

名校·名师·名课

CORPORATE CULTURE
AND
BUSINESS ETHICS

企业文化与企业伦理

陈少峰◎著

 复旦大学出版社

企业文化与企业伦理

陈少峰◎著



 復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化与企业伦理/陈少峰著. —上海:复旦大学出版社,2009.7
ISBN 978-7-309-06546-6

I. 企… II. 陈… III. ①企业文化②企业管理-伦理学 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第037117号

企业文化与企业伦理

陈少峰 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 陈军

出品人 贺圣遂

印刷 浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×960 1/16

印张 16.5

字数 288千

版次 2009年7月第一版第一次印刷

书号 ISBN 978-7-309-06546-6/F·1475

定价 26.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内容提要

建设企业文化与完善企业伦理是企业经营管理中的一项基本要求，但迄今为止，在中国大多数企业的经营管理实践中，企业家和经理人一般都缺乏企业文化和企业伦理的专门训练，因此在处理企业文化问题和进行道德决策时往往会忽视与之相关的管理重点，从而有时显得比较被动。

为此，本书作者在长年给北京大学本科生、研究生和各类工商管理高级研修班的人员讲授“企业文化与企业伦理”课程的基础上，以企业文化、企业美学和企业伦理学的跨学科内容为核心，结合大量的实践案例，对企业文化建设以及企业伦理的基本问题进行了深入、系统的论述，并注重方法的引导和跨学科研究。

本书是带有专著性质的教材，是作者长年研究与教学的成果，适合选修企业文化和企业伦理的学生、MBA 的学生，有关领域的研究人员和企业中层以上的管理干部使用。

企业文化建设与完善企业伦理是企业经营管理中的一项基本要求。迄今为止,在中国大多数企业的经营管理实践中,企业家和经理人一般都缺乏企业文化和企业伦理的专门训练,因此在处理企业文化问题和进行道德决策时往往会忽视与之相关的管理重点,从而有时显得比较被动。以人力资源开发为例,如果一个企业缺乏企业文化建设或者构建合理的企业文化体系的自觉性,那么企业的管理者在招聘员工的时候就很难建立一个软性的评价标准,也就不容易找到与自己企业文化相适应的“志同道合”的人才。同时,如果不熟悉企业文化在管理中的应用,就难以解决目前中国企业普遍存在的“二次创业”问题;因为在二次创业的过程中,企业文化和元老问题、利益再分配问题经常紧紧交织在一起。如果不能妥善处理各个层次的企业文化问题,企业就很容易因为各种观念冲突和部门主义文化的泛滥而导致人心涣散或者缺乏斗志,企业也就难以跨越各种障碍并进入新的发展阶段。

尽管到目前为止,企业文化与商业伦理等研究领域的各种著述已经很多,也有不少相关教材出版,不过,在多年研究企业文化、企业伦理和讲授企业管理哲学的相关课程之后,我对企业文化和企业伦理的认识,有了许多不同于现有各类企业文化与企业伦理著述的心得,其中感受最深切的有两个方面:一是对企业文化的研究不能脱离对企业发展阶段的深刻把握;二是研究企业文化离不开多学科的知识背景,包括企业伦理的研究基础。例如,企业的不同发展阶段需要不同的企业文化,由此企业文化才能引领企业实现可持续发展。但是,有人误解了企业文化的针对性,提出用法家的纪律文化管理底层员工,用儒家的激励文化管理中层员工,用道家的无为而治文化管理高层员工。显然,这种主张表面看起来很有针对性,实质上则把企业文化弄得支离破碎。虽然企业发展的不同阶段需

要不同的企业文化,但是,每个发展阶段的企业文化必须具有内在的统一性和完整性。与此相关联的是,大多数的企业文化研究者和企业经营管理者不熟悉企业伦理这一专业性很强的领域,因而也没有把职业化和道德决策等作为企业文化的重要部分加以研究。例如,当一个企业的一线员工对待顾客的态度简慢粗暴时,该员工实际上已经犯了一种“道德错误”,就是把“道德风险”转嫁给了企业,破坏了企业形象。诸如此类,都需要专门的研究和理论指导。

