

物业 管理企业 文化

- ◆ 全国物业管理专业本科教学系列教材
- ◆ 全国物业管理师资格考试辅导系列教材
- ◆ 全国物业管理企业高管人员培训系列教材

韩朝 陈凯◎主编

清华大学出版社



全国物业管理专业本科教学系列教材
全国物业管理师资格考试辅导系列教材
全国物业管理企业高管人员培训系列教材

物业管理企业文化

韩朝 陈凯 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从企业文化的角度讲述物业企业管理的理论知识与案例,主要内容包括物业管理企业文化理论基础和实际应用。理论基础篇主要介绍物业管理企业文化的基本概念、伦理、企业竞争力、文化建设、设计、理念设计、制度设计、实物设计、实施以及企业文化建设与领导者关系。实际应用篇用十个案例详细介绍了实际工作中物业管理企业文化的建设情况。

本书适合高校物业管理专业作为教材,也可供物业管理企业管理人员阅读参考。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

物业管理企业文化/韩朝,陈凯主编. —北京:清华大学出版社,2009.9

(全国物业管理专业本科教学系列教材)

ISBN 978-7-302-20620-0

I. 物… II. ①韩…②陈… III. 物业管理-企业文化-高等学校-教材
IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 120438 号

责任编辑:徐学军

责任校对:王凤芝

责任印制:王秀英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市昌平环球印刷厂

装 订 者:三河市漂源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:10.25 字 数:237 千字

版 次:2009 年 9 月第 1 版 印 次:2009 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:19.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027743-01

编委会名单

主 编： 韩 朝 陈 凯

副 主 编： 张 勇 廖月华 张高峰 张绍文 翁国强
李健辉 杨 勇 董贤钧 贺俊泉 王雪丽
臧宇宏 刘 刚 徐军利 陈耀忠 康琪雪
侯 宁 夏春锋 张玉娟 孙吉清

编写人员： 毕建伟 孙 莹 贾 琰 王子敬 韩小婷
李 敏 卢 琛

纵观世界企业发展史,企业管理大体经历了经验管理、科学管理和文化管理三个阶段。目前,我们正处于文化管理的时代。近年来,随着我国加入 WTO,经济全球化的速度越来越快,企业之间的竞争越来越激烈,竞争的重点从早期的品质竞争逐步转到品牌、服务、人才的竞争,尤其是文化的竞争。当今世界凡是成功的企业,都有优良的企业文化。受这一发展趋势的影响,越来越多的企业开始重视企业文化建设,并投入了大量的人力、物力、财力,以期达到预定的组织目标。

改革开放以来,随着我国住房制度改革的逐步深化和房地产行业的迅速发展,物业管理这一新兴行业应运而生。由于物业管理在我国尚处于起步阶段,各方面发展还不是很成熟,相关理论研究依旧不完善,因此,很多企业在经营管理过程中,常因缺乏相关学术理论的指导而出现问题,不少高等院校也往往因缺乏高质量的辅导教材而感到困扰。

本书旨在从企业文化角度给物业管理企业、高等院校物业管理相关专业和其他有关机构提供理论依据,是一本符合我国社会经济发展现状的关于物业管理企业文化的教材。

本书在编写过程中力求突出三个特色。

1. 理论与实践相结合,体现了实践性。结合我国基本国情和实际,解决物业管理企业需要用先进的文化管理理念与方法解决企业规模扩大、物业管理面积增加和管理费用提升的问题,从而更有效地指导行业和企业的经营发展。

2. 将企业文化的基本原理与新兴的物业管理行业相结合,利用一般性的原理解决物业管理面临的具体问题,体现了行业特色。

3. 兼顾理论性与可读性。通过阅读本书,企业中高层次管理人员可以提升物业管理企业文化管理意识,能够从更高层面考虑物业管理企业的战略规划、文化设计和企业建设;物业管理企业文化管理工作者可以从企业的实际出发,把握并改进整个企业的最高目标、价值观念、行为规范和指导标准;在校学生则可以学习物业管理企业文化相关知识,进一步完善知识结构。

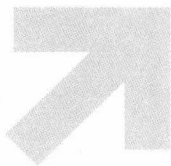
本书适合物业管理、房地产管理以及相关专业的高职学生、本科生、研究生,企业经理人,政府和事业单位的管理人员等相关人士阅读。

