

第一章

企业文化概述

一旦组织能够存活下来，创业者的信念、价值观和基本假定就已经转变为下属的精神模式。

——“企业文化理论之父” 埃德加·沙因



学习目标

- 了解企业文化的概念及内容
- 了解企业文化的历史进程
- 了解企业文化的经典理论
- 掌握企业文化的五大功能

引例

从小鱼摊到世界闻名的大公司^[1]

在美国的西雅图有一家世界著名的鱼市场——派克鱼市。派克鱼市成立于20世纪30年代，当时还只是小鱼摊，在1965年由鱼市员工约翰·横山所接手。这位日裔老板接手二十年后，所经营的鱼摊一直不见起色。鱼摊的生意萧条惨淡，濒临倒闭。约翰·横山每天为经营这个小鱼摊忙得焦头烂额，他一直希望自己的这个小鱼摊能够兴旺起来。

有一天，约翰再也按捺不住了，想通过扩张业务来促进鱼摊的生意，他开始经营渔业批发业务。不幸的是，约翰这次决策让他在短短一年之内几乎赔光了公司的本钱。约翰的朋友知道约翰生意失败之后，建议约翰请一个专业人士进行咨询。约翰犹豫了一下，最终还是咬咬牙，花重金请人来为自己出谋划策。接受约翰委托的是一名叫吉姆的咨询师，吉姆在了解了约翰的小鱼摊的情况之后，每隔半个月会来到鱼摊跟所有的员工开一次例会，会上只做一件事情：激发大家的斗志。吉姆让所有的员工都意识到：“老板一直在追求一个更远的目标，所有的员工也必须努力，齐心协力。”到了第三次会议时，约翰终于明白了：“我们要成为举世闻名的公司！”“我们可以影响彼此的生活，影响顾客的生活！”作为老板，约翰毫无疑问十分努力和渴望实现公司的最终目标。但是，如何让小鱼摊的员工一起为这个宏大的目标而努力奋斗成了约翰心目中的难题。

在大部分企业之中，老板和管理者几乎都只注重对员工工作方法的培养，提高员工的工作效率，却忽略了给员工灌输企业宏大的工作目标，导致员工在前进的道路上没有

形成一股统一的力量。但是在这个不起眼的小鱼摊，约翰设立了相关的规章制度，每当新员工入职达到三个月时，企业员工便会向新员工专门宣传公司的企业文化，以确保共同追求更宏大的目标。这是一个融入公司文化的很重要的培训。大部分公司往往会花大量的时间和金钱去选择能力最强、最优秀的求职者，但是约翰的公司寻找的是与公司“志同道合”的求职者，并帮助员工看到自己在工作中的发展机会。

另外，约翰会特意安排时间，大概每半个月会与全体员工见面，了解员工最近的情况和询问员工是否有新需求。更重要的是，约翰会与他们一起充分讨论公司的目标和如何逐渐实现它。所有的员工都会积极地给出他们的见解、建议，约翰和管理者、员工一起来调节工作方式，大家一直凝聚在一起，为实现公司的目标而努力奋斗。

随着时间的流逝，这个小小的名不见经传的鱼摊已发展成为世界闻名的鱼市，并吸引了许多来自世界各国的游客前去游览。

从上述引例可以看出，企业文化是一个企业的灵魂。它能引领一个企业走向更加广阔的未来，能使一个企业有一个良好的工作氛围，充分激发员工的激情和动力，保持企业的活力。小小的鱼摊如今大名鼎鼎，靠的就是优良企业文化的培育。一个企业成功与否，和它自身所具有的文化有很大的关系。优秀的企业文化能为企业创造良好的环境，能为员工树立正确的价值观，能够带领员工共同进步。一个企业的良好风气是靠企业文化创造出来的。本章将详细介绍企业文化的概念和影响因素、历史进程、经典理论，以及企业文化的五大功能。

第一节 企业文化的概念和影响因素

企业文化无处不在，但其重要性又常常被管理者所忽略。企业文化影响着企业能否在竞争中存活下来，影响着企业面对风险时的应对能力，影响着企业能否留住自己培养的优秀人才。许多企业之所以能够在不断变化的环境中存活下来并取得发展，主要的原因之一就是它们拥有良好的企业文化。那么企业文化究竟是什么呢？本节将在阐述企业文化含义的基础之上，对企业文化的特征及其影响因素进行深入剖析，为读者初步勾勒出企业文化的大致轮廓。

一、企业文化的含义

进入 21 世纪以来，我国非常重视文化建设及文化产业发展，特别是党的报告中多次提到“文化生产力”的概念，更是充分反映出文化对于一个国家和民族的重要性，也意味着文化将会是新时代的制胜法宝。而企业文化作为文化体系中尤为重要的一部分，深远影响着一个企业的兴衰成败，企业文化建设的重要性也逐渐得到了管理者的重视，成为当代企业管理体系中的重要一环。

“企业文化”是 20 世纪 80 年代由美国学者特伦斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问艾伦·肯尼迪在《企业文化：企业生活中的礼仪与仪式》一书中提出的，该概念一经提出

就引起了众多学者和商人的关注，企业文化研究热潮由此展开，迄今为止仍是企业管理领域的一大研究重点。对于企业文化的定义，国外学者也尝试从不同的角度去进行解释。

沙因将企业文化理解成企业的一种价值观，他认为企业文化是一个企业中员工所共同遵循并认可的一套行为准则或精神体系，并体现在企业中每一个员工或群体的日常工作上^[2]。同时，这套行为准则或精神体系将会由企业的老员工传递给新员工，由此形成企业的一种固有的价值观。迪尔等则是从企业的非正式组织角度出发，把企业文化定义为满足企业中以情感、兴趣或需要为基础的，自发形成的成员组织的行为规范，它是一套企业非正式规定的行为规则，但也能像企业的正式制度一样，深刻影响着企业中每一个成员的言行举止^[3]。彼得斯则认为，企业文化是企业经营中的一种哲学，是企业管理者通过结合先进的管理思想和策略，而为组织成员设立的一套科学的行为规范和价值观念，以达到为企业创造一个有利于工作的环境的目的^[4]。