以此为背景,我认为已有的企业文化的研究著述都没有解决企业文化建设实践中的三个基本要求:专业化,层次性和理论指导实践。在本书中,以体现这三个要求为核心,我对企业文化建设进行了系统分析,同时,本书还注重方法的引导和跨学科研究。一方面,我以实践中的具体环境和行为作为分析对象,从实践中的问题出发,提炼出解决问题的方法。本书在分析时,一般都结合了具体的实践事例,注重引导读者抓住实践问题的本质,从方法上阐述解决问题的方法。例如,我提出,在一线从事服务工作的员工,他们的行为代表着企业形象。企业形象建设不仅要通过企业的形象设计来体现,而且也应当通过提升员工的素质来体现。至于如何通过提升一线员工的素质来代表企业形象,我也提出了具体的方法,包括澄清人们对于“微笑服务”的普遍误解。另一方面,我尝试通过跨学科的研究,融合企业经营管理方法、企业文化、企业美学、品牌与无形资产经营、用人原则、传统文化等各个角度的探索,并且提出了许多企业文化与企业伦理中的新问题,或者对一些与企业文化相关的传统概念进行了深度的分析。

本书是专著性质的教材,着眼于引导读者如何思考和建设企业文化,关注企业伦理的基本问题。本书适合从事工商企业管理的企业经营管理者和研习企业文化与企业伦理的学生作为教材或自主学习读物。由于企业经营管理正在由技术导向和产品导向转变为顾客导向,由实物资本主导逐步演变为以人力资源的管理为核心,而人力资源管理工作又离不开对企业文化与企业伦理的深入把握,因此,我相信,本书对于从事和研究人力资源管理的各界人士也具有一定的参考价值。我自己每年为人力资源总监开设的“人本管理和企业文化”课程受到一定程度的欢迎,就是一个佐证。

在我多年来给各类企业骨干员工、企业家和北京大学的学生们讲授“企业文化与企业伦理”、“传统文化与企业管理”、“文化产业战略与商业模式”和“管理哲学”等相关课程的过程中,通过教学相长的实践,获益良多,在此对学员们和同学们表达我真挚的感谢。复旦大学出版社陈军博士热心促成本书的出版,并且为我修改完善本书提出了许多宝贵的建议,谨致深切的谢忱。本书为教育部人文社会科学资助项目研究成果,在此亦谨致谢意。

序 ▶ 001

导 论 ▶ 001

第 1 讲 市场文化与企业文化 ▶ 012

- 1.1 市场的特性 ▶ 012
- 1.2 市场制度的完善 ▶ 014
- 1.3 无形的手 ▶ 016
- 1.4 有形的手 ▶ 017
- 1.5 竞争市场与企业成长 ▶ 018
- 1.6 行业文化与行业美德 ▶ 020
- 1.7 中国市场化走向及其影响 ▶ 021

第 2 讲 社会文化与企业文化 ▶ 023

- 2.1 社会文化及其影响 ▶ 023
- 2.2 历史文化与企业文化 ▶ 024
- 2.3 历史上的商业文化及其借鉴 ▶ 027
- 2.4 思维方式及其对企业文化的影响 ▶ 028
- 2.5 生活方式的变化及其影响 ▶ 029
- 2.6 法律与公共政策的完善及其影响 ▶ 031
- 2.7 避免不好的文化影响 ▶ 032

第 3 讲 | 管理模式与企业文化 ▶ 034

- 3.1 制度建设与管理模式 ▶ 034
- 3.2 有效的管理模式 ▶ 036
- 3.3 必要的管理理念 ▶ 038
- 3.4 治理结构与战略决策 ▶ 040
- 3.5 权威式管理与民主式管理 ▶ 042
- 3.6 管理模式与商业模式的结合 ▶ 043
- 3.7 对国外管理模式的借鉴 ▶ 044

第 4 讲 | 建设企业文化的基本要求 ▶ 046

- 4.1 正确的理念 ▶ 046
- 4.2 结构化把握 ▶ 048
- 4.3 企业文化的外部适应性 ▶ 049
- 4.4 防止自我陶醉 ▶ 050
- 4.5 理论指导与具体执行的结合 ▶ 051
- 4.6 提升企业家文化 ▶ 054
- 4.7 处理好内部效率与公平的关系 ▶ 056
- 4.8 避免常见的错误 ▶ 057

