

东南大学

硕士学位论文

温州民营企业企业文化建设研究

姓名：林喜乐

申请学位级别：硕士

专业：企业管理

指导教师：马新建

20060301

温州民营企业企业文化建设研究

研究生姓名：林喜乐 指导老师：马新建 学校名称：东南大学

摘 要

改革开放二十年来，温州民营经济获得了飞速的发展。民营经济的迅速崛起得益于特有的成本优势和温州人敢为天下先的先发制人优势。但在企业的经营管理上，普遍存在一个共同的问题，重营销轻管理，忽视企业文化建设，缺乏优秀的理念和价值观念。今天，温州企业的经济、社会环境发生了很大的改变，原有的竞争优势逐渐丧失，民营企业面临许多新的挑战。为了迎接挑战，重新打造竞争优势，温州民营必须改善内部管理，进行企业文化建设。

本文首先对温州民营企业现有企业文化进行分析。温州民营企业文化的形成受企业发展历史阶段、地域特征、企业制度安排、民营企业企业家素质、永嘉文化的影响，表现出以下特征：处于自发阶段、（泛）家族式管理、注重功利、企业文化就是老板文化、弱遗传性等。

接着本文详细分析了温州民营企业文化建设过程中存在的误区，以及面临的挑战对企业文化提出的要求，提出了温州民营企业文化建设的方向、机制和程序。

最后，本文对温州一家民营企业的企业文化诊断和设计作了案例研究。

关键词：温州民营企业；企业文化；文化建设

A study on the corporate culture's construction of the private enterprises in Wenzhou

Graduate: LIN Xi-le Supervisor: MA Xin-jian Southeast University

Abstract

It has got rapid development in private economy in Wenzhou since 20 years of reform and opening policy. Private economy's fast emergence benefited from peculiar cost advantage and Wenzhou people's daring for the advantage of preempting first of world. But in the management and administration of enterprises, there are many problems that one are common, lay stress on marketing instead of making light of managing, ignore enterprise's cultural construction, lack outstanding idea and values. Today, very great changes have taken place in the economy, social environment of the enterprises of Wenzhou, the already existing competition advantage is lost gradually, the enterprise run by the local people faces a lot of new challenges. To meet challenge and make competition advantage again, Wenzhou private must improve inside management and construct corporate culture.

This text analyzed the corporate culture of the enterprises run by the local people of Wenzhou at first. The forming of the private corporate culture in Wenzhou is arranged on, the private entrepreneur's quality, influence of good culture forever by development historical stage, region characteristic, enterprise's system of enterprises, demonstrating the following characteristics: At spontaneous stage, it suffused withes to be familial to manage, pay attention to utility, corporate culture is boss's culture, weak heredity, etc..

Then the text analyzed the mistaken idea that then exists in the cultural construction course of enterprise run by the local people of Wenzhou, and challenges that face to requirement that corporate culture put forward, propose Wenzhou enterprise run by the local people direction, mechanism and procedure of cultural construction.

Finally, this text did a positive research on diagnosing and constructing the corporate culture of an enterprise run by the local people in Wenzhou.

Keywords: the private enterprises in Wenzhou; Corporate culture; culture construction

东南大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名： 林喜乐 日期： 06.4.2

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名： 林喜乐 导师签名： 马建 日期： 06.4.4

第一章：绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

改革开放以来，举世瞩目的温州市发展了鞋业、服装、打火机、皮革、眼镜、制笔等一批劳动密集型轻工产业，这些产业利用价格、成本优势参与国际市场竞争和产业分工，获得飞速发展，形成产业集聚，成为温州现有工业的核心部分。温州民营经济以中小企业为主，企业数量众多，竞争激烈，具有一定的质量、成本、价格和技术优势，形成了一批优势产品和企业。温州民营企业现有 7 个驰名商标，11 个中国名牌产品，40 个国家免检产品，80 余只省著名商标，近百个省级名牌产品，部分企业的工艺、技术和装备达到国际领先水平。温州民营企业的形成和发展主要取决于三方面优势：一是温州率先发展民营企业的先发机制优势，二是社会化大生产和专业化分工的规模效益优势，三是产业集聚和产业配套优势。随着我国改革开放的深入开展和温州经济社会的不断发展，温州劳动密集型轻工产业的生存发展环境发生了巨大变化，一方面当前全国各地都在放手发展民营经济，温州机制领先的优势正逐步丧失；另一方面由于经济发展、收入增加、土地短缺造成企业生产经营成本不断上升，温州劳动密集型轻工产业赖以生存发展的成本价格优势也在逐步消失。此外，我国中西部地区更低成本的劳动密集型轻工产业正迅速发展，与温州现有轻工产品争夺中低档产品市场。温州民营企业要生存与发展，必须进行战略性调整，其中之一就是推进管理创新，提高企业管理水平。

近年来，国外许多学者指出：管理以文化为基础。企业文化作为一种管理理论和方法，日益引起管理学界和企业界的关注。企业文化对企业发展、经营业绩将起越来越大的作用，对形成企业内部凝聚力和外部竞争力产生越来越强的影响。科特和赫斯科特在 1987—1991 年期间对美国 22 个行业 72 家公司的企业文化和经营状况进行了深入研究，研究表明：企业文化对企业长期经营业绩有重大作用，不同类型的企业需要不同的文化；并且预言企业文化在下一个十年内很有可能成为决定企业兴衰的关键因素。

1.1.2 研究意义

企业文化是一个企业信奉并付诸实践的价值理念和行为准则。企业文化的重要性体现在以下几个方面：一、企业文化是企业的灵魂，体现一个企业的核心的价值理念，指

导着企业的各种活动；二、它是企业实现企业制度和企业经营战略的重要思想保障。企业文化作为一种深入人心的价值理念，能使员工自动执行企业制度，贯彻企业经营战略。从现实情况来看，凡是企业制度安排及经营战略能够顺利实施的企业，实际上都有一套良好的企业文化，企业文化发挥着重要的作用；三、企业文化是企业活力的内在源泉。人的积极性受到价值理念的支配，企业文化作为企业员工信奉的价值理念，影响企业的活力；四、企业文化是企业行为规范的内在约束。

每一个企业只要创立一段时间后，都会形成它的特有的文化。虽然企业文化的作用已经得到普遍的重视，但企业文化又是无形和不可捉摸的，很多企业家们都在倡导企业文化建设，但对企业文化是如何形成的，我们该如何干预和管理企业文化并不清楚，所以企业文化建设失去方向，成了花架子和赶时髦。

进行企业文化建设，首先要明白企业文化形成发展的内在机制，什么因素对企业文化的形成起关键作用，其次是要明确一个具体的企业所面临的挑战，以及为了提升竞争力需要什么样的文化，以及如何建设。在此基础上的企业文化建设才不会成为“口号”和“标语”。

本文的研究能温州民营企业的文化建设指出原因和对策，对温州民营企业的文化建设有一定的指导意义，进而增强企业的核心竞争力。

1.2 研究方法 with 内容

1.2.1 研究方法

本文通过查阅文献以及亲自走访企业访谈的方式，深入了解温州民营企业的管理现状，接着用企业文化、组织行为学的相关理论分析文化特征和形成原因，再通过比较借鉴温州优秀民营企业的文化建设的成功经验，提出温州民营企业文化建设的对策。

1.2.2 研究内容

本文首先研究温州民营企业的经济状况、企业家文化、企业制度安排等企业文化建设的相关因素，对温州企业文化现状进行分析，指出它的基本特征和对企业发展的障碍。根据温州民营企业的发展现状，提出企业文化建设的对策，对如何培育企业文化提出建议，最后对温州一个企业的企业文化建设做一实证研究。

本文具体结构如下：

第一部分：绪论。阐述论文写作背景、研究意义、研究内容和方法。

第二部分：理论综述和一般理论。介绍企业文化理论的产生和发展，论述企业文化的涵义、结构、功能以及企业文化的影响因素，为以后研究企业文化建设奠定理论基础。

第三部分：通过对企业文化形成的影响因素的分析，总结出温州民营企业企业文化的基本特征，分析这种文化的优劣。

第四部分：分析温州民营企业所面临的挑战，提出企业文化建设的对策，指出企业文化建设的基本方向，对如何培育企业文化提出建议。

第五部分：企业文化建设个案研究，对温州蓝道工业有限公司的企业文化建设进行分析和提出建议。

第二章：文献综述和一般理论

2.1 文献综述

2.1.1 国外学者的研究

企业文化理论于 20 世纪 80 年代初诞生于美国。当时产生的背景是日本经济奇迹般的发展给美国带来的冲击。第一，70 年代的石油危机，严重打击了西方经济，即使是以高度繁荣称雄于世的美国也未能幸免，而毫无自然资源的日本在危机面前却能一枝独秀，其经济“以令人难以置信的速度和冲力向前发展”，并对美国和欧洲经济造成强烈的冲击。第二，令人震惊的是日本经济奇迹是在一片废墟上创造的。第二次世界大战后，日本丧失了一切海外殖民地，国民经济濒于瘫痪，人民生活无着。1954 年，日本国民年平均收入 20 美元，工业生产只有美国的 1/8。而到 1980 年，日本的国民生产毛额(CNP)已占世界第三位，投资率和 CNP 增长率是美国的 2 倍，外销商品总值比内销多 750 亿美元。“这种经济的高速发展确实创造了本世纪经济繁荣的奇迹”。第三，更难能可贵的是这种经济奇迹是在石油危机的大背景下创造的。众所周知，日本几乎没有石油资源，其石油供应完全依赖进口。这样一个缺少资源的岛国，在石油危机的强烈冲击面前能排除严重的不利影响，维持极低的通货膨胀率和极高的劳动生产率，确实不能不引起人们高度重视。

于是美国的企业家和管理专家开始研究日本的成功之道。专家学者们得出一致结论：日本优于美国的，不是科技，也不是财力物力，而主要是在于企业管理方面美国不如日本先进，具体表现在日本企业的集体主义企业文化优于美国企业的个人主义企业文化，日本企业管理的优势和核心在于其有一种巨大的精神力量在起作用，那就是企业的价值观和企业精神，即企业文化。从此，企业文化这个客观事实被提到理论层面去认识、分析和研究。

企业文化起初的研究主要是以研究企业成功的经验为主。其中有四部著作是 80 年代研究企业文化最为重要的管理著作，它们是：威廉·大内的《Z 理论——美国企业怎样研究日本的挑战》(1981)、理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业的管理艺术》(1981)、特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪的《企业文化——现代企业的精神支柱》(1981)以及托马斯·彼得斯和小罗伯斯·沃尔曼的《寻求优势——美国最成功公司的经

验》(1982)(有的译为《追求卓越——美国优秀公司的管理经验》)。

威廉·大内在《Z理论》中指出,日本企业充满信任感、微妙性和亲密的人际关系。作者把典型的美国企业管理模式称为A型组织,把典型的日本企业管理模式成为J型组织,书中详尽地分析了美国盛行的“A型组织”和日本赖以成功的“J型组织”的各自特点后,创造性的提出了“Z型组织”的管理模式,即主张日本和美国的成功经验相互融合。作者列举了一系列Z型组织的特点。如何使管理模式从A型转化为Z型呢?作者认为,可以通过制定明确而又被普遍接受的企业宗旨来实现。制定明确的企业宗旨必须说明三件事:(1)企业的基本目标,所应包括的不只是增长率和利润率这样一些财务目标,还应包括技术进步速度和为顾客服务的质量这样一些较为无形的目标(2)应该说明用以达到这些目标的基本手段,如经理和工人如何分享权利,如何作出决策,如何同当地社区打交道,防止不择手段(3)要说明企业同经济和社会环境的关系,要处理好公司同其所有者、雇员、顾客以及同一般公众的恰当关系。

1981年,美国斯坦福大学商学院教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学工商管理研究院教授安东尼·阿索斯合著出版了《日本企业管理艺术》。该书总结出管理的7个要素,提出了“麦肯锡7S框架”,所谓“7S”指的是:战略,结构,制度。这三者是硬管理要素。其余四个是软管理要素,即人员,技能,作风,最高目标。帕斯卡尔和阿索斯认为,这七个要素是相互关联而决不是孤立的,任何企业的成功,都必须紧紧抓住这七个要素。美国企业之所以在严酷的竞争面前显得疲软,是因为他们在管理过程中过份重视了3个硬性“S”,即战略、结构、制度;而日本企业则在不忽视3个硬性“S”的前提下,较好地兼顾了其余4个软性的“S”,即重视企业文化,因此使整个企业具有一种良好的文化氛围,更加充满生机和活力。

特雷斯·E.迪尔和阿伦·A.肯尼迪于1981年7月出版的《企业文化——现代企业的精神支柱》一书,是企业文化理论诞生的标志性著作。迪尔和肯尼迪认为,企业文化是由企业环境、价值观、英雄、习俗和仪式、文化网络五个因素所组成,五因素作用各异。迪尔和肯尼迪的企业文化五因素说揭示了企业文化建设的历程。第一,根据企业所处的环境选定企业文化建设的模式;第二,通过树立英雄人物使全体职工认同企业价值观;第三,利用仪式等巩固企业价值观;第四,通过文化网络传播企业价值观;第五,最终实现企业文化建设的目标——形成企业价值观。迪尔和肯尼迪把西方企业文化分为四种类型,即强人文化、“拼命干、尽情玩”文化、攻坚文化、过程文化。对于企业文化这一新的理论体系,迪尔和肯尼迪的《企业文化》从最深层、最核心的企业价值观一直到最为表象的企业文化仪式,都作了具体而生动的阐述,将企业文化作为一门理论加以系统化,并确立了企

业文化的理论体系。

托马斯·J.彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼合著出版了《追求卓越》，该著作提出了革新性文化理论,认为,超群出众的企业“有一套独特的文化品质,是这种品质使它们脱颖而出,鹤立鸡群”。彼得斯和沃特曼在“7S”管理框架基础上,提出革新性文化的根本标志,是它所具有的八种品质:1、侧重行动2、接近顾客3、自主和企业家精神4、依靠人来提高生产力5、以价值观为动力6、坚持本行业7精兵简政8、宽严相济。

麻省理工学院斯隆管理学院的教授埃德加·H·沙因于1985年出版了《企业文化与领导》。作者采用多学科多方面的研究方法,包括人类学、社会学、社会心理学和试验心理学等管理以外的学科的研究成果,对企业文化进行了系统研究,构建了企业文化的理论体系。在书中作者首先阐明企业文化的概念,其次指出企业文化和企业领导这两个问题是怎样紧密联结的。作者运用企业文化解释许多企业现象,说明企业文化能够提高或降低企业的效率,而且领导是形成和改变企业文化的基本过程。全书共分三部分:企业文化的内容和作用,企业文化的产生和发展,企业文化的演变。

