

目 录Content

人力资源企业文化管理

第一章 企业文化概述	1
一、企业文化的兴起与发展	1
（一）企业文化——企业管理新的里程碑	1
（二）企业文化的发展	7
二、企业文化的概念	8
（一）什么是企业文化	8
（二）企业文化的内涵	13

三、企业文化的内容	17
（一）企业精神——企业文化的灵魂	18
（二）企业价值观——企业文化的基石	19
（三）企业目标——企业文化的指示灯	20
（四）企业伦理道德——企业文化的行为规范	21
（五）企业制度——企业文化的准则	22
（六）企业民主——企业文化的感情因子	23
（七）企业文化活动——企业的功能文化	25
（八）企业形象——企业文化的无形资产	27
（九）企业素质——企业文化“软”的硬件	27
（十）团队意识——企业文化的集中体现	27
四、企业文化的特征	28
（一）人文性	28
（二）社会性	29
（三）集体性	29
（四）个性	30
（五）社区性	30
（六）综合性	30
（七）规范性	31
（八）时代性	31

(九) 民族性	32
五、企业文化的功能	33
(一) 凝聚功能	33
(二) 激励功能	36
(三) 辐射功能	39
(四) 推动企业管理	40
(五) 企业文化的约束功能	41
(六) 企业文化的规范或控制功能	42
(七) 企业文化具有调适功能	42
(八) 推动企业生产	44

第二章 企业文化战略的运用	49
一、企业文化战略的概念	49
二、企业文化战略及其地位和作用	50
(一) 增强企业凝聚力	52
(二) 调动职工的积极性和首创精神	52
(三) 树立良好的企业形象，增强企业在竞争中的地位	53
(四) 为实现企业的目标而奋斗	53
三、企业文化战略的特点	53

（一）柔中带刚性	53
（二）循序渐进性	54
（三）潜移默化性	54
（四）一脉相传性	54
四、企业文化战略的运用	55
（一）确定企业文化战略的目标	55
（二）运用企业文化战略的措施	55
案例：惠普公司的企业文化	56

第三章 企业文化的构建	61
一、建设企业文化的基本原则	61
（一）确定企业价值观	62
（二）重视企业人的培育	62
（三）继承企业优秀的文化传统	63
（四）重视企业民主建设	64
（五）重视对企业人的精神激励	65
二、企业文化创立的程序与途径	66
（一）创立企业文化的程序	66
（二）企业文化创立的途径	69

(三) 企业文化建设的具体实践	73
三、企业文化发育的环境因素	77
(一) 建设企业文化的硬环境	77
(二) 建设企业文化的软环境	78
(三) 优化企业环境	78
四、企业文化传播媒介的选择	79
(一) 印刷媒介	79
(二) 电子媒介	81
(三) 其他媒介	82
案例: “以人中心”的丰田汽车公司的企业文化	84

第四章 企业的操作方法	87
一、社会调查法	87
(一) 调查职工对社会的需要	88
(二) 调查职工对工作环境的感受	88
(三) 调查领导的影响力	88
(四) 调查企业的凝聚力	88
二、综合测评法	89
(一) 领导素质测评	89

(二) 员工功能的测定	89
三、因果分析法	90
(一) 受挫原因分析	90
(二) 心理过程图	91
四、科学决策法	91
(一) 性格搭配法	91
(二) 领导方式选择	92
案例：企业文化托起商业巨人	92

第五章 企业文化比较	97
一、日本的企业文化	97
(一) “经营即教育”	98
(二) 重视风土建设	98
(三) 以“人”为中心	98
(四) 尊重、信任职工	98
二、美国的企业文化	99
(一) 个人主义	99
(二) 英雄主义	99
(三) 理性主义	100

三、其他一些国家和地区的企业文化	100
(一) 德国汉尼·华克公司的企业文化	100
(二) 韩国的企业文化	100
(三) 中国香港的企业文化	101
四、中、日、美三国企业文化比较	102
(一) 在应用激励理论时, 企业文化的相对性	104
(二) 在应用领导理论中的企业文化相对性	104
(三) 在应用组织理论中的企业文化相对性	104
案例一: 松下电器公司的企业文化	107
案例二: IBM的企业文化	108
案例三: 海尔企业文化激活“休克鱼”	109

第一章 企业文化概述

一、企业文化的兴起与发展

（一）企业文化——企业管理新的里程碑

企业文化这个概念的提出，并不意味着以前的企业没有文化。企业的生产、经营、管理本来就是一种文化现象，之所以要把它作为一个崭新的概念提出来，是因为当代的企业管理已经冲破了先前的一切传统管理模式，正在以一种全新的文化模式出现，只有企业文化这个词汇才能比较妥贴地反映这种新的管理模式的本质和特点。

