

The Mechanism of How Leaders Cultivate Corporate Culture

—Case Study on WEICHAI Power Co., Ltd.

Qun Li, Xiaohua Tang

School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing
Email: qli@bjtu.edu.cn, xhtang@bjtu.edu.cn

Received: May 30th, 2015; accepted: Jun. 14th, 2015; published: Jun. 18th, 2015

Copyright © 2015 by authors and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Leaders are the main sources of corporate culture. This paper is a case study based on the disclosed documents, interviews and question survey of WEICHAI Power Co., Ltd. We construct a mechanism model of how leaders cultivate corporate culture. The research results are following: Firstly, leaders put forward some new corporate culture elements based on the practice of company's operation; then, leaders try to foster management team culture by constructing the management team to which the new corporate culture elements can spread. Finally, management team including leaders introduces and deeply embeds the new corporate culture elements to employees through valid methods, formulating the corporate culture which is cognitive, identified and internalized by the employees at last.

Keywords

Leaders, Corporate Culture, Cultivate Mechanism

领导者培育企业文化的机制

—基于潍柴动力的案例研究

黎 群, 汤小华

北京交通大学经济管理学院, 北京
Email: qli@bjtu.edu.cn, xhtang@bjtu.edu.cn

收稿日期：2015年5月30日；录用日期：2015年6月14日；发布日期：2015年6月18日

摘要

领导者是企业文化的主要来源。本文基于潍柴动力的公开资料、访谈及问卷调查进行了案例研究，构建了领导者培育企业文化的机制模型。模型表明，在企业生产经营与管理实践的推动下，领导者的倡导往往成为企业新文化的发端；企业领导者主导管理团队建设，形成管理团队文化；包括领导者在内的管理团队运用有效的方式方法对新文化进行导入和深植，最终形成广大员工认知、认同并内化的企业文化。

关键词

领导者，企业文化，培育机制

1. 引言

企业实践和理论研究均表明领导者与企业文化有着紧密的联系。许多因素都将影响着企业文化的创建、传播和变革，如社会文化、技术、市场、竞争、领导风格等，而领导者是其中最为重要的影响因素。由于领导者在企业中所处的特殊地位，他们对企业承担了更多的责任，相应地他们对企业价值观等也都能施加较大的影响。企业文化代表企业成员普遍认同的价值取向，在实践中领导者面临一个共同的问题，即如何才能有效地培育企业文化，使自身的文化主张在企业内部达成共识，为企业员工所认同并付诸于行动。

已有的相关研究侧重提出领导者培育企业文化的若干手段，或企业文化传播的若干渠道。本文以潍柴动力股份有限公司(以下简称潍柴动力或潍柴)领导者培育企业文化的实践为案例，分析领导者培育企业文化的要素与过程，以及各要素之间的内在逻辑关系，以探索领导者培育企业文化的机制。

2. 文献综述

关于企业文化来源的相关研究中，Schein (1992)认为领导者是组织文化的主要来源[1]；Kotter & Heskett (1992)认为企业文化起源于新建或初建公司的高级管理人员[2]；Robbins (1997)认为组织文化最初源于组织创始人的经营理念[3]；陈维政等(2005)认为是领导者促成了企业文化[4]；陈洪涛(2005)认为企业文化起源于企业家文化[5]；Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu (2006)认为组织文化一部分由领导者或创立者塑造[6]；Berson, Oreg & Dvir (2008)研究了 CEO 的价值观与组织文化之间的作用关系[7]；Wilderom, Peter & Wiersma (2012)认为组织文化和魅力型领导相互关联[8]；Bolton, Brunnermeier & Veldkamp (2013)认为好的领导力意味着有愿景并且领导者富有个性与特质[9]。