2.1.2 国内学者对企业文化的研究

企业文化理论传到中国后,受到理论界和企业界的关注和欢迎。许多学者吸收、借鉴国外的企业文化理论,应用到中国的实践中,并且出版了大量的著作;各地也多次召开了企业文化研讨会;至今为止,国内已经涌现出一批企业文化实践非常成功的企业,如早期的大庆油田、鞍钢、广州白云山制药厂,以及后来的海尔集团、联想集团、西安杨森等。

在中国,企业文化的研究和实践大致可分为两阶段,以20世纪90年代为界。前一阶段大多数是注重企业精神、企业口号、企业作风和企业风貌,有点类似于中国的思想政治工作。企业界更多的是探讨怎样用精神和口号激励人,形成强大的凝聚力,没有形成完整的文化体系。后一阶段,学者和企业界意识到企业文化是竞争力的重要因素,企业文化建设成了管理的关键环节,企业界纷纷注重怎样提升企业家的战略思维和员工的素质,怎样形成富有竞争力的文化氛围。

与国外学者不同的是,国内学者大多把企业文化分为四部分:物质文化、行为文化、制度文化、精神文化,是企业发展过程中形成的独具特色的物质和精神财富的总和。而国外学者只是关注软性的一面:价值观念、行为习惯等。总体来说,我国对企业文化的研究还处于起步阶段,还不成熟。

2.1.3 与温州民营企业文化建设有关的研究和实践成果

关于民营企业文化建设研究的理论部分，黎永泰在《民营企业文化管理的重构》（四川大学学报 2001 年第 5 期）中认为，现阶段民营企业文化表现出如下特征：

第一，大多数民营企业，还处在自发的企业文化管理阶段。

第二，许多民营企业文化具有血缘性、情缘性和类血缘性的特征。

第三，不少民营企业的企业文化，具有鲜明的唯意志色彩。

第四，民营企业文化具有过分多元化的不良特征。

第五，民营企业文化具有浓郁的唯功利性。

第六，民营企业文化较之国有企业文化，具有较小的遗传性。

黎永泰认为民营企业文化重构的方向应该是：

第一、经营理念方面：把民营企业的非理性的血缘、情缘文化理念，转变为现代企业的业缘、事缘理念，重构企业的理性文化；用“以人为本”的现代管理理念，取代“以工具为本”的陈旧理念；用注重企业灵魂塑造的理念，取代注重形式主义的有害理念；用注重长期培育的文化理念，取代追求短期行为见效的落后理念；五是用注重形成企业的集体无意识的理念，取代注重企业细小行为规范的肤浅理念；

第二、企业文化管理制度方面：努力建构民营企业的文化意义符号管理制度、文化沟通网络管理制度、职场氛围管理制度、文化训练管理制度、文化遗传管理制度。

这些年来，温州很多民营企业也在进行企业文化建设，提出很多先进的理念并且亲自实践，这些理念成为企业的核心竞争力之一，部分成果如下：

正泰集团经过了十几年的探索和实践，形成了质量第一的经营文化、共同遵循的制度文化、一诺千金的诚信文化、正气泰然的形象文化、永无止境的教育文化、务实创新的管理文化、实业报国的理念文化。

德力西对自身企业文化进行提炼，总结三点：1、制度文化是企业的基础，很早就实行产权股份制改造，后来又走向集团化和社会化；管理制度上，按照“高度集权，充分授权，有效监控，良性互动”的原则，精简机构，缩短管理半径，实行“定编，定人，定岗，定责”的制度。2、人本文化是企业成败的关键，力克“三缘”（地缘、亲缘、情缘）的影响，九十年代初提出“高薪引才”，九十年代中期提出“事业留才”，九十年代末提出“文化留人”、“海纳百川，任蛟龙腾飞；千舟竞发，任群英争先”，按照“能者上、平者让、庸者下”的用人定位，在企业内部建立了“干部能上能下，机构能设能撤，人员能进能出，收入能高能低”的四能机制；把“德报人类、力创未来”作为最高

理念，倡导社会责任感，真诚回报社会。3、品牌文化是企业发展战略德核心，质量立场，品牌兴业。

康奈鞋业的企业文化建设：1、面对温州皮鞋是劣质皮鞋的印记，提出“争创全国同行业第一流质量、第一流款式、第一流服务”的质量方针，引进意大利和台湾的制鞋工艺和管理方式。2、为了消除温州鞋业压抑和受人欺负的感觉，设计了象征温州人昂首挺胸的形象的商标，“健康发展、其奈我何”。3、公司成立企业文化中心，办好企业文化刊物。4、营造亲情文化，为外地员工建个家，处处体现温情。

法派服饰：1、创立学习型组织，举办高、中、基层读书会。2、设立民主管理制度。3、质量是企业之本，是老板和员工的饭碗。4、企业制度拥有绝对权威。

2.2 一般理论

2.2.1 企业文化的结构

企业文化由表到里可分为四部分：物质文化、行为文化、制度文化、精神文化。

物质文化：

物质文化是由员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。它包括两方面的内容，其一是企业生产经营的成果，即企业生产的产品和提供的服务；其二是企业的厂房，设备等工作环境和生活环境。

现代产品的整体概念由核心产品、形式产品和扩大产品三个基本层次组成。核心产品是指顾客真正要买的服务或利益；形式产品是指产品的基本形式；扩大产品是指产品的附加服务和利益

现代的产品观认为，企业产品的存在价值体现产品的精神，企业精神是通过渗透在所创造的物质文化之中，才表现出自己的个性的。现代的产品不仅具有使用价值，也具有文化价值。通常认为，以下两个途径能够创造产品的文化价值：

- 运用美学的原理，将产品的物质功能和精神功能融合起来。
- 遵循顾客愉悦的原则，这包括品质满意、态度满意、时间满意和价格满意等方面的内容。

企业环境包括工作环境和生活环境。优化企业的工作环境能够提高劳动效率和经济效益，对建立稳定的生产群体起凝聚作用，能促进企业员工的身心健康发展。企业优化自身的工作环境可以通过调节工作环境的色调、保持清新的空气、适当的照明度、适意的温度、控制噪音、设备的设置和音乐调节等方法来达到。

生活环境是包括员工的居住、休息和娱乐等客观条件和服务设施。管理界认为，企业的生活环境对企业员工的健康、人格的自我评价以及归属感都有直接的影响。生活环境强调以下几点：居住条件，环境卫生，治理污染，服务设施，绿化等。

行为文化：

行为文化是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化，它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。它可以分为企业人的行为和企业人际关系，企业人的行为又可以分为企业家行为、企业模范人物行为、企业员工的行为。企业人际关系包括纵向关系和横向关系。

企业家是企业经营的主角，在制定决策时必须体现宏观性、预见性、创新性、联想性和韧性的统一。模范人物的行为集中体现了企业的价值观和企业精神，使企业的价值观“人格化”，他们的行为常常被企业员工作为仿效的榜样。企业员工是企业的主体，他们的行为决定了企业整体的精神风貌和企业文明的程度。企业员工行为的塑造应该包括以下方面：一、激励全体员工的智力、向心力和勇往直前的精神，为企业的创新作出实际的贡献。二、把员工个人的工作同自己的人生目标联系起来。三、以积极处世的人生态度从事工作，以勤劳、敬业、守时、惜时的行为规范指导自己的行为。

人际关系中的纵向关系是指企业中领导和部下、管理者和被管理者之间的人际关系。横向关系是企业中同层次人员之间的人际关系。

制度文化：

制度文化包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度三个方面。

领导体制是领导方式、领导结构、领导制度的总称。卓越的企业家应当擅长于建立统一、协调、通畅的企业领导体制。

企业组织机构是指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。影响企业组织机构的不仅是领导体制，而且企业环境、企业目标、企业生产技术及企业员工的思想文化素质也是重要因素。组织机构的选择必须有利于企业目标的实现。

企业管理制度是企业为求得最大效益，在生产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种规定或条例，包括企业的人事制度、生产管理制度、民主管理制度等一切规章制度。

精神文化：

企业精神文化是指企业在生产经营过程中，受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神成果和文化观念。它包括企业精神、企业经营哲学和企业价值观。

每个企业都有各具特色的企业精神，它往往以简洁而富有哲理的语言形式加以概括，通常通过厂歌、厂训、厂规、厂徽等形式形象地表现出来。企业精神总是反映企业的特点，它源于生产经营的实践，与生产经营活动不可分割。

企业经营哲学是指企业在经营管理过程中提升的世界观和方法论，是企业在处理人与人、人与物关系上形成的意识形态和文化现象。处理这些关系中形成的经营哲学，一方面与民族文化传统有关，另一方面与特定时期的社会生产、特定的经济形态及国家经济体制有关。

企业价值观是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。当代企业价值观的一个最突出的特征就是一人为中心，以关心人、爱护人的人本主义思想为导向。

2.2.2 企业文化的功能

企业的成长与发展不仅要有优于竞争对手的战略、流程、人员、技术，更要有良好的人际关系、积极向上、能吸引人才留住人才的氛围、普遍认同的价值观等条件、前者称为企业的“硬要素”，后者称为“软要素”，也就是企业文化。进行企业文化建设，就是优化这些软要素，促进企业的健康和发展。

美国哈佛大学的约翰·科特和詹姆斯·赫斯科特教授合作，在1987—1991的四年时间内，分四个项目进行研究，写成了《企业文化与经营业绩》一书，得出结论：企业文化与企业的经营业绩关系紧密，企业文化对企业长期经营业绩有重大作用。

罗长海认为，企业文化对企业具有8大功能：振兴企业，改善管理；目标导向，全面发展；注重协调，促进文明发展；凝聚人心，向心合力；美化环境，优化生活；教化激励，培育人才；道德约束，制度控制；服务公众，服务社会。

(1) 企业文化建设能为企业塑造独特的形象

“能够使一个组织与竞争对手不同的是组织的文化氛围以及用一系列的制度和行动来强化的价值观”。企业的理念和经营哲学是无法模仿复制的，竞争对手偷不走、拆不开。独特的企业文化塑造独特的企业文化：优秀的企业文化、企业精神和价值观能以产品和员工的行为为载体，随着企业知名度的扩大辐射到社会的每一个角落，在社会树立独特的形象。

(2) 企业文化建设能用积极的价值观引导员工，规范员工的行为

企业文化对企业整体和每个成员的价值取向和行为习惯起引导作用。规章制度只是在外强制约束员工的行为，企业文化通过广大员工普遍认同的价值观来约束员工的行

为，将组织成员紧紧联系在一起，同心协力共同奋斗。而且制度总是有它所无能为力的地方，企业文化就是对制度的一个最好的平衡和补充。

当一种价值观为组织成员共同认可以后，它就会成为一种粘合力，从各个方面把其成员聚合起来，从而产生巨大的向心力和凝聚力。

(3) 企业文化建设能激发员工的创新精神

美国企业界流行一句口号，“要么创新，要么死亡”。创新是企业生存和发展的不可少的精神，它包括产品创新、技术创新和制度创新。但是创新精神的激发是需要有好的氛围的。在现实的企业中，常常有很多要素制约了人们的创新活动，首先，传统文化中的“枪打出头鸟”“无过即是工”等保守思想，严重制约了进取心和创新精神；其次，如果缺乏奖励制度，员工就没有创新的动力；第三，老板如果不鼓励创新，员工很难有热情。

以企业文化建设，培养创新观念和创新能力，以创新观念促进创新活动，是企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证。

(4) 企业文化建设能营造吸引人才的氛围

有些企业虽然待遇很好，开的薪水很高，却留不住好的员工，而有些企业虽然提供的条件非常一般，却有很多员工乐意为其卖命。这就是氛围不同的结果。有好的企业文化的企业，必定是尊重人才，关心员工的需要，尤其是发展和成长的需要。企业吸引员工的重要条件之一就是要被尊重，有足够的发展空间。现在很多民营企业都是由家族成员控制，不让局外人参与管理，不关心他们的成长和发展。有能力的人纷纷离开，人才流失很厉害。

企业文化建设的目标之一，就是引导员工个人目标和企业目标相一致，培养员工的归属感，形成共同的愿景。文化把员工融入企业的发展之中。

2.2.3 企业文化的影响因素

一个公司只要成立一段时间后，就会形成自身特有的文化。不同行业、地域的企业文化各不相同，这是因为它的形成是受多种因素的影响，包括社会基础和企业特性。

企业文化是建立在一定的社会基础之上的，因为企业的战略选择和制度安排往往受当时的社会基础所决定，而作为反映企业制度安排和战略选择的价值理念的企业文化，当然也受社会基础的影响。企业的社会基础不同，企业文化必然也不同。

企业文化的企业特性，指不同企业，其企业文化是有自身的特殊性的。一个地区中并不是所有的企业文化都是一样的。不同的企业有不同的行业、不同的发展阶段，企业

家的领导风格也不一样，所形成的价值理念和经营哲学都不同，种种因素都形成了各不相同的企业文化。

社会基础包括：生产力发展状况，经济制度状况，宏观经济状况，国际化状况，民族文化，社会文化。

不同的生产力，就有不同的企业文化。举个例子，沿海地区与内地地区企业文化差异之所以非常大，就是因为沿海地区的生产力的发展，显然要比内地的生产发展快得多。

影响企业文化的经济制度主要是财产制度与资源配置方式。财产制度就是财产的所有制形式以及企业的财产制度安排；资源配置方式就是指搞计划经济还是搞市场经济。在财产制度和资源配置方式不同的条件下，企业文化的差异是很大的。比如说，国有企业就存在着大锅饭的价值观，缺乏积极性，没有危机意识，而民营企业却强调竞争意识优胜劣汰，就是因为经济制度安排有很大的差异。

宏观经济状况也影响着企业文化。比如说，在总需求膨胀的情况下，企业因为产品好卖，所以在企业文化上就不重视产品质量的提高，以及自身技术的提高，而且服务理念也很差，几乎谈不上经营理念和管理理念的提高；而在宏观经济表现为总需求不足的情况下，这个时候因为产品不好卖，市场状况不好，只有那些成本低而且质量好的产品才能卖掉，因而企业文化就更多重视消费者的需求，考虑消费者的愿望，最终在经营上形成一种非常尊重消费者主体地位为特征的企业文化。所有这些，都说明企业文化受宏观经济状况的影响很大。

国际化状况对企业文化的影响，主要是指国际化的程度。如果一个地区的国际化的程度高，很多企业进入国际市场，那么国际惯例和国际标准对企业的经营行为影响很大，企业必须具备与国际化相关的价值理念。所以国际化也是影响企业文化的一个极为重要的因素。

不同的民族有不同的文化，这种文化必然会影响到企业文化。比如说，儒家文化重视和为贵的思想，因而我们的很多企业不注重制度安排，往往强调非制度的人情理念；再比如，儒家文化强调周礼和等级制，所以企业很重视等级差别和伦理，个人首先要做好自己分内的事，一定程度上阻碍了创新。