企业文化的产生和发展过程是企业管理由传统走向现代的过程。正如美国

学者菲利普·巴格比所说的，“文化很可能开始于微弱的没有把握的摸索，而这种摸索到后来取得了很大的明确性和肯定性”。企业文化开始孕育、发生也是一种微弱的没有把握的东西，只是到了以后才开始明确和肯定起来。

可以说，企业文化的兴起是现代企业管理发展的一个新里程，是管理思想的一次革命。但追根溯源，关于企业文化的形成，必须从日本经济的崛起和美国的反思谈起。

过去，在世人眼里，日本只是一个国土陆地面积占世界陆地总面积的0.25%，人口占世界总人口2.7%的弹丸小国。但是，就是这个小国，1980年的生产总值却高达10300万亿美元，占世界生产总值的8.6%，跃居世界经济强国之列，这一事实成为20世纪经济世界的一大奇迹，构成了对美国经济霸主地位的主要威胁。20世纪70年代后期，日本经济增长率为美国的400%。1980年日本出口到美国的集成电路由1973年的627亿日元猛增到723.61亿日元，还向美国大量倾销彩色电视机和录像机。1981年，美国对日本贸易逆差高达180亿美元，达历史最高水平，占到了美国贸易赤字总额的45%。人们惊呼：“桃太郎”生吞了“山姆大叔”！

1965年，美国国际商用机器公司（IBM）以转让IBM计算机制造技术为条件，打开了日本市场，但很快就被富士、三菱、日本电器赶出了日本。在富士抢走了IBM在香港的市场后，IBM又相继失去了菲律宾、新加坡、泰国等东南亚市场。

非但如此，日本还巧妙地用资本出口代替了产品出口，在美国及其欧洲伙伴的土地上开工厂、办公司。日本对美国经济的渗入，不断冲击着美国经济。美国人发现“美国的时代已经结束了”。

面对日本咄咄逼人的气势，震惊之余，美国人不得不开始考虑是什么力量促使了日本经济的持续、高速增长，日本人凭借什么来实现经济的崛起？

日本是个岛国，国土面积狭小，国内资源缺乏，作为第二次世界大战的战

败国，政治、经济、文化都受到严重打击。就是这样一个经济基础几乎为零的国家，20世纪60年代经济起飞，70年代安然度过石油危机，80年代成为经济强国。在不足20年的时间内，日本不但赶上了西方发达国家，而且一跃成为经济超级大国。其变化之快，令人不禁想寻出背后的究竟。

受冲击最大的当然要数美国，因此美国更要研究日本成功的奥秘，寻找自己失败的原因。在20世纪70年代末、80年代初，美国派出了由几十位社会学、心理学、文化学、管理学方面的专家组成的考察团，前往日本进行考察研究。

结果表明，美国经济增长速度低于日本的原因，不是科学技术不发达，也不是财力、物力缺乏，而是因为美国的管理没有日本好。在进一步进行了管理学方面的比较研究之后，专家们发现，美国倾向于战略计划、组织机构、规章制度等方面的硬件管理，缺乏对人的重视，因而管理僵化，阻碍了企业活力的发挥。管理原因也还只是表象，背后的真正原因是文化差异。日本经济的崛起，是因为在日本企业内部有一种巨大的精神因素在起作用，这就是日本的企业文化、企业精神。

美国人在研究了日本之后，把目光放回到本国的企业文化身上，发起了追求卓越、重塑美国的热潮。以日本企业文化为基础，结合自身文化背景、经济体制等因素来致力于调整本国的企业文化。

20世纪80年代初，罗杰·史密斯接任通用汽车公司董事长兼总经理之后，对日本采取“特洛伊木马”战术，在加利福尼亚州的韦里蒙特花1.5亿美元与日本丰田合资兴办了“新联合汽车制造公司”，生产新型汽车。借此，通用汽车公司学习和掌握丰田公司的生产方式、管理方式，“学习注重人性和需要”，并活学活用，形成自己的新型管理方式。

实践使史密斯认识到，美国汽车工业最强劲的对手是日本。日本公司文化由于历史和民族的原因，使员工们志同道合，而美国国民富于创新、勇于竞争、倾向个性自由和民族文化的多元化，使得企业内部由于意见不易趋于一致而导

