

中国企业文化研究会推荐教材

企业文化

ENTERPRISE CULTURE

教程

COURSE

华锐 / 主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

◀中国企业文化研究会推荐教材▶

企业文化教程

华 锐 主编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化教程/华锐编著. - 北京: 企业管理出版社,
2003.6

ISBN 7-80147-898-3

I. 企… II. 华… III. 企业文化-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 053040 号

书 名: 企业文化教程

作 者: 华锐 主编

责任编辑: 田晓犁 刘景山

技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-898-3/F·896

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ceda.org.cn/cba>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 12 印张 270 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 25.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

谨以此书向为中国企业文化建设
作出贡献并给予中国企业文化研究会
大力支持的中央国家机关、会国各地
企业文化研究会、全国各企业致以崇
高的敬意并表示衷心的感谢！

《企业文化教程》编委会

顾问：张大中 张同舟 杜子端

主编：华 锐

副主编：金思宇 徐丽娟

编委：（按姓名笔画排列）

王 莉 王超逸 孔德珍

李桂荣 张丙合 袁恒常

徐文中 黎 群

序

贾春峰*

企业文化是现代企业获取成功的重要因素和走向成熟的显著标志。20 世纪 80 年代初，企业文化理论诞生以来，全球企业发展的一个重要趋势就是，企业文化对企业健康持续发展、对企业经营业绩所起的作用越来越大、越来越突出。企业文化力是企业发展的强大的内在驱动力。所以，这些年我一直讲，企业文化建设是提升企业整体素质、增强市场竞争力的系统工程，是企业的长寿之道。中国加入 WTO 后，这种发展态势更加清楚地呈现在了人们的面前。

正因为如此，可以说，由中国企业文化研究会副秘书长华锐同志主编、由几位老同志作顾问、由众多研究人员参与的这本《企业文化教程》的出版，适应了广大企业和企业界人士的需求，实在是一件具有重要实践意义，值得支持和推介的可喜可贺的事情。

从上个世纪 80 年代中期开始，企业文化在中国的传播与发展，是随着改革开放的步伐、随着市场经济目标的确立和企业改革实践而不断深化和拓展起来的。1992 年党的十四大报告，提出了建设企业文化任务。这是在党和国家的重要文献中第一次写上“企业文化”这四个字，极大地推动了中国企业文化的建设。半年前召开的党的十六大指出：“当今世界，文化与经济和政治相互交融，在综合国力竞争中的地位和作用越来越突出。文化的力量，深深熔铸在民族的生命力、创造力和凝聚力之中，全党同志要深刻认识文化建设

的战略意义。”这一重要思想必将促进全党全国特别是企业界对企业文化建设重要性的深刻认识，也必将促进先进文化在企业的实践与发展，引领中国企业文化建设进入一个新的发展阶段。

当我们回顾和展望中国企业文化发展的历程时，大家都不会忘记 1988 年成立的中国企业文化研究会所作出的积极努力和重要贡献。研究会由一批长期从事经济和文化建设领导工作的老同志和企业家、专家学者发起成立，由德高望重的韩天石同志任会长。中国企业文化研究会成立 15 年来，以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，团结企业界、理论界和其他有志于企业文化建设的人士，积极开展企业文化的理论研究和企业文化建设活动，在帮助企业提高企业的整体素质，增强企业的凝聚力、创新力和竞争力，促进企业物质文化和精神文明建设的协调发展等方面取得了明显成效。中国第一部《中国企业文化大辞典》等 30 部企业文化专著的相继出版，30 多次企业文化研讨会和 60 多期企业文化骨干培训班的举办，全国 50 多家大中型企业咨询、策划和设计活动的开展，使企业文化的理论与实践紧密地结合了起来，共同促进了我国企业文化建设的深入开展，这在中外企业文化舞台上独树一帜。

目前，不少人在谈论新一轮的“企业文化热”。我想，这并不是无缘无故的。因为随着经济全球化和市场竞争的日益复杂与激烈，企业文化越来越受到我国企业界、理论界的广泛关注和重视。特别是人世后，企业亟需在国际市场上形成独特的、强劲的、持久的文化力和核心竞争力，企业文化建设的重要性和必要性愈加凸现出来。企业文化成为当代中国特色社会主义文化建设的一个重要组成部分。企业文化是先进文化建设的重要载体，是物质文化、精神文化和政治文化建设不可或缺的重要内容，也是促进社会全面发展的一项

基础性工作。在这种新的形势下，提升企业的学习力显得格外重要，“向学习要未来”、“向培训要未来”，成为学习型组织企业文化的崭新理念。而培训、学习就要有教材，就要有适合中国国情、紧贴企业实际、具有全面性和知识性的好教材。这部《企业文化教程》就是按照这个要求规划、撰写出来的。它的出版，无疑弥补了当前中国企业文化培训在教材方面的不足和种种缺陷。

就总体来看，本书的指导思想明确，创意、设计、构思都很好，可以说是一本难得的好教材。具体来说，本书主要有以下几个特点。首先，全书着眼于中外企业文化发展的前沿，从美日企业文化的发轫到当今中国企业文化的发展状况进行了纵深的、多视角的研究，形成了一套比较完整的理论体系。其次，书中内容丰富，不仅注意借鉴我国优秀民族文化传统和美德，而且广泛吸取国内外企业文化的优秀部分和最新研究成果。古今结合，中西合璧，在中国企业文化理论研究方面有所创新，较好地反映了中国企业文化最新研究成果和学术水平。第三，全书结构严谨，内容全面，系统性强，从文化、先进文化、企业文化开始至企业文化的本质、特征、结构、功能、载体、评估、塑造、创新，以及企业文化与企业管理、企业文化发展趋势与展望等，进行了系统的阐述。第四，本书注重理论联系实际，从中国企业的实际出发，突出探讨了当前企业在进行企业文化建设过程中的重点、热点、难点和存在的主要问题。特别是关于企业文化评估、企业文化塑造、企业文化与政治思想工作、企业文化与精神文明、企业文化与贯彻“三个代表”重要思想等内容，理论与实践相结合，深入浅出，通俗易懂，观点鲜明，很有见地，具有很强的针对性和可操作性。第五，丰富、精彩的案例是本书的又一大特点。书中大小案例数十个，既有中国的，也有外国的；既有成功的，也有失败的，非常生动，有

说服力，便于读者学习、比较、参考和借鉴。

我听说本书在写作过程中，曾向全国各地的企业文化研究会和大中型企业以及理论界广泛征求了意见。这种集思广益、多方听取意见的做法很有意义、很重要。当然，由于多方面的原因，书中有些观点仍有待于研究和进一步实践，尚存缺憾，需要今后加以修正和不断完善，这也是很正常的事情。因为企业文化理论不是一个封闭的体系，而是一个动态的发展过程。随着企业全面创新实践的推进和企业文化建设新鲜经验的更多积累，本书的内容也必然会得到进一步的拓展和深化。

《企业文化教程》一书就要和广大读者见面了，我希望这本书能引起社会有关方面的关注和重视，希望有更多的同志投身到企业文化研究中去，更希望本书作者再接再厉，潜心研究，不断创新，为推动中国企业文化建设和发展作出新的更大贡献！

2003年3月20日

* 贾春峰 中国企业文化研究会副理事长、中国市场经济研究会副会长、中宣部原理论局副局长。

目 录

第一章 导 论 (1)

第一节 文化、先进文化与企业文化 (1)

一、文化 (1)

二、先进文化 (2)

三、企业文化 (3)

第二节 企业文化的兴起 (6)

第三节 企业文化的发展 (8)

一、简单商品经济时期的萌芽阶段 (9)

二、近代民族资本主义工业时期的发展阶段 (10)

三、新中国社会主义建设时期的更新阶段 (11)

四、文化大革命时期的全面政治化阶段 (14)

五、改革开放后企业文化的振兴阶段 (15)

六、建立和完善社会主义市场经济体制时期企业文化的大发展阶段 (16)

七、21 世纪企业文化发展的崭新阶段 (19)

第四节 企业文化研究的主要内容和方法 ... (19)

一、企业文化研究的主要内容 (19)

二、企业文化研究的主要方法 (20)

案例:

文化元素——黎明企业文化燃动谱系之燃点 (26)

思考与讨论 (28)

第二章 企业文化的本质与特征 (29)

第一节 企业文化的本质 (29)

第二节 企业文化的特征 (32)

一、社会性特征 (35)

二、民族性特征 (36)

三、融合性特征 (37)

四、人本性特征 (38)

五、系统性特征 (39)

六、个性化特征 (39)

七、自觉性特征 (40)

八、实践性特征 (41)

九、传承性特征 (42)

十、创新性特征 (43)

案例:

改变公司文化——一场新的革命 (45)

思考与讨论 (49)

第三章 企业文化的结构 (50)

第一节 企业文化结构的基础部分 (54)

一、企业哲学 (54)

二、企业价值观 (56)

三、企业精神 (59)

四、企业道德 (62)

第二节 企业文化结构的主体部分 (64)

一、企业发展战略 (65)

二、企业组织 (67)

三、企业制度	(68)
四、企业经营机制	(70)
第三节 企业文化结构的外在部分	(71)
一、企业信誉	(71)
二、企业行为	(73)
三、企业环境	(79)
四、企业形象	(82)
案例:	
远通文化新视野	(87)
思考与讨论	(92)

第四章 企业文化的功能

(93)

第一节 企业经营的指导功能	(93)
第二节 企业发展的推动功能	(96)
第三节 企业管理的改善功能	(99)
第四节 企业意识的导向功能	(102)
第五节 企业主体的凝聚功能	(105)
一、工作即生活，解除员工的后顾之忧	(106)
二、管理即培训，帮助员工树立自信	(107)
三、以才干定升迁，搭建员工成长舞台	(107)
第六节 员工士气的激励功能	(108)
一、五粮液酒厂的人才激励	(109)
二、王永庆的“推”、“拉”战术激励	(110)
三、海尔的精神激励	(111)
第七节 思想行为的约束功能	(112)
第八节 人际关系的润滑功能	(114)
第九节 人力资源的开发功能	(118)

第十节 服务社会的感应功能 (120)

案例:

文化力打造百年名牌 (124)

思考与讨论 (130)

第五章 企业文化载体 (131)

第一节 主体载体 (131)

一、企业文化的主体 (131)

二、企业文化的主体载体 (137)

三、企业文化主体载体的研究重点 (138)

第二节 组织载体 (142)

一、组织内涵反映企业文化的性质 (143)

二、组织要素反映企业文化的内容 (144)

三、组织结构体现企业文化的个性特点 (145)

四、组织功能体现企业文化的要求 (146)

五、组织需要企业文化进行优化 (148)

第三节 制度载体 (148)

一、企业制度与企业管理制度 (149)

二、企业管理制度与企业文化 (151)

三、企业管理制度对企业文化的承载 (153)

第四节 物质载体 (155)

一、加大技术投入 (156)

二、打造企业名牌 (157)

三、注意企业形象力开发 (158)

四、不断改善工作和生活的硬件环境 (161)

案例:

丰富企业文化载体 推动企业强劲发展 (163)

思考与讨论	(166)
第六章 企业文化与企业管理	(167)
第一节 企业文化与企业战略	(167)
一、企业文化与企业使命	(169)
二、企业文化与企业目标	(172)
第二节 企业文化与企业管理模式	(173)
模式之一：改革创新	(174)
模式之二：优化机制	(175)
模式之三：精益生产	(179)
模式之四：技术创新	(184)
模式之五：以人为本	(187)
模式之六：注重质量	(189)
第三节 企业文化与企业品牌	(190)
第四节 企业文化与企业营销	(197)
一、用文化打造营销信仰	(200)
二、用文化打造营销境界	(201)
三、用文化打造营销品位	(202)
四、用文化打造营销个性	(204)
五、用文化打造营销修养	(205)
六、用文化打造营销风格	(206)
七、用文化打造营销传统	(206)
八、用文化打造营销形象	(208)
九、用文化打造营销策略	(208)
十、用文化打造营销资源	(210)
十一、用文化打造营销市场	(211)
十二、用文化打造营销灵魂	(213)

第五节 企业文化与人力资源	(215)
一、企业文化是人力资源开发的关键性因素	(215)
二、企业文化是人力资源开发的理论依据	(216)
三、企业文化是人力资源开发的重要内容	(216)
四、企业文化是人力资源开发的重要途径	(217)
五、企业文化使人力资源开发效果更好	(217)
第六节 企业文化与企业核心竞争力	(218)
案例:	
用企业文化“淬火”核心竞争力	(226)
思考与讨论	(229)

第七章 企业文化评估

(230)

第一节 企业文化调查	(230)
一、企业文化调查的主要内容	(230)
二、企业文化调查的重要意义	(231)
三、企业文化调查的基本原则	(232)
四、企业文化调查的主要方法	(233)
第二节 企业文化分析	(240)
一、企业文化的环境分析	(240)
二、企业文化的阻力分析	(241)
三、企业文化的优势分析	(241)
第三节 企业文化评估	(242)
一、评估的类型	(242)
二、评估的原则	(245)
案例:	
一套促进企业文化觉醒的问卷	(246)
思考与讨论	(247)

第八章 企业文化塑造 (248)

第一节 企业文化塑造的原则 (251)

- 一、人为中心 (251)
- 二、自我塑造 (251)
- 三、重在领导 (252)
- 四、突出特色 (253)
- 五、科学求实 (254)
- 六、追求卓越 (254)
- 七、面向时代 (255)
- 八、努力创新 (256)

第二节 企业文化塑造的程序 (256)

- 一、提出问题, 统一思想 (257)
- 二、组织力量, 调查研究 (257)
- 三、设计规划, 论证实验 (257)
- 四、严密组织, 传播执行 (258)
- 五、注重实效, 评估调整 (258)
- 六、确立模式, 巩固发展 (259)

第三节 企业文化塑造的方法 (259)

- 一、领导牵引法 (259)
- 二、更新观念法 (260)
- 三、突出中心法 (260)
- 四、优化载体法 (260)
- 五、稳定结构法 (261)
- 六、训练培养法 (261)
- 七、民主驱动法 (261)
- 八、目标管理法 (262)
- 九、职责挂钩法 (262)

十、轻重缓急法	(262)
十一、机构作用法	(263)
十二、优势发挥法	(263)
案例:	
文化在自觉	(263)
思考与讨论	(270)

第九章 企业文化的创新

第一节 企业文化的创新	(271)
一、企业文化的创新	(271)
二、企业创新文化	(273)
三、中国企业文化——传统与创新	(275)
第二节 企业文化与学习型组织	(282)
一、学习型组织之“五项修炼”	(283)
二、学习型组织之重要意义	(285)
三、学习型组织之“五个阶段”	(286)
第三节 企业文化创新的重点	(288)
一、创新企业文化观念	(288)
二、创新企业文化思路	(288)
三、创新企业文化的内容和载体	(289)
四、创新企业文化管理	(289)
五、创新企业文化建设方法	(290)
六、创新企业形象	(291)
七、创新企业学习	(291)
八、创新企业文化机制	(292)

案例:

文化力与学习力的融合..... (292)

思考与讨论..... (297)

第十章 企业文化的现状与发展趋势

..... (298)

第一节 国外企业文化的发展与研究动态

..... (298)

第二节 欧美主要国家的企业文化特点

一、尊重人,信任人..... (302)

二、永远自信,锐意创新..... (302)

三、鼓励参与,开放管理..... (304)

四、重视培训,组织学习..... (304)

五、诚实经营,优质服务..... (304)

六、鼓励尝试,宽容失败..... (305)

第三节 中国企业文化的发展现状

一、对中国企业文化现状的基本判断..... (307)

二、中国企业文化建设中存在的一些误区..... (311)

三、当前中国企业文化建设应当注意的几个问题

..... (312)

第四节 企业文化与企业思想政治工作

一、企业文化与思想政治工作的相互关系..... (321)

二、企业文化与思想政治工作相结合的必要性

..... (322)

三、发挥政治优势推动企业文化建设..... (323)

第五节 企业文化与精神文明建设

- 一、发展先进文化就是建设社会主义精神文明
..... (329)
- 二、文化建设与精神文明建设的相互关系 (330)
- 三、企业文化和精神文明建设是企业生存与发展的精神
支柱 (332)

第六节 企业文化与“三个代表”重要思想 (336)

- 一、“三个代表”重要思想指明了中国先进文化的性质、
基本任务和前进方向 (336)
- 二、大力发展中国先进文化是全面贯彻“三个代表”重
要思想的内在要求 (339)

案例:

- 坚持以“三个代表”重要思想为指导,促进企业思想政
治工作不断创新 (349)
- 思考与讨论 (358)
- 参考书目 (359)

第一章 导 论

第一节 文化、先进文化与企业文化

一、文化

什么是文化，关于文化概念的界定，到目前为止，国内外仍无权威定义。

●我国出版的《简明社会科学词典》认为（1982）文化是人类在社会发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。有时也特指社会意识形态以及与之相适应的制度和组织机构。文化是一种社会现象，它以物质为基础；每一社会都有同它相适应的文化，并随社会物质生产的发展而发展，随新社会制度的产生而改变，有它自身的客观规律，不以人的意志为转移。

●《苏联大百科全书》（1973）将文化的概念作了广义与狭义的区分：作为广义的文化，“是社会和人在历史上一定的发展水平，它表现为人们进行生活和活动的种种类型和形式，以及人们所创造的物质和精神财富”。作为狭义的文化，“仅指人们的精神生活领域”。

●《英国大百科全书》（1973～1974）赞同将文化的概念分为两类。第一类是“一般性”的定义，即文化等同于“总体的人类社会遗产”。第二类是“多元的相对的”文化概念，即：“文化是一种渊源于历史的生活结构的体系，这种体系往往为集团的成员所共有，”它包括这一集团的“语言、传统、习惯和制度，包括有激励作用的思想、信仰和价值，以及他们在物质工具和创造物中的体现”。

●美国著名人类学家、美国人类学协会前主席克莱德·克鲁克洪教授认为，文化指的“是某个人类群体独特的生活方式，他们整套的‘生存式样’”。据此，它给文化下了定义说：“文化是人类历史上所创造的生存式样的系统，既包含显形式样又包含隐形式样，它具有为整个群体共享的倾向，或是在一定时期中为群体的特定部分所共享。”

●我国学者任继愈认为，文化具有广义和狭义之分。广义的文化包括文艺创作、哲学创作、宗教信仰、风俗习惯、饮食器服之用等等。狭义的文化，专指能够代表一个民族特点的精神成果。

.....

面对众说纷纭，莫衷一是的各种文化定义，我们认为：文化是人类改造自然、社会 and 人类自身的活动的成果，具有民族性和理论思维性，体现了人的精神风貌、心理状态、思维方式和价值取向等。

二、先进文化

有人类就会有文化，有文化就会有先进与落后之分。先进文化与落后文化总是相比较而存在，相斗争而发展的。两者往往同时并存，甚至于有时杂糅在一种文化之中，如我国的封建社会文化，就有民主性的精华和封建性的糟粕。关键是看哪一种文化占主导和统治地位。在当今中国，先进文化是占主导地位的文化。

先进文化是一种历史现象，是一个动态概念。不同社会、不同国家、不同时代先进文化有其不同内容和评断标准。先进文化的先进内容和形式是不断丰富和发展的，永远不会停留在一个水平上，是随着物质生产的发展和社会历史的前进而不断发展和前进的。在中国历史上，夏、商、周文化与秦、汉、唐文化，以及元、明、清文化就其先进的一面

来说，也是不尽相同，各有特色，各有千秋。别说是不同朝代，就是同一朝代中，不同时代和不同地域的文化都不会是一样的。如中国的东部和西部、南方和北方的文化，在内容、形式、风格、审美方面都有明显差异，我们常讲的“塞马秋风冀北，杏花春雨江南”就是如此。

先进文化的发展在通常情况下，离不开先进生产力的发展。先进的生产力是先进文化发展的物质基础。物质决定精神，存在决定意识。人类的文化是不会脱离人类的物质生产而孤立地存在和发展的。物质生产的发展状况，往往对文化有其直接影响。恩格斯曾强调指出：不论哪个国家“哲学和那个时代的文学的普遍繁荣一样，都是经济高涨的结果。经济的发展对这些领域的最终支配作用，在我看来是无疑的”。（《马克思恩格斯选集》第四卷，第485页至486页）。毛泽东同志也曾讲过，经济发展的高潮必然带来文化发展的高潮。江泽民同志“七一”讲话中说：“发展先进的生产力，是发展先进文化，实现最广大人民根本利益的基础条件。”这就是说，人类社会生产的发展对人类文明和社会的进步，起着决定性的作用。当然，先进生产力的发展不会自发产生先进文化，还要靠人类在此基础上去努力创造。

三、企业文化

企业文化（又称公司文化），这个词的出现始于20世纪80年代初。企业文化如同文化一样，到目前为止，国内外尚无公认的定义。企业文化诞生之日起，专家学者就致力于企业文化概念的讨论和界定，提出了种种表述。

从西方国家对企业文化的定义来看，主要有：

●威廉·大内在《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》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、守成

或是灵活——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”。

●沃特曼和彼得斯在《成功之路》中，认为“企业将其基本信念、基本价值观灌输给它的职工，形成上下一致的企业文化，促使广大职工为自己的信仰而工作，就是产生强烈的使命感，激发最大的想像力和创造力”。他们把企业文化概括为“汲取传统文化精华，结合当代先进的管理思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观和行为规范，创设一个优良的环境气氛，以帮助整体地、静悄悄地进行经营管理活动”。

●迪尔和肯尼迪在《公司文化》一书中，对企业文化阐述得更为具体，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，为员工提供了具体的楷模。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”。

●IBM公司的董事华生，他从本公司的实际经验出发，认为企业文化是企业哲学。他的公司哲学的最重要概念，是对每个人的尊重。他说：“这是个简单的概念，然而在IBM，这个观念却占去了大部分管理时间，也是我们尤其应该贯彻的观念”。

●劳伦斯·米勒认为，企业文化是一种观念。他说：有一种“简单的观念，能蕴藏无比的威力——能创造一个新社会和达到新的水准。观念可以成为催化剂，使人类的潜能发挥出来”。

沃森认为，一个公司的兴旺衰落，均在于“我们称之为信念的那种因素，以及这信念对其员工们的感染力”。他指出：“为了生存下去和取得成功，任何一个组织都必须具备一整套健全的信念。”

从西方学者们的定义来看，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。

从中国对企业文化的定义来看，主要有：

●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、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和”。

●企业文化“是指企业组织在长期的生产经营过程中所形成，并为全体成员共同遵守和奉行的价值观念、基本信念和行为准则”。

●企业文化“是指我国现阶段人民内部各个利益群体的文化表现形态。它既包括一定的利益群体成员在共同的生产、生活中所形成的价值观念、行为规范、精神信仰、心理态势、思想意识、风俗习惯、科学文化水平等文化特质，也包括形成和发展这种文化特质的文化环境以及体现文化特质的外在表现形态。其中，文化特质集中地代表着不同群体人们特有的文化素质，是整个群体文化的内核。

●企业文化“是指企业在一定的社会历史环境下，企业在生产经营的发展过程中，所创造的具有本企业特色的物质财富和精神财富的总和”。

●中央政策研究室在《关于我国企业文化建设的研究报告摘要》中认为，企业文化包括企业在长期生产经营中形成的管理思想、管理方式、群体意识和行为规范。其出发点和归宿是尊重和坚持职工的主人翁地位，提高职工的思想道德素质和科学文化素质，从各个环节调动并合理配套有助于

企业以经济建设为中心的全面发展的积极因素，形成合力，在企业实现社会主义物质文明和精神文明中求得进步。其中含“人”和“物”两方面的管理，以“人”的管理为主；“软”管理和“硬”管理兼备，以“软”管理为主。其中群体意识包括企业价值观、企业精神、心理态势等，行为规范指企业规章制度、道德规范、行为标准、习惯风俗等。是现代企业制度的有机组成部分。

大家知道，劳动创造了人类，人类通过劳动创造了文化。文化与人类共生，是人类存在和历史发展的表现。企业文化如同文化一样，存在于一定劳动活动之中。文化作用于企业生产经营活动，就形成了企业文化。可以说，有企业就有文化，因此，我们认为：

企业文化是在一定社会历史条件下，企业在物质生产过程中形成的具有本企业特色的文化观念、文化形式和行为模式，以及与之相适应的制度和组织机构，体现了企业及其成员的价值准则、经营哲学、行为规范、共同信念及凝聚力等。

第二节 企业文化的兴起

从管理与竞争的角度来看，有人曾这样认为：

20 世纪 50 年代是分权管理发展的时期；

20 世纪 60 年代是跨国公司发展的时期；

20 世纪 70 年代是矩阵组织和战略经营的时期；

20 世纪 80 年代是企业文化兴起与传播的时期；

20 世纪 90 年代是企业文化在全世界大发展的时期；

21 世纪，企业文化已成为企业进入 21 世纪的“护照”，没有“护照”的企业，将不能在世界通行。

任何一个组织的功能发挥都需要管理，企业本身就是一个管理的组织，但管理的背后是文化，是文化的不同才造成

不同的管理风格和模式。彼得·德鲁克曾指出，管理以文化为基础。他在1974年出版的《管理——任务、责任、实践》一书中指出：管理并不是同文化无关的，即并不是自然世界的一个部分。管理是一种社会职能，因而既要承担社会责任，又要植根于文化之中。管理虽然是一门学科——一种系统化的并到处适用的知识——但同时也是一种“文化”。它不是一种超越价值的科学。管理是一种社会职能并植根于一种文化（一个社会），一种价值传统、习惯和信念之中，植根于政府制度和政治制度之中。管理受到而且应该受到文化的影响；另一方面管理和管理人员又影响文化和社会的形成。

企业文化的兴起正是缘于企业管理的发展。

企业由于内部和外部环境的变化，竞争日趋激烈，特别是面对企业员工的文化素质不断提高，参与管理的意识不断增强，迫使企业必须不断地改善管理，呼唤新的管理理论，以弥补偏重理性的传统管理模式的不足，就是在这种情况下，催生了企业文化。而真正使企业文化形成理论，在全球兴起的，则是在20世纪七八十年代。具体使企业文化作为一种有意识的企业实践，其发展始于第二次世界大战后的日本；作为一种在管理理论上发展起来的企业文化理论体系，则创建于20世纪80年代初期的美国。

企业文化热潮的影响是全球性的。虽然企业文化热兴起于美国，欧洲的企业家和管理学者们，中国的企业界人士和理论工作者，也在非常热切地研究企业文化和加强企业管理现代化建设问题。这是因为，20世纪80年代以后的企业将面临与过去完全不同的新情况、新问题。一是现代科学技术的迅猛发展，使得企业中劳动的性质和劳动力的构成发生了重大变化。二是企业脑力劳动者和“文化人”增多，物质性需求对员工虽然仍是基本需求，但员工对精神上的自由和人

格方面的自尊的需求日趋增大。三是企业的外部环境更具开放性质，企业经营的国际化趋势日益增强，市场竞争日趋激烈，使得各个企业为了谋求发展以至生存，不得不重视形成和发展自己的企业文化，以立于不败之地。

在世界各国的企业中，虽然社会环境不一样，所面临的问题也不一样，但是，一些完全类似的问题是确实确实存在于各企业中的。特别是日本经济的高速增长和日本企业神话般的竞争力，使各国企业纷纷认识到，工业化和工业竞争中的实力不仅要靠资源优势和技术优势，更重要的是靠高水准、高质量的企业文化。

中国正式提出“企业文化”这一概念是在 1986 年。而真正推动企业文化建设在中国兴起的根本原因，还在于改革开放和社会主义市场经济体制的逐步建立，使企业文化成为企业进入市场经济和自身发展的内在要求。

第三节 企业文化的发展

企业文化的发展历程是在企业文化真正兴起后才开始的。

1981 年到 1982 年，美国企业管理理论界接连出版了 4 本畅销书：美国著名美日比较管理学者威廉·大内的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》；美国斯坦福大学教授巴斯克和美国哈佛大学教授艾索斯合著的《日本的管理艺术》；美国企业管理咨询顾问托马斯·彼得斯和小罗伯·沃特曼合著的《寻找优势——美国最佳公司的经验教训》；美国著名的麦肯锡管理咨询公司顾问阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《企业文化——企业生活中的礼仪》。这 4 本书的出版，标志着 80 年代风靡全球的“企业文化”新潮的兴起。

1985 年，波浪汹涌的“企业文化”新潮，再掀新的热潮。其标志是 4 本更具影响力的书的出版：莫尔·刘易斯等

人的《组织文化》；基尔曼·萨克斯顿的《赢得公司文化的控制》；谢恩的《组织文化与领导》；托马斯·彼得斯的《赢得优势——领导艺术的较量》。

如果说，第一次企业文化新潮的兴起，只限于从理论上批判以往管理中的“纯理性主义”，对以往的理论 and 实践带有明显的狂妄和傲慢。那么，第二次企业文化热潮，则加强了企业文化理论的针对性，不再限于从企业文化来讨论企业文化，而是从组织文化的一般原理和过程来讨论企业文化问题，使企业文化研究方面的新成果迅速地被推广和应用。

我们都知道，企业文化作为经济领域的文化表现，存在于经济发展史中，与企业同始同终。因此，研究企业文化的发展历程，很有必要研究中国的企业文化，研究中国企业文化的形成，客观地看待中国企业文化的历史和现状。

文化无所不在，无处不有。作为一种独立的、观念形态上的文化，中国企业文化的历史可以追溯到企业最初的组织形式——手工作坊或手工工场中去。这是因为企业文化伴随着小商品经济的产生而萌芽，并随着经济的不断发展而发展。中国企业文化的演变和发展过程，大致可以划分为如下几个阶段。

一、简单商品经济时期的萌芽阶段

简单商品经济条件下的所谓“企业”，实际上是一种“家庭企业”。它发端于手工作坊时期，完全是一种农家式的企业，其生产的组织、管理主要以家族为中心，以手工的技能、技艺为生产的核心，主要产品是手工制造的生活消费品。简单商品生产条件下的“家庭企业”，因采取手工作坊的组织形式，生产过程简单，经营范围也比较狭小，企业的管理和经营活动只处于从属的地位，企业文化也主要表现在生产者对自己劳动产品的认同上，例如，人们将自己的姓名

(家庭企业主人或技工师傅的姓名)印在自己的劳动产品上或以自己的姓名、家乡名称来称谓自己的劳动产品,像“王麻子剪刀”、“张小泉剪刀”、“李连贵大饼”、“景德镇瓷器”等。

在简单商品经济条件下企业文化的萌芽阶段,“家庭企业”式的企业文化只能是一种与小商品经济相适应的企业文化,已反映出劳动者朦胧的以质量、信誉来求得企业生存的价值取向,更反映出中华民族长期以来形成的重伦理、重道德的传统文化。我国一些优秀的传统产品之所以能够相传几代几十代,历经几百年,发展成 21 世纪的名特优产品,走向世界,是与产生于简单商品经济条件下的“企业文化”分不开的。

二、近代民族资本主义工业时期的发展阶段

近代民族资本主义工业时期的企业才是真正企业。这个时期才是企业文化真正形成和发展的时期。

中国的封建主义势力根深蒂固,商品经济发展极为缓慢,到了 19 世纪 70 年代,中国才开始有了洋务派创办的工业,而且大都是一些以“强兵”为主的军事工业,后来又创办了一些“寓强于富”的民用工业,这才使民族资本主义工业在近代开始兴起。但是,由于处在殖民地、半殖民地、半封建社会的历史条件下,使民族工业从一产生就处于既依赖于外国资本主义,又不断同帝国主义侵略和封建势力压迫的斗争之中。

一方面,这一时期的企业文化,由于办工业的这些人的思想落后,企业的经营管理方式受封建思想和封建文化的束缚,是专制独断、管理森严、封建家族式的管理方式,其企业文化完全是一种“衙门文化”。

另一方面,这一时期的企业文化,因民族工业处于在夹

缝中求生存的特定历史条件下，使这一时期的企业文化又表现出强烈的自强、自立、爱国的民族精神和民族意识。例如，近代著名企业家卢作孚先生为其公司创立了“服务社会、便利人群、开发产业、富强国家”的“民生精神”，提出“梦寐不忘国家大难，作息均以人群为乐”的口号，并将这些口号印在船上的床单和茶杯上，使之深入人心；天津东亚毛纺公司把他们生产的毛线命名为“抵羊牌”（抵制洋货之意）；上海“冠生园”提出“本心（事业心、责任心），本领（经营管理和技术业务能力），本钱（资本和资金）”的三本主义；上海萃众毛巾厂将“柔软耐用、拔萃出众”作为毛巾生产的信条，使该厂生产“419毛巾”成为名牌产品，畅销国内外等等。

三、新中国社会主义建设时期的更新阶段

1949年，中华人民共和国成立以后，劳动人民成为国家和企业的主人。全国人民在中国共产党领导下投入到轰轰烈烈的社会主义革命和社会主义建设热潮中。广大劳动人民充分发挥主人翁的积极性、主动性和创造性，不仅有力地推动了我国社会主义经济建设事业，而且在经济建设过程中，把企业管理水平也大大地向前推进了一步。在高度的主人翁责任感支配下，企业职工积极“参政”、“议政”，对企业实行民主管理、科学管理。自力更生、艰苦创业和集体主义精神贯穿在这一时期的企业活动中。传统企业文化得以更新。这种更新，既是社会制度根本变革的必然结果，也是对革命老传统延安精神的继承发扬和对民族资本企业文化的扬弃。

新中国社会主义建设初期的企业文化更新，主要体现在“五个意识”的树立和增强上。

一是政治意识。新中国成立后，企业引进了解放军思想政治工作的优良传统，普遍建立了思想政治工作机构，配备

了专职干部，培养了一支思想政治工作队伍，形成了上课、座谈、谈心、采访、抓思想苗头、开展文体活动等各种思想政治工作的方法，有效地促进了企业职工思想政治上的进步，为解放初期企业的迅速发展奠定了思想政治基础。

二是主人翁意识。这是新中国成立前任何时期、任何企业文化所不及的。社会主义建设制度的建立使昔日处于社会最底层的工人阶级第一次成为国家的主人、企业的主人，成为自身命运的主宰。广大职工对自身价值、所肩负的历史使命的认识和对社会主义、共产主义美好前景的向往追求，使他们在国民经济恢复和社会主义建设初期的困难面前，自觉肩负起社会主义建设的历史重任。他们以厂为家、埋头苦干，把个人的精力和智慧，都倾注在社会主义建设中，倾注在企业生产中。例如，50年代在企业中蓬勃展开的“合理化建议”活动和比、学、赶、帮、超的社会主义劳动竞赛，就是具体体现。

三是民主意识。企业实行民主管理，早在解放区的根据地企业中就开始了，但是，作为一种管理制度，则是在建国后逐渐形成的。建国初期，在企业中建立了有职工参加的工厂管理委员会和职工代表会议制度。1957年，又根据中央决定进一步将由工会主持的职工代表会议改为职工代表大会，使之成为一项基本的企业民主管理制度，以保障职工真正当家作主。为了能使这种管理制度得以落实，广大职工创造了“两参一改三结合”（干部参加劳动，工人参加管理，改革不合理的规章制度和技术人员、工人、干部三结合）的民主管理的好形式，与广大干部和技术人员共同研究和解决生产管理过程中出现的问题。不少企业广泛开展了群众性的“合理化建议”活动；采取了专业人员与群众相结合的经济核算的民主管理方法，使许多企业出现了人人核算个个理财的新气象。企业民主意识的增强，对于防止官僚主义、密切

干群关系、加强职工自我教育、有效地调动企业职工的积极性，起到了十分重要的作用。

四是艰苦创业意识。建国初期，经济上面临的是“一穷二白”的烂摊子。国际资本主义的包围、帝国主义的禁运和封锁，使我们的社会主义建设事业举步维艰。60年代初期连续三年的严重自然灾害，某些大国的背信弃义以及我们在指导方针上“左”的错误造成的危害，使国民经济濒临崩溃的边缘。由于我们党、国家和民族的巨大凝聚力和我国企业自强不息的光荣传统，在社会主义企业中普遍形成了自力更生、艰苦奋斗、奋发图强、勤俭建国的艰苦创业精神。例如，50年代以回收各种废旧物资而建立起来的闻名全国的“孟泰仓库”；在全国范围内开展的节约一厘钱、一滴油、一度电、一根棉纱……的增产节约运动和大庆人“有条件要上，没有条件，创造条件也要上”的创业实践等，就是生动的写照。

五是科学管理意识。这是对民族资本企业的成本核算和美国“泰罗制”等管理方法的扬弃，从对职工的限制管理转到旨在调动企业职工的生产积极性和对职工生产技能的提高上。例如，50年代，我国企业就开始建立了生产技术责任制。60年代初，大庆职工又系统地提出了加强基层建设、基础工作、基本功训练，建立以岗位责任制为中心的各项管理制度，其中包括工人岗位责任制、基层干部岗位责任制、领导干部和机关工作人员岗位责任制，形成了“三老四严”（即对待革命事业，要当老实人、说老实话、做老实事；对待革命工作，要有严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律）、“四个一样”（即对待革命工作，要做到黑夜和白天一个样，坏天气和好天气一个样，领导在场和领导不在场一个样，没人检查和有人检查一个样）的工作作风和管理作风。

四、文化大革命时期的全面政治化阶段

“文化大革命”造成的“十年动乱”，严重扭曲了社会主义企业文化。“以阶级斗争为纲”、“政治挂帅”，把政治斗争视为“大于一切、高于一切、重于一切”的任务，“左”的思想主导了企业的一切文化形态，将企业的一切活动都纳入了政治轨道，造成企业文化全面政治化。

“文化大革命”对企业文化的“革命”，实际上是使企业文化全面政治化，使企业的基本信念、价值观念、经营哲学、思维方式和行为方式都带有浓厚的政治、行政色彩，政治评价标准成了衡量企业行为的最高准则。就连一些已经形成的社会主义企业文化的精华，如 50 年代鞍钢的“孟泰精神”，60 年代大庆油田的“铁人精神”等，以“左”的方式运用，也使其失去了本来的光华。

被打上政治烙印的企业文化，对社会经济和企业的发展造成了严重危害。一是把企业当作“无产阶级专政的工具”，完全不当作一个经济实体，在本质上对企业进行否定。二是把阶级斗争当成推动生产经营的惟一动力，片面强调“阶级斗争一抓就灵”，搞大批促大干，完全忽视了物质利益原则，破坏了企业发展的动力机制。三是把部队的编制体制运用到企业中来，以部队的连、排、班形式来组织企业活动，搞所谓组织“军事化”、行动“战斗化”，彻底违背了企业生产经营的特点，使企业的组织系统严重扭曲。四是在用人的标准上，单纯以阶级出身、政治观点和政治倾向来决定取舍、升迁，概不考虑什么德才兼备。即使提出“又红又专”，实际上也只是取“红”弃“专”。五是以政治标准评价企业绩效，只抓革命，不促生产，以致一些生产效率低下，甚至停工停产闹革命的企业反而成了“先进企业”。

企业文化全面政治化的恶果是显而易见的，以致对我国

以后的企业文化产生了不良的影响。

五、改革开放后企业文化的振兴阶段

如果说“文化大革命”造成了企业文化的政治化畸变，那么 20 世纪 70 年代末在中国大地上兴起的改革开放新风，则使企业文化起死回生，再度振兴起来。

中国共产党十一届三中全会召开后，党的工作重心转移，人们的思想得到空前的解放，随着改革的不断深化，对外开放的不断扩大，商品经济迅速发展，使企业文化也随之兴起。1986 年，中国正式提出“企业文化”这一概念；1988 年 9 月，全国企业文化研讨会在成都召开；1988 年末，中国企业文化研究会在北京成立。在此之后，全国各地企业文化团体相继成立，全国企业文化建设更加蓬勃地发展起来。

首先，在改革中涌现出来的企业家，为改革不断深化而呐喊的理论工作者，他们在实践中抛弃过去那些陈腐的、过时的、束缚生产力发展的旧企业文化，积极探索现代企业文化，引导人们重新认识企业文化对企业发展的重要性，以及其所展示的勃勃生机和活力。

其次，改革开放以后，政府不断向企业下放权力，企业相对独立的商品生产者和经营者地位的逐渐确立，市场竞争机制的引入，社会生产所有制结构的变化，企业家阶层的逐步兴起，使许多人越来越清楚地认识到影响企业发展的不仅仅是物的因素，更重要的是人的因素、文化的因素。企业的发展，不能再采取硬性的、行政命令的手段，而只能靠自觉塑造适合本企业特点的企业文化。

第三，改革开放以后，与外国管理思想的交流越来越多，理论界已经陆续将国外的一些企业文化方面的专著翻译过来，使人们认识到，西方国家的企业文化，反映了社会经济和企业发展的—般规律，值得认真学习，并结合我们的具

体情况予以消化，以此来提高我们自己企业文化建设水平。

第四，在改革开放的过程中，一些反映企业卓越成就，反映企业良好经济成果的企业文化以各种形式表现出来。例如在当时较有影响的：四川长城特钢公司确立的“以振兴中华为己任，把最优秀的产品贡献给社会主义现代化建设事业，向各行各业提供日益增多的高温合金产品、优质特殊钢材及其深加工产品，竭尽全力为国内外客户服务”的企业宗旨所反映出的“负责任、做贡献”的价值观。常州柴油机厂不断提出的从“超‘洋马’（日本名牌企业，其生产的‘洋马’柴油机是世界第一流产品），夺银牌”，“赶超‘洋马’、夺金牌”，“国内再夺金牌，国际争创名牌”到“在世界‘经济奥运会’上称雄”的奋斗目标所反映出的积极进取观念。广州酒家以服务规范化为中心，提出的“诚暖顾客心”的口号所反映出的服务意识。常州自行车总厂的“敢于攀登、质量求新，工艺创新，服务文明”的“金狮”精神；上海嘉丰棉纺织厂的“虚心好学，严细成风，一丝不苟，精益求精”精神；白云山制药厂的“爱厂，兴利，求实，进取”精神等等。

改革开放后企业文化的振兴，标志着中国的企业文化已走出了坎坷曲折的不平之路，并将随着社会主义市场经济体制的建立和改革的进一步深化，大踏步地向前进。

六、建立和完善社会主义市场经济体制时期企业文化的大发展阶段

1992年，中国共产党第十四次代表大会明确提出：“我国经济改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。”在精神文明方面，提出要“搞好企业文化建设”。1993年中国共产党第十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制的若干问题的决定》，关于建立现代企业制度一节明确

提出：“……加强企业文化建设，培育优良的职业道德，树立敬业爱厂、遵法守信、开拓创新的精神。”

1997年，中国共产党第十五次代表大会重新明确了“建设有中国特色社会主义文化”这一科学概念，并提出了基本政策，使之同建设有中国特色社会主义的经济、政治一起，构成了党在社会主义初级阶段的基本纲领，为企业文化的大发展再次注入强大动力。

至此，中国企业文化得到空前发展，并全力以赴地向21世纪冲刺。其主要表现为：

一是积极适应建立和完善社会主义市场经济。世界各国的经济建设实践证明：企业文化建设是最能适应市场经济规律与运行要求的，是与现代化大生产的各项要求相吻合的。只有在市场经济条件下，企业文化才能够充分发挥自己的独特功能和积极作用。为此，国内进行企业文化战略的研究和实践的企业大幅度增加，已经形成良好企业文化的企业，在市场驱动力的作用和市场导向之下寻求生存和发展中受益匪浅。

二是大力推动现代企业制度的建立。企业文化作为一种先进的现代化的管理思想和方法，其基本精神与做法都体现了现代企业制度的要求，是符合现代企业建设要求的。企业文化建设的进行，较好地规范了企业行为，促进了企业通过自身的内在约束来帮助完成自己的经济任务，履行自己的社会责任，实现企业社会效益与企业利益的有机统一和结合，使企业成为对社会有积极贡献的“细胞”。

三是促进了企业现代化管理。进行企业文化建设，必然有助于提高全体员工的素质，形成现代化的企业观念，建立起现代化的管理制度，从而提高企业的现代管理水平，提高企业的经济效益和社会效益，带动整个社会生产力的向前发展。尤其要指出的是，因为企业文化建设的大发展，对于改

变管理理论落后，管理水平低下，管理人员素质不高的状况，产生了巨大的推动作用，产生了良好的效果。

四是加速了“现代企业人”的塑造。企业是由一个个单个人组成的有机统一体，这些单个人都会对企业的发展产生或多或少的影响。随着企业文化建设的发展，从深层次上调动企业劳动者的生产积极性，提高其文化素质，发挥其智慧和创造潜能，塑造“现代企业人”，已成为可能和现实。

五是提高了企业知名度。企业在进行社会服务的过程中要反映出自身具有的价值观念、企业精神、经营管理方法和优质服务的精神，这一切都是企业对于社会影响的一种反映，是企业文化建设的结果。这种结果已普遍得到企业的承认和肯定，树立企业良好的形象，扩大知名度已成为趋势。

六是与企业思想政治工作相辅相成。从一定意义上讲，企业文化的内容是企业思想政治工作的延伸和具体化，融合了企业思想政治教育和经营管理两方面的内容。在社会主义市场经济条件下，企业文化建设毫无疑问地拓宽了思想政治工作的作用范围，特别是企业文化中所倡导的忠于国家、忠于企业、爱厂如家、与企业共荣辱等，与企业思想政治教育工作的目的相吻合，强化了思想政治工作的效果。

七是促进了企业发展与社会发展的结合。通过企业文化建设，企业成了社会上一类特殊的、重要的社区，企业社区与社会其他社区及各社会层面构成种种必然联系，企业发展与社会发展息息相关，企业存在由单一的经济功能形态转化为多元的、整合的社会功能形态，并从这社会功能中寻求企业发展的动力和方向，使得企业与社会二者能构成一个良性循环系统。在这方面，已被越来越多的企业所认识，有更多的企业在积极探索和实践。

20 世纪末社会主义市场经济条件下企业文化建设的大发展，为 21 世纪中国企业文化建设奠定了坚实的基础。

七、21 世纪企业文化发展的崭新阶段

这个阶段以江泽民同志提出的“三个代表”重要思想，把始终“代表中国先进文化的前进方向”作为党的先进性的重要特征为标志，以中国加入 WTO 为大背景。江泽民同志关于“三个代表”重要思想发表后，在企业界引起了强烈的反响。尤其是把文化建设的先进性提升到党的性质、宗旨和任务的高度来认识 and 解决，更表明了在新的历史时期加强先进文化建设的特殊重要性。创建社会主义先进文化是一个巨大的系统工程，企业文化建设是其中一个重要组成部分。由此，在中国企业界一个新的企业文化建设的崭新阶段从此开始了。与以往相比，它的波及范围之广、前进方向之明、文化内涵之深等方面都是既往不及的。

第四节 企业文化研究的主要内容和方法

一、企业文化研究的主要内容

企业文化是属于社会文化的有机组成部分，但是一种独特的文化。它虽然带有一切文化都具有的精神性、社会性、集合性、独特性和一致性的特征，但不能简单地把企业文化看作社会文化的一部分，因而从纯文化的角度去认识企业文化。

研究企业文化，把握企业文化的主要内容，应该从更广阔的范围内去总结企业文化，从更深层次去研究企业文化和其他文化的相互关系，从企业文化的理论与实践过程中探讨和把握企业文化的发展趋势和规律，从而对企业文化的丰富内容得到更全面、更深入的了解。

因社会制度的不同，企业文化自然会打上不同制度的烙印；因民族不同，企业文化的民族性特点就非常鲜明；因行

业的不同，企业文化的类型更是各不相同。研究企业文化，必须要把握企业文化的特殊性。由于社会制度、文化传统等不同，西方国家的企业比较注重企业文化的个性塑造，而我国企业则比较注重企业文化的共性建设。

根据企业文化研究实践，我们着重强调从以下几个方面对企业文化进行研究：

- 企业文化的概念、兴起及发展；
- 企业文化的本质与特征；
- 企业文化的结构与功能；
- 企业文化的主体与载体；
- 企业文化的设计与塑造；
- 先进文化与企业文化；
- 企业文化创新。

中国企业对于企业文化的认识和重视，进行理论上的研究和实践虽然为时较晚，但自从中国共产党的十四大报告把企业文化作为社会主义精神文明建设的一个组成部分后，企业文化建设有了迅猛的发展，并不断充实和丰富，逐步形成具有中国特色的企业文化，较好地推动了我国经济持续、快速、健康发展。

二、企业文化研究的主要方法

研究企业文化必须有正确的研究方法。

（一）物质第一法

物质第一法，是指坚持物质第一性的原则，在企业文化的研究中必须要坚持物质决定精神，社会存在决定社会意识。

哲学上的物质概念，也适应于企业文化。企业是一个物质实体，其各种经济活动都是物质的实践活动，就像企业的生产关系、生产方式这样的关系，虽然看不见摸不着，不具

有任何物理特性，也不是实物的形式，但它是客观存在的。运用物质第一法，主要应把握三点：

一是要坚持物质是第一性的，精神是第二性的，人的意识产生于物质，来源于物质。物质对意识有独立性、根源性，意识对物质有依赖性、派生性。物质决定意识。因此，我们不能独立地研究企业文化，更不能把企业文化脱离企业客观实际，一味强调精神的作用。二是要认识到物质是可以认识的。市场的变化、企业经营的变化、企业员工思想的变化等，虽然不依我们的认识而存在和变化，但可以为我们的意识所反映和认识。三是要尊重事实，一切从实际出发。无论是确立企业目标，还是总结企业精神，都要从企业的实际出发，按企业的本来面目去认识它，反映它。不能凭空想像，不能搞哗众取宠，更不能弄虚作假，欺骗社会，欺骗员工。