社会文化。企业文化是由人组成的，而人是生活在社会中的社会人，人们常常会把社会上的习惯带到企业中。因此企业文化某些部分就是社会文化的表现。加入社会上造假成风，诚信度很低，那么企业文化也可能弄虚作假非常厉害。

企业特性包括企业的行业背景、战略选择、企业家文化和企业的发展阶段。

不同性质的行业，有不同的制度安排和战略选择，员工的组成也不相同，就会表现

出不同的企业文化。比如说，IT业和服装制造业，前者是高强度的工作，主要由男性员工组成，后者是非常强调精细，主要由女性员工组成，二者的企业文化就会有很大差异。

企业文化就是老板的文化。不同的企业家就有不同的理念，因而不同的企业，企业文化是不同的。

企业的发展阶段不同，企业文化也不相同。比如说，有些企业刚刚创办起来，规模很小，许多东西不健全，这时候它的文化就和已经发展得很成熟的企业文化不同。

由于本论文主要讨论的是在温州这样的地区的民营企业的文化建设，没有涉及到具体的行业和企业。故在下一篇中只从社会基础角度讨论温州民营企业的形成原因。

第三章：温州民营企业文化的形成原因及特征分析

3.1 温州民营企业文化形成的社会基础

民营企业文化的形成和发展具有深厚的现实基础，离不开它赖以生存的社会环境，深受企业人员素质及其他各种社会关系的影响。温州民营企业文化的形成受企业发展的历程、地域特征、企业制度安排、企业家素质和永嘉文化等因素的影响，这些因素造就了温州民营企业特有的文化特征。

3.1.1 温州民营企业发展的历程对民营企业文化的影响

党的十一届三中全会以来，温州广大干部群众坚持从实际出发，大胆探索、勇于开拓、艰苦创业，在实践中走出了一条符合温州实际的独具特色的发展经济的新路子。政府没有拘泥于旧体制的束缚，突破长期以来不准农民务工经商的旧框框，放手发动群众，大搞非农业的商品生产，突破了办工业单纯采取集中模式的限制，提倡多种经济形式和经营方式一起上，为家庭经营大开方便之门；突破领导方法的老套套，从实际出发，注重调查研究，大胆探索，积极扶持农村商品经济的发展，热情支持群众的首创精神。

在这样的环境下，温州民营经济快速崛起并迅猛发展，成为我国经济发展的一大亮点。据统计，从1978年到2002年，温州市国内生产总值从13亿元增加到1055亿元，翻了6番多；财政收入从1.35亿元增加到126亿元，翻了6番多。其中，民营经济在全市国内生产总值中占85%，在工商业中占98%，在上交税收中占80%。今天的温州已成为我国民营经济最发达的地区之一。

温州民营经济从起步到发展壮大，是在曲折中前进，在争论中发展，在探索中壮大。其由小到大、由低级向高级的发展进程，大致经历了三个阶段。

20世纪70年代末至80年代中期，以家庭企业为普遍形式的起始阶段，是温州民营经济发展的第一阶段。改革开放初期，随着家庭联产承包责任制的推行，在中央鼓励和扶持农民发展家庭副业的政策指导下，素有商业精神和商品意识的温州人，面对人多地少、国有和集体经济薄弱的现实，开始积极寻找启动经济发展的有效形式，于是前店后厂式的家庭作坊企业便异军突起，遍地开花。1980年底，仅市区经工商部门登记的个体户就有1844户；至1985年，全市个体工商户即达130437户。伴随家庭手工业的兴起，区域性的产销基地即专业市场随之发展起来，早期闻名遐迩的有桥头镇的纽扣市场、柳市镇的低压电器市场等十大专业市场。家庭工业和专业市场相互依存，相互促进，互动发展，成为温州经济发

展的有效启动点,同时又促进了温州小城镇的发展。被人们称为“中国第一座农民城”的苍南县龙港镇,便是当时在鳌江口南岸几个小渔村的基础上崛起的。这一阶段的温州民营经济,其主要特征可概括为:“以家庭企业为基础,以专业市场和小城镇为依托,以购销员为纽带”的“小商品,大市场”。

80年代中期至90年代初期,以股份合作制企业为典型形式的过渡阶段,是温州民营经济发展的第二阶段。80年代中后期以后,温州民营经济经过一段家庭企业的原始发展,开始走上联合发展股份合作经济的道路。一方面,随着经济的发展和市场竞争的趋烈,单个家庭企业在很多方面已难以抗击市场风险,需要几个家庭企业联合起来组成经济合作体,共同参与市场竞争,降低风险。另一方面,面对当时姓“资”姓“社”争论,以及由此招来的温州已不是社会主义的种种非议和巨大压力,温州市委、市政府从1987年起相继出台了8个关于股份合作制企业的文件,规定两个以上投资者(即股东下限为2人)组建的企业都属“股份合作”范畴,是“社会主义集体经济的组成部分”,大力支持家庭企业通过合伙或合作的形式,联合发展股份合作企业。温州的民营经济由此进入股份合作制企业的快速发展阶段,温州也一举成为中国股份合作制企业的发祥地。1993年,温州股份合作企业达到36887家。至此,温州的民营经济已初具规模,并基本完成了资本原始积累,奠定了进一步发展的基础。

90年代以来,以公司制企业为代表形式的发展阶段,是温州民营经济发展的第三阶段。随着邓小平同志南方谈话和党的十四大的召开,以及公司制条例和《公司法》的先后出台,温州的民营经济进入了一个新的发展阶段。温州的股份合作企业脱胎于家庭企业,在股本结构上呈现集中化的趋势,带有浓厚的家族色彩,显然不适应现代经济发展的要求,于是对股份合作企业进行改造和改革已成为必然。在实施以提高经济整体素质为核心的二次创业发展战略时,按照现代企业制度的要求,温州着力对众多民营股份合作企业进行股份制改造,公司制企业替代股份合作企业,逐步成为温州民营经济的代表形式。至2001年,全市公司制企业发展到20543家,其中绝大多数为有限责任公司的民营企业。规模较大的公司还以资本或品牌为纽带,联合一批中小企业组建了企业集团,如正泰集团、德力西集团等。从股份合作制企业向股份有限公司或有限责任公司特别是企业集团的演变,是温州民营经济在制度结构上从非正规制约向正规制约的进一步创新,为温州民营经济的新发展孕育了条件。¹

从发展的历程来看,温州民营企业能够发展如此迅速,得益于抓住了有利时机,利用廉价的劳动力和成本优势。企业家大多是精明能干,吃苦耐劳,凭借敏锐的市场直觉

¹温州民营企业发展的历程和启示,刘枫,马克思主义与现实,2003.5

发现商机。所以在发展过程中大多重营销轻管理，忽视了营造企业的核心竞争力，企业的管理理念和经营方法落后于企业的发展。

早期由于急于抢占市场，忽略了产品质量，出现了很多假冒伪劣商品。温州的产品质量曾在全国造成恶劣的影响。虽然近些年已有改观，但信誉还是不好。温州永嘉的真皮鞋王“奥康”，品牌已经红遍半边天，但却在产品上不敢标明“温州制造”，就是因为这原因。温州的民营企业如果不建立质量体系，将会影响温州企业的进一步的发展。

3.1.2 温州地域特征对民营企业文化的影响

温州地处浙江一隅，一面临海，三面环山，并远离上海、杭州等大中城市，交通极为不便。历代战乱的大批难民纷纷南迁至此。人口多，土地少，人均耕地面积严重不足，缺乏自然资源。靠地难以养生，所以温州人经常远离家乡，靠工商业求得生存。解放后，由于特定社会历史原因，国家在温州投资甚少。改革开放前 30 年国家总投资仅 5.95 亿员，为宁波的四分之一，在同期国家对浙江省的投资总额中，温州只占 3.24%，与其作为浙江三大城市之一的地位极不相称。大型国有企业一个也没有，市属 1000 人以上的中型国有企业只有冶炼、矾矿、日陶、面砖等 7 个，500 到 1000 人的也不过区区 20 个。

穷则变，变则通。先天条件不足，培育了温州人不安分、不守旧、敢为天下先的闯荡精神。大胆创新、敢闯敢试、不喜欢制度的约束也就成了温州企业在经营过程中表现出来的一个特征。

3.1.3 温州民营企业制度安排对企业文化的影响

温州的民营企业普遍实行家族式管理，管理以血缘、亲缘为纽带，以非正式家庭伦理为基本组织原则，以家族利益最大化为目标，实行所有权和经营权高度合一以及业主集权领导的企业管理模式。企业主及其家人担任企业中的重要职位，控制着企业的重要部门，不让外人参与企业的重要决策。企业管理中依靠个人权威，通过传统家庭伦理道德等非正式规则的自发作用来规范协调企业内部各种关系。在人员安排上，业主按照私人关系、忠诚度、才能等标准将企业人员划分为亲疏远近不同层次，对不同层次的人信任程度不同，报酬标准有别，形成一种有序的差别结构。

温州民营企业选择这种制度有它的渊源。他们在改革开放初期，因为条件不足，没有资金和厂房技术，靠家庭手工业发展起来，完成原始积累。后来为了应对竞争，壮大力量，个别个体企业主联合起来，出现了“股份合作制企业”，所以企业内部存在着家族或泛家族的作风，人治大于法治，经验管理多余科学管理，不重视对外来人才的激励

和发展, 缺乏留住人才吸引人才的氛围。

笔者曾去参观过一个企业, 发现里面员工的抱团现象非常严重。家族成员或与企业主有私人关系或地缘关系的人吃饭娱乐交流都在一起, 外地人很受冷落。这很影响企业的凝聚力。

3.1.4 温州民营企业家的素质对企业文化的影响

一项对温州 276 家民营企业家的调查显示, 68.5%的民营企业家是由个体工商户发展起来的, 91.5%的人在成为个体工商户之前是农民, 文化水平很低, 小学初中很多。他们大多从小就在市场上摸爬滚打, 一步一个脚印做起来的, 具有很敏锐的市场直觉。

他们有着艰苦创业的拼搏精神。他们大多从家庭手工业起步, 没有资金, 想方设法大家筹; 没有市场, 成千上万人跑供销; 没有厂房, 就搞家庭作坊, 所以具有艰苦奋斗, 不畏艰难的精神。他们同时具有做大企业的进取精神, 不知疲倦, 决不会满足于一点小小的成就, 将赚来的钱投入再生产。他们敢作敢为, 创新精神相当令人佩服, 求真务实, 不唯书不唯上, 不怕非议。

温州民营企业家一般文化水平较低, 缺少高屋建瓴的气魄, 温州曾经做过一个《温州百姓心目中的温州企业家》调查。结果显示, 有 47.15 %的受访者最讨厌温州老板们的“文化素质”。在外埠人士中, 这个比率高达 87 %。认为温州老板应该“学习文化知识、专业知识和管理知识, 以提高素质”的受访者高达总数的 79 %; 45 %的受访者对老板提出批评, 另外的 43 %的受访者则肯定了老板身上的优点。这些批评比较集中于温州企业家的素质。约 31 %的受访者认为温州老板“修养差”、“像暴发户”, 直接以“俗”做答的受访者有 8 人, 而一位学历为研究生的中层管理人士更是将老板形容为“富裕的农民”。对温州老板的肯定集中于“勤奋”和“胆识”。这两点一直是温州老板成功不可或缺的条件, 也是让外乡人佩服不已的地方²。

“企业文化就是老板的文化”。由于企业家的这种素质特点, 企业在经营过程中, 容易急功近利, 过于注重物质结果, 忽视了精神文化的培养。有些企业制作假冒伪劣产品, 为了达到目的不惜采用各种手段。企业缺少经营哲学和境界追求。企业家有点成就就会居功自傲, 分金银, 排位子, 听不进别人的意见。这些都阻碍企业的进一步发展壮大。在激励方法上, 只靠金钱激励。

温州的企业家虽有很强的闯劲, 敢为天下先, 但由于文化水平不高, 学历低, 缺少科研技术的指导, 他们普遍是模仿多, 创新少, 虽然温州的正泰、德力西等企业在积极

² 论温州文化的消极因素及其对温州经济进化影响, 张苗荧, 华东经济管理, 2003 年 10 月

创新，但相对而言只是凤毛麟角。

温州的企业家由于自身文化素质不高，体会到自身的局限性，也开始看重知识更新，他们不但自己经常参加进修学习，带动骨干员工参加学习，攻读 MBA,而且在企业内部举办很多的培训活动。

3.1.5 永嘉文化对企业文化的影响

温州地处沿海，历来被称为海滨城市，但它周围却是三面环山。在这三面环山、一面临海的土地上，自古以来的土著居民都认为是“山高皇帝远”，交通的闭塞导致信息的短缺，由于大山的阻隔，它与陆地文明的交流是闭塞而自负的，因此温州的文化受中原儒家文化的影响就来得不那么深厚。

温州文化主要受永嘉学派的影响。永嘉是当时的州府所在地。永嘉学派是当时南宋时期能够与当时占据意识形态领域主导地位的理学相对峙的文化思想流派。出生于温州永嘉县的学者和思想家叶适，集中了“永康学派”、“金华学派”和他之前已有的“永嘉学派”所倡导的“事功之学”，加以丰富和提高，形成了一种务求实效的思想体系，在当时和后代都产生重大影响。“永嘉学派”的精髓是反对空谈性理，讲究实效，主张义利并举，“既无功利，则道义乃无用之虚语耳”，表示应“以利和义”，而不是“以义抑利”。从这种现实主义的思想出发，“永嘉学派”批判了传统的“重本抑末”观念，“夫四民（农工士商）交致其用而后治化兴，抑末厚本非正论也”，认为应该“通商惠工，以国家之力扶持商贾，流通货币”，大力发展工商业。只有这样，才能富国强民，收复中原，实现国家大一统的远大理想。它倡导事功之学，实际上就是实际上就是一种“经世致用”的生存哲学，它不作空洞的玄学讨论，自始至终追求一种价值取向：“知之则必用，用之则必尽”。用现在的话说，就是实现效益的最大化。

温州人在企业经营中一直受这种强调直面现实、尊重规律、有所作为的文化传统的影响。温州的经济发展模式一直是在风风雨雨中走过的，对它的是非论争有时甚至非常尖锐。但身处矛盾旋涡的温州人，却从来没有放下手中的生意，鉴别一下哪笔合同“姓社”、哪笔合同“姓资”。无论遇到什么事情，总以商人的眼光进行价值判断和取向，这是“温州模式”不倒的奥秘所在。

在商业场上，在企业的经营过程中，温州人是否干某件事情，既不看伟人讲了没有，也不看别人做过没有，只是看实践中需要不需要，实践中能不能做得通。只要实践中需要的而且又能做通的，他们都会千方百计地去做。非常务实，不摆花架子，没有教条主义，没有等级思想。

