

企业文化建设

企业文化虽然是一种客观存在，但是它会随内外环境的变化而变迁。经营管理者可以根据企业发展需要，通过把握企业文化发展规律，主动进行建设。这个过程，就是企业走向文化自觉、文化自信、文化自强的过程。

第一节 企业文化建设步骤

企业文化建设，是在分析企业现实文化的基础上，设计制定目标企业文化，并有计划、有组织、有步骤地加以实施，进行企业文化要素的维护、强化、变革和更新，不断增强文化竞争力的过程。

应该看到：①企业文化建设是企业主动的组织行为，使企业文化从一种自然存在变为一种贯穿了企业意志的存在；②企业文化建设是企业发展战略的价值观层面，而不是孤立的企业行为；③企业文化建设是企业核心能力建设的一部分，建设强大、优秀的企业文化就是积累文化资本、增强竞争优势；④企业文化建设是一个长期的过程，不可急功近利、急于求成，而要持之以恒、久久为功。

根据广大企业的实践，企业文化建设通常分为现实文化诊断、目标文化设计和企业文化实施 3 个阶段。

一、现实文化诊断——准确认识现状

文化诊断也叫文化盘点，意思是对企业文化现状进行调查和分析。

进行企业文化建设，关键在于量体裁衣、对症下药，构建符合企业实际和今后发展需要的文化体系并加以落实。为此，应首先对现实文化作全面了解，正确认识和把握企业文化的现实状况。作者主持过多个企业文化建设项目，深感进行深入的分析是做好后续工作的前提和保证。

从内容来看，企业文化调研要重点了解企业的经营管理现状、发展前景、员工满意度和忠诚度、员工对企业理念等文化要素的认同度等方面情况。当一家企业处于初创阶段时，

需要了解创业者的企业目标定位和经营管理思路；对于已有一定年头的企业，需要了解企业发展的历史、现状、面临的问题和员工广泛认同的理念。外请企业文化专家来做文化诊断时，企业领导者要自觉打消“家丑不可外扬”的顾虑，更不必讳疾忌医、文过饰非，而要实事求是、坦诚相待，全面展现企业文化存在的问题和不足。

从过程来看，根据企业规模和生产经营特点，调研可以自上而下、分层次分阶段开展，也可以一次性集中进行。对企业文化的全面调研需要广大员工积极参与，因此最好先由企业主要领导组织召开一次动员大会。在调研期间，可以采取一些辅助措施，比如建立员工访谈室、开设员工建议专用邮箱、微信群等，以调动员工的积极性，增强参与意识。在大范围调查以后，要对管理层和业务骨干作重点调研，作深入的交流和沟通。

从方法来看，常用的调研方法有访谈法、问卷法、文献法、实地考察法等。利用企业文化量表进行匿名问卷调查，能较好地反映企业文化现状和员工的认同度。问卷可以借助现成的量表，也可以设计专用量表。在大中型企业，不可能全员都发问卷，宜采用随机抽样的办法。企业内部资料往往能反映企业的历史、现状和特色，通过查阅企业档案资料、规章制度、重要文件、内部报刊、人员资料、先进典型、奖惩办法、新闻报道等可以获得大量的有用信息。

在完成信息收集后，关键是要从以下 4 个方面作全面客观深入的分析：①分析企业经营特点，搞清企业在行业中的地位，以及企业战略构想和生产经营情况；②分析企业管理水平和特色，研究企业内部运行机制，重点分析企业管理思路、核心管理链、现有管理理念和管理方面的主要弊端；③分析企业文化的形成过程和建设情况，特别是企业领导层和员工对企业文化的重视程度、价值取向；④逐项分析企业文化各层次内容，特别是企业理念、群体价值观、企业风俗、人际关系、工作态度、行为规范等。

通过以上分析，基本上可以判断企业的历史、现状、优势及不足，了解员工的基本素质和价值取向，把握企业战略和企业的关系，掌握企业急需解决的问题和未来发展的障碍，从而为设计目标企业文化奠定基础。

二、目标文化设计——科学规划未来

文化设计，就是制定今后希望达到的目标企业文化，即描绘企业文化建设的蓝图。为了科学谋划未来，设计目标文化应把握以下 4 点要求。

第一，要体现先进文化的发展要求。一是要深入贯彻以人为本的科学发展观和创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，切实体现以人为中心原则，立足广大员工的思想和工作实际，尊重劳动者主体地位，着眼于提升员工的需要层次和综合素质，调动和激发员工群体的主观能动性；二是要坚持面向世界、面向未来，既要从企业的历史积淀和现实情况出发，又要有超前意识，体现前瞻性，努力吸收民族优秀传统文化和人类一切先进文明成果，特别是广泛借鉴国内外企业文化的积极因素；三是要与现代企业制度相适应，与企业思想政治工作和精神文明建设有机结合，有利于积累企业的文化资本，切实增强企业的市场竞争力。这样，才能使目标企业文化经得起历史、群众和实践的检验。

第二，要与企业发展战略和经营管理相结合。企业文化建设作为企业发展战略的重要支撑，目标文化设计必须紧紧围绕企业发展战略，充分体现发展战略所确立的指导思想和发展原则，有利于解放和发展企业蕴涵的先进生产力。国资委《关于加强中央企业文化建

设的指导意见》提出，必须将企业文化建设纳入企业发展战略，作为企业经营管理的重要组成部分。这对我国广大企业的文化建设特别是设计目标文化，具有普遍的指导意义。

第三，要从整体上构思、策划和设计。企业文化是一个包括理念层、制度行为层和符号物质层的有机整体，目标文化设计通常需要对各层次都进行设计和统筹。企业理念是企业的灵魂，决定企业文化的品位和水平，也是设计的要点和难点。企业理念各要素具有内在逻辑联系，设计时需要保持内部一致性、系统性。例如，企业愿景描述企业的奋斗目标，回答了企业存在的理由；企业哲学是对企业内部条件和外部环境的哲学思考；核心价值观解释了企业的价值判断标准，是企业的一种集体信念；经营理念回答了企业持续经营的指导思想；企业精神体现了全员的精神风貌；企业作风和企业道德是对每一位员工行为的无形约束。各要素相辅相成，构成完整的理念体系。一般而言，只有先设计出企业理念体系，制度行为层、符号物质层的设计才会有正确的方向和充足的依据。

第四，要坚持解放思想、实事求是、与时俱进。企业文化作为微观的意识形态，一旦形成，就会对企业领导和员工群体产生潜移默化的巨大影响，往往形成一种思维定式和思想上的条条框框。久而久之，可能成为他们接受新思想、新观念、新事物的思想障碍。这无疑对思考和设计目标文化造成制约。为此，必须大胆解放思想，勇于更新观念，努力打破原有理念的束缚，真正从企业实际和未来发展出发，锐意改革创新。否则，所设计的目标企业文化很难实现对现实文化的超越，也就失去了对企业和员工的牵引力。

三、企业文化实施——正确变革文化

文化实施，就是把企业的目标文化变成现实的过程。对很多企业而言，文化实施本质上就是企业文化的一次变革，一方面把企业的优良传统发扬光大，另一方面也纠正企业存在的不良倾向和问题。

最早提出组织变革过程有关理论的是勒温（Lewin），他建立的模型提出组织变革三部曲：解冻—变革—再冻结。该模型也反映了企业文化变革的基本规律。一般来讲，企业文化的变革与实施需要有导入阶段、变革阶段、制度化阶段和评估总结阶段。

导入阶段就是勒温模型的解冻期。这个阶段的主要任务是从思想上、组织上做好企业文化变革的充分准备。这时，要建立强有力的领导体制、高效的执行机制、全方位的传播机制，让企业所有成员认识到文化变革的到来。为了更好地完成这一阶段工作，可以建立专门的委员会或领导小组来落实，设立企业文化建设专项基金来加以推进，在人财物力上予以保证。

