

# 企业文化的构建

70年代初期，由于石油危机使世界上许多国家的经济停滞和萎靡不振，经济最强的美国也未能幸免。但是，资源条件远不如别国的日本，经济却迅速地发展，这一现象引起西方国家特别是美国的关注。美国的管理学者在对日本进行调查研究后发现，日本企业成功的秘密是以人为本的管理模式，美国企业不成功的原因是由于企业文化的局限性而造成管理不当所致，从而提出了企业文化的概念，掀起了企业文化研究热潮。

本文将就企业文化的概念、误区、内容、功能及不同国家企业文化的特点，然后讨论构建企业文化的原则与途径。

## 目 录

浅谈构建企业文化.....	1
目 录.....	2
第一节 企业文化的概念和内容.....	1
一、企业文化的概念.....	1
二、企业文化的内容.....	2
1.经营哲学.....	2
2.价值观念.....	2
3.企业精神.....	3
4.企业道德.....	3
5.团体意识.....	4
6.企业形象.....	4
7.企业制度.....	5
三、企业文化的七个特点.....	5
1.效率第一.....	5
2.承认人的能力差别.....	6
3.责、权、利相统一.....	6
4.建立企业利益与员工利益相一致的理念.....	7
5.管理者能力的提高与被管理者素质的提高相适应.....	7
6.树立良好的职业道德.....	8
7.要逐步推行合约化管理.....	8
四、商品流通企业文化的特点.....	9
1.商品流通企业文化以营销行为文化为中心.....	9
2.购物环境文化是企业文化的重要组成部分.....	10
第二节 企业文化的误区.....	1
一、企业文化观念的误区.....	1
二、企业文化障碍的症状.....	1
第三节 企业的功能.....	1
一、企业文化具有导向功能.....	1
1.经营哲学和价值观念的指导.....	1
2.企业目标的指引.....	1
二、企业文化的约束功能.....	1
1.有效规章制度的约束.....	2
2.道德规范的约束.....	2
三、企业文化的凝聚功能.....	2
四、企业文化的激励功能.....	2
五、调适功能.....	2
第四节 不同国家的企业文化模式与管理特点.....	1
一、美国的企业文化的模式与管理特点.....	1
二、欧洲国家的企业文化模式与管理特点.....	1
三、日本的企业文化模式与管理特点.....	2
四、中国企业文化的现状.....	3
第五节 构建企业文化的原则与途径.....	1
一、企业文化建设的一般原则.....	1
二、培育共同价值的观念.....	2
三、构塑企业精神.....	3
四、确立正确的经营哲学.....	4
五、企业形象设计.....	4



# 第一节 企业文化的概念和内容

## 一、企业文化的概念

关于文化的概念，当今世界上的学者给“文化”一词下了许多定义，仁者见仁智者见智，至今尚无统一的定论。多数资料对文化的定义有广义狭义之说。所谓广义文化，是指人类历史发展过程中创造的物质财富和精神财富的总和。狭义文化则仅指人类社会发展过程中创造的精神财富。

虽然对文化的概念没有一个清晰的定论，但它的基本特征还是比较明确的：它是对人的描述，只与人以及人的活动有关；是对作为群体的人的描述，体现人的群体本质和现象；是人们群体之间相互区别的依据；文化现象包括人们活动的物质财富、精神财富和生活方式本身。因此，文化是以人群为载体的，而且是一个历史范畴。凡是有人群的地方，只要有一定的历史过程，就有体现他们的思想观念、行为方法，以及通过他创造的物质财富所表现出来的文化。一个国家有代表国家的民族文化，一个地区有反映地区风土人情的社区文化，一个单位或组织，也有体现单位成员和组织整体特点的单位文化。后者属于微观组织文化，企业文化也属于此类。

所谓企业文化，是指在一定社会历史条件下，企业在生产经营，管理活动中所创造的物质文化和精神文化总和。具体地讲，就是指统一的员工意识、思想行为的企业经营哲学、行为准则、道德规范、企业精神、价值观念、企业制度文化环境、企业产品等，其中价值观念是企业文化的核心。

从这一定义看，企业文化是狭义文化的概念，是精神文化。但是，企业文化常常要通过企业制度和物质形态表现出来，不同的企业文化有不同的企业管理制度，表现出不同的物质形态，相应地也创造出不同的物质财富。这就是企业文化的三层次结构：精神文化、制度文化、物质文化。精神文化是基础，是核心，是企业文化的内容实质，制度文化和物质文化是在精神文化基础上表现出来或形成的形式和结果。

企业文化的本质要素是信条，即以企业全体员工的行为所表现出来的所信守的准则。人有各种信条，如信奉上帝、主张唯物、突出自我、注重团体、追

求私利、报孝国家，等等。人们的这些信条都会表现在他们的行为之中，并产生不同的结果，从而形成了不同人的个性和特点。企业也是一样。不过企业的信条是企业全体职工共同信守的准则，表现出一致性的行为，从而形成一个企业区别于其它企业的某种风格。企业的这种信条一旦形成，它将对企业的内部管理和外部交流产生巨大的影响，对企业经营目标的实现和企业的生存与发展发挥重要作用。这是企业文化的经济性，也是是我们为什么要研究企业文化和进行企业文化建设的根本所在。

## 二、企业文化的内容

根据企业文化的定义，其内容是十分广泛的，但其中最主要的应包括如下几点：

### 1.经营哲学

经营哲学也称企业哲学，是一个企业特有的从事生产经营和管理活动的方法论原则。它是指导企业行为的基础。一个企业在激烈的市场竞争环境中，面临着各种矛盾和多种选择，要求企业有一个科学的方法论来指导，有一套逻辑思维的程序来决定自己的行为，这就是经营哲学。例如，日本松下公司“讲求经济效益，重视生存的意志，事事谋求生存和发展”，这就是它的战略决策哲学。北京蓝岛商业大厦创办于1994年，它以“诚信为本，情义至上”的经营哲学为指导，“以情显义，以义取利，义利结合”，使之在创办三年的时间内营业额就翻了一番，跃居首都商界第4位。