但是温州人的一个消极特点就是集体观念很弱，这可能是受儒家思想的影响很少的结果。温州人普遍偏重于个人奋斗，独立自主，缺少合作精神，合作只在家族内部，所以温州的企业大多是中小型企业，很难做大。股份合作制企业发展到一定程度，往往会因财务分配和权利之争产生矛盾，继而散伙。

温州的另一个特点就是具有排外性。精明温州人思维具有开放性的同时，也拥有封闭性、排外性的另一面。温州人可以离乡背井，四海为家，将发展视线瞄向整个中国版图甚至国外，他们能突破正统的思维，突破计划经济体制，这是难得的开放意识。同时是三面环山赋予了温州人封闭性、排外性。突出的表现是对外来工作人员本能的排斥，甚至于小孩也有这种意识倾向，温州的家族企业鲜有外地人当经理，于是一位外来人员被选为市人大代表也成为了最近的新闻。企业家面对问题时，更多地求助于亲友家族而很少考虑外援。

3.1.6 以上因素对企业文化的影响

由于受以上因素的影响，温州民营企业文化整体表现为：在制度文化上，缺少规范，随意性大，人情大于制度，家族制管理体制制约外来人才进入管理层；行为文化上，吃苦耐劳，勇于拼搏，不知满足，不受传统的影响，没有条条框框，个人主义盛行，不怎么注重质量，决策缺乏科学民主性；精神文化上，受企业家素质的约束，表现为缺乏崇高的精神追求和远大的抱负，看重眼前利益，功利主义盛行等。

3.2 温州民营企业文化的特征

由于企业文化知识的传播，很多企业家认识到企业文化在企业发展中具有不可低估的作用，他们对企业文化的热情很高，企业文化常成为他们谈论的话题，讨论如何通过企业文化建设提升企业核心竞争力。但他们在企业文化建设的出发点、认识水平、方法、维持等方面差距甚大，自觉进行企业文化管理的很少。许多企业家用企业文化装点门面，抬高自己，仅仅模仿别人，缺乏个性，大大限制了企业文化在经营管理中的效果的发挥。

3.2.1 企业文化处于自发阶段

企业文化可分为自发阶段和自觉阶段。温州大多数的民营企业的企业文化形成处于自发阶段，没有形成独具特色的经营哲学，标语大同小异，没有将企业文化管理纳入日常管理的环节中。

一个企业，只要有一定的历史，就会有他们的文化，会自发形成一套信念和行为准则，那是自发阶段，是在长期的市场打拼过程中积累而成的，带有浓厚的经验色彩。有些理念在创业初期发挥了一定的优势，却也阻碍了企业的进一步发展。温州家族制企业中的家庭伦理、家长制作风在创业初期，由于具有内部结构简单灵活、成员之间信任合作、有着强烈的动机谋求企业发展等优势，发挥了巨大的创业优势。但这种非正式管理规则具有很强的随意性，容易导致决策失误，排斥外来人才，随着企业规模的扩大，会给企业发展造成很大的隐患，必须进行变革。

在对温州的一些民营企业参观后，发现他们都提出了一些文字性的经营理念和企业精神，标语都很相似，如“创新、和谐、诚信”等，理念仅停留在表面，并没有成为员工的行为准则。他们以为企业文化就是开展文体活动，物质环境设施建设。他们的企业文化建设只是停留在表面。实际上，任何企业都有自己独特的个性，企业精神应是企业个性的准确的反映，优秀的企业文化应能体现企业独特的追求。优秀的企业文化的形成是要靠企业家进行自觉艰苦的创造，有意识地提炼发扬，并且建立完善的实施机制。如海尔集团的企业文化：

海尔精神：敬业报国，追求卓越

海尔作风：迅速反应，马上行动

管理模式：OEC管理法，日事日毕，日清日高

名牌战略：要么不干，要么就争第一

质量观：高标准，精细化、零缺陷

营销观：先卖信誉，后卖产品

服务观：用户永远是对的

技改观：先有市场，再建工厂

人才观：人人是人才，赛马不相马

海尔的目标：进入世界 500 强

海尔集团不仅有这些富有个性的理念，而且这些理念确实成为他们追求的目标，成为他们的行为准则，他们也有一套考核评价实施机制。

3.2.2 家族（泛家族）制文化

温州的民营企业在创业之初，由于缺少原始积累，靠着亲戚或朋友，凭着血缘、亲缘、地缘关系凝结起来的凝聚力和向心力完成企业的初创和经营管理。所以在管理上，表现为任人唯亲、决策上家长权威、管理情大于法、对外交往采取特殊主义等特征。

大多数家族泛家族企业在用人方面侧重于近亲使用,而不能对社会优秀人才进行择优录用,“上阵亲兄弟,打仗父子兵”。这是由于亲近的人值得信任,用着放心,遇事齐心,因此企业的重要部门都安插亲属、朋友、熟人。这种用人方式,由于选择面过于狭窄,加上家族成员的智力、能力的性质,无法吸收到优秀的人才进入企业的决策层,限制了企业的发展。

在企业的决策上,表现为家长权威,企业主一人说了算,企业主具有至高无上的地位,大事小事一把抓。随着企业规模的扩大,这种决策方式的弊病日益明显,企业主一人既管不过来也缺乏效率,而且刚愎自用导致的错误决策极容易给企业带来灾难。

家族企业这种经营管理方式往往使制度形同虚设,管理中更多是用情管理,情大于法,规章制度难以执行,特别是有背景的人,管理上无法超越感情,规章制度不起作用,导致管理混乱,有才能的非家族成员对企业失去信心另寻出路。结果导致企业人才流失,企业失去活力。

企业在对外交往上倾向于采取“特殊主义”原则。家族企业在与供应商、分销商、债权人甚至消费者等利益相关者打交道时,其行为准则不是“普遍主义”,而是见“人”行事的“特殊主义”。如果是与陌生人做生意,则谨小慎微,生怕吃亏上当;如果是与“自己人”做生意,则放心大胆,合约条款双方心知肚明即可。毋庸置疑,在一个低信用度的社会中,特殊主义就有可能成为布劳所谓的“共同价值观”的重要内容,并为社会成员和组织提供一种基本准则。在这种与外界交往中的泛家族主义文化的深刻影响下,家族企业往往表现出一种自我封闭的倾向,在任何一个狭小的时空范围内都企图寻找出“自家人”,从而让无数的“圈外人”望而却步,最终使企业的发展受到多种因素的影响。

3.2.3 注重功利性

由于受“永嘉文化”事功之学的影响,也由于早期物质匮乏、资源短缺,温州的企业家创办企业的直接目的就是追求盈利,这对企业早期的成长无疑是有益的,它能激发经营者的潜力和创造力,使得个体民营经济迅速崛起。与其他地区相比,由于受儒家文化的影响很少,企业家的文化素质不高,大多是农民,温州的民营企业的文化表现为片面追求经济效益,忽视了企业的社会责任和企业伦理。

早期由于缺少原始资金,没有技术和品牌,为了生存,企业主们生产了大量的假冒伪劣商品,坑盟拐骗,造成了恶劣的影响。当年的温州鞋被戏称为“黄昏鞋”,早上穿着出门,晚上回来就开口子了。外地人一提到温州,就联想到假冒伪劣商品。这种现象虽然已有改观,但还是有很多企业在重复这种行为。

注重功利的另一个表现，就是温州人特会搞关系，通过向政府、客户送礼及其他方式，为企业得到有利的条件。有一次，温州的一家企业的老板，为了得到一个东北企业的 210 万的订单，把这位东北人请到温州，请他游山玩水，大吃大喝。东北人不习惯吃海鲜，在吃饭时去了四趟卫生间，回宾馆后上吐下泻。这位老板赶紧为他安排住院，悉心照顾。这位东北人大受感动，“不就 210 万吗？”。一笔生意就这么成了。后来这位老板透露，一切都是安排好的。虽然这话有夸张的成分，但确实看出温州人精明的一面。

注重功利的另一个理由是，温州的企业缺少高尚的精神追求，缺少人文精神，没有做大作强的雄心，缺少社会责任，只要法律没有规定的事都可以做。他们以为社会责任就是捐钱，做善事，回馈社会而已。

随着企业的扩大，企业的社会责任应引起重视。企业的社会责任可分为经济责任、文化责任、教育责任、环境责任。企业在经营过程中，除了考虑法律规定和市场经济运作因素以外，还必须考虑伦理道德的因素，需要有思想道德境界做保障。企业在市场竞争中自觉承担相应的社会责任，有助于企业的长远发展能力，在公众中树立更高的企业形象。

3.2.4 企业文化就是老板的文化

民营企业文化有一个重要的特征，那就是企业主的价值理念对企业经营管理的理念影响很大，“企业的文化就是老板的文化”。这首先是因为老板个人有关，企业是老板亲自创办的，当初可能是由于企业主很有胆识，敢冒风险，或对市场有敏锐的直觉，或者非常擅长人际关系，很有领导魅力，经过多年的打拼，才在激烈的竞争中立足，老板对自己的能力非常自信，自然就会把自己的价值观传递给企业，员工也对企业主非常自信，形成老板永远是对的的惯性思维。其次由于企业是老板个人的，老板对企业拥有所有权，员工只是来做事的，无权干涉企业的经营管理，更无法对企业的管理理念和价值观产生影响。如果某些员工觉得不认可老板风格及其企业文化，理念和老板有冲突，就会选择另投他处，渐渐地，留下的都是能认同企业文化的员工。就因为这样，企业文化就是老板的文化。

这种唯意志的文化是很有隐患的，它导致企业内部同质化，缺少创新和应变能力，一旦环境发生很大改变，来不及反应，就会被竞争对手击败。如果某一天老板的意志突然消失，企业便群龙无首，甚至土崩瓦解。所以要改变企业，首先要老板自己改变自己的个人文化。

3.2.5 弱遗传性

企业文化是内化于员工行为中的价值观。企业形成强大稳固的企业文化，有赖于企业文化机制的传播，也有赖于企业成员的稳定性。员工从初到企业，到认同企业的文化，是需要一段时间的。但在民营企业里，企业成立的历史很短，企业员工流动性很大。笔者曾在 2002 年参观过一个民营企业，2005 年再去时，发现原来管理层干部，除了家族成员和拥有股份员工外，外来人才几乎全不在了，而且已经换了好几拨。而且由于企业主不重视企业文化，或对企业文化的形成过程不熟悉，缺少自觉进行企业文化的培育和巩固，使得企业精神递减，企业文化缺少连续性，无法形成强大稳定的企业文化。要形成特定的企业文化很有难度。

民营企业文化的这些特征，在改革开放和实行市场经济的初期，并没有受到多大的挑战。早期温州民营企业获得成功得益于抓住改革的良机，很早就实行民营经济。但是在市场经济和社会环境变化越来越快的今天，全国各地都放手发展民营经济，温州的领先优势逐步丧失，急需加强内部管理，打造核心竞争力。企业文化的问题越来越明显。因此，如何尽快培育适应新时期新环境的企业文化，是温州民营企业面临的巨大挑战。

3.3 温州民营企业文化建设存在的误区

2001 年 4 月 8—10 日，由全国工商联主办、正泰集团承办的“全国工商联民营企业文化建设交流会”在温州召开，正泰和德力西的董事长都在会上做了经验交流。2003 年 10 月 22—24 日浙江省经营管理研究会在杭州召开企业文化研讨会，温州的部分企业也参与了交流，表明了民营企业对企业文化建设的追求与愿望。康奈、红蜻蜓等企业都有很大的投入建设自己独特的企业文化。但在企业文化建设过程中，很多企业家在认识上、建设上和管理上都存在误区。

3.3.1 认识上的误区

1、“企业文化就是文体活动和宣传活动”。有很多企业家认为，企业文化就是文体活动。如果你去问他们公司有没有文化建设，他们就告诉你公司举办了多少文体活动，增加了多少娱乐健身设施，员工积极参与，公司也有企业内刊，创造性地提出了很多口号等。企业文化的建设离不开这些形式化的东西，但这些并不是企业文化真正的内涵。企业文化是企业成员共同拥有的价值观和行为规范，文体活动和宣传口号只是这些内涵的表现形式。

2、“企业文化就是思想政治工作”。很多人会认为，企业文化就是做好职工的思想政治工作。企业组织丰富多彩的文体活动让职工的精神充满活力；在生活上问寒问暖，遇见困难就大家援助，让员工感受到组织的温暖。这样的做法团结了员工，增强了凝聚力，对企业的发展很有帮助，这是思想政治工作，不是企业文化，最多算做企业文化的表象。

3、“企业文化就是一套好的制度”。许多人很佩服海尔集团的企业文化建设，他们去参观后，都带回了海尔的规章制度，直接用在自己的企业管理里，命令员工遵守。这也是片面的。规章、制度、纪律要想成为企业文化必须经过长期的企业化过程，得到大多数员工的认同，成为多数员工自觉的行动指南，这时制度才形成文化。

4、“企业文化全能化”。随着企业文化深入人心，企业家们开始认识到企业文化的重要性，也看到了企业文化的巨大力量。但是容易出现一个误区，他们会把公司所有的成功都归功于企业文化，把企业文化的作用捧到神乎其神的地位，企业文化是包治百病的灵丹妙药。(1)企业文化不是“包治百病”的“灵丹妙药”。由于企业文化体现企业的核心理念与价值,在企业中发挥着管理灵魂的作用，这并不意味着它可以替代一切；(2)企业文化建设需要各个领域具体管理理论的支持。只有发挥综合优势,才能取得预期的效果。

3.3.2 建设上的误区

1、流于外表形式。许多企业进行企业文化建设时，只注重进行环境改造和 CI 形象设计，没有进行内涵挖掘。企业文化工作停留在创造优美的企业环境，修了漂亮的厂房，种了整齐茂盛的花草树木，统一仪表和行为。有些公司请了公关公司把企业从建筑、标识、用具、服饰、商品包装到企业的标记、口号、目标、宗旨、信条、典礼、仪式上上下下都设计了一番，有的还请来文人墨客为企业著书立说。企业文化确实是外塑形象，但仅停留于此，就是个误区。员工不一定形成统一的价值观和信仰追求。这样的做法没法对企业产生深远的影响。

2、重模仿、轻创新。很多民营企业的口号标语，都是大同小异，看了总有似曾相识的感觉，如团结、拼搏、质量第一等，很多都是模仿别的企业，空洞乏味又不具特色。企业文化是在某一特定文化背景下的企业独具特色的管理模式，是企业的个性化的表现。企业所在行业不同，发展阶段不同，发展战略和目标不一样，企业的管理方式就会不同，所形成的文化也不一样。如同属于日本文化，索尼公司的企业文化强调开拓创新，尼桑公司的企业文化强调顾客至上；同属于美国文化，惠普公司的企业文化强调对市场

