

金苑文库

中国特色高水平高职学校建设系列成果

企业文化 建设要素框架

周 斌 著

手 册：化，
塑造核心竞争力。

如何定义企业文化？

企业文化如何被组织成员所广泛接受？

企业文化如何作用于业务？

企业怎样才能进行有效的文化建设？

在建设企业文化上，中国企业有哪些独到的经验？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化建设要素框架 / 周斌著. —杭州: 浙江大学出版社, 2020. 12(2021. 3 重印)
ISBN 978-7-308-20746-1

I. ①企… II. ①周… III. ①企业文化—研究 IV.
①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 218123 号

企业文化建设要素框架

周 斌 著

-
- 策划编辑 顾 翔
责任编辑 张一弛
责任校对 顾 翔
封面设计 周 灵
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 广东虎彩云印刷有限公司绍兴分公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 13.75
字 数 180 千
版 次 2020 年 12 月第 1 版 2021 年 3 月第 2 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-20746-1
定 价 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

前言

Foreword

企业文化的兴起与发展引发了现代企业界一场意义深刻的革命。在现代企业生产经营活动中,由于生产过程的精细分工和社会化程度的提高,企业管理的难度增加了,原有的企业管理理论已经不能很好地满足现代企业管理实践提出的新要求。而企业文化理论又为管理科学注入了新的生命力,把管理理论推到一个新高度。在这样的背景下,与企业文化相关的著作纷纷得以出版。但总体来看,目前大部分企业文化方面的著作重理论轻实务,即使是实务方面的内容,也多缺乏对中国企业文化建设实践的提炼和创新。本书作者长期从事企业文化方面的理论研究和实践教学,也曾多次在企业的企业文化相关部门挂职锻炼。本书可以算是作者多年来从事企业文化研究与建设实践的一个小结。本书注重将企业文化的理论与建设实践相结合,由企业文化

企业文化建设要素框架

理论入手,着眼于企业文化建设实务,内容丰富,案例新颖,实用性强,适合高校企业管理类专业教师和一线企业文化工作者作教学、研究、参考之用。在撰写本书的过程中,作者参考了大量的相关文献,充分汲取了多方面资源,限于体例,未能一一说明,在此谨表示深深的歉意和谢意。由于作者知识和能力的局限,本书中的疏漏和错误在所难免,望广大读者不吝指正。

目录

Contents

第一章	企业文化建设要素框架概述	/ 1
第一节	研究背景	/ 3
第二节	企业文化建设要素框架	/ 20
第二章	企业精神文化建设要素层	/ 29
第一节	企业价值观	/ 31
第二节	企业使命	/ 47
第三节	企业愿景	/ 52
第四节	企业经营管理理念	/ 60
第三章	企业制度文化建设要素层	/ 69
第一节	企业领导体制	/ 71
第二节	企业组织结构	/ 80
第三节	企业管理制度	/ 90

第四章 企业行为文化建设要素层 / 107

- 第一节 晨会 / 109
- 第二节 工间舞操 / 113
- 第三节 员工标准工作行为 / 117
- 第四节 企业文艺体育活动 / 127
- 第五节 企业公益慈善活动 / 137
- 第六节 职工素质拓展 / 144
- 第七节 职业技能竞赛 / 150
- 第八节 年会 / 156
- 第九节 先进模范(典型)学习 / 161

第五章 企业物质文化建设要素层 / 163

- 第一节 企业建筑环境设施 / 165
- 第二节 企业标志物 / 186
- 第三节 企业宣传品 / 193

参考文献 / 211

第一章

企业文化建设要素框架概述



企业文化的兴起与发展引发了现代企业界一场意义深刻的革命。在现代企业生产经营活动中,由于生产过程的专业分工和社会化程度的提高,企业管理的难度增加了,原有的企业管理理论已经不能很好地满足现代企业管理实践提出的新要求。而企业文化理论又为管理科学注入了新的生命力,把管理理论推到一个新高度。在这样的背景下,研究、创建一个可参考、借鉴的企业文化建设要素框架具有一定的理论意义和现实意义。