### 2.价值观念

所谓价值观念，是人们基于某种功利性或道义性的追求而对人们（个人、组织）本身的存在、行为和行为结果进行评价的基本观点。可以说，人生就是为了价值的追求，价值观念决定着人生追求行为。价值观不是人们在一时一事上的体现，而是在长期实践活动中形成的关于价值的观念体系。

企业的价值观，是指企业职工对企业存在的意义、经营目的、经营宗旨的价值评价和为之追求的整体化、个性化的群体意识，是企业全体职工共同的价值准则。只有在共同的价值准则基础上才能产生企业正确的价值目标。有了正

确的价值目标才会有奋力追求价值目标的行为，企业才有希望。因此，企业价值观决定着职工行为的取向，关系企业的生死存亡。只顾企业自身经济效益的价值观，就会偏离社会主义方向，不仅会损害国家和人民的利益，还会影响企业形象；只顾眼前利益的价值观，就会急功近利，搞短期行为，使企业失去后劲，导致灭亡。我国老一代的民族企业家卢作孚（民生轮船公司的创始人）提倡“个人为事业服务，事业为社会服务，个人的服务是超报酬的，事业的服务是超经济的。”从而树立起“服务社会，便利人群，开发产业，富强国家”的价值观，这一为民为国的价值观念促进了民生公司的发展。北京西单商场的价值观念以求实为核心，即：“实实在在的商品、实实在在的价格、实实在在的服务。”在经营过程中，严把商品进货关，保证商品质量；控制进货成本，提高商品附加值；提倡“需要理解的总是顾客，需要改进的总是自己”的观念，提高服务档次，促进了企业的发展。

### 3.企业精神

企业精神是指企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，并经过精心培养而形成的企业成员群体的精神风貌。

企业精神要通过企业全体职工有意识的实践活动体现出来。因此，它又是企业职工观念意识和进取心理的外化。

企业精神是企业文化的核心，在整个企业文化中起着支配的地位。企业精神以价值观念为基础，以价值目标为动力，对企业经营哲学、管理制度、道德风尚、团体意识和企业形象起着决定性的作用。可以说，企业精神是企业的灵魂。

企业精神通常用一些既富于哲理，又简洁明快的语言予以表达，便于职工铭记在心，时刻用于激励自己；也便于对外宣传，容易在人们脑海里形成印象，从而在社会上形成个性鲜明的企业形象。如王府井百货大楼的“一团火”精神，就是用大楼人的光和热去照亮、温暖每一颗心，其实质就是奉献服务；西单商场的“求实、奋进”精神，体现了以求实为核心的价值观念和真诚守信、开拓奋进的经营作风。

## 4.企业道德

企业道德是指调整本企业与其它企业之间、企业与顾客之间、企业内部职工之间关系的行为规范的总和。它是从伦理关系的角度，以善与恶、公与私、荣与辱、诚实与虚伪等道德范畴为标准来评价和规范企业。

企业道德与法律规范和制度规范不同，不具有那样的强制性和约束力，但具有积极的示范效应和强烈的感染力，当被人们认可和接受后具有自我约束的力量。因此，它具有更广泛的适应性，是约束企业和职工行为的重要手段。中国老字号同仁堂药店之所以三百多年长盛不衰，在于它把中华民族优秀的传统美德融于企业的生产经营过程之中，形成了具有行业特色的职业道德，即“济世养身、精益求精、童叟无欺、一视同仁。”

## 5.团体意识

团体即组织，团体意识是指组织成员的集体观念。团体意识是企业内部凝聚力形成的重要心理因素。企业团体意识的形成使企业的每个职工把自己的工作和行为都看成是实现企业目标的一个组成部分，使他们对自己作为企业的成员而感到自豪，对企业的成就产生荣誉感，从而把企业看成是自己利益的共同体和归属。因此，他们就会为实现企业的目标而努力奋斗，自觉地克服与实现企业目标不一致的行为。

## 6.企业形象

企业形象是企业通过外部特征和经营实力表现出来的，被消费者和公众所认同的企业总体印象。由外部特征表现出来的企业的形象称表层形象，如招牌门面、徽标、广告、商标、服饰、营业环境等，这些都给人以直观的感觉，容易形成印象；通过经营实力表现出来的形象称深层形象，它是企业内部要素的集中体现，如人员素质、生产经营能力、管理水平、资本实力、产品质量等。表层形象是以深层形象为基础，没有深层形象这个基础，表层形象就是虚假的也不能长久地保持。流通企业由于主要是经营商品和提供服务，与顾客接触较多，所以表层形象显得格外重要，但这决不是说深层形象可以放在次要的位置。

北京西单商场以“诚实待人、诚心感人、诚信送人、诚恳让人”来树立全心

全意为顾客服务的企业形象，而这种服务是建立在优美的购物环境、可靠的商品质量、实实在在的价格基础上的，即以强大的物质基础和经营实力作为优质服务的保证，达到表层形象和深层形象的结合，赢得了广大顾客信任。

## 7. 企业制度

企业制度是在生产经营实践活动中所形成的，对人的行为带有强制性，并能保障一定权利的各种规定。从企业文化的层次结构看，企业制度属中间层次它是精神文化的表现形式，是物质文化实现的保证。企业制度作为职工行为规范的模式，使个人的活动得以合理进行，内外人际关系得以协调，员工的共同利益受到保护，从而使企业有序地组织起来为实现企业目标而努力。