变革阶段是企业文化实施工作的关键。在这个阶段内，要全面开展企业文化理念层、制度行为层、符号物质层的建设，即进行由上而下的观念更新，建立健全企业的一般制度和特殊制度，形成新的企业风俗，做好符号物质层要素特别是视觉识别要素的设计与应用。这一阶段可谓一个完整的企业形象塑造工程，中心任务是价值观的形成和行为规范落实，往往至少需要一年时间。

制度化阶段是企业文化变革的巩固阶段。该阶段的主要工作是检讨企业文化建设中的经验和教训，将成熟的做法通过制度加以固化，建立起完整的企业文化体系。在此阶段，企业文化变革将逐渐从突击性工作转变成日常工作，领导小组的工作重点也将从宣传推动转变成组织推动。需要建立完善的制度，主要包括企业文化领导体制、企业文化培训制度、企业文化评价考核制度、企业文化先进单位和个人表彰制度、企业文化传播制度、企业文

化建设预算制度等。这个阶段常见的问题是新文化立足未稳、旧习惯卷土重来，尤其对于有过辉煌历史的企业，往往会自觉不自觉地回到旧轨道，管理者要有足够的思想准备。

评估总结阶段是进行企业文化实施成效的阶段性的检查。这对今后推进企业文化建设具有十分重要的作用。评估总结要围绕事先制定的目标企业文化，检查文化变革是否达到预期效果，是否有助于企业绩效的改善和提高。同时，还包括对企业文化实施的反思，主要针对内外环境变化，检查目标文化体系是否真正确立，具体包括现场考察、研讨会、座谈会、总结表彰会等工作方式。

至此，可以把企业文化建设的过程作一个系统的梳理（图 3-1）。

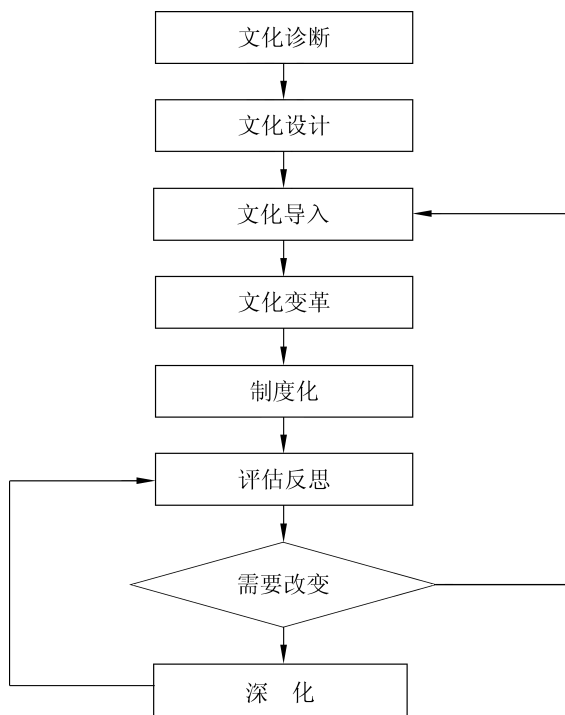


图 3-1 企业文化建设过程

作为企业发展动力的不竭之源，企业文化建设已经成为广大企业经营管理的一项中心工作。伴随着企业发展，员工队伍调整、重组、扩张或新老交替是常态，即使不需要重新设计目标文化体系，也不用对现有文化进行重大变革，必须持续推进企业文化的贯彻实施，从而使企业理念进一步深入人心、形成共识，使企业制度得以自觉遵守、化为行动，使企业形象不断提升、广为传播。这种寓于平时、坚持不懈“苦练内功”，正是企业文化建设长期的基础性工作，应当引起主要领导者的高度重视。

第二节 企业文化测量

企业文化测量就是采用数量研究方法对客观存在的企业文化进行量化的认识、分析和判断。这是开展企业文化诊断的一种有效方法。在管理学界的推动下，越来越多的企业在

推进企业文化变革和建设时，都或多或少地引入了企业文化测量的方法和技术。

一、测量的作用和特点

1. 企业文化测量的兴起

人们对企业文化的认识，经历了从模糊感知、定性认知到定量分析的过程。很多企业文化和企业管理的论著，也都是从一些企业的实践或案例中进行抽象，定性地加以描述和研究。从美国的企业文化“四重奏”，到后来的《企业文化与经营业绩》《管理实践》《基业长青》《从优秀到卓越》等名著，都是如此。由于企业文化特别是理念层要素具有意识形态属性，因此，定性认知和判断至今仍是了解与分析企业文化的极为重要且要求很高的一种方法。

随着企业文化实践的发展和理论研究的深入，定量分析的方法普遍引入，广泛进行企业文化测量。

引入定量分析，有两个重要的动因：一是针对一些企业家忽视企业文化的客观存在及其重要作用，管理学家试图通过定量研究，拿出有说服力的数量结果来加以揭示和阐述；二是受到西方社会科学中数量研究方法的影响，一些学者特别是经济学家对于没有运用数学方法、数学工具和数学模型的研究一律不当回事，迫使管理学家采用定量研究来提高企业文化研究的科学性。后来，定量分析被广泛应用，甚至有人认为，对企业文化进行有效测量，是进行一切和企业文化相关的实践与研究的基础。

从企业文化研究的发展过程来看，实际上一直走的是理论研究与应用研究相结合、定性研究与定量研究相结合的道路。20 世纪 80 年代，在对企业文化的概念和结构进行探讨之后，人们很快提出用于企业文化测量、诊断和评估的模型，进而开发出一系列量表，从而对企业文化进行可操作、量化的深入诊断，并迅速应用于世界各地的企业。

2. 企业文化测量的作用

(1) 为企业文化诊断提供工具。鉴于企业文化的主观性、内隐性等特点，有学者认为，对某个企业进行文化诊断的最佳方法是实地考察，采用观察、访谈甚至参与企业活动等方式。不过，这种定性的“质”的诊断方法也存在周期长、调查面窄（尤其对大企业而言）、不便比较分析等不足。20 世纪 90 年代，“量”的诊断方法，即采用企业文化量表作大规模施测的定量诊断方法逐渐兴起。它与定性的诊断方法结合使用，既能保证诊断的全面性和科学性，又能反映特定企业环境下的文化个性，受到普遍认可。

(2) 为企业文化变革提供依据。新的企业文化必须既继承发扬原有文化中的积极因素，又能针对企业面临的新形势新任务大胆创新，以有效应对企业传统观念和利益集团的抵抗，增强企业领导者和中高级管理人员贯彻新文化的自觉性和坚定性，引导广大员工接受新的价值观等企业理念。因此，对企业现有文化进行测量，全面调查企业成员的价值观和行为，为变革提供事实依据，是进行企业文化变革不可或缺的环节。

(3) 为企业文化实证研究提供科学基础。文化测量的研究一直试图解决一个问题：“企业文化到底是什么？”最近 40 年的研究过程中，围绕这一问题的争论从未停止。例如，当人们讨论企业文化时，往往指的是员工群体所共有的价值观，但在西方心理学传统中，过去习惯用“风气”的概念来描述团体或组织成员所共享的信念，并形成了相应的测量工具。从学术角度来看，企业文化测量的研究，实质上是在为“企业文化”这一属于心理学范畴

的概念寻找管理学范畴的解释。

3. 企业文化测量的特点

掌握企业文化测量的主要特点，有助于企业科学实施文化测量、正确运用测量结果。

(1) 客观性。测量的目的在于发现并精确地描述出客观存在的真实的企业文化。很多企业有明确的企业文化表述，如 GE 文化理念“更精简、更迅捷、更自信”，反映了当时韦尔奇对现代企业的诠释，但这一理念是否真正融入每个员工的行为取向中，是否客观地存在于企业，则可以通过文化测量得到验证。这样，企业文化测量是从员工认同实践的程度来衡量企业文化特征，而不只是简单地描述某种文化理念的内容。