（二）意识能动法

意识能动法，是指意识对物质能动的反作用。企业文化要在尊重企业发展规律的基础上，研究企业员工的主观能动性。

作为精神力量的意识，它不仅依赖于物质，而且反作用于物质。意识对物质的反作用，也就是意识的能动作用，它是指人特有的精神活动，表现在人的一切活动中。意识的能动作用主要表现在五个方面，即：认识作用；预见作用；确定目的和计划的作用；改造客观世界的作用；对人体生理活动的控制作用。经验反复证明，在物质条件和其他条件大体相同的情况下，企业员工的精神状态不同，企业经营的效果就会大不一样。

在企业文化研究中运用意识能动法，既要强调企业精神的重大作用，又要有科学的冷静态度，尊重客观实际；既要敢想敢干敢做，又要实事求是，不盲动、不冲动；既要见

“物”，又要见“人”。如果忽视甚至抹煞意识的能动作用，消极悲观，无所作为，那么什么也干不成。而如果片面夸大意识能动作用，不考虑企业实际，盲目蛮干，搞“精神万能”，也必将导致失败。

（三）突出重点法

突出重点法，是指在企业文化繁多和复杂的各项研究对象中，正确处理主要矛盾和次要矛盾的关系，突出重点，抓住主要矛盾。

我们知道，在世间事物中起着主导、支配、决定作用的是主要矛盾，它规定和影响其他矛盾的存在和发展。因此，对这些矛盾不能同等对待，而要集中力量抓主要矛盾。抓住并解决了主要矛盾，就能解决全局的基本问题，同时还能带动和影响其他矛盾的解决。突出重点就是突出主要矛盾，抓主要矛盾。比如，研究企业行为，我们就应该抓住企业的价值取向这个主要矛盾。因为企业行为是受企业价值观支配的。运用突出重点法，首先要注意调查研究，做到心中有数，能找到并把握重点；其次，要果断下决心，集中精力，集中力量，采取特殊的措施，迅速予以突破；第三，要抓重点，带一般，以主要问题的解决，促进整体水平的提高。

（四）系统思考法

系统思考法，是指在企业文化研究中要系统地思考，正确处理局部与整体的辩证关系，既看到局部，更注意整体，实现企业文化研究的整体优化。

所谓全局，就是事物各个要素、各个部分、各个发展阶段的总和，或者是事物的整体及其发展的全过程。所谓局部，就是指整个事物的一部分及其发展的某个阶段。全局与局部的关系是对立统一的，不仅二者相互区别，具有不同质的规定性，而且全局和局部二者是相互联系、相互依存和相

互转化的。例如，一个企业的道德规范，是一个独立的系统，但置于企业文化的大系统中，就成了一个分系统，是个局部。正确认识和处理局部与全局的关系，十分重要。首先，任何全局都是由局部组成的，没有各个局部，也就没有全局。其次，任何局部都是全局的一个组成部分，都在全局中占有一定的地位，起着一定的作用。如果局部完全脱离整体，那就不是一个局部了。第三，局部与全局依一定的时间、地点、条件为转移，因而是相对的。

（五）讲究实际法

讲究实际法，是指坚持主观与客观相统一，做到主观符合客观。

运用讲究实际法，首先，要解决好出发点问题。所谓实际，就是企业文化对象和环境的客观情况。讲究实际，从实际出发，其核心和实质是从客观出发，使主观源于客观实际，而不能凭主观臆断。其次，要做到主观服从客观。我们讲统一，是说主观与客观求统一，而不是客观去向主观求统一，谁是重点，谁服从谁的问题必须明确。主观与客观相符的程度越高，一致性越多，企业文化活动的效果就会越好。再次，要充分发挥主观能动性。要使主观与客观达到统一，关键还在于主观努力，因为客观并不是明摆在那里一看便知的东西。客观究竟怎么样，需要由主观作出判断，还需要通过实践来验证。这就是说，主观是否符合客观，关键在于主观努力而不于客观情况。调查和周密思索，是主观符合客观的两个重要条件，在这些基础上，主观努力的程度越大，相符的效果就越好。现在有相当一部分企业在研究设计本企业时，不能从企业的实际出发，急于求成，凭空想像，只图口号响亮，文字漂亮，而不管其对企业是否有用，严重影响和制约了企业文化的发展。

（六）实践检验法

实践检验法，是指企业文化的研究，一切以实践为前提，以实践为检验标准，以实践为根据的方法。这是辩证唯物主义的实践观在企业文化研究活动中的具体运用，是研究企业文化有效的方法之一，应该很好地加以运用。

企业文化的客观要求就是一切从实际出发，遵循客观事物的发展规律。我们知道，一切主观世界的东西是否正确，是否符合客观实际，都要靠实践来检验。实践是检验真理的惟一标准。要想企业文化活动开展得卓有成效，必须很好地运用实践检验的方法。

首先，将企业的客观实际作为想问题、做工作，开展企业文化研究的出发点。一是要认真做好调查研究，正确了解情况，使主观指导符合客观实际。调查的方法主要有三种，即：典型调查、抽样调查、普查。二是要着跟事物的特点，一切以时间、地点、对象、条件为转移，不仅需要注意研究事物的普遍性，一般规律，尤其要认识它的特点。反对从主观愿望出发，从原则和概念出发，从口号出发，从别人的经验出发，唯上唯书，照搬照抄。三是要着眼事物的发展，努力研究新情况，解决新问题，开辟新路子，创造新局面。

其次，企业文化研究要经受实践的检验。每一个企业文化的特点和功能等都是对企业客观实际的反映，都属于主观认识的范畴。只有实践，才能检验它们是否正确以及正确的程度如何；只有经受实践的检验，才能使其不断地得到补充、丰富和发展，才能更好地指导企业。

第三，要善于辩证地运用实践标准。一是要认识到实践标准的绝对性和相对性，它只能在一定时间和程度所及的限度内证实认识的真理性的。二是要注意把全面的实践与局部的实践、整体的实践与部分的实践的结果联系起来，全面权衡，决定取舍。三是要把过去的实践、当前的实践和今后的实践联系起来；对实践结果要认真地进行研究分析，得出正

确的结论。

第四，坚持不懈地进行试验，使行动符合实践的要求。一是采取典型试验或种“试验田”的做法；二是在企业文化活动中对一些没有经验的做法，可以通过实际工作进行试验；三是一种做法如没有必要或没有可能进行复杂的分析时，也可以进行各种形式的试验，即试试改改，再试再改，错了就纠正，从中寻找最佳经验，迂回前进。

（七）辩证发展法

辩证发展法，是指按照哲学中关于一切事物都是发展变化的观点，认识和把握企业文化的发展规律，指导企业文化的研究。

世界上的任何事物都处在运动、发展状态中。企业也不例外，企业也处在不断运动、不断发展的状态之中。企业文化本身也是一个动态事物，它的哲学思想、价值观念、道德规范经常处在发展变化之中。因此，企业文化不应是静止的、封闭凝固的事物，而应是不断运动，不断变革，不断创新，不断发展的富有活力的事物。企业文化应在自身的运动中，经常进行自我发展、自我完善的运动，经常进行物质、能量和信息的交换，以保持企业文化旺盛的生命力。

运用辩证发展法，用变化发展的观点看问题，就能正确地认识事物，在工作中取得预期的成功。要反对孤立静止的形而上学观点，要克服因循守旧，防止思想僵化。需要注意的是，我们在实践中探索总结出来的企业文化，无疑对企业具有指导意义，应当重视。但是，我们应当看到，任何经验都是在一定条件下产生的，都有一定的适用范围，都有一定的局限性。而客观事物是在不断发展变化的，新情况层出不穷，企业文化不能固步自封，而要适应变化了的新情况，不断地发展变化，否则，对企业将失去指导意义。

企业文化是一门应用性的、实践性的科学，它又是随着

企业的发展、社会环境的变化、时代的变迁而不断变化发展的。因此，必须用辩证发展的观点，用实证的方法去进行研究和分析。每个企业都有自己的个性，没有一种放之四海而皆准的企业文化模式，各种企业文化类型也是互补的，没有一种模式是绝对完美无缺的，要根据具体企业进行具体的分析。总之，应当以不断变革的发展观、具体分析的方法、实证的方法、辩证的方法、实验观察的方法作为研究工作的方法论。

案例：

文化元素——黎明企业文化燃动谱系之燃点 ——沈阳黎明航空发动机（集团）有限责任公司

2002年中国航空工业第一集团公司发出通知，要求各企事业单位认真学习和推广黎明航空发动机集团公司的改革经验。通知指出，学习黎明公司的经验，要特别在深化企业内部改革、强化企业管理、努力寻找新的经济增长点和大力开展集团文化建设等方面下功夫。那么，黎明航空发动机集团公司是如何在企业文化方面下功夫呢？如何贯彻江泽民“三个代表”重要思想挺起国有企业的脊梁呢？请看“黎明企业文化元素”构成。

黎明企业文化在不同的时段体现为不同的举措，并具有历史的、哲学的、人文的、政经、社会等诸多文化观念作用。正是这些文化元素燃动了黎明企业文化，不断推动黎明向前发展。

(1) 魂魄文化 —— (民族文化)

具体体现为追求民族文化的理念精神，寻找工业人的民族之根。寻找民族工业的魂魄。树立中华民族的尊严意识、国家意识，体现民族文化之魂

(2) 权威文化 —— (老板文化、人格文化)

权威文化即令行禁止的文化，即领导人的文化，也就是老板文化，是企业领导人格魅力的体现，是代表反映企业员工集体性格的形象体现。

(3) 变革文化 —— (实做文化、超常文化)

文化变革改变文化观念，文化改变观念思想，观念改变机制，机制产生变革，变革产生成效，体现为行为结果。变革也是一种创新，是一种文化上的突变。是以超常的方式，实做的切实推进的真正的变革。它不是温良恭俭让，不是小慈小悲，只讲大道理讲硬道理，不讲小道理和假道理，不貌似公允。不自欺欺人。

(4) 生存文化 —— (忧患文化)

生存文化是为建立一种忧患意识、末日管理、惶者生存、只争朝夕的意识。是消除旧体制惰性，真正激活促动人心。是将“吃饭机制”变为发展机制的战略举措。是国企“生存还是毁灭”的重大哲学命题。

(5) 集团文化 —— (航空文化、军工文化、国企文化、寻租文化)

集团文化是航空文化、军工文化也即国企文化，体现为大气、正气、硬气，能在市场经济竞争中，在全球经济的发展中，体现跨地区、跨行业、跨国度的战略机动性，体现国有大型军工企业文化类型的特征。可谓是文治武功。

(6) 哲学文化 —— (战略文化、思路文化)

哲学文化即是思索文化、思路文化。通常体现为企业的哲学战略和观念思维的精准。表现为高站位、大气局、广视野、守正出奇的辩证思维。

(7) 借鉴文化 —— (中西文化、GE 文化)

以世界的眼光，开放的文化气度，吸纳融汇人类先进的智慧精神及优秀成果。黎明公司与美国通用电气公司的转包合作，即是范例。

(8) 教育文化 —— (教化文化、养成教育、培训文化)

企业文化既是一种教化文化,也是一种养成教育。其中很重要的是培训文化。没有一种投资比人才培养能有更高的回报。

(9) 素质文化 —— (质量文化)

素质文化是人的质量文化,是人品和产品交互作用的体现。素质是一种优秀的习惯,是一种下意识的品质,是企业文化自觉实现的结果。

(10) 管理文化 —— (机制文化)

管理文化主要体现为机制文化,相当于发动机喷口收放控制功能。文化管理将企业视为生态系统,而非机械系统。将企业工序流程视为能动的化合过程,而非简单的物理设置。文化管理,管理人心。

(11) 市场文化 —— (博弈文化)

市场文化是企业的生存文化、生态文化、生理文化,更是一种博弈文化。体现为“有所为,有所不为”。

(12) 政工文化 —— (人文思想)

企业文化是解决员工心理的文化,企业员工的各种问题因素,最终要靠文化解决。以时代特征而言,今天的政工文化就是一种人文思想的文化,是一种更科学更与时俱进的思想工作方式。

案例思考题:黎明文化的特点是什么?他们是如何融合传统文化和先进文化建设有黎明特色的企业文化呢?

思考与讨论:

1. 如何看待社会文化与企业文化之间的相互关系?
2. 企业文化是如何兴起的?
3. 我国(或西方)企业文化发展经历了哪些主要阶段?
4. 作为企业应该如何研究企业文化?

第二章 企业文化的本质与特征

第一节 企业文化的本质

文化的发展是一个社会历史过程，与人的产生、社会的产生，是同一过程的不同方面，是人类能动地改造世界的产物。在文化的产生和发展过程中，一方面是有意识有目的的人类劳动的对象化（外化）；一方面又是自然物和文化创造物的主体化（内化）。因此，文化是主体客体化客体主体化、外化与内化的动态统一。因此，我们可以说，文化是人类在改造自然、社会和人自身方面进行的活动，以及这些活动所取得的客体化成果。也可以说，这就是文化的本质。

人也是企业文化的主体，是人在企业的物质生产过程中创造了企业文化，企业文化是企业和企业人的活动。前一章我们讲述了企业文化是在一定社会历史条件下，企业在物质生产过程中形成的具有本企业特色的文化观念、文化形式和行为模式，以及与之相适应的制度和组织机构，体现了企业及其成员的价值准则、经营哲学、行为规范、共同信念及凝聚力。但是，企业文化的本质是什么呢？目前，关于企业文化的本质有很多种说法，现特举几例有代表性的：

●五因素说

这种说法源自美国的迪尔和肯尼迪《公司文化》一书：企业文化是由五个因素组成的系统，其中，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络，是它的四个必要的因素，而企业环境则是形成企业文化的又一最大的影响因素 [2]。

●两种文化总和说

这种说法认为，企业文化是企业中物质文化与精神文化的总和。物质文化是显形的文化，主要指企业中的设施、工具、机器、材料、技术、设计、产品、包装和商标等；精神文化是隐形文化，主要指企业的价值观、信念、作风、习俗、传统等。

●群体意识说

这种说法认为，企业文化是指企业员工群体在长期的实践中所形成的群体意识及行为方式。所谓群体意识，是指员工所共有的认识、情绪情感、意志及性格风貌。

●精神现象说

这种说法认为，企业文化是企业运转和发展过程中形成的包含企业最高目标、共同价值观、作风和传统习惯、行为规范、思维方式等在内的有机整体，是以物质为载体的各种精神现象，是企业的“意识形态”。

●管理学属性说

这种说法主要从企业文化理论诞生的原因和企业文化的运用过程认为，企业文化理论诞生后，美、日、德、韩等国的企业家们都是在生产、经营、管理的具体实践中，以企业文化指导管理和经营行为，提高经营者的经营管理水平，塑造企业的人格，培育员工的价值观念和行为准则，在管理经营中培养新的企业文化。因而将企业文化理论定位于管理学。

●亚文化形态说

这种说法认为企业文化作为一种文化形态是相对于社会文化而言的支流文化，是企业微观经济文化，微观管理文化。它的一个重要职能是提高企业全体干部职工的综合文化素养，即事业信仰、战略意识、经营哲学、企业精神、价值观念、思维方式、伦理意识、美学水平等。这些综合文化素养决定着人员的智能、知识和专业技术水平的提高、发挥。

以上各种说法从不同的角度阐述了企业文化的本质，不存在什么矛盾，也没有正确与错误之分。我们认为：任何事物都具有现象和本质两个方面，都是现象和本质的统一，我们研究探讨的企业文化也是如此。只看到企业文化的现象，就只能罗列现象和整理现象，对企业文化的认识就只能停留在表面的浅层次上，而透过现象抓住本质才是探讨企业文化的任务。从企业文化的发生和扩展、传承和积累，我们接触了许多企业文化现象，通过这些现象，我们其实已经可以初步窥探到企业文化的本质，可以对企业文化进行深入研究探讨，从而把握到企业文化的本质了。

那么，怎样才能把握企业文化的本质呢？

首先，要用哲学的方法，从中国企业文化的现实出发，进行深入的调查研究，把握企业文化各种现象之间的本质联系，依据实践经验，从感性认识到理性认识，进行科学的概括、总结。

其次，要通过实践把感觉到企业文化本质的、一般的特征抽取出来，撇开非本质的东西，从而确定企业文化的本质。

第三，要认识到企业文化不是单一因素构成的，找出企业文化最基本的决定性的因素及其与诸因素间的关系。

第四，要看到企业文化这个概念不是一成不变的，它是一个动态，在发展中形成，在社会历史发展中丰富和变化。

我们知道，文化是人改造自然、社会和人自身的活动的成果。这就是文化的本质。人的本质，是人在社会历史进程中逐渐形成并发展起来的，是人区别于动物以及不同社会地位和环境条件下的人互相区别的内在规定性；这种内在规定性的实质是人的自动和自觉的活动，是劳动，是社会实践，在其现实性上就是一切社会关系的总和。凡是历史上和现实中可以称之为文化的东西，都是文化创造主体的人的本质的

确证。文化的本质和人的本质是紧密联系在一起的，二者完全可以统一于企业文化之中。至于企业文化的价值观、行为准则、企业精神、企业道德等，都是企业文化本质的反映，也是人的本质的反映。因此，我们认为：文化本质和人的本质的统一，就是企业文化的本质。

第二节 企业文化的特征

企业文化是一种独特的文化，它虽然带有一切文化都具有的精神性、社会性、集合性、独特性和一致性的特征，但不能简单地把企业文化看作是社会文化的一部分，从纯文化的角度去认识企业文化，而是应该从更广阔的范围内去总结企业文化的发展成果，从更深的层次研究企业文化与社会文化的相互关系，从企业文化的实践过程中去探讨和把握企业文化的发展趋势和规律，从对企业文化的丰富内容和本质中，得到更全面、更深入的了解。这也是认识企业文化，正确把握其特征的必然要求。

关于企业文化的特征，同样也有许多不同的表述。

●企业文化特征表述之一

1. 以文化人

主张通过提高人的文化品位，来提高管理层次，提高企业的人文价值，运用文化特征和规律于管理和经营之中，使企业管理和经营适应人文进步的现代社会。

2. 以人为本

主张管理者要在管理文化中分清人本与物本的不同，将人的主体自觉意识和积极性、创造性的自觉发挥放在企业管理的首要位置，将效率与人性相结合，将关心人、爱护人、理解人、尊重人与教育人相结合，做到以人为本，育人为先。

3. 文化主导

随着知识化水平的提高，信息社会的来临，人的文化主

体意识空前觉醒，自主管理的愿望逐年增强，人的全面自由发展的条件日益成熟，一切视人为被动工具管理的思想和方式都不再适应时代，企业文化理论主张在“主体人”假设前提下，以培育优秀文化为主导因素，将企业文化体系作为企业一切行为和发展的“法典”。

●企业文化特征表述之二

1. 系统性

企业文化是一个系统，是由相互联系、相互依赖、相互作用的部分和层次结成的有机整体。首先它是人的观念有机整体；其次它是企业形态的有机整体。构成企业文化的，有物质形态、制度形态、意识形态等不同的层次和内容，虽然它们各有特点和相对独立，但又紧密结合成为一个整体。企业文化与社会文化也是一个有机的整体，社会文化处处时时在渗透、影响和制约着企业文化的发展，使其成为社会文化新的生长点。可见，企业文化不是企业诸因素的简单叠加，而是相互影响、相互渗透的一个有机系统，综合对企业管理和企业进步发生作用。

2. 稳定性

任何一个企业的企业文化，总是与企业发展相联系的。企业文化的形成是一个渐进的过程。它一经形成，并为全体员工所掌握，都具有一定的稳定性，不因企业产品、组织制度和经营策略的改变而立即改变。没有质的稳定，就没有特定的企业文化，企业文化的存在和发展也就失去了客观基础。

3. 开放性

优秀企业文化具有全方位开放的特征，它决不排斥先进管理思想及有效经营模式的影响冲击。企业文化的开放性，促进企业文化的发展。通过引进、改造、吸收其他企业文化，促使自身发育成长，不断完善。企业文化的开放性，必

然导致外来企业文化与本土企业文化、现代企业文化与传统企业文化的交融与斗争，这也正是建设具有自身特色企业文化的契机。

4. 可塑性

企业是一个有生命的有机体，企业活动是一个动态的过程。随着社会和经济的发展，各种先天的素质、历史的积累、后天的营养以及现实的环境因素等，都会对企业文化产生影响。人们希望优秀企业文化可以能动地改革、设计、创造某些形态或模式，以适应新的发展要求，塑造出新的企业文化。企业文化的塑造过程，实际上就是企业所倡导的价值观念被全体员工认同、接受的过程。

5. 独特性

企业文化是一种亚文化，既存在于民族社会文化之中，又因各企业的类型、性质、规模、人员结构等方面的差异而有所不同。企业文化的共性是时代特征和社会特征的综合体现，反映了社会环境对企业文化的影响。然而，企业文化又是企业基本特点的体现，是一个企业独特的精神和风格的具体反映，并以其鲜明的个性区别于其他企业，形成自己的具体特点，这就是企业文化的独特性。企业文化重视企业的个性特征及其在管理上的影响，强调企业应按照自身的特点去进行有效管理。每个企业只能根据本企业的具体情况，因时制宜，因人制宜地创造适合自己需要的、具有自己特色的企业文化。

●企业文化特征表述之三

1. 民族性

企业不是一个孤立的生产单位或经济组织，更不是若干生产人员、经营人员的单独组合。企业是社会群体中的社会组织。

2. 功用性

企业文化是维系企业生存和发展的内在动力之一，这在本质上体现出它的功用性。

3. 承传性

企业文化是企业成员共同拥有的财富，更是所有成员行为的规范和法则。

4. 人文性

人文主义是欧洲中世纪反对神权统治、主张个性解放的产物。它的基本要义是尊重人、关心人、人本主义。

5. 革新性

企业文化在企业中一经形成，便具有了自己相对稳固的模式和传统，但它们也不是恒久不变的，也会适时更新，与时俱进。

企业文化的本质告诉我们，企业文化是文化的本质和人的本质的辩证统一，是在企业物质生产和精神生产中的典型反映和高度抽象。企业文化虽然有众多不同的表现形态和现象，又有共同的一般本质特征。

企业文化的特征是由企业文化的本质决定的，企业文化的特征就是企业文化的本质特征。

目前，国内关于企业文化的研究非常热烈，高潮迭起，著述甚丰，争议也颇多，但是对于企业文化的本质特征的认识还是较为一致的，可以总结概括为以下 10 个方面。

一、社会性特征

企业文化的社会性，是指每一个企业都处于社会之中，社会文化无时不对企业发生重要影响。社会意识形态、社会价值观念、社会行为准则、社会文化心理、社会人际关系、社会道德规范等等，无不影响着企业。

社会文化，尤其社会意识形态作为观念形态的文化，是价值观念的思想体系，总是同特定的阶级和社会集团的利

益、需要相联系。虽然它归根结底是对社会存在的反映，但却是透过特定的阶级和社会集团利益与价值关系的棱镜。占统治地位的意识形态是统治阶级思想的理论表现，从根本上是为巩固、完善、调整、发展该社会的经济形态和政治制度服务的，并通过舆论、宣传、教育的作用，使之深入人心，内化为社会成员普遍认可的价值观念，指导他们认识和改造世界的一切文化活动。党的十六大报告在规划我国全面建设小康社会宏伟蓝图的同时，突出强调了文化建设的极端重要性，再一次在党的纲领性文件中确立了文化建设的战略地位，明确了文化建设和文化体制改革的目标任务和政策措施，为发展社会主义文化指明了方向，同时也为建设先进的企业文化指明了方向。江泽民同志强调：“以科学的理论武装人，以正确的舆论引导人，以高尚的精神塑造人，以优秀的作品鼓舞人。”既是对社会主义文化建设的要求，也是对企业文化建设的要求，更是社会主义市场经济条件下对企业文化建设的一项指导原则。

二、民族性特征

企业文化的民族性，是指在不同的民族文化氛围中，必然产生不同特点的企业文化。

文化是民族的灵魂，是维系国家统一和民族团结的精神纽带。世界上每个成熟的民族都有属于自己特有的文化形态和文化个性，而这种特有的文化就成为民族亲和力和凝聚力的重要源泉。有的学者认为，除了大量的各种小文化系统，世界主要存在四大文化系统：1. 中国文化系统，即儒教文化系统，包括中国、日本、朝鲜、越南以及东南亚有关地区。2. 印度文化系统，即印度教、佛教文化系统，包括南亚一些地区。3. 阿拉伯文化系统，即伊斯兰教文化系统，包括中东阿拉伯半岛、北非等地区。4. 希腊罗马文化系统，

即基督教文化系统，包括欧洲、美洲、大洋洲等地区。也有学者认为，世界格局将主要由 7 个或 8 个文化系统构成，即西方文化、儒教文化、日本文化、伊斯兰文化、印度文化、斯拉夫—东正教文化和拉美文化，可能再加上非洲文化。这些不同的民族文化系统，必然构成了不同民族特征、特色的企业文化。例如：在五千多年的历史长河中，中华民族形成了以爱国主义为核心的团结统一、爱好和平、勤劳勇敢、自强不息的伟大民族精神。这些民族精神，是中华民族五千年生生不息、发展壮大的强大动力，也是在未来岁月里薪火相传、继往开来的强大精神动力。因而中国的企业文化建设必须结合时代和社会的要求，继承和发扬中华民族优良传统和精神。

三、融合性特征

企业文化的融合性，是指随着 21 世纪已形成的世界市场和发达的交通以及大众传播媒介的普及，不同地区，不同民族的企业文化都呈互相开放、互相交流、互相引进、互相吸取的发展趋势，通过融合不同的文化，以实现优势互补，合作双赢。

文化具有普遍性。人类不断创造文化，同时也不断交流文化成果。今天，任何人、群体和民族都不可能在封闭的状态下进行文化创造。文化因素渗透在文化个体的精神活动和社会生活中，因而也渗透在全体人类的活动中，造成连续不断的传播，形成文化的普遍性。这种普遍性也叫做超越性，就是说有些文化现象和文化成果超出地域、民族、语言、国家，甚至于时代的界限，而成为一种具有人类的某种普遍性的文化成果。《共产党宣言》一百多年前就指出过，随着人类的进步，人类的文学必然要克服民族的地域的狭隘性，越来越具有世界性，文学是这样，文化同样是这样，企业文化

更是这样。当前，中国已加入 WTO，随着信息化和网络化的迅猛发展，随着世界经济一体化的步伐加快，全球将成为一个更加紧密联系的整体，中国的企业文化必将与世界文化相融。

四、人本性特征

企业文化的人本性，是指人是企业文化的主体，企业文化最重要、最直接的功能是对人的价值观、精神、道德等的引导和控制。

人是企业文化的主体，是企业文化的首要因素。企业文化是文化的本质和人的本质的统一，人本性特征是企业文化的本质要求。我们知道，在企业，人是一个重要的生产要素，是活的生产力。企业的生产要素有三：劳动者、劳动手段、劳动对象。劳动者这个生产因素有如下特点：第一，是生命体；第二，是生产力的主体，支配其他生产要素；第三，是第一生产力，对企业来说，任何生产要素都是必需的，但人是第一需要的，没有别的生产要素，人可以创造，没有人则绝对不行；第四，是能动的生产力，人能控制自我，把握自己的命运；第五，是有自我增值能力的生产力，人才，从个体条件说，劳动后经过体息恢复体力，从智能说，用一分长一寸，人才越磨练越聪明；第六，是有充分潜力的生产力，人的智能矿藏很丰富；第七，人是有灵性、意志、情感的生产力。马克思主义和现代管理科学告诉我们，人是活的资源，是不断升值的资源，是企业生存发展的第一资源。美国管理学家德鲁克认为：“人是企业最大的资本。”美国管理学者托·沃森说：“一个企业成败的关键，在于它能否激励员工的力量和才智。”日本丰田汽车公司经理石田退三说：“事业在于人，任何工作，任何事业，要想有大发展，最要紧的一条就是造就人才。”美国著名企业家艾科卡说：

“你可以取走我企业的所有存款，拆去我工厂里所有设备，但务必请你留下我们所有的员工，因为他们才是我企业的真正财产。”因而我们说，以人为本是企业文化最重要的特征。

五、系统性特征

企业文化的系统性特征是指企业文化是由相互联系、相互作用的诸要素组成的，是一个具有特定功能的整体。

任何一个系统都是由两个以上要素构成的，系统各要素之间、要素与要素之间、系统与环境之间存在着相互联系和相互作用，使系统成为一个有机的整体。任何系统都有结构和功能，系统是结构和功能的统一体。企业文化作为一个系统，按其组成要素的性质可分为结构系统、载体系统、功能系统等。

企业文化的系统结构是指企业文化诸要素，如价值观、精神、道德、组织、行为、环境、形象、产品等在系统内的秩序，亦即诸要素相互联系、相互作用的内在方式。企业文化系统正是因为有了结构，才能成为有机的整体。并具有对企业方面的指导、推动、改善、凝聚、激励、约束、润滑、促进等各项功能。

在企业文化系统性特征里，企业文化的结构决定企业文化的功能，由不同文化组成的不同结构的系统，具有不同的功能。但是，结构与功能并不是一一对应的关系。尤其是企业文化中异构同功和一构多功的情况应引起我们的注意，这也是为什么同样的企业都在建设企业文化而不尽相同的原因之一。

六、个性化特征

企业文化的个性特征，是指不同企业的企业文化虽然具有一般的共同性特征，但起作用 and 形成本企业特色的是其个

性化特征。

共性指不同事物的共同性，个性指各个事物的特殊性。共性存在于个性之中，个性表现并丰富共性，一切事物，总是既包括共性，又包含个性。企业文化亦如此。企业文化中的企业哲学、企业价值观、企业道德、企业精神等，各企业在企业文化建设中无不以此为基础，这是共性；各个企业文化中的哲学、价值观、道德、精神的具体内容有所不同，这是个性。研究企业文化，不但要注意共性，尤其要研究个性。

为什么要把企业文化的个性化作为一个特征呢？这是因为，在当前的企业文化建设过程中，能否突出企业个性，反映企业特色，直接决定着企业文化建设的成败。凡是成功企业的企业文化都具有极其鲜明的个性特征。例如：美国 GE 公司（电气公司）的企业精神：无边界行为，快速反应、简化和自信，人人都参与，人人都了解。日本丰田公司（汽车）的企业精神：“一人一行，”“致力研究与创造。”韩国三星集团（电器）的企业精神：三星第一主义（只有争当第一，才能鞭策自己不断努力，这样的公司才会有前途）。海信集团的企业精神：敬人，敬业，创新，高效。不难看出，以上几家成功的企业都具有极其鲜明的企业文化特征，而正是这种成功的个性化特征，深深印在了人们的脑海里。

七、自觉性特征

企业文化的自觉性，是指企业文化是在企业主体高度自觉的努力下形成的，是企业自觉的自我意识所构成的文化体系。

我们已经知道，有企业就有企业文化，但是为什么人们在 20 世纪 80 年代才认识到企业的存在？为什么有的企业有优秀的企业文化，有的企业就没有，或者说感觉不到企

业文化？这是因为在传统工业时期，或是受生产力发展水平制约，意识不到企业发展中还有文化内涵和文化意义，不懂得去追问它；或是由于物质不发达，人们忙于果腹御寒之事，无暇追问它；或是由于思维方式所限，人们只把科技进步看作是企业发展进步的关键，根本不屑去追问它。总体上讲，传统的工业化时期，企业文化大多出于自发时期。时代发展了，生产力水平空前提高，社会物质财富不断丰富起来，科技进步，使人们改造社会的能力空前增强，企业与社会深层关系，企业发展生存的文化依托，企业为何要存在的价值问题，都自然地引起人们的关注，企业从广泛的文化不自觉走向了文化自觉。这种变化不仅对企业的发展进步具有划时代的意义，而且对整个社会的发展也具有本质的促进作用。例如：有的企业家面对企业困难重重的局面，往往只会从体制、社会环境和国家政策等方面寻找客观原因，或是从企业内部资金、技术、工人专业素质和奖惩制度等方面找原因，而不会去检视并挖掘寻找隐藏其背后的文化本质因素，总也抓不到根本，无法开拓出新的思路。有些经营效果好的企业家，在直觉中朦胧地感觉到了文化的作用，有的企业家也有文化管理的行为，但这些只是他们多年从事企业管理工作的经验感受，而不是理性的自觉，因此他们创造了好的文化经验，也不能自觉地去总结它。这两种情况都是典型的文化不自觉的表现。文化自觉的企业应该善于从经营管理行为之中发现文化特征，善于从员工的生产、营销等行为之中分析文化原因，从而把握影响企业发展的根本因素；文化自觉的企业要善于进行文化审计，及时发现文化的病态萌芽，并迅速“诊治”。

八、实践性特征

企业文化的实践性，是指企业文化不同于一般的文化，

不单纯是为了总结或研究，也不是自然形成的，而在于指导实践，运用于实践。

马克思主义哲学认为：实践是人能动地改造和探索客观世界的社会性物质活动，具有客观性、能动性和社会历史性三个基本特征，生产实践、社会实践和科学实践是实践的三种最基本的形式。企业文化的实践性特征正是基于马克思主义的实践观。企业文化本身就是认识活动与实践活动相互作用的产物。实践是企业文化形成的基础，对企业文化的发展起决定性作用。其一，企业文化的自觉与理论的形成只能来自实践；其二，实践为企业文化的发展提出问题、规定方向、积累经验、提供方法，起到重要的推动作用；其三，企业文化的最终目的在于企业的实践，为企业生产实践服务。而不能把企业文化搞成“纯学术”、“纯理论”、“纯文化”性的，脱离企业实践；最后，实践是检验企业文化标准。经不起实践检验的企业文化就不是真正的企业文化。

之所以强调企业文化实践性特征，主要是当前有许多企业过于追求企业文化的理论拔高、形象设计、制造声势，而没有把重点放在企业的真正需要和生产实践上。例如：现在有一些企业在企业文化的实践中往往是理论脱离实际，形式优于内容，策划重于实践，可能当作现实，甚至弄虚作假等等，都是与企业文化的实践性要求相对立的。而这种企业文化其实是一种病态文化，是一种不可能长久的、有生命力的文化。

九、传承性特征

企业文化的传统，是指企业文化中的体系要素来源于历史的、长期稳定的东西，而这些如今仍在各种群体中起作用的东西就形成了企业文化的传统。企业文化的传承性特征是指企业文化传统的继承性。

企业文化成长过程中对内生文化的创新和外生文化的合理吸纳、积淀，合成为自己的文化传统。企业文化传统的形成一般是通过企业深层次的企业文化整合，那些包含着文化精髓的企业核心文化的沉淀和积累。一般来说，企业文化传统的形成有一个较长的时间过程，一旦形成就会不断地延续下去。优良的企业文化传统具有传承性，不良的企业文化因素一旦形成传统也具有传承性。另外，随着时间的推移，社会和企业不断向前发展，有些企业文化传统的内容也会随着不断地改变，赋予新的内涵，但核心传统文化是不容易改变的，特别是非常优秀的企业文化传统能支撑企业永葆青春。世界上一些百年老企业无不如此。

关于企业文化的传承性特征，我国工业战线上的老红旗——大庆就是一个很好的例子。大庆油田开发建设时期，大庆传统文化融入了大庆油田开发建设实践中，发挥了巨大的作用。这种作用的外在表现是，在缺少硬件设施的情况下成功开发了大油田；内在表现是，铸造了大庆精神和铁人精神的大庆之魂。大庆精神、铁人精神和大庆优良传统是大庆油田在长期的生产经营实践中形成的宝贵精神财富，是大庆工人阶级继承党和中华民族优良传统的体现和创造，在经营管理、科技创新、队伍建设和文化生活的各个层面发挥了不可替代的巨大作用。大庆的昨天需要它，在建设市场经济和谋求可持续发展的今天更需要它。在新形势下，大庆精神、铁人精神仍然是我们企业精神之魂，是我们必须继承和弘扬的精神财富。

十、创新性特征

企业文化的创新性，是指企业文化在发展的过程中，必须要消除消极传统，否定落后传统，肯定积极传统，继承进步传统，创造新的传统，使企业文化的发展适应时代和企业

的要求。

企业文化是企业持续发展不可缺少的活动动因，是企业发展的内在驱动力，是企业人才、管理和创新的催化剂，是企业兴衰的关键因素。随着知识经济的到来，企业文化必须适应企业发展要求，不断地创新，以正确地引导企业的思维方式、价值观念和行为方式，而决不可因循守旧，抱残守缺，反对变革。企业文化创新是以人为中心的，也最能表现出人的主体性。有人曾预测，21 世纪的前 10 年，企业文化很可能成为决定企业成败的关键性因素。从某种程度上讲，企业文化创新性特征，实质上是企业文化生命特征。不能创新的企业文化将是一个没有生命力的企业文化。因此，企业文化一定要迎对新技术革命的挑战，迎对经济全球化、信息化，迎对中国加入 WTO，用新的视野、新的思路、新的价值观来进行创新，构建新的企业文化，使企业真正成为学习型组织和创造性组织，为企业培育和提升核心竞争力提供全方位服务。

在企业文化创新实践中，东风汽车公司的企业文化创新就很具有代表性，例如：通过“东风”文化整合和创新，第一次提炼出东风公司经营理念，即“关怀每一个人，关爱每一部车”。这一理念与固有的“东风”价值观相比，赋予了更深刻的内涵，更加贴近市场的需要。一直以来，东风人以“创造优质产品和提供优质服务，引导、改善和改变人们行路难的运输状态，最终优化人们的社会生活形态”的企业价值观，作为企业全体员工对企业生存和发展意义的价值判断，不仅是“东风”文化的核心，也是企业组织生产经营的灵魂，是东风公司赖以生存和发展的精神支柱。然而，由于它主要是从帮助企业员工树立崇高理想的角度提出来的，明显带有计划经济时代的特征，缺乏对社会主义市场经济的成熟思考和判断。而“东风”经营理念提出，则在继承“东

风”价值观崇高追求的基础上，更加突出服务和服从于市场的经营指导思想。凸显人文主题，更成为汽车文化新的内涵，对员工、社会、经销商、用户、环境及汽车产品的关系进行了更上一层楼的合理定位和准确把握。

案例：

改变企业文化——一场新的革命

——西安杨森制药有限公司 谷里虹

西安杨森制药有限公司由中国的四家先进企业与美国强生所属比利时杨森制药有限公司于1985年合资兴建，1989年试车投产，同年产品推向市场。在短短的几年中，借改革开放的东风，西安杨森一跃成为中国医药界最成功的合资企业之一。自1991年起，连续4年被评为中国十大最佳合资企业，并两次独占鳌头，获得十佳第一。在1996年国家医药管理局组织的中国医药行业50强评选中，西安杨森又一次荣登榜首。西安杨森在从困境走向成功的过程中，创造了别具一格的企业文化。

顾客第一，员工第二，社会第三，股东第四，是西安杨森信奉并认真履行的“信条”；“忠实于科学，献身于健康”，致力于提高中华民族的健康水平是西安杨森的企业宗旨；市场导向，客户至上，建立强有力的企业经营理念，寻求高品质，进行严格的员工培训是西安杨森成功的保证；为消费者提供超值服务，将公司的成功与员工个人的成功建立在顾客满意之上，是西安杨森成功的秘诀。建立一个学习型组织，向标杆看齐，进行基准管理；以满足顾客的需求为中心，加强领导，注重创新，不断根据市场变化和客户需求将企业重组，持续改进，止于至善，使西安杨森像其外方股东公司的母公司——美国强生公司一样，基业长青，永续经营。这是西安杨森的发展目标。

企业文化，是公司每位员工所信奉的理念、价值观，想法及行为模式，也可以说是员工如何看待公司的一种感觉。一个公司能否获得杰出的成就，与该公司是否拥有有活力的文化大有关系，尤其是当企业必须随市场环境改变策略时，企业文化能否跟着调整并维持其活力，是当今经营管理中很关键的课题。

企业文化可分为上位文化、中位文化与下位文化：

上位文化——是以总裁/总经理为核心形成的文化，它对公司文化的形成、发展起着决定性的作用。顾客至上，经营顾客心的理念，首先要由公司上层确认，作为公司的灵魂，并下决心坚持推行。这样以客为尊的公司文化才有可能形成。

中位文化——是以部门经理为主形成的文化，其特点是影响中层干部在公司管理中所发挥的承上启下的桥梁作用。由于中层干部承担着各部门的具体业务，他们能否深切领会公司的经营观念，以身作则，在指导本部门的工作中成为精心为顾客服务的楷模十分重要。

下位文化——是以普通员工为主形成的文化。它的特点是受传统观念和环境的影响很大，而且改变较困难，要使全体员工都认同公司的经营理念，需要考虑如下要素：

1. 公司环境：在市场经济背景下，商场如战场，竞争似拼搏。以客为尊是竞争环境所需，这需要每位员工了解。

2. 价值观：公司的基本信念和公司文化的核心。价值观可通过明确提出经营理念的口号，并经过培训使员工认同，形成共识，就可以在具体工作中体现。灌输与培训是关键。

3. 楷模样板：把公司的价值观人格化，为员工树立具体的楷模和样板，让大家学习。

4. 礼节仪式：公司日常生活中的常规和惯例。使员工

明确公司所期望的行为规范和礼节。这可以通过编制员工手册并进行培训、示范达到目的。

5. 文化网络：公司内部非正式的联络方式，也就是公司价值观和模范人物传奇的“运载工具”。员工自己会有他们的联络网，要善于利用这个文化网络。

以上要素构成的企业文化，它在经营管理中发挥着神奇的作用。西安杨森的员工都信奉“忠实于科学，献身于健康”的企业宗旨，立志要把公司建成中国最好的公司之一。一旦把这种理念付诸于实践，生产工人就会时时想着严把产品质量关，销售人员就会时时想着事事为顾客提供超值服务，从而使整个企业充满活力。

以西安杨森的销售队伍为例。为了在中国开发市场，西安杨森建立、发展、培训了一支坚强的销售队伍。这支以大学医、药本科生为主的遍及全国各大城市的销售队伍，绝大多数医药代表经过了总裁的亲自考核、复试和审查。公司为每位销售人员都安排过极为严格的专业化培训，使这支队伍年年超额完成销售任务，并在“忠实于科学，献身于健康”的企业宗旨领导下，与医药市场一切“回扣”风及非伦理推销方式进行了顽强的抗争。西安杨森标新立异，为顾客提供超值服务，以全新的开拓市场新观念培训、教育销售队伍，并创造了称之为“鹰文化”的团队准则，他们是这样解释自己的“鹰文化”的：

“鹰是强壮的，鹰是果敢的，鹰是最敢于向山巅和天空挑战的，总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，更要做搏击长空的雄鹰。作为个人，我们要争做工作上的雄鹰，作为制药公司，我们要做医药界的雄鹰。作为企业，我们要做全世界优秀公司中的雄鹰。

在培养“销售雄鹰”的同时，西安杨森的领导层还十分

注重培养销售队伍的团队建设。在 1996 年底的全国销售总结会议中，集中学习并讨论了关于“雁的启示”，即：

●“当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了‘向上之风’。由于组成‘V’字队形，可以增加雁群 71% 的飞行范围”；

（启示）分享团队默契的人，能互相帮助，更轻松地达到目的地，因为我们在彼此鼓励；

●“当某只雁掉队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的‘向上之风’继续前进”；

（启示）我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地；

●“当前导的雁疲倦时，它会退到队伍的后方，而另一只雁则飞至前导位置弥补”；

（启示）艰难的任务，需要轮流付出。我们要互相尊重、保护每个人独特的技术、才能、天分及资源；

●“排成 V 字飞行的大雁发出‘呱呱’的叫声，鼓励前行的同伴保持速度”；

（启示）我们要确保用互相的呐喊来鼓舞士气。在鼓舞人心的团队，生产率也大大提高。个人最完美的自我表现，来自团队有效的呐喊与激励；

●“当某只雁生病时，其他的同伴会飞出队伍，跟在后边，帮助它、保护它。”

（启示）我们应该具有雁群的意识，并肩作战。在困境中彼此支持，一如我们在顺境中茁壮成长。

经过这样的循循诱导，严格训练，销售队伍既有雄鹰的拼搏斗志，又有大雁的团队精神，西安杨森的销售队伍越来越强。正是有了这支高素质、高效率的优秀团队，西安杨森取得了十分骄人的业绩。

为了使企业文化深入人心，融入每位员工的心中，西安

杨森特别注意精心挑选并培训管理人员，强调领导带头，树立公司典范。1992年3月，公司组织的近50位中层干部进行“西安杨森丈八沟管理营培训”。统一经营理念和企业价值观，确立公司的目标与管理策略，然后进行集训。每天坚持早上跑步，白天开会，晚上讨论，一天休息不到四五个小时。强化培训团队精神，锻炼身体，为员工树立榜样。总裁说：“要求员工做到的，领导首先要做到，领导者必须领导，处处以身作则”。这样为建立企业文化奠定了坚实的基础。

一个企业有了自己独特的文化就能创出自己鲜明的形象，就不会轻易地被历史淘汰，因为它拥有属于自己的、与众不同的特性。正如西安杨森总裁庄祥兴先生所说：“历史证明，有很强文化的、有远见的公司，它最后的价值也是很高的，这种文化就是伟大与一般的差别。”西安杨森的成功也说明了这一点。西安杨森管理层提出要从建立一个最佳的制药公司迈向建立一个伟大的公司的目标，即要把西安杨森建成亚太地区和世界上最完美的公司之一。他们把自己企业的文化渗透到整个公司的每一个角落，也根植于每一个员工的心里。西安杨森人的每一次行动，公司的每一点业绩，都体现着企业文化的神奇魅力。

案例思考题：西安杨森是个合资公司，他们是如何将中、美、欧文化融合在一起，形成别具一格的企业文化呢？

思考与讨论：

1. 什么是企业文化的本质？
2. 企业文化有哪些主要特征？
3. 企业在进行企业文化建设时如何把握企业文化的本质和特征？

第三章 企业文化的结构

关于企业文化的结构，众说纷纭。要给出一个众所乐受的定义，是相当困难的。但只要每个研究者能尽其所能，认真深入地进行探讨，就可以逐步接近真理。

研究解析中国企业文化的结构，有助于我们把握中国企业文化的内在特质和基本精神。

结构具有“整体性、转换性和自律性”三个特征。整体性，即结构是按一定组合规则构成的整体。转换性又称同构性，即结构中的各个成分可按一定规则互相替换，而并不改变结构本身。自律性，即组成结构的各个成分互相制约，互为条件而不受任何外部因素的影响。

现代西方哲学的结构主义流派认为，表层结构是现象的外部关系，人们的感覺可以认识它。深层结构是现象的内部关系，人们的感覺无法认识它，只能通过理智模式才能认识。

企业文化是一种独特的文化。研究企业文化的结构，必须从企业文化的独特性中，找出各个组成部分的关系及相互影响，从而揭示出企业文化的结构特征。

研究企业文化结构的意义，主要在于使我们更清楚地了解企业文化作为一个有机整体与其各部分之间的关系，更深入地对企业文化各个具体内容进行研究，从整体上把握企业文化，使其功能和作用能够更充分地发挥。

结构是指各个组成部分的搭配和排列。在研究企业文化结构之前，我们先简单了解一下文化的结构和传统文化的结构。

关于文化的结构，向翔先生在《哲学文化学》一书中曾

指出：

“在人们对世界的认识和描述中，文化是一个内容和涵义极其宽泛复杂的概念，迄今为止尚没有哪位学者能确切地说清楚文化究竟是什么。在现实社会生活中，人们的视野所及，绝大多数是文化事物，文化真可以说是无所不在、交错纷呈的。然而，只要认真观察和分析就可发现，无所不在、交错纷呈的文化，并不像某些人想像的那么杂乱无章，而是层次分明、互相调适、井然有序的，并且在长期的社会历史发展过程中形成了自己的结构，各结构要素之间既对立又统一，不断地互相适应，互相牵制，互相促进，共同发展。虽然不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的物质生活文化、制度管理文化、行为习俗文化、精神意识文化等四个层级构成。”

关于中国传统文化的結構，李宗桂先生在《中国文化概论》一书中曾有精彩的论述：

“中国传统文化是一个独立于世界文明之林的整体。这个整体，有其自身的内在结构。从广阔的文化视野来审视，中国传统文化由物质的——制度的——心理的三个层面构成。具体说来，物质的层面包括小农业和手工业相结合的自然经济心脏由此决定的生产方式、劳动对象、生产工具、生产者、各种物质财富；制度的层面包括社会经济、政治、法律、教育制度等；心理的层面包括文化心理状态，主要是价值观念、思维方式、社会心理等。三个层面，如果用中国传统文化固有的‘道器’范畴来概括，则物质的层面可称为‘器’，制度的和心理的层面可称为‘道’。前者是‘形而下’的，后者是‘形而上’的。三个层面之间，相互联系，相互融贯。比如，物质层面中的生产方式，与制度层面的经济制度相叠合；心理层面中的价值观念、思维方式、社会心理，与制度层面的政治制度（如官吏选拔制度）、教育制度（如

科举制度)相融通。总之,三个层面之间,相互区别,各具特色,又相互联结,相即相入,构成中国传统文化的整体结构。”

关于企业文化的结构,国内外可以说是众说纷纭,大致可以划分为以下几大类:

●内化结构和外化结构:内化结构是指企业成员的心理状态,包括企业的领导人管理心理状态,企业中被管理者心理状态。心理状态也就是企业成员的价值取向,对经营目标、市场竞争、利润和技能等观念的基本看法。外化结构是指企业管理行为习惯,包括企业管理方式和企业经营方式,也就是企业的组织结构,组织形式、管理、计划、指挥、组织、经营风格、规章制度、群体人际关系、公共关系、行为习惯等。