在编写过程中,本书参考并引用了大量国内外学者的相关著作,因篇幅有限,未能一一注明,在此向著作者深表谢忱。



物业管理企业文化

前言





由于物业管理行业在我国的发展时间不长,对其进行系统性的理论研究也只是刚刚起步。也由于时间、精力和水平所限,书中难免有错误和不妥之处,敬请各位读者批评指正,谢谢。

编 者

2009年5月于北京

理论基础篇

第一章 物业管理企业文化的基本概念 3

第一节 企业文化的内涵 3

- 一、企业文化的内涵及构成 3
- 二、影响企业文化的关键因素 4
- 三、企业文化的特点 7

第二节 物业管理企业文化的概念 8

- 一、物业管理企业文化的构成 8
- 二、物业管理企业文化的影响因素 11
- 三、物业管理企业文化的类型 14
- 四、物业管理企业的功能 16

第二章 物业管理企业文化伦理 18

第一节 企业伦理的概念 18

- 一、企业伦理的概念 18
- 二、企业伦理的内容 18
- 三、企业伦理的特性 20

第二节 物业管理企业伦理的内涵 21

- 一、物业管理企业伦理的内涵 21
- 二、物业管理企业伦理的特性 22

第三节 物业管理企业伦理的构建 23

- 一、物业管理企业伦理的构建原则 23
- 二、企业文化对企业伦理的塑造作用 25
- 三、物业管理企业伦理的构建策略 26

第三章 物业管理企业文化与企业竞争力 30

第一节 企业的文化竞争力 30

- 一、企业文化竞争力在企业管理中的重要作用 30
- 二、强化内部凝聚功能,提高外部竞争实力 31
- 三、企业文化建设是企业管理的核心 31

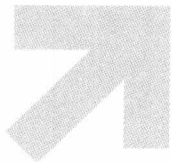
第二节 物业管理企业文化竞争力作用 32

- 一、物业管理企业文化竞争力建设的必要性 32
- 二、物业管理企业竞争力的影响因素 33
- 三、物业管理企业文化竞争力的作用 36



物业管理企业文化

目 录





第四章 物业管理企业文化建设 38

- 第一节 企业文化建设的含义 38
 - 一、企业文化建设的原则和方法 38
 - 二、企业文化建设的关键点 40
- 第二节 物业管理企业文化建设的概念 42
 - 一、物业管理企业文化建设的意义 42
 - 二、物业管理企业文化建设的难点 43
- 第三节 物业管理企业文化建设的步骤 44
 - 一、物业管理企业文化建设遵循的原则 44
 - 二、物业管理企业文化建设的步骤 45

第五章 物业管理企业文化的设计 47

- 第一节 企业文化设计的原则 47
 - 一、企业文化设计的原则 47
 - 二、企业文化设计的关键环节 48
- 第二节 物业管理企业文化设计的原理及关键 52
 - 一、物业管理企业文化设计的原理 52
 - 二、物业管理企业文化设计的关键 54

第六章 物业管理企业文化理念层的设计 58

- 第一节 企业文化理念层的设计核心 58
 - 一、企业目标的设计 58
 - 二、企业核心价值理念的设计 60
 - 三、企业经营理念的设计 62
 - 四、企业管理模式的设计 63
 - 五、企业精神的设计 64
 - 六、企业道德的设计 65
 - 七、企业作风的设计 66
- 第二节 物业管理企业文化理念层的设计措施 66
 - 一、物业管理企业目标的设计 66
 - 二、物业管理企业核心价值理念的设计 68
 - 三、物业管理企业经营理念的设计 69
 - 四、物业管理企业管理模式的设计 70
 - 五、物业管理企业精神的设计 71
 - 六、物业管理企业道德的设计 72
 - 七、物业管理企业作风的设计 74