(2) 相对性。任何测量都应具备参照点和单位两个要素。参照点是计算的起点，参照点不统一，所代表的意义就不同，测量的结果也就无法比较。理想的参照点是绝对零点。单位是测量的基本要求，理想的单位应有确定的意义和相等的价值。但测量企业文化时并不具备这样理想的两个要素，测量所得到的只是企业成员对企业文化特征的一个描述性序列。企业文化测量就是分析这种描述性序列的特征，然后把它与其他企业文化的平均水平作比较，这种比较一般以类别或等级来表示。

(3) 间接性。企业文化虽然是一种内化的企业特性或特质，但是可以通过生产经营活动中的各种行为表现出来。因此，企业文化测量是通过测量企业成员的行为特点，来间接地了解内在的群体价值观等企业理念。

(4) 个性。企业文化是一种亚文化，具有路径依赖性。每个企业都有自己特定的历史与外部环境，因此，企业文化具有个性差异。测量中对文化个性的反映深度取决于量表的设计。量表的测量维度分得越细，越能反映出企业与众不同的文化细节和文化特征。

二、测量的有关理论

企业文化的测量特征对测量工具的设计提出了具体要求，即：企业文化到底测什么？如何测？前一个问题要求给出一个可操作的“企业文化”概念，而后者则要求量表给出一个测量的维度框架，即解决从哪几个维度来测量评价企业文化的问题。为此，有很多管理学家进行了深入的探索，提出了有关的理论和模型，为推进企业文化测量奠定了必要的理论基础。

1. 沙因的组织文化理论框架

如果只根据企业文化的 3 个层次，显然是不太容易进行测量的。因此，需要针对企业文化的测量来界定一个操作性的企业文化概念。

美国麻省理工学院（MIT）斯隆商学院教授埃德加·沙因（Edgar H. Schei）1985 年提出：“企业文化应该被视为一个独立而稳定的社会单位的一种特质。如果能够证明人们在解决企业内外部问题的过程中共享许多重要的经验，则可以假设：长久以来，这类共同经验已经使企业成员对周围的世界以及对他们所处的地位有了共同的看法。大量的共同经验将导致一个共同的价值观，而这个共同价值观必须经过足够的时间，才能被视为理所当然而不知不觉。”这个概念的本质就是企业的共同价值观与基本假设，也就是把企业文化的测量界定在企业的理念层。这个观点在企业文化测量时被经常采用。

沙因综合前人对文化比较的研究成果，认为组织文化是组织深层的特质，根植于组织一切活动的底部。他把组织文化的本质分成以下 5 个方面。

(1) 自然和人的关系，指组织中人们如何看待组织和环境之间的关系，包括认为是可支配关系还是从属关系，或者是协调关系等。这些不同的假定毫无疑问会影响到组织的战略方向，因此组织对于当初的组织/环境假定适当与否，应具有随着环境的变化进行调整的能力。

(2) 现实和真实的本质，包括组织中对于什么是真实的，什么是现实的，判断它们的标准是什么，如何论证真实和现实，以及真实是否可以被发现等一系列假定。同时也包括行动上的特点、时间和空间上的基本概念。他指出在现实层面上包括客观的现实、社会的现实和个人的现实。在判断真实时可以采用道德主义或现实主义的尺度。

(3) 人性的本质，包含着哪些行为是属于人性的，哪些行为是属于非人性的，这一关于人的本质假定和个人与组织之间的关系应该是怎样的等假定。

(4) 人类活动的本质，包含着哪些人类行为是正确的，人的行为是主动或被动的，人是由自由意志所支配的还是被命运所支配的，什么是工作，什么是娱乐等一系列假定。

(5) 人际关系的本质，包含着什么是权威的基础，权力的正确分配方法是什么，人与人之间关系的应有态势（如是竞争的或互助的）等假定。

沙因认为，理解以上本质有助于解决企业的两大问题：内部管理整合和外部环境适应。所谓内部管理整合，是指为保证企业长期生存和发展，员工、组织、制度之间的协调与管理特征。外部环境适应，是指为求得在外部环境中的生存和发展所表现出的对外部环境的适应特征。他指出，企业文化的诊断与变革都要紧紧围绕这两个方面来展开。

2. 卡迈隆和奎因的竞争性文化价值模型

竞争价值模型是从文化的角度考虑影响企业效率的关键问题。例如：企业中哪些因素影响效率？企业的效率由哪些因素来体现？人们在判断效率高时心里有没有明确的判定标准？本书第二章提及，卡迈隆、奎因（Cameron & Quinn）提出了竞争性文化价值模型，认为组织弹性—稳定性、外部导向—内部导向这两个维度能有效地衡量出企业文化的差异对企业效率的影响（图 3-2）。

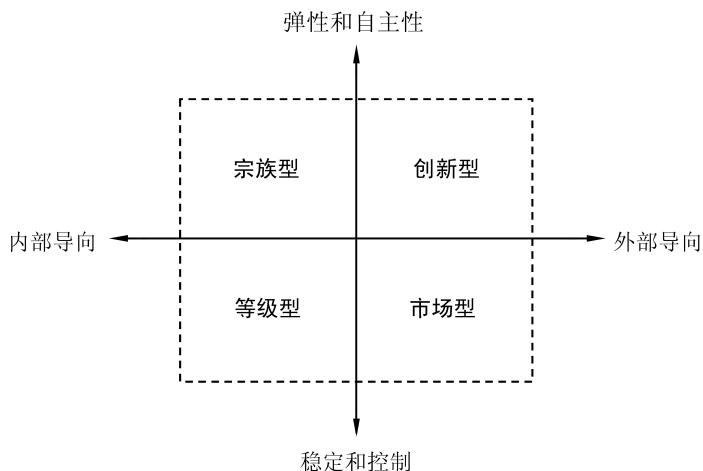


图 3-2 Cameron 和 Quinn 的竞争性文化价值模型

资料来源：Kim S.Cameron & Robert E.Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: The Competing Values Framework.

该模型由此派生出 4 种类型的文化，在企业文化测量诊断方面的影响较大。各类文化的特征如下。

(1) 等级型文化。等级型文化具有规范的、结构化的工作场所以及程序化的工作方式。企业领导在其中扮演协调者、控制者的角色，重视企业的和谐运作。人们更关心企业长远的稳定，尽量避免未来的不确定性，习惯于遵守企业中的各种制度和规范。例如，福特汽车、麦当劳等企业。

(2) 市场型文化，是指企业运作方式和市场一致。这类企业的核心价值观强调竞争力和生产率，更关注外部环境变化，如供应商、顾客、合作人、授权人、政策制定者、商业联合会等。在该文化环境下，人们时刻以警惕的眼光看待外部环境，认为市场中充满敌意，顾客百般挑剔。企业要在市场中生存，只有依靠不断增强自身竞争优势。因此，市场型文化往往有明确的发展目标和主动进攻的战略姿态。GE、飞利浦等企业就是这类文化。

(3) 宗族型文化，是指有着共同的目标和价值观，讲究和谐、参与和个性自由，这类企业更像是家庭组织的延伸。其基本观点是外部环境能够通过团队的力量来控制，而顾客则是最好的工作伙伴。日本很多企业都属于这一类型，认为企业存在的重要目的在于提供一个人文的工作环境，而管理的主要内容则是如何激发员工的热情，如何为员工提供民主参与的机会。一般而言，这类企业员工的忠诚度较高。

(4) 创新型文化。创新型文化是知识经济时代的产物，它在具有高度不确定性、快节奏的外部环境中应运而生。其基本观点是，创新与尝试引领成功，为了明天的竞争优势，企业要不断地产生新思维、新方法和新产品，而管理的主要内容就是推动创新。在这类企业中，项目团队是主要的工作方式，组织结构时刻随着项目的变化而改变。这种文化主要存在于信息、咨询、航空、影视、新媒体等行业中。