# 三、企业文化的七个特点

## 1. 效率第一

效率是什么？简单的说就是业绩。因此，在一个企业的内部，对员工的业绩考核应是第一位的，并且在考核的过程中，必须坚持公正性的原则，通过这一原则的建立，企业会很自然地把它在市场上的竞争压力传递到每个员工身上并且使员工心甘情愿的接受。我们提倡这样一种原则(不只是我们提倡)，你对企业的贡献度(业绩)越大，企业就会越多地为你考虑和着想，也就是说，你的身价越高(相对于本企业和其他人)，你就会得到越高的重视。相反，如果你的工作业绩平平，相对于本企业又不是必须的人力资源，那么，企业是不会舍得在你身上付出的，或许有人对这一做法感到不理解，甚至会认为企业失去人情味，但如果我们仔细考虑，就会很容易地找到答案：企业毕竟就是企业，尤其是市场经济下的企业，不是什么慈善机构，它的本质是获取更多更大的利润，以便扩大再生产，企业更多地为它内部的人力资本(技术创新者和职业经理人)及那些业绩突出的员工着想，是为了让他们从日常生活琐事中抽出身，从而把更多地时间和精力用于工作中，以便充分发挥他们的积极作用，为企业创造更高的价值，至于那些确实存在生活或其它方面困难的职工，可以通过社会保障机构或其它途径解决，不是企业对职工无情而是市场对企业太残酷，试想，中国已加入 WTO，也就是说，受计划经济体制影响下的国企同世界上具有几百年

发展历史的资本主义企业同台竞争，谁优谁劣，这不是太清楚大明了吗？更何况，市场经济运作的规律本来就是优胜劣汰，市场上没有怜悯、没有同情，有的只是刀光剑影，你死我活。

通过以上不难看出，在一个企业内部，效率第一应该是绝对而不是相对的，它没有任何的附加条件，如果有谁不理解或不适应这样一种运行机制，那么他将会被及时优化到公司的运行机构之外，即公司管理外，因为一个企业要想在激烈的市场竞争中“打赢下一场战争”，就必须把制约企业发展的所有隐性的负担变成显性的负担，从而最终解除这一没必要地的负担。

## 2. 承认人的能力差别

我们都知道，人的能力是有差别的，有的甚至会有质的差别，例如教育背景相同的人，有的有辉煌的一生，有的却一事无成；在同一个部门里的相同的工作，有的人做的很轻松，有的很吃力，甚至有的做不了，所以不承认人的能力有差别是不对的，最起码人的能力有不同的专长，有的人综合素质好一些，有的就不行。

人的综合素质是由差别的，企业就是由这些综合素质有差别的人组成的一个组织，在这样一个组织中，由于“能力”的差别就决定了每个人的权利的差别，也是责任的差别，那么，报酬的具体分配的方式和数量也是不同的（人力资本的回报是分红、期权或股份，而人力资源的回报就只是薪水），由此最终决定了各人的收入是有差别甚至是巨大的差距。

综合素质高低的体现是以效率为考评的第一要素，能力的大小也是以效率的高低为标准来衡量的，那么，毫无疑问，效率和能力是分不开的，效率证明能力，能力体现效率。企业所有的人力资源经过努力，最终成为人力资本，这是我们所期望的，但我们必须承认，一个人的能力通过努力是完全可以变化和提高了，我们不能用静止的眼光看待一个人的发展，我们应该鼓励和激励员工学习提高，发掘潜力，创造性、创新性的发挥自己的能力，要知道，成功的机遇对每个人都是公平地，只是努力的程度不同，只要努力，同样会有可能走上“金字塔的顶尖”。

### 3. 责、权、利相统一

责、权、利三者的有效统一是企业建立科学管理体系的基础。企业应如何用责任来约束人们的权力?又如何用权力和利益来激励其责任付出呢?众所周知,世界上没有不负责任的权力,也不存在只负责任而不享有权力的事情。二者是相辅相承的,享有权力是为了更好地承担责任,有多大责任的付出,就必然有多少利益的回报,这是一点也不含糊的问题,任何孤立或偏重责任与权利关系的做法都是错误的。企业之中每一个岗位都是责、权、利的统一体,例如,要使磨子工对磨粉机的正常运转负责,那么就必须授予他操作磨子的权力,同样他也应相应地获得磨子工岗位的薪酬,这三者有一方出现问题,就会引起整个体系失街,进而引发管理上的混乱,因此,为保证责、权、利三者的有效统一使企业管理更具有科学性,我们要求各部门在工作过程中重新核定各岗位的岗位描述,使与这一原则不相符的得到及时修改。通过以上阐述,使大家清楚了这样一个道理——只有承担更多的责任,才能获得更大的权力和利益,岗位赋予你的权力是为了你更好的开展工作,而不是提高你的身价,更不是让你搞损公肥私的,权力的运用最终是以承担相应责任为代价的。

### 4. 建立企业利益与员工利益相一致的理念

在市场经济下企业经营是带有风险的,也就是说企业的经营业绩并不是理想化支线上升的,而是有波折的。既然这样,职工收益也将随着企业经营业绩的变化而变化。譬如,不管你工作热情多高涨,努力多大,只要是企业的业绩下降那么员工的收入也必将会是降低的,试想如果没有效率做支撑,企业靠什么未增加员工的薪酬呢?因此,对于平时人们常提的“厂兴我荣,厂衰我耻”、“我与企业共兴衰”的说法也就不难理解了——“荣”就是为自身劳动得到市场承认而荣;“耻”就是因企业衰败,员工付出的劳动没有被市场承认而耻。所以最终给我们的工作绩效定性的是市场而不是企业。

我们知道,市场经济下唯一不变的东西那就是“变化”,适应这一规律,我们必须全身心地融入到企业的生产经营中,通过学习,不断提高自身的能力,使我们的付出得到市场的肯定,从而使个人与企业共同进步和发展,这才是我们最需要做到的。

