

第一章 企业文化概述

【学习目标】

了解企业文化形成的时代背景和实践基础；理解企业文化的内涵、结构和功能；学习并把握企业文化的构成要素、结构要素及相互之间的联系。

引例

阿里巴巴企业文化的演化进程

阿里巴巴（以下简称“阿里”）自1999年成立以来，至今已经发展成为一个涵盖中国商业、国际商业、本地生活服务、菜鸟、云、数字媒体及娱乐、创新业务及其他的生态体系。

阿里企业文化的演进进程大致经历了四个阶段。

1. 第一阶段：可信、亲切、简单

2000年3月至2001年3月，阿里处于湖畔花园创业时期。其时阿里企业文化还只是处于初步发展的阶段，并没有形成一个明确的概念。通过实践，以马云为首的“十八罗汉”将团队使命总结为“可信、亲切、简单”。“可信”即诚信正直，言行一致，在发展的道路上阿里一直遵循这条行为原则，直至后来将之奉为企业的核心价值观。“亲切”代表着人情味，意味着阿里与客户亲如一家。“简单”主要包括阿里主页和软件的简单及组织人际关系的简单两个方面。因为阿里主要服务于中小企业主，而一般来讲中小企业主的网络水平不是很高，所以阿里的软件应用必须力求简单才能更加方便地服务于客户；组织人际关系的简单即杜绝办公室政治，发展组织内部和谐的人际关系。

2. 第二阶段：独孤九剑

2001年4月至2004年7月，阿里处于其发展的“华星时代”^①。2001年是阿里企业文化发展最艰难的一年，同时这一年对于建设阿里企业文化也具有至关重要的意义。随着关明生的加入，GE（General Electric Company的缩写，美国通用电气公司）架构也被引进阿里，从而慢慢总结发展出了“独孤九剑”。“独孤九剑”即九大价值观，分别是“创新、激情、开放、教学相长、群策群力、质量、专注、服务与尊重、简易”。这九大价值观可以分为两条轴线，其中创新、激情、开放、教学相长是以激情为核心的创新轴，群策群力、质量、专注、服务与尊重被划分到系统轴的范畴，而简易则贯穿于创新轴和系统轴，即创新和系统都需要简易，再次强调了要杜绝办公室政治。“独孤九剑”形成文字后，就被奉为阿里第一个正式的价值观，并在阿里灌输了三年多。它不仅规范了阿里员工的行为，也被视为阿里员工绩效

^① 因为这个时期阿里淘宝商城（天猫）的公司地址是杭州市文三路478号华星时代广场，所以将这个时期称为阿里发展的“华星时代”。

考核体系中的重要元素。

3. 第三阶段：六脉神剑

2004年8月至2019年8月，是阿里发展的创业大厦时代。“独孤九剑”时期，客户并不是阿里最重视的要素，对客户、员工和股东三者的重要性程度，阿里一直没有一个清晰明确的排序。自从经历了2003年的“非典”，阿里意识到了这个问题的重要性，并将“客户至上”放在了首位。接下来，阿里决定简化“独孤九剑”，最终发展成为现在的“六脉神剑”，即“客户第一、团队合作、拥抱变化、激情、诚信、敬业”。

“客户第一”即客户至上。客户就是上帝，要尊重客户，始终站在客户的角度思考问题，切实维护好客户的利益。在把握自身原则的同时，以积极乐观的态度并选择客户喜爱的方式去面对客户，让客户感受到诚意从而赢得客户的信任。持续改革创新以最大化地满足客户需求，达到甚至超过客户期望值，同时还要维持好公司利益和客户期望之间的平衡，从而实现双赢。在满足客户需求的基础上，实时为客户更新资讯，给客户提供的建议，以推动客户的不断成长。

“团队合作”强调共享共担，树立主人翁意识，积极融入并配合团队，协同合作，促进团队建设。作为电子商务行业，一个人的力量肯定是不够的，需要群策群力，形成团队的向心力和凝聚力，从而依靠团队的力量来解决各种问题。充分参与团队讨论，积极发表建设性意见并坚决有效地执行决策。主动与同事分享业务知识和经验，再一次强调了“独孤九剑”所提及的教学相长。阿里的成功得益于它有一支优秀的团队，相互支持，配合默契，才发展到如今这么大的规模。

“拥抱变化”强调迎接变化，勇于创新。在工作中具备前瞻意识，不断尝试新方法，转换新思路。要认真思考并充分理解行业 and 公司的变化，影响并带动同事来积极接受变化。理性对待变化对个人产生的影响，即便因为变化而导致了个人的挫折感或失败感，也能重新调整心态，更加积极地去迎接下一次变化。

“激情”代表一种积极饱满的工作态度。这一点与马云的个人特性有很大的关系。他曾被戏称为“疯子”，正是因为他的永不言弃，不断突破，才缔造了阿里的神话。激情反映了阿里的乐观主义，并以必胜的信念带动同事和团队，从而衍生出很多有创新性的产品。

“诚信”即诚信正直，坚持原则，不随意承诺，言行一致。由于阿里的电商性质——它面向广大客户群体，因此诚信问题必须始终得到重视。对员工来说，要抵得住利益和压力的影响；对整个企业来说，要勇于承认错误并敢于担当责任。

“敬业”主要表现为专业执着，精益求精。强调今日事今日毕，就像2003年的“非典”时期，在很多人被隔离的时候，马云仍能带领他的团队没日没夜地工作，这种专注，体现出了阿里的敬业精神。对员工来说，要持续学习，对自己严格要求，不断提升自我。在阿里分工明确，员工不仅要做好自己职责范围内的事情，还要积极给予同事帮助，促进共同成长。同时，阿里也一直致力于以较小的投入获得较高的回报，从而提高企业的效益。

4. 第四阶段：新六脉神剑

2019年9月10日，阿里在成立20周年之际，宣布全面升级使命、愿景、价值观。这是一种以文化、制度、人才为驱动力的企业传承的开始。

面向未来，阿里坚守使命：让天下没有难做的生意。

初心不变，阿里清晰地阐释了愿景——活102年：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活102年的好公司；到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000

万家中小企业盈利。基于崭新的愿景，阿里将自身的发展目标立足于为全社会担当责任、创造价值。

“新六脉神剑”价值观由六句阿里土话组成，每一句话背后都有一个阿里发展历史上的小故事，表达了阿里人与世界相处的态度——客户第一，员工第二，股东第三；因为信任，所以简单；唯一不变的是变化；今天最好的表现是明天最低的要求；此时此刻，非我莫属；认真生活，快乐工作。这六句朴素的土话将成为阿里继续践行使命、实现愿景的出发点和原动力。

启发思考：（1）阿里企业文化有何独特性？

（2）阿里企业文化的发展进程给我们什么启示？

第一节 企业文化的形成

企业文化（corporate culture）作为一个新的管理学概念，以及世界管理思想史上出现的一种新的学派理论，它的形成具有一定的时代必然性。通过研究企业文化形成的时代背景和实践基础不仅可以了解企业文化的本质特征，也可以了解企业文化与社会各方面发展的相互关系以及企业文化对社会进步和发展的重要意义。

一、企业文化形成的时代背景

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帖地反映这种新的管理模式本质和特点。企业文化的产生和发展过程是企业由传统走向现代的过程。正如美国当代人类文化史家菲利普·巴格比（Philip Bagby）所言：“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、产生也是一种微弱的没有把握的东西，只是到了后来才开始明确和肯定下来。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。

第二次世界大战粉碎了日本“并吞中国、侵略世界”的野心。战后的日本作为战败国，政治、经济元气大伤，国内许多城市在战争中夷为一片废墟，国民经济遭到严重破坏。1945年，日本国民年平均收入只有20美元。但经过短短的二三十年，到20世纪70年代后，它居然治愈了战争创伤，赶上并超过了一个又一个西方发达国家，成为仅次于美国的世界第二大经济强国。特别是在20世纪70年代初期的国际性石油危机中，其他工业发达国家都受到冲击并发生了严重的通货膨胀，生产率低下，并导致了成千上万家企业的破产和国内市场的萎缩。资源贫乏的日本在激烈而错综复杂的国际竞争中不仅安然度过了触动全球的石油危机，并保持了一个很低的通货膨胀率，还创造了连续高速增长的经济奇迹。1980年，日本国内生产总值达到10396亿美元，约为同期美国国内生产总值的40%，国民年平均收入增加到8940美元。这引起了世界各国的高度重视。同时，日本汽车和电子消费品等如潮水般涌入国际市场，素以经济实力强大闻名世界的美国尝到了竞争失利的苦头。这一严峻事实使

美国朝野震惊不已。美国许多管理学者、专家纷纷到日本一些优秀企业进行考察，研究日本企业的“管理魔术”。他们在实地考察中发现了日本工人对企业的参与意识和忠诚心、质量小组实绩、劳动管理技术和建议制度等，进而比较详尽地研究了日本企业管理的特点，发现在经营最成功的企业里，居第一位的并不是所谓“硬件”，而是“软件”——企业文化。正如日本本田汽车公司创始人之一的藤泽武夫所言，日本管理与美国管理 95% 相同，所不同的只有 5%，而这 5% 正是日本经济取得突飞猛进的真正原因。这 5% 就是企业文化，正是这种企业文化使日本企业产生了一种凝聚力和向心力。

日本经济腾飞的奥秘被发现了，美国企业界人士从竞争失败中醒来，意识到美国企业管理落后的根本原因是固守旧的管理戒条，缺乏一种深层的管理思想。为了重振美国经济的雄风，迎接日本的挑战，美国的许多学者不约而同地就企业与文化的关系著书立说。

1981 年，美国加利福尼亚大学日裔管理学教授威廉·大内（William Ouchi）出版了他的专著《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书；同年稍后，美国斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）和哈佛大学教授安东尼·阿索斯（Anthony Athos）合著的《日本企业管理艺术》一书出版；同年下半年，美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔（Terrence Deal）和麦金赛咨询公司顾问阿伦·肯尼迪（Allan Kennedy）合著的《企业文化——现代企业精神支柱》一书出版；1982 年，美国著名管理专家托马斯·J. 彼得斯（Thomas J. Peters）和小罗伯特·H. 沃特曼（Robert H. Waterman）合著的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一书出版。这 4 本专著以其特有的角度、全新的思路、丰富的例证以及精辟独到的见解，阐述了文化在企业运行中的作用，促使人们对企业文化理论进行新的探索。上述研究表明，在企业发展中，技术、制度、规章、组织机构、财务分析等“硬”因素固然重要，但是企业目标、宗旨、信念和人的价值观等“软”因素的作用更为突出；现代企业间的竞争是产品、营销、技术、战略的竞争，更是企业文化的竞争，企业文化对企业的生存和发展具有决定性意义，对企业长期经营业绩也有着重大的作用。至此，企业文化成为孕育于 20 世纪 70 年代末，形成于 80 年代初，在发达国家兴起的以人为中心的企业管理的新理论或新学科。

二、企业文化形成的实践基础

企业文化作为一种新的管理理论之所以能成为世界性的潮流，绝不是偶然的，而是有其客观的实践基础。

1. 西方国家，尤其是美国应对日本经济挑战的需要

如前所述，第二次世界大战后的日本经过短短的二三十年，居然重新回到国际舞台，成为举足轻重的经济强国。当时，面对日本经济的挑战，一向居于经济领先地位的美国颇受威胁。为了应对日本经济的挑战，美国的企业管理学家纷纷前往日本学习，开始认真反思，研究日本企业成功的秘密，于是出现了 20 世纪 70 年代后期的美日比较管理学研究的热潮。他们发现，日本人之所以成功，一个重要原因就是他们能够在全国范围内拥有一种强烈的文化，日本经济腾飞的奥秘在于他们重视企业文化的建设。阿伦·肯尼迪和特雷斯·迪尔经过对数十家美国公司调查研究后得出了如下结论：在美国企业中，强烈的文化几乎总是取得持续成功的驱动力量。因此，解脱美国企业困境的答案不是模仿日本人，也不是依赖数字分析和“科学”管理工作，而应像苹果酱那样是地道的美国式的：美国企业应该回到历史上曾造就了许多伟大的美国公司的独创性观念和设想中去，塑造出强烈的企业文化。正是由于这一认识的

