

叶 生 陈育辉 著

破

译企业文化

企业管理者自主评价企业文化的操作指南
合理地运用定性定量方法评估企业文化
系统介绍企业文化测评方法

中国企业文化测评实务
China corporate culture appraisal practice



清华大学出版社



经盛国际管理咨询文库
企业文化实操系列

破译企业文化——

中国企业文化测评实务

叶 生 陈育辉 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书通过对企业文化的评价和对测评体系的设计及实施等的介绍,结合企业实际情况,综合评估反映企业文化现状的真相。同时,企业文化诊断要解决的主要问题并不仅是对于文化现状的评估,更重要的是应当将这样的现状置于未来发展需要的前提下进行审视对比,通过未来与现状的对比找出文化的差距并作优劣性分析,从而确定支撑管理变革的文化创新方案。中国部分企业生存寿命较短,在加入世贸后许多企业都面临着规则重新设立的门槛,它们都在不断地努力改进自己,提升管理水平,加强企业自身的竞争能力,同时各企业也共同意识到,中国企业成功的关键在于能否在民族文化背景下建立适合自己管理模式的企业文化。

本书可作为企业家、人力资源管理人员、企业文化研究人员、学生、咨询公司、教师的自学教材和行动手册。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

破译企业文化——中国企业文化测评实务/叶生,陈育辉著. —北京:清华大学出版社,2006.3

ISBN 7-302-12533-3

I. 破… II. ①叶… ②陈… III. 企业文化-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第008841号

出 版 者:清华大学出版社
http://www.tup.com.cn
社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦
邮 编:100084
客 户 服 务:010-62776969

组稿编辑:边 煦
文稿编辑:张志强
封面设计:吴傲冰
版式设计:崔俊利
印 刷 者:清华大学印刷厂
装 订 者:三河市金元印装有限公司
发 行 者:新华书店总店北京发行所
开 本:152×215 印张:12.5 字数:61千字
版 次:2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷
书 号:ISBN 7-302-12533-3/F·1465
印 数:1~5000
定 价:21.00元

前 言

随着中国企业文化建设的不断深入，企业文化建设的必要性以及操作性已经普遍获得中国企业的认同，并且逐步在实践中得到不同程度的尝试。人们已经不再停留于文本式、口号化的文化形态，不再停留于纯粹思想政治工作层面的文化形态，不再停留于 CI 导入的文化形态，而是期望建立一套能支持企业战略的管理文化体系。于是，如何相对准确地评估当前企业的文化现状，把握员工的主流价值观，评估企业文化战略建设目标与当前企业文化状态之间的差距，是企业文化战略建设的第一步。我们只有有效地把握了企业文化建设目标与现状之间的差距，才能够准确地对企业文化进行定位，才能对企业文化建设进行战略规划。因此企业文化建设问题的焦点便集中在如何建立有指导意义的企业文化评估框架上，这个企业文化评估体系被称之为企业文化测评体系。

企业文化测评体系在管理学上是一个很新的课题，当前世界上没有一个相对比较成熟的理论或管理实践在这方面有所研究，因此可供

我们借鉴的内容非常少。根据研究与实践，企业文化测评体系在理论研究上可以借鉴人力资源测评体系的方法与体系，但在实践应用上却基本属于空白。经过多年的研究与实践，我们认为目前中国的企业文化测评体系面临着两个主要问题。

第一是定性测评与定量测评之间的矛盾。根据西方管理学的基本原理，人的行为是可以被分析并进行定量分析的，因此西方管理理论认为企业文化可以进行定量分析。但大部分的企业文化建设工作者都会感受到这样的事实，在以感性思维为主导的企业文化建设中单纯采用定量测量的方式将使文化本身以及文化的实践变得索然无味，而且确实难以全面地揭示文化测评的面貌，因为企业文化并非仅仅是管理技术的问题，它更多涉及管理哲学的问题。对于管理技术我们认为可以用定量的方式进行分析与应用，但对于管理哲学我们却很难用定量的分析工具进行分解，毕竟管理最大的难度在于人的关系是很复杂与微妙的。简单而言，管理绝对不是一加一等于二这样的简单数学关系，由于人的因素，有时一加一就不等于二了。这样的矛盾可以称之为企业文化定性研究与定量研究的矛盾。