●三层次结构(即物质层、制度层、精神层):物质层是企业中凝聚着本企业精神文化的生产经营过程和产品的总和,还包括实体性的文化设施,如带有本企业文化色彩的生产环境、生产经营技巧、图书馆、俱乐部、公园等等。制度层是具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和职工行为准则的总和,包括厂规、厂纪、厂服、厂徽,以及生产经营过程中的交往方式、行为准则等。精神层是本企业职工共同意识活动,包括:生产经营哲学、以人为本的价值观念、美学意识、管理思维方式等。

●四层次结构(物质层、制度层、行为层和精神层):物质层也叫企业的物质文化,它是由企业职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。制度层又叫企业的制度文化,主要包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度三个方面。行为层又称为企业行为文化,是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化。它包括企业经营、教育宣

传、人际关系活动、文娱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。精神层又叫企业精神文化，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、企业道德、企业价值观念、企业风貌等内容，是企业意识形态的总和。

●显性和隐性结构：企业文化结构的隐性部分是企业文化的根本，它主要包括企业精神、企业哲学、企业价值观、企业道德规范等。这些部分是企业在长期的生产经营活动中形成的，存在于企业员工的观念中，对企业的生产经营活动产生直接的影响。企业文化结构的显性内容，是指企业文化中以精神的物化产品和精神性行为为表现形式的、能为人们直接感受到的内容，包括企业设施、企业形象、企业经营之道等。

●三大要素结构（企业物质文化要素、企业行为文化要素、企业精神文化要素）：企业物质文化要素包括企业环境、企业器物、企业标识；企业行为文化要素包括企业目标、企业制度、企业民主、企业文化活动、企业人际关系；企业精神文化要素包括企业哲学、企业价值观、企业精神、企业道德。

由以上不难看出，企业文化虽然是一种独特的文化，但仍属文化的范畴。文化、传统文化、企业文化三者之间有着必然的联系；在结构上，大的框架是一致的；其结构的形成也是有着共同的规律。通过对“文化的结构”、“传统文化的结构”、“企业文化的结构”分析，对我们研究企业文化不无益处。或者说开启了通向研究企业文化结构的大门。

21 世纪，生产社会化程度将不断提高，市场经济将不断发展，推动着社会生产力发展和促进着社会进步，为适应

这种发展的客观需要，就会诞生与新世纪经济发展相适应的企业文化。

21 世纪的中国企业文化，是在原中国企业文化发展的基础上，更进一步继承传统文化的精华和引入现代新文化的结合中形成的，是中国企业文化中精华的升华式呈现，绝对不是过去企业文化的机械的形而上学的复制式再现，是一种再创造。

从企业文化的研究实践和企业的实施操作情况来看，企业文化应是这样一种结构，即企业文化的结构由三部分组成，分为三个层次，即基础部分、主体部分、外在部分，其中基础部分为核心层次，主体部分为基本层次，外在部分为表面层次。可以将企业文化的结构形象地比作一棵大树，大树的根是基础部分，大树的躯干是主体部分，大树的花、果、叶是外在部分。

第一节 企业文化结构的基础部分

企业文化的结构的基础部分：主要由企业文化中的企业哲学、企业价值观、企业道德、企业精神等企业的意识活动组成。这是企业文化的最核心的结构层次，是企业文化的源泉，是结构中的稳定因素。企业文化中最受社会、政治、经济、文化影响的就是结构的基础部分。就像大树根须吸收水分和土壤一样，以决定树的生长。一旦扎下了根，树就会慢慢成长，处于比较稳定的状态。企业文化结构的基础部分是企业文化的决定因素，有什么样的结构基础，就会有什么样的结构主体和结构的外在部分。

一、企业哲学

企业文化所宣扬的企业哲学，和其他哲学一样，是企业理论化和系统化的世界观和方法论。企业哲学是企业全体员

工所共有的对世界事物最一般的看法，是指导企业生产、经营、管理等活动及处理人际关系的原则。

哲学与文化有着水乳交融、千丝万缕的联系。哲学作为一种高层次的文化形式，是关于世界观和方法论的科学。它以其特有的理性思维，回答人们应该做什么和怎么做的价值问题，并成为人们修身的依据和安身立命的精神家园。

我们知道，哲学作为世界观、方法论的理论体系，是一种社会意识形态，它同政治、法律、道德、艺术、宗教等等的思想观点一起，构成一定的社会普遍存在体系。同时，哲学作为各种具体科学知识的概括和总结，它又同其他各种具体知识一起，构成人类的知识体系。如果再推而广之，哲学则是人类文化、文明的重要组成部分。马克思说，哲学是“时代精神的精华”，“文明的活的灵魂”，最恰当地指明了哲学的社会功能。所谓时代精神，是一定时代的内容的本质特征的表现。一定时代的内容是多方面的，而哲学对构成时代内容的所有科学文化知识进行概括、总结和升华，是从总体上把握时代的内容，集中地反映时代的本质特征，从而体现着时代精神的精华。所谓文明，是指人类社会的进步程度和开化状态，表征着人类文化的发展阶段。哲学作为理论化、系统化的世界观，在整个社会意识形态体系，整个人类精神世界，乃至人类文化和文明中，都处于核心的地位，起着统摄一切的灵魂的作用。人的精神世界不是在人的头脑中凭空建筑起来的，而是在人同外部世界发生关系的过程中通过活动的内化而逐渐形成的。精神世界形成以后，在人同外部世界发生关系的活动中又作为一种先在的内部准备状态而起作用，制约着人与世界关系的展开。哲学世界观、方法论的作用就在于，它作为价值选择的导航、指挥系统和特有的理论思维方式，把精神世界中的各种因素有序地组织起来，并推动它们按照一定的程序、方式和方法协调地发挥作用，

进行精神上的吸纳和创造活动。

企业哲学是企业最高层次的文化，它是企业中各种活动规律的正确反映，并主导着企业文化其他内容的发展方向。不同的企业文化，必然造成不同的企业建设与发展。不同生产方式，处在不同地位的企业家，会有不同的哲学思想。

企业哲学主导企业文化，其根本问题是解决企业中人与人、人与物、人与经济规律的关系问题。这是因为，从哲学的高度把握，人类所处的世界虽然纷繁复杂，生动多样，但归根结底就是两类现象：物质和精神。人类的活动是同这两类现象打交道，企业文化的活动也是同这两类现象打交道。人类的活动，包括企业的各种活动，尽管形形色色，丰富多彩，说到底从事的就是认识世界和改造世界这两件事。认识世界是主观反映客观，由物质到精神；改造世界是主观见之于客观，由精神到物质。人类活动的这两件事，都必然要遇到主观和客观的关系，也就是思维 and 存在、精神和物质的关系问题。所以说，哲学主导企业文化的实践活动，就是不断解决这个问题，并且是在这个矛盾的产生和解决中前进的。

企业必须着眼于培养企业家和企业员工的哲学思想，以转变观念和思维方式，正确处理企业中人与人、人与物、人与经济规律的关系，统一全体员工的思想，激发企业活力，带动企业前进，转变观念和思维方式，最根本的是要以马克思主义哲学为指导，树立正确的世界观和方法论，确立具有特色的新观念，如新物质观、新价值观、新道德观、新知识观、新信息观、新市场观、新系统观、新创新观、新效益观等等，以构成新世纪企业文化之企业哲学的基本思想。

二、企业价值观

企业文化内容丰富、辐射面广，但其中有一个核心内容，就是企业的价值观。企业价值观是企业哲学思想体系的

核心，也是企业文化的核心，它主导和支配着企业文化的其他要素。例如，企业宗旨体现企业的根本追求和精神归宿，它从企业奋斗目标和发展方向上反映企业价值观；企业信念体现企业群体对自己工作和生活中应遵循的原则和理想的信仰，就是对企业一系列价值观的信奉；企业道德规范和行为准则，都是企业价值观功能发挥的必然结果，它在思想上、品德上和行动上具体体现企业价值观；企业风貌，则是建立在企业信念、道德规范和行为准则之上的表现，是企业价值观的外部表现，并形成企业形象。

价值观是关于事物价值的看法、观念，是指人们对客观对象的意义、重要性的总看法、总观念，是对客观事物的总评价。企业价值观是以企业中各个个体价值观为基础，以企业家价值观为主导的群体价值观念。

企业价值观是企业文化的核心，它决定和影响着企业存在的意义和目的，企业各项规章制度的价值和作用，企业中人的各种行为和企业利益的关系，为企业的生存和发展提供基本的方向和行动指南，为企业员工形成共同的行为准则奠定了基础。

企业价值观受企业哲学的影响。企业哲学不同，必然导致企业价值观念不同。例如，以物为本的企业哲学，就会形成一切以有利于物的发展为标准的评价体系；而以人为本的企业哲学就会形成一切以有利于人的自觉性发挥为标准的评价体系。这种不同的评价直接导致企业管理行为的不同。前者重视通过硬性管理，迫使员工高效率工作；而后者则重视通过文化的手段，激发员工的自觉性来提高工作效率。

企业价值观不是先天就具有的，而是在企业的发展中逐步确立的，并且要遵循一定的规则。例如，最大限度地调动人的积极性，国家、企业、个人三者利益相统一，企业效益和社会效益相统一，眼前利益和长远利益相统一，局部利益

和整体利益相统一，物质文明和精神文明相统一，等等。

在企业文化建设中，许多企业家十分重视企业价值观的建设。他们认为，企业价值观的核心作用，远远高于技术或经济的资源、组织结构作用等。树立明确的价值观，赋予企业价值观以生命，是企业必须解决的首要问题。

中国企业文化的价值观，包含了丰富的内容，其中人才观、财富观、时间观、质量观、服务观、信誉观、效益观、审美观、利益观、文明观等，大家都已比较熟悉，这里仅简单论述以下具有新时代特征的价值观：

●人本观。尊重作为企业主体的人，重视企业生产经营中人的重要性，发挥人的积极性、创造性，把人作为世界上最宝贵的资源，是企业价值观之首位。

●知识观。知识经济时代，知识的价值已不言而喻，而“知本家”和“知识工人”的出现，更使企业知识观念发生根本性的转变。尊重知识、学习知识、运用知识，以知识为资本，以知识为谋生手段已被人所共识。

●信息观。科技的高速发展，特别是信息技术的发展，极大地推动生产力的迅猛提高和经济迅速飞跃。信息资源已与能源材料等自然资源并列为人类的重要资源，成为影响综合国力和国际竞争的主要因素。更多的人已能够运用信息技术和资源短时间迅速致富，而这在过去是从来没有的。

●竞争观。产品迅速更新换代；设计和产品生命周期变短；以价格和适销对路为基础的竞争十分激烈；企业尝试满足顾客需要的新方法等，使新世纪的企业进入超强竞争时期，企业必须向顾客提供优于其竞争对手的服务，必须做一些使其竞争对手不能或不会作出反应、甚至不会理解的事。靠质量、技能和市场壁垒而长期保持竞争优势的日子一去不复返。

●发展观。在 21 世纪，企业需要对“发展”的价值观观念进行反思。这是因为经济发展的新模式已不是集中工业

化，而是出现许多小型企业——即松散的能赋予个人创造他们自己的可持续发展的未来的小型企业。很多的企业都将经历从集中控制走向自由分散的逆转历史过程，人们将以更富创造性的方式进行工作和学习。

●卓越观。卓越表现一个人或一个企业有能力和无止境地学习，有能力以积极的方式适应所在环境，使之不断地获得进步。追求卓越，已成为 21 世纪的企业家在善于学习、克服自满、反躬自省、一心向上中，塑造自我的高境界的价值观。

●风险观。随着知识经济的到来，世界企业开始新的变革，面对信息技术革命等一系列新发展的冲击，企业的工作环境和工作内容都将彻底改变。由于人们对新科技的接纳程度不同，社会上可能出现前所未有的不一致。同时由于现有法律无法规范日新月异的新科技，使企业发展面临更多的风险。未来到底对企业是危机还是转机，就看我们采用什么样的价值观、采取什么样的行动。

●民族观。民族观即为中华民族争光的价值观，把企业的一切生产经营活动，置于中华民族的地位、中华民族的声誉、中华民族的精神的大目标之下，创中华民族新世纪之辉煌。

三、企业精神

企业精神是企业文化的高度浓缩，是企业文化的灵魂。企业精神的内涵应该丰富而深刻，意义重大而深远。企业精神具有强大的凝聚力、感召力和约束力，是企业员工对企业的信任感、自豪感和荣誉感的集中体现，是企业在经营管理过程中占统治地位的思想观念、立场观点和精神支柱。

企业因自己的生产方式、历史传统、产品结构、管理风格、员工状况的不同，受社会潮流、民族精神的影响，必然

会形成自己的独特的企业精神。这种独特的企业精神一般应包括企业对远大目标的追求，企业和员工强烈的命运共同体意识，企业所肩负的崇高使命，企业正确的价值观和方法论，企业有效的激励机制等。

企业精神具有个性、团结性、主体性、实践性的特点，这些特点是企业领导人基于世界、国家、社会要求决定的功能性、目的性而有意识培育出来的。21 世纪中国企业精神必须是一种正向的、积极的、优秀的企业文化成果，能对企业产生巨大的凝聚、导向、激励、控制和辐射作用。

一个企业要想生存、发展、壮大，在激烈的市场竞争中立于不败之地，立于世界经济之林，必须要有一种精神，把企业和员工中蕴藏的积极性、智慧和创造力，最大限度地挖掘和释放出来，员工与企业同呼吸、共命运，荣辱与共，风险共担，利益共享，使企业充满生机和活力，使企业产生巨大的凝聚力和竞争力。

一个伟大的民族必有一种优秀的民族精神，一个成功的企业必有一种卓越的企业精神，一个有作为的人必有一种非凡的人格精神。无论是一个民族、一个企业，还是一个人，没有精神就等于没有灵魂。精神虽然不是万能的，但没有精神是万万不能的。

作为企业文化灵魂的企业精神，内涵丰富而深刻，意义重大而深远。

企业精神，是体现企业所有员工的意志和利益，并在长期生产经营实践中形成的，具有 21 世纪现代意识的，反映企业理念、宗旨、目标和价值观、道德的团体精神，是突出企业特点和优势的一种群体精神优势。

为了更好地理解企业精神，我们应把握其以下特征：

●有选择地继承了中华民族传统中最优秀的东西。中华民族企业历史发展中创造出来的传家宝、精神财富以及优

良传统和优良作风，必然要得到继承。

●容纳了时代风采和精华。体现 21 世纪的现代意识：世界意识、社会意识、市场意识，科技意识、知识意识、信息意识、竞争意识、风险意识、质量意识、服务意识、效益意识等，必然在企业精神中综合体现出来。

●执着追求的远大目标。包括企业经济的、社会的追求，物质的、精神的追求，单一的、复合的追求，具体的、抽象的追求等等，但必须是企业员工共同的追求。

●崇高的企业使命。有一种超出企业本身的社会责任和使命，对物质文明和精神文明一样重视，服务社会、服务人民。

●强烈的命运共同体意识。把企业和员工视为命运相连、荣辱与共的利益共同体、命运共同体，从而激发员工的团体精神。

●体现主体精神，反映员工素质。杜绝企业精神里的落后现象，选择培养那种积极进取、开拓创新、激发企业活力的主体精神，造就一流员工队伍。

●与企业领导人一致，并通过企业领导人的精神集中表现出来。因为企业精神是由企业领导人积极倡导和自觉形成的团体精神，甚至有时企业领导人所倡导的精神成为企业精神。

●科学的价值观和方法论。企业精神的价值观和方法论要能适应 21 世纪不同社会、不同民族、不同文化的条件和环境；适应经济的、人文的、科学的不断发展。

●有效的激励机制。在企业内营造浓厚的发展气氛，促使企业员工最大限度地发挥积极性、创造性。

●勇于实践，长期培育。企业精神必须是企业在长期的生产、建设、经营和管理实践中精心培育的结果。

●具有自己企业特色。从企业的实际出发，突出自身的优势和特点，形成具有自己独特风格、与众不同的具有生

命力的企业精神。切不可清一色、赶时髦，照搬照抄，千篇一律。

四、企业道德

企业道德是调整企业与社会、企业与企业、企业与员工、企业员工与员工之间关系的行为规范的总和。企业道德是企业文化之根本。企业道德以善与恶、公正与偏私、诚实与虚伪、正义和非正义评价为标准，以社会舆论、传统习惯和信念来维持，是道德原则、道德规范和道德活动的总和。

企业道德是一种意识形态，是企业运行中，适应社会的需求自然产生的。企业道德反映了企业一种内在的价值观念和企业意识，是企业经营管理理论与实践的一种必然性产物，是企业生产实践中求生存、求发展的主体性的强烈体现。企业道德中的必然性内涵，反映的是一定企业环境对人们道德行为提出的客观要求，它从总体上规范人们的行为。

企业道德是社会道德的重要组成部分，是社会道德在企业行为中的具体体现。企业道德作为企业文化的重要内容，对企业和社会安定有着重要的作用，如有利于塑造良好的企业形象，有助于形成健康的组织氛围，有利于企业的生产经营活动，促进企业和社会精神文明的建设等。

企业道德必须要包括以下内容：一是遵纪守法，国家、企业、个人利益统一；履行社会职责，对社会负责，诚实守信；公平竞争，互惠互利；优质适价，竭诚为消费者服务；重视人的价值，关心爱护员工；不断创新，追求卓越，等等。

企业道德调整企业之间、企业与员工之间、企业与社会之间关系的行为规范，主要依靠社会舆论、传统习惯和信念来维持，以善恶为评价标准。

我们知道，企业在自身的生产、经营活动中，不仅会形

成其独特的指导思想、价值观念、经营哲学、文化传统，还会形成具有自身特点的道德规范，以调节企业与企业、企业与员工、企业与社会的关系，从而获得自身的完善与发展。

“道德”这两个字，在中国早就有了。“道”原是指人行走的道路，引申为事物运动变化的规律和人们行为必须遵循的道理、规范。“德”与“得”的意思相近，是人们实行“道”的原则，内得于己、外绝于人，便称为“德”。我们现在所用的“道德”这个概念，主要是指一定社会或阶级用以调整人之间、个人和社会之间关系的道德规范的总和。它是依靠社会舆论、传统习惯，特别是通过人们内心信念而起作用的。这里所说的“规范”，也就是准则、规则的意思。通俗地说，道德也就是做人的规矩。

不同的社会群体，会形成不同的关系，也会有不同的道德原则和道德规范。企业道德有着特定的本质内涵。它作为一种内在的价值观念，一种企业意识，既是企业经营管理理论与实践的一种必然性产物，又是人们在实践中求生存、求发展的主体性的强烈表现。它具有三个特点：

一是非制度化特点。企业道德不是被颁布、制定或规定出来的，它表现在人们的视听言行上面，暗藏于品质、习性、意向之中。

二是非强制性特点。企业道德不是依靠行政部门和通过强制手段来调节人的行为，而是通过舆论、说服、示范、教育等方式，以及个别人物、组织或机构的道德感召进行的。

三是非外化特点。企业道德是一种内化的规范。这是因为，企业道德只有在人们真心诚意地接受，并转化为人的情感、意志和信念时，才能得到实施。

企业道德作为一种善与恶的评价，可以通过舆论和教育的方式，影响企业员工的心理和意识；作为一种行为标准，可以通过舆论、教育、榜样、习惯等形式，调整企业员工的

行为。因此，企业道德在企业和企业文化建设中具有非常重要的作用。

其一，有利于维护企业的经济秩序和安定团结。

其二，有利于形成良好的组织氛围，即企业共同的价值观、良好的经营作风、和谐的人际关系、不断创新的内部环境等等。

其三，有利于提高企业员工的积极性和劳动生产率。

其四，有利于企业文化建设。

其五，有利于塑造良好的企业形象。

其六，有利于克服企业不讲信誉，唯利是图，忽视产品质量，欺骗顾客，损害社会的行为。

其七，有利于克服和防止企业领导人以权谋私，官僚主义，玩忽职守。

其八，有利于消除企业员工目无法纪，见利忘义，损公肥私，损人利己，金钱至上等不良现象。

其九，有利于社会主义精神文明建设。

第二节 企业文化结构的主体部分

结构的主体部分主要包括企业文化中战略文化、组织文化、制度文化、经营文化等，分别在企业发展战略、企业组织、企业制度和企业经营机制中体现，并发挥其作用。企业文化的主体结构，是企业文化的主要承载者，受核心层的影响，而又影响于表面层次。企业文化的主体结构就像大树的粗壮挺拔的树干和深刻的年轮体现树的生命一样，结构的主体部分以他们特有的形态，来体现企业文化核心结构的内容和要求，并以此形成企业文化的个性特征，形成企业的重要特色。

一、企业发展战略

企业发展战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展，对企业发展目标，达成目标的途径和手段的总体谋划。它是企业发展战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制定规划（计划）的基础。

企业发展战略作为企业文化的主体结构，主要界定企业的使命，回答企业为什么要存在，应该干什么，并确定企业发展的目标。在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和配置企业的资源。企业发展战略的主要特征：

一是全局性。企业的发展经营战略是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的，它所规定的是企业的总体行为，它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

二是长远性。企业的发展经营战略，既是企业谋取长远发展要求的反映，又是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点，并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用，但是，这一切也都是为了更长远的发展，是长远发展的起点。

三是竞争性。企业发展战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的诸多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方

案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力和迎接挑战直接相关并具有战略意义时，才能构成企业发展战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。企业发展战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定战略就是为了取得优势地位，战胜对手，从而保证自己的长期生存和发展。

四是纲领性。企业发展战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，这些都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

五是相对稳定性。战略必须在一定时期内具有一定的稳定性，才能在企业经营实践中具有指导意义。如果朝令夕改，就会使企业经营产生混乱，从而给企业带来损失。当然企业经营实践又是一个动态过程，指导企业经营实践的战略也应该是动态的，以适应外部环境的不断变化。因此企业发展战略应具有相对稳定性的特征。

所有企业都有自己的发展战略，尽管它可能是非正式的，不成形的，或是随机的。所有的企业都将向某一方向发展，不幸的是一些企业不知道它们将走向哪里。企业战略文化为决定企业未来发展方向提供了一种合乎逻辑的、系统化的和客观的方法。企业高层管理人员根据企业的使命和目标，分析企业经营的外部环境，确定存在的经营机会和威胁；评估自身的内部条件，认清企业经营的优势和劣势。在此基础上，企业制定用以完成使命，达到目标的战略计划，根据战略计划的需求，管理人员配置企业资源，调整企业结构和分配管理工作，并通过计划、预算和进程等形式实施既

定的战略。在执行战略的过程中，对战略的实施成果和效益进行评价，同时，将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来，确保对企业整体经营活动的有效控制，并且根据变化的情况修订原有的战略，或者制订新的战略，开始新的战略管理过程。

二、企业组织

我们知道，企业文化是一种特殊的组织文化。一定的企业文化是在一定的民族文化氛围中形成的，但它又不同于民族文化（大文化），而是属于一种既带有本民族特点又带有本企业特点的组织文化。每个企业都有自己特殊的环境和传统，都会形成自己特有的价值观念、思维方式和行为方式，形成具有自己特色的组织文化。正是这种各具特色的组织文化，构成了一企业与他企业的本质区别。因此，企业组织作为企业文化主体结构的一个重要部分，具有非常特殊的意义。

组织文化是一种亚文化，是系统中的某个部分——组织所具有的价值系统、规范体系、人格结构和心理素质。美国社会学家戴维·波普在《社会学》中曾说：“当在社会的某一个群体中形成一种既包括一些主文化特征，又包括某些独特的文化要素的生活方式时，他们这种群体文化就叫做‘亚文化’。亚文化可以围绕职业和种类形成和发展。”组织文化是由某个群体在它学会怎样解决对外适应和实现内部团结的问题中创立、发展和形成的。

组织不是简单的一群人的联合，而是为实现某种共同目标，由一定关系和联系方式结合起来，通过管理而形成的具有特定功能的人群协作系统。企业的组织是以企业经营管理高效率为标志，科学地设置企业管理机构，建立优化的组织系统和劳动组合，把企业的各环节、各要素进行最佳结合，

保证企业经营活动的正常运转。

在企业文化建设中，企业的组织是联系社会文化和企业文化之间的中介。它反映社会文化的基本性质，反映其具有共性的内容。同时，它有着独特的生成过程，它根据自身环境，在遵循社会文化普遍要求条件下，在吸收、容纳和改造社会文化的基础上，通过对其内部成员进行文化整合和长期积累，就形成一种个性化的企业文化。社会文化对企业文化的影响和企业文化对社会文化的反作用，都是通过组织这一中介来完成的。

因此，企业文化的组织结构，对于企业文化的形成和发展，对于企业文化功能和作用的发挥，都具有重要意义。

三、企业制度

企业制度一般指企业的规章制度或管理制度，是企业组织或群体为了维护其生产、工作和生活秩序而制定、颁布执行的书面的规划、程序、条例及法度的总和。

企业制度是企业文化主体结构的重要组成部分。这是因为，从企业文化建设的角度看，必须把制度建设纳入到企业文化的范围内，使之成为文化管理的一个组成部分；同时，企业在进行企业文化建设的过程中会产生一定的文化成果，如质量文化、经营文化、市场文化等等，这些成果也需要以制度的方式巩固下来，这就使企业制度建设成为企业文化建设不可缺少的组成部分。

企业的制度是企业及其成员共同的行为规范，也是企业协调员工的力量，以实现企业目标的基本手段。制度作为企业生产经营实践经验的总结，它既是企业的价值观、道德规范、经营哲学的反映，也是企业管理民主化、科学化程度的体现，它既构成企业文化的一个重要内容，也是企业文化的主体结构。

为什么说企业制度是企业文化的主体结构呢？

首先，研究人类文化，不能不研究制度文化；研究企业文化，也不能不研究企业制度的作用和功能。在社会制度文明的体系中，企业的规章制度具有重要的作用。现代管理学者还把企业管理制度的完善和科学化程度，当作衡量社会文明程度的一个重要尺度。企业规章制度实际上是企业文化规范性的反映，本身所承载的就是企业文化的内容。企业规章制度的权威性、强制性、稳定性、变动性、群众性、有限性等特点，都体现了企业文化的要求。

其次，企业的规章制度既然是一种文化，它就必然具有文化功能。例如，企业规章制度对企业员工心理调适的功能，可以避免或缓解由企业主管直接严密控制部属所产生的员工的焦虑、紧张、不安与反感的心理，从而化解管理者与被管理者之间的矛盾。这种调适功能就是企业的功能。

第三，企业的规章制度既是企业文化规范化的反映，也是企业文化得以强化和发展的重要保证。一定的企业文化一旦形成，就对企业的行为起着极大的制约作用。例如：企业的工作规程，就是企业的职业道德、职业责任、职业生活方式的体现；企业的奖惩制度，渗透着企业基本信念、价值观、道德观、人才观和绩效观；企业考勤制度，是企业时效观的反映；企业的分配制度，则主要体现了企业的绩效观，等等。

任何企业制度都与一定社会文化相联系，但并不意味着任何企业制度都代表着企业制度文化，它强调的是在企业活动中，应该建立一种能够使广大员工的自觉性、能动性得以充分发挥的制度机制，在这种制度下，能促使员工实施自我管理。

企业制度作为企业文化的主体结构，必须要正确处理好个人与组织、民主与集中、自由与纪律的关系；并显示出权

威性、强制性、稳定性、变动性、群众性、有限性的特征；有利于企业内部的安定团结，有利于统一步调，有利于分工协作，有利于民主管理；使企业广大员工的自觉性、能动性、创造性得到最充分的发挥。

四、企业经营机制

企业经营机制是什么呢？企业经营机制是指所有者与经营者、劳动者之间通过采取一定的经济利益形式和经济组织形式，运用一定的调节机制，确定权力分配、责任分担和利益分享的制约关系，所形成的决定企业经营行为的机制。

这里所说的经济利益形式，是指所有者收益的形式：利息、股息、租金等。资产形式有债券、股票、利润分成、所得税、调节税等，经济组织形式有企业组织形式、劳动者组织形式、管理者组织形式，如股份公司、董事会、工会等。调节机制是指调节权责利界限的机制，如市场机制、计划机制等。企业的经营行为是由管理者和劳动者共同完成的，但是经营行为的基本规则是由管理者和所有者共同完成的，体现了双方的意志。实际上，由于所有者处于拥有资产所有权和承担资产风险的地位，在经营行为的基本规则中更多地是体现所有者的意志。所有者与经营者、劳动者在权责利各方面的关系，通过一定的经济形式、组织形式和调节机制确定下来之后，经营行为的范围、特征、方向等就相应地被确定。

企业经营机制作为企业文化的主体结构，其中心任务就是要建立一种充满活力的经营机制，就是要使企业有责、有权、有利，理顺所有权与经营权之间的关系，正确处理好所有者、经营者和劳动者之间的关系。

当前改革企业经营机制，通过一定的经济形式、组织形式和调节机制，实行两权分离，是搞活企业的基本前提。

从企业文化的角度选择与确定经营方式的原则有三条：
(1) 要有利于社会主义公有制的不断完善，使社会主义生产关系更适合生产力发展的要求；(2) 要有利于整体利益与特殊利益的结合以及责权利的合理划分；(3) 要有利于转换企业机制，增强活力，提高经济效益。

第三节 企业文化结构的外在部分

企业文化结构的外在部分：主要包括企业的信誉、企业的行为、企业的环境、企业的形象等。这是企业文化结构最表层的部分，是人们直接可以感受到的，从直观上把握不同企业文化的依据。就好比种什么树开什么花、结什么果一样，结构的外化部分以其外在的表层形式体现核心层和基本层的水平、规模和特色。我们通过企业文化的外层结构就能了解到该企业特有的哲学、价值观念、精神风貌和道德规范，就能想像到该企业的精髓。

一、企业信誉

企业信誉作为企业文化的表层结构，受企业文化基础结构和主体结构的影响和制约，是一个企业的企业文化的真实反映，为人们所直接感受，并从中不断感受、不断认识，是表层下的主体结构和基础结构之内涵。

市场经济从信用的角度可理解为信用经济，在市场规则的约束下供求双方的活动很大程度上由信用支配其持续地活动。信用既是无形的力量，也是无形的财富。领导者若能得到大家的信任，众人自然会为其效力。相反，如果言而无信，就算许诺了再多的好处，别人也会怀疑他兑现诺言的诚意。

一诺千金是社会信用的浓缩，诚信守诺是社会交流、经济运营的基本道义之一。从宏观上，国与国寻求合作与发展

的基础是互惠互利，互守承诺；从微观上，公民之间、企业之间、区域之间必须有一诺千金的信义基础。可贵之处在于，承诺之初慎之又慎，既诺，“不失于人”。

古今中外的大量事实证明，只有坚持诚信经商的企业，才能兴旺发达，立于不败之地，而弄虚作假、欺骗顾客的商家，都不可能长命的，我国的一些著名“老字号”的金字招牌长期不倒，为广大消费者所信赖，就是最好的例证。这些老字号在同行中名气大、影响深、各具经营特色，他们有一个共同的特点，就是讲究信誉，恪守诺言，重合同，守信用，取信于社会，受顾客信赖。在营销过程中，他们在商品质量上讲“货真”，在销售价格上讲“价实”，在交易数量上讲“秤平、提满、尺码足”，在服务过程中讲“守信”。如北京的瑞蚨祥、上海的老介福、天津的谦祥益等呢绒绸布店，北京的同仁堂药店等老字号，信誉卓著，闻名中外。

韦伯（Max Webber）在其名著《新教伦理与资本主义的精神》认为，近代西方资本主义的兴起，除经济本身的动因和条件外，还有一层文化的底蕴，这就是他所说的“新教伦理”。这部著作特别强调在这种宗教精神滋乳下的勤俭、诚实、有信等美德，韦伯认为，资本主义经济秩序的建立和巩固，依赖于这些美德提供的精神力量。

在中国，“信”作为商业伦理的中心恐怕历史更为悠久。唐人韩愈是在儒家中最早发现《大学》的新意义的。《大学》的思想脉络起自正心、诚意，这个“正”和“诚”施于人生实践就表现为“信”，它和勤勉做事的民族传统水乳交融，中国社会各阶层所推崇的敬业精神以及信誉为本、童叟无欺等等商业伦理都是由此而来的。

讲究信誉则是企业成败的关键。信誉是企业的名声、企业的形象、企业的生命。一个企业信誉好，就有强大的生命力，就能不断发展，在激烈的市场竞争中站稳脚跟，求得生

存；反之，就会陷入困境，甚至破产倒闭。信誉就是要遵守诺言，讲求信用，这不仅是企业的道德准则，也是做人的基本原则。孔子说：“人而无信，不知其可也。”人无信不立，店无信不开。无论古代还是现代，诚实经商都作为商人的座右铭，当作根本信条。

诚信立德，凡诚信者必德高望重，必得到别人的信任和尊重。诚信必行，重诺言，践诺言，言必践，行必果。诚信有报，桃李不言，下自成蹊。诚信不仅仅是付出，而更多的是收获。可谓诚信有道，得道多助。“诚信者，天下之结也”。

二、企业行为

企业行为是指企业受其哲学、价值观、精神、道德等影响，由企业组织制度支配而表现出的外在活动，是企业文化结构的外在部分，属于表层结构，是企业文化的动态体现。

（一）从企业行为指向上分，可以分为企业经济行为、企业社会行为、企业政治行为。

企业经济行为：企业是一个经营共同体、投资实体。因此，必然具有明确的经济价值取向、经济行为准则。但这绝不意味着一个优秀的企业文化在其经济价值取向中可以简单地重述一般工商业者的这个定义：“企业是一个谋利组织，”企业的全部经营管理在于谋取利润最大化。优秀的企业价值观所具有的经济价值取向必然极端排斥这样的观念和原则：企业全部经营活动、所有活动的出发点都是为了千方百计、挖空心思地赚钱。倘若一个企业就是一味地、不择手段地赚钱，必然成为一个不受社会欢迎的“经济动物”，必然终日被充满了算计和铜臭味的气氛笼罩，那么，无论其一时何等繁荣，终会因内、外环境的“恶化”而走上绝路。进一步说，企业必须作为一个社会器官在社会中存续。它的基本

的、直接的目的只有一个，那就是创造顾客、市场和需求。为了达到这一目的，它必须执行两项基本功能：市场营销、创新（主要不是技术创新，而是经济和社会的创新）。利润只是企业这两项主要功能的补偿和报酬之一，而不是结果的全部。因此，企业具体项目、作业、产量、服务等等的抉择绝不会完全从盈利出发，其原始诱惑力与驱动力也多半不直接来自于利润率的高低和利润总量的多寡，它们只是事业抉择的限制条件。

企业社会行为：企业是社会的一个器官，是国家、社会和社区的一个集团公民，因此，它在影响和改善社会环境方面负有责任。一个健康、有效的现代企业价值观，其有关社会价值取向问题通常都发展、升华到这样的高度：其一是确认并积极处理企业、产业生产、经营全部活动所造成的社会影响。正视并确定对这种影响所负有的责任；其二是确认社会问题的存在并积极参与社会问题的解决，把社会问题视为企业发展的机会，既满足社会的需要，又为企业发展奠定基础。这样的企业社会价值取向使得企业既肩负起多重社会责任，又获得一个日益改善、日臻完美的社会环境。

企业政治行为：经济问题、社会问题和政治问题从来就没有一条不可逾越的鸿沟。一些问题在一定的社会历史条件下作为焦点问题，就会酿成政治危机。而现代大企业，其经济价值取向、社会价值取向以及伦理道德价值取向，都规定了它在这些问题生成及发展时，不能袖手旁观，而对人权、种族、民族、就业、福利、慈善等等一系列问题的介入，对这一系列问题的解决，都会使企业价值观形成明确的政治价值取向。企业价值观愈是向更高层次方向发展，愈是把解决社会问题当成发展的机会和责任。

（二）从企业文化载体上分，可以分为企业家行为、企业管理层（干部）行为、企业英雄和模范人物行为、企业员

工群体行为。

企业家行为：企业家是企业的主角，企业文化从某种意义上讲是企业家文化。企业家行为主要体现在企业的经营行为、决策行为、管理行为和创造行为，是企业行为的主导。企业家的文化观念、思维方式、经营思想等无时无刻不对企业员工的文化观念和行为起着潜移默化的影响，对企业的创建和发展起着指导作用。企业家是企业文化的倡导者，企业家行为是企业文化的人格化体现。企业家作为企业行为的指导者和组织者，在行为上必须要注意三个方面：一是要有敏锐的文化洞察意识和行为整合能力。通过企业大量的经营管理活动和员工行为等表面现象，理解和把握其行为产生的原因，从而进行整合。二是要有文化自觉意识和行为引导能力。通过深刻于他人的文化感受意识，本能地无意识地自觉地应用文化的力量，以良好的行为引导企业和员工。三是要有文化创新意识和行为培养能力。通过不断地提高自身和企业的学习能力，不断地解放思想和进行观念革命，不断地提高企业的文化水平，不断地提高企业员工的文化素质，使企业和员工具有良好的文化意识和文化行为。

企业管理层（干部）行为：企业管理层（干部）是企业文化的核心整体，是企业组织和制度的人格化。企业管理层（干部）行为是企业行为的中坚力量，不仅是企业行为者，还是企业行为的管理者。企业管理层（干部）行为有以下几个特点：一是由于自身的职务和责任要求，必须把企业哲学、企业价值观、企业精神等与规章制度的执行有机地统一起来，从而使其行为具有规范化特点。二是在培育企业文化过程中，企业管理层必须借助于企业良好的风气和习惯，引导员工，从而使其行为具有风尚化特点。三是在管理中要通过培养和树立英雄、模范人物，将其作为员工学习的榜样，从而使其行为具有人格化特点。四是通过管理行为使企业文

化为企业和企业员工所认同，形成共识，从而使其行为具有共识化特点。五是通过营造良好的企业文化环境，感染和熏陶企业员工，促进对企业价值观的认同等，从而使其行为具有情境化特点。

企业英雄和模范人物行为：在具有优秀企业文化的企业中，最受人尊重的就是那些集中地体现了企业价值观的英雄人物。这些英雄人物是企业员工学习的榜样，他们的行为常常是企业员工仿效的行为规范。

企业英雄可划分不同的类型，肯尼迪和迪尔曾把企业英雄人物划分为共生英雄（幻想英雄）和情势英雄两大类别，而情势英雄又划分为出格式英雄、引导式英雄、固执式英雄和圣牛式英雄四类。其中共生英雄是企业英雄人物中的最高层次，因为他们不仅创建了企业组织，而且缔造了确立企业经营方式的企业理念。在我国大多数企业也经常评选劳动模范或先进生产者。这些先进和模范人物实际上就是我国企业中的英雄人物。因为他们的精神和事迹都从不同的侧面表现了企业的价值观，体现了企业行为规范的要求，从而成为了广大员工学习和效仿的楷模。在我国将企业英雄划分以下七种类型：

●领袖型企业模范具有极高的精神境界和理想追求，有整套符合社会主义企业发展规律的价值观念体系，常常从这个企业调到另一个企业担任领导，都能把企业办好，许多濒临绝境的企业被他们一一救活。

●开拓型企业模范永不满足现状，勇于革新、锐意进取。不断开创新领域，敢于突破新水平。他们具有创新意识，自身充满创新的活力和竞争的意识。

●民主型企业模范善于处理人际关系，善于发挥大家的聪明才智、集思广益。能把许多小股力量凝聚成为无坚不摧的巨大力量。

●实干型企业模范总是埋头苦干，默默无闻，数十年如一日，如老黄牛贡献出自己的全部力量。

●智慧型企业模范知识渊博、思路开阔、崇尚巧干、常有锦囊妙计，好点子层出不穷。

●坚毅型企业模范越是遇到困难干劲越足。越是危险越能挺身而出，关键时刻挑大梁，百折不挠。

●廉洁型企业模范一身正气，两袖清风，办事公正，深得民心，为企业的文明作出表率。

企业员工群体行为：企业员工是企业的主体，企业员工群体行为是企业文化行为的主体动力。企业员工群体行为反映了企业文化的先进程度，是企业行为的基础。明智的企业都懂得在培养员工行为时，只有充分发挥员工的价值，尊重他们的愿望，他们才能在岗位上展示自己的才华，使自己的行动有目标，行为有能力，愿意与企业分享价值、分担风险、共享报酬、集体行动一致。明智的企业都懂得，员工群体行为动力来自于企业文化和谐，企业员工愿意将团队和企业目标置于自己目标之上，愿意分享成功的荣誉，也愿意分享失败的后果，愿意为组织作用发挥到最佳状态而牺牲自我。明智的企业都懂得，要使员工行为自觉，只有当员工认同企业宗旨后，在组织有效的协调下，集体目标和员工个人目标相互吻合，使员工体验到在共同工作中自身价值时，就会感到自己工作的愉悦和生命的价值，就会认为企业是实现自我创造力的有效场所，并自觉地行动起来。

（三）从企业行为运作方式上分，可以分为企业礼节和仪式、企业文化活动、企业文化网络。

企业礼节和仪式：企业的礼节和仪式（简称礼仪）包括企业进行的各种例行活动，如待人接物的礼节、庆典、处理公共关系的方式、信息沟通的规范等。我国一位成功的企业经营者说，礼仪文化的实质，是要培植基于尊重人、关心

人、爱护人的行为准则，追求更深层次的价值观，它往往赋予企业浓厚的人情味，使企业职工之间，企业与公众之间充满了友情。日本企业十分重视我国传统文化中有关礼仪的思想，把员工的行为规范具体体现在各种形式的礼仪之中，使他们成为企业的一种软管理手段，成为协调人际关系的重要方法和艺术。企业礼仪不仅对员工的行为具有模式化的规范作用，而且对于员工的人格完善、道德修养具有良好的促进作用。

确立企业礼仪可以体现、巩固和强化企业价值观，激发员工的主体精神，强化团队意识。确立企业礼仪可以营造良好的人际关系氛围，增强企业成员之间的团结和友谊，强化企业凝聚力。确立企业礼仪有助于强化企业道德规范，培养员工树立良好的职业道德，搞好文明服务。

企业文化活动：企业文化活动是指企业根据企业经营、发展的需要，结合企业员工的需求和特点，而开展的各种文化活动。

企业文化活动的内容很多，主要包括：为提高企业员工的文化素质和劳动技能开展的学习培训活动；为开发企业员工智力，培养员工的创造性和成就感，开展的技术创新活动；为培养和提高企业员工艺术审美水平和艺术创造能力开展的文学艺术活动；为丰富企业员工的精神生活，陶冶员工情操的娱乐活动；为培养企业员工勇敢拼搏精神，增强体质开展的体育竞赛活动；为使员工增强对企业的感情，加深对企业福利环境和文化氛围的依恋，开展的福利性活动；为了使员工树立起主人翁意识，强化和确立共同理想和企业意识开展的思想活动等等。

企业文化网络：企业文化网络是由在企业内部建立或形成的广泛的、正式与非正式的、公开与非公开的信息传输和沟通渠道构成的。企业文化网络的活动主要是通过多层次沟

通，用暗示、参与、示范、引导和渗透等“软”的形式与方法来进行的。构建积极的良性的文化网络，可以增进企业上下级之间、员工之间的思想交流和感情联系，有利于形成企业员工群体的共同的价值观，调动和发挥企业员工的积极性与合作精神。

企业文化网络是一个多层次多侧面、纵横交错、上下贯穿的信息传输体系。它的活动方式没有固定的模式，其活动特点是无形的团队精神的感化、文化微妙性的暗示和非正式规划的约束等。

三、企业环境

企业环境是企业文化的一种象征，属于企业文化的表层结构。它体现了企业文化个性特点。每个企业都生存于一定的环境之中，在环境中发展，同时又改变和创造着环境。

企业环境包括企业的内部环境和外部环境，不同的内部和外部环境，是企业文化具有个性的重要原因。一般讲，企业的内部环境，是构成企业文化的重要因素；企业与外部环境的关系，则综合体现了企业的基本信念、价值观、道德风貌和经营哲学。

企业环境是企业生存和发展的最基本条件，也是企业进行正常的生产经营活动所必要的、不可缺少的条件。没有了环境，企业就无法生存；企业环境不好，就会影响企业的生存和发展。不同的企业体制以及用人机制、管理机制将会使企业形成不同的企业环境。

企业应该建成什么样的企业环境呢？一方面，要能适应外部环境，如政治环境、经济环境、意识环境、社会环境，使其积极因素作用于企业，促进企业形成良好的小环境。另一方面，要搞好内部环境，如企业的组织环境、心理环境、人文环境、经营环境，以良好的小环境促进大环境的改善，

为大环境质量的改善做贡献。

企业文化与环境，犹如一定的土壤、气候生成森林，森林又改善着气候和土壤一样，二者相互依存，相互促进，又相互制约，在对立统一的相互作用下循环发展。企业在适应环境的同时，又改造和创造着环境。

如同企业一样，企业文化也是在一定的环境中形成的，不同的企业环境，一定会产生不同的企业文化，并形成企业文化独特的个性。所谓以文化为形式的输入和输出，就是企业文化与环境的相互影响。

企业文化环境一般分为外部环境和内部环境，也有称大环境和小环境。

（一）企业文化的外部大环境包括地理位置、气候、资源、山川等自然环境，也包括政治、经济、思想、社会等因素。自然环境是企业的生存环境，是企业生存、发展最基本的保证。但是，对企业影响更大，无时无刻不在强烈地作用于企业，影响企业发展的是大环境中的政治环境、经济环境、意识环境和社会环境。

其一，政治环境决定着企业的发展方向。政治环境的决定因素是执政党的政治路线。例如，中国共产党的基本路线，就决定了以经济建设为中心，进一步深化改革、扩大开放，建立和完善社会主义市场经济的政治大气候，引导和决定了企业的体制和企业发展的方向，也控制和调节了企业的经营机制和经营行为。

其二，经济环境决定着企业生产力发展水平。毫无疑问，企业生产力诸要素中的劳动者、劳动手段、劳动对象、科学技术、企业管理等方面的状况，取决于社会大环境的发展。如果经济秩序混乱，经济环境恶化，市场失控，企业就会失去正常生产和正常经营的基本条件。

其三，意识环境决定着企业的经营理念 and 价值观。意识

环境是由于某种观念、精神、舆论、经验、情绪、作风、道德、习惯、心理所形成的一种思维定势。这种思维定势如同一种无形的力量对企业发挥着潜移默化的作用。例如，小生产的封闭意识带来的保守的思想倾向，必将使企业思想僵化、求稳怕乱，不愿改革。再比如，积极、进步、乐观、崇高的环境必然促进企业正确价值观的形成，激励人们奋斗和追求。

其四，社会环境决定着企业的生产秩序。社会是一个大系统，企业是社会中相对独立的子系统。如果企业外部的社会秩序不好，则企业的资源就会遭到破坏。小的方面，如断水断电，交通阻塞；大的方面如社会动乱。20世纪六七十年代的“文化大革命”就是一个非常典型的例证。

企业文化的内部环境一般划分为四个方面，即企业的组织环境、心理环境、物质人文环境和经营环境。这是企业文化环境的主体。其中：

●组织环境是由企业在基本体制以及用人机制、管理机制和约束机制的作用下形成的环境态势，直接影响到企业是否有活力，是否有利于人才成长、管理是否科学民主、监督和约束机制是否有效。

●心理环境是指企业员工对企业环境的反射，而产生的一种心理作用。心理作用产生于客观环境，又对客观环境发挥影响和制约的作用。例如，健康的心理环境可以使人们精神振奋，使企业兴旺发达；不健康的心理环境又可以使人们垂头丧气，一蹶不振。

●物质人文环境主要是指企业的生产和生活环境。一个企业如果重视人的情绪，照顾人的需求，注重对人的激励，那么就非常注意优化企业的生产环境，为员工提供良好的工作环境；就会不断改善企业员工的居住、休息、娱乐等条件和服务设施，使员工有一种归属感。

●经营环境既包括企业内部的组织环境、心理环境和物质人文环境，还包括企业与外部进行人力、物质、产品、信息、资金等项交换时所形成的“边缘”环境。健全的市场导向、完善的社区服务、可靠的资金保证、良好的公共关系等，是确保企业形成经营环境不可缺少的重要条件。

四、企业形象

企业形象是企业文化的外显形态，是企业哲学、价值观、精神、道德等的外在表现，是现代社会企业“文化资本积累”的价值体现，是企业文化表层结构的重要组成部分。

企业形象的具体涵义是指社会大众和企业员工对企业的整体印象和评价。主要包括以下几个方面：

●企业自身的厂区、厂房、车间的自然与人工的环境的形象；

●企业产品的设计、商标、包装、外观，尤其是质量给顾客留下的整体印象与联想；

●企业员工的价值观、精神风貌、职业道德、服务态度、文化水平、仪表妆束等言行举止给外界的整体印象；

●企业宗旨、理念和目标，给企业员工和社会大众留下的印象；

●企业经营、销售、售后服务的策略方式给社会大众留下的印象；

●企业通过公共关系活动在顾客心目中或社会上树立起来的形象；

●企业的集体福利和不断改善的物质文化生活给企业员工和社会大众留下的印象；

●企业和社会公德和公益事业方面的作为给企业员工和社会大众留下的印象，等等。

(一) 企业形象的主要特性：

一是统一性。企业形象是主观和客观的统一。从主观上讲，它是企业员工和社会大众对企业的认识和评价，属于观念形态；从客观上讲，它反映的内容是企业自身的特征和状况，是一种客观存在。

二是自主性。企业形象的形成和确立，完全是企业自主的行为，以企业的行为事实为依据。企业形象是否能得到企业员工和社会大众的认同与好评，关键要依靠企业自己扎实的工作，是干出来的，而不是别人说出来的。