深化和普及，美国等发达国家相继掀起了一股研究企业文化的热潮。

2. 西方企业管理理论发展的需要

由于日本企业成功的实践，西方企业界自 20 世纪 80 年代以来，就围绕着如何提高人的素质、调动人的积极性、为企业寻求不竭的发展动力，作了比较系统、深入的研究。这是因为，一方面，生产力的高度发展引起生产、经营组织发生很大的变更，导致人在生产经营中地位的提高，企业员工的自主意识增强，独立创造机会增多，每个个体对经济组织的影响力、作用力空前提高；另一方面，由于竞争日益激烈，迫使企业具有更高的整体协调性，因而要求企业所有员工个人的行为都要符合企业发展的需要。上述两方面的变化，客观上都要求企业经营者的管理方式必须从“以物为中心”转到“以人中心”上来。西方企业文化理论正是顺应这股潮流而诞生的。西方发达国家许多成功的企业正是靠企业文化达到了调动企业员工积极性的目的。企业文化之所以成为现代企业管理科学的新学科及其发展的新阶段，是现代管理科学几十年间合乎逻辑发展的必然结果。



知识点滴

经验管理、科学管理、文化管理的“三阶段”理论

自从 1769 年第一家现代企业在英国诞生以来，全球范围内企业管理大体上经历了三个阶段：1769—1910 年，经验管理阶段，其特点是“人治”，即主要经营依靠个人的直觉和经验进行决策和管理；1911—1980 年，科学管理阶段，其特点是“法治”，即主要靠科学的制度体系实现高效率；1981 年以来，发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段，其特点是“文治”，即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的境界。

3. 企业适应国际市场竞争和综合运用现代科学知识的需要

企业的外部环境具有日益开放的性质，企业经营的国际化趋势日益明显，国际市场上竞争和企业兼并日趋激烈。据“欧洲管理论坛”1984 年的一项调查表明，各国企业中竞争能力最强的是日本和瑞士。它们都是国内资源极其缺乏的国家。它们之所以能在竞争方面领先，主要是由于工人生产率和企业管理效率高，这显然同企业文化有着密切的关系。竞争中的获胜者都是具有强有力的企业文化的企业。因此可以说，企业竞争也是企业文化的较量。西方发达国家企业在重重挑战的威胁下能否继续生存和发展，其关键在于经营者能否面对客观现实，有勇于改进管理的决心和毅力。为此，他们在现代科学管理的基础上，吸收社会学、社会心理学、行为科学、公共关系学、美学、思维科学、决策科学、文化人类学等学科的有关成果，经过交叉和融合，形成企业文化这一现代管理科学的新学科，从而将企业管理理论推进到了一个新的历史阶段。20 世纪 80 年代以来，企业文化理论在世界范围内迅速传播，成为最流行的管理新理论。

三、企业文化理论诞生的标志

在总结日本企业成功的管理经验，并与美国成功及失败企业相比较的基础上，20 世纪 80 年代初在美国先后出版的四本以论述企业文化为核心内容的管理学著作，被合称为企业

文化研究的“四重奏”，标志着企业文化理论的诞生。

(一)《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》

该书作者是日裔美籍学者威廉·大内，1981年出版。威廉·大内是美国斯坦福大学的企业管理硕士、芝加哥大学企业管理博士、加利福尼亚州立大学洛杉矶分校的管理学教授。他从1973年开始专门研究日本企业管理，经过调查、比较日美两国管理的经验，提出了Z理论。其主要内容和成果有如下两个方面。

1. Z理论的内涵

在Z理论的研究过程中，威廉·大内选择了日、美两国的一些典型企业进行研究。这些企业都在本国及对方国家中设有子公司或工厂，采取不同类型的管理方式。威廉·大内的研究表明，日本的经营管理方式一般较美国的效率更高，这与20世纪70年代后期日本经济咄咄逼人的气势是吻合的。作者因此提出，美国企业应该结合本国的特点，向日本企业管理方式学习，形成自己的管理方式。他把这种管理方式归结为Z型管理方式，并对这种方式进行了理论上的概括，称为“Z理论”。

Z理论认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因此，主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。威廉·大内把由领导者个人决策、员工处于被动服从地位的企业称为A(America)型组织，他认为当时的大部分美国机构都是A型组织。A型组织的特点为：①短期雇用；②迅速地评价和升级，即绩效考核周期短，员工回报快；③专业化的经历道路，造成员工过分局限于自己的专业，而对整个企业并不了解；④明确的控制；⑤个人决策过程，不利于诱发员工的聪明才智和创造精神；⑥个人负责，任何事情都有明确的负责人；⑦局部关系。他认为日本企业与美国企业管理特色不同，他把这种组织称为J(Japan)型组织。J型组织具有如下特点：①实行长期或终身雇佣制度，使员工与企业同甘苦、共命运；②对员工实行长期考核和逐步提升制度；③非专业化的经历道路，培养适应各种工作环境的多专多能人才；④管理过程既要运用统计报表、数字信息等清晰鲜明的控制手段，又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导；⑤采取集体研究的决策过程；⑥对一项工作集体负责；⑦人们树立牢固的整体观念，员工之间平等相待，每个人对事物均可作出判断，并能独立工作，以自我指挥代替等级指挥。

威廉·大内不仅指出了A型和J型组织的各种特点，而且还分析了A型组织和J型组织典型的美、日文化传统差异，所以，他明确指出，日本的管理经验不能简单地照搬到美国去。为此，他提出了“Z(Zygote，生物学中的合子、受精卵)型组织”的观念，认为美国公司借鉴日本经验就要向Z型组织转化。Z型组织符合美国文化，又可学习日本管理方式的长处。比如在Z型公司里，决策可能是集体做出的，但是最终要有一个人对这个决定负责。而这与典型的日本公司(即J型组织)做法是不同的，在日本没有一个单独的个人对某种特殊事情担负责任，而是一组雇员对一组任务负有共同责任。他认为，与市场 and 官僚机构相比，Z型组织与氏族更为相似，并详细剖析了Z型组织的特点。

2. 由A型组织转化为Z型组织的13个步骤

考虑到由A型组织到Z型组织转化的困难，威廉·大内给出了明确的13个步骤，认为这个变革过程一般应这样进行：①参与变革的人员学习领会Z理论的基本原理，挖掘每个人正直的品质，发挥每个人良好的作用；②分析企业原有的管理指导思想和经营方针，关注企

业宗旨；③企业的领导者和各级管理人员共同研讨制定新的管理战略，明确大家所期望的管理宗旨；④创立高效合作、协调的组织结构和激励措施来贯彻宗旨；⑤培养管理人员掌握弹性的人际关系技巧；⑥检查每个人对将要执行的 Z 型管理思想是否完全理解；⑦把工会包含在计划之内，取得工会的参与和支持；⑧确立稳定的雇佣制度；⑨制订一种合理的长期考核和提升制度；⑩经常轮换工作，以培养人的多种才能，拓宽雇员的职业发展道路；⑪认真做好基层一线雇员的发动工作，使变革在基层顺利进行；⑫找出可以让基层雇员参与的领域，实行参与管理；⑬建立员工个人和组织的全面整体关系。威廉·大内认为这个过程要经常重复，而且需要相当长的时间，如 10~15 年。

（二）《企业文化——现代企业精神支柱》

该书作者是特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪，1981 年 7 月出版。其主要内容和成果有如下三个方面。

1. 指出了企业文化的客观性及其意义

作者指出：每一个企业——事实上是每个组织——都有一种文化。无论是软弱的文化还是强有力的文化，在整个公司内部都发挥着巨大的影响。它实际上影响到每一件事物，由于这种影响，文化与企业的成功也有重大的关系。作者认为，人是公司的最大资源，而人不能直接用计算机报告而只能通过某种文化的微妙的提示来管理，强有力的文化是指导人行为的有力杠杆，它有助于员工更好地从事工作。塑造一种强有力的文化，是企业取得成功的制胜之道。

2. 分析了企业文化的五种因素

作者认为企业文化包含五种因素：企业环境、价值观、企业英雄、风俗和礼仪、文化网络。企业环境即企业经营所处的极为广阔的社会和业务环境。作者认为，它是形成企业文化唯一而且又是最大的影响因素。价值观即“一个组织的基本概念和信仰”。企业价值观是企业文化的核心和基石。企业价值观对企业员工的行为起着导向作用。企业英雄即企业的模范人物。他是企业价值观的体现者，是企业提倡员工们效法的榜样。风俗和礼仪即企业的风俗习惯和企业文化活动。文化网络即传播文化的非正式渠道。企业管理者应该注意利用文化网络培育企业价值观，巩固企业信念，增强企业凝聚力。

3. 将企业文化分成四种类型

硬汉型文化，即适应高风险、快反馈的环境、具有坚强乐观精神和强烈进取心的文化模式；工作和娱乐并重型文化，即形成于风险小、反馈快的企业的行动迅速的文化模式；赌博型文化，又称攻坚文化、孤注一掷型文化，指的是形成于风险大、反馈慢的企业文化模式；按部就班型文化，指形成于风险小、反馈慢的企业文化的稳定保守型文化。



知识点滴

关于企业文化分类的三种主流观点

1. 按发育状态分类

（1）成长型文化，是一种年轻的、充满活力的企业文化类型。在企业初创时期、企业

经营迅速发展时期，各种文化相互抗衡，表现出新文化不断上升的态势。

（2）成熟型文化，是一种个性突出且相对稳定的企业文化类型。企业的主导文化已经深入人心，形成了诸多的非正式规则和强烈的文化氛围。

（3）衰退型文化，是一种不合时宜、阻碍企业进步的企业文化类型。这种文化如果不能随着企业环境的变化积极地进行创新，就可能成为企业发展的最大障碍，或是导致企业走下坡路直至被市场淘汰的根本原因。

2. 按内容特质分类

（1）宙斯型企业文化，是一种通过影响力构筑的，将权力由组织中心传递到整个企业的团体文化。团体文化组织由按照职能或产品而划分的不同部门组成。在历史上，这种文化最常见于小型企业——宙斯型的管理者和他颇具父权政治、个人崇拜的企业组织方式。

（2）阿波罗型企业文化，是一种讲究阶层的角色文化。这种文化的运作是界定于角色或工作之上的。作为秩序与法规之神的阿波罗，假定所有员工皆是理性的，任何事都可以，也都应该加以逻辑分析。

（3）雅典娜型企业文化，往往以项目为中心，着眼于技艺的提高，被称作“任务文化”。雅典娜型文化认为，要对团队有所贡献，需要的是才能、创造力与直觉力。在这种文化中，创造力备受尊崇。

（4）狄奥尼索斯型企业文化，是一种听凭员工自由发挥的存在主义文化。这种文化深为专业人士所喜爱，在其中他们可以保持个性，而同时又能得到组织各方面的支持。因此，在当今社会，专家团体、研究或发展的活动也越来越带有狄奥尼索斯式的味道了。

3. 按市场角度分类

（1）强人文化，是一种高风险、快反馈的文化类型。这类企业主要存在于建筑、风险投资及娱乐等行业，它们具有孤注一掷的特性，总是试图赢得巨大成功、最优的竞争，追求最优、最大、最好的价值，员工工作紧张、压力大、工作绩效反馈及时。强人文化是趋于年轻人的文化，虽有活力但缺乏持久力。

（2）拼搏与娱乐文化，是一种低风险、快反馈的文化。这种文化赖以生存的土壤往往是生机勃勃、运转灵活的销售组织和服务行业。在这类企业中，员工工作风险极小，而工作绩效的反馈极快。这种文化造就了最好的工作环境，使工作与娱乐实现最完美的结合。