第 5 讲 | 企业的核心价值 ▶ 060

- 5.1 价值与核心价值 ▶ 060
- 5.2 核心价值与伦理行为 ▶ 062
- 5.3 企业核心价值与社会核心价值 ▶ 064
- 5.4 如何确立核心价值 ▶ 065
- 5.5 核心价值的制度化 ▶ 070

第 6 讲 | 价值观、企业伦理与道德决策 ▶ 074

- 6.1 作为企业价值观组成部分的企业伦理 ▶ 074
- 6.2 公司的道德主体 ▶ 075
- 6.3 企业的义利之辩 ▶ 078

- 6.4 道德风险 ▶081
- 6.5 竞争伦理 ▶082
- 6.6 管理的道德问题 ▶085
- 6.7 企业并购与破产处理的伦理思考 ▶087
- 6.8 企业治理的道德 ▶088
- 6.9 公司中的道德决策 ▶090
- 6.10 两难性质的伦理问题 ▶091

第 7 讲 职业道德与员工职业化管理 ▶095

- 7.1 职业化与职业精神 ▶095
- 7.2 新型的劳动价值观 ▶097
- 7.3 德才兼备 ▶099
- 7.4 职业道德的基本要求 ▶100
- 7.5 职业道德与职业经理人 ▶102
- 7.6 职业道德原则 ▶103
- 7.7 职业道德原则的实践 ▶105
- 7.8 职业化管理 ▶107

第 8 讲 用人的原则与人本管理 ▶109

- 8.1 确立用人的原则 ▶109
- 8.2 原则的指导与实践 ▶112
- 8.3 人本管理与自我实现 ▶113
- 8.4 引导与沟通 ▶114
- 8.5 爱护人才 ▶117
- 8.6 企业内的公民文化 ▶118
- 8.7 简化人际关系 ▶119
- 8.8 信任与发展 ▶121

第 9 讲 团队的技术、文化与伦理 ▶123

- 9.1 整体性的要求 ▶123

- 9.2 团队的技术与伦理 ▶126
- 9.3 团队悖论 ▶131
- 9.4 企业高层团队 ▶132
- 9.5 元老问题与文化冲突 ▶134
- 9.6 小团体主义的问题 ▶135
- 9.7 理念型团队的管理 ▶136
- 9.8 足球文化对企业团队文化的启示▶138

第 10 讲 营销文化与伦理▶141

- 10.1 营销的基本文化与伦理问题 ▶141
- 10.2 营销战略与企业可持续发展 ▶142
- 10.3 品牌建设与营销 ▶144
- 10.4 广告伦理 ▶145
- 10.5 连锁经营的文化与伦理 ▶146
- 10.6 营销人员的素质 ▶147
- 10.7 营销人员的培训与人才培养 ▶148
- 10.8 营销人员的绩效考核与管理▶152

第 11 讲 企业形象▶154

- 11.1 表里如一 ▶154
- 11.2 企业形象的表现形式 ▶156
- 11.3 员工代表企业形象 ▶157
- 11.4 CIS 系统 ▶159
- 11.5 企业形象的传播 ▶161
- 11.6 公关与媒体宣传▶163

第 12 讲 企业美学▶166

- 12.1 企业美学的范围 ▶166
- 12.2 质量立国与产品美学 ▶169
- 12.3 设计与传统产业的改造 ▶171

- 12.4 传统文化的借鉴 ▶172
- 12.5 员工的行为美学 ▶174
- 12.6 经营管理中的美学要素 ▶175
- 12.7 细节问题 ▶177
- 12.8 企业的领袖风范▶178

第 13 讲 | 品牌▶181

- 13.1 品牌的一般知识 ▶181
- 13.2 品牌的知名度、美誉度与忠诚度 ▶184
- 13.3 品牌定位与品牌内涵塑造 ▶186
- 13.4 品牌的文化基础 ▶187
- 13.5 品牌与企业可持续发展战略 ▶189
- 13.6 品牌与无形资产经营 ▶191
- 13.7 品牌传播 ▶193
- 13.8 品牌管理▶194