三是整体性。企业形象是其内涵各种要素的综合反映，是一个整体的形象。它的塑造是一个复杂的系统工程，必须面面俱到，不能只做好几个方面，忽略其他方面，所构造起来的是企业员工和社会大众心目中的完整的形象。

四是可信性。企业形象不是靠企业自己的宣传与公关，也不能依靠企业自身的感觉或个别部门单方面的看法，必须是一个真实的形象，客观公正地反映在企业员工和社会大众的心目中，具有可信性。

五是长期性。塑造企业形象不是一朝一夕之功，是一项长期任务，需要花较长时间，投入较大的精力和一定的费用，有计划、有步骤地开展，从树立企业目标、确立企业价值观、规范道德行为、重视技术开发、引进培养人才、科学经营管理、提高产品质量和服务质量等方面，扎扎实实地下功夫，持之以恒，不间断地努力。

六是变动性。企业形象的形成是一个动态过程，虽然一经树立，具有相对的稳定性，但随着经济环境和消费趋向的变化以及企业发展的需要，企业形象必然存在一个重新塑造的问题。另外，企业形象也是非常容易变化的，因为企业的任何不良行为，都会直接影响到企业形象。

（二）企业形象的意义和作用

好的企业形象一旦形成，就会成为企业的无价之宝，不

仅会产生巨大的社会效益，还会产生巨大的经济效益。在市场经济条件下，尤其是处在同等档次和水平的企业之间，塑造良好的企业形象，如同抢占制高点，是企业竞争取胜的“法宝”。塑造良好的企业形象，其意义表现在以下几个方面：

首先，良好的企业形象，有助于企业占领市场。企业以其产品的某种良好形象，争取消费者信任 and 好感，就如同社会颁布给企业的“信用证”一样。

其次，良好的企业形象，有助于企业的股票出售、吸收资金、获得贷款等，增强企业的筹资能力。因为一个具有良好形象的企业，很容易获得投资者的信赖。

第三，良好的企业形象，有助于企业广招人才，增强企业发展的实力。人才在好的企业不但可以得到良好的培养，还可以施展才华。同时，优秀的人才又往往赋予企业新的生命力和形象。

第四，良好的企业形象，有助于增强企业的凝聚力，激发员工的自豪感、荣誉感、使命感和责任感，自觉地把企业的言行与企业的形象联系起来，热爱企业，献身企业，始终保持高昂士气和旺盛斗志。

第五，良好的企业形象，有助于企业与相关企业建立相互信任与合作的关系，寻找到最可靠的合作伙伴，拥有稳定的供货和销售渠道，增加市场占有率。

第六，良好的企业形象，有助于企业和政府、社区及舆论界融洽关系，取得政府、社区、新闻界和社会大众的信任，提高企业和社会上的知名度，扩大影响面。

第七，良好的企业形象，有助于企业走向世界，开拓海外市场。因为，良好的企业形象和信誉，是克服外界不信任态度并引起人们好奇与关注的最有力的工具。

综观 21 世纪企业发展趋势，企业竞争已经不仅仅是产

品力的竞争、销售力的竞争，而是以企业文化建设为基础的整体企业形象的竞争。综观以往国际国内市场，成功的企业无不拥有成功的企业文化和企业形象，如美国的可口可乐、IBM、通用汽车、麦当劳等公司，日本的松下、索尼、丰田、东芝等公司，还有中国的健力宝、太阳神、四通、联想等公司，都把企业文化和企业形象作为企业经营活动的最为宝贵的资源，把建设企业文化和塑造企业形象当作逐鹿市场的经营目标，当作赢得竞争优势的战略环节。我国企业界面对正在发展的市场经济大环境，面对走向国际化的挑战，危机与希望同在。因此，在我国企业发展的过程中，不仅要注意机制和体制的变革，而且应注重经营意识的变革，在经营中注入文化力和形象力，将企业形象战略作为企业发展的重要战略之一，塑造出新世纪中国企业的形象。

（三）“CIS”塑造企业形象的运用

“CIS”是企业识别系统（Corporate Identity System）的英文简称。“CIS”由三部分组成，即企业理念识别（Mind Identity，简称 MI）、企业行为识别（Behavior Identity，简称 BI）、企业视觉识别（Visual Identity，简称 VI）。“CIS”涵盖了企业的各个方面。

“CIS”战略是一种现代营销战略，它是适应市场竞争日益演变为企业整体形象竞争这一发展新趋势而产生的。

“CIS”最早发源于20世纪50年代的美国，到70年代欧美许多大公司已完成“CIS”改造；日本在70年代导入“CIS”，不少企业因此提高了经营绩效。80年代，“CIS”在台湾成为潮流。随着我国改革的不断深化，“CIS”热潮已经兴起。1999年1月“中国特色CIS战略第四届高层次研讨会”，对研究中国CIS战略跨世纪发展，更是取得了新、高、深的突破性进展。

在“CIS”系统中，VI是最外在、最直观的部分，它以

企业标志、标准字、标准色和象征图案、吉祥物等为基础，设计企业的各种外观，如产品品牌及包装、事务用品（文具、名片、信笺、信封等）、办公室装饰、广告标牌、员工制服、车辆外观等等，组成企业独特的视觉识别手段，并将信息向外界传达，从而立竿见影地树立起一个鲜明的企业视觉形象。

统一视觉形象对塑造企业形象至关重要，它是从人们视觉的角度，使企业的形象在社会公众的心目中留下难忘的印象。国际著名企业无一不在这方面别出心裁，刻意造型。肯德基、麦当劳快餐在全世界统一的成套标志，甚至包括规范化的店内装饰，醒目而鲜明的形象，让人印象深刻。

但“CIS”的深层是MI和BI。尤其以MI为核心，它是“CIS”的灵魂，包括企业经营哲学、精神信条、座右铭、企业风格、经营策略等，是企业的价值观念、精神观念和理想追求的体现。没有MI，企业就没有生命，没有活力。BI则覆盖了整个企业的经营管理活动，它将MI通过对内对外的活动，点点滴滴渗透到企业日常工作中。MI、BI、VI必须协调一致，才能发挥最佳效用。

企业文化结构的基础部分、主体部分和外化部分是密不可分的，它们相互影响、相互作用，共同构成了新世纪中国企业文化的完整体系。其中，基础部分是最根本的，它决定着其他两个部分。因此，我们在研究企业文化结构的时候，要区分层次，紧紧抓住核心，才能取得准确、全面的认识。

我们虽然把企业文化的结构划为三个部分，分成三个层次，但并不是把所有内容都作为我们研究的对象，就像认识树木不一定非要认识每一片树叶，抓住主要的、重点部分进行研究解剖就可以了。

案例：

远通文化新视野

中铁十七局集团远通工程有限公司于1985年在福建省福州市成立。组建初期人员来自原铁道兵第七师部队（1984年集体转业为铁道部第十七工程局），2000年脱离铁道部进入中央企业工委序列，2001年10月改制为中铁十七局集团远通工程有限公司。公司集工程施工、房地产开发、宾馆旅游、物资贸易于一体，具有国家公路工程施工总承包一级、市政公用工程施工总承包二级、房屋建筑工程施工总承包二级资质，是ISO9002质量体系认证综合型集团企业。公司实力强，拥有雄厚的高精管理、技术人才和设备，年施工能力10亿元。

公司继承和发扬铁道兵部队的优良传统，立足福建，面向全国，艰苦创业，形成了“自强自立、敢为人先、时思危机、追求无限”的企业精神。17年来，共参与福建省、北京市、江西省、浙江省、广东省等国家中型基础设施建设近百项，成为建筑施工企业的一支生力军。罗长青州高架桥、霞浦后港特大桥、泉州苏塘特大桥等多项技术指标填补福建省空白，深桩、高墩、长隧、大跨悬灌、托架现浇等10余项施工技术在国内处于领先地位，创国家、省部级优工程奖21项。公司连续10年被评为“福建省文明单位”，连续6年被评为“福建省思想政治工作优秀企业”，连续6年荣获“福建省重点工程建设先进单位”，连续8年被评为“福建省AAA信用企业”，荣获“铁道部多种经营先进单位”、“机械设备管理先进单位”、“福建省安全生产先进单位”、“福建省300家最佳企业形象”、“福建省100家最佳效益企业”、“福建省百强企业”等30多项省部级重大荣誉。

远通公司飞跃发展的背后，靠的是逐步培育起来的、集

传统性与时代性于一体的远通文化。远通公司的发展历史也是远通企业文化形成的历史。远通的成功，也是远通企业文化的成功。

远通文化源于创业初期，源于发展阶段，是远通公司一代领导人在弘扬当年部队传统、大胆借鉴、吸收外来先进管理思想，在市场经济的实践中，创新企业经营理念，集中广大职工智慧的基础上逐步形成的。

17年的创业，使远通人深深地感悟到，企业的成功与迅速崛起，来自自身强势的文化力量。在二次创业中期，远通人就开始意识到企业文化对于企业发展的重要意义，他们依靠企业传统政工优势，紧密结合企业党建、思想政治工作和精神文明建设，开拓远通企业文化新视野，打造远通企业文化新形象，使企业文化从“不自觉形成”阶段走向“自觉培育”阶段。改造重塑了企业，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地，走向了可持续发展的良性轨道。

一、增强认同，凝聚精华，丰富远通文化内涵

远通公司紧紧抓住企业文化的中心工作——企业精神层、企业理念核心层的宣传教育，促进了全员观念更新、目标统一、行动一致，促进了企业的管理升级和行为规范，知名度和美誉度的提高以及品牌的树立，远通公司比较完整地提炼归纳了远通企业精神、企业作风、企业发展战略和目标，人才观、生存观、管理观、创新观、质量观等，这些和“自强自力、敢为人先，时思危机、追求无限”一道，大大丰富了远通文化的内涵，得到了全员的认同，已成为远通公司全员拓展市场的一致目标追求和行为准则。

企业精神：自强自立 敢为人先 时思危机 追求无限

企业经营哲学：天地人合 以变应变

企业主导价值观：人才为本 信誉至上

企业目标：中国远通 世界远通

企业发展战略：文化远通 数字远通 品牌远通 实力远通

企业经营方针：适应市场 立足主业 多经并举 协调发展

企业道德：友善 诚信 守则

企业作风：求实 严谨 遵规

修身观：终身学习 日省吾行

人才观：尽了力就是贡献 专一行就是人才

生存观：永争第一 第二就是失败

管理观：文化引导 情理相济

创新观：领先一步 力创示范

质量观：无可挑剔 不留遗憾

效益观：社会效益第一 经济效益第二

环境观：关爱人 造就人

塑形观：“精”字牌远通（人员精管理精设备精产品精）

绩效论：一切以满足业主和客户的要求为最高准则，一切以取得业主的信誉为最后评价，一切以取得最佳社会效益和经济效益为最后肯定，一切以取得国优、省部优工程为最终结论。

价值排序论：人的价值高于物的价值，共同价值高于个人价值，社会价值高于利润价值。

在这些理念的指导实践下，近年来企业的管理水平、人员素质、企业形象、知名度、美誉度得到了同步的提高。外界曾这样评价远通：“远通人气旺、有大气、远通不可小视、远通的潜在优势是人才优势、远通深不可测；”“远通充满强烈的个性色彩，有与众不同的感觉，品味气质和风格跟一般企业不一样。”等等。这些都是远通长期企业文化培育的结晶，它展现了远通公司的个性魅力，说明了远通文化培育了远通的内在智慧、潜在力量和良好的社会亲和力。

一、创新再造，整合优势，构筑远通文化战略

企业文化形成后，要根据体制机制和内外形势的变化，进行重新整合创新，防止文化滞障、凝固。远通公司及时修订了各项规章制度，适时提出导向性、前瞻性的新理念，进行大力宣传，使所有职工产生共鸣和认同，从而保证文化不断创新，与时俱进。通过对企业文化的重塑再造，带动企业的观念创新、战略创新、体制创新、机制创新和管理创新。他们根据入世形势的变化以及企业的发展目标，及时提出了构筑“文化远通、数字远通、品牌远通、实力远通”的发展战略，获得了广泛的瞩目和好评。

“文化远通”就是拥有高素质的员工队伍，有共同价值观、精神支柱和追求目标，有统一俗成的行为规范，有百折不挠、追求无限的共同意志和团队精神。造就一个“学习型”的企业。

“数字远通”就是通过信息网络，实现信息来源广、处理快，交流和共享程度高，通过网络和计算机实现办公自动化、基础信息资源的整合和共享。使信息技术进入管理的每个环节，实现对传统的企业管理的根本性变革。造就一个“创新型”的企业。

“品牌远通”就是要攻克高、精、尖技术工程项目和前沿工程领域，打响国内，走向世界。通过产品质量和服务来体现远通的能力和水平。各种评比争第一，有名次、有奖项，各项工作有创新、有标意，领先一步，以“优”创名，以“新”促名，以“诚”扬名，真正做到让上级、让业主、让顾客满意放心，从而扩大企业的影响力和知名度。造就一个“竞争型”企业。

“实力远通”就是不断增强企业的经济基础、文化底蕴和发展后劲，使企业在管理服务水平、施工生产能力、人才科技实力、资金资产总量等综合实力上达到建筑施工企业的

前沿水平，实现远通实力质的飞跃。造就一个“强势型”的企业。

二、着眼未来，突出个性，打造远通文化的特色

远通文化充满个性色彩，将远通公司的未来发展推向了一个崭新的阶段。主要体现在“四远”、“四通”。

——四远：目标宏远、志向高远、眼光长远、品牌久远。

目标宏远，就是让远通的牌子在社会上具有广泛的知名度和信誉度，成为跨地区、跨行业独具竞争力的名牌企业，立志使远通公司成为“中国远通”、“世界远通”；

志向高远，就是大力实施人本战略，培养和造就以托起远通明天的辉煌为己任、志向远大、素质全面、敢打善拼的优秀人才队伍，给各类人才搭建施展才华的广阔舞台，最大限度地实现人生价值；

眼光长远，就是始终坚持人的价值高于物的价值，共同价值高于个人价值，社会价值高于利润价值，全局利益高于局部利益，长远利益高于眼前利益；

品牌久远，就是实施品牌战略，在激烈的市场竞争中，树立起“第二就是失败”的理念，做到各方面争第一，并以“四个一切”检验成效，即一切以满足业主和客户的要求为最高标准，一切以取得业主的信誉到最后评价，一切以取得最佳社会效益和经济效益为最后肯定，一切以取得国优、省部优为最终结论，决不允许有损企业形象的现象发生。

——四通：变通、融通、精通、惠通

变通，就是要以变应变，以变求新，与时俱进，始终走在行业领先地位，敢于否定自己，决不固步自封，抱残守缺；

融通，就是把部队时期的优良传统和作风融入到现代企业管理之中，把人类社会创造的一切文化成果特别是现代企

业管理成果融入远通公司的管理实践中，把局部利益、眼前利益、个人利益融入全局利益、长远利益和国家利益中，把个人的奋斗目标、人生价值融入到不断推进企业改革发展的整体事业中；

精通，就是树立强烈的终身受教育意识，紧跟时代步伐，构建学习型组织，使职工掌握新知识、新技能、新工艺，成为“精一门、会两门、懂三门”的岗位能手和业务尖子，担当起建设远通、强盛远通的时代重任，将远通做成“人员精、设备精、管理精、产品（品质）精”的“精”字牌企业；

惠通，就是培育团队精神的信用机制，使员工与公司、公司与合作伙伴间形成利益共享、风险共担的经济和命运共同体，使公司与业主、监理、政府、社会建立双赢合作关系，营造宽松和谐的内外环境，构筑长盛不衰的核心竞争力。

案例思考题：远通的企业文化有什么特色，我们如何进行学习借鉴？

思考与讨论：

1. 什么是企业文化的结构？
2. 了解企业文化结构对于企业文化建设的意义何在？
3. 如何认识企业文化基础结构、主体结构和表层结构的相互关系？

第四章 企业文化的功能

在我们知道了企业文化的形成过程，了解了什么是企业文化的本质、内容、特征、结构之后，进一步想知道，它到底在企业的建设与发展中能发挥什么作用？它都有哪些功能呢？就好比我们用一把金钥匙打开了认识企业文化的大门以后，眼前所看到的一切，它到底能带给我们什么，能发挥什么作用，具有什么样的价值和功能呢？这就是下面我们所要研究回答的问题。

企业文化作为一种理性和自觉的文化，具有其特定的功能。认识、把握、实现企业文化的特定功能正是研究企业文化的根本目的。实践已证明，企业文化对企业经营的成败关系极大，优秀的企业之所以优秀，是因为它们具有独特的文化特质，企业的功能得到了充分的发挥。

企业文化不同于一般的社会文化，企业的功能与一般的社会文化功能也不同，那么，企业文化到底具有哪些功能呢？

第一节 企业经营的指导功能

企业文化对企业经营的指导功能，是指企业文化为企业经营活动确定正确的指导思想和决策方向。

任何一个企业的经营目标、经营决策，都是在一定的观念，即企业的经营哲学、价值观、企业精神等企业文化指导下进行的。企业经营目标、经营决策的正确确定和贯彻实施，还取决于整个企业的精神状态和文化氛围。正确的经营目标和经营决策，既能使企业活动保持正确的方向，又能使企业充满活力和生机。

企业文化对企业经营的指导，会受到来自上下左右各方面的思想影响，也会受到社会的、传统的文化影响和制约。因此，在一定的社会环境和社会条件下，企业领导人怎样运用企业文化，确定经营哲学、作出相应的富有生机的经营决策，是非常重要的。总之，企业文化对企业经营的指导，一定要把握企业发展的方向，从本企业的实际出发，以明确的哲学思想，果断作出把企业经营引向实现既定目标的经营决策。从目前来讲，主要引导企业在经营时做到“七个适应”。

一是适应经营管理扩大化。企业经营不仅要解决“经营”和“管理”问题，更要注意解决企业的资本运营问题，要突出企业资产的增值和产业的发展。

二是适应经营目标的市场化。21 世纪，利润最大化已不是企业经营的目标，而是市场占有率。这是因为，市场占有率是企业的市场竞争能力的综合表现和集中反映，是企业无硝烟的商战中成为常胜将军的根本。

三是适应产品和服务世界一流化。现在，喊了几十年的“地球村”终于形成，企业经营的成功，必须要靠世界一流的产品和服务。

四是适应市场的多变化。当今顾客的价值观形成了个性化、多样化的形态。他们要求企业供应高质量、多品种、时尚化制品，因此，企业经营必须要适应市场的消费需求，经营生产向多品种、小批量和高科技方面发展。

五是适应企业经营的长远化。随着生产社会化、经济国际化和市场一体化，企业经营应着眼长远，把重点放在企业经营发展方向、产业调整、技术进步、人才培养、市场调查等战略方面。

六是适应经营管理工具的电脑化、网络化。电脑不仅使企业管理自动化，更可以资讯化，超越企业和国家的疆界，从根本上改变企业经营管理的面貌。

七是适应经营思想的商品化。人才竞争的根本是智慧和思想的竞争。21 世纪,企业经营的新思想、新理念、新战略等是企业最宝贵的财富。这种无形的智慧是企业最大的资源,谁先占领无形商品的市场,谁就能在有形商品市场上占据主导的优先地位。关于企业文化对企业经营的指导功能,海尔就是一个很好的例子。

海尔的经营宗旨是“敬业报国,追求卓越”,这是它的精神和价值观,也是其经营管理的核心。长期以来,海尔人一直奉行这一宗旨,并在任何一个被兼并的企业里,使员工首先了解和熟知的也是这一宗旨。所谓追求卓越,并不是指某种具体的目标或成就,这里的卓越是一种精神、一种境界。用海尔人的话就是“要么不干,要么就要争第一”、“无论干什么工作都要争最优,创最佳”、“目标永远是动态的、发展的”,海尔人这种追求卓越的价值观对企业经营的指导集中表现在四个方面:

一是卓越的产品。即追求高质量、创造名牌。它是海尔在市场竞争中制胜的法宝,是指导企业成功发展的重要思想基础。

二是卓越的服务。海尔认为,卓越的产品要有卓越的服务作保证。为了提高服务质量,海尔推出了国际星级服务:一是售前服务,即实实在在地向顾客介绍产品的功能和特性,为顾客答疑解惑;二是售中服务,即有条件的地方实行“无搬动服务”,送货上门、安装到位、现场调试、月内回访等服务;三是售后服务,即通过计算机等先进手段与用户保持联系,出现问题只需 30 秒便可在计算机上找出所要了解的用户使用产品的情况,并通过努力尽量使用户的烦恼趋于零。为此海尔推出“一二三四”模式和“超值服务”,并在中国第一个推出“心桥工程”,建成 24 小时电话服务中心,海尔率先将服务的概念发展为开发—制造—售前—售中—售

后一回访一条龙服务，将高质量的产品和优质的服务完美地结合在一起，无论用户在哪一环节上出了问题，只需一个电话便可享受到国际最高星级标准的服务。

三是卓越的效益。追求卓越的质量、服务和人才目标最终要落脚到效益上来，海尔所追求的卓越效益，不仅指企业效益要高，而且还包括效益要全面。高效益指企业效益的最大化，全面效益指效益性质的全面性；高效益是对效益量的规定，全面效益则是对效益性质的规定。海尔集团始终把企业的获利性与国家利益协调一致，即追求企业最大利润，更把振兴民族工业、社会效益与生态效益的统一作为企业的宗旨，在多个领域内为振兴民族工业作出了贡献。

四是卓越的人才。海尔人认为，企业管理现代化首先是人的现代化，现代化的主体是人，企业经营要把造就人才当作目的，一切以人为中心，基于这一卓越的人才观，海尔人形成了“要造名牌、先造人才”的理念。海尔的竞争力是依靠创新型人才打造出来的。

第二节 企业发展的推动功能

企业文化在企业中的一切活动，归根到底，都是为了推动企业的发展。这是因为，企业开展企业文化建设，目的就是通过开展文化传播来提高企业员工的整体素质，在企业内部形成一系列被广大员工认可和接受的意识、观念、道德标准、行为规范等。从而在员工中形成与企业同甘共苦的整体意识，开发员工的智力因素，调动广大员工的工作积极性、主动性和创造性，以增强企业的凝聚力，提高企业管理水平，不断更新企业产品，实现企业进步，进而增强企业的实力，促进企业的发展。

企业文化对企业发展的推动功能，突出表现在以下几个方面：

一是推动确定正确的企业目标，使企业全体员工的目标与企业目标协调，解决企业发展的动力问题。

二是推动企业劳动生产率的提高，使企业的经济效益不断提高，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

三是推动企业对员工的教育、培训，在提高员工生产积极性的同时，提高其生产技术能力，使员工的素质得到全面提高。

四是推动企业的知识更新和技术革新，积极运用新的科技成果，为企业发展提供良好的知识、技术保证。

五是推动企业向学习型企业发展，以不断创新为企业发展的核心动力，使企业始终保持不断创新的能力。

中国航空工业第一集团是这样认识企业文化对推动企业发展的重要意义：

集团文化是集团公司广大干部职工在长期的生产经营活动中形成、总结和提炼，并被全体员工所认同的企业价值观和行为准则的总和。它是具有中国航空工业第一集团公司特色的企业文化，是符合集团公司实际的一种新的或称之为更高层次的以人为本的管理理论、管理思想和管理方法。

建设集团文化，是在集团公司的生产经营、管理等实践中，通过推行集团理念，培养集团作风，树立集团形象等活动，培育集团公司员工的共同价值观，提高员工素质，激发员工的积极性、创造性，从而提高集团公司的整体素质和综合实力，增强凝聚力、竞争力和创新能力。集团文化建设和大集团战略的实施相关。实施大集团战略，文化须先行。如果没有被全体员工认同、恪守的价值观和行为准则，没有共同的文化背景，集团公司就不可能有整体的凝聚力，也就谈不上提升集团公司的竞争能力，更谈不上赢得激烈的竞争，在世界航空工业占有一席之地。因此，集团文化建设对于实施集团战略，推进公司跨越式发展有着极为重要的意义。

在此基础上，他们确立了集团文化建设的指导思想：高举邓小平理论的伟大旗帜，坚持先进文化的前进方向，发扬航空工业的优良传统，学习国内外一切优秀的管理理论和方法，从集团公司的实际出发，围绕集团公司的中心工作，紧紧依靠集团广大干部职工，努力实践，大胆创新，注重效率，按照企业建设的客观规律，分层次、有步骤地积极推进，为促进大集团战略的落实，促进集团及各个单位的经济、社会效益的提高，实现集团公司跨越式发展而努力奋斗。

由此，他们确定了集团文化建设的总体目标：

通过开展集团文化建设，形成具有中航一集团特点的集团文化，促进大集团战略的实现，使集团公司成为具有第一流的员工队伍、第一流的产品、第一流的服务、第一流的业绩、第一流的形象，以航空高新科学技术为主业的航空工业大集团，跻身于世界知名企业之列，在世界航空工业领域占有一席之地。

为实现总体目标，还推出三方面的建设要求：

1. 在集团公司的内部建设起大集团文化体系，即：文化构架体系（集团文化的整体框架）；目标责任体系（集团文化建设的领导和责任体系）；评价指标体系（对集团文化建设进行测评、评价的体系）；培训研究体系（进行集团文化知识学习、文化建设工作解释、培训和开展集团文化建设先期研究的体系）。

2. 形成一个能够自主发展、自主诊断、自主完善、自主创新的集团文化建设机制。

3. 取得集团文化建设标志性成果：初步形成积极向上、和谐一心的工作氛围；初步树立良好统一的集团形象，绝大多数单位（3/4）达到当地最好水平；集团向大集团迈进，集团结构调整工作取得积极进展，集团凝聚力、竞争力有较

明显增强；培育过硬的“四有”职工队伍的工作有较明显进展，学习英雄的活动普遍开展并取得一定成效（涌现出更多英雄人物）；集团重点型号任务能够保质、按时完成，效益实现规划目标；集团公司无形资产不断增值，涌现一批著名品牌；集团为社会作出更大的贡献，社会知名度有所提高。

第三节 企业管理的改善功能

从某种意义上讲，企业文化是企业管理的发展和完善，是在对企业管理不断改善的基础上形成的。企业文化使企业管理者在管理活动中更富有深刻的思想性、丰富的人情味，具有时代特色和人文精神。企业文化对企业管理的改善功能主要有六个方面：

一是推动企业管理的重点转向以人为中心的现代化管理，以多种形式来鼓舞人的情感、平衡人的心理、维系人的忠诚、激发人的智慧、调动人的积极性、挖掘人的内在潜力。

二是培育企业精神，使之成为企业员工的共识，引导和规范员工的行为，增强企业的凝聚力、亲和力和向心力。

三是建立“软硬结合”，以“软”管理、“软”约束为核心的企业管理结构和管理模式，充分发挥员工自身的潜能和积极性，实现企业管理功能的整体优化。

四是培育企业个性，树立良好的企业形象，实施企业名牌战略，不断开拓市场，提高企业在市场中的竞争能力。

五是在企业的生产、经营、管理过程中，促进企业的宏观管理和员工的微观自我管理的结合，并由此产生一种文化管理模式。

六是调整管理组织，改革管理制度，培育管理人才，形成良好的企业人文环境。

吉林化纤集团有限责任公司董事长傅万才说：“企业里

面有三条线，人、设备和工艺管理，只要抓住人员管理的主线，其他问题便迎刃而解。”他们认为，企业改革，核心问题是体制问题，必须改革管理体制，但企业体制改革的核心是人的能动性，最为根本的是调动人的积极性，企业里再好的体制也必须由人来具体操作和运行，必须调动职工的积极性。只要人员管理到位，职工的积极性调动起来了，你没有想到的，有人就替你想到，你没有说到的，有人会替你说，你没有做到的，有人会替你做到，就会形成令行禁止的工作气氛和局面。

首先，吉林化纤非常重视将以人为本，体现和融入职工生产和管理的现场，营造优美的、使人能够焕发工作和管理激情，提高工作效率的环境。

他们认为现场的环境，体现和代表着企业的精神，体现着对人工作的尊重，体现着人的追求。在吉林化纤，工人工作的现场分为两个部分。一是操作现场，即进行产品加工工艺变形流程现场，包括工人操作活动的空间、机器设备安装和运行空间、要加工的原材料或半成品和加工完毕的成品各自的放置空间。车间和班组的职工们，非常注重这一现场环境的建设。他们认为职工一天八小时的工作时间大部分是在这里度过的。这里的环境如何，对工人的工作心情和工作效率关系极大。走进各个车间，到处都可以看到洁净的地板，我们用手去摸一摸，在手上根本就没有灰尘的印迹；机器在有节奏地运行，它们的身体上，色彩分明，没有任何因润滑或原材料的加工而留下污垢或灰尘；将要被加工的原料按照规定放置有序，同机器和谐地匹配；加工完毕的合格产品，纱锭、纱锤和被包装好的成品，被整齐放置在指定的区域；工人们用作加工、检验的工具、工作记录卡都放置在相应的位置，使人看起来，有序而不生硬。职工们进入车间，统一着装，井然有序。保持工作现场的洁净有序，已成为职工工

作生活的重要部分。一切都是自然的。二是班组成员班前准备工作和班后总结工作与临时休息的场所。在吉林化纤的车间里，有 348 个休息室。每一个班组都有一个自己的被称之为“小家”的场所，里面的设施全部由各班组的职工自己建设和装饰。有的摆上了鱼缸，有的摆设了鲜花，每一个小家各不相同。在办公桌上，有班组考核记录本，里面记录着每一个职工的出勤情况，完成工作量，完成的优质品、合格品率。上面的字全部都是用正楷字书写，每一本都好像是钢笔书法作品。在小家的墙上都挂上本班组成员竞赛红旗榜。在“小家”里还有职工们更换工作服的衣柜，打开柜子，被换下来的服装整齐地挂在柜子的衣架上。另外，在厂区中，种满了鲜花和树木、草品，果树上的果子从未发生随意采摘的现象。在院子里，新来上班的职工和下班的职工，都自觉地排成纵向队伍。……所有这一切都充分体现了企业环境与人的和谐，体现了吉林化纤人良好的精神风貌和道德修养。他们每天都持续地对环境进行整理、整顿、清扫和清洁。并且已习惯地将这些活动视为每日工作的一部分。职工都有自律能力。清洁、卫生、舒适、安全的工作环境，有力地活化了现场，提高了职工的士气。对于提高机器设备的可靠性、减少故障，改善工作效率和降低作业成本，是不可或缺的。

其次，对员工进行思想教育，让其感到“气顺”。

吉林化纤的领导人认为思想领先管理的首要任务，也是现场管理的首要任务。要以人为本必须做到思想领先。首先要使职工感到自己是企业的主人，企业每年召开几次职工大会，把每阶段的工作任务和目标交给职工讨论，形成上下共振，让职工真正参与到企业管理中来。并且让职工评价干部，讨论分配奖金和工资晋升。其次，注重人际环境，用领导带头、典型示范和感情投入，创造和谐的人际关系，使职工工作和生活舒畅的气氛中，对企业和班组产生强烈的归

归属感，使其觉得为这样的组织贡献自己的劳动是值得的。

第三，以班组为基础，实行职工自律管理

吉林化纤的领导者认为，对企业来讲，以人为本管理，班组是前沿阵地，是最活化的细胞。多年以来，他们把规范人的行为，调动职工积极性的立足点放在班组，并且，把班组管理由“生产劳动型”向“生产劳动智力管理结合型”发展，由班组实施职工自律管理。主要是，在班组推选提案建议制度，职工可以在班组内对工作，包括对车间和全企业的工作提出合理化建议，并在班组内进行充分讨论；了解分析工作流程标准，交流操作经验，分析工作差距的原因；定期举行班组检查总结，参加车间讲评和反馈活动；开展班组交流活动，让职工敞开心扉，接纳质疑，增加沟通，排除隔阂；对改进和完善班组工作作出决定等。靠职工自律管理，使职工们能够充分了解自己的行为对车间和企业的重要性与贡献程度，了解自己工作的成就和不足，可以增强职工的荣誉感和责任感。同时，无形之中在班组之间形成了竞争性机制。

第四节 企业意识的导向功能

企业意识是企业整体的共同追求、共同价值观和共同利益的集中反映。企业意识有助于员工个体的思想、观念和追求，与企业所要求的特定目标相一致，自觉为实现企业特定目标而奋斗。

各个企业群众形成的渊源、环境和过程都是不同的，各企业所具有的文化系统准绳也是不同的。因此，在形成企业意识过程中，对企业每个员工的心理、价值、思想和行为取向标准的教育和灌输也是不同的，各企业都会按照自身的文化系统标准，对自己的员工进行教育和灌输，要求本企业的每个成员按照企业文化系统标准去感受、思维和规范行为。

企业文化对企业意识的导向功能，主要体现在两个方面。一方面，对企业的每个员工的心理、价值和思想、行为的取向起导向作用；另一方面，对企业的整体心理、整体价值和整体思想、整体行为起导向作用。

以大庆精神为例：

一、三代中央领导集体对大庆精神的充分肯定和高度重视，本身就具有一种导向作用。

大庆精神具有鲜明而坚定的企业群体价值取向和价值追求，四十多年来，一直引导着大庆石油职工坚定进行勘探、开发、建设的实践，极大地推动了生产力的发展。大庆油田根本价值取向就是建设社会主义，不断满足人民的利益需要，归结为一点就是集中一切力量发展社会主义生产力。大庆人在勘探、开发、建设的实践中形成的大庆精神本身就是不断发展社会主义生产力的精神，在这一精神的引导下，使大庆精神始终沿着大力发展社会生产力的正确方向向前发展。在会战初期，广大干部和群众面对重重困难和各种矛盾，认真学习“两论”，抓住了国家缺油这个“第一位的困难”和“最主要矛盾”，形成了高速度、高水平拿下大庆油田，甩掉石油落后的帽子，以实际行动为国分忧、为民族争气的共识，坚持“三要十不”、“四不一为”，短短三年多的时间，基本上实现了石油自给。

二、大庆精神引导人们把个人的理想和奋斗目标统一到大庆的发展目标上来，朝着一个共同的方向前进。

大庆精神引导人们树立坚定的共产主义理想和信念。大庆人之所以有这样坚定的理想信念，就是因为大庆人一开始就将个人的理想信念同国家和民族的命运紧紧联系在一起。正如余秋里同志在《石油工业部关于大庆石油会战情况的报告》中指出的：要办好一个社会主义的现代化企业，必须首先讲革命化。革命化，就是讲人的作用，讲阶级觉悟，讲工

人阶级的革命精神、革命干劲和革命风格，就是要永远前进，永远革命，勇于斗争，敢于胜利。也就是说，大庆人不断地用马克思主义、毛泽东思想武装人们的头脑，不断地克服各种各样的困难，始终保持正确的政治方向，始终坚持理想和信念。大庆人的“铁人精神”、“人拉肩扛精神”、“革命加拼命精神”、“硬骨头精神”都蕴含着大庆人无比坚定的革命意志和共产主义理想信念。大庆精神的发展经历由个体行为到群体行为，由个体意识到群体意识的扩展，使个人的行为、理想和信念，通过艰苦的实践与大庆的发展目标结合起来，将人们引导到正确的方向上来。

三、大庆精神有助于道德意识的培养。

道德的基础是人类精神的自律，马克思一语道破了道德的本质：在道德人格的培养上，自律是一种非常重要的基本途径。自律就是自我约束。过去，中华民族的传统道德讲究“慎独”，明代洪应用在《菜根谈》中讲“言行相顾，心迹相符，始终如一，幽明无间，坐密室如坐通衢”等，都是关于自律的表述。江泽民在讲话中也多次指出领导干部的自律问题。自律不仅是道德的基础，而且是道德人格形成的重要基础，是每一个道德人格完善所必须具有的一种修养途径或方法。大庆精神是中华民族宝贵的精神财富，本身就是一种高度自律的精神，自律本身就包含有情感因素，是健全道德人格的一种心态选择，是人的精神领域的一种情绪活动。在大庆的“三老四严”、“四个一样”的引导下，产生强烈的归属感和认同感，人们的道德意识、道德价值取向都不约而同地指向坚决维护国家、社会整体利益，真正树立了社会主义的道德原则——集体主义，使人们的道德人格真正丰满起来。铁人王进喜：要用自己的缺点去比别人的优点，而不要用自己的优点去比别的缺点。他还常说：讲进步不要忘了毛主席，讲本领不要忘了党，讲成绩不要忘了群众，讲缺点不要

忘了自己。新时期铁人王进喜讲：“只有把别的都看淡了，才能把事业看重了。”新老铁人克己奉公、勇于自律的精神，使他们的道德人格更具魅力。

第五节 企业主体的凝聚功能

企业的凝聚力主要体现在企业的主体上的凝聚，是企业成功的基础。作为企业主体的企业员工如果不爱自己的企业，不关心企业的命运，与管理者没有共同语言，只强调个人的愿望和利益，甚至把自己与企业对立起来，这个企业将成为一盘散沙，根本无法形成一个有机的整体，更不会取得成功。所以，如何增强对企业主体的凝聚能力，是所有想在竞争中取得胜利的企业领导人非常关心的一个问题。

一个企业之所以能够对员工产生很强的凝聚力，成为人们向往和依恋的地方，从根本上说，就是它能够影响员工的理想、信念、目标、追求和价值观念的形成。而这正是企业文化功能的作用所在。

首先，企业文化通过对员工的习惯、知觉、信念、动机、期望等微妙的文化心理沟通，使员工树立以企业为中心的共同理想、信念、目标、追求和价值观念，改变那种只从个人角度考虑问题的行为意识，从而对企业产生一种强烈的向心力。

其次，企业文化能够通过改变员工的思想 and 态度，把企业的宗旨、理念、目标和利益纳入员工个人的思想体系中，使员工对企业产生认同感、使命感、归属感和自豪感，并自觉地付诸行动。

最后，企业文化能够产生强烈的团队精神，就像一种强有力的粘合剂，把企业的全体员工凝聚成一股合力，使之同心同德，共谋企业的发展，从而使企业发挥出巨大的整体优势。

新疆新能源股份有限公司是我国规模最大的从事太阳能开发和利用的高新技术企业。他们通过建立有效的待遇机制、培训机制和用人机制，使员工与企业在良性的互动过程中成为“企业靠我发展，我靠企业成长”、“幸福和利益同享、困难和风险共担”的命运共同体。

一、工作即生活，解除员工的后顾之忧

在人们普遍重视实惠，企业把创造经济效益作为最大追求目标的情况下，工作的快节奏和压力感更使一些员工时常有逃避工作之念。针对这一情况，新能源公司提出“工作即生活”、“让工作充满生活情趣，让企业充满家庭温暖”的主张，并在实践中取得了良好的效果。

在新能源公司食堂建成之前，为解决公司机关和下属各厂员工的一日三餐问题，公司分别与周边的四五家环境卫生条件和饭菜质量都较好的汉餐馆和清真饭馆签订协议，方便了员工的用餐；对离家远的员工，公司提供集体宿舍，并在每一套宿舍中配备了沐浴器、彩电和饮水机等生活设施，为员工营造了一个舒适的居住环境，解决了部分成家员工的住房问题，为他们解除了后顾之忧。公司关心每一名普通员工，员工过生日有生日补助，就餐有伙食补助，加班有津贴或享受轮休，公司每年还定期对员工进行一次身体检查，使员工切实感受到公司的关怀。

结合 ISO9001 和 ISO14001 的认证，公司制定了详细的操作性规章制度，加强了硬件设施建设，购置了劳动保护用品，这对加强劳动保护工作，消除生产中的各种不安全、不卫生因素，对促进安全生产起到了积极作用。

为丰富员工的业余文化生活，公司在“五一”、“七一”、“十一”等节日前夕或休息时间，通过与中国银行乌鲁木齐分行、博通公司、新疆医科大学联办或自办等途径，开展了

丰富多彩的文娱活动。

二、管理即培训，帮助员工树立自信

重视培训不仅是当代青年选择企业的一个重要指标，也是优秀企业增进企业竞争力的重要法宝。

由于企业大部分员工系公司成立后招聘的新员工，为了使他们在较短的时间内迅速融入企业，公司要求各级干部必须做到“以身作则，率先垂范，干部就是一面旗子”；必须实现三个结合——“思想教育与业务工作相结合、过程管理与效果管理相结合、科学管理与情感管理相结合”；必须贯彻“管理的本质就是培训，就是张扬员工的创造个性，实现人力资源的优化配置；管理的氛围就是既有企业统一意志又有员工个人的心情舒畅”的工作理念，并将这一理念落实到企业管理的全过程中。初步形成了抓管理、讲成效、领导当楷模、党员作表率、员工重实干的工作格局。对全体员工，公司倡导“日日精进，月月提高，年年成长”；“工作不是主管分配的，而是自己创造的”；“除非已经反复尝试过，决不说做不到”；“自我约束，自我否定，自我激励，自我超越”等工作理念。通过教育和培训，员工们对自己的工作能力充满了自信，良好的干群关系得以形成。

三、以才干定升迁，搭建员工成长舞台

公司提出培养四支队伍的主张：“一是强化服务，培养一支思想过硬、作风严谨的干部队伍；二是确保生产，培养一支一丝不苟、严守规章的生产工人队伍；三是冲锋在前，培养一支不畏艰难、敢打硬仗的销售队伍；四是抓住根本，培养一支勤奋学习、勇于钻研的研发队伍。”为了实现这一目标，公司全面推行了“公平竞争、优胜劣汰；能者上，平者让，庸者下”、“自主择岗，双向选择”的用人机制。2001

年12月15日，新能源公司一年一度的竞聘上岗工作拉开了序幕，经过15天激烈角逐，除总理由公司董事会聘任外，从副总经理到工人岗位，全部张榜公布待遇标准和竞岗条件。这一大胆举措，真正体现出“岗位竞争靠能力，待遇高低看业绩”、“让合适的人员流动到合适的岗位上”的用人原则，彻底打破了领导终身制和干部只能上不能下的格局，在公司内外引起了强烈的反响。

特别值得一提的是，这种“来真格”的做法，不仅使各类人才脱颖而出，还使员工心服口服，形成了良好的竞岗心态。对此2000届东北财大硕士研究生、年仅26岁的公司副总经理刘炎先深有感触地说道：“新能源公司是一家充满人文气息的公司，它的‘三不三重三放三允许’的用人机制充分反映了当今优秀企业用人的发展趋势。所谓‘三不’是指‘不唯学历，不唯职称，不唯资历’；‘三重’是指重能力，重效率，重业绩”；‘三放’是指‘放心使用人才，放手依靠员工，放权进行管理’；‘三允许’是指‘允许争论，允许失败，允许异想天开’。说句实话，如果没有这样一种用人机制，我不可能放弃到深圳的工作机会，也不可能从福建来到新疆工作，更不可能快速成长。”

第六节 员工士气的激励功能

企业文化中的员工士气的激励功能，是指企业文化以人
为中心，形成一种人人受重视、人人受尊重的文化氛围，激励企业员工的士气，使员工自觉地为企业而奋斗。

心理学研究证明，人越是认识到自己行为的社会意义，就越能产生行为的强大推动力。企业文化的一个核心点就是重视人，把员工看作是具有多种需要的“复杂人”，并力图在企业经营管理中满足员工的多种需要，进而达到调动员工工作积极性、主动性和创造性的目的。

企业文化对企业员工不仅有一种“无形的精神约束力”，而且还有一种“无形的精神驱动力”。这是因为，企业文化使企业员工懂得了他所在的企业存在的社会意义，看到了他作为企业一员的意义和自己生活的意义，就会产生一种崇高的使命感，以高昂的士气，自觉地为社会、为企业、为实现自己的人生价值而勤奋地工作。

企业文化中的企业目标、企业理念、企业宗旨、企业价值观、企业精神、企业道德等，都是激励员工士气的标准，并促使员工进行衡量，如发现有差距，就以此来要求自己克服缺点，改正不足，不断开拓进取。企业文化的激励功能因为能够在企业员工行为心理中持久地发挥作用，避免了传统激励方法引起的各种企业行为的短期化和非集体主义性的不良后果，使企业行为趋于合理。

下面，介绍三个关于激励的案例：

一、五粮液酒厂的人才激励

五粮液酒厂认为，要调动人才的积极性，充分发挥人才的作用，首先来自对人才的尊重。在五粮液酒厂厂区内，塑有 1909 年将“杂粮酒”更改为“五粮液”的晚清举人杨惠泉的汉白玉雕像；塑有 1952 年献出“五粮液陈氏秘方”的邓子均花岗石座像；还塑有建国以来提高“五粮液”质量鞠躬尽瘁的范玉平勾兑大师的站立铜像和汉白玉座像。杨惠泉、邓子均、范玉平的雕像像人才丰碑一样，昭示着五粮液酒厂对人才的敬仰和尊重。也激励着五粮液酒厂的广大职工向人才学习，励志成才。为了鼓励人才成长，调动人才的积极性，五粮液酒厂在厂区内建起了花岗石的“金杯柱”，每年都把厂内生产技术能手和拔尖班组的大幅彩色照片镶嵌其上。并从 1994 年起，每年拿出 100 多万元，对生产技术能手和拔尖班组分别给予上万元重奖和出国考察学习一次。

1994 年全厂 33 名生产技术能手和 36 个拔尖班组到新加坡、美国等国学习考察。1995 年还分批赴东南亚等国学习考察。1994 年底，五粮液酒厂还制定了《宜宾五粮液酒厂科技进步奖励实施办法》，对创出较大经济效益的科技进步项目，按 9 个等次予以奖励。1995 年上半年，拿出 100 万元，对两个科技进步项目分别给予 50 万元的重奖。

二、王永庆的“推”、“拉”战术激励

王永庆领导的台塑公司，自 1957 年生产 PVC 塑料粉以来，至 1987 年，经过逐年发展，由一个微不足道的小企业，发展成世界上最大的 PVC 塑料粉生产厂家。

台塑采用中央集权式的压力管理。一个运筹帷幄的指挥中心；总经理室。下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑八个组。各个部门，大到投资计划的评估，小到放假的宣布，都要经过总经理室的审慎考虑后，再由上级决断，然后下达各部门。以此集权制管理模式，王永庆将压力管理发挥得淋漓尽致，效果颇大。在这种压力管理下，台塑生产部的工人每周工作 48 个小时，王永庆自己则每周工作 100 个小时。各级主管人员每周也需工作 70 小时以上。

台塑采用奖金制度来贯彻“拉”的管理，台塑的奖金主要有年终奖金和改善奖金。年终奖金一般相当于五个月的工资；改善奖金是王永庆私下给的“包”，它有两种，一种是台塑内部称之为“黑包”的。另一种是给特殊有功人的“红包”。“黑包”通常是 10 万新台币到 100 万不等。“红包”是 200 万至 400 万。这样就使得台塑的经理们，有的年薪仅为七、八十万新台币，有的则高达四、五百万，差距拉开了，工作积极性当然要提高。另外，为鼓励员工的积极参与，王永庆在台塑公司还实施提案制度。改善提案的效益的 1% 作

为奖金给予提案人员，通常为 100 元至 20000 元不等。除以上奖金外，公司还有行政奖励、奖状以及刊载于台塑企业杂志等精神上的奖励。

王永庆对部属的要求近乎苛刻，但对部属的奖金也高得吓人，这一“推”（压力管理）—“拉”（奖励管理），收放与拿捏之间恰到好处。所以，尽管有不少人苦中作乐，但还是养成了员工积极工作的态度。大多数员工绩效显著，以身为台塑人为荣。

三、海尔的精神激励

海尔不仅仅有严格管理的一面，在严格管理中用考核绩效兑现报酬。用物质利益激发职工动机；海尔还有要求追求自主管理、自觉状态的一面，他们的激励用人法不仅仅停留在物质利益上，还从社会主义企业本身要求出发，在精神激励上下功夫，不断提高职工地位——让职工在各自的领域真正处于主导地位，尊重人的价值，增强人的素质——让职工塑造具有现代观念、现代知识和才能、适应现代化建设的体魄；发挥人的自觉性——力求使职工的每一个人的聪明才智都有用武之地，使他们各得其所，各尽其能，而且是处于自觉状态之中，这是比严格管理更高的一种用人境界。工人蔡永利一年提了 15 条合理化建议。有 90% 以上被企业采用，而且还自觉动手搞设计。他说，作为企业的主人有责任这样做。

一个女工叫高云燕，是总装车间的一名普通操作工，负责在钻眼机前给每个冰箱门体的两端钻 4 个精密度极高的孔，但在操作时，却受用于放置门体的工作台相隔而影响操作时的观察，进而也影响了加工的质量和效率。高云燕琢磨在钻机前放面镜子，利用折射一试，效果绝佳。海尔就立即支持立起了一面 1 平方米的镜子，还为镜子命名为“云燕镜

子”，并书写在镜子上面。不但激励了高云燕，还作为一个榜样，激励着全体职工主人翁的创造精神。同样，一个叫杨晓玲的青年女工由于创造了一个化霜扫钮的紧固扳手，使按钮组装一次合格率由原来的 70% 提高到 100%，而那扳手就被公司命名为“晓玲扳手”。青年工人李启明，用几个月的业余时间改进工具，搞出一个新焊枪，生产效果明显，公司又给这把新焊枪命名为“启名焊枪”。现在，在海尔集团职工中搞创新、发明、创造已蔚然成风。

第七节 思想行为的约束功能

企业文化是一种不成文的约束，对企业和员工的思想、行为具有约束功能。这是因为，企业文化既形成一整套条文，或是虽无条文却是约定俗成的厂规、厂纪、厂风、厂貌以及文明生产守则，或是各项规章制度，都会对员工的思想、感情、行为、举止产生潜移默化的作用。同时，企业文化建设又通过微妙的文化渗透和企业精神的激励和感染，形成一种约束倾向，成为员工的无形准则。