第二是如果采用定量分析的方法，如何确定它的设计原理以及分解测评指标。采用定量分析方法，最重要的问题就是如何将企业文化分解成不同方面的内容，即是我们经常说的维度，因为不同的分析维度所产生的分析结论是不一样的。在不同的分析维度体系下，也会产生不同的结论。因此不同的切入点影响着最终不同的应用方向。这样的矛盾可以称之为企业文化定量指标设计的矛盾。

对于第一个矛盾，鉴于企业文化的复杂性，完全依赖于某个方面的测评得不到较客观的分析结论。特别是近段时间，有许多人认为定量测评可以准确分析出企业文化的现状，我们认为试图通过完全定量的办法来界定企业自身更接近的文化真相并不可行。从文化学、人类学或社会学的研究角度，纯粹的文化普遍主义者（对被研究的文化领域大多只有知识而无丰富经验，试图寻求“过硬的”数据来验证假设）或者纯粹的文化相对主义者（对研究的文化领域大多只有丰富经验寻求基于非定量的“软”资料的答案）都不是最佳的文化研究之道。正如对于“幸福”的感觉，人们是很难通过绝对的量化指标来测量的，因为它更多是人的一种主观感受。企业文化也是一样，它是企业员工的一种精神上的集中反映，是一种感受，仅仅用定量分析法得到的结论往往和现实有较大的差距。因此集两者研究之所长，结合企业实际情况，综合得到的结论将是最接近企业的文化真相。

对于第二个矛盾，在应用企业文化测评的定量研究过程中，应该根据当时文化建设的需要，确定具体的切入点来进行测量。目前对企业文化现状进行测量的技术方法大致有如下几种：基于组织氛围的企业文化测评；基于文化四层面结构的企业文化测评；基于员工满意度的企业文化测评；基于价值观取向的企业文化测评；基于企业文化类型的企业文化测评；基于企业文化现状的企业文化测评；还有基于领导风格或员工士气的企业文化测评等。其中这些方法各自的设计方法、深浅程度又不同。大多采用问卷调查方法，从表面情况进行调查研究；而从国外传入的方法则通常采用量表的方法，确定关键维度并进行分





解及设计量表。




根据经盛管理咨询公司从事的诸多企业文化咨询实务经验，我们认为企业文化诊断评估应当以“定性+定量”的综合研究方法进行；同时企业文化定量研究中，较能贴近企业实际的是“文化现状定位+价值观取向”的量表测量方法。企业文化诊断要解决的主要问题并不仅仅是对于文化现状的评估，更重要的是应当将这样的现状置于未来发展需要的前提下进行审视对比，通过未来与现状的对比找出文化的差距或者优劣性，从而确定支撑管理变革的文化创新方案。在这里我们强调文化表象的背后是理念，是价值观，如果仅仅通过由外及内、由表及里的分解方法，而不真正从价值观取向来获取结论，那么测量将难以形成有效的结论。

在企业文化建设工作，我们应当不断明确的一点是：陷入定性与定量分析的矛盾之中的做法，对于中国企业文化的管理实践毫无意义。同时，对于中国企业真正有价值的作为应当定位在“应用型企业文化”，而非“研究型企业文化”。只有抛开学究式的文化态度，坚定走应用式的道路，中国企业文化管理咨询实践才能越走越远。




当然，本书的基点仍设在定量方法在企业文化应用中使用问题的讨论，因此，全书的主体并没有详尽展开，经盛国际管理咨询（www.hkepi.com, www.wccep.com）对企业文化定性评估的实践介绍，此部分将在经盛管理咨询文库另书中体现。







目 录

第一章 你给自己的企业文化打几分	1
 引例故事	1
A 公司企业文化调研的困惑	1
 推开企业文化这扇窗	2
解析企业文化	3
破译企业文化 DNA	4
能够定量评估你的企业文化吗	5
 企业文化测评 ABC	9
经盛企业文化测评模型	10
第一步 测评前的准备	10
第二步 测评体系设计	11
第三步 测评实施	12
第四步 定性评估	13
第五步 结果应用	14
第二章 测评前的准备	15
 引例故事	15





林经理进一步遇到的障碍	15
 准备会——测评的起点	16
准备会纲要	16
如何合理安排测评会	18
 学会熟悉自己的公司	19
资料调查清单	20
轻松简单来测评	22
 我们为什么要做测评	25
从测评中我们能得到什么	25
寻觅适合公司的组织氛围	28
探询员工的满意度	29
你的企业文化还缺少什么	29
员工的个人价值得到体现了吗	30
竞争洪流中的企业	30
何种企业文化适合你	31
领导风格的测评需求	31

