

## 内容提要

本书从适应远程开放教育及高职教材改革的需要出发,以全面反映当代企业文化理论研究和实践最新成果,用实际案例解决理论问题为主要特色,是一本“讲、读、研、用、练”一体化的教材,以尽可能适应精讲多练、强调能力和能动性的新型教学方式的需要。教材内容分成十个任务:认知企业文化、企业理念体系建设、企业的制度文化设计、企业的行为文化塑造、企业的物质文化设计、企业文化传播、企业文化建设、企业文化变革、企业识别系统、企业文化比较。

本书内容新颖,通俗易懂,案例贴近生活,生动有趣,注重理论联系实际,各任务附有增值阅读、能力自测、案例分析、实践与操作、视频资源。以相关链接和案例研究的方式穿插与所介绍原理相关的案例和故事,以便扩展视野,增强学生的学习兴趣,加深对理论知识的理解。

本书主要作为开放大学、高等院校、高职高专院校财经类、管理类专业专科学生学习企业文化课程的教学用书,也可作为本科院校财经类专业学生普及企业文化的选修教材,以及作为从事经济管理的企事业单位工作人员和广大社会读者的参考资料。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业文化 / 赖文燕, 周红兵主编. — 3 版. — 南京:  
南京大学出版社, 2023.8

ISBN 978 - 7 - 305 - 27218 - 9

I. ①企… II. ①赖… ②周… III. ①企业文化—高等职业教育—教材 IV. ①F272 - 05

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 143040 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出版人 王文军

书 名 企业文化

主 编 赖文燕 周红兵

责任编辑 武 坦

编辑热线 025 - 83592315

照 排 南京开卷文化有限公司

印 刷 南京鸿图印务有限公司

开 本 787 mm×1092 mm 1/16 印张 20.25 字数 518 千

版 次 2023 年 8 月第 3 版 2023 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 27218 - 9

定 价 53.00 元

网 址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njyuyexue

销售咨询热线: (025)83594756

\* 版权所有, 侵权必究

\* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购  
图书销售部门联系调换

# 前 言

目前国内外企业竞争与发展已经进入文化战略制胜的新时期,企业文化建设是企业管理的重要内容,卓有成效的企业文化能够在无形中为企业赢得竞争优势。目前众多的企业文化教材多采用传统的学式论述方法,既枯燥乏味,又远离多彩的社会实践,大大影响了读者的学习兴趣和学习效果。一本可以帮助教师在教学中得心应手、学生在学习时能学到提高组织运行效率技能并能学以致用企业文化教材是目前迫切需要的。为适应学生的学习需要,培养学生应用企业文化知识分析解决实际管理问题的能力,根据远程开放教育和高职教育特点和人才培养模式要求,结合编者多年的教学经验编写了本书。

本书从适应开放教育和高职教学改革需要出发,坚持立德树人目标,将思政元素融入教材编写全过程,激发学生的担当意识、爱国情怀及创新精神,提升学生的职业素养和政治素养,以全面反映当代企业文化理论研究和实践最新成果及用实际案例解决理论问题为主要特色,努力从方法和形式上有所突破和创新,力求探索一种“讲、读、研、用、练”一体化的教材模式,以尽可能适应精讲多练、强调能力和能动性的新型教学方式的需要。与同类型的其他教科书相比较,本书力求突出以下几个特点:

(1) 定位明确。本书是根据开放教育和高职教育的特点,以理论必需、够用为原则,以培养学生应用能力为目的,在学生掌握最基本的企业文化理论的基础上,着力培养学生应用企业文化的基本知识和基本原理去分析解决实际问题的能力,以满足社会经济发展和经济运行对应用型人才的需求。

(2) 通俗实用。我们从企业管理实际出发探讨企业文化理论,并互相印证。本书在讲解理论的同时,穿插许多经典案例。所选案例都具有鲜明的中国特色,内容求是、务实,可操作性强。理论与案例的相互印证避免了理论讲述的空洞性和模糊感,使无形的企业文化管理与建设有章可循。书中以相关链接的方式穿插了大量的常识和小故事,引入基本概念和基本原理,使读者于不知不觉之中,迅速深入理论的核心部分,从而激发学生对企业文化的浓厚兴趣。

(3) 内容新颖。采用新颖的教材编写体例,设计若干工具性栏目,如趣味阅读、相关链接、案例研究、增值阅读、任务小结、能力自测、案例分析、实践与操作等,充分体现本教材的特色;将需要掌握的知识点进行最大限度的精炼,利用各种工具性栏目加强学生理论精髓的理解和把握。在教材内容上,力图反映当代企业文化的最新进展,吸收和反映本学科新的研究成果,力求做到内容新颖,重点突出,概念准确,简明扼要。

(4) 结构合理。为了培养学生的实际应用能力,全书各任务均从案例分析入手,导出相关理论知识,并注重案例与相关理论知识的有机结合。每个任务结尾均附有能力自测和实践与操作题,便于学生进行自我测评,提高学生应用相关知识解决实际问题的能力。本书全面系统地介绍了企业文化的理念体系、制度文化、行为文化、物质文化,以及企业文化传播、建设、变革、识别系统、比较等内容,体现了企业文化体系的完整结构。

本书由赖文燕、周红兵担任主编,杨晶、蔡影妮担任副主编,全书由赖文燕设计框架、拟定编写提纲、统稿、审核、修改和定稿;周红兵、杨晶、蔡影妮参与统稿、审核、修改和编写;钟颖、丁婉怡、黄爱兰和杨富云参与编写。本书是集纸质教材、视频资源(请扫描每个任务前面的二维码)、电子书为一体的融媒体教材,为了方便教学,配套有 PPT 电子课件和参考答案。

本书融入了编者多年的教学经验和成果,并参阅了众多学者们的专著、教材等,特附参考文献于后,谨对作者表示感谢!由于编者水平有限,加上时间仓促,不妥乃至错误之处在所难免,敬请读者批评斧正。

编 者  
2023 年 5 月

# 目 录

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>任务 1 认知企业文化</b>    | 1  |
| 1.1 企业文化理论的兴起与演进      | 2  |
| 1.1.1 企业文化理论的兴起       | 2  |
| 1.1.2 企业文化理论的演进       | 3  |
| 1.1.3 企业文化理论在中国的运用与发展 | 4  |
| 1.1.4 企业文化实践的发展趋势     | 5  |
| 1.2 企业文化的内涵与结构        | 7  |
| 1.2.1 企业文化的含义与特征      | 7  |
| 1.2.2 企业文化的要素与结构      | 9  |
| 1.3 企业的功能与类型          | 15 |
| 1.3.1 企业的功能           | 15 |
| 1.3.2 企业的类型           | 18 |
| 增值阅读                  | 21 |
| 任务小结                  | 22 |
| 能力自测                  | 23 |
| 案例分析                  | 26 |
| 实践与操作                 | 28 |
| <b>任务 2 企业理念体系建设</b>  | 29 |
| 2.1 企业理念体系的构成         | 30 |
| 2.1.1 企业理念体系的含义       | 30 |
| 2.1.2 企业理念体系的构成       | 30 |
| 2.2 企业哲学与企业价值观        | 31 |
| 2.2.1 企业哲学            | 31 |
| 2.2.2 企业价值观           | 32 |
| 2.3 企业伦理与社会责任         | 37 |
| 2.3.1 企业伦理            | 37 |
| 2.3.2 企业社会责任          | 42 |
| 2.4 企业家精神与企业员工风貌      | 45 |
| 2.4.1 企业家精神           | 45 |



|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 2.4.2 企业员工风貌 .....           | 47        |
| 2.5 企业精神培育 .....             | 50        |
| 2.5.1 企业精神的概念 .....          | 50        |
| 2.5.2 企业精神的产生与内容 .....       | 51        |
| 2.5.3 企业精神的培育 .....          | 53        |
| 增值阅读 .....                   | 54        |
| 任务小结 .....                   | 55        |
| 能力自测 .....                   | 55        |
| 案例分析 .....                   | 57        |
| 实践与操作 .....                  | 61        |
| <b>任务3 企业的制度文化设计</b> .....   | <b>63</b> |
| 3.1 企业制度文化内涵 .....           | 64        |
| 3.1.1 企业制度文化的含义 .....        | 64        |
| 3.1.2 企业制度与企业制度文化的关系 .....   | 64        |
| 3.1.3 企业制度文化建设的内容与意义 .....   | 64        |
| 3.2 企业领导体制 .....             | 65        |
| 3.2.1 企业领导体制的概念和内容 .....     | 66        |
| 3.2.2 企业领导体制的类型 .....        | 67        |
| 3.2.3 企业领导体制的特征 .....        | 70        |
| 3.2.4 企业领导体制的作用 .....        | 70        |
| 3.3 企业组织结构 .....             | 71        |
| 3.3.1 企业组织的概念和内容 .....       | 71        |
| 3.3.2 企业组织的类型 .....          | 72        |
| 3.3.3 企业组织结构影响因素和设计方法 .....  | 73        |
| 3.3.4 企业组织结构的演变规律和发展趋势 ..... | 77        |
| 3.4 企业管理制度 .....             | 80        |
| 3.4.1 企业管理制度的概念、种类和特征 .....  | 80        |
| 3.4.2 制定企业管理制度的原则和方法 .....   | 82        |
| 3.4.3 企业管理制度的焦点转化和创新 .....   | 87        |
| 增值阅读 .....                   | 90        |
| 任务小结 .....                   | 92        |
| 能力自测 .....                   | 92        |
| 案例分析 .....                   | 95        |
| 实践与操作 .....                  | 98        |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>任务 4 企业的行为文化塑造</b> .....     | 100 |
| 4.1 企业行为文化的概念及内容 .....          | 101 |
| 4.1.1 企业行为文化的概念 .....           | 101 |
| 4.1.2 企业行为文化塑造的必要性 .....        | 101 |
| 4.1.3 企业行为文化的内容 .....           | 103 |
| 4.1.4 企业行为文化的规范 .....           | 103 |
| 4.2 企业领导者的行为文化塑造 .....          | 104 |
| 4.2.1 企业领导者的内涵及行为特征 .....       | 104 |
| 4.2.2 企业领导者在行为文化建设中的作用 .....    | 105 |
| 4.2.3 塑造企业领导者的行为文化 .....        | 107 |
| 4.3 企业楷模的行为文化塑造 .....           | 108 |
| 4.3.1 企业楷模的内涵及分类 .....          | 108 |
| 4.3.2 企业楷模在行为文化建设中的影响 .....     | 109 |
| 4.3.3 发扬企业楷模的行为文化 .....         | 109 |
| 4.4 企业员工的行为文化塑造 .....           | 110 |
| 4.4.1 企业员工行为的概念及分类 .....        | 110 |
| 4.4.2 影响企业员工群体行为的因素 .....       | 111 |
| 4.4.3 企业员工与企业行为文化的关系 .....      | 112 |
| 4.4.4 建设企业员工的行为文化 .....         | 113 |
| 增值阅读 .....                      | 116 |
| 任务小结 .....                      | 117 |
| 能力自测 .....                      | 118 |
| 案例分析 .....                      | 120 |
| 实践与操作 .....                     | 122 |
| <br><b>任务 5 企业的物质文化设计</b> ..... | 124 |
| 5.1 企业物质文化的概念及内容 .....          | 125 |
| 5.1.1 物质文化的概念 .....             | 125 |
| 5.1.2 物质文化的内容 .....             | 125 |
| 5.2 企业环境文化 .....                | 125 |
| 5.2.1 企业整体环境 .....              | 126 |
| 5.2.2 企业工作环境 .....              | 126 |
| 5.2.3 企业生活环境 .....              | 128 |
| 5.2.4 企业容貌 .....                | 129 |
| 5.3 企业产品文化 .....                | 132 |
| 5.3.1 产品的含义 .....               | 132 |
| 5.3.2 产品遵循的文化原则 .....           | 133 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 5.3.3 产品的文化设计 .....           | 137        |
| 5.4 企业广告文化 .....              | 138        |
| 5.4.1 企业广告文化的含义 .....         | 138        |
| 5.4.2 企业广告文化的内容 .....         | 138        |
| 5.4.3 企业广告文化的特征 .....         | 139        |
| 5.4.4 广告文化的策划与实施 .....        | 140        |
| 增值阅读.....                     | 143        |
| 任务小结.....                     | 144        |
| 能力自测.....                     | 145        |
| 案例分析.....                     | 147        |
| 实践与操作.....                    | 148        |
| <b>任务6 企业文化传播 .....</b>       | <b>150</b> |
| 6.1 企业文化传播的内涵和特点 .....        | 151        |
| 6.1.1 企业文化传播的内涵 .....         | 151        |
| 6.1.2 企业文化传播的特点 .....         | 152        |
| 6.2 企业文化传播的要素与规律 .....        | 154        |
| 6.2.1 企业文化传播的要素 .....         | 154        |
| 6.2.2 企业文化传播规律 .....          | 159        |
| 6.3 企业文化传播的条件与时机 .....        | 160        |
| 6.3.1 企业文化传播的条件 .....         | 160        |
| 6.3.2 企业文化传播的时机 .....         | 163        |
| 6.4 企业文化传播的过程 .....           | 164        |
| 6.4.1 企业文化的内部传播 .....         | 164        |
| 6.4.2 企业文化的外部传播 .....         | 166        |
| 6.4.3 企业文化从内部传播到外部传播的循环 ..... | 167        |
| 6.5 企业文化传播的方法与效应 .....        | 167        |
| 6.5.1 企业文化传播方法 .....          | 167        |
| 6.5.2 影响企业文化传播的效应 .....       | 168        |
| 增值阅读.....                     | 170        |
| 任务小结.....                     | 171        |
| 能力自测.....                     | 172        |
| 案例分析.....                     | 174        |
| 实践与操作.....                    | 177        |
| <b>任务7 企业文化建设 .....</b>       | <b>179</b> |
| 7.1 企业文化建设的含义和目标 .....        | 180        |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 7.1.1 企业文化建设的含义 .....     | 180        |
| 7.1.2 企业文化建设的目标 .....     | 180        |
| 7.2 企业文化建设的原则 .....       | 181        |
| 7.2.1 与企业战略目标一致的原则 .....  | 181        |
| 7.2.2 坚持以人为本的原则 .....     | 182        |
| 7.2.3 突出企业个性的原则 .....     | 183        |
| 7.2.4 不断追求卓越的原则 .....     | 183        |
| 7.3 企业文化建设的步骤 .....       | 183        |
| 7.3.1 企业文化分析与设计 .....     | 183        |
| 7.3.2 企业文化实施 .....        | 186        |
| 7.3.3 企业文化建设情况评估 .....    | 189        |
| 7.4 企业文化的落实 .....         | 192        |
| 7.4.1 企业文化落实的基本要求 .....   | 192        |
| 7.4.2 企业文化落实的关键推进体系 ..... | 196        |
| 增值阅读 .....                | 200        |
| 任务小结 .....                | 201        |
| 能力自测 .....                | 201        |
| 案例分析 .....                | 204        |
| 实践与操作 .....               | 208        |
| <b>任务8 企业文化变革 .....</b>   | <b>210</b> |
| 8.1 企业文化变革概述 .....        | 211        |
| 8.1.1 企业文化变革的含义 .....     | 211        |
| 8.1.2 企业文化变革的动因 .....     | 212        |
| 8.1.3 企业文化变革的阻力 .....     | 214        |
| 8.1.4 企业文化变革的内容 .....     | 216        |
| 8.1.5 企业文化变革的流程 .....     | 217        |
| 8.2 企业文化冲突 .....          | 220        |
| 8.2.1 企业文化冲突的含义 .....     | 220        |
| 8.2.2 企业文化冲突的根源 .....     | 220        |
| 8.2.3 企业文化冲突的过程 .....     | 222        |
| 8.2.4 企业文化冲突的后果 .....     | 222        |
| 8.3 企业文化融合 .....          | 224        |
| 8.3.1 企业文化融合的含义 .....     | 224        |
| 8.3.2 企业文化融合的内容 .....     | 224        |
| 8.3.3 企业文化融合的模式 .....     | 225        |
| 8.3.4 企业文化融合的过程 .....     | 227        |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 增值阅读·····                      | 229 |
| 任务小结·····                      | 230 |
| 能力自测·····                      | 231 |
| 案例分析·····                      | 233 |
| 实践与操作·····                     | 238 |
| <b>任务 9 企业识别系统</b> ·····       | 239 |
| 9.1 企业识别系统概述·····              | 240 |
| 9.1.1 企业识别系统(CIS)的含义·····      | 240 |
| 9.1.2 企业识别系统(CIS)的构成·····      | 241 |
| 9.1.3 企业识别系统(CIS)与企业文化·····    | 241 |
| 9.1.4 企业识别系统(CIS)的导入条件·····    | 242 |
| 9.1.5 企业识别系统(CIS)的导入时机·····    | 243 |
| 9.1.6 企业识别系统(CIS)的导入程序·····    | 245 |
| 9.2 企业理念识别系统规划·····            | 248 |
| 9.2.1 企业理念识别系统(MIS)概述·····     | 248 |
| 9.2.2 企业理念识别系统(MIS)的要素规划·····  | 249 |
| 9.2.3 企业理念识别系统(MIS)的表达方式·····  | 251 |
| 9.3 企业行为识别系统建设·····            | 252 |
| 9.3.1 企业行为识别系统(BIS)概述·····     | 252 |
| 9.3.2 企业行为识别系统(BIS)内部识别建设····· | 252 |
| 9.3.3 企业行为识别系统(BIS)外部识别建设····· | 254 |
| 9.4 企业视觉识别系统设计·····            | 256 |
| 9.4.1 企业视觉识别系统(VIS)概述·····     | 256 |
| 9.4.2 企业视觉识别系统(VIS)基础系统设计····· | 256 |
| 9.4.3 企业视觉识别系统(VIS)应用系统设计····· | 260 |
| 增值阅读·····                      | 263 |
| 任务小结·····                      | 265 |
| 能力自测·····                      | 266 |
| 案例分析·····                      | 268 |
| 实践与操作·····                     | 271 |
| <b>任务 10 企业文化比较</b> ·····      | 273 |
| 10.1 日本企业文化·····               | 274 |
| 10.1.1 日本民族文化的特征·····          | 274 |
| 10.1.2 日本企业文化的特征·····          | 277 |
| 10.2 美国企业文化·····               | 280 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 10.2.1 美国民族文化的特征 .....   | 280 |
| 10.2.2 美国企业文化的特征 .....   | 282 |
| 10.3 欧盟企业文化 .....        | 286 |
| 10.3.1 欧盟国家文化的特征 .....   | 286 |
| 10.3.2 欧盟国家企业文化的特征 ..... | 287 |
| 10.4 中国企业文化 .....        | 291 |
| 10.4.1 中国民族文化的特征 .....   | 291 |
| 10.4.2 中国企业文化的特征 .....   | 293 |
| 10.5 综合比较与借鉴 .....       | 296 |
| 10.5.1 差异性分析 .....       | 296 |
| 10.5.2 比较与借鉴 .....       | 298 |
| 10.5.3 结论与启示 .....       | 299 |
| 增值阅读 .....               | 302 |
| 任务小结 .....               | 303 |
| 能力自测 .....               | 304 |
| 案例分析 .....               | 306 |
| 实践与操作 .....              | 308 |
| 参考文献 .....               | 311 |

# 任务1 认知企业文化



请扫描二维码  
观看视频

## 知识目标

为了完成本任务,你需要的理论知识:

1. 企业文化理论与实践的发展历程
2. 企业文化的内涵
3. 企业文化的层次结构
4. 企业的功能
5. 企业文化的类型

## 项目任务

- 1.1 企业文化理论的兴起与演进
- 1.2 企业文化的内涵与结构
- 1.3 企业的功能与类型

## 能力目标

通过完成本任务,你应该能够:

1. 了解企业文化的形成和发展过程
2. 初步形成企业文化的认知
3. 分析企业文化的要素和结构
4. 有效运用企业文化理论
5. 识别各种类型的企业文化的特点

任务导入  
相关链接  
案例研究  
增值阅读  
任务小结  
能力自测  
案例分析  
实践与操作

## 任务导入

### 趣味阅读

#### 企业的力量

被喻为经营之神的松下幸之助谈到自己对企业的管理时,说过这样一段话:“当员工100人时,我必须站在员工前面以身作则,发号施令;当员工1000人时,我必须站在员工中间,协调各方,相互配合,努力工作;当员工10000人时,我只有站在员工后面,双手合十,以虔诚之心祈求他们万众一心,众志成城。”

(资料来源: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1735755725111465303&wfr=spider&for=pc>.)

这段话告诉我们:企业规模较小时,企业管理者亲力亲为,带领员工冲锋在前,发挥模范带头作用就足以形成良好的企业氛围;到了中等规模时,企业管理者依靠制度文化进行约束和协调,就可以使企业正常运行;当企业规模非常庞大时,企业文化的塑造过程就变得更加复杂,需

要全体员工有一种共同的信仰、一种共同的价值观。在企业的成长过程中,企业文化始终是企业管理的重要内容,卓有成效的企业文化管理能够在无形中为企业赢得竞争优势。

## 1.1 企业文化理论的兴起与演进

企业文化是在企业发展过程中逐渐积累形成的,渗透于企业的各个领域和全部时空,并随着经济和社会的发展而不断演化。企业文化是企业的灵魂,是企业的精神支柱。简单来讲,就是在一个企业里如何把事情做好——正确认识“什么是对的,什么是错的”“什么事该做,什么事不该做”。有时它更体现在细节之中,比如员工间的谈话、员工间的关系、员工工作的方式。任何企业都拥有自己的文化,它在潜移默化中影响着员工的言行、处事风格。企业文化作为一门在企业管理实践中产生的新兴学科,其理论最早创建于20世纪80年代初期的美国,而使其成为一种有意识的企业实践,则成功发展于第二次世界大战后的日本。

### 1.1.1 企业文化理论的兴起

#### 1. 企业文化理论诞生的背景

20世纪70年代,越南战争的失利、石油危机的出现以及经济上的颓势,使得美国社会的自信心遭受重创。而日本在第二次世界大战以后,通过在战争的废墟上重建家园的创业阶段,在美国的扶持下,日本人发扬敬业、忠诚、团队的民族精神,除了向西方学习管理科学理论之外,还学习中国的传统文化,在实践基础上独创出日本的企业文化。在日本的企业里,特别重视人的作用,员工和企业是命运共同体,员工稳定性良好。日本企业特别重视产品质量、重视企业宗旨,在这样的情况下,企业的劳动生产率大大超过美国,并夺走了大量原来属于美国企业的市场。日本在战后仅仅用了不到30年的时间就超越德国,成为世界第二大经济体,经济实力直逼美国。日本企业的实践,既给美国政府和企业界以极大的震撼,同时也对管理丛林阶段的管理科学理论予以沉重的打击。美国的一些管理学家在总结日本企业的实践经验之后得出结论,必须克服现有管理理论的某些错误倾向,保留其科学的精华部分,重新创立新的管理理论。这就是企业文化理论诞生的背景。

#### [相关链接 1-1]

##### 借力文化:索尼公司占领美国市场

1946年,盛田昭夫和井深大在日本共同创建东京通信株式会社(后于1958年更名为索尼株式会社)。20世纪60年代索尼公司已成为世界最大的电子产品制造商之一,1960年,盛田昭夫创建美国分公司。为了了解和习惯美国的法律和文化,盛田昭夫身体力行,举家迁往美国。在产品设计过程中,公司通过先期专案小组的市场调查,提前了解了美国消费者的喜好,设计出有别于欧美公司产品的独特新产品,吸引消费者的眼球。在文化融合的过程中,公司既保留了原有企业文化的精髓,也为适应当地文化做出了调整。在美国工厂中,盛田昭夫发现,当产品的误差率被要求在5%以下时,美国工人总是将误差率刚好控制在5%以下,而不是像日本工人一样尽量向0靠拢。为了解决这



一问题,盛田昭夫没有斥责工人们的态度不端,而是根据美国工人的特点将误差率要求在2%以下,并收到了立竿见影的效果。

凭借“自由豁达,开拓创新”的企业经营理念,索尼公司迅速占领了美国市场,企业文化帮助索尼公司实现了盛田昭夫建立世界性品牌的抱负,引起了全世界企业管理人员对于企业文化的关注。

(资料来源: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1735755725111465303&wfr=spider&for=pc>。)

## 2. 企业文化理论诞生的标志

从1981年到1982年,美国企业管理理论界接连出版了四本畅销书:著名的美日比较管理学者威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛大学教授阿索斯合著的《日本企业管理艺术》、企业管理咨询顾问托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越——美国八大品牌企业成功秘诀》、著名的麦肯锡管理咨询顾问阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《企业文化——企业生活中的礼仪》。这四本书的出版,标志着80年代风靡全球的企业文化思潮的兴起。

### 1.1.2 企业文化理论的演进

1985年,企业文化理论再次掀起新热潮,其标志是另外四本更具影响力的书的出版:莫尔·刘易斯等人的《组织文化》、基尔曼·萨克斯顿的《赢得公司文化的控制》、沙恩的《组织文化与领导》、托马斯·彼得斯的《赢得优势——领导艺术的较量》。

20世纪90年代以后,知识经济、网络经济已逐步取代了传统经济。在这种情况下,互联网文化、知识管理、学习型组织、企业再造工程、企业伦理与企业文化的交叉研究等,大大拓展了企业文化的研究领域。企业文化理论更加成熟,也进一步向纵深发展。它把触角伸到了企业内外部社会环境的诸多领域,如企业的诚信价值观、企业的社会责任、企业的全球责任(如环保)等。

企业文化让日本企业一度赶超美国,也是企业文化让美国企业实现复兴、稳固其霸主地位。美国在将日本企业文化研究透彻之后,着力打造属于自己的企业文化,并提出了以“人”为核心的“革新性文化”理论,最终以优秀的企业文化、突出的变革和创新能力,在十年之后的20世纪90年代中期,重新找回自己的领袖位置,并持续保持全球性的竞争优势。

### [相关链接1-2]

#### GE公司的创新文化

在GE,人们认为其文化蕴含于创新之中。GE领导层以数十年的时间铸就了今天的创新文化,把GE打造成一个为生活创造并带来杰出理念的地方。

1981年,杰克·韦尔奇接管GE时,其生产增长远远低于日本同类企业,技术方面的领先地位已经丧失,公司利润在15亿美元左右徘徊,当时的GE弥漫着强烈的官僚主义气息。韦尔奇通过企业文化的变革和19年的不断创新,将GE打造成一个生机勃勃

勃的世界级领袖企业。韦尔奇的创新改革理念具有鲜明的时代烙印,80年代后的资本社会里,商业竞争加剧,业绩和效益是企业追求的目标。韦尔奇的创新改革偏好务实和行动——在不断的学习和实践中完成改革和创新。韦尔奇鼓励公司内部相互分享经验,向美国标准公司学习提高存货周转率,还主动向沃尔玛、丰田和其他企业学习和借鉴经验,并且通过不断的改进以应用到自己的产业部门。

韦尔奇的理念是:“如果你能做得很好,那将与创新没有什么不同。”通过和管理实践中不断学习和创新,GE获得了持续的竞争优势。GE相信每个人都应该不断寻找更好的办法,这让GE员工充满了活力、好奇心和“我能做到”的精神。韦尔奇的改革为GE在21世纪科技创新时代的发展埋下了创新的种子。“2004年40家最富创新企业”评选中,此前从未上榜的GE被排在第17位,在它前面的,大多是苹果、三星、Google这种多年以来的知名者创新。

(资料来源:<http://www.wendangku.net/doc/a67dd74f5f0e7cd1842536c1.html>.)

### 1.1.3 企业文化理论在中国的运用与发展

早在20世纪50年代,在我国的一些大型国有企业中,结合精神文明建设,就已总结提炼出独具特色的经营理念和企业精神,如鞍钢宪法、大庆油田“铁人精神”、江南造船厂“江南精神”等,它们发挥着企业文化的导向功能和激励功能。但对企业文化的系统研究和运用则是从20世纪80年代引进国外的企业文化理论开始的。从总体上看,我国企业文化的发展大致可分为三个阶段。

#### 1. 20世纪80年代到90年代初:企业文化理论的引进和初步应用尝试

在这一时期,理论上的发展基本以翻译企业文化著作为主,特别是被誉为企业文化“四重奏”的四本书籍,对于中国企业文化理论研究的起步影响深远。这一时期理论研究成果较少,尚处在对企业文化思想的认识和理解的阶段,而企业文化实践在这一阶段则已经蓬勃发展。例如,1988年,广东一家生产“万事达”保健口服液的乡镇企业为打开销路,进行企业总体CIS策划,改品牌为“太阳神”,启用新的企业标志,“在太阳升起的地方,我们的生活充满希望”的广告歌词和鲜明的企业视觉图案在消费者心目中树立起积极向上的企业形象,几年间其产值由520多万元跃升到12亿元。1994年,海尔的张瑞敏首次提出了“日清日高”管理理念,并写进《海尔企业文化手册》的“OEC管理法”中,要求全方位地对每天、每人、每事进行清理控制,再加上“人人是人才,赛马不相马”人才管理机制,使海尔成为当时国内管理水平最高的制造企业之一。这一阶段企业文化实践主要是企业自然、自发的行为。

#### 2. 20世纪90年代到21世纪初:探讨有中国特色的企业文化建设

这一时期以普及企业文化知识,总结中国企业文化建设经验为主,不但对企业文化的渊源、特征、功能及构成等基本理论知识加以总结,对中国企业文化的民族特色、制度特色、建设模式和建设机制等也加以探讨,基本完成了引进国际视角和反思国内发展的任务,为后期研究向多角度和纵深发展拉开了序幕。在实践方面,随着1992年邓小平同志南方谈话的发表、1993年企业文化的概念写入中共十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》和建设中国特色的文化理论的决定,在全国掀起了企业文化的热潮。

有些企业模仿外资企业管理和企业文化的一些形式,如热衷于开展文化活动或企业形象设计。这股热潮直到20世纪90年代中期才逐渐降温,许多在当时企业文化热潮中涌现出来的明星企业也逐渐失色。

### 3. 21世纪初至今:理论研究与国际接轨,企业文化实践成为企业自觉行为

进入21世纪,国内企业文化理论研究突飞猛进,在涉猎主题的丰富性、研究方法的规范程度等方面,都有了质的飞跃。国际上企业文化主要的研究流派,无论是早先引入中国的霍夫斯泰德、沙因,还是后来的查特曼、奎因、卡梅隆和丹尼森等,在国内都能找到一脉相承的研究成果。国内的企业文化研究与国际发展进程已基本接轨。在实践方面,2005年国资委下发了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》,同年,劳动和社会保障部宣布企业文化师资格被正式确认为国家认可的执业资格。随着知识经济时代、经济全球化势如破竹地到来,中国企业文化建设进入一个新的时期,企业文化实践已经成为企业提升核心竞争力的自觉行为。例如,全球领先的网络及通信设备供应商华为公司“床垫文化”“狼性文化”、《华为基本法》,其企业文化建设始终是业界关注的焦点,2006年“胡新宇猝死事件”的发生,使华为反思其企业文化的缺陷,更加重视高绩效下的人文关怀。华为公司企业文化的变化也反映了企业文化在21世纪更加注重人的因素,注重企业人才的自主意识,注重企业与人的融合,甚至与生态环境的融合。企业文化不再局限于简单的形式化传播,而是在形式上更加注重员工的互动和参与。企业文化在增强企业凝聚力的基础上,成为表达企业个性、帮助品牌建设、融合国际化管理思想的渠道。

习近平总书记在党的二十大报告中鲜明指出:推进文化自信自强,铸就社会主义文化新辉煌。文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴,文化强民族强。国家如此,企业亦如此。进入新时代,国有企业应以坚定的理想信念和文化自信,建立起具有强大凝聚力的核心价值观,并将其转化为企业的未来发展优势,助推企业实现高质量发展,在实现中华民族伟大复兴的伟大征程中展现国有企业的担当、作为和形象。

#### 1.1.4 企业文化实践的发展趋势

当今企业界越来越认识到企业文化对企业发展的重要作用,这样的认识促使企业文化实践在当今时代得到进一步发展,并呈现六种发展趋势。

##### 1. 企业文化需要适应“结盟、融合、共赢”新战略发展的要求

“协作竞争、结盟取胜、双赢模式”是美国著名的麦肯锡咨询公司提出的21世纪企业适应新经济需要的网络型新战略。自20世纪80年代以来,企业结盟、兼并、接管的事例层出不穷,各个企业在创业历史、发展目标、经营理念、所处环境、队伍素质等方面各有不同,企业文化各具特色、互有差异。没有企业文化的融合,就会出现“貌合神离,形连心不连”的现象。只有做到取长补短、扬优避劣、达成共识,形成“结盟取胜、双赢模式”型的企业文化,企业才更具生命力、凝聚力和竞争力。

##### 2. 注意学习氛围的培养

20世纪末最成功的组织是学习型组织,它不仅业绩最佳、竞争力最强、生命力最强和最具活力,更重要的是人们在学习的过程中能够在心灵上获得潜移默化的升华。随着知识经济的到来,企业组织形式向扁平式的灵活方向发展,企业管理的核心是发挥人的主观能动性

性,实现从线性思维到系统思维和创造性思维的转变,这对个人及企业的知识水平提出了更高的要求。彼得·圣吉在《第五项修炼》中强调“系统思维和创造性思维根源于知识及知识的灵活运用和潜能及智慧的开发”。学习对组织的持续发展至关重要,学习型组织和学习氛围的培养在企业文化建设中将进一步受到关注。

### [相关链接 1-3]

#### 华为构建学习型组织

创立于1987年的华为,历经30年的成长,从寂寂无闻成长为领头羊。截至2014年年底,华为公司掌握的技术专利数量已在行业内处于领先地位。这一切都是组织学习与创新学习在华为结出的果实。有人说,正是学习型组织的构建,使华为公司成长为有竞争实力的世界级公司。

##### 1. 明确学习的主体

华为注重组织中人力资本的增值。“人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标”这一原则被明确地写进了《华为基本法》。这也成为华为培训人才的宗旨和目标。任正非说:“在华为,人力资本的增长要大于财务资本的增长。追求人才更甚于追求资本,有了人才就能创造价值,就能带动资本的迅速增长。”

华为强调,人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标,但人力资本的增值靠的不是炒作,而是有组织的学习。培训是组织学习的重要途径。经过多年培训实践的积累,华为的培训体系已然自成一派。对比于其他企业在培训中更加注重师资力量、培训场地条件等因素的状况,华为则明确了“员工才是学习的主体”这一原则,更加重视员工自身在培训过程中所起到的作用。

##### 2. 激发学习动力

如何才能让新员工主动学习、提高自己呢?华为采取的办法是全面推行任职资格制度,并进行严格的考核,从而形成了对新员工培训的有效激励机制。

譬如华为的软件工程师可以从一级开始做到九级,九级的待遇相当于副总裁的级别。新员工进来后,如何向更高级别发展,怎么知道个人的差距,华为有明确的规定,比如一级标准是写万行代码,做过什么类型的产品等,有明确的量化标准,新员工可以根据这个标准进行自检。

除任职资格制度外,华为还通过严格的绩效考核,运用薪酬分配这个重要手段,来实现“不让雷锋吃亏”承诺。即使考核结果仅仅相差一个档次,可能收入差别就是十万二十万甚至更多,所以在华为不存在“大锅饭”问题,华为就是通过这样的方式,来识别最优秀的人,给他们更多的资源、机会、薪酬和股票,以此牵引员工不停地向上奋斗。

##### 3. 导师制

华为是国内最早实行“导师制”的企业。华为对导师的确定必须符合两个条件:一是绩效必须好,二是充分认可华为文化,这样的人才才有资格担任导师。同时规定,导师最多只能带两名新员工,目的是确保成效。华为规定,导师除了对新员工进行工作上指导、岗位知识传授外,还要给予新员工生活上的全方位指导和帮助,包括帮助解决外地

员工的吃住安排,甚至化解情感方面的问题等。

(资料来源: [https://www.sohu.com/a/106926395\\_431016? qq-pf-to=pcqq.c2c](https://www.sohu.com/a/106926395_431016? qq-pf-to=pcqq.c2c).)