企业新员工从进入企业的第一天起，就需要接受企业文化的教育，特别是当自己原有的思想行为与现在的整体不和谐时，就要逐渐放弃那些与现在企业不协调的思想观念、行为方式等，接受并养成本企业的企业文化意识。企业文化的约束功能，实际上是企业员工实行自我控制的一种无形约束，是一种有效管理方式。

企业文化可以通过企业规章制度和管理要素对员工的思想行为进行约束，也可以通过塑造具有本企业特色的企业文化模式对全体员工的思想行为来进行控制。

在这方面，同仁堂的企业文化约束机制就很有典型意义。

一、同仁堂全体人员共同行为规范——弘扬“德、诚、

信”三大优良传统

德：

仁德：做人以德为先光明正直，待人以善为重亲和友爱。

药德：求真品抵制假冒伪劣，重质量务必精益求精。

美德：环境美有秩序无尘垢，行为美有礼节无秽语。

诚：

诚实：货真价实，做到童叟无欺。

诚心：周到服务，不讲分内分外。

诚恳：倾听意见，不计顾客身份。

信：

信念：服务同仁堂，献身同仁堂，立志岗位成才。

信心：勇于面对困难，善于排除障碍。

信誉：一言一行顾着集体荣誉，一思一念为了企业兴衰。

二、同仁堂领导干部行为规范——遵循“六实”作风

讲实话：对同事坦诚相待，对上级真情相告。

用实学：学理论推动工作，懂管理学以致用。

鼓实劲：讲形势实事求是，讲前景客观理智。

办实事：在岗位力戒浮躁，为群众排忧解难。

拓实业：变观念开拓创新，改方法进取不辍。

见实效：定目标着力量化，重结果不讲过程。

三、同仁堂管理人员行为规范——实施“三效”方针

高效：处理事情干练不拖延，传递信息迅速不积压。

时效：把握轻缓急不倒置，做到张弛有序不忙乱。

绩效：重视工作实绩不看自我表白，讲求工作效率不看表面忙闲。

四、同仁堂批发营销人员行为规范——信奉“四熟”原则

熟知：熟知同仁堂历史，熟知药品种类、价格和功能，熟知国家政策法规。

熟练：熟练掌握业务技术，熟练使用文明用语。

熟习：熟习服务公约，熟习市场理论，熟习形体规范。

熟思：熟思客户心理，熟思市场变化，熟思经营策略。

五、同仁堂零售药业人员行为规范——崇尚“四心”品质

热心：主动接待，和颜悦色，主动观察，区别对待。

耐心：介绍商品，耐心细致，化解纠纷，耐心劝导。

恒心：钻研业务精益求精，数量价格计算无误；精确背诵四首药歌，工装上岗始终如一。

公心：买与不买一样热情接待，买多买少一样周到服务。身份高低一样待如上帝，熟人生客一样无微不至。

六、同仁堂生产人员行为规范——严守“三真”信条

下真料：讲科学按比例不自作主张，用原则要清洁无半点杂质。

行真功：一招一式动作到位绝无敷衍，温度密度恰到好处不损溢。

讲真情：上道工序做下道工序的服务员，下道工序做上道工序的检验员。

第八节 人际关系的润滑功能

企业文化的人际关系润滑功能，是指企业文化注重文化因素在企业员工心理上的影响，强调从文化角度来教育和感染员工，引导和调适员工的文化生活，并通过开展各种文化娱乐活动，增进员工间的友谊与和谐，沟通员工的情感与理解，从而提高员工工作热情，培养员工与企业同甘共命运的感情。

企业文化之所以具有人际关系的润滑功能，是因为企业

群体活动总是在互相联系、互相信赖、互相协作的关系中进行的。而企业群体中的每一个员工之间的关系，是通过企业文化所具有的共同价值观念，在其间起润滑剂作用和相互协调作用，才使员工之间在企业的活动中，具有共同的价值取向和行为取向，存在共同思想、共同信念、共同语言，取得一致行动，才有利于克服矛盾、减少磨擦、沟通思想、互递信息，协调相互之间的关系，建立良好的人际关系，达到互相信赖、密切合作，形成团结和谐气氛。

企业文化的人际关系润滑功能，使企业员工在企业经营活动中，相互学习、相互帮助、相互支持，取长补短，共同提高素质。同时，在这一过程中，也促进了企业员工道德情操的升华。

TCL国际电工公司总经理温尚霖，这样介绍了他们公司如何用企业文化构造良好的人际关系，并创造一个充满活力的高效工作氛围：

一个企业的进步是因为产品的进步，产品的进步是因为技术的进步，技术的进步是因为科学的发展，科学的发展是因为管理的进步，管理的进步是因为管理哲学的进步，企业管理哲学的进步是通过生机勃勃、充满活力、助人成长的企业文化氛围表现出来的，企业有了管理哲学，才有各项规章制度和员工行为的具体要求，我们的企业文化就是要创造一个充满活力的高效工作氛围。

实践证明，凡是管理出色的部门、销售业绩好的区域和办事处都是充满活力、有很强凝聚力和战斗力的团队。为此，我们对各个层面的负责人提出如下要求：

1. 要对下属多问、多说、多教。多问下属存在什么困难；多向下属说明自己的观点、要求；多对下属进行引导、教育、培训。负责人要成为下属的老师，成为团队的“领头羊”，而不是小霸王。我们强调开放、灵活的管理体制，要

经常与下属沟通。少批评多鼓励。培养下属成为公司的优秀人才。谁培养人才越多，对公司的贡献就越大。反之就不是一个好上司。给下属布置工作时要有明确的要求（如：明确工作完成期限），“尽快，尽早完成”等时间要求模糊的指令是无效指令。如果部下没有按照明确的要求去做，才能批评，否则就不能随意批评部下。办事处经理外出办事要带一名下属随行，在遇到问题时有人商量，这样既有利于培养下属，同时又有利于办事处经理进行时间管理。除此之外，我们的各级管理人员。还要时常关心下属的生活和健康，培养大家健康的生活习惯。

2. 要任人唯贤，不要任人唯亲。负责人首要管理工作是先对人，然后要创造一种公平公正、合理竞争的氛围，让每一个人发挥自己的能力和潜能，完成既定的工作目标。负责人要有宽大的胸怀，要善于吸纳并包容不同性格、不同思维方式的部属，不能只亲近跟自己类型相似的部属，那样会影响团队的凝聚力。每位管理者要做到“任人唯贤”，而不是“任人唯亲”。

3. 简化管理程序。简化管理、简化程序文件，减少审批环节的工作刻不容缓。例如：各类文件审批不得超过4人；负责人填写工作联络单，不要由文员传递，而应该直接传递到收件人的手中，这样既可以节省时间和人力，又能够更加有效地进行沟通。负责人要减少批阅文件的时间，多做创造性的工作，办事处经理助理应该多协助办事处经理做好内部行政管理工作。让办事处经理有更多的时间深入到市场一线。

4. 个人利益服从公司的利益。负责人要善于做决定，发扬团队精神，先民主后集中，重要事情开会讨论，最后由主持人做决定（不论意见是否统一），开会讨论要把握尺度，不能大小事情都开会讨论研究。当断不断则是优柔寡断。工

作中切忌妇人之仁，在做决定、人事调动时，负责人要站在公司的立场考虑，不能因为被调动的人员有家庭方面的困难影响我们的决定，思想工作要做，但最终是个人利益服从公司利益。

5. 不轻信谣言。对部下、上级、客户有何看法，要及时、坦诚地向对方表达，否则会加深彼此间的隔阂，导致人际关系紧张。负责人不要听信第三者的传言。凡是不利于人际关系的传言都属于挑拨离间，不能听信无法证实的传言，如果没有勇气去证实传言就不能轻信。对于那些利用传言破坏人际关系的人和事，我们的负责人要坚决抵制和打击。

6. 要以顾客为导向，不要死套规章制度。为顾客创造价值是我们的企业宗旨，公司制定的一切规章制度都是为了赢得更多的顾客。为此，我们要尽一切努力满足客户的需求。产品的品质、品牌、价格、售后服务和产品的更新是我们的专销商、分销商和最终用户的五个需求，我们的所有工作都必须围绕这五个需求来开展，坚决反对不重视服务、怠慢顾客（专销商、中间商、用户统称为顾客）的行为。在日常工作中，当公司的某些规章制度不能满足顾客的需求时，要一切以顾客为导向，为顾客排忧解难，遇到不能解决的问题时，应逐级申报直到问题解决。

除了以上六条要求外，我们还提倡：在工作场所，不论年龄长幼、职位高低，称呼男员工为先生，称呼女员工为小姐。非工作时间人人平等，可直呼其名。上下级商讨工作、召开会议时，始终保持活泼、轻松、开放的气氛。每个人的脸上要浮现笑容，不要过于严肃。与此同时，为提高身体素质，增强同事之间的凝聚力，各部门、各办事处每周应进行2~3次的业务体育活动。

第九节 人力资源的开发功能

人创造了文化，文化塑造了人，人与文化相互作用，相互建构。人们不同的文化意识，决定了对人力资源在企业中地位的认识差异。

人自身文化素质的开发水平，人对组织文化的认同与理解的程度，都内在地制约着体能、技能和智能的开发水平与速度。因此说，人力资源的文化开发是其他资源开发的基础和决定性因素。企业文化主张人本管理，注重人力资源潜质的培养与塑造，致力于人的思维和行为的文化奥秘的探究，倾心于人的管理、生产、经营及一切社会行为的文化元典审视，力图从人作为文化主体与其思维和行为的关系中追溯出人力资源的经济生活、社会生活的文化逻辑起点与价值观归宿，从而为企业、为社会、为人类提出一条张扬人性、发展人性又使经济和社会效益提升的文化途径。从这一意义上讲，企业文化具有人力资源开发的功能。

现代企业要办成“学习型组织”、“人性化组织”，让职工在企业活出人的生命意义，就应如加大对员工培养的投资力度。这样，无论是对企业吸纳新知识能力的增强，对提高企业队伍素质，增强企业长久竞争力，还是建设人性化社会，都会具有广泛、深远的意义。

企业文化作用于人力资源，主要体现在以下三个方面：

其一，企业文化不可否认具体的功利目的和功利效果，这是企业文化性质的内在规定性，但它不唯功利论，更加关注企业家和全体员工的事业情怀和终极价值。

其二，企业文化作用于人力资源开发，也有两个方面目的，即一方而通过人力资源开发，挖掘人的内在潜力，最大化地发挥人的作用，从而取得经济效益。另一方面的目的就是通过开展人的文化价值，也就是说这个角度强调的不是经

济的功利目的，至于人的文化素质提高后对经济的促进作用，只是一种客观效果，在这个论域中，经济效果不是主观目的的产物。

其三，企业文化的整体客观效果必然（天经地义的）是长远与现实的统一，人才与钢材的统一，精神和物质的统一，社会效益和企业经济效益的统一。

例如：长虹集团非常重视以人为本的企业文化管理思想和人力资源开发与管理，他们在人才资源的管理上有一个非常务实的观念，那就是最优秀的未必是最合适的，只有那些忠诚于长虹事业、忠诚于自己职业并能为长虹作出贡献的，才是长虹的“精品人才”。能力和敬业精神是他们最基本的用人标准，员工必须做到敬岗敬业、尽职尽责，并有权对自己的工作进行重新选择。没有敬业精神的人将不适合长虹。从而建立了以市场为导向，融文化于实践的一套适合长虹需要的人力资源开发与管理体系。这是长虹通过企业文化的途径，开发人力资源的最好例证。

实达电脑集团公司，一直十分关注员工的个人发展问题，始终坚持“以人为本”的经营理念。实达电脑作为高科技上市公司，清楚技术开发能力、新产品开发能力和市场拓展能力等的重要性，但其副总裁陈建文说：他们更需要每个管理人员和所有员工的个人努力。实达的一位普通员工这样说：“实达产业报国、发展成才、充实富有的核心价值观为我搭建了发挥才华的舞台，创造了成长条件。”实达的每位员工在各自的岗位上，为实达的发展和个人的发展努力工作。同时实现了个人价值和企业价值的有机统一。

企业文化对不同的企业人力资源开发与管理策略的选择影响特别显著。如果企业价值观崇尚效率、实践的话，人力资源的宗旨可能是高效、快速；如果企业价值观崇尚创新、有活力，人力资源的宗旨可能是创新、速度。

第十节 服务社会的感应功能

企业文化与社会文化紧密相连，在受社会大文化影响的同时，也潜移默化地影响着社会文化，并对社会产生一种感应功能，影响于社会，服务于社会，成为社会改良的一个重要途径。企业文化这种服务社会的感应功能主要体现在以下三个方面：

一是在社会政治方面：国家的政治制度、政治追求、方针政策等对企业文化产生重要影响，而企业文化对它们同时也具有反作用。其感应功能表现在：企业文化建设能具体而真实地证明政治制度的优越性，有利于政治制度的巩固；企业文化体现国家的政治追求，是政治追求的实现过程；企业文化是国家方针政策的具体化，是方针政策的具体实践。也是方针政策得以贯彻执行的重要保证。

二是社会经济方面：国家的经济水平、经济方针、经济状况、经济交流等因素对企业文化具有直接的制约作用，同时，企业文化对社会经济的影响也最直接。其感应功能表现在：企业文化促进企业经营管理水平和经济效益的提高，有利于改善社会经济环境，有利于调整社会经济现状，有利于扩大经济交流，有利于经济管理理论的研究和发展，有利于整个社会经济水平的提高。

三是在社会文化方面：企业在社会生活中的重要地位，使企业文化对社会文化发生着不容忽视的作用，其感应功能主要表现在两个方面：首先，企业文化作为工业文化，它的理性特征，使它最终在社会中形成占统治地位的社会风气，使传统社会得到改造。其次，我国传统农业社会的非理性化，严重阻碍我国现代化建设的步伐，而企业文化的建设为改造社会的传统文化提供了实际而有效的方法和途径。

下面举四个例子：

一、社会赐我财富，我要让财富回归社会

重庆力帆实业（集团）有限公司董事长尹明善先生 54 岁创立“力帆”。在短短 8 年间，他当时的 20 万元启动资金好似变戏法般增至了 2001 年美国财经杂志《福布斯》上公布的 5.2 亿元！截止目前，由他掌门的“力帆”已发展成为一家拥有净资产 2 亿多元、员工 3800 余名，集研发、生产、销售和国际贸易于一体的高新技术跨国企业集团。年产销摩托车发动机 150 万台，跃居世界榜首。

尹明善说：“社会赐我财富，我要让财富回归社会。”为了更好地集中精力圆中国读书人倡导的“修身、齐家、平天下”之梦，2001 年底，尹明善辞去了力帆集团总裁的职务，他说，这或许是反思失败、研究新战略的最好时机。怎样让自己的财富回归社会，他一直在思考，也不断在行动。2001 年 8 月 25 日，他为考入 2002 年北大、清华的重庆市文科状元幸婧等 130 多名新生壮行，并给他们发放助学金。他谆谆勉励这些莘莘学子：“知识是自己的财富，也是国家民族的财富，将来学成后不管在哪里都要努力报效祖国，‘力帆’愿做学子们经济的后盾，也欢迎归来，参与和共同打造力帆集团。”

二、王玉锁义利并举

燕赵自古多豪杰。1984 年，一位 20 岁的年轻人王玉锁开始在河北廊坊闯人商海。经过 10 余年的艰苦创业，王玉锁由一个名不见经传的民营企业老板成长为享誉海内外的跨地区、跨行业的新奥集团的董事长兼总裁，是经济界中最年轻的第九届全国政协委员。

王玉锁认为，民营企业的兴衰成败，事关民族工业和中国经济的稳定发展，关系到民族的振兴，作为民营企业家，新奥有责任在发展之中不断探索，问鼎世界百强企业，努力积累宝贵经验，成为全社会的财富。

在事业发展壮大过程中，王玉锁始终坚持“义利并举”，为改善生活环境，促进社会 and 经济发展作出了卓越的贡献，他关心教育事业，在承德贫困山区投资兴建新奥小学。出资捐助贫困人学生读书，斥资与天津财经等院校合作设立奖教基金。出资百万支持河北女足事业，成立新奥女子足球俱乐部。截止目前，王玉锁领导的新奥集团已经累计投入社会公益事业和光彩事业超过 300 万元。

三、红蜻蜓“逆风起飞”

红蜻蜓集团董事长钱金波说，是文化之力托起了红蜻蜓。并且钱金波自觉担当起了中国制鞋行业营造浓厚文化氛围的重任。钱金波把 1995 年红蜻蜓的诞生称为“逆风起飞”。他说，当时一无厂房，二无品牌，三无稳定的市场。但在 7 年时间里，红蜻蜓脱颖而出，实现了“不但要红一点，更要红一片”的誓言。

他说，“红蜻蜓”品牌本身就有着深厚的民族文化底蕴。红色，东方民族的传统色彩，它代表喜庆，吉祥，热烈之意。蜻蜓，是儿时的伙伴，大自然的精灵，人类共同的朋友。因此，红蜻蜓是天地之精华，文化之造物，它具有永恒的生命力。

1995 年至今，红蜻蜓的所有活动，都是以文化来运作的，而且钱金波每次都参与策划。

1995 年 8 月，钱金波投资 20 万元，与温州电视台合办《红蜻蜓之旅》栏目，从而在温州首创企业与媒体联办文化栏目之先河。

随后，“红蜻蜓奖学金”、“红蜻蜓美食文化”、“红蜻蜓文化家园”、“红蜻蜓少儿节目”、“红蜻蜓杯明星足球赛”、“红蜻蜓杯山水画比赛”等等栏目源源不断。一年一度的“红蜻蜓·红五月”大型文化系列活动，更成为红蜻蜓企业文化的一大看点。

1999年10月，红蜻蜓鞋文化研究中心宣告成立，钱金波任中心主任，并聘请民俗学家、中国民俗学会顾问叶大兵任常务副主任。从此，钱金波利用对鞋文化的研究成果，先后在杭州、上海、成都、温州和香港等地举行了6次红蜻蜓中华鞋文化展览，使观众领略到商品与文化相互交融的无穷魅力。

2001年5月，红蜻蜓集团投巨资建成了中国第一家中华鞋文化展馆。展馆展出了先秦至今不同民族的代表性鞋履，从而成为中国鞋业一道亮丽的风景线。

为更好地传播文化，钱金波还和叶大兵一起编撰成一部《中国鞋履文化辞典》。全书共收词目5000多条，82万余字，资料翔实，图文并茂，装帧精美，是我国迄今为止规模最大的鞋文化辞典，专家认为，它不仅填补了民俗文化专项辞书的空白，同时显示出了红蜻蜓集团对先进文化的追求。

据不完全统计，7年来，钱金波直接用于文化事业的投资已超过1500万元。当有人问及这样投资是否值得时，钱金波说：“投资文化这一高尚事业，本身就不存在值不值得的问题。事实上，文化给我们的回报是巨大的。对于我们红蜻蜓来讲，文化力催生了品牌亲和力，文化力孕育了企业凝聚力，文化提升了企业形象力，文化力增强了产品设计力，文化力打造了核心竞争力，可以说，红蜻蜓载着文化飞翔的那一瞬，也正是文化托着红蜻蜓升腾的那一刻。”

四、以事业为载体回报社会

35岁的全国政协委员、全国青联委员、上海复星高科技集团董事长郭广昌。一走进郭广昌的办公室，“修身、齐家、立业、助天下”九个大字格外醒目。这正是复星的企业理念。

一个高科技的现代企业，何以要提出这样一个听上去“传统味”十足的企业理念？郭广昌说：“复星这个群体以事

业为载体来实现创造财富、回报社会的理想，来获得个人价值的实现。”因而，他用哲学家的思维，将先贤的名言改成了复星的“座右铭”，这也是复星企业文化的核心。

对此，他进一步解释说，今天社会的经济细胞不再是家，而是企业。在实现中华民族伟大复兴的新世纪，知识分子实现价值的选择是立业助天下，即产业报国。对于企业和个人来说，“修身”就是要通过不断地反省，全面审视自身的优势与不足，通过反复修正，不断提升，最终实现自我完善，进而达到超越自我的更高境界，复星将“助天下”作为企业经营的理想目标，通过创造财富贡献于社会，通过创造品牌服务于社会，通过参与公益事业造福于社会。

案例：

文化力打造百年名牌

——张裕公司

张裕集团的前身张裕酿酒公司是我国近代著名爱国华侨张弼士先生1982年创办的。它的创立开创了中国工业化生产葡萄酒的先河，代表了“中国制造业的进步”（孙中山语）。张裕公司经历了中国近代民族工业发展的每一个阶段，虽几经兴衰沉浮却仍矢志不渝、酝酿不辍，为中国创立、培养、发展了一个世纪名牌。

张裕公司能历久不衰、尽吐芬芳，保持“岁老根弥壮，阳骄叶更新”的竞争状态和活力，关键就是建立了精准而系统的企业文化，以文化力推动公司全面建设，打造百年名牌。

创新——张裕文化保持鲜活的根本

长远的历史、丰厚的文化底蕴是张裕的巨大财富，也为张裕这块老招牌增加了不少含金量。但如果历史不能达到古

为今用的目的，它留给我们的就只是文物、文献，而不完全是文化。只有那些仍然存在于人们心中，对人们仍发生作用的历史才是文化。当然一个企业历史久远，肯定有企业文化在持续持久地推动它发展，可这种企业文化是在历史的基础上剔除了那些不适应发展要求的東西，不断发掘、创新、再造而来的。“名牌贵在老，活力赖于新”，如果企业文化“老化”了，企业也就失去了竞争力。

张裕认为，人间的文化观念和消费口味是不断发生变化的，如果“老字号”还清一色地保持“宫廷米液酒”之类的陈旧诉求，只能是主动放弃消费者。所以企业文化的创新，首先应是观念上的创新。

曾有一段时间，张裕有一个“四不动”的说法，即历史上传下来的原料、工艺、品种和包装不能动。谁动了，谁就是张裕的罪人。这种“吃老本”的观念，在计划经济时代，并没有表现出它的局限性，但在计划经济向市场经济转型阶段，张裕却遭受了市场的重创：1989年与1988年比，张裕公司产值下降了22.5%，产量下降26.2%，销售收入下降29%，亏损500万元。

既然问题出在观念上，改革就应对症下药从观念入手。集团公司董事长孙利强曾说过：“老名牌不能靠吃老本过日子，老名牌更要创造出新的活力和魅力。”他摒弃了“四不动”的观念，引入了灵活多变的市场观念。公司分期分批地把处室、生产厂的有关人员派到市场，一方面清欠，一方面体验市场的严峻。另外，公司决策层从转变观念入手，果断调整了经营战略，实行了三个根本性的转变：一是变传统生产型为经营型，企业的一切环节围着市场转；二是由“销售好生产的产品”转变为“生产好销售的产品”，按市场需求安排生产，让产品适应市场，用市场决定价格；三是由以历史名牌作当家品种转变为依靠创新品种主宰市场。张裕的峰

回路转就是从这三个观念的转变开始的。第二年，公司就扭亏为盈。张裕从此走上了一条“盯着市场干，围着市场转”，以营销带动名牌创新的振兴之路。

另外，张裕文化的创新还包括内容的创新。张裕公司特别注重挖掘研究公司历史，从中找出能与现代企业发展相契合的东西，把它激活，充实到张裕文化中，起到了事半功倍的效果。张裕公司把创始人张弼士先生聘用洋酒师、引用洋技术、洋设备，按照国际标准酿造洋酒的开放意识融入到现在的企业文化之中，聘请了法国资深酿酒师作技术指导，多方引进世界先进的葡萄酒生产线，产品远销世界 20 多个国家和地区。这是对“开放意识”的继承创新，在要求企业处处与国际接轨的今天，这种做法显然使张裕公司“先入为主”了。另外，在质量意识、管理意识方面的创新，也大大增加了现在张裕文化的内涵，从而使其具有了鲜活的生命力。

诚信经营——张裕文化的灵魂

市场经济是竞争经济，也是协作经济。诚信的价值就体现于协作之中，失去了诚信就失去了协作关系，也就无竞争可言。张裕在建立企业文化的过程中，把质量创牌、文明服务、信誉至上作为一种原则，以“诚”、“信”为本，在职工中树立“顾客与企业利益共同体”，“要在无情的市场竞争中，建立有情的用户关系”的理念，并用一流的产品质量、企方位的服务和信誉取得参与竞争的先决条件。

张裕的市场有两个——原料市场和葡萄酒市场。市场不同，讲求诚信的原则却是一致的。原料市场的主体是果农，为确保果农的利益，张裕公司推出了保本定价、优质定价的办法。其中，优质定价是指：葡萄质量达到了要求的糖度，按实际产量，按优质价格进行收购。2002 年，张裕公司针对市场价格的变动，又把 274 万元作为葡萄补贴款及时发放

到果农手中。

公司还定期派出技术人员到各县市区进行技术指导，参与现场管理。还经常聘请省葡萄研究所的植保专家对基地葡萄在病虫害防治等方面进行指导。

这些做法使果农的积极性、责任心明显加强，葡萄质量也一年好于一年。公司收购葡萄的糖度普遍提高了2~3度。

葡萄酒市场的客户主要是代理商和消费者。公司110年庆典之际，一位叫乐汇东的上海代理商在贺信中说：“我们始终以张裕公司为榜样——讲求诚信为本。记得1996年，红酒市场突然启动，一下子改变了国内的葡萄酒销售格局。许多不具备生产红酒条件的企业都拼命将红酒推向市场，而张裕公司却仅因为一批红酒瓶盖上存有一点瑕疵，怕造成产品氧化，将业已发往各地的红酒收回公司。在大量劣质酒源源不断流向市场之际，好多厂家都笑张裕公司太傻。”信中还说：“张裕公司率先在市场上，及时将超市、商场货架上的过期产品收回。在有些人看来，张裕公司又在做傻事。可就是因为张裕公司这种傻气，才在我们经销商和消费者心目中树起了一座诚信的丰碑。”

无论历史上的张裕还是现今快速发展中的张裕都认为：产品所展现的不仅仅是价值和使用价值，更重要的还展现着生产经营者的精神状态。酒品即人品，消费者是通过产品来认识生产经营者的。

诚信一直是张裕的经营原则。创始人张弼士就提出过“欲酿好酒，先做好人”的理念。1912年，孙中山先生题赠的“品重醴泉”一直是张裕讲求诚信的写照，它赞誉的不仅仅是产品质量，更重要的还是张弼士先生的人品。张学良先生为公司题赠的“圭顿貽谋”讲的也是诚信为本的经营之道。在诚信的基础上，张裕制定了“保持国内领先，争创国际名牌”的质量目标，推出了“精细选料、精美包装、精心

酿造、精密监控”的质量方针，提出了“高素质、高质量、高品位”和“大品牌、大市场、大营销”的经营方针，从产品的内、外在质量和服务方面为诚信作了界定。

以人为本——张裕文化的核心

全面提高人的素质是企业文化建设的重要内容，是讲求经营之道、培育企业精神、塑造企业形象的基础和条件。张裕创立之初，张弼先生费尽周折，多处寻访，三易酒师，最终聘得奥国酒师巴保酿出传世美酒的用人原则，奠定了张裕的人本观念。

随市场竞争国际化的深入，张裕打破了一切束缚人能动性与创造性的条条框框，从根本上改革了用人机制。

（一）营造优厚的政策环境吸纳优秀人才。近几年张裕公司出台了《人才引进制度》、《人才管理制度》、《竞争上岗制度》、《末位淘汰制度》、《中高层人员年薪制度》、《销售人员管理和激励制度》等一系列管理办法，从制度上规范了人才吸纳、激励机制，达到了“人才引进看素质，人才管理看能力”的目的，形成了“能者上、平者让、庸者下”，“能上能下，能进能出，能多能少”的人才新陈代谢和退出机制。自1995年至今，公司共引进本科人才400余人，葡萄酒专业硕士研究生7人，酿酒博士1人，外国酿酒专家1人。目前，这批人已成为各条战线上的骨干力量。

（二）用张裕精神鼓舞人，增强凝聚力。张裕公司把支持自己酝酿不辍的精神支柱概括为“爱国、敬业、优质、争雄”八个字。从张裕的发展看，这八个字字字珠玑，力透纸背。所以学习这一精神便成了张裕员工培训的必修课。公司领导成员的身体力行，以及选聘的一大批先进典型，更为新员工理解这一精神作了注脚。近几年，公司评选出各个层面的先进个人和先进集体，利用《张裕报》、黑板报、宣传栏，宣传他们的事迹，介绍他们的经验，并举办交流会、演讲

会，请他们现身说法、以身施教。这都感染、引导、培养着员工的价值观，进而使公司实现了用规章制度规范人，用文明环境塑造人，用宣传教育引导人的目的。

(三) 系统培训，提高“存量”人才的质量。培训是企业提高员工工作效率、增强竞争力的必要职责。张裕公司一向注重对人才的培养、技术的总结交流和产学研合作，早在50年代就兴办了“张裕酿酒大学”，为新中国培养了第一批酿酒人才。近几年公司与江南大学联合创建张裕公司硕士研究生培养地，对有发展前途的技术人员和管理人员进行培养；与上海同济大学经济与管理学院联合创建 MBA 实践基地，与烟台农业科学研究院合办葡萄种苗组培脱毒中心，与烟台师范学院联合创办“张裕葡萄酒学院”。另外，还与江南大学合作建立“张裕——卡斯特葡萄酒研发中心”。近几年来，集团公司每年都派出10余名青年技术人员出国进修、学习，他们现已成为各技术领域的带头人。目前，公司已形成了学习凝聚人、学习提高人、学习激励人的氛围。

文化整合系统——张裕文化的关键

自90年代以来，随着规模的扩大和新机制的建立，一批批大中专毕业生进入张裕。同时，自1999年以来，张裕集团以兼并、联合、划拨的形式接收了五个相关企业，建立了三个合资公司，并在福山建立矿泉水公司，这就使张裕面临如何融合重组企业文化的问题。

张裕认为各个企业的创业历史、发展目标、经营理念、所处的环境、队伍素质等各有不同，所形成的企业文化也各具特色，互有差异。在企业联合、兼并过程中，不能只从技术和企业管理方面去考虑问题，同时还应该重现文化方面的差异，并在取长补短，存优汰劣的原则下，双方取得共识，做精心细致的文化融合工作，使企业文化更富生命力、凝聚力和竞争力。避免“企联心不连”、貌合神离的现象出现。

为此，张裕公司从全局入手，推出了系统的文化整合策略。

一是编辑出版《张裕志》、《张裕往事》，让新员工和重组企业的员工了解张裕的厚重历史，取得大家的心理认同。当然，在编辑的同时，也要把重组企业的历史写进去，使他们对内心感受到自己已是张裕的一员，接受张裕的文化更成了自然而然的事。

二是编辑发行《张裕报》，引导大家了解现在的张裕，灌输张裕的经营理念。

三是在大家已有了心理认同的同时，出台《张裕员工必读》，从制度上规范员工的观念及行为。

四是改建张裕酒文化博物馆，组织企体员工参观，接受张裕文化的现场教育。

五是协同文化部、烟台文化局将张裕的创业史改编成大型现代吕剧，在张裕公司和烟台市公演，公司组织全体员工以及他们的家属观看。寓教于乐的演出活动，起到非常好的教育作用。

案例思考题：在一个百年企业里，企业文化应该如何继承和创新，不断推动企业发展？

思考与讨论：

1. 什么是企业文化的功能？
2. 企业文化具有哪些主要功能？
3. 作为企业应该如何运用企业文化的功能？

第五章 企业文化载体

企业文化同文化一样，它附着在一定劳动活动之中。我们知道，文化与人类是共生的，伴随着人类的出现而出现，劳动创造了人类本身，人类通过劳动也创造了文化。文化是人类生存和历史发展的表现。人类的劳动作用于自然界，形成物质文化；作用于社会，形成制度文化；作用于人类自身，形成精神文化；作用于企业经济，形成企业文化。不论哪一种文化，都是附着在一定的物质实体之上的。

企业文化也不是无源之水、无本之木、空中楼阁，它也是在一定物质实体上的表现形式，也是附着在其特定的文化载体——赖以存在和发挥作用的物质结构和手段之上。

企业文化的载体可分为四大类：主体载体、组织载体、制度载体、物质载体。

第一节 主体载体

人是企业的主体，也是企业文化建设的主体，同时，也是企业文化建设的载体。

企业是由人组成的。人是企业中的最大资源，也是企业文化中最主要、最活跃的载体。

一、企业文化的主体

人是企业的主体，企业的一切存在都是由人来创造的。

人是企业文化的主体，企业文化的终极目的之一就是造就“企业人”。

人是企业活动的源泉，企业文化最注重人的因素，尊重人的价值，激发人的积极性和创造性。

人是企业活动的主体，是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源，是企业的第一财富。在 21 世纪，企业的经营与管理者必须意识到，企业在市场的竞争中，主要是人才的竞争，“争天下者必先争人，取市场者必先取人”。不论哪一个企业，要想在 21 世纪市场经济的大潮中立于不败之地，归根到底要抓住企业的主体——企业人。

人是企业文化建设的主体。企业文化的内在要求是在经营管理中，重视人、相信人、理解人、发动人。大凡成功的企业在企业文化建设上，都十分重视以人中心，使用企业文化这个“法宝”，充分发挥人的主观能动性和积极创造性，全面提高企业人的素质，为企业的发展与腾飞创造人才条件。

在很长的时间里，在很多的人眼里，人的本性是什么，人们行为的动机是什么，人在企业的生产经营活动中属于何种地位等，思路 and 答案一直是模糊的。他们不了解企业中总是存在着既定的文化，他们不了解企业经营管理与企业文化的关系，他们不了解企业员工的价值观念总是以这种或那种方式影响着企业管理和企业的活力，他们不了解企业中任何制度的约束作用必须有赖于员工内心信念的支持。随着社会的发展和企业的进步，对于企业的主体——人的研究，才渐渐被重视起来。西方管理理论界的学者甚至研究提出了四种“假设人”，现特摘录如下供参考。

一是理性——经济人假设。这是曾经在管理界比较流行的对企业员工本性的观点。麦格雷戈·沙因对这方面的种种说法作了归纳，大致表述为以下几点：

1. 人们一般只追求高工资和良好的物质条件，而对于工作总是生性不喜爱的。人之所以会去从事他们并不喜爱的工作，是由于经济诱因的引发。

2. 由于人们不爱工作这个天性，大部分人必须受到一

定的强制、控制、指导和受惩罚的威胁，以使其为企业目标的实现而倾注应有的努力。这种不爱工作的本性是如此地强烈，以至于明确合理的报酬亦不足以克服它。人们拿了较多的报酬，还会想要更多的。即使如此，也不能保证其应有的努力，必须时刻有惩罚的威胁，必须用绝对的、集中的权力来统治和管理。

3. 人以一种合乎理性的、计算利弊的方式为个人的生存和利益而行动。因此，组织要有严密的报酬制度，以防止被人钻空子。

4. 人们普遍地要求得到指导，希望避免负责，相对地缺少抱负，不求有功但求无过，明哲保身第一。因此在企业生产经营过程中需要有人告诉他们干什么，怎么干，从这个意义上来说，家长制作风也许不中听，但却不失为一种有效的管理作风。

5. 人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理追求。组织必须设法控制个人的感情。

从理性——经济人假设出发，就会导致这样的一些管理原则。第一，金钱是刺激积极性的惟一因素。第二，对员工必须实行严格的强制、控制和指导，领导必须常常监督和指挥别人的工作，要检验每一件事情是否同所拟订的计划、发出的批示和确定的原则相符合。第三，必须使员工感到受惩罚的威胁。第四，进行职能分工，而工人的任务是按专家设计的工作程序与计划部门的指令行事。

从管理的实践来看，由“性恶论”得出的管理原则及衍生的各种管理的方法，虽然在一定的条件下，对提高企业生产效率起过很好的作用，表现出合理的方面，但毕竟存在着不足的一面。现在，西方管理者也不认为金钱是惟一的激励因素，也改变了单纯用薪金、津贴、小恩小惠等刺激员工积极性的做法。我国一些企业领导人也从单纯物质刺激越来越

不奏效的客观事实中认识到，如果只会也只用外在的经济手段去激励人，而不会也不去用内在的精神动力去激励人，必将会陷入困境而不能自拔。管理现代化的企业，必须要有权威，必须要有规章制度，而且应该是严格的规章制度。但是，如果出发点是“性恶论”，是“群氓假设”的话，必然是严格有余而民主不足，会妨碍人的素质的提高和能力的发挥，企业也将因此而蒙受巨大的损失。

二是社会人假设。这种假设把企业中的人的特性归纳为：

1. 对工人的劳动积极性起第一位作用的是员工的满足度，即安全的感觉和归属的感觉这些社会需求方面的满足程度。

2. 工业革命和工作合理化的结果，使得工作变得单调而无意义。因此，必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义。

3. 非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响力。

4. 人们最期望于领导者的是能承认并满足他们的社会需要。

为了对社会人假设有一个更清晰的了解，有必要再作一些解释。员工的满足度是指社会需求方面的满足度，那么什么是社会需求呢？按梅奥、罗特利斯伯格等人的看法，包括员工对他的工作、对他工作上的同伴和他的上级的感觉和要求；对工人相互之间或工人与上级之间的人际关系的要求；需要被社会所承认，需要有社会地位；是一个组织的公认的成员，而且是该团体中不可缺少的一个部分；等等。而工人的满足度对劳动生产率提高所起的作用，比改变生产条件和工资报酬所起的作用还大。因此，新的激励重点必须放在社会、心理方面，以便人们之间更好地合作，从而提高生产

率。

显然，即使从理论上分析，以社会人假设作为管理的出发点也有着明显的不足。虽然人的社会需求的满足对提高劳动生产率有很大的作用，虽然在一定的条件下，人的其他需求的增长幅度可以大于物质需求的增长幅度，但无论如何，物质是第一性的，物质动力是根本动力。从实践的结果看，纯粹按社会人假设的理论去进行管理，效果并不是很理想的。

三是自我实现人假设。这种假设认为：

1. 人的需要有低级和高级的区别，其目的是为了达到自我实现的需要，寻求工作上的意义。
2. 人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境。
3. 人们能够自我激励和自我控制，外来的激励和控制会对人产生一种威胁，造成不良后果。
4. 个人的自我实现同组织目标的实现并不冲突而是一致的，在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，使其与组织目标相配合。

显然，自我实现人假设也是有缺陷的。说个人的自我实现与组织目标只有一致的一面，而无矛盾的一面，说外来的激励是一种威胁，都是经不起推敲的。另外，随着人们文化程度的提高，自我实现意识会逐渐加强，要求自我实现的人也会增加，但是直至目前，并没有出现自我实现要求极强的人占多数的情况，按少数人的状况来设计对多数人的管理方式，也是要碰壁的。

在社会人假设和自我实现人假设及相关理论的影响下（只是影响，不是纯粹按照这类理论行事），西方管理界出现了一些新的管理观念和管理行为。如一些西方企业设立了“自助餐式”的奖酬制度，根据员工对福利的不同需求，像

未婚青年对假期感兴趣，新婚夫妇重视现金，老年工人关心退休待遇等，设计了一套多样化的奖酬制度。再如一些西方企业也推选工人参与管理，鼓励合理化建议，提倡自主管理，甚至吸收工人代表参加企业董事会等等。都对生产的发展起了积极的推动作用。对于近几十年来，西方企业界管理观念和管理方法的新变化，我们应予高度重视，要博采众长，去其糟粕，以利于提高我们的管理水平。

四是复杂人假设。这种假设认为：

1. 每个人都有许多不同的需求和不同的能力。人的工作动机不但是复杂的，而且变动性很大，人的许多动机安排在各种重要的需求层次上，这种动机的层次构造不但因人而异，而且同一个人也因时、因地而异。

2. 一个人在组织中可以学得新的需求和动机。因此，一个人在组织中表现的动机模式是他原来的动机与组织经验交互作用的结果。

3. 人在不同的组织和不同的部门中可能有不同的动机模式。在正式组织中不能合群的人，很可能在非正式组织中能满足其社会需要和自我实现需要。

4. 一个人是否感到心满意足，肯为组织尽力，决定于他本身的动机构造和同组织之间的相互关系。

5. 人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应。因此，没有一种适合于任何时代、任何人的万能的管理方式。

以上四种假设是在不同的管理时代和历史背景下形成的，从中我们可以看到西方管理思想对管理中的人的本性的认识的不断深化。在对人类需要的研究中，西方学者只强调个人需要而忽视社会需要的观点，我们是不能赞同的。但是，他们的研究有值得我们借鉴的地方。首先，把个人的需要及对管理的影响作为一个专门的问题加以研究。其次，这

方面研究的很多结论，如上面讲的马斯洛的“人类基本需要等级论”，以及美国行为科学家赫茨伯格双因素理论等，对我们研究企业中人的本性问题的都有重要的参考价值。最近二三十年来，西方一些管理学者终于认识到了人在生产中居于最重要的地位。如彼特斯与沃特曼在他们合写的《追求卓越》一书中就指出：“把人当作人对待。把他们看作合作的伙伴，以诚相待，尊重他们。要把他们——而不是投资和自动化——看作是提高生产率的主要源泉。这就是研究最佳公司所得到的基本经验。换言之，如果你要提高生产率，而同时又要增加经济收入，你必须把你的工人看作是你最重要的资产。”除彼特斯与沃特曼以外，还有很多管理学者在不同的场合也表述了类似的思想。在实践中，这一思想已逐步被越来越多的经理人员接受。

现在，企业文化之所以被人们普遍重视和运用，是因为人们已经认识到了：在企业中要掌握一流的设备、生产一流的产品、提供一流的服务、形成一流的管理、创造一流的企业，最终取决于企业是否有一流的员工队伍。这就是企业文化建设的核心所在。

二、企业文化的主体载体

关于企业文化的主体，前面已作过详细叙述，这里只从企业文化主体作为企业文化载体的角度，从五个方面进行简要说明。

首先，从企业文化形成的过程看：为什么在过去的企业中，文化是客观存在的，人们怎么没有把企业文化科学地提出来，像今天这样研究和应用呢？主要就是没有把握企业文化的本质内涵，没有形成以人中心，以文化引导为根本手段，以激发企业员工的自觉行为为目的的独特的文化现象。现在我们已可以很清楚地看到，凡是优秀的企业，都能树立

以人为本的企业哲学，在认识问题和解决问题时都以人为出发点，每个员工都能树立效忠企业的观念，企业的道德规范成为员工自觉的行为准则，企业文化与人已形成高度的一致。

其次，从企业文化的本质来看：企业文化的本质是文化本质和人的本质的统一。人不仅创造了文化，使用着文化，享受着文化，还是文化的承载体，人的一言一行、一举一动都是其所载文化的具体体现。企业文化的本质最集中的还是体现在企业人的身上。

第三，从企业文化的内容来看：企业文化内容中的企业目标、企业价值观、企业精神、企业道德、企业制度、企业文化活动、企业环境、企业形象、企业创新等，都是与人紧紧连在一起的，或寓于人之中，或由人来表现，或靠人来动作，或由人来实现。没有了人，企业文化就无从谈起；没有了人的努力，企业文化就无所作为。

第四，从企业文化的特征来看：最本质的特征是以人为中心。企业文化特征的形成，都是源于企业主体——人的高度自觉的努力之下。随着企业文化建设的不断发展，人作为企业主体，将更自觉的进行企业文化的实践，不断地推动着企业文化建设向前发展，并在实践过程中形成新的、更加符合时代需要的企业文化特征。

第五，从企业的结构来看：企业文化结构的核心层企业哲学、企业价值观、企业道德、企业精神等，实际上都是人的有意识的活动。企业主体——人的意识，是企业文化结构核心中的核心。从另一个意义上讲，人就是企业结构核心层的物质承担者。

三、企业文化主体载体的研究重点

企业文化的主体载体包括哪些人呢，他们在企业文化中

的地位和作用以及相互关系是什么呢？

企业文化的主体包括企业的领导人、管理者和技术人员以及其他员工。其中，企业领导人和管理人员的领导素质和管理素质高低是企业兴衰的决定因素；企业技术人员的技术业务素质是使企业技术力量得以发挥的重要保证；其他企业员工整体素质是企业赖以发展的动力。

研究企业文化的主体，要注意正确认识和处理以下三个关系。

（一）企业文化与企业领导人

企业领导人是企业的精英，他们代表了企业文化的表里特征。企业领导人的素质的高低、领导才能的大小等，将直接影响到企业文化的建设。企业文化的形成可能是企业全体人员共同创造的结果，而企业文化中的主要信念，却无一例外都是先在上层形成，然后逐级下达。任何改变这些信念的工作都必须在企业领导人的领导下进行。企业领导人的素质在企业文化建设中占据着重要位置，在很大程度上可以决定企业文化的成功与失败。

一个企业的领导人应成为企业文化的积极倡导者和模范实践者，通过自己的带头和示范作用，用企业文化把员工牢牢地吸引在企业，加速企业文化的建设。为什么这么说呢？

首先，企业领导人的创业实践和个人价值观是企业文化的基础。企业文化是个人价值与整体价值观的统一，而领导人个人的价值观念及其创业实践，往往给企业共同价值观念的形成以深刻影响。这主要是领导人在企业中所处的特殊地位而决定的。考察世界上成功企业的企业文化，无不具备这一点。

其次，企业领导人的身体力行和积极倡导是企业文化确定、形成的重要推动力量。企业文化作为一种群体意识，其形成呈自发和自觉的统一。企业成员只有在个人价值观的基

础上，接受企业整体价值观并内化为个人的行为准则，企业文化才能形成并发挥内化控制的作用。要做到这一点，不仅取决于某种企业文化本身是否优秀，而且还取决于这种企业文化在多大程度上被企业员工认同和接受。在这个过程中，企业家的身体力行和积极倡导是一个重要的推动力量。

最后，企业领导人的应变意识和能力是企业文化丰富、充实、重建的重要条件。任何企业都在企业大系统中生存和发展，都是一定的社会文化的产物，受到社会政治的、经济的因素的影响。企业文化应该适应这种影响，不断高速充实，在必要时甚至需要重建。但是，企业文化是在企业的长期发展中日积月累逐渐形成的，因而具有一定的惰性。因此，监测社会环境的变化，保持企业文化与社会文化的动态平衡就是十分必要的了，而企业领导人的应变意识和能力就成了企业文化充实丰富、推陈出新的重要条件。

（二）企业文化与企业员工

企业员工是企业文化发展的主体动力。企业文化建设离开了企业员工，便无从谈起，企业也不能生存和发展。

进入 21 世纪，发展社会主义市场经济，企业员工的工人阶级的主人翁地位并没有改变。他们仍是物质财富的创造者和精神财富的创造者，更是新世纪中国企业文化的创造者。新世纪中国企业文化建设，只有充分反映企业员工的思想文化意识，通过企业员工的积极参与，才富有生命力。可以说，作为企业文化主体之一的企业员工，决定着企业文化的建设与发展。

其一，企业文化能有效地吸引广大企业员工积极参与企业的管理经营和决策，增强他们的企业主人翁意识，激发他们的责任感，在企业文化建设中做到持主人心，做主人事，干主人活，尽主人意。

其二，企业文化以本企业为核心，凝聚企业员工的精神

与情感，强化员工对本企业的自豪感，激发其使命意识，促进企业员工之间相互团结，使企业员工能够以献身精神与企业风雨同舟。

其三，企业文化通过各种方式向员工渗透，形成员工共同的信念与追求，使企业价值观、企业精神在员工身上得到充分体现，并使之成为员工自觉提炼和培育企业文化的强大动力。

其四，企业文化以其特有的环境，培育员工形象，使员工形象成为企业形象最活跃的表现形式，如员工对自己的信心、荣誉感和技术业务能力、良好的作风和职业道德及生活习惯、言谈举止、礼仪服饰等。而员工的总体形象和其形象透出的积极作用，为企业形象的塑造发挥了不可替代的作用。

（三）企业文化与企业人力资源开发

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口能力。企业人力资源是指参加企业生产经营活动的脑力劳动和体力劳动者的能力，是企业、财、物等诸资源中的第一要素。

企业文化对企业人力资源的开发，主要是体现在对企业人的心理、思想及行为进行积极的诱导、协调和控制。

充分发挥企业人的能动性和创造性，充分调动企业人思想、价值观、道德等因素，形成观念一致、思想进步、感情融洽、行动协调的良性循环局面。真正使企业做到人尽其才，财尽其用，人和物协调配置，确保企业目标的实现。

企业文化对于人力资源的开发，集中体现在“三个有利、三个最”，即有利于企业资源整体合理配置；有利于集聚人才，增大企业发展后劲；有利于企业物质文明建设和精神文明建设的协调发展。最能合理的开发与管理人力资源，

实现人力资源的精干高效，发掘人的价值；最能使企业人的积极性和潜能得以充分发挥，能动地、有创造性地开展工作；最能教育和培养企业全面发展的人，从根本上塑造企业全面发展的人才。

第二节 组织载体

组织不是简单的一群人的聚合，而是为实现某种共同目标，由一定关系和联系方式结合起来，通过管理而形成的具有特定功能的人群协作系统。

企业组织是企业管理的核心。在一家企业里，不论管理者是否进行组织，其组织总是以某种形式存在的。它也许是理想的、管理有效的组织；也可能是任意的存在于员工之中的缺乏管理的、松散的组织。

企业组织管理，是指企业为实现经营目标，对企业的人、财、物等各种要素在经营管理活动中的各种相互关系进行组合、配置的活动过程。

企业文化作用于企业组织，使企业组织成为企业文化的载体，就会促进企业组织管理，科学地设置企业管理机构，建立优化的组织系统和劳动组合，把企业经营管理的各环节、各要素进行最佳度地结合，更有效地保证企业经营管理的正常运转。