基于此，我们可以发现国外学者普遍从狭义的角度对企业文化进行定义，即从抽象的角度出发对其进行阐述，将企业文化当作一个企业在经营过程中所培养的观念、气氛、传统、习惯等，而忽略了企业经营和生产过程中的材料、设备、资产等物质因素。

在国内情况相反，我国学者更倾向于从广义的角度出发，不仅将企业文化定义成一种精神财富，还将企业日常运营管理过程中的物质财富纳入企业文化内涵之中^[5]。总的来说，我国学者强调，企业文化是企业在建立和运营的日常过程中，所形成的企业独有的精神财富和物质财富的总和。

综上所述，企业文化是指企业在一定的社会文化环境影响下，在长期的生产经营活动中，经过企业领导主动倡导培育和全体员工的积极认同、实践与创新所形成的整体价值观念、信仰追求、道德规范、行为准则、经营特色、管理风格以及传统和习惯的总和^[6]。

二、企业文化的特征

企业文化是以人为中心的企业管理方式，以增强员工凝聚力和责任感为目标，是指导企业行为的哲学。这种哲学是在与企业内外部多重条件的融合中逐渐产生的，并指导着企业生产经营和实践的发展。与此同时，企业文化并不是简单的精神或器物的集合，它是多种文化层次有机结合所形成的庞大文化系统，是每个企业独特的文化财富。总体而言，企业文化具有以下九个方面的特征。

1. 融合性

对于企业文化融合性的理解可从以下两个角度进行：①从企业整体层面考虑，企业文化并不是单一的文化产物，而是特定时代背景下企业所处的不同的社会经济、政治、文化条件交汇融合的产物，各种社会要素的相互结合才最终造就了企业独特的文化资产；②从企业员工角度出发，企业内部员工拥有不同的家庭背景、教育背景、工作经历等，使得企业内部员工具有多样性，企业想要将来自不同背景的员工凝聚成一股强大的力量，企业文化就必须具备高度的融合性，只有这样才能成为基层员工多样价值观的有效集合。

2. 人本性

企业在生产经营过程中，无论是价值创造行为、制度制定行为或是企业具体管理行

为等都是以人为载体而进行的活动，以人为本一直都是许多现代企业管理的核心原则。员工是企业活动的主体，企业的运作依靠员工齐心协力来完成，每一位员工都是带动企业前进的、不可或缺的力量。企业文化的人本性特征不仅强调员工是企业最宝贵的资源，关注员工的个人价值和贡献，更强调人性化管理，关注员工的需求和心理，为员工提供一个良好的工作环境，让员工感受到尊重和关爱。

3. 整体性

企业文化不仅是企业文化现象的象征，更是一个由多重因素共同构建的有机系统，该系统中的各文化要素既相互区别又彼此相关、互相影响。企业文化是一个由观念层、制度层、行为层和符号层构成的多层次体系，要使该系统顺利运转，必须坚持以观念层的价值指导下进行其他层次构建，并且保证不同层次之间有机协调。

4. 独特性

在融合性特征中我们已经提到，企业文化是特定时代背景下企业所处的各种社会因素相互融合的结果，更进一步，即便企业处于同一社会背景之中，但由于企业的经济基础、人员构成、组织结构、领导者风格等方面具有较大的差异，在此基础上形成的企业文化也都具有各自企业的特色。不仅如此，企业文化是随着企业成长发展而逐步形成的，每个企业基于自身的历史及发展环境而创造出阶段性的独特的企业文化。

5. 社会性

任何企业都建立于社会之中，在社会中发展而又反哺社会。企业的生存与社会的发展相互影响、相互作用，因此企业文化也带有浓厚的社会色彩。企业文化往往能够折射出企业所处社会环境的价值观念、法律法规、社会制度等。虽然不同的企业文化之间存在着巨大的差异，但是它们必须遵循共同的社会规范，必须在社会道德的约束下发展。否则，与社会文化背道而行的企业文化会很快引致企业灭亡，企业文化也将失去其存在的组织基础。

6. 共识性

企业文化并不是简单地由企业领导者自行根据其主观意识确定，而是要在企业中培养和建立，这离不开所有员工的认同和支持。如果企业文化只被企业的管理层认同，那么该企业文化只能被认为是管理者文化；而若该企业文化只被某个部门所认同，那么该文化也只能被称为部门文化。企业文化代表着企业共同的价值观念和行为准则，是大部分员工所形成的共识，需要全体员工共同建设、共同维护。

7. 实践性

从根本上说，企业文化的实践性是其最大价值^[7]。企业文化建立起来之后，需要全体成员共同实践，对企业文化进行评估与检验。文化实践能够帮助企业发现企业文化中与现实不相符的地方并及时加以改进，这对确保企业文化与时俱进起着关键性的作用。企业文化的实践性使得企业文化不只是空洞的口号，而是真正能够付诸实际的行动。

8. 传承性

在企业文化日渐巩固的基础上，企业中的老一代员工会将企业文化的行为准则或者

价值观念传递到新一代的员工中，新员工通过日常的实践活动不断探索和巩固，在日常活动中逐渐了解并掌握企业文化。企业文化的传保证着企业日常经营的稳定性，有助于减少企业人员更替对企业生产经营活动的潜在威胁。

9. 创新性

社会是企业存在的基础，现代社会发展日新月异，企业身处的内外部环境也在发生着剧烈变化。为了适应企业发展的需要，企业文化必须不断创新才能帮助企业砥砺前行。只有在发展中不断发扬积极的企业文化因素，摒弃消极的企业文化糟粕，才能彰显企业文化蓬勃的生命力，也只有不断进行企业文化创新活动，才能让企业在持续变化的环境中存活下去。

三、企业文化的影响因素

要想在企业中建设企业文化，需要对企业文化有一个清晰的认知。由于企业所处的社会环境越来越复杂，因此只有厘清影响企业文化的主要因素，管理者才能够发现原有企业文化的不足，不断为企业文化注入新的时代元素。总体上，影响企业文化形成的因素主要有以下六个。

