

学校编码: 10384

学 号: 17920131150696



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

M 公司战略转型期的企业文化重塑研究

A Research on M Company's Corporate Culture Remodeling
During Strategic Transition

甘仕雄

指导教师姓名: 傅小凡 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

文化是人类的灵魂。同样，企业文化是企业的灵魂。M 公司在教育出版业有近 60 年的辉煌历史，形成了公司特有的、对企业未来的生存与发展起到关键性作用的企业文化。然而，随着公司的发展以及企业外部环境的快速变化，原有企业文化的某些元素成了阻碍企业发展的瓶颈。2008 年，M 公司确定新的发展思路及战略，开始进军中国大陆市场，由于市场环境的差异，公司采取了新的产品战略及市场战略。可是，M 企业的新型战略与其企业文化之间发生了冲突，这些冲突包括企业核心价值观、组织架构、薪酬机制、激励机制等方面，公司原有的企业文化已经不能适应新时代的发展。如何重塑一套与战略转型相匹配的新的企业文化，最终推动企业健康、可持续地发展，是本论文研究的重点。

本文主要以案例分析作为最主要的研究方法，同时，采取文献研究、问卷调查、案例研究法等研究方法。全文的结构框架由以下六个部分组成：

第一章：绪论，主要阐述研究背景、目的、意义及研究思路、方法与论文结构。

第二章：理论综述，包括企业文化有关理论与研究综述、企业文化与企业战略的关系、国内外企业文化测量的主要研究成果。

第三章：M 公司简介、M 公司的战略转型必要性及战略定位、M 公司战略转型对企业文化提出新的要求。

第四章：案例研究及分析，包括 M 公司战略转型引起问题现状阐述、对 M 公司企业文化不适应企业战略转型的原因分析，最后总结 M 公司企业文化现状。

第五章：针对 M 公司企业文化提出重塑方案，包括企业文化必须与企业战略相一致、公司企业文化重塑方案设计及其效果预测。

第六章：通过总结，说明论文不足之处以及未来需要进一步研究的方向。

本文是教育数字出版公司在企业战略转型期的企业文化重塑方案实践研究，希望可以为相关行业的企业提供一定的借鉴意义，同时，为企业管理者如何有效地处理企业战略转型与企业文化的关系提供一定的理论参考。

关键词：企业文化；战略转型；企业文化重塑；

Abstract

Human beings are civilized because of culture, Culture is the soul of human beings. Similarly, the soul of the corporate is culture. M Company in the educational publishing industry has nearly 60 years of glorious history, formed a unique corporate culture, it play a key role for survival and development of enterprises. However, with the change in the company's development and external environment, some of the elements of corporate culture has become the obstacle to enterprise development. In 2008, M Company established a new development ideas and strategies, began to enter the Chinese mainland market, due to differences in market conditions, the company adopted a new product strategy and market strategy. As the saying goes: "Ten years of grinding sword," eight years have passed, yet to see "The sword has been pulled out from the sheath". The main reason is: there is a great conflict between the new strategy of M company and its culture. These conflicts, including core values, organizational structure, compensation mechanisms. Incentives and other aspects of the company's existing corporate culture can not adapt to the development of a new era. How to reshape a strategic transformation to match the new corporate culture, and ultimately to promote corporate health and sustainable development, it is the focus of this thesis.

In this paper, case study as the most important research methods, at the same time, take the literature study, questionnaires, case studies and other research methods. Full frame structure consists of the following six components:

The first chapter: introduction, describes the background, purpose, significance and research ideas, methods and structure of the paper.

Chapter II: Theoretical review, including relevant theory and research reviewed, the relationship between corporate culture and corporate strategy, domestic and foreign corporate culture measurement of the main research results .

Chapter III: M Company Profile, the company's strategic transformation of the necessity of M and strategic positioning, M company's strategic transformation put forward new requirements for corporate culture.

Chapter IV: Case study and analysis, including the problems caused by the strategic transformation of M Company, analysis on the reasons of M company 's corporate culture

has not adapted to the strategic transformation, and finally summarizes the M corporate culture status.

Chapter V: Proposed remodeling corporate culture programs, including corporate culture must be consistent with the corporate strategy, design M company corporate culture remodeling program and predict M company corporate culture remodeling effect.

Chapter VI: the conclusion, by summarizing illustrate the inadequacies of the paper as well as the future direction for further research.