致了浪费。员工和管理层之间隔阂很深，合作不力。要想应付全球性的激烈竞争，通用汽车公司需要将日本人的合作精神与美国人富于想象、富于创新的能力结合起来，才能形成最佳的公司文化。

现实也使美国学者和企业家认识到，美国要重振经济雄风，必须对美国传统的经济文化和传统管理方式进行深刻认真的调整，建立起真正具有美国精神的企业文化。

可以说，企业文化的实践始于日本。日本运用企业文化指导企业经营管理，并取得了成功经验。美国学者对日本的企业文化实践经验进行调查、总结、研究，并进行理论上的概括，上升到一个理论高度，使之成为可以指导美国企业管理改革的管理理论。其后，日本学者又从美国学者的研究出发，致力于企业文化研究，试图从本国的企业文化实践中提取理论。西欧各国也纷纷致力于企业文化研究。全世界范围内的企业文化研究得以兴起和发展。

当然，从最根本的原因来看，企业文化的兴起乃至形成，归结一点就是原有的管理科学陷入了困境。

管理作为一门科学，自泰罗创立起来才100年，但它却得到了极大的发展，令世人刮目相看。特别是当代运筹学等新学科的出现，以及电子计算机的广泛应用，更使它如虎添翼。因此管理科学被泰罗称为“全面的智力革命”，被列宁称为“包含着一系列最丰富的科学成就”。进入本世纪以来，管理成了时代的宠儿，人们把它与科学、信息并立，称作为现代社会不可缺少的三根支柱。也有人干脆声称：今后的世界将是一个“经营管理的时代”，而文学家和诗人则把它比喻为：社会科学皇冠上的一颗璀璨的明珠。

然而正是在鲜花和赞歌声中，管理科学的一场真正的危机却悄悄来临了。在一场排山倒海、声势浩大的生产力大变革的潮流面前，它显得软弱无力，束手无策。

首先，科学管理的骄傲——“定额管理”发生了危机。有人估计，当代每

两年内社会经济发生的变化相当于 20 世纪初的 30 年、牛顿以前的 300 年、石器时代的 3000 年的变化。究其原因，就是科学技术已经真正成为生产力的推动力。“知识就是力量”这句 17 世纪培根提出的名言，在当代得到了最好的证实：美国经济学家分析了 1929—1969 年间美国促进劳动生产率提高的各种因素，其中知识对劳动生产率提高所做出的贡献，1929—1941 年为 33.8%，1943—1948 年为 50.8%，1949—1953 年为 52.8%，1954—1964 年为 44.6%，1963—1969 年为 71.9%。知识来自于人的头脑，“头脑已成为企业的生命”。泰罗的“动作和时间”的研究，可以测定体力劳动者，而无法测定脑力劳动者的“多余时间”，更无法制定“标准化”的思维方法。泰罗那块测定体力劳动者定额的“码表”，在脑力革命的今天，失灵了，不准了！

其次，流水线上的工人开始躁动起来。一方面，高技术必须有高情感。社会化分工日益细化，使劳动者成为机器的一个零件。单调重复的劳动使劳动者感到疲惫不堪。另一方面，今天的劳动者已不是泰罗时代的劳动者，他们具有较高的文化水平。对于由于分工越来越细致所造成的越来越简单的劳动，只需经过短时间的培训，即可以适应。劳动者不愿为了如拧紧一个螺丝帽之类的简单工作而为资本家卖命一辈子。

分工对于生产无疑是必要的，然而，如何在分工日益细化的今天，给流水线旁辛勤操作的劳动者带来乐趣，增添情感，这就是在知识爆炸时代给管理带来的新课题。

既然以前的管理科学无法回答这个难题，那么在流水线上工作的劳动者自然躁动不安起来。据调查，美国现在每年有 10% 的人变更工作，其中三分之一的人不止变动一次。英国至少有 32% 的人试图调换工种。流水线工作的发祥地，大名鼎鼎的美国福特公司，之所以被后来赶上的日本汽车公司抛之身后，没有解决好这个新课题也是原因之一。