1. 民族因素

不同民族的企业始终会隐含着独属于该民族的思考方式和处事风格，因此其企业文化也总会带有自己民族的独特烙印。民族文化对人们的日常生活具有深远的指导作用，对人们的行为观念产生重大的影响，而员工作为企业的主体，其具有民族特色的日常行为及价值观念便会在潜移默化中为企业文化注入必不可少的民族独特元素^[8]。

2. 外来因素

自从中国对外开放以来，国家各方面得到了飞速发展，不仅从其他国家学习到各种先进的技术，也有更多的机会了解更多的国外文化。在经济活动日益全球化的今天，知识文化传播的屏障被逐渐打破，文化交流的频率大幅提升，许多优秀的管理者都会以放眼世界的目光学习和引进西方先进的管理思想，将外来先进文化理念注入原有的企业文化体系之中，以提高企业员工的创新能力、工作效率和团队意识等。

3. 地域因素

一方水土养一方人，不同区域间的历史遗存、社会习俗、生产生活方式等的差异使得地域间存在迥异的文化特色，例如，中国的巴蜀文化、齐鲁文化、西域文化、岭南文化、吴越文化等。而企业最初都是在某一个特定地域发展起来的，正所谓入乡随俗，地域文化在企业创立之初便影响着企业的经营管理理念及日常生产经营行为，因此地域文化的差异自然便造就企业文化间的差异^[9]。

4. 行业因素

每个行业都有着各自的准则，在经营模式、客户需求和生产特点上各有不同，因此，每个行业的企业都需要以行业特点为基准来建立企业自身的文化体系，以求适应所处的行业发展，这也使得企业文化必然存在行业间差异。例如，部分能源型企业由于肩负着

国家能源安全的使命，其业务直接对国家负责，因而其企业文化风格相对稳健；而科技创新型企业则往往更加张扬个性和年轻活力，注重企业中个人价值的创造。

5. 阶段因素

企业发展会历经不同的阶段，在不同的发展阶段中，阶段性目标的不同决定了企业将面临不同的发展状况和焦点问题，进而影响企业文化的阶段性变化^[10]。在企业创立初期，为了快速抢占市场、提高行业地位，其企业文化可能会表现出较为激进的特点；而到了企业的成长期及黄金期，为了维护其市场地位，其企业文化可能会变得相对稳健，以避免过分冒进而失去现有市场地位。

6. 个人因素

企业内部个体来自五湖四海，无论是企业管理者，还是基层员工，都具有不同的背景和成长环境，其工作经验和经历也存在明显差异，因此思想观念、行为习惯等都会有所不同，而企业文化的构建离不开企业每一位员工的共同努力。因此，个人因素也是影响企业文化的重要部分。

例证 1-1

沃尔玛奇迹诞生的文化根基^[11]



第二节 企业文化的兴起与演进

企业文化是有生命的，从企业成立之日起，企业文化便随之诞生，其成长过程与企业的成长历程保持高度一致。任何类型的企业文化，其形成和发展都具有一定的规律。科学的进步和时代的发展使得企业文化不再是一个普通的概念，而是与企业经营活动密切相关，渗透在企业的每一个环节之中，成为关乎企业兴衰成败的关键因素。

一、企业文化思想的起源与发展

在 20 世纪上半叶，工业革命时代背景下，企业发展的步伐在不断加快，企业更加关注实现其自身的“利润最大化”目标，而相对忽略了企业文化建设在企业发展中的作用。直到 20 世纪 80 年代，企业文化这一概念正式被学者提出，该概念的提出立即引起学界和实践界的广泛关注。同时，经济全球化趋势逐渐萌芽发展，文化交流范围的扩大也为企业文化思想的发展奠定了一定的基础。

日本企业的高速发展，正式拉开了世人高度关注企业文化的序幕。20 世纪 80 年代末，日本国内生产总值超越苏联，一跃成为世界经济第二大国，直接对当时的世界经济霸主

美国发起挑战。日本在短短的时间内从二战战败国崛起成为世界第二大经济强国，这离不开日本企业的共同努力。二战之后，日本经济陷入低迷，然而其国内企业抱着虚心的态度，学习研究其他西方国家企业的先进经验，并将其与日本民族的传统文化相结合，最终锻造出独具日本特色的日本企业文化，进而推动日本企业及经济的迅速腾飞^[12]。

日本企业的强势崛起也引起了美国学者的重视，他们开始将研究的目光投向日本企业，以探求美国企业为何在与日本企业的竞争中节节败退。1981年，美国加利福尼亚大学教授威廉·大内出版了《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，书中详细分析了企业管理与文化之间的关系与作用，将美国和日本的企业文化进行归类，提出了“Z型文化”“A型文化”“J型文化”等概念，把日本的企业文化称为“J型文化”，美国的企业文化称为“A型文化”，而美国企业之中与日本企业相类似的企业文化称为“Z型文化”。同年，理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯编写了《日本企业管理艺术》，总结出日本企业管理的七大要素及它们之间的相互关系，最终发现其实在当时造成日美两国企业差距越来越小的主要原因是两者截然不同的企业文化取向。紧接着，特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪出版了专著《企业文化：企业生活中的礼仪与仪式》，其标志着企业文化理论的诞生。他们认为，每一个企业的内部其实都存在着一种文化，无论是软弱的文化还是强有力的文化，在整个组织内部，包括领导与员工之间或者员工与员工之间，企业文化都会发挥巨大的影响。他们在书中进一步提出了著名的企业文化五要素论。在这之后，由美国麦肯锡管理咨询公司的研究人员托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《寻求优势——美国最佳管理企业的经验》问世，他们通过研究并总结优秀革新型公司的管理过程，得出了“企业文化是推动企业发展的动力”的结论。上述四本书被认为是企业文化研究的四大著作，它们大大推动了企业文化理念的传播，也标志着全球企业文化启蒙运动的开始^[13]。