This is the practice of education in the digital publishing company strategic transformation of corporate culture remodeling programs, hoping to provide some reference for the relevant industry enterprises. At the same time, it provides a theoretical reference for the enterprise managers to effectively deal with the relationship between corporate strategy and corporate culture.

Keywords: Corporate culture; Strategic transition; Corporate Culture Remodeling

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景、目的及意义	1
一、研究背景.....	1
二、研究目的.....	1
三、研究意义.....	2
第二节 研究思路、论文结构与研究方法	2
一、研究思路.....	2
二、论文结构.....	3
三、研究方法.....	3
第二章 企业文化理论综述	5
第一节 企业文化有关理论与研究综述	5
一、企业文化的概念.....	5
二、企业文化的结构.....	6
三、企业的功能.....	7
第二节 企业文化与企业战略的关系	8
第三节 企业文化的测量	11
一、国外企业文化测量的主要研究成果.....	12
二、国内企业文化测量的主要研究成果.....	14
第三章 M 公司的战略转型	16
第一节 M 公司简介	16
一、公司背景.....	16
二、经营领域.....	16
三、组织结构.....	17
四、管理模式.....	17
第二节 M 公司的战略转型必要性及战略定位	18
一、企业生存的外部环境.....	18

二、战略转型的内部需求.....	21
三、公司战略定位.....	21
第三节 M 公司战略转型对企业文化提出新的要求.....	24
一、新的战略转型需要提高员工的参与性.....	24
二、新的战略转型需要加强组织的凝聚力.....	25
三、新的战略转型需要强化组织的适应性.....	25
四、新的战略转型需要增强员工的使命感.....	25
第四章 M 公司企业文化对战略转型的不适应.....	26
第一节 M 公司企业文化的现状.....	26
一、团队目标不一致.....	26
二、薪酬激励效果不佳.....	26
三、创新力不足.....	27
四、客户不断流失.....	27
五、部门本位主义严重.....	27
六、公司内耗严重.....	28
第二节 对 M 公司企业文化不适应企业战略转型的原因分析.....	29
一、适应性不强.....	30
二、一致性有待加强.....	33
三、参与性表现不强.....	36
四、战略目标执行导向不明.....	38
五、企业稳定性比灵活性稍强.....	40
第三节 M 公司企业文化现状总结.....	41
第五章 M 公司企业文化重塑方案.....	43
第一节 企业文化必须与企业战略相一致.....	43
一、企业文化必须满足新型企业战略的要求.....	43
二、企业文化引领企业战略的实施.....	44
第二节 M 公司企业文化重塑方案设计.....	44
一、实施原则.....	44
二、实施目标.....	46

三、实施保障.....	57
第三节 M 公司企业文化重塑效果预测.....	67
一、丹尼森企业文化模型的四个维度得分均相应提高.....	67
二、公司高级管理层对新的企业文化体系的认可.....	68
三、员工对新的企业文化体系的认知度较高.....	68
四、新的企业文化体系将经营管理水平提升到一个新的台阶.....	68
五、新的企业文化体系有效融合了母公司与子公司的文化理念.....	68
第六章 结论.....	70
第一节 总结.....	70
第二节 论文不足之处.....	70
第三节 未来的研究方向.....	71
附 录.....	72
参考文献.....	77
致 谢.....	79

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research background, purpose and significance	1
Session 2 Research ideas, structure and research methods	2
Chapter Two A Summary of Corporate Culture	5
Session 1 A review of the theory and Research on corporate culture	5
Session 2 The relationship between corporate culture and corporate strategy	8
Session 3 Corporate culture measurement	11
Chapter Three M company's strategic transition	16
Session 1 M company profile	16
Session 2 The necessity of the strategic transition and strategic positioning of M company	18
Session 3 M company's strategic transformation put forward new requirements for corporate culture	24
Chapter Four M corporate culture has not adapted to the strategic transformation	26
Session 1 The present situation of corporate culture of M company	26
Session 2 Analysis on the reasons of M company 's corporate culture has not adapted to the strategic transformation	29
Session 3 Summary of M Company 's Corporate Culture	41
Chapter Five M corporate culture remodeling program	43
Session 1 Corporate culture must be consistent with corporate strategy	43
Session 2 Design M company corporate culture remodeling program	44
Session 3 Predict M company corporate culture remodeling effect	67
Chapter Six Conclusions	70
Session 1 Summarize	70