三、测量维度

在进行企业文化测量时，应选择能反映不同企业之间文化差异的关键因素——也就是说要科学设计测量的维度，明确从哪些方面来测量、描述和评价企业文化特征。

测量维度的设计，是企业文化测量的关键，也是企业文化量表设计的精髓所在。维度选择一般应符合 3 个要求：①能够反映企业文化特征，这是最基本的要求；②能够度量出不同企业的文化差别，具有区分性；③维度相互独立，满足统计检验的要求。

1. 东西方企业文化差异

从企业文化测量维度的研究过程来看，西方国家起步较早，而我国及东亚地区的研究时间较短。由于东西方在民族文化、地域文化上存在着巨大的差异，这种差异必然会在各自的企业文化中得到体现（表 3-1）。

表 3-1 东西方企业文化差异

项 目	东方企业文化特征	西方企业文化特征
人性假设	人性本善	人是罪恶的
利益观念	重义轻利，看重声誉和面子	金钱是衡量一切的标准
沟通方式	内在含蓄的	外在直露的
人际交往	被动接近	主动接近
教育培训	集中控制	分散活动

续表

项 目	东方企业文化特征	西方企业文化特征
信仰	无神论（多神论）	一神论（上帝）
思维方式	定性/综合性（中庸之道）	定量/强调技术和分析手段
目标	群体协调	个人发展

2. 西方国家企业常用的测量维度

(1) 霍夫斯泰德的组织文化测量维度。荷兰学者吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)是最早进行企业文化测量维度研究的学者。在对北欧多家企业实证研究的基础上,先提出6个维度描述组织文化:过程导向—结果导向、员工导向—工作导向、狭隘的角度—职业的角度、开放系统工程—封闭系统、宽松控制—严格控制、规范标准—实用标准。

后来,他进一步提出组织文化测量可以分为 3 个层次共 10 个维度。价值观层有 3 个维度,即职业安全意识、对工作的关注、对权力的需求。管理行为层有 6 个维度:过程导向—结果导向,员工导向—工作导向,社区化—专业化,开放系统—封闭系统,控制松散—控制严密,注重实效—注重标准与规范。制度层有 1 个维度,即发展晋升—解雇机制。

在霍夫斯泰德的测量维度理论上发展出来的 VSM94 量表 (value survey module 94) 在西方企业界已得到广泛的应用和认同。

(2) 丹尼逊的组织文化测量维度。丹尼逊(Denison)的组织文化维度是对竞争性文化价值模型的进一步拓展。他认为, 根据组织弹性—稳定性、外部导向—内部导向这两个维度, 可以把企业文化内涵进一步划分为人的特性、基本价值观、环境适应性和企业使命 4 个模块, 具体包括 12 个维度。其中, 人的特性模块的 3 个维度是授权、团队导向、能力开发; 基本价值观模块的 3 个维度是核心价值观、一致性、和谐; 环境适应性模块 3 个维度是应变能力、关注顾客、组织学习; 企业使命模块的 3 个维度是企业愿景、战略导向(意图)、企业目标。

(3) 欧瑞利和柴特曼的组织文化测量维度。欧瑞利和柴特曼 (O'Reilly & Chatman) 提出, 组织文化测量维度既要能反映组织文化的特性, 又要能反映组织成员对组织文化的偏好程度。他们先设计出 54 条组织文化和价值观的陈述, 再把这些陈述语句从最符合组织文化特点到最不符合组织文化特点进行不同程度的分类, 具体分类办法是:

2 — 4 — 6 — 9 — 12 — 9 — 6 — 4 — 2 (共 54 条)

最符合 ←-----→ 最不符合

这样通过对组织成员的大规模施测，就能了解人们对组织文化的偏好程度。这种方法称为 Q-Sorted 研究方法。据此，他们提出衡量组织文化的 8 个维度：创新、稳定性、相互尊重、结果导向、注重细节、团队导向、进取性和决策性。

(4) 卡迈隆和奎因的组织文化测量维度。他们在竞争价值观框架的基础上构建了组织文化评价量表(OCAI 量表),提出了判据评价企业文化的6个维度:主导特征、领导风格、员工管理、企业凝聚、战略重点和成功准则。OCAI 量表共有24个测量条目,每个判据下有4个陈述句,分别对应4种类型的企业文化。对于特定企业来说,它在某一时点上的企业文化是4种类型文化的混合体,通过OCAI 测量后形成一个剖面图,可以直观地用一个四边形表示。

3. 东方国家企业常用的测量维度

中国文化和西方文化存在基本假设与基本信念上的差别，这直接影响着中国企业文化的特质。

西方学者在解释东亚经济发展的特性时，大多是以儒家伦理为基础，认为儒家思想中包含了一套引导人们努力工作的价值观系统，形成一种良好的工作伦理，进而提升生产力，促进整个社会经济的快速发展。卡恩（Kahn）在《世界发展：一九七九及以后》一书中提出“后儒家学说”，认为儒家文化有4种特质：家庭中的社会化方式促成个体的沉着节制、努力学习，并重视工作、家庭与责任；具有团体协作的倾向；阶层意识，认为等级的存在理所当然；人际关系具有互补性。

目前，具有东方文化特征的企业文化测量维度都是儒家思想与现代企业管理思想的结晶，常用的维度有以下14个。

（1）领导风格，指企业中上级指挥、监督、协调、管理下属的方式。在儒家文化中，领导代表着权威，命令、控制与协调是领导的主要特征，其内涵与西方的领导理论有着很大的差异。是领导者还是管理者？这一基本假设将对企业文化产生重要影响。

（2）能力绩效导向。能力导向就是能者得其职，但有能力并不意味着就会转化为工作业绩。业绩导向，就是分配制度、激励机制要和工作业绩考核挂钩。只有建立一个能力和工作绩效并重的激励制度，才可能形成强大的工作动力，推动组织目标的实现。

（3）和谐导向。家和万事兴，和谐的人际关系是成功的关键。但现实中人与人之间的沟通往往会有障碍，而一旦逾越这条鸿沟，人们的工作效率和企业竞争力就会大大提高。

（4）求真务实，即坚持实事求是，从实际出发、理论联系实际，探索和尊重企业发展的内在规律，追求实效。在工程师、科技人员主导的企业中，往往是这种价值观，坚持科学方法，重视数据与量化分析，注重系统实证的方式，不做虚功，不慕虚名，较少形式主义。

（5）凝聚力。凝聚力越强，企业成员之间的关系越融洽，企业的整体目标和成员的个体目标越容易实现。

（6）诚信导向。诚信应该是人的一项重要品质，也是多数成功企业的价值观。在这种价值观影响下，员工相互尊重、信守诺言，企业会诚实纳税、合法经营、信守合同。

（7）顾客导向。顾客导向强调顾客的兴趣和观点，企业的环境分析、市场研究、经营决策、战略战术、生产制造、销售和服务都以顾客作为出发点，从而建立围绕顾客的业务体系。

（8）创新导向。这种价值观在高科技企业中较为常见，员工有强烈的自我超越意识和求胜心，工作积极主动，自我要求严格，以期达到一流的业绩标准。而企业坚持优胜劣汰，不断改善精益求精，从而使得产品技术服务不断创新，始终保持领先。

（9）学习导向。学习能力的强弱决定了企业在经营活动中所增值的知识的大小。学习型文化对于保持企业活力和可持续发展来讲是必不可少的。

（10）使命与战略。企业使命奠定了企业文化的基调，而企业战略目标的制定则必须充分考虑企业文化的支持性。

（11）团队精神。一个好的企业，首先应是一个团队，要有鲜明的团队精神。如果没有人们在企业运行过程中的相互协作，没有团队精神，企业就不可能高效益发展，从而也就

不会有企业中每个人的自我价值的实现。

(12) 危机意识。市场竞争复杂多变，如果没有危机意识、忧患意识，员工不思进取、人人得过且过，这样的企业是没有前途的。诺基亚的奥利拉认为：“把经理们从舒适的位子上赶走，是激发他们工作积极性的有效方式。”

(13) 社会责任。作为社会组织，企业不但有经济责任，还负有社会责任，不仅要追求经济效益，还要注重社会效益。为了利润最大化而放弃自己的社会责任或损害社会利益的行为，只能导致企业失去公众的信任和支持。