（3）赌博文化，是一种高风险、慢反馈的文化。在这种文化氛围中，人们重视未来，具有极强的风险意识，可能带来高质量产品的开发和高科技的发明，但效率较低，发展较慢。

（4）过程文化，是一种低风险、慢反馈的文化。具有这种文化的企业，员工流动率较低，企业有相当的稳定性，但缺乏创造性。

（三）《成功之路——美国最佳管理企业的经验》

该书作者是托马斯·J. 彼得斯和小罗伯特·H. 沃特曼，1982年出版。其主要内容和成果有如下两个方面。

1. 批评了美国理性主义管理模式

作者对美国现实管理中的过分强调分析、控制和决策的现象分析透彻。作者认为，美国

相当多的企业经营不善、效益不佳的原因就在于这些公司“不重视产品或人，而是重视某种其他事物”。这就是对从公司的象牙之塔里所作的分析的过分倚重以及对财务手段的过分信赖。而日本经济腾飞、企业管理成功的经验说明，“把人而不是金钱、机器或少数智者看作自然资源，这可能是这一切的关键”。同时，作者也批判了“人际关系”学派的某些观点，申明建立企业文化理论，运用企业文化管理方式，并不是要“回到人际关系”的观点去。

2. 提出了优秀公司经营管理的八项原则

该书的最大贡献还在于，它根据对 43 家优秀公司的调查分析，提出优秀公司经营管理的八项原则，也称为优秀公司的八种优秀文化品质。作者认为，凡称得上优秀公司的企业都“有一套独特的文化品质，是这种品质使它们脱颖而出，鹤立鸡群”。

这八种品质是：①贵在行动。强调管理的流动性和“企业实验精神”，提倡“经理们巡视管理”“周游式管理”和“看得见的管理”，经常与各类人员广泛接触，交流信息。鼓励人们敢于实验、勇于开拓的工作态度。②紧靠顾客。出色企业“整天想的就是服务”，紧靠顾客就是要有执着的服务意识、质量意识、开拓市场意识和倾听用户意见意识。③鼓励革新。鼓励企业家勇于革新，容忍失败，要有百折不挠的毅力和务实肯干的态度。④挖掘人力资源。作者认为，优秀公司总是把普通员工看作提高质量和生产率的根本源泉，而不是把资本支出和自动化作为提高生产率的最主要的源泉。⑤以价值观为动力。出色企业是靠具有连贯性的价值观体系来驱动的。企业价值观是企业文化的核心内容，企业是否具有正确的、先进的、鲜明的价值观，关系到企业员工积极性能否发挥，企业能否稳步前进。因此作者把重视价值观的培育这一思想贯穿全书，而且反复指出：领导人所能做出的最大贡献，就是阐明企业的价值观体系，并给它注入生命力。企业领导者首先应是倡导和保护价值观方面的专家。企业价值观对企业发展有潜移默化的功效。⑥不离本行。作者认为，出色公司提高生产率的着眼点在于提高质量，而不在于多行业经营。⑦精兵简政。出色公司一是结构简单，二是班子精干。⑧绝对一致和自主创造（紧中有松，松中有紧）。优秀企业在强调绝对一致的同时，允许自主创造，即紧中有松，是指充分发挥每一级人员的主观能动性和创造性，给下属充分的自主权力；而松中有紧是指将体现企业宗旨的价值观紧紧把握在最高领导集体手中，并且不允许任何人损坏企业的整体价值观。

（四）《日本企业管理艺术》

该书作者是美国斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯，1981 年 2 月出版，其中心内容是通过对比日本松下电器公司和美国电话电报公司的比较分析，阐明了日美企业管理的不同特点，并且提出了著名的“7S”管理模式。“7S”是指企业管理中的 7 项要素，即战略（strategy）、结构（structure）、制度（system）、员工（staff）、风格（style）、技能（skill）和共同价值观（shared values）。前三项为硬性要素，后四项为软性要素。7 项因素的英文单词都是以字母 S 打头，故称“7S”管理模式（见图 1.1）。

作者认为，美国企业管理非常重视前三个硬性要素，即战略、结构、制度，但轻视后四个软性因素，即员工、风格、技能、共同价值观。日本企业固然重视三个硬要素，同时也在四个软要素上下功夫。

作者指出，日美两国企业管理最根本的差异是在对企业价值观和人的看法上。日本人重视集体主义价值观，美国人信奉个人主义价值观。日本企业家总是尽心尽力地向员工讲述企

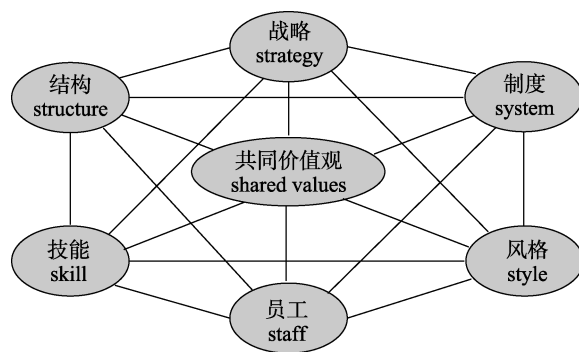


图 1.1 “7S”管理模式

业的基本信念，使个人价值追求同企业价值追求相一致，从而建立起全体员工共享的价值观。美国企业家大多不能深入地以精神价值观作为号召，不能以细致入微的同化过程来团结员工。

在对人的看法上，美国企业管理人员往往把员工看成达到自己目标的客体，是被动受制的工具，是没有人性的“可以互换的生产零部件”。日本企业管理人员则认为人既是供使用的客体，也是应该给予尊重的主体。日本企业长期以来一直重视他们的人员，重视管理人员发展人力资源的技能，并将这种技能传授给他们的接班人。作者在结论中指出：美国的“敌人”不是日本人或德国人，而是自身管理文化的限制。



视野拓展

日本企业文化的精神内涵

日本企业文化既根植于本国的民族文化，又充分体现了西方科学文化和东方儒家文化的融合，具有独特而丰富的精神内涵。

一、“和魂”——日本企业文化的基础

日本民族自称大和民族，“和合”是日本的民族精神。“和魂”，从观念上保证了员工在企业中与他人合作并和谐相处，减少了人际关系的内耗，提高了企业的凝聚力和向心力，成为日本企业高效能团队的精神主导和联系纽带，是日本企业文化的基础。日本企业文化的“和魂”具体表现在以下几个方面。

1. 以人为本

日本企业“以人为本”的管理思想源于中国的儒家思想“仁、礼、义”，在日本发展为“和、信、诚”。日本企业文化的精粹——“大和精神”就是儒家人本文化影响的产物，它把儒家重视思想统治、讲求伦理道德与民族精神融为一体的人本思想发展成为日本企业文化之魂。日本企业非常关心、爱护、尊重员工，员工被放在利益相关群体的首位（客户次之，股东更次之）；通过确立员工在管理过程中的主导地位，充分调动员工的主动性、积极性和创造性。正如索尼公司总经理盛田昭夫所言：“日本优秀的公司根本不存在什么奥秘和秘诀。一个企业的成功，靠的是人而不是某种理论、计划或政府政策。”这种“人本主义”的企业文化既是对员工行为的规范，更是对员工的尊重、培养和激励，能够最大

限度地发掘员工的潜力与活力。

2. 家内和合

日本企业强调“家内和合”的理念，极大地淡化了企业所有者与从业人员的雇佣与被雇佣的关系，使企业经营者与员工之间形成“命运共同体”“利益共同体”，增强了员工对企业的责任感，为企业凝聚力的培育和人力资源的有效配置提供了坚实的基础。日本企业界有识之士认为，传统文化中所具有的道德观、秩序观为企业“提供了全部活动的思想基础”，“在日本人看来……真正实行了‘和’的团体，势必带来和谐和成功”。在“家内和合”理念的影响下，日本人把企业看作家族的延伸，强调在企业内部要形成一种“家内和合”的大家庭气氛，把雇佣关系转化为一种“亲情”关系，强调只有当“个人的需要能在企业内得到满足，才能努力于生产工作”。正是在这种理念的指导下，20世纪80年代之前，日本企业普遍实行“终身雇佣制”“年功序列工资制”和“企业内工会制度”。“终身雇佣制”“年功序列工资制”造就了员工对公司的归属感和家族意识，而“企业内工会制度”是协调劳资关系的有效保证，它减少了劳资双方的矛盾和对抗，使员工与企业结成“命运共同体”“利益共同体”，培养员工以公司为家，对企业忠诚、敬业，进一步增强了员工的归属感和企业的凝聚力。

二、“忠孝”——日本企业文化的核心

日本人的“忠孝”观念也源于中国儒家文化，但在日本得到了适应性的发展。儒家的“家、国、天下”的理念在日本发展为“国民一体”的伦理观，并进一步强化了“忠孝观念”。日本人具有很强的企业观念与国家观念，其社会价值观的次序依次是：公司—国家—家庭—个人。具体表现为：“生产报恩，产业报国”，即员工忠诚集团、公司，集团、公司又忠诚于社会、国家；员工对企业有一种感恩报恩，忠于企业的“从一而终”的感情，而公司、企业家具有一种自发报效国家、服务社会的观念。日本企业文化的“忠孝”具体表现在以下几个方面。

1. 以社为家

许多日本企业家认为，企业不仅是一个获得利润的经济实体，而且还是满足企业员工广泛需求的场所。日本的家文化与中国人明显不同，它注重的是财产“家”文化而不是血缘“家”文化，即重视家产而不是家系。因此，日本企业普遍采用家族化的管理方式，既着眼于建立契约关系，把员工看作家庭成员，又着眼于培养员工对公司的忠诚和热情，使企业具有较强的凝聚力。主要表现在以下几个方面：一是关注集体最终目标，企业和员工成为“命运共同体”。日本人认为，出色地完成工作、实现集体目标，就是履行上天赋予自己的义务，是自己获得社会权利的前提。二是重视企业业绩。日本人的“忠”是建立在报恩这个深层次文化基础之上的。在日本，忠诚并不意味着被动地恭敬和献身，而是与成功和奋发努力相结合的能动地服务与表现，只有在本职工作中做出良好业绩的员工才算履行了“忠孝”义务。三是提供团结的心理基础，使企业具有凝聚力和向心力。忠孝观念为日本社会形成高效的整合机制提供了文化的和心理的基础，使个人与集体紧密结合。所以，日本人的“以社为家”更具有社会意义，推行“以社为家”的管理方法也更容易得到企业员工的认同；员工在这个“家”中取得自己的地位不是靠血缘关系而是靠忠心和能力，日本企业的凝聚力亦由此而来。

2. 国家至上

日本人的价值观念更强调企业目标与社会目标的协调和统一，企业具有追求自身经济利益和报效国家的双重目标，员工则将爱国之情体现和落实在对企业的效忠上。通过强调企业功利和弱化个人意识，并将企业功利与国家利益相结合，使企业增强了凝聚力，也使企业行为赢得了政府的鼎力支持，从而使企业的发展摆脱了因时代变迁所带来的矛盾和困惑，义无反顾地投身于企业不断创新的事业中。涩泽荣一曾说过：“仅仅一个人是成就不了什么的，还要有国家的助力……财富越多，所接受的社会助力就应当越多，故救济社会就是酬报此恩惠的行动，毋宁说是当然的义务。”因此，日本企业绝不将“赚取利润”放在首位，相反，它们更多强调的是企业的责任，强调企业对社会、国家乃至全人类所负的责任。如丰田公司社训中有：“上下同心协力，以至诚从事业务的开拓，以产业的成果报效国家”；松下电器公司把“产业报国”放在第一位。正是这种崇高的责任、“感激”“报恩”的思想，使企业员工的奉献精神发挥得淋漓尽致。

三、“创新”——日本企业文化的精髓

自古以来，日本国土狭小、资源匮乏、自然灾害频发的现实造就了日本民族强烈的危机意识，地处“边缘文明”地带而背负的异域文明的压力和挑战又形成了日本民族深重的忧患意识，这两者使得日本民族特别善于学习和借鉴其他民族的成功经验，吸收各民族之长以创新求生存。“当面临重大变化的时候，日本人有迅速适应新事态的特长（比其他国民突出），而不受过去的经验和理想的束缚”。“日本人有他们的特点，当他们面临重大变革时，能够不顾任何重大打击，不囿于以前的立场和经历，而在新的基点上重新站起，竭尽全力来适应新的局势。这种积极的适应能力，有其优良的传统”。日本企业文化的“创新”具体表现在以下几方面。