和环境的适应性，IBM 公司的企业文化强调尊重人、信任人，善于运用激励手段。

3.3.3 管理上的误区

很多企业没有认识到企业文化是管理的一部分，以为只要提炼出企业特有的价值理念，搞一场轰轰烈烈的运动就可以万事大吉了，没有巩固和培育的机制。建设企业文化是一个渐进的过程，需要向职工传播、灌输，取得共识；需要随着环境的改变不断对企业文化进行变更、吐故纳新。所以企业文化建设不能采用搞运动的形式，不能心血来潮是红红火火大干一场，热情减退时，则弃之一旁，不再理睬。企业文化得以巩固，落地生根，成为员工们默认的理念，需要传播，也需要将特定的行为纳入绩效评估和奖惩制度中，这是一个长期的行为。

第四章：温州民营企业文化建设的对策

4.1 温州民营企业文化面临的挑战

改革开放以来，温州的民营企业获得了迅速的发展，企业数量众多，竞争激烈。至今，温州民营企业已经走过了二十多个年头。今天，他们所处的生存发展环境发生了巨大的变化，民营企业在获得飞速发展的同时，也面临了很多的挑战。为了应付挑战，需要提升企业内部管理，进行企业文化建设。

4.1.1 优势丧失对企业文化的挑战

温州民营企业的形成和发展主要取决于三方面优势：一是温州率先发展民营企业的先发机制优势，二是社会化大生产和专业化分工的规模效益优势，三是产业集聚和产业配套优势。随着我国改革开放的深入开展和温州经济社会的不断发展，温州劳动密集型轻工产业的生存发展环境发生了巨大变化，一方面当前全国各地都在放手发展民营经济，温州机制领先的优势正逐步丧失；另一方面由于经济发展、收入增加、土地短缺造成企业生产经营成本不断上升，温州劳动密集型轻工产业赖以生存发展的成本价格优势也在逐步消失。此外，我国中西部地区更低成本的劳动密集型轻工产业正迅速发展，与温州现有轻工产品争夺中低档产品市场。面对挑战，温州民营企业要维持生存与发展，必须进行战略性调整，其中之一就是推进管理创新，提高企业管理水平。民营企业企业家必须进行企业文化建设，更多地应当关注企业管理中的软因素，以人为本，培育企业的共同的价值观。

4.1.2 家族制变革对企业文化的挑战

温州民营企业基本上是从家族工业发展演变而来，在管理方面除了个别企业按规范的现代公司治理架构运作外，大部分企业还带有浓厚的家族式管理色彩，企业创业者或所有者家族直接参与企业管理的情况还相当普遍。在创业之初具有独特的生命力，但企业规模扩大、要进一步做大做强，这种制度安排的弊端越来越多：家族内部能动员的管理资源无法满足企业的成长需要；封闭的所有权结构无法实现规模经济；所有权、控制权、经营权三权合一造成企业主不堪重负，无法胜任；企业现有的制度结构无法为职业经理人的引进和正常行使经营权提供有效的制度保证，很多企业难以留住高薪聘请的专业管理人员；难以实现人力资本参与分配的激励机制等。

但很多企业在实行所有权和经营权相分离过程中并不成功。从文化方面看,首先,永嘉学派功利主义哲学观奠定了温州人重功利、讲实利、求实效的思想文化基础,加之传统历史上温州商品流通活跃,温州人具有强烈的商品经济观念,在竞争中积累资本和谋求利润最大化,追求自己当老板。这种传统个性鲜明的传统文化是温州人普遍盛行的投资创业意愿的深层原因。同时,市场竞争的高风险性和不确定性对他们产生了极大压力,压力既培育了他们自主创新和自主谋生的意愿,也促使他们寻找像家族这样的血缘情缘群体作为依托,解决生产经营中的各种难题,包括融合资金和人力资本的问题。因此,家族企业便具有了广泛性和有效性。其次,在传统的文化思想影响下,温州人对家族高度认可,企业的家族所有、家族管理具有深厚的传统底蕴。温州民营企业亲历了创业家族的种种优势,本能地维护家族制的传统;宁肯高负债也不出让股权;宁肯管理有危机,也不聘请外人进入;宁肯放弃选择专业人员的机会,也要努力培养自己的家族成员进入企业。温州民营企业家族制度变革必须要从思想上摆脱深厚的传统文化的影响。第三,在整个社会转型过程中,由于传统的以忠孝为核心的道德秩序已经动摇,而新时代与市场经济相适应的以“信任”为核心的道德秩序尚未形成,因此,可能出现不讲忠孝、不言信任的道德无政府状态,企业所有者无法放心地把企业交给职业经理人。

4.1.3 经济全球化对企业文化的挑战

2001年11月11日中国加入了世界贸易组织。入世为温州企业提供了新的发展机遇。入世后,温州的劳动密集型企业产品出口将获得更多机会,同时有利于企业利用外资调整产品结构,利用国外优质低价原料,按国际标准组织生产。随着关税壁垒的取消,将会进一步扩大出口,促进这些行业的发展和技术水平的提高。加入WTO也给温州民企带来了很大的挑战。由于加入世界贸易组织以后我国市场也将对等开放,因此,许多与世界主要国家结构雷同的产品将面临严峻挑战;此外拉美等发展中国家的崛起也将对我国包括温州企业的进一步发展形成威胁。从温州民营企业的自身情况看,温州大多企业一定程度上存在着规模过小、产品档次较低、企业技术落后、企业单体竞争能力较弱等缺陷。为了迎接挑战,温州民企必须在企业文化上进行转变,抛弃目光短浅的做法,重新进行组织定位,尤其是其中的龙头企业,更应当着眼于把自己建成能在国际上具有一定竞争力的全球性企业。不能只局限在眼前的利益上,满足于在当地的领先地位。更不能企望依靠地方政府的保护过几天没有竞争的安稳日子。中国加入WTO以后,企业竞争日趋激烈,各国企业之间的竞争既是相互间产品质量的竞争,更是彼此的管理水平和价值

理念的全面较量，为此企业应当在全面审视自身的各方面条件的基础上，根据管理者的管理理念和企业的组织定位，对企业的管理模式和思路进行合理的构架。温州民企必须学习全世界通行的国际商业准则。温州民营企业单靠敢闯敢干的精神已无法适应国际竞争的要求，还必须学习、掌握国际商业惯例，遵守国际竞争秩序，才能适应激烈国际竞争。这就要求企业要不断提高自身素质，增强现代竞争秩序观念，强化品牌意识、讲究信用、尊重人才等理念。

4.1.4 知识经济对企业文化的挑战

人类社会在经历了农业社会、工业社会之后，已经进入崭新的知识经济时代。在知识经济社会里，作为该社会经济形态中的主要生产要素发生了根本性的变化，知识财富将代替资本、资源，成为生产的主导要素。智力和知识拥有量的多少及利用程度的高低，决定着企业的竞争优势。未来企业的发展，不只是依靠先进的设备、高超的技术，更要依靠具有高智慧的人才。在知识经济时代，企业的管理重心应由以实物管理为核心的生产管理转向以知识管理为核心的人本管理，树立以人为本的管理理念，管理要以人本为中心，把尊重人、关心人、爱护人作为企业经营活动的出发点，把谋求人的全面自由发展作为管理的最高目标。温州民营企业必须改变长期以来把人看作“经济人”，单纯注重物质激励，忽视人的思想和感情的做法，视人为最重要的资源，进行制度创新，实行民主管理和参与决策，创造尊重知识、尊重人才尤其是家族外人才的文化氛围。

4.2 企业文化建设的评价标准

对于民营企业而言，什么样的文化才是有效的，这就是企业文化的评价标准问题。企业文化建设，必须达到什么样的标准？企业文化的评价标准，主要有绩效标准，社会责任和管理伦理标准，员工满意标准。

4.2.1 绩效标准

企业文化是为企业竞争服务的，从结果来看，有效的企业文化首先必须能够有助于实现组织目标，及企业的利润最大化。企业是一个经济实体，它生来就是为实现利润这一目标而存在的，实现经济利益是企业的根本目标，它只有一个恒等的公式，即：“企业利润=企业销售收入-成本费”用更进一步地，企业经营的目的，就是让公式左边的利润最大化，而要达到这样的目的，又需要努力促进销售收入的最大化和成本费用最小

化。因此扩大销售收入和降低成本费用就成为企业经营的根本性目标任务。企业的一切活动为此而来，并为此而去。企业文化及其活动莫不如此。一个具体的企业，其文化建设状况如何，企业文化内容是否优越，要以是否提高、改善企业的经营业绩为其衡量标准。

4.2.2 社会责任和管理伦理标准

企业是社会中的企业，企业在追求经济利益的同时，还应当履行社会责任，在本企业的各项经营活动中，不仅要考虑其经济目的和经济利益，而且也要考虑到它的社会效益，向社会提供优质产品和服务；考虑到该行为是否符合当代社会的伦理道德，如尊重人权、保障自由和保护环境；企业家要热心社会公益事业等。

管理就是有效地整合组织中的人、财、物等各种资源，来达到组织的目标。就企业管理而言，无论是内部的人力资源管理、财务管理、生产管理，还是外部的市场营销、广告宣传和公共关系的拓展，都是在一个基本目标下，通过对人力、物力、财力的调动与支配来达到某种目的。在这整个过程中，可以说每一件事都涉及对伦理准则的把握。企业应当正当经营，符合道德规范，不能为了自身利益随心所欲。一些企业行为，如以次充好、缺斤短两、偷工减料、拖欠货款、不择手段地搞垮竞争者、工作环境不加改善、降低福利待遇、延长工作时间等，在短期内有可能使企业增加收益，减少支出。但显然，这种一时的经济效益是以牺牲社会和他人利益为代价的，要受到道德的谴责和法律的制裁。

企业文化就是企业内部员工普遍认同的价值观和理念，它自然就包含企业如何看待社会责任，如何对待管理背后的价值准则。因此评价企业文化是否优秀，应认真审查它是否在提高企业的社会责任感和遵循管理伦理道德规范。

4.2.3 员工满意度

企业文化评价的第三个标准，是看能否能够被广大员工认同，是否能够发挥导向作用、激励作用、凝聚作用，形成能留住人才的良好氛围。在民营企业内，普遍存在着老板和员工、经理人之间的不信任，外来人才没法发挥主体作用，不想在本企业再呆下去。企业的主体是人，人是企业最宝贵的资源，企业为了留住人才，谋求更好的发展，应该营造良好的文化氛围，符合员工的精神追求，排除员工前进的障碍，使员工乐意在其中工作，最大限度的发挥他的积极性和创造性。因此，评价企业文化是否优秀，还要看看是否提高员工的满意度。

4.3 温州民营企业文化建设的方向

企业文化建设就是培育企业的核心竞争力。在国内外环境发生巨大变化的情况下，温州民营企业如何用文化创造自己的竞争优势是其面临的重大课题。民营企业文化建设应有明确的目标和方向。

4.3.1 质量文化

20世纪70年代初期，在短缺经济的环境下，处于原始积累阶段的温州个体民营企业，利用简陋的设备，生产销售了不少质低价廉的商品，使温州产品一度成为“假冒伪劣产品”的代名词，温州的形象受到了严重的损害。温州的产品一度遭到全国各地消费者的抵制。虽然现在温州的产品形象已经有了改观，但是长期在人们心目中的“假冒伪劣商品”的观念还是挥之不去，康奈集团生产的皮鞋打上“上海制造”或“香港制造”，就是不敢提到温州的工厂，怕消费者排斥。

假冒伪劣商品严重损坏了消费者的利益。随着市场规则的不断健全，产品由卖方市场转向买方市场，这种靠生产假冒伪劣获利的短期行为无法生存下去。温州的民营企业要在激烈的竞争中生存，必须重新树立形象，改变消费者对温州产品的偏见，以质量取胜，在生产经营中培育质量文化。

质量文化就是一个企业或区域社会在长期生产经营中自然形成的一系列有关质量的意识、规范、价值取向、行为准则、思维方式等“软件”的总和。良好的质量带来良好的市场信誉和优秀的品牌，这是宝贵的经济资源，是产品受到人们欢迎进而实现其价值的关键。质量文化不是一句口号，而是企业决策的首先考虑因素之一，要落实到具体的执行制度中去，“质量是生命”成为员工的自觉行为。

温州的许多民营企业已经在产品质量上和企业形象上有了很大的投入，正泰、德力西、康奈、法派等都在有意识地提升产品质量。正泰在创业初期，提出了“宁可少做亿元产值，不让一件不合格产品出厂”的质量宣言，并郑重承诺“恪守质量保证，为国内外用户提供质量可靠的电器产品”，使质量就是生命成为员工的共识。康奈集团董事长郑秀康考察了意大利的制鞋业后，决心以意大利皮鞋行业前十名的产品质量为标杆，制造出属于温州甚至中国的第一流产品。在1991年他提出“争创全国同行业第一流质量、第一流款式、第一流服务”的质量方针，接着引进意大利和台湾的制鞋工艺和管理，制定了质量和标准化管理等多项规定。质量观念在康奈已经深入人心。注重质量的管理生产出的产品，为这些企业赢得了良好的声誉，这些企业也是凭借质量才有今天的发展。

4.3.2 规范的制度文化

温州绝大多数民营企业是由农民企业家创办的，由于独特的创业史和经营历史较短，发展快等原因，致使企业管理不规范，管理理论、方法、手段落后，仍处于家族管理或经验管理阶段。老板凭经验，一人说了算，属于典型的人治企业。民营企业要继续保持企业持续、健康、快速发展，就必须进行规范化管理，建立完整、配套的管理制度和标准，使管理工作有章可循；并且培养员工规范化管理的思想意识，并用宣传教育、管理制度将规范化管理理念强化为员工的自觉行为。家族式企业在管理必须突破地缘血缘亲缘关系，在经营管理上与现代企业制度接轨。

制度文化是设计并且培育出来的。很多企业积极引进优秀公司的企业制度，到最后却失败了。他们只是引进了别的公司的制度文本，没有考虑本企业的个性，也没有使制度执行成为员工自觉的行为。

我国民营企业的佼佼者华为公司就花了三年时间来建立《华为基本法》。这个管理纲领不是简单的规章制度的汇编，它把企业文化渗透到了制度建设、流程建设以及员工的行为规范的过程中去，力图把制度建立在心理契约的基础之上。这一企业文化纲领的建立，完成的使命之一就是企业家个人的思维转化成组织的思维，将企业家个人对企业的未来的前途、使命等思维真正在企业内部达成共识；完成的使命之二就是它解决华为的管理效率问题，向管理要效率，围绕效率解决华为应该建立什么样的内部规则体系，避免因快速扩张导致管理的失控。有专家预测：华为的这一企业文化纲领的建立，至少为华为带来了 10 亿元人民币的品牌价值。制度规范上升到企业文化范畴的价值，或可由此例可略见一斑。