### 3. 与生态文化有机结合

生态文化是一种新型的管理理论,它包括生态环境、生态伦理和生态道德,是人对解决人与自然关系问题的思想观点和心理的总和。生态文化属于生态科学,主要研究人与自然的关系,体现的是生态精神。而企业文化则属于管理科学,主要研究人与人的关系,体现的是人文精神,但是二者本质上都属于一种发展观,都强调科学精神,都强调观念形态和心理,都以文化为引导手段,以持续发展为目标。企业文化只有与生态文化有机结合,才能够减少生产过程中的环境污染,实现生态化的可持续发展。

### 4. 将更侧重于树立良好的企业形象

企业的知名度与美誉度的有机结合构成了企业在公众中的形象。正如德鲁克的告诫,在处理公共关系时,企业应当注意从推销商品向推销商品生产者延伸。良好的知名度与美誉度,是企业一笔巨大的无形资产,是企业市场经济中运作的实力、地位的体现。声誉卓著的企业能招揽到更多的优秀人才和顾客,吸引更多的投资,得到社区邻里的支持和帮助。21世纪,企业竞争除了人才与科技的竞争以外,还有比较重要的一点就是,谁最先发现消费空当,并以良好的形象占据消费者的心,谁就能占据市场,不断扩大经营效益。

### 5. 更注重企业精神与企业价值观的人格化

价值观是企业文化的核心。企业要努力培育“生死与共”的价值观,使企业全体员工增强主人翁意识,能与企业同呼吸、同成长、同发展、共生死,做到企业精神与企业价值观的人格化,实现“人企合一”。海尔集团的文化建设是中国企业文化建设的典范。海尔集团极具远见,公司对职工的挑战性工作给予不断鼓励,使他们对工作经常保持新鲜度,员工的责任感在无形中得到加强。

### 6. 企业文化更重视人本管理

商业化管理的本质特征是以物为中心,以全面追求利润最大化为目标,忽视人的因素,在管理上着迷于铁的纪律、绝对服从和至高无上的权威,劳资之间变成了纯粹的雇用与被雇用关系。企业文化与商业化管理有根本不同,企业文化倡导以人为中心的人本管理哲学,反对“见物不见人”的理性管理思想,主张将培育进步的企业文化和发挥人的主体作用作为企业管理的主导环节。所以,企业不能再受商业化的束缚,在企业文化建设中,要把精力投向人,大力加强“人”的建设。

## 1.2 企业文化的内涵与结构

### 1.2.1 企业文化的含义与特征

企业文化概念和理论最早出现于美国,众多学者基于理论研究的不同视角对其概念进行界定,虽然在观点和表述上各有差异,但也存在基本的共识,那就是将企业文化的核心定

为价值观或相关表述(见表 1-1)。管理学中,文化管理模式的关键所在就是价值观的管理,价值观是企业文化的核心。

表 1-1 企业文化的定义

| 学者(时间)        | 企业文化定义                                                          |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|
| 霍夫斯泰德(1980)   | 组织的心智程序                                                         |
| 威廉·大内(1981)   | 企业制定员工和客户政策的宗旨                                                  |
| 迪尔和肯尼迪(1982)  | 组织所信奉的主要价值观                                                     |
| 彼得斯和沃特曼(1982) | 所有员工共同遵守的价值观念,即众人心悦诚服的行事准则                                      |
| 丹尼森(1984)     | 价值、信念及行为模式,一个组织的核心认同                                            |
| 戴尔(1985)      | 组织内成员所共有的人为产物、观点、价值及假设                                          |
| 沙因(1985)      | 一组成员共同享有的基本假设                                                   |
| 马丁(1985)      | 企业成员共同拥有的,指导其行为的态度、价值和信念组合                                      |
| 海能(1988)      | 企业的价值观和行为准则,它们是组织成员共同的思想体系                                      |
| 河野丰弘(1990)    | 企业成员共有的价值观、共同想法、意见决定的方式以及共同的行为模式,也是社会风气、公司风气、企业形态、企业气质、企业精神等的总称 |
| 科特和赫斯克特(1997) | 共同拥有的企业价值观念和经营实践,共同的文化现象                                        |
| 罗宾斯(2005)     | 成员共有的一套意义共享的体系,使之区别于其他组织                                        |

综上所述,本书采纳的定义为:企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括企业在实践中创建和发展的用以解决企业外部适应和内部整合问题的一套共同价值观、与价值观一致的行为方式以及由这些行为所产生的结果与表现形态。企业文化具有如下特征。

#### 1. 系统性

企业文化不但包含一系列要素,而且要素的组合是有结构层次的,要素间也对应着特定的关系,这些构成了一个多要素关联与制约的系统。本书所采用的企业文化的定义不但表明了企业文化的几个基本要素,还明确了企业文化的要素中,价值观具有核心地位,价值观决定了人们的行为方式,而价值观与行为方式又会产生相应的结果和表现形态的逻辑关系。

#### 2. 共识性

企业文化是一种企业成员集体共有的文化。企业文化的一大基本使命,就是要建立共同价值观,倡导一种经由全体员工或绝大部分员工接受、认同、内化,达成共识的健康科学的价值观,从而保证企业成员在工作中有一致的行动原则。

#### 3. 功能性

企业和社会环境、市场环境中生存与发展,主要面临来自两方面的挑战,一方面是外部环境的不断变化,另一方面是企业内部人员的凝聚力和积极性的波动。企业文化作为一种企业的智慧,要对这些基本的问题予以回应,解决企业外部适应和内部整合所面临的问题。

4. 根生性

企业成员来自社会各界,会受到社会文化、民族文化、地域文化等外部文化的影响。企业在生存和发展的过程中,本身也会受到来自外部环境文化的影响。但企业文化的生成和发展却主要集中在企业内部,这就是企业文化的根生性。企业文化的形成,在很大程度上依赖于企业的文化传统和历史经验,是企业对于外部适应和内部整合的系列问题给予的回应,是一个企业生存、发展条件及其历史延续的反映。

1.2.2 企业文化的要素与结构

1. 企业文化要素

企业文化是一个完整的体系,对于其构成要素的研究,最有代表性的是迪尔和肯尼迪提出的五要素说、河野丰弘的七要素说,以及彼得斯和沃特曼的八要素说(见表 1-2)。

表 1-2 企业文化的要素

| 理 论  | 学 者     | 企业文化要素                                                                     |
|------|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| 五要素说 | 迪尔和肯尼迪  | ① 企业价值观;② 英雄人物;③ 典礼与仪式;④ 企业文化传播网络;<br>⑤ 企业环境                               |
| 七要素说 | 河野丰弘    | ① 员工的价值观;② 情报收集的取向;③ 构想是否为自发地产生;<br>④ 从评价到实行的过程;⑤ 员工的互助关系;⑥ 员工的忠诚度;⑦ 动机的形态 |
| 八要素说 | 彼得斯和沃特曼 | ① 采取行动;② 接近顾客;③ 自由和创新精神;④ 以人为本;⑤ 亲身实践、价值驱动;⑥ 坚持本业;⑦ 组织单纯;⑧ 宽严并济            |

今天,人们对于企业文化的要素有了更多的理解,但多数都来源于最初的企业文化“五要素说”,即企业价值观、英雄人物、典礼与仪式、企业文化传播网络、企业环境。

(1) 企业价值观。

企业价值观是企业文化的核心要素。它旗帜鲜明地表明了企业倡导什么,反对什么。企业价值观是企业文化各要素的“酵母”,企业的英雄人物、典礼仪式及企业文化传播网络都是从其中衍生、引申出来的,反过来,它们的作用也在于维护、传播及强化企业价值观。

企业的价值观以核心价值观、企业精神、企业经营哲学、企业道德观等多种形式表现出来。核心价值观就是企业价值观体系的高度概括和总结。企业精神是指企业为实现自己的价值,在长期的经营管理过程中所形成的一种人格化的理念和风范,它包括一个企业所应具有的企业传统、时代意识、基本信念、理念、道德品质,如同仁堂的“同修仁德,济世养生”,全聚德的“全而无缺、聚而不散、仁德至上”,三一重工的企业精神“自强不息,产业报国”。企业经营哲学是指企业经过长期经营实践的探索总结得来的,关于企业经营目标、企业存在价值与意义、企业相关主体间、企业中人与物关系的最高精神和指导思想。企业道德观指在企业生产经营管理活动中形成的关于善与恶、公正与偏私、光荣与耻辱、诚实与虚伪、正义与非正义、美与丑等的观念表述,其中,职业道德是企业道德的重要支撑点。

正如彼得斯和沃特斯在《追求卓越》一书中指出:“我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张什么,并认真建立且形成了公司的价值准则。事实上,如果一个公司缺乏明确的价值准则或价值观念不正确,我们很怀疑它能获得经营上的成功。”

#### [相关链接 1-4]

#### 知名企业对价值观的描述

卡特彼勒公司把价值观表述为“正直、卓越、团队、承诺和可持续性”;通用电气公司将其表述为“坚持诚信、注重业绩、渴望变革”;宝洁公司将其表述为“领导才能、主人翁精神、诚实正直、积极求胜和信任”;宜家家居公司将其表述为“一起工作、同心协力、患难与共”;丰田汽车公司将其表述为“杜绝浪费、保证质量、技术革新”;中国工商银行将其表述为“工于至诚,行以致远”;华为公司将其表述为“以客户为中心,以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗”;腾讯公司将其表述为“正直、进取、协作、创造”。

(资料来源:苏万益,等,现代企业文化与职业道德,北京:高等教育出版社,2021.)

#### (2) 英雄人物。

英雄人物是企业文化的人格化要素,具体而言,它既是企业价值观的人格化体现,更是企业形象的象征,是企业员工行为模仿效法和学习的具体典范。英雄人物之所以重要,是因为他们能够在组织内部有着持久的魅力。企业的英雄人物通常具有如下标准:他们是企业价值观的化身,是企业的支柱和希望,他们具有不可动摇的个性和作风;他们的行为虽然超乎寻常,但离常人并不遥远,显示出“成功是人们力所能及的”;他们的行为可以起到提升员工责任感的作用。

企业英雄人物的一种类型是与企业一起诞生的“创业英雄”或“共生英雄”。这些创办企业的英雄人物,通常有着远大的抱负和不屈不挠的实干精神。史蒂夫·乔布斯就是这样的传奇英雄,他曾经是“计算机狂人”,也被评为最成功的管理者,几经起伏,依然屹立不倒,创造了苹果的奇迹。苹果公司的员工对他的崇敬简直就是一种宗教般的狂热,员工甚至对外面的人说:“我为乔布斯工作!”

企业英雄人物的另一种类型,则是企业在特定环境中精心“塑造出来”的英雄,是在企业的特定时势下产生出来的,成为某个时代的代表。他们常常成为企业员工的行为标准与模范,为员工树立了坚定的理想与信念。同时,英雄人物是企业形象的缩影,面向社会宣传企业所持的理念、追求与希望。比如,大庆油田的王进喜,肩负着摆脱“贫油国”帽子的使命,发扬艰苦奋斗的拼搏精神,仅用了6天就钻井900多米,打成了大庆荒原上第一口油井,人们感动地说:“王进喜哪里是在打井,他分明是在拼命啊!”在当时条件异常艰苦,石油大会战的背景下,王进喜被塑造成大庆油田的英雄。

#### (3) 典礼与仪式。

典礼与仪式是人类社会文化的外在表现形式之一,是文化的重要组成部分,在日常生活中经常反复出现,人人知晓而又没有明文规定。它不是可有可无的,而是企业持续经营所表现出来的程式化并显示凝聚力的文化因素。企业通过按一定标准和程序组织的仪式与庆典,向员工和社会各界说明企业的价值观与办事程序、工作规范,使企业员工增加自我价值



感和尊严。这一切都体现了企业管理者对理想境界的追求和对事物的判断标准。

企业的仪式并无固定的模式,从员工的招聘和解聘、特殊的日子、奖励方式、会议到企业庆典等,都可以发展成为某种具有特殊意义的仪式,引导和规范员工的行为方式,以生动的形式来宣传公司的理念和价值观。典礼是企业特殊庆祝与纪念活动中所使用的、加以文化性铺张与渲染的仪式,以帮助企业庆祝其英雄人物和重大可纪念性事件。这些活动让员工切实体验到自我价值的展现,切实意识到什么是最重要的,什么是自己应该去做的。

一些优秀的企业日常仪式有问候仪式、赏识仪式、工作仪式、管理仪式、象征企业特殊里程的庆典、研讨会或年会、日常的各种聚餐等。正因为典礼与仪式是企业价值观的体现,所以它们并不完全是自生自灭的东西。它们的形成,离不开企业家自觉的提倡,员工自觉与反复的执行,历代相传、积久而得的自发力量。

#### (4) 企业文化传播网络。

企业文化传播网络是企业文化要素中的渠道要素,它是指企业内部以轶事、故事、机密、猜测等形式来传播信息的非正式渠道,这在一定程度上可以理解为企业的非正式沟通网络。非正式沟通的网络具有沟通形式不拘一格、不受组织约束与干涉、直接明了、速度快、可以提供正式渠道难以获得的信息、是正式沟通的必要补充等优点。但同时又难以控制,传达的信息有时不够确切,易失真、曲解,易形成小集团、小圈子,影响人心稳定与团队凝聚力等。企业文化传播网络就是在最大限度上发挥非正式沟通渠道的积极作用,抑制其消极作用。例如,中国南方航空公司客舱部通过“春风组”讲故事形式,把企业的服务理念和价值观向企业和社会广泛传播。企业文化借助于文化网络在企业沟通流传,会形成一种特殊的文化氛围,从而为企业内部形成共同价值观、增强企业文化的激励功能和导向功能起到促进作用。

#### (5) 企业环境。

企业环境是指企业在与内外部相关主体的作用中,通过主观努力所营造的存在与发展条件。人们要根据企业所处的市场、顾客、竞争者、政府、技术等环境来选定企业文化建设的模式,同时,企业主体通过自己的行为营造企业内外部环境条件。企业环境一般可以分为外部环境和内部环境。企业的外部环境从性质层面上可分为政治环境(主要包括法律环境、政策环境等)、经济环境(主要包括投资环境、市场环境、资源环境、金融环境等)和文化环境(主要指人文环境、教育环境、科技环境等)。企业的内部环境又分为软环境与硬环境,软环境是指企业内部的人际环境、潜规则等;硬环境主要指企业的物质环境。

### 2. 企业文化结构

企业文化结构是指企业文化系统内各要素之间的时空顺序、主次地位与结合方式,是企业文化的构成、形式、层次、内容、类型等的比例关系和位置关系,表明各个要素如何链接,从而形成企业文化的整体模式。要素是系统的组成部分,结构是系统内部要素的排列组合方式。研究企业文化,不但要了解企业文化的要素,而且要理解企业文化的结构。研究企业文化的结构,就是要把企业文化作为一个系统,找出各个组成部分的关系,并了解企业文化作为一个整体与各部分之间的关系。

关于企业文化结构的观点很多,有“五层次”“四层次”“三层次”“二层次”“一层次”等结构理论,其中应用最广泛的是企业文化“四层次”结构理论,即精神文化、制度文化、行为文化和物质文化。但无论哪种结构理论,都是围绕内核和外缘两个方面的内容展开描述的,都充

分体现了迪尔和肯尼迪提出的“五要素”，即企业价值观、英雄人物、典礼与仪式、文化传播网络、企业环境。其内核主要指的是企业文化的精神内核，包括基本假设、愿景目标、经营与管理理念等；外缘是指精神内核在企业生产经营实践中的具体外化体现，包括企业规章制度、员工思维方式、员工行为习惯、企业物质形象、企业社会形象等。从企业文化建设的角度，可以把这四个层面依次理解为“内化于心、固化于制、外化于行、美化于物”的过程，因此我们认为企业文化的结构可以分为以下四个层次(见图 1-1)：

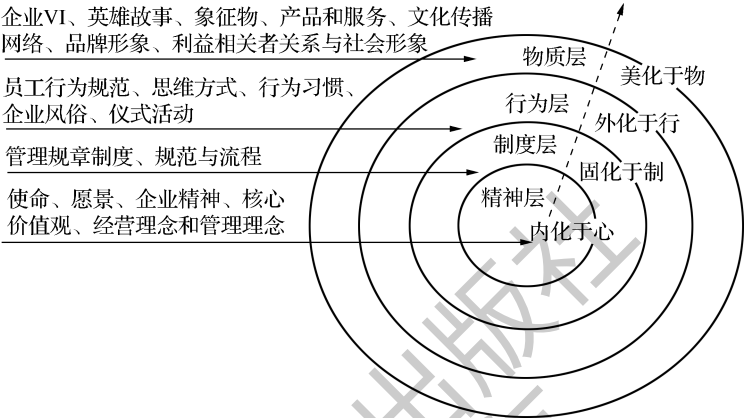


图 1-1 企业文化四层次结构

(1) 精神层(内化于心)，即企业的精神文化层面，是企业文化的核心，是企业文化建设的源泉，包括企业理念体系，主要是指企业使命、愿景、企业领导者和成员共同遵守的基本信念、价值观、经营管理理念、职业道德及精神风貌。精神层是企业文化的核心，是决定制度层、行为层、物质层的关键。

(2) 制度层(固化于制)，即企业的制度文化层面，是企业文化的核心理念通过制度化融入管理的重要载体，是员工践行企业文化和树立企业形象的重要保障，包括企业的各项管理规章制度、规范与流程。制度层在企业文化中居中层，属于强制性文化，强调的是在企业生产经营活动中应建立一种自我管理和约束的制度机制。

(3) 行为层(外化于行)，即企业的行为文化层面，是员工践行企业文化理念的具体言行表现，包括员工的行为规范与员工的思维方式、行为习惯等，还包括企业风俗、仪式活动等。行为层是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也折射出企业精神和企业价值观。

(4) 物质层(美化于物)，即企业的物质文化层面，是企业文化在物质层次上的体现，属于企业文化的表层部分，是企业文化的物质要素和企业理念体系的物质载体，包括企业 VI、英雄故事、象征物、产品和服务、企业文化传播网络、品牌形象、利益相关者关系与社会形象等。

[相关链接 1-5]

乔布斯的皮克斯大楼

1999 年，随着《玩具总动员 2》的成功，皮克斯动画制作获得市场认可，决定建设一栋能展示形象的总部大楼。最初的想法是建造一个传统样式的好莱坞工作室——各自独立的大楼为不同的项目服务，开发团队在单层建筑里办公。但乔布斯认为这样的建

筑会使团队之间有疏离感,他说:“在我们这个网络时代,有一种想法认为,创意通过邮件和网络聊天就可以被开发,这是个疯狂的想法。创意产生于自发的谈话和随机的讨论中,比如你遇到某个人,你问他最近在做些什么,然后你说‘哇’,很快你就会蹦出各种想法。如果一栋大楼没有这样的功能,就会失去很多由于偶遇而产生的创意和奇想。”

乔布斯最终认同的设计是一栋庞大的建筑围绕着中庭,为员工的“偶遇”制造机会,是一个提供“计划外合作的场所”。大楼的前门、主楼梯和走廊都能通往中庭,那里有咖啡厅和信箱,几间能透过玻璃看到中庭的会议室,还有一座能容纳600人的剧场,以及两个小放映室。皮克斯的首席创意官拉赛特回忆道:“乔布斯的理论从第一天起就见效了。我接连遇见一些几个月都没有碰见的人。我还从没见过哪座大楼的设计能如此鼓励合作和激发创意。”

(资料来源: [https://business.sohu.com/a/657538092\\_121666662](https://business.sohu.com/a/657538092_121666662))

正如海尔集团总裁张瑞敏所说:“企业发展的灵魂是企业文化,企业文化的核心是价值观,有什么样的价值观,就有什么样的规章制度和行为规范,这又保证了物质文化的不断增长。”企业文化的精神层、制度层、行为层、物质层四个层次之间相互联系和作用。

首先,精神层决定了行为层、制度层和物质层。精神层是企业文化中相对稳定的层次,它的形成受到社会、政治、经济、文化以及本企业的实际情况、企业管理理论等的影响。精神层一经形成,就处于比较稳定的状态。精神层是企业文化的决定因素,有什么样的精神层就有什么样的物质层。

其次,制度层是精神层、物质层和行为层的中介。精神层直接影响制度层,并通过制度层影响物质层和行为层。企业规章制度、行为准则是基于企业哲学、价值观念、道德规范来制定的,在推行或实施这些规章制度和行为准则的过程中,形成独特的物质层,并以特有的价值取向和精神反映在其行为中。正是由于制度层的中介作用,很多企业都非常重视制度层的建设。

最后,物质层和制度层是精神层的体现,物质层和制度层以其外在的形式体现了企业文化的水平、规模和内容,还能直接影响员工的工作情绪,直接促进企业哲学、价值观念、道德规范的进一步成熟和定型。许多成功的企业都十分重视企业文化中物质层和制度层的建设,明确企业的特征和标志,完善企业的制度建设和规范的形成,以文化的手段激发职工的自觉性,实现企业的目标。

企业文化的物质层、制度层、行为层和精神层是密不可分的,它们相互影响、相互作用,共同构成企业文化的完整体系。其中,企业的精神层是最根本的,它决定着企业文化的其他三个方面。这就是为什么众多企业将企业文化的研究重点都放在企业哲学、价值观念、道德规范上的原因。

### [案例研究1-1]

#### 青岛啤酒企业文化系统

青岛啤酒是民族品牌走向国际化品牌的传奇样本,自成立至今已经走过了110多年的风雨历程,销售量居中国啤酒行业首位,是世界第八大啤酒厂商,即使在欧美市场,

青岛啤酒也是进口的高档货。正如青岛啤酒前董事长金志国所言:“做大靠资本、做强靠品牌、做久靠文化”,企业文化已成为青岛啤酒最宝贵的资源和核心竞争力之一,经历了自发、自觉和提升三个阶段,逐渐形成了以表层形象文化、中层制度文化以及深层价值理念为核心的完整的企业文化体系(见图1-2)。

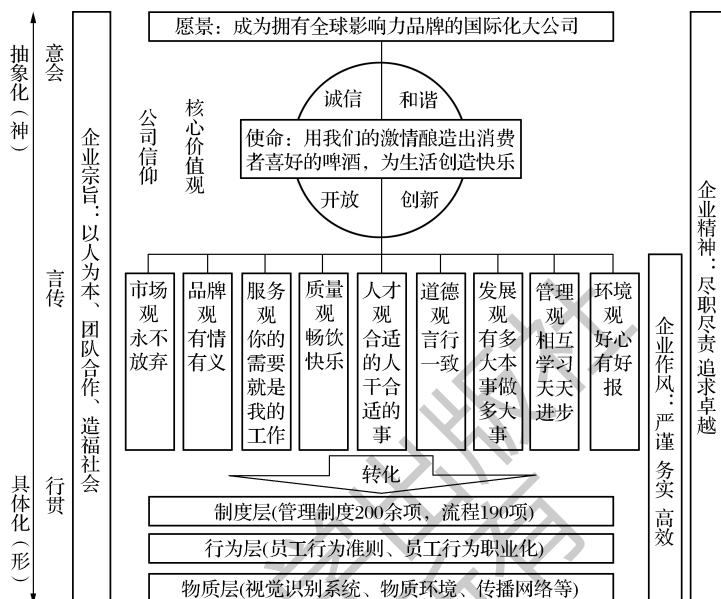


图1-2 青岛啤酒企业文化系统

青岛啤酒企业文化包括精神、制度、行为、物质四个层面。精神层面包括愿景、使命、核心价值观、理念、宗旨、精神等,是文化的核心和灵魂,是企业的“心”。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,是支撑企业的“躯干”。行为层以企业员工行为准则为指引,包括领导层、管理层、基层员工的行为职业化和规范化,是企业的“手”。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、企业文化传播网络等,是精神层的载体,也是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。

青岛啤酒百年不老的原因在于青岛啤酒企业文化系统化和制度化建设的持续完善过程:其企业文化框架图,从精神层、制度层、行为层、物质层四个层面规定了企业的文化纲领,从企业的“心”“躯干”“手”到“脸”,从抽象到具体,完整而充满逻辑的新颖表达,至今仍被许多大学作为案例反复引用。2007年引进的丹尼森组织文化模型,把12个与公司经营业绩联系最密切的文化纬度提出来,使文化既包罗万象又落到实处,成果获得了2008年《哈佛商业评论》颁发的管理行动金奖。2009年,公司推出的系统竞争力七要素模型,对打造文化力提供了系统思考的工具,企业文化运行机制越来越顺畅。从建模到推行再到评估,每个环节都紧密关注文化与经营的关系。文化建设在实实在在成为企业行为的同时,也使得文化力的形成与建设具有了强大生命力。如此,青岛啤酒文化体系中

的各子系统相互协调相得益彰,使得企业文化在企业成长过程中发挥着强大的作用。

(资料来源: <http://www.sdetn.gov.cn/portal/jmxx/jxgz/qygg/webinfo/2012/01/1326504930144252.html>.)

青岛啤酒企业文化系统是通过在实践中不断总结和完善建立起来的,其结构涵盖了从精神到物质的四个层次:在精神层面,其愿景“成为拥有全球影响力品牌的国际化大公司”基于市场提出,具有引导功能;其使命“用我们的激情酿造出消费者喜好的啤酒,为生活创造快乐”基于消费者提出,阐明了公司存在的理由和价值;核心价值观“诚信、和谐、开放、创新”,体现公司的境界和原则;企业宗旨“以人为本、团队合作、造福社会”和企业精神“尽职尽责,追求卓越”贯穿在文化的各个层面,体现了青岛啤酒“严谨、务实、高效”的企业作风;理念则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,阐明青岛啤酒的生存发展之道。制度层、行为层和物质层部分对所有企业行为和员工行为实行系统化、标准化、规范化、职业化的统一管理,形成统一的企业形象,便于统一的经营管理,在文化中起约束作用和识别作用,是寻求文化落地的具体途径。

### 1.3 企业文化的功能与类型

通用电气前总裁杰克·韦尔奇认为:“文化是永远不能替代的竞争因素,企业靠人才和文化取胜。”华为总裁任正非说:“物质资源终会枯竭,唯有文化才能生生不息。”

#### 1.3.1 企业文化的功能

美国一项名为“常青树项目”的开拓性研究发现,大多数管理实践与业绩无关,企业只要在战略、文化、执行力、组织结构这四项首要管理实践上表现卓越,并做好人才、领导力、创新、兼并与合作这四项较次要的管理实践中的任意两项,便能成功在握,故称为“4+2”管理法则,其中,文化属于四项首要管理实践要素之一。区别于传统的经验管理、科学管理,企业文化对于企业的生存发展发挥着重要的作用,是企业快速稳健发展的关键因素。其功能主要表现在以下几个方面。

##### 1. 导向功能

企业文化的导向功能主要体现在生产经营过程中对全体员工的价值观取向以及行为取向产生导向作用,具体体现在目标导向和价值导向两个方面。一方面,优秀的企业文化通常都会提出具有极强激励效果且切合实际的使命以及愿景目标,从而引领全体员工为了共同理想与目标而奋斗。另一方面,企业所倡导的经营哲学以及具体的管理理念对全体员工的价值取向、思维方式、行为习惯产生引导作用,正如众所周知的“海尔砸冰箱”的故事,充分体现了海尔对质量的重视,从而引导海尔全体员工增强质量意识,并付诸行动。从这个意义上讲,企业文化也是一种生产力。

##### 2. 凝聚功能

企业文化的凝聚功能主要体现在企业所倡导的价值观被员工认知和认同之后,员工在思想意识上逐步达成共识,在实践行动中“劲往一处使”,从而产生强大的向心力和凝聚力,

促使员工与企业“同呼吸、共命运”,并形成一种充满和谐性与协同性的组织。和谐性主要表现为员工之间的相互帮助、相互关爱以及员工对组织的热爱与忠诚;协同性主要表现为部门之间的高效协助以及资源协同效应的充分发挥。这种凝聚力之所以强大,是因为其价值观的引导和以“人”为核心的“软性”管理环境,是一种自发的、内在的凝聚力,而非“硬性”管理环境下通过刚性制度与规范产生的表象的组织凝聚力。而且,这种凝聚力不仅影响员工,还对企业的经销商、合作伙伴等利益相关者产生强大的凝聚作用。

企业文化的凝聚力在企业初创时期或者遇到危机的时候,通常都会表现出突出优势并产生强大的力量,使企业转为危机,在逆境中崛起。

### [案例研究 1-2]

#### “南航心约”

一个公司的企业文化,凝聚着的是企业的精神,也凝聚了一个企业的力量,它不仅能够感染着每位员工,也同样感染着它的每一位顾客。“对员工关心、对客户热心、对同事诚心、对公司忠心、对业务专心”,这“五心”是“南航心约”的具体概括。

对员工关心:倡导以人为本的企业文化,提升员工对南航的认同感、归属感和自豪感,摒弃一切不重视员工的观念和行。

对客户热心:把“客户”的定义扩大到乘客、货主以及公司内部同事,把“客户至上”奉为核心价值观之首。

对同事诚心:“源于内心、出自善意”的“诚心”,是形成内部工作团队的前提,也是建立“诚信”的外部形象的基础,更是南航人实践公司使命的基本要求。

对公司忠心:对公司忠诚,认同公司的价值观和原则,遵守公司的行为准则,做好本职工作。

对业务专心:力求把所做的任何事情做到最好,力争成为本职工作的行家里手,成为每一行的专家能手。

公司提出要发挥企业文化“聚人心”的作用,从文化上切入,用企业文化吸引人、改变人、造就人、留住人。通过“南航心约”的传播与推广,使员工逐步把公司使命作为共同的目标,同个人的事业发展联系起来;把核心价值观作为员工为人处世的根本准则,从员工的思想、行为中体现出来;把公司原则与行为期望作为企业经营、管理、运作的根本,使“南航心约”成为公司立身行事的准则,成为员工休戚与共的纽带,成为南航发展的灵魂。

(资料来源:<http://news.cnair.com/c/200905/9689.html>)

企业文化的形成是一个漫长的过程,是企业及其员工在长期的活动中积淀并不断创新调整而形成的。从南航的发展历史上看,随着公司的不断发展,安全、服务、效益、质量、现代管理等标准与意识不断地融入企业的文化领域中,逐步形成了南航文化的基本内容。“南航心约”从南航本身的优良文化基础出发,又结合了自身的特点,因而取得了比较好的效果。

#### 3. 约束功能

约束功能主要表现在企业文化对员工思维方式以及日常行为产生的约束和规范作用,

一般而言,企业文化的约束作用通常是通过“硬性”的严格制度与“软性”的文化感染两种途径实现的。一方面,“硬性”的严格制度渗透了企业文化理念的制度、规范与流程,是企业文化“制度层面”的内容,对员工行为有一定的强制性作用,同时又融入了企业文化的软力量,是员工践行企业文化、企业有序运转的重要保障。另一方面,文化感染是一种非强制性的、潜移默化的“软”约束方式,通常在企业价值观、文化氛围、主流舆论等非制度形式的文化感染下,员工行为会受到无形的自我约束,是一种文化自觉的体现,这种“软”约束力是我们倡导并积极发挥的企业文化功能,因为任何健全的制度都仍然会存在缺陷或者无法涵盖难以预料的事情,在这种情况下,唯一能约束大家的只有企业长期所形成的道德标准、价值观等因素。

#### 4. 激励功能

激励功能主要表现在企业文化对员工的内在动机与潜在能力产生的激发效应,企业文化从精神、制度、行为、物质四个方面激励员工热情投入工作,积极创新,为企业创造高价值的回报。首先,精神层面的激励,主要源于企业文化的目标导向与价值导向。高远且符合实际的目标,会激励员工树立较高的工作目标与标准,并形成强烈的使命感;共同的价值观导向,会让员工迅速产生认同感、归属感、安全感与责任心,对员工的自觉行为、组织的凝聚力的形成都具有极强的激励作用。其次,制度层面的激励,主要源于渗透着企业文化理念并产生正向激励作用的制度与规范,如员工关爱制度、员工培养制度、员工晋升制度、员工参与管理激励制度、绩效考核制度、创新奖励制度等,为员工提供良好的工作与生活环境以及公平的成长与发展平台,并以制度确保激励的持续性与公平性,从而使员工得到充分的尊重与关爱,最终达到调动员工积极性、激发员工主观能动性的目的。再次,行为层面的激励,主要源于基于企业文化理念的员工行为规范、服务标准以及员工身边的榜样。行为规范与服务标准,犹如一把精确的标尺,激励着员工在实践过程中就自己的表现寻找差距、不断改进;员工身边的榜样,犹如优秀企业文化的灯塔,为员工指明了企业文化的导向以及个人前进的方向。最后,物质层面的激励,主要源于渗透着企业文化理念的企业良好的品牌形象,通过视觉、听觉等形式,不断强化员工对企业文化的认知与认同感,并增强其荣誉感、安全感与责任感,进而激发其工作积极性与主动性。

#### 5. 辐射功能

辐射功能主要表现在企业在向内外部传播企业文化内涵与品牌形象、传递产品和服务价值的过程中,对员工、客户以及社会所产生的文化辐射功能,它能够不断提高企业的知名度和美誉度,增强品牌溢价能力。其辐射途径主要是通过企业文化的物质层和行为层。一方面,通过企业文化的物质层的视觉设计、产品和服务、文化传播网络、英雄人物、社会责任等物质与行为向企业内外部传播和树立社会形象,其中,企业的视觉设计、产品设计、现场环境等,是向企业内外部直观展示企业形象的主要方式,文化传播网络则是企业文化内涵与品牌形象对内外部输出的重要途径,具体包括各类媒体、宣传工具、宣传平台、文化活动等传播载体,英雄人物则是企业文化的“代言人”,向企业内外部传递企业文化价值观,并提高企业的美誉度,承担社会责任更是企业文化的集中体现,以高度的社会责任感,对外树立良好的社会形象。另一方面,企业的一举一动、员工的一言一行时刻都在对外展示着企业文化的内涵、精神风貌、管理风格与社会形象,企业通过建立优秀的企业文化,深刻影响员工的思想与行为,持续对外树立良好的社会形象,发挥企业文化的辐射功能,并不是空喊口号、只做形象

工程。例如,员工在向客户提供服务的过程中,便自然地向客户传递了企业所倡导的价值观、展示了企业的形象,企业能否在客户中获得好评,能否树立良好社会形象,取决于员工的言行是否渗透了优秀的企业文化基因。

#### 6. 协调功能

协调功能主要表现在企业文化能维系内部员工之间以及和外部利益相关者之间的和谐共生关系,在员工之间、部门之间、企业与外部利益相关者之间遇到矛盾和摩擦时,能起到协调和“润滑剂”的作用,使得企业在制度相对健全的情况下,确保制度“执行到位”;在制度缺失和不够完善时,企业文化起到“及时补位”的作用。

#### 7. 区分功能

世界上没有完全一样的企业文化,每个企业的企业文化都具有鲜明的个性。企业文化是企业在长期实践中逐步形成的一套对外适应、对内整合的文化模式,不同的人群、不同的环境和不同的经历等,会形成特定的价值观和行为模式,塑造出特定的企业文化。这些决定了企业文化具有区分功能,可以通过企业文化来区别不同的企业,找出它们的文化特征。

### 1.3.2 企业文化的类型

企业文化是一种庞杂而抽象的概念,无所不在,对企业起着至关重要的作用,影响着员工的思想观念,对员工的行为起着约束作用,是企业的无形统治者。为了研究或测量的需要,常将企业文化予以分类,以使企业文化的抽象程度降低。

#### 1. 按照企业的风险和回馈程度的不同分类

迪尔和肯尼迪在《企业文化:企业生存的习俗和礼仪》一书中,将企业文化划分为四种:强悍型文化、工作和娱乐并重型文化、过程型文化和赌注型文化。

(1) 强悍型文化:这是一种高风险、快反馈的文化类型。这种企业恪守的信条要么一举成功,要么一无所获。因此,员工们敢于冒险,都想成就大事业。对于所采取的行动是正确与错误,能迅速地获得反馈。具有这类文化的企业往往处于投资风险较大的行业。这种文化鼓励内部竞争和创新、鼓励冒险,市场竞争性较强、产品更新快。

### [案例研究 1-3]

#### 华为:狼性企业文化

狼是一种让人畏惧、讨厌的动物,极少有人愿意与狼相提并论,但是华为却自诩为狼。任正非带领着华为狼群,与市场中的豹子、狮子拼杀,将企业的狼性表现得淋漓尽致,屡建奇功。

有人把通信制造业的各类企业分别比作草原上的三种动物:跨国公司就像狮子,跨国公司在中国的合资企业就像豹子,而地道的中国本土企业就像土狼。如果这个比喻贴切的话,那华为就是最杰出的土狼。

华为的企业文化被称为狼性企业文化,其中浸透着一股狼性,这在企业界是非常少见的。因为强大可以夺天下,仁爱可以夺人心,所以一般企业都在颂扬自己的强大或仁



爱,不会想到向实力中等又眼露凶光的狼学习。人对狼是不公平的,总让狼扮演故事中不光彩的角色,人渐渐从心中排斥狼,从而狼的优点被抹杀了。华为能够透过世人的眼光看到狼的闪光个性,已不容易,还把这种个性炉火纯青地运用到企业的经营管理中,更让人佩服。大众性的东西较易学习和模仿,但个性化的东西就不是这么轻松,狼性企业文化是企业文化中非常独特的一个典例。

(资料来源: <https://doc.mbalib.com/view/71f89148325236ba251c918635333fc8.html>)

华为崇尚狼性文化,任正非归纳出了狼的三大特性:一是敏锐的嗅觉;二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神;三是群体奋斗。这三点是狼在厮杀中成功的特性,转用到企业的竞争中,也会形成不可思议的力量,所以企业要发展就需要有点狼性。华为能在竞争中胜出,得力于它将狼的三大特性融入核心文化之中,形成独树一帜的狼性文化。

(2) 工作与娱乐并重型文化:这是一种低风险、快反馈的文化类型。这种文化赖以生存的土壤往往是生机勃勃、运转灵活的销售企业和服务行业。在这类企业中,员工们拼命干、尽情玩,工作风险极小,而工作绩效反馈极快。这种文化适应于竞争性不强、产品比较稳定的组织和工作环境,使工作与娱乐实现完美结合。

(3) 过程型文化:这是一种低风险、慢反馈的文化类型。这类文化一般是在金融保险业和事业单位中产生的。这种文化的核心价值是用完善的技术、科学的方法解决所意识到的风险,即做到过程与具体细节绝对正确无误。具有这种文化的企业,员工循规蹈矩,严格按程序办事,缺乏创造性,因为收入尚好,流动率较低,企业整个效率低下但具有相当的稳定性。

(4) 赌注型文化:这是一种高风险、慢反馈的文化类型。具有这种文化的企业往往是一些拥有实力的大公司,它容纳着许多大赌注的决策,即使几年过去,员工也不知是否可以成功,工作绩效也得不到反馈。在赌注型文化中,人们重视理想、重视未来,有极强的风险意识,相信好的构想一定要给予机会去尝试、发展,可能带来高质量的开发和高技术的发明,但效率极低,发展缓慢。

