

构建卓有成效的企业文化

1 为什么文化管理是对传统管理的革命

2 从企业文化兴起的背景看企业文化的本质

讨论：什么是企业文化？列举单位和身边的企业文化现象？

3、为什么企业文化在我国失去了作用

讨论：结合工作实际谈企业文化建设中成功的经验和失败的教训？

4、如何构建卓有成效的企业文化

讨论：公司在加强企业文化建设方面的建议？

主要内容

1 企业文化的缘起

2 企业文化的概念和内涵

讨论：什么是企业文化？列举单位和身边的企业文化现象？

3 企业文化的作用机制

讨论：结合工作实际谈企业文化建设中成功的经验和失败的教训？

4 构造卓有成效的企业文化

讨论：公司在加强企业文化建设方面的建议？

5 管理企业文化

优秀的公司总是需要并且要求所有的普通成员都做出优异的成绩，我们把这叫做“依靠人来提高生产率”。

托马斯·J·彼得斯 小罗伯特·H·沃特曼 《成功之路 -- 美国最佳管理企业的经验》中国对外翻译出版公司 1985年版 第9页

“山姆可以称得上是本世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键，是无人可以比拟的。”美国 Kmart 连锁店创始人哈里·康宁汉这样评论他的竞争对手——山姆·沃尔顿。

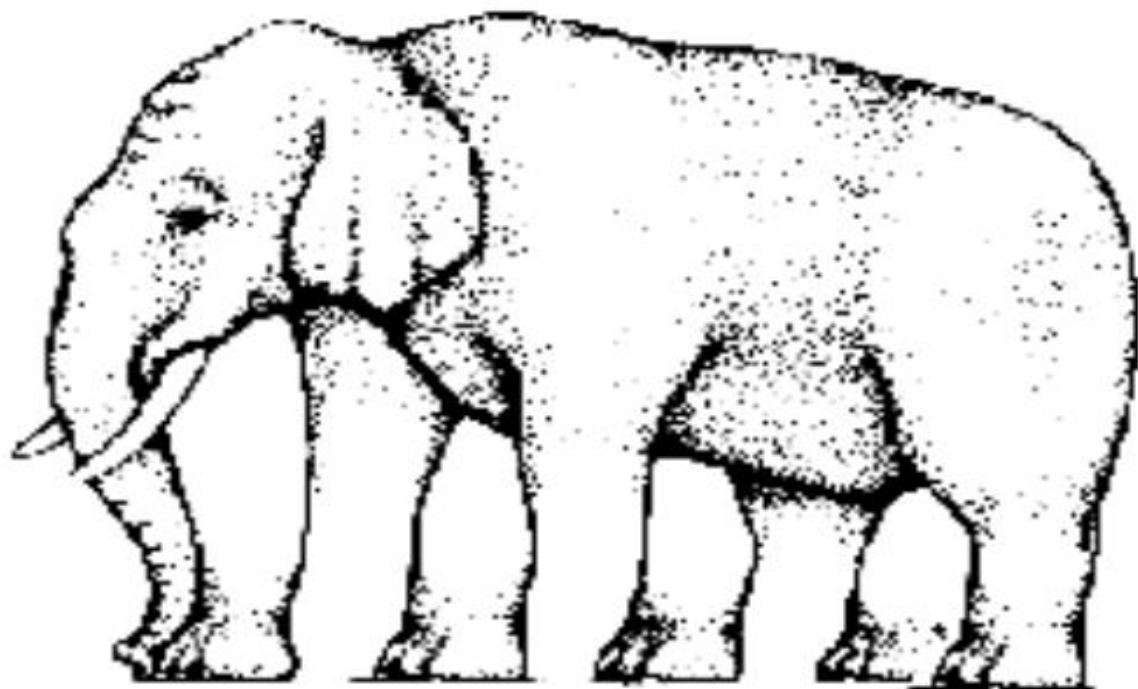
一位经济学家评论说：“沃尔玛成功的第一步是通过低廉的价格商品和优质的服务去征服消费者，从而不断扩大规模，并强化自身的规模优势。而其能够成为世界第一大零售商的最关键一步，则是完成对整个连锁网络的整合，通过富有生命力的企业文化和现代化的技术设备，抵消了因规模过大则可能出现的两大问题，即：管理成本过高或管理漏洞百出，使沃尔玛总部能够高效地控制整个网络。

问渠那得清如许，为有源头活水来
— 企业文化的缘起

凯文·卡特，1994年普立策新闻特写摄影奖



背景的意义



How many legs does this elephant have?

1 70年代后期开始美国企业面临的挑战：美国经济的成熟化与企业效益的下降

从70年代后期开始，随着美国国内经济的日益成熟，诱人的投资机会越来越少，企业很难再象以前那样，轻易地就能找到能够快速增加收入的新的市场了；在行业市场内部，随着市场的成长性下降，竞争加剧。加剧的竞争一方面限制了企业收入的增长，一方面使企业的销售利润率下降。美国核心公司的利润萎缩了。利润从60年代中期以来下降了，美国非金融公司的平均税后利润率从1965年的将近10%的高峰下降到1980年的不到7%，下跌了1/3以上。

④

(美) 罗伯特·赖特：《国家的作用》上海译文出版社 1998年版，第75页

2 战略调整：从扩张战略转向维持战略

(1) 企业发展目标的转变

	60-70 年代	80 年代
主要目标	<ol style="list-style-type: none">1 成长率2 降低风险	<ol style="list-style-type: none">1 获利性2 长期竞争优势
成功要素	<ol style="list-style-type: none">1 一般管理能力2 信息和技能的广度3 财务管理能力	<ol style="list-style-type: none">1 技术和管理创新2 信息和技能的深度3 组织整合和人力资源
活动范围	扩张	集中

大多数企业将自己的目标从 60-70 年代追求成长率和分散风险调整为 80 年代追求获利性和长期竞争优势，

(2) 战略形态：从多元化扩张转向维持战略

在 1967 年，《幸福》杂志 500 家美国大企业中开展多元化经营的企业占到 80%。

Wrigley: Divisional Autonomy and Diversification, DBA thesis, Harvard Univ., 1970