制度文化的建设还包括产权制度创新，突破传统家族制的束缚，使外来人才能进入管理层，发挥他们的积极性，参与企业的决策和管理。

4.3.3 以人为本

“以人为本”的思想是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心、按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式。人本主义的思想就是强调尊重员工需求，关心员工成长和发展，重视员工的主体性和参与性，反对把员工仅仅看作生产的“工具”，而是强调人是有多重需求的“社会人”。毋庸置疑，人力资源是企业价值的极为重要的组成部分，人才观念已经深入地植根于每个现代企业当中。员工福利最大化，应该作为企业经营理念的重要一条。只有以人为本，尊重人才，

充分发挥全体员工的潜力，才能为公司最大限度的创造财富。

温州的民营企业主，由于种种原因，在日常管理中，常常把人当成“物”来管理，把员工当成“物”来管理，认为只要在物质上满足了员工需要，其它问题就不再重要了，这在某种条件下，企业可能创造一定的经营绩效；但由于缺乏员工精神方面要求的满足，将会造成员工企业归属感不强，缺乏与企业同甘共苦的心态，一旦企业效益滑坡或者暂时遇到困难，这种把员工当成“物”来管理的方法的弱点便暴露无疑。由于家族式管理中普遍存在着“三缘”（地缘、血缘、亲缘）关系，企业主不愿意让家族外人才参与公司的经营管理决策工作，只把他们当成打工的，随时都有可能离开的，所以也没有为外来人才进行培训发展规划，他们找不到家的感觉，这样迟早会跳槽的。

温州民营企业建立以人为本的企业，首先要突破封闭式的家族管理模式，改为开放式家族管理，欢迎外来专业人才参与管理，愿意与家族以外的管理人员分享权力，对管理制度充满信任，为他们创造施展才华的空间。其次是营造良好的人际关系，突破三缘关系，减少矛盾和冲突，达成组织成员间的目标一致性。采用多种激励方式，进行员工发展和职业生涯规划，满足员工不同层次的需要。

4.3.4 学习文化

这个时代是知识大爆炸、科技技术飞速发展的时代，也是经济全球化的时代，企业只有不断学习，比竞争对手领先一步，才能保持生命力，在竞争中取胜。彼得·圣吉认为“未来唯一的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快”，最成功的企业将会是“学习型组织”。学习文化，不仅是企业里每个人都要学习，而且要变个人学习为团队学习，使企业成为学习型组织。

温州民营企业的企业主和管理人员很多都文化水平不高，缺乏先进的经营理念，在管理上大多采用经验管理的方式。因此，只有不断地学习，才能为企业获得持续发展的能力。温州民营企业进行学习，首先要学习新的理念，尤其要学习国际化惯例，树立国际化的理念；其次要积极学习各种科学管理技能，进行管理创新，变经验管理为科学管理。

在培育学习文化上，温州的法派服饰企业建立学习型组织的做法值得其他企业的借鉴。法派集团除了向国内外优秀的企业学习，自我学习也是随时随地进行的。在总裁彭星的指导下，由来自上海交通大学 MBA 的总裁助理具体总负责，分高、中、低三个层次组织进行。高层是三位总裁，总裁助理根据他们工作繁忙、时间紧张的特点，专门设计了独特的学习培训形式。凡是需要总裁阅读的书，助理自己先读透，然后把这本书的要点、

精髓整理成 2 至 3 页篇幅的摘要,提供给总裁们在工作间隙、出差途中阅读。事后检查他们是否读过,如果发现他们没有阅读,下次仍旧送同样内容的摘要。

中层学习是由总裁助理给各部门副经理级以上的干部布置于每周六下午进行连续 15 周的管理培训。培训的主题是《MTP 管理技能特训》。内容包括“企业存在的意义与管理者的使命、管理者应有的心态、时间管理、工作说明与工作标准、工作方法的改善、沟通与协调”等职业经理人必备的管理技能。

在法派还有一个极具特色的学习组织叫“读书会”。是由中层管理人员组成的,每个参与人员都按期精读一本书。读书会每周组织一次讨论,由一位会员对自己读的书进行讲解,阐述自己的理解和体会,并与其他会员进行交流。他们还在员工上下班经过的通道上设置看板,写上一些简洁、隽永的句子,每周一期,定期更换,便于员工上下班经过时阅读。³

4.4 企业文化建设的程序

建设企业文化是一项复杂而艰巨的系统工程,一种优秀的企业文化的构建不像制定一项制度、提一个宣传口号那样简单,它需要企业有意识、有目的、有组织地进行长期的总结/提炼、倡导和强化。因此,在建设企业文化的过程中,必须根据企业文化发展规律的要求,按照科学的程序和原则办事,克服主观盲目性,增强自觉性。

4.4.1 企业文化盘点

企业文化盘点即对企业现有文化进行一次调查和分析。当一个企业尚处于创业阶段时,需要了解创业者的企业目标定位,如果是已经发展了一定时间有一定历史的企业,需要了解企业发展中的一些问题和员工广泛认同的理念。了解一个企业的企业文化,可以通过实地考察、访谈问卷和资料分析等,主要集中在以下几个方面:分析企业的经营特点,企业在行业中的地位和企业生产经营情况;分析企业管理水平和特色,研究企业内部运行机制,尤其要分析企业的理念和主要弊端;分析企业的战略定位和所面临的挑战;逐项分析企业文化的各方面内容,包括物质文化、制度文化、行为文化和精神文化。

4.4.2 目标文化设计

企业目标文化设计,即在分析总结企业现有特性的基础上,充分考虑企业的行业背

³引自:《法派:以企业文化提升企业竞争力》,法文,中国纺织报,2003,9,17²

景、产品特点、战略选择、企业家文化和企业的发展阶段，挖掘本企业特殊的精神，用确切的文字语言，为企业设计物质文化、行为文化、制度文化和精神文化。一般而言，从管理咨询的角度，只需要进行精神文化、物质文化和行为文化的设计，物质文化方面，管理咨询只提出设计的基本原则，剩下的工作由专门的广告设计公司和企业内部员工具体进行。

4.4.3 企业文化实施

目标文化设计好后，就要创造条件付诸实施并加以巩固，即把企业文化所确定的价值现全面地体现在企业的一切经济活动和员工行为之中，同时采取必要的手段，强化新理念，使之在实践中得到员工的进一步认同，使新型的企业文化逐步得到巩固。一般来讲，实施阶段包括导入阶段、变革阶段、制度化阶段、评估总结阶段。导入阶段的任务是从思想上、组织上和氛围尚做好企业文化变革的充分准备，建立专门的领导体制和执行机制，以及全方位的传播机制等，为企业文化建设做好人力物力上的准备。变革阶段即进行自上而下的观念更新，建立健全企业的一般制度和特殊制度，形成企业风俗，做好企业物质层的设计和应用。制度化阶段是企业文化的巩固阶段，总结企业文化建设过程中的经验和教训，将成熟的做法通过制度加以巩固，建立完整的企业文化体系，包括企业文化考核制度、企业文化传播制度、企业文化先进单位和个人表彰制度等。评估总结阶段是在企业文化建设工作基本完成之后，总结评估以前的阶段，对企业文化建设进行反思，对今后的企业文化建设具有十分重要的作用。

4.5 企业文化建设的机制

企业文化不会自发形成，也不会自动成为企业员工共同的价值观和行为方式。目标文化设计好后，还需要一套完整的机制才能得以建立、传播、实施、巩固，成为企业的灵魂，包括企业家积极实践和推广、企业文化培训、企业文化活动、树立英雄人物、完善沟通网络等。

4.5.1 企业家积极实践和推广

决定企业文化面貌的某种新的价值观念、新的精神境界、新的理想追求、总是先在个别人头脑中萌发；新的价值观念、精神境界、理想追求只有在企业领导人头脑中树立后，才有可能被推广成为企业的价值观。当然，企业的价值观也可能会萌发于一般员工，

但任何员工的先进价值观念、精神境界、理想追求，只有首先得到企业家的认可和欣赏后，才能向企业推广。那些企业文化建设得非常成功的企业，总是有强有力的领导人，身体力行企业的价值观。企业文化就是老板的文化，如果老板的理念和行为与目标文化有冲突，目标文化肯定得不到执行；如果没有他们的自觉和主动，就不会有企业文化建设的行动。

企业家也是企业文化的推广者。沙因在《企业文化与领导》中，认为领导者塑造和增强企业文化的基本方法是：（1）领导者重视、调节和控制；（2）领导者对重大事情和危机的反映；（3）领导者进行详细的角色示范、教育和培训；（4）分配报酬和提升的标准；（5）员工招聘、选拔和辞退的标准。

4.5.2 企业文化培训

新的企业文化所倡导的各种观念只有深入人心方有效果。因此，加强沟通，对企业员工进行新的企业文化教育与培训，是企业文化强化和深植的重要措施。企业可以开展以下教育与培训活动：（1）颁布企业文化手册，使员工知晓新的企业理念、行为规范等；（2）开展企业文化学习班，使员工进一步了解和熟悉企业价值观、企业精神、企业宗旨等。（3）通过视、听等形式向员工介绍新企业文化塑造的背景、经过、新企业理念的来源、形成等，特别是可以把经过调查得来的令人感动的员工事迹整理成一个个故事，再通过讲故事的形式讲解给员工听。如果把故事中所要表达的理念讲得深刻、生动，使每一位员工都感动、记住，并主动向新员工讲解这些理念和故事，那么，故事就会很快地流传起来，企业理念、精神就活了，它们就会很快被内化于员工心中。

4.5.3 企业文化活动

以企业文化为主题，开展多种积极有效的活动，将企业文化理念寓意于各种活动之中，能使员工不知不觉地被新企业理念、行为规范所影响。这些活动可以是：企业庆祝活动暨企业文化发表(誓师)大会；体现企业价值观、行为信条的内部文体活动(如企业故事、企业歌曲的征选及各种比赛等)；为企业文化建设外部造势的各种公关活动；以及为体现企业社会责任形象而开展的各种公益活动等等。只要这些活动给员工带来的影响达到一定程度，新的企业价值观、工作信条就会很快地内化于员工的具体行为之中；激发员工的工作热情与积极性。赋予企业蓬勃生机与活力。

4.5.4 树立英雄人物

企业英雄人物是企业精神的化身，是企业组织力量的缩影，是强劲的企业文化的枢纽。英雄人物是企业价值观的集中体现。榜样的力量是无穷的，英雄人物能将企业的价值观人格化，成为员工效法的榜样，使企业文化深入人心。

在提炼和设计企业文化并进行培训和教育之后，有一部分人能够直接认同和接受下来，并用自己的实际行动来带动和影响其他员工，他们就是企业的骨干。这时，企业可把这些人树立为典型，进行表彰和宣传，使他们身上所体现出的企业价值观发挥更大的辐射和示范效应，使企业理念人化、形象化，从而使更多的人受到激励，开始理解并认同理念。

4.5.5 完善沟通网络

企业文化的形成有赖于沟通的通畅。建立文化网络是实现企业价值观的有效工具。通过文化网络的沟通，影响人们的思想和心理，可以产生强大的心理力量，激发员工对企业的归属感。

通过文化网络建设，让职工有沟通的渠道。一是通过文化网络，使企业文化广为传播，广为影响，让大家都了解企业文化的内涵与价值取向，让大家都了解企业的中长期发展目标，团结一致，共同奋斗，目标明确。二是让职工有发表自己意见的机会或提合理化建议的场合，为管理者提供企业内部各方面的真实信息，帮助企业改进生产与管理。三是让职工相互之间经常交流与沟通，围绕企业文化的核心内容或价值观念，开展形式多样的讨论与争论，在讨论与争论中取得共识，相互鞭策，共同进步。此外，形成和保持企业文化的机制还有：确立企业文化的选拔和晋升标准，通过人员的招募、甄选、提拔和调动等工作标准与取向来保持组织文化；重新审视和调整报酬与奖惩的制度，通过报酬和奖惩制度来向员工传达管理者和组织所关注的价值观和行为规范；招聘适合该组织文化的人员，解雇违背该组织文化的人员；当组织面临危机时，确立体现企业文化的价值观、行为规范和处理方式等。

此外，形成和保持企业文化的机制还有：确立企业文化的选拔和晋升标准，通过人员的招募、甄选、提拔和调动等工作标准与取向来保持组织文化；重新审视和调整报酬与奖惩的制度，通过报酬和奖惩制度来向员工传达管理者和组织所关注的价值观和行为规范；招聘适合该组织文化的人员，解雇违背该组织文化的人员；当组织面临危机时，确立体现企业文化的价值观、行为规范和处理方式等。

具体过程和方法如图所示⁴：

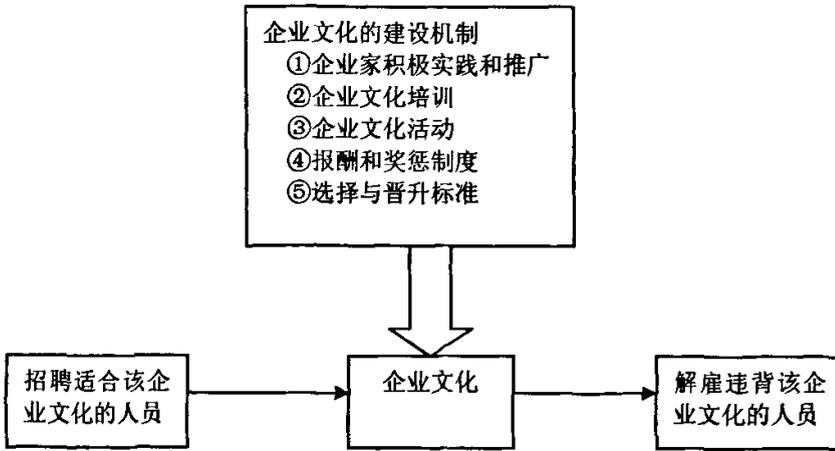


图 4-1 企业文化建设的机制

⁴ 黑尔里格尔等著，岳进等译《组织性为学》，中国社会科学出版社，2001年出版

第五章：案例：温州蓝道工业有限公司的企业文化诊断与设计

5.1 公司简介

温州市蓝道工业有限公司创建于一九九四年，是一家集设计、生产、销售为一体的专业化生产眼镜包装企业。公司总部设在温州经济技术开发区滨海园区 B306 小区,下设印刷、浦东、浦西、龙湾四个分公司。公司拥有员工 1500 余人。公司主导产品有：眼镜盒（塑料、铁包皮革、铝质、不锈钢等）、眼镜袋、眼镜箱包、眼镜展示架、展示柜、眼镜绳、眼镜布、静电贴纸、吊牌、彩印包装等。除占据国内大部分市场份额外，在海外已拓展到欧洲、美洲、东南亚等国家和地区。目前在国内，它是眼镜包装行业规模最大、品种最齐全的企业，产品定价在行业内属偏高。公司在具备行业威望的同时，开始逐渐树立自己的品牌。