## 2. 按照企业的思维方式和行事作风的不同分类

根据日本企业文化研究专家河野丰弘的调查研究,有三类典型的企业文化类型:活力型、停滞型、官僚型。

(1) 活力型企业文化:这种文化的特点是富有创新价值,具有革命性的构想不断产生,重组织、有明确的目标,面向外部,上下左右沟通良好、责任心强。例如,较为年轻的企业。

(2) 停滞型企业文化:这种文化的特点是对于创造性思维不关心,急功近利、无远大目标、带有利己倾向,自我保全、面向内部,习惯满足已有的模式,行动迟缓、不负责任。例如,垄断型企业。

(3) 官僚型企业文化:这种文化的特点是例行公事,存在大量官样文章,重视固定的规则和流程。例如,大型的传统企业。

## 3. 按照企业组织的稳定性和经营导向不同分类

根据奎因和卡梅隆提出竞争性文化价值模型,衡量企业文化的差异对企业效率的影响。

按组织柔性—稳定性、外部导向—内部导向这两个维度把企业文化分成:宗族型、层级型、市场型和创新型四种类型。

(1) 宗族型:友好的工作环境,员工之间相互沟通,像一个大家庭,领导以导师甚至长辈的形象出现。组织靠忠诚或传统来凝聚员工,强调凝聚力、士气,关注客户和员工,鼓励团队合作、参与和协调。组织的成功意味着人力资源的发展。

(2) 层级型:非常正式、有层次的工作环境,员工做事有章可循。领导以协调者和组织者的形象出现。组织靠正式的规则和政策凝聚员工,长期目标是组织运行的稳定性和有效性。组织的成功意味着可靠的服务、良好的运行和低成本。

(3) 市场型:结果导向型组织。强调员工之间的竞争,以目标为导向。领导者以推动者和竞争者的形象出现。组织靠强调竞争来凝聚员工,关心声誉和成功,长期目标具有竞争性,并关心可测度目标的实现,组织的成功意味着高市场份额和市场领导地位。

(4) 创新型:充满活力的、有创造性的工作环境。员工敢为人先、勇于冒险。领导以革新者和敢于冒险的形象出现。组织靠不断实验和革新来凝聚员工,强调领导地位。组织的成功意味着提供独特的产品或服务,提倡个体主动性和自主权。

#### 4. 按照文化建设战略目标和需求不同分类

(1) 企业家群体型:这种文化的特点是着重展现企业家的价值取向、道德情操、睿智和胆识,突显企业家的形象力和感召力,建立企业家群体文化的优势。

(2) 全员资质型:这种文化的特点是遵循“以人为本”的原则,着重挖掘员工的资质和潜能,增强企业的凝聚力,提高员工的忠诚度,激发员工工作的积极性、创造性和团队协作的精神,激活企业内部驱动力。

### [案例研究 1-4]

#### 企业文化就是让螺丝钉都感到崇高

野田圣子在大学期间到东京帝国饭店打工,其所分配到的工作是洗厕所,勉强撑过几日后,她决定辞职。而这天,她看到和她一起工作的老清洁工居然在清洗工作完成后,从马桶里舀了杯水毫不犹豫地喝了下去。她目瞪口呆,老清洁工却自豪地说经她清理的马桶,干净得连里面的水都可以喝!此举给她很大震动。从此,她端正了工作态度,受训最后一天,她也从自己清洗过的马桶里舀了一杯水毫不犹豫地喝了下去。

毕业后,野田圣子正是凭着这种高度敬业精神,成为日本帝国饭店最出色的员工和晋升最快的人,并逐步步入政坛,成为日本最年轻也是唯一的女性内阁邮政大臣。

(资料来源:[https://www.sohu.com/na/427124727\\_120638445](https://www.sohu.com/na/427124727_120638445))

从洗厕所的女工到内阁成员,地位悬殊,但却因一种文化而连接。试想,如果没有凡事尽善尽美的精神,野田圣子怎么能平步青云呢?而有了能平步青云的员工,企业的未来何愁不能发展!实施企业文化最直接的好处是改变员工的精神。一个员工的精神改变了,企业便多了一份希望。当上至老板、下到门卫都围绕在一种文化周围,为了一种文化而共同努力时,因个人私利而互相抱怨就会减少,员工因自觉而不断努力,那时,企业也就不再像一台机

器,而成为一个伟大的团体并放之四海皆无敌。

(3) 服务文化型:这种企业文化通过树立“客户至尊”“超越客户期待”的服务观念,规范员工的服务礼仪,丰富服务手段,提升服务质量,完善服务系统,疏通服务渠道,提高企业在社会的亲和力和美誉度。

(4) 质量文化型:这种文化以质量为根本。其特点是宣传并贯彻“质量是企业的生命”和“质量是企业的衣食父母”的观念,将文化管理渗入质量管理之中,不断提高员工的质量观和全员质量意识,严格遵守国际质量认证等,全面提升产品质量。

(5) 科技开发型:其特点是突显以“市场促进科技开发,科技开发引导市场”的观念,培养和提升员工的科技领先的意识,体现企业尊重知识、重视人才的思想,集合人才资源,建立一种科研型和创新型的团队。

(6) 营销文化型:其特点是确立以“市场为导向,顾客为中心”的现代营销理念,树立员工的市场观、竞争观和服务观,提升员工把握市场的技能,优化和完善营销体系,制定销售方略,不断扩大市场的份额和占有率。

(7) 生产文化型:其特点是培养和提升员工的效率意识,规范员工行为,实现有效的时间管理,改善现场管理和生产环境,改进工艺,降低成本,提高劳动生产率和产品产量,以期不断满足市场的需求。

对企业文化进行分类是为了研究或测量的需要,以使企业文化的抽象程度降低。企业文化的分类方式还有很多,通过对企业文化的类型的了解,使我们对企业文化有更全面的了解。

## 增值阅读

### 新的职业——企业文化师

2005年2月1日,中国企业文化研究会和有关部门联合向劳动和社会保障部申请立项新职业“企业文化师”。2005年3月31日,劳动和社会保障部在人民大会堂召开会议,向社会发布了第三批十个新职业,“企业文化师”作为其中一个新职业正式确立,并列入《国家职业大典》。2005年10月31日受劳动和社会保障部委托,中国企业文化研究会专家组负责制定了《企业文化师国家职业标准》。该标准的颁布实施标志着我国企业文化管理人员的职业培训及资格认证有了统一规范和科学依据,并正式纳入国家考试制度这一法制轨道。2006年5月28日,受劳动和社会保障部鉴定中心委托,由中国企业文化研究会举办全国首期企业文化师国家职业资格认证培训,首批学员获得由劳动和社会保障部颁发的“中华人民共和国国家职业资格证书”,对推进我国企业文化专职工作人员的职业化进程,推进中国特色企业文化事业的健康发展具有重大意义。

企业文化师,又称企业文化管理师(CCO),是在企事业单位从事企业文化研究、建设、管理工作的专业人员,其职责是制定和建立符合企业发展战略的企业文化体系,塑造、提炼和推广企业的愿景、共同价值观和使命。具体工作内容包括以下几个方面:指导人力资源部门搭建人力资源战略框架;通过CIS系统设计推广企业形象;推行企业文化体系建设。国务院办公厅〔2009〕35号文明确要求对企业单位、集中企业机构、社会代理机构和评审专家等从业人员实行持证上岗和执业考核,企业文化师分为助理企业文化师(国家职业资格三

级)、企业文化师(国家职业资格二级)、高级企业文化师(国家职业资格一级)三个等级。目前开考三级、二级,并在人力资源和社会保障部试点省份开考高级企业文化师(国家职业资格证书一级),职业考试分为理论知识考试和专业技能考核。理论知识考试和专业技能考核均采用百分制笔试方式,60分以上为鉴定合格成绩。企业文化师二级、一级还须进行综合评审。每年统考四次,时间为4月、6月、10月和12月。

企业文化师需要对本企业的文化有宏观设计能力,能够为企业领导在文化建设上出谋划策,能够推行调研、文本建设、全员化推广、长效管理,每年还要对企业文化建设效果进行考核。所以,这也是一个需要丰富阅历的职业,进入“企业文化师”这“二道门”之前,常常需要走过行政经理、人事经理这段路,或是有着企业文化建设、宣传策划、培训、人力资源等工作经验的复合型人才。行政管理、人力资源管理、企业管理等管理类专业,新闻、出版、中文、哲学等宣传类专业,都是适合培养企业文化管理人才的专业。

企业文化师的主要工作内容包括以下几个方面:

(1) 开展经营性企业文化建设,即在企业经营活动中进行员工所应具有的价值理念的塑造及其转化工作;

(2) 开展管理性企业文化建设,即在企业管理活动中进行员工所应具有的价值理念的塑造及其转化工作;

(3) 开展体制性企业文化建设,即在企业的制度安排中进行员工所应具有的价值理念的塑造及其转化工作;

(4) 开展企业文化建设的管理工作,即对本单位企业文化现状进行调查、总结、提炼、表述、宣传、培育、落实、改进、交流、学习与创新等一系列塑造、转化的实施过程进行科学管理。

(资料来源:<http://baike.haosou.com/doc/6696739-6910651.html>.)

## 任务小结

本任务从介绍企业文化的兴起与演进过程出发,剖析了企业文化的内涵与结构,并介绍了企业的功能与类型,总结了企业文化理论在中国的运用与发展,探讨了中国企业文化实践的发展趋势。

(1) 企业文化的兴起,有着其深刻的历史背景。20世纪80年代,日本企业成功的企业文化实践,使得美国乃至全世界的企业管理人员开始关注企业文化,并由此掀起了企业文化实践热潮。从日美企业之间的比较开始,有关企业的管理理论得到蓬勃发展,并且与管理实践紧密结合。与此同时,企业文化在中国也得到不断发展,并在每一个阶段呈现不同的发展特点。

(2) 企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括企业在实践中创建和发展的用以解决企业外部适应和内部整合问题的一套共同价值观、与价值观一致的行为方式以及由这些行为所产生的结果与表现形态。关于企业文化的要素有“五要素”“七要素”“八要素”等著名观点,但大多是基于企业文化的基本五要素提出的,即企业价值观、英雄人物、习俗与仪式、企业文化传播网络、企业环境。企业文化结构理论也很多,但最为广泛接受的是企业文化四“层次论”,即企业文化包括精神文化、制度文化、行为文化和物质文化四个层面。

(3) 企业文化对于企业的生存发展发挥着重要的作用,是企业快速稳健发展的关键因素。其主要功能包括导向功能、凝聚功能、约束功能、激励功能、辐射功能、协调功能、区分功能七个方面。企业文化的类型非常多,可以按照企业的风险和回馈程度的不同、企业的思维方式和行事作风的不同、企业组织的稳定性和经营导向不同、文化建设战略目标和需求不同等方式进行区别和分类。

## 能力自测

### 一、单项选择题

1. 企业文化的成功实践发展于第二次世界大战后的( )。  
A. 美国                      B. 中国                      C. 日本                      D. 德国  
E. 以上答案都不对
2. 企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态,它以( )为核心。  
A. 精神文化                  B. 物质文化                  C. 行为文化                  D. 制度文化  
E. 以上答案都不对
3. 2005 年国资委下发了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》,同年,劳动和社会保障部宣布( )资格被正式确认为国家认可的企业文化工作从业资格。  
A. 人力资源管理师          B. 劳动经济师                  C. 工程师                      D. 企业文化师  
E. 以上答案都不对
4. 企业文化的( )功能主要体现在企业所倡导的价值观被员工认知和认同之后,员工在思想意识上逐步达成共识,在实际行动中“劲往一处使”,并形成一种充满和谐性与协同性的组织。  
A. 辐射                      B. 凝聚                      C. 激励                      D. 导向  
E. 以上答案都不对
5. 企业文化的物质层、制度层、行为层和精神层共同构成企业文化的完整体系,它们相互影响、相互作用,其中,企业的( )是最根本的,它决定着企业文化的其他三个方面。  
A. 物质层                      B. 制度层                      C. 行为层                      D. 精神层  
E. 以上答案都不对
6. 企业文化中( )是指员工践行企业文化理念的具体言行表现,包括员工的行为规范与员工的思维方式、行为习惯等,还包括企业风俗、仪式活动等。  
A. 物质层                      B. 制度层                      C. 行为层                      D. 精神层  
E. 以上答案都不对
7. ( )是一种高风险、快反馈的文化类型。这种企业恪守的信条是要么一举成功,要么一无所获。因此,员工们敢于冒险,都想成就大事业。  
A. 官僚型文化                      B. 强悍型文化  
C. 工作和娱乐并重文化                  D. 过程型文化  
E. 赌注型文化
8. 20 世纪末最成功的组织是( ),它不仅业绩最佳、竞争力最强、生命力最强和最具活力,更重要的是人们在学习的过程中能够在心灵上获得潜移默化的升华。

A. 网络型组织      B. 矩阵型组织      C. 传统型组织      D. 学习型组织

E. 以上答案都不对

9. ( )是企业文化的核心要素,它旗帜鲜明地表明了企业倡导什么,反对什么。

A. 习俗与仪式      B. 企业价值观

C. 企业文化传播网络      D. 英雄人物

E. 企业环境

10. ( )主要表现在企业文化对员工思维方式以及日常行为产生的约束和规范作用,一般而言,企业文化的约束作用通常是通过“硬性”的严格制度与“软性”的文化感染两种途径实现的。

A. 协调功能      B. 导向功能      C. 约束功能      D. 区分功能

E. 以上答案都不对

## 二、多项选择题

1. 从1981年到1982年,美国企业管理理论界接连出版了( )四本畅销书,被称为企业文化四重奏,标志着企业文化理论诞生。

A. 《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》

B. 《日本企业管理艺术》

C. 《追求卓越——美国八大品牌企业成功秘诀》

D. 《组织文化与领导》

E. 《企业文化——企业生活中的礼仪》

2. 当今企业界企业文化呈现六种发展趋势,其中包括( )。

A. 企业文化需要适应“结盟、融合、共赢”新战略发展的要求

B. 注意学习氛围的培养

C. 更注重企业精神与企业价值观的人格化

D. 企业文化更重视人本管理

E. 将更侧重于树立良好的企业形象

3. 企业文化五要素包括( )。

A. 企业价值观

B. 英雄人物

C. 习俗与仪式

D. 企业文化传播网络

E. 企业环境

4. 最为广泛接受的企业文化四层次结构理论指出,企业文化包括( )四个层面。

A. 精神文化

B. 基本潜在假定

C. 行为文化

D. 物质文化

E. 制度文化

5. 企业文化对于企业的生存发展发挥着重要的作用,其主要功能包括( )、协调功能、区分功能等七个方面。

A. 导向功能

B. 凝聚功能

C. 约束功能

D. 激励功能

E. 辐射功能

6. 按照企业的风险和回馈程度的不同,企业文化可以划分为( )四种类型。

A. 官僚型文化

B. 强悍型文化

C. 工作和娱乐并重型文化

D. 过程型文化

E. 赌注型文化

7. 按照企业组织的稳定性和经营导向不同,企业文化可以划分为( )四种类型。

A. 宗族型文化      B. 层级型文化      C. 停滞型文化      D. 创新型文化

E. 市场型文化

8. 企业文化的特征包括( )。

A. 系统性      B. 共识性      C. 功能性      D. 根生性

E. 实用性

9. 企业文化通过物质层的( )等物质与行为向企业内外部传播和树立社会形象。

A. 视觉设计      B. 产品和服务      C. 文化传播网络      D. 英雄故事

E. 社会责任

10. 企业的英雄人物通常具有的标准有( )。

A. 他们是企业价值观的化身  
B. 他们的行为超乎寻常但离常人并不遥远,是人们力所能及的  
C. 他们的行为可以起到提升员工责任感的作用  
D. 他们是企业的支柱和希望  
E. 他们应具有不可动摇的个性和作风

### 三、判断题

1. 企业文化理论最早创建于20世纪80年代初期的日本,而使其成为一种有意识的企业实践,则成功发展于第二次世界大战后的美国。 ( )

2. 20世纪90年代以后,知识经济、网络经济已逐步取代了过去的传统经济,互联网文化、知识管理、学习型组织、企业再造工程、企业伦理取代了企业文化研究。 ( )

3. 早在20世纪50年代,在我国的一些大型国有企业中,结合精神文明建设,就已总结提炼出独具特色的经营理念和企业的精神,发挥着企业文化的价值功能和整合功能。 ( )

4. 企业文化与商业化管理有根本不同,企业文化倡导以人为中心的人本管理哲学,反对“见物不见人”的理性管理思想。 ( )

5. 按照迪尔和肯尼迪在《企业文化:企业生存的习俗和礼仪》一书的划分,强悍型文化是一种高风险、快反馈的文化类型。 ( )

6. 根据日本河野丰弘的研究,官僚型企业文化是一种重视固定的规则和流程的文化。 ( )

7. 根据奎因和卡梅隆提出的竞争性文化价值模型,层级型企业文化是一种企业像一个大家庭,领导以导师甚至长辈的形象出现,组织靠忠诚或传统来凝聚员工的企业文化。 ( )

8. 精神层是企业文化的核心,是决定制度层、行为层、物质层的关键。 ( )

9. 企业文化只有与生态文化有机结合,才能够减少生产过程中的环境污染,实现生态化的可持续发展。 ( )

10. 没有企业文化的融合,结盟、兼并、接管的企业就会出现“貌合神离,形连心不连”的现象。 ( )

#### 四、简答题

1. 什么是企业文化? 企业文化由哪些要素构成?
2. 企业文化主要有哪些功能?
3. 企业文化一般分哪几个层次?
4. 企业文化一般具有哪些特征?
5. 企业文化的发展趋势如何?

#### 案例分析

##### (一) 感恩文化推动潍柴动力和谐发展

潍柴动力股份有限公司是中国规模最大、具有国际竞争力的汽车零部件及总成系统产业集团,是动力原件最具影响力品牌之一。多年来,潍柴动力公司始终坚持以文化提升核心竞争力、以文化促发展。目前已经形成了包容文化、沟通文化、责任文化、执行文化、激情文化、创新文化和感恩文化等一系列特色文化。文化成为潍柴动力公司发展的动力和制胜的法宝,促进潍柴动力公司实现超常规发展,并一路赶超成为国内同行的领军企业。

其中,感恩文化是潍柴动力公司企业文化中的重要组成部分,也是推动企业和谐发展的重要文化支撑。感恩文化是提高员工忠诚度的有效途径。潍柴动力公司把服务员工、让员工分享企业发展的成果作为企业管理层决策的出发点和落脚点,引导各级管理团队带头营造和谐、温暖的“家文化”,像关心自己的家庭和儿女一样,关心企业和员工,把“人本企业”的理念落实到每一个人的自觉行动之中。只有企业对员工感恩,才能体现“以人为本”的精髓,促进员工与企业共同发展;只有员工对企业感恩,才能激发出无穷的工作激情和强大的责任意识。这种双向的感恩心态,成为企业发展的强大推动力。同时,将企业和员工对社会的感恩意识、对客户的感恩意识、对合作伙伴的感恩意识,企业与员工之间的双向感恩意识,员工之间的相互感恩意识,与企业所倡导的核心价值观“包容、沟通、责任”统一起来,真正以感恩互动促进企业和社会和谐。

为深入推进“感恩”主题文化宣传,以“感恩”促进员工与企业共同发展,潍柴动力公司将2011年设定为集团感恩年,在全集团公司范围内积极营造“学会包容、沟通协作、懂得感恩、勇担责任”的浓厚氛围,并突出抓好“感恩企业、感恩员工、感恩客户、感恩社会”四项主题系列活动,强调员工的幸福指数是衡量“感恩年”是否在企业内部落地的一个标准,将为员工办好“十件实事”作为关键点抓紧、抓实、抓好。围绕“感恩日”“感恩月”主题活动,落实实施载体,传递一个声音,传播一个信念,使全体员工形成共识,增强员工的自豪感和归属感,推动企业科学发展、和谐发展。

(资料来源:叶坪鑫,等.企业文化建设实务.北京:中国人民大学出版社,2014.[http://www.weichai.com/wmdgs\\_340/wmdls\\_3571/jtdwc/](http://www.weichai.com/wmdgs_340/wmdls_3571/jtdwc/).)

##### 问题:

1. 通过潍柴动力公司案例,你理解的感恩文化的内涵是什么?
2. 感恩文化对推动潍柴公司和谐发展有什么意义?



## （二）让建筑赞美生命——万科企业文化理念

正如《基业长青》的作者詹姆斯·柯林斯所言：“高瞻远瞩的公司能够奋勇前进，根本原因在于指引、激励公司上下的核心理念，亦即核心价值观和超越利润的目的感。”中国房地产领军企业万科集团多年来持续领跑行业，与其核心理念的引领有至关重要的关系。

### 1. 万科企业的核心理念：让建筑赞美生命

“让建筑赞美生命”是万科企业的核心理念，也是万科坚持的产品核心价值观。万科始终不懈地致力于为不同消费者提供展现自我、和谐共生的理想生活空间，保护环境、改善环境，促进人与自然的可持续发展。

（1）万科之道：客户是最稀缺的资源，是万科存在的全部理由。

（2）万科理念：万科相信，住宅建筑是一种与各种形态的生命息息相关的事业。作为住宅的建设者，满怀尊重之心，为人们建设安全、安心的绿色住宅，并创造和谐、健康丰盛的阳光生活。

（3）万科愿景：成为中国房地产行业持续领跑者，卓越的绿色企业。

（4）万科使命：

① 努力推动行业规则的建设，不断完善生产方式、技术和管理，提高行业规范化程度，实现“有质量增长”并推动行业技术进步。

② 系统地理解不同消费者对居住生活的需要，创造性地运用设计、技术和服务提供展现自我、和谐共生的理想生活空间。

③ 不断深化研究，因地制宜地保护环境、改善环境，形成人与自然的可持续发展。

### 2. 万科的方法论

（1）做简单而不是复杂：简单降低了企业运行的成本，能够说清楚的企业才是好企业。

（2）做透明而不是封闭：成功源于持续的学习和合作，透明度为组织赢得信赖。

（3）做规范而不是权谋：只有遵守规则才能培养组织内在的市场化竞争优势。

（4）做责任而不是暴利：追求公平回报的同时，不忘记自己身上的责任。

### 3. 万科的经营原则

（1）追求卓越：持续领跑，敢为天下先。

（2）客户导向：懂得客户生活。

（3）报效股东：创造优异回报。

（4）与员工和伙伴共同成长：尊重员工与伙伴。

（5）效率优先：珍惜资源，快速周转，向能力要效益。

（6）可持续发展：稳健经营，与社会、自然和谐相处。

（资料来源：<http://www.vanke.com/newstext.aspx?id=98&u>AboutVankeNav>。）

### 问题：

1. 什么是企业文化理念？从万科的企业文化理念分析，它一般包括哪些基本要素？
2. 万科企业文化理念中有哪些核心要素值得其他企业学习和借鉴？

## 实践与操作

### 项目一 综合实训：设计校园文化展板

#### 〔目的〕

校园文化作为一种隐性的教育力量,表现出一个学校独特的个性和精神风貌,对全体师生具有凝聚、约束、鼓舞、同化的作用。本次实践活动要求在班里组织 2~3 个由 8~10 个人组成的学习小组,以小组为单位分别设计展示本班级特点的校园文化展板,并分组展示和评比,选出大家一致认可的一块校园文化展板,在教学楼展示。

#### 〔内容要求〕

1. 小组分工明确,全组整体配合默契。主题力求突出,小组展示有特色。
2. 展板设计力求创新,挖掘校园文化内涵,突出个性,展板内容能反映当代大学生精神风貌和班级特色。
3. 展板版面排版、美工符合现代审美观点。

#### 〔成果评定〕

1. 小组展板展示和解说。
2. 小组间评比、投票选出代表大家一致看法的校园文化展板。

### 项目二 调查当地某知名企业精神文化现状

#### 〔目的〕

学生分组设计一份问卷,对当地某知名企业的企业文化建设情况进行调查,重点调查其企业精神文化状况。

#### 〔内容要求〕

1. 调查企业核心理念体系状况(包括愿景、使命、价值观及管理理念)。
2. 调查员工对核心理念的认知及期望。
3. 调查企业员工个人价值观与组织价值观的匹配情况。

#### 〔成果评定〕

1. 设计调查问卷。
2. 撰写调查报告。
3. 调查结果小组展示。

## 任务2 企业理念体系建设



请扫描二维码  
观看视频

### 知识目标

为了完成本任务,你需要的理论知识:

1. 企业理念的内涵、结构和作用
2. 企业哲学的含义与特征
3. 企业价值观的含义与功能
4. 企业伦理与社会责任的含义
5. 企业家与企业家精神的关系
6. 企业精神的内涵

### 能力目标

通过完成本任务,你应该能够:

1. 识别和分析企业理念
2. 分析企业哲学的内容
3. 辨别各种企业价值观
4. 履行企业社会责任
5. 识别企业家精神,展示企业员工风貌
6. 有效培育企业精神

### 项目任务

- 2.1 企业理念体系的构成
- 2.2 企业哲学与企业价值观
- 2.3 企业伦理与社会责任
- 2.4 企业家精神与企业员工风貌
- 2.5 企业精神培育

任务导入  
相关链接  
案例研究  
增值阅读  
任务小结  
能力自测  
案例分析  
实践与操作

### 任务导入

#### 趣味阅读

#### 理念决定行为,行为决定结果

我国老一代的民族企业家卢作孚于1926年创建了民生轮船公司,最初只有一条70马力的小客轮和30名员工。在20年时间里,他把民生轮船公司发展成为拥有148艘轮船,成为当时全国最大的民营轮船公司。这在一定程度上归功于他所秉持的文化理念。他提出了公司的16字宗旨——服务社会、便利人群、开发产业、富强国家。他还提出了一个著名口号——“公司问题员工解决,员工问题公司解决”,并把这个口号印在员工的床单上、茶杯上,以培养员工与公司同生存、共荣辱的价值观。他阐述出民生公司的精神是爱事业、爱国家,要求公司员工应该具有“个人的工作是超报酬的,事业的任务是超经济的”思想。他亲自举办的轮船茶房训练和理化班均富有特色。他的经营以人为轴心,富有独创精神,网罗到大批

人才,为民生轮船公司的发展打下了坚实的基础。

(资料来源: [https://www.sohu.com/a/666233475\\_121433834](https://www.sohu.com/a/666233475_121433834))

这一案例启示我们:积极向上的理念,对企业的生存发展有着莫大的引导和支持作用。我们要想创造具有正向引导作用的企业文化,就必须先找准理念。

## 2.1 企业理念体系的构成

对于企业来说,企业理念是企业文化的核心和基础,也是指导管理、营销、服务等所有企业经营活动的灵魂。

### 2.1.1 企业理念体系的含义

企业理念体系反映了企业自身存在的价值、未来发展的使命、实践过程的评估等一系列核心价值的判断,实质上就是企业对“我是什么、我做什么和我怎样做”等问题所确立的基本判断准则,这些准则所代表的就是企业的价值标准。企业理念体系构成了企业文化的核心层。有无清晰的企业理念体系,是衡量一个组织是否形成了自身文化的标志和标准。

### 2.1.2 企业理念体系的构成

企业理念是一个企业大厦的“图纸”,集中体现了企业独特、鲜明的经营思想和个性风格,反映企业的信念和追求,是企业群体意识的集中体现。企业理念体系通常包括企业使命和愿景、企业宗旨、企业核心价值观、企业哲学、企业精神、企业伦理和道德、企业作风等核心理念,在日常经营活动中表现为企业经营理念、管理理念、市场理念、服务理念等基本理念,并通过企业传播语、员工誓词、企业之歌、企业座右铭等方式进行传播。

#### [相关链接 2-1]

##### 南方电网的企业文化理念

南方电网企业文化理念具体包括 12 条内容,从宗旨出发,明晰定位,描绘愿景,构建起企业文化理念之基石;提出管理、经营、安全、服务理念,构建起企业文化理念之梁柱;明确人才、团队和工作理念,构建起企业文化理念之向度;彰显南网精神,塑造品牌形象,构建起企业文化理念之气韵。

##### 1. 企业宗旨

人民电业为人民。

##### 2. 企业定位

国家队地位,平台型企业,价值链整合者。

##### 3. 企业愿景

成为具有全球竞争力的世界一流企业。

##### 4. 管理理念

依法治企,科学治企,从严治企。

#### 5. 经营理念

诚信立企,节俭养德,持续增长,全员为要。

#### 6. 安全理念

一切事故都可以预防。

#### 7. 服务理念

为客户创造价值。

#### 8. 人才理念

企业第一资源,发展竞争之本。

#### 9. 团队理念

领导人员:对党忠诚,勇于创新,治企有方,兴企有为,清正廉洁。

人才队伍:矢志爱国奉献,勇于创新创造。

员工队伍:爱岗敬业,精益求精,协作共进,创业创效,廉洁从业。

#### 10. 工作理念

策划,规范,改善,卓越。

#### 11. 南网精神

勇于变革,乐于奉献。

#### 12. 品牌形象

万家灯火,南网情深。

(资料来源:<http://www.csg.cn/gywm/nwzg/>.)

## 2.2 企业哲学与企业价值观

IBM 创始人托马斯·沃森曾说过:一个组织与其他组织相比较取得何等成就,主要取决于它的基本哲学、精神和内在动力。

### 2.2.1 企业哲学

#### 1. 企业哲学的含义

企业哲学是指一个企业为其经营活动或方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则,是企业在社会活动及经营过程中起何种作用或如何起这种作用的一个抽象反映。企业哲学是以企业家文化为主导的企业核心群体对于企业如何生存和发展的哲理性思维,是对企业发展动力的哲学思考,是处理企业矛盾的价值观及方法论。

#### 2. 企业哲学的构成

企业哲学一般由三部分构成:公司愿景、使命及核心价值观。其中,企业愿景是企业的长期愿望及未来状况,组织发展的蓝图,体现组织永恒的追求。企业愿景需要解决三个问题:我们要到哪里去?我们未来是什么样的?我们的目标是什么?确立企业愿景需要考虑五个方面的因素:行业特点、市场环境、核心能力、资质及利益相关者(特别是最重要的利益相关方)。企业使命是指对企业自身和社会发展所做出的承诺,公司存在的理由和依据,是

组织存在的原因。使命需要回答以下问题:我们的事业是什么?我们的顾客群是谁?顾客的需要是什么?我们用什么特殊的能力来满足顾客的需求?如何看待股东、客户、员工、社会的利益?企业核心价值观是公司对本组织及其相关的人、事、物的意义及其重要性的基本评价与共同看法,一般包含四个方面的内容:是判断善恶的标准;是群体对事业和目标的认同,尤其是认同企业的追求和愿景;在这种认同的基础上形成对目标的追求;形成一种共同的境界。

### 3. 企业哲学的意义

企业哲学是企业文化的核心和动力源泉,只有在有足够的能力处理企业发展的内外矛盾的前提下,企业才能确立其核心价值观以及围绕价值观的辩证方法论。核心价值观是处理企业种种矛盾的指导原则,是企业哲学思想的最集中体现。企业哲学是一种存在,而企业文化是一种现象;企业文化是基于企业哲学辩证思考之后确立的基本假设,并由此产生的价值观,以及价值观所指导下的行为模式,这其中包含了行为实施影响下的物化环境;企业文化是企业哲学的外在表达,企业哲学是塑造企业文化的根本,规定着企业的生存观、发展观、效益观。

## [相关链接 2-2]

### 苹果公司的企业哲学

由乔布斯等人于1976年4月1日创立的苹果公司,在2021财年营收达到3658亿美元,乔布斯不仅创造了伟大的产品,而且改变了多个行业,被通用电气的传奇CEO韦尔奇称为世界第一CEO。

乔布斯的企业哲学主要来自其像父亲般的苹果公司三个创始人之一迈克·马库拉写的一页纸,内容主要包括企业的使命和苹果营销三原则。

企业使命:永远不该怀着赚钱的目的去创办一家公司,目标应该是做出让自己深信不疑的产品,创办一家生命力很强的公司。

营销哲学:第一点,共鸣,紧密结合顾客的感受,比其他任何公司都更好地理解使用者的需求;第二点,专注,做好决定的事情,拒绝所有不重要的机会;第三点,灌输,以创新的、专业的方式竭尽所能传递产品的价值和重要性,从包装到营销,将优质的形象灌输到顾客的思想中。

在苹果创始之初,迈克·马库拉用一页纸写下了管理中最重要东西,为苹果奠定了基石。乔布斯经过不断的实践和完善,用自己的行动证明了这些原则的永恒价值,缔造了伟大的产品和伟大的公司。

(资料来源:<https://zhuanlan.zhihu.com/p/515359535>)

## 2.2.2 企业价值观

### 1. 企业价值观的含义

企业价值观是企业哲学的重要内容,是企业在市场经营活动中,经过价值选择活动而形

成的、为企业广大员工一致赞同的关于企业含义的终极判断。它反映企业对其生产经营和目标追求中价值关系的基本观点,是整个企业文化系统,乃至整个企业经营运作、调节、控制与实施日常操作的文化内核,是企业追求成功的精神动力,是联系员工关系的纽带,是制定企业行为规范制度的基础。

企业价值观包含三个方面:第一,企业价值观是企业用以判断企业运行当中大是大非的根本原则,是企业提倡什么、反对什么、赞赏什么、批判什么的真实写照;第二,企业价值观是企业的经营过程中坚持不懈,努力使全体员工都必须信奉的信条;第三,企业价值观是解决企业在发展过程中如何处理内外矛盾的一系列准则,如企业对市场、对客户、对员工等的看法或态度,是企业表明如何生存的主张。

在一个具体的企业中,价值观是一个有层次的体系,它由企业的核心价值观和外围价值观组成。从表现层面上看,它由文化层面的价值观和表层的、生活层面的价值观所组成。企业价值观是企业精神文明主体结构和企业文化大厦的基石。

## 2. 企业价值观的类型

企业的价值观由多种因素复合而成,根据不同的角度可以把企业价值观分成不同类型。

(1) 从重要性和层次结构的角度看,可分为主导价值观和非主导价值观。

主导价值观是指在企业中占据主流地位的价值观,非主导价值观是指在企业中占据非主流地位的价值观。在主导价值观中,又可分为核心价值观和非核心价值观。核心价值观是企业最重要的价值观。企业价值观体系就是这样一个以核心价值观为中心而组成的一个有层次的结构体系,其中核心价值观处于支配地位。

(2) 从表现上看,可分为理性的、深层的价值观和感性的、表层的价值观。

理性的、深层的价值观是指那些抽象的价值信条;感性的、表层的价值观是指那些在日常行为中判断是非、好坏的标准。感性的、表层的价值观体现着理性的、深层的价值观,是整个价值观的外层和外围。

### [案例研究 2-1]

#### 强生公司的价值观——强生信条

罗伯特伍德·约翰逊将军将强生公司从家庭式公司发展成一个跨国公司,他敏锐地认识到公司的职责不应只限于产品制造和销售,于1943年首先提出公司信条,并要求管理部门将它作为日常经营理念的一部分加以运用:

我们深信我们首先必须对医生、护士和病人负责,对母亲、父亲和我们产品及服务的所有消费者负责。为满足他们的需求,我们所做的一切必属一流。

我们必须不断努力降低成本,以维持合理的价格。顾客的要求必须迅速、准确地满足。我们的供应商和批发商必须有机会获得合理利润。

我们对员工负责,对在世界各地与我们共事的人负责。我们必须将每个人视为个体,尊重他的尊严、认可他的优点。员工在工作中必须享有安全感,享有公平、合理的报酬和整洁、安全的环境。我们必须帮助员工履行各自的家庭义务。员工必须享有提建议和意见的自由。我们应向能者敞开一切受聘、发展和升迁的公正的大门。我们必须拥有胜任的管理人员,他们办事公正、严守职业道德。

我们对生活和工作的社会负责,也对整个国际社会负责。做好公民,支持有益的行为和慈善事业,缴纳应付的税款是我们的义务。我们必须促进文明进步,改善卫生和教育。我们必须保护环境和自然资源,使我们有幸享用的资源保持良好的状况。

我们最终必须对我们的股东负责,我们的业务应该产生丰厚的利润。我们必须尝试新思想,继续从事研究、开发新项目,并弥补过错。我们必须购买新设备,提供新设施,开发新产品。为防不测,我们必须建立储备。如果我们根据这些原则运作,我们的股东将得到合理回报。

(资料来源: <https://www.jnj.com.cn/our-company/operating-companies-in-china>)

强生公司的核心价值在公司的信条中得以明确的阐述,强生信条属于感性的、表层的价值观。公司管理人员和员工在信条所体现的理念的启示下,做出了许许多多的决定,它指导着强生人去履行他们对顾客、员工、社区和股东们的义务。

(3) 从内容上看,可分为动力型观念和压力型观念。

动力型观念以经济效益为中心,包括市场观念、质量观念、成本观念等,其作用特点在于可以从内部驱动企业员工的工作积极性;压力型观念以竞争观念为中心,包括科技观念、信誉观念等。二者是相互渗透和依赖的。

(4) 从发展历史看,可分为最大利润价值观、经营管理价值观和企业社会互利价值观。

最大利润价值观是指企业全部管理决策和行动都围绕如何获取最大利润这一标准来评价企业经营得好坏。经营管理价值观是指企业在规模扩大、组织复杂、投资巨额而投资者分散的条件下,管理者受投资者的委托,从事经营管理而形成的价值观。企业社会互利价值观要求在确定企业利润水平的时候,把员工、企业、社会的利益统筹起来考虑。

