

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 200432022

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

EY 集团企业文化建设研究

A Study of the Corporate Culture Construction in EY Group

杨晓惠

指导教师姓名: 黄星民 教授

专 业 名 称: 传 播 学

论文提交日期: 2007 年 5 月

论文答辩日期: 2007 年 6 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 5 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。  
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士



## 摘 要

企业文化是企业在生产经营实践中逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的价值观念。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。优秀企业文化所产生的凝聚力和向心力，对于管理效率的提高又起到至关重要的作用，能够促进企业持续成长。随着经济全球化和市场竞争的日益复杂和激烈，如何将国外先进的管理理念与我国企业的实际情况相结合，是广大中国企业家十分关注的问题。尤其对于那些发展迅速却寿命短暂的民营企业来说，建设与企业发展战略相适应的企业文化以打造百年基业，是一个比较有意义的课题。

本文以文献研究、深度访谈和问卷调查为主要研究工具，深入分析民营企业——EY 集团的企业文化建设情况。文章先通过文献研究及案例分析，总结了企业文化建设的一般方法，搭建了一个“现状调查、理念提炼、文化传播、文化深植”的企业文化建设模式。再通过对 EY 集团企业文化现状的全面调研，结合其内外部环境，诊断评估了 EY 集团企业文化的优劣势。发现 EY 集团现阶段的文化价值体系基本能被多数员工接受，员工支持企业的总体目标，对企业的归属感较强，并愿意为之付出努力。但企业目前还存在着典型的民营企业特征，集权比较严重，仍处于个人管理阶段，制度管理流于形式。EY 集团大力倡导创新理念、学习理念和客户至上的理念，但是效果不显著。作为一家汽车经销商，EY 集团的企业文化是一种以企业自身为导向的目标文化，这与其作为服务营销型企业的客户导向相矛盾。最后，根据对 EY 集团的企业文化现状调查结果，本文提出了三点管理建议，并从文化理念提炼、传播、深植三个方面进行企业文化建设规划，以资对 EY 集团下一阶段的企业文化建设提供思路。

**关键词：** 企业；企业文化；文化建设

## **Abstract**

Corporate culture is gradually coming into being by enterprises in the process of producing and managing, which is a valuable concept agreed and observed by all the staffs. Corporate culture is the soul of each enterprise and an endless drive to promote rapid development. It has an extremely significant effect that the cohesive and centripetal force produced by excellent corporate culture is beneficial to the managing efficiency and accelerates a sustaining growth of enterprises. With the development of economic globalization and increasingly complex and intense market competitions, it is a focus concerned by Chinese enterprises that how to introduce advanced managing experience from foreign country and to combine well with the actual situation in our Chinese enterprises. Especially to these private enterprises which have undergone a rapid development but survived a short time, it is a meaningful question of discussion that it is a best way to make a legacy on the basis of constructing a new pattern of corporate culture in accordance with their development strategies.

This paper makes use of literature study, in-depth interviews and questionnaire surveys as main tools, and have deeply analyzed the situation of corporate culture construction in EY Groups, a private enterprise. The ways of constructing corporate culture have been generalized on the basis of studying the literature, moreover, the route that inquiring actuality, abstracting concepts, spreading culture and enrooting culture has been formed during the construction of corporate culture. Through a fully study of the corporate culture construction for EY Group, and combining with its inter and exterior environment, the advantages and disadvantages have been diagnosed and evaluated. The current cultural values of EY Group are accepted by most staffs. Furthermore, staffs support overall objectives of their enterprise, and they have a strong sense of attribution so that they are willing to strive. But typical characteristics of private enterprises exist in current stage. These characteristics are centralization of power, self-management and formalization of system management. Although EY Group actively proposes creative, learning and customers-first ideals, the effects are

unapparent. Regarded as an automobile dealer, its corporate culture is a kind of self-oriented target culture, which is contradictory to its custom-first culture as a marketing and service-oriented enterprise. According to the study of the investigation to the situation of the corporate culture in EY Group, the paper has provided some suggestions and has designed ways to figure their own corporate culture in the perspectives from abstracting concepts, spreading culture and enrooting culture, which are coping with the thoughts needed in the next stage of corporate culture construction.