20世纪80年代，学者们对企业文化进行了大量的研究，其研究范式以质性研究为主，主要是围绕企业文化的概念、内容、类型等进行探究。以埃德加·沙因为代表的学者倾向于深入企业内部进行访谈、观察，以探索企业文化的本质，并针对其深层结构进行系统的完善。但是由于定性研究方法缺乏足够的科学性和客观性，其研究范围也难以大规模扩大，因此其应用难以得到广泛普及。相反，以罗伯特·奎恩为代表的学者选择定量研究方法，专门针对企业文化的特征及影响因素等进行量化测度和评估。当然，由于定量研究自身的局限性，以数据衡量企业文化状况往往只能探求到企业文化的表层特征，该类方法的数据质量真正决定了方法应用是否能够有效探索并研究企业文化的系统结构和深层意义。总的来说，定性研究和定量研究对企业文化的发展都起着巨大的推动作用，在两种方法的相互结合应用之下，现代企业文化的理论研究框架日渐趋于完善。

二、企业文化的中期衍生

20世纪90年代，企业文化的重要作用已经普及，在全球大大小小的企业中，许多管理者开始尝试培育企业特色文化，用以打造良好的企业形象，提升企业核心竞争力。对企业文化的研究，也从这时开始更多地由理论探讨转移至应用方向上，例如，如何通过

企业文化提高组织气氛、如何通过企业文化优化企业人力资源管理、如何通过企业文化促进企业创新等，都成为此时企业文化领域的重点研究议题。

20 世纪 90 年代初，本杰明·施耐德编写了《组织气氛与文化》一书，他在书中构建了一个关于社会文化、组织文化、组织气氛与管理过程、员工的工作态度和工作行为及组织效益的关系模型。本杰明·施耐德认为，组织文化能够通过影响组织内部的管理活动和组织气氛，从而影响员工的工作态度、工作行为以及对组织的奉献精神，最终影响组织的生产效益。其中，人力资源管理对组织效益也有着直接的影响。

在这之后，海尔特·霍夫斯泰德基于先前民族工作文化研究经验，将其四个特征应用到对企业文化的研究之中，在经过实验之后，补充并添加了几个与企业文化息息相关的维度，最终构建了学界普遍认可的企业文化研究量表，至今仍被广泛使用。

1997 年，埃德加·沙因经过不断完善和实践之后，出版了《组织文化与领导力》一书，他在书中着重阐明了企业在不同的阶段应该如何构建和培育异质性企业内部文化，同时企业的管理层又应如何发挥企业文化的作用去推动企业员工齐心协力完成企业目标，履行企业使命等。

1999 年，特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪合作编写并出版了《新企业文化》一书，书中主要突出了稳定的企业文化对于一个企业的重要性。他们认为，在新时代的背景下，企业管理人员不可忽视的一大挑战是如何在企业内部建立令员工满意的企业管理机制，同时能够提高企业的经营业绩。企业管理人员只有找到保持企业高生产效益和满足工人的需求之间维持平衡的方法，才能有助于构建稳健的企业文化。

随着中国改革开放进程的不断加快，20 世纪末，企业文化系统理论开始逐步被引入中国，国内学界和实践界开始逐渐注意到企业文化构建对于企业发展的重要影响之后，企业建设工作也开始逐渐落实到企业的实际管理工作当中，各企业管理者开始有意识地开展企业文化建设工作。例如，广东梅山实业总公司在 20 世纪 80 年代就已经制定了相关的规章制度，把企业文化建设工作视为企业的首要任务，并且科学地制定了有关企业文化建设工作的战略；位于湖北的第二汽车制造厂（二汽集团）还专门在企业内部建立了企业文化研究会，目的是打造出一套成熟的企业文化体系，为二汽集团之后的发展奠定基础；除此之外，全国一些知名企业，如朝阳重型机器厂、广州白云山制药厂、北京第四制药厂等也纷纷在企业文化建设工作上取得了不俗的成效。

三、企业文化的现代演进

在经济全球化的今天，全球不同国家之间经济、社会、文化的交流越来越密切，跨国公司的数量与日俱增，民族之间、国别之间的文化碰撞也逐渐在企业内部不断出现，一贯以物为本的西方管理文化与一贯以人为本的中国管理文化在企业文化发展的过程中也开始产生化学反应。随着我国改革开放的不断深入，中西方企业文化之间的融合度也越来越高。过去在同一民族文化背景下机械刻板的组织管理方法已经不再适用，在多民族跨文化的背景之下，跨国公司要想实施有效的管理，提高员工的工作效率，就必须深入了解民族文化之间的差异，根据不同公司所在国的文化采取尊重和包容的态度，合

理解文化之间的冲突和矛盾，打造属于自身的企业文化。

我国提出的“一带一路”倡议是在道路建设的基础上进行国际商业合作，这种合作的基础是我国企业的团结与合作。只有“一带一路”沿线的中资企业积极合作，拧成一股绳，才能推动我国企业走向国际化，提升我国企业在国际上的影响力和竞争力。在“一带一路”建设中，企业文化的建设必不可少。企业文化是企业发展的基础，可以有效促进企业自身管理体系的完善，也可以促进企业在不同文化背景下的发展。目前，“一带一路”文化建设的要求包括如下五个方面^[14]。

(1) 本土化战略。在企业的国际化发展中，需要将“一带一路”倡议有效结合起来，实施本土化战略，加快建设企业文化，比如聘请当地员工，通过地区文化改善企业的文化建设等，这有利于企业扩大产品的市场占有率并推广产品。

(2) 文化融合。企业在推进国际化的进程中，需全面考察其他国家的文化、目标市场的文化以及各个企业的文化，为建立和提升自身的企业文化奠定基础。同时，需全面研究当地的政策和法律，促进企业自身的管理发展。

(3) 文化创新战略。企业在国际化发展过程中，不仅需要融合自己的文化和当地的文化，而且需要在融合后的文化上进行创新和改良，以提高消费者的认同度，促进企业的发展。

(4) 重视差异化文化。受到不同国家和地域的影响，不同企业的文化可能会存在较大差异，如果企业在该地区开设分公司，则不仅需要全面调查当地的习俗，还需要结合当地的风俗和文化进行企业文化的融合与改良，只有这样，企业才能够得到当地国家和市场的认同。