## 5. 管理者能力的提高与被管理者素质的提高相适应

在市场经济条件下，要提升一个企业的综合竞争能力，必须有这个企业各管理层和操作层总体素质的提高来支持，它是影响企业发展的软性因素。素质是什么？简单地理解就是除了岗位对必须的知识和技能以外的要求，譬如“诚信”就是很多岗位极其重要的素质指标要求，为适应素质考核的要求，人力资源部将分别对各种素质指标进行充分的研究，制定出一套完善的素质能力考核标准，以便于在公司内建立起一个适于招聘的操作平台，使具有不同能力的人处于相应的能级(岗位)中，以实现对人才的各尽其用，充分发挥各类人才的能动作用。这一平台的建立，使人力资源的配置更规范、更合理，从而要求管理者与被管理者素质相适应的提高，这样才具有现实的意义，因为依据能力和素质这两者的考核结果，用人部门就完全可以做出录用或拒收、辞退的决定，使公司对各部门的业绩考核也变得顺理成章又更具有说服力了。

## 6. 树立良好的职业道德

企业中的任何一个岗位都存在着与社会接触的接口，工作中难免会受到社会不良风气的影响，因此，倡导职业道德就显得非常重要，我们都知道，世上不存在不受约束的权力，行使权力是为了更好的开展工作，而不是用于搞玩忽职守，损公肥私的，我们强调处事要讲原则、讲公平，这是职业道德最基本的要求。对企业中的主管、管理层来说，各自都不同程度地掌握着一定的权力，需要特别指出的是，这些权力的运用是要对企业、对领导、对同事、对客户负责的，诚实是对他们最基本的道德要求。另外，对企业生产经营及其它方面的信息及时传递，不隐瞒，也是其应遵循的一条至为重要的道德行为准则。

企业对员工的职业道德要求高于对工作纪律的要求，我们倡导良好的职业道德教育、普法教育和社会公德教育，鼓励员工争做优秀员工，相反，对违背职业道德要求的员工，我们将毫不留情地将其辞退，这是非常严肃的事情，因为我们企业职业道德的建立除了依靠企业内部文化规范外，另外还必须从提高违反职业道德的风险程度上进行约束。

良好的职业道德能映射出一个人的能力和这个人的社会价值，我们深信，没有过硬的技能作支撑，职业道德就会失去它生存的空间。试想，和一个“江湖

郎中”谈医德有现实意义吗?因此，要树立良好的职业道德必须先打好你的“根基”。

## 7. 要逐步推行合约化管理

在人力资源的管理上，我们奉行“人本管理”的原则，发挥人的主体作用。即在人员配置上遵循部门与员工双方平等，相互选择的原则，也就是说，在我们企业，只要有能力，谁都有机会；很显然，如果没能力，你将会失去机会。从而从制度上改变传统管理方法片面的下级对上级绝对服从的观点。

## 四、商品流通企业文化的特点

商品流通企业与生产制造企业相比，其企业文化具有如下两个方面的特点：

### 1. 商品流通企业文化以营销行为文化为中心

文化以人为载体，一个企业的文化特点必然内化到每一个员工的内心深处，并通过他们的行为表现出来，包括语言、动作、表情、礼节等。这是企业文化在员工身上的外化，称为行为文化。商品流通企业以营销活动为中心，而且营销活动直接形成了企业的服务产品，因此通过营销活动表现出来的营销行为文化处于重要地位，是企业文化的中心。

首先，顾客需要优秀的营销行为文化。顾客到商店，既需要商品，也需要服务，而且优质服务会促进顾客购买商品。生产企业主要以产品显示它的竞争实力，流通企业主要是通过服务来吸引顾客。流通企业“服务第一”、“用户至上”、“用户就是上帝”等经营理念都要通过具体的营销行为才能实现。热情的态度、规范的操作、文明的商业用语、相互尊重的礼节等都是顾客所需要的，这些会给顾客留下深刻的印象，是形成流通企业竞争力的重要方面。

其次，营销行为文化是商品流通企业文化传播的窗口。企业文化所形成的企业特色，提高了企业的知名度和竞争实力，但这是建立在用户认可的基础上的。所以企业文化需要传播，只有传播才能提高企业的知名度和竞争力。人的任何社会行为都具有文化含义，是一种文化符号。商品流通企业营销人员的营销行为是本企业价值观念、企业精神和制度体系等文化内容的体现。这是由于

企业文化具有导向、约束、激励等功能，在这些功能的作用下，使得企业员工的营销行为必然表现出本企业的文化特色，用户和顾客就是根据他们的行为感知并认可企业的文化特色，从而实现了企业文化的传播。

## 2. 购物环境文化是企业文化的重要组成部分

企业文化的三层次结构中，环境文化属物质文化层次，是精神文化的表现形式。企业物质文化包括产品、技术条件、工艺设备、建筑设施和生产经营环境等物质要素表现出来的文化特征。流通企业由于不生产制造产品，它的物质文化主要是指购物环境文化。购物环境包括商场建筑物、铺面、招牌、卖场装饰、商品陈列、休息场所以及计算机信息管理系统等。购物环境是商场建设的总体表现，是企业的外在形象，它反映了企业的经营实力、精神面貌和管理水平。购物环境是商品流通企业必需的条件，特别是对经营生活资料的商场，购物环境会直接影响顾客的购物情绪。色彩温馨、醒目的招牌使人们过目而不忘，独具特色的门面和整洁、舒适的铺面环境（包括商品陈列）给顾客以美的感受，快速准确的收银设施使顾客感到方便可靠，等等。优雅的购物环境给顾客以巨大的吸引力。不同类型的流通企业，顾客对购物环境的要求也不完全相同，经营生产资料的物资企业，由于许多商品并不陈列在现场，用户需要有提供商品信息的计算机系统；在大型百货商场，顾客对品种丰富、陈列多样化的要求较高；对超级市场、顾客更注重“开放式和容易进出”。日本的专家曾就这个问题做过一个调查。调查选在一个有 5.2 万人的商圈内进行，共发出了 2000 张问卷，在回收的 1600 张有效问卷中，所得出的结果如图 10-1 所示。该结果也说明，从顾客关心的角度看，商品流通企业的购物环境处于重要位置，环境文化是商品流通企业文化的重要组成部分。