再次，官僚等级制的大厦开始动摇。当代的员工素质已非昔比。一方面，

员工的构成发生了很大变化, 1956 年, 美国白领工人数第一次超过了蓝领工人, 进入 20 世纪 80 年代, 白领工人与蓝领工人之比达到了 5:3.3。在 20 世纪 90 年代, 美国掌握知识的劳动者占全部劳动者人数的 60%。另一方面, 员工的文化水平有了普遍的提高。如今的工人不再是简单的体力劳动者, 他们大多数具有较高的学历, 因此当今的员工十分清楚自己的权力和价值, 也十分清楚如何正确处理实际操作中的各种细节, 反对每道工序, 每个操作都要服从上级的指挥棒。他们仇视由上而下指挥一切的直线等级制, 不愿意使自己成为企业的一部“活机器”, 任人摆布。他们有强烈的参与感。因此, 以前的管理面临着一个严峻的挑战! 现代企业应该如何才能产生一个强大的磁力, 使一大群具有高度文化而又有强烈展示自我价值的员工紧紧吸引在企业周围, 这是困扰当代企业家的一个必须马上找到答案的难题。

最后, 集中划一的管理模式, 受到信息化、多元化的不断冲击。众所周知, 新技术革命在某种程度上是一场信息革命。信息在社会中的地位越来越突出, 一个新的信息社会正在出现。信息技术导致整个社会成为一个信息化的网络社会。信息化成为新技术革命的最突出的一个特点。另一方面, 信息技术扩大了人们的信息量, 因此, 个别人和个别利益集团已很难长期控制信息, 因而信息化的结果是多元化。例如, 消费者的需求出现了多元化, 需求心理不再是过去的“大家都买, 我也要买”的认同需求, 而是“大家都买, 我就不买”的个性化需求。与此相适应, 企业生产出现了多品种、少批量的趋势。

当初科学管理的兴起, 与今天它的困惑, 均源于生产力的发展。前者是由于生产力发展迅猛的要求, 后者是生产力发展太迅猛的结果。管理与生产力的不相适应, 表现为员工对旧管理模式的对立。早在第一次世界大战后不久, 对工人“管、卡、压”的泰罗制已引起工人人们的广泛不满, 他们用怠工和罢工与之对抗。为此, 不少明智的资产阶级管理学者提出种种的改良措施, 但均无济于事。其原因正如一位美国管理学家一针见血指出的那样: “泰罗去世虽然已

经 60 年了，但之后却并没有增加很多东西。”新瓶装旧酒式的努力，解除不了管理学的危机，于是一场管理学的革命正在悄悄地酝酿着。

正是在这样的情形下，善于标新立异的美国人，将日本人的这种管理方式起了一个响亮的赋予时代感的名词，即为“企业文化”。于是企业文化这个名词响彻了全世界。

（二）企业文化的发展

美国和日本是全世界最早进行企业文化理论研究和实践的国家。美国式的企业文化和日本式的企业文化也是世界上最有代表性的两种企业文化。

文化作为人类特有的社会现象之一，是人类社会生存和发展的具体方式，与一定地域条件下的种族特性密切相联系，一定条件下文化的发展程度和形态受一定的经济、政治状况的制约。

企业文化作为一种亚文化，同样会受到一个国家政治、经济、文化等多方面因素的影响。不同的历史背景、文化氛围、经济体制、管理方法都会对企业文化的形成和发展产生影响，并在企业文化上得以体现。

法国学者米歇尔·阿尔贝在《关于两种资本主义体制之争的对话》一书中概括出了“美国模式”和“德日莱茵模式”两种不同的管理模式。他指出，“美国模式”注重即时利润、眼前效率，忽视国家为保护社会公平面对市场经济的干预，劳动者作为一种商品而受到市场规律的“摆布”。“德日莱茵模式”把市场经济与社会公平结合了起来，尊重社会权利。在这样一种体制中，市场法则受到了严格尊重，但同时，大家都承认仅靠市场经济的运转是管不了整个社会生活的。在这种体制下，企业既是一种商品，又同时是一个利益共同体。

在日本和美国企业文化的差异上，历史背景、文化差异及民族差别都留下了深深的烙印。那么，美国式的企业文化和日本式的企业文化具体是什么呢？我们不妨各举一例得以认识。

二、企业文化的概念

“企业文化”是企业文化学的一个最重要、最基本的主体范畴，这一范畴的生成、发展和确立从根本点上标志着企业文化学科的诞生。因此，研究、讨论和学习企业文化的理论与实际，首先应当把这一概念弄清楚。

（一）什么是企业文化

现代社会，从一定意义上讲是企业推动着人类的发展。企业运营情况的好坏，对国家经济有着非常直接的作用。目前全球经济发展的基础是企业。企业是整个社会科技进步的一大主体。有关人员在对全球的许多大公司进行考察和分析之后发现，现代企业有许多有别于传统企业的地方，正是这些差异性的东西在推动着企业的发展。