## [案例研究 2-2]

### 同仁堂的“四个善待”

同仁堂传统文化的突出特色就是讲礼仪、重人和,具有浓郁的人情味,创造了一种亲善仁爱、团结和睦的企业氛围。同仁堂把“人和”的老传统上升为一种增强企业凝聚力、创建和谐企业的新内容。以关心人、理解人、尊重人为原则,以“人和”为特色,形成了“四个善待”,即“善待社会、善待员工、善待投资者、善待经营伙伴”的新文化理念。建立了个人与企业共同发展的理念,建立了以利益相关者权益最大化为原则、以顾客满意为导向的企业价值观取向,树立了环境友好、回报社会的社会价值观。

本着“四个善待”的文化理念,同仁堂提出了在企业经济效益增长前提下的“三项承诺”:  
“员工转岗不下岗,工资年年有增长,住房年年有改善”。

(资料来源: [https://www.sohu.com/a/432116741\\_120106253](https://www.sohu.com/a/432116741_120106253))

同仁堂发展到今天,能够“做长、做强、做大”,是同仁堂文化 340 多年的继承和发扬光大的结果。“四个善待”的经营哲学及管理理论,揭示了同仁堂长盛不衰的奥秘,是企业发展壮大 的正道,更是中华民族的骄傲。



### 3. 企业价值观的功能

企业价值观建设的成败,决定着企业的生死存亡,成功的企业都很注重企业价值观的建设,并要求员工自觉推崇与传播本企业的价值观。企业价值观的功能作用主要表现在:

(1) 企业价值观为企业的生存与发展确立了精神支柱。

企业价值观是企业领导者与员工据以判断事物的标准,一经确立并成为全体成员的共识,就会产生长期的稳定性,甚至成为几代人共同信奉的信念,对企业具有持久的精神支撑力。当个体的价值观与企业价值观一致时,员工就会把为企业工作看作为自己的理想奋斗。企业在发展过程中,总要遭遇顺境和坎坷,一个企业如果能使其价值观为全体员工所接受,并使全体员工以之为自豪,那么企业就有了克服各种困难的强大精神支柱。

### [案例研究2-3]

#### 默克公司的崇高理想与实际利益

日本在第二次世界大战后曾经遭受肺结核的侵袭,无数的患者苦不堪言。当时,世界上还没有能有效对抗这种疾病的药物,肺结核几乎成了死亡的代名词。1943年,拉特格尔大学的一名研究员,在默克基金的资助下发现了新的抗生素——链霉素,这种链霉素能治疗肺结核。这种链霉素药一问世,立即引起了轰动,谁拥有了这种链霉素药的生产专利,就等于谁拥有了一座利益的宝库。这时的默克公司已经成为链霉素药的独家生产者,但是,当看到世界各地的肺结核患者痛苦不堪,而且这种病又具有很强的传染性,许多人面临死亡的威胁时,默克公司改变了想长久拥有链霉素专利的想法。当时,日本就是肺结核蔓延最严重的国家。于是,默克公司主动放弃了该药的专利权,并把链霉素引进到日本,还传授给他们相关的生产技术。

当时,默克公司从上到下也是议论纷纷、意见不一,尤其是员工们意见更大。他们认为默克公司这样做,间接地削减了自己的工资。对公司上下的不同观点,总裁乔治·默克二世却说:“默克公司全体员工所必须遵循的原则,简要地说,就是我们要牢记药品旨在治病救人,不在求利。一个企业的价值有时是高于金钱的,我们不能改变我们公司成立时的初衷,失去短期的利润,未必等于失去长远的效益。因为,所有的付出迟早会得到回报,利润一定会随之而来。如果我们记住这一点,就绝对不会没有利润。我们记得越清楚,利润就越大。”

(资料来源: [http://www.360doc.com/content/14/0727/22/4593371\\_397511172.shtml](http://www.360doc.com/content/14/0727/22/4593371_397511172.shtml))

崇高理想有时高于实际利益和金钱,高瞻远瞩的公司能够奋勇前进,根本因素在于指引、激励公司上下的核心观念,亦即核心价值和超越利润的目的感。

(2) 企业价值观决定了企业的基本特性。

在不同的社会条件或时期,会存在一种被人们认为是最根本、最重要的价值,并以此作为价值判断的基础,其他价值可以通过一定的标准和方法“折算”成这种价值,这种价值被称为“本位价值”。企业作为独立的经济实体和文化共同体,在其内部必然会形成具有本企业

特点的本位价值观。这种本位价值观决定着企业的个性,规定着企业的发展方向。例如,一个把创新作为本位价值的企业,当利润、效率与创新发生矛盾时,它会自然地选择后者,使利润、效率让位。同样,另一些企业可能认为企业的价值在于致富、企业的价值在于利润、企业的价值在于服务、企业的价值在于育人,那么这些企业的价值观分别可称为“致富价值观”“利润价值观”“服务价值观”“育人价值观”。

(3) 企业价值观对企业及员工行为起到导向和规范作用。

企业价值观是企业中占主导地位的管理意识,能够规范企业领导者及员工的行为,使企业员工很容易在具体问题上达成共识,从而大大节省了企业运营成本,提高了企业的经营效率。企业价值观对企业 and 员工行为的导向和规范作用,不是通过制度、规章等硬性管理手段实现的,而是通过群体氛围和共同意识引导实现的。

(4) 企业价值观能产生凝聚力,激励员工释放潜能。

企业价值观一旦为企业员工所认可和接受,便可以唤起广大员工强烈的归属感和自豪感,激发他们的工作热情和创造性,并产生巨大的向心作用,增强员工的集体意识,使他们把自己的思想、情感行为与企业需要联系起来,共赴企业的顺逆、成败。企业的活力是企业整体合力作用的结果。企业合力越强,所引发的活力越强。

### [相关链接 2-3]

#### 沃尔玛式欢呼

1977年,沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿和夫人海伦赴日本、韩国参观旅行,山姆对韩国一家看上去又脏又乱的工厂里工人群呼口号的做法深感兴趣,回到沃尔玛后马上效仿,这就是后来著名的“沃尔玛式欢呼”。从沃尔玛特有的欢呼口号中可以感受到沃尔玛成员们强烈的荣誉感和责任心:“来一个W! 来一个W! 我们就是沃尔玛! 来一个A! 来一个A! 顾客第一沃尔玛! 来一个L! 来一个R! 天天平价沃尔玛! 我们跺跺脚! 来一个T! 沃尔玛,沃尔玛! 呼呼呼!”这个口号是沃尔玛中最具号召力的话语,每当山姆巡店时,他就会提高嗓音向着员工们高喊公司口号,然后员工们群起响应。

沃尔玛的这种口号在其他的公司和企业是很难听到的,这种在别的公司看来有些荒唐和滑稽的事情,沃尔玛则有板有眼、兴致勃勃地形成了习惯,而山姆更是带头创造了这种在别人看来荒诞的习惯。每周六早上7:30公司工作会议开始前,山姆会亲自带领参会的几百位高级主管、商店经理们一起欢呼口号和做阿肯色大学的拉拉队操。布什夫妇亲临本顿威尔为山姆颁奖时,沃尔玛的员工们也以这种欢呼口号的形式欢迎了他们。在每年的股东大会、新店开幕式或某些活动中,沃尔玛员工也常常集体欢呼口号。沃尔玛的欢呼口号成了沃尔玛最具号召力的话语,也是一大特色。

(资料来源:[https://www.sohu.com/a/355142552\\_120054110](https://www.sohu.com/a/355142552_120054110))

(5) 企业价值观是企业内部协调和沟通的保证。

在企业价值观的保证下进行内部协调和沟通可以产生沟通的行为目标、行为准则,从而建立良好的人际关系,消除不必要的矛盾,创建关系融洽、气氛和谐的环境。

## 2.3 企业伦理与社会责任

古人云：“人有三不朽，太上为立德，其次为立功，再次为立信。”伦理道德一向是中华民族传统的处世第一准则。所谓伦理，就是处理人们相互关系所应遵循的道理和准则。企业伦理是由企业哲学决定的，同时，企业伦理又决定着企业的社会责任。

随着我国经济的迅猛发展，以南京冠生园月饼事件、石家庄三鹿奶粉事件、问题明胶事件等为代表，企业伦理问题日渐凸显，有人戏称：“中国人在食品中完成了化学扫盲：从大米里认识了石蜡；从火腿肠里认识了敌敌畏；从咸鸭蛋、辣椒酱里认识了苏丹红；从火锅里认识了福尔马林；从银耳、蜜枣里认识了硫黄；从木耳中认识了硫酸铜；从三鹿知道了三聚氰胺的化学作用”。企业伦理状况令人担忧。

### 2.3.1 企业伦理

#### 1. 企业伦理的概念

企业伦理是蕴含在企业生产、经营、管理等各种活动中的伦理关系、伦理意识、伦理准则的总和。其中，伦理关系包括企业与投资人(股东)、员工、顾客、合作者、竞争者、媒体等的关系；伦理意识包括企业的道德风气、道德传统、道德心理、道德信念等；伦理准则包括企业的生产和服务伦理准则、营销伦理准则、研究与开发伦理准则、信息伦理准则等。企业伦理是企业内部的微观道德规范，主要反映“善与恶”的价值判断，是企业文化的一个重要组成部分，不仅包括企业对外的伦理行为，而且包括企业内部的道德观念。

#### 2. 企业伦理的范围

企业伦理涉及企业行为的方方面面，企业伦理的主要范围包括以下几个方面：

##### (1) 企业与员工间的劳资伦理。

这包括劳资双方如何互信，劳资双方如何拥有和谐关系等，这些问题可以通过关心员工来解决。由于公司对员工的关怀，使员工感到生活、工作具有稳定性，感受到公司的温暖，感觉到个人事业有前途，进而从根本上增强了公司的凝聚力、向心力。关心员工还需要关心员工的进步，员工最想得到的就是在犯错时有人立即给他指出来，能让自己的工作得到改善，不断地进步，让自己在不久的将来能有所收获。

#### [相关链接 2-4]

##### 为什么海底捞员工很少离职？

经营川味火锅为主的海底捞成立于1994年，近年来，以每年平均开拓7个店的速度发展，成功打造了火锅行业“五星级服务”典范。海底捞保持了每天4~7次的翻台率，在大众点评网、饭统网等网站上，一直牢牢占据着几大城市“服务最佳”榜单的前列；海底捞的等位区常常座无虚席，员工每天的工作量惊人，但仍然保持着发自内心的热情和自信的微笑，这一切都和海底捞的文化有着密切的关系。海底捞的企业文化包括以下几点：

企业核心理念:体验美味、享受生活、拥有健康、共赴卓越。

企业价值观:用双手改变命运,用成功证明价值,靠奋斗走向卓越。

企业服务理念:顾客至上、三心服务(贴心、温馨、舒心)。

品牌目标:成为中国第一流的餐饮管理团队,成为中国火锅第一品牌。

海底捞努力打造“家”文化,为员工解决后顾之忧。海底捞员工的待遇不仅仅体现在金钱方面,员工的住宿是由门店负责给员工租借管理良好的小区或公寓的两三居室,离店面不超过 20 分钟,房间配备空调,还有专门的阿姨负责房间的保洁工作,每套房子还配备可上网的电脑,保证员工有舒适便捷的住宿环境;海底捞员工的福利还包括每位员工拥有 12 天的带薪年假、往返火车票,员工的小孩读书,海底捞会提供赞助,大堂经理以上级别的员工享有每月 300 元的父母补贴。对于工作多年的员工会有所奖励。

海底捞让员工感到幸福,不仅是物质待遇好,同时还体现在对员工的授权和信任上。海底捞尊重员工,充分调动了员工的工作积极性,海底捞给基层员工打折、换菜甚至免单的权利,只要事后口头说明即可,员工由此产生“主人”的感觉,更努力地工作,不断创新服务方式和提高工作效率。

海底捞挖掘了员工最核心的内心需求——用双手改变命运,并给其真实的希望。海底捞拥有良好的晋升通道,有公平竞争的环境,新员工培训包括如何使用 ATM 机,如何乘坐地铁(买卡、充值等),帮助自己的员工去融入一个城市,让来自农村的员工在提高技能的同时,感受到公司的人文关怀。海底捞的管理层基本都是从基层提升而来,只要正直、勤奋、诚实,每个员工都有可能得到提升。海底捞员工对职业的认同感,远远高于其他餐饮服务企业。

餐饮行业最常用的考核 KPI 指标包括利润、利润率、单客消费额、营业额、翻台率等,但海底捞不想因为考核利润导致给客人吃的西瓜不甜、擦手的毛巾有破洞、卫生间的拖把没毛了还继续用,他们考核客户满意度、员工积极性、干部培养。海底捞不考核翻台率,但是海底捞的员工比谁都重视翻台率,企业文化是海底捞员工工作积极性和创造力的源泉,利润和翻台率,都是附加的、随之而来的、不重要的。

在海底捞有个说法,叫“嫁妆”。一个店长离职,只要任职超过一年以上,给 8 万块的嫁妆,就算是被小肥羊等竞争对手挖走了也给。小区经理(大概管 5 家分店左右)走,给 20 万;大区经理走,送一家火锅店,大概 800 万。海底捞创始人张勇解释说:“因为在海底捞工作太累,能干到店长以上,都对海底捞有贡献,应该补偿。”海底捞至今十几年的历史,店长以上干部上百,从海底捞拿走嫁妆的仅有一人。

(资料来源:<https://www.chinaz.com/2022/1021/1459272.shtml>)

## (2) 企业与客户间的客户伦理。

客户伦理的核心精神:满足客户的需求才是企业生存的基础。满足客户需求是企业经营的目标,也是企业存在的重要价值。客户伦理主要是服务伦理,指企业要为客户利益着想。为客户利益着想包括站在客户立场上研究和设计实用、安全、健康、可靠的产品,重视客户意见,诚信待客,提供优质的售后服务等。如了解产品的技术规格,确保没有进行夸大表

述;避免过分夸大产品的安全性;没有价格歧视等。

### (3) 企业与同业间的竞争伦理。

企业与同业间的竞争伦理包括公平竞争、不散播不实谣言(发黑函、网上恶意中伤等)、不恶性挖角和窃取商业机密等。

## [相关链接 2-5]

### 富比案

从2006年6月开始,富士康旗下的两家子公司及其母公司鸿海分别在深圳和中国香港提起对比亚迪侵犯其商业秘密的诉讼,索赔650万元。2007年11月6日,最高人民法院委托北京九州世初知识产权司法鉴定中心对该诉讼案进行司法鉴定。2007年12月初,第一批官方鉴定书出炉,鉴定结果表明比亚迪获取的相关文件中,确有大量文件构成非公知信息。

2009年5月10日上午消息,台湾媒体《今周刊》披露了郭台铭和股神巴菲特隔空交火的全过程。其中郭台铭在对巴菲特的回应中指出:在富士康担任主管的柳相军和负责编制工艺流程文件的干部司少青两人,于2005年7月从富士康跳槽比亚迪,却在尚未离职前就已拥有并使用比亚迪电子邮箱并与比亚迪行政总裁李柯进行重要的工作讨论。

由此可知,比亚迪负责人早已知道柳相军等人,以不正当手段获取富士康商业秘密。这些证据均可表明,比亚迪负责人直接参与侵犯富士康商业秘密。

《中华人民共和国刑法》第二百一十九条规定:“明知或应知前款所列行为,获取、使用或者披露他人的商业秘密的,以侵犯商业秘密论。”这就是说,明知或应知存在侵犯商业秘密行为的第三者,也可能构成本罪,这里所谓的“应知”是指结合主客观情况行为人有可能、有责任知晓。

(资料来源: <https://baike.baidu.com/item/%E5%AF%8C%E6%AF%94%E6%A1%88/12586266?fr=aladdin>)

### (4) 企业与股东间的股东伦理。

企业最根本的责任是追求利润,因此企业必须积极经营、谋求更多的利润,借以创造更多股东权益;清楚严格地划分企业的经营权和所有权,让专业经理人充分发挥,确保企业营运自由。

### (5) 企业与社会间的社会伦理。

企业与社会息息相关,企业无法脱离社会而独立运作。企业与社会间的社会伦理包括取之于社会,用之于社会;重视社会公益,提升企业形象;谋求企业发展与环境保护之间的平衡等。只有给予社会和环境以关切,才能得到社会的认可与回报。

### (6) 企业与政府间的政商伦理。

政府的政策需要企业界的配合与支持,金融是国家经济发展的重要产业之一,因而金融政策更是政府施政的重点,企业必须要遵守政府相关的法规,更要响应与配合政府的金融政策。

### 3. 企业伦理认知误区

市场经济中企业行为不仅要具有经济上的可行性、法律上的合法性,还应该具有伦理道德上的行为正当性。从企业角度来看,企业伦理在为企业及个人利益服务的同时,通过是否为社会所认同的判断,对利益关系发挥着很大的约束和引导作用,使企业及个人在追求利益最大化的过程中或多或少、自觉不自觉地掺入了社会共同利益的成分。从社会角度来看,企业伦理有助于营造公平、诚信的社会经济交往环境,有助于维护正当的财产权利、契约关系和交换活动,大大降低交易成本,直接或间接地促进效率的改进和提高。目前,对企业伦理的认知还不尽如人意,主要存在以下认知误区:

(1) 企业不是公益性慈善组织,无须讲究企业伦理。

这种认识的前提是正确的,但结论却是错误的。企业这种社会经济形式,从其产生的那一天起就不可避免地于人、群体、社会所形成的各种社会关系之中,不可避免地在各种伦理关系中充当某种伦理的主体。作为企业人格化代表的企业家,既是经济关系中的角色,也是伦理关系中的角色。因为企业和企业家的活动,无论从其目的还是从其手段来说,都存在对人和发展的影响或价值关系问题。人们总是可以从人和社会发展的角度,对企业的活动做出是善的还是恶的、是有利的还是不利的的评价。

### [相关链接 2-6]

#### 华为发布《2018 年可持续发展报告》

2019 年 7 月 12 日,华为发布了《2018 年可持续发展报告》,这是华为公司连续第十一年发布该报告。华为公布了聚焦数字包容、安全可信、绿色环保、和谐生态四大可持续发展战略。

华为公司董事长梁华在开场演讲中表示,“通过技术创新,华为持续为客户创造价值,消除数字鸿沟、满足人类联接需求,让所有人享受到普遍的、无差异的数字服务,为经济发展、社会进步做出自己的贡献”。梁华认为,绿色环保也已成为可持续发展的重中之重。他表示,华为在 5G 产品研发与工程化过程中做了大量的创新,通过芯片工艺设计、系统软件、专业服务以及先进的硬件材料和散热技术,整体上实现 5G 单站能耗比业界平均水平低 20%。随着技术的不断创新,能效更高,5G 将更符合“节能减排、绿色环保”的理念。

华为公司董事、可持续发展委员会主任陶景文表示:“为让数字技术惠及每个人、每个家庭、每个组织,华为推出了全球数字包容计划——TECH4ALL。2018 年,仅华为 RuralStar 解决方案就已累计为 4 000 万农村人口提供了网络覆盖。华为为全球 30 多亿人提供通信服务,华为也一直信守在全球保障网络安全运行的承诺。例如,在 2018 年,印度尼西亚 7.7 级强烈地震发生后,华为是第一家,也是唯一一家抵达地震现场的设备商。”

陶景文还发布了华为新的可持续发展战略。新战略主要有两点变化:一是扩大“消除数字鸿沟”战略的外延为“数字包容”,在联接的基础上,更加强调“应用和技能”。二是将“保障网络稳定安全运行和用户隐私”战略深化为“安全可信”。华为基于可持续理

念开展业务创新、进行价值创造和共享,倡导商业价值与社会价值正向循环。华为仍将不懈努力,为构建可持续发展的美好未来贡献力量。

(资料来源: <https://www.huawei.com/cn/news/2019/7/huawei-2018-sustainability-report>)

(2) 不讲企业伦理道德对企业利润最大化不会有妨碍。

这种认识是错误的。由于市场经济体制的完善常常需要一定的历史过程,以及社会上不正当需求的存在,的确有一些不义之商通过从事反企业伦理、反社会的盈利活动而大发横财。但是,非法的盈利活动由于腐蚀、破坏着人和社会的进步和发展,历来为社会所不容,也日益为经济法律所不准。因此,非法的盈利活动虽有可能得逞一时,但有朝一日终究会暴露而归于失败。即使从事合法的经营活动,如果不讲企业伦理,也会使企业日益陷入困境。这就是为什么市场经济越发展、市场越是成为买方市场,供方的企业就越是要讲究形象和信誉、越是要注意企业形象的塑造和包装的原因。

(3) 讲企业伦理会使企业增加投入、减少收入。

这种认识是错误的。讲企业伦理,意味着一个企业要从事伦理道德建设,制定伦理道德原则和规范,对全体员工进行伦理道德教育,对生产经营活动进行伦理道德监督,还要设置从事伦理道德建设的组织机构,在实际的生产经营活动中要讲究社会效益、生态效益,讲究商品和服务的质量,这毫无疑问要加大投入;同时,讲企业伦理当然也意味着不能去经营那些有巨额利润却有害于人和发展的业务,也不能采取有损于企业伦理的经营手段。但是,应该看到,上述投入的增加归根到底是有利于企业长远发展的。这种投入的增加既是应该的又在长远上会给企业带来经济效益,有利于企业的生存和发展。

#### 4. 企业伦理的建立

企业可以从以下四个方面入手,推动企业伦理的建立:

(1) 制定并执行企业伦理守则。

企业伦理守则所规范的主要内容是企业与其利益相关者(包括员工、顾客、股东、政府、社区、社会大众等)的责任关系,它同时包含公司的经营理念与企业伦理,如同一般人的座右铭,反映公司的文化、生存的基本意义和行为的基本方向。企业信奉的伦理守则应贯彻到经营决策的制定以及重要的企业行为中。在建立伦理守则的同时,通过一系列的奖励、审核以及控制系统加以强化,并对破坏企业伦理的行为予以惩罚,让大家明白,组织里绝不容许违反企业伦理的行为。管理人员对违规者的默许,将会严重破坏组织的伦理道德环境。

### [相关链接 2-7]

#### 威塞里尔协会的“质量担保手册”

威塞里尔协会是一家为汽车行业提供电子部件的小型私人供应商,它拥有一本“质量担保手册”,是思想方针、行为指导、技术和企业简介的一个统一体,记录了公司对于正直人格的承诺和关于正确行为的指导原则。公司从来不用销售比赛等来激励员工的个人工作表现,也不通过销售数字来判断竞争状况,而是教育员工在制定决策时,既要考虑公司和个人的利益,也要考虑供应商、客户以及社会的需求,绝对的诚实、礼貌以及

尊重他人是公司业务程序的标准。自步入业界以来,威塞里尔协会的销售收入不断增长,在一个发展缓慢的行业里创造了奇迹。

(资料来源:<https://baike.esnai.com/history.aspx?id=12433>)

## (2) 设定企业伦理目标。

企业伦理目标强调企业行为不仅具有经济价值,还必须具有伦理道德价值。企业在追求经济目标的时候,往往不由自主地将获利作为衡量行为价值的唯一尺度,于是为了实现利润最大化不惜损害他人利益的行为在现实生活中时有发生,这说明企业的经济目标需要伦理目标的调节和制约。实践证明,企业经济目标和伦理道德目标相辅相成,只有同时并举,企业才能真正兴旺发达。

## (3) 加强员工企业伦理教育。

现在不少国外的大企业,在员工的教育训练课程中,邀请诗人、哲学家为员工上课,目的就是希望员工能对身边的人与物有更高的敏感度,帮助员工在伦理道德思想和行为中注入强大个人意志,防止破坏性的伦理道德沦丧。企业也可参与一些有意义的社会活动,协助推动社会良性改革,这样不仅可以提高企业的向心力,激励员工士气,同时也可提升员工的工作品质,满足员工更高层次的精神需求。这种需求的满足会进一步激发员工的积极性、创造性和敬业精神,从而更有利于企业经济目标的实现。

## (4) 由上层开始推动伦理建设。

成功的企业很多都是符合高标准企业伦理的企业,在劳资关系、尊重知识产权、遵守法令等方面,都有相当的进步;成功企业中卓有成就、德高望重的领袖人物,恰恰是最有资格提升企业伦理道德的人物。高层领导的重要职责之一就是使企业价值观有生命力,建立一个支持伦理道德行为的环境,在员工中灌输共同承担的责任感,让员工体会到遵守伦理道德是企业积极生活的一面,而不是权威强加的限制条件。领导者要敢于承诺,敢于为自己所倡导的价值观念而采取行动,敢于以身作则。

### 2.3.2 企业社会责任

关于企业社会责任的思考始于 20 世纪 20 年代的西方国家,原因是当时资本不断扩张引起了贫富差距、劳资冲突等一系列社会问题。1924 年,美国的谢尔顿首次提出了企业社会责任的概念。此后,企业社会责任问题受到人们的日益关注并成为企业伦理的重要内容。

#### 1. 企业社会责任的内涵

企业的社会责任是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时,还要承担对员工、对社会和环境的责任,包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者合法权益及资源等。

具体来说,除了投资者和员工方面的责任外,企业应尽的社会责任主要有公众责任、社区责任、环境责任等,不同行业的企业其社会责任的内容不尽相同(见表 2-1)。切实履行社会责任,企业要树立诚信、守法、公正的企业形象,要向社会提供物质产品和服务,依法纳税和缴纳各项基金,维护产品消费者的合法权益,为社会积累财富,按照科学发展观和循环经济的要求组织生产,主动承担对自然环境、对社会各利益相关者的义务,支持和赞助社会



公益事业,扶贫济困,救助灾害,帮助残疾人和社会弱势群体。同时,企业要选择有效的发展模式,如循环经济模式、产业带动模式、技术创新模式、污染防治模式、产品/服务责任模式等,以缓解与不同利益群体的冲突,减少对经济发展的负面影响。

表 2-1 不同行业中企业社会责任的内容

| 重要性 | 石 油    | 金融、房地产 | 保险、零售业 | 制造业  | 交通运输业 |
|-----|--------|--------|--------|------|-------|
| 1   | 污染防治   | 慈善捐款   | 社区服务   | 慈善捐款 | 慈善捐款  |
| 2   | 自然资源维护 | 社区事务   | 慈善捐款   | 教育事业 | 员工发展  |
| 3   | 教育事业   | 教育事业   | 女性聘用   | 污染防治 | 教育事业  |
| 4   | 员工发展   | 女性聘用   | 员工发展   | 员工发展 | 社区事务  |
| 5   | 慈善捐款   | 城市发展   | 消费者保护  | 社区事务 | 污染防治  |

(资料来源:马作宽,组织文化,北京:中国经济出版社,2008.)

## 2. 企业社会责任与经济责任之间的关系

企业是社会经济组织,企业首先肩负着经济责任,必须通过生产产品或提供社会服务取得利润,求得自身发展。同时,企业是社会组织,社会是企业的发展空间和利润来源,企业必须承担自身的经济活动所导致的社会后果,即在以营利为目的的生产经营活动中,履行回报社会、支持公益、救助贫困等多种社会责任。企业经济责任是企业社会责任的基础和前提,企业社会责任是经济责任的延伸和保障,二者是一种辩证的互动关系,二者和谐统一才能使企业得到最大的发展。松下幸之助在《松下经营哲学》中指出:“企业从社会获得的合理利润,正是该企业完成社会使命,对社会做了贡献而得到的报酬。”

必须承认,企业的社会责任和经济责任之间存在一定的矛盾,特别是经济利益的冲突。营利是企业的目的,追求利益最大化是许多企业发展的原动力,在企业发展中往往会出现片面追求自身经济利益而忽视或损害社会利益的状况。韩国现代集团的创办人郑周永说:“企业的根本是什么?是在竞争中取胜。只有那些比同行生产出更好、更便宜的产品供给国民的企业,才有存在的价值。为国民提供满意的产品,为国家提供应该负担的税金,这是企业的社会责任。只有很好地尽到这一责任的企业才有资格发展壮大。那些垄断市场,生产高于国际市场价格产品的企业,不管你广告说得如何漂亮,都不能掩盖你掠夺国民的实质。这样的企业获得发展,就是国民的灾难。”片面追求经济利益而损害社会利益,最终将损害企业自身的利益。坚持自觉履行经济责任和社会责任的企业才有发展前途。

### [相关链接 2-8]

#### 积极履行社会责任,钱大妈创新助农新模式

2023年2月,钱大妈在广州市商务局、市总工会和市协作办主办的“广州市2022年消费帮扶工作总结大会”上,获得“2022年广州市消费帮扶积极参与单位”的表彰。钱大妈收获满满的多项奖项与荣誉背后,是行业对于其专业性的认可,更是百姓群众的认可,这其中,自然离不开每一位员工的努力。

钱大妈武汉区域物流中心负责人程双,在疫情最严重时,克服困难,坚决用最快的

速度将新鲜安全的食材配送到各区域门店,全力保障百姓生活物资供应。在了解到需要援助时,程双带领员工自发地向武汉的学校、社区街道、社会福利院等捐赠日常所需物资。像程双这样选择在力所能及的范围内为社会发展贡献出自己的一份力量的员工,在钱大妈并不少见,这背后无疑与企业文化的熏陶有着很深的联系。

为将“不卖隔夜肉”贯彻到底,钱大妈设立“定时打折”清货机制,当天所有商品当日销售清空,每晚7点开始打9折,每隔半小时打低1折,时间越晚,折扣越大,直至当天晚上11点半,全场未卖出的商品免费派送,上架商品绝不过夜。

从脱贫攻坚到乡村振兴,钱大妈始终紧跟政策,特别是依托乡村振兴的发展指引,钱大妈以基地直供模式,与优质供应商强强联合,优选多地特色农产品,足迹涉及贵州、福建、江西、甘肃、西藏、新疆等扶贫区域,2022年累计消费帮扶金额超过16亿元,钱大妈用新鲜角度全面颠覆传统农产品的流通与销售模式,带动整个农产品“产、供、销”一体化发展。

在2022中国企业家博鳌论坛上,钱大妈入选2022企业EGS乡村振兴优秀案例。不仅如此,钱大妈积极践行企业社会责任,心系群众保障民生,热心公益事业,携加盟商共同打通社区生鲜高端品牌,立足为民服务的企业。专注做好“家门口的菜市场”,利用“最后一公里”的社区地理位置优势,积极彰显企业社会责任与使用担当。

(资料来源: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1762950741141834430&wfr=spider&for=pc>)

### 3. 加强企业社会责任管理的途径

#### (1) 完善我国企业社会责任的相关法律法规。

将企业社会责任纳入法制轨道,完善我国相关法律法规,积极关注社会责任标准的发展态势,加强国际劳工标准特别是核心劳工标准的研究,完善《公司法》《劳动法》《劳动监察法》《劳动合同法》《工资法》《集体合同法》《社会保险法》等相关法律法规,形成完善的法律体系,提高企业国际竞争力。在企业社会责任的激励机制和成本补偿方面,政府部门应出台相关政策,使得企业在承担社会责任的同时得到相应的补偿,对现有企业经营者考核体系引入“绿色GDP”考核指标,保证国家可持续发展战略的实施。

#### (2) 加强劳动监察执法力度。

加强劳动监察力度,查处违法行为,特别要加强对社会责任重点关注的劳动密集型出口企业的劳动监察,及时公布劳动监察结果。合理借鉴国外企业社会责任审核中的具体方法,完善劳动保障诚信制度。广泛吸纳工会、行业协会和相关研究机构共同参与,逐渐建立起开放的、有社会代表性的劳动保障诚信制度。支持国内企业改善劳工条件,必要时提供培训、资金等方面的资助,对企业在改进劳工条件、提高职业健康与安全方面的投资给予减免税等优惠政策。

#### (3) 提高企业社会责任意识,设立企业专门的伦理管理机构。

借鉴国际经验,设立专门的企业伦理机构,配备专业伦理管理人员,负责处理各种利益相关者对企业发生的不正当经营行为所提出的质疑,提高企业自我监督管理能力。制订正式的社会责任履行计划、系统的项目设计、科学的决策机制和完善的执行程序与控制系统。

建立企业公信力,培养消费者对企业和产品的正面感情,建立合作伙伴对企业的长期信心。坚持以人为本,尽量将社会责任标准中的合理要求融入企业的管理体系和企业文化之中,并贯彻到核心劳工标准、工时与工资、健康与安全等企业管理的各个方面。

(4) 积极履行企业社会责任,塑造企业品牌。

将社会责任的投入转化为企业市场竞争力,努力实现企业经济利益、员工利益和社会利益的多赢,倡导诚信、绿色低碳环保理念,使社会责任成为企业的行为准则与企业形象诉求手段,树立企业良好社会形象、塑造企业品牌,通过履行企业社会责任这一非价格竞争手段,不断提高企业竞争力。

(5) 尝试开展企业社会责任审计。

尝试委托投资基金组织和诸如环境保护协会、消费者权益保护协会等社会公共利益监督机构等第三方审计企业履行社会责任的状况。通过审查公司内部各种文件、记录、各种审计数据和新闻报纸、商业期刊、公司报告等公共记录和对员工、经理、供应商、经销商、顾客、投资商、专家、新闻记者等的访谈和问卷调查,确保资金投向那些有较高社会责任感的企业,敦促接受投资的企业遵守投资者的要求,给消费者、投资者、政策制定者、雇员等企业的相关利益者更好地做出经济决定提供信息,对公司起到监督作用。

世界经济论坛中关于“企业公民”的标准包括四个方面:① 好的公司治理和道德价值;② 对人的责任,包括员工安全计划、就业机会、反对歧视、薪酬公平等;③ 对环境的责任,包括维护环境质量,使用清洁能源,共同应对气候变化和保护生物多样性等;④ 对社会和经济福利的广义贡献,如传播国际标准、解决贫困问题等。对企业来说,承担社会责任的增加并不仅仅是成本,而是未来的收益。企业接受社会责任观念并转化为自觉行动,使社会责任目标与利润目标协调,必将带来长期的回报,实现经济和社会可持续发展的大业。

## 2.4 企业家精神与企业员工风貌

英国知名经济学家和政治哲学家哈耶克认为,企业家就是“推动财富生产并得以增长的人”,奥地利知名的经济学家路德维希·冯·米塞斯则提出:“企业家应是推动市场有序变化的人”,由此看出,企业家不仅要实现企业经济目标,还担负着完成社会使命的责任。习近平指出,一位优秀企业家“必须对国家、对民族怀有崇高的使命感和责任感,把企业发展同国家繁荣、民族兴盛、人民幸福紧密结合在一起,主动为国担当,为国分忧”。

### 2.4.1 企业家精神

企业文化给企业带来有形的和无形的、经济的和社会的双重效益,它不仅仅是一种管理方法,而且是一种象征企业精神灵魂的价值导向。企业文化的形成离不开企业家的大力倡导、精心培育、率先垂范。

#### 1. 企业家的基本特征

法国早期经济学家萨伊认为,企业家是冒险家,是把土地、劳动力、资本这三个生产要素结合在一起进行活动的第四个生产要素,承担着可能破产的风险。美国经济学家德鲁克也

认为,企业家是革新者,是勇于承担风险、有目的地寻找革新源泉,善于捕捉变化并把变化作为可供开发利用机会的人。由此看出,企业家具有冒险、创新等一些本质特征。因此,不妨将企业家定义为:企业家是担负着对土地、资本、劳动力等生产要素进行有效组织和管理,富有冒险和创新精神的高级管理人才。企业家与一般厂长、经理等经营者之不同之处主要在于企业家敢于冒险、善于创新(见表 2-2)。

表 2-2 经理人和企业家的差异

| 经理人                | 企业家                 |
|--------------------|---------------------|
| 将自己在企业中的任务放在首位     | 将企业的发展机会放在首位        |
| 对企业进行管理及优化         | 更关注企业的战略和发展         |
| 具备专业技能             | 具备独特的魅力和激励能力        |
| 能预测并制订计划(短期计划)     | 关注企业的未来,从长期着眼考虑问题   |
| 通过审查和指标来规避风险       | 敢于承担风险、具有勇气         |
| 通过分析、制定目标,采取措施开展工作 | 坚决遵循简单的理念和原则        |
| 通过理性权衡利弊做出决定       | 当仅靠理性无法做出决定时,采取直觉判断 |
| 拥有专业的管理技巧          | 具备领导人的人格魅力          |

(资料来源:[美] 鲍伯·尼尔森,管理圣经,北京:电子工业出版社,2005.)