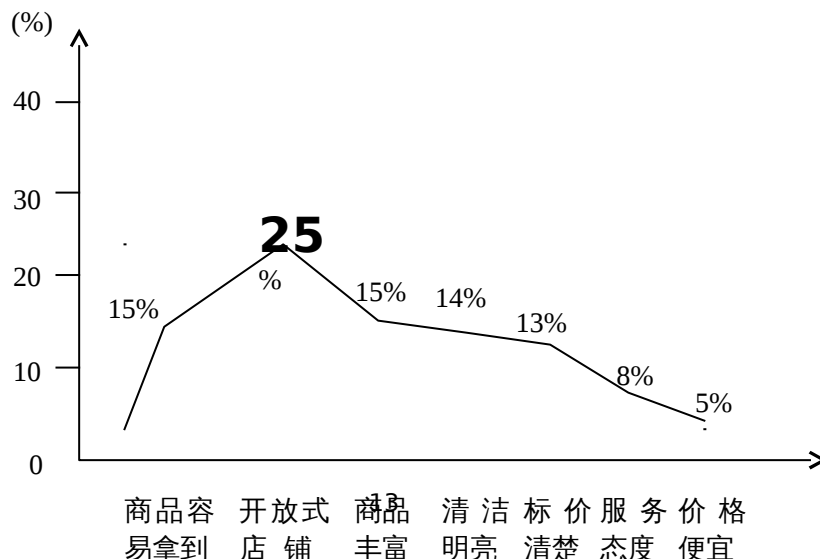


图 9-1 顾客对店铺的关注程度示意图



## 第二节 企业文化的误区

### 一、企业文化观念的误区

企业文化的价值被发现后，学术界、企业界纷纷祭起“企业文化”的法宝，但是绝大多数企业并未因此获益，或者说获益不多。从根本上讲，这是因为企业文化观念的误区所致。

企业文化之所以没起到应有的作用，成为了一项纯成本活动。主要原因在于：

1、大多数企业从事的所谓企业文化建设活动，都是“正确”而“时尚”的，而不是“针对”而“适合”的，都是人云亦云的口号，不是企业独有的本质内涵揭示，对企业开展日常经营管理活动毫无帮助。

2、大多数企业都认为，企业文化主要是一种组织文化，是企业与员工之间的一种精神契约，是一种帮助企业提高员工工作效能，从而提高企业效益的手段。所以，企业文化不关乎企业与社会之间，企业与其他法人之间的关系约定或看法。这样的观点，大大降低了企业文化的“战略性”价值。

根据源自企业运营实践，指导业务实践的表述，企业文化的内容和内涵不能漫无目的！笔者认为，企业文化的精髓可用两个方面，四类要点来概括。

### 二、企业文化障碍的症状

缺少企业文化犹如“缺钙”，企业很难挺起自己的腰杆。

- 1、 中国许多“明星”企业很快成为“流星”企业
- 2、 企业高层与中基层难以达成共识并存在沟通障碍，管理者和员工只是抱怨存在的问题而不去解决这些问题
- 3、 企业在组织变革与流程再造过程中员工感到迷惘、迟疑而不愿跟进，导致变革成效不佳

- 4、 企业文化理念与行为严重背离，说的一套做的一套，连员工都怀疑文化是否真实
- 5、 中国企业的制度成本高、沟通成本高、控制成本高
- 6、 企业分权分利就分心
- 7、 尽管企业待遇很好，但仍然留不住优秀人才，同时留下来的也觉得  
自己怀才不遇
- 8、 企业的业绩仅仅取决于企业家的抱负与追求，员工无足轻重
- 9、 部门主义、山头主义愈演愈烈，管理者只顾保护自己的地盘，而不去  
去为了实现目标而携手努力
- 10、 缺少执行力
- 11、 、 人力资源系统发挥不了应有的作用
- 12、 新的管理工具无法落到实处，如平衡计分卡和 T Q M 等
- 13、 中国传统文化难以与先进的西方管理文化相结合
- 14、 找到企业个性几乎不可能
- 15、 员工缺乏第一推动力（甚至没有更多的员工对自身的提高负责），  
主人翁意识已经成为奢侈品
- 16、 组织成员无法感觉到文化的魅力（尽管听了教授的授课，提炼了理  
念，做了 CIS，搞了企业文化活动），公认企业文化部门是吃饱了没  
事玩虚的
- 17、 企业文化永远漂在空中，无法对经营起到看得见的作用，反而增加  
了管理者用错人的频率
- 18、 运动式的全员参与实际上还是貌合神离 1

19、灌输式的、领导挂帅式的、党政工团一起“抓”式的企业文化收效甚微

20、文化与战略、运营、人力资源没有相互支撑的可能。

## 第三节 企业文化的功能

研究企业文化，其目的是利用企业文化为企业的生存与发展发挥作用。那么，企业文化到底有些什么功能呢？

### 一、企业文化具有导向功能

所谓导向功能就是通过它对企业的领导者和职工起引导作用。企业文化的导向功能主要体现在以下两个方面。

#### 1.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。美国学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《寻求优势》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。”

#### 2.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。完美的企业文化会从实际出发，以科学的态度去制立企业的发展目标，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。

### 二、企业文化的约束功能

企业文化的约束功能主要是通过完善管理制度和道德规范来实现。

## 1.有效规章制度的约束

企业制度是企业文化的内容之一。企业制度是企业内部的法规，企业的领导者和企业职工必须遵守和执行，从而形成约束力。

## 2.道德规范的约束

道德规范是从伦理关系的角度来约束企业领导者和职工的行为。如果人们违背了道德规范的要求，就会受到舆论的谴责，心理上会感到内疚。同仁堂药店“济世养生、精益求精、童叟无欺、一视同仁”的道德规范约束着全体员工必须严格按工艺规程操作，严格质量管理，严格执行纪律。