第三章 测评体系设计

 引例故事	34
最重要的指标是什么	34
 用什么框架分析你的企业文化	35
“把脉”测评定位	36
初步建立分析框架	36
全面确定具体变量	37
 用什么形式设计企业文化指标	47

	问卷与量表	48
	测评维度分解	49
	关键要素细分及问题设计	50
	采用量表式的企业文化测评	51
	态度量表与印象量表	52
	量表编制的方法	52
	量表统计分析	57
	采用问卷式的企业文化测评	58
	问卷设计程序	59
	问卷设计技术	62
	某集团企业文化现状评估调查问卷示例	62
第四章	实施测评	77
	引例故事	78
	如何让员工积极配合	78
	测评程序	79
	作业指南	79
	样本选择	84
	操作禁忌	84
	组织人员	86
	如何建立企业文化测评协作小组	86
	如何培训协作人员	87
	统计分析	90
	结果统计	90
	学会创建量表分析模型	91

录入、计算和分析	99
制作分析图表	100
阶段报告	109
定量报告的格式	109
如何撰写定量报告	111
第三只看企业	114
引例故事	114
定量研究能解决一切问题吗	114
定性看测评	115
如何开展企业文化定性评估工作	115
现场观察法	120
案头分析	120
如何开展访谈	123
访谈前准备	125
学会把握全局	125
访谈方法选择	129
设计访谈提纲	130
访谈提纲设计参考	131
访谈实施	138
注意事项	138
如何培养企业文化咨询顾问	146
访谈程序	148
结果分析	154
访谈纪要	154

	访谈会总结	160
第六章	结果应用	162
	引例故事	162
	最后的冲刺	162
	诊断报告	163
	访谈结论筛选	164
	撰写阶段报告	166
	结构建议	169
	如何提出建议	169
	是否可行的方案	170
	成果应用	171
	制定实施计划	172
	开展企业文化建设	174
	调研结果应用案例	175
参考文献		185

第一章 你给自己的企业文化打几分

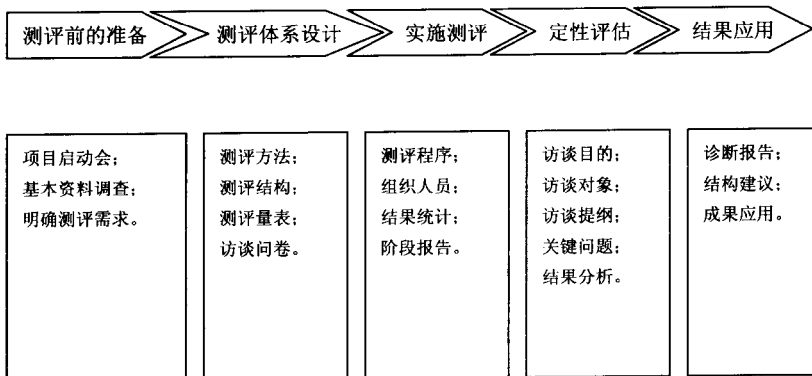


图 1-1



引例故事

A 公司企业文化调研的困惑

A 公司系一家中国内地大型制造企业，发展已逾十年，员工近 2 000 人。负责企业文化的人力资源部林经理在总经理办公会上接到了总经理的最新指示：对企业文化现状进行初步调研，以便为下一步的企业文化建设提出决策参谋。林经理随即召开了人力资源部内部团队会议，讨论企业文化调研应当如何推进。会议上大家七嘴八舌，理不出头绪。



林经理通过分析发现，在制定详细的调研推进计划之前其实还存在着很多困惑没有解决。

(1) 在启动一个调研项目之前，首先要解决“什么是企业文化”的问题，否则就找不到切入点。

(2) 同时应该解决的是到底企业文化调研可以采用什么样的方式、方法来操作，有人提出要设计调查问卷，有人提出一定要从量化的角度来做，但也有部分人不屑一顾地认为企业文化根本就无法通过定量的方法来得出有效的结论。

(3) 本次企业文化调研的目的和意义是什么，只是得出目前企业的文化现状似乎解决不了当前问题，因为没有标杆就没有差距，但是能否通过卓越的企业文化标杆模型和 A 公司的企业文化现状进行比较，由此得出努力的方向呢？