在 80 年代美国最大的 250 家企业中，仍然通过多元化扩张的下降到 8.5%，而“维持原状”的企业则达到 20.4%。

C. Markides, Diversification, Refocusing, and Economic Performance, MIT Press, 1995

(3) 维持战略的核心：依靠现有产业寻求增长

- A 多元化战略的核心：依靠新的产业市场带动增长
- B 维持战略的核心：依靠现有产业寻求增长

- 在总体上，维持企业的业务结构不变；
- 在事业部层次，展开市场份额的争夺。一方面可以增加收入，又能加大生产规模，降低成本，提高利润率。进而实现增长。

(4) 依靠现有产业寻求增长需要：赢利能力

竞争优势归根结底来源于企业为客户创造超过其成本的价值。

竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心概念，然而经过几十年的蓬勃扩张和繁荣，很多企业在疯狂地追求增长和多角化经营的过程中，将竞争优势抛在脑后。今天，竞争优势的重要性前所未有。全世界的企业都面临增长的减缓和来自国内和全球的竞争，而竞争者们似乎已不能在不断增长的馅饼足够分享的前提下经营了。

迈克尔·波特：《竞争战略》（1980年出版）

经济成熟化

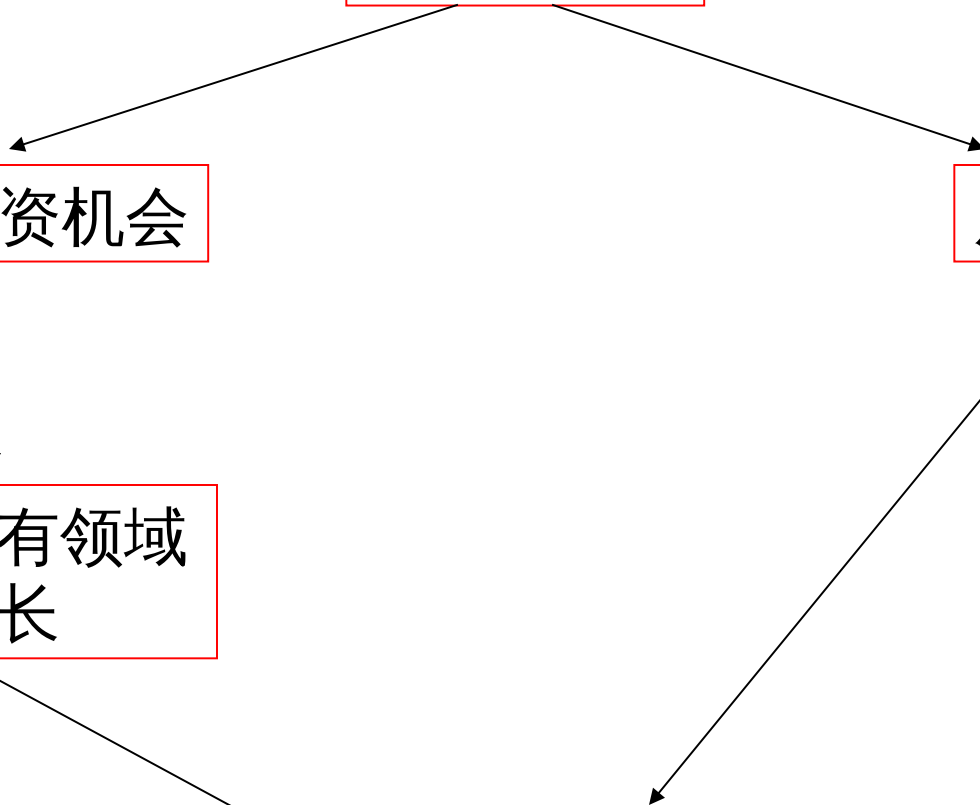
缺乏投资机会

原有竞争加剧

依靠现有领域
需求增长

利润率下降
收入增长乏力

改善赢利能力



3 面临的问题：日本企业的竞争

在国内市场上，从 1969 年到 1979 年间进入美国的制成品的价值相对美国产品的比率从不到 14% 增加到 38% ；

(美) 罗伯特·赖特：《国家的作用》上海译文出版社 1998 年版 第 71 页

在国际市场上，美国经济的重要支柱产业在国际竞争中也严重受挫，处境恶化，象汽车、钢铁这样一些美国曾经主宰世界的传统行业，美国正在迅速地丢失它在世界市场中的份额。而一些高技术产业的竞争优势也遭到明显削弱。60 年代末以来，总部位于美国的跨国公司，以每年六家的速度被排除在世界 500 家大公司排行榜之外，他们均被日本公司所取代。

(美) 技术评估办公室：《跨国公司与国家利益》华盛顿，政府印刷所 1993 年版 第 6 页，转引自：乔治·洛奇：《全球化的管理 -- 相互依存化时代的全球化趋势》上海译文出版社 1998 年版 第 13 页

“美国工业确实出现了令人担心的衰退迹象，在许多重要的工业部门，美国公司正在输给他们的竞争者”

(美) 迈克尔·德托佐斯等：《美国制造 ---- 如何从渐次衰落到重振雄风》科学技术文献出版社 1998 年版 第 5 页

美国企业在市场竞争能力上与日本企业相比处于明显的劣势。在国际和国内市场的竞争中，美国企业正在不断地丧失份额。

(英) 保罗·肯尼迪：《为 21 世纪做准备》 新华出版社，1994 年版 第 293 页

4 日本的优势是什么？

MIT 生产率委员会：在各种情况中，日本企业还拥有其他优势 ---- 优良的制造技术、较低的人工费用和有直接的政府支持，但它们的长远目光是取得成功的关键因素。…
…与目光长远相联系的竞争优势，特别强大。

迈克尔·德托佐斯等：《美国制造 ---- 如何从渐次衰落到重振雄风》科学技术文献出版社 1998年版 第51页

市场营销专家科特勒写道：日本人就是以这种模式，打败了许多主宰这些行业的、被认为不可击败的巨型美国企业。

菲利普·科特勒：《超一流的行销战略战术 ---- 日本战胜美国》中国经济出版社 1992年版 第14-22页

5 提高美国企业的生产率：尝试和探索

(1) 工作的努力程度？

生产率的增长不能单靠更辛苦的劳动，绝大多数雇员都在竭力工作，许多人为了要赶上别人的步伐甚至已经工作得过于辛苦以至损害了健康。

威廉·大内：《Z理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战》中国社会科学出版社，1984年版，第3-4页