Session 2 Deficiency of the paper	70
Session 3 Future research directions	71
Appendix	72
References	77
Acknowledgments	79

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

随着时代的变迁，企业面临的经营竞争环境变得愈加激烈，企业在变化中只有适时变革甚至战略转型，才能构建可持续性的竞争优势。然而，战略转型成败的一个非常关键的因素是与企业文化的发展相匹配。本文针对 M 公司战略转型关键时期的企业文化发展问题进行浅析，希望能够给相关的部分企业带来一定的研究价值。

第一节 研究背景、目的及意义

一、研究背景

M 公司目前是香港四大重要的中小学教育教材教辅出版商之一，创立于 1958 年，至今已发展了近六十年的历史，目前每年的营业额超过 4 亿港币。2003 年，香港教育市场开始萎缩，接下来是连年萎缩、竞争逐年加剧、蓝海市场凸显。面对困境，2008 年，M 公司确定新的发展思路及战略，开始进军大陆市场，由于市场环境的差异，公司同时采取了新的产品战略及市场战略。

可是，战略转型效果甚微。细细分析，原因主要在于：M 企业的新战略与其企业文化之间发生了冲突，这些冲突包括企业核心价值观、组织架构、薪酬机制、激励机制等方面。大陆的环境已经产生了彻底的变化，公司原有的文化已经不能适应新时代的发展。M 公司的当务之急需设计一套 M 公司企业文化的重塑方案，使重塑后的企业文化能适应战略转型中企业的发展。

二、研究目的

企业基业长青是每一家企业的梦想。据《财富》杂志研究结果，美国的中小型企业平均寿命接近 7 年，大型公司平均寿命也还不到 40 年；而在中国，中小型公司的平均寿命仅仅为 2.4 年，大型公司的平均寿命不到 7 年。企业经营陷入危机，甚至经营失败是一部分企业不得不面对的现实。当企业经营发展过程中遇到各类问题时，人们通常会想到诸多原因，例如，公司高层领导者的问题，公司战略方向定位的问题，公司市场推广的问题等等。而又有多少管理者会从企业文化的角度进行分析呢？M 公司同样遇到这样情况，当公司发展遇到阻力时，有的人把原因推在产

品设计上，有的人把原因归在市场营销推广上。笔者通过本文，希望能够找到真正解决问题的方法。

三、研究意义

2005 开始，中国的教育数字出版产业都取得了重要突破^①。数据显示，2014 年，作为教育数字出版的重中之重——在线教育，中国大陆的在线教育市场规模已经超过 800 亿元，增长速度相当之快，平均每年增长 50%，有关专家预测，到 2017 年，市场规模达 2000 亿元。由于在线数字教育出版市场空间非常大，目前，包括中国教育出版集团、BAT(百度、阿里巴巴、腾讯) 等大型企业都瞄准在线教育市场，甚至已经开始进入。

面对挑战，传统企业必须下决心转型，所谓“转型”，就是积极树立移动互联网思维，同时，准确把握用户的真实需求，并以精确、凝练方式重构产品和服务。

2008 年，不仅仅是中国体育的奥运年，也是国内数字出版的奥运年，各大出版社，面对严酷的市场竞争，都开始了这样的转型。作为数字教育出版的一支“老兵”，M 公司历经了近六十年的风风雨雨。但是，香港只是一个城市而已，地方小、人口少，就算垄断香港的教科书市场，市场的份额也相当有限，何况目前竞争日益激烈。在此背景下，M 公司领导决定：在转型的同时，进军大陆市场。

可是，几年过去了，M 公司战略转型的实际效果与原计划相差甚远。转型过程中遇到了种种困难及阻力，反观这些阻力极大部分是原有企业文化所带来的，本文正是从实践的角度，结合 M 公司的实际情况对战略转型期的企业文化重塑进行了分析和总结，提炼出了战略转型期的企业文化重塑方向，希望 M 公司的企业文化重塑的方法对国内类似的相关企业的文化变革与建设具有一定的借鉴作用。

第二节 研究思路、论文结构与研究方法

一、研究思路

本文以战略转型期的企业文化重塑为基本的研究内容，以具有近六十年公司发展历史的 M 公司的战略转型定位作为研究素材。全篇是按理论综述、文献研究、问卷调查、案例介绍、案例分析和总结提炼的研究思路，以管理理论为出发点，经过

^① 罗琛亚. 中国国家数字出版基地发展现状探究[J]. 中国科技投资, 2013,(A24).