公司早期是在海边的小渔村一个只有 5-6 个人生产、销售、印花、贴花产品、设备简易的家庭式小作坊，在 1994 年凭借公司领导人的敏锐的眼光，进入眼镜包装行业。当初温州眼镜行业已经有些规模，可眼睛包装还是没有发展起来。公司在这夹缝中生存，发展到今天拥有 5 个分厂、员工 1500 余人、产值 2 亿的产品包括眼镜盒、眼镜袋、眼镜箱包、展示柜、展示架、眼镜绳等眼镜包装全方位产品的现代化集团公司。

蓝道工业有限的创业者没有多少的文化水平，他们坚守诚信务实和谦卑的做事风格，彼此包容忍耐，同心同德，凝聚力非常强。起初某部分老员工想离开独立经营，董事长怕影响公司团结的氛围，就以让他们入股的方式挽留他们。很多员工持有多少不等的股份。

随着公司的持续发展，大家普遍觉得原有的管理层的能力跟不上需要。在企业的快速发展时期，只注意生产和营销，忽略了企业管理在企业发展中的重要作用。公司的管理存在很多问题，部门职责不清晰，经验主义盛行，部门之间和员工之间缺乏良好的沟通，外来的人才大多呆了不到两年就走了，公司无法对外来人才有吸引力。在去年董事会聘请台湾的一位人力资源专家作总经理，负责整个公司的管理工作。总经理大力起用外来的人才作管理者，而且带着很明显的台湾管理风格，刚来大家有些不适应，现在逐渐的磨合。

5.2 企业文化现状分析

5.2.1 物质文化

蓝道工业原名温州远华企业，由于厦门远华的倒闭，后改名为温州蓝道工业有限公司，英文名为 LOVEDOOR，意思是“爱之门”，传达一种博爱、宽容的精神。商标是正方形，象征严格、规范、认真；颜色是浅海蓝色，象征理性、包容、祥和、稳定，又与企业的产品的韵味一致；图形呈圆圈向外扩展，有大气磅礴之感，象征公司永无止境的追求目标。

公司今年搬进了新的厂区，董事长准备把公司建成花园式工业园区。一进厂区，给人一种焕然一新的感觉。厂内建设了篮球场、室内乒乓球馆等娱乐设施，建设了很多的绿化设施，员工的工作环境和生活环境正在不断地改善，保证员工生活安定舒适，解除后顾之忧。

5.2.2 行为文化

公司早期是由董事长三兄弟创办的，后来随着公司的成长，逐渐吸收原来的老员工入股，他们都是有共同信仰的人，现在的很多职员自己或他们的父母都是有共同信仰的。共同的信念把他们团结在一起。他们能信守承诺，彼此宽容，彼此相爱，不浮躁，待人谦虚，有困难一起分担，有成果一起分享，同心同德，遇事先为别人考虑，不会互相猜忌，争抢功劳。所以在公司发展过程中并没有出现大的矛盾。他们都富有开拓精神和冒险精神，愿意为顾客提供真诚的服务。他们的行为也在影响着其他外来员工。

公司注重对员工的理想信念教育，定期开展多项企业文化活动，引导广大员工树立正确的世界观和价值观，强化工作纪律意识和吃苦耐劳精神，实行 5S 质量管理，已形成较好的职业道德规范和员工行为规范。员工关系平等融洽和睦。

公司的管理层大多是文化水平不高，管理和决策上经验成分较多，带有泛家族式特征。对员工的鼓励大多是采用物质手段，认为只要给钱就可以激励人。由于内部的过于团结，反而对外来的员工产生排斥。公司内部有抱团现象，即很多人都是和自己比较亲近的人一起活动吃饭消遣交流，难免会排斥外地的人才。笔者在 2002 年去过该公司，当时的外来管理者大部分都已经离开了，而且已经换了好几波。

5.2.3 制度文化

总经理上任后，设计了生产管理的“5S 管理”，引进了“ISO900 质量认证体系”，进一步完善各种管理制度，设计了职位说明书和绩效考核体系。由于他来自台湾，在管理上倾向于精细，特别注意细节，制定的制度常常没法完全执行，员工觉得很习惯。

为了充分挖掘人才潜力，公司建立了完整的人力资源管理制度，包括薪酬制度、考核制度、职业生涯规划、培训制度等，公司定期开展企业文化活动。从 2006 年开始，创办企业内刊，展示公司的发展动态，宣传优秀员工事迹，丰富职工生活。

5.2.4 精神文化

1、企业宗旨：以优良的品质、合理的价格和一流的服务，为国内外用户献上我们的力量和真诚。

公司是质量为企业的生命，质量是员工和老板的饭碗。信誉关系到一个企业的形象，是企业赢得用户的保证。公司不仅向社会公开承诺产品质量，而且技术咨询、售后服务上保证做到热情、周到、快速、优质，使用户感到满意、方便、放心。公司不断进行产品创新，保证产品的时尚性和新颖性

2、实业报国，回报社会

公司在获取利润后，不忘回报社会，积极倡导社会责任感，真诚回报社会，十年来以各种形式实践社会价值：支援家乡的教育事业，为台风受灾捐款，“八一”慰问武警消防官兵等等，受到家乡人民和社会各界的高度赞誉。在公司内还有一种制度，公司成立了爱心基金委员会，以帮助困难职工。经费来源是这样的，在自愿的前提下，共青团员、共产党员及管理人员每月捐 2 元，普通员工每月捐 1 元，有困难职工以书面申请报基金会，由基金会调查决议并属实后予以无偿支付。

3、企业价值观：创新、诚信、和谐

5.2.5 文化现状分析

公司的企业文化还处于自发阶段，公司领导者还没有主动地进行企业文化建设。公司注重 CI 和组织架构设计，但对企业文化的深刻内涵以及如何实施企业文化管理缺乏深入的研究。这是由于公司的元老级大多文化水平不高，虽然知道企业文化的作用，但建设什么样的文化，该如何建设并不清楚，再加上外来管理者频频跳槽，没法自觉地进行企业文化建设。企业文化只停留在各种问题活动上，以及一些标语口号，领导者也没

有主动去实践这些标语口号。

在激励手段上过分依赖物质，没有与员工个人价值的实现和前程规划、培训、晋升等有机结合，人文关怀不够；注重表层活动，没有形成核心价值观，核心价值观只存在高层意识中，没有引导全体员工对企业宗旨、核心价值观等达成共识，从而使企业文化失去最本质的东西。在管理上还是家族式管理，人治大于法治，个人说了算，无法让外来人才参与进来，以致留不住外来管理者。

5.3 公司企业文化面临的挑战

1、内外部环境的变化要求公司由家族式管理向现代企业制度转变。从家族企业迈向现代企业过程中，除了制度的突破与外在条件的完善外，必须进行文化的重构。文化的重构的实质是抛弃传统家族伦理观念，建立适应现代企业制度的业缘、事缘理念；破除泛家族文化的价值判断标准，制定统一的奖惩措施。做到真正以法治代替人治，改变任人唯亲，建立科学、民主的决策制度，以正式组织模式代替非正式组织模式，从而建立以正式契约为基础的现代企业制度。

2、向现代企业制度转变过程中，员工会不习惯很多的条条框框，如何确立制度的绝对权威。总经理逐渐选拔家族外成员担任中层管理职位，公司原来的团结、谦虚的精神可能会淡化。如何使原来的精神能够延续下去，是企业文化管理应该关注的事情。

3、求质量和客户满意，但缺乏关注员工发展，留不住人才。人才流失非常厉害，外来人才大多两三年就离开了。公司要关心员工的成长，培养员工对企业的忠诚感和奉献精神。

4、公司员工中有 800 多人是外地人，公司必须为他们营造家的氛围。

5.4 公司企业文化设计

5.4.1 精神文化层

公司精神：谦虚、包容、和谐

经营理念：精益求精、勇于创新

公司宗旨：

1、员工满意：以人为本，重才爱才，帮助员工发展。员工是企业的财富，公司的发展是全体员工努力的结果，企业要为员工提供成长与发展的机会，帮助员工获得工作

中的满足感和成就感。为员工创造工作和生活的精神家园，员工干得舒心，过得开心。

2、客户满意：不断了解客户的需求，为客户提供质量一流、时尚耐用的产品。

3、股东满意：企业长久的成功基础来源于我们给股东不断的回报。

4、社会满意：在实现企业资产增值、赚取利润的同时，不忘回报社会，遵循企业经营伦理，积极承担社会责任，做良好的企业公民，处理好与社区、政府、合作方的关系。

管理者意识：科学决策、任人唯贤、以人为本，以现代企业制度理念取代家族伦理
员工意识：

1、质量意识：树立安全意识，严格按照质量管理体系运作，保证高标准、精细化的全程监控，提高质量管理

2、市场意识：以市场为导向，学习全员营销，树立强烈的、现代化的市场营销观念

3、学习意识：比竞争对手学得更快、更好，学习先进的管理思想和技术技能。

4、服务意识：倡导全体员工要有外部服务客户、内部服务员工的服务意识。

5、制度意识：制度具有绝对权威

5.4.2 制度文化层

实行所有权和经营权分离。生产要素股份化，把30%的股权作为要素入股，吸引家族外优秀人员加盟，重点吸收中层以上骨干与高学历的技术和管理人员参股；选拔人才公平公正，增加管理层中外来人员的比例，淡化家族式色彩。完善以董事会为核心的公司治理机制，决策走向科学合理。

在各项管理制度中，破除家族成员与非家族成员内外有别的价值判断标准，树立统一的奖惩制度。树立尊重人关心人，尤其是外地员工的理念，从物质精神各方面去满足员工不同层次的要求。

培训学习制度，定期邀请专家对员工进行培训，派员工参加各种培训班，学习先进管理理念。鼓励员工成立“读书会”，团队学习，向学习型组织转变。

建立有效沟通制度。公司通过定期或不定期、书面或面谈式意见调查向员工征询工作体会和对公司业务和管理方面的意见，此外鼓励员工通过公司内部局域网表达自己的想法。对每一项意见和建议，公司虽不能完全实现，但都要给予相应的答复和解决。

在每年的重大节日，如元旦、中秋等节日，为不能回家的员工和外地员工举办聚会，赠送礼品，给予亲人般的关怀，使他们感受家的温馨。定期举办各种文体活动，活跃职

工气氛，增强凝聚力。

5.4.3 行为文化层（员工行为规范）

核心行为准则：爱岗敬业，诚实守信，遵纪守法，谦虚平和

个人仪表：工作时精神饱满，保持乐观开朗、积极向上的情绪；工作时保持服装、发式整洁，大方得体，打扮朴素简单；相互交谈和接待外宾时，热情文明，语调温和，礼貌待人；在公共场合，不大声喧哗，保持公共场所安静祥和；上班时着装统一，男士着西服套装系领带，夏天应穿衬衫系领带；女士根据不同场合穿职业套装、时装，但不宜太袒露，在上衣领口佩戴公司标志和工作牌。

日常言行规范：公司提倡良好、和谐、融洽的人际关系。员工之间应相互尊敬信任，在工作中建立真挚的友谊，“一人有难，大家相助”，关心外地员工；积极参加公司组织的各种公益活动。

职务准则：在工作过程中，严守纪律，忠于职守，不做有损公司的事，时刻维护公司的利益，维护公司的良好形象；上半时积极投入工作，不做与工作无关的私人事情，认真履行岗位职责，严禁打闹、嘻笑、高声喧哗，不随地吐痰、乱丢纸屑果皮，保持室内和桌面整洁，不随意翻看同事的文件、物品等；未经公司书面批准，员工不得从事第二职业，不得泄露公司机密；努力学习，积极上进，坚持不懈地提高自己的工作能力和业务水平；准时参加各种会议，遵守纪律，手机调成振动，不随意出入会场和接听电话。

公司倡导全局观念和集体意识，员工与公司共同成长，个人利益服从集体利益。员工不得做有损公司名誉的事。蓝道员工奉行团队奋斗的原则，胜则举杯同庆，败则共挽狂澜。谦虚待人。

和客户交往，坚持合法、正当的职业道德，不得以贿赂和其他不道德手段取得利益。给客户介绍产品要耐心细致，客观准确。不得与客户发生争吵，并严禁评论和辱骂客户。

环境意识行为规范：爱护公共财产，不故意损害和浪费公司财产，保养并保管好各类设备和物品，下半时应关闭电脑、电灯、空调等其他设备。维护公共场所卫生安全，不酗酒，不在公共场所吸烟。严格遵守各项安全规则，做好消防工作，服从指挥，使公司的生产在安全文明的环境中进行。

结论

温州的民营企业是温州经济的核心部分。随着经济社会环境的变化,民营经济面临前所未有的挑战。加强内部管理,进行企业文化建设,是民营企业在激烈的竞争中取胜并能够持续发展的重要条件之一。因此,如何进行文化建设,是管理学界和民营企业都非常关注的重大课题。

本论文对温州民营企业文化建设进行了研究,其创新之处有:

一、对温州民营企业文化的形成原因、基本特征进行了详细的分析,指出了民营企业文化建设过程中存在的误区。

二、针对温州民营企业文化建设的问题和面临的挑战,提出了企业文化建设的对策,指出了有效的企业文化的标准,企业文化建设的方向、程序和机制。

三、本文对温州蓝道工业有限公司的企业文化进行诊断和设计。

致谢

这篇论文是在我的导师马新建副教授的严格要求下,经过多次修改完成的。从选题、开题到论文写作修改,整个过程处处都体现了马老师对学术的严谨态度、对学生的严格要求。在此首先向马老师表示衷心的感谢。