是组织和管理中的某些东西，而不是工人的内在积极性，造成了生产率的差异。

(美)迈克尔·德托佐斯等：《美国制造——如何从渐次衰落到重振雄风》科学技术文献出版社 1998年版 第73页

组织和生产率的关系。

丹尼尔·奎因·米尔斯：《新竞争者》上海译文出版社 1992年版 第45页

(2) 自动化？

麻省理工学院组织世界上 14 个国家的学者和专家，从 1980 年开始的“国际汽车计划”研究结论：在管理不善的大量生产方式的高技术工厂中，从手工组装任务减少多少非熟练的直接工人，却又得增加大约相同数量的技术工人和维修工人。自动化不是提高生产率的关键所在。

沈希瑾等：《改变世界的生产方式》 中国经济出版社 1996 年版 第 263-264 页

6 逐渐清晰的认识：问题在于美国的管理方式

我相信，生产率的问题是一个社会组织的问题，或者用商业术语来说，是一个管理组织的问题。……只有在我们学会某种管理方式，能够使得人们在一起更有效地工作，才能得到改善。

威廉·大内：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》中国社会科学出版社1984年版 第3-4页

日本人能够出人头地的一个重要原因在于他们的管理技巧。是美国管理界的弱点造成了国际竞争能力的低落。

(美)巴斯克和艾索斯：《日本的管理艺术》，广西民族出版社，1984年版，第3、6页

7 石破天惊：“科学管理”出了问题



松下幸之助

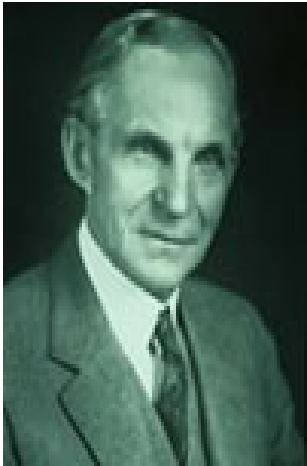
松下幸之助在 1985 年写道：“西方企业的逻辑建立在泰罗的模式之上，……对他们而言，管理就是老板多动脑筋，以便交给部署去执行的过程。但是对日本人而言，管理是充分运用全员的智慧，以成就企业绩效的艺术。……企业只有结合全体员工的脑袋，才能在今日动荡的环境下生存。”

查尔斯·汉登·特纳等：《国家竞争力 -- 创造财富的价值体系》，海南出版社，1997 年版，第 113 页

很少有人能比泰罗更有影响，……他开始将知识运用于工作，……他断言工作可以研究，可以分析，可以划分为一系列重复的简单动作，每个动作必须在最佳的时间内、以唯一正确的方式，并采用适当的方式来完成。……**将知识应用于工作，迅速提高了生产力。**……泰罗开始将知识应用于工作，不出几年生产力就开始以每年 3.5-4% 的比率提高，这意味着每 18 年左右翻一番。自泰罗开始以来，所有先进国家的生产率大约提高了 50 倍。在这种前所未有的扩展之下，先进国家在生活水平和生活质量上都有了提高。将知识应用于工作引发了过去 100 年来生产率的迅速提高，从而创造了发达国家

（美）彼德·得鲁克《后资本主义社会》上海译文出版社 1998 年版 第 38-40 页

(1) 美国企业的效率源泉：分工



亨利·福特，1902年，亨利·福特创办福特汽车公司，并在几年之内把它发展成为美国最大的汽车公司。1908年，著名的福特“T”型车问世，使普通家庭拥有汽车成为现实。1914年，首创流水线生产方式，被誉为“现代大机器生产的代表”。

T型车的生产总共需要8000多道工序，“其中949道需要强壮、灵活而且身体各方面都非常好的成年男性，3338道工序只需要普通身体的男工，剩下的则可由女性或年纪稍大的儿童来承担。而且我们发现50道工序则可以由没有腿的人来完成，2637道由一条腿的人，2道由没有手的人，715道由一只手的人，10道由失明的人来承担。”

-----亨利·福特：《我的生活和工作》，1923年

美国方法的巨大力量在于能够组织其专业人员成为一支协调的劳动大军，每个专业人员能在任环境内发挥其专长，因而能够轻易地从一城市转到另一城市并可以改变自己的雇主。这种创新是西方企业的伟大奇迹之一，使得工业生产的广泛开展成为可能。工业生产只有在技术专家能以协调方式结合起来的情况下才能成功。在我们现在高度流动的社会里，如果每一个公司各自使用一套独特的技术以及不同类型的工人，生产是永远不会迅速前进的。如果每个公司要为培训人员花费很多时间，生产率将是低落的。然而，职工获得专典化和专职化技能之后，就有可能成为流浪者，终生只干一种专业然而并不固定于一家企业。这种制度也许会被证明比日本制度优越，但我们至少还能提出某些怀疑。

美国形式的弱点是工人永远不能相宜紧密结合。他们能够形成一个松散结合的力量；只要不要求他们理解自己专业以外的事情，他们是能够协调的。如果适当的专家能够聚集在一起，就象卯榫式积木玩具那样，那么这种结构是能够奏效的。但如果生产过程需要每个专家更改他们的目标和技能，或者建立一套独特技能，那么我们的预制件式的组织方式就不会成功。

威廉·大内《Z理论--美国企业怎样迎接日本的挑战》中国社会科学出版社 1984年版 第 31-32 页

(2) 美国企业的效率源泉：科学管理



物质方面的直接浪费，人们是可以看到和感觉到的，但由于人们不熟练、低效率或指挥不当而造成的浪费，人们既看不到，又摸不到。所有的日常活动中不注意效率的行为都在使整个国家资源遭受巨大损失，而补救低效能的办法不在于寻求某些出众或是非凡的人，而在于科学的管理。

-- 泰罗：《科学管理原理》团结出版社 1999 年版
第 18 页

确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干。

泰罗



科学管理“可以算是自从联邦制度拥护者论文问世以来美国人对西方思想做出的最有影响、意义最为深远的贡献。只要工业社会还存在，我们就决不会忘记，人做的工作是可以加以系统研究、加以分析，可以在它的最基本的组成单位上下功夫而加以改进的。”

彼得·德鲁克：《管理实践》，工人出版社 1989 年版，第 331 页

常用的一切老的管理体制，实际上就是按每个工人自认为的最佳办法去干自己的活，经理人员对之则很少协助和过问。由于工人的这种孤军作战，使得在这些体制中干活的工人在绝大多数的情况下不可能按一种科学或工艺的规律和法则去干他们的活计，尽管这种科学和工艺是存在的。……这样，一个极端是受尽老板的驱使和压迫，另一个极端是老板对工人听之任之，工人爱咋干就咋干，不提供任何帮助。