# 三、企业文化的凝聚功能

企业文化以人为本，尊重人的感情，从而在企业中造成了一种团结友爱、相互信任的和睦气氛，强化了团体意识，使企业职工之间形成强大的凝聚力和向心力。共同的价值观念形成了共同的目标和理想，职工把企业看成是一个命运共同体，把本职工作看成是实现共同目标的重要组成部分，整个企业步调一致，形成统一的整体。这时，“厂兴我荣，厂衰我耻”成为职工发自内心的真挚感情，“爱厂如家”就会变成他们的实际行动。

# 四、企业文化的激励功能

共同的价值观念使每个职工都感到自己存在和行为的价值，自我价值的实现是人的最高精神需求的一种满足，这种满足必将形成强大的激励。在以人为本的企业文化氛围中，领导与职工、职工与职工之间互相关心，互相支持。特别是领导对职工的关心，职工会感到受人尊重，自然会振奋精神，努力工作。另外，企业精神和企业形象对企业职工有着极大的鼓舞作用，特别是企业文化建设取得成功，在社会上产生影响时，企业职工会产生强烈的荣誉感和自豪感，他们会加倍努力，用自己的实际行动去维护企业的荣誉和形象。

# 五、调适功能

调适就是调整 and 适应。企业各部门之间、职工之间，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；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，这也需要进行调整和适应。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**的**一种表现。

## 第四节 不同国家的企业文化模式与管理特点

文化是与民族分不开的，一定的文化总是一定民族的文化。企业文化是一个国家的微观组织文化，它是这个国家民族文化的组成部分，所以一个国家企业文化的特点实际就代表这个国家民族文化的特点。下面我们仅对能代表东西方民族文化特点的几个国家和地区的企业文化和管理特点作一些简要介绍。

### 一、美国的企业文化的模式与管理特点

美国是一个多民族的移民国家，这决定了美国民族文化的个人主义特点。

美国的企业文化以个人主义为核心，但这种个人主义不是一般概念上的自私，而是强调个人的独立性、能动性、个性和个人成就。在这种个人主义思想的支配下，美国的企业管理以个人的能动主义为基础，鼓励职工个人奋斗，实行个人负责、个人决策。因此，在美国企业中个人英雄主义比较突出，许多企业常常把企业的创业者或对企业做出巨大贡献的个人推崇为英雄。企业对职工的评价也是基于能力主义原则，加薪和提职也只看能力和工作业绩，不考虑年龄、资历和学历等因素。

以个人主义为特点的企业文化缺乏共同的价值观念，企业的价值目标和个人的价值目标是不一致的，企业以严密的组织结构、严格的规章制度来管理员工以追求企业目标的实现。职工仅把企业看成是实现个人目标和自我价值的场所和手段。

### 二、欧洲国家的企业文化模式与管理特点

欧洲文化是受基督教影响的，基督教给欧洲提供了理想价格的道德楷模。基督教信仰上帝，认为上帝是仁慈的，上帝要求人与人之间应该互爱。受这一观念的影响，欧洲文化崇尚个人的价值观，强调个人高层次的需求。欧洲人还注重理性和科学，强调逻辑推理和理性的分析。

虽然欧洲企业文化的精神基础是相同的，但由于各个国家民族文化的不同，欧洲各个国家的企业文化也存在着差别。

英国人由于文化背景的原因，世袭观念强，一直把地主贵族视为社会的上层，企业经营者处于较低的社会等级。因此，英国企业家的价值观念比较讲究社会地位和等级差异，不是用优异的管理业绩来证明自己的社会价值，而是千方百计地使自己加入上层社会，因此在企业经营中墨守成规，冒险精神差。

法国最突出的特点是民族主义，傲慢、势利和优越感，因此法国人的企业管理表现出封闭守旧的观念。

意大利崇尚自由，以自我为中心，所以在企业管理上显得组织纪律差，企业的结构化程度低。但由于意大利和绝大多数的企业属于中小企业，组织松散对企业生机影响并不突出。

德国人的官僚意识比较浓，组织纪律性强，而且勤奋刻苦。因此，德国的企业管理中，决策机构庞大、决策集体化，保证工人参加管理，往往要花较多的时间论证，但决策质量高。企业执行层划分严格，各部门负责只有一个主管，不设副职。职工参预企业管理广泛而正规，许多法律都保障了职工参预企业管理的权力。职工参与企业管理主要是通过参加企业监事会和董事会来实现。按照《职工参与管理法》规定，二万人以上的企业，20名，劳资代表各占一半，劳方的10名代表中，企业内推举7人，企业外推举3人；10000~20000人的企业中，监事会成员16人，劳方代表8人，其中企业内推举6人，企业外推举2人，10000人以下的企业，监事会成员中的劳资代表均各占一半。

### 三、日本的企业文化模式与管理特点

日本是一个单民族的国家，社会结构长期稳定统一，思想观念具有很强的共同性。同时，日本民族受中国儒家伦理思想的影响，侧重“和”、“信”、“诚”等伦理观念，使日本高度重视人际关系的处理。这些决定了日本企业文化以和亲一致的团队精神为其特点。“和”被日本企业作为运用到管理中的哲学观念，是企业行动的指南。

以团队精神为特点的日本企业文化，使企业上下一致地维护和谐，互相谦让，强调合作，反对个人主认和内部竞争。企业是一利益共同体，共同的价值观念使企业目标和个人目标具有一致性。企业象一个家庭一样，成员和睦相处，上级关心下级，权利和责任划分并不那么明确，集体决策，取得一致意见后才作

出决定，一旦出了问题不归咎个人责任，而是各自多作自我批评。企业对职工实行终身雇用，年功序列工资制。

日本是一个单一民族的岛国，但她并不封闭守旧，革新精神强，大量吸收西方文化中重视科学技术和理性管理，并与传统文化结合起来，形成巨大的生产力。

## 四、中国企业文化的现状

新中国成立以前，受外国资本和封建官僚买办控制的企业中，劳动者处于被残酷剥削和压迫之下，他们没有自由，没有平等，有的只是愤怒和反抗。在旧中国，具有一定代理性的中国企业文化只有在民族资本主义企业中才存在，它是由老一代的民族企业家所倡导的。前面已经提到的由民生轮船公司的创始人卢作孚先生于1925年所倡导的“民生精神”就是一例。