第 14 讲 | 企业的社会责任▶196

- 14.1 企业社会责任的特点 ▶196
- 14.2 道德与法律 ▶199
- 14.3 维护市场秩序 ▶201
- 14.4 员工安全与产品安全 ▶202
- 14.5 社会责任与企业回馈社会 ▶203
- 14.6 廉洁问题 ▶205
- 14.7 从企业家境界看企业回馈社会▶206

第 15 讲 | 家族企业的文化与伦理▶209

- 15.1 家族企业及其企业文化的特点 ▶209
- 15.2 家族企业人力资源的文化与伦理 ▶211
- 15.3 CEO 问题 ▶215
- 15.4 传统文化问题 ▶216

15.5 改革及规范化管理问题 ▶218

15.6 如何引入职业经理人▶221

第 16 讲 企业文化建设的程序▶224

16.1 产业分析与战略定位 ▶224

16.2 企业文化诊断 ▶225

16.3 区分企业文化的好与坏 ▶227

16.4 企业文化体系化建设 ▶229

16.5 人力资源与企业文化 ▶231

16.6 员工企业文化满意度 ▶233

16.7 经营能力与企业文化 ▶234

16.8 企业文化的特殊性 ▶235

16.9 企业的员工文化活动▶237

第 17 讲 企业发展的阶段性及其企业文化▶239

17.1 与时俱进建设企业文化 ▶239

17.2 新商文化 ▶241

17.3 业商文化 ▶242

17.4 兵商文化 ▶244

17.5 法商文化 ▶245

17.6 新儒商文化 ▶247

17.7 道商文化 ▶248

17.8 圣商文化 ▶249

参考书目▶251

导 论

本书的重点是探讨如何建设企业文化和完善企业伦理,其中包含了企业文化和企业伦理的基本知识,但是,本书的目的不是知识性的介绍,而是侧重于理论指导实践方法的导引。为此,在系统深入地表述主旨之前,须探讨企业文化、企业伦理的基本概念、层次性结构与文化的基本概念、层次性结构之间的关系,以及作为了解企业文化与企业伦理的基础性知识。同时,读者也可从本导论了解本书作者的一般研究方法、问题侧重点和内容结构。

一、从层次性角度理解文化概念

企业文化中的“文化”不能等同于文化在企业中的直接呈现,同样,其内涵也不能与一般文化概念的含义画等号。实际上,学者们所理解的文化概念也是有差异的,不同的学者对于文化概念都有自己的理解方式。一般而言,人类在共同的社会、群体生活中所共同习得的精神层面、制度层面和行为层面的所有内容都是文化,包括思维方式、生活方式、社会活动的组织方式和规则、各种制度、道德、宗教、法律、文学、艺术、审美价值观、语言、习俗等等。

一些学者在探讨企业文化时,认为企业文化的内容包含了物质文化,但我认为,从文化的概念来看,“物质文化”的说法是不成立的,因为物质文化是文明概念的要义,而不是文化概念的内涵。举例来说,中国国家大剧院作为中国现代文明的一种成果,属于文明;但其整体设计则是西方现代文化的形态,其内部的装修设计和部分演出是中国文化的呈现,这些属于文化。由此可以看

出,文化概念和文明概念的主要区别在于,文化的系统化及其物质化成就属于文明。可以说,文化是文明的组成部分,也是文明的核心部分,但不能把它等同于文明。

要理解一般的文化概念,还须从文化内在结构的层次性来把握。

第一个层次,从文化的本质上看,有两个要素很重要,一个是“人”,一个是“习得的共性”。文化是指群体的文化,一个人的个性不算文化,但是任何一个人身上都体现了其成长环境中的文化要素。文化的群体性特征表明,如果我们拥有共同的精神活动和生活方式等内容,那就是拥有了共同的文化。群体的单位可以是大的如人类和全球,也可以特指某些区域的人群、某个群体乃至某个组织机构的成员。

第二个层次,文化既然是人类整体或者某个社会组织中的共性,那么,形成共同文化的要素也就很广泛,如服饰、发型、饮食习惯、语言、思维方式、审美趣味和价值观念等等。同时,不同群体的文化是有差异的。因此,从总体上说,不同社会或者群体的文化既有共性,也有个性。不同的文化之间因为具有共同性而可以相互交流、产生共鸣;文化的个性则形成差异化,也可能在它们之间出现冲突。