即使这个工人会发现什么规律（这在以前只有凭经验的知识）——由于他个人的利益，几乎不可避免地会促使他对他发现的规律严加保密，这样，他就可以利用个人的这种独特知识，比别人多干活，多拿工资。另一方面，在科学管理下，从事管理工作的人员有责任，并且有兴趣去发展规律，去替代老的经验，还公正无私地教会他们下属的全部工人以最快的办法去干活。

泰罗：《科学管理原理》团结出版社 1999 年版 第 69 页

如果一个人经过科学训练，即使他以前从未见到某项工作，哪怕从来不曾在做着项特定的工作的机器上工作过，也要比在从事这项工作 10-12 年的优秀技工快上 1.5-2 倍，直到 9 倍。

泰罗：《科学管理原理》团结出版社 1999 年版 第 70 页

泰罗在《科学管理原理》中论述的：“将以前以言传身教的方式得来的知识全部集中在管理者一方．．．这些知识以前是在员工的头脑中，而且是潜存于由多年经验获得的熟练技术和秘诀中。将这些知识集中到一个地方，记录下来或加以图解，多数情况下最后都把这些知识作为法则或法规而进一步化为数学公式”。这就是科学的进步。

观察工人的工作、发现其中好的工作方法



总结、研究科学的工作方法作为标准的作业规程



选择合适的人员并对其培训



采取适当的激励措施



结果：通过知识的共享，提高了效率，增加了劳资双方的利益

科学的力量：搬运生铁实验

- 原来每个工人每天搬运量：12.5T
- 实验后每个工人每天搬运量：47.5T
- 原来每个工人每天工资：\$1.15
- 实验后每个工人每天工资：\$1.85

毛泽东曾经讲到：“我们应该走到群众中间去，向群众学习，把他们的经验综合起来，成为更好的有条理的道理和办法，然后再告诉群众（宣传），并号召群众施行起来，解决群众的问题，使群众得到解放和幸福。”

-- 《毛泽东选集》，第三卷，第936页

(3) 反思：任何管理手段、管理模式都有其固有的缺陷



管理发展的逻辑：芙丽特的环形反应论（系统思考）

当我们行动时，环境由于我们的活动而发生了变化，而我们的行为又正是对部分由我们自己造成的新环境做出反应。

这种环境发展的观点，对工商企业管理有着最为重要的意义。

我们要考虑我们自己与环境之间的相互调整、相互影响的行为，这意味着我们自己和环境都发生改变。

我们认识到，干工作的人最了解他所干的工作。他们也许不知道如何阐明其知识，但知道什么起作用，什么不起作用。（所以，要改善生产率）……致力于改善工作岗位和任务的工作始于做这种工作的人。……干工作的人必须为自己的生产力负责，并予以控制。

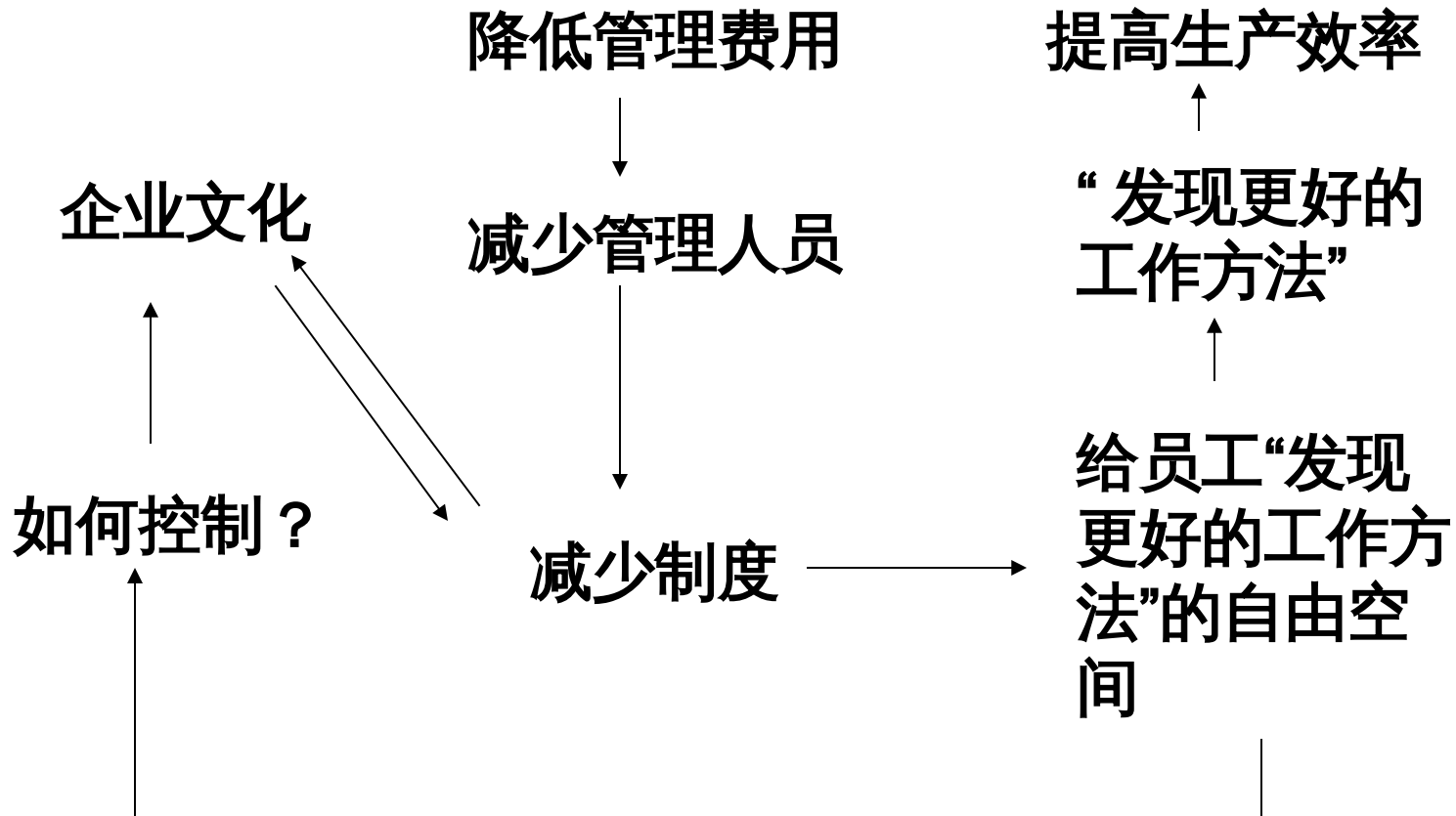
彼德·得鲁克《后资本主义社会》上海译文出版社 1998年版 第94页

我们常会看到，只要给予工作人员（车间的生产工人、商店售货员、办公室职员）哪怕是很少一点能明显地实施自我控制的机会，他们就能做出超越其职责所要求的努力。……管理最好的公司，以及其它几家公司，都是遵循年这种理论行事的。