(5) 嫁接第三方文化。“一带一路”沿线涉及多个国家，这些国家的文化彼此间存在差异，由于受到时间、管理人员等多方面的影响，“一带一路”沿线的企业在进行文化融合时需要采用文化管理中的嫁接管理对策以促进企业快速融入当地，同时方便母公司对在“一带一路”沿线的分公司进行有效管理。

例证 1-2

联想的企业文化融合^[15]



第三节 企业文化的理论基础

企业文化理论在 20 世纪 80 年代初起源于西方，它和先前的古典管理理论、行为科学管理理论、管理丛林理论有所不同，它的出现引发了西方企业界一场意义深刻的革命。

许多企业管理者和学者开始积极投入企业文化理论与实践应用中,从不同的角度提出了各具特色的科学理论,逐渐形成了较为成熟的理论体系框架。本节重点介绍 Z 理论、沙因组织文化理论、企业文化五因素论、“7S”管理理论以及革新性文化理论。

一、Z 理论

Z 理论是美国威廉·大内教授于 1981 年在《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书中提出的,该理论认为只有将日本企业和美国企业成功的管理经验相融合,才能有效促进企业的发展。威廉·大内在对美、日企业进行仔细比较分析之后,将企业的管理模式分成了不同的类型。他把日本企业日常的运作模式定义为 J 型,把美国大部分企业日常的运作模式定义为 A 型,而把跟日本企业运作模型相类似的美国企业运作模式定义为 Z 型,如 IBM 公司和宝洁公司便属于 Z 型公司范畴^[16]。他认为,美国在此之前忽视了对企业管理的研究,美国企业应该充分学习日本的企业文化,把企业职工当作复杂的“社会人”来看待。威廉·大内在书中详细分析了美国盛行的“A 型组织”和日本赖以成功的“J 型组织”的各自特点和彼此之间的差异后,创新性地提出了名为“Z 型组织”的新模式。想要在企业中建立“Z 型组织”,就必须在全企业范围内倡导一种“Z 型文化”。“Z 型文化”从员工的角度出发,要求企业管理者真正关注和满足员工的需求。“Z 型文化”的提出深刻揭示了经济与社会、管理与文化的内在联系,从而为企业文化的理论发展奠定了基础。具体而言,“Z 型文化”具有以下六大特点。

(1) 实行长期或终身雇佣制,在给予员工工作保障的前提之下,让员工真正与企业融为一体,使员工能够做到真心为企业服务。

(2) 对员工采取长期考核和合理的晋升制度,促进员工不断推动自身进步。

(3) 主张培养发展全面的专业人才,让员工变得更加优秀。

(4) 制定严格的规章制度,注重对人的经验和潜能进行细致有效的启发诱导。

(5) 采取集体研究与个人负责相结合的“统一思想式”决策方式,有效提升员工的士气。

(6) 以公平公正的原则对待一切员工,保证上、下级之间稳定融洽的关系。

二、沙因组织文化理论

20 世纪 80 年代,日本企业的竞争力不断增强,来自美国麻省理工学院斯隆商学院的沙因教授对日本企业文化进行了深入的研究。沙因教授对企业文化的本质、形成、演化进行了细致的梳理,并提出了企业文化三层次理论,把企业文化的本质归结为以下五个方面^[17]。

(1) 自然和人的关系,即企业中的员工如何看待企业和企业所处环境之间的关系。这些不同的看法代表着不同的假定,会对企业的发展方向造成一定的影响,企业及其员工必须对企业自身所处环境有一定的认识,同时能够具备随环境变化而调整的能力。

(2) 现实和真实的本质,即企业对于什么是真实的,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的假定,同时包括

企业行动方面的特点、时间和空间上的基本概念。沙因指出,现实包括客观的现实、社会的现实和个人的现实。而在判断真实时,企业可以采用道德主义或现实主义的尺度。

(3) 人性的本质,指企业活动中哪些行为属于人的本能、哪些行为并非人的本能等关于人的本质假定,以及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,关于人类活动的本质,企业需要回答哪些人类行为是正确的,人的行为是主动的还是被动的,什么是工作或什么是娱乐等。

(5) 人际关系的本质,企业需要明确界定企业中的权威来自何处,与此同时,企业内部权力又是根据怎样的标准进行分配的,员工的关系究竟如何。以上问题的回答便是企业人际关系的本质所在。

三、企业文化五因素论

美国学者特伦斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问艾伦·肯尼迪在《企业文化:企业生活中的礼仪与仪式》中提出企业文化由企业环境、企业价值观、英雄、传统与习俗、文化网络五个因素所组成,各个因素的作用各不相同^[18]。

1. 企业环境

企业环境并不是单单指企业内部环境,还包括企业所处的外部环境。企业环境是形成企业文化最主要的影响因素,而企业文化则是企业在特定环境中为了获得成功所必须采取的全部策略的体现。要营造良好的企业文化,就必须认真分析影响企业文化生成的环境因素。企业文化环境由宏观环境和微观环境构成,影响企业文化的宏观环境主要包括社会政治制度、社会经济发展状况、社会科技发展水平、民族文化传统、自然地理条件等;而影响企业文化形成和发展的微观环境则主要包括行业特征、市场竞争规模、企业内部环境等。一个企业只有很好地把握了企业内部和外部环境的特性,才能提出有效的企业文化建设方案,从而推动企业文化的健康发展。

2. 企业价值观

企业价值观是企业长期实践并总结经验,根据实际情况凝练而成的。对于任何一个企业而言,只有当企业内绝大部分员工的个人价值观趋于一致时,整个企业的价值观才可能存在凝练的群众基础。与个人价值观主导人的行为一样,企业所信奉与推崇的价值观也是企业的日常经营与管理行为的内在依据。企业价值观建设的成败决定着企业的生死存亡。因此,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。而为了让企业员工充分理解企业的价值观,企业价值观应该用具体的语言表示出来,过于抽象的价值观语言表达将导致员工难以理解企业价值观内核,自然也无法深刻认同其内涵。