关于领导者培育企业文化的相关研究中，Schein (1992)认为，在组织形成的初期，领导者所扮演的特殊角色是为那些年轻组织早期所提出的关于如何在内外部运营公司的问题提供一定的参考答案，在组织成长期，领导者通过 6 种主要的机制以及 6 种次要的机制根植和传播文化[1]；Kotter & Heskett (1992)认为，企业高级管理人员制定并实施一种创意/经营思想或一种经营策略，企业员工运用受经营思想/经营策略指导的行为方式进行实际操作，企业通过运用各种措施经营取得成功，且这些成就持续相当长的一段时间，于是企业出现企业文化[2]；Robbins (1997)认为，组织文化最初源于组织创始人的经营理念，这种早期的组织文化又决定了该组织的甄选过程，从而产生高级管理人员。高级管理人员根据甄选标准对成员进行选拔组合与社会化，最终形成组织特有的文化[3]；陈维政等(2005)梳理出领导者促成企业文化的过

程,即首先领导者要用语言清楚表述所倡导的价值观,并通过自己的行为加以体现。其次领导者的价值观和行为要通过信息手段进行广泛传播,并适时运用强化机制,把这种价值观转化为员工的价值观和信念[4];Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu (2006)提出了从 CEO 领导力到强势组织文化形成的框架,即 CEO 领导力体现为绩效建设者、管理团队和制度建设者,它们共同影响内生制度的形成,这些制度包括人力资源系统与流程,这种内生的制度最终推动强组织文化的形成[6]。

关于企业文化内部传播的相关研究中,Flamholtz & Narasimhan (2005)认为,人力资源实践与组织沟通促进组织文化要素的形成[10];曲庆(2008)分析了 CEO 等八种企业文化内部传播渠道的有效性[11];陈春花和丁雯(2011)指出,中层管理者在企业文化传播中有效地发挥了带头、示范、诱导与规范等作用[12]。

综上所述,已有研究认识到了领导者是企业文化的主要来源,开始关注领导者培育企业文化的手段与过程,分析企业文化内部传播的渠道与机制。本文基于潍柴动力的典型案例,对领导者培育企业文化的机制进行探索性研究。

3. 研究设计

3.1. 研究方法

作为管理学的基本研究方法之一,案例研究是对某一种现实环境中特定事件进行考察的一种经验型的研究方法(Yin, 2009) [13]。关于企业文化的研究,以沙因(Schein)为代表的学者主张通过访谈、现场观察等方法,这为本文采用案例研究方法提供了依据。企业文化培育是一个动态过程,是通过影响企业员工的认知和行为模式,进而影响到员工的认知结构和行为规范,这种探讨“如何发生”的动态过程,很适合采用案例研究方法。正如艾森哈特所认为的“案例研究是一种研究策略,其焦点在于理解某种单一情景下的动态过程” [14]。为进行探索性研究,本文采用对单案例进行深度分析的研究方法。单案例常用于研究企业发生的系列性变革,其优越性在于能够更加深入地进行调研和分析。

3.2. 案例选择

针对研究问题,本文根据下列因素来选择案例:第一,数据的可得性与长期性。企业文化的形成需要较长的时间,案例公司应有一段较长的发展历史,以便取得较为全面与长期的资料;第二,针对研究主题,案例公司要有一位非常注重文化培育的领导者,以便获得所需的数据;第三,案例具有典型性,有利于发现规律。基于上述因素,本文最终选择了潍柴动力作为研究的案例。

3.3. 资料收集

为了保证数据的可靠性,数据收集采用了多种资料收集方法。

3.3.1. 文件法

收集公开渠道与公司提供的间接资料,包括主流媒体新闻报道、公司官方网站、公司提供的企业领导讲话、公司相关文件、管理制度、企业内刊等。

3.3.2. 访谈法

采取半结构化访谈方式对潍柴动力的谭旭光董事长、多位高层领导、职能部门负责人和子公司中高层管理者进行了多次正式访谈,获得大量第一手资料,了解了潍柴动力领导者培育企业文化的具体情境。研究中访谈公司高层领导 8 人次,每次约 90 分钟;访谈中层管理者 22 人次,每次约 60 分钟;访谈基层员工 14 人次,每次约 40 分钟。访谈后逐一对访谈记录进行了整理和分析。