1. 熔炉文化

日本人认为：“不同民族文化的接触可以产生碰撞和狂热，由此产生更高层次的文化”，因此，日本在企业管理中既积极引进和传播西方的管理理念与方法，又重视推崇中国传统文化，“和魂”与“洋才”有机结合，取长补短，精明善变，将各种文化因子融会并加以创新，努力发掘和创造适合日本民族的管理思想与方法，具有将遵守法度、讲求秩序的西方理性主义与追求“一团和气”、讲求“温良恭俭让”的东方灵性主义融为一体的特色，形成了古今一体、东西合璧、兼容并包的企业文化。正如松下幸之助所言：“学习的精神是日本迈向繁荣的第一步。”日本丰田汽车公司的管理哲学是“事业在于人”，“丰田纲领”还提出“潜心研究与创造，不断开拓，时刻站在时代潮流的最前端”，等等。丰田公司正是靠这种企业文化形成比较和谐的劳资关系，吸收引进了国外先进技术，创造出先进的管理方法——丰田工作方式，从而在新产品开发及市场竞争中取得成功，成为日本第一大企业。

2. 企业家精神

企业家的任务就是“创造性地破坏”，就是不安于现状，不断地打破常规；企业家精神就是创新，只有创新的经理或领导才是企业家。创新意识是企业家精神的本质特征，也是企业家精神得以实现的基本条件。因此，从一定意义上讲，企业家之所以成为企业家，在很大程度上取决于他们的创新精神。日本本田公司创始人本田宗一郎在其塑造的“本田精

神”中就特别强调创新精神，他把“本田精神”归结为三大要点：“人要有创造性，决不模仿别人；要有世界性，不拘泥于狭窄地域；要有被接受性，增强相互的理解。”索尼公司的创始人盛田昭夫也强调：“永不步人后尘，披荆斩棘开创没人问津的新领域”，“干别人不干的事”。他在《走向世界》一书中把开拓新技术称为“求生存的手段”和“企业生存之路”。

第二节 企业文化的内涵

自 20 世纪 70 年代末到 80 年代初，企业文化开始成为公认的管理学概念，并在国内外管理学著作中得到了普遍使用和反复论述。企业文化作为现代企业的管理理论和管理方法，越来越受到国内外企业界、学术界的重视。

一、企业文化的定义

关于企业文化的定义，国内外的学者有各种不同的表述。据不完全统计，国内外关于企业文化的定义大概有 180 多种，也就是说，几乎每个管理学家都给企业文化下过定义。我们认为，企业文化是企业在长期的生产经营活动中形成的并且被企业员工普遍认可和遵循的具有本企业特色的管理思想、管理方式、群体意识、价值观念和行为规范的综合。企业文化既是企业成员共同的精神支柱，也是企业可持续发展的潜在生产力和内在驱动力，是企业保持永久竞争优势的源泉。“文化因素，这才是维持生产力增长的最终动力，也是没有极限的动力来源。”

1. 企业的核心是企业价值观

企业总是要把自己认为最有价值的对象作为本企业追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本企业成员的共同价值观，就会构成企业内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，企业价值观制约和支配着企业的宗旨、信念、行为规范和追求目标，是企业文化的核心。

2. 企业的中心是以人为主体的企业文化

人是企业中最宝贵的资源和财富，也是企业活动的中心和主旋律。因此，企业只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高企业全体成员的社会责任感和使命感，使企业和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，才能不断增强企业的内在活力和实现企业的既定目标。

3. 企业的管理方式是以软性管理为主

企业文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立起企业内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，自动地协调企业成员的心态和行为，并通过对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为企业成员的主体文化，使企业的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体形成最大的协同合力。这种由软性管理所产生

协同力比企业的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

4. 企业文化的重要任务是增强群体凝聚力

企业的成员来自五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这不利于企业目标的顺利实现。企业文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化企业成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使企业具有一种巨大的向心力和凝聚力，从而有利于企业共同行为的齐心协力和整齐划一。

二、企业文化的构成要素

企业文化是以企业经营哲学与经营理念为主导，以企业价值观为核心，以企业精神为灵魂，以企业道德为准则，以企业形象为形式的系统理论。企业文化是一种力量，也称之为企业文化力。一般认为，企业文化主要包括以下五大要素：企业经营哲学与经营理念、企业价值观、企业精神、企业道德和企业形象等。

1. 企业经营哲学与经营理念

企业的经营哲学反映了企业的基本指导思想。具体而言，企业的经营哲学是企业必须回答的有关企业经营的最重要、最基本的问题，反映了企业行为的基本取向。而且，作为企业的指导思想，经营哲学还反映了行业的特色，不同的行业必须有不同的经营哲学。经营理念是经营哲学的具体化，换言之，所谓企业的经营理念就是抽象的经营哲学的现实化、可操作化。

2. 企业价值观

企业价值观是企业文化的核心。企业价值观是把所有员工联系到一起的精神纽带，是企业生存、发展的内在动力，是企业行为规范制度的基础。不同的价值观造就不同的企业个性，规定着企业的发展方向。企业的价值观是企业决策者对企业性质、目标、经营方式的取向所做出的选择，是为员工所接受的共同观念。企业价值观是支配员工精神的主要的价值观念；企业价值观是企业长期积淀的产物，而不是突然产生的；企业价值观是有意识培育的结果，而不是自发产生的。

3. 企业精神

企业精神是企业广大员工在长期的生产经营活动中逐步形成的，并经过企业家有意识地概括、总结、提炼而得到确立的思想成果和精神力量，它由企业的传统、经历、文化和企业领导人的管理哲学共同孕育，集中体现了一个企业独特的、鲜明的经营思想和个性风格，反映着企业的信念和追求，是企业群体意识的集中体现。企业精神常常通过一些精练、浓缩、富于哲理又简洁明快的语言表现出来。企业精神具有号召力、凝聚力和向心力，是一个企业最宝贵的经营优势和精神财富。

4. 企业道德

企业道德是调节企业与社会、企业与员工、员工与员工关系的行为规范的总和，是员工在履行本职工作时必须遵循的包括信念、习惯、传统等诸多因素在内的道德要求。企业道德是企业文化的衡量尺度，是企业精神的表现形式，是企业氛围的组成要素，是企业文化的高

层次意识。只有培育良好的企业道德，才能营造良好的企业文化。

5. 企业形象

企业形象是指企业关系者（包括相关的企业、政府机构、金融、财税、交通、供销商、股东、消费者、社会大众及本企业员工）对企业总体的、抽象的、概括的评价。企业形象反映的是企业个性文化的形象。企业特有形象是由企业的经营理念、营销策略、工作方针、行为准则、价值观等构成的。企业文化是企业形象的基础，企业形象是企业文化的可视性象征，是企业文化的载体。



知识点滴

被“误解”的企业文化

大部分情况下，人们都会认同企业文化具有非常大的作用。但是人们对于企业文化如何产生、如何发挥作用，甚至对于什么是企业文化这些基本问题的认识都非常模糊。当前，人们对企业文化的理解误区主要有以下几点。

误区一：老板文化就是企业文化。如果一个企业的文化完全是老板文化，只能说它的企业文化还停留在初创阶段，因为在这个阶段，企业所有的价值判断、对环境认识以及为生存所做的努力，必须由老板一个人来承担。但如果从创业阶段发展到成长阶段，就要做出改变，否则企业无法真正成长起来，这也是一些中小企业无法“长大”的一个根本原因。

误区二：多数人认可的价值观就是企业文化。很多员工一起工作的时间较长又有比较一致的世界观，并且很容易达成共识，但是这些共识并不是公司确认的价值观。如果公司大多数人认可的价值观和公司所倡导的价值观相近或者一致，则对建立企业文化非常有利，反之则不利。

误区三：企业文化就是统一员工的思想。企业文化并不是要统一员工的思想，如果以统一员工思想为目的，这样的企业文化一定是僵化和缺乏创新的，而这并不是企业文化的本质特征。

误区四：企业文化是一套潜规则。公司内部的确会存在一些潜规则约束着人们的行为和选择。但需要强调的是，企业文化首先是一套规则，是明确的、明文规定的、显性的。正是因为企业没有明确提出自己的价值主张，以至于企业文化以潜规则的方式在公司内部传递，这表明企业文化还没有形成。

误区五：企业文化一旦建立就可以一劳永逸。优秀的企业总是小心地维护着自己的核心价值观，也正是因为这一点，导致了人们对企业文化“一旦建立就可以一劳永逸”的误解。因为企业文化必须与环境、变化互动，必须和变化的趋势站在一起，这就要求企业文化能够持续更新，保持开放并能够吸收和借鉴其他企业的优点。

第三节 企业文化的结构

研究企业文化的结构是把企业文化作为一种独特的文化现象进行探讨，可以从物质、行为、制度和精神等层面对企业文化进行深入剖析。

一、企业文化的结构模型

企业虽然是一个开放的系统，但它毕竟是一个“组织”，工作在不同“组织”里的人在思想与行为上必然要受到组织环境的影响，这种影响正是企业文化的影响。荷兰组织人类学和国际管理学教授吉尔特·霍夫斯塔德（Geert Hofstede）在其代表作《跨越合作的障碍——多元文化与管理》的开篇中论述道：尽管不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的物质生活文化、行为习俗文化、制度管理文化和精神意识文化等四个层级构成。参照“文化”的一般结构，我们将企业文化划分为四个层次：企业物质文化、企业行为文化、企业制度文化和企业精神文化，即所谓四层次“同心圆”模型（见图1.2）。

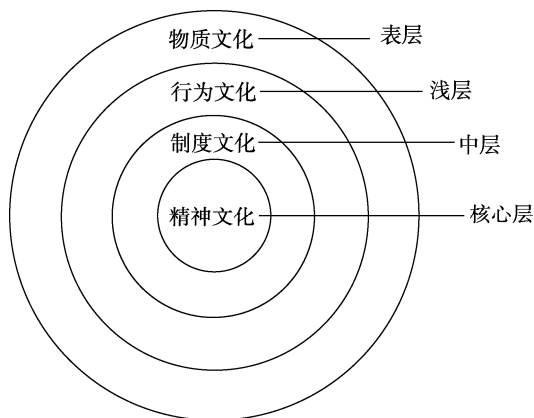


图 1.2 企业文化四层次“同心圆”模型

一般认为，四层次“同心圆”模型是一个静态模型，它不能反映企业文化的动态性，这是它最大的缺点。因此，近年来，在企业文化结构的研究上，国内学者提出了动态企业文化的概念，强调企业文化在知识经济时代的动态性与适应能力。比较有代表性的有以下几个。

（一）“文化陀螺”模型

清华大学经济管理学院吴维库教授（2003）认为，企业是文化的载体，是一个动态的而不是静态的系统，它要随环境的变化而变化，而构成企业文化的物质文化、行为文化、制度文化和精神文化也要随环境的变化而变化。所以，可以将企业文化视为一个动态运转的“文化陀螺”（见图1.3），该陀螺的支轴是企业的核心价值观，即静态的精神文化，而陀螺的惯

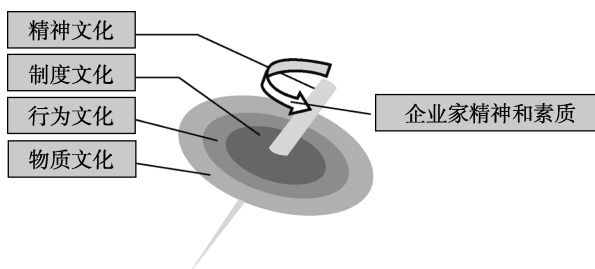


图 1.3 企业文化“文化陀螺”模型

性盘则是制度文化、行为文化和物质文化。由于“文化陀螺”是动态的，因而它具有更强的适应能力。

1. “文化陀螺”的特点

(1) 陀螺具有动态的适应能力。旋转着的陀螺适应能力非常强，可以任意摆放。如果企业文化能够像陀螺一样，那么企业适应环境的应变能力就会增强。

(2) 陀螺旋转的速度决定了其稳定性。旋转的速度越快，则陀螺越稳定。文化是空气中的温度与湿度，文化能够改变人。良好的企业文化能够使得员工如鱼得水，会使得企业的各个细胞充满活力，这种活力相当于陀螺旋转的速度。