企业组织作为企业文化的载体，不同的文化在企业组织中的作用结果是不同的，在优秀文化作用力强的企业里，各个部门都有明确、合理的工作量规定，以保证人力得到充分合理的使用。各种工作之间能够充分协调，每个员工都能为实现企业总目标发挥作用；而在文化落后的企业里，就会出现相反的情况。

为什么说企业组织是企业文化的载体呢？

一、组织内涵反映企业文化的性质

从组织的形成来说，当人们要完成单独一个人不能完成的任务时，两个人或更多人，即一群人，就要联合起来，并且分工合作，协同行动，使他们的行为与其他各种资源有效地结合在一起，形成一个具有新的特定功能的有机整体，以更好地完成任务。这个有机整体，就是组织。组织的概念可以表述为：组织是具有明确的目的和特定的功能，并由一定关系和联系方式维系的人群协作系统。这种表述包含了三层意思：

首先，组织是具有共同目标和一定关系的人群集合体。这种集合体有两方面的要求。一是必须有明确的共同的目标。如果没有共同的目标，人群集合体就不可能存在。二是必须有明确的相互关系。因某种共同目标走到一起来的一群人，并不是彼此孤立的，而是有着一定的联系，如一定的利益关系、一定的权力关系、一定的工作关系等等。这种关系相对固定下来，就形成一定的联系方式，使他们结合在一起，成为一个整体。

其次，组织是实现共同目标和符合一定关系要求的人群协作行为的有机组合体。即是说，组织中的人有着一系列行为，并且这些行为不是杂乱无章和各行其是的，而是按照实现共同目标和一定关系的要求，分工合作、相互配合的。如果不是这样，人们各干各的，虽然形式上凑到了一起，但也不是有机组合体。

第三，组织是人群集合体和人群协作行为有机组合体的统一。组织既不是单纯的具有共同目标的一群人的集合，也不是单纯的一群人协作行为的组合，而是二者的有机结合。例如，到某电影院看电影的观众，他们虽然有着共同的目标，即为了看电影，并且坐到一个电影院内，但是他们之间

没有分工协作的行为，因而构不成一个组织。

由上不难看出，共同的目标追求，共同的行为取向，和谐的分工合作正是其文化使然，其背后是文化在起作用，并决定其组织的性质。

二、组织要素反映企业文化的内容

组织的要素是构成组织的成分；是形成组织的基础。没有这些要素，组织也就不可能存在。而组织的要素与企业文化的内容是一样的，并成为企业文化的载体。

一是目标。组织目标是组织中的关键要素之一。它规定了整个组织的运行方向和在一定时期所要达到的工作目标，从本质上反映了组织基本功能的要求，组织内各个成员，正是受到组织目标的吸引而集合到一起，也正是为了实现组织目标而互相协作，共同奋斗的。组织目标可以分解成若干高层次的机构目标和工作岗位目标，而这些目标都是指向组织目标的。

二是人员。任何组织都是以人为核心而形成的，没有人便不成其为组织。组织中的人员，既包括被管理者，也包括管理者，是组织中具有能动作用和起决定性影响的要素。其他要素都要靠这种要素来掌握、设计和制造，也只有依靠这种要素，其他要素才得以发挥作用，从这个意义上来说，人员管理的效果直接决定着组织效能的高低。

三是职责权。职责权包括紧密相连的三个方面的：职位、职责和职权。所谓职位，是指组织中执行某项任务的岗位。任何一个组织，要实现自己的目标，就需要开展各种各样的活动，相应地也就需要设置各种各样的职位。某一职位所承担的任务就是职务，所谓职责，是指组织上某个职位所承担的责任。不同的职位有不同的职责。所谓职权，是指组织中某一职位所拥有的权力。组织中的每个职位，要能够很好地

履行自己的职责，就必须有一定的权力加以保证，相应地也就需要规定每个职位所应有的职权。不同的职位，其职权也是不同的。

四是物资技术。任何一个组织，要有效地开展各种活动，都需要有一定的活动场所、活动工具和活动经费等物资技术条件。这些物资技术条件，也是组织存在不可缺少的一种要素。

五是关系。所谓关系，是指组织中要素与要素、要素与组织整体、组织与环境之间的各种联系。这些联系，好像一个无形的纽带，紧紧地把各要素联结成为一个有机整体，并成为更大有机整体的一部分。如果没有这些联系，组织中的要素根本就发挥不了应有的作用，也就不可能形成一个整体的力量。因此，组织中的各种关系，虽然是看不见摸不着的，但也是组织存在不可缺少的一种要素。

三、组织结构体现企业文化的个性特点

企业组织结构是企业内部各个部门之间关系的骨架或模型，它通常根据信息沟通，权责分工和 workflows 的情况来确定。企业的组织结构决定了企业内部各种人员的职责和相互关系。企业组织结构形式会有所不同，企业组织受企业文化影响，又反作用于企业文化，而不同的企业组织结构形成又会体现出不同的企业文化个性特点。但是，需要注意的是企业文化对企业组织的影响不是惟一的。影响企业组织的因素还有许多，如产品类型、资源配置、生产规模等，都会对企业组织结构产生影响。目前，企业组织采用较多的是直线制、职能型结构、事业部结构（战略事业部结构）、矩阵结构等几种组织结构形式。

企业内部的各种组织结构形式有利有弊，对特定的企业来讲，不存在一种最为理想的组织结构设计。对某一企业适

用的组织结构不一定适用于另一家类似的企业，企业组织形式受到外部和内部因素的影响，而且随着企业的不断成长，企业组织结构也将经历由简单到复杂的发展过程。

在研究企业文化时，了解企业组织结构状况是很重要的，尤其是企业组织作为企业文化的载体，如果企业现行的组织结构与企业文化相适应，那么企业在组织结构方面是具有优势的，反之如果企业现时组织结构与目前或潜在企业文化不相容，则说明企业在组织方面存在劣势。

四、组织功能体现企业文化的要求

建立组织是要使它具有有一定的功能，发挥一定的作用，完成一定的任务，否则就没有建立组织的必要。所以，凡是组织，都具有一定的功能，不具有一定功能的组织是不存在的。组织的功能，虽然要通过组织与外部环境的相互作用表现出来，但本质上它是组织本身所固有的能力，产生于组织内部，是组织内部成分相互作用的结果。由于不同的组织具有不同的组成部分，而不同的组成部分又有不同的相互作用方式，所以，不同的组织就有不同功能。一般来说，组织具有以下几方面作用。

一是人力的整合作用。一方面，是人力的汇集。由于组织有着某种既定的目标，就可以把分散的个人吸引到一起，汇集成一个集体，以集体的力量去进行各种活动，并在这种活动中实现个人存在的价值。另一方面，是人力的放大。由于形成一个集体的各个成员有着分工协作的关系，因他们之间互相依赖、互相制约，进而形成一个整体的力量。这种整体的力量，绝不是单个人力量的机械相加，而是一种新的力量，是一种汇集起来的个体力量的放大。

二是人的行为的规范作用。为了保证组织目标的实现，组织对自己成员的行为都有一定的约束。这一定的约束，就

是组织对其成员行为的规范，它一般是通过组织制度和组织纪律表现出来的。例如，企业结合自身实际情况所制定的各种用来规范每个员工行为的规章制度等。正是由于组织具有这种规范作用，才能使其成员的行为指向组织目标，并尽心尽力地履行自己的职责和完成自己的任务，进而形成整体组织的强大力量。

三是满足人的需要的作用。一定的需要，是人们行为的出发点和动力。当人们为了满足自身的某种需要，而单个人的力量又不能达到时，就要投身到一个组织内，借助于组织的力量得到满足。组织，也正是为了满足人们的某种需要才存在的。组织在满足其成员个人需要上，既包括物质需要，也包括精神需要。在现实生活中，一些企业的下岗职工往往有失落感，这实际上是由于他们离开原来所在组织后，某种物质和精神需要得不到满足的一种表现。

从以上企业组织的功能和作用来看，与企业文化的要求是相一致的，可以说与企业文化的功能和作用也是相一致的。

组织设计是对组织活动和组织结构的设计过程，是把任务、权力和责任进行有效组合和协调的活动。组织设计的基本功能是协调组织中人员与任务之间的关系，使组织保持灵活性与适应性，从而最有效地实现组织目标。组织设计的结果不仅要形成一整套组织结构，还要建立一整套与之相适应的员工评核、奖励、选拔与发展系统。

组织设计应当与组织的战略目标或组织使命及组织中的人员相适应。因此，组织设计要适应组织的工作任务和组织环境。不断变化的环境要求组织在结构方面保持有更大的弹性，以适应环境的变化。

五、组织需要企业文化进行优化

从企业文化角度对企业组织进行优化，主要应着眼以下七个方面：

一是保持成员在组织内的主动性，使其有充分机会运用其才能以实现组织的目标。

二是要考虑人的效率。人的效率只有在某种限度的工作时间内才是最高的，超过此限度效率就会降低。因此，机械、工具的设计和工作环境都要适合人的生理和心理需要。

三是工作指派需考虑人的兴趣。工作与职责的划分应具有弹性，使成员在岗位上有自由发挥才能的机会。

四是为事择人与因人施配并用。

五是组织内需要划分层次，但不宜过多。层次区分多，不但使上下层之间的意见沟通困难，还会影响基层成员的自尊心，感到自己的工作微不足道，情绪低落。

六是职称宜美化，设计职称时要考虑能为成员乐于接受，因为职称常常是担任职务人员的称呼，如果职称俗气、不雅、低贱，会损伤人的自尊心，引起自卑感。

七是以意见沟通的方式替代一部分指挥监督。因为意见沟通的当事人在地位上是平等的，无主从之分，双方是自由交换意见，在心理上是同意或不同意而不是服从或不服从。因此，有效的意见沟通往往比指挥监督更有利于调动成员的积极性、主动性和创造精神。

第三节 制度载体

制度是要求成员共同遵守的规章或准则。也指一定历史条件下的政治、经济、文化等方面的体系。

企业制度是以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度。企业制度和企业管理制度之间有着统一性，但也有着

重要的区别。

企业管理制度是对企业生产和经营过程实施管理的一系列方针和规范性规则的总称。是企业管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理方式的综合体现。科学的现代企业管理制度是企业进行科学管理的前提和保障。没有科学的现代企业管理制度，就没有科学的现代管理。

一个企业的企业文化必然要通过企业制度来体现。有什么样的企业制度，必然产生与之相适应的企业文化，并通过制度来体现。企业文化中的经营哲学、价值准则、团队精神和道德规范等，都要通过企业制度作为载体来体现和实施的。企业制度实质上就是文化的产物，企业制度所具有的规范功能、激励功能、约束功能等，本身就是企业文化的要求。伴随着企业规模的扩大和企业组织复杂程度的提高，企业所有权和经营权的分离，企业面临着越来越多的经营风险和控制风险而逐步被认识，企业制度作为企业文化载体越来越具有重要意义。

一、企业制度与企业管理制度

(一) 企业制度是企业的根本制度，以产权制度为核心，构造企业的决策、执行和监督制度，所保障的是企业产权所有者的根本利益。从企业产权形态考察，企业制度有三种基本形态，即个人业主制、合伙制和公司制。在企业组织构建上，体现了产权的主导地位，产权的代表者，具有企业的决策权力。在企业的执行制度上，产权所有者有权选择企业经营者，企业经营者必须服从产权所有者意志。在企业监督制度上，产权是监督的出发点。企业管理制度是指企业各种业务管理的制度，偏重于企业的各类业务本身的管理。如生产管理制度、质量管理制度、财务管理制度等，都是关于企业某一种或某一类业务管理的制度。

(二) 企业制度决定企业的管理制度，企业管理制度体现企业制度。从管辖上看，企业制度主要作用于企业的重大决策方面，比如企业领导体制的确立，企业的产权组合，重要的投资决策、人事变动等。企业管理制度首先要以企业的这些重大决策为基本前提，并体现这些决策的意志，执行这些决策。企业管理制度虽然专门针对于企业的具体业务，但各项业务都是企业重大决策的具体化载体。企业制度决策的结果，往往会引起企业业务和管理的重大变化。

(三) 企业制度相对稳定和持久，企业管理制度则变化较快较多。随着企业的设立，企业制度就基本上可以确定下来，并且在很长的时期内不会变动。经常变动的是企业制度所规定的制度运行程序和内容。企业管理制度则不同，会随着企业经营业务的变化而变化。在市场竞争日益激烈、科学技术迅猛发展的情况下，企业必须通过变革管理制度，应对快速变化的时代。企业制度的相对稳定未能妨碍管理制度的变化和创新，如果管理制度不能适应和应对变化的挑战，就必须改变企业制度。世界上更多企业和公司，就是通过资本重组和董事会的改革，来变革企业的决策制度，从而实现了企业业务和管理制度的变革，跟上时代的潮流。

(四) 不同企业制度的企业可以有相同的企业管理制度，相同企业制度的企业可以有不同的企业管理制度，由于企业管理制度针对的是企业具体的生产经营业务，不同企业制度的企业可以有相同的生产经营业务，因此就会有相同的管理制度。比如国有企业和股份制企业是两种不同的企业制度，由于相同或相似的生产经营业务，其管理制度就可能是相同或类似的。由于企业制度体现为产权制度，主要是出资者之间的关系，不同生产经营业务的企业完全可以采用相同的企业制度，但是其管理制度可能不同。比如同为股份有限公司制度的汽车制造业企业和化工企业管理制度的相同性和相通

性，不同企业制度的企业之间完全可以在企业管理制度方面互相借鉴。

(五) 企业制度更偏重于企业的经济意义，而企业管理制度更偏重于管理效率与管理意义。企业制度是为了保证企业出资人的经济利益而进行的制度设计与安排，比如有限责任制度、委托—代理制度、董事会制度等都是出资人经济利益保障制度。而企业管理制度则通过对企业实际生产经营过程的设计和安排，调动资源效率，并不直接表现为企业出资人利益，而是表现为企业过程效率和过程利益。有的管理制度安排，还必须通过各种管理人的利益安排制度曲折地实现出资人的利益，甚至通过利益的部分让渡作为出资人利益的实现途径。只有出资者和管理者、生产者为一体的情况下，企业制度和管理制度的利益才会完全一致。

(六) 企业制度更能体现社会的政治和经济制度形态，企业管理制度更多的是体现管理的基本规则和规律。企业制度虽然有自身独立的制度特点，但不可避免地体现了企业所处社会的政治和经济制度。企业管理制度是针对企业具体的业务，体现企业经营过程中技术工艺规律和经济管理规律的成分较多。

二、企业管理制度与企业文化

企业管理制度是企业在进行生产经营管理时所制定的，起规范约束和激励作用的各项规章制度。企业管理制度作为企业文化的载体，与企业文化之间具有相互制约、相互促进和相互转化的关系。

(一) 企业管理制度受制于企业文化，企业文化是企业管理制度形成和发挥功能的基础和环境。企业管理制度的形成必然受到企业文化的制约，要体现和反映一定的企业文化。由于企业文化潜移默化地影响着企业职工思想观念，也

影响着职工实践行为。这种影响将会通过各种方式力争在企业的管理制度中发挥作用，并且企业文化也会力图通过制度发挥自己的影响力，为先进的管理制度发挥自己的影响力。先进积极的企业文化，为先进的管理制度的形成开辟道路，落后消极的企业文化会阻碍先进管理制度的形成和管理制度的积极变革。

(二) 企业文化影响着管理制度实施的效果。企业文化不但在企业管理制度的形成过程中发挥作用，而且更加影响着管理制度的贯彻执行。企业管理制度的贯彻执行虽然有其自身的制度程序和强制力，但终究必须通过广大职工的行动才能取得实际的执行。企业文化通过其内在的渗透力和辐射力，影响着职工的思想观念和对企业管理制度的认知和实际的接受行为，必然反映在职工实际工作的行动上。实际的情况是，职工可以从自身利益与企业利益、他人利益的比较中积极或被迫接受企业管理制度。对于积极的接受者，则会提高贯彻执行管理制度的自觉性和主动性，结果是提高了管理制度的效率。对于被迫的接受者，则有许多情况。有的是迫于制度的强制力，虽然不愿接受管理制度对自己的规范，但是不接受制度的机会成本或损失会更大，不得已而接受；有的则是在他人或群体的影响下接受的，这类人虽然也不情愿接受管理制度，但是看到他人已经接受并且增加了利益，通过比较而接受管理制度；有的则不接受，离开管理制度作用的组织，去寻找自身认为更加适合工作或发展的组织。企业文化可以提高职工对管理制度的认知和接受程度，为企业管理制度的过程执行开辟道路，也可能通过与管理制度的冲突或抵触，降低职工对管理制度的认知和接受程度，导致管理制度的作用效率降低。

(三) 管理制度和企业文化可以相互转化。管理制度具有强制力，通过企业组织提供实施保障。企业文化通过自身

的影响发挥作用。但是管理制度是企业内外环境和条件的产物，其中企业文化是企业制度形成的重要决定因素。企业文化也力求管理制度体现其价值。因此，很多的企业管理制度体现了企业文化的要求和特点。企业之间管理制度的区别和先进程度，很大程度上是企业文化的区别。如在企业的市场营销管理制度中，有的企业不把“用户至上”的企业文化通过管理制度得以体现，还有的企业把“用户至上”的文化通过生产质量管理体系规范为“下一道工序就是用户”等等。管理制度通过有效的贯彻执行，可以优化企业和职工的价值观念，形成企业良好的工作环境和亲和的人际关系，从而转化为企业文化。

企业文化通过管理制度载体就转化为企业制度文化，既具有制度的强制性的规范特征，又具有内在的约束和激励特征，使企业在复杂多变、竞争激烈的环境中处于良好的状态，保证企业目标的实现。

三、企业管理制度对企业文化的承载

（一）对企业精神的承载

企业精神是企业结合经营实践和社会时代要求，通过创新而形成的。企业的生产经营实践要求企业领导和管理者及其全体职工对企业的发展有新认识，要求有统一的思想意识支配企业的总体行动。时代的发展，包括社会政治、经济和文化的变迁，必然影响和改变着企业的行为。企业精神必然在其形成中，通过创新适应和反映这些变化。因此，在一个变化越来越迅速的时代里，创新必然是企业精神的应有之意，同时又是企业精神形成的必然方法。管理制度的形成和改革，必然受企业精神的指导。首先，管理制度体现企业精神，管理制度作为具体规范企业职工工作、操作及其管理行为的规定，必然要和企业精神相一致，并且将企业精神细化

成具体的制度条文或操作程序。其次，企业精神经常性地指导和影响着企业制度的贯彻执行过程。企业精神通过对职工思想的灌输和引导，作用于人们的行动，影响着企业管理制度的运作。

（二）对企业经营哲学的承载

管理制度作为确立和处理企业内外各种关系的规则，体现着企业经营哲学，不过是将企业经营哲学更加具体化和实体化，变成了人们可以看得见、行得通的准则。管理制度规定人们可以做什么，必须做什么及其达到的标准和规格水平，同时也对达不到标准和水平的行为进行惩戒或处罚。经营哲学则为管理制度的合理性和合法性提供思想和方法支持，论证管理制度选择、确立和改革的必要性和可行性。经营哲学深刻影响着人们，尤其是管理制度作用范围内职工对企业生产经营方针、策略和行动方向的看法以及他们行动的参与努力程度。同时经营哲学深刻影响着管理制度效能的发挥。从管理制度条文的内容上看，很多企业的管理制度是非常完善的。但是在实践中并没有取得管理制度所设想的效果，很可能是管理哲学没有和管理制度实现融会贯通，人们没有在思想和观念上接受管理制度，对管理制度存在异化性的排斥，妨碍了管理制度的执行。

（三）对企业价值观的承载

企业管理制度直接体现企业价值观，并且保证企业价值观的实现，在企业生产经营实践中体现着企业价值观。在计划经济体制下，我国国有企业的价值观就是追求完成政府部门下达的生产任务，企业的管理制度也以生产管理为中心构建。随着经济体制的改革深化，市场在企业生产经营中的地位和基础作用日益强化，企业的价值观开始根据市场原则，指向追求利润，企业和管理制度也体现争取尽可能多的利润，包括注重企业资源的配置效率，节约成本支出等。中国

国有企业的价值观受职工价值观的影响较大，实行改革开放以来，企业获得了劳动工资分配的自主权，有些企业受到职工增长工资奖金收入的巨大压力，追求工资收入最大化有时成为企业的价值观，这实际上是企业职工价值观在企业中占据了主导地位。用什么方式使企业价值观得以实现，是企业管理制度改革中面临的重大课题。企业追求利润，职工追求收入，是企业进步的根本动力，管理制度的设计和改革必须求得二者的平衡。

第四节 物质载体

企业文化的物质载体是指企业文化赖以存在和发挥作用的物化形态。主要有以下几类：

一是生产资料。它包括建筑物、机器工具、设备设施、原料燃料等。这些是企业直接生产力的实体，是企业进行生产经营活动的物质基础，它标志着人类文明进步的程度，是社会进步程度的“指示器”。

二是企业的产品。企业不仅通过有目的的具体劳动，把意识中的许多表象变为具有实际效用的物品，更重要的是在这一过程中，不时地按照一种文化心理来塑造自己的产品，使产品的使用价值，从一开始就蕴含着一定的文化价值。

三是企业名称和企业象征物。企业名称和企业象征物都是企业文化的可视性象征之一，充分体现了企业的文化个性。企业名称和企业象征物，还是企业作为一种文明、智慧、进步的结晶奉献给社会，显示企业的文化风格。

四是企业对员工素质形成的实体手段。这些实体手段，是企业对员工在生产经营活动中的劳动所建立起来的必要的保健、卫生、安全等设施；对员工提高文化知识、科学技术水平，所建立起来的必要的技术培训、职业教育、文化教育等设施等等。

企业文化的物质载体，是企业文化载体的重要组成部分，是企业文化赖以存在的物质基础，不仅反映了企业文化的内容，还是企业文化先进与否的重要标志。企业的物质载体是客观存在的，但有的企业并没有意识到用企业文化指导企业物质建设。先进的企业文化会促进企业物质建设的创新与发展，落后的企业文化往往会限制企业物质建设，失去发展的机遇。

当前，在企业文化建设中，一定要注意企业文化物质载体建设，尤其是以下几个方面：

一、加大技术投入

科学技术是第一生产力。企业的技术和设备的现代化反映了企业的文明程度，决定企业的竞争力，是优质企业文化物质载体的保证。在知识经济的今天，技术设备对企业文化建设的制约作用越来越大，企业文化对技术、设备的要求也越来越高。在这方面，许多企业都有很好的实践。

例如：上海三菱电梯有限公司积极采用技术领先战略，适时引进最先进的技术和开发最具潜在竞争力的产品，并不断提高产品制造水平，为企业持续发展打下了坚实的基础，以取得市场竞争的优势。在1987年公司成立之初，引进了当时日本三菱率先推出的世界领先的VVVF电梯产品技术。在国内独此一家持有该技术，随后占领了市场的绝对优势。过了几年，当国内其他电梯企业纷纷引进或研制推出VVVF电梯技术时，上海三菱公司以前瞻性眼光，又连续三次超前进行了电梯新技术的动态引进：1994年引进GPS技术，1995年引进GPSⅡ技术，1998年引进GPSⅢ技术。从而保证了公司的产品技术始终处于国内同行的领先地位。

二、打造企业名牌

名牌产品本身有着较高的精神文化含量和附加值。这个精神文化含量和附加值，包括产品的设计、造型、款式、装潢、包装、商标、广告等等。它们凝结着一定的文化素养、文化个性、精神气质和审美意识，展示着一定的文明水平。放眼国内外市场，任何一种名牌产品，都凝聚着一定的、丰富的精神文化含量和附加值。而这个文化特色、文化个性、精神气质和审美意识，实质上构成了这个名牌产品在一定的消费区域和消费层次里增值、走俏的内在依据。质量是名牌之母，而文化个性则是它的闪光点。离开了精神文化要素，名牌就不可能创造出来，名牌就不成其为名牌。

例如：全聚德 168 元一只的烤鸭。

如果仅仅是为了填饱肚子，实在没有必要上全聚德；如果仅仅是为了吃烤鸭，也不一定去全聚德，北京市满大街 38 元一只的烤鸭有的是，而全聚德的烤鸭却标价为 168 元一只，这不明明是去挨宰吗？

但是全聚德三家大店、几十家连锁店的众多餐厅里天天高朋满座，赶上节假日，人“乌泱乌泱”的，迟到者需排队拿号，想吃宴会要提前预订，外宾也不例外，人们真是钱多得无处花了吗？

消费者谁也不傻。

一只全聚德烤鸭从宰杀到烤制完成要经过 56 道工序，道道是精工细作。道道有说头。这说头并非凭空而来，是积百余年经验、集几代厨师的智能汇总而成。我们从明堂亮灶、当堂片鸭中看到厨师操作技艺，已经升华到艺术享受的境界。当胀鼓鼓香喷喷的烤鸭推到桌前时，没等厨师开片就已经让人垂涎欲滴了。

以全聚德品牌所含的烤鸭质量，以明堂亮灶、当堂片鸭

这种“包装”，以全聚德一百三十多年的历史，正宗挂炉烤鸭发源地的名声，和诸多高官政要、社会名流留在全聚德的“墨迹”，再加上古朴幽雅的就餐环境，热情周到的服务，它当然是物有所值了。

事实上，168元一只烤鸭的价格恰恰是应消费者的提议而定的。1992年前门店新楼建成开业后，烤鸭的价格定为每只150元，谁知来吃饭的顾客吃的特别满意，他们真心的希望全聚德能够兴旺发达，提议说，不如定到每只168元，“一路发”嘛。于是“一路发”，不，是168，就印在全聚德的菜单上。

如果你进一步了解到，做全聚德火燎鸭心需将鸭心在茅台酒里浸泡48小时，炖一道浓汤鱼翅需从清晨5点起小火慢慢炖上六七个钟头，或者看到大小一致的生菜叶中包着极精致的雀巢鸭宝，一道道做工精美摆放整齐的菜品时，你的脑子里会很自然地形成这样一个概念：吃烤鸭就要去全聚德，哪怕是“破费”一次，也值！

168元一只的烤鸭，人们每年在全聚德吃掉的数字是200万只之多！

以全聚德烤鸭为龙头，集“全聚德全鸭席”和400多道特色菜品于一体的全聚德菜系，以其独具特色的饮食文化，被国内外社会各界人士钟爱，成为中华民族饮食文化的精品和杰出代表。

三、注意企业形象力开发

从现代市场发展趋势来看，形象力在市场竞争中的地位和作用越来越突出。良好的企业形象具有创造消费信心的功能，等于社会为企业颁发的一个“信用证”，会使客户慕名而来，并成为成千上万的固定客户，使广大消费者为企业产品和服务产生信任和依赖。

要注意企业形象力开发，要讲究外显形象的设计和完美，要注重企业形象的内在精神方面的塑造，要立足企业综合实力形象的增强，要加强与企业成员和社会公众的沟通。在众多企业都着力塑造自身企业形象的今天，一个值得注意的问题就是要突出本企业形象的特色，要具有个性、特性、要吸引人、要给社会公众留下深刻的印象。

企业名称和企业象征物都是企业文化的可视性象征之一，充分体现了企业的文化个性。企业名称和企业象征物，还是企业作为一种文明、智慧、进步的结晶奉献给社会，显示企业的文化风格。

长安汽车集团的“厂歌”和“标志”就很有代表性。

歌为心声，厂歌是一个企业精神的充分体现，也是企业文化的高度浓缩。世界上不乏有很多好的厂歌，但是，由郭沫若、贺绿汀合创的《长安之歌》，在群星之中显得格外光彩夺目。这首歌创作于抗日战争时期。两位文化界重量级人物为一个企业创作厂歌，堪称企业文化史上的一大盛事。

早在上个世纪30年代，原21兵工厂的厂长李承干就很注重职工素质、操作的培养。他说：“必须有一部分不为环境所移，不为恶势力所屈的志士，砥柱中流，为人准则，造成一般人淬励向上的风气，国家方能图强。”为了激励职工沿着正义之路团结前进，他曾多次请文艺界朋友创作厂歌，但总不理想，于是，触发了他请郭沫若帮忙了却心愿的想法。

郭沫若在日本留学期间就与李承干交好，后来对李承干管理的21兵工厂又颇有好感，认为它有勤俭求知、廉洁公正的作风，在当时是一个难得的较好的集体。他欣然接受了李承干的请求，并提出由他出面请贺绿汀先生谱曲。1932年，两位文化界泰斗联手，为长安厂写下了这首弥足珍贵、流芳百世的歌曲：

“战以止战，兵以弭兵，
正义的剑是为保卫和平；
创造犀利的武器，争取国防的安宁。
光荣的历史肇自金陵，
勤俭求知，廉洁公正；
迎头赶上，尽我智能，工作是不不断的竞争。
我们有骨肉般的友爱，
我们有金石般的至诚，
我们有钢铁般的坚韧。
我们有熔炉般的热烈，
量欲其富，质欲其精。
同志们，猛进，猛进；
同志们，猛进，猛进！”

作为中国现代文学史上最杰出的浪漫主义诗人，郭沫若在歌词中倾注炽烈的爱国主义热情，并以铿锵凝炼的语言强烈地拨动了长安人的心弦。贺绿汀又用激扬的旋律，把心灵的震颤整合成强大的共鸣，把长安人的满腔爱和恨，汇集成黄河壶口奔腾咆哮般的洪流，激发出抗日救亡的最强音，厂歌一出台，就引起了全厂员工的热烈反响，人们高声吟唱，抒发胸怀，歌曲极大地鼓舞了斗志、焕发了热情。

《长安之歌》大气磅礴，意蕴无穷，字字珠玑！

70年后的今天，长安在广泛征求职工意见的基础上，决定将《长安之歌》正式定为自己的厂歌，其中的竞争精神、精益求精、敬业精神、拼搏精神、团结精神融入了更为丰富、更具时代气息的内涵而焕发出新的光彩，激励着今天的长安在全球化的激烈竞争中勇往直前。

长安汽车集团的标志图形以天体运行轨迹——椭圆为基础，捕捉“长安”汉语拼音“CHANG”中“C”、“A”两个关键发音字母作为其造型设计的基本要素，经过抽象、组

合、变形成一个永恒运行的天体、一个攀升箭头、一个精致的方向盘，犹如一辆轻巧的汽车奔行于纵横阡陌的公路上。标志图形颇有“安”字行草的风骨，蕴含了微型汽车与现代立交桥的抽象概括。椭圆象征公司全体员工坚毅、团结和齐心协力，椭圆与圆弧交相呼应、环环相扣，揭示了长安企业工人、领导与工程技术人员之间“基础——核心——中坚”的辩证关系及其“三结合”共同创造的结晶，也喻示了长安企业多元化、集团化和国际化发展的方向。

标志图形简洁、紧凑、圆转、流畅，极具现代感、韵律感和力量感，动静适宜，刚柔并济，圆满之中突破，充分表达了企业的形象特征和产业特征，显示了长安公司作为大型骨干企业的高大形象，是长安企业理念“点燃强国动力，承载富民希望”最深刻的再现。同时，也形象生动地阐释了长安企业忠实、团结并为提升人类生活质量而奋斗的企业风貌，给人以活力、高效和奋发向上之感，从而激励长安人励精图治、不断创新，向更新、更高境界迅猛发展。

英文标准字“CHANG”是“长安”汉语拼音“CHANG AN”的高度凝炼，标志字体是在黑体字基础上经过修饰、设计和手工绘制而成的，其造型稳重、遒劲、优美，与标志图形一脉相承，和谐地传达长安企业的品牌特征。

标志图形的标准色采用了红色，象征热情、进步与兴旺，寓意长安公司的事业如旭日东升，朝气蓬勃；标志字体的标准色采用黑色，象征庄重、坚毅与永久，赋予长安企业脚踏实地、锐意进取和永续发展的企业精神。

四、不断改善工作和生活的硬件环境

首先，要注重企业的环境保护工作，不仅对企业和员工负责，更要对社会负责。如首钢总公司在“九五”期间，完成特钢南区、铁合金厂等一批北京城区厂矿停产搬迁的同

时,总共投入9.06亿元用于环保,先后完成治理项目189项。“首钢”的环境质量有了明显的改善。2000年同1995年相比,“首钢”的烟尘下降72.3%,粉尘下降54.7%,二氧化硫下降62.9%,化学耗氧量下降55.1%,油类下降62.2%,由北京市监控的29个排放源已全部达标排放。近年来,首钢先后被评为“全国节约资源先进单位”、“北京市环境综合整治目标管理工作先进单位”、“全国冶金系统重点企业环保先进单位”,并连续18年保持了“北京市花园式企业”称号。

其次,要注重企业的工作环境,不断改善员工的工作条件。如沈阳飞机工业集团公司实施了体现现代性和文化感的现场管理规范工程,例如在学习教育的基础上全面实施了新“6S”管理方法,即:清理、整顿、清洁、规范、素养、安全,建立了责任制。根据公司实际,分新、旧厂区和办公、生产区分别开展升级达标活动。制作了规范的设备、型架等标牌和规范的警示格言及宣传板,现场既规范,又有文化氛围。

第三,要注重企业员工的生活物质保障,为员工提供良好的生活条件。如元宝山发电厂实施“洁绿亮美工程”,积极推进职工住宅五年建设规划,加速了花园式生活小区的建设步伐。职工平均居住面积已达到30~43平方米,物业管理不断规范,小区秩序井然;全厂职工及家属实现了卫星上网,享受了局域寻呼,网球场、篮球馆、游泳馆、保龄球馆等体育健身活动场所设施先进,职工生活档次逐年提高。

第四,注重从物质条件方面积极为员工排忧解难,让员工在实际生活中切身体会企业的文化。如安徽华光集团1995年就建立了工会和行政平等协商、签订集体合同制度。根据《集体合同》,集团公司没有把一个职工推向社会;职工人均收入超万元,位于全国玻璃行业前列;建设了设备先

进、环境优美、服务一流的华光职工医院、华光幼儿园和全省规模最大、服务品种最为齐全的华光职工消费合作社；集团不仅为职工按时定额缴纳“两金”，还为每个职工建立了“职工特殊困难互助补充保险”的“家庭财产保险”等等，使企业的凝聚力大大增强。

案例：

丰富企业文化载体 推动企业强劲发展

——福建省三钢集团公司

福建省三钢（集团）有限责任公司是省属十大集团公司之一。现有职工 1.2 万余人，总资产 38.80 亿元。2002 年，产钢 190 万吨，实现利润 3.7 亿元。1998 年以来，企业先后获得了“产品、服务质量双十佳”、“福建省文明单位”、“福建省基层先进党组织”、“全国冶金思想政治工作优秀企业”、“全国五一劳动奖状”等荣誉称号。这些成绩的取得，得益于三钢面对市场经济所制定的正确发展战略，得益于实事求是的企业改革与创新，更得益于大力开展企业文化建设。

1. 以企业文化节为载体，营造浓厚的企业文化氛围

1998 年，三钢在厂庆 40 周年期间，开展了“13 个一”，编写了厂志，建成了三钢展览馆，举办了多台文艺晚会。1999 年，举办了首届企业文化节，组织实施了 16 个活动项目。2001 年，举办了第二届企业文化节，共设计 8 项活动。这些文化活动，既倡导爱国兴企，凝结企业精神；又塑造企业形象、提升了质量与服务文化；还极具思想政治工作功能、激发了主人翁热情。在几年来的企业文化活动中，三钢把握四条原则：一是必须有益于凝炼企业精神，形成良好的爱国、爱企风尚；二是必须有利于推动企业的生产经营；三是必须有利于促进精神文明建设和思想政治工作；四是必须展示全新的企业形象。

2. 以创建花园式工厂为载体，塑造良好的企业形象

近几年来，三钢共投资 800 多万元用于环境建设，建成了一大批高品位绿化区。在环境建设中，一是注重把精神文明教育与环境建设相结合，为环境建设奠定坚实的思想基础，较好地解决了建设易、管护难的问题；二是注重高起点与务实性相结合，既建设具有较高文化品位的设施，又因地制宜、解决职工较为关注的“环境建设热点”，协调了企业环境建设的局部性和整体性；三是注重把物理环境建设与人文环境建设相结合。“以人为本”赋予企业环境以鲜活的企业生命力，体现了企业环境建设对于企业文化建设的实用功能性和企业文化建设对于企业环境建设的整体推动性。目前，三钢厂区绿化面积已达百万平方米，绿化覆盖率达 34.21%，人均拥有公共绿地 10 平方米。企业也因此获得了“全国绿化工作先进单位”等荣誉称号。

3. 以倡导“三德”为载体，努力提升精神文明建设水平

在职业道德方面，以大力开展“党员先锋岗”、“青年文明号”、“双标岗”、“示范岗”等争创活动为切入点，以制定《职工岗位职责》、《职工职业道德规范》为行为准则，以“三优一满意”和“文明窗口”活动为典型示范，使职工职业道德水准有了极大的提升。在社会公德和家庭美德建设方面，主要通过主题演讲、“家庭美德大家谈”征文、“三德”建设专题讲座、先进人物事迹报告会等，对广大职工施以潜移默化的教育，促使职工自觉投入、自我约束，养成遵守社会公德和家庭美德的良好风尚。三钢还抓住《公民道德建设实施纲要》利用这一时机，开展了编印学习材料、编排文艺小品、宣传栏出刊竞赛、制作宣传语录标语等等活动，使道德建设家喻户晓、深入人心。

4. 以评优选佳为载体，大力弘扬企业正气

几年以来，三钢把评优选佳、典型引路，大力弘扬“学先进，赶先进”的企业正气作为企业文化建设的又一项重要内容来抓。相继开展了“十佳科技工作者”、“十佳管理者”、“十佳支部书记”、“三德十佳好职工”、“十佳能工巧匠”、“十大工种状元”、“十佳道德标兵”、“十佳清洁工”等10余项评选表彰。在报纸、电视台推荐先进事迹的同时，还让先进人物戴大红花照相，把崇尚先进的气氛做浓做足。《福建三钢》报和公司电视台长期开辟了“文明之窗”和“三德建设”栏目，一有文明闪光点，就立即予以大力宣传和表扬。

在狠抓载体活动的同时，“九五”以来，三钢还不断加大企业文化的硬件建设。1998年，投资1000多万元的文体馆落成。文体馆拥有室内球场、游泳池、健身房、图书馆、排练厅、展览馆等多项设施，深受广大职工欢迎。

企业文化建设给十里钢城带来巨大变化。除综合实力逐年增强、职工收入日益提高外，还极大地丰富了80年代制定的口号式“三钢精神”的内涵并形成了众多具有三钢特色的经营、管理理念。如倡导节能降耗、内涵挖潜的“平原本匠”理念；倡导在自己熟悉的钢铁领域做大做强的“专一生产”理念；倡导尽快吸收先进技术并转化应用的“敢于做第三个吃螃蟹的人”理念；倡导在供应采购中公开、公平、公正并努力降低成本的“阳光下的交易”理念；倡导在工作中闻风而动、闻鸡起舞、闻过则喜的“三闻”精神等等。这些理念和精神的形成，既是三钢在生产经营上的一种成熟，更主要的是它体现了三钢人理念上、思想上的改进与创新，体现了企业文化促进企业管理，企业管理凝练企业文化的双向效应。

案例思考题：三钢是如何在优化企业文化载体上下功夫，提升企业文化力，推动企业发展的？

思考与讨论：

1. 什么是企业文化的载体？
2. 企业文化四个载体之间的相互关系是什么？
3. 企业文化载体的重要性是什么？
4. 作为企业应该如何优化企业文化载体？

第六章 企业文化与 企业管理

德鲁克管理咨询公司董事长彼得·德鲁克就曾经指出：“管理，应以文化为基础。”在《管理——任务、责任、实践》一书中，他说：“管理并不是同文化无关的，它是一种社会职能，既要承担社会责任，又要植根于社会文化之中。”具有不同企业文化的企业，在管理上会采取不同的原则和方法，或者特殊地强调与突出一定的原则、要求和方法，从而使管理表现出不同的特色来，企业管理特色最能直接、全面地反映一个企业个性和特殊性。通过把握企业管理特色，既可以把握企业风格，还可以进而把握企业文化的个性特征。

企业文化的功能影响和作用于企业管理是全面的、深刻的，而影响和作用的对象首先是人。

第一节 企业文化与企业战略

发展态势良好的现代企业必须首先处理好企业文化与企业战略的关系。一方面，企业战略的选择必须以现有企业文化为基础。企业文化从宏观的角度描述了组织成员共享的价值观、思想意识等，为企业制定战略和实施战略，提供了思想方法和行为方法。另一方面，企业文化需以企业战略为指导：根据企业发展战略的要求，树立企业精神或重塑、调整与健全企业精神，确立新观念、新意识，调整企业的价值观念体系。在战略的实施过程中，企业文化起着重要的作用。它既可以成为发展战略的推动因素，又可以对战略的执行起负面的抵触作用。

首先，企业文化为企业战略提供成功的动力。企业文化

会表现为共同的价值观，有利于形成别具一格的战略，为企业的成功奠定基础，提供原始动力。

其次，企业文化是企业战略实施的关键。企业文化可以激发员工的热情、统一全体成员的意志，从而使战略得到有效地贯彻和实施。企业管理中很重要的就是对人的管理，战略实施的过程客观要求一个高效的人力资源管理。而企业文化恰恰给予了企业员工一个共同的价值观，使员工之间易于达成协力工作的内在动力，从而有助于整个企业的战略的贯彻与实施。

第三，企业文化应适应和协调企业战略。企业新的战略要求原有的文化配合与协调。但由于企业组织中原有的文化有其滞后性，很难马上对新战略做出积极的反应，企业内部的新旧文化必须相互协调，相互适应，为战略获得成功提供保证。企业在实行多样化经营或差别化战略时，可以根据生产经营的需要，建立独具特色的“部落文化”，使经营单元具有一定的自主性和灵活性。

当一个企业实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又会与现行的企业文化很不一致，并受到现有文化的抵触。这时，企业可能要面临两个选择：一是重新制定战略，以适应企业现有的行为准则；二是考虑到企业的长远利益，不能迎合企业现有的文化，不重新制定战略，而是使企业文化作出相应重大调整，使之适应企业战略。这时，企业需要采取以下四个方面的行动：

一是企业的高层管理人员要痛下决心进行变革，并向全体员工阐明变革的意义；

二是为了形成新的企业文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人；

三是改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变；

四是设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

企业文化对企业战略的影响，突出在企业使命和企业目标上，正确的界定企业所承担的使命和确定企业的发展战略，是处理好企业文化与企业战略的重点和关键。

一、企业文化与企业使命

关于企业使命的思想主要是以彼得·德鲁克（Peter Drucker）于20世纪70年代中期创立的一整套思想为基础提出的。德鲁克认为，问“企业的业务是什么”就等于问：“企业的使命是什么？”定义企业使命就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

使命定义有时又称为任务陈述、纲领陈述、目的陈述、宗旨陈述、信念陈述、经营原则陈述、远景陈述等，尽管提法不同，但都是表明企业存在的理由，回答“企业的业务是什么”这一关键问题。企业使命成为使一个企业区别于其他类似企业的长期适用的对经营目标的叙述，揭示出企业要想成为什么样的组织和要服务于哪些用户这样的远景内容。

每一组织客观上都应该有一个特别的不同于其他组织的存在理由，而不论其战略管理者是否意识到以及是否能用文字表达出这种特别的理由。清楚表达企业使命，对于企业战略管理过程来说至关重要，它能为企业资源分配提供基础与准则，从而对企业组织内部各种相互冲突的目标起到一定的缓解与协调作用，能为企业职工了解组织目标与方向提供机会，从而有助于在组织内部树立起团结奋发精神，将组织的业务宗旨转化为具体的行动目标，将战略任务落实到每一位员工。

企业使命定义可以帮助明确组织发展方向与核心业务，

弄清企业目前是怎样的一个组织，将来希望成为怎样的一个组织，以及如何才能体现出不同于其他组织的显著特征，从而为企业资源配置、目标开发以及其他活动的管理提供依据，以保证整个企业在重大战略决策上做到思想统一、步调一致，充分发挥各方面力量的协同作用，提高企业整体的运行效率。

企业使命主要是通过经营哲学的形式来明确方向、树立形象、提供激励、指导企业运行的，这意味着，一个有效的企业使命表述必须做到在语意上足够清楚准确，能为整个组织及社会所广泛理解与接受，有助于激发整个组织中员工的积极进取精神，创造充满活力的企业氛围，使人觉得在这样的企业环境中工作，方向明确，一定能够取得成功，并愿意行动起来，为实现企业目标而努力奋斗。

企业使命的确立是建立在企业战略管理者对于内外部环境未来发展趋势进行前瞻性分析基础之上的，这必然会受到企业战略管理者个人主观价值判断的影响，考虑到企业战略管理者与各类利益相关者，可能会对企业的发展方向与核心业务抱有不同的期望与看法，例如：通常情况下，公众比较关心企业的社会责任，股东较为关心自己的投资回报，政府主要关心税收与公平竞争，地方社团更为关心安全生产与稳定就业，这样他们就有可能会在企业使命与目标的认识上产生意见分歧与矛盾冲突。

由于企业利益相关者所追求的目标之间存在矛盾冲突，使得企业战略决策者不可能做到对每一个利益相关者所提出的要求和所关心的问题，都给予同样程度的重视。此外，真正回答“企业的业务是什么”这一问题，即使在企业内部不同战略管理者之间，也会由于各人经验、知识、能力等背景的不同，而最终给出截然不同甚至相互矛盾的回答。为此，一个好的使命表述应能说明企业致力于满足这些不同利益

相关者需要的相对关心与努力程度，注意协调好这些相互矛盾冲突目标之间的关系，对各种各样利益相关者之间所存在的矛盾目标起到调和作用。

一切组织都需要得到用户、员工与社会的支持，企业使命表述能够起到帮助企业实现与内外部环境利益相关者有效沟通并赢得支持的作用。企业使命表述通过对于企业长期发展目标的说明，可以为各级管理人员超越局部利益与短期观念提出努力方向，促进企业员工各层次以及各代人之间形成共享的价值观，并逐步随着时间推移不断得到加强，以做到最终为企业外部环境中的个人与组织所认同、所接纳、从而为企业带来良好的社会形象。

一个好的企业使命体现了对用户的正确预期。企业的经营宗旨应当是确认用户的需求，并提供产品或服务以满足这一需求，而不是首先生产产品，然后再为它寻找市场。理想的企业使命应认定本企业产品对用户的功效。

企业在定义使命时必然要涉及到社会责任问题。社会与企业间的相互影响越来越引人注目。社会政策会直接影响企业的用户、产品、服务、市场、技术、盈利、自我认识及公众形象。企业的社会政策应当贯彻到所有的战略管理活动中，这当然也包括定义企业使命的活动。

企业应当积极从事可带来社会效益的社会活动。尽管各公司对待社会问题的态度有所不同，绝大多数公司都力求使外人相信他们是以对社会负责的态度从事经营活动。而企业使命就是表达企业这一态度的有效途径

员工和管理者共同为公司制定和修改的企业使命反映了他们对自己未来的憧憬。共同的远景目标反映了利益的共同性，这可使员工们的精神境界从单调的日常工作中得到升华，他们将在新的世界中面对机会与挑战。

二、企业文化与企业目标

企业目标是企业在一定时期内，依据企业使命，考虑到企业的内外条件和可能，沿其经营方向所要预期达到的理想成果。

企业使命从总体上描述了企业的经营领域与发展方向，为指导企业的各项活动提供了一个共同主线。企业目标进一步对企业使命起着具体化与明确化的作用。战略目标提供战略方案选择的依据，企业战略最终是达成企业战略目标而进行的规划。企业目标除引导企业战略外，还具有以下作用。

一是为管理工作指明方向。管理是为了达到一定目标而协调集体活动所作出努力的过程。如果不为达到一定的目标，就无需进行管理。因此，目标的作用首先在于为管理活动指明了方向。

二是激励作用。目标对于企业员工具有激励作用。大多数人都有成就需要，希望不断获得成功，而成功的标志就是达到预定目标。目标的激励作用主要表现在：一是个人只有在明确了目标后才能调动起潜在的积极性，二是个人只有在达到了目标后，才会产生成就感和满意感。要使目标对企业员工具有激励作用，目标首先要符合企业员工的需要，还要具有挑战性。

三是凝聚作用。企业是一个社会协作系统，它是靠目标使全体成员联结起来的。企业的凝聚力受到多种因素的影响，其中一个主要因素就是企业的目标。特别是在企业的目标充分体现了或者变成了企业成员的共同利益和共同追求时，就能够大大地激发全体成员的工作热情、献身精神和创造力。

四是提供考核标准。目标是考核主管人员和员工工作绩效的客观标准。由于目标本身是可以考核的，而且目标又是

可以分解的，因此，可据此对下属人员的目标完成情况进行考核。

企业目标是企业观念形态的文化，具有对企业的全部经营活动和各种文化行为的导向作用。每一个企业为了自己存在的目的和所要完成的任务，都会制定相应的目标，确定企业的使命与宗旨，激发员工动力，集中意志向目标前进。

企业的实践活动，必然先在其所制定的目标要求下驱动的，比如 CI 战略就是一种企业目标战略，是企业经营理念的集中体现，以使企业随条件与环境而变化，合理调整企业的整体利益与目的，统筹提高企业的运作。

因追求的目的不同，企业目标有各种类型。按内容划分，有总目标、分目标；按时间划分，有长期目标、中期目标、短期目标；按范围划分，有个人目标、班组目标、车间（部、店）目标和企业目标。

企业目标反映着企业从现在起到未来某个时间点的大致战略走向和主要预期成效，给人以鼓舞和信心。一经管理者传达给主体企业员工，便成了企业人共同的目标，促使企业人相互配合、形成人际关系的向心力。