(14) 文化认同，指企业价值观、行为规范、标识等文化要素被员工认同的程度。员工一旦认同了企业文化，就将自觉通过自身行为来维系这种文化，从而使管理由一种强制性的制度约束变成非强制性的文化导向。可以说，企业的核心就在于“认同”。

四、量表设计

在确定企业文化测量维度之后，就可以编制测量量表了。量表是一种简单快捷地获取信息的方法。测量人员把标准化量表发给员工，员工通过填写问卷来描述其工作环境中的价值观、基本假设、行为方式、组织承诺等方面的信息。国际上很多量表都是以企业价值观与基本假设作为测量对象的，如 DOCS 量表；也有测量企业员工行为特征的，如 FCA 量表；还有测量内容价值观和企业管理特征的，如 VSM94 量表。

一般来讲，企业文化量表包括两种形式的问题。一种是采用标准化里克量表形式，针对各个维度设计价值观及管理行为特点方面的条目，让测试对象按企业实际情况的符合程度进行打分评价；另一种是提一些简单的开放性问题让员工回答，如“请描述你所在团队的最提倡/反对的行为”之类。这两种不同的提问方式所获取的信息重点不太一样，有各自的优缺点。在实际中，有效量表都是由这两类问题有机组合而成的。

在设计量表的测量题目时，需要注意以下 4 点。

(1) 编制题目时既要参考管理专家现有的资料，又要听取企业相关工作者的建议，以便编写出最能反映企业文化本质特征的题目。

(2) 每个维度的测量题目在 6~8 个，数量太少难以反映该维度的特征，而数量太多则容易发生内涵重叠的情况，难以通过统计检验。

(3) 题目的表达务求准确、直白，避免使用容易引起思考混乱和理解歧义的词语与句型，也应该尽量避免使用生僻的专业词汇。当调查对象的文化水平不高时，应该力求使用最简单的表达方式。

(4) 开放式问题不宜太多，要选取最具代表性的问题。

下面举一个企业文化量表的例子（表 3-2）。

表 3-2 蓝天电子设备公司企业文化量表

一、基本情况（请在您认为合适的选项前画“√”）

1. 性别：A.男 B.女
2. 年龄：A.20~25 岁 B.25~30 岁 C.30~35 岁 D.35~45 岁 E.45 岁以上
3. 文化程度：A.高中以下 B.高中和中专 C.大专 D.本科 E.研究生
4. 工作类别：A.营销人员 B.研发人员 C.管理人员 D.财务人员 E.后勤人员 F.生产人员
5. 在公司的时间：A.1~2 年 B.3~5 年 C.6~10 年 D.10~15 年 E.15 年以上
6. 专业技术职称：A.高级 B.中级 C.初级 D.其他

二、请回答下列各项问题。每个问题都反映出你所在的组织的某种状况的真实程度。

序号	问题	极不同意	不同意	有点同意	同意	非常同意
1	公司鼓励员工创新发明，并给予适当的支持与奖励	1	2	3	4	5
2	在公司里，团队合作的意识强，人们相互之间能够理解支持	1	2	3	4	5
3	在公司里，人们对自己的工作都高度负责	1	2	3	4	5
4	在公司里，个人或团队有权根据需要修改他们的目标	1	2	3	4	5
5	在公司里，不同部门之间的交流充分，彼此协作	1	2	3	4	5
6	在公司里，员工素质的开发被视为企业竞争力的重要内容	1	2	3	4	5
7	在公司里，员工一视同仁，相互平等，相互尊重	1	2	3	4	5
8	在公司里，收入差距能够很好地反映出业绩水平的高低	1	2	3	4	5
9	在公司里，鼓励员工把顾客的观点融入工作决策中	1	2	3	4	5
10	在公司里，人们重视权威，遵从权威人物的领导	1	2	3	4	5
11	在公司里，人们重视人情关系，甚至不惜破坏制度	1	2	3	4	5
12	在公司里，人们重视对历史传统的维护	1	2	3	4	5
13	在公司里，具有冒险精神的员工能够得到上司的赏识	1	2	3	4	5
14	在公司里，强调客观标准，习惯用数据和事实说话	1	2	3	4	5
15	在公司里，赏罚公正公平，很少有幕后操作现象	1	2	3	4	5
16	在公司里，制度规范建设完善，人们习惯按照制度办事	1	2	3	4	5
17	在公司里，以市场需求为导向的观念深入人心	1	2	3	4	5
18	在公司里，人们认为长远的成功比短期行为更重要	1	2	3	4	5
19	在公司里，人们相信“行胜于言”，反对浮夸和表面文章	1	2	3	4	5
20	在公司里，上级能充分考虑下属的观点和建议	1	2	3	4	5
21	在公司里，人们重视和谐的人际关系建设，抵制小帮派	1	2	3	4	5
22	在公司里，人们认为顾客满意是产品和服务的最终评价标准	1	2	3	4	5
23	在公司里，与个人品德相比，工作能力是人们最看重的因素	1	2	3	4	5
24	在公司里，无视企业共同价值观的行为将会受到指责	1	2	3	4	5
25	在公司里，发生工作冲突时人们会去寻找双赢的解决方案	1	2	3	4	5
26	在公司里，鼓励员工从自身及他人的经验教训中学习	1	2	3	4	5
27	在公司里，企业精神和宗旨深入人心，并变成员工的行动	1	2	3	4	5
28	在公司里，人们清楚企业未来的发展前景，充满信心	1	2	3	4	5
29	在公司里，领导者能够率先示范，积极倡导企业精神和宗旨	1	2	3	4	5
30	在追求利润的同时，公司重视自己的社会责任和企业形象	1	2	3	4	5
31	在公司里，人们把学习作为日常工作的一项重要内容	1	2	3	4	5
32	在公司里，鼓励员工从全局和整体的角度考虑问题	1	2	3	4	5

三、请简要回答下面三个问题。

1. 您认为在公司里，人们最提倡的观念和行为有哪些？
2. 您认为在公司里，人们最反感的观念和行为有哪些？
3. 您认为公司在管理中存在哪些弊病？请谈谈您的改进建议。

量表设计是一项科学性、艺术性都很高的工作，要坚持目标明确、区分度高、便于统计等原则。在了解员工的深层次思想状况时，切忌直来直去和进行诱导，否则很难得到真实信息。例如，要调查员工价值取向，可以提问“如果再次选择职业，您主要考虑以下哪些因素”，要求从工资待遇、住房、个人发展等许多选项中最多选择三个。为了保证问卷调查的可信度和有效性，通常要先作小范围测试，根据测试情况对量表进行修正。

第三节 企业文化建设的组织保证

企业文化建设和企业任何工作一样，都需要有强有力的组织保证，才能使目标文化从蓝图变成现实。

一、构建“一把手挂帅”的领导体制

约翰·加德纳（John W. Gardner）在《论领导》一书中强调，领导者要注重无形的远景、价值观、动机，能直觉地感知领导下属互动中的非理性、无意识的因素。换句话说，企业主要领导者要抓企业文化建设。

1. 最高领导者是企业文化建设的第一责任人

大凡成功的企业都有优秀的企业文化，而企业家是这种优秀文化最主要的缔造者。他缔造、倡导、管理企业文化，其价值观决定了企业文化的基调，其观念创新带动了企业文化更新，其自身素质不断完善促进了优秀企业文化的发展巩固，一个人扮演多个角色（图 3-3）。