3.3.3. 问卷调查法

在研读间接资料与访谈记录的基础上,进一步设计了调查问卷,共回收有效问卷 874 份。

4. 案例分析与理论模型构建

企业文化通常是在一定的生产经营环境中,为适应企业生存发展的需要,首先由少数人倡导和实践,经过较长时间的传播和规范管理而逐步形成的[15]。在潍柴动力的改革发展实践过程中,以谭旭光董事长为代表的领导者成为企业新文化的倡导者和培育者,他们致力于管理团队建设,通过以身作则和教育培训等方式形成管理团队文化,企业管理团队则通过以身作则和实践引导形成广大员工认知认同并逐渐内化的企业文化。

4.1. 企业领导者的倡导

文化是人们意识的能动产物,在客观上出现的对某种文化的需要往往交织在各种相互矛盾的利益之中,羁绊于根深蒂固的传统习俗之内,因而一开始总是只有少数人首先觉悟,他们提出反映客观需要的文化主张,倡导改变旧的观念及行为方式,成为企业新文化的先驱者。

2011年潍柴动力625名领导干部在济南集训期间,认真回顾了潍柴发展的历程,总结潍柴获得成功的根本原因之一是以谭总为首的高管团队(特别是谭总)对企业发展方向准确把握和正确决策,让潍柴做了正确的事。问卷调查的结果也显示,在问及“您认为潍柴动力发展至今的关键成功因素是什么”时,选择比重最高的前两位是“正确的发展战略(87%)”和“好的带头人(83%)”。

在潍柴动力,领导者的倡导成为企业文化的主要来源。以集团文化建设为例,2005年8月,潍柴完成对湘火炬的并购重组后旗下拥有了由陕西重汽、法士特变速器、汉德车桥、株洲火花塞等40多家企业组成的子公司群。重组后如何实现不同企业间的文化融合,使新集团能够实现优势互补,这已成为潍柴不可忽视的重要课题。2007年7月24日,谭旭光董事长指出,统一的企业文化是集团共同的语言,没有共同语言,就不可能有效沟通,形成统一的价值观;文化是集团的发展灵魂,没有灵魂,就失去了精神支柱,就不可能增强凝聚力,打造百年企业。在集团企业文化建设方面,重点要倡导六个字,那就是“包容、沟通、责任”。2009年6月24日,谭旭光董事长再次强调,“我们重组湘火炬,概括提炼出了‘包容、沟通、责任’的文化内涵。潍柴作为重组的主导方,要肩负起集团文化融合的重任,主动与其它企业沟通,学会理解、包容,勇于承担责任。”2011年10月,根据企业发展需要,谭旭光董事长及时提出将新阶段的集团文化核心理念调整为“责任、沟通、包容”。

基于上述分析,我们提出:

命题 1: 在企业生产经营与管理实践过程中,由于生存与发展的需要,领导者适时倡导企业新文化的主张。

4.2. 企业领导者主导的管理团队建设

管理团队是指以领导者为核心,吸收其他高级管理人员和中级管理人员的中高层管理者联盟。管理团队是企业组织的中坚力量,管理团队建设可以为管理团队指明方向,使管理团队拥有共同的价值观。因此,在企业文化建设中领导者主导的管理团队建设发挥着关键的作用。

领导者常常通过自身的言行举止向管理团队传递这样的信息:他(们)推崇的价值观是什么,提倡什么样的行为,反对什么样的做法。通过领导者的言传身教和管理人员甄选、晋升机制等方式,管理团队的理念和行为方式逐渐与领导者趋同,从而形成管理团队文化。

2011年潍柴动力625名领导干部总结潍柴获得成功的根本原因之二是以谭总为首的管理团队(特别是谭总)以身作则,点燃了潍柴激情,全体干部员工价值观高度一致,齐心协力,勇担责任,勇于奉献,扎扎实实正确地做了事。下面是本文在访谈过程中部分访谈对象对谭旭光董事长的评论(见表1)。