(3) 陀螺的质量越大越稳定。为了提高陀螺的稳定性，制度文化、行为文化、物质文化必须完善和配套。制度与规范是行为符合理念的保证，而物质是载体。

(4) 陀螺的轴心与惯性盘要匹配。轴心太大惯性盘太小或轴心太小惯性盘太大，都会导致陀螺效应失灵。这种匹配意味着作为轴心的核心价值观需要与文化的其他三个层面相匹配，包括双赢与多赢、制度保证理念等。

(5) 陀螺的旋转需要动力。推动陀螺运转需要扭矩，推动企业运转的是企业家精神。

2. “文化陀螺”的优点

(1) 克服了四层次“同心圆”模型的静态性，引导人们从动态的角度去看待和建设企业文化。

(2) 突出了核心价值观的重要地位，它支撑着企业的存在。企业出问题，是核心价值观出了问题。因为：思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。

(3) 动态地建设企业文化可以增加对环境的适应性，也就是说，企业的文化建设要随着环境的变化而调整。

(4) 企业家是企业文化的原动力，因此，要特别强调企业家对于企业文化建设的重要性。

(5) 文化的各组成部分要匹配，否则就是两层皮，说的与做的不一样。

(6) 强调员工要适应企业文化，并在此前提下保证各个细胞充满活力。换句话说，不适应企业文化的员工将被淘汰出局。

(二) “雷达”模型

学者许学锋(2007)认为，“文化陀螺”模型虽然是一个动态模型，但也有明显的缺陷：一方面，这一模型没能够表现出企业文化的动态发展(不断丰富和提升)；另一方面，没有表现出各层次内容间的互动关系。通过分析“同心圆”模型和“陀螺”模型的优缺点，结合企业经营管理和企业文化建设的经验和体会，许学锋提出了企业文化“雷达”模型(见图1.4)。

1. “雷达”模型的构成

“雷达”模型由四部分内容构成：第一部分是“价值观体系”。价值观体系包括核心价值和分类

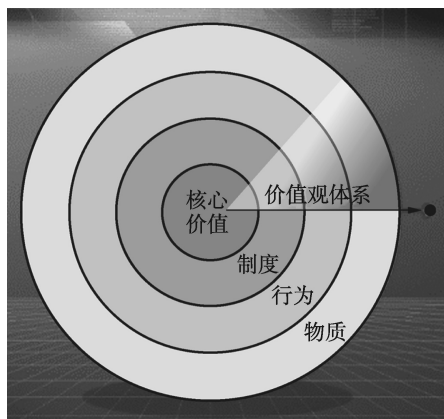


图 1.4 企业文化“雷达”模型

价值观。在“雷达”模型中，核心价值位于雷达的中心圆点，基于核心价值的价值观体系用雷达的扫描针表示。如果把模型做成 flash 动画效果，扫描针按顺时针方向不断地旋转，对其他部分构成的“界面”进行扫描，就像一个正在工作的雷达。第二、三和四部分内容与“同心圆”模型和“陀螺”模型的制度层、行为层和物质层相同。

2. “雷达”模型的特点

（1）在内容上，用价值观体系代替或涵盖了“同心圆”模型的核心理念层和“文化陀螺”模型中的核心价值观。许学锋认为，企业的核心价值是有限的，构成企业文化丰富内容的基础是分类价值观。

（2）在形式上，价值观体系以核心价值为基点，形成一根动态扫描针，其含义：一是这根扫描针对企业的规章制度、员工的行为习惯和企业物质层面的东西不断进行扫描检验，及时发现其中与价值观不一致的“目标”；二是这根扫描针有个轴向向外的箭头，表示基于核心价值的价值观体系是动态发展的、无边界扩展的、不断丰富的；三是价值观体系的不断丰富会带引企业文化的制度层、行为层和物质层的“厚度”不断扩展丰富；四是价值观体系在扫描过程中会得到制度层、行为层和物质层的反馈，包括信息反馈、检验反馈等。换句话说，制度层、行为层和物质层的实践为企业提炼价值观提供了素材，同时，制度层、行为层和物质层的实践为企业判断价值观正确与否提供了依据，可以说，“实践是检验价值观的标准”。



知识点滴

国外学者的企业文化结构图

国外企业文化的研究者和实践者把企业文化的构成要素，通过图示清晰而准确地显示出来。

1. 企业文化睡莲图

“睡莲图”由英国学者爱伦·威廉（Allan Williams）、鲍·德布森（Paul Dobson）和迈克·沃斯（Mike Walters）提出，如图 1.5 所示。这个结构图说明企业成员的行为、态度、价值观是由他们所拥有的信念决定的，这些信念中有一部分是潜意识的。企业成员的信念是企业文化的核心因素，如果要变革企业文化，首先就必须改变企业成员的信念。

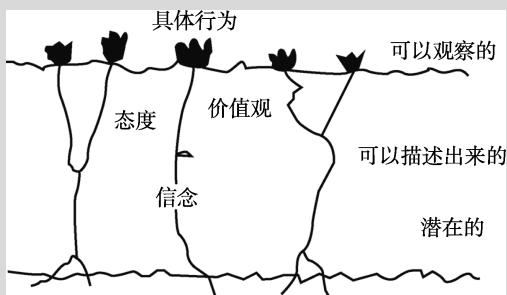


图 1.5 企业文化睡莲图

2. 企业文化冰山图

“冰山图”由美国学者帕米拉·路易斯（Pamela Lewis）、斯蒂芬·古德曼（Stephen

Goodman) 和波特利西亚·范德特 (Patricia Fandt) 提出, 如图 1.6 所示。这个结构图说明企业文化有两种基本的构成成分, 可以用冰山来表示: 表面 (水面上的部分) 看得见的东西是具体行为, 而支持这些具体行为的是深层次 (水面下的部分) 的东西, 是企业员工灵魂深处看不见的观念、共有价值观、宗旨和行为标准。如果不改变深层次的看不见的东西, 就不可能改变表面的看得见的东西。

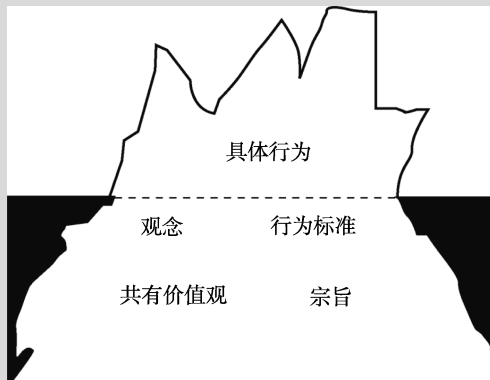


图 1.6 企业文化冰山图

3. “山之内社员形象图”

日本著名的“山之内”制药公司精心设计和制作了“山之内社员形象图”，把它挂在公司最醒目处，如图 1.7 所示。该图呈一个“山”字形，由创造力、组织力和活力三叶组成：居中的创造力一叶为蓝色，与科学、理想、理论相连；右侧的组织力一叶为绿色，象征着和谐与自然；左侧的活力一叶为红色，代表着热情、活动和胜利。组织力和活力是创造力的基础，而创造力是公司的灵魂。

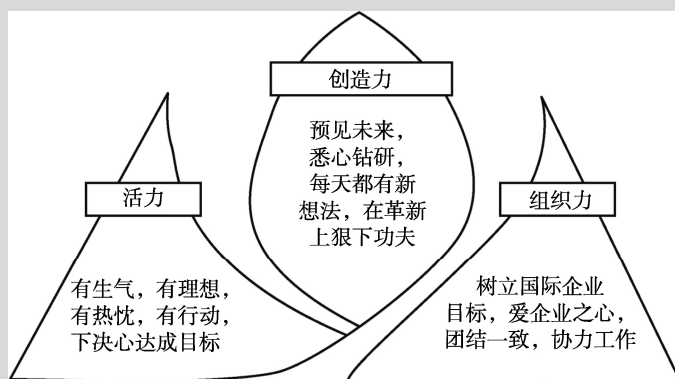


图 1.7 山之内社员形象图

二、企业文化的结构要素

从图 1.2 中的企业文化结构可以看到，第一层是表层的物质文化；第二层是幔层的（或称浅层的）行为文化；第三层是中层的制度文化；第四层是核心层的精神文化。在企业文化

的结构中，企业精神文化最为重要，它决定和制约着企业文化的其他层次。企业物质文化是企业精神文化在企业实践中的具体体现，企业制度文化是企业精神文化的基础和载体。

（一）企业物质文化

企业物质文化又称企业文化的物质层，它是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态为主要研究对象的表层企业文化，其内容主要包括企业生产的产品及提供的服务、企业的名称及标识、企业环境及企业容貌和企业的生产设施及环境等。

（1）企业生产的产品及提供的服务是企业生产经营的成果，它是企业物质文化的首要内容。产品是指人们向市场提供的能满足消费者或用户某种需求的任何有形产品和无形服务。有形产品主要包括产品实体及其品质、特色、式样、品牌和包装；无形服务主要包括可以给买主带来附加利益和心理上的满足感及信任感的售后服务、保证、产品形象、销售者声誉等。

（2）企业的名称及标识是企业文化的可视性象征，充分体现企业的文化个性。

（3）企业环境及企业容貌是企业物质文化的重要组成部分。企业环境主要是指与企业生产相关的各种物质设施、厂房建筑以及员工的生活娱乐设施。企业容貌是企业文化的表征，是体现企业个性化的标志，它包括企业的名称及标识、企业象征物和企业空间结构、布局等。

（4）企业的生产设施及环境是企业进行生产经营活动的物质基础，是形成企业物质文化的保证，也是企业形象与经营实力的一种外在表现。

（二）企业行为文化

企业行为文化又称企业文化的行为层，它是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化，其内容主要包括企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。企业行为中又包括企业家的行为、企业模范人物的行为、企业员工的行为和企业公关行为等。

（1）企业家的行为。企业家的知识、能力和品质等要素成为企业文化生成的基因，决定着企业文化的性质和风格，并制约和引导着企业文化的个性和发展。正是从这种意义上说，一个企业有什么样的企业家，就有什么样的企业文化；一个企业的企业文化，就是企业领导人所展示的文化。企业家是企业文化建设的第一主体，企业家是企业文化生成的关键因素，企业家对企业文化有控制力，企业家决定着企业文化的生命。企业的经营决策方式和决策行为主要来自企业家。成功的企业家在经营决策时总会当机立断地选择自己企业的经营战略目标，并一如既往地贯彻这个目标直至成功。企业领导人的话语文化、行为文化和思想文化，最终影响和形成了企业的企业文化，因此，要建立有特色的企业文化，首先要从企业领导人的“领导人文化”抓起。

（2）企业模范人物的行为。企业模范人物是企业的中坚力量，他们的行为在整个企业行为中占有重要的地位。在具有优秀企业文化的企业中，最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的企业模范人物。这些模范人物大多是从实践中涌现出来的、被员工推选出来的普通人。他们在各自的岗位上作出了突出的成绩和贡献，因此成为企业的模范。一个企业中所有的模范人物的集合体构成企业模范群体，卓越的模范群体必然是完整的企业精神的化身，是企业价值观的综合体现。企业模范群体的行为是企业模范个体典型模范行为的提升，具有全

面性。因此，在各方面它都应当成为企业所有员工的行为规范。

(3) 企业员工的行为。企业员工是企业的主体，企业员工的群体行为决定企业整体的精神风貌和企业文明的程度，因此，企业员工群体行为的塑造是企业文化建设的重要组成部分。每个员工必须认识到，企业文化是自己最宝贵的资产，它是个人和企业成长必不可少的精神财富，以积极处世的人生态度去从事企业工作，以勤劳、敬业、守时、惜时的行为规范指导自己的行为。只争朝夕、不怕疲劳、不甘安逸的精神，正是激发每个企业员工完善自身行为的精神动力和内在力量。