新中国成立以后，国有企业是中国经济的主体，企业文化也如同整个国家的经济建设一样，经历了一番曲折的道路。在传统计划经济体制下，高度集权的管理模式对企业文化建设既有积极的一面，也存在着严重的消极因素。所谓积极的一面是有利于体现企业的社会主义共性，形成注重国家利益的大集体观念和艰苦奋斗精神，如50-60年代出现的“两参一改三结合”的“鞍钢宪法”和“三老四严”的“大庆精神”，就是这种观念和精神的代表。所谓消极的一面，是这种集权管理模式强化了“官本位”观念，管理活动行政化，职工群众的积极性未能充分发挥出来，民主管理的监督约束机制显得无力。特别是在极“左”思潮的干预下，“以阶级斗争为纲”，把政治挂帅绝对化，严重阻碍了企业民主制度的建立和监督制度的形成。实行经济体制改革以后，传统计划经济体制逐步转换为社会主义市场经济体制，中国企业文化建设的环境开始转变，特别是现代企业制度的建立，为建立有中国民族特色的企业文化创造了有利的政治法律环境。企业文化建设也取得了明显成效，本章中所列举的例子说明了这一点。

中国是一个历史悠久的文明国家，中国的传统文化内涵丰富，其中既有积极的一面，也有消极的一面。关于如何利用传统文化中的积极因素建立有中国特色的企业文化，稍后再作讨论。

## 第五节 构建企业文化的原则与途径

### 一、企业文化建设的一般原则

#### 1. 必须坚持社会主义方向。

企业是为提高人民的物资文化生活而存在，这是社会主义国家中企业存在的最基本的价值观。企业在从事商品生产和商品流通的过程中，必须促进生产发展，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。企业进行文化建设应把这作为它的经营思想和宗旨，使之具有明确的社会主义特征。

#### 2. 强化以人为中心。

文化以人群为载体，人是文化生成的第一要素。企业文化中的人不仅仅是指企业家、管理者，应该包括企业的全体职工。企业文化建设中要强调关心人、尊重人、理解人和信任人。企业团体意识的形成，首先是企业的全体成员有共同的价值观念，有一致的奋斗目标，才能形成向心力，才能成为一个具有战斗力的整体。

#### 3. 表里一致，切忌形式主义。

企业文化属意识形态的范畴，但它又要通过企业或职工的行为和外部形态表现出来，这就容易形成表里不一致的现象。建设企业文化必须首先从职工的思想观念入手，树立正确的价值观念和哲学思想，在此基础上形成企业精神和企业形象，防止搞形式主义，言行不一。形式主义不仅不能建设好企业文化，而且是对企业文化概念的歪曲。

#### 4. 注重个性。

个性是企业文化的一个重要特征。文化本来就是在本身组织发展的历史过程中形成的。每个企业都有自己的历史传统和经营特点，企业文化建设要充分利用这一点，建设具有自己特色的文化。企业有了自己的特色，而且被顾客所公认，才能在企业之林中独树一帜，才有竞争的优势。

#### 5. 不能忽视经济性。

企业是一个经济组织，企业文化是一个微观经济组织文化，应具有经济性。所谓经济性，是指企业文化必须为企业的经济活动服务，要有利于提高企

业生产力和经济效益，有利于企业的生存和发展。前面讨论的关于企业文化的各项内容中，虽然并不涉及“经济”二字，但建设和实施这些内容，最终目的都不会离开企业经济目标的实现和谋求企业的生存和发展。所以，企业文化建设实际是一个企业战略问题，称文化战略。

## 6. 继承传统文化的精华

马克思主义认为：“人们自己创造自己的历史，但他们并不是随心所欲地创造，而是在直接碰到的从过去继承下来的条件下创造。”（《马克思恩格斯选集》第1卷，第603页）中国企业文化建设也是这样，它应该是在传统文化的基础上进行增值开发，否则企业文化就会失去存在的基础，也就没有生命力。增值开发就是对传统文化进行借鉴，去其糟粕，取其精华。我国传统文化中的民本思想、平等思想、务实思想等都是值得增值开发的内容。中国民本思想自古以来就相当强烈，并在一定程度上制约着专制行为。社会主义企业中，劳动者是企业的主人，企业文化建设自然要以民本思想为重要的思想来源，并通过这一思想的开发利用，使职工群众产生强烈的主人翁意识，自觉地参与企业的民主管理。中国民族坚持人的平等性，认为“人皆为尧舜”，这正是过去中国革命的思想基础。这种思想的增值开发并用于现代企业的文化建设，将为企业职工提供平等竞争的机会，有利于倡导按劳分配，同工同酬的运行机制。务实精神要求人们实事求是、谦虚谨慎、戒骄戒躁、刻苦努力、奋发向上。对此如能发扬光大，必将形成艰苦创业、勇于创新的企业精神。大庆“三老四严”的“铁人精神”就是这种民族精神增值开发的结果。

## 二、培育共同价值的观念

作为企业文化核心的价值观念的培养，是企业文化建设的一项基础工作。企业组织中的每个成员都有自己的价值观念，但由于他们的资历不同、生活环境不一样、受教育的程度也不相同等原因，使得他们的价值观念千差万别。企业价值观念的培育是通过教育、倡导和模范人物的宣传感召等方式，使企业职工扬弃传统落后的价值观念，树立正确的、有利于企业生存发展的价值观念，并形成共识，成为全体职工思想和行为的准则。

企业价值观念的培育是一个由服从，经过认同，最后达到内化的过程。服从是在培育的初期，通过某种外部作用（如人生观教育）使企业中的成员被动地接受某种价值观念，并以此来约束自己的思想和行为；认同是受外界影响

(如模范人物的感召)而自觉地接受某种价值观念,但对这一观念未能真正地理解和接受;内化不仅是自愿地接受某种价值观念,而且对它的正确性有真正的理解,并按照这一价值观念自觉地约束自己的思想和行为。