Table 1. Part visitors review about Xuguang Tang
表 1. 部分访谈对象对谭旭光董事长的评论

访谈对象	对谭旭光董事长的评论
访谈对象 1	谭总严干部、宽职工。谭总以身作则，大家对谭总很敬仰。
访谈对象 2	谭总工作很有激情，经常制定胆大包天的目标，以工作为快乐。在其影响下，潍柴成为想干事的企业，大家富有进取精神。
访谈对象 3	谭总十分注重干部队伍建设，抓住干部这条主线，不同时期提出不同的要求。干部落实谭总要求，就是文化建设的核心过程。
访谈对象 4	文化是一把手主导的文化，谭总一次次讲话，是好的推动。

资料来源：作者根据潍柴动力相关访谈记录整理。

在潍柴动力，谭旭光董事长一直以来坚持以身作则，亲身示范，并通过管理团队建设，以民主生活会、领导干部读书会、工作会议、领导干部培训班、360 度绩效考核等措施推动领导者文化向管理团队扩散，从而形成了管理团队文化。

从 1998 年开始，谭总在多次会议上就管理团队建设等进行系统阐述，形成了从“约法三章”、“四项承诺”、“四提倡、四反对”、“六项准则”、“执行文化理念”、“六条标准”、“三项要求”、“六点要求”、“五做五不做”、“六个表率”，到“八不用原则”等具有潍柴特色的管理团队建设思想体系。

例如，1998 年 6 月谭旭光受命于危难之时，担任原潍坊柴油机厂厂长，上任第九天就召开“全厂管理干部班组长会议”。在这次会议上，他郑重提出了“约法三章”，即第一、坚持原则，敢抓敢管，不做老好人，不当太平官；第二、扑下身子，真抓实干，为企业干实事，为职工办好事；第三、以身作则，清正廉洁，要求职工做到的，我们首先做到，不允许职工做的，我们坚决不做。

再如，2011 年 2 月 5 日谭旭光董事长在潍柴集团 2011 年领导干部会议上对领导干部提出新的更高的要求，即“八不用”原则：不敢暴露问题的干部不能用；不愿承担责任的干部不能用；不善沟通协作的干部不能用；不会带好队伍的干部不能用；不求学习提升的干部不能用；不想主动创新的干部不能用；不让客户满意的干部不能用；不知心存感恩的干部不能用。

以谭旭光董事长为首的潍柴领导班子高度重视管理团队建设，他们十分强调用文化统领干部的价值取向，形成统一的价值观。谭旭光董事长关于管理团队建设的若干次会议论述摘要如表 2 所示。

在以谭旭光董事长为代表的领导班子推动下，潍柴动力十分注重对管理团队进行系统培训。对于各单位主要管理团队，集团要求每人每年必须参加脱产的一季度一次的企业文化培训。2004 年以来，潍柴动力每年举办领导干部培训班，对全体领导干部进行系统的脱产培训，并在近年的培训中，专门组织全体参训干部参与对潍柴文化的研讨和提炼，从而进一步统一了思想，达成了共识，有效促进了管理团队文化的形成。

基于上述分析，我们提出：

命题 2：领导者通过主导管理团队建设，使管理团队成员的理念和行为方式逐渐与领导者所倡导的新文化主张趋同，从而形成管理团队文化。

4.3. 管理团队对企业文化的导入、深植

企业文化是作为企业中大多数员工共享和自觉遵循的理念和行为方式而存在的。管理团队宣扬的新文化内化为员工个人的信念，外化为员工的行为结果，这必然是一个员工个人对管理团队文化逐渐形成积极态度的过程，新的文化必须经过有效的方式方法进行导入与深植才能逐步被员工所接受。

Table 2. Some views about constructing the management team by Xuguang Tang
表 2. 谭旭光董事长关于管理团队建设的若干次论述