第一节 研究背景

一、企业文化理论的兴起

第二次世界大战以后,美国一跃成为头号经济强国,而日本作为战败国,其政治、经济都受到了严重打击。1952年,日本的国内生产总值只有约

173 亿美元,而美国则是 3457 亿美元;日本的人均国内生产总值只有 200 美元,而美国已达到 2194 美元。但是,自 20 世纪 60 年代,日本经济开始起飞,1980 年其国内生产总值高达 10300 亿美元,占世界生产总值的 8.6%。经过 20 余年的努力,日本不但赶上了大多数西方发达国家,而且一跃成为世界第二经济大国,创造了 20 世纪世界经济的一大奇迹。美国人在震惊之余开始思考:日本人为什么能在短时间内实现经济的恢复和崛起?美国的经济增长速度为什么会远远低于日本?20 世纪 80 年代初,美国派出了一个由社会学、心理学、文化学、管理学方面的专家学者组成的考察团到日本进行考察研究。

美国考察团的考察结果表明:日本人之所以如此成功,主要原因之一就在于他们能够在全国范围内维持一种十分强烈而又凝聚的文化。不仅是单个企业具有强烈的文化,而且企业界、银行界及政府之间在文化上的联系也是十分强有力的。这种文化后来被人们称作“企业文化”。

(一)西方学者关于企业文化的代表性表述

最早提出企业文化概念的是日裔美国学者威廉·大内(William Ouchi),他在 1981 年 4 月出版的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书中写道:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包含一个公司的价值观,如进取性、守势、灵活性——确定活动、意见和行动模式的价值观。”

美国学者小罗伯特·H.沃特曼(Robert H. Waterman)和托马斯·J.彼得斯(Thomas J. Peters)在《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一

书中把企业文化概括为“汲取传统文化精华,结合当代先进的思想与策略,为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范,创设一个优良的环境气氛,以帮助整体地、静悄悄地进行经营管理活动”。

美国学者特雷斯·E.迪尔(Terrence E. Deal)和阿伦·A.肯尼迪(Allan A. Kennedy)在《企业文化——现代企业的精神支柱》一书中,对企业文化阐述得更为详细:“每一个企业——事实上是每一个组织,都有一种文化,而这种文化有力地影响着整个组织及它所做的每一件事。”

可以看出,国外学者对企业文化所下的定义,主要是从观念形态上着眼的,多是以企业价值观体系为基础,以企业员工的群体意识为体现和反映,同时与企业的经营哲学、管理行为相联系。

(二)中国学者关于企业文化的代表性表述

“企业文化”相关理论传入我国后逐渐成为经济管理学界的热门话题。许多研究者在西方企业文化研究的基础上,提出了一些关于企业文化概念的见解和看法。

罗长海在《企业文化学》一书中指出:“企业文化是企业各种活动及其结果中,所努力贯彻并实际体现出来的以文明取胜的群体竞争意识。”

刘光明在《企业文化》一书中指出:“企业文化是一种从事经济活动的组织之中形成的组织文化。它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所共同认可。企业文化有广义和狭义之分,广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、精神文化的总和;狭义的企业文化是指以企业的价值观为核心的企业意识形态。”

综合以上表述,我们可以把企业文化的概念界定为:企业文化是企业生产经营过程中逐步形成和培育起来的,具有本企业特色的价值观、经营管理理念、规章制度、组织结构、行为方式和物质载体等相关要素的集合体。

二、企业文化理论的发展

企业文化研究兴起时间不长,但其理论发展很快,研究者从不同的角度提出并阐明了企业文化的某些理论问题。以下为大家介绍几种具有代表性的企业文化理论。

(一)霍夫斯坦特的“文化四指标”说

1980年,荷兰文化协作研究所所长吉尔特·霍夫斯坦特(Geert Hofstede)根据他对40个国家的企业工作人员所做的大量问卷调查,写作了《文化的结局》一书,提出了对企业管理会产生重大影响的文化差异的四个指标,即“接受权力差距的程度”“防止不肯定性的迫切程度”“个人主义与集体主义”“男性化与女性化”。霍夫斯坦特认为,这四种文化指标或因素对管理中的领导方式、组织结构和激励内容会产生巨大影响。