第七章 物业管理企业文化制度层设计	75
第一节 企业制度的设计规范	75
一、企业一般制度的设计	75
二、企业特殊制度的设计	77
三、企业风俗及其影响因素	78
第二节 物业管理企业的制度设计	80
一、物业管理企业一般制度的设计	80
二、物业管理企业特殊制度的设计	82
三、物业管理企业风俗的设计	83
四、物业管理企业员工行为规范的设计	86
第八章 物业管理企业文化实物层设计及企业文化实施	90
第一节 物业管理企业文化实物层设计	90
一、物业管理企业标志的设计	90
二、物业管理企业环境的设计	94
三、物业管理企业工作服的设计	95
四、物业管理企业文化用品的设计	96
五、物业管理企业文化传播工具的设计	98
第二节 物业管理企业文化实施	100
一、物业管理企业文化建设的组织支持	100
二、物业管理企业文化职能部门的人员保证	103
三、物业管理企业文化建设计划工作	104
四、物业管理企业文化建设的实施过程	106
五、物业管理企业文化建设的考核	108
六、物业管理企业文化建设的奖惩	109
七、物业管理企业文化的实施艺术	110
第九章 物业管理企业文化建设与领导者的关系	114
第一节 企业文化建设中的领导者作用	114
一、领导者是企业文化的创造者、宣传者、管理者	114
二、领导者的价值观奠定了企业文化的基调和色彩	115
三、领导者的模范作用决定了企业文化建设活动的成效	116
四、领导者的观念创新推动企业文化的变革和更新	117
五、领导者素质的不断完善优化企业文化	117
第二节 领导者对物业管理企业文化建设的影响力	119
一、领导者是物业管理企业文化的创造者、宣传者、管理者	119





- 二、物业管理企业领导者的价值观奠定了物业管理企业文化的基调和色彩 120
- 三、物业管理企业领导者的模范作用决定了物业管理企业文化建设活动的成效 121
- 四、物业管理企业领导者的观念创新推动物业管理企业文化的变革和更新 121
- 五、提高物业管理领导者的素质,不断完善和优化物业管理企业文化 122

实践应用篇

案例一 上海陆家嘴物业管理公司的企业文化——学习型组织文化 129

- 一、CI体系 129
- 二、学习型组织 129
- 案例导读 130

案例二 广州粤华物业有限公司的企业文化——持续改进,追求卓越 131

- 一、企业文化建设的现状 131
- 二、未来深化企业文化建设的举措 133
- 案例导读 133

案例三 北京万通鼎安国际物业管理顾问有限公司的企业文化——因地制宜,以人为本 134

- 内部管理“五·五·三·一” 134
- 案例导读 134

案例四 北京天鸿宝地物业管理公司的企业文化——“无”哲学的根源文化 135

- 案例导读 136

案例五 珠海经济特区华发物业管理公司的企业文化——打造企业核心竞争力 137

- 一、企业精神文化的提炼 137
- 二、制度文化的创新 138
- 三、行为文化的培育 138
- 四、物质文化的构建 138
- 五、形象文化的塑造 138





案例导读	139
案例六 北京首佳物业管理有限公司的企业文化——精品真情服务	140
案例导读	142
案例七 北京远洋基业物业管理有限公司的企业文化——文化传承， 不断创新	143
案例导读	143
案例八 北京盛世物业管理有限公司的企业文化——把业主的事当自己的事的 “五心”服务	144
案例导读	144
案例九 北京怡兴物业管理有限责任公司的企业文化——品牌经营理念	145
案例导读	145
案例十 深圳长城物业管理股份有限公司的企业文化——全面文化推进	147
一、理念体系	147
二、长城文化	148
案例导读	150
参考文献	151



理论基础篇



物 业 管 理 企 业 文 化

第一节 企业文化的内涵

一、企业文化的内涵及构成

综观人类管理科学与企业结构的变化发展,大致经历了由科学管理到人性管理,再到文化管理的发展历程。从这一发展历程中可以看到,企业中的管理思想和方法,越来越倾向于对知识、文化的掌握和运用。21 世纪是文化管理的时代,企业文化的研究与应用,对整个企业、组织的成败,存在着巨大的影响力。因此,目前高校、企业等组织机构对企业文化的研究也在逐步深入和扩展。

那么,到底什么是企业文化的内涵呢?所谓企业文化,是指企业全体成员在长期的工作和发展中所培育形成并共同信守的价值观念、行为规范和目标准则。它是由企业的理念层文化、实物层文化和制度层文化组合而成的一种文化意识形态(如图 1-1 所示)。而这三个层次的文化,正是企业文化结构的三个基本组成部分,把企业文化结构进行这种划分,更加有利于我们深入地了解企业文化的内涵和本质。