发表讲话的会议	关于管理团队建设的论述摘要
2007年12月4日在潍柴集团工作会议上的讲话	建设一支适应发展要求，具有统一价值观，优势互补、形成合力的优秀管理团队。
2009年3月1日在潍柴动力2008~2009年度经营年会上的讲话	各级管理团队的价值观是企业文化的核心，它决定着一个企业的文化内涵和发展方向。集团要形成统一的文化，首先要求管理团队拥有统一的价值观。
2009年10月8日在潍柴集团领导干部集中培训动员会议上的讲话	我和高级管理团队共同打造与企业具有统一价值观的各级团队，是历史赋予我们的使命。各级管理团队成员都要践行和维护企业的统一价值观，我们绝不允许践踏和破坏企业统一价值观的言行存在，这是对提拔、使用各级管理团队成员的最起码的标准。
2010年2月18日在潍柴动力2010年经营年会上的讲话	潍柴集团能否实现战略目标，关键是有了一支团结协作、价值取向一致的管理团队。有什么样价值取向的管理团队，就有什么样价值取向的员工队伍。领导干部必须首先规范自己的言行，形成统一的文化标准，带出一支高度文化认同的员工队伍。

资料来源：作者根据潍柴动力相关资料整理。

在潍柴动力，包括企业领导者在内的管理团队注重以身作则，对广大员工起到了很好的示范作用，同时管理团队还注重通过多种有效的方式方法导入、深植管理团队文化，使之逐步形成为广大员工认知、认同并内化的企业文化。

例如，企业的英雄和模范人物是广大员工可以接触到的身边的榜样，通过他们的事迹可以很好地宣扬企业的文化。2010年7月15日，潍柴动力举办了首届劳模事迹报告会。报告会以“弘扬劳模精神，践行企业文化”为目的，以“激情、责任、使命”为主题。来自12个子公司的21名劳模参加了报告会，其中6名劳模代表宣讲了他们的感人事迹。劳模们的事迹得到了员工们的高度认同，极大地促进了文化的融合贯通和价值观的统一。

再如，潍柴动力在实践中培育形成了具有潍柴特色的创新文化。谭旭光董事长在行业内率先提出了“以我为主、链合创新”的创新理念，即整合产业链上下游优势资源，与科研机构、知名院校、战略合作伙伴广结联盟，集成优势，协同发展，实现战略双赢。在创新体系建设中，潍柴动力创新绩效考核体系的实施取得了突出的效果，极大推动了创新文化在企业生产经营实践中的导入。2009年5月6日潍柴下发了《管理人员、技术人员创新绩效管理办法》，在管理、技术人员中组织实施全新的岗位创新绩效管理新模式，将创新得分纳入到年终考核中，通过每季度创新工作效果评价机制和创新计划与评价结果公示机制，搭建了管理评审平台和相互学习、共同提升平台，提高了员工主动创新的积极性，使创新文化与企业生产经营管理实践紧密结合在一起，并使创新文化向基层渗透，为广大员工所认同。

基于上述分析，我们提出：

命题 3：包括领导者在内的管理团队运用多种有效的方式方法对领导者倡导的新文化主张进行导入和深植，经过企业生产经营与管理实践的检验或修正，逐步形成为广大员工认知、认同并内化的企业文化。

4.4. 理论模型构建

企业文化往往是在一定环境中由于企业生存发展的需要而逐渐形成的。企业为了适应环境和改变现状，就需要提出新的价值观和行为模式。同时，也只有反映企业生存发展所需要的文化，才能够被多数员工所接受。

潍柴动力的案例说明，企业文化往往发端于领导者的倡导。许多企业的新文化内容，都是直接来自于领导者的思想和主张。领导者在形成个人文化愿景的过程中，往往也会吸收管理团队成员或优秀员工的先进思想，使之更加符合企业经营管理的实际需要。

潍柴动力的成功实践表明，为培育形成企业文化，领导者的个人文化首先需要通过管理团队建设向管理团队成员渗透。领导者需要运用有效的方式方法促进领导者文化向管理团队的传播，从而培育形成管理团队文化。