2. 企业家精神的含义

一个有文化意识的企业家是创建企业文化首要的条件。企业家的精神境界决定了一个企业文化的品位和层次。这里所说的企业家的精神境界,其实就是企业家精神。经济学家米勒在 1983 年把“企业家精神”定义为冒险、预见性和剧烈的产品创新活动,是企业家组织建立和经营管理企业的综合才能的表述方式,是一种重要而特殊的无形生产要素,是企业家特殊技能(包括精神和技巧)的集合。在企业中,企业家就是团队的领头人,企业家精神在企业成长的初期成为企业文化的主要构成部分。譬如松下是松下幸之助的文化,肯德基是山德士上校的文化。

3. 企业家精神的内容

(1) 创新。

创新是企业家精神的灵魂。一个企业最大的隐患,就是创新精神的消亡,创新必须成为企业家的本能。但创新不是“天才的闪烁”,而是企业家艰苦工作的结果。创新是企业家活动的典型特征,如从产品创新到技术创新、市场创新、组织形式创新等。

(2) 冒险。

冒险是企业家精神的天性。在美国 3M 公司有一个很有价值的口号:“为了发现王子,你必须和无数个青蛙接吻。”“接吻青蛙”常常意味着冒险与失败。许多成功企业的创始人的生长环境、成长背景和创业机缘各不相同,但无一例外都是在条件极不成熟和外部环境极不明晰的情况下,他们敢为人先,第一个跳出来“吃螃蟹”。

## [相关链接 2-9]

## 最美奋斗者——鲁冠球

改革开放初期,鲁冠球以开拓者的胆识,主动与乡政府签订厂长个人风险承包合同,开创了浙江企业承包改革的先河,并首创浮动工资制。在他的带领下,万向集团从一个小作坊发展为第一个进入美国市场的中国汽车零部件企业,并开创乡镇企业收购海外上市公司的先河,向世界展示了中国企业家勇于改革实践智慧和担当。鲁冠球将让更多人过上好日子作为毕生奋斗目标,他说,万向创立之前,让家人过上好日子,是他的动力;万向创立之后,带领更多人过上好日子,是他的责任;加入党组织后,共同富裕成了他毕生的信念。鲁冠球用一生诠释幸福都是奋斗出来的。鲁冠球所代表的企业家精神正在新时代奔涌传承,激励着一代又一代企业家砥砺前行、挺立潮头。

(资料来源: <http://politics.people.com.cn/n1/2019/0916/c1001-31353797.html>)

## (3) 合作。

合作是企业家精神的精华。尽管伟大的企业家表面上常常是一个人的表演,但实际上真正的企业家其实是擅长合作的,而且这种合作精神需要扩展到企业的每个员工。西门子就是一个例证,这家公司秉承员工为“企业内部的企业家”的理念,开发员工的潜质。在这个过程中,经理人充当教练角色,让员工进行合作,为其制定合理的目标,同时给予足够的施展空间,并及时予以鼓励。西门子因此获得令人羡慕的产品创新纪录和成长记录。

## (4) 敬业。

敬业是企业家精神的动力。敬业精神是人们基于对一件事情、一种职业的热爱而产生的一种全身心投入的精神。这是企业家工作的唯一可能动机。企业家为了他的事业才生存,而不是为了他的生存才经营事业。货币只是成功的标志之一,对事业的忠诚和责任,才是企业家的“顶峰体验”和不竭动力。

## (5) 学习。

学习是企业家精神的关键。以系统思考的角度来看,从企业家到整个企业必须持续学习、全员学习、团队学习和终生学习。日本企业的学习精神尤为可贵,它们向爱德华兹·戴明学习质量管理,向约瑟夫·M.朱兰学习组织生产,向彼得·德鲁克学习市场营销等。

## (6) 执着。

执着是企业家精神的本色。英特尔总裁葛洛夫有句名言:“只有偏执狂才能生存。”拥有执着品质的企业家善于将挫折转化为有益的因素,从困难中能学到从胜利中学不到的东西。正所谓“锲而不舍,金石可镂”。巴达杰集团公司总裁帕克森说:“不放弃别人不在乎的东西,冒险、执着、艰苦努力以求成功,这些品质是企业家赢得胜利的关键。”

2020年7月21日,习近平总书记主持召开企业家座谈会,充分肯定企业家群体所展现出的精神风貌,明确提出了“增强爱国情怀”“勇于创新”“诚信守法”“承担社会责任”“拓展国际视野”等五点希望,丰富和拓展了企业家精神的时代内涵,为新形势下弘扬企业家精神提供了思想和行动指南。

### 2.4.2 企业员工风貌

对企业管理来说,观察员工的精神风貌,就可以透视出企业文化的内在。员工是企

业文化理念最直接和最明显的载体,企业员工的精神风貌直接体现这个企业的运作状态。

### 1. 企业员工风貌的含义

企业员工风貌是全体员工在企业的发展过程中长期积累并形成的工作作风和精神面貌。工作作风表现了企业员工行为方式的个性,如员工的做事风格、协作风格,管理者的求实风格、民主风格等;精神面貌是指企业员工工作状况的表象特征,如拼搏进取且严谨认真的工作态度、工作文明而有秩序的生产现场、隆重热烈的典礼仪式、健康多彩的业余生活、浓烈的学习氛围、团结和睦的气氛等。员工风貌是企业的一种氛围、风气,甚至是一种习惯。它影响着企业的发展方向、经营行为。良好的员工风貌,能够协调企业的组织与管理行为,有助于建立科学、规范的企业运行秩序,提升企业员工的工作境界,提高工作效率与经济效益。

## [案例研究 2-4]

### “冒犯上帝的城市”

《圣经》里记录了这么一个故事:大洪水劫难后,诺亚的子孙越来越多,遍布地面,于是向东迁移,在古巴比伦附近遇见一片平原,定居下来。他们想要建造一座城和一座塔(塔顶通天)。由于大家语言相通,同心协力,建成的巴比伦城繁华而美丽,正在建造中的高塔直插云霄。上帝知道后想阻止诺亚的子孙在巴比伦建起通天塔,但他没有发出雷霆之怒、没有令山崩地裂,只不过是让脚手架上忙忙碌碌的工匠们突然“各说各话”,让人人心中都充满了能独自完成全过程的野心,以至于他们不再默契配合。于是未完工的巴比伦塔就成了人类感受自身局限的最初记忆。

(资料来源:[https://history.sohu.com/a/452239999\\_671384](https://history.sohu.com/a/452239999_671384))

没有或缺乏向心力和亲和力的任何企业都是不可能有所作为的,企业必须能把每个员工的积极性调动起来,让渗透于每个员工身上的企业理念都能凝聚成为一种资源,一种力量。

### 2. 展现员工风貌的方式

#### (1) 运用企业内刊。

企业内刊是企业内部的一面旗帜,引领方向;是对外部的一扇窗口,展现形象。企业内刊中的每个理念和案例,都将在潜移默化中影响员工的行为,润育员工的心田;内刊让外界感知企业的性格、精神、旗帜、追求、理想、风格等。员工通过内刊可以学习企业文化和掌握企业信息,可以倾听、学习、讨论、共享。企业内刊对企业员工风貌的形成起着巨大的导向和传播作用。

#### (2) 举办演讲、辩论、讲座。

现代企业员工思想比较活跃,他们对同一事物的认识往往不一致,这是社会进步的一种表现。企业需要利用演讲、辩论、讲座对其进行正确的思想引导。这些方式也是企业员工欢迎的教育方式。

## [案例研究 2-5]

## 海尔的“毛刺”事件

一位海尔洗衣机用户被洗衣机塑料进水孔处的一个毛刺划伤了小手指而投诉,此事件在海尔集团引起轩然大波,集团内部开始了轰轰烈烈的为期3个多月的“毛刺事件”大反思、大讨论。讨论的主题是:我们到底哪里有“毛刺”?我们刺伤的到底是用户的手指还是用户的心?讨论通过现场会议、《海尔人》报、电视专题等形式进行。《海尔人》报连续5期分别刊文述评,其中一篇写道:“物质文化有毛刺,是制度出了毛刺;制度文化有毛刺,是观念上有毛刺。”海尔以“毛刺事件”大讨论为契机,在企业研发、生产、质量、销售、服务、培训等各个方面进行了全面、全员、全流程的反思、整改和提升。

(资料来源: <https://m.xzbu.com/8/view-9078574.htm>)

企业组织的反思和讨论,是反映企业文化理念和精神的又一途径,也是企业表示支持什么、反对什么、控制什么的最佳途径。在这个过程中,企业在无形中就能控制与纠正员工的言行。

### (3) 组织丰富的文体活动。

随着企业员工年轻化、文化水平普遍提高,他们对艺术的欣赏能力更高了,对舞蹈、歌曲、戏剧、体育等文体活动更强调个性。企业组织者要适应这种心理需求。健康向上的文艺活动,是调节员工紧张情绪,提高思想修养和热爱企业、热爱本职工作的有益活动,主要有专题竞赛类(如技能竞赛、辩论赛、演讲赛、知识竞赛、擂台赛、征文大赛、故事会、设计大赛)、沟通类(如高管开放日、网上聊天、对话会等)、知识类(如读书活动、文化沙龙、论坛、学习活动等)、管理类(如管理论坛、一分钟经理人、班前宣誓等)、习俗仪式类(如升国旗仪式、公司周年庆典仪式、干部任免仪式、新员工加盟仪式、感恩仪式、年终表彰大会、社区联谊会、客户联谊会、节日联欢会、员工生日晚会等)、娱乐类(如联欢会、卡拉OK、影视欣赏、音乐会等)、艺术类(如书法展、专题摄影、绘画展等)、体育竞技类(如球类、长跑、登山)等类型。但开展文体活动需要注意以下问题:

① 不同活动文化含金量不同,可以恰当结合。组织活动要尽量体现综合性,即做到活动多样、内容丰富。每一次活动要在内容上丰富多彩、时间安排上合理有序,充分发挥员工的特长和爱好,让员工在紧张的工作之余得到轻松享受,陶冶了情操,赢得了健康。

② 不能为活动而活动,必须赋予文化内涵。活动开展不单要有趣味、娱乐、健身,还要多层次、高层次,使员工的才华更上一层楼,这就要求各类文体活动兼具艺术性、文化性。只有通过这些高层次的文体活动、比赛,才能更好地挖掘人才、发现人才,使员工充分提高自身素质,并能在今后不断地提高自己。

③ 文化传播形式要创新。可以增加活动的趣味性、娱乐性,由于趣味性、娱乐性活动具有很大的吸引力,所以通过开展趣味性、娱乐性活动能使员工的身心健康需要和情感愿望得到满足,并能充分发挥员工的特长。

## 2.5 企业精神培育

企业精神是企业存在和发展的内在支撑。它随着企业的发展而逐步形成并固化下来,是对企业现有观念意识、传统习惯、行为方式中积极因素的总结、提炼和倡导,是企业文化发展到一定阶段的产物。美国著名管理学家詹姆·赫斯克特指出,无论是对付竞争对手、为顾客服务,还是处理企业对内对外关系,企业文化形成的竞争力,必然产生强有力的经营效果。日本政府总结明治维新时期经济迅速发展经验的白皮书中写道:日本经济发展的三个要素,第一是精神,第二是法规,第三是资本,精神占 50%,法规占 40%,资本占 10%,精神文化才是最重要的要素。

### 2.5.1 企业精神的概念

企业精神作为企业文化的组成部分,是企业文化发展到一定阶段的产物,是企业文化中最富个性、最先进内容的反映。企业文化是土壤,企业精神是鲜花,只有在肥沃的企业文化土壤上,才能栽培和繁育出绚丽多彩的企业精神之花。

#### 1. 企业精神的内涵

企业精神是一个企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向,为谋求生存与发展,在长期生产经营实践基础上,经精心培育而逐步形成并为整个员工群体认同的定向心理定式、价值取向和主导意识。企业精神是时代意识与企业个性相结合的一种群体精神追求,是企业员工群体人格与心态的外化,是员工群体对企业的信任感、自豪感和荣誉感的集中表现形态。企业各具特色的企业精神往往以简洁而富有哲理的语言形式加以概括。例如,同仁堂的“同修仁德,济世养生”、海尔的“敬业报国,追求卓越”、歌华的“创业无涯,创造无限,敢为天下先”、美国德尔塔航空公司的“亲如一家”等。

#### 2. 企业精神与企业价值观

企业精神和企业价值观既有联系又有区别。企业精神决定于企业价值观,是对企业价值观的个性张扬,能够把抽象的企业价值观诠释、演绎为一种具体的信念,对增强企业向心力和凝聚力,将企业各方面的力量集中到企业的经营目标上来起到重要的引导和激励作用。企业价值观的作用,主要在于解决某件事值不值得做、在许多件值得做的事中应该选择哪一件先做的问题。企业精神的作用,主要是激发主观能动性,鼓舞士气,形成值得做者必做成、最值得做者必先成的精神氛围。两者的作用不可分割。精神境界和理想追求很高的企业,其做出的选择也必然是高水平的,能够众志成城地去实现所选择的价值;反之,一个精神萎靡不振的企业,不可能有高水准的价值选择,选择了的价值也往往难于实现,企业精神对于企业价值观的作用有制约性。同样,正确的价值选择,本身就有鼓舞士气、激发斗志的作用,而错误的价值选择则往往会挫伤斗志、降低士气。正确的企业价值观是企业精神发挥作用的前提。

#### 3. 企业精神的基本特征

从企业精神培育塑造的实践过程来看,企业精神具有以下基本特征:



### (1) 客观性。

企业生产力状况是企业精神产生的基础,企业的生产力水平及其由此带来的员工、企业家素质与追求对企业精神的内容有着根本的影响。企业精神是企业现实生产力状况、现存生产经营方式和员工生活方式的反映,这是它最根本的特征。只有正确反映现实的企业精神,才能起到指导企业实践活动的作用。

### (2) 群体性。

企业精神是全体员工共同拥有、普遍掌握的理念。企业精神在萌芽时期可能只表现在少数文化楷模身上,只是企业领导者倡导的一种“口号”。只有在良好的企业文化土壤中,这种“萌芽”才能顺利生长,经过领导者倡导、培育和全体员工的体验和发展,企业精神发育,并逐渐走向成熟。企业精神一定是群体意识和共同理想的反映,企业的绩效不是来自企业精神的独特表述,而是取决于这种企业精神在企业内部的普及和渗透程度,取决于是否具有群体性。

### (3) 动态性。

企业精神是对员工中存在的现代生产意识、竞争意识、文明意识、道德意识以及理想、目标、思想面貌的提炼和概括。企业精神的内容和表达的形式都具有相对稳定性,并随着时代的变迁、企业内外环境的变化而不断发展。首先,企业精神是时代精神的体现,是企业个性和时代精神相结合的产物,企业精神的提炼应当能够让人从中把握时代的脉搏,感受到时代赋予企业的使命。其次,随着技术进步、市场变化,企业目标不断调整,经营观念不断更新,资产的优化重组以及经营体制和管理方式不断演进,都要求企业做出与之相适应的反应,不断充实、丰富或升华企业精神的内涵,这就反映出企业精神的动态性。

### (4) 卓越性。

企业精神是企业最先进的意识和向上风貌的反映,其中必然生出创造、创新、竞争、进取、求精和追求卓越意识的基因。企业家在培育企业精神的实践中,自然要把自身敢于创新和冒险的主导意识注入其中并加以强化,具有卓越特性的企业精神是企业活力和财富的源泉。管理者的卓越意识体现在他的战略决策、市场开发、科学管理和有效激励上,员工的卓越意识体现在他对操作的改进、自我管理和自我控制上。任何企业经营的成功与事业的进步,无不是其积极创新、追求卓越的结果,因而从企业发展的角度看,追求卓越是当代企业精神的基本属性,塑造着现代企业精神。

## 4. 企业精神的意义

企业精神对企业的作用主要表现在:第一,企业精神代表着全体员工精神风貌,是企业凝聚力的基础;第二,企业精神是引导全体员工前进的指针,是激励员工进步的驱动力;第三,企业精神是企业无形的创业动力,它可以提升企业形象,对社会也能产生一种感召力;第四,企业精神是企业生机活力的源泉,也是评判企业行为的重要依据。

## 2.5.2 企业精神的产生与内容

企业精神是企业文化发展到一定阶段的必然产物。其产生与发展有其规律性,其内容也有规定性。

### 1. 企业精神的产生

任何企业精神的存在,都是企业生存和发展的客观要求。任何企业的企业精神,都是从

企业每个员工的行为、从企业产品制造过程、从企业经营管理的每一个具体环节中培养、产生和体现出来的。

首先,企业精神是在企业中每个员工的具体行为中产生和体现出来的。每一个企业都有自己的经营思想和治理方针,在生产经营和企业管理活动中培育和产生企业精神。企业精神在规范、引导和推动员工个人行为等方面发挥着作用:企业精神体现了企业自己的理想;企业精神体现了企业鲜明的、统一的价值观念;企业精神规定了企业自己的职业道德内涵,成为规范和影响员工行为的生活准则。

其次,企业生产的每一个产品/服务都非常明显地体现着企业精神,产品品种、质量、标准和特点,无不打上企业精神的烙印。产品/服务能否生存关键不在于产品/服务本身,而要看提供产品/服务的员工在生产/提供过程中是否有一种积极进取的创业精神。只有人具有活力,产品/服务才有活力。

最后,企业精神寓于企业管理之中。几乎在企业经营管理的每一个具体环节上,都可以感觉到企业精神的存在。长期以来,有的企业管理者只擅长抓单项管理,就技术抓技术,就安全抓安全,就思想抓思想,“各走各的道,各唱各的调,各吹各的号”,往往事倍功半。

## 2. 企业精神的内容

目前,世界各国先进的企业都非常重视企业精神的培育,如澳大利亚 69%、美国 77%、德国 79%、日本几乎 100%的企业都有比较明确的企业精神或类似用语的表述。从其内容来看,主张参与、协作、奉献,已成为现代企业精神的主导意志,值得企业在提炼和培育自身企业精神时作为参考。

### (1) 参与精神。

强调参与,是企业兼顾满足员工各种需求和企业效率、效益要求的基本理念。员工通过参与企业管理,发挥聪明才智,得到比较高的经济报酬,改善了人际关系,实现了自我价值。由于员工的参与,企业改进了工作,降低了成本,提高了效率。根据日本和美国公司的统计,实施参与精神和参与管理可以大大提高经济效益,一般提高幅度在 50%以上,有的可以达到一倍至几倍,增加的效益一般有 1/3 作为奖励返给员工,2/3 作为企业增加的资产投入再生产。

### (2) 协作精神。

协作是大生产的基本要求,也是企业谋求创造整体放大效应的要求。协作不仅能放大整体价值,也能更好地实现个体价值。因此,协作是现代企业精神中的基本要素。可以通过明确的分工、制定清晰的岗位职责以及协作制度等,或利用工作后的聚餐、郊游等形式来增进同事之间的私人感情和协作精神,还可以通过非正式组织、团队形式来促进企业员工的协作精神。

### (3) 奉献精神。

奉献精神是与企业的社会责任相联系的。企业只有坚持公众利益至上,才能得到公众的好评,使自己获得更大的、长远的利益。这就要求企业积极参加社会公益事业,支持文化、教育、社会福利、公共服务设施等事业,在社会公众中树立企业注重社会责任的形象,提高企业的美誉度,强化企业的道德责任感。尽管在等价交换原则和劳动契约制度面前,不能硬性推行无私和无偿奉献,但企业倡导奉献精神,员工践行奉献精神,这不仅是企业有益,于个人也有利,倡导奉献精神能够使企业找到企业价值最大化和个人价值最大化的平衡点。

当然,现代企业精神的内容远远不止这几个方面,如创新精神、竞争精神、开拓精神、进取精神等都是现代企业精神的突出表现。

### 2.5.3 企业精神的培育

企业精神是企业员工的群体意识和精华,是企业价值观的精髓,它不能自发地产生,也不能由外界强加,它需要一个由分散到系统,从现象到本质,去伪存真,去粗取精,不断概括、升华的提炼和培育过程。企业精神的培育是有意识、有目的地进行的,其方法大致有以下几种。

#### 1. 舆论宣传法

企业精神虽然本身具有深入人心的渗透力,但其培育和塑造离不开舆论宣传。通过舆论宣传可以形成培育和塑造企业精神服务的舆论环境,使企业精神通过舆论的作用达到深入人心的效果。可以通过办内刊、广播站、闭路电视、板报、墙报、文艺演出、报告会、演讲会等多种形式进行。但不论采取哪种形式,都要具有真实性和可信性。

#### 2. 领导示范法

企业精神的培育和塑造离不开企业领导的示范作用。企业精神培育和塑造的目的在于为企业员工提供一个群体价值观及共同接受和认同的信念与理想。企业领导必须带头按照企业精神的要求去做,凡是要求员工群体做到的,领导者必须首先带头做到,对于企业发展有利的东西,即使不要求员工做,领导者也要做。

#### 3. 模范启迪法

企业精神包含着企业中先进人物的模范精神。先进模范人物的作用对于企业的广大员工常常具有鼓励、鞭策的作用,而广大员工也正是在先进人物的精神感召下努力向上,为企业的发展贡献他们的力量。先进人物的模范事迹和榜样作用可以给广大员工以启迪,使广大员工学有榜样,干有奔头。例如,当年的“宁可少活二十年,拼命也要拿下大油田”的大庆油田劳模王进喜创立的“铁人精神”,鼓舞了一代人赤诚报国、无悔奉献。

#### 4. 目标激励法

目标激励法就是利用行为科学的研究成果,采用种种措施去激发人的动机,使人有一股内在的动力,朝向群体的价值目标前进,最终实现企业的目标。目标激励的方法在调动员工积极性为实现企业目标、培育和塑造企业精神方面有重要作用;通过目标激励方法,可以把有才能的、企业所需要的人吸引进来,为企业发展而工作,从而增强企业的向心力和凝聚力;可以使企业员工最大限度地发挥他们的聪明才智,变消极为积极,从而保持工作的有效性和高效率,以利于企业群体价值观的形成;还可以进一步激发员工的创造性和革新精神,大大提高企业的经营效果,从而培育企业员工的创新精神和竞争意识。

#### 5. 感情投资法

企业员工除了关心个人收入以外,更注重工作上的成就感、归属感和工作中犹如家庭一样的亲切、愉快、舒畅的氛围。企业经营管理人员要自觉地和员工融为一体,形成一个民主、平等、和谐的生产经营环境。还要采取多种措施帮助员工解决生活中的困难,改善员工的工作环境和工作条件,关心员工的物质利益和精神生活,尽量满足员工的合理要求。感情投资法可以增加企业精神的渗透力,使企业精神能很快地深入人心,成为企业员工的精神支柱,对于企业精神的培育和塑造,对于企业目标的实现都是十分重要的。

#### 6. 形象教育法

形象教育的方法就是通过司容、司貌、司徽、司旗、司歌甚至司服,通过口号、标语等来体

现企业的战略目标,同时也通过企业的拳头产品和先进技术不断丰富企业形象,以激励员工的自豪感、责任感的一种方法。良好的司容司貌可以激发员工的自豪感;富有特征的司徽、司旗可以激发员工的责任感;司歌可以鼓舞员工的士气;醒目的标语口号可以感召员工奋发努力;走向全国甚至世界的拳头产品可以增强员工的创新意识和竞争意识;先进的生产技术可以使员工为社会生产更多、更好的产品。所以,形象教育法是企业精神的培育和塑造过程中最直观、最生动的一种方法。

### [相关链接 2-10]

#### 长安之歌

中国长安汽车集团股份有限公司(简称长安汽车)是一家特大型企业集团,是中国四大汽车集团之一。其前身是1862年由清朝大臣李鸿章创办的上海洋炮局,距今已150余年,是中国近代史上第一家工业企业。创作于1932年的《长安之歌》作为厂歌,当时叫《21兵工厂厂歌》,在中国企业里是时间最早的,也是提炼得最深厚的,其作者为郭沫若,作曲者是贺绿汀。歌词如下:

战以止战,兵以弭兵,正义的剑是为保卫和平。

创造犀利的武器,争取国防的安宁,光荣的历史肇自金陵。

勤俭求知,廉洁公正,迎头赶上,尽我智能,工作是不断的竞争。

我们有骨肉般的友爱,我们有金石般的至诚。

我们有熔炉般的热烈,我们有钢铁般的坚韧。

量欲其富,质欲其精。

同志们,猛进!猛进!

同志们,猛进!猛进!

(资料来源:作者根据相关网络资料整理)

企业文化管理的最终目标就是试图寻找一种先进的、具有代表性的共同理想,将全体员工团结在统一的旗帜下,最大限度地发挥人的主观能动性。企业精神的培育是实现企业文化管理方式的重要途径。

### 增值阅读

#### 新的贸易门槛 SA 8000——“社会责任标准”

SA 8000 是全球首个道德规范国际标准。社会责任国际组织(SAI)最早制定于1997年8月,并成立了专门的机构标准和认可咨询委员会(CEPAA),委托独立的评估行审查SA 8000标准的执行情况。SA 8000所推出的社会责任标准取自国际劳工组织公约、联合国共同人权宣言和联合国儿童权利公约,其宗旨是确保供应商所供应的产品皆符合社会责任标准的要求。

SA 8000的产生既有人文社会发展的原因,即随着社会经济的发展,各界对劳工保护的关心,同时也是国际市场上竞争格局失衡的产物,是美欧发达国家为遏制发展中国家提高竞

争力的手段和途径,特别是防止廉价的劳动密集型产品制造国大量产品冲击发达国家国内市场,在政府的首肯和支持下由民间组织提出,并出现了有由民间壁垒走向政府壁垒的趋势。

SA 8000 标准的关注要素包括:① 童工;② 强迫性劳工;③ 健康与安全;④ 组织工会的自由与集体谈判的权利;⑤ 歧视;⑥ 惩戒性措施;⑦ 工作时间;⑧ 工资;⑨ 管理体系。SA 8000 把企业社会责任分为两个方面,除包括人员管理、健康安全的生产、适应变化的能力、环境影响和自然资源的管理在内的内部责任外,超出企业本身的责任内容涉及当地社区、商业伙伴、供应商和消费者、人权、对全球环境的关心等。完成企业社会责任的途径包括符合社会责任的企业管埋,企业的报告和审计,提高社会责任工作质量,获得表明社会责任工作成绩突出的环境和社会称号,对社会进行有利的投资等。SA 8000 的实施无疑加大了企业的生产成本、人力资源成本,对劳动密集型产业来说,既是契机又是挑战。要应对 SA 8000 标准等国际贸易壁垒的挑战,只有依靠企业增强和切实履行社会责任,才能突破西方发达国家设置的“蓝色壁垒”。

(资料来源: <https://baike.baidu.com/item/SA8000%E6%A0%87%E5%87%86/9658186?fr=aladdin>)

## 任务小结

本任务从企业文化的核心出发,剖析了企业理念体系中企业哲学与企业价值观、企业伦理与社会责任、企业家精神与企业员工风貌以及企业精神的内涵,提出了分析企业理念、建设企业伦理、展示企业员工风貌和提炼企业精神的基本方法。

(1) 企业理念体系实质上就是企业对“我是什么、我做什么和我怎样做”等问题所确立的基本判断准则。企业理念体系通常包括企业使命和愿景、企业宗旨、企业核心价值观、企业哲学、企业精神、企业伦理和道德、企业作风等核心理念体系。

(2) 企业哲学则是对企业发展动力的哲学思考,企业哲学一般由企业愿景、使命及核心价值观三部分构成;企业使命和愿景是对企业自身和社会所做出的承诺和发展目标;企业价值观反映着企业对其生产经营和目标追求中价值关系的基本观点。

(3) 企业伦理是由企业哲学决定的,同时,企业伦理又决定着企业社会责任,企业不仅要实现企业经济目标,还担负着完成社会使命的责任。

(4) 建设强有力的企业文化最关键的因素就是企业家,企业家是企业文化的创立者、管理者和变革者。企业家精神是企业精神形成的基础,企业家精神决定了企业文化的品位和层次。

## 能力自测

### 一、单项选择题

- ( )是对企业发展动力的哲学思考。  
A. 企业核心价值观  
B. 企业哲学  
C. 企业精神  
D. 以上答案都不对
- 企业的( )是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时,还要承担对员工、对社会和环境的责任,包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者合法权益及资源等。

- A. 社会责任      B. 企业宗旨      C. 经济责任      D. 企业目标
3. 建设强有力的企业文化最关键的因素就是( )。
- A. 企业家      B. 管理者      C. 企业员工      D. 企业股东
4. ( )包括企业的道德风气、道德传统、道德心理、道德信念等。
- A. 伦理准则      B. 伦理关系
- C. 伦理意识      D. 以上答案都不对
5. ( )是企业哲学的重要内容,反映着企业对其生产经营和目标追求中价值关系的基本观点。
- A. 企业价值观      B. 企业哲学
- C. 企业精神      D. 以上答案都不对
6. 从内容上看,企业价值观可以分为动力型观念和( )。
- A. 压力型观念      B. 主导价值观念
- C. 非主导价值观念      D. 以上答案都不对
7. ( )是指对自身和社会发展所做出的承诺,公司存在的理由和依据,是组织存在的原因。
- A. 企业哲学      B. 企业使命      C. 企业伦理      D. 企业战略
8. 优秀的企业精神可以提升( )。
- A. 企业效益      B. 企业形象      C. 企业利润      D. 企业知名度
9. ( )与一般厂长、经理等经营者之不同,主要表现就在于敢于冒险、善于创新。
- A. 股东      B. 员工      C. 企业家      D. 职业经理人
10. ( )的内容包括参与精神、协作精神、奉献精神、创新精神、竞争精神、开拓精神、进取精神等。
- A. 企业核心价值观      B. 企业哲学      C. 企业精神      D. 企业伦理

## 二、多项选择题

1. 企业理念体系通常包括企业使命和愿景、企业宗旨、( )、企业作风等核心理念体系。
- A. 企业核心价值观      B. 企业哲学
- C. 企业精神      D. 企业伦理和道德
2. 企业哲学是企业文化的核心和动力源泉,一般由( )三部分构成。
- A. 公司愿景      B. 企业使命      C. 企业精神      D. 核心价值观
3. 企业价值观反映着企业对其生产经营和目标追求中价值关系的基本观点,具有( )作用。
- A. 为企业的生存与发展确立了精神支柱
- B. 决定了企业的基本特性
- C. 对企业及员工行为起到导向和规范作用
- D. 能产生凝聚力,激励员工释放潜能
4. 企业伦理是蕴含在企业生产、经营、管理等各种活动中的( )的总和。
- A. 伦理关系      B. 伦理意识      C. 伦理准则      D. 核心价值观
5. 推动企业伦理建立的方式包括( )。
- A. 制定并执行企业伦理守则      B. 设定企业伦理目标

- C. 加强员工企业伦理教育 D. 由上层开始推动伦理建设
6. 加强企业社会责任管理的途径包括( )。
- A. 完善我国企业社会责任的相关法律法规,加强劳动监察执法力度  
B. 加强企业社会责任意识,设立企业专门的伦理管理机构  
C. 积极履行企业社会责任,塑造企业品牌  
D. 尝试开展企业社会责任审计
7. 企业精神的基本特征是( )。
- A. 客观性 B. 群体性 C. 动态性 D. 卓越性
8. 企业伦理关系包括企业与投资人、( )、竞争者、媒体等的关系。
- A. 员工 B. 顾客 C. 股东 D. 合作者
9. 确立企业愿景需要考虑五个方面的因素:( )、资质及利益相关者。
- A. 行业特点 B. 市场环境 C. 伦理准则 D. 核心能力
10. 培育企业精神的方法包括舆论宣传法、( )、感情投资法、形象教育法等方法。
- A. 领导示范法 B. 模范启迪法 C. 目标激励法 D. 物质激励法

### 三、判断题

1. 企业理念体系实质上就是企业对“我是什么、我做什么和我怎样做”等问题所确立的基本判断准则。 ( )
2. 企业文化是基于企业哲学辩证思考之后确立的基本假设,并由此产生的价值观,以及价值观所指导下的行为模式。 ( )
3. 从表现上看,企业价值观可分为主导价值观和非主导价值观。 ( )
4. 从发展历史看,企业价值观可以分为最大利润价值观、经营管理价值观和企业社会互利价值观。 ( )
5. 企业伦理是由企业宗旨决定的,同时,企业伦理又决定着企业社会责任。 ( )
6. 企业不是公益性慈善组织,无须讲究企业伦理。 ( )
7. 企业经济责任是企业社会责任的基础和前提,企业社会责任是经济责任的延伸和保障,二者是一种辩证的互动关系,二者和谐统一才能使企业得到最大的发展。 ( )
8. 企业的社会责任和经济责任之间存在一定的矛盾,特别是经济利益的冲突。 ( )
9. 企业精神就是企业家的精神。 ( )
10. 企业家不仅要实现企业经济目标,还担负着完成社会使命的责任。 ( )

### 四、简答题

1. 什么是企业理念体系? 企业理念体系由哪些因素构成?
2. 什么是企业哲学? 企业哲学主要包括哪些内容?
3. 什么是企业价值观? 企业价值观有什么作用?
4. 什么是企业伦理? 如何推动企业伦理的建立?
5. 企业精神和企业家精神是一回事吗? 如何培养企业精神?

## 案例分析

### (一) 惠普的价值观

1939年惠普公司创立者美国斯坦福大学的比尔·惠利特和戴夫·帕卡德明确公司的

经营宗旨、价值观和经营理念,并逐渐形成特色鲜明的企业文化:注重顾客、股东、公司员工的利益要求,重视各种激发创造的因素,注重以真诚、公正的态度服务于消费者,提倡自我管理、自我控制与成果管理,提倡温和变革,不轻易解雇员工,也不盲目地进行规模扩张;坚持宽松的、自由的办公环境,努力培育公开、透明、民主的工作作风。随着市场环境的变化,惠普公司企业的宗旨发展成为:创造信息产品以便加速人类知识的进步,并且从本质上改变个人和组织的效能。企业价值观主要包括以下七个方面。

#### 一、公司生存与发展的根本理念:热忱对待客户

惠普公司做任何决定,做每一件事,都要把客户放在第一位,激励并授权员工为客户的最大利益工作。2005年1月使用惠普公司生产的财务管理设备和相关软件的美洲银行在处理租赁申请时出了问题,无法及时检验和批准大量的租赁申请。惠普公司立即派出专家计划三天时间把堆积起来的大量租赁申请处理掉。后来发现问题的关键是银行的相关业务流程与惠普公司的软件系统不能很好匹配,为权宜之计只把申请处理掉。为了从根本上解决客户的问题,惠普公司专家经过与银行一起分析大量资料,终于找到问题的关键因素,改进了惠普公司软件系统,使之与银行处理租赁申请的业务流程高度匹配,极大地提高了美洲银行处理租赁申请的工作效率。

#### 二、“以人为本”,信任和尊重个人

惠普公司致力于建设激动人心的,能够挑战员工聪明才智的工作环境。每个人都可以这样的环境中做出贡献,不断成长。公司坚信:如果拥有了合适的工具,获得了有效的支持,每个人都愿意并且能够做好工作;人与人可以精诚合作,完成不寻常的工作。公司致力于招聘优秀而富有创造力的人才,以组建具备多方面能力的团队。早在1967年,惠普公司在德国伯布林根的工厂就实行了目前已广泛采用的上班时间灵活安排的制度,员工可以自行灵活安排上班时间,完成规定的工时就离开。公司的创始人帕卡德说:“实行上班时间灵活安排的制度是尊重人、信任人的精髓。公司知道员工个人生活很繁忙,相信他们能够同上司和同事一起制定既方便个人、又公道合理的作息时间表。”

#### 三、追求卓越的成就与贡献

惠普公司业绩的基石是公司的成就和员工的贡献,所有的惠普人,尤其是管理人员,都应该保持激情,心怀承诺,努力实现并超越客户的期待。公司必须应用能够使自己获得优良绩效的方法。惠普公司较早引入了目标管理法:首先明确公司的总目标,并确保公司各层次的员工对总目标取得一致意见。各级经理必须保证手下的员工清楚地理解公司的宗旨和目标,进一步明确自己所在部门的具体目标,并促进员工之间的良好沟通和相互理解,以使员工能够灵活地履行职责,实现目标。员工必须对自己的工作有足够的兴趣,能够积极实施工作计划,面临问题时,能够提出解决办法,敢于承担风险,高效地完成任务。

#### 四、注重速度和灵活性

惠普公司要求以比竞争对手更快的速度获得成功。公司精心应对市场挑战,选用优秀的人才。管理层要及时做出正确决策,并及时授权员工在自己的工作领域内做出决策。惠普公司在组织方面卓有成效的工作保证了公司的速度和灵活性。在企业规模扩大的同时,实行适度分散的战略,把企业的业务相关部分组合起来形成分部,实行“划小结构”的管理实践模式。到20世纪60年代中期,惠普公司已经建立了十多个业务分部,每个分部都是一个独立自主、相对完整的组织,负责自己产品的开发、制造和销售,创造了员工发挥干劲、主动



性和创造性的环境,使员工获得了为共同的目标而努力的广泛自由。

#### 五、专注有意义的创新

惠普公司从成立起,就明确自己是一家技术公司,应该发明有用的和有意义的产品。只有努力去准确解决客户的问题,实现客户的价值,才能使公司事业兴旺。公司发明是为了应用,而不是为了发明而发明。9100 型台式计算器以及 HP 35 计算器的发明,是惠普公司“专注于有意义的创新”的典型案列。1966 年,工程师汤姆·奥斯本设计了一种如打字机大小的电子计算器原形机,可以迅速进行复杂的数学函数计算,工程师不必再查阅繁杂的函数表。惠普公司迅速与上门寻求合作的汤姆·奥斯本研制出了 9100 型台式计算器,这种计算器设计新颖,非常畅销。1972 年,惠普公司又推出可放进口袋的、功能强大的 HP 35 型微型计算器,刚投放市场就供不应求,使各行业的工程师告别了笨重的计算尺。

#### 六、靠团队精神达到共同目标

惠普公司指出,团队有效合作是成功的关键。公司的员工要组成一个团队来实现并力争超越客户、股东与合伙人的期望。供应商、分销商也是组成公司团队不可缺少的部分,与他们密切合作是公司成功的保证。员工之间及时的沟通以及融洽的关系对于企业营造团队氛围,增强团队精神很重要。惠普公司每年为所有员工及其家属举办一次主要由员工自己来计划和操办的野餐会,公司负责购买食品和啤酒,机械车间的员工负责烤牛肉和烙汉堡馅饼,公司领导和高级管理人员负责上菜。在野餐会烹调和餐饮的过程中,公司领导可以见到所有员工及其家属,员工之间可以随意交流畅谈,气氛热烈而融洽。

#### 七、坚持诚实与正直

惠普公司强调,企业经营要公开、诚实、坦率,这对赢得客户的信任、尊重和忠诚至为重要。公司任何层级的员工,都应该坚持商业伦理的最高标准,不能有丝毫折扣,力争在产品的设计、生产、原材料供应等方面采取措施,最大限度地保护环境。惠普公司开发了一套“面向环境”的产品设计方案,从设计上把公司产品和服务对环境的负面影响降到最小。产品生产方面,制定了严格的系列环保标准,并向外公布,使产品生产符合企业内部标准,并受到公众监督。为消除公司供应链上的企业对环境的影响,把供应商纳入公司的环保体系,要求供应商采取有效的环境保护措施,赢得了用户的普遍好感与广泛支持。

惠普的“更高更好”的企业文化提倡尊重与人人平等,注重业绩,对员工表示出信任和依赖,倡导顾客至上的经营观念,以向顾客提供优质且技术含量高的产品,有效解决顾客的实际困难,极力为公司股东服务,这些准则和价值观为企业的发展奠定了坚实的基础。

(资料来源:<http://wenku.baidu.com/view/d4e65f323968011ca30091d2.html>.)