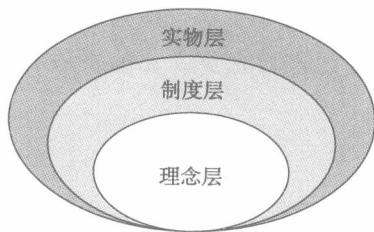


图 1-1 企业文化三层次关系图



（一）理念层

所谓理念层,是指企业全体成员所共同遵守的价值观念、行为规范和思想品德等精神文化方面的意识形态层次。这是企业文化的最基本、最关键的一个层面,是一个企业自身文化存在的前提条件。只有形成了理念层的意识形态,才可能会有实物层、制度层的发展基础和依据。一个企业文化建设的好坏程度,主要取决于理念层的建设情况,以其作为评价的标准。具体来说,企业文化的理念层又可以进行具体的划分,主要包括企业精神理念、企业最高发展目标、企业风格、企业宗旨等,其中每一个类别,都对理念层的建设,起到很大的影响作用。

（二）制度层

制度层主要是指企业通过建立一系列规章制度来约束员工活动进而保障理念层、实物层顺利推广应用的一种形态。这个层次的创设,主要是为控制脱离组织目标的行为,及时进行纠正和改进,以满足企业目标最大程度的实现。如果说理念层和实物层是企业文化的核心和基础,那么,制度层则是促使这两者有序发展的有力保障。通常的企业制度层次,可以分为一般制度和特殊制度,一般制度是指用以约束某一类具有共性特征的企业的制度;而特殊制度则是企业自身所特有的用以约束自身活动的制度。

（三）实物层

实物层主要是指企业文化中的物质文化,即具体的实物和设备设施等物质环境对企业人员所带动出来的精神意识与感情色彩。需要说明的是,实物层形态文化并不是指企业设备设施或者工作地点本身,而是通过这些实物形态所反映出来的企业的特有个性和经营管理方法与手段。

物质决定意识,一个良好的实物环境往往可以为理念层的建设提供大量的基础条件,对制度层文化的推进,也创造了一个有利的发展平台。通常,实物层文化,主要包括企业名称、企业办公地点、企业商标、企业基础设施设施等物质文化。

二、影响企业文化的关键因素

以上我们对企业文化的内涵及构成做了简要的论述,对企业文化的深层结构进行分析,从微观着手到宏观把握,有利于我们更好地理解、应用企业文化,企业文化理论研究的最终目的是将其运用到实际行为活动中。除了上述三个基本内部层次对企业文化的建设具有重大影响之外,还有其他一些内外部因素对企业文化的发展起到了不可替代的作用,现概括如下。

（一）风俗文化因素

不同的风俗,有着不同的习惯和文化(这里所指的风俗文化,不仅包括国内的风俗文化,也包括国外的风俗文化)。企业文化管理中贯穿着人本主义管理的思想和内容,在管理过程





中一定要重视和发挥人的作用。企业全体人员,每一个人都是一个个体,不同风俗习惯的员工组成了一个企业,那么企业中人员的构成也就具有了多样化的特性。要建立起一个系统优良的企业文化,首先要解决人的问题,即如何才能使不同民族文化的人群组合成一个具有宏观一致企业文化集合体的问题。因员工个人习惯的存在,诸如行为规范、意识形态、言谈举止等,必然会在企业工作生活中表现出来。这一差异化风俗为企业文化带来的影响是巨大的,所以风俗文化因素对企业文化的总体影响是比较突出的,妥善处理不同风俗文化的差异与融合问题非常有必要。

(二) 企业传统风格因素

通常来说,具有一定企业文化底蕴的组织,一般都是含有特定的传统和风格的,这是企业文化长期发展完善过程中的必然条件和基本要求。企业文化的拓展和进化,往往要建立在企业原有传统和风格的基础之上,而不太可能完全抛弃过去的组织形态和价值观念去形成一个全新的企业文化。旧的企业传统和风格,对企业文化新的发展方向和实现途径,做出了一定范围之内的约束和指引;新的变革思路,要构建在这个原有平台基础之上进行创造与优化。

一种传统代表了一种历史,一种风格代表了一种个性,只有在遵循传统与风格的前提条件下,才可能产生更具有适应性和生命力的企业文化,而尽量避免导致企业文化战略规划上的方向性失误和脱轨。