第三个层次,文化在时间和空间上有差异,形成多样性的文化。从时间上看,每一种特定的文化的形成都需要一定的时间,在不同时期形成的文化是不同的。文化有时指历史文化,有时指创新的文化如当代的流行文化,有时指两者的结合如一个民族的核心价值等。从空间上看,不同区域或者社会的文化属于不同的共同体或者组织机构中的群体。不同民族的文化相互之间是有差异的。

第四个层次,文化既可以用来指称集合性的文化,如上所述;也可以用来指称具体门类的文化,如草根文化、京剧、动漫、先锋派艺术等。

第五个层次,人们在使用“文化”作为某个语词的前缀词和后缀词来标示某种文化时,这些概念的意思是不一样的。如文化生活、文化事业、文化产业、文化强市、文化艺术、文化娱乐以及历史文化、当代文化、精英文化、大众文化、通俗文化、企业文化、酒文化、影视文化等等,它们之间的区别大于它们之间的共性。

第六个层次,人们有时根据文化修养和知识结构的差异来区分不同群体类别或者特性的文化特点,如人们经常使用精英文化、高雅文化和大众文化、通俗文化等等。有时精英文化和大众文化是指不同人群的文化,有时是指不同专业水平的文化欣赏习惯。就后者而言,精英文化和高雅文化的意思接近,主要是指须经过专业训练才能具有欣赏能力的文化,大众文化和通俗文化的意思相近,指无须经过训练就能具有欣赏能力的文化,如通俗歌曲、小品等娱

乐文化。

第七个层次,从文化的来源来说,文化可以是历史积淀的,也可以是当代人共同创造的。在一般意义上,文化以积淀为主,以创造为辅;生活文化以积淀为主,文化产业以创造为主。尽管中国的历史文化积淀很深,但是传统文化与现代文化不一样。现代文化更多具有创新内容,企业文化作为现代文化,也要不断创新。与之相对应,现代文化特别是流行文化一般都是变化多端的,因而大多数也都缺乏积淀。因此,包括企业管理的管理文化和企业文化与历史文化有很大的差异。

第八个层次,涉及对文化的评价时,文化可以区分为好的文化和不好的文化。人们有时使用中性的方式谈文化如“传统文化”,有时使用评价性的方式谈论文化如“礼仪之邦”等;谈论社会文化和组织文化时也有这两种不同的谈论方式。但是,对于文化建设而言,就要清楚什么是不好的文化,什么是好的需要建设的文化。例如,崇尚以暴力解决纠纷的文化观念是一种不好的文化,急功近利也是一种不好的文化;爱护生命、有礼貌是好的文化。就是说,“有文化”不等于有好的文化,如有企业文化也不等同于企业文化就是符合企业发展要求的好的企业文化。

第九个层次,不同的民族或者群体在某些类别的价值或者行为中,既可能有文化的共性也可能有文化差异性。例如,世界各地的人们在工作中都有职业道德的共识,但是对如何处理工作与生活的关系的态度可能差别很大。有时同一个企业集团分属不同国家或者地区的分公司之间的企业文化也可能存在很大差异。

第十个层次,涉及应用型的文化,不管是社会还是企业,都可以把文化视为影响人们行为的因素。在这些因素中,有些可以很快改变,有些要很长时间才能改变。举例来说,企业 LOGO 很容易改变,但是人们的价值观特别是职业道德就不是很容易改变。由此而言,企业在招聘员工的时候一定要严格把关,确保所选拔进来的人员有很好的职业道德;因为如果员工没有很好的职业道德,等他进入企业之后,企业很难改变他的伦理决策方式或者道德行为。

二、从层次性角度理解企业文化概念

如前所述,本书对企业文化的探讨,包括介绍企业文化的一般知识和分析

如何建设企业文化两个主要部分,并且以后者为重点。由于企业伦理是企业文化的重要组成部分,因此,在本书中,作者也将探讨企业伦理。当然,本书中所探讨的企业伦理并不涵盖企业伦理的所有方面,而是仅仅探讨作为企业文化重要组成部分的企业伦理。考虑到本书的主题侧重于如何建设企业文化,因此,在这里简要介绍企业文化的基本知识是很有必要的,这些知识须从分析企业的结构特点来把握。