**Key words:** Enterprise; Corporate Culture; Figure Culture.

廈門大學博碩

## 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究方法.....	2
1.3 本文研究的目的.....	3
<b>2 相关文献综述</b> .....	4
2.1 企业文化的概念.....	4
2.2 企业文化的构成及作用.....	5
2.3 国内外企业文化研究.....	7
<b>3 企业文化建设方法</b> .....	11
3.1 文化现状调查.....	11
3.2 理念提炼.....	15
3.3 文化传播.....	16
3.4 文化深植.....	18
<b>4 研究结果与分析</b> .....	21
4.1 企业文化现状调查.....	21
4.2 文化环境分析.....	26
4.3 问卷调查结果分析.....	29
4.4 文化网扫描.....	37
4.5 总结及建议.....	39
<b>5 EY 集团企业文化建设工作规划</b> .....	41
5.1 理念提炼阶段.....	41
5.2 文化传播阶段.....	43
5.3 文化深植阶段.....	45
<b>6 总 结</b> .....	46
<b>参考文献</b> .....	47
<b>致谢</b> .....	49

## CONTENTS

<b>1 Introduction</b> .....	1
1.1 Background of the study.....	1
1.2 Research methods.....	2
1.3 Purpose to the study.....	3
<b>2 Summarization to the related literatures</b> .....	4
2.1 The conception of corporate culture.....	4
2.2 Composition and effects of corporate culture.....	5
2.3 A study to corporate culture home and abroad .....	7
<b>3 The ways to construct corporate culture</b> .....	12
3.1 Investigation to the situation of culture.....	12
3.2 Abstracting concepts.....	16
3.3 Spreading culture.....	17
3.4 Enrooting culture.....	19
<b>4 Results and analysis to the study</b> .....	22
4.1 Investigation to the situation of corporate culture.....	22
4.2 The analysis to cultural environment.....	27
4.3 The results and analysis to cultural questionnaires.....	30
4.4 Scan to cultural network.....	38
4.5 Conclusion and suggestions.....	40
<b>5 Design to corporate culture construction in Enjoy Group</b> .....	42
5.1 The period to abstracting concepts .....	42
5.2 The period to spreading concepts.....	44
5.3 The period to enrooting concepts.....	46
<b>6 Conclusion</b> .....	
<b>Reference</b> .....	47
<b>Postscript</b> .....	49



# 1 绪论

## 1.1 研究背景

纵观中国企业的发展历程,长寿的优秀企业凤毛麟角,短命的企业比比皆是,这种现象在民营企业尤其突出。《中国民营企业发展报告》指出,我国每年新生15万家民营企业,同时又会死亡10万多家民企,有60%的民企在5年内破产,85%在10年内消亡,其平均寿命只有2.9年。而我们观察一下世界500强企业的发展情况就可以发现,他们的发展史往往长达几十年,甚至上百年。那些能够不断发展并受人尊重的卓越企业,尽管其经营战略和业务总是不断调整以适应变化的市场环境,却始终保持着稳定的核心文化理念。三星人的精神是“与顾客同在,向世界挑战,创造出未来”;惠普之道是“我们信任并尊重个人”;麦当劳推崇“质量、服务、清洁、物有所值”的核心价值观……优秀的企业文化一直在支撑着这些跨国公司不断发展。

改革开放以来,在市场经济体制形成的过程中,中国的企业也渐渐意识到文化的重要性。建设优秀的企业文化,发挥企业文化振兴经济、凝聚员工的作用,把企业做大做强,是每个企业孜孜以求的梦想。EY集团<sup>①</sup>是一家大型的以汽车经销为主业的民营企业,虽然只有7年历史,但凭借对行业发展方向的深刻洞察及先进的经营理念,EY集团发展迅猛,已成为本地区同行业中的佼佼者。可是民营企业的生命周期短这一不争的事实,时时在提醒着EY集团,如何做到基业长青呢?在激烈的市场竞争中,EY集团清醒地认识到,企业发展不仅需要技术、资金、人才等经营资源,更需要一个强劲的内在动力——企业文化,用企业文化的力量,推动全公司的技术提升、营销提升和管理提升。