通过近两个小时的激烈讨论，人力资源部发现事情并非想象的那么简单，在正式启动项目之前，还有很多工作要一一落实。



推开企业文化这扇窗

主要内容：

在正式进入企业文化测评之前，我们必须建立关于企业文化基本常识的一致看法，这才有利于在讨论企业文化测评相关问题时取得共识。

- ◇ 企业文化的概念；
- ◇ 企业文化的结构；
- ◇ 企业文化量化管理依据。

解析企业文化

企业文化是什么？这是所有问题讨论的基点。关于企业文化的定义可谓众说纷纭。如果试图在本节用很小的篇幅讲述清楚一个让所有读者都能满意的定义，恐怕是不太可能的事情。但如果我们围绕企业文化测评这样的主题目的对企业文化的内涵进行界定，则是可能而又必要的。

本书对于企业文化的定义是：“企业文化是企业长期发展过程中所形成的被企业大多数成员所接受的共同价值观和行为准则。”这个定义的重点是“长期的”、“大多数的”、“共同的”、“价值观和行为”。“长期的”说明企业文化建设不可能是一蹴而就的，是一项长期的工程；“大多数的”是说明企业文化不可能是所有企业员工全部接受的，它只能是绝大部分企业员工所接受的；“共同的”是说明企业文化不可能要求所有员工所有的价值观都一致，它只能要求大部分员工对企业所要求的核心价值高度认同就可以了；“价值观和行为”说明企业文化所表现出来的迹象是多元的，但最核心的表现层面是“价值观和行为”，因此企业文化建设的核心也就是塑造共同的核心价值以及最终形成企业员工的共同行为方式。

企业文化的结构包括了企业的“精神文化、行为文化、制度文化



和物质文化”四大方面，而指导这四大方面的是“企业哲学”。“企业哲学”就是企业在运作过程中所遵守的最基本原则和方式方法，它是企业精神文化的核心，往往不容易被辨别出来，是我们经常所说的潜在假设，它是指导企业价值观的方法论。所以在企业文化定性分析中最重要的就是如何辨别企业的价值观假设，即企业哲学。这也是进行文化量化研究与实践的基本依据。

破译企业文化 DNA

我们理解什么是企业文化时应当把握如下关键问题：

（一）企业文化应表现为企业最高层次的知识管理

企业文化是一种“团体经验的学得产物”，是某个特定团体在学习处理外在适应与内部整合问题时所创造、发现或发展而来的。由于这个模式运作得很好，因此被视为值得教给新成员，并当作认知、思考与知觉的正确方式。企业文化在现代企业竞争中被视为核心竞争力之源，最终要通过系统整合提炼形成核心竞争能力知识。

（二）企业的核心是理念

通常而言，企业文化理念会被解剖为两个层面：第一个层面是直接指导行为模式的共同价值观体系；第二个层面是深层次支撑价值观的基本哲学假设判断，即企业哲学，它指导了理念的第一个层面——共同价值观体系。

（三）评估企业文化现状的外化指标关键是员工行为取向

价值观体系是看不见摸不着的，但拥有优秀企业文化的企业员工，

往往可形成共同的行为模式，这使得当我们走进不同的企业时，能够分析并判断不同企业员工行为模式的不同。而企业文化建设的效果，往往也以员工是否能够将核心价值理念落实到自身行为中去为标志。我们不主张过度地扩大企业文化概念的外延，从而将问题扩大到所谓的物质层面、制度层面，因为如果那样的话，企业的一切有形、无形的客观存在都将成为我们进行量化研究的对象。

能够定量评估你的企业文化吗

从组织行为学的角度分析，如何评估企业文化存在着不同的争论。一些组织行为学家争论说，企业文化评估应该用量化方法，而另一些则认为，企业文化评估必须用定性化方法。问卷调查式的量化方法之所以有价值，是因为它的精确性、可比性和客观性。而访谈和观察之类的定性化方法则因为它们的细致性、描述性和独特性而受到重视。

谈企业文化研究方法离不开斯凯恩与霍夫斯塔德两个人，他们是企业文化研究领域中最为重要的代表性人物。他们的研究思路、研究方法几乎完全不同，斯凯恩是定性化研究学派的代表人物，而霍夫斯塔德则是量化研究学派的代表人物，他们为企业文化研究指出了不同的研究途径。

斯凯恩对企业文化的研究强调“深入”、“参与”、“观察”、“阐释”的临床研究方式，虽然这种方式存在不可避免的“主观性”和“个人知识、技能局限”，但它可能是最接近反映企业文化实际面貌的“理想”方式。斯凯恩的这一倾向在他所著的《企业文化：三种观点》一书的