3. 英雄

英雄是企业价值观的化身,是企业的支柱和希望。一个企业的英雄人物是企业为了宣传和贯彻自己的价值系统而向全体员工树立的可以直接仿效和学习的工作榜样或是精神标兵,他们是企业价值观的人格化体现,更是企业形象的象征。企业英雄有着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,企业英雄往往向人们

展示“成功是人们力所能及的”，其行为可以起到提升员工责任感的作用。

4. 传统与习俗

传统与习俗是企业文化的外在形式，是并没有明文规定但员工必须一致履行的行为准则。它们是通过有形形式表现出来的文化因素。传统与习俗给全体员工施加普遍的影响，使他们的语言文字、公共礼节、行为交往等都得以规范化，从而易于向每一位员工输送企业的价值观、信仰、英雄形象等，并将它们深深地印入全体员工的脑海中。

5. 文化网络

文化网络是指企业内部以轶事、故事、机密、猜测等形式来传播消息的非正式渠道，是和正式组织机构相距甚远的隐蔽分级联络体系。文化网络是传播消息的非正式渠道，管理者不应该避免牵连进去，而是必须充分认识到该非正式渠道的重要性，通过合理的方式灵活地运用以加强对员工的管理。强文化企业通过开发文化网络，能够有效加强管理者与员工的联系，形象地灌输企业的价值观，巩固组织的基本信念，提高英雄的象征性价值，加强人际交流，增进友谊，增强内部凝聚力。

根据迪尔和肯尼迪的企业文化五因素论，企业文化建设事实上应遵循以下五个步骤：①根据企业实际环境明确企业文化建设的方向；②通过树立英雄人物使全体职工认同企业价值观；③利用传统及习俗巩固员工心中的企业价值观；④通过非正式组织传播企业价值观；⑤完成企业文化建设的工作。

四、“7S”管理理论

美国斯坦福大学教授理查德·特纳·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·G. 阿索斯提出了一种由7种关键要素构成的“7S”管理模式，即战略、结构、制度、共同价值观、技能、风格和人员^[19]。

（1）战略（strategy），指企业为谋求自身生存和发展的规划和决策。

（2）结构（structure），指一个企业的内部组织形式。

（3）制度（systems），指信息和决策在企业内传递的程序和系统。

（4）共同价值观（superordinate goals），指能真正激励员工，并将其个人目标与企业发展目标结合在一起的信念或目标。

（5）技能（skill），指企业员工所特有的工作能力。

（6）风格（style），指企业员工的行为方式，也包括企业的传统作风。

（7）人员（staff），指企业内各方面的人员构成及其素质。

根据“7S”模型，帕斯卡尔和阿索斯两位教授指出，美国企业在管理过程中过分重视前三个硬性的“S”，即战略、结构、制度，而这在现代社会中已渐渐不适应管理过程中日益复杂的行为，美国企业应像日本企业那样，在不忽视这三个硬性“S”的前提下，更好地兼顾其他四个软性的“S”，即重视企业文化。

五、革新性文化理论

美国麦肯锡咨询的研究人员托马斯·J. 彼得斯与罗伯特·H. 沃特曼运用企业文化理

论框架研究了 43 家美国优秀企业的成功经验，并提出了著名的革新性文化理论^[20]。他们认为杰出的企业会拥有独特的文化品质，这些品质会促使这些企业在市场竞争中脱颖而出。

革新性文化理论指出，这些优秀企业之所以出类拔萃，就是因为都具备“革新性”的文化力量并始终坚持文化在管理中的主导地位。而这种革新性文化的根本标志就是与“人”紧密相关的八种品质，即“敏捷果敢，贵在行动”“亲近顾客，仰赖上帝”“鼓励革新，容忍失败”“尊重职工，以人促产”“深入现场，以价值观为动力”“不离本行”“人员精干，注重实效”“宽严相济，有张有弛”。

美国电话电报公司的一位副总经理评论说：“革新性文化理论将对新企业成功起到根本性的作用。”彼得斯和沃特曼指出：“我们愈加探索，对那些充满神奇传说的优秀企业就愈有认识。我们开始认识到，这些企业和任何一家日本企业一样具有牢固的文化传统。无论身处哪一行业，这些优秀企业大多是殊途同归，保证所有的雇员都成为其文化传统的一员。”

例证 1-3

世界级优秀公司——通用电气公司^[21]



第四节 企业文化的功能

企业文化是企业持续发展的内在动力，它不仅在企业内部起到凝聚员工心气、约束员工行为的功效，其功能也能够突破企业边界，帮助企业在全社会范围内树立良好的企业形象。企业文化具有以下五大功能：激励功能、凝聚功能、约束功能、辐射功能、导向功能。

一、激励功能

企业文化能够鼓舞企业员工的士气，为员工指引前进的方向，使员工真心为企业奋斗。企业的每一个成员在精神和思想上都能够被企业文化指引和影响，如果企业管理者想要激发企业员工的工作积极性、创造性，树立良好的企业文化是关键的一步。企业文化对员工不仅拥有着一种无形的约束力，也有一种无形的驱动力。在企业管理工作中，人力资源管理是重要的一环，对员工的管理离不开管理员工的思想行为。发挥企业文化的激励功能，能够让员工产生工作责任感和使命感，以高昂的士气去实现更加远大的目标。

只有在企业员工完全认同并践行企业价值观时，他们才能相互协作、努力奋斗，为实现个人理想和企业发展目标做出贡献^[22]。企业文化的激励功能除了能够对员工思想和行为管理产生积极作用，还能够为企业建设一个良好的工作环境和优化日常工作的管理模式。通过学习企业文化，企业员工能够对企业发展情况进行全面了解，这能帮助员工增强工作信心，有助于激励员工在企业中不断实现自身价值。为了充分发挥企业文化的激励作用，企业管理人员应该从建立和完善企业制度文化着手。目前，许多企业会选择建立科学的职位晋升机制和薪酬福利体系，为企业员工提供充分的物质和精神奖励，肯定员工的努力和付出，进一步激发他们的工作热情，为其更好地创造个人和集体价值奠定基础。