企业文化代表企业中大多数员工的共识。因此要最终成为广大员工所认知、认同并内化的企业文化，包括领导者在内的管理团队必须运用有效的方式方法对倡导的新文化要素进行导入和深植。

依据上述对潍柴动力的案例分析，本文构建出领导者培育企业文化的机制模型，如图 1 所示。

上述模型表明，在企业生产经营与管理实践的推动下，由于企业生存发展的需要，企业领导者的倡导往往成为企业新文化的发端；企业领导者通过主导管理团队建设，使自身的领导者文化向管理团队传播，形成管理团队文化；包括领导者在内的管理团队运用有效的方式方法对新文化进行导入和深植，经过企业生产经营与管理实践的检验或修正，最终成为广大员工所认知、认同并内化的企业文化，而培育形成的企业文化又将进一步引导和促进企业的生产经营和管理实践。

5. 讨论与启示

5.1. 讨论

领导者与企业文化的紧密关系引发了学者们的相关研究。Schein (1992)强调企业文化是由于企业适应外部环境和内部管理整合的需要而形成的，文化常常来源于企业的领导者，但 Schein 忽视了管理团队在企业文化形成过程中所起到的重要作用；Kotter & Heskett (1992)强调企业文化来源于新建或初建公司的企业高级管理人员，而忽视了后续领导者对企业文化演进的贡献，也没有关注到中级管理者对文化培育所起到的重要作用；Robbins (1997)强调组织文化最初源于组织创始人的经营理念，Robbins 同样忽视了后续领导者的贡献和中级管理团队的重要作用；Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu (2006)虽然提及了管理团队的因素，但并没有强调管理团队的建设，也忽略了领导者与管理团队导入、深植企业文化时除制度、流程以外的其他有效的方式方法。

区别于相关研究，本文提出的模型突出了管理团队的传导作用。本文提出的模型还表明，企业文化通常是在一定环境中由于企业生存发展的需要而形成的，强调企业文化建设一定要与企业的生产经营与管理实践相结合。此外，本文模型中的领导者既可以是公司创始人，也可以是企业发展到一定阶段的后续继任者。

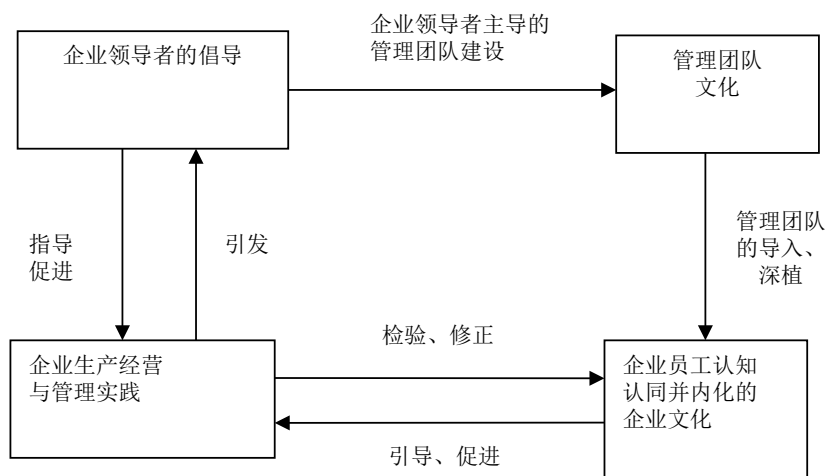


Figure 1. The mechanism model of how leaders cultivate corporate culture

图 1. 领导者培育企业文化的机制模型

本文的研究结论有一定的信度和效度。首先，为了提高数据的可靠性并避免同源误差的影响，我们采用多源数据收集的方式。其次，在以问卷调查的方法收集数据中，为确保问卷各题项的可靠性和测量工具的信度和效度，我们尽量采用国内外现有文献已经使用过的量表，再根据调查目的和调研对象的反馈加以适当修改和调整。