#### 问题:

1. 为什么说惠普公司所取得的令人瞩目的经营业绩与其企业文化是分不开的?
2. 公司在进行适应性变革的过程中始终坚持其核心价值观,对于其他企业进行文化建设有什么借鉴意义?

## (二) 宝钢股份探索实践绿色低碳发展之路 全面启动碳中和工作推进体系建设

作为中国钢铁行业的示范引领者,宝钢股份坚守“做钢铁业高质量发展的示范者、做未来钢铁的引领者”的企业使命,敢为人先,积极创新变革,探索实践绿色低碳发展之路,全面启动碳中和工作推进体系建设,已形成了从战略、风险与 ESG 委员会,到碳中和推进委员会与碳中和办公室,再到制造基地/子公司的双碳治理体系架构,并特别设立了低碳冶金创新中心。

宝钢股份积极对标 ISO14064、ISO14067 等国际标准,组织开展了首次组织温室气体排放和产品碳足迹的量化评估并通过了第三方公司核查,确定了基准年;组织编制了碳达峰碳中和行动方案与绿色低碳专项规划,确立了“力争 2023 年达峰,2035 年力争减碳 30%,2050 年力争实现碳中和”的发展目标以及“2025 年实现废气超低排、废水零排放、固废不出厂,打造全球绿色无废钢厂”等绿色发展目标,并形成以低碳冶金技术革新实现钢铁生产过程的绿色低碳无害化,以精品化实现钢铁产品使用过程的绿色低碳化发展路径;编制并发布了国内行业首份气候行动报告,向公众全面系统地阐述和传递宝钢股份低碳发展理念、目标、路径与主要实践活动,显著提升了温室气体排放等相关信息披露的透明度。

宝钢股份坚持以“高于标准、优于城区、融入城市”为目标系统推进三废治理,从最佳可行技术(BACT)、工序能耗达标杆、高效界面、系统节能等方面全方位追求极致能效,走绿色可持续发展之路。

废气治理方面,宝山基地实现“料场全封闭,操作无人化”,完成国内首个电炉炼钢车间的全封闭,区域无组织烟粉尘排放量下降 65%,区域降尘减少 36.5%;东山基地完成了烧结活性炭烟气净化技术的国内首次工程化自主集成,获得了中国钢铁工业协会“冶金科学技术奖”一等奖;完成了焦炉纳基脱硫+中低温 SCR 脱硝技术的焦炉烟气治理自主研发与工程化集成,成为全球首套达到超低排放限值的焦炉;梅山基地完成了国内首套烧结臭氧氧化脱硝技术改造。

废水治理方面,宝山基地从源头减排和末端治理两方面着手,形成一条满足冷轧废水不同治理需求的组合工艺技术路线,研究成果受理、授权发明专利 106 项,成功应用于冷轧 2030 废水站深度处理及回用改造等工程;湛江基地建成日处理能力 5 000 吨/天的外排水综合利用工程,是行业首家实现工业处理后废水零排放的企业,获评国家工信部“全国钢铁行业水效领跑者”称号。

固危废处置方面,东山基地和宝山基地建成转底炉,厂内含铁资源实现 100% 返生产循环使用,通过充分回收铁、锌资源,实现资源的再生利用,使钢铁主业与固废、产品、副产品利用业务协调发展;依托厂内高温冶金炉窑,开展固危废厂内消纳利用,已实现废油桶、除尘布袋、无价污泥等在厂内转炉、烧结和焚烧炉中消纳利用。东山基地和宝山基地已实现固废不出厂,《长流程钢厂固废全量利用及厂内协同处理关键技术研发与应用》获得 2022 年中国钢铁工业协会、中国金属学会冶金科学技术奖一等奖。

在极致能效方面,宝钢股份大力推动最佳可行节能技术库(BACT)在公司的全流程覆盖和装备升级改造,近 3 年实现技术节能量 27.6 万吨标煤。梅山基地烧结矿竖式冷却系统,先后攻克洒料、卡料等关键技术难题,为竖冷炉技术在生产实践的推广应用开创了新局面,在实现粉尘、废气零排放同时,余热回收利用较传统工艺提高 100%,成为国内首家稳定运行、高效回收的典范。在中钢协组织的“全国重点大型耗能钢铁生产设备节能降耗对标竞

赛”中,宝钢股份多座高炉、转炉稳居冠军炉、优胜炉、创先炉称号,东山基地烧结机组实现行业“三连冠”。2022年上半年,宝钢股份四个主要制造基地在高炉、焦炉、烧结、转炉等关键工序的能效达标杆率达到45.8%。

(资料来源:<http://www.yjnhxxw.com/index/news?id=185>)

## 实践与操作

### 项目一 团队创新思维训练:“六顶思考帽”

企业文化建设常常需要创新,创新需要工具支持。“六顶思考帽”是一种通过平行思维进行创新的思维工具,是提高团队智商的有效方法。“六顶思考帽”使管理者从不同的角度来认知同一个问题,跳出原有的认知模式和心理框架,打破思维定式,通过转换思维角度和方向来重新构建新概念和新认知,同时减少情绪影响思维的效率,让每一次会议、每一次讨论、每一份报告、每一个决策都充满新意和生命力。

#### [目的]

运用“六顶思考帽法”思考:当下火爆的O2O(Online To Offline)电子商务模式将怎样影响我们的工作和生活,其中:

1. 白帽:以事实、数据化信息或资料作为焦点,象征中立、客观。
2. 绿帽:创新,改变,以寻求变通之道,以创新为焦点。
3. 黄帽:考虑事物积极、有价值的一面。
4. 黑帽:冷静、反思或谨慎,以探索“真不真实”“适不适合”等逻辑探究焦点。
5. 红帽:尽情阐述各自的感觉、情绪,而用不着解释理由。
6. 蓝帽:象征整体观及控制,以监控及指挥其他五项帽子的应用为焦点。

#### [内容与要求]

1. 各小组成员分别扮演戴不同思考帽的管理人员进行思考并写出自己的看法,时间5分钟。
2. 小组小结各位成员的观点,形成小组意见,时间5分钟。
3. 各小组指派展示人员汇报展示小组会议结果。

#### [成果评定]

1. 小组成员各负其责,提出戴不同思考帽思考的意见和建议。
2. 小组汇总和呈现。
3. 教师点评。

### 项目二 小组辩论:网络时代如何培育企业精神?

#### [目的]

在班里组织若干个8~10个人的学习小组,以小组为单位分别对任正非、张瑞敏等人的故事进行了解,分析他们都具有何种企业家精神,他们的精神中包含着什么共性和不同,并分组展示和辩论。

#### [内容与要求]

1. 小组分工明确,全组整体配合默契,小组展示有特色。

2. 分析陈述观点清晰,论述充分,分析角度恰当、引证恰当,反应敏捷,表达清晰、层次分明、符合逻辑。

3. 辩论中提问具启发性,反论清晰,反论分析角度新颖,恰当把握现场气氛,提问数量和节奏控制恰当,辩论技巧运用得当,辩手形象气质表现良好。

**[成果评定]**

1. 陈述小组以 PPT 和演讲形式展示小组学习成果。

2. 反论小组以 PPT 和演讲形式展示小组学习成果。

3. 记录正反双方辩论并互相评价。

南京大学出版社  
版权所有

## 任务3 企业的制度文化设计



请扫描二维码  
观看视频

### 知识目标

为了完成本任务,你需要的理论知识:

1. 企业制度文化的内涵作用
2. 企业领导体制的内容、特征及作用
3. 企业组织结构的创新与发展
4. 企业管理制度的概念、种类和特征
5. 制定企业管理制度的原则和方法

### 项目任务

- 3.1 企业制度文化内涵
- 3.2 企业领导体制
- 3.3 企业组织结构
- 3.4 企业管理制度

### 能力目标

通过完成本任务,你应该能够:

1. 识别和描述企业制度文化
2. 识别和分析企业领导体制
3. 设计企业制度组织结构
4. 识别和分析企业管理制度
5. 设计企业管理制度

任务导入  
相关链接  
案例研究  
增值阅读  
任务小结  
能力自测  
案例分析  
实践与操作

### 任务导入

#### 趣味阅读

#### 刘邦的约法三章

西汉·司马迁《史记·高祖本纪》:“与父老约,法三章耳;杀人者死,伤人及盗抵罪。余悉除去秦法。”后世据此典故引申出成语“约法三章”。

公元前207年,刘邦领兵进入秦川到达秦王朝国都咸阳,秦王子婴出城献国玺投降,秦朝正式灭亡。刘邦入城后,秋毫无犯,将秦朝的宫廷重地及财宝物资府库予以保护或封存,将十万大军撤驻城外霸上。为了取得民心,刘邦把关中各县父老、豪杰召集起来,郑重地向他们宣布道:“秦朝的严刑苛法,把众位害苦了。如今我和众位约定,不论是谁,都要遵守三条法律。这三条是:杀人者要处死,伤人者要抵罪,盗窃者也要判罪!除此之外,秦朝的繁律苛法均可全部废除!各级官吏都各自按原任职务坚守岗位,执行公务。”父老、豪杰们对此都表示拥护。接下来,刘邦又派出大批人员,到各县各乡去宣传“约法三章”,使“约法三章”家

喻户晓。三秦之地的老百姓们十分高兴,纷纷送牛羊酒食慰问刘邦的军队将士,刘邦一再推辞不肯收下,说:“仓库里粮食很多,士兵们并没有挨饿,我不想再给父老乡亲们添麻烦,让大家破费财物了!”当地的老百姓们听到刘邦这番体贴人心的话,更加欢喜地宣传:“如果刘沛公(刘邦)能留在关东,我们老百姓就有好日子过了。”唯恐刘邦不在三秦大地为王。而所有的秦廷官吏和以前一样,平安无事,也都很高兴。

由于坚决执行“约法三章”,刘邦得到了百姓的信任、拥护和支持,最后取得天下,建立了西汉王朝。

(资料来源:<https://baike.baidu.com/item/%E7%BA%A6%E6%B3%95%E4%B8%89%E7%AB%A0/889371?fr=aladdin>)

刘邦能取得百姓信任,源于其行之有效的“约法三章”以及对“约法三章”的坚决执行。对于一个企业也是一样,只有建立行之有效的管理制度并严格执行,才可能获得成功。

### 3.1 企业制度文化内涵

#### 3.1.1 企业制度文化的含义

所谓制度是指通过权利和义务来规范主体行为和调整主体间关系的规则体系。制度规定了人们在现实生活中的实际活动范围以及基本的行为方式,并通过特定组织的强制力来保证实施。企业制度是企业为保证各项活动有序进行而制定的规章、规程和规范,集中体现了企业理念对员工和企业组织的行为要求,是企业行为识别系统的重要内容。

企业制度文化是企业在长期的生产、经营和管理实践中产生的一种文化特征和文化现象,是企业文化中人与物、人与企业运营制度的中介和结合,是一种约束企业和员工行为的规范性文化,使企业能在复杂多变、竞争激烈的经济环境中处于良好的状态,从而保证企业目标的实现。它既是企业为了保证实践目标而形成的一种管理形式和方法的载体,又是企业从本身价值观出发形成的一种制度和规则。

#### 3.1.2 企业制度与企业制度文化的关系

企业制度与企业制度文化不是同一概念,企业制度是为了达到某种目的,维持某种秩序而人为制定的程序化、标准化的行为模式和运行方式,它仅仅归结为企业的某些行为规范;而企业制度文化强调的是在企业生产经营活动中应建立一种广大员工能够自我管理、自我约束的制度机制,这种制度机制使广大员工的生产积极性和自觉能动性不断得以充分发挥。当企业制度的内涵未被员工从内心接受时,其仅仅是管理规范,至多是管理者的“文化”,对员工只是外在的约束;只有当企业制度的内涵被员工从内心接受并自觉遵守时,制度才变成一种文化。

#### 3.1.3 企业制度文化建设的内容与意义

##### 1. 企业制度文化建设的内容

企业制度文化是反映企业制度规范的文化层面,企业制度文化建设主要包括三个方

面的内容:企业领导体制、企业组织结构和企业管理制度。企业领导体制的产生、发展、变化,是企业发展的必然结果,也是文化进步的产物。企业组织结构是企业文化的载体。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。

(1) 企业领导体制是企业制度文化的核心。企业的领导体制是企业领导方式、领导机构、领导制度的综合,其中主要是领导制度。在企业制度文化中,领导体制影响着企业组织的机构设置,制约着企业管理的各个方面。一个好的领导机制,可使企业管理者形成一致的目标和强烈的行为动机,并在员工中具有较强的号召力和影响力。

(2) 企业组织结构是企业制度文化的支架和载体。企业组织结构是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。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,它的设立必须以组织的有效运作为前提。企业目标、内外部环境、员工素质、领导体制等都会对企业的组织结构产生影响。

(3) 企业管理制度是实现企业目标的强制措施和有力保证。企业管理制度是企业为了要实现目标,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,包括企业人事制度、生产管理制度、民主管理制度等。合理的企业管理制度会充分调动员工的积极性,科学、完善、实用的企业管理制度是与优秀的企业文化相辅相成的。

## 2. 企业制度文化的意义

企业制度文化是企业文化的重要组成部分,是企业精神文化的产物及其基础和载体,同时是企业制度文化建设和企业行为文化得以贯彻的保证。企业制度文化是企业价值观落地的前奏,价值观必须充分体现在企业的制度安排和战略选择上,使企业员工的价值理念充分体现在企业的实际运行过程中;价值观作为企业倡导的价值理念,必须通过制度的方式统帅员工的思想,任何员工都必须在思想上接受企业的价值观,价值观作为员工在思想上的制度而存在。在企业中,文化理念(价值观)和行为规范作为一种倡导,有时其约束功能显得很不足,管理者时时面对的是文化背离,也就是价值观不一致的言与行,这时候,制度的刚性就弥足珍贵。当企业不断发展壮大,领导者的意志已经不能有效地覆盖企业的各方面,客观上需要企业根据自己的业务状况制度和执行科学的管理制度和业务流程,规范企业和人的行为,明确职责,有效监管,形成一种决策科学化、流程标准化、考核系统化的管理模式。

## 3.2 企业领导体制

企业领导体制的核心内容是用制度化的形式规定组织系统内的领导权限、领导机构、领导关系及领导活动方式,任何组织系统内的领导活动都不是个人随意进行、杂乱无章的活动,而是一种遵循明确的管理层次、等级序列、指挥链条、沟通渠道等而进行的规范化、制度化或非人格化的活动。

### 3.2.1 企业领导体制的概念和内容

#### 1. 企业领导体制的概念

企业领导体制指独立的或相对独立的组织系统进行决策、指挥、监督等领导活动的具体制度或体系。它用严格的制度保证领导活动的完整性、一致性、稳定性和连贯性。它是领导者与被领导者之间建立关系、发生作用的桥梁与纽带,对一个新企业的发展具有重要意义。

#### [案例研究 3-1]

##### 华为的轮值制度

华为的轮值制度起源于 2004 年的 EMT(Executive Management Team,即经营管理团队)制度。2002 年,对华为来说,是多灾多难的一年,由于外部国际上互联网泡沫破灭、小灵通和 CDMA 决策失误,华为出现历史上第一次负增长。任正非开始反思:如何对事关公司全局的重大事宜由个人决策转向集体决策。

2004 年,华为的外部咨询公司美世咨询(Mercer)为华为设计了 EMT 制度。华为取消了沿用 10 多年的总裁办公会议,成立 EMT,由于任正非不愿出任 EMT 主席,华为便开始实施 EMT 主席轮值制度,由 8 位领导轮流执政,每人半年。公司重大战略决策均由 EMT 决定。华为的 EMT 由董事会委任,成员多与董事会成员重合,执行公司日常经营管理工作,是公司日常经营的最高责任机构。

而且华为逐渐发现,这种无意的轮换制度不仅提升了公司日常事务处理和决策的科学性,还锻炼了轮值者处理日常事务和进行决策的能力,而且意外地削平了公司的山头,平衡了公司各方面的矛盾,使公司能够平衡发展。

2011 年开始,EMT 轮值制度开始升级为轮值 CEO 制度。原来的 EMT 轮值主席只相当于一个 COO(首席运营官),手里掌握的只是运营决策权;现在任正非把经营决策权(即 CEO 的主要权力)也准备放手了,离他期待的“华为群体接班”的目标又近了一步。

2019 年 3 月,华为召开第四届持股员工代表大会,通过公司治理章程明确了顶层设计的核心思路。华为的治理章程实现了顶层架构的分权、共进、制衡。持股员工代表大会、董事会、监事会各治理机构权责聚焦明确,但又分权制衡,避免权力过于集中、因不受约束而被滥用。靠核心精英群体维护公司长远利益,掌握治理领袖的选拔;董事会“任人为贤”、带领公司前进;监事会“任人为忠”、对董事和高管的忠实勤勉履责予以监督。

(资料来源: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1761772507945098364&wfr=spider&for=pc>)

华为的轮值制度启示我们,随着企业的发展和规模的不断壮大,为了更好地适应市场和自身的需要,企业的领导体制也需要跟随实际情况及时予以调整,这是企业发展和社会进步



的要求。只有符合和适应企业发展和社会进步的要求,企业才可能走得更远。

## 2. 企业领导体制的内容

企业领导体制主要是指领导系统上下、左右之间的权力划分以及实施领导职能的组织形式和组织制度。企业领导体制的内容具体包括领导的组织结构、领导层次和领导跨度、领导权限和责任划分、领导体制的构成要素、领导人员的配置和管理制度五个方面。

### (1) 领导的组织结构。

领导的组织结构是指领导机构内部各部门之间的相互关系和联系方式,有两种基本关系:一是纵向的关系,即隶属的领导关系;二是横向的关系,即平行的各部门之间的协作关系。它一般包括直线式组织结构、职能式组织结构、混合式组织结构和矩阵式组织结构四种。

### (2) 领导层次和领导跨度。

所谓领导层次,是指组织系统内部按照隶属关系划分的等级数量,即该组织系统设多少层级进行领导和管理。领导层次描述的是领导组织的纵向结构,一般来讲,有多少等级层次,就有多少领导层次。领导跨度又称领导幅度,是指一个领导者直接有效地指挥下级的范围和幅度,领导跨度描述的是领导层次的横向结构。

### (3) 领导权限和责任划分。

领导权限和责任划分的中心内容是建立严格的从上而下的领导行政法规和岗位责任制,对不同领导机构、部门之间以及领导者之间的职责权限做出明确的规定。这是领导体制的核心问题,其划分的基本要求包括三个方面:① 领导权力的授予必须根据实际需要来确定;② 领导责任的承担问题必须明确;③ 领导者掌握的权力和履行的责任必须一致。

### (4) 领导体制的构成要素。

领导体制的构成要素包括决策中心、咨询系统、执行系统、监督系统与信息反馈系统五个部分。决策中心是领导体制的灵魂;咨询系统是决策中心的思想库与参谋部;执行系统是决策方案的落实部门;监督系统是领导体制的调节器和平衡器;信息反馈系统是决策中心的辅助部门和助手。

### (5) 领导人员的配置和管理制度。

领导人员的配置和管理制度既属于用人范畴,也属于领导体制范畴,主要是指用何种方式和制度来选举、招考、任免以及监督、轮换领导人员。

## 3.2.2 企业领导体制的类型

企业领导体制的类型,主要是指企业领导组织机构的具体内容,尤其是各部门之间的职责与权限划分的模式。现代企业领导体制纷繁复杂,按照不同的分类标准,可划分为不同的类型。但是,无论何种领导体制,如果按照不同的企业领导体系结构及其相互关系所表现的领导方式来划分,大体上可以分为一长制与委员会制、层级制和职能制、完整制与分离制、集权制和分权制,这些划分类型是企业领导体制相对固定的形式,规定了企业领导体制的基本框架和运行规则。

### 1. 一长制与委员会制

一长制,又称首长负责制、独任制,它是指在一个组织中,将法定的最高决策权集中于一

个领导者手中的领导体制,由领导者个人对上级和监督机关负责,用下级服从上级的原则进行决策和处理问题。

委员会制,又称合议制,它是指法定的最高决策权掌握在由两个或两个以上的领导者组成的领导集体手中的领导体制,按照少数服从多数的原则进行决策和处理问题。

一般说来,属于速决性的、执行性的、技术性的、纪律性的、突发性的一类领导活动,宜采用一长制的方式处理;属于方针政策、规划制定以及立法性、协调性、综合平衡等一类领导活动,用委员会制的方式处理为宜。在企业实际领导活动中,这两种领导体制正以各种方式相互联系和相互渗透着。

## 2. 层级制和职能制

层级制是一种传统的领导体制,又称层次制、分级制或系统制、直线制等,是指在一个系统或组织内,在纵向上划分为若干层级,每一个层级对上一层级负责,各层级的管理内容大体相同,只是管辖范围随层级的降低而缩小的领导体制。

职能制,又称分职制、功能制或机能制,是指一个系统或组织,在横向上按照业务性质的不同平行设置若干职能部门,作为首脑机关的顾问、参谋,辅助最高领导者开展领导活动的领导体制。

层级制有利于统一指挥,职能制有利于发挥专业水平,在现代社会,在一个较大的企业组织系统中,层级制与职能制是兼而用之的。

## 3. 完整制和分离制

完整制又称一体制、集约制、一元统属制,俗称一元化领导,是指在一个复杂的组织系统中,同一层级的各机构或同一机构的各组成单位,在权力结构上统一由一个领导机构或一个领导者进行指挥、控制和监督的领导体制。

分离制,又称独立制、分散制或多元领导,是指同一层级的各类机构或同一机构的各组成单位,根据其不同的职能,在权力结构上分属两个或两个以上的领导机构或领导者来领导、指挥和控制的领导体制。

一般来讲,工作性质相同、需实行集中统一领导的,宜实行完整制的领导体制;工作性质不同,或虽相同但需要相互制约的,宜实行分离制的领导体制。

## 4. 集权制和分权制

所谓集权制是指对所有领导工作的最后决策权都集中于上级领导机构或上级领导者,下级机构或下级领导者没有或很少拥有自主权,只能按照上级机构或上级领导者的决定、命令和指示办事。

所谓分权制是指下级机构或下级领导者在自己管辖的范围内,有独立自主地解决问题的权力,上级对下级在法定权限内决定处理的事情不进行干涉。

集权制和分权制是对立统一的矛盾体。因此,必须根据不同任务和不同的环境条件加以具体运用。一般来说,可以用以下原则来判断和选择实施集权制还是分权制:① 可能损失原则;② 责任范围原则;③ 决策范围原则;④ 监督考核原则;⑤ 业务性质原则;⑥ 地域规模原则;⑦ 下属成熟度原则。

## [案例研究3-2]

## 台塑的幕僚团队

在世界化工行业,台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前50名。台塑集团取得如此辉煌的成就,与王永庆的科学管理理念分不开。管理像台塑集团这样庞大的企业,对任何人来说,都是一个巨大的挑战。按照厄威克的“控制幅度理论”,一个管理者能直接管理的人数是相当有限的。引入技术结构,用王永庆的话说就是幕僚团队,是台塑能够重新健康运转以致不断壮大的关键所在。

1970年,由于台塑组织规模逐渐庞大,加上产品种类日益复杂,管理陷入了困境,造成企业连年亏损。王永庆发现,企业从原料到成品,分别成立十几个工厂,每个工厂负责一道工序,厂与厂之间衔接紧密。这种生产方式非常符合大生产的要求,但是,由于各厂都没有独立核算成本,对于上一道工序的产品,不论成本高低,质量好坏,统统照单全收,成本便层层累积转移,造成了公司大亏损。但是,没有人对此事负责,没有人知道应该负什么责任,也没有可以追究谁负什么责任的依据。王永庆认为,根源在于组织结构不完善。为此,他建立了“责任中心”制度,即发挥会计功能,为各单位核算成本。三个月间,中心为各厂理清了盈亏情况,在报表中,盈利的厂用黑字,亏损的厂用红字,结果自然是红多黑少。各单位负责人纷纷因此主动去了解会计资料的来龙去脉,开始高度重视本厂的成本。红字单位千方百计降低成本,力求将红字改成黑字,黑字单位则害怕落后。几个月后,整体业绩扭亏为盈。

事件过后,王永庆意识到传统的纯金字塔形管理结构存在巨大的弊端,必须引入一个新的单位来协调整个组织的工作。在西方企业界,将这种金字塔结构外的单位称为技术结构。技术结构由分析者组成,通过影响他人工作的方式为组织服务(明茨伯格语)。这些分析者独立于具体业务的运作流程,他们可能要设计、规划和改进工作流,或者培训参与工作流的人员,但本身并不参与工作流。技术结构的作用就在于运用分析技能来提高组织的工作效率。王永庆的灵感来自中国传统组织中的幕僚制,与西方来自实践的经典管理理论,可谓不谋而合。

1973年1月,王永庆正式开始设立幕僚系统,并使之与行政系统分开,目的在于长期性地推动管理的改善。台塑的幕僚系统是由各关联企业成立总管理处,各公司成立总经理室,各事业部门成立经理室,各工厂成立厂务室,各室参谋人员连成一个系统,在工作机能上,下级参谋要服从上级参谋的指挥和监督。台塑集团为了建立最适宜的管理制度,曾数次对总管理处组织进行修正与调整。

幕僚系统减轻了基层管理者的管理任务,使他们全身心地投入到业务中,同时减少了高层管理者的管理工作,使他们有更多的时间投入到更重要的企业战略决策中去。对于现在有一定规模的企业,真正发挥企业自身幕僚系统的作用是当务之急,而不是要去迷信所谓的咨询机构。

(资料来源:<http://31.toocle.com/zk/20218.html>)

台塑成功的关键点在于:面对市场风云突变的形势,企业的决策层当机立断,站在管理决策的高度,分析和研究组织结构和管理体制上所存在的问题,针对问题及时采取有效的措施对其进行调整和改变。同时,在管理活动中,对于集权和分权有准确的把握,也就是说,适当地将某些权限授予相应层级的人员,让其大胆地开展管理和决策。但对于公司长远发展和全盘的决策,则通过公司领导班子进行讨论拍板。这样的操作,既可增强基层管理人员对公司管理的投入热情,充分发挥其工作和管理的积极性,给予其应有的责任和权力,同时也能使公司的核心决策层从烦琐的事务中解脱出来,集中精力从宏观上对企业的的发展和所处的形势进行通盘的考虑和确定,实施企业的核心价值战略,谋得企业的发展。

### 3.2.3 企业领导体制的特征

企业领导体制除了具备自然属性与社会属性这两种根本属性之外,还具备以下几种基本特征:

(1) 系统性。领导体制作为一个系统,是一个包括各级各类领导机构职责与权限的划分、各级各类领导机构的设置、领导者的领导层次与幅度以及领导者的管理制度在内的有机整体。

(2) 根本性。任何社会的领导活动,其成败归根结底取决于领导者的思想与活动是否符合社会生产力发展的客观规律。

(3) 全局性。领导者作为个体的人,虽然在自身所属的单位或部门中起着统御全局的关键性作用,但在总体上却必须接受领导体制的规范与制约。

(4) 稳定性。领导者或领导集体是经常变动的,每一个领导者的思想作风与行为方式也因人、因时、因地而异。而领导体制相对而言则是长期稳定的,一旦形成,就会在较长时期内保持根本内容不变。

### 3.2.4 企业领导体制的作用

(1) 领导体制是领导者与被领导者之间建立关系、发生作用的桥梁与纽带。任何领导活动都是领导者根据实际需要,对被领导者的思想、行为进行引导、规范和约束,而被领导者又影响领导者,形成双向互动,并共同作用于客观实际的过程。

(2) 领导体制是领导活动借以贯彻进行的实体。借助于领导体制得以显现出来的群体功能远远大于个体功能之和。领导体制是领导者和被领导者实现组织目标的保证。

(3) 领导体制是领导者同社会发生联系与作用的合法化证明。领导者在领导体制中的定位,是其进行有效领导的重要基础。

(4) 领导体制是决定领导效能高低的重要变量。因此,我们在对领导绩效进行考评时,必须把领导体制这一客观因素考虑进来。

### 3.3 企业组织结构

#### 3.3.1 企业组织的概念和内容

##### 1. 企业组织的概念

企业组织的概念有广义和狭义之分。狭义的组织结构,是指为了实现组织的目标,在组织理论指导下,经过组织设计形成的组织内部各个部门、各个层次之间固定的排列方式,即组织内部的构成方式。广义的组织结构,除了包含狭义的组织结构内容外,还包括组织之间的相互关系类型,如专业化协作、经济联合体、企业集团等。

##### 2. 企业组织的内容

企业组织结构包含三个方面的内容:

###### (1) 单位、部门和岗位的设置。

企业组织单位、部门和岗位的设置,不是把一个企业组织分成几个部分,而是企业作为一个服务于特定目标的组织,必须由几个相应的部分构成。它不是由整体到部分进行分割,而是整体为了达到特定目标,必须有不同的部分。

###### (2) 单位、部门和岗位角色相互之间关系的界定。

这是界定各个部分在发挥作用时,彼此如何协调、配合、补充、替代的关系。组织结构划分、相互关系界定、规范设计是紧密联系在一起的,在解决第一个问题的同时,实际上就已经解决了后面的两个问题。但作为一大项工作,三者存在一种彼此承接的关系。我们要对组织结构进行规范分析,其重点是第一个问题,后面两个问题是对第一个问题的进一步展开。

###### (3) 企业组织结构设计规范与标准。

对于这个问题,如果没有一个组织结构设计规范分析工具,就会陷入众说纷纭、莫衷一是的境地。我们讲企业组织结构设计规范化,也就是要达到企业内部系统功能完备、子系统功能担负分配合理、系统功能部门及岗位权责匹配、管理跨度合理等四个标准。

#### [相关链接 3-1]

##### 联合利华公司组织结构

英—荷联合利华是一家国际食品和家庭及个人卫生用品集团。该集团在 20 世纪 90 年代经过了彻底重组。在过去,联合利华是高度分权化的,各国的子公司均享有高度的自治权。在 80 年代后期和 90 年代初,公司开始引入新的创新和战略流程,同时梳理其核心业务。1996 年启动的杰出绩效塑造计划使公司组织结构发生了实质性改变。

直到 1996 年,由荷兰和英国的董事长以及他们的代表组成的一个特别委员会和一个包括职能、产品和地区经理的 15 个人的董事会一直独揽着公司的决策大权,整个结构是矩阵式的,其中“产品协调人(经理)负有西欧和美国的利润责任,地区经理则负有其他地区的利润责任”。责任经常是模糊不清的,根据一部分内部报告:“我们需要明确的目标和角色,董事会使自己过多地卷入了运营,从而对战略领导造成了损害。”

杰出绩效塑造计划废除了特别委员会和地区经理这一层级,代之以一个8个人(后变为7个人)的董事会,由董事长加上职能和大类产品(即食品、家庭和个人卫生用品)的经理组成。向他们报告的是13位(后来是12位)负有明确盈利责任的业务集团总裁,后者在特定地区对其管理的产品类别负有完全的利润责任。全球战略领导被明确地置于执委会一级,运营绩效则是业务集团的直接责任。

在这种正式结构调整之后,国际协调是由许多正式和半正式的网络促成的。研究和发展由国际网络创新中心负责实施,其领导责任通常属于中心的专家而不是自动地属于英国或者荷兰的总部机构。产品和品牌网络——国际业务小组——在全球范围内协调品牌和营销。同时,职能网络也开展一系列计划以便就一些关键问题,如录用和组织效能,实现全球协调。所有这些网络均大大依赖于非正式的领导和社会化过程,同时也依赖于电子邮件和内部网络等方面投入的增加。是否参与这种协调在很大程度上是由业务集团而非公司总部确定并资助。

(资料来源 <https://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%81%94%E5%90%88%E5%88%A9%E5%8D%8E>)

### 3.3.2 企业组织的类型

企业组织结构是企业组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式,以求有效、合理地把组织成员组织起来,为实现共同目标和需要履行、承担的社会责任而协同努力。组织结构是企业资源和权力分配的载体,它在人的能动行为下,通过信息传递,承载着企业的业务流动,推动或者阻碍企业使命的进程,在企业中处于基础地位并具有关键作用。目前,企业比较普遍采用的组织结构类型有如下几种。

#### 1. 直线职能制组织结构

企业内部按职能(如生产、销售、开发等)划分成若干部门,各部门独立性很小,均由企业高层领导直接进行管理,即企业实行集中控制和统一指挥。直线职能制组织结构保持了直线制的集中统一指挥的优点,并吸收了职能制发挥专业管理职能作用的长处。但这种结构也有明显的不足和缺陷:高层领导们由于陷入了日常生产经营活动,缺乏精力去考虑长远的战略发展,且行政机构越来越庞大,各部门协调越来越难,造成信息和管理成本上升。直线职能制组织结构适用于市场稳定、产品品种少、需求价格弹性较大的环境。

#### 2. 事业部制组织结构

这种结构的基本特征是战略决策和经营决策分离。根据业务,按产品、服务、客户、地区等设立半自主性的经营事业部,公司的战略决策和经营决策由不同的部门和人员负责,使高层领导从繁重的日常经营业务中解脱出来,集中精力致力于企业的长期经营决策,并监督、协调各事业部的活动和评价各部门的绩效。事业部制组织结构具有治理方面的优势,且适合现代企业经营发展的要求,是一种多单位的企业体制,但各个单位不是独立的法人实体,仍然是企业的内部经营机构。

#### 3. 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构把按职能划分的部门与按项目划分的小组结合起来组成矩阵,使小组

成员接受小组和职能部门的双重领导。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上,这种组织结构形式是固定的,人员却是变动的,任务完成后就可以离开。矩阵制结构机动、灵活,可随项目的开发与结束进行组织或解散。由于这种结构是根据项目组织的,任务清楚,目的明确,各方面有专长的人都是有备而来,适用于一些涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。

#### 4. 多维制和超级事业部制组织结构

多维制结构是在矩阵制结构(即二维平面)基础上构建产品利润中心、地区利润中心和专业成本中心的三维立体结构。若再加时间维可构成四维立体结构。虽然细分结构比较复杂,但每个结构层面仍然是二维制结构,而且多维制结构未改变矩阵制结构的基本特征,多重领导和各部门配合,只是增加了组织系统的多重性。

超级事业部制是在事业部制组织结构基础上建立的。目的是对多个事业部进行相对集中管理,即分成几个“大组”,便于协调和控制。但它的出现并未改变事业部制组织结构的基本形态。

#### 5. 控股公司型组织结构

控股公司型组织结构是一种多个法人实体集合的母子体制,母子之间主要靠产权纽带来连接,较多地出现在由横向合并而形成的企业之中。各子公司保持了较大的独立性,可分布在完全不同的行业,而总公司则通过各种委员会和职能部门来协调和控制子公司的目标和行为。这种结构的公司往往独立性过强,缺乏必要的战略联系和协调,公司整体资源战略运用存在一定难度。

#### 6. 模拟分权制组织结构

模拟分权制是一种介于直线职能制和事业部制之间的结构形式,其优点除了调动各生产单位的积极性外,就是解决企业规模过大不易管理的问题。高层管理人员将部分权力分给生产单位,减少了自己的行政事务,从而把精力集中到战略问题上来。其缺点是,不易为模拟的生产单位明确任务,造成考核上的困难;各生产单位领导人不易了解企业的全貌,在信息沟通和决策权力方面也存在明显的缺陷。

### 3.3.3 企业组织结构影响因素和设计方法

#### 1. 影响企业组织结构设计的因素

##### (1) 企业环境。

企业要生存和发展,就必须不断地适应环境的变化、满足环境对组织提出的各种要求。环境是决定管理者采取何种类型组织架构的一个关键因素,包括企业所处的行业特征、市场特点、经济形势、政府关系及自然环境等。环境的复杂性和稳定性都会影响组织的职能结构、层次结构、部门结构以及职权结构的设计。

环境越复杂多变,组织设计就越要强调适应性,加强非程序化决策能力。处于高干扰性环境的组织需要减少管理层级,加强部门间的协调与部门授权,减弱组织内部的控制力,在结构上需维持一定程度的灵活与弹性,这样才能使企业更具适应性。

当经济环境相对稳定时,企业追求成本效益,往往规模大,组织架构复杂。在稳定的环境中采用机械式组织架构即可应付,组织内部的规章、程序和权力层级较为明显,组织的集

权化程度明显增强。

#### (2) 企业战略。

著名管理学者钱德勒指出,战略决定结构。企业的组织架构是其实现经营战略的主要工具,不同的战略要求不同的结构。战略重点的改变,会引起组织的工作重点转变以及各部门在组织中重要程度的改变,因此要求对各管理部门之间的关系做相应的调整,组织结构随之调整。

企业实行多元化战略,经营内容涉及多方面业务,需要分权式的组织架构,这种结构是相对松散的,具有更多的不同步和灵活性。在这种组织架构下,多元化业务之间联系相对较少,核心流程可以并行管理。这样才能从总体上推进多元化战略的实施,如事业部制。