首先,对企业领导方式影响最大的因素是“个人主义与集体主义”及“接受权力差距的程度”。霍氏认为,美国是个人主义程度很高的国家,因此美国的领导理论以领导者追求个人利益为基点;然而美国的领导理论并不适用于第三世界各国,因为这些国家大多是集体主义社会,职工关心

群体, 希望从群体中得到保障, 并且愿意以对群体的忠诚为酬报。“接受权力差距的程度”直接影响到职工参与管理的实现情况。法国和比利时“接受权力差距的程度”很高, 因此人民通常没有参与管理的要求, 而美国“接受权力差距的程度”处于中间状态, 因此企业中存在参与管理, 但有一定的限度。

其次, 对企业组织结构影响最大的因素是“接受权力差距的程度”和“防止不肯定性的迫切程度”。这是因为组织的主要功能就是分配权力及减少或消除经营中的不确定性。法国“接受权力差距的程度”较高, 又迫切要求“防止不肯定性”, 因此倾向采用“金字塔”式的传统层次结构。德国虽有较为迫切的“防止不肯定性”的心理, 但“接受权力差距的程度”较低, 因此注重规章制度。美国、荷兰、瑞士等国“接受权力差距的程度”处于中间状态, 因此在这些国家中, 各种组织并存。

最后, 对企业激励内容影响最大的因素是“个人主义与集体主义”“防止不肯定性的迫切程度”和“男性化与女性化”。对于美国这样个人主义程度很高的国家, 激励方法多从个人出发, 以个人的自我实现和个人获得尊严作为激励的主要内容。而对于日本这样集体主义程度较高的国家, 激励就需要着眼于个人与集体的关系, 过分奖励个人往往行不通。美国人倾向“男性化”, 所以适于把承担风险、进取获胜作为激励的内容。日本和法国虽然也倾向“男性化”, 但“防止不肯定性”的心理较为迫切, 因此分配无危险、安全度高的工作岗位就成了激励因素。荷兰和北欧各国的价值观倾向“女性化”, “防止不肯定性”的心理又较为迫切, 因此应以维护良好的人际关系作为激励因素。

（二）特雷斯·E. 迪尔和阿伦·A. 肯尼迪的“企业文化五因素”说

美国哈佛大学教育研究院的教授特雷斯·E. 迪尔和著名的麦肯锡管理咨询公司的专家阿伦·A. 肯尼迪于1981年7月出版的《企业文化——现代企业的精神支柱》一书，是企业文化理论诞生的标志性著作。他们认为，企业文化是由企业环境、价值观、英雄人物、习俗与仪式、文化网络这五个因素构成。

对于怎样塑造一个丰富而优秀的价值观体系，迪尔和肯尼迪提出了两点：第一，企业的价值观不能凭空捏造，而是对企业长期实践的经验的概括，是企业职工在特定的经济环境中进行尝试后知道什么可行、什么不可行的总结；第二，企业价值观的形成与企业主管的工作和日常灌输是分不开的。

迪尔和肯尼迪提到的“英雄人物”，是企业文化的人格化，是企业员工行为模仿效法的具体典范。英雄具有一定的标准：英雄是企业价值观的化身，是企业的支柱和希望；英雄有着不可动摇的个性和作风；英雄的行为虽然超乎寻常，但离常人并不遥远，它往往向人们显示“成功是人们力所能及的”；英雄的行为可以起到帮助员工树立责任感的作用。

“习俗与仪式”是企业文化的外在表现，是在企业各种日常活动中反复出现、人人知晓而又没有明文规定的东西。在美国企业中，习俗类型有游戏、聚餐、“训人”；常见仪式有问候仪式、赏识仪式、工作仪式、管理仪式、庆典、研讨会或年会等。它们在一定程度上提高了企业形象，增强了员工的凝聚力，甚至提高了员工的技能。

另外,迪尔和肯尼迪所说的“文化网络”,是指企业内部以轶事、故事、机密、猜测等形式来传播消息的非正式渠道。管理者不应该避免被牵连进去,而是应充分灵活地掌握它,充分认识它的重要性。