托马斯·J·彼得斯 小罗伯特·H·沃特曼《成功之路-- 美国最佳管理企业的经验》中国对外翻译出版公司 1985年版 第10页

8 企业文化：提高生产率的新手段

企业费用构成：销售费用 + 管理费用 + 制造费用



1981年、1982年间出版的4部著作全都成为全美的最畅销书——《Z理论——日本经营管理艺术》、帕斯卡、阿索斯合著：《企业文化》，笛洱、肯尼迪合著以及《追求经营臻境》，彼得斯、惠特曼合著。其中，彼得斯、惠特曼合著的《追求卓越》打破美国非小说类图书的历史销售纪录。这些书籍对企业经营管理界和公众的基本信念都产生了不同寻常的巨大影响。

(美) 约翰·科特 詹姆斯·赫斯克特：《企业文化和经营业绩》华夏出版社 1997年版 第9-10页

9 知与识：学而不思则罔，思而不学则殆

- (1) 过去我们公司成功的关键是企业家因素还是员工的效率？（是战略还是管理？）
- (2) 我们是怎么管理的？
- (3) 建立企业文化，对我们有什么意义？



温故而知新

(1) 任何管理手段的根本目的在于提高效率

切记：管理的根本目的不是寻求秩序，而是寻求效率

(2) 科学管理提高效率的机制：

日常工作

管理人员挖掘关于工作的知识

制度、作业规范、操作规程

管理人员对员工进行培训

员工按照制度进行作业（知识共享）

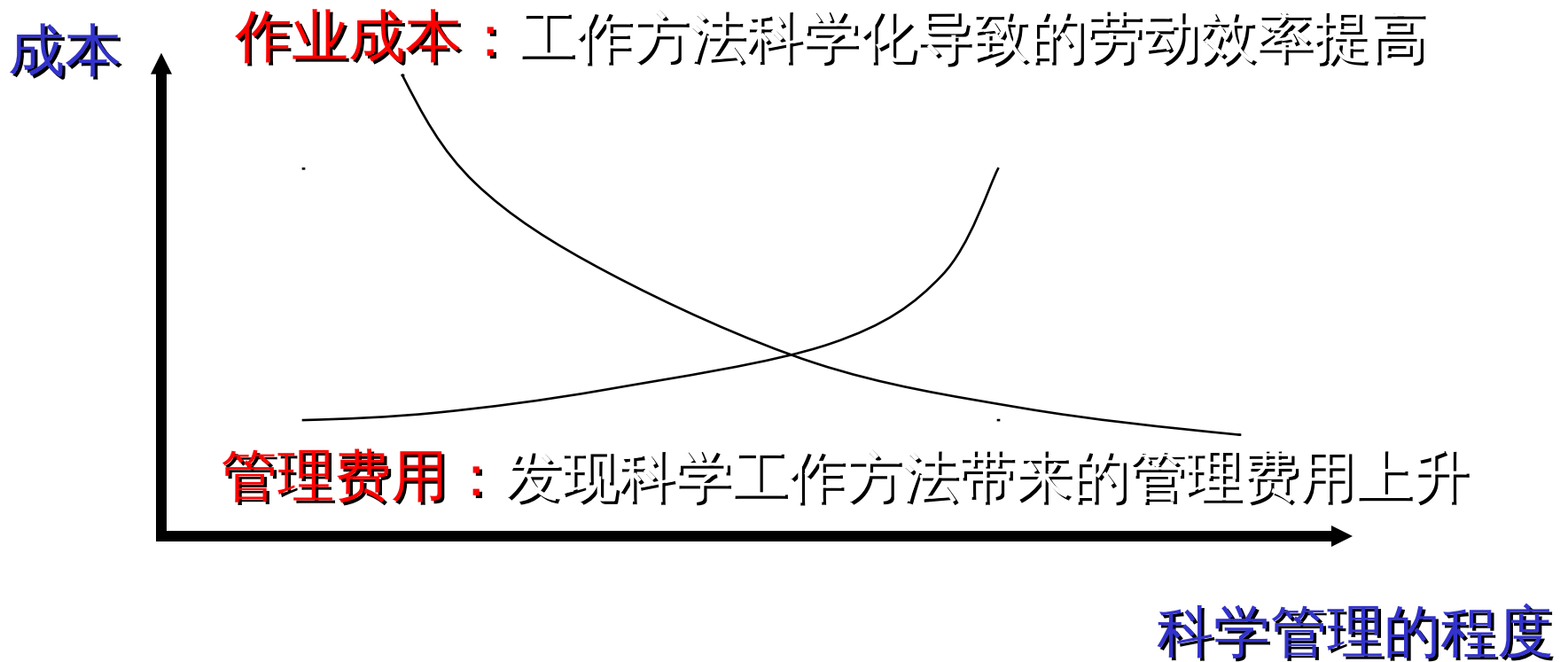
效率提升

在企业运营效率上，和世界先进企业相比，中国企业有明显的差距，1998年中国工业500强的平均资产利润率、人均利润和人均收入分别相当于当年世界500强的24.62%、**12.31%**和**9.51%**，总体效率偏低。

--- 孙杰：“世界五百强中国五百强差距对比”，《光明日报》，2000年1月11日

国家统计局的统计：2001年，中国国有制造业企业的平均工资水平相当于菲律宾制造业周工资的**47.15%**，相当于泰国的制造业周工资的**38.33%**，马来西亚的28.7%，韩国的9.2%，我国台湾省的**6.8%**，相当于香港的**5.1%**，相当于美国、日本、德国制造业周工资的**4%**。