现代企业的重要特征如下：

（1）有若干大企业为骨干，以众多中小型企业为基础的企业共生体，从而造就了现代的专业化、标准化和社会化大生产。

（2）企业管理权不是掌握在资本家家族手中，而是由那些具有真才实学和丰富的管理经验的管理专家来负责企业管理。

（3）通过股份制的形式，使得公司股票广泛分散，在经理和股东之间形成了一种良好的经济制约关系，同时，公司国际化会促进产权逐步社会化。

（4）生产方式由标准化向现代的非标准化过渡，企业管理由消除工人发生的错误转化为激发工人的创造力。

（5）形成了拥有自己风格特色的一套企业文化，并通过这种无形的精神力量来推动企业乃至整个社会经济的发展。

这5个特征中，企业文化是相当重要的一点。因为国外许多大公司、大企

业的经营管理者已经深刻地认识到：企业文化是现代企业管理的灵魂。他们投入了大量的时间、精力和金钱来不断塑造和完善自己公司的企业文化，并且很多公司也形成了非常著名的企业文化模式。

那么，企业文化到底是什么呢？

从某种意义上讲，企业文化是人类文化的一个分支、一个历史阶段、一种亚文化。因此，要了解什么是企业文化，首先必须了解什么是文化。

1. 什么叫文化

乍一提起文化，似乎人人都明白它的意思。在我们平时的谈吐中，也常常离不开“文化”这个词。例如我们常常说“要好好学文化”，“我的文化水平不高”，某某是“文化人”，等等。其实文化在这里只是泛指语文和知识，离它的精确定义还有一段距离。

文化这个概念是随着人类历史的发展而不断深化和丰富的。在欧洲，“文化”一词刚出现时，是与其他词汇一起混合使用的，它并不是我们今天所赋予的意蕴。在拉丁语和中古英语中，它指“耕耘”或“掘种土地”的意思。这种用法今天仍在“农业”和“园艺”两词中保存着，它指的是一种农艺技术。在中国古代，文化一词很早就独立使用，并且对它的理解比欧洲要更深刻一些。早在南朝，著名文学家王融（公元467～493年）在《曲水诗序》中写道：“设神理以景俗，敷文化以柔之”，文化在这里指的是封建王朝所施的文治和教化的总称。在这里，文化虽然含有统治阶级的统治权术的意思，但它包括的内容要比当时的西欧对“文化”内容的理解要广泛得多。“文化”一词在欧洲第一次独立使用，是在18世纪的法国。法国启蒙思想家把“文化”解释为一种教养，指通过教育能获得的良好风度，以及文学、艺术和科学方面的修养。对于文化更深刻的认识，则是在当代，认为文化不仅是某一种工艺或农艺，也不仅是人们的教养和风范，文化涉及范围十分广阔，从政治、经济、艺术到科学、技术、教育、语言、习俗几乎无所不包。尽管目前对于文化的定义据说有 120 ~ 250

多种，但是不论它们之间有多大的不同，几乎所有的学者都认为：文化是人类的一种生活方式，是人类在长期斗争中积累下来并世代相传的关于如何适应环境，与自然作斗争，协调人类内部关系的行为模式。它反映了人类对于物质和精神世界的全部认识，并且通过人类的道德、价值、知识、信仰、风格、习惯、才能等多方面表现出来。文化是人类历史的沉积物，是人类宝贵的精神财富，也是人类区别于其他生物的标志。

由此可见，文化首先是一种复杂的行为模式；其次，文化不是指个别人，或者少数人，而是指某一群体共同的行为模式；再次，文化是一个综合的概念，它几乎包括人类的所有行为领域，但其核心是人们的价值观念。最后，根据不同的价值标准，又可把文化划分为不同类型的文化或亚文化（在一个比较小的社会中的文化）。

2. 什么叫企业文化

弄清了文化，什么叫企业文化似乎是一个不成问题的问题。望文生义，企业文化是发生在企业中的文化。但在实际上，对于什么叫企业文化，无论国内还是国外，众说纷纭，莫衷一是。

(1)威廉·大内认为：“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一家公司的价值观，诸如进取、守成或是灵活——这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工，并代代相传。”

(2)沃特曼和彼得斯在《成功之路》中认为“企业将其基本信念、基本价值观灌输给它的员工，形成上下一致的企业文化，促使广大员工为自己的信仰而工作，也就是产生强烈的使命感，激发最大的想象力和创造力。”他们把企业文化概括为“汲取传统文化精华，结合当代先进的管理思想与策略，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，以便整体地、静悄悄地进行经营管理活动。”