2007年,本文作者参与了EY集团的企业文化建设工作,通过借鉴国内外先进的企业文化建设理论模型、操作方法,对EY集团企业文化建设进行调研诊断并提出下一阶段工作纲要,本文的写作就是在此工作期间完成的。

---

<sup>①</sup> 特别说明:由于个别文字资料及数据涉及企业发展战略问题,在本文中,一律以EY集团代替被研究企业的真实名称。

## 1.2 研究方法

本文研究主要采用文献分析法、访谈法、问卷调查法。

### 1.2.1 文献分析法

文献资料主要包括国内外相关企业文化理论、EY 集团各种管理制度手册、企业发展史、年月度工作总结、会议报告、内部刊物，以及行业发展政策等 86 份文件。本研究着重于了解 EY 集团的文化氛围和内部管理现状，过程如下：

首先，查阅分析国内外企业文化研究的相关资料，总结中国企业文化建设实践经验，搭建了一条企业文化建设的合理路径。

其次，确定企业文化的核心内容在企业组织中的表现因素，包括三个表象因素（企业故事、企业标识、仪式与习惯）和三个内部管理因素（组织结构、权力机构、控制系统）。

第三，对 EY 集团现有的各种文献资料进行仔细研读，分类整理以上六方面的信息，并扫描出 EY 集团的文化特征。

### 1.2.2 访谈法

首先，设计采访提纲。针对高层领导、中基层管理干部及一线员工等三类不同的采访对象，在提纲内容方面有所区别。访谈内容主要包括管理制度、管理风格、企业形象、公司活动体系及沟通体系等等。

其次，实施采访，并整理访谈记录。同样从企业故事、企业标识、仪式与习惯、组织结构、权力机构、控制系统等六方面分析 EY 集团的文化特征。

### 1.2.3 问卷调查法

首先，选取设计调查问卷。我们采用“丹尼森企业文化问卷”作为问卷模板，并对问卷的问题进行适当修改，以保证其符合中国企业现实情况。

其次，发放问卷。全员调查，涉及 EY 集团公司 14 个部门，发放 807 份问卷，回收 716 份有效问卷。

再次，统计分析问卷。根据丹尼森企业文化模型的 12 导向，诊断了 EY 集团的文化现状，并以此作为文化变革的方向，搭建 EY 集团企业文化的框架。

### 1.3 本次研究的目的

在企业界，有这样一句话：“制度是砖瓦，再好的设计也会有缝隙；文化是泥浆，见缝插针，无孔不入。”作为一种氛围，企业文化无处不在，渗透于企业一切生产经营活动之中。企业文化是一种粘合剂，它可使员工围绕组织目标，对企业产生一种凝聚力和向心力。良好的文化氛围，往往能产生一种激励机制，激发出员工的积极性、创造性和工作热情。美国哈佛大学的约翰·科特教授与詹姆斯·赫斯克特教授，深入研究了企业文化对经营业绩的影响力。他们在《企业文化与经营业绩》一书中指出：“企业文化对企业长期经营业绩有重大作用，这个作用不是促进，而是直接提高。凡是重视企业文化因素特征（消费者、股东、员工）的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司。在 11 年的考察期中，前者总收入平均增长 682%，后者仅达 166%；前者公司股票价格增长为 901%，而后者仅为 74%；前者公司净收入增长 756%，后者为 1%。”<sup>[1]</sup>企业文化是现代管理的灵魂，是企业变革与发展的动力。