(4) 企业公关行为。由于企业文化建设需要赢得企业内外利益相关者的舆论支持，因此需要注重企业内外的公关沟通，因此形成了第四类行为——公关行为。在公关行为方面，与客户和合作伙伴等的顺畅沟通，为企业经营活动创造良好的外部环境；对内实现与内部各个部门及员工公关行为，对外实现企业与政府、公众的沟通，增强企业的稳定性和凝聚力。

公关行为的要旨在于开放、积极。在企业的经营活动中，政府和公众关心税收、环保、国家安全等问题；客户关心能否继续得到可靠的供应；供应商关心能否继续得到稳定的订单和及时的回款；企业员工关心自己的利益能否得到维护，这些问题必须通过有效的公关行为来予以充分有效的解答。因此，首先要与各方开放、坦诚、全方位地进行沟通，达成相互的理解；其次要着眼于双方的结合点和增长点。

(三) 企业制度文化

企业制度文化又称企业文化的制度层，它是具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总称，其内容主要包括企业领导体制、企业组织结构和企业管理制度三个方面。

1. 企业制度文化的范围

企业领导体制的产生、发展和变化，是企业生产发展的必然结果，也是文化进步的产物。企业领导体制是企业领导方式、领导结构、领导制度的总称，其中最为主要的是领导制度。企业的领导制度受生产力和文化的双重制约，随着生产力水平的提高和文化的进步，就会产生与之相适应的领导体制。不同历史时期的企业领导体制，反映着不同的企业文化。在企业制度文化中，领导体制影响着企业组织结构的设置，制约着企业管理的各个方面。所以，企业领导体制是企业制度文化的核心内容。卓越的企业家应当善于建立统一、协调、通畅的企业制度文化，特别是统一、协调、通畅的企业领导体制。

企业组织结构是企业文化的载体，包括正式组织结构和非正式组织结构。企业组织结构是指企业为了有效实现企业目标而筹划建立的企业内部各组成部分及其关系。如果把企业视为一个生物有机体，那么组织结构就是这个有机体的骨骼。因此，组织结构是否适应企业生产经营管理的要求，对企业生存和发展有很大的影响。不同的企业文化，有着不同的组织结构。大凡优秀的企业总是经常改变企业的组织结构以适应企业目标的变化，从而在竞争中获胜。影响企业组织结构的不仅是企业制度文化中的领导体制，而且，企业文化中的企业环境、企业目标、企业生产技术及企业员工的思想文化素质等也是重要因素。组织结构形式的选择，必须有利于企业目标的实现。

企业管理制度是企业在进行生产经营管理时所制定的、起规范保证作用的各项规定或条例。企业管理制度是企业为求得最大效益，在生产管理实践活动中制定的各种带有强制性义

务，并能保障一定权利的各项规定或条例，包括企业的人事制度、生产管理制度、民主管理制度等一切规章制度。企业管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。它作为员工行为规范的模式，能使员工个人的活动得以合理进行，同时又成为维护员工共同利益的一种强制手段。因此，企业的各项管理制度是企业进行正常的生产经营管理所必需的，它是一种强有力的保证。优秀企业文化的管理制度必然是科学、完善、实用的管理方式的体现。

2. 企业制度文化的性质

企业制度文化是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定限制的文化，它具有共性和强有力的行为规范的要求。企业制度文化的“规范性”是一种来自员工自身以外的、带有强制性的约束，它规范着企业每一个人，企业工艺操作规程、厂规厂纪、经济责任制、考核奖惩制度等都是它的内容。因此，企业制度文化是由企业的法律形态、组织形态和管理形态构成的外显文化。

企业制度是企业为规范员工行为而做出的“应该做什么”“不应该做什么”“鼓励什么”“禁止什么”“什么该奖”“什么该罚”等的一系列规定。由于人的价值取向的差异性、对组织目标认同的差异性，要想使个体与群体之间达成一致，仅靠文化管理是不行的；实际上，在大生产条件下，没有制度，即使人的价值取向和对组织的目标有高度的认同，也不可能达成行动的协调一致。当制度内涵已被员工心理接受并自觉遵守时，制度就变成了一种文化。因此，有人说，在企业规模较小时，用能人管理就可以；随着规模的扩大，必须上升到制度化的管理；当企业发展到超大规模的时候，则必须使管理上升到文化与哲学层次，用理念、价值观来统率员工，即所谓“小企业看老板，中企业看管理，大企业看文化”。

（四）企业精神文化

企业精神文化又称企业文化的理念层，是企业文化的核心层，它是用以指导企业开展生产经营活动的各种行为规范、群体意识和价值观念，是以企业精神为核心的价值体系，其内容主要包括企业愿景、企业使命、企业价值观和企业精神等四个方面，是企业意识形态的总和，是企业物质文化、行为文化、制度文化的升华，是企业的上层建筑。

1. 企业愿景

企业愿景是指企业的长期愿望及未来状况，是组织发展的蓝图，体现组织永恒的追求。企业愿景体现了企业家的立场和信仰，是企业最高管理者头脑中的一种概念，是这些最高管理者对企业未来的设想。是对“我们代表什么？”“我们希望成为怎样的企业？”的持久性回答和承诺。企业愿景不断地激励着企业奋勇向前，拼搏向上。

2. 企业使命

企业使命是指企业由社会责任、义务所承担或由自身发展所规定的任务。企业使命是企业存在的根本目的和理由，回答了“企业为什么存在”的问题。

企业使命有两个重要特征，一是企业使命描绘了企业存在的根本意义和价值。对于企业使命的总结和归纳，有助于企业审视自身，明确企业存在的目的和目标。因此，企业的一切活动，必须围绕企业使命而展开，企业使命是企业所有行为的最终出发点和根本目的。二是企业使命是企业对社会的根本态度。一家企业的发展离不开利益相关者的参与和支持，因此，企业的存在和发展必然追求利益相关者的整体利益，包括股东、雇员、消费者、供应商乃至

企业所在的区域。因此企业使命必须考虑面向不同的利益相关者所承担的社会责任。

企业使命具有四个基本作用，一是企业使命是鼓舞人心的。企业使命是激发员工心灵深处行为的原动力，这是因为企业使命说明了企业为什么存在，它告诉员工为什么而工作，工作的价值和意义是什么。二是好的企业使命是企业长盛不衰的法宝。企业使命是企业存在的根本理由，因此不论时间如何推移，产品如何更新换代，企业使命始终保持不变。三是确定企业前进的方向。企业使命是企业一切行动的基础，描绘了企业根本的，独一无二的目的，反映了企业指引行动的价值观，提供了企业前进的方向和动力。四是一个规范完整的使命陈述，有助于提高企业的总体绩效。

3. 企业价值观

企业价值观是以企业中的个体价值观为基础，以企业经营管理者价值观为主导的群体价值观念。企业的价值即企业为顾客带来的利益、企业创造的竞争优势及超值利润，是一种战略价值。企业价值观是企业精神文化的核心，它决定和影响着企业存在的意义和目的，企业各项规章制度的价值和作用，企业中人的各种行为和企业利益的关系，为企业的生存和发展提供基本的方向和行动指南，为企业员工形成共同的行为准则奠定了基础。摩托罗拉公司的企业价值观是：“尊重每一个员工作为个人的人格尊严，开诚布公，让每位员工直接参与对话，使他们有机会与公司同心同德，发挥出各自最大的潜能；让每位员工都有受培训和获得发展的机会，确保公司拥有最能干、最讲究工作效率的劳动力；尊重资深员工的劳动；以工资、福利、物质鼓励对员工的劳动作出相应的回报；以能力为依据；贯彻普遍公认的——向员工提供均等发展机会的政策。”摩托罗拉公司的这种价值观为员工创造了一种健康积极的文化氛围。

4. 企业精神

企业精神是现代意识与企业个性相结合的一种群体意识，它可以激发企业员工的积极性，增强企业的活力。企业精神作为企业内部员工群体心理定式的主导意识，是企业经营宗旨、价值准则、管理信条的集中体现，它构成企业精神文化的基石。企业精神源于企业生产经营的实践，反映企业的特点，与企业的经营活动密不可分。随着企业生产经营的发展，企业精神不仅能动地反映与企业生产经营密切相关的本质特性，而且鲜明地显示企业的经营宗旨和发展方向；不仅能较深刻地反映企业的个性特征和它在管理上的影响，而且能起到促进企业发展的作用。

企业精神具有号召力、凝聚力和向心力，是一个企业最宝贵的经营优势和精神财富。正如美国 IBM 董事长小托马斯·J. 沃森（Thomas J. Watson）所说：一个组织与其他组织相比较取得何等成就，主要决定于它的基本的哲学、精神和内在动力，这些比技术水平、经济资源及组织机构、革新和选择时机等重要得多。每个成功企业都有自己独特的企业精神。比如，索尼公司“不断开拓”的精神，日立公司的“日立精神——和、诚与开拓者精神”，IBM 公司“IBM 就是服务”的精神追求，惠普公司“尊重个人价值”的精神，海尔“敬业报国，追求卓越”的企业精神，红塔集团“山高人为峰”的企业精神，中国移动“改革创新、只争朝夕、艰苦创业、团结合作”的企业精神等。

相对于企业物质文化、企业行为文化和企业制度文化来说，企业精神文化是一种更深层次的文化现象，在整个企业文化系统中，它处于核心地位。而且企业精神文化不像企业物质

文化、企业行为文化、企业制度文化那样，可以在一定条件下立竿见影、说到做到，所以它的塑造也相当复杂，需要各种因素的互补。企业精神文化是企业员工通过长期的生产经营活动才得以逐步建立的，需要社会的文化环境和舆论导向的配合。企业精神文化最能体现一个企业的精华，它深深“内化”于企业员工的心中，并且通过一定的文化仪式和文化网络得以保留和发展，是群体文化心理的长期“积淀”。企业精神文化往往可供企业员工共享，它是一种超个性的群体意识，其价值具有更广泛、更深刻、更长远的社会意义。

第四节 企业文化的功能

企业文化作为一种理性的和自觉的文化，具有其特定的功能。“所谓企业文化的功能是指企业文化发生作用的能力。”企业文化的功能可分为正向功能和负向功能两大类。认识、把握、实现企业文化的特定功能，正是研究企业文化的根本目的。

一、企业文化的正向功能

所谓企业文化的正向功能是指企业文化对企业发展的积极推动作用。根据企业文化在企业内外发生的具体功能，又可将企业文化的正向功能分为对内功能和对外功能。

（一）对内功能

企业文化的对内功能主要体现在以下五个方面。

1. 企业文化具有导向功能

企业文化的导向功能是指企业文化能对企业整体和企业员工的价值取向及行为取向起导向作用，使之符合企业使命或企业目标。企业文化集中反映企业员工共同的价值观念、理想信念和共同利益，将人们的事业心和成功的欲望转化成具体的目标、信条和行为准则，形成企业员工的精神支柱和精神动力，引导着企业及其员工朝着既定的发展目标前进，对企业中的每一位人员都具有一种无形的巨大感召力。

企业文化的导向功能具体体现在以下几方面：

一是经营哲学和价值观念的指导。经营哲学决定了企业经营的思维方式和处理问题的法则，这些方式和法则指导经营者进行正确的决策，指导员工采用科学的方法从事生产经营活动。企业共同的价值观念规定了企业的价值取向，使员工对事物的评判形成共识，有着共同的价值目标，企业的领导和员工为着他们所认定的价值目标去行动。一个企业的企业文化一旦形成，它就建立起自身系统的价值和规范标准，对企业成员个体思想和企业整体的价值、行为取向发挥导向作用。美国学者托马斯·J. 彼得斯和小罗伯特·H. 沃特曼在《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一书中指出：“我们研究的所有优秀公司都很清楚他们的主张是什么，并认真建立和形成了公司的价值准则。事实上，一个公司缺乏明确的价值准则或价值观念不正确，我们则怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”

二是企业目标的指引。企业目标代表着企业发展的方向，没有正确的目标就等于迷失了方向。优秀的企业文化会从实际出发，以科学的态度去制定企业的发展目标，这种目标一定具有可行性和科学性。企业员工就是在这一目标的指导下从事生产经营活动。