三年来,马老师在学习和科研上给我很多的指导,在生活上给予很多的关心。他严谨的治学态度和谦逊宽厚的品格给我留下了深刻的印象,影响着我当前和今后的学习和研究历程。

研究生三年是我人生中无法忘记的一段美好回忆,感谢山小花、胡曰、江明明、段莉、刘庆以及310的室友们陪我度过三年的学习生活。

林喜乐

2006年3月于南京

参考文献

- 1 约翰·科特、詹姆斯·赫斯克特. 公司文化与经营业绩[M], 北京: 华夏出版社, 1997;
- 2 威廉·大内. Z理论[M], 北京: 中国社会科学出版社, 1984;
- 3 泰伦斯·迪尔、艾伦·肯尼迪. 企业文化——现代企业的精神支柱[M]. 上海: 上海科学技术文献出版社, 1989;
- 4 理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯. 日本企业的管理艺术[M], 北京: 中国社会科学出版社, 1981;
- 5 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 郭进隆译. 上海: 上海三联书店, 1998;
- 6 埃德加·H·沙因. 企业文化与领导[M]. 朱明伟、罗丽萍译. 北京: 中国友谊出版公司, 1989;
- 7 罗宾斯. 管理学[M] (第四版). 孙建敏等译. 北京: 中国人民大学出版社, 1997;
- 8 张仁德、霍洪喜. 企业文化概论[M]. 天津: 南开大学出版社, 2001;
- 9 颜建军, 胡泳. 海尔中国造[M]. 海口: 海南出版社, 2001;
- 10 刘光明. 企业文化[M]. 北京: 经济管理出版社, 2001;
- 11 刘光明. 中外企业文化案例[M]. 北京: 经济管理出版社, 2000;
- 12 罗长海. 企业文化学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1991;
- 13 时巨涛. 组织行为学[M]. 北京: 石油工业出版社, 2003;
- 14 魏杰. 企业文化塑造: 企业生命常青藤[M]. 北京: 中国发展出版社, 2003;
- 15 王璞. 企业文化咨询实务[M]. 北京: 中信出版社, 2002;
- 16 陈春花. 企业文化塑造[M]. 广州: 广东经济出版社, 2001;
- 17 罗长海、林坚. 企业文化要义[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003;
- 18 黎永泰、蒋庆. 民营企业文化管理的重构[J]. 四川大学学报, 2001(5);
- 19 王孝津. 也谈企业文化建设: ——温州民营企业考察有感[J]. 上海商业职业技术学院学报, 2003(3);
- 20 汪舍红. 康奈: 企业文化建设的成功典范[J]. 西部皮革, 2001(7);
- 21 李宝山、廉勇. 温州和济宁民营企业文化与管理制度的安排研究[J]. 《软科学》, 2005(3);
- 22 刘华. 试论温州中小企业的文化变革[J]. 经济师, 2001(1);
- 23 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);
- 24 宋金理. 丧失优势的温州劳动密集型轻工产业出路何在? [J]. 当代经济, 2004(5);

- 25张苗荧. 泛家族文化及其对温州企业制度的制约[J]. 商业时代·理论, 2005(26);
- 26 林佑刚. 企业文化是什么? [J]. 企业管理, 2004(3);
- 27 徐爱乐. 温州民营企业的家族制变革[J]. 上海经济, 2003(4);
- 28 马津龙. 温州民企的体制突围[J]. 决策咨询, 2003(1);
- 29 刘枫. 温州民营企业发展的历程和启示[J]. 马克思主义与现实, 2003(5);
- 30 法文. 法派: 以企业文化提升企业竞争力[J]. 中国纺织报, 2003, 9(17);
- 31Levinson, H. Conflicts that Plague Family Businesses. Harvard Business Review, March-April, 1971;
- 32Labich, K. Hot Company, Warm Culture. Fortune, February 27, 1989;
- 33Schein, E. The Role of the Founder in Creating Organizational Cultures. Organizational Dynamic, Summer, 1983;
- 34Daniel R. Denison/ Stephananie Haaland/Paulo Goelzer. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the world. Organizational Dynamics, 2004, 33, ;
- 35Chung-Ming Lau/Hang-Yue Ngo. The HR system, organizational culture, and product innovation. International Business Review ,2004, 13;

作者简介

发表论文：

1、《文化变革：组织变革的关键》发表于《市场周刊·研究版》2005年12月

参与课题及项目：

1、2004年10月跟随导师完成WL公司人力资源管理体系和人才队伍建设的管理咨询项目（8514002084），为企业设计了一套完整的人力资源管理制度。

作者: 林喜乐
学位授予单位: 东南大学

参考文献(35条)

1. 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯克特 公司文化与经营业绩 1997
2. 威廉·大内 ZN论 1984
3. 泰伦斯·迪尔, 艾伦·肯尼迪 企业文化—现代企业的精神支柱 1989
4. 理查德·帕斯卡尔, 安东尼·阿索斯 日本企业的管理艺术 1981
5. 彼得·圣吉, 郭进隆, 杨硕英 第五项修炼 1998
6. 埃德加·H·沙因, 朱明伟, 罗丽萍 企业文化与领导 1989
7. 罗宾斯, 孙建敏 管理学 1997
8. 张仁德, 霍洪喜 企业文化概论 2001
9. 颜建军, 胡泳 海尔中国造 2001
10. 刘光明 企业文化 2001
11. 刘光明 中外企业文化案例 2000
12. 罗长海 企业文化学 1991
13. 时巨涛 组织行为学 2003
14. 魏杰 企业文化塑造: 企业生命常青藤 2003
15. 王璞 企业文化咨询实务 2002
16. 陈春花 企业文化塑造 2001
17. 罗长海, 林坚 企业文化要义 2003
18. 黎永泰, 蒋庆 民营企业化管理的重构[期刊论文]-四川大学学报(哲学社会科学版) 2001(5)
19. 王孝津 也谈企业文化建设: 一温州民营企业考察有感 2003(03)
20. 汪舍红 康奈企业文化建设的成功典范[期刊论文]-西部皮革 2001(4)
21. 李宝山, 廉勇 温州和济宁民营企业文化与管理制度安排研究[期刊论文]-软科学 2005(3)
22. 刘华 试论温州中小企业的文化变革[期刊论文]-经济师 2001(1)
23. 陈春花 企业文化的改造与创新[期刊论文]-北京大学学报(哲学社会科学版) 1999(3)
24. 宋金理 丧失优势的温州劳动密集型轻工产业出路何在?[期刊论文]-当代经济 2004(5)
25. 张苗荧 泛家族文化及其对温州企业制度的制约[期刊论文]-商业时代 2005(26)
26. 林佑刚 企业文化是什么?[期刊论文]-企业管理 2004(3)
27. 徐爱乐 温州民营企业的家族制变革[期刊论文]-上海经济 2003(2)
28. 马津龙 温州民企的体制突围 2003(01)
29. 刘枫 温州民营经济发展的历程和启示[期刊论文]-马克思主义与现实 2003(5)
30. 法文 法派: 以企业文化提升企业竞争力 2003
31. Levinson H Conflicts that Plague Family Businesses 1971
32. Labich K Hot Company Warm Culture 1989
33. Schein E The Role of the Founder in Creating Organizational Cultures 1983(02)
34. Daniel R Denison, Stephananie Haaland, Paulo Goelzer Corporate Culture and Organizational

相似文献(10条)

1. 期刊论文 [孔令富](#) [制约民营企业可持续发展的内部问题浅析——以温州民营企业为例](#) - [商场现代化](#) 2007, "" (8)

温州民营企业是一个特殊的企业群体,前几年温州经济的迅速崛起,曾引起各行各业的人们去研究“温州模式”,去拷贝“温州模式”,但时至今日,随着新经济的到来,曾经创造辉煌业绩的温州民营企业正面临发展的“瓶颈”,究竟是什么原因导致这种现象,本文结合温州民营企业在发展过程中的特点,从内生的视角着眼,主要对影响温州民营企业发展的企业主经营素质因素、人力资源配置因素、企业文化因素加以分析和探讨,以期能为人们从更深一个层面来了解温州民营企业提供一份参考。

2. 期刊论文 [徐亚纯](#) [温州民营企业文化特点和成因分析](#) - [职业时空\(下半月版\)](#) 2008, 4 (5)

温州是我国民营经济的发源地,其民营经济在整个国民经济中占主导地位,占工业总产值和税收的85%以上。经过近30年的发展,温州民营企业逐渐形成了自己充满地域特色的企业文化。

3. 期刊论文 [刘忠惠](#) [温州民营企业文秘工作现状与发展研究](#) - [理论观察](#) 2004, "" (2)

企业文秘工作是企业经济与企业文化同步发展中不可短缺的链条,它在企业经济发展过程中,既服务于经济发展,又推动经济发展。温州民企文秘工作发展潜力很大,发展势头很猛,为现代文秘专业的建设及拓宽学生的就业空间,带来前所未有的机遇。

4. 期刊论文 [胡文芳](#) [温州民营企业发展的几个重要环节](#) - [经济师](#) 2006, "" (6)

构筑信用工程、营造企业文化、创新经营机制,依靠科技进步,提高企业家、企业主整体素质是温州民营企业发展的几个重要环节,文章对这几个重要环节在温州民营企业发展中的作用进行了概述。

5. 期刊论文 [蒋连芬](#) [温州民营中小企业文化建设存在的问题及其战略对策](#) - [大众商务\(投资版\)](#) 2009, "" (3)

温州民营企业的发展成为中国民营企业发展的一个缩影。面对二十一世纪全球一体化进程加快所带来的机遇和挑战,温州的中小民营企业要想持续生存和发展,就必须进行战略性的调整,其中最主要的是进行管理创新,而管理就是一种文化,企业文化对于企业发展、经营业绩将越来越大的作用,对形成企业内部凝聚力和外部竞争力产生越来越强的影响。因此,本文就通过研究目前温州中小民营企业文化所存在的问题,提出对策和建议,从而对温州民营企业的文化建设有一定的指导意义,进而增强企业的核心竞争力。

6. 学位论文 [杨帆](#) [温州民营企业文化分析与“温州模式”创新](#) 2008

温州区域文化传统与改革开放和现代经济伦理结合在一起,形成了温州人特有的伦理精神以及在此影响下创立的“温州模式”,并被温州企业家巧妙应用。重商主义传统、义利并举的经济伦理观激发了温州人强烈的致富欲求和自我创业的实践。而温州民营企业文化和温州民企企业家精神是温州民营企业成长的关键,从而形成支持温州经济增长和民营企业成长的微观机制,是其它地区或其他类型企业所没有的特质的来源。由于中国传统社会伦理的深刻影响,家族伦理观念为温州民营企业的存在提供了深厚的伦理基础和文化传统的支持,同时也深刻地影响了温州民营企业的发展,成为推动温州民营企业成长的重要因素。

温州模式的崛起和发展为我们思考中国经济发展和体制转型提供了许多重要启示。温州模式最主要的成功经验是民营化、市场化。也就是说,温州通过民营化改革,大力发展民营经济,有效地调整了所有制结构和利益分配关系,为经济发展提供了强大的内在动力和活力;通过推进市场化进程,促进了经济运行机制的转变,提高了社会资源的配置效率。而今天“温州模式”的改革又与温州民企文化创新紧密相连、互相促进。随着改革开放的进一步深化,市场经济体制逐步健全,多种所有制企业的合作与交流以及理论界和企业界对企业文化探索的深入,温州企业文化有了并将继续新的发展。

本文从伦理学视角去探讨温州经济和温州民营企业繁荣背后的企业文化所起的推动作用。通过研究温州企业文化对于温州家族企业成长的重要意义和对温州经济发展的独特贡献,同时也反思温州模式面临的挑战和超越,力求对现阶段温州民营经济发展作一些较深入的探讨。

7. 期刊论文 [戴元钦](#) [企业文化在永嘉民营企业的实践与探索](#) - [中国民营科技与经济](#) 2006, "" (12)

引言

温州是我国民营经济的发源地。温州的民营企业发展异常活跃,已成为温州市国民经济的重要经济来源,在全国名闻遐迩。以报喜鸟、红蜻蜓、奥康为代表的永嘉民营企业是温州民营企业的重要组成部分,具有一定的代表性,是温州民营企业的一个缩影。

8. 期刊论文 [胡飞航](#) [温州民营企业的信用形象建设](#) - [中外企业文化](#) 2004, "" (6)

温州的民营企业开始于上世纪80年代初期的家庭工业、小作坊工业。80年代中期这些家庭工业、作坊工业走向联合,在全国首创了股份合作制经济。从上世纪90年代初开始,温州民营企业将目标瞄准了国际市场。

9. 学位论文 [闫芬](#) [企业大学在中国的发展、问题与对策——以奥康企业大学为例](#) 2008

相关资料显示:财富500强企业的80%以上都建立了自己的企业大学(包括商学院),全球更有数千的企业拥有了自己的企业大学,最近几年,我国也有很多企业建立了企业大学,且增幅不断上升。然而,我们不得不思考,我国的企业是否真的都需要建立自己的企业大学?如何使企业大学成为培训员工的最佳场所?如何更好的通过教育技术学的方法完善企业大学的运行?……

和国内其他城市相比,温州民营企业的人才匮乏程度显得更加突出,没有一位温州民营企业家不为企业的引人、留人和用人大伤脑筋。人才问题甚至成为温州民营企业外迁的一个重要原因。从之前在上海成立的美特斯邦威大学,到今天在自己家门口成立的奥康大学,也反映了21世纪温州民营企业对人才培养的渴求和战略眼光。为此,善于创新的温州民营企业家开始了企业培养人才的新尝试——企业大学。本文正是以中国企业界目前频频出现的“企业大学”为出发点,通过对中国制鞋业第一家企业大学奥康大学的案例研究,结合企业实际情况,从培训体系搭建、教师队伍建立、培训课程完善、教学手段和方法的实施、考核评估系统建立、企业文化发扬等方面进行具体分析,并尝试为其提出具体的运行方法。远之,对中国企业开办企业大学的现状、问题、操作方法提出较为普遍的看法。

全文共分为四章,分析了企业大学产生的根源,国内外发展现状以及存在问题,企业大学在企业发展中的作用等,并试图以奥康大学为主要研究对象,从企业大学创建的现实意义、定位、学院建设、课程设置、教学手段与方法、培训评估的方法和运行等几个方面进行深入论证和分析。

第一章——主要介绍此次研究的目的和意义;

第二章——主要从企业大学的概念内涵,发展起源,性质作用等方面对企业大学进行了全面的阐述。

第三章——本文的要点和重点章节,从3方面对奥康大学从建立到目前的运行状况进行研究:

1, 奥康大学的创建与现状;

2, 从培训体系、教师队伍建设、培训课程完善、现代化的教学手段与方法、考核评估系统建立、企业文化发扬等方面提出了具体的运行方针。并试图找出奥康大学与国内目前成熟的企业大学之间的差距,从而进一步完善奥康大学健康发展。

3, 通过与目前成熟的企业大学对比,找出奥康大学目前存在的问题,从而进一步完善奥康大学的健康发展。

第四章——本文的总结部分,通过对以上内容的深入研究,阐述了中国企业尤其是中国民营企业如何创建并运营企业大学的基本原则以及如何更好的利用教育技术手段完善企业大学的发展运行。

10. 期刊论文 [吴赣英](#) [温州民营企业可持续发展的着力点——企业文化](#) - [企业经济](#) 2006, "" (5)

现代市场经济下,企业的竞争实际上是文化的竞争。企业能否可持续发展,企业文化是关键。因此,民营企业要走可持续发展之路,必须关注企业文化

. 一个没有文化底蕴的企业是没有生命力的. 温州民营企业应重视企业文化在现代企 业发展中的特殊作用, 全面构建新的企业文化, 促进企业的可持续发展

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Thesis_Y1038458.aspx

授权使用: 温州大学图书馆(wzdxtsg), 授权号: 35e1ba38-a45d-46e8-8811-9d9f00a6c20d, 下载时间: 2010年6月
24日