(3) 企业文化管理是由于认识到科学管理的缺陷而产生的一种新的效率工具。





中庸 == 均衡

(4) 文化管理的目的是员工奉献知识，而提高效率。

日常工作

一线员工去发现更好的工作方法

制度、作业规范、操作规程

管理人员对员工进行培训

员工按照制度进行作业（知识共享）

效率提升

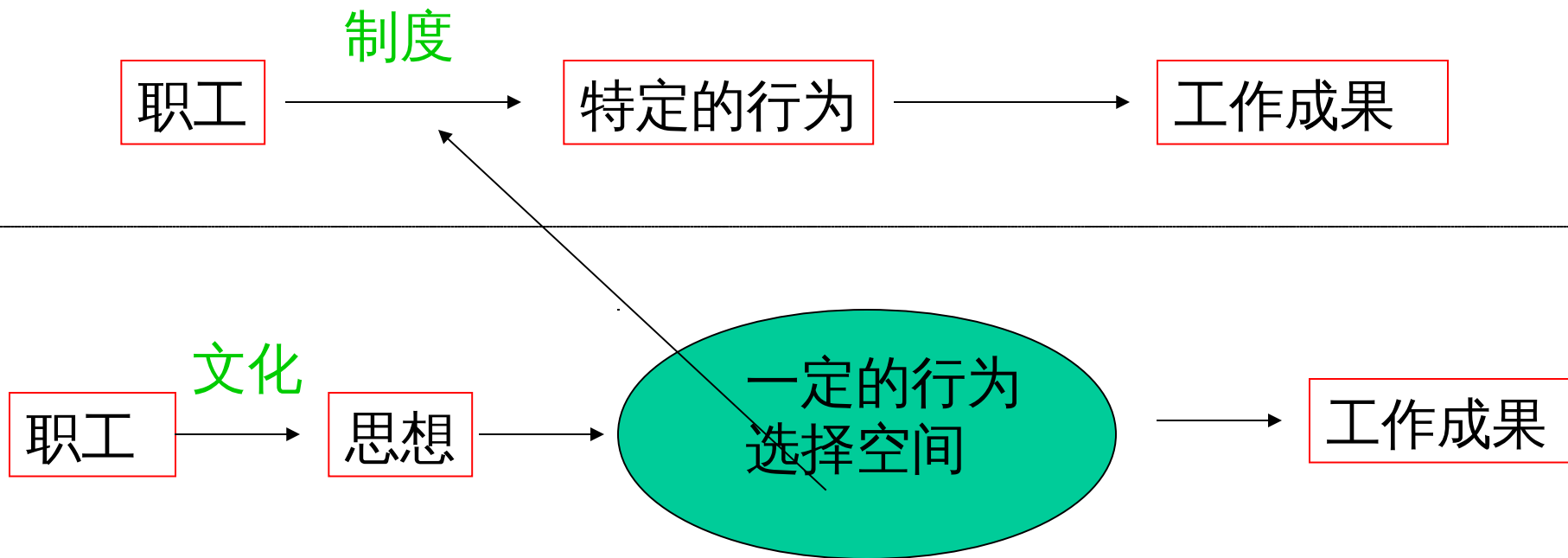
大家动脑筋，企业出黄金。

李瑞环

文化管理是企业中的一次知识解放运动，是对传统管理的革命。

(5) 为此，需要给员工自由选择工作方法的权力

(6) 文化：约束“思想”而不是约束行为



“企业文化”，简单地说，就是要告诉员工“怎么做才是对的”，其的基本作用在于“知行止”。

(7) 文化在企业没有刻意营造之前，已经存在了……

任何一个企业，无论它是否宣称拥有企业文化，都有自己特定的文化。

没有没有文化的组织，只有不同文化的组织

文化往往是一种“潜规则”

-
- 如同一把双刃剑，积极、健康、向上的潜规则可以在企业中不断发扬，总结成比较好的规章制度，上升为企业文化，最后为企业服务。反之，消极的、不利的潜规则，诸如一些不能拿到桌面来谈的、灰色的东西，则属于一种边缘行为，需要消灭和改变的。

8 企业文化建设：审视自发文化，发展自觉文化

自发的企业文化——并非事先经过周密策划，而是随企业经营的历史的演进而形成的企业文化。

自觉的企业文化——是指在企业和企业家强烈的自觉意识下，培育和推行的企业文化。自觉的企业文化具有系统性、整合性、持久性、超越性、强烈的功效性等特征。

二 “随风潜入夜，润物细无声”

--- 企业文化的概念和内涵

涵

1 企业文化的概念

组织文化：是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风，行为规范和思维方式的总和。

价值观念是企业文化的核心

(1) 企业文化是一套规则体系的，规定了做事的原则

企业文化是：“用以规范企业人多数情况下行为的一个强有力的不成文规则体系”。

Terence E.Deal 和 Allan A. Kennedy : 《Corporate Culture》

组织文化的本质是“人们的行事方式”。

(美) 迪尔 & 肯尼迪《企业文化》转引自 (美) 乔 .L. 皮尔斯 & 约翰 .W. 纽斯特朗编：《管理宝典 --- 开创管理新纪元的 36 部经典著作集粹》东北财经大学出版社 1998 年版 第 138 页