三是建立企业的规章制度。正如特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪在《企业文化——现代企

业精神支柱》一书中反复强调：“我们认为人员是公司最伟大的资源，管理的方法不是直接用电脑报表，而是经由文化暗示，强有力的文化是引导行为的有力工具，它帮助员工做到最好。”

2. 企业文化具有自我调控功能

企业文化的自我调控功能是指企业文化像一种“润滑剂”，能够协调人际关系，营造和谐的工作氛围，以一只“看不见的手”自动地调节员工的心态和行动，使企业的共同目标自动地转化为员工的自觉行动，促进企业内部关系和谐，提高企业的生产效率。企业文化作为企业的共同价值观，并不对企业成员具有明文规定的具体硬性要求，而是通过不断地向个人价值观渗透和内化，用一种无声的号令、无形的管制，使企业自动地生成一套自我调控机制，操纵着企业的管理行为和实务活动。这种以尊重个人思想、感情为基础的非正式控制，会使企业目标自动地转化为个体成员的自觉行动，达到个人目标与企业目标在较高层次上的统一。

企业文化的自我调控功能具体体现在以下几方面：

一是企业各部门之间、员工之间，由于各种原因难免会产生一些矛盾，解决这些矛盾需要各自进行自我调节。

二是企业与环境、与顾客、与企业、与国家、与社会之间都会存在不协调、不适应之处，这也需要进行调整 and 适应。企业哲学和企业道德规范使经营者和普通员工能科学地处理这些矛盾，自觉地约束自己。完美的企业形象就是进行这些调节的结果。调适功能实际也是企业能动作用的一种表现。

3. 企业文化具有凝聚功能

企业文化的凝聚功能是指企业文化具有使企业员工通过共同价值观、精神理念凝聚在一起，产生一种强大的向心力和凝聚力，形成一种“强力黏合剂”，发挥企业巨大的整体效应。正如日本索尼集团董事长盛田昭夫所言：“对于日本最成功的企业来说，根本就不存在什么诀窍和保密的公式。没有一个理论计划或者政府的政策会使一个企业成功，但是，人本身却可以做到这一点。一个日本公司最重要的使命，是培养公司和雇员之间的良好关系，在公司中创造一种家庭式的情感，即经理人员同所有雇员同甘苦、共命运的情感。在日本最成功的公司是那些通过努力与所有雇员建立一种共命运的情感的公司。”

企业文化的凝聚功能具体体现在以下几方面：

一是价值凝聚。通过共同的价值观，使组织内部存在共同的利益，从而聚合员工为实现共同理想而奋斗。

二是目标凝聚。突出、集中、明确、具体的企业目标，旗帜鲜明地向员工和外界宣布企业群体行为的重大意义，为员工指明前进的方向，从而形成强大的凝聚力、向心力。

三是排外作用。对组织以外的文化的排斥，使员工对群体产生依赖，在对外竞争中形成命运共同体。

4. 企业文化具有激励功能

企业文化的激励功能是指企业文化以人为中心，形成一种人人受重视、人人受尊重的文化氛围，以激励企业员工的士气，使员工自觉地为企而而奋斗。企业文化对企业员工不仅有一种“无形的精神约束力”，而且还有一种“无形的精神驱动力”。这是因为，企业文化使企

业员工懂得了他所在企业存在的社会意义，看到了他作为企业一员的意义和自己生活的意义，从而产生一种崇高的使命感，以高昂的士气，自觉地为社会、企业、实现自己的人生价值而勤奋地工作。

企业文化的激励功能具体体现在以下几个方面：

一是企业价值观的激励作用。企业价值观把企业所有员工的个性价值观整合为企业的共同价值观，对于原本就认同企业价值观的员工会产生巨大的激励作用，对于个性价值观与企业价值观不同的员工也会产生巨大的同化作用。企业价值观的这种激励作用能够把个人的利益与企业的整体利益统一起来，提高员工绩效。

二是企业精神的激励作用。企业精神的激励作用有三方面，即信任激励、使命感激励和意志力激励。所谓信任激励，即企业精神能使员工对企业目标产生坚定的信心和执着的追求。只有让员工感到上级对他们的信任，才能最大限度地发挥他们的聪明才智；所谓使命感激励，即企业精神能强化员工的责任感和使命感，激励员工为此付出努力；所谓意志力激励，即企业精神能使员工形成克服困难去实现企业目标的坚强意志力。

三是企业伦理道德的激励作用。企业伦理道德是指企业内部调整员工与员工、员工与企业、企业与企业之间关系的行为准则，是企业文化的重要组成部分。它以正义和非正义、公正与偏私、善与恶、诚实与虚伪等原则为标准来评价员工行为，对员工产生约束作用。这种激励作用是巨大的，主要是负激励，起着软约束的作用。

四是企业文化物质层的激励作用。良好的企业形象能提高员工的社会地位和社会声誉，能使员工产生成就感、自豪感，强化他们对企业的忠诚度，同时也体现和强化了企业价值观、企业精神、企业伦理道德等精神层的激励作用，提高了员工绩效。此外，良好的物质层也能够使员工工作时更有安全感和舒适感，激发员工的向心力。

五是关心的激励作用。企业各级主管应了解其部属的家庭和思想情况，帮助他们解决工作和生活上的困难，使员工对企业产生依赖感，充分感受到企业的温暖，从而为企业尽力尽职。

5. 企业文化具有约束和规范功能

企业文化的约束和规范功能是指企业文化对每个企业成员思想和行为具有约束和规范作用。企业文化的约束和规范功能是通过企业的基本价值观和行为规范来实现的。企业的基本价值观构成了企业成员无形的、理性的“软”约束，行为规范构成了企业成员的有形的“硬”约束。在企业文化建设中形成的一种非行政、非经济的心理约束氛围，以“看不见的手”操纵着企业的管理行为和实务活动，能增强经济、行政手段制约功能。企业依靠管理规范、服务规范和各种规章制度以行政命令的手段约束员工行为属于企业制度文化建设的范畴，而价值观、道德观、行为准则对员工行为的约束规范，往往比正式的硬性规定有着更强大的控制力和持久力。

企业文化的约束和规范功能具体体现在以下几个方面：

一是能将对员工的心理约束和对工作的约束一致起来，建设一支具有统一的价值观念，遵纪守法的员工队伍，既能发挥员工的主体作用，又使每一个员工懂得自己的工作任务、目标、职责，并按照这些要求驾驭管理各种要素，尽职尽责地完成本职工作。

二是能使自我约束与强制约束结合起来。企业文化群体意识、社会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容，会造成使个体行为转化为群体行为的强大的心理压力和动力，使企业

成员产生心理共鸣,继而达到行为的自我控制。这种自我管理的意识和能力与规范化的工作纪律、规章制度、管理秩序等相匹配,共同推进员工理想目标的实现。

三是能使软约束和硬约束结合起来。除企业组织结构、技术管理属于硬管理外,系统、网络、策略和共同价值观等均属于软管理。只有软管理强化,才能加强硬管理。如果软管理软弱,硬管理是难以成立的,就是把硬管理加强起来,也难以持久。

四是能使事前、事中、事后的约束相结合,三者约束,环环紧扣。企业文化中长期形成的群体观念和道德行为准则,不断地向个人价值观渗透和内化,对员工起着潜移默化的作用,可以使员工不良行为得到自我约束,即使发生,也比较容易进行纠正。企业的共同信念、基本价值观、行为规范能够使员工心灵深处形成定势,构造出积极的应答机制,一旦外部有信号诱导,应答机制就会发生作用而迅速响应,从而产生预期的行为。而且软约束可以缓冲硬约束对员工的心理冲击,排解治与被治的冲突,削弱逆反心理,从而使员工的行为趋近于组织目标。企业的基本价值观、行为规范等组织文化因素一旦深入人心,就会产生一种潜移默化的作用,员工会恪守组织的基本价值观,以一种本能来实践、履行企业的行为规范,并且经常检点警示自我、反省审视自我。

(二) 对外功能

企业文化的对外功能主要体现在:企业文化具有辐射和穿透功能。

企业文化的辐射和穿透功能是指企业通过各种渠道,在输出产品、服务、公关和广告的同时,也传播着企业文化,在公众心目中树立起企业的形象。企业文化像一团活性“酵母”,更像一种热力强大的“辐射源”,不仅对企业内部有着重要的影响作用,而且对企业外部,乃至整个社会都产生着巨大的辐射和扩散作用。企业文化塑造着企业的形象。优良的企业形象是企业成功的标志,包括两个方面:一是内部形象,它可以激发企业员工在本企业的自豪感、责任感和崇尚心理;二是外部形象,它能够更深刻地反映出该企业文化的特点及内涵。商品的文化含量越大、文化附加值越高,它的辐射和穿透能力就越强。

企业文化的辐射和穿透功能具体体现在以下几方面:

一是企业文化影响着社会文化。企业文化与社会文化紧密相连,它源于社会文化又区别于社会文化;在受社会大文化影响的同时,也潜移默化地影响着社会文化,并对社会产生一种感应作用,影响社会、服务社会,成为社会改良的一个重要途径。“企业文化对社会文化的辐射作用,使之成为整个社会文化的生长点和支撑点。”同时,由于企业的生产经营活动是社会最基本的经济活动,支撑着社会的运行和发展,从而使企业文化对整个社会的所有领域、每个成员都产生潜移默化而又极为重要的影响。



课堂讨论

企业文化与社会文化有何不同?试分析两者的关系。

二是企业文化通过企业精神、价值观、伦理道德向社会扩散,与社会产生某种共识,并为其他企业或组织所借鉴、学习和采纳。

三是企业文化通过员工的思想行为所体现的企业精神和价值观向社会传播和扩散企业文化。

四是企业文化是提高企业核心竞争力的内在需要。随着经济全球化的加深和知识经济的兴起，当今世界企业之间的竞争已经从产品、服务方面的竞争不断向技术、管理、资本、人才等领域延伸，并快速向企业文化这个制高点挺进，文化力已经成为企业核心竞争力的重要组成部分。

二、企业文化的负向功能

企业文化不仅具有提高企业效能的正向功能，有时也可能对企业的发展产生反作用，其负向功能具体体现在以下三个方面。

1. 变革的障碍

企业文化作为一种软约束，相对于硬约束的规章制度，更加深入人心，更易于形成思维定式。在企业环境处于动态变化的情况下，当企业的共同价值观与进一步提高企业效率的要求不相符合时，企业文化就可能成为一种束缚。此时，企业环境正在经历迅速的变革，现有文化所决定的思维定式可能使企业难以应对变幻莫测的环境，甚至阻碍企业适时进行主动变革。当问题积累到一定的程度时，这种障碍可能导致企业遭受致命打击。

2. 多样化的障碍

在新时代日益开放的现代社会和全球化背景下，企业成员因种族、性别、道德观等差异而日益多样化。未来组织成员构成多样化的企业具有一个优势，即有可能在现代组织决策中有效利用成员思维和方案的多样化，更好地应对激烈的市场竞争和客户的个性化、多样化需求。然而，一个具有强势文化的企业会要求其个体多样化的组织成员的价值观与企业的价值观相一致，否则组织成员就难以适应企业，或难以为企业所接受。显然，这样的企业文化会导致企业丧失其成员构成多样化带来的优势，做出单调的决策，甚至因此贻误战机。

3. 并购的障碍

近年来，企业并购大潮席卷全球。起初，企业的领导者在做并购决策时，更多考虑的是并购双方融资的优势、产品线的协同性等因素，然而，现在他们更倾向于考虑并购双方企业文化的兼容性。国内外实践证明，企业并购成功与否，在很大程度上取决于并购双方之间的文化能否有效融合。融合得好，企业可能如虎添翼，获得更好的发展；融合得不好，则可能导致两败俱伤。



案例分析

青岛啤酒的企业文化

青岛啤酒股份有限公司（以下简称“青岛啤酒”）的前身是1903年8月由德国商人和英国商人合资在青岛创建的日耳曼啤酒公司青岛股份公司，是中国历史悠久的啤酒制造厂商。整整一个多世纪，青岛啤酒公司是如何历经风雨而基业长青的呢？青岛啤酒前董事长金志国认为，百年青啤之所以能基业长青，不单是靠技术，也不单是靠资金，最主要靠的是支撑企业不断进取、不断发展的优秀企业文化。随着科技的不断进步，加之啤酒技术门槛相对较低，啤酒企业之间的产品差异已越来越小，你能生产干啤酒，他也能生产；就连技术难度