对案例企业进行深入剖析并结合企业的实际案例紧扣研究内容进行分析，最后对案例企业的企业文化重塑的结果进行预测，并希望通过案例研究提炼研究成果从而上升到可以对企业本身以及相关行业带来一定的一般性理论指导作用。

通过以上研究思路，将按以下论文的基本结构进行进一步的分析。

二、论文结构

本文共分六章，第一章为绪论，主要阐述研究背景、目的及意义，同时说明了研究思路、论文结构与研究方法；第二章主要是理论综述，包括企业文化有关理论与研究综述、企业文化与企业战略的关系、国内外企业文化测量的主要研究成果；第三章重点阐述了 M 公司简介、M 公司的战略转型必要性及战略定位及 M 公司战略转型对企业文化提出新的要求；第四章主要是案例研究及分析，包括 M 公司战略转型引起问题现状阐述、对 M 公司企业文化不适应企业战略转型的原因分析，最后总结 M 公司企业文化现状；第五章针对 M 公司企业文化提出重塑方案，包括企业文化必须与企业战略相一致、公司企业文化重塑方案设计及其效果预测；第六章是结论部分，通过总结，说明了论文不足之处以及未来需要进一步研究的方向。

三、研究方法

本文在将以案例分析作为最主要的研究方法，同时，采取文献研究、问卷调查、案例研究法等研究方法。

文献研究法，企业文化的研究与发展已经有近五十年的历史，因此，本文在前人的基础上对所涉及的相关理论和历史的研究成果进行整理，同时，通过借鉴其中的部分精华理论，这些都是本文研究的理论基础。

问卷调查法，企业文化重塑作为企业的一项重大变革，事先对公司内外部进行调研是一项非常重要及关键的环节，尤其是公司内部员工调查，通过问卷调研获取宝贵的一线资料，这对方案及对策的提出更有实际意义。

案例研究法，通过对 M 公司企业文化问题进行较为深入的分析，剖析问题与企业文化的关系，并提出该公司企业文化重塑的必要性及相应的最优的解决方案，通过案例具备的一定的代表性，希望对相关行业产生一定的借鉴价值。

案例分析法，本文研究的内容是企业战略转型过程中产生的问题以及这些问题与企业文化之间的关系。其中战略转型本身是一个需要根据市场变化而进行动态变

化的一个过程，而企业文化是因企业环境的变化而变化的。本文不仅仅采用一定的理论研究为基础，同时还采取案例分析的方式，这种案例分析是针对某一具体的企业发展过程的一个动态分析，并从中找出研究对象本身潜在的内在规律，最后加于总结、提炼及归纳。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 企业文化理论综述

第一节 企业文化有关理论与研究综述

一、企业文化的概念

通过文献资料的查阅，企业文化的定义在国内外也经历了不同的“历史”发展。

早期，国外比较有代表性是：

日裔美国学者威廉·大内在《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》中所述，其认为“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，诸如创新进取、守成或是开放、灵活——这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为规范”。

彼得·德鲁克认为，企业文化是一系列经营原理，包括做什么不做什么，以及如何认识顾客等价值观，这种价值观决定了企业的成长空间（P.F.Drucker, 1994）。

从国内对企业文化的定义来看，比较普遍认为的是：企业文化“是企业社会主义市场经济的实践中，逐步形成并为全体员工所认同、遵循，带有本企业特点的价值观念、经营准则、企业精神、道德规范、发展目标的总和”。

从国内对企业文化的定义来看，大都把企业文化界定在一个组织中形成的独特的文化观念、价值观念、信念、历史传统、价值准则、行为规范等。

综上所述，企业文化是组织在长期实践中形成的被成员普遍认可和遵循的价值观念及行为方式的总和^①。其具如下特征：

一是企业文化与企业的组织成员密不可分，企业文化体现在组织全员的行为之上；

二是企业文化是动态的，而非静态的，企业文化是企业成员为了更好地在环境中生存而做出的行为，随着内部及外部环境的变化，文化也会随之改变；

三是企业文化需要包含有核心竞争力的价值观，这种价值观是成员行为及企业竞争力的基础；

四是企业文化需要得到企业员工的认可，否则无法执行及发挥作用；

^① 陈春花，杨忠，曹周涛.组织行为学[M].北京：机械工业出版社，2013.

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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 for delivery details.