二、凝聚功能

凝聚功能是指企业文化在发展和应用环节，能发挥出提高企业内部凝聚力，增强企业员工归属感，形成团体意识和合作氛围的作用。在企业管理当中，企业文化的凝聚作用主要体现在基于企业文化环境引导和管理企业价值观以及行为方式方面。在实践工作中，企业管理者应该合理应用企业文化，让员工在认同企业文化的基础上树立正确的价值观念，进而形成与企业发展目标具有一致性的个人奋斗目标，实现个人目标与集体目标有机结合。

在企业文化中，凝聚力展现在情感、组织和思想三个方面。在实际工作环节，企业应该建立明确的组织结构和关怀机制，让员工之间的感情得以加深。比如，通过以老带新、尊重上级和关怀下级、企业部门定期团建等方式，让企业文化的温情得以充分展现。企业的各级管理者都应该牢记“以人为本”的宗旨，在管理工作中积极践行企业的规章制度和发展战略，展现个人的人格魅力，使组织内部更加具有凝聚力。同时，在企业管理中，还应该从优化工作环境的角度来发挥企业文化的凝聚作用，让企业思想真正融入员工的脑海中。

例证 1-4

阿里巴巴的企业文化^[23]



三、约束功能

企业文化中的制度文化是企业所有规章制度的集合，通过一系列的规章制度的约束，企业文化可以为企业管理工作的开展提供制度支撑，从而起到约束员工行为的作用^[24]。在这一层面，企业管理者既需要利用企业文化潜移默化地影响企业员工，也需要借助企业文化直接约束员工，要以规范企业员工思想行为为目标，合理地应用企业文化。

一方面,企业文化的约束作用表现在规范员工行为上。企业文化包含企业内部共同的行为准则和规范,它通过公司价值观、行为规范、管理制度等方式来约束和规范员工的行为举止。员工通过与企业文化的接触和学习,逐渐形成自己的行为习惯,从而养成良好的工作素养和行为规范。如果员工没有相关规范或者行为准则的约束,那么企业的正常运行将受到威胁。例如,如果员工有严重的旷工、迟到早退、工作拖延等问题,将导致企业运行不稳定,严重时可能直接影响企业的生产和经营状况,甚至导致企业灭亡。

另一方面,企业文化的约束作用表现在提高员工团队合作方面。企业文化不仅涵盖个人的行为规范和价值观,还包含团队合作的重要性。企业的核心价值观通常基于团队协作和协同工作,员工通过团队合作和共同完成任务来实现企业目标,以充分发挥企业团队的合作精神和凝聚力。通过企业文化的约束作用,员工可以更好地协调各自的工作分工,避免出现矛盾和利益冲突,充分发挥整个企业团队的协作力和创造力。

四、辐射功能

企业文化浓缩着企业的经营理念、战略目标,是其价值观的体现,因此,企业文化无时无刻不在辐射着身边的事物,影响着企业内外的环境。利用企业文化的辐射功能,对内能够强化员工自身的认同感,对外能够塑造良好的品牌形象^[25]。对于企业而言,拥有充满正能量和文化底蕴的企业文化,更有利于其塑造市场形象,提升品牌价值和消费者认可度。

企业文化是企业形象、品牌形象的重要基础,其能够促进企业的品牌升级和业务范围的拓展。在企业内部和外部,企业文化也可以从多种角度助力企业的推广和宣传,提高企业的知名度和市场占有率。以百度公司为例,该企业的核心价值观是“简单可依赖”,使命是“用科技让复杂的世界更简单”。这种企业文化不仅赋予了企业员工责任感和使命感,也向外界展现了一个勇于创新、敢于承担社会责任和乐于服务大众的企业形象,优秀的企业文化也推动百度成为全球最大的中文搜索引擎。

不仅如此,企业文化是一个企业与社会联系的桥梁,它可以提高企业的社会责任感和公益意识,使企业更好地履行自己的社会义务和责任。企业的公益行动不仅能够造福社会,也能够带来良好的社会评价,为企业的发展和成长奠定更坚实的基础。

五、导向功能

企业有了明确的企业文化,就能够对企业整体和每一个成员的价值取向以及行为取向起引导作用,使得每一个企业成员的言行和思想都能够符合公司所确定的标准。第一,企业文化能够为企业提供的理念和价值观。企业文化是内隐价值观,企业在决策方面不会出现频繁的变化,公司的理念与价值观长期稳定,能引领员工明确公司的发展目标,对于员工而言,这是参与公司事业的一大动力。优秀的企业文化可以引导员工在面临复杂的决策时,考虑到企业的长期发展和利益,遵守规则和道德准则,做出正确的决策。第二,企业文化是企业的准则和标志性行为,是引导企业行为的内在机制。企业文化所传播的企业宗旨和价值观是企业的行为准则和规范,可以指导员工的行为规范和道

德修养。同时，企业文化还是企业的标志性行为，其表现如何也会引导多重利益相关者不断强化对企业的真实看法。

例证 1-5

可口可乐公司的企业文化^[26]



本章小结

1. 企业文化是指企业在一定的社会文化环境影响下，在长期的生产经营活动中，经过企业领导主动倡导培育和全体员工的积极认同、实践与创新所形成的整体价值观念、信仰追求、道德规范、行为准则、经营特色、管理风格以及传统和习惯的总和。

2. 企业文化的特征可归纳为以下九个方面：①融合性；②人本性；③整体性；④独特性；⑤社会性；⑥共识性；⑦实践性；⑧传承性；⑨创新性。

3. 影响企业文化形成的因素主要有以下六个：①民族因素；②外来因素；③地域因素；④行业因素；⑤阶段因素；⑥个人因素。

4. Z 理论、沙因组织文化理论、企业文化五要素论、“7S”管理理论以及革新性企业文化理论为企业文化的开发奠定了基础。

5. 企业文化具有五大功能：①激励功能；②凝聚功能；③约束功能；④辐射功能；⑤导向功能。



课程思政

1. 企业文化是企业长期经营中形成的宝贵财富，是企业的精神反映，影响着企业的发展方向和员工综合素质水平。在传统企业文化建设中，企业较为重视员工的吃苦精神、团结精神、爱集体精神等的培养。