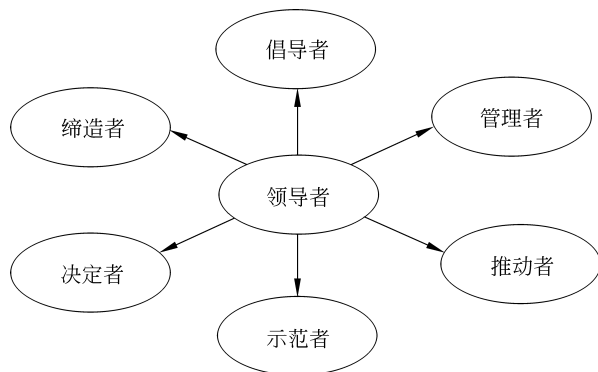


图 3-3 领导者在企业文化建设中角色

企业的创办者或早期领导人往往是企业文化的缔造者。1952 年，38 岁的小沃森接任 IBM 公司总裁后，认为公司最伟大的财富就是人，主张公司内相互关心。有一段时间，白领员工调动比较频繁，大家戏称 IBM 代表着“我被调走了”（I’ve been moved）。小沃森听说后，意识到这样会影响员工的家庭生活，于是决定，如果不能大幅度增加员工薪水，就不要异地调用。这件事充分反映了 IBM 尊重员工的价值观。1984 年，40 岁的柳传志在中科院计算所受命创办了仅 11 人的公司（联想集团前身）。他从发展战略上提出“大船结构”以反对当时“小船大家漂”的做法，在管理实践中凝练出以“建班子，定战略，带队伍”

的“管理三要素”，并倡导奉献精神，这些成为联想文化的基石。大量此类案例说明，企业家的价值观决定着企业文化的基调和方向。

在许多历史较长的公司，后来都有一些领导者为发展和变革企业文化发挥了极为重要的作用。1956年，GE 时任总裁克迪纳创办了克劳顿村的管理发展培训中心，用来传播当时 GE 的核心策略和分权理念。1980年，45岁的韦尔奇接任后，在 GE 掀起了一场文化革命，确立公司价值观，迅速推动了文化变革。1992年，41岁的奥利拉担任诺基亚 CEO 以后，提出“科技以人为本”的公司理念，采取芬兰式的温和管理，强调员工团结，树立危机意识，引导企业摆脱困境，走向辉煌。可见，拥有重视和善于驾驭企业文化的“一把手”，既是企业长盛不衰的重要保证，又是企业走出低谷、实现飞跃的关键所在。

国内外大量实践表明，主要领导者是企业文化建设的第一责任人。《公司文化》一书的作者迪尔和肯尼迪指出：“是不是每个公司都能有强烈的文化？我们想是能够的，但要做到这一点，最高层管理者首先必须识别公司已经有了什么类型的文化，哪怕是很微弱的。总经理的最终成功在很大程度上取决于是否能够精确地辨认公司文化并琢磨它、塑造它，以适应市场不断转移的需要。”埃德加·沙因甚至说：“领导者所要做的唯一重要的事情就是创造和管理文化，领导者最重要的才能就是影响文化的能力。”不重视企业文化建设，一定不是称职的领导者。在中国推动企业文化建设，必须“一把手”挂帅——董事长、总经理（总裁）、党委书记亲自来抓。

2. 健全企业文化建设的领导体制

领导体制是指企业（组织）进行决策、指挥、监督等领导活动的具体制度或体系。由于企业文化建设是一项全局性、战略性、长期性的工作，也是一项颇具复杂性、艰巨性、挑战性的任务，因此，很多企业都建立了“一把手”挂帅的领导体制——计划、指挥、组织和协调人、财、物、时间、信息等资源，对企业文化建设进行全员、全方位、全过程的领导和管理。

对于推动企业文化变革，健全“一把手”负责的领导体制尤其重要。领导体制的作用主要是从思想、组织、氛围上为企业文化变革进行充分的铺垫，具体说就是在思想上吹响文化变革的冲锋号，在组织上建立文化变革的团队，同时在企业中营造一个适合文化变革的氛围。建立强有力的领导体制，通过广泛宣传 and 有效培训，让企业所有成员认识到变革的来临，引发组织成员的思考，才能使企业文化变革顺利进行。

在我国，根据企业规模和发展阶段，“一把手”挂帅的领导体制又具体分为首长负责制、委员会制和领导小组制。

（1）首长负责制。这种情况一般是在企业处于初创阶段、规模较小时，企业文化的诊断、设计、变革、落实等工作都由主要创办者个人亲自决策，直接推动。作者遇到过很多企业家，他们在创业过程中由于深感企业文化的重要，而亲自推动企业文化建设。这种体制符合小企业的实际，企业文化建设的权力集中，责任明确，效率很高，推动力也很强，其不足则是主要领导者的时间精力难以保证。

（2）委员会制。这是一种集体负责、分工合作的领导体制，是大中型企业常见的企业文化领导模式。企业文化建设委员会（或企业文化指导委员会、企业文化建设推进委员会）负责文化建设的重要决策和统一领导。委员会一般由企业主要领导（董事长、总经理、党委书记）牵头，副职领导和有关部门、下级单位负责人为成员。例如，中铁一局集团公司

的企业文化建设委员会，主任由党委书记担任，副主任由总经理、副总经理、党委副书记、纪委书记、工会主席、总会计师等担任。委员会制的优点在于齐抓共管、集思广益，决策问题考虑比较周详，便于协调各方利益，委员分工合作、各尽其职，可以减轻主要领导者的负担，也避免个人专制和滥用权力。其缺点是行动不快，效率稍低，权力分散，责任不易明确。

(3) 领导小组制。这种体制介于首长负责制和委员会制之间，兼有二者优点，又较好地克服了二者的不足，被广泛采用。领导小组的职责与委员会一样，但决策更集中、分工更明确。企业文化领导小组组长通常由企业主要领导（董事长、总经理、党委书记）担任，副组长和小组成员为副职领导和有关部门负责人。在大型企业（集团），企业文化建设的领导工作通常分级负责，即企业的委员会或领导小组负责宏观决策和领导，下属各级企业再设领导小组或委员会负责本级的文化建设实施工作。

二、设立企业文化专职部门

企业文化建设是一个长期渐进、动态完善的过程，需要处理计划、组织、控制、协调、激励等方面的大量具体事务。无论首长负责制，还是委员会制、领导小组制，当企业发展到一定规模以后，企业“一把手”和领导集体在文化建设中都应该主要抓好决策和协调，而不可能也不应该直接承担事无巨细的全部工作。因此，把企业文化建设的日常工作职责交给专设职能部门，就成为企业管理的必然选择。

1. 设立企业文化专职部门的重要性和必要性

在一开始时，很多企业是把企业文化建设工作职责交给办公室（总裁办公室、总经理办公室或党委办公室），或人力资源部（人事处），或党委宣传部，或企划部，或者工会。这些部门作为执行机构各有优势，又各有不足或局限（表 3-3）。

表 3-3 相关职能部门在企业文化建设中的优劣势比较

部门	优势	劣势
办公室	熟悉主要领导者的思路和想法，综合协调能力强，有利于调动企业各种资源来促进文化建设	领导交办的日常事务较多，工作计划性差，企业文化建设工作缺乏充足的时间保证
宣传部	熟悉思想政治工作和新闻宣传工作，掌握宣传阵地，有利于内树企业理念、外树企业形象	工作的意识形态色彩较重，政治导向性较强，对具体业务缺乏了解，有时容易引起部分职工的疏离感
人力资源部	熟悉人事和劳资方面的政策制度，了解员工情况，有利于贯彻企业文化以人为中心的原则	人力资源开发与管理工作量大、面广、要求高，在人力和时间分配上容易与企业文化工作发生冲突
企划部	熟悉企业发展规划以及项目、品牌策划等工作，有利于把企业文化建设纳入企业战略发展之中	偏重生产经营的硬任务，关注经济效益等硬指标，容易忽视企业文化建设等软任务
工会	熟悉员工群体和各类典型，善于组织业余文化活动，有利于用喜闻乐见的形式推动企业文化建设	与企业中心工作距离远，对核心业务部门影响弱，容易把企业文化建设局限在文体活动的浅层次

实际上，企业文化建设做得较好的很多单位，都设立了专门的职能部门，如企业文化部（处、中心）。这样做的必要性在于：①有利于确立企业文化建设在企业管理工作中的重要地位，促使内部各级组织和广大员工深刻认识到企业文化建设的重要性；②有利于明确