5.2. 若干启示

5.2.1. 领导者在企业文化建设中要发挥主导作用

首先，领导者要注重对企业文化进行梳理提炼与宣传倡导。其次，要注重言传身教。领导者在企业中处于特殊地位，他(们)的一言一行、一举一动都向员工传递着重要信息。领导者经常关注什么，要求什么，控制什么，批评什么，赞扬什么，这些都从侧面反映出领导者持有的价值观和态度，表达了在他(们)的期望中员工应有的价值观和行为。企业领导者是企业文化建设的龙头，企业领导者的模范行为是一种无声的号召，对员工起着重要的示范作用。

5.2.2. 领导者在企业文化建设中要注重着力培育管理团队文化

艾弗莱特·罗格博士的研究揭示了企业文化在企业员工中传播的规律。罗格博士认为，变革思想往往是从占很小比例的集体中产生的，它进而传到“早期采纳者”那里。一旦这些人对变革思想予以赞同，则“大多数人”就会采纳它了。因此，罗格博士认为“变革者”倡导新文化的唯一方式就是联系“早期采纳者”。毫无疑问，企业的中高层管理团队最有可能成为罗格博士所指的“早期采纳者”，因此领导者在培育企业文化的过程中，需要重点进行中高层管理团队的建设，即首先着力培育管理团队文化。

5.2.3. 领导者倡导的新文化要素应基于企业生产经营与管理实践的需要

企业文化由于其导向、凝聚、激励、约束等功能，成为企业战略实施的重要手段，而当企业战略发生重大调整，企业文化由于变革的缓慢又可能制约企业战略的实施，因此，企业文化必须与企业战略相匹配。领导者要以企业发展战略和生产经营管理实践规律为参照，对既有文化进行梳理，并提出未来发展所需要的新文化要素，作为新文化的种子，经过精心培育，使其逐步成为新文化的组成部分。

参考文献 (References)

- [1] Schein, E.H., 著, 马红宇, 王斌, 等, 译 (2011) *Organizational culture and leadership*. 中国人民大学出版社, 北京.
- [2] Kotter, J.P. and Heskett, J.L., 著, 曾中, 李晓涛, 译 (1997) *Corporate culture and performance*. 华夏出版社, 北京.
- [3] 谭昆智 (2008) 组织文化管理. 北京大学出版社, 北京.
- [4] 陈维政, 张丽华, 忻榕 (2005) 转型时期的中国企业文化研究. 大连理工大学出版社, 大连.
- [5] 陈洪涛 (2005) 企业文化形成的内在动因与过程研究. 硕士论文, 北京交通大学, 北京.
- [6] Tsui, A.S., Zhang, Z.X., Wang, H., Xin, K.R. and Wu, J.B. (2006) Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, **17**, 113-137.
- [7] Berson, Y., Oreg, S. and Dvir, T. (2008) CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, **29**, 615-633.
- [8] Wilderom, C.P.M., Berg, P.T. and Wiersma, U.J. (2012) A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, **23**, 835-848.
- [9] Bolton, P., Brunnermeier, M.K. and Veldkamp, L. (2013) Leadership, coordination, and corporate culture. *Review of Economic Studies*, **80**, 512-537.
- [10] Flamholtz, E. and Narasimhan, R.K. (2005) Differential impact of cultural elements on financial performance. *European Management Journal*, **23**, 50-64.
- [11] 曲庆 (2008) 基于个人感知的企业文化内部传播渠道有效性实证研究. *科学学与科学技术管理*, **8**, 162-167.

- [12] 陈春花, 丁雯 (2011) 如何有效地进行企业文化内部传播——以 Z 集团为例. *科技管理研究*, **24**, 202-206.
- [13] Yin, R.K., 著, 周海涛, 李永贤, 等, 译 (2009) *Application of case study research*. 重庆大学出版社, 重庆.
- [14] 李平, 曹仰锋 (2012) *案例研究方法: 理论与范例——凯瑟琳·艾森哈特论文集*. 北京大学出版社, 北京.
- [15] 黎群 (2001) 试论企业文化的形成机制与建设. *北方交通大学学报*, **5**, 66-70.