确定企业目标必须要从总体上体现企业经营发展战略，有一定的竞争性和一定的超前性，注意解决好经济效益与社会效益的关系。考虑到企业目标的复杂性、动态性、现实性，制定与贯彻企业目标，都要按客观规律办事，争取企业目标最佳化。

第二节 企业文化与企业管理模式

加强企业管理是企业的内在需求，更是企业文化的“天职”。进入 21 世纪，尤其是中国加入 WTO 以后，我国少数企业与国外先进企业在管理上的差距在逐步缩小，但大多数企业仍不能适应新形势的要求。如观念落后、组织僵化、人

才缺乏、管理粗放、技术落后，效率低下等问题仍没有得到较好解决。这些问题形成的原因虽然是多方面的，但是，企业文化是一个最重要的原因。任何一个管理思想、管理方法和管理模式的形成，企业文化起着主导作用。因为是企业的核心价值观，决定了你愿不愿意改进管理思想，致力于管理进步的管理创新；愿不愿意采用现代化的管理方法和手段；愿不愿意在管理中以人为本，重视人才；愿不愿意加强企业基础管理工作，塑造良好的企业形象，等等。

企业文化是怎样作用于企业管理，应该塑造什么样企业管理模式呢？

模式之一：改革创新

管理上的改革创新对一个企业来讲尤为重要，它不仅为产品和技术创新提供了一种良好的运行机制和生存环境，还能有效地规范企业的各种制度和标准。建立文明生产秩序，提高劳动生产率，为企业发展创造良好的内部环境。例如：南宁手扶拖拉机厂大胆解放思想，确定了咬住“农”字求发展的战略，在管理上，从五个方面坚持不懈地实施改革创新，推动了企业成功向前发展。

一是从企业整顿以来就逐步建立起产品开发、生产管理、质量管理、财务成本管理、物资管理、设备管理、安全管理、市场营销管理以及经济责任制等一整套企业管理制度和一整套包括技术标准、工作标准和管理标准在内的企业标准体系。随着 ISO9000 族标准的贯彻，1997 年又编制了《质量手册》、《质量保证手册》、《质量控制程序》等一系列质量管理 and 质量保证文件。企业的原始凭证、台账、统计报表、规章制度、管理办法、定额、标准、物资管理、原材料消耗管理、财务管理、成本管理、现场管理等都得到了不断的提高，企业管理基础工作得到不断充实和完善，使企业管理跃上了新的台阶。

二是严格经济责任制考核，保证企业管理制度落实。经过十几年的不断完善，形成了一整套具有南拖特色的经济责任制考核体系，考核标准包括质量、成本、品种、安全、设备管理、工艺纪律、全面质量管理、环保卫生、计划生育等，其中质量和成本指标有否决权。形成了每月按标准考核的规范的考核程序，指标完成情况与职工收入密切挂钩，从而保证经营目标的实现和管理制度的落实。

三是抓信息管理，建立市场快速反应机制。南拖厂制定有信息管理制度，设有专职信息员，多渠道（包括国际互联网）收集市场信息、技术、经济信息，及时传递到有关部门和企业决策层。

四是广泛采用现代管理方法。建立了 CAD 技术开发中心，并运用微机在财务、设计、劳动人事、生产、质量检验、物资供应、销售、信息等部门进行业务管理。在经营管理活动中，应用了全面质量管理、网络计划、价值工程、市场预测、滚动计划、量本利分析、方针目标管理、决策技术、定置管理、CAD 等现代管理方法和技术，使管理水平得到显著提高。

五是大力抓好人才引进和培训，加强职工教育工作。把人才引进和培训、加强职工教育作为一项重要的经营战略来抓。多年来坚持不懈地对中层干部、技术人员、管理人员和生产工人分别进行市场经济知识、现代化管理、计算机应用知识、CAD、岗位技能等培训，每年都举办各类培训班 20 期以上，受训人员 570 人次以上。

模式之二：优化机制

企业文化对企业管理的促进不只在一方面，也不可能在一个专业孤立地进行。而是牵一发而动全身。公主岭轴承厂通过“七抓”优化管理机制就是一个很好的例证。

（一）抓班子，增强服务意识

近年来，在市场经济大潮的强烈冲击下，该厂的生产经营遇到了前所未有的严峻形势，厂党政班子审时度势，义无反顾挑起了发展振兴企业的历史重任。班子研究发展方向，确立了“敬业同心、自强不息、求真务实、敢为人先”的企业精神，确立了“加速改革、转换机制、强化管理、发展科技、开拓市场，全面推动企业经济健康快速发展”的工作方针。以求实、务实、着实为工作原则，以“内抓管理、外抓市场”为工作主线全面提高企业管理水平，确保企业健康发展。工厂把加强班子建设，强化服务意识放在首位来抓，使班子成员牢固树立三个思想观念，即牢牢树立职工利益高于一切的思想观念；牢牢树立把企业建成现代工业企业的愿望压倒一切的思想观念；牢牢树立为全厂职工办好事、办实事的思想观念。班子成员争做学习的模范、实干的模范、团结的模范、廉洁的模范、思想政治工作的模范。一是抓好思想建设，做到讲学习、讲政治、讲正气、做履行“三个代表”的表率，加强思想修养，做工作、想问题要顾全大局，协调一致；二是抓好作风建设，坚持民主集中制，严明党纪、财经纪律，密切联系群众，倾听群众呼声，想大事，抓大事；三是抓好廉政建设，做到不该想的不想，不该吃的不吃，不该拿的不拿，不该去的地方不去，以身作则，廉洁自律，发挥示范感召作用，受到职工的拥护和爱戴。

（二）抓改革，增强企业活力

面对激烈的市场竞争和严峻的经济形势，该厂紧紧抓住深化改革这个突破口，加大转机建制力度。一是推行企业内部市场化。改革的重点放在机制创新上，把市场经济特有的竞争机制、调节机制、优胜劣汰机制、激励机制引入企业内部，用市场经济规律来处理企业的各项事务。厂内推行买卖制，工厂与各分厂之间、分厂与分厂之间建立彻底的买卖关系，有效提高了各分厂的效益意识，大幅度提高了产品质

量，降低了废品和消耗。二是改革三项制度。工厂实行全员劳动合同制，按照定岗分流的原则，制定定岗、定员、定额标准，实行竞争上岗，做到有岗必有责，有责必有指标，胜任者上岗，不胜任者下岗。在全厂 15 个分厂中全部实行了计件工资，对二、三线人员和处室行政人员实行岗位工资，充分调动了职工的生产积极性，思想观念发生了深刻变化。三是创新管理机制。企业机构改革后，形成了以销售部门为核心的营销体系，以质量部门为核心的质量管理体系，以财务部门为核心的成本体系，以技术部门为核心的技术创新体系。

（三）抓市场，强化营销战略

面对市场形势的变化，该厂树立了强烈的市场观念，以市场销售为龙头，提出了“扩大配置、调整流通、加强网络、提高服务、加强出口”的策略。采取了两个转变：一是转变营销机制，坚持从全厂大中专毕业生中考试选拔销售人员，充实销售队伍，并在长春汽贸城设立销售中心，在全国 5 个最大汽贸城设立代理商，强化销售网络，实行分片管理，对销售实行大包，同时实行末位淘汰制。机制的转换有力地促进了销售工作的开展，为进一步扩大市场打下基础。二是转变营销方式，采取灵活多样的办法，做到一省一议、一市一议、一户一议。特别开发信誉好、效益好、代表国家产业调整方向、有发展前途的企业。在开发重点上突出重点地区、重点行业、重点项目。对经济发达地区调整人员比重，加大比例销量；对重点行业实行重点突破，把产品打进去；对重点项目提前建立关系，在营销方法上以过去的直销为主发展为直销、分销、代理、专卖等多种方式，并与代理商建立互惠互利共同发展的良好关系。目前，该厂在全国有固定的用户 1000 多家，产品在满足国内用户需求的同时，还出口到国外 10 多个国家和地区。

（四）抓质量，实施名牌战略

该厂深入开展兴厂、深化工艺、提高实物质量、产品创名牌等一系列活动，保证了产品质量。一是完善质量责任体系，健全考核标准，推行企业内部市场化，建立买卖关系；二是完善质量教育体系，加强职工技术培训，定期举办培训班，经常开展岗位比武、岗位练兵活动，提高职工的技术水平，并在全厂深入开展产品创名牌、创行业一流产品的大讲座提高职工认识和理解创名牌与企业生存发展的关系；三是完善质量监督体系，推行“三清三制”制度，做到当班产量清、质量结果清、现场管理清，实行领料制、码料制、交检送料制，使质量管理走上制度化、规范化、科学化的轨道；四是完善售后服务体系，向所有用户实行了质量承诺，健全了服务网络和信息反馈网络，提高了用户满意度。

（五）抓成本，提高企业效益

该厂从单项管理向系统整体方向发展，强化成本管理，改变了只从生产成本做文章的方法。现在从生产、质量、采购各方面都把降低成本目标分解落实到部门人头，实行层层签订责任书，狠抓降低成本工作。一是生产部门不断强化生产管理，坚持以销定产，减少库存，消除无效劳动，安排满负荷工作，降低生产成本；二是针对市场价格浮动较大的情况，实行比价采购和限价采购，同时工厂还加强财务集中管理，严格目标成本控制，加强各部门的预算分析，做好跟踪、控制、考核工作，降低了管理成本，取得了明显的经济效益。

（六）抓科技，增强企业后劲

该厂坚持走科技兴厂之路，采取多种措施，围绕科技进步实现管理创新、技术创新和产品创新，增强了企业活力和发展后劲。一是坚定不移地进行技术改造。通过“七五”、“八五”和“九五”期间连续不断的技术改造，使企业的生

产能力达到了 600 万套，产值、销售、利税水平大为提高。二是依靠科技进步开发新产品。该厂坚持“四个一代”的原则，即生产一代、试制一代、储备一代、策划一代进行产品开发，形成了产品链、产品群、产品梯队。3 年来，共开发新产品 100 多种。三是坚持在推进企业科技进步中不断进行工艺革新和改进，把新工艺、新技术用于生产之中，实现工艺创新。两年来，共完成技术革新项目 68 个，为企业发展提供了可靠的保证。

（七）抓队伍，提高整体素质

该厂把加强职工队伍建设、提高职工队伍素质作为使企业保持旺盛活力和强大凝聚力、战斗力、竞争力的大事来抓。一是实行民主管理，推行厂务公开；二是坚持对全厂职工进行爱国主义、社会主义、集体主义教育，使职工树立爱工厂、做主人、厂兴我荣的思想，增强责任感、紧迫感和危机意识；三是开展丰富多彩的文化娱乐活动，陶冶职工情操，增强了企业的凝聚力，使职工整体素质得到提高。

模式之三：精益生产

精益生产方式从日本引进，它是弱者在逆境中拼搏，赶上和超过强者的一个有力武器，是企业精神在逆境中的振奋。由于精益生产方式提倡逆向思维，往往否认一些传统认为好的东西，且它以无止境追求尽善尽美作为最终目标，超出常性，不易被人理解。因此，推行精益生产模式更需要企业文化的推行。一汽集团推广实施精益生产的体会，可以使我們得到启迪。

精益生产方式是彻底消除无效劳动的思想和技术，是尽善尽美无止境的追求。在这个原则下，精益生产的目标为：生产管理追求无库存，质量管理追求无缺陷，设备工装管理追求无停台，成本管理追求无浪费，优化生产，优质服务，提高劳动生产率。根据精益思想，一汽集团在公司各方面进

行了改进。

(一) 以精益思想推行拉动式生产,大幅度地压缩在制品

为达到生产管理追求无库存的目标,即彻底改变以超量库存保证生产的传统做法,减少生产资金占用额,一汽集团根据公司的实际情况,采取了以下措施:

一是在生产领域以销定产,按需生产,用拉动式生产逐步代替“推动式”生产,在厂际物流管理中,全面推行看板取(送)货制,撤消了取货单位的中间仓库,并在一部分单位中实现了“一个流”和看板生产。

二是总配线、驾驶室、前后桥、变速箱等总成配线,以及轿壳加工等单一品种加工生产线,经过技术改造和管理,实行了长、平头、汽、柴油,中型和中重型汽车的批量混流生产。

三是成批生产单位通过快换工装,变大批量轮番生产为多批次小批量生产。如车身厂大冲压车间过去换一个模具需要半天时间,现在缩短到20分钟,工作效率提高4倍。

四是全面推行以生产现场为中心,以生产工人为主体,以车间主任为首的“三位”体制,推动辅助后方的管理科室生产现场提供准时化服务。

通过采取以上措施,由过去单一品种生产在制品储备最高达到半个月左右,降低到目前在多品种的情况下,在制品储备一周左右,大院内平均在1~3天之间,对改造好的专业厂在制品甚至可减少90%。

(二) 质量管理追求无缺陷

从1998年开始,一汽集团每年都把质量工作作为年度工作中的首要工作,每年都根据市场与用户的信息反馈,提出质量工作的新目标。经过10年努力,形成了以深化工艺、绿化工艺、五不流、自控工人、质量改进、奥迪特评审为主

要内容的、具有一汽特点的质量管理体系，并取得了成绩：中型车继 1991 年获国优第一名后，各项指标一直保持领先地位；轻型车的系列产品投放市场后，产品质量稳步提高，平均故障间隔里程达到 13000km，在国内居首位；小红旗轿车在国产化率达到 90% 的情况下，各项主要质量指标达到了奥迪轿车的标准，个别指标还优于奥迪等等。一汽集团也因此 1996 年全国特大型企业中率先通过 IS9000 的质量认证。

（三）用精益思想开发新产品，少投入多产出

一是改变产品开发工作程序，提高开发能力，缩短产品开发周期，加强产品开发质量。按照常规做法，一个产品从开发到投产需要分为若干阶段，由几个厂长分头去管，采用“串联式”的工作程序。在 1995 年开发“三车一机”、1996 年开发“五车一机”中，公司进行了改革，采用了主查制和同时工程，变串联式为并联式工作程序，即按产品成立项目小组，由一名副厂长全权负责，一竿子插到底，工艺、装备、生产、质量、成本等部门同期介入，开展平行作业，缩短了产品开发和生产准备周期，实现了高质量、低成本的目标。以 5t 平头车为例，仅用了一年半的时间即完成了常规至少 3 年才能完成的工作任务。此外，产品开发质量的高低，同企业自制的开发能力是分不开的，从 1995 年起，一汽集团先同大众公司合作进行捷达轿车的改型，由大众公司提供造型设计，一汽负责结构设计；小红旗的改型设计，以一汽为主，请国外专家指导；大红旗的开发设计是与福特合作，采用 CDRS 直接用计算机造型。通过与国外厂家的合作，培养、锻炼了轿车设计队伍，也带动了设计和加工手段的提高，实现了从三坐标测量数据开始，到车身设计、工艺设计、模具设计和制造的计算机一体化。

二是以精益生产方式解决开发新产品资金。为解决开发

新产品的资金不足，一汽集团借助于精益生产方式，寻求解决资金的途径。如通过改造长头车生产线，组织混流生产，生产平头汽车。又如车身厂，由于实现了快换模具，将仓库取消改为机修站，机修站占用高大厂房腾出重建焊装线，再将一些容易干的冲压件扩散到附属厂去，以此节省 15000 平方米的厂房面积和 1 亿多元资金。一汽年产 30000 辆平头车的生产能力就是这样通过内部挖潜改造出来的。

（四）把推行精益生产方式的成果落实在降低成本上

进入 90 年代以后，一汽集团的汽车生产与销售大幅度增长，但经济效益却增长不快，甚至有下降趋势。分析其原因，虽存在重要的外部因素，但在内部管理上也有失控现象。为此，一汽集团从 1995 年开始，在全公司范围内实施以“一增两降”为内容的经济整顿工作，并成立专门的整顿办公室。给各单位下达落实降成本、压资金的指标。到目前为止，外部管理失控、自备车辆过多、非生产费用乱挤成本的问题已得到解决。在此期间，各专业厂普遍建立内部两级核算，加强了投入产出的管理。因而在面临市场疲软和原材料、协作产品涨价的情况下，各种车型的汽车成本得到有效控制。其中，小红旗制造成本 1996 年比 1995 年经济效益提高 2.3 亿元。1996 年提高 2.6 亿元。

（五）推行精益生产方式中的改进活动

一汽推行精益生产方式中的改进活动是从条件最差、环境最恶劣的铸造厂灰清车间开展起来的。为了清除无效劳动，300 多名工人一年内提出了 2000 条建议，采纳 1000 多项，130 台设备改造了 128 台，100 道工序改进了 80 道，由此年产能力由 8 万辆提高到 15 万辆，在制品由 800t 减少到 80t，废品率由 0.46% 降低到 0.07%。一汽集团把这种改进活动称之为“四改进”，即改进工艺、改进设备、改进操作、改进管理。这种改进活动即 KVP 平方，即全员参与的不

改善活动。铸造厂的“四改进”活动与改革结合起来，把修理工和检查员下放到车间、班组，用“三为体制”有效解决了实施和成果的巩固等问题。

群众性的改进活动在改变环境的同时，也在改变职工队伍自身。如第二发动机厂引进美国克莱斯勒公司 80 年代的先进设备。而工人均为 1989 年以后进厂的年轻工人，在改进活动中，装配车间工人深感技术知识的贫乏，将业余时间用于提高自身业务素质上，因而全车间取得了改进成果 130 项。

此外，为了克服过去劳动分工过细的弊端，一汽集团在生产工人中开展“全线通”的学习，做到每个工人都会操作所在班组的所有设备，从而进一步做到对自己的设备会操作、会保养、会改进；辅助工人打破原有的工种界线，实行大工种，宽作业；技术人员开展机电一体化、一专多能、多专多能的技术培训。由此全面提高工人的专业技能和业务素质，以适应精益生产方式的要求。

（六）以精益思想深化企业内部改革，转换经营机制

一汽集团的内部企业改革是在全国推行精益生产方式的过程中逐步深化的。通过领会精益生产方式的精髓就是要“瘦”下来，要提高人均劳动生产率与人均经济效益，从而开展对内部机制的改革。

一是精简机构，压缩编制。从 1993、1994 年精简机构、压缩编制以来，每年都实现人员负增长。

二是按照专业化协作原则，把一汽直属厂中一些总成的零部件专业厂有条件地逐步从母体中分离出来，自主经营，自负盈亏，促使他们面向行业、面向社会，成为行业“小巨人”。如将散热器厂、车轮厂、化油器厂三个直属厂改组为公司的全资子公司。

三是把企业办社会部分从母体中分离出去。原来的生活

福利处、房产处、厂区管理处、职工医院、子弟教育处、电信处等6大处室8000人组成了一汽实业公司，集团公司政策上给予扶持，使他们逐步由福利型向经营型转化。同时扶植和支持实业公司成为发展多种经营的经营实体，安置好集团公司每年紧缩编制分流出来的人员，以此减轻集团公司的负担。

模式之四：技术创新

技术创新是企业发展的核心，也是企业生存发展之本。企业技术创新的前提是企业观念上的创新。没有思想上的革命，就不会有技术上的革命。企业的厂房、设备、技术等都是企业文化的载体。一个企业的生产技术水平如何，直接反映了该企业文化的高低。北人集团公司的领导和职工转变观念，解放思想，强化管理，在技术上不断开拓创新就是一个很好的证明。

（一）以市场为导向实施技术新战略的动态管理

随着我国市场经济的不断发展，企业的生存与发展越来越依赖于建立在市场分析之上的经营战略和创新战略。为此，“北人”对我国的印刷业市场进行了长期、动态的研究、分析和论证，找到了存在的五大问题：一是印刷业的现状同市场经济发展存在较大差距，长期以来存在着出书慢、周期长、水平低的问题；二是装潢行业技术装备水平低；三是报纸办公印刷装备落后；四是大量的铅印设备尚未淘汰；五是高档印刷设备大量进口。“北人”将五个印刷业没有解决的问题确定为企业产品创新和经营服务的主要目标，在每一个五年计划中都列为创新发展战略的重点，并结合市场情况，对战略目标进行动态调整，既保持战略的连续性，又体现战略的阶段性和可操作性。

以市场需求为导向制定创新目标战略，并结合市场变化实施动态调整、分段实施，使得企业的技术创新与经营战略

目标不仅可能，而且可行。

(二) 以满足市场需求为目标，积极开发适销对路的新产品

北人集团公司多年来坚持以市场为导向的技术创新战略，不失时机地抓住机遇，在不同的时期果断作出了一系列产品开发的重大决策，改革 20 年公司产品品种增长了 7 倍，基本满足了印刷行为的需求，保证了企业持续稳定的发展。“北人”为适应“振兴我国印刷工业”总目标的要求，不断进行产品创新和产品结构的调整，20 年中打了几个重要战役：“六五”期间的书刊印刷胶印机战役，解决了出书慢、周期长的问题；“七五”初期的包装装潢彩色胶印机战役，填补了我国 37 年来不能生产多色胶印机的空白，为提高包装装潢产品的印品质量打下了基础，挡住了多色胶印机大量进口的势头；“七五”中期的报刊印刷胶印机战役，填补了我国 40 年来不能生产彩色报纸机空白，为从根本上扭转大、中、小型报纸印刷厂装备极端落后状况，为我国行业“八五”技术改造创造了良好的物质基础；“八五”初期的提高产品等级和水平战役，实现了胶印机的机电一体化，通过自动控制、缩短印刷辅助时间提高了产品质量。

在积极开发新产品的同时，北人集团公司提出了“以老养新、以新育老、老新并举、准确定位”的产品创新方针，较好地处理了新老产品的关系。具体做法是：第一稳住“吃饭产品”；第二用新技术改造老产品；第三改造老产品派生新产品；第四技术移植开发新产品；第五开发国际级新产品。

如今，“北人”的产品结构基本上形成了低、中、高的完整体系，形成了生产一代、改造一代、创新一代三者相互补充、相互依存、新老并举的态势。

(三) 以稳定提高产品质量为生命线，加大技术改造投

资力度

20年来,“北人”始终坚持把有限的资金用于新产品开发和科研实验上,用于提高关键件加工和检测上,用于提高产品质量和工艺水平上。在“六五”、“七五”、“八五”和“九五”四个五年计划期间,完成技术改造投资近4亿元。新购设备和检测仪器近1100台套,其中进口设备60多套,设备投资占总投资的55%以上,使设备新度系数提高到81%,数控设备按固定资产净值计算在多色机分公司,由“六五”期间的1%提高到近20%,新建厂房和科研基地43206平方米,实现了提高产品精度、增强检测手段、提高工艺水平、创造能力和改善环境的目标。通过实施以上措施,为企业提高产品质量、扩大胶印机产量、增强企业后劲打下了基础。

(四)外引内联,消化吸收,提高企业自我技术创新能力

从“八五”期间开始,为了加速高技术含量的新产品开发,“北人”采取了以下8个方面的措施:

一是借“洋人”智慧。1994年聘请国外印刷机械专家当厂长,借以提高技术水平和管理水平。

二是引进国外先进产品设计制造技术,超前开发,填补我国印刷设备制造空白,挡住大型印刷机械的进口。

三是为保证关键零部件的质量,采取“拿来主义”,加快新产品开发速度。

四是与国际知名企业合资,开发新产品。

五是让产品走出国门,参加博览会,学习国外经验。

六是在国外就地取材,合作改装适合当地市场的产品。

七是与国内知名院所合作,共同开发新产品。

八是积极争取通过国际产品认证。

1994~1998年的5年中,企业在上述8个方面共投资

5000余万元，摸索出了一条加速新产品开发、提高产品等级和技术水平、缩短产品开发周期、加快与国际市场接轨的新路。同时，锻炼出一批工程技术和管理人员。

模式之五：以人为本

人是生产力中最积极、最活跃的要素，是企业成败的关键，也是企业活力的源泉。在企业管理中，通过以人为本的管理模式，可以充分调动员工的积极性和责任感，做到各尽所能，人尽其才，才尽其用。四川汽车制造厂在管理实践中，积极探索以人为本的管理思想，对内确定了有效的激励机制，充分调动每个员工的积极性和责任感，使企业强劲发展。他们的主要做法是：在深化改革、转换机制的过程中，始终把充分调动员工的积极性和聪明才智作为企业活动的源泉，本着“以人为本”的管理理念，坚持长是关键，员是基础。由此，川汽厂结合企业的实际情况，确定其人本管理模式：对中层干部实行风险抵押聘用责任制，对专业技术人员实行评聘分离的聘用制，对全体员工实行“写实性考核”和“三岗定位、岗变薪变”。

（一）“风险抵押”的中层干部聘用责任制

自1992年以来，川汽厂对中层干部实行年度聘用责任制，即明确聘期责任，赋予相应权利，实行风险抵押，根据所任职务调整岗位工资，并依据实际业绩优胜劣汰，体现责、权、利的统一。为此，川汽厂建立了相应的考核机制，即本人述职，直接领导评价、职工代表民主评价、人事部门考察，以推动川汽厂事业的实际业绩作为衡量干部德、才的主要尺度和标准。依据考核结果确定新的一年是晋升、续聘还是不聘，从而晋升优的、续聘称职的、淘汰平庸的。同时将在实际工作中成绩优异并经培养、考核合格聘用责任制，不断选拔出优秀的管理人员，加强了中层干部的管理能力和专业技术，干部队伍进一步知识化和年青化，为川汽厂的发

展不断注入新鲜血液。

（二）“评聘分开”的专业技术人员聘用责任制

“评聘分开”的专业技术人员聘用责任制即专业技术人员的任职资格评定和专业技术职务等同起来，资格评定与职务聘任分开，既可高职低聘，也可有职不聘，每年进行一次。其做法是各部门按“写实性考核”的要求对有关技术人员的工作态度、工作能力、工作负荷、工作业绩等进行考核，依据考核结果进行聘任。这种做法改变了过去只要评上任职资格就一定能任相应技术职务的做法，使全厂专业技术人员和工人技师感到既有压力，又有动力，做到尽职尽责。

（三）“写实性考核”的职工管理模式

这种管理模式是以写实的方法从产品（工作）质量、生产工作业绩、劳动态度、业务技能水平、安全文明生产等方面对职工进行量化考核的管理模式。以考核结果确定其岗位状态。尤其对无劳动定额岗位，通过“写实性考核”可反映出所在岗位的实际工作负荷，若工作负荷中不满，将影响其工作业绩。从而影响精神荣誉和物质利益。以此可引导职工从轻负荷岗位向重负荷岗位转移。由此使职工的从业观念发生了变化，有效解决了因人设岗和人浮于事的问题。

（四）“三岗定位，岗变薪变”的激励机制

川汽厂结合工厂实际，确定了具有川汽特色的“三岗定位，岗变薪变”的工资分配制度。“三岗”是指企业员工除按规定与工厂签订劳动合同，确定劳动关系外，均根据“写实性考核”的结果确定其岗位状态，即“顶岗”、“试岗”和“待岗”三种，确定为“顶岗”的必须是考核合格、称职的职工，考核不合格的转为“试岗”或“待岗”，“待岗”实际上是厂内待业。确定岗位状态后，相应的精神荣誉和工资收入也随岗位状态变动而变动，这种变动每年确认一次，实行动态管理。这一制度实施以来，共有降岗职工 239 人，升岗

职工 180 人，在岗有压力，降岗给出路，激发了职工的工作积极性，促使职工自觉学习上进，提高业务素质，热爱本职工作，珍惜自己的岗位。

川汽厂以人为本的管理模式，充分调动了企业员工的紧迫感和积极性，从整体上提高了企业管理素质和业务素质，从根本上保证了企业的发展动力。

模式之六：注重质量

有质量才有品质，有品质才有品牌。质量是企业的重要内容，是企业价值观、企业道德、企业信誉的集中体现。经营管理大师韦尔奇说过：质量是我们维护顾客忠诚最好的保证，是我们对外国竞争者最有力的武器，是我们保持增长和盈利的惟一途径。质量是企业管理的核心，是企业的生命。在这方面，德力西集团注重质量的管理模式就很有代表性。

德力西集团在企业的发展过程中，始终把产品质量摆在第一位，始终视质量是企业的生命，把提高质量和质量管理作为企业内部管理的中心，不断强化质量管理工作，建立起质量保证体系。

（一）加强职工教育，强化全体员工的质量意识

在提高职工质量意识教育中，他们做了以下工作：一是学理论重实践，强化质量意识。坚持举办各类脱产或半脱产的学习班，认真组织员工学习、贯彻《产品质量法》、《质量振兴纲要》，使人人都懂得产品质量问题是关系企业生存的大问题。二是培育企业的“质量文化”。德力西的质量文化始终把培育员工的职业道德、敬业精神作为培育的重要内容。建立质量手册，提出质量方针，注重企业质量信誉，形成了一种以生产优质产品为荣的浓厚风气。

（二）建立健全以质量为核心的管理制度

德力西集团 1989 年通过了全面质量管理达标，1995 年

率先在行业中取得 ISO9001 质量体系认证, 1998 年通过了 ISO14000 环境管理体系认证, 为参与国际市场竞争打下了坚实基础。

(三) 提高产品、服务质量

为提高产品和服务质量, 集团制定了售后服务制度, 建立售后服务机构, 综合收集信息, 建立专门档案, 在 500 多家全国销售公司中, 向用户承诺实行“三包”服务。做到想用户之所想, 急用户之所急, 用户想到、遇到问题要解决, 用户没想到、没遇到的问题要主动为用户解决。

第三节 企业文化与企业品牌

没有品牌就没有未来。

品牌是信誉与价值的载体。

一个企业拥有名牌商标, 就意味着拥有财富。

品牌要打文化牌。品牌的巨大附加值, 从来就靠深厚的文化底蕴做支撑。今天的市场已告别短缺经济时代, 面对供大于求的市场, 服务质量的好坏, 成为拥有顾客的重要因素。商业文化学、企业文化学提出“服务增值”的概念是值得企业在实施品牌战略过程中重视的, 因为同样质量的产品, 可以因服务得好而增值, 也可以因服务得不好而减值, 消费者面对质量相差无几的大宗产品, 选择的往往是服务。因此, 企业在品牌战略中, 面对消费者挑剔的心理, 在服务方法、手段和策略上要不断注入科技、文化和情感含量, 命名服务文化内涵和文化特色不断创新, 并与消费者产生情感上的共鸣, 这样才会大幅增加品牌的附加值, 使品牌增强竞争力。

品牌: 一个产品名称、图案、标记、符号或它们的相互结合。它是整体产品的一部分, 是卖方为自己产品规定的商业名称, 其功能在于将卖主的产品与竞争企业的同类产品区

别开来。它由品牌名称、品牌标志和商标三部分组成。品牌名称指品牌中可用语言表达,即有可读性的部分,如可口可乐、同仁堂、解放、王麻子、丰田、马自达等。品牌标志指品牌中可识别、辨认但不能用语言称谓的部分,包括符号、图案、色彩和字体。如可口可乐9个英文字符的书写图案,同仁堂和解放牌汽车的图案标志等。商标是专门的法律术语,指经政府有关部门依法注册并受到法律保护的整个品牌或品牌中的某一部分(如仅注册了图案或符号)。商标依其知名度的高低和信誉的好坏,具有不同的价值,是企业的一项无形资产。品牌是消费者对产品一切感受的总和,是对产品所有认知度的趋同,品牌当中一定有产品存在,但一个产品不一定是一个品牌。企业产品的品牌形象一旦被消费者认同,那么产品本身也将被消费者接受。一个好的品牌能够激发人们美好的想像,它超越了产品本身、产品价格。

品牌化:企业为其产品选择、规划品牌名称、品牌标志、向有关部门登记注册商标的全部活动。品牌化能为企业经营带来如下好处:(1)品牌是广告的基础。广告作为促销手段,虽然可以起到传播产品形象的作用,但只有与产品品牌结合起来,才会形成具体宣传的影响力量,使产品形象通过实实在在的品牌名称和品牌标志表现出来。(2)品牌能帮助顾客识别产品,有助于企业吸引一批忠实的顾客,使企业保持并不断扩大销售,成为企业占有市场的手段。(3)品牌有助于企业推出新产品。新产品上市是一个风险极大的过程,而品牌形象有不断积累的作用。在消费者已熟知并享有一定声誉的品牌中,增加新产品则比较容易,可以明显减少新产品上市的风险和节省促销费用。(4)品牌有助于树立产品形象和企业形象。在现代大规模生产和大批量销售的体制下,消费者难得与企业打交道,消费者只有在一定程度上依靠品牌识别产品和企业,依靠广告得知商品的信息。因此,

企业实际要靠品牌在顾客中建立和传递企业形象和产品形象。(5) 品牌的商标专用权还可以保护企业间的公平竞争。

品牌并非是与生俱来的，企业可以通过特定的独特的产品定位、包装；独特的经营方式；独特的营销方式；独特的广告宣传；独特的服务等一系列的举措，共同塑造产品的品牌形象。

品牌的建立不是一蹴而就的，而是一个漫长的过程，一个完整的品牌的建立包括以下几个方面：品牌知名度、品牌认知度、品牌商标注册、品牌价值四个方面。四个方面缺一不可，其中，品牌价值是一个品牌的灵魂核心，所以如何提升品牌的价值，成为当代企业重要的课题。

21 世纪是品牌经济的时代，品牌的观念已微风细雨般潜入人们的社会生活当中，品牌经营将成为现代企业的市场竞争中取胜的一把利剑，企业拥有一个良好的品牌就意味着它拥有一笔无形的资产。

发展品牌，对于企业乃至国家、民族都是带有战略意义的大事。必须以战略的眼光，科学的态度来对待。品牌从创意策划、工艺设计、商标注册到质量定位、拓展市场、取得名誉，直到最后的社会上产生久盛不衰的品牌效应，实质上既是物质生产的过程，又是精神生产的过程。

品牌是文化的象征。品牌追求丰富的技术含量，品牌更需要深邃的文化含量。品牌的巨大附加值，从来就靠深厚的文化底蕴做支撑。把品牌战略作为中国市场经济发展的一种有效机制，推动规范化市场经济的形成和完备，并促进中国国民精神的现代化。创立品牌，保护品牌，宣传品牌，发展品牌。品牌战略的全部意义，在于它不再是计划的产物，而首先是市场的概念；不再是行政手段，而是要从市场的观点来重新审视产品的竞争力。借用业内人士的话叫做：品牌产生市场，市场造就品牌，创造品牌。

品牌的竞争是产品竞争的升华，是竞争的制高点。竞争的日益激烈，如今的市场竞争主要是品牌竞争，因此品牌形象的树立至关重要。它不仅需要过硬的产品质量、好的信誉，其品牌命名很好、商标设计得精美，还需要突出时代特征、出色的服务、宣传等，即需要赋予文化内涵。

加强品牌文化建设，增强企业品牌的文化内涵，需要注意以下几个方面：

一是质量意识：质量是品牌的生命。应在品牌开发中，重视品牌商品的质量把关，从市场调研、商品定位至商品生产、商品销售，都应建立严格的质量监控体系。即要树立“有缺陷的产品等于废品”的意识。因为实施品牌战略，质量是基础，这是品牌发展，特别是品牌文化建设的关键。

二是市场意识：品牌产生市场，市场造就品牌。优质产品不等于品牌产品，产品要成为品牌，需要市场认可，即要创品牌产品，不仅应盯住企业内部，更应盯住企业外部——市场。只有不断地向市场提供比竞争对手更令人满意的产品，消费者认可了、满意了，你的产品有信誉了，这时才可以说，你的产品已转化为品牌了。

三是用户意识：也就是说，只有真正为用户着想，开发生产出满足用户的需求的产品，才能真正赢得市场，走在竞争对手的前面。正如一些人所讲：只有疲软的产品没有疲软的市场，用户很多潜在需求并没有得到满足，市场疲软是因为产品疲软所致。所以不能坐等市场复苏，而应不断开发出能满足用户多种需求的产品来保持市场的供销两旺。

四是商标意识：品牌的载体是商标，商标的价值是难以估量的。商标的价值会独立成为一种商品，可以转让，可以投资。商标的资产价值是无形的，但它往往比企业有形的资产和商品更为重要。商标一经注册就具有一定的稳定性，不能轻易更改。驰名的品牌给消费者的印象是“从来不需要想

起，永远也不会忘记”的形象，如“可口可乐”这一品牌在视觉上是大红底色、白色波浪，无论这个商标印将方寸之地融为企业发展战略全部精华的象征，狠抓产品质量，提高营销战略，明晰产权关系，提高科技含量。必须打击假冒伪劣产品的厂家、货源和幕后经营者；国家要加强立法，要像打击走私那样打击经营、制造假冒伪劣产品者。

五是信誉意识：品牌信誉形成之后，它会脱离特定的商品，成为一种普遍的标志。有高知名度和信誉的产品。它的信誉会渗透到一切附着的新产品和其他产品上，有效地缩短新产品和其他产品被消费者接受的过程。品牌产品是社会公认的质量优异、服务上乘、有一定市场占有率、经济效益好。

品牌是文化的象征。品牌追求丰富的技术含量，品牌更需要深邃的文化含量。应注重品牌名称的文化附加值，文化是品牌的灵魂，没有灵魂的品牌是没有生命力的。品牌的打造关键是品牌主题的设计，一个品牌没有明确的主题，品牌形象就会模糊不清，广告传播效果也会大打折扣，品牌资产的积累将成为更大的问题。企业不仅要从追溯历史文化、展望未来文化，并使其超越地理和民族文化上下功夫，还应从研究商品的特点、考虑市场和行业的影响力、适应消费者心理等方面入手。而这些方面的挖掘与创造都需要展示文化力。如果给品牌注入高品位的文化含量，让它带着文化色彩去参与竞争，不仅能引起消费者心底的情感，震撼其心灵，从而使其品牌平添几分魅力。

随着社会的发展和文明的进步，时代对品牌文化内涵的要求也愈来愈高，为此无论是品牌的命名，还是商标的设计与选择，都应紧跟时代潮流，即应与时俱进。如当人们比较向往绿色和环保时，即人们眷恋着一种清洁的环境，无论是绿色工程、绿色包装、绿色建筑、绿色食品还是绿色服务都

能引起人们的喜爱，这种追求无疑是一种现代的消费潮流。为了与此相适应，企业在战略目标推出时，无论是品牌的命名、商标的设计、选择，还是品牌的选择、宣传、服务上，都应倡导绿色文化，用“绿色”这一时代特征去适应人们的消费心理、去满足人们的消费需求。

我国是个生产服装的大国，但多年来服装企业大多为小作坊生产，服装几乎没有品牌，产品附加值很低。1989年，杉杉集团的前身——宁波甬港服装厂敢为天下先，在行业内率先提出品牌战略，从此，“杉杉”这一品牌风靡神州大地，成为家喻户晓的知名品牌。1994年，公司斥资200万元人民币，成功导入CI，促进了杉杉品牌、市场、产品的全面发展，同年，杉杉西服被中国服装协会及其他权威机构评为“中国十大西服之一”和“中国十大品牌服装之一”，确立了“杉杉”品牌在全国的品牌地位。

杉杉把CI导入作为实施品牌战略的第一步，1994年初，杉杉决策层决定请台湾艾肯形象策划公司实施CI导入计划，经过艾肯分析和杉杉CI委员会的商讨，把杉杉CI导入的目标定为：提升杉杉的品牌地位，提高杉杉的企业形象。同年6月28日，杉杉向社会公布CI实施计划，启用杉杉新标志，举行盛大的杉杉集团CI标志发布会，自即日起，在电视、报纸、户外广告、灯箱、霓虹灯等一律换成统一的杉杉新标志，启用新的企业口号、企业精神用语，专卖店、专卖厅的外观和内部布置也经过全面装修和设置。并在全中国范围内征集企业吉祥物。

为了加大杉杉品牌服装的科技含量，增强企业竞争力，公司投入巨资在宁波建立了现代化的服装工业生产基地，生产基地引进了日本、意大利最先进的技术设备。目前，公司拥有年产50万套的西服生产流水线和生产120万件的衬衫生产流水线。为了保证宁波生产基地的高效运转，与外商签

订了技术转让协议，日本一流服装企业的工程技术与管理专家已正式加盟宁波基地的生产。此外，宁波基地与意大利也签订了技术转让合同，生产已经启动。

一个品牌仅有知名度是不够的，还要狠抓市场营销，稳步提高市场份额。靠什么来推进营销？杉杉首先确定以优质服务的经营理念来推进营销，各市场销售公司以优质服务争取大客户的订单，赢得了许多大客户的信任。与此同时，加强全国营销网络的建设，公司在全国各地设立了 23 家市场营销公司，从业人员达 2300 多人。为实施优质服务，公司推出“限量生产”、“品牌进名店”、“专卖连锁”等系列营销策略，有力地促进了市场开拓。杉杉在扩大营销规模的过程中，始终把宣传企业的环保理念作为文化动力，把美化人类环境、美化生活作为企业的使命，在全国各大城市开设了 1600 家专卖店、专卖厅，在北京、上海、天津、南京、武汉等各大城市最高档的商业街面和场所开设了 20 多家法涵诗高级女装专卖店、专卖厅，法涵诗男装店也在北京、上海开设。杉杉与意大利合资的女装专卖店也开设了 11 家，营造高档服装文化新潮流。公司还大力发展加盟连锁店和风险承包经营等营销形式，开拓县级中小城镇及农村市场。

为了增强企业竞争力，杉杉继续深化企业形象工程，并强调在实施企业对内活动和对外活动中做到内外结合、内外并重。在企业内部，制定了《员工手册》，使每一个员工明确员工行为规范，并按照手册规定的员工行为规范严格进行实施，通过《员工手册》的实施，使全体员工的纪律性和主人翁精神大大提高。在全体员工中开展“立马沧海，挑战未来”企业理念的宣传，并举办了“爱我杉杉”主题演讲会和歌舞会，以多种形式激发每一个职工的高昂斗志，既沟通了员工情感，又增强了企业凝聚力。

第四节 企业文化与企业营销

有文化的营销，是说服现有顾客和潜在的顾客购买，是创造需求。

有文化的营销，100分的顾客满意度。

有文化的营销，满足顾客需要是最高准则。

有文化的营销，态度、幽默、行动是三大法宝。

有文化的营销，把大众的利益放在首位，最终实现自己的利益。

市场营销理论于20世纪初诞生在美国。当时，美国的社会经济发生了巨大的变化，工业生产飞速发展，原先以家庭为单位的作坊式生产日益向工厂生产转化。生产规模扩大，商品日益增多，生产的专业化程度也大大提高。由于开发西部，美国的国内市场日益扩大。市场开始由卖方市场转化为买方市场。居于生产者和消费者之间的中间商的作用和社会地位开始逐步提高。人们对市场的态度开始发生变化，于是，市场营销思想开始产生，市场营销理论开始发展。

美国市场营销学权威、西北大学教授菲利浦·科特勒认为：“市场营销是一种企业功能，它辨认现时还没有得到满足的需要和欲望，规定和衡量它们的范围大小，确定一个能够最好地为其服务的目标市场，以及决定服务于这些市场的适当的产品、服务和计划方案。因此，市场营销是联结一个社会需要和它的行业反应形式的纽带。”

1985年，美国市场营销协会提出了市场营销的新定义：“市场营销是关于构思、货物和劳务的观念、定价，促销和分销的策划与实施过程，即为了实现个人和组织目标而进行的交换过程。”从理论上讲，满足顾客需要是企业一切经营活动的最高准则。

市场营销大致经历了以下几个阶段：

1. 推销观念阶段。在 20 世纪初，企业从事产品销售活动的指导思想基本上是“生产什么，销售什么”，“我能生产什么，就能销售什么”，这种观念就是“生产观念”。但到 20 世纪 30 年代，市场再不像过去那样求大于供了，经济大危机后市场变成“买方市场”，市场供应竞争日益加剧。在这种形势下，许多企业开始寻求新的刺激和鼓励消费购买行为的方式和手段，形成“推销观念”。

2. 消费观念阶段。20 世纪 60 年代，随着经济的发展，越来越多的企业开始认识到推销仍然是一种以自我为中心的保守思想的产物，提出了“以消费者为中心，顾客需要什么，企业生产并销售什么”的口号，这就是“消费观念”。

3. 社会营销观念阶段。进入 20 世纪 80 年代，营销观念在以消费需要为中心的基础上又得到进一步发展，形成消费至上的观念，以至公共关系和企业形象也成为市场营销战略的组成部分。CIS 是市场营销的一个重要策略。CIS 作为一种提升企业形象的有效方式，用完善的视觉一体化设计，将信息与认识个性化、明晰化、有序化，将各种形式的传播媒体形象统一，创造出能储存与传播的视觉形象，通过 CIS 的集中和强化，使信息传播更为迅速有效，给人留下强烈的印象与影响力，从而激发起他们购买的欲望与行为。

4. 产品定位观念阶段。所谓定位策略，就是依据消费者对于某种产品属性的重视程度，给自己的产品规定一定的市场地位。产品定位策略是现代营销学的一个重要理论。CIS 设计能够增强产品的差别性，突出商品符合消费者心理需求的鲜明个性，确定商品在市场竞争中的方位，使消费者产生对所选购商品的持久印象。

5. “4C”观念阶段。20 世纪 90 年代以后，营销专家又推出以消费者为导向的“4C”观念。“4C”是指消费者（Consumer）、成本（Cost）、方便（Convenience）和沟通（Commu-

nication)。“4C”观念强调与消费者进行双向沟通。适应“4C”观念的挑战，CIS得到新的发展。为取得与消费者双向沟通的效能，CIS设计必须便于消费者心领神会，并及时把消费者的各种感觉纳入CI战略。特别是CIS的设计，为适应成熟社会消费行为从“量”到“质”的转化，正在向感性化方向发展。如：标识趋向简洁，名称趋向简单，使消费者更易于感觉和接受。

态度、幽默、行动是营销成功的三大要素，这些要素看起来很简单，实行起来更简单，每个因素都和整体有关，且与其他两个因素紧密相关。一般情况下，它们单独使用时很有效，但如果你把它们一块儿使用，就会产生意想不到的营销奇迹。

态度——积极的心理态度是你人生成功的动力。积极的态度不但是一个思想过程，更是一种身体力行。每天你醒来要做的就是：要积极，想法要积极，谈吐要积极。它不会来无影去无踪，它是完全充满在你心中的，它会让你打心底里觉得舒畅，不管外面的环境如何，永远要这样。

幽默——幽默不是逗乐，而是你看事情的观念；幽默会让你用正确的眼光看待人生的价值与营销事业的成败。它是你的幽默感，以及你寻找与创造幽默的能力，让别人笑，让别人觉得你在场真好，让别人面带笑容。听到有人说：“我喜欢和你说话，你总是能让我笑。”或者：“你让我今天好过多了。”这正是幽默的功效。它能够让别人期待与你交谈，而不是挂断你的电话。它是药方，营销的良药。

行动——把言谈化为行动，好让自己每天起床时，都清楚地知道自己的短期和长期目标，同进拟定一份已经完全准备好了的日常活动表，照自己的成功游戏计划去做，要做得比任何你所认识的人还要多，要做得让自己引以为骄傲。

这三个因素结合起来，便能铺成一条通往成功的道路。

你要完全掌握这三个因素，然后将它们很好地融入你自己的生活、工作方式中去，调整它们，让它们适合你的个性。在金钱方面的结果一定会令你大吃一惊，但是要知道个人的收获往往远远超过金钱的收获。

产品是卖给顾客的。不研究这个问题，就不知道自己的公司该做些什么，也不知道自己的产品应该怎样去适应顾客。搞不清楚销售对象，营销是没法成功的。许多人都知道顾客是上帝，但又不知道上帝究竟需要什么，做出事情来难免背道而驰。

企业营销文化是企业文化的一个重要组成部分，是企业联系市场和顾客的桥梁和纽带，是关系到企业经济效益高低的重要因素。

企业营销文化是在一定的企业文化条件下，企业营销理念、营销制度、营销环境、营销行为和营销物品的总和。其中包括企业职工对市场营销认识、价值观念；包括营销组织和队伍建设、营销管理制度建设；包括市场和消费者的培育，以及营销手段和策略等。

一、用文化打造营销信仰

营销文化是一种崇高文化，在商品中渗透着企业的经营思想和经营理念，向市场和消费者表达了企业的信仰。如美国经济学家克劳迪·胡波凯恩斯——我的广告信念：

下面这些是我的最持久的信条：

1. 广告的惟一目的是促进销售。
2. 广告写作人应抛开他们的角色。他们忘记他们是推销员而努力去做表演者，与销售额相反，他们寻求的是掌声。
3. 大体上不提及大众。
4. 广告人研究消费者，他试图把自己放在购买者的位

置上。

5. 一个标题的目的就是挑选出你可能喜欢的人来。

6. 广告没有准备就好比一条瀑布流进了肮脏的河流一样。

7. 通过检验广告活动，几乎任何问题都能够被最终简单而迅速地解决。

8. 陈词滥调和概论使得人们的理解力就像从棉布下面出来的水一样。它们根本没有什么印迹。那些“世界上最好的，是现实中最低价的”说法是最好的最简单的对期望的声明。它们引导着读者去对所有你所做的叙述都大打折扣。

二、用文化打造营销境界

产品是文化的载体。文化作用于产品，使产品能达到一种境界，从而使消费者能够产生一种激情。有境界的营销来自于有境界的产品，有境界的产品来自于有境界的营销人才。如耐克公司的“双六”训练，就是对营销人员营销境界的一种很好的训练。

“六心”的训练——即为耐心、关心、诚心、热心、决心、企图心。一个好的营销人员是心理学家，了解客户心理，然后攻心为上。

“六力”的训练——“六力”为观察力、理解力、创造力、想像力、记忆力和判断力。具有实际才能的营销人员能把营销的技巧发挥得极为出色，他必须是通才，而不一定是专才。

有了好的营销策略，加上优秀的营销人才，再加上追求卓越的营销境界，耐克公司在全球几乎畅通无阻，在 20 世纪 80 年代和 90 年代打开欧洲、日本、中国和东南亚的市场。“哪里有体育运动，哪里就有耐克鞋”。

三、用文化打造营销品位

有文化的产品是有品位的产品，有品位的产品必然要求有品位的营销。用文化打造营销品位，就是在营销的过程中让消费者感受到一番风味，体验其品位的高雅。美国著名广告人戴维·奥格威着力打造广告营销品位就是很好的一例：

——你是最杰出的吗？

1. 你是否创造出全国最杰出的广告？
2. 不论公司内部或外界，是否都公认那是最杰出的广告？
3. 在新客户面前，你能提出至少四套使对方感到震撼的广告活动吗？
4. 你是否已经不在广告片中填塞过多的信息了？
5. 你是否已经不再用“歌唱”来传达销售重点？
6. 你所有的广告影片一开始，都用了引人注目的视觉画面吗？
7. 你是否已经不再用卡通式的广告来卖成人产品？
8. 你是否对刚加入公司的新员工说明过至少六套的神灯系列（澳美训练教材，含幻灯片与影片）？
9. 如果员工不懂英文，你有没有把神灯系列全部翻译成当地的语言？
10. 你有没有在每个广告片里重复好几次品牌的名称？
11. 你是否已经不再利用人推荐做电视广告？
12. 你是否持有一张其他广告公司的热门创意人员名单，以便有朝一日可以雇用他们？
13. 你所有的广告活动，都依据既定的“定位”策略执行吗？
14. 这些广告活动是否向消费者承诺一个经调查测试过的利益点（benefit）？

15. 你是否在影片中以字幕打出至少两次的承诺点 (promise)?