编制和预算,保证人财物力投入,使企业文化建设做到有计划、有组织、有考核、有奖惩,真正落到实处;③有利于体现因事设岗的现代组织管理原则,符合名正言顺的传统观念,避免兼管部门的局限及其他职责的冲击。例如,葛洲坝集团公司、首钢、长钢、大连万达集团、金川集团公司等都先后设立了企业文化部,被实践证明是正确的选择。

也有很多企业,如海尔集团,将企业文化中心(部、处)与企业党委宣传部采取“一套人马、两块牌子”的做法——在党委体系中是宣传部,负责思想政治宣传工作;在行政体系中则是企业文化部,负责协调与实施企业文化建设。这样既保证了党委对企业文化工作在意识形态方面的领导,又避免了职能交叉、机构重复。由于企业文化建设不仅要触动员工思想意识的转变,更要引发企业经营理念、管理模式、管理制度和行为规范等变革,所以人员配备除了宣传人才外,还应增加熟悉生产经营和业务流程的人才。

2. 明确企业文化专职部门的主要职责

(1) 贯彻执行企业高层(包括企业文化建设委员会或领导小组)关于企业文化建设的决策和部署。

(2) 研究起草企业文化建设规划,制订实施年度建设计划。

(3) 负责或协调推进企业文化建设的重点工作。

(4) 组织企业文化实施情况的考核、评价、奖惩工作。

(5) 开展企业文化建设的对外联系与合作。

(6) 指导下属企业和机构的企业文化建设。

(7) 承担企业高层交给的与企业文化建设有关的其他工作。

从自身实际出发,不同企业对企业文化部的职责规定并不完全相同。例如,金川集团公司的企业文化部主要负责6个方面工作:①制定企业文化建设规划;②进一步总结提炼公司成立以来形成的优秀精神文化,使公司的理念文化系统更加丰富和完善;③对公司理念文化的丰富内涵进行诠释;④进一步提炼、总结公司员工共同遵循的行为准则;⑤健全和完善公司标识体系;⑥保证企业文化边建设、边落地生根。

在大庆油田总医院集团,企业文化部的职责主要是集团文化建设、对外宣传、思想政治工作、精神文明建设、统战工作、集团网络工作7个方面。其中,集团文化建设的具体任务包括:①编制集团文化建设整体规划并组织实施,负责研究设计集团理念识别系统、行为识别系统、视觉识别系统,并指导实施;②负责指导集团所属各成员医院深入进行以大庆精神为核心的企业文化教育,不断提高职工队伍的政治素质;③负责指导集团所属各成员单位文化建设工作,不断提高业务水平,增强集团整体竞争实力;④负责组织协调集团的文化协会围绕集团文化建设开展工作。

明确职责以后,就可以按照因事设岗的原则确定企业文化部的人员编制和岗位设置。在中小型企业,企业文化部一般应有2~5人;在大型企业,应有6~12人;在特大型企业(集团),人数可以超过20人。

3. 选好配强企业文化部的负责人

事在人为。推动企业文化建设,选聘称职的企业文化部门负责人至关重要。

海尔集团企业文化建设之所以做得比较好,首先归功于张瑞敏等企业高层的高度重视和亲自推动,同时也离不开集团文化中心主任兼党委宣传部部长苏芳雯等的辛勤付出。苏芳雯曾任新闻记者,1989年应聘到海尔集团刚创办的《海尔人》编辑部任编辑,逐步成为

海尔文化建设的主要骨干。在塑造海尔形象方面，她创造性地采用“讲故事”的办法，通过“海尔文化激活休克鱼”“海尔售后人员背着洗衣机送上门”等一系列生动故事把海尔文化传播出去，其中很多故事成为案例进入国内外高校 MBA 教材和课堂。她主编的《海尔人》报成为海尔集团重要的宣传舆论阵地，在引导员工价值观、推动海尔理念深入人心等方面发挥了积极作用。她还编撰了《海尔的哲理》《海尔品牌的力量》等书介绍海尔的企业文化，引起了企业界与学术界的重视。

选聘企业文化部门负责人，首先应明确岗位职责和任职资格，并按岗聘人，在企业内外公开选聘。

选聘负责人时，下列任职条件是比较重要的：①具有强烈的事业心和责任感，思路开阔，思维活跃，善于开拓创新；②接受过企业文化方面的系统教育或具有工商管理教育背景，掌握企业文化建设的理论与实务；③从事过企业管理工作，熟悉生产经营规律，能把企业文化建设与经营管理有机结合起来；④情商较高，心理素质好，亲和力强，善于沟通；⑤比较熟悉新闻、广告、公关业务；⑥文字和口头表达能力较强。

三、齐抓共管、分工负责、全员参与

在我国，随着现代企业制度的建立完善，很多企业有了完整的公司治理结构，加上近年中央加强了企业党组织建设，于是企业内部形成董事会、以总经理（总裁）为首的管理团队、党委三套班子。抓好企业文化建设，仅靠哪一套班子显然都不够，而必须齐抓共管——成立几套班子，领导和工会、职代会负责人参加的企业文化建设委员会或领导小组，有主抓、有协助，齐抓共管，分工负责。

在国有企业的党与政之间，企业文化应由谁来抓？虽然成立了委员会或领导小组，但是在组织领导上的倾向性，不同企业差别很大。有些企业，行政领导、业务经理重视不够，把企业文化建设仅仅看作是党委的事，看成是宣传思想工作，这是一种误解和曲解。诚然，优秀的企业文化是倡导核心价值观、陶冶员工思想情操的大熔炉，因而是新形势下企业思想政治工作的有力工具，但是它的意义远不止于此。企业文化首先是一种先进的经营思想、管理模式，应该贯穿企业经营管理的各个环节。因此，企业文化建设应该实行党政齐抓共管，最好是董事长、总经理（CEO、总裁）亲自挂帅，把它当作企业经营管理的“牛鼻子”。

企业文化涉及企业管理的方方面面，没有其他职能部门、直线部门的配合和参与，建设工作就难以推进、难以深入、难以落实。因此，在委员会或领导小组的指挥下，由企业文化部门牵头，人力资源、工会、行政、生产、营销、研发、财务、后勤等部门（组织）密切配合、分工合作，才能有效推进。其中，工会具有维护职工权益、促进民主管理的职责，是不可或缺的重要力量，应将其纳入企业文化建设体制中。工会组织要在企业的统一领导下，紧密配合，大力协同，发挥自身优势，培养员工的主人翁责任感，增强企业的凝聚力和向心力。同时，各分公司、事业部、车间等各直线部门的主要负责人，都应承担起本单位企业文化建设的领导责任，确保层层担当、层层尽职、层层落实。

作为企业工作的主体，员工的认同、参与、配合和支持，是企业文化建设真正落实的关键。然而，员工们由于受到惯性思维、传统情结和既得利益的影响，往往不会主动接纳新文化。因此在实施阶段，需要在企业的统一领导和专职部门的协调下，会同有关部门对全员进行系统培训和宣讲，让员工真正理解、接纳新文化，发自内心地认同、拥护新文

化。只要广大员工积极参与，企业文化建设就一定能取得实效，转化为推动企业发展的强大动力。

第四节 企业文化建设的辩证关系

改革开放特别是进入 21 世纪以来，企业文化获得企业界、学术界和政府部门的高度重视，但是不少企业在文化建设上遇到了难以深入的问题。因此，企业管理者应对企业文化建设进行辩证思考，并正确认识和把握下列这些辩证关系。

一、多与少

在我国企业文化建设的热潮中，也仍然存在明显的不平衡，具体表现为重视程度的“四多四少”。

(1) 优秀企业重视的多，落后企业重视的少。优秀企业因为抓文化建设而受益，进而更加重视，形成良性循环，如一汽、联想、海尔、华为、同仁堂。落后企业陷入困境的原因虽然很多，但管理水平低、凝聚力差、企业文化薄弱，几乎是一个通病。可以说，企业文化的落后，既是企业落后的表现，也是企业落后的原因。土光敏夫在东芝、韦尔奇在 GE 的成功都说明，狠抓企业文化建设，改造落后文化，塑造崭新的群体价值观，是企业走出困境的必要途径。