(2) 企业文化所设定的做事原则，是被经验证明有效的

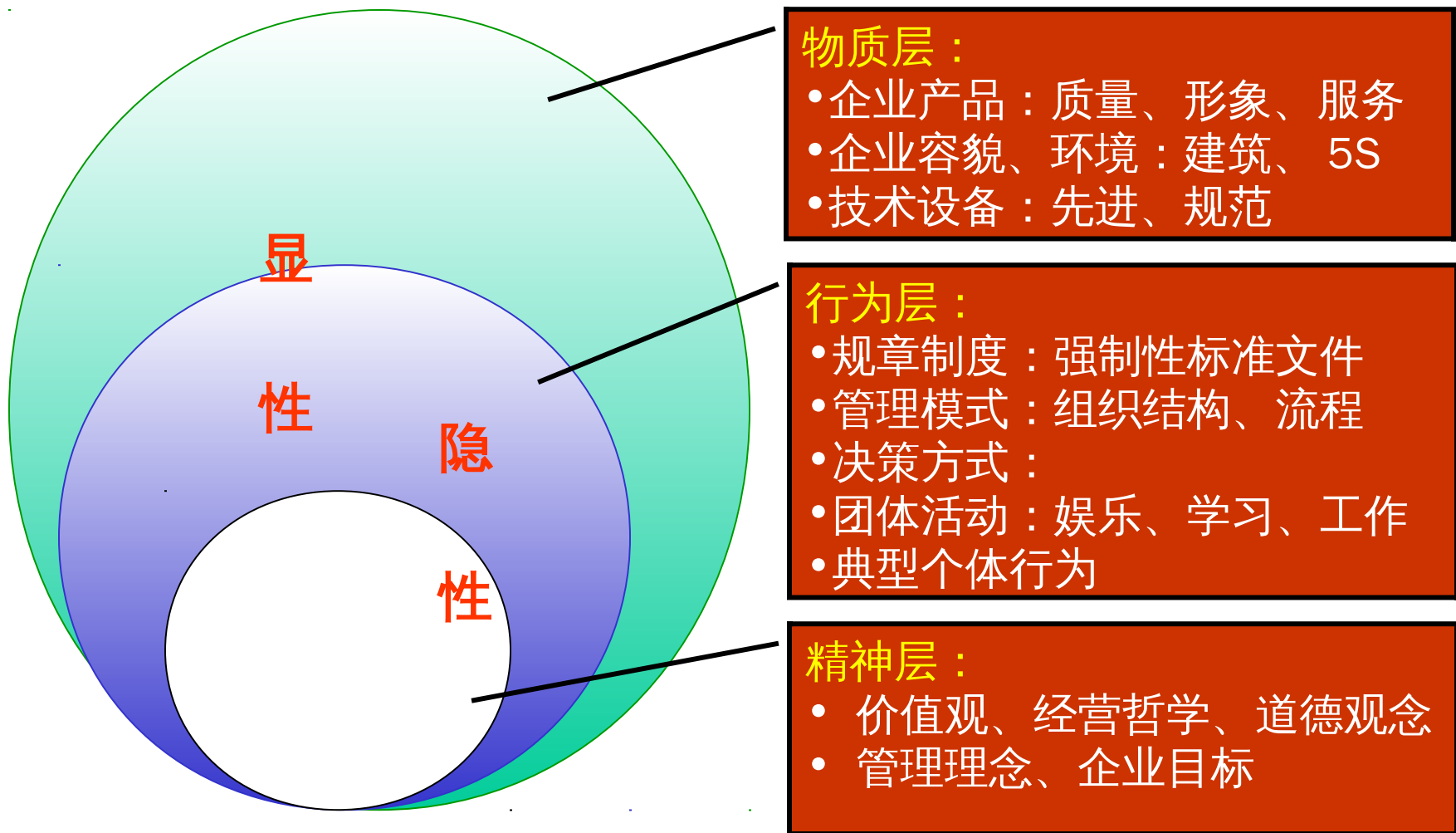
组织文化是在实际工作中得到广泛应用，并被证明是行之有效的，因此被当作观察、思考和把握相关问题的正确方式传授给组织中的新成员。

(美) 谢恩：《组织文化与领导》转引自 (美) 乔 .L. 皮尔斯 & 约翰 .W. 纽斯特朗编：《管理宝典 --- 开创管理新纪元的 36 部经典著作集粹》，东北财经大学出版社 1998 年版，第 120 页

(3) 其根本目的在于“重复过去的成功行为”

美国学者詹姆斯说：“企业文化是一条坝，企业行为如同在两岸间奔流的河水，随着时间的推移，奔泻的河水将河道冲刷得更深，从而加强了企业文化，不断重复过去曾使企业走向成功的行为。”

2 企业文化：内容层次结构



海尔集团总裁张瑞敏 1994 年 4 月曾经说：“现在许多企业到海尔来学习，却感到学不了。”

著名企业家海尔总裁张瑞敏曾经讲过，老子的《道德经》里，有一点他是一直当座右铭来记取的。这就是强调无形比有形的更重要，“天下万物生于有，有生于无”。

在杰出的企业里，其主要产品既不是顾客所要购买的、也不是员工所制造的东西，而是顾客和员工全都融于其中的企业文化。

联想在进行企业文化教育时，曾提出公理、定理两个概念。在他们看来，定理就是企业的规章制度，公理就是企业的价值理念，定理是在公理的基础上推导出来的。

叁 求于势而不责于人

企业文化的作用机制

1 组织文化的作用

- 企业文化对企业长期经营业绩有重大作用，这个作用不是**促进**，而是**直接提高**。
- 美国知名管理行为和领导权威约翰·科特教授与其研究小组，用了 11 年时间，对企业文化对企业经营业绩的影响力进行研究，结果证明：**凡是重视企业的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司。**

	重视企业文化 的公司	不重视企业文化的 公司
总收入平均 增长率	682 %	166 %
员工增长	282 %	36 %
公司股票 价格	901 %	74 %
公司净收入	756 %	1 %

公司重视企业文化与否与其经营业绩对比研究

(1) 规范作用：组织文化的一个重要特征就是根据组织整体利益的需要，提供一整套行为准则，通过一系列的形式来规范组织全体成员的行为。

优秀的企业文化培育优秀的员工：

文化 - 行为 - 习惯 - 性格 - 人生

(2) 导向作用：组织文化在很大程度上决定着成员的价值取向，确定着成员的共同目标。

(3) 凝聚作用：组织文化能够培育职工的组织共同体意识，组织文化告诉成员，组织的利益、形象和前途，与职工有着密切的联系。

- 当国人为珠海的巨人大厦宣告停工惋惜的时候，史玉柱环顾四周，凄然发现：自己曾经虽然是拥有五亿元资产的“巨人”，但身边却从未有过一个所谓的“集团”，而是一盘缺乏凝聚力的散沙。
- ——人在哪里？（就这么走了？散了？）人心在哪里？（变了？凉了？累了？狗吃了？）

(4) 稳定作用：使得组织在面临外部冲击时，具有相对稳定性。

(5) 激励作用

提供了发挥潜能的舞台

管理者最重要的一项责任就是创造出能让员工发挥的舞台，以激励员工发挥其潜能，追求创新与卓越。

张瑞敏

2 组织文化管理体制分析

(1) 传统管理中的机械系统思想

上下等级森严：

横向格局无关：

动点少而集中：

行为机械简单：

(2) 文化管理中的社会有机系统思想

相互作用是我们从现代自然科学的观点考察整个运动的事物、物质时首先遇到的东西，我们看到的一系列的运动形式都是相互转化、相互制约的。因此，自然科学证实了黑格尔曾经说过的话，相互作用是事物真正终极的原因。我们不能追溯到比相互作用更远的地方了。