比照以上关于文化概念的理解,我们也可以从层次性的角度来理解企业文化概念。

第一个层次,企业文化是文化中的一个系统类别,它是系统化的文化,又是具有内在联系的许多文化具体方面的整体。从客观的知识的角度来说,企业文化是企业经营管理中的理念、制度、形象设计、公共关系、员工行为等复杂的文化系统。从如何建设企业的角度来认识,则是促进企业发展和完善企业经营管理的价值引导和制度建设等内容。

第二个层次,企业文化涉及影响企业经营管理的外部环境如国情、历史文化、市场文化和消费者行为以及企业相互竞争的制度体系等文化系统。这一层次的文化主要包括两个方面:一方面要分析经济政策、宏观经济形势、国际化环境、民俗和民情以及经济发展阶段性特点等经济、政治、文化等复杂因素;另一方面则要处理与直接的市场环境、竞争对手及消费者行为有关的文化。这种企业对应生存环境的文化活动和交流方式也可以称为“关系文化”。这一文化特别重视解决企业对市场的认识、社会责任和竞争方法等问题,同时也涉及企业的使命和对利益的处理方式,包括企业安身立命的态度和处理利益相关者的态度。

第三个层次,是作为企业主要代表的企业家及其文化,包括企业家精神、企业家对于外部的意识和对于内部的影响等系统文化。除此之外,企业家的文化还涉及是否建设企业文化以及如何建设企业文化等课题。

第四个层次,涉及企业所处行业的行业特性、行业美德及其与顾客的关系等问题。它也涉及企业的管理模式和商业模式及其文化表现形式。

第五个层次,涉及企业对于企业文化的自我认知与态度,包括客观分析企业文化现状,面对企业文化问题时究竟接受自然形成的企业文化还是改变企业文化。

第六个层次,涉及企业的核心部分,它包括以下几个相关的部分。首先是企业的核心价值和人用的原则。其次是核心价值和人用原则的制度化。再次是与核心价值密切相关的企业员工的职业化、道德决策和文化氛围、人际

关系以及团队精神等。最后,它包括以核心价值、用人原则、职业化和制度等规范所有员工的行为。

第七个层次,是以企业的形象、企业公关和产品美学为中心的文化,我把它叫做企业的美学文化。

第八个层次,是具体企业机制的企业文化,如国有企业的企业文化和家族企业的企业文化等。在本书中,我主要探讨民营自然人作为所有者的企业的企业文化。

第九个层次,是企业面对新的文化环境如企业国际化或者企业并购之后的文化调整。这个层次的企业文化需要结合以上关于文化多样性的角度加以深入的思考。

第十个层次,是企业发展不同阶段的企业文化。企业在不同的发展阶段需要不同的企业文化,特别是在二次创业或者三次创业时期要改变人治文化,建设法治文化。

企业文化的不同层次之间既有联系又有区别。从联系的角度来说,企业文化必须达到圆融一体;从区别的角度来说,必须分别确立各个层次的重点,能够解决不同层面发生的问题,因为不同性质的文化问题的标准和处理方法是不同的。以“激励”为例,除了制度上的设计所强调的标准化之外,在某些状况下还必须因事因人而异。例如,从制度上说,当企业所有者对取得好业绩的员工给予奖励时,要区分出对业绩的奖励和提拔干部即根据用人原则予以的奖励是不一样的。对取得好业绩的员工可以予以不同形式的激励,但不意味着取得好业绩的员工就应当被提拔为行政骨干。也就是说,有人可以因为业绩好而得到提拔,有人即使业绩好也不一定或者不能提拔。业绩好是用人的必要条件,而不是充分条件。

三、不同机制企业的企业文化

在研究企业文化时,我们发现,不同机制或者不同性质的企业,对于企业文化建设的要求是不一样的。例如,国有企业面临的问题和家族企业面临的问题是有很大差别的;家族企业与自然人为股东组建的一般民营企业也是有很大区别的。

在本书中,我把国有企业排除在企业文化和企业伦理讨论的范围之外。