而单一经营战略或企业推行低成本战略时,就要求组织架构降低运营成本并提高整体运作效率,这时企业可选择集权度较高的组织架构,如直线职能制,这样的组织架构通常具有更多的机械性。

#### (3) 企业规模。

企业规模是影响企业组织设计的重要因素。随着企业规模的不断扩大,企业活动的内容日趋复杂,人数逐渐增多,专业分工不断细化,部门和职务的数量逐渐增加。这些都会直接导致组织架构复杂性的增加。

企业规模越大,需要协调与决策的事物将会不断增加,管理幅度就会越大。但是,管理者的时间和精力是有限的。这一矛盾将促使企业增加管理层级并进行更多的分权。因此,企业规模的扩大将会使组织的层级结构、部门结构与职能结构都发生相应的变化。

但是,企业规模的扩大会相应地增加组织运作的刚性,降低其灵活性。人员与部门不断增多,要求企业进行规范管理。企业将会制定详细的规章制度,并通过严格的程序和书面工作,实现对员工和部门的标准化控制,容易采用机械性的组织架构。

#### (4) 业务特点。

如果企业业务种类众多,就要求组织有相应的资源和管理手段与之对应,来满足业务的需要,因此就会需要更多的部门或岗位设置,所需要的人员就更多,组织相对就复杂一些。一般情况下,业务种类越多组织内部部门或岗位设置就要越多。

企业的各个业务联系越紧密,组织机构设计越需要考虑部门及部门内部的业务之间的相互作用,越不能采用分散的组织机构,这种情况下采用直线职能制或矩阵式组织机构更合适。一般而言,业务相关程度越大,越要进行综合管理。

如果企业业务之间联系不紧密,或业务之间的离散度很高,那么组织各部门或岗位之间的联系就越少,部门或岗位的独立性就越强。这种运作状况下,企业宜采用事业部制组织架构,给下属部门更多的权力。业务相关程度较低时,可以分别对每一个业务采用不同的政策、不同的管理要求,进行分散管理。

#### (5) 技术水平。

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术以及技术设备的水平,不仅影响组织活动的效果和效率,还会作用于组织活动的内容划分、职务设置等方面。

有些企业技术力量较强,他们以技术创新和发展作为企业发展的根本,这时候组织机构的关键是考虑技术发展问题,组织设计也以技术及其发展创新为主。当技术能够带来高额



利润时,技术管理和利用就显得相当重要,技术管理成为企业组织机构设置的核心问题,成为组织机构设置的主线。生产技术越复杂,组织架构垂直分工越复杂,这将导致组织的部门结构增加,从而也增加了企业横向协调的工作量。

在传统企业中,各个企业的技术都差不多,企业的主要利润点不在技术上,那么技术就不会过多地影响企业组织机构的设置,更多地考虑诸如渠道管理、成本降低等,并以这些因素作为组织机构设计的主线。因此,这类惯性高的工作可考虑采用标准化协调与控制结构,组织架构具有较高的正式性和集权性。

#### (6) 人力资源。

人力资源是组织架构顺利实施的基础。在组织架构设计中,对人员素质的考虑不够会产生较严重的问题。员工素质包括价值观、智力、理解能力、自控能力和工作能力。当员工素质提高时,其本身的工作能力和需求就会发生变化。对于高素质的员工,管理制度应有较大的灵活性,如弹性的工作时间、灵活的工作场所(如家庭办公),较多的决策参与权以及有吸引力的薪资福利计划等。

人力资源状况会对企业的层级结构产生影响,管理者的专业水平、领导经验、组织能力较强,就可以适当地扩大管理幅度,相应的就会导致管理层级的减少。

人力资源状况会对企业的部门结构产生影响,如实行事业部制,就需要有比较全面的领导能力的人选担任事业部经理;若实行矩阵结构,项目经理人选要求较高的威信和良好的人际关系,以适应其责多权少的特点。

人力资源状况还会对企业的职权结构产生影响,企业管理人员管理水平高、管理知识全面、经验丰富,有良好的职业道德,管理权力可较多地下放。

#### (7) 信息化建设。

网络技术的普及和发展使企业组织机构的存在基础发生巨大的变化,电子商务技术的发展使信息处理效率大幅度提高,企业每一网络终端都可以同时获得全面的数据与信息,各种计算机辅助手段的应用使中层管理人员的作用日见势微,企业高层管理人员通过网络系统低成本地及时过滤各个基层机构形成的原始信息。因此,当企业建成高水平的信息系统后,应及时调整其组织架构,减少中层管理人员,提高效率,降低企业内部管理成本。

信息技术使企业的业务流程发生根本性的变化,改革了企业经营所需的资源结构和人们之间劳动组合的关系,信息资源的重要性大大提升。组织架构的设计应该从原来庞大、复杂、刚性的状态中解脱出来,这样更有利于信息的流动并趋于简化。

### 2. 企业组织结构设计方法

企业组织结构设计方法主要指目标功能树系统分析模型。所谓目标功能树系统分析模型,也就是通过对分析对象本身所存在的目标功能结构进行系统分析,以确定分析对象的内在结构和发展运行的规律。

企业组织结构是具有目标和功能的多层次的结构。目标和功能相互依存,在一个复杂的系统结构中,目标和功能是在多重层次上存在的,为实现一定的目标,必须有相应的功能;为保证一定功能的正常发挥,又必须有一系列细小的功能;上一层次的功能相对于下一层次的功能,也就成了目标。通过这种目标功能树系统分析,可很方便、有效地理清系统内部的层次结构。就企业组织这一特定系统而言,通过运用目标功能树系统分析模型对它进行分析,就可准确地为企业组织结构的设计提供一个框架性工具。这种分析,不但有助于我们确

定企业不同时段上要达成的目标,而且有助于我们一层一层地选择确定为达成企业目标而必须采取的具体措施和办法。

组织结构设计是企业管理的一项重要工作,组织结构设计超越或严重落后现实都是组织结构设计的失败。在对企业核心管理和业务流程进行优化设计时,要将组织与流程有效地结合起来。例如,通过对薪酬管理和绩效管理体系的细分设计,进行有效约束和激励员工。同时,企业组织结构优化要形成系统,不能依赖于“能人管理”,要做好对组织的核心业务、核心战略、职责、权限、业务流程和标准的明确。

### [案例研究 3-3]

#### 腾讯组织架构的三次调整

成立二十年,围绕新业务发展、核心战略改变,腾讯有过三次标志性的公司组织架构调整。

早期,公司业务单一,COO 负责渠道和业务,CTO 分管研发和基础架构,再由 CEO 统一协调,彼此沟通的频率和效率都很高。那时,腾讯采用的是职能式组织架构。整个公司主要分为渠道、业务、研发和基础架构部门,另设有行政、审计、人力资源等职能机构。

自 1998 至 2004 年,短短六年间,腾讯从一个不足十人的团队,发展成 1 000 人左右的大公司。2004 年,腾讯还成功地于香港主板上市。一年后,公司完成多元布局,旗下开展无线业务、互联网增值业务、游戏和媒体等业务。各项工作间差异巨大,CEO 已经很难进行良好协调。

基于原有架构的管理混乱,腾讯展开了第一次大规模的组织变革,由职能式改为业务系统式。具体说来,是以产品为导向,将业务系统化,由各事业部的 EVP(执行副总裁)来负责整个业务。这相当在每个业务都增设了一个的 CEO。

彼时,腾讯的总体架构分为企业发展系统、运营平台系统、职能系统,以及业务系统 B 线和平台研发系统 R 线。B 线和 R 线下设有不同业务,彼此独立。这样的架构使腾讯形成了双重分工系统——横向的业务分工和纵向的决策分工。横向的业务分工是指腾讯各产品的生产线,承担营收责任,同时为其他系统提供支持。纵向的决策分工可以看作组织层级,分为系统一部—组三层体系,组织扁平化,提高了决策效率。

2011 年移动互联网兴起。当时,手机 QQ、QQ 空间和 PC 端的同类产品,分属 B、R 两条不同的业务线。手机 QQ 实现了用户通信的基本需求,不少后续更新却需要 PC 端配合完成。比如,QQ 未读消息,在手机上阅读后,PC 端的消息提醒应该自动取消。可是,当手机 QQ 的产品经理拿着需求去到 PC 部门沟通时,无论需求推进还是实际开发,都遭遇了极大阻力。不合理的业务单元划分,拖延了产品更新的速度,组织内耗严重,这直接导致了产品功能更新无法快速适应移动互联网时代的竞争。

为了便于公司协调业务,减少部门间相互扯皮与恶性竞争的状况,腾讯做出了第二次重大组织架构调整,即 BG(事业群)化。具体来说,是把业务重新划分为企业发展事业群(CDG)、互动娱乐事业群(IEG)、移动互联网事业群(MIG)、网络媒体事业群

(OMG)、社交网络事业群(SNG),整合原有的研发和运营平台,成立新的技术工程事业群(TEG),后续又将微信独立,单独成立了WXG。

2018年9月30日,一份名为2018年第81号的文件公布,内容涉及腾讯调整组织架构和高层管理干部任免的决定。这是腾讯创业20年做出的第三次重大组织架构调整,是腾讯新一轮整体战略的升级。

腾讯官方在其公号上发布了名为“腾讯启动战略升级:扎根消费互联网,拥抱产业互联网”的文章。文内再次引用马化腾关于公司架构调整的评述:“此次主动革新是腾讯迈向下一个20年的新起点。它是一次非常重要的战略升级。互联网的下半场属于产业互联网,上半场通过连接,为用户提供优质服务;下半场我们将在此基础上,助力产业与消费者形成更具开放性的新型连接生态。”

(资料来源:<http://www.geekpark.net/news/233519>.)

腾讯每一次组织结构的调整,都是源于组织内外环境以及业务发展战略的改变。这个案例告诉我们,随着企业的发展和壮大,以及组织内外部环境的变化,组织结构的合理设置是适应变化的根本。

### 3.3.4 企业组织结构的演变规律和发展趋势

#### 1. 企业组织结构的演变规律

从企业组织结构发展的历史来看,其演变过程本身就是一个不断创新、不断发展的过程,先后出现了直线制、矩阵制、事业部制等形式。目前企业发展已经呈现出竞争全球化、顾客主导化和员工知识化等特点,故而,企业组织结构形式必须是弹性的和分权化的。因此,现代企业十分推崇流程再造、组织重构,以客户的需求和满意度为目标,对企业现有的业务流程进行根本性的再思考和彻底重建,利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段,最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成,以打破传统的职能型组织结构,建立全新的过程型组织结构,从而实现企业经营成本、质量、服务和效率的巨大改善,以更好地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

#### 2. 企业组织结构的发展趋势和新型组织结构形态

从目前的实际情况来看,企业组织结构发展呈现出新的趋势,其特点是重心两极化、外形扁平化、运作柔性化、结构动态化。团队组织、动态联盟、虚拟企业等新型的组织结构形式相继涌现。具体来说,具有这些特点的新型组织结构形态有:

(1) 横向型组织结构。横向型的组织结构,弱化了纵向的层级,打破刻板的部门边界,注重横向的合作与协调。其特点是:① 组织结构是围绕工作流程而不是围绕部门职能建立起来的,传统的部门界限被打破;② 减少了纵向的组织层级,使组织结构扁平化;③ 管理者更多的是授权给较低层次的员工,重视运用自我管理的团队形式;④ 体现顾客和市场导向,围绕顾客和市场需求组织工作流程,建立相应的横向联系。

## [相关链接 3-2]

### 通用电气实行扁平化管理的成功经验

美国通用电气公司通过“无边界行动”及“零层次管理”,即组织结构的扁平化使公司从原来的 24 个管理层次压缩到现在的 6 个监管层次,管理人员从 2 100 人减少到 1 000 人,雇员人数由 41 万减少到 29.3 万,瓦解了自 20 世纪 60 年代就根植于通用公司的官僚系统。这样不但节省了大笔开支,还有效地改善了企业的管理功能,企业效益大大提高,销售额和利润也大幅度增长。

(资料来源:<http://www.chinahrd.net/knowledge/info/83486>,2007-01-08.)

(2) 无边界组织结构。这种组织结构寻求的是削减命令链,成员的等级秩序降到最低点,拥有无限的控制跨度,取消各种职能部门,取而代之的是授权的工作团队。无边界是指打破企业内部和外部边界:打破企业内部边界,主要是在企业内部形成多功能团队,代替传统上割裂开来的职能部门;打破企业外部边界,则是与外部的供应商、客户,包括竞争对手进行战略合作,建立合作联盟。

(3) 组织结构的网络化和虚拟化。无边界组织结构和虚拟组织结构是组织结构网络化和虚拟化的具体形式。组织结构的虚拟化,既可以是虚拟经营,也可以是虚拟的办公空间。

## [案例研究 3-4]

### 组织进化支撑小米步步为赢

2019 年 2 月 18 日,小米创始人、董事长兼 CEO 雷军下发邮件通知,宣布对小米手机部与平台部进行组织调整:手机部成立参谋部,成立显示触控部,核心器件部并入硬件研发部,同时成立独立的音频核心器件团队;集团监察部和内控内审部合并为内控内审监察部,原集团安全部拆分为安全合规部和安全管理部,同时进行相关人事调整与任命。

小米成立之初,雷军试验了一种创新的管理方式,“去 KPI,去 title,去管理”,扁平化管理风格。从 14 人的创业小团队成长为一个拥有 2 万员工的巨头公司,小米公司组织结构发生了极大的变化,从 2016 年开始,小米开始调整组织结构,管理风格向精细化升级。

挂牌港交所之后,小米组织架构调整的频率高了许多。2018 年 9 月,小米进行了公司成立以来最大规模的组织变革:组织管理上,小米成立了组织部和参谋部,加强内部组织建设;业务上,小米将电视部、生态链部、MIUI 部和互娱部改组为十个新业务部门,由各部门总经理直接向雷军汇报,持续加码互联网和 IoT 的业务。

关于组织架构调整的初衷,雷军此前在接受媒体采访时表示,早期的小米,打法有点像游击队,创造了很多奇迹,锻炼了一批非常优秀的干部。但如今,小米营收过千亿,员工近两万,再靠打游击,肯定不行了,现在要能打运动战、能打相持战,更要能打大兵

团作战,就必须要从“游击队”变成正规军、集团军。

(资料来源: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1625893330100601444&wfr=spider&for=pc>)

组织架构的变革是一个企业在发展过程中必须经历的,必须要与时俱进,才能适应不断变化的形势。如果要对组织机构改革,应该遵循一定的变革规律。首先,分析企业机构问题。如果要对组织机构改革,应该遵循一定的变革规律。首先,分析企业机构问题的原因,是目标改变问题、企业计划问题,还是经营环境变化问题;其次,决定机构改革的方案,确定改革的方向;第三,对机构内进行部门划分、工作划分、职能划分等,确定好各种改革措施,并严格实施。

### 3. 企业组织结构创新与发展

为了适应经济环境和竞争环境的变化,企业组织结构呈现出多样性,为了减少管理层次,压缩职能机构,裁减人员,构建敏捷、灵活、快速、高效的组织结构,可以从以下几个方面入手:

(1) 构建学习型组织。在目前横向型组织结构越来越受到欢迎的情况下,组织中的各个层次和每个人,职责更加具体,任务更加明确,工作更加开放,管理更加自主。这样对各级组织、每个层次以及每个人在知识、技术、能力等方面的要求更高,对整个组织系统在学习方面的要求也更高。从某种意义上说,横向型组织结构是以学习型组织为前提的,同时它也是构建学习型组织的客观需要。

(2) 打造协作型团队组织。我们常常需要无边界组织结构,基层的目标管理和自主决策得到了强化,企业系统的整体调控从过去主要通过上层组织的直接调控,转变为主要通过目标、任务和制度的间接调控;企业对子系统的协调也从主要依靠上级领导和管理部门的纵向管理,转变为企业子系统之间的业务衔接、利益相关的横向合作。新的管理模式要求企业内部加强整体意识、全局意识和协作意识,强化一盘棋思想和团队精神,这就要求企业全力打造协作型团队组织。

(3) 培育新型的管理文化和管理理念。企业组织结构的创新是顺应企业经营环境变化产生的,其核心是建立一种管理机制,培育一种管理文化,而等级观念、官僚文化、封闭保守思想与此格格不入,尤其重要的是培养一种平等协作、以人为本的柔性化管理理念。

(4) 进行企业再造和流程再造。进行企业再造和流程再造就是以顾客为中心、以员工为中心、以效率和效益为中心,打破金字塔式的组织结构,建立横宽纵短的扁平化柔性管理体系,使企业能够适应现代社会的高效率和快节奏,具有较强的应变性和灵活性。

(5) 加强计算机网络信息技术建设。计算机网络信息技术是企业组织结构的网络化和虚拟化的支撑,只有信息技术的发展,才能使得远距离现场作业和零距离现场控制成为可能。

总之,企业组织结构的创新与发展,是一个长期的、渐进的过程,不会一蹴而就。而随着信息技术的日益普及以及经济全球化和民主化的深入发展,未来企业组织结构的创新与发展将更加适应社会经济的快速发展。

### [案例研究 3-5]

#### 阿里巴巴迎来史上最大变革

3月28日,阿里巴巴集团董事会主席兼首席执行官张勇发布全员信《唯有自我变革,才能开创未来》,启动新一轮公司治理变革。根据方案,在阿里巴巴集团之下,将设立阿里云智能、淘宝天猫商业、本地生活、菜鸟、国际数字商业、大文娱等六大业务集团和多家业务公司。业务集团和业务公司将分别成立董事会,实行各业务集团和业务公司董事会领导下的CEO负责制,阿里巴巴集团则将全面实行控股公司管理。

本次组织治理变革由张勇发起。这轮变革从集团顶层入手,重新定义和构造阿里巴巴集团与各业务的治理关系,被认为是“阿里巴巴24年来最重要的一次组织变革”。从阿里巴巴发展历程来看,组织的深度调整在不断激发重大技术和业务创新。比如,2011年,一个淘宝变为“三个淘宝”,长出了天猫。

此次变化的一个关键动作是,各业务集团分别成立董事会,实行董事会领导下的CEO负责制,阿里巴巴集团则全面实现控股公司管理。对各业务而言,治理架构独立意味着直面市场洗礼,与之对应的是创新激励的可能性。在公开信中,张勇称,“市场是最好的试金石,未来,具备条件的业务集团和公司,都将有独立融资和上市的可能性”。

近两年,张勇在内外多次强调,敏捷组织是实现多业务多业态超大型企业高效治理的路径。此次形成“1+6+N”组织架构,即是敏捷组织理念进一步深化的自然结果,意味着阿里走向组织治理全新阶段。张勇强调,让组织变敏捷,让决策链路变短,让响应变快,是本次变革的初衷和根本目的。

根据全员信,阿里巴巴集团的职能部门也将迎来有序变化。集团中后台将全面做轻、做薄,这意味着阿里巴巴从2015年以来建立的“大中台”能力会逐步被更强有力的前台吸收,以更敏捷的方式,服务更多元化的发展需要。

(资料来源: [http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202303/28/t20230328\\_38468071.shtml](http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202303/28/t20230328_38468071.shtml))

一个企业集团成长与发展,主要取决于在适应变化环境中所采用的战略和实施战略的组织。战略的实施需要一定的组织结构来完成,而组织结构最终还是为战略的实施服务的。

## 3.4 企业管理制度

### 3.4.1 企业管理制度的概念、种类和特征

#### 1. 企业管理制度的概念

企业管理制度是企业为求得最大效益,在生产经营管理实践活动中制定的各种强制性义务,并能保障一定权利的各项制度安排,包括公司经营目标、战略、管理组织以及各业务职能领域活动的规定。企业管理制度是企业员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和

准则的总称,表现形式或组成包括企业组织机构设计、职能部门划分及职能分工、岗位工作说明、工作流程、管理表单等管理制度类文件。

企业管理制度是实现企业目标的有力措施和手段,是企业管理的依据和保证。它作为员工行为规范的模式,能使员工的个人活动得以合理进行,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. 企业管理制度的种类

企业管理制度是一个广泛的范畴,从不同的角度看,企业管理制度的分类是多方面的。

### (1) 从企业管理制度的职能分类。

企业管理制度大体上可以分为规章制度和责任制度。规章制度侧重于工作内容、范围和工作程序、方式,如管理细则、行政管理制度的生产运营管理制度。责任制度侧重于规范责任、职权和利益的界限及其关系。一套科学完整的公司管理制度可以保证企业的正常运转和职工的合法利益不受侵害。

### (2) 从企业管理制度的内容分类。

企业管理制度可以划分为企业生产经营管理制度、企业行政管理制度、企业人力资源管理制度、企业财务管理制度、企业事务管理制度等。

### (3) 从企业管理制度的对象分类。

每一类管理制度都可以细化为多个方面,如企业人力资源管理制度就包括员工招聘、教育培训、劳动合同管理、工资管理、社会保险、福利待遇、工时休假、职工奖惩以及其他管理规定等。

## 3. 企业管理制度的特征

企业管理制度以现代经营观念为指导,以市场为导向,面向消费者,生产与流通相结合,内部条件和外部环境相结合,经营战略与具体战术相结合。具体来说,企业管理制度具有以下特征:

### (1) 管理性。

企业管理制度是企业进行基础管理不可替代的工具,是企业经营管理稳定、规范、持续、高效的保障。制定管理制度的目的,是为了规范员工的行为,使企业内部各项活动行之有效地进行,从而提高企业的经济效益。制度是管理之法,是管理的必经之路,企业发展到一定阶段后,必须有科学规范的管理制度做保障,它是改善企业管理现状,打造核心竞争力的根本。

### (2) 实用性。

制定企业管理制度的目的是十分明确的,它主要是服从和服务于企业管理、经营、生产、技术和销售等工作,为企业之所用。换个角度说,企业经营目标的实现,必须通过一定的经济和社会效益来完成,所以经济效益和社会效益是一切企业生产、经营活动的杠杆。作为反映企业管理生产、经营活动的企业管理制度,首先强调其目的性、实用性和可操作性,为解决企业经营活动中的具体问题、实际问题而制定。

### (3) 联系性。

一个企业的生产经营以至生存和发展,不仅受企业内部条件的限制,也受外部环境的各种条件制约。企业生存和发展的先决条件是必须面对市场,开拓横向的、纵向的经济联系,

以求与外界建立起一种长期稳定、不断发展的合作关系,才能使企业周而复始、复杂多变地进行生产经营活动,有稳定的信息来源、物质来源、资金来源、人才来源和技术来源等。这就使企业管理制度成为处理企业与政府管理部门、本企业与供应链及其他相关企事业单位等相互关系中的协调、联系的工具。

#### (4) 针对性。

任何管理制度都是为了解决实际问题而制发的,制定制度不是目的,而是一种手段,从内部作用来看,企业管理制度作为解决企业产供销等经营活动和处理人财物等具体问题的内部事务时而制定使用的具体规定,针对性鲜明突出。

### [相关链接 3-3]

#### 春兰集团“三铁”制度

春兰集团在企业腾飞初期,推出了“春天工程”,施行的是被称为“三铁”的企业管理制度。

其一,铁的条例。春兰集团的管理者认为要“建世界一流的企业、出世界一流的产品、创世界一流的效益”,必须从员工的初级行为开始严格管理,以法治厂。为此,先后制定了干部员工行为规范、劳动管理等多项管理规章制度,对员工在企业内外的行为规范做了详尽的规定。同时,建立了监察部门,负责违纪处罚,并建立三级监察网络。

其二,铁的纪律。在春兰集团上下建立了目标管理责任制,各司其职。在制度面前人人平等,如有违反,一律照章办事。春兰集团已经形成的共识是“对犯规者有情就是对企业无情”。

其三,铁的管理。春兰集团的教育、劳动、技术质量等数十项管理规则都是铁打不动的。每个上岗的工人必须是经过严格的技术业务培训并考试合格的。一切违反技术规程、工艺流程的行为都视情节给予处罚,甚至除名。

正是这“三铁”,春兰集团的许多条例以严著称,以严闻名。

(资料来源:<https://zhuanlan.zhihu.com/p/144426266>)

#### (5) 时效性。

时效性可以从两个方面来理解:一方面,为企业经营活动的顺利进行而制定的任何一项企业管理制度,都必须强调执行的必要时效性,否则时过境迁,再好的制度也没有实行的意义了。另一方面,每一项制度还需要随着企业外部环境和企业管理事务的变化而变化,否则一成不变僵化的企业制度将使企业丧失宝贵的机遇,阻碍企业的进一步发展。

### 3.4.2 制定企业管理制度的原则和方法

由于各企业在行业、组织结构、人员结构等各方面都存在差异,所以世界上没有任何一个管理制度适用于所有的企业。制定企业管理制度应严格依照国家法律法规要求,遵从管理的客观规律,坚持从企业实际出发,认真调查研究,并合理借鉴成功企业的经验,将企业管理引向科学、理性、规范的轨道,保证企业更加高效、稳定地运行。



### 1. 制定企业管理制度的原则

制定企业管理制度最根本的目的是要实现管理科学化,提高企业效率和效益,这就要求必须首先保证科学性,而企业制度无论其具体内容针对哪一方面,归根结底都是针对人,所以就必须充分体现“以人为本”的管理思想。制定企业管理制度必须同时遵守下述七项原则:

#### (1) 适用性原则。

制定企业管理制度要从企业的特点和实际情况出发,根据本企业的规模、业务特点、行业类型、技术特性及管理沟通的需要等方面来考虑,保证制度规范具有可行性、适用性。在企业整个制度体系结构合理的前提下,每项制度都应具有明确的针对性和界限清楚的适用范围;力求条理化,做到结构严谨、逻辑性强;用词规范、句式简洁、表达清楚,要尽量避免不必要的修饰。

#### (2) 科学性原则。

制定制度应遵从管理客观规律,制度化的管理必须服从管理学的一般原理和方法,违反了科学性原则只会导致失败,所以必须遵从客观规律,才能将管理引向科学、理性、规范的轨道,实现管理的稳定性和有效性。

#### (3) 必要性原则。

制定制度要从需要出发,必要的制度一个不能少,不必要的制度一个也不可要,否则会扰乱组织的正常活动。例如,在企业中的一些非正式行为规范或习惯能很好发挥作用的前提下,就没有必要制定类似内容的行为规范,以免伤害企业组织成员的自尊心和工作热情。

### [相关链接 3-4]

#### 董明珠:管理只有一种,就是制度

作为中国商界最负盛名的女性企业家,董明珠曾七次上榜“全球最具影响力的50位商界女性”,四次获评“商界木兰”称号,多次荣膺“成功女性大奖”,是许多新时代女性的偶像,也被认为是女性管理者的典范,但她却认为,管理与性别无关。“很多人说女性管理者更人性化。我说没有‘人性化’的管理,管理只有一种,就是制度,不分男女。制度是企业的根基。”董明珠坦言,“我推崇军事化管理。”

在管理上,董明珠属于“法家”学派,她始终认为,“制度是刚性的,一旦制定,就要严格执行,概莫能外”。而推行这个制度的人首先要有足够的权力,并以身作则,做制度的坚定拥护者和执行者。

董明珠写过两本自传——《棋行天下》和《行棋无悔》,热爱下棋的她没有时间下棋,就把商场当成了棋盘。董明珠虽然是棋局上至关重要的一枚棋子,但她更关心的是建立对弈的规则和策略。她最大的理想是,就算有一天格力的棋局失去了董明珠,依然可以保持不败。事实上,董明珠带领格力电器一路狂飙突进的历史,也是她在格力不断建立和完善管理制度的历史。

在格力,人行道和车道泾渭分明。有一次,一名员工没有遵守公司的规定,将车轮压到了人行道上,结果被开除。对干部,董明珠眼里容不下一粒沙子,一位高层因为帮助自己的亲戚给格力电器做配套生意,违反公司制度,直接被开除。

董明珠还要求格力 1 000 多名党员全部要佩戴党徽上班。“要重塑党员形象,更重要的是要让员工监督你。”董明珠说,“干部不好,员工才不好。好的干部,往往是敢于做‘坏人’;一个事事对你点头的干部,可能正在伤害大多数人的利益。”

对于董明珠的做法,很多人表示太过严苛,但董明珠却称,制度是企业的根基,正是因为制度的保障,格力集团将材料损耗降低到了 0.13%。在董明珠看来,假如制度建设不到位,那很多人就会随波逐流,结果就是好人变坏人。制度面前人人平等,只有这样制度才能贯彻下去。

(资料来源:<http://sjjfdh.cn/jszh/zgjs/148217.shtml>)

一个制度,当它在企业中被严格有效地执行时,它便不仅在行动上约束了人们,也在精神上影响了人们,并最终成为一种被所有人认同的企业文化。

#### (4) 合法性原则。

制定的企业管理制度内容应与国家、政府相关的法律规章保持一致性,绝不可以相违背。法律规章是全社会范围内约束个人和团体行为的基本规范,是企业组织正常生存发展的基本条件和保证,制定制度时应予以重视,切不可忽视这个方面。

#### (5) 合理性原则。

制定制度要合理,一方面要体现制度严谨、公正、高度的制约性和严肃性,同时要考虑人性的特点,以人为本,避免不近人情、不合理等情况出现。在制度的制约方面,要充分发扬自我约束、激励机制的作用,避免过分使用强制手段。

#### (6) 完整性原则。

企业管理制度要完整,因为企业的管理制度是一个体系,制度内容要求全面、系统、配套。也就是说,要考虑周密,不能疏忽大意、出现漏失或衔接不当,更不能有前后矛盾或相互重复、要求不一的情况。

#### (7) 先进性原则。

制度规范的制定要从调查研究入手,要总结企业经验,同时还要吸取其他企业的先进经验。不论是本企业还是其他企业的制度,只要是过时的就坚决舍去,是不合理的就要坚决废除;反之,是成功的、先进的,就应该保留、发扬。

### 2. 制定企业管理制度的步骤和方法

#### (1) 梳理并充分传达企业理念。

企业理念是企业文化的核心和灵魂,是制定企业制度的根本指导思想和最高原则。企业价值观是企业制度所规范的企业一切活动的出发点,企业最高目标是它们的归宿,企业哲学、企业宗旨、企业精神、企业道德、企业作风也分别从不同角度、不同层次对企业行为发挥决定性的作用。与企业理念相悖的企业制度不但无助于企业目标的实现,反而会产生阻碍作用,必然会处处碰壁;不能充分传达企业理念的企业制度必然是盲目的规定和要求,对企业目标的实现不会有多大的帮助。因此,梳理企业理念,使企业制度能够传达企业理念的主旨、体现企业理念的目标和要求,是设计企业制度的第一步。

#### (2) 由主及次分类制定企业管理制度。

做任何事情,都要善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,企业管理制度的制定也是如

此。一般来说,应该首先制定那些涉及面最广、对企业运行最为重要的主要制度,然后以这些主要制度为框架,分门别类地拟定其他的次要的制度或带有补充规定性质的制度。按照这一原则制定出来的企业制度体系,系统性强,结构清晰,主次得当,而且不容易出现遗漏,即不出现制度约束不到的“盲点”和“死角”。

无论什么性质、何种行业、多大规模的企业,财务制度、生产经营管理制度、人事制度、分配制度等都是主要的管理制度,有了这些主要制度,企业的运行就有了基本的准绳。在此基础上,根据企业自身特点再制定其他的有关制度就有章可循了。有了主要的管理制度之后,着手制定其他的制度时就应该把重点放在各项责任上,如领导干部责任制、职能部门和人员的责任制、员工的岗位责任制等。从重要性来看,各项特殊制度一般总是最后制定,如图3-1所示。

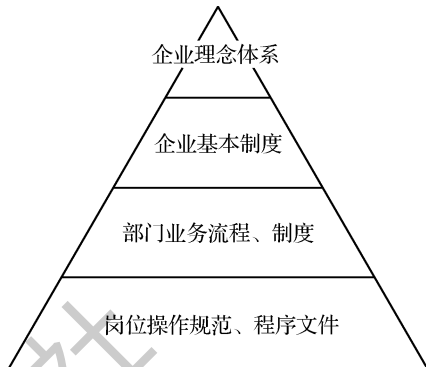


图3-1 企业管理制度体系结构

### (3) 审查各项制度的协调性。

企业各项管理制度都规范着某方面工作或某些岗位的工作,这些制度交织起来使得企业里每位员工各司其职、每项工作有条不紊地进行,以促成企业目标的实现。制定企业制度时必须注意相互兼顾、整体协调。具体来说,需要满足以下几个方面要求:① 唯一性,即每件事只能有一项制度来规范,如果一件事情有多项制度来约束,难免这些制度自身出现不协调的地方,实际上就等于没有制度了。② 一致性,即所有制度应该保持一致,不能相互矛盾,不能新制度与老制度相悖,要立新则必须除旧,不能先除旧再立新,否则就会在企业里出现一段时间的“制度真空”。③ 顺向性,即次要制度服从主要制度,制定制度的顺序只能是从主要制度到次要制度的单一方向,而不能逆向进行。④ 完备性,即所有制度要尽量闭合,企业制度体系要健全,尽量保证企业的每一名员工、每一项工作都处于制度的约束下。

### (4) 把握制度的刚性和弹性。

企业管理制度的刚性是维持其严肃性和有效性的基础,失去刚性,制度就失去了存在的价值。同时,企业为了在不断变化的内外环境中保持制度的有效性、保证企业的高效有序运转,也需要企业的管理制度、责任制度及特殊制度充分考虑对变化的适应性,即具备一定的弹性。如何适度把握企业制度的刚性和弹性的平衡,应考虑以下几个方面:① 涉及企业生存发展重要方面的制度(如生产安全制度、质量管理体系、财务管理制度、岗位责任制度等),要严格规范、力求刚性;影响较小的次要方面的制度,可适度放宽要求,使之保持一定的弹性。② 偏重于“物”的管理方面的制度(如质量检验、物资设备管理、财务管理等制度),应强调刚性;偏重于“人”的管理方面的制度(如员工教育培训、员工发展等制度),必须要考虑灵活性。③ 有长期反复的时间作为基础的企业制度(如财务制度),往往刚性强一些;缺乏实践经验的制度(如技术创新管理的制度),要求弹性大一些。④ 与组织结构特点相适应,针对操作层次、执行层次的制度,要充分体现刚性,因为操作层、执行层基本上都是比较简单具体、反复出现、程序性强的问题,不可能有管理上的随意性;决策层次、管理层次的制度,要充分体现弹性,因为决策层和管理层遇到的问题往往具有特殊性、非程序化等特点。

(5) 与时俱进定期更新相关制度。

任何的企业管理制度,再好的企业管理制度,都是特定的企业和一定的历史条件的产物。当形成制度的特定条件和内外环境变化时,企业某项制度的必要性可能不复存在了,就必须进行改革和创新,否则不仅不能起到应有的作用,反而会约束和阻碍企业的进一步发展。企业必须随着企业自身和国家经济社会的发展而不断通过制度创新来增强企业的竞争优势。

3. 中小企业制定企业管理制度应注意的问题

我国企业中,中小规模的企业占大多数,这些企业的制度建设有很多特殊之处,其企业管理制度设计不可一概而论。中小企业的管理制度建设重点不是放在建立新模式、完善企业组织机构上,而应该放在提升企业的基础管理水平上,使企业更能适应现代市场竞争的要求。

(1) 完善管理决策制度。

大多数家族企业实行的家长式决策,在提高决策效率的同时也带来决策不科学的风险;由于组织制度灵活和家族成员参与管理,因而就难以避免出现多头管理,谁说了都算,造成员工无所适从的情况。这时就需要通过加强沟通,明确责权,建立科学有效的决策机制,同时加强战略管理,形成制度化的决策机制。

(2) 健全人力资源管理制度。

中小企业的人力资源制度建设是尤为迫切的。人才的无序流动和流失、任人唯亲、选拔人才没有客观标准等,在中小企业屡见不鲜,尤其是任人唯亲的用人机制产生不公平的内部竞争环境,使企业留不住有本事的人才。应设计科学合理的赏罚管理制度,用法治取代人治,从而降低因能人变更而在企业产生的风险。

(3) 规范财务管理制度。

应推进中小企业应用先进管理技术提高管理水平,建立信用管理制度和加强信用管理,健全会计和财务管理制度,规范业务流程,增强中小企业抗击市场经济风险的能力。

(4) 实行人本管理。

严格中小企业的制度管理,并不是说仅仅依靠严格的制度就能达到管理有序的目的。中小企业的重要特点是提倡人本管理,通过任务和感情与员工建立长久关系,更新和提升传统管理观念,逐步完善各种管理制度,加强企业的凝聚力,给员工以尊重和理解。

总之,在中小企业的制度建设中,既要注重制度内容简洁适用,又要考虑企业将来的发展要求;既用标准化思想着手订立规章,又要考虑把小企业发展成长寿企业。

[案例研究 3-6]

鸿运企业的管理

鸿运企业是一家民营食品企业,每天一大早,离上班大概还有半个小时的样子,企业董事长——这家企业的创始人王总,就早早地坐在了企业门口,一个个地看着员工报到上班,当然,也顺便抓几个偷懒的迟到者。为了做好企业的管理,王总也曾组织人马,制定了大量的规章制度,甚至还花高薪从一线品牌企业“挖”过来一些优秀的职业经理

人,并照着“标杆”企业的做法,照搬照抄过来很多“规章制度”和管理工具。

然而,由于王总指挥式的管理已经成了多年的习惯,众多管理制度成了“花瓶”,大家还是习惯听从王总的口头指示来工作。于是,企业经常出现这样一幕:所有部门员工,不论是行政、人力、销售、财务、生产等,一起在厂区装货、卸货,但即使如此,企业效率仍然不高。一些员工利用王总及其家人不在的时候(如王总出差),迟到、早退、出工不出力等。企业发展遭遇瓶颈,五年前,企业已经做到了两个多亿的规模,可五年后,销量仍然徘徊不前,企业成了长不大的“侏儒”。