(三)威廉·大内的 Z 理论

美国加利福尼亚大学洛杉矶分校管理学院的日裔教授威廉·大内于 1981 年出版了《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书。在该书中,他把典型的美国企业管理模式称为 A(America)型,把典型的日本企业管理模式称为 J(Japan)型,而把美国少数几个企业(如 IBM 公司、宝洁公司等)自然发展起来的、与 J 型具有许多相似特点的企业管理模式称为 Z 型。

Z 理论的核心就是主张日本和美国的成功经验应相互融合。大内自 1973 年开始对日本和美国的企业管理做深入的比较研究,他指出,美国人长期以来忽视对管理的研究,现在必须向日本人学习。美国企业需要向日本企业学习的关键是,每一个企业都应有一种充满信任感、微妙性和亲密感的人际关系,即要把企业员工作为复杂的“社会人”来认识。该书详尽分析了美国盛行的“A 型组织”和日本赖以成功的“J 型组织”的各自特点后,创造性地提出了“Z 型组织”的管理模式。该管理模式具有如下特点:

1. 实行长期或终身雇佣制,使员工在职业有保障的前提下,更加关心与自身前途关系重大的本企业的长远利益;
2. 对职工实行相对缓慢的长期考核和逐步提升的制度;
3. 采取“非专业”的方式,培养能适应各种工作环境的多专多能的企业人才;

4. 管理过程中既严格化各种科学技术的控制手段,又注重对人的经验和潜能进行细致有效的启发诱导;

5. 采取集体研究与个人负责相结合的“统一思想式”的决策方式;

6 在职工中贯彻平等主义原则,在整体利益指导下,每个人都可以对事物做出判断,独立工作,以自我控制代替等级指挥,上下级间建立融洽的关系。

(四)理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的“7S”管理框架

1981年,美国斯坦福大学商学院教授理查德·帕斯卡尔(Richard Pascale)和哈佛大学工商管理研究院教授安东尼·阿索斯(Anthony G. Athos)合作出版了《日本企业管理艺术》一书。该书总结出管理的七个要素,提出了“7S框架”。所谓的“7S”,指的是:战略(strategy),指“一个企业如何获取和分配它的有限资源的行动计划”;结构(structure),指“一个企业的组织方式——是分权还是集权,是重视直线人员还是重视参谋人员,即他们在组织结构图上是怎样排列的”;制度(system),指“信息在企业内部是如何传送的”;人员(staff),指“企业内部整体人员的组成状况”;技能(skill),指“企业和它的关键性人物的特长,他们的竞争对手所没有的卓越能力”;作风(style),指“最高管理人员和高级管理人员队伍的行为形式”,“也可以指整个企业的作风”;最高目标(superordinate goal),指能真正激励职工、将其个人目标和企业发展目标结合在一起的指导思想或价值目标。其中,战略、结构和制度是硬管理要素,人员、技能、作风、最高目标是软管理要素。

帕斯卡尔和阿索斯认为,这七个要素相互关联,绝不是孤立的;任何企

业要想成功,都必须紧紧抓住这七个要素。美国企业之所以在严酷的竞争面前显得疲软,是因为它们和管理过程中过分重视了三个硬性“S”,即战略、结构、制度;而日本企业则在不忽视三个硬性“S”的前提下,较好地兼顾了其四个软性“S”,即人员、技能、作风、最高目标,因此使整个企业具有一种良好的文化氛围,更加充满生机和活力。

(五)托马斯·J.彼得斯和小罗伯特·H.沃特曼的革新性文化“八种品质”说

1982年,由美国麦肯锡管理咨询公司的研究人员托马斯·J.彼得斯和小罗伯特·H.沃特曼合著的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》问世。彼得斯和沃特曼在“7S”管理框架的基础上,提出革新性文化的根本标志是它所具有的八种品质。

1. 贵在行动

它包含有两层含义:一是强调“组织的流动性”,二是提倡“企业实验精神”。作者认为,出色的企业“很少让过分的复杂捆住自己的手脚。它们不让人们去搞那种常设性委员会或是那种一拖好几年的工作组。它们不沉溺于长篇大论的报告,也不设置正规的矩阵型组织。它们的活动和……人的局限性倒是很相符的;这就是说,人们一次只能处理得了一点儿信息,而且只要感到自己有了几分自主权,他们就会奋发起来”。