企业文化的重要性已经被越来越多的民营企业所认同。但是，我们发现，在企业实际运营过程中，不管是企业的高层管理者，还是普通员工，对企业文化仍认识不够，企业文化建设实际操作也存在着误区。本文回顾了国内外相关企业文化研究，阐述了什么是企业文化，企业文化建设的路径等，以期帮助企业真正理解企业文化。结合作者本人在 EY 集团的企业文化建设过程中的实际工作，系统介绍了 EY 集团的企业文化调研诊断分析工作，并对下一阶段的文化手册编写、文化传播、深植工作提出一些建议，希望能为相似背景的民营企业在建设企业文化时提供有价值的策略参考。

## 2 相关文献综述

### 2.1 企业文化的概念

综合回顾一下国内外文献，关于企业文化的定义非常之多。我们简要列举一些经常被引用的表述：

美国加利福尼亚大学威廉·大内教授在《Z理论》一书中，认为“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一家公司的价值观，诸如进取、守旧以及灵活——这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工并代代相传”。<sup>[2]</sup>

迪尔和肯尼迪认为，企业文化由五个方面的要素组成：（1）企业环境，这是对企业文化的形成和发展具有关键影响的因素。（2）价值观，是企业文化构成的核心因素。（3）英雄人物，他们将企业价值观人格化，为员工提供具体的楷模。

（4）礼节和仪式，即企业的日常惯例和常规，向员工们表明了所期望他们的行为模式。（5）文化网络，即企业内部主要的非正式的联系手段，是企业价值观和英雄人物传奇的“运载媒介”。<sup>[3]</sup>

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特在其《企业文化与经营业绩》的著作中指出，企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式往往为一个企业全体员工所共有，往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。<sup>[1]</sup>

爱德加·沙因认为，企业文化是在一定的社会经济条件下，通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和，是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。<sup>[4]</sup>

迈克尔·茨威尔在其著作《创造基于能力的企业文化》中谈到，从经营活动的角度来说，企业文化是组织的生活方式，它由员工“世代”相传。通常包含以下内容：我们是谁，我们的信念是什么，我们应该做什么，如何去做。大多数人并不意识到企业的存在，只有当我们接触到不同的文化，才能感到自己文化的存在。企业文化可以被定义为在组织的各个层次得到体现和传播，并被传递至

下一代员工的组织的运作方式，其中包括组织成员共同拥有的一整套信念、行为方式、价值观、目标、技术和实践。<sup>[5]</sup>

我国学者魏杰在《企业文化塑造——企业生命常青藤》中这样总结企业文化的定义：“所谓企业文化就是企业信奉并付诸于实践的价值理念，也就是说，企业信奉和倡导并在实践中真正实行的价值理念。”<sup>[6]</sup>

那么应如何理解企业文化的概念？根据以上各种提法，我们简单总结为，企业文化是企业在经济的实践中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念，通常表现为企业的使命、愿景（vision）、价值观、行为准则、道德规范、传统与习惯等。

## 2.2 企业文化的构成及作用

### 2.2.1 企业文化的构成

#### (1) 精神文化层

企业文化精神层，也即企业的核心层。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。<sup>[7]</sup>它包括企业的使命（企业为什么存在）、愿景（渴望成为什么样的企业）、核心价值观（企业需要坚持些什么）。它是企业物质文化、行为文化的升华，是企业的上层建筑。

#### (2) 制度与行为文化层

制度文化作为企业文化中人与物、人与企业运营、理念与行为的中介和结合，是一种约束企业和员工行为的规范性文化，主要包括激励制度、奖惩制度、行为规范。它使企业在复杂多变、竞争激烈的经济环境中处于良好的状态，从而保证企业目标的实现。行为文化是指企业经营、教育宣传、人际关系活动、文体体育活动中产生的文化现象。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。

#### (3) 物质文化层

它是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态为主要研究对象的表层企业文化，主要包括企业视觉识别系统（VI）、企业形象口号、企业招贴、品牌等。<sup>[8]</sup>

## 2.2.2 企业文化的作用

### (1) 导向作用

企业文化能够把企业职工个人的目标引导到企业所确定的目标上来。每个人的成长环境及目标追求都是不同的，个人的心理、价值观、道德水平也不尽相同。企业要在激烈的市场竞争中求得生存与发展，需要制定一系列的策略来引导层次不一的员工，为实现企业共同的目标而努力。企业文化就是这样一种力量，让职工在潜移默化中接受共同的价值理念，以企业所要求的价值标准及行为规范来工作。