---- 恩格斯

要形成与社会主义初期阶段基本相适应的**思想观念和创业机制**，营造鼓励人们干事业，支持人们干成事业的**社会氛围**，放手让一切知识、劳动、技术、管理和资本的**活力竞相迸发**，让一切创造社会财富的源泉**充分涌流**，以造福于人民。

---- 江泽民

四 临渊慕鱼，不如退而结网

----- 构建卓有成效的企业文化体系

1 构造服务于目标的文化管理体系

道德

仁



人



义



天下归仁

礼乐

核心价值观

教化手段

行为

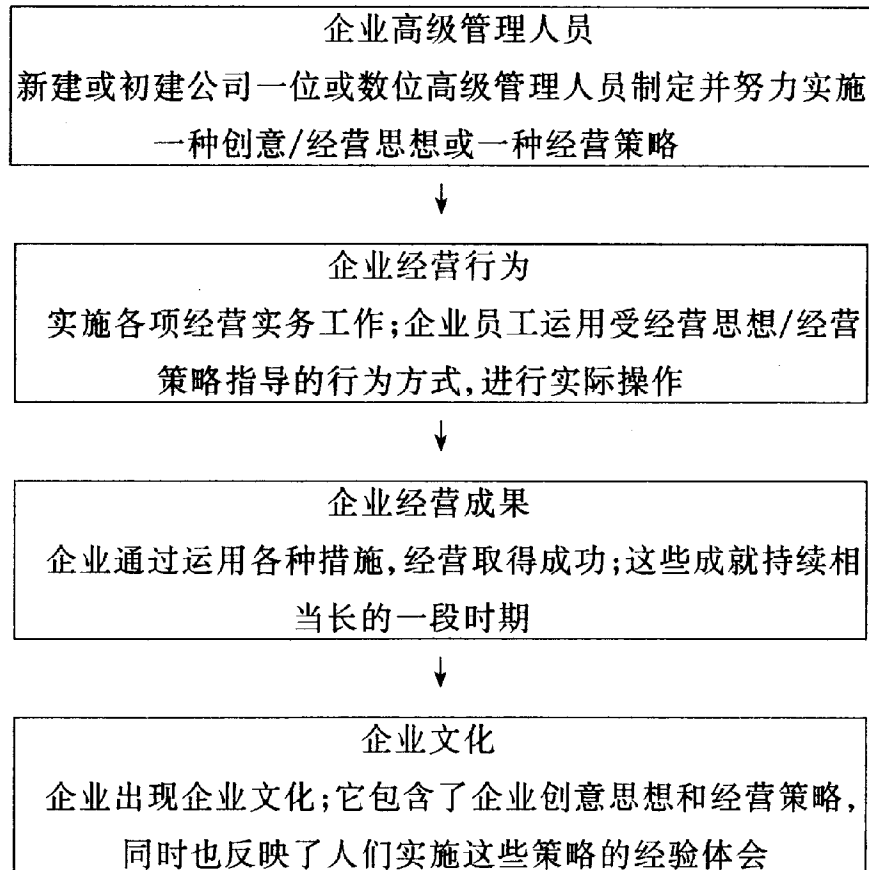
结果

-
- 文化建设必须服务于企业目标—避免空泛
 - 文化假设的核心是核心价值观的确立（核心价值观 - 员工应该遵守的基本行为规则）
 - 文化传播的手段（榜样与象征）

2 文化建设的基本内容

(1) 愿景与使命的确立：我们将成为什么样的企业

(2) 核心价值观：实现使命的基本保障



(3) 企业文化的传播

榜样教育
规则约束
仪式象征

3 企业文化建设的关键人物

(1) 企业家与企业家群体：构建文化基因

树立企业理念——使命追求和核心价值观（有意识地去引导和创造）

完成战略性系统思考（如：我们的客户是谁、战略方向、核心竞争力、关键业务领域、经营模式。）

企业文化的布道者、传播者、感召者、激励者。

文化变革的催化剂（最大的敌人是自己，企业家的危机意识与转型）。

确立和维护工作标准，并身先士卒，率先垂范（关注绩效标准、正直诚信）

文化的传承与继任者的确定

(2) 企业的核心与中坚人才

- 共同参与企业愿景与核心价值观的制定
- 提炼经验、总结教训、探寻方法、确立准则、行为带动
- 将核心价值观融入制度建设和流程建设之中
- 与员工进行沟通、辅导并达成共识
- 部门与团队氛围建设与维护

(3) 全体员工

- 参与、认同、拥戴、依从
- 舆论导向、组织氛围、从众心理
- 制度强化、行为规范
- 学习、自律

从某种意义上来说，**企业文化是企业家的文化，是企业管理团队的文化。**因此，企业文化必须由企业主要的领导者、主要的经营管理者、各部门的领导亲自来抓，层层推进，层层落实。**他们的认可和支持是企业文化建设成功的关键。**

4 组织文化的塑造途径

(1) 企业文化建设的程序与方法

— 文化体系的构建提炼

要点：挖掘基因、筛选梳理、精炼升华、结晶文字
研究小组、领导亲力、聘请外脑、全员参与

— 文化影响的推广传播

要点：完整表达、深刻理解、区别层次、培养熏陶
宣导手册、传播渠道、师资培养、学习培训

— 文化资源的消费利用

要点：树榜样、入心田、成习惯、变物质、社会化

文化诊断

战略
(远景、目标)

现有的竞争力结构

企业文化现状
(理念和行为)

诊断

认定和改良

战略目标实现

提升企业的竞争力

建立基于竞争力的
企业文化

文化建设

竞争力评价

企业的竞争力评价

竞争力提升要点

配合竞争力提升需要的企业文化
(理念和行为)

企业文化现状分析

企业文化的基本特征

企业发展阶段 / 行业经营
特性与文化的成因

主要文化现象

总结：
企业文化现状的
优势和劣势

对比差距
提出改进建议

提出比照
竞争力改进要求的
文化诊断
结果

形成符合企业竞争力提升的
新型企业文化
理念体系

文化现状分析

企业文化建设对于职工的意义

- 1 人性得到尊重：自动而不是被动
- 2 形成一种学习机制（因社会的快速变化而显得尤其重要）
- 3 塑造成功习惯（观念—行为—习惯—性格—命运）
- 4 和谐的工作氛围
- 5 分享成功经验：