企业价值观念的培育是一个长期的过程。在这个过程中,企业组织中个体成员价值观念的转变还可能由于环境因素的影响而出现反复,这更增加了价值观念培育的复杂性。价值观念的培育,需要企业领导深入细致的思想工作,善于把高度抽象的思维逻辑变成员工可以接受的基本观点。这其中,思想政治工作十分重要,它能唤起职工对自己生活和工作意义的深思,对自己事业的信念和追求。

由于企业价值观念是由多个要素构成的价值体系,因此在培育中要注意多元要素的组合,即既要考虑国家、企业价值目标的实现,又要照顾职工需求的满足。但首先考虑的还应是国家和民族的利益。日本松下公司的七条价值观念中,第一条就是“工业报国”,我国老一代企业家卢作学(民生轮船公司创始人)倡导的“民生精神”,就是基于“服务社会,便利人群,开发产业,富裕国家”这一为国为民的价值观念。

### 三、构塑企业精神

企业精神构塑是在企业领导者的倡导下,根据企业的特点、任务和发展走向,使建立在企业价值观念基础上的内在的信念和追求,通过企业群体行为和外部表象而外化,形成企业的精神状态。

企业精神与企业价值观是既有区别,又密切相关的两个概念,价值观是企业精神的前提,企业精神是价值观的集中体现。价值观具有分散性和内隐性,如存在的价值、工作价值、质量价值等,它是人们的信念和追求。但企业精神则不同,它比较外露,容易被人们所感觉。企业价值观和企业精神共同构成了企业文化的核心。

流通企业精神构塑,首先要根据商品流通的行业特点,确定和强化企业的个性与经营优势,通过这种确定和强化唤起职工的认同感,增强职工奋发向上的信心和决心,形成企业的向心力、凝聚力和发展动力;二是以营销服务为中心,引导和培育企业职工创名牌、争一流、上水平的意识和顾客第一、服务至上的经营风尚,使企业在市场竞争中立于不败之地;三是大力提倡团结协作精神,使企业形成一个精诚合作的群体,建立和谐的人际关系;四是发扬民主,

贯彻以人为本，造就尊重人、关心人、理解人的文化氛围，激励职工参与意识使他们把自己与企业视为一体，积极为企业的兴旺发达献计献策；五是提炼升华，将企业精神归纳为简练明确、富有感召力的文字表达，便于职工理解和铭记在心，对外形成特色加强印象。

企业精神的形成具有人为性，这就需要企业的领导者根据企业的厂情、任务、发展走向有意识地倡导，亲手培育而成。在构塑企业精神的过程中，特别应将个别的、分散的好人好事从整体上进行概括、提炼、推广和培育，使之形成具有代表性的企业精神。北京王府井百货大楼的“一团火”精神就是以普通售货员张秉贵的事迹为代表概括提炼而成。

## 四、确立正确的经营哲学

作为企业经营管理方法论原则的企业经营哲学，是企业一切行为的逻辑起点。因此，确立正确的经营哲学，是企业文化建设的一项重要任务。

商品流通企业确立经营哲学，虽有某些共同的方法论要素，如“服务为本”、“用户第一”等，但各企业由于人、财、物的状况不同、所处的环境不同，每个企业选择具有本企业特色的经营哲学是可能的。确立企业哲学，需要经营者对本企业的经营状况和特点进行全面的调查，运用某些哲学观念分析研究企业的发展目标和实现途径，在此基础上形成自己的经营理念，并将其深透到员工的思想深处，变成员工处理经营问题的共同思维方式。企业经营哲学通常应在代表企业精神的文字中体现，这不仅有利于内部渗透，而且也便于顾客识别。例如，北京王府井百货大楼“一团火”精神的表叙，既反映了企业员工奉献服务的精神实质，也体现出企业强调通过内部员工之间、企业与顾客之间、本企业与其他企业之间建立平等互助、团结友爱的新型人际关系，坚持全心全意为人民服务的办店宗旨和经营方针，以此赢得顾客和市场，促进企业发展。

经营哲学的确立，关键是要有创新意识，创建有个异性的经营思想和方法。英国盈利能力最强的零售集团——马狮百货公司的经营哲学，就是创立了“没有工厂的制造商”，按自己的要求让别人生产产品，并打上自己的“圣米高”牌商标，取得了成功。武商集团的创新策略是，把商品经营、资产经营和资本经营融为一体，跳出传统经营方式的束缚，在全国零售行业中创造了利润总额四连贯的佳绩。

## 五、企业形象设计

商品流通企业进行形象设计，首先是提供货真价实的商品，在品种、档次、价格、款式、包装等方面应有自己的特色；其次是提供优质服务，要通过营业人员的营销行为文化给顾客留下深刻的印象；第三是设计优美舒适的购物环境这一方面有利于优质服务水平能充分发挥，重要的是刺激顾客的购买欲望和产生强烈的好感；第四是店铺门面设计，店面装饰应体现行业特点，招牌应做到新颖、醒目、反映经营特色，有利于引客进店和给顾客留下深刻印象，橱窗设计应与店铺建筑物协调，形成店面的整体美。

企业形象设计一般经过形象调查、形象定位和形象传播三个阶段。形象调查是了解公众对本企业的认识、态度与印象等方面的情况，为企业形象设计提供信息。形象定位是在形象调查的基础上，根据企业的实际状况，用知名度和美誉度的高低程度对企业形象进行定位。形象传播是以广告或公关方式，将企业形象的有关信息向社会传播，让更多的顾客认识和接受，从而提高企业形象。

总之，企业文化的建设是一个循序渐进、逐步升级的过程。只有基础做好了，才能一步步向前推进，我们不能期望一夜之间就能达到一个让人满意的理想境界，但我们坚信，只要选准了方向，加上我们追求的执著，企业文化理念在周围人们脑海深处会很快由开始的模糊不清渐渐变得清晰起来。