### (2) 凝聚作用

当企业的宗旨、理念、目标被员工所共同认可后，会影响到员工的理想、信念、目标和价值观念，从而对企业产生一种强烈的向心力。因此，企业文化是一种粘合剂，把各个方面，各个层次的人都团结在本企业文化的周围，使职工个人思想和命运与企业的安危紧密联系起来，这就从根本上保证了企业人际关系的和谐性、稳定性和健康性，从而增强了企业的凝聚力。

### (3) 激励作用

优秀的企业文化肯定是基于人性的。换言之，优秀的企业文化就是要创造出一种人人受重视、受尊重的文化氛围。这种尊重人性的文化氛围，往往能产生一种激励机制，使每个成员做出的贡献都会及时得到职工及领导的赞赏和奖励，由此激励员工为实现自我价值和企业发展而为公司更加努力、高效地工作。

### (4) 约束作用

企业文化是一种不成文的规范，企业文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种约束产生于企业的企业文化氛围、群体行为准则和道德规范。从员工进入企业的第一天起，他就可以感受到周围群体的行为标准，由此产生从众化的心理压力并努力调整自己的行为。

### (5) 辐射作用

企业文化不仅对内部员工产生影响，也会通过各种渠道向社会传播，主要途径有：（1）软件辐射，即企业精神、企业价值观、企业伦理道德规范等软性东西的发散和辐射；（2）产品辐射，即企业以产品为载体对外辐射；（3）人员辐射，即通过员工自觉或不自觉的言行所体现的企业价值观和企业精神，向社会传

播企业文化；（4）宣传辐射，即通过具体的宣传工作使企业文化得到传播以塑造企业的形象。<sup>[9]</sup>

## 2.3 国内外企业文化研究

### 2.3.1 国外企业文化研究

企业文化是社会文化与组织管理相融合的产物，企业文化在出现企业之时就已经存在，但企业文化作为一种理论提出，是在 20 世纪 70 年代末 80 年代初。二次世界大战后，日本经济迅速崛起，令世人刮目相看。一批管理学专家花费大量精力对日本企业的管理进行了研究，发现日本企业的管理重视“人”的工作，重视价值观问题。于是，学者们进一步研究世界各国企业文化现状，并以论文和专著的形式发表他们的研究成果。

#### (1) 企业文化研究的开端

1981 年，威廉·大内教授在他的专著《Z 理论》中，全面分析了企业管理与文化的关系，并提出了“Z 型文化”、“Z 型组织”等概念，认为企业的控制机制是完全被文化所包容的。1982 年，哈佛大学教授特雷斯·E·迪尔与美国麦肯锡咨询公司的阿伦·A·肯尼迪合著出版了《企业文化——现代企业的精神支柱》一书，指出，企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境五个因素组成的系统。因为企业环境的差异，每个企业的企业文化都会有所不同，但与现代经济相适应的新的企业文化，完整的企业文化其基本内容及构成应该是一致的。同年，美国著名管理专家托马斯·彼得斯与小罗伯特·沃特曼合著《成功之路——美国最佳企业的管理经验》，研究并总结了 3 家优秀的革新型公司的管理，发现这些公司都以公司文化为动力、方向和控制手段，因而取得了惊人的成就，这就是企业文化的力量。<sup>[10]</sup>这三本著作与帕斯卡尔·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》被合称为企业文化研究的四重奏，这标志着企业文化研究的兴起。<sup>[11]</sup>

#### (2) 定性研究学派

1984 年，美国麻省理工学院教授爱德加·沙因发表了《对企业文化的重新认识》一文，次年出版了专著《企业文化与领导》。他率先提出了关于文化本质的概念，对于文化的构成因素进行了分析，并对企业文化的发展、功能和变化以及构建企业文化提出了独创的见解。他把组织文化划分成三种水平：（1）表面层，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