(2) 国有企业重视的多，民营企业重视的少。在一些重点国有企业的带动下，广大国有企业积极开展企业文化建设。特别是近年来，国有大型企业按照国资委的要求加强了企业文化建设，成立了领导机构，落实了责任部门，制定了建设规划，对企业理念、制度、标识等进行了充实更新，开展了多种形式的企业文化普及教育活动，收到了一定成效。相较而言，民营企业则参差不齐，有的甚至还未起步。

(3) 大中型企业重视的多，小微企业重视的少。许多大中型企业都经历了一定的发展过程，在实践中认识到企业文化的重要性并将其列入议事日程，初尝了企业文化建设的好处。但在数量众多的小微企业特别是一些初创企业，可能忙于产品研发、市场开发，根本无暇顾及企业文化，甚至根本没有自己的企业理念。

(4) 知识密集型企业重视的多，劳动密集型企业重视的少。信息、通信、金融、文创、高端制造等行业，高知人才多，观念更新、技术进步快，企业文化建设的内在需求强烈，往往比较重视。而在建筑、加工、零售、生活服务等劳动密集型和资源依赖型企业，员工文化程度低、流动性强，管理水平不高，对企业文化认识不足。

上述现象具有一定的必然性，影响因素很多，但根本在于企业和企业负责人的素质。要推动一些小微企业、民营企业、落后企业、劳动密集型企业实现管理上台阶，使它们的企业文化建设从自在状态进入自觉状态，首先就要通过培训、选聘、考核、激励等环节，提高企业管理者及全员的素质。除此之外，绝无捷径。

二、共性与个性

此外，普遍存在的一个问题是企业文化缺乏个性。

企业文化的个性，首先体现在其观念层，特别是核心价值观和企业精神。而许多企业在概括核心价值观和企业精神时，往往全面有余而个性不足，经常是在团结、拼搏、求实、开拓、创新、严谨、勤奋、奋进等几个词语间排列组合。请看以下 4 个不同企业的企业精神：①团结、求实、奉献、开拓；②团结、振奋、开拓、奉献；③团结、务实、开拓、奋进；④团结、奉献、开拓、奋进。你能想到它们是分属于四家不同行业、不同地区的企业吗？这种没有个性的企业精神，对员工缺乏吸引力和凝聚力，难以给员工以亲切感和认同感。

过去长期的计划体制和官本位思想，束缚了企业家对独立个性的追求，造成了企业文化个性的模糊和缺乏。然而，企业文化若没有个性，就没有吸引力、生命力。为治疗企业文化千企一面的弊病，企业家应从官本位、一刀切的错误、陈旧观念中解放出来，变“求同”思维为“求异”思维，不求全但求新，大胆追求企业个性，使企业文化独具特色。

沃尔玛百货的企业理念“三大信仰”是“尊重个人、服务顾客、追求卓越”，与 IBM 三大价值观“尊重员工、用户至上、追求卓越”几乎一样，这实际上反映了美国优秀企业的文化共性。但是，沃尔玛公司对“服务顾客”的重视和阐述又与 IBM 很不相同。沃尔玛创始人沃尔顿曾说：“我们都是为顾客工作，你也许会觉得是在为上司工作，但事实上他也和你一样。在我们的组织之外有一个大老板，那就是顾客。”为贯彻这一理念，沃尔玛的很多店内曾悬挂这样的标语：“1. 顾客永远是对的，2. 顾客如有错误，请参看第一条。”对此，我国有些企业还加以借鉴甚至照搬。

在企业理念的概括上，并非越抽象越好。这是因为越抽象越容易失去个性。当然，如果抓住特点进行恰当的抽象，也有可能很好地反映企业文化的个性。概括和抽象的方法千变万化，只要企业家执着地打造企业的个性特色，就能如愿以偿。

三、上墙与入心

流于表面化、形式化，是我国企业文化建设的另一普遍问题。例如，某企业墙上醒目地写着企业精神，但当询问普通员工“企业精神是什么”时，他可能摇摇头说“不知道”。至于企业愿景、企业哲学、发展战略等，则更难为广大员工所了解和掌握，更谈不上指导实践、付诸行动。产生上述现象的原因很复杂，从企业领导者的角度来看，主要有两种情况。

第一种情况。抓企业文化是企业负责人出于从众心理，觉得先进企业在抓，自己不好；或政府部门有要求，便应付差事、做做样子。这样的领导者并未真正理解企业文化的真谛，满足于写入文件、见诸报告，停留在口号上墙，并没有下苦功夫使之深入人心。这些企业“一把手”首先要转变观念，从心底里产生改变管理理念的内在需求——坚决从经验管理转变到科学管理、文化管理的轨道，坚决把管理从过去那种“以生产为中心”或“以利润为中心”转变到“以人”为中心”。

第二种情况。另一些企业负责人并不满足于口号上墙，很想把自己倡导的企业文化尽

快转变成全员认可的群体意识，内化为自觉行动，但是苦于找不到有效办法。其实，要想使企业家的追求变成全体员工的共同追求，使企业家的价值观念变成全体员工的共同价值观，使企业家提倡的行为准则变成全体员工的自觉行动，一句话，使企业文化由上墙到入心，关键在于遵循人的认识规律，领导示范、制度强化、营造氛围，一步一个脚印，使全员在感染熏陶、潜移默化中形成共识。

四、继承与创新

对创办一段时间的企业而言，如何处理继承与创新的关系，往往成为企业文化建设的拦路虎。

企业文化建设是一个文化积淀的过程，不能割断历史，而要尊重历史。在对待企业传统的问题上，要坚持一分为二，弘扬积极因素、先进因素，摒弃消极因素、落后因素。企业优良传统，无疑是未来文化的起点和基础。

但是，企业文化建设更要改革创新。在科技进步一日千里、经济全球化深入发展、国际形势深刻变化的当今时代，随着企业内外环境的变化，企业领导者应该站在战略高度，树立国际视野，展望长远未来，提出前瞻性的新价值观和发展思路，引导企业在经营管理、队伍建设、技术研发、产品、服务、商业模式等方面开拓全新局面。这样，企业文化就能常做常新，与时俱进，充满活力。

为此，企业领导者要正确认识继承与创新、守成与改革等关系，把“破”与“立”辩证统一起来，在弘扬传统的同时不断开拓创新。海尔、同仁堂、茅台、华为等为中国企业做出了榜样，美国的 IBM、GE、HP 等也值得学习和借鉴。

五、自主与借鉴

企业文化是共性和个性的统一。正因为有共性，企业之间可以相互借鉴；正因为有个性，企业之间又不能相互照搬。

企业文化建设必须以我为主。常言道，“人挪活，树挪死”。树木一旦离开了自己的土壤，就很难存活。企业文化亦然。在我们向国内外优秀企业特别是世界著名公司学习时，切不可不加取舍、盲目照搬。而应该像“嫁接”一样，把他人经验之“枝”，嫁接到本企业之“干”上。

海尔集团就是这样做的。他们把日本松下和美国 GE 公司的成功经验一一借鉴过来，但是决不照搬，而是保留了中国文化的底蕴，也保留了海尔自身的传统。因此，海尔文化是中国的，就像海尔的主楼那样具有中国特色和中国气派。同时，海尔文化又是世界的，具有全球化、信息化、知识化等特点，为世界上很多企业所赞赏。

植根于中华文明的深厚土壤，中国企业应该有这种文化自信。

六、现实与超越

企业文化的发展变化，是一个从过去到现在，再从现在到未来的连续过程。进行企业文化设计，就是为企业文化设置一个建设目标，描绘一幅发展蓝图，让全体员工明确努力方向。