2. 企业文化中渗透思政教育最关键的是提高企业员工思政教育的主观意识，针对性地在企业文化中渗透思政教育，将员工的思政教育与企业文化相结合。例如，结合企业发展开发具有地方特色的产品，将地方文化融入企业文化当中，进而使员工在体验企业文化中感受到爱国、爱民等思想，进而提高员工的思政水平。



网站推荐

1. 中国企业联合会：<http://www.ccec1979.org.cn>。

2. 中国中小企业协会：<http://www.ca-sme.org/>。



读书推荐

《文化罗盘：企业文化十大原理》

本书由蒙牛集团前总裁助理、“企业生态圈”理论提出者国夫（本名张治国）编著，于 2022 年由机械工业出版社出版。

本书深入浅出地向读者介绍了企业文化中的十大原理，包括文化九变原理、文化拼图原理、文化选择原理、文化矛盾原理、文化演化原理、文化主体原理、文化基因原理、文化传播原理、文化生态原理、文化效能原理。通过全面地阐述原理，为读者勾勒出一幅企业文化的全面画像，通过对企业文化的本质及操作实务进行解读，带领读者开拓企业文化研究的新天地。

推荐理由：正如个体文化程度对一个人命运的巨大影响，一个企业的命运往往取决于企业文化。两家相互竞争的企业，不管硬件资源的差别多么巨大，最终决定它们兴衰的往往是软件资源——企业文化。而国内现有企业文化理论往往是对舶来的西方企业管理思想进行细微改造，难以指导企业文化建设实践。该书在阐述企业文化基本机理的同时，充分结合国内知名企业文化建设案例，对国内企业的企业文化培育工作具有极高的参考价值。



思考练习题

一、选择题

- （ ）不是企业文化的特征。

A. 人本性	B. 创新性
C. 社会性	D. 固定性
- （ ）不属于企业的功能。

A. 定型功能	B. 激励功能
C. 凝聚功能	D. 导向功能

二、简答题

- 简述企业文化的定义。
- 简述影响企业文化形成的因素。



学以致用

选一个你熟悉的、典型的，或者你家人和朋友正在工作的公司，尝试运用在本章学习的知识，分析这个公司当前的企业文化及其存在的问题，并给出你想到的所有改进建议。



案例分析

埃尔德集团^[27]



讨论题：

1. 请运用所学知识，分析埃尔德集团的成功经验。
2. 埃尔德集团的企业文化是否值得其他的企业借鉴？



参考文献

- [1] 孙宗耀，荆春丽，周鹏. 管理学基础[M]. 北京：北京理工大学出版社，2020.
- [2] SCHEIN E H. Organizational culture and leadership[M]. New York: Jossey-Bass, 2010.
- [3] DEAL T E, KENNEDY A A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life[M]. New Jersey: Addison-Wesley, 1982.
- [4] 彼得斯，沃特曼. 追求卓越：美国杰出企业成功的秘诀[M]. 天下，译. 北京：光明日报出版社，1986.
- [5] 陈春花. 企业文化的改造与创新[J]. 北京大学学报（哲学社会科学版），1999（3）：51-56.
- [6] 李少惠. 企业文化[M]. 上海：上海交通大学出版社，2011.
- [7] 徐耀强. 企业文化力“六大特征”探析：下[J]. 当代电力文化，2019（7）：58-59.
- [8] 林钰阳，张守红. 中国企业文化模式变革及影响因素研究[J]. 现代营销（学苑版），2014（2）：11.
- [9] 宋莉，张德. 企业文化的影响因素及形成[J]. 特区经济，2005（10）：194-196.
- [10] 邢以群，叶王海. 企业文化演化过程及其影响因素探析[J]. 浙江大学学报（人文社会科学版），2006（2）：5-11.
- [11] 贾文红. 沃尔玛文化对构建中国特色企业文化的启示[J]. 上海经济研究，2008（12）：112-116.
- [12] 袁凌. 西方企业文化理论的兴起与我国企业文化模式的重构[J]. 国外财经，2001（4）：71-74.
- [13] 李敏. 西方企业文化理论述评[J]. 辽宁行政学院学报，2012，14（11）：77-78.
- [14] 迪拉娃尔·吐尼亚孜. 文化建设对一带一路沿线企业发展的影响[J]. 中国产经，2020，239（7）：108-109.

- [15] 周传运,王秀芳.IT 企业文化与职业素养[M]. 北京:北京理工大学出版社,2018.
- [16] 大内. Z 理论: 应付日本经济挑战的立论基础[M]. 黄明坚, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 1982.
- [17] 沙因. 组织文化与领导力[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [18] 段磊, 刘金笛. 企业文化: 建设与运营[M]. 北京: 企业管理出版社, 2021.
- [19] 李瑞泉, 宋亚格, 李春光. 旅游公共关系[M]. 北京: 中国言实出版社, 2020.
- [20] 韩平. 组织行为学[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2017.
- [21] 阳范文, 章喜明. 医疗器械研发管理与创新创业实践[M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2021.
- [22] 齐冰冰. 企业文化与企业管理的相互关系探讨[J]. 中国商论, 2017(3): 165-166.
- [23] 罗芳, 龙春彦. 企业管理指导手册: 技巧+风险+福利+范例[M]. 北京: 中国铁道出版社, 2020.
- [24] 周小波, 刘慧敏. 浅议企业文化的作用[J]. 科学与管理, 2008 (4): 47-48.
- [25] 汲航宇. 浅谈企业经营管理中企业文化的作用[J]. 中国商论, 2016 (24): 75-76.
- [26] 严威, 闫英. 求义存利[M]. 北京: 中国广播影视出版社, 2019.
- [27] 夏楠. HR 企业文化经典管理案例[M]. 北京: 中国法制出版社, 2018.