(三) 制度控制因素

不同的国家和社会,存在着不同的规章制度形式,对企业会有不同的规定和管理办法,这种制度的控制力往往是限制在一个国度或者一个社会范围内的。具体来说,这种制度通常可以分为政治制度、经济制度、社会制度等,其中的任何一个方面,都对企业的生存和文化的传播构成影响。例如,国家可以出台各种法律规章来对企业的行为进行宏观政策上的调控,保证企业正常、有序、合理的沿着正常轨道发展;再如,国家除了运用法律手段之外,还可以运用灵活的财政政策与货币政策,通过调整税收、利率、货币流通量等经济手段对企业的活动进行干预与控制。无论是何种制度控制手段,都会对企业的经济活动和文化意识造成较大的影响,成为一种强有力的企业文化外部影响因素。

国有国法,邦有邦规,不同的社会制度和社会意识形态,必然决定了不同社会环境背景下的企业文化,有着百花齐放、百家争鸣式的发展现状和变化趋势。

(四) 领导者文化因素

有人说:“一个企业的文化往往就是一个企业领导者的文化。”可见,领导者自身的文化修养对整个企业的文化建设起着相当显著的影响作用,一个企业的成败可能就是企业领导人的某个战略决定所左右的。通常来说,一个人的文化修养主要由他的知识水平、道德规范、工作经验、学历背景、性格气质等方面构成,它是一种理念层次的复合体。正由于领导者是企业的高层管理者,是战略决策的设计和实施者,因此领导者文化对整个企业的文化塑造





作用,是不言而喻的。

一个高级领导人在根据一系列客观条件设计组织规划时,难免会夹杂着他个人的主观思维意识和价值观念,这些思维理念是由领导者的教育背景、人生阅历等一系列因素构成的。因此企业的经营宗旨、长期目标、制度规范、行为准则等,无不打上高级管理者自身文化特色的烙印,企业的经营管理、生产服务等活动便围绕着领导者展开了。这时,企业文化的魅力,从某种程度上来说就是企业领导人的个人魅力。

(五) 企业生命周期因素

企业的生命周期,通常会经历生长—发展—成熟—衰退(扩展)—消失(壮大)这样一个五阶段发展过程。处于不同发展阶段的企业,其文化特色是有差异的,这反映了管理学思想中的权变理论。

在生长期阶段,企业基础薄弱,人员较少,缺乏经验,对社会环境变化因素反应非常敏感,组织结构灵活,在这一时期,企业的文化处于雏形状态。积累了一定经验后,企业进入了快速的发展阶段,这一时期,企业已经扩展了一定的业务渠道,各种制度相对完善,此时的企业文化已开始步入正轨。进入成熟期后,企业已经有了相当的实力和背景,各方面机构已经很成熟,各种制度很完善,组织机构也较固定,这时企业已经有了确定的文化要求。经历了前三个阶段后,企业的未来发展趋向已经具有不确定性了,这时衰退期与再发展期的选择,很大程度上取决于企业文化的构建。当企业面临到来的危机时,如果反应敏感,文化底蕴优良,及时对环境的变化做出调整,则可化挑战为发展机遇,取得再发展和再辉煌的进展;相反,如果企业反应迟钝,不及时对僵硬的企业文化进行修改与纠正,原有的经营方式或者企业文化,将难以适应环境发展的需求,企业则会在激烈的行业竞争中被淘汰出局。因此,正确掌握好企业所处的生命周期阶段,对有效地进行企业文化变革,具有不可忽视的作用。

(六) 行业特征因素

随着社会经济的发展,行业的划分越来越精细,分工越来越专业化,无论是经营模式还是管理方法上,行业文化间存在异同是企业发展的必然选择。不同领域的行业,企业的文化特征是不同的。例如,制造业的企业文化特征就和服务业的文化特征有着明显的差异,前者主要是生产有形的产品,将产品提供给客户消费;而服务业提供的是无形的产品,即服务,将服务直接作用于消费者本身,产品生产的同时消费也随即进行。我们不否认制造业和服务业都存在生产产品和服务消费者的环节,但两者的侧重点略有差异,一个侧重于物,一个侧重于人;前者注重在产品生产上精益求精、谨慎细微,而后者则注重在服务环节上热情周到、礼貌待人。它们所追求的核心竞争力和发展侧重点不同,于是便产生了企业文化特色化这一必然的结果。

(七) 地理位置因素

“一方水土养一方人”,处于不同地理位置的地区,其社会制度、人群素质、风俗习惯等方面都存在着很大的差异,所以不难理解地理位置因素对企业文化异同性的影响。例如,中国