(资料来源: <https://articles.e-works.net.cn/bpm/article137304.htm>)

案例中,鸿运企业的管理效率不高,销量和企业发展徘徊不前,遭遇发展瓶颈的原因,其实跟这家企业老板,也就是企业王总的经营和管理模式有很大的关系。由于这家企业是王总带领大家辛辛苦苦做大的,他待企业就像自己的孩子一样,舍不得放手,因此,一直采取家族化的管理方式,企业老板就是“家长”,很多事情并不是靠规章制度、靠流程来行事,而是靠指挥、靠命令来维持企业的运转。但这种“人盯人”的制度,本身就有问题,它最大的缺陷就是造成企业的运营模式的不可复制性,一旦企业老板出了问题,企业就有可能万劫不复。因此,如果企业做成了“一个人”的企业,那么这个企业是做不大、做不久的。一个长期发展的企业,一定要靠流程、靠制度,也就是要靠系统来使企业成为百年品牌,要把企业做成所有人的企业,做成大家的企业。只有如此,企业才能长青,才能做强做大,才能永续经营。

### 3.4.3 企业管理制度的焦点转化和创新

#### 1. 企业管理制度的焦点转化

管理科学经历了从古典管理理论阶段,到行为科学管理理论阶段,再到管理丛林阶段,然后到企业文化阶段的变迁。在管理理论演化过程中,管理的焦点也相应地实现了三大转变:一是由以“物”为中心向以“人”为中心的转变;二是由以“行为人”为中心向以“思想人”为中心的转变;三是由以“个体人”为中心向以“群体人”为中心的转变。这些转变在企业管理制度设计上也都有着深刻的体现。

#### [相关链接 3-5]

#### 海尔管理三部曲

##### 一、质量管理三部曲

第一步,提出质量理念:有缺陷的产品就是废品

1986年,有一次投产的1000台电冰箱,就检查出76台不合格。面对这些不合格品,许多人提出,便宜一点,卖给职工……张瑞敏强烈意识到,企业提出的质量理念,大部分员工还远远没有树立起来,而理念问题解决不了,只靠事后检验,是不可能提高质量的。于是,张瑞敏果断迈出了——

第二步,推出“砸冰箱”事件

也没有把管理停留在“对责任人进行经济惩罚”这一传统手段上,他要充分利用这一事件,将管理理念渗透到每一位员工的心里,再将理念外化为制度,构造成机制。

### 第三步,构造“零缺陷”管理机制

在海尔每一条流水线的最终端,都有一个“特殊工人”。流水线上下来的产品,一般都有一些纸条,在海尔被称为“缺陷条”。这是在产品经过各个工序时,工人检查出来的上工序留下的缺陷。这位特殊工人的任务,就是负责把这些缺陷维修好。他把维修每一个缺陷所用的时间记录下来,作为向“缺陷”的责任人索赔的依据。他的工资就是索赔所得。同时,当产品合格率超过规定标准时,他还有一份奖金,合格率越高,奖金越高。这就是著名的“零缺陷”机制,这个特殊工人的存在,使“零缺陷”有了机制与制度上的保证。目前,这一机制有了更加系统、更加科学的形式,这就是在海尔称为市场链机制的“SST”,即索赔、索酬、跳闸。这一制度的推出,使海尔的产品、服务、内部各项工作都攀上了更高的质量平台。

## 二、市场创新管理三部曲

### 第一步,提出市场创新理念:自己做个蛋糕自己吃

面对中国家电市场的激烈竞争,张瑞敏谋求智赢。他提出了市场创新理念:“创造需求,引导消费”“自己做个蛋糕自己吃”“只有疲软的产品,没有疲软的市场”“只有淡季思想,没有淡季市场”“顾客的难题就是开发的课题”……

但是,抽象的理念并非每一个人都理解,通过教育学习可以直接接受理念的员工毕竟是少数,将抽象的理念形象化、故事化,员工更容易接受。基于这种认识,海尔及时抓住每一个能代表或诠释理念的行为与事件,并进行宣传,收到了极好的效果。其中较为典型的的就是“大地瓜洗衣机”的开发。

### 第二步,“大地瓜洗衣机”事件

一位海尔的客户突发奇想,用洗衣机把地瓜洗干净了,但是洗衣机却不转圈了。海尔办事处主任听了维修工讲的笑话大受启发:“为什么不能开发既能洗衣服,又能洗地瓜的洗衣机?”他把这一市场信号尽快向本部汇报。本部经研究,马上决定:“三天之内设计出图纸,半个月之内投放市场。”半月后,“海尔大地瓜洗衣机”闪亮登场,立即形成抢购热潮。从此,“大地瓜洗衣机”的故事流传开来,成为海尔市场创新理念的最好注脚。

### 第三步,建立产品开发与市场开发一体化的保证体系

海尔产品开发人员走出设计室,主动到市场调查,主动与营销人员沟通,了解客户难题,根据客户难题申请产品开发课题,进行新产品的开发研制;因为新产品能解决客户难题,深受客户欢迎,销售人员积极性高涨,市场得以迅速扩张……这不仅仅是靠理念的引导,也有利益的吸引。因为,在先进理念指导下,海尔推出了一整套制度:产品开发项目管理制、成活产品技术入股分红奖励制……按照这种制度,开发人员根据有关信息,做新产品开发立项申请,一经立项,可以预借开发经费,开发人员则以技术入股方式在所开发的产品中享有分红权。正是这样一种利益的吸引,这样一种机制,保证了海尔新产品的层出不穷:“削土豆皮洗衣机”“小小神童洗衣机”“彩色冰箱”、适应西部环境而开发的“沙漠型空调器”,适应恶劣环境需要的“耐热”“耐冷”空调器……在开发人员、营

销售人员得到利益的同时,“创造需求,引导消费”“自己做个蛋糕自己吃”等理念得到更牢固地树立。

### 三、营销创新管理三部曲

#### 第一步,提出营销理念

海尔绝对不允许损害顾客利益的行为发生。海尔提出了营销理念:“顾客永远是对的”“先卖信誉,后卖产品”“真诚到永远”……

为了将这些理念形象化,张瑞敏又利用实际涌现出来的事件,进行宣传、引导——

#### 第二步,冰箱说明书事件

海尔出产的第一代冰箱上市后,不少客户反映有质量问题。张瑞敏亲自带领大家进行调查,终于发现问题出在说明书上。电冰箱的生产技术是引进德国的,随机销售的产品使用说明书也是直接翻译德国的。因为德国人基本不存在不会使用冰箱的问题,说明书编写得非常简单,除了简单的图示外几乎没有文字说明。而中国的客户大部分都是第一次使用冰箱,从说明书上根本看不懂应该如何使用。张瑞敏发动技术人员、销售人员、售后服务人员进行深入讨论,挑选最优秀的技术人员,在最短的时间内,编写出初中文化程度就能看懂的产品说明书,投放市场后,客户投诉马上消失了。

#### 第三步,构造“服务追踪体系”

海尔家电的客户在享受海尔的上门安装服务和上门维修服务后总会收到一个电话,询问工作人员服务态度、服务质量等情况。这就是海尔的“服务追踪体系”。他们严格规定了各种工作规范与服务标准,并建立了严格的考核与反馈体系。已经接受企业理念的人 would 自觉提供高质量的服务,对企业理念还不完全理解的人,则因为有了这样的规范与考核追踪体系而提高服务质量,在过程中执行规范,进而企业理念被内化、被接受。

### 四、更多的“三部曲”

在人力资源管理与开发方面,提出“赛马不相马”“人人都是人才”的理念,推出“部长竞聘上岗”“农民合同工当上车间主任”等大量案例,构造“人才自荐与储备系统”“三工并存、动态转换”“末位淘汰”等管理机制。

在名牌战略方面,提出“企业是船,名牌是帆,文化是灵魂,人是根本”“先难后易创品牌”的理念,推出“冰箱高价进德国”等案例,构造“名牌=质量+策划”的机制;在内部日常管理方面,提出“管理无小事”等理念,“不容易就是把公认容易的事做对1000遍”推出“管理看板”“6S脚印”等,构造OEC管理、目标控制体系……

(资料来源: [http://www.360doc.com/content/16/0921/09/29600069\\_592441063.shtml](http://www.360doc.com/content/16/0921/09/29600069_592441063.shtml))

## 2. 企业管理制度与精神文化的融合

仔细研究海尔模式,还会发现更多的“提出理念—推出典型案例—形成制度”的“三部曲”。这种模式从海尔发展初期到目前,一直发挥着重要的作用;在海尔兼并的企业中,海尔文化能够迅速移植成活,这种模式也起到了关键的作用。

海尔“管理三部曲”是“管理制度与企业文化相结合”的典范。员工的行为是由员工理念系统、价值系统与员工所处的环境决定的。当企业的环境与员工理念、价值系统相适应时,

员工就能做出符合企业需要的行为。而员工价值系统不是一成不变的,它在一定程度上又受所处环境的影响。因此,有目的地影响或者培养员工的价值观就成为管理的重要切入点。

企业为达到自己的根本目标,实现根本宗旨,要有明确的核心价值观和核心理念,这称为经营哲学。但是,由于其过于抽象和笼统,对职工的指导性往往不够,因此,应该在其指导下,提出每一个分系统的理念或价值观。这就是海尔管理三部曲的第一步。

当企业提出自己的某一理念或价值观时,能够直接认同并接受下来的人是少数,用这种理念做指导,做出具体行为的人更是少数中的少数。但是,恰恰这少数中的少数人就是企业的骨干,把这部分骨干的行为典型化,充分利用其示范效应,能使理念形象化,从而使更多的人理解并认同理念。这就是海尔管理三部曲的第二步。

但是,即便有了典型人物与事件,也还会有部分人不接受理念与价值观,这时,就需要制度的强制。以企业理念与价值观为导向,制定管理制度。在制度的强制下,使员工产生符合企业理念与价值观的行为。在执行制度的过程中,企业理念与价值观不断得到内化,最终变成员工自己的理念与价值观。这就是海尔三部曲的第三步。

通过“管理三部曲”的实施,企业就形成了“管理制度与企业文化紧密结合”的管理环境。这种管理环境有两大作用:对个人价值观与企业价值观相同的员工,有巨大的激励作用;对个人价值观与企业价值观不相同的员工,有巨大的同化作用。正是这两种作用,使得“管理三部曲”成为一种非常有效的管理模式。

### 3. 企业管理制度创新的动因分析

#### (1) 企业内外环境的变化。

企业经营环境、经营产品、经营范围、全员素质等是要经常发生变化的,这些因素的变化相应会引发组织结构、职能部门、岗位及员工队伍、技能的变化,继而会导致使用、执行原有的企业管理制度中规范、规则等的主体发生变化,企业管理制度及其所含的规范、规则等因素必然需要因执行主体的变化而相应改变或进行修改、完善。

#### (2) 产品和技术的更替。

产品结构、新技术的应用导致生产流程、操作程序的变化,与生产流程、操作程序相关的岗位及其员工的技能必然也要随之变化,与之相关的企业管理制度及其所含的规范、规则等因素必然因此而改变或进行修改、完善。

#### (3) 企业战略的转变。

根据发展战略及竞争策略,企业需要不断提高工作效率、降低生产成本、增加市场份额等。当原有的管理制度及其所含的规范、规则等成为限制提高生产或工作效率、降低生产成本等的主要因素时,就有必要重塑企业机制,改进原有企业管理制度中不适合的规范、规则等。

## 增值阅读

### 又“创造”了一个顾客——组织公民行为

曾经,我国的一位学者在西雅图一家本地小银行经历了这样的一件事情。有一天,她去办理定期储蓄到期的取款服务,由于她发现另一家银行的定期储蓄利息比该银行高出许多,就决定将已经到期的款项取出后存入另一家银行。这按我们的日常经验,是件再简单不过



的事情。可是,没想到接待她的银行职员听说她要把钱取走之后,就显出很着急的样子,好像发生了什么天大的事。

这让这位学者摸不着头脑,她简要地解释了一下取走款的原因,当那个银行职员了解到学者是因为利率的原因而要将钱存入其他银行时,就立即提出他可以向经理去为学者申请同样的利息。学者以前从未在别的银行遇上过这样的情形,这位职员完全把银行的利益当作自己的利益的姿态让她很吃惊也很敬佩。由于这位银行职员的努力,学者就把钱继续存在了该银行。

就这样银行职员通过自己的用心和努力,又“创造”了一个顾客。

其实,把企业的利益当作自己的利益,自觉地努力提高组织功能的有效性,这就是我们所认为的组织公民行为。任何不在某人职责范围之内但能够帮助组织实现目标的举动都可以称为组织的公民行为。比如说,某公司为了推销自己的产品,在机场或火车站设点免费赠送乘客样品。公司负责该产品的研发人员正从某地度假回来,下飞机时看见此情景,但发现推销员在介绍样品时有些小的误差,于是主动停步,放下行李,加入了发放赠品的行列,并告诉推销员正确的说法。这个行为本身也是组织的公民行为。此外,组织的公民行为还体现为上班早到晚走,主动加班加点;对同事在工作上的要求有求必应;主动帮助新员工熟悉环境,缩短他们适应的时间;主动帮助有急事不能来上班的同事完成工作,以使团队的任务进展不致延误;或者主动关心公司的发展,热心参加公司的会议,为公司的发展献计献策等。

很明显,一个企业或组织中这类行为出现得越多,该组织的文化氛围就越积极,在其间工作的员工就对组织越忠诚,越不愿意离开。

美国印第安纳大学的 Demnis Organ 教授及其同事在 1983 年首次创造性地提出了“组织公民行为”这一术语。他们认为,组织的公民行为是一种有利于组织的角色外行为和姿态,既非正式角色所强调的,也不是劳动报酬合同所引出的,而是由一系列非正式的合作行为所构成。它是组织成员做出的与工作有关的自主行为,既与正式奖励制度无任何联系,又非角色内所要求的行为,但能从整体上有效地提高组织的效能。由于组织公民行为超越了正式角色的要求,管理者一般不易察觉员工是否实施了这类行为,也不易凭奖惩制度使员工实施这类行为。

根据 Organ 教授的研究,组织公民行为应由五个因素组成:利他行为、尽职行为、运动家精神、恭谦有礼和公民道德。利他行为是指员工愿意花时间主动帮助处理或阻止工作中发生或即将发生的问题,鼓励在工作或个人职业发展方面失去信心的同事;尽职行为是指员工的表现超过组织的基本要求标准,他能够尽早规划自己的工作以及设定完成工作的时间;运动家精神是指员工在不理想的环境中仍然会保持正面的态度去面对,不抱怨环境不佳,仍能忠于职守,此外,个人也会为所属工作团队的利益而牺牲自己的利益;恭谦有礼是表示员工用尊敬的态度来对待别人;公民道德是指员工主动关心、投入与参加组织中的各种活动,包括主动阅读组织内部文件,关心组织重大事件,对组织发展提出建议等,有这种行为的员工表明他已经把自己视为组织中的一员。

组织中的公民行为对组织的重要性不言而喻,也已得到许多研究的支持。组织公民行为能提高组织绩效,其关键在于它充当了组织运行的“润滑剂”,减少组织各个“部件”运行时的相互摩擦,从而促进整个组织效率的提高。就像银行那位负责任的员工,自觉或不自觉地为企争取得了更多的客户。企业或组织中这种行为自然是越多越好。

规章制度不能解决企业的所有问题,希望通过建立一套完善的管理规章制度,从而解决管理中存在的全部问题是不现实的,结局往往会陷入制度的陷阱——教条主义当中。在正式制度之外有管理存在的空白,需要企业文化来配合,因为在某些情况下员工内心中的对企业的责任感或是使命感才可能真正对员工行为发生作用。

(资料来源: <https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E5%85%AC%E6%B0%91%E8%A1%8C%E4%B8%BA/654299?fr=aladdin>.)

## 任务小结

本任务从企业制度文化的内涵出发,剖析了企业制度文化建设中企业领导体制、企业组织结构和企业管理制度的构建方法和相互关系。企业制度文化强调的是在企业生产经营活动中应建立一种广大员工能够自我管理、自我约束的制度机制,这种制度机制使广大员工的生产积极性和自觉能动性不断得以充分发挥。

(1) 企业领导体制是企业制度文化的核心。它是独立的或相对独立的组织系统进行决策、指挥、监督等领导活动的具体制度或体系,其核心内容是用制度化的形式规定组织系统内的领导权限、领导机构、领导关系及领导活动方式,是领导者与被领导者之间建立关系、发生作用的桥梁与纽带,对于一个企业的发展具有重要意义。

(2) 企业组织结构是企业制度文化的支架和载体。它包括为了实现组织的目标,在组织理论指导下,经过组织设计形成的组织内部各个部门、各个层次之间固定的排列方式,即组织内部的构成方式,还包括组织之间的相互关系类型,如专业化协作、经济联合体、企业集团等。

(3) 企业管理制度是实现企业目标的强制措施和有力保证。它是对企业管理活动的制度安排,包括公司经营目标、战略、管理组织以及各业务职能领域活动的规定,是企业员工在企业生产经营活动中须共同遵守的规定和准则的总称,其表现形式或组成包括企业组织机构设计、职能部门划分及职能分工、岗位工作说明、工作或流程、管理表单等管理制度类文件,大体上可以分为规章制度和责任制度。优秀企业的管理制度必然是科学、完善、实用的管理方式的体现。

当企业制度的内涵未被员工从内心接受时,其仅仅是管理规范,至多是管理者的“文化”,对员工只是外在的约束。只有当企业制度的内涵被员工从内心接受并自觉遵守时,制度才变成一种文化。

## 能力自测

### 一、单项选择题

1. 当企业制度的内涵被员工从内心接受并自觉遵守时才变成( )。  
A. 企业制度文化    B. 企业文化    C. 企业领导体制    D. 企业组织结构
2. ( )是企业制度文化的支架和载体。  
A. 企业组织结构    B. 企业领导体制    C. 企业管理制度    D. 以上都不对
3. ( )大体上可以分为规章制度和责任制度。  
A. 企业管理制度    B. 企业领导体制  
C. 企业领导的组织结构    D. 企业组织结构

4. ( )领导体制将法定的最高决策权集中于一个领导者手中,由领导者个人对上级和监督机关负责,用下级服从上级的原则进行决策和处理问题。

- A. 一长制                      B. 委员会制                      C. 分离制                      D. 职能制

5. 所谓( )是指下级机构或下级领导者在自己管辖的范围内,有独立自主地解决问题的权力,上级对下级在法定权限内决定处理的事情不进行干涉。

- A. 集权制                      B. 层级制                      C. 职能制                      D. 分权制

6. ( )组织结构是将企业内部按职能(如生产、销售、开发等)划分成若干部门,各部门独立性很小,均由企业高层领导直接进行管理,即企业实行集中控制和统一指挥。

- A. 事业部制                      B. 直线职能制  
C. 矩阵制                      D. 以上答案都不对

7. 影响企业组织结构设计的因素包括企业环境、( )、企业规模、业务特点、技术水平、人力资源、信息化建设等。

- A. 企业环境                      B. 企业规模                      C. 企业利润                      D. 企业战略

8. 制定企业管理制度的第一步是( )。

- A. 由主及次分类制定企业管理制度                      B. 与时俱进定期更新相关制度  
C. 梳理并充分传达企业理念                      D. 以上答案都不对

9. 企业制度能否对企业管理起作用,关键在于“自律”和“他律”的相结合,即企业管理制度和( )的相融合,这才有可能达到企业的均衡发展。

- A. 股东企业组织结构                      B. 企业领导体制  
C. 企业文化                      D. 以上答案都不对

10. 领导的组织结构是指领导机构内部各部门之间的相互关系和联系方式,它包括两种基本关系:纵向隶属的领导关系、横向平行各部门之间的协作关系。它一般包括( )、职能式、混合式和矩阵式四种组织结构。

- A. 纵向式                      B. 参谋式                      C. 横向式                      D. 直线式

## 二、多项选择题

1. 企业制度文化反映企业制度规范的文化层面,包括企业领导体制、( )等三个方面。

- A. 企业组织结构                      B. 企业管理制度                      C. 企业领导权限                      D. 企业业务流程

2. 企业领导体制的核心内容是用制度化的形式规定组织系统内的( ),是领导者与被领导者之间建立关系、发生作用的桥梁与纽带,对于一个企业的发展具有重要意义。

- A. 领导权限                      B. 领导机构                      C. 领导关系                      D. 领导活动方式

3. 领导体制的构成要素包括决策中心、咨询系统与( )五个部分。

- A. 执行系统                      B. 监督系统                      C. 信息反馈系统                      D. 战略系统

4. 企业领导体制除了具备自然属性与社会属性这两种根本属性之外,还具备的基本特征有( )。

- A. 系统性                      B. 根本性                      C. 全局性                      D. 稳定性

5. 企业领导体制的作用主要有( )。

- A. 领导体制是领导者与被领导者之间建立关系、发生作用的桥梁与纽带  
B. 领导体制是领导活动借以贯彻进行的实体

- C. 领导体制是领导者同社会发生联系与作用的合法化证明  
D. 领导体制是决定领导效能高低的重要变量
6. 企业组织结构包含( )三个方面的内容。  
A. 单位、部门和岗位的设置  
B. 企业与外部环境之间的关系  
C. 单位、部门和岗位角色相互之间关系的界定  
D. 企业组织结构设计规范与标准
7. 从目前的实际情况来看,企业组织结构发展呈现出( )新的趋势。  
A. 横向型组织结构  
B. 无边界组织结构  
C. 层级化  
D. 组织结构的网络化和虚拟化
8. 构建新型企业组织结构,推行扁平化管理,可以从构建学习型组织和( )方面入手。  
A. 打造协作型团队组织  
B. 培育新型的管理文化和管理理念  
C. 进行企业再造和流程再造  
D. 加强计算机网络信息技术建设
9. 制定企业管理制度应遵循适用性原则、必要性原则、合理性原则、( )等原则。  
A. 科学性原则  
B. 合法性原则  
C. 完整性原则  
D. 先进性原则
10. 企业管理制度的特征包括管理性、( )。  
A. 实用性  
B. 联系性  
C. 针对性  
D. 时效性

### 三、判断题

1. 企业制度文化既是企业为了保证实践目标而形成的一种管理形式和方法的载体,又是企业从本身价值观出发形成的一种制度和规则。 ( )
2. 企业制度与企业制度文化是一回事。 ( )
3. 企业管理制度是企业制度文化的核心。 ( )
4. 制定的企业管理制度内容应与国家、政府相关的法律规章保持一定程度的一致性,绝不可以相违背。 ( )
5. 在企业内部,无边界就是指打破企业内部边界,在企业内部形成多功能团队,代替传统上割裂开来的职能部门。 ( )
6. 从控制跨度的角度来看,在其他条件相同的情况下,控制跨度越宽,组织效率越低。 ( )
7. 企业责任制度侧重于工作内容、范围和工作程序、方式,如管理细则、行政管理制度、生产经营管理制度。规章制度侧重于规范责任、职权和利益的界限及其关系。 ( )
8. 任何的企业管理制度,再好的企业管理制度,都是特定的企业和一定的历史条件的产物。 ( )
9. 由于各企业在行业、组织结构、人员结构等各方面都存在差异,所以世界上没有任何一个管理制度适用于所有的企业。 ( )
10. 中小企业的管理制度建设重点不是放在建立新模式、完善企业组织机构上,而应该放在提升企业的基础管理水平上,使企业更能适应现代市场竞争的要求。 ( )

### 四、简答题

1. 简述企业制度文化建设的内容和意义。

2. 简述企业领导体制的内容、特征和意义。
3. 目前企业组织结构发展呈现出哪些新的趋势?
4. 简述企业管理制度的类型和特点。
5. 制定企业管理制度应遵循哪些基本原则?

## 案例分析

### (一) 通用电气公司管理制度的变迁

20世纪50年代初,美国通用电气公司年销售额已超过20亿美元。公司规模大了,但权力完全集中于美国纽约总部,该管理模式已经不能适应公司的发展,需要对组织结构进行改良。于是公司总裁卡迪纳先生决定实施分权制度。卡迪纳先生责成斯密迪策划和设计该分权制度。斯密迪行伍出身,非常强调纪律的作用,他认为,实施新的制度时,肯定有阻力,所以必须由他说了算,基层人员要绝对服从,不能有异议。

斯密迪的观点总结为以下几点:

第一点,一个经理自己所能管理的企业规模是有界的。

他认为,一个经理自己所能胜任的经营规模,最大不能超过5000万美元一年,再大就管不了了。按照他的观点,通用电气公司拆成了150个部门,各部门的经营规模不超过5000万美元一年,各部门相对独立,各有各的经营业务,由各部门的经理负责管理,每个部门的经营直接对总裁负责,这样,通用电气公司就等于分成了150个“小公司”。这就导致了一个很不好的后果:当某部门的经营业务一年超过5000万美元时,按照斯密迪的观点,必须分成两个相互独立的业务部门。

第二点,部门经营得好坏要有具体的量化指标。

斯密迪在测评一个部门经营好坏时,设计了8项指标,其中,两个较为典型:一个是利润;另一个是部门长期利益和短期利益的平稳。可在实际工作中,利润是很容易测定的,是多少就是多少,而长期利益的平衡怎么测定呢?当时无法测定,实际上也测定不了。

第三点,真正懂得管理的人,什么都能管理好。

他认为,能管理好一个钢铁厂的人,也能管理好一个大菜市场。因此,作为一个管理人员,应特别注重流动能力的训练。一个管理人员应有多方面的技能,能做许多方面的工作,要训练他做市场工作、工程工作、制造工作等。这样,通用电气公司的一个部门经理,这3年可能在做洗衣机生意,另外3年可能又去做核能的生意。让这些经理们流来流去,以训练他们的流动能力。

后来,斯密迪制度在公司的系统经营方面碰到了困难。通用电气公司拟通过竞争获得新加坡一发电厂的承建权。该业务要求电厂的设计、基建、设备和安装等所有业务全由承建方一家公司承包下来,搞系统经营。由于通用电气公司已经分成150多个相互独立的业务部门,其中,任何一个部门都不可能承包所有这家发电厂的业务,要参与这种国际竞争,公司不得不成立一个协调部门——通用电厂公司,来组织各个业务部门共同承接下这种系统业务。但由于各业务部门已经有了自己的责权利,互相独立,其开展工作起来的难度可想而知。最后,通用电厂公司发现,各部门提供设备的价格,往往比外公司的价格还高。

(资料来源: <http://www.cavtc.net/jpkc/glxjc/Article/ShowArticle.asp>, 2007-04-26.)

问题：

- 1. 斯密迪对通用公司的管理制度采取了哪些改革措施？其目的是什么？
- 2. 为什么斯密迪的改革措施没有收到预期的效果？

（二）疯狂目标的背后

阿里巴巴管理层总是提出一些“疯狂”的业绩目标,让阿里巴巴全公司上下都觉得匪夷所思。但是,这些目标最后都实现了。而能够做到这一点,阿里巴巴独特的价值观考核至关重要。价值观考核就像“主心骨”,让阿里巴巴的队伍采取正确和高效的方式向前狂奔。而阿里巴巴又是如何将价值观融入绩效考核的呢？

1. 制定高目标

阿里巴巴崇拜高难度目标并且身体力行。从公司战略目标到员工的个人业绩指标,都信奉“今天的最好表现就是明天的最低要求”。例如,在个人绩效考核方面,阿里巴巴每个季度、每年采用 5 分制的打分方式对个人进行绩效评估。但是,在阿里巴巴,基本上没有人能拿到 5 分,而且只有 10%的员工能够拿到 4 分。这样一种业绩指标设计和打分标准,体现了阿里巴巴的指导思想:如果目标定低了,你就会降低对自己的要求;你可以拿不到 5 分或 4 分,但是我要确定你已经尽了 12 分的努力去实现 4 分、5 分的目标。

2. 价值观纳入绩效考核

阿里巴巴别出心裁地把价值观纳入绩效考核体系,并与业务考核各占 50%。而在阿里巴巴价值观考核指标中,囊括了追求高绩效的价值观导向和具体的方式方法——如果价值观考核优异,业务考核不好是不可能的。阿里巴巴的价值观被称为“六脉神剑”(见图 3-2),共有六大条,每条细分五个档次。这就把抽象的价值观分解为具体的行为和精神层面的要求。

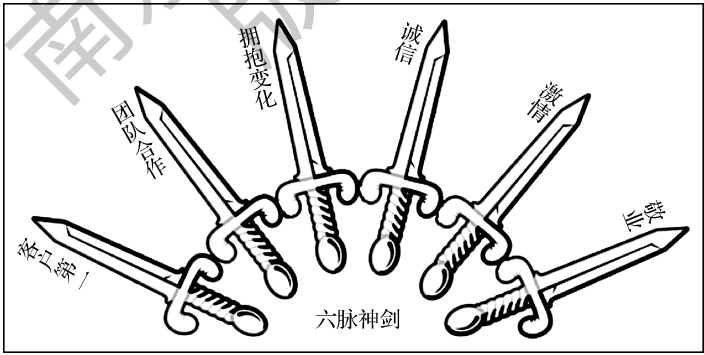


图 3-2 阿里巴巴的“六脉神剑”价值体系

阿里巴巴的价值观大部分是对行为的要求,如“积极融入团队,乐于接受同事的帮助,配合团队完成工作”;精神层面的要求,如“热爱阿里巴巴,顾全大局,不计较个人得失”。在价值观考核中,也突出了业绩导向,如“以积极乐观的心态面对日常工作,碰到困难和挫折的时候永不放弃,不断自我激励,努力提升业绩”,“创造变化,并带来绩效的突破性提高”——阿里巴巴把追求高绩效作为价值观的一部分渗入阿里巴巴文化中(见表 3-1)。

表3-1 阿里巴巴价值观考核表

| 序号 | 价值观               | 价值观描述(评分标准)                                                                                                                                                                                                       | 评分结果 |
|----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1  | 客户第一:客户是衣食父母      | 1分:尊重他人,随时随地维护阿里巴巴的形象<br>2分:微笑面对投诉和受到的委屈,积极主动地在工作中为客户解决问题<br>3分:与客户交流过程中,即使不是自己的责任,也不推诿<br>4分:站在客户的立场思考问题,在坚持原则的基础上,最终达到客户和公司都满意<br>5分:具有超前服务意识,防患于未然                                                             |      |
| 2  | 团队合作:共享共担,平凡人做非凡事 | 1分:积极融入团队,乐于接受同事的帮助,配合团队完成工作<br>2分:决策前积极发表建设性意见,充分参与团队讨论;决策后,无论个人是否有异议,必须从言行上完全予以支持<br>3分:积极主动分享业务知识经验;主动给予同事必要的帮助;善于利用团队的力量解决问题和困难<br>4分:善于和不同类型的同事合作,不将个人喜好带入工作,充分体现“对事不对人”的原则<br>5分:有主人翁意识,积极正面地影响团队,改善团队士气和氛围 |      |
| 3  | 拥抱变化:迎接变化,勇于创新    | 1分:适应公司的日常变化,不抱怨<br>2分:面对变化,理性对待,充分沟通,诚意配合<br>3分:对变化产生的困难和挫折,能自我调整,并正面影响和带动同事<br>4分:在工作中有前瞻意识,建立新方法、新思路<br>5分:创造变化,并带来绩效的突破性提高                                                                                    |      |
| 4  | 诚信:诚实正直,言行坦荡      | 1分:诚实正直,表里如一<br>2分:通过正确的渠道和流程,准确表达自己的观点;表达批评意见的同时能提出相应建议,直言有讳<br>3分:不传播未经证实的消息,不背后不负责任地议论事和人,并能正面引导,对于任何意见和反馈“有则改之,无则加勉”<br>4分:勇于承认错误,勇于承担责任,并及时改正<br>5分:对损害公司利益的不诚信行为正确有效地制止                                     |      |
| 5  | 激情:乐观向上,永不放弃      | 1分:喜欢自己的工作,认同阿里巴巴企业文化<br>2分:热爱阿里巴巴,顾全大局,不计较个人得失<br>3分:以积极乐观的心态面对日常工作,碰到困难和挫折的时候永不放弃,不断自我激励,努力提升业绩<br>4分:始终以乐观主义的精神和必胜的信念,影响并带动同事和团队<br>5分:不断设定更高的目标,今天的最好表现是明天的最低要求                                               |      |
| 6  | 敬业:专业执着,精益求精      | 1分:今天的事不推到明天,上班时间只做与工作有关的事情<br>2分:遵循必要的工作流程,没有因工作失职而造成的重复错误<br>3分:持续学习,自我完善,做事情充分体现以结果为导向<br>4分:能根据轻重缓急正确安排工作优先级,做正确的事<br>5分:遵循但不拘泥于工作流程,化繁为简,用较小的投入获得较大的工作成果                                                     |      |

价值观考核评分合计

### 3. 做“人”的工作

阿里巴巴的价值观考核最重要的功能其实不在于考核本身,而在于较直观的传递和强化。因此,价值观考核虽然是硬性规定,但更多还是体现为软性的力量。活跃在阿里巴巴的一支红色娘子军——阿里巴巴人力资源部的政委们,在高的目标和硬考核之外,发挥着宣讲价值观、增进沟通、减少摩擦、协调关系、维护公平感和促进组织承诺度等软性力量。例如,阿里巴巴的价值观考核先由员工自评,然后由上级进行评估,之后是与人力资源部一起对分歧进行沟通,对没有做好的地方进行分析,通过建设开放透明的氛围和有效沟通,阿里巴巴的政委们成为价值观考核推进的润滑剂。

(资料来源: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1671256627247916669&wfr=spider&for=pc>)

#### 问题:

1. 阿里巴巴的绩效管理取得成功的根本原因是什么?
2. 阿里巴巴企业文化体系建设过程中,制度保障的关键是什么?

## 实践与操作

### 项目一 综合实训:考察企业质量管理体系

#### [目的]

分别调查不同行业,如制造业、服务业的质量管理相关制度,比较其异同之处,深入了解企业制度文化的特点。

#### [内容与要求]

1. 学生分为两个小组,分别调研一家制造型企业和一家服务型企业的质量管理体系。
2. 两组同学分别对该企业的质量管理制度的内容、性质等进行分析,并进行对比分析。

#### [成果评定]

1. 进行企业质量制度比较专题讨论会。
2. 各组分别对所调研企业的质量制度调研报告进行陈述。
3. 对比不同类型、不同行业企业在企业质量制度及制度文化上的区别,并进行讨论。

### 项目二 执行力小测试

#### [目的]

简单地说,执行力就是保质保量完成工作和任务的能力。一家企业的成功,30%靠战略,30%靠运气,40%靠执行力。执行力对于每一名员工来说,都是必不可少的能力,如果执行力很差,就不可能有高的工作效率和好的工作业绩。

#### [内容与要求]

以下测试共 18 题,请在 5 分钟内完成,答案只需回答“是”或“否”即可。

1. 今天天气似乎要变坏,但出门带雨具又麻烦,您能很轻松地做出决定吗? ( )
2. 做一项重要工作之前,您会为自己制订工作计划吗? ( )
3. 您是否充分信任自己的合作者呢? ( )



4. 对自己许下的诺言,您能否一贯遵守? ( )
5. 您能在工作岗位上轻而易举地适应与过去的工作习惯迥然不同的新规定、新方法吗? ( )
6. 您能直率地说出自己拒绝某事的真实动机,而不虚构一些理由来掩饰吗? ( )
7. 辛苦工作之时,您是否会对自己计分评估保持幽默感呢? ( )
8. 您认为自己勤奋而不疏懒吗? ( )
9. 为了公司整体的利益,您敢于得罪他人吗? ( )
10. 做一项重要工作之前,您是否尽可能多地获取建议呢? ( )
11. 您是否善于倾听? ( )
12. 如果您了解到在某件事上领导与您的观点截然相反,您还能直抒己见吗? ( )
13. 进入一个新的部门后,您能很快适应这一新的集体吗? ( )
14. 领导要您星期五下班后提交一方案,到了规定时间,您发现自己的方案有不完善的地方,而且周末领导外出度假,您认为要等到下星期一再上交吗? ( )
15. 您善于为自己寻找合适的借口,来掩饰工作中的小错误吗? ( )
16. 对于一项执行困难的工作,您是否能全力以赴地执行使命呢? ( )
17. 对于工作中不明白的地方,您会向领导提出疑问吗? ( )
18. 您有能够顺利完成工作的自信吗? ( )

#### [成果评定]

1. 评分标准:每回答“是”,一题得1分;第14题、第15题回答“是”扣2分。

2. 结果分析:

(1) 10分以下:你做事往往拖拉。诸如一件工作,如果有人替你去做,你简直对他感激不尽。你使人觉得难以信赖,与你共事会很疲惫。也许对你来说,不做事才最逍遥,但在你拒绝做事或不负责任的时候,你也失去了一次成功的机会。

(2) 11~16分:你的执行力一般。工作中,你效率不高,但你也不会拖公司的后腿。也许你正为自己有游刃有余的能力而沾沾自喜,这就是你最大的缺点,千万别以为“混同于世”就会一帆风顺,要想有良好的工作业绩、获得升迁的机会,你就要发挥自己的一切能力,埋头苦干。

(3) 17~18分:你的执行力较好。你有较开阔的眼界与合理的知识结构,再加上你的果断与敬业,可以肯定的是,你是上司、同事们信赖的对象。如果辅以正确的执行方法,你肯定会有高的工作效率,能够取得较好的工作业绩。