较大的小麦啤酒和纯生啤酒，国内啤酒企业也都纷纷开始生产，仿效者更是不胜枚举。啤酒企业在产品上的竞争优势已不明显，铸就一个成功品牌要靠文化特色，也就是产品中包含的文化附加值。因此，积极培育有特色的企业文化，对青岛啤酒公司的生存、发展具有重大而深远的意义。

（一）青岛啤酒企业文化概况

青岛啤酒公司制定了完整的企业文化框架，如图 1.8 所示。从图中可以看出，青啤企业文化由精神、制度、物质三个层面构成，具有引导、凝聚、激励、约束和识别五大功能。

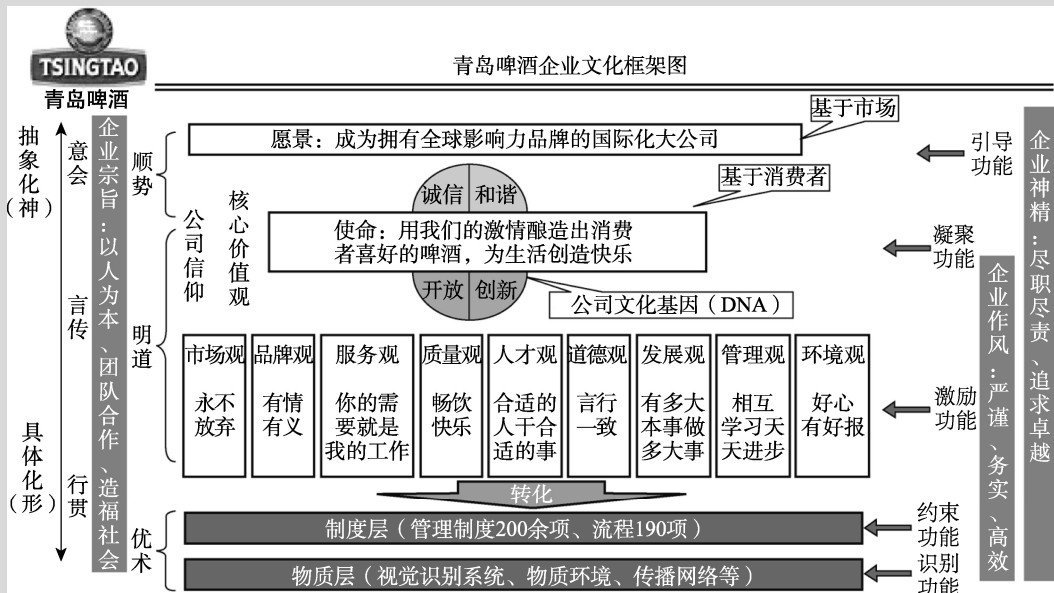


图 1.8 青岛啤酒企业文化框架图

1. 精神层

精神层包括愿景、使命、核心价值观、理念、宗旨、精神、作风等，是青啤企业文化的核心和灵魂，是企业的“心”。“愿景”位于文化框架的最上方，青啤文化是愿景领航的文化，“基于市场”提出，具有“引导功能”。“使命”紧随其后，阐明了青岛啤酒公司存在的理由和价值，“基于消费者”提出。这两项是“顺势”而为，因为不管公司是否做好了充分的准备，啤酒市场已经是一个国际化的市场，成为国际化的大公司是市场的客观要求。同时，啤酒的好坏由专家鉴定的时代已经过去了，必须满足消费者的喜好才能使企业生存发展，所以使命强调了消费者导向。

“核心价值观”是青岛啤酒公司所推崇的基本理念和信仰，体现了公司的境界和原则，使命即公司的核心价值观。而青啤的核心价值观是基于青啤公司区别于其他组织的独特的文化细胞形成的，既有传承，又有创新，在矛盾中寻求标准，使文化细胞更加健康和有适应性，对员工具有“凝聚功能”。

“理念群”由核心价值观派生而出，阐明了公司在不同方面的观念立场，具有“激励功能”。这一部分是“明道”，即阐明青啤生存发展之道。

“企业宗旨”“企业精神”和“企业作风”贯穿在文化的各个层面。青岛啤酒本着“以

人为本、团结合作、造福社会”的企业宗旨，“尽职尽责、追求卓越”的企业精神，“严谨、务实、高效”的企业作风，在大力培训和认真选用人才之外，千方百计引人才，创造环境留人才，无微不至惜人才，把人力资本激活，把人力资本所蕴含的知识技能最大限度地释放出来。青啤公司一方面整合适应国际化的人力资源，另一方面加快培养自己的内部人才。青岛啤酒已经确立了“成为拥有全球影响力品牌的国际化大公司”的愿景。

青啤人的质量观是“高、精、严、细”，即对待质量，就要追求高标准、追求精益求精、追求严格的管理、追求认真细致的工作作风。青啤人的科技创新观为：“发掘品牌优势，领导时代潮流”，青啤人认为必须增加科技投入，提高企业科技水平，推进科技创新，在技术上、质量上、产品更新上，保持青岛啤酒在全国乃至全世界同行业领先地位。树立“适应市场，满足市场，发现市场，创造市场”的市场观，青啤人认为，青岛啤酒不仅要酿造高质量的产品，还要提供最优质的服务，更快捷、更新鲜、更亲和、更便利地根据啤酒消费特点，研究啤酒市场规律，提出高标准服务准则。

2. 制度层

青啤文化的制度层由精神层转化而来，目前有 200 多项制度，190 余项流程，还包括公关活动、营销活动等，将企业文化进行科学的、规范化的培育，表现出公司强大的、不依赖任何人的制度执行力，是企业的“手”。青啤的人才观：合适的人干合适的事；管理观念：相互学习，天天进步。青岛啤酒有完备的法人治理结构，在对公司员工的行为规范、素质修养、工作纪律、团队协作、仪表礼仪、环保安全等方面要求都很严格。

在人员任职设置方面，青岛啤酒推行的是公司董事长、总经理和监事会主席三人分设、不得兼职的做法，这就形成了良好的权力制衡及监督机制。依据不同市场对上市公司的法规和公司章程的规定，青岛啤酒制订并实施了“股东大会议事规则”“董事会议事规则”“监事会工作实施细则”和“总经理工作细则”等规章制度，通过一套“董事会决定干什么，总经理研究怎么干，监事会监督哪些不能干”的规矩，明确界定了公司股东大会、董事会、监事会、总经理的职责、权限和议事程序等，从而使公司的运作结构既协调、高效又相互制衡。

在公司经营管理方面，青岛啤酒也较好地处理了董事长与总经理之间的工作关系。青岛啤酒陆续成立了财务与审计委员会、公司治理与薪酬委员会、公司战略发展与投资委员会，确保了董事会科学而高效地运作。青岛啤酒由于拥有了一个规范而相对健全的法人治理结构，由此所带来的意识超前而科学高效的决策机制，大大地推动了公司快速而健康地发展。

3. 物质层

青啤文化的物质层包括公司的视觉识别系统、物质环境、产品造型包装设计、传播网络等，是精神层的载体，也是企业文化最为外在直观的系统，是企业的“脸”。从精神层到物质层，由抽象到具体，由神到形，执行中也有“意会”“言传”“行贯”的偏重。

“制度层”和“物质层”是对所有企业行为和员工行为实行系统化、标准化、规范化的统一管理，形成统一的企业形象，便于统一的经营管理，在文化中起“约束功能”和“识别功能”。与“明道”相对应，这一部分是“优术”，即寻求文化落地的具体途径。“精神层”“制度层”“物质层”体现了青岛啤酒公司企业文化的结构。

（二）企业文化对青岛啤酒发展的作用

1. 企业文化是青岛啤酒发展的强大精神动力

企业文化是促进企业精神文明建设的重要手段，是职工的精神食粮，是凝聚全体职工的重要力量。它的根本任务在于通过各种途径全面提高企业员工的综合素质，激发职工的工作热情，提高劳动生产率，促进企业经济效益的增长。企业要生存、要发展，离不开文化。青啤领导始终将企业文化工作作为企业运营过程中的重要环节，高度重视，精心组织，要求大力做好公司企业文化工作，为企业营造了良好的内外环境。青岛啤酒公司从总经理到负责日常工作的各个部门领导都带头践行公司企业文化，他们用自己的实际行动直接或间接影响着身边的员工，大家形成合力，朝着同一价值观、同一个方向不断迈进，形成了“尽职尽责，追求卓越”的企业精神和“热爱青岛啤酒，献身青岛啤酒”的团队精神，提出了“用我们的激情，酿造全球消费者喜好的啤酒，为生活创造快乐”的使命。

2. 企业文化是青岛啤酒发展的推动力

在充满希望和挑战的 21 世纪，企业文化对青岛啤酒的发展具有深远的意义。在新的历史条件下，优秀的企业文化对企业组织结构调整、产品结构调整、发展方向、发展水平、发展速度等将产生重大而深远的影响。青岛啤酒在市场营销方面坚持国内、国外两手抓，青岛啤酒在香港、上海证券市场上市，并与美国安海斯-布希公司（Anheuser-Busch，简称 A-B 公司）进行合作，在巩固国内啤酒领先地位的基础上，采取多种方式，大力开拓海外市场。利用加入 WTO 的有利时机，在分析青岛啤酒在不同国家的市场占有率和市场竞争形势的基础上，按发达国家市场和非发达国家市场、重点市场和非重点市场及建立全面覆盖国际市场的销售网络的要求，制订开拓国际市场的战略规划，明确各个阶段的销售目标 and 市场拓展的重点，有策略地开发国际市场，提高在国际市场特别是发达国家市场的市场占有率。时机成熟时，青啤将在国外建厂或定牌加工生产青岛啤酒，实现地产地销。青啤的扩张模式主要是基于能力的提升和核心竞争力的打造，实现由“外延式扩张”向“内涵式扩张”转变，由“做大做强”向“做强做大”转变，着力培育做强品牌、人才等可持续发展的能力。这是一种不可复制的能力，是中国企业真正成为国际化企业必须具备的能力。

3. 企业文化是青岛啤酒发展的内在要求

企业的产品要依靠企业文化来宣传，良好的企业声誉要靠企业文化来传播，优秀的企业形象要依靠企业文化来塑造。企业要面向市场，产品要在复杂激烈的市场竞争环境中站稳脚跟，并立于不败之地，必须借助于文化的传播作用和影响力。正所谓“好酒也怕巷子深”“形象等于市场”“市场就是效益”。青岛啤酒连续两届入选英国《金融时报》发布的“中国十大世界级品牌”，其中在第二届的单项排名中，青岛啤酒囊括了品牌价值、优质品牌、产品与服务、品牌价值海外榜四项榜单之冠。

启发思考：（1）青啤企业文化的核心价值观是什么？

（2）从青啤企业文化中得到怎样的启示？

本章小结

企业文化的产生和发展过程是企业由传统走向现代的过程。企业文化的形成具有一

定的时代必然性，它既源于日本经济的崛起和美国的反思，同时又有其客观的实践基础。企业文化理论孕育于 20 世纪 70 年代末，形成于 80 年代初。20 世纪 80 年代初在美国先后出版了四本以论述企业文化为核心内容的管理学著作，这些著作是企业文化理论诞生的标志。企业文化是企业发展的灵魂，其最核心的内容是企业价值观。以人为主体的人本文化是企业文化的中心，企业的管理方式是以软性管理为主，其重要任务是增强群体凝聚力。企业文化主要包括企业经营哲学与经营理念、企业价值观、企业精神、企业道德和企业形象等五大要素。企业的文化结构可划分为企业物质文化、企业行为文化、企业制度文化和企业精神文化四个层次。企业文化既具有正向功能，也具有负向功能，其中正向功能又可分为导向、自我调控、凝聚、激励、约束和规范等对内功能，以及辐射和穿透等对外功能。

练 习 题

自
学
自
测



扫
描
此
码