16. 在过去半年里, 你有没有至少想出三个大创意?

17. 你是否一向都使产品成为广告中的主角?

18. 今年, 你是否希望比其他广告代理商赢得更多的创意奖?

19. 你是否使用下列的创意技巧来销售产品: 解决问题、表现幽默造相关的角色、生活片断 (slice - of - life) 手法?

20. 你是否避免使用以言之无物的生活型态 (life style) 做广告表现?

21. 你部门的人都乐意在夜晚或周末加班吗?

22. 你擅长在广告活动中增添新闻性的消息吗?

23. 你是否经常在广告中表现正在被使用的产品?

24. 公司的作品集里, 是否有一些影片流露出令人无法抗拒的魅力?

25. 你是不是都以包装好的产品作为影片的结尾?

26. 你是否已经不再使用陈辞滥调的视觉画面? 譬如夕阳西下, 一家人快乐地吃晚餐? 你是否设计很多令人意想不到的惊奇画面?

27. 你的平面广告所呈现的画面, 是否具有故事性的诉求力 (story appeal)?

28. 你是否逐渐淘汰平面广告上“广告化”(addy)的编排方式, 而采用类似杂志内文化的编辑式 (editorial) 手法?

29. 你是否有时候会使用视觉对比 (visualized clntrast) 的表现手法?

30. 你的标题都有品牌名与利益承诺点吗?

31. 你的广告画面都用照片吗?

32. 你的英文稿是否已经不再使用左右两边不整齐的字

体编排?

33. 你是否设法使文案中的每一句话都不超过 40 个字母?

34. 你是否已经不再采用小于 10 级及大于 12 级的字体(指英文稿——中文则为 10 级与 20 级)?

35. 在你通过稿子之前, 你是否先将它贴在报纸或杂志上实地感觉一下?

36. 在你英文稿的文案字体中, 是否已经停止使用方体(sans-serif)?

37. 你是否已经不再殴打太太了?

如果各位对上述问题的回答都是肯定的话, 那么阁下显然是地球表面最杰出的创意指导!

四、用文化打造营销个性

营销必须有个性, 没有个性的营销是没有文化的营销, 也是不会成功的营销。“经营怪才”卡尔·本茨的营销个性, 就是他那“绝无仅有的三服务”。

1. 保你满意的产前服务。买奔驰车首先是买满意的质量。奔驰公司为“奔驰—600 型”轿车所做的广告是: “如果有人发现奔驰车发生故障、中途抛锚, 我们将赠送你 1 万美金。”

2. 无处不在的售后服务。奔驰公司无处不在的售后服务, 使奔驰车主绝无半点烦恼。在德国本土, 它设有 1700 多个维修站, 雇有 5.6 万人做保养和修理工作, 在公路上平均不到 25 公里就可找到一家奔驰车维修站。国外的维修站点也很多。国内外搞服务工作的人数与生产车间的职工人数大体相等。服务项目从急送零件到以电子计算机开展的咨询服务等, 甚为广泛。

3. 领导潮流的创新服务。奔驰汽车的另一最大特点,

是领导汽车业发展的潮流，为顾客提供走在时代前列的创新服务。卡尔·本茨本人是世界汽车的鼻祖之一。1879年“本茨发动机”问世后，他所研制出来的马达发动并能变速的三轮汽车，是世界上最早的汽车。他的“火花塞战火”原理，今日世界的每一辆汽车，仍都在采用。1936年开始成批生产著名的“260型”柴油发动机小轿车，不久后又生产出“540K型”小轿车；1938年生产230马力、8个气缸和压缩发动机的“大梅塞德斯”豪华轿车。到1939年为止，奔驰在各种世界性汽车比赛中76次获胜、17次打破世界纪录。1973年，“梅塞德斯450SEL 6.9”以其尖端的技术，被世界汽车制造业界选为“年度最佳汽车”。

五、用文化打造营销修养

营销需要文化修养，即良好的营销文化观念和营销行为模式。J·G·威尔逊，1909年出生于美国，1933年毕业于哈佛大学，随后进入由他父亲任总经理的制造照相感光材料的哈罗依德公司。1985年，美国评选历史上对美国社会影响最大的10名企业家，威尔逊荣幸地入选其中。

贯彻六条经营原则，保证“出售品质与服务”要诀的实施，就是威尔逊对员工实施营销修养培训的一个重要措施。他制订了六条经营原则，要求全公司上下一致地信守、实施。这六条原则是：

1. 我们领悟到向本公司的用户直接推销产品和提供服务的重要性。

2. 我们懂得，为了研制新产品和开发新的服务项目，调查是预防万一的最可靠的保证。

3. 我们知道，公司必须有一批既有创造力，又能付诸实行并坚持干到底的人才。

4. 我们发现，意志这东西要比资金平衡表或者过去的

记录重要得多。

5. 我们意识到，对开创性技术的指导作用应当给予高度评价，并使之发扬光大。

6. 我们在价格、销售或其他企业活动中应该重视革新精神。

六、用文化打造营销风格

营销风格的形成和发扬，来源于文化的渗透和积累。近年来，一些企业纷纷打出一张张“文化包装”牌，对产品进行文化包装，将企业经营活动置于特定的文化氛围之中，赋予产品以一定的文化内涵，使企业产品从纯粹的物质演绎成文化的标志，让顾客从中得到多重享受，在买到产品的同时，还能买到乐趣、买到体面、买到时尚、买到温馨、买到情调……从而使顾客感受到一种风格，即所谓“购买的是商品，享受的是文明”，提高了需要的满足系数。

例如：台湾一家饮料公司产品销路不好，便在每包饮料包装锡纸上印上一则动人的、很有诗意的短小爱情故事，命名为“爱情饮料”。饮料品种依旧，但包装一改，马上吸引了众多的青年男女，他们边饮边欣赏故事。时间一久，哪来那么多爱情故事？公司动脑筋搞了个征文比赛，将选中的爱情故事印在包装上，反响十分强烈，参赛者踊跃。这些参赛者还做起了公司的义务推销员，饮料销量顿时猛增。

从文化经营的角度讲，说明了一个道理：商品设计、商品包装都是一种文化，文化是商品的“魂”，没有“魂”的商品是一种枯燥死板的物体，有了“魂”，商品则升华为一种情感，形成一种独特的风格，成为一个个灵性的活物。

七、用文化打造营销传统

用文化打造营销传统，实质上就是企业的经营哲学、价

值理念等长期作用于营销活动而形成的成果。例如丰田公司专门编写了一本《责任区访问法》，作为培训丰田系统推销员的一门课程，其中列举的方法有：

(1) 挨户访问法——能够不漏一家用户，完全掌握区内全部情况，但在推销效率上有缺点。

(2) 按区访问——能够建立本公司强有力的势力范围区，判断出其他汽车公司侵入界内的情况和顾客的动态。如果选出一些地段进行访问，会产生只顾某些人家的偏向，这类需要注意。

(3) 集体访问——通过推销员的协作能够发现推销员在责任区内的的工作漏洞。另一方面，也需要彼此配合。

(4) 按汽车种类进行访问——从汽车每年的样式来看，容易判断的推销成功率，容易找出共同的话题。应该注意的一点是，要把检车目录等资料准备齐全。

(5) 按行业一个个地访问——能够细到哪个行业需要购买汽车的话题、消息之类广泛的情报。平常说弄清楚哪种行业容易受市面经济波动的影响，则便于进行访问。

(6) “热户”的重点访问——这种访问是针对成交率高的人家来进行的，所以效率高。但容易造成跑外时间的浪费，容易形成只顾少数人家的偏向。

(7) “行星式”访问——这种访问是对要访问的人家的四邻必须先拜访两三户的一种做法，这能够期望产生一种邻居买我也买的连锁反应。问题在于时间如何安排。

(8) 根据不同的时间、天气进行的访问——这种访问是为了避开对方的工作繁忙时间来进行的，因此，便于跟对方接洽生意。为此，事先必须了解清楚各行各业的营业时间，以及他们容易受天气影响的倾向。

以上方法，推销员可以并用，也可以选择使用。在丰田公司编制的《推销箴言》里特别强调说，推销方法虽然多种

多样，但推销工作的关键是通过推销人员个人的诚意和对客户良好的售后服务来树立信誉，因此，“在推销的世界里，信用是最主要的”。经过长期的实践，这些推销方法就形成了丰田公司的营销传统。

八、用文化打造营销形象

良好的营销形象是产品销售的最好使者，不仅可以激发消费者的情感，还可以使消费者获得精神上的满足。例如，绿色营销正成为当今企业营销的主流形象。

所谓绿色营销是指企业在生产经营过程中，将企业自身利益、消费者利益和环境保护利益三者统一起来，以此为中心，对产品和服务进行构思、设计、销售和制造。

绿色营销是在消费者绿色需求的条件下产生的，所以，绿色需求是绿色营销的动力。围绕满足绿色需求，各国政府、社团所制定的保护生态环境、消费者利益的战略、政策、法规、条例等文告和呼声，形成了绿色营销的政治与法律环境；人们消费观念的变化与发展，产生的绿色文化意识，形成了绿色营销的文化环境；产品设计、制造和服务过程中不断研究和创造的有利于保护生态环境、消费者身心健康的科学技术成果，形成了绿色营造的科技环境；以是否能最佳满足消费者绿色需求作为企业间竞争的焦点，便形成了市场营销新的竞争环境。

尽管绿色营销是传统营销的延伸与发展，但它毕竟是社会经济发展到现阶段的产物，所以，它与传统营销相比，无论是营销观念还是营销组合策略，都显出自身独特的、崭新的内涵和形象。

九、用文化打造营销策略

策略是营销的重要手段，用文化打造营销策略，必须采

取各种有效的营销策略，以拓展市场，并充分体现营销文化的价值所在。有一个“让每一双鞋都充满人情味”的小故事就说明了这个道理。

大千世界，芸芸众生，谁能离开鞋呢？当今世界制鞋业首屈一指的美国麦尔维尔·高浦勒斯制鞋公司，产品遍销全球，年销售额高达60亿美元。其产品畅销，除产品质优价廉外，还与公司领导人费兰西斯·诺利注重对消费心理学进行研究，使每一双鞋都充满了人情味有很大关系。

诺利是在高浦勒斯公司处于举步维艰的时候勇敢担起总经理重任的。上任后，他凭自己对消费心理学进行研究的功底，采用新的营销手段，终于使公司起死回生，转危为安。这里的秘诀是赋予产品以情感色彩。诺利认为市场既是战场，也是情场。要在情场中获胜，必须赋予产品以情感。一般来说，市场竞争过后，产品质量相差无几，单纯靠价格和质量的竞争就显得不够了，这时就要采用更高级的竞争技术，来巧妙地利用顾客的情感心理了。诺利想当今美国社会已经发展到了经济富足时期，人们购买鞋子的目的已不再仅是防寒和护脚，更多的是显示个性的生活水准，如果再用“价廉”、“质高”的老一套经营方式已不是产品畅销的惟一法宝了。只有使鞋子能像演员一样具有不同的个性，不同的情感，不断用独特鲜明的形象去参加社会大舞台的演出，才能以其独特的魅力吸引众多的“观众”，才能促进鞋的销售。

诺利如此独特的营销战略，必然要求他的设计人员改变传统的设计方式，设计出能吸引顾客的注意，激发顾客的购买欲望，引起感情共鸣的鞋子。该公司的设计人员群策群力，设计出不同风格的鞋。鞋上市后，他们不是宣传鞋本身的质量和价格，而是赋予鞋子不同的感情色彩，如“男性情感”、“女性情感”、“优雅感”、“野性感”、“轻盈感”、“老练感”、“年轻感”、“沉稳感”等等。这些情感表现形态，有式

样的别致性，也有色彩的和谐性；有简繁之别，也有浓淡之分。这些不同特征的情感鞋，在不同消费层次中广泛宣传，迎合了不同顾客的需求。此外他们还给每一双鞋起上一个稀奇古怪的名字，诸如“笑”、“泪”、“愤怒”、“爱情”、“摇摆舞”等等，恰似有生命的物体，令人耳目一新，回味无穷。人们纷纷购买高浦勒斯公司的鞋。生产各种富于感情色彩的鞋子，给高浦勒斯带来了持续的销售高潮，这正是高浦勒斯制鞋公司产品久销不衰的最主要经营策略。

十、用文化打造营销资源

文化是企业的资源，也是企业营销的资源，对文化资源的开发利用，就是用文化打造营销资源。开发文化资源首要的是解放思想，转变营销观念。下面例举三个例子。

1. 以动态营销取代静态营销。在变幻莫测的工业中，营销简直有些像在驾驭宇宙飞船去登月球——目标总在不停地移动。在飞行中，你必须时刻不停地注视着周围环境，进行调整、改变航线。月球不是静止的，市场也不是。现代企业必须抛弃过去传统的以静制动、以不变应万变的静态营销的思想，时刻保持高度的危机感和紧迫感，建立企业主体的动态营销策略，做到驾驭未来而非经营过去。所谓“驾驭未来”，就是超越促使改变的力量，顺其势而行。它意味着你必须注意各方而形势的变化——社会、经济、文化、人口统计、规则条例、生活形态等全球各个方面的变化，并且找出这些变化的模式并使企业做出相应的改变。近年来，为了抢占国际市场，日本企业纷纷使出新招，在企业内部建立“灵活生产体统”。即改变大批量、少品种的做法，根据市场需要，在同一条生产线上生产出批量小、品种多的“系列产品家族”。东芝公司十分注重通过调整品种来实现规模经营，其近400亿美元的销售部大多来自于小批量、多型号系列产

品。东芝总裁佐藤文雄说：“我每到一地方，总是告诉人们‘小批量’。”在丰田公司的灵活装配线上。第一分钟生产的是“佳美”牌，第二分钟则改产“凌志”牌，第三分钟再改产“皇冠”牌，而生产线的工作并不间断。丰田的生产效率因此而大大提高。

2. 以市场开发取代市场占有。传统的市场营销常常是以赢得现有市场的占有率为目标。因此，大多数的营销人员有的是所谓的市场份额思想，他们盯着自己已经成熟的市场，采用广告、促销、价格和分销等策略手段，旨在从其他公司那里夺得部分市场份额。很显然，这是一场资源大战，只有那些实力雄厚、资源密集、融资有保障的公司才能实现目标。这种传统的市场份额思想在如今的市场上已不再适用，随着全球竞争和市场细分的加剧，大多数新市场小得可怜，如果公司仅想着去争夺市场，终究只会一事无成。在这种情况下，营销人员必须打破旧框框，采取创造市场的策略。

3. 以关系的建立取代产品的推广。随着产品的技术含量和产品档次越来越高，产品越来越复杂，顾客的购买风险也越来越大，人们对广告的信任度越来越大，他们购买决策更多的是建立在知识、信息、信任、关系、他人的赞誉上。

十一、用文化打造营销市场

市场就是营销的战场。用文化打造营销市场，就是要使企业警惕“无形的竞争对手”，防范企业经营风险。问问企业的营销经理们知不知道他们的竞争对手是谁，他们会不假思索地点出该公司的名字。但他们并不是真正的竞争者，真正的竞争者来自于“看不见的竞争者”。这些竞争者涉及思维方式和世界观，他们是成功路上的最大障碍。

有人曾指出，所有公司都面临“十大”看不见的竞争

者：

1. 环境的不断变革。变革已成为我们生活的一部分，新事物会毫不留情地取代旧事物。对所有的行业来说，变革都是严酷的竞争。现代企业必须随时保持警惕，不断更新思想，在变革来临之时就能嗅到它。为此，企业必须控制市场，与市场同呼吸共命运。

2. 抵制变革。抵制变革同发现不了变革的危害一样大，现代企业及其营销人员必须始终保持创新精神。“不创新，就死亡。”这是一位管理大师的厉声警告。

3. 内行顾客。现在的顾客比以前更多接触到产品信息，对产品有更多的研究。企业为了成功，必须向顾客学习，分析从顾客反馈的信息，调整产品和策略去满足市场需求。一个内行的顾客能使企业更具有竞争能力。

4. 变幻莫测的顾客心理。赢得顾客心理是营销工作的中心任务，企业应了解顾客心理，向顾客提供舒适的感觉，让顾客放心。

5. 产品定位。对于潜在顾客，一件产品意味着各种价值的集合，他看待产品是因为它能解决某种问题或满足某种需求。

6. 大企业病。随着公司的壮大，新的机构和层次的出现，企业对市场的新机会发现越来越晚，反应越来越慢，企业变得缺乏竞争和创造力，他们需要生产的灵活体系，只有用这种灵活的方式，才能使公司避免大企业病并在发展过程中保持创造性和高效率。

7. 环环相扣。市场营销是一项企业内部各部门共同努力、营销过程各环节紧密联系以及营销各要素有效协调综合性的整个系统工程，整个系统和其中最薄弱环节一样脆弱，因此企业必须小心其中每一环，还必须加强各环节之间的联系。

8. 狭隘的产品观念。在动态市场上, 如果企业奉行“产品观念”, 即不适当地把注意力放在市场上, 而不是在市场需求上, 就必然导致“营销近视”。现代企业必须时刻关注市场不断变化的要求。

9. 突发事件。不管一个公司多么了解市场, 也有碰到意外的时候, 新技术、新公司、新工具悄无声息的出现往往会改变一个产业的结构。企业无法避免突发事件, 但可以提前做准备。举止谦虚, 反应迅速, 与顾客建立牢固的关系都是必要的。

10. 战胜自我。这是最困难的。人们在很多情况下不愿与自己竞争。管理者们必须接受这样一种观念——把自己变成竞争对手。只有不断战胜自我, 企业才能不断前进。

十二、用文化打造营销灵魂

创新是文化营销的灵魂。市场营销作为工商企业的一项重要决策和经营活动, 随着各国、各地区以及国际上政治的、文化的、经济的、环境的变化, 特别是随着当代科学技术的飞速发展和人们生活水平及文化素质的提高, 正在不断地发展, 因此, 企业营销必须适应形势发展的要求, 不断地创新。

1. 技术变革的步调加速。现代科学技术日新月异, 不断出现新的突破。创新的时间(从技术的发明到商业化之间的间隔)不断缩短, 新技术的运用和扩散程度不断提高, 促进了一大批新兴产业的应用和飞速成长, 要从根本上改变了传统的产业结构, 从而使产品的能耗更低、物耗更小、效率更高、用途更广、种类更多、档次更精、运转更灵活。人们把这种状况称为主技术对产业结构的“软化”。这种软化增加了知识在成本中的比重, 未来世界的产品, 知识含量成为其价值高低的重要尺度。

2. 即使在一个很窄的市场分割区,产品和服务的多样化也在激增;而多样化的趋势又促使市场细分化不断加剧。随着消费者收入逐步提高和生活品质的改善,人们的消费欲望也随之发生了改变,追求特殊需求的欲望越来越明显,越来越强烈,不愿意购买与别人相同的东西,希望“突出”、“与众不同”甚至“标新立异”。感性消费成为现代社会的消费主流。

3. 分销渠道处于不断的变化之中,传统的销售模式正受到挑战。传销、直销、上门推销等正逐步改变人们的生活。当人们预期的电子售货、计算机和电视导购、自动化商店、家庭维修服务中心和邮购零售成为现代社会的普遍营销方式的时候,企业传统的经营方式、管理制度、发展战略、销售习惯、贸易手段、金融业务、人事制度等都必然会经历一次脱胎换骨的变化。

4. 传统的促销方法已在逐渐失效,信息高速公路、国际互联网络迅猛发展,并带来巨大效益。互联网络(IN-TERNET)的开通与不断完善,为企业营销带来了新的契机,也向传统营销提出了新的挑战,预示着一场营销革命即将发生,网络营销时代即将来临。上网企业可以利用互联网,以很低的成本进行国内商品信息的查询;对网上目标顾客进行产品测试与满意调查,让顾客自行设计产品,满足个性化需求;可以在网上发布有关信息,进行广告、结算完成交易过程;也可通过网络提供各种售后服务,建立顾客档案,与顾客进行一对一的双向互动沟通。

总之,现代企业正处在不断创新与变革的时代,这使得企业的生存空间充满了风险和不确定性,也使传统的营销方式面临新的挑战。因此,企业已经面临用一种新的方式来思考营销问题的时候了。

第五节 企业文化与人力资源

企业文化是运用文化特点和规律，以人的管理为中心，以提高人的素质和塑造企业形象为基本形式，以提高企业全面效益，增强生存能力为目的的管理理论、管理思想和管理方式。企业文化的任务是以人为本，充分考虑人的因素，发挥人的潜能，实现工作效率和竞争能力的提高，促进企业的繁荣和发展。关于企业文化与人力资源的关系，中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长孟凡驰教授有精彩论述：

一、企业文化是人力资源开发的关键性因素

企业文化决定人力资源的地位。人们不同的文化意识，决定了对人力资源在企业中的地位的认识差异。美国在 20 世纪 80 年代将日本、美国企业的比较过程中，通过丰富的实证材料和严格的推理分析，得出日本经济腾飞的原因，即“把人而不是把金钱、机器或少数智者看作自然资源，这可能是这一切的关键。在日本，组织和人是同义语，而且，对人的重视鼓励了人们对产品的热情，要求普通工人去冒适度的风险进行革新”。必须承认，美国人的结论是正确的，日本贫乏的资源不可能使他们走向现代化。美国在理性主义管理中，将人力资源的地位降低，造成 20 世纪 70 年代前后经济和社会发展的沉闷。美国人力资源不能充分发挥作用的问题在于，他们往往看不到每个人都愿意为崇高的使命贡献力量的本质，而且似乎也不屑于为发掘人力资源的这种文化力量去做艰苦的努力。日本注重住处共享的整体人力资源的文化开掘，美国重视个人意识和等级意识，日本把企业看作合作共事的“社团”，美国视企业为获取短期利润的经济场所，日本视工人为价值的资源，美国视工人为工具。这种人力资源文化观紧紧制约着管理行为。可见，不同的企业文化，就

会有不同的人性假设，也就有对人力资源的不同认识、不同态度和不同的对待方法。

二、企业文化是人力资源开发的理论依据

人自身文化素质的开发水平，人对组织文化的认同与理解的程度，都内在地制约着体能、技能和智能的开发水平与速度。因此，人力资源的文化开发是其他资源开发的基础和决定性因素。企业文化主张人本管理，注重人力资源文化潜质的培养与塑造，致力于人的思维和行为的奥秘的探究，倾心于人的管理、生产、经营及一切社会行为的文化元素审视，力图从人作为文化主体与其思维和行为的关系中追溯出人力资源的经济生活、社会生活的文化逻辑起点与价值归宿，从而为企业、为社会、为人类提出一条张扬人性、发展人性，又使经济和社会效益提升的文化途径。从这个意义上讲，企业文化是人力资源开发的基础理论。

作为人力资源开发的基本理论，主要体现在四个方面：人本基础论、群体和谐论、文化自觉论和价值主导论。其中：人本基础论是人力资源开发的文化元典。群体和谐论是人力资源开发的文化优势。文化自觉论是人力资源开发的文化条件。价值主导论是人力资源开发的文化核心。

三、企业文化是人力资源开发的重要内容

人力资源的开发是发现、发展和充分利用存在于人身上的社会财富的创造力的过程，其内容是多方面的。其中人力资源在文化范畴上的开发，是我们面临的最主要的问题。人力资源的文化开发强调拓展人的精神文化潜能，是真正以人为本，由管理人走向善待人，培养、开发人的能力，最大限度地满足人的物质、精神文化需要，实现个人的价值和企业文化价值的人力资源开发的高级层次。人力资源的文化开发是未

来人力资源开发的重要内容，而且是一种积极的文化管理方式，包括一切影响到企业和雇员之间关系性质的管理决策和行为，是文化管理的重要组成部分。因此，企业文化是人力资源开发的重要内容。

四、企业文化是人力资源开发的重要途径

企业文化强调企业员工共同的信念、共同的价值观、共同的目标理想、共同的企业作风、企业形象等。企业文化作为一个新概念，为我国企业发展提供了新思路。几乎所有的高级主管都强调在管理上，企业文化的影响和作用大于其他文化，企业要建立-一个明确的企业文化，如一致的价值观、一致的理念，作为企业管理和员工行事的重要依据。企业文化之所以是人力资源开发的重要途径，是因为企业文化强调企业个性特征，而在每个不同的企业个性特征中重视“以人为本”的思想。企业文化强调对企业人员的价值观、观念、技能等软件的管理。在目标上，企业文化不仅直接为企业的经营战略、方针服务，而且也是把人的因素放在第一的地位上来考虑的。同时从改变人的观念入手，以各种途径和办法来调动人们的积极性。

五、企业文化使人力资源开发效果更好

企业文化理论的核心内容是“以人为本”的管理原则。企业文化通过注重企业价值观、企业精神、企业意识等方面，最大限度地发挥员工的积极性、主动性、创造性，实现员工的个人价值。但是个人的自我价值并不是一种抽象的个人价值，而是企业和社会价值在其身上的表现。也就是说，个人的自我价值是其企业和社会价值的一部分，本质上是一种社会价值。个人自我价值的实践过程是一个社会实践过程。衡量个人价值的惟一标准是其对企业、对社会所做的贡

献。如果一个人丧失了对企业的忠诚感、社会责任感，一心追求满足个人欲望或自我表现，那他就从根本上丧失了个人在社会上存在的价值。一个人要求自我精神发展，必须服务于企业和社会，为企业文化和民族文化的繁荣做出自己的贡献，否则，必然会陷入精神贫困。因此，个人价值的实现与企业价值和社会价值的实现要有机地结合起来。企业文化对不同的企业人力资源开发与管理策略的选择影响特别显著。如果企业价值观崇尚效率、实践的话，人力资源的宗旨可能是高效、快速；如果企业价值观崇尚创新、有活力，人力资源的宗旨可能是创新、速度。

第六节 企业文化与企业核心竞争力

随着我国加入 WTO，在全球经济一体化的现实背景下，企业竞争已出现新的发展状态。在市场竞争不足的情况下，企业必须建立自己的核心竞争力，才能获得持续的生存和发展。

企业核心竞争力，是 20 世纪 90 年代以来逐渐形成和不断发展的企业战略管理的新理念。它最初是由美国管理学家普拉哈德·哈默（Prahalad Hamel）于 1990 年在《哈佛商业评论》发表《企业的核心能力》一文时提出，经过十多年来管理学界的探索和总结，现已被越来越多的学者和企业运用到企业的战略管理之中。许多学者认为，企业的核心竞争力是决定企业生存和发展的主要力量，是形成企业竞争优势的综合能力。

核心竞争力的概念提出后，引起了管理学界、企业界人士的广泛关注。由此开始，核心竞争力问题很快成为美国、欧洲企业界和管理学界关注、讨论的热点，并且常常成为企业高级经理研讨班专门研讨的主题。“核心竞争力”，有时又叫“核心能力”、“核心专长”。围绕核心竞争力理论的讨论

一直没有停止过，“很难有人准确界定真正的核心竞争力”。

贾春峰曾指出：“有人提出，从产品竞争到核心能力竞争是战略观念的一个飞跃，我看至少是一种深化。”

麦肯锡咨询公司资深董事 Kevin coyne 如是说：“通常我们是用‘马后炮’的方式来识别它。也就是说，我们先有实际经历，然后仅仅通过实际经历中成败的描述来定核心竞争力。”

关于核心竞争力的概念，具有代表性的观点有：

普兰哈拉德加里·哈梅尔认为：核心竞争力是企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。

麦肯锡咨询公司研究后指出：核心竞争力是群体或团队中根深蒂固的、互相弥补的一系列技能和知识的结合，借助该能力，能够按照世界一流水平实施一到多项核心流程。

吴敬琏说：核心能力是将技能、资产和运作机制有机融合的企业组织能力，是企业推行内部管理战略和外部交易战略的结果。

管益忻说：企业核心能力是一个企业独有的（别人不具备的）、优异的（能获得超额利润）、扎根于组织中的（不是从外面贴上去、包装上去的）、适应市场机制的（在同客户交易互动关系中形成的）、能形成可持续竞争优势的（不会是短命企业的）能力。

“海尔”的核心竞争力是什么？“海尔”总裁张瑞敏认为：市场的整合力就是海尔的核心竞争力，它是一种使产品不断升值的能力。企业的核心竞争力，要通过两种整合来实现，一种是企业体制与市场机制的整合，一种是产品功能与用户需求的整合。

重庆长安汽车集团认为，核心竞争力在于员工的知识 and 能力，在于企业的发明创造力、卓越的分析 and 推断能力以及业务一线的实施能力，核心能力是企业组织中知识的集

合，其业务单位不仅是一个利润中心，也是长期竞争力的能力储备仓库。这样，专利、品牌、产品和技术都不能算核心竞争力；战略规划、灵活应变和团队协作这些内涵广泛的管理能力不能算核心竞争力；质量、生产率、客户满意度等指标也不能算核心竞争力。

显然，对核心竞争力的认识目前还没有一个统一的定论，对大多数企业而言似乎有点像“海市蜃楼”那样可望而不可及。为了形成制胜的核心竞争力，仅凭“营销”、“产品开发”、“服务”这些总括性概念是不够的，必须对企业自身的核心竞争力进行分析。

企业核心竞争力包含企业能使之发挥作用的核心资源和核心能力，其中包括企业的技术研发能力、质量保证能力、市场开拓能力、经营管理能力等。实力强劲的企业可能在多个领域具备强大的竞争能力，它可能具备其他企业所没有的某些竞争能力；也可以和其他企业一样在某些方面能做得更好。处在发展前期的企业，如果要在企业之林中崭露头角，就必须逐步培育一种或多种的竞争能力，最终形成自己的核心竞争力。

企业核心竞争力存在于企业内质之中，是企业获得持续竞争优势的基础。对于什么是企业的核心能力或核心竞争力，虽然国内外学者说法并不完全一致，但基本点是有共识的，即企业的核心能力或核心竞争力应具备以下特征：

价值性特征：核心能力的本质是核心价值观，它有助于实现用户所看重的核心价值，为企业创造长期的竞争主动权，是企业利润的最重要的来源。这种能力能很好地实现顾客所看重的价值，如：能显著地降低成本，提高产品质量，提高服务效率，增加顾客的效用，从而给企业带来竞争优势。

独特性特征：核心竞争力在企业发展过程中长期培育、

积淀而成，孕育形成企业文化，融合于企业内质之中，难以被其他企业模仿和代替。在竞争的差异化优势方面，即能使竞争表现出自己的独特之处、独有吸引力，而这个独特优势即“最强点”不能轻易地被竞争对手模仿、替代。

延展性特征：核心竞争力具有延展性，即能够不断地开拓出新产品，具有旺盛、不衰竭、持久发展的生命力。使企业能够同时应用多个不同的任务，能在较大范围内满足顾客的需要。也就是可以从现实事业领域开拓出未来新的事业领域。可强力支持企业向更有生命力的新事业领域延伸，衍生出一系列新产品和新服务以满足顾客需求，保证企业多元化发展战略的成功。

动态性特征：企业核心竞争力总是与一定时期的企业文化、产业动态、管理模式、企业资源等高度相关，也经历着产生、成长、成熟、衰亡等阶段。没有一成不变的核心竞争力，企业即使有了核心竞争力，也不可能一劳永逸。

发展性特征：核心竞争力不是凝固不变的。在如何强化、发展核心专长方面，包括研究、开发新的核心专长。也包括与另外企业的核心专长搞战略结盟。为了确保不断发展自己的核心能力，有的企业将非核心业务“外包”出去，而专心搞自己擅长的部分。还有的就是将自己原有的核心专长运用在新的领域，即在“运用中发展”。

要素性特征：形成核心竞争力需要这样一些要素：人力资源（核心竞争力形成的基础）、技术体系（核心竞争力形成的关键）、管理体系（有效组织协调人力和技术资源）、信息系统（核心竞争力形成的重要保障）、价值观（构成核心竞争力的无形因素）。培育核心竞争力，要求公司的战略与组织设计做出相应调整，需要我们更加重视学习、创新，公司内部信息的沟通与知识的共享。可以预见，最有竞争力的公司将是那些最有效地利用了雇员的知识，并在雇员中有效

地实现了共享的公司。

企业核心竞争力的形成与企业文化紧密相关。

企业文化不仅代表了精神风貌，而且代表了企业的指导思想 and 经营哲学，它是企业价值观取向、经营理念、管理制度、行为制度、行为准则、企业精神等方面的概括和升华，是一个企业的“精、气、神”。优秀的企业文化是一种强大的精神动力，精神支柱，能够有效地激发企业发展的动力，增强企业内部的凝聚力，提高企业对外的适应力，从而产生巨大的力量。企业文化对企业发展产生的影响比产品、技术、市场等因素更全面、更深刻、更持久，正因为如此，我们认为企业文化是形成企业核心竞争力的决定性因素。

企业文化的竞争，将是企业间最根本也是最终的竞争。事实表明，成功的企业，必定有优秀的企业文化，而缺乏文化支撑的企业，则不可能形成核心竞争力，不可能真正做大做强。

例如：查帕拉尔钢铁公司是一家美国公司，在美国钢铁行业排名第十。在过去二十多年里，它多次创造了世界记录。1990年它生产一吨钢材只用1.5小时，而美国平均是5.3小时，日本是5.6小时，德国是5.7小时。它还是美国第一家获准使用日本产业标准化认证钢材的公司。

查帕拉尔钢铁公司的核心竞争力是：把新技术迅速地运用到产品和工艺中的能力。这种核心竞争能力又是如何构建的呢？通过研究发现，查帕拉尔钢铁公司的核心能力实质是由四个系统组成：

第一，蕴藏在员工身上的技能和知识系统是构成核心竞争力最重要的因素。

第二，员工身上的技能和知识随时间的不断完善、整理、编码，逐渐形成了软件、硬件和设备，以及专利、工作程序和工艺流程等，这就是物理技术系统。

第三，管理系统的作用则是引导技能和知识的积累和配置，包括激励、教育和提升系统等。

第四，前三个系统的建立，在很大程度上是依赖于公司的价值观，即建立在公司的文化之上的。在查帕拉尔公司，有助于创建学习型环境的价值观念有：尊重员工个人，允许创新失败，对外来的观念持开放的态度等。正是在这种背景下，查帕拉尔公司的员工不断地学习，不断地超越司空见惯的东西，向现状挑战，取得了丰硕的成果。

在查帕拉尔钢铁公司的核心竞争力中，无论是员工的技能、知识基础和物理技术系统还是公司管理系统和价值与规范，它们都是相辅相成、不可分割的，是构成公司核心竞争力的一个整体。如果没有鼓励个人创新，允许失败，对外来新观念持开放的态度，主动去丰富自己的知识，提高操作技能，就不会不怕承担失败的风险。如果没有积极创新，将新知识、新技术迅速转化为产品和工艺，公司就难以形成快速的产品开发能力。同样，如果没有员工的技能和知识系统以及在实践中不断转化为生产工艺、流程和操作规范等的物理技术系统，企业也就没有了将新技术迅速转化为产品的能力，也就没有什么竞争优势可言，核心竞争力也就不复存在了。

由此可以看出，企业核心竞争力是在长期的生产经营实践中，以特定的方式、沿着特定的技术轨道逐步积累起来的，是与公司的组织体系、公司文化密切相关的，同时也是难以观察到、难以模仿的。

我国加入 WTO 后，经济环境发生了重大变化，经济全球化的浪潮将企业推上了国际市场竞争的风口浪尖，企业面临着新的机遇和新挑战。环境变了，“游戏规则”变了，企业要想在经济全球化的浪潮中驾驭航船，成为竞争中的优胜者，必须适应环境，与时俱进，培育应对经济全球化的企业

核心竞争力。根据我国广大企业的实际情况，从企业发展战略角度分析，大力加强企业文化建设，着重在以下几个方面培育自己的核心竞争能力，并逐步整合成企业核心竞争力体系。例如，培育具有自主知识产权的产品开发能力，培育国际品牌价值开发能力，培育适应国际市场竞争需要的规模经营能力，培育适应国际竞争大环境需要的管理创新能力等等。

将企业文化作用于企业核心竞争力，用企业文化提升企业核心竞争力，中国铁路通信信号集团公司的做法就很具有借鉴性。

中国铁路通信信号集团公司是中国轨道交通领域通信信息、自动控制产业中规模最大、系统集成和综合配套能力最强的集团公司，在推进我国铁路和交通现代化建设中肩负着重要的历史责任和光荣使命。集团公司认识到：企业在制定战略时，如果只把主导产品和技术作为核心竞争力是不够的，核心产品和技术是企业核心竞争力的物质表现，需要机制和精神层面来支撑，没有好的精神和机制，人才会流失，技术会老化，资金会耗掉；有了好的精神和机制，才能搭建起人才、技术、资金等要素发挥最大潜能的管理平台。

在正确认识企业核心竞争力的基础上，党委中心组认真分析了公司面临的形势。入世后，国家有关产业保护政策不再存在，通信产业作为一般性竞争行业，要承受较大压力；铁路建设市场的开放，使我们面临更多来自国内外的竞争对手，国家制定了发展具有国际竞争力的大型企业集团的指导意见，将采取措施发展一批主业突出、核心竞争力强的大公司和企业集团。从国内市场看，国家仍实行积极的财政政策，加大基础设施的投入，交通市场广阔；从国际市场看，发展中国家的铁路和城轨市场呈上升趋势。

通过分析认为：机遇和挑战并存，发展机遇更大一些。

能否抓住机遇，关键在于能否把通号公司做成“主业突出、核心竞争力强的企业集团”。我们的主业是什么？是为轨道交通安全提供技术和服务。我们的核心技术是什么？是系统开发和集成。我们的优势是什么？是集科研设计、器材制造、施工安装于一体的交通工程服务。我们目前的市场主要集中在铁路和城市轨道领域，我们正在向相关领域扩展。要打造企业核心竞争力，必须以好的精神和机制优化主业，创新管理，提升核心技术。

在这一指导思想下，集团公司制定了新的战略方针，即围绕提高核心竞争能力，优化资源配置，调整产品和产业结构，建立现代企业制度，真正发挥国有骨干企业作用，努力提高国际竞争力，在做强的过程中做大。以效益最大化为目标，优化资源，发挥核心竞争力；以市场为出发点，创新管理，提高核心竞争力；以创新为动力，发挥整体优势，驱动核心竞争力。

在以上工作基础上，公司尤其强调以文化为灵魂，培育认同感，提升核心竞争力。

一是抓“魂”，以先进理念培育职工对企业认同感。针对集团公司技术密集型企业特点，党委提出了“更高、更新、更好、更强”的企业精神，分阶段开展了市场教育、改革形势教育、集团经营教育等活动。近年来，为了配合开展薪酬制度改革，全系统的结合各自实际，开展了有针对性的教育。比如向职工宣传科学的人才观，从人才流失的教训认清企业发展的严峻形势，加深危机感；教育职工树立“效率优先、兼顾公平”观念，正确认识“等级差别”，使之深入企业文化；宣传国家新的改革措施和分配政策，使职工对企业改革举措从认同到支持。系列教育活动的展开，使员工观念不断转变，素质逐步提高，对企业的认同感日益增强。

二是抓“本”，重视人力资本的作用。党委中心组认识

到，在人力资本已经登上中国经济舞台并和货币资本处于同一层面的今天，各级领导班子必须树立人力资本观念，重视人力资本，尽快制定各项制度和措施，培养、用好、吸引和留住人力资本，公司抓“本”主要采取以下举措：在领导干部中开展“加强学习、提高素质，增强本领”活动，提高经营管理者的素质；对中层及以下干部实行竞聘上岗、招聘和轮岗，在实践中选拔人才、锻炼人才；制定和完善培训制度，培养人才；在分配制度改革中体现对人力资本的激励，吸引和留住人才。这些制度和举措不仅充分肯定了双高人才流动的地位，提高了他们的积极性，也使普通员工的工作积极性、主动性得到增强，同时表明公司已经站在人力资本的高度进行人力资源运作，正在向人力资本运作方向迈进。

三是抓“形”，塑好企业形象。良好的形象是企业的无形资产，也是增强核心竞争力必不可少的物质基础。公司的形象工程主要通过导入 CIS 系统展开。公司召开了企业文化研讨会，制定了《集团公司视觉识别系统》，统一企业标识；按照设计、制造、施工等不同职业特点，分别设计了《员工手册》、《标准化工地建设内外形象标准和管理办法》等，规范员工行为，建好形象窗口；重视文体活动，营造良好的人文氛围；加大硬件投入，绿化美化企业环境；重视对外宣传，提高企业的知名度。如今，公司的塑造形象工程已收到成效，特别是公司的重要窗口工程“标准化工地”建设，得到了业主和社会各界的高度赞扬，展示了公司形象，赢得了源源不断的市场份额。

案例：

用企业文化“淬火”核心竞争力

——华北制药集团有限责任公司

华北制药集团有限责任公司是我国特大型医药生产联合企业，是目前国内最大的抗生素原料生产营销基地和最大的粉

针剂生产企业，职工 18500 人。企业文化是华药发展中重要的战略之一，也是华药“效益型”思想政治工作的重要组成部分。华药投产 40 多年来，不仅为国家创造了巨大的物质财富，而且经过几代人的努力，造就培育了具有华药特色的企业文化，创立了“效益型”思想政治工作运行机制，他们不仅把企业文化在企业生产经营中实行全员、全过程、全方位的融入，而且用企业文化“淬火”核心竞争力，不断推动企业向世界医药 30 强行列迈进，引领中国医药的时代风采。

首先，确立企业文化“淬火”模式。华药已形成了“以人为本，务实创新，外树形象，内聚人心”的企业文化建设总体思路，确立了“铸魂、聚心、塑型、育人”的指导思想，始终把“诚信至上”作为塑造良好企业形象的根本，把“优质服务”作为提升品牌形象的重要载体，弘扬“一切为了人类健康”的企业宗旨，树立“不断满足顾客需求”的经营理念，提高了企业社会效益和经济效益，提升了企业的知名度和美誉度。

其次，构建企业文化的“淬火”体系。即以企业精神引导职工自觉调整自己的行为；以职工道德要求规范职工的言行；以实施品牌战略提升企业形象、产品形象和员工形象；以市场为导向，实施全方位市场营销战略。这套较为完整的企业文化体系，实质上是华药的行为文化，是华药 40 多年来发展的积累和超越，是华药企业文化的整合和升华。

第三，健全企业文化的“淬火”网络。在形成企业文化模式的行为体系的同时，华药文化设施建设也形成了以文化活动中心为主的文娱活动网络；以体育馆、健身房为中心的体育活动网络；以科技图书馆、阅览室为中心的职工读书学习网络；以《华药制药报》、《药城》杂志、有线电视台、展览室四大宣传阵地为中心的新闻宣传网络，实现了“天天有

电视、周周有报纸、常年有展览”的目标。一年一次的青年文化周，两年一次的职工艺术节，三年一次的职工运动会，在企业中营造了一个团结向上、健康文明的良好企业文化氛围。

第四，组织企业文化的“淬火”纽带。近年来，华药始终坚持继承和创新相结合，在新一轮企业文化提升的过程中，把建设学习型团队，作为企业文化建设的创新目标，通过开展“五个一工程”和“读书兴企”活动，为建立学习型组织和创造型企业营造了良好氛围，逐步形成了“学习——创新——提高”的良性循环，为企业创新发展积累了经验。同时，多维构筑企业文化建设的框架，大力开展社区文化和家庭文化建设，不断促进“以人为本”文化理念在企业的渗透和融合，增强企业的向心力和凝聚力。目前，华药已形成了“抓领导——进班子，到成员，出思路；抓网络——进班组，到人头，出干劲；抓环境——进社区，到家庭，出温馨；抓形象——进市场，到客户，出效益”的良好企业文化格局。

华药用企业文化“淬火”企业核心竞争力，不仅大大提高了企业的经济效益，为打造世界品牌凝聚了力量，华药先后荣获全国“五一”劳动奖状、全国用户满意企业、全国质量效益型先进企业、全国思想政治工作优秀企业等国家级奖励一百多项，连续多年跻身全国 500 家最大工业企业和最佳效益工业企业之一。2001 年荣获“全国医药行业企业文化建设先进单位”称号。2002 年成为中国 16 家具有国际竞争力的品牌企业。新的世纪，面对加入 WTO 和经济全球化的挑战，华药将站在时代前列，把握时代特点，进一步高举邓小平理论的伟大旗帜，认真贯彻党的十六大精神，以“三个代表”重要思想为指导，培育与时俱进的先进企业文化，为人类的健康事业做出更大的贡献！

案例思考题：华北制药的核心竞争力是什么？他们为什么能够用企业文化“淬火”核心竞争力？他们用企业文化“淬火”核心竞争力的方法是什么？

思考与讨论：

1. 如何正确认识和处理企业文化与企业管理的关系？
2. 如何正确认识和处理企业文化与企业发展战略的关系？
3. 如何正确认识和处理企业文化与企业品牌的关系？
4. 如何正确认识和处理企业文化与企业营销的关系？
5. 如何正确认识和处理企业文化与企业人力资源管理的关系？
6. 如何正确认识和处理企业文化与企业核心竞争力的关系？

第七章 企业文化评估

每个企业都有其自身难以抗拒的文化要素的积淀。那么一个企业的文化究竟属于弱势文化还是强势文化，它的文化对其自身的发展起到了一种什么样的作用，是否需要文化的创新，这是每个企业管理人员必须把握的。企业文化评估就是要帮助企业管理者有效地解决这样一些问题。

第一节 企业文化调查

一、企业文化调查的主要内容

企业文化调查是社会调查方法在企业文化方面的一个应用。企业文化调查以企业发展、企业生产经营为中心，对企业的企业文化要素以及企业文化生成与发展的内外部环境进行考察，为创立、重塑、改造企业文化提供参考信息与依据。

一方面，企业内部环境是企业文化赖以存在、生长和发展的“土壤”。任何企业文化的生成和发展，都与其自身的渊源、经济状况、行业特点、企业素质等内在的因素密切相关。因此，要制定企业文化建设规划，必须对这些构成企业内部环境诸要素，从不同方位或角度加以透视和剖析，明确它们同企业文化之间的内在关系。

另一方面，企业外部环境是企业文化成长的外部“气候”。因此，企业文化调查在内容上还应包括企业文化生成与发展的外部人文环境。这些外部环境对企业文化有着或多或少的影响和制约，因此需要通过调查充分认识其中的相互关系与关联程度。

通常，企业文化调查的主要内容有：

- ①对企业文化渊源及其发展历史进行调查；
- ②对企业的经营状况进行调查；
- ③对企业所属的行业特点进行调查；
- ④对企业人员素质状况进行调查；
- ⑤对企业的资源素质状况进行调查；
- ⑥对企业文化生成与发展的人文环境进行调查。

二、企业文化调查的重要意义

企业文化调查是企业文化建设的前期工作，它包括调查和研究两个方面。只有搞好调查研究，才能为企业文化建设打下坚实基础。因此，企业文化调查是企业文化建设的起点。

首先，企业文化调查有利于企业准确了解现有文化基础。现有文化基础是创立、重塑和改造企业文化所需要调查研究的重要内容。新文化建立在旧文化的否定之上，通过调查研究使企业初步掌握原有文化的积极与消极成分，从而提高创立企业文化的针对性和目的性。

其次，企业文化调查有利于企业在创立、重塑与改造企业文化中进行科学评估。企业文化调查的主要任务就是及时地为企业提供评估依据并有效地对企业文化进行检验。调查分析是论证企业文化是否正确的主要方法。只有通过企业文化调查，我们才能掌握基本的企业文化状况，才能做出符合实际的科学的评估。只有建立在科学依据之上的企业文化，才是有效的、有价值的、能对企业发展起促进作用的企业文化。

再次，企业文化调查有利于企业及时了解企业人员的心态。在创立企业文化之初，是由一部分人发起的，全体企业人的介入只是一种良好的愿望。但企业文化的特点又要求所

有企业人都参与到这场活动中来。通过企业文化调查,我们可以了解多数企业人的愿望。通过企业文化调查,监测舆论、反馈舆论,并根据来自企业各个方面的舆论修正调查分析结论,引导有利于创立新型企业文化的积极舆论,扩大积极舆论的影响力,缩小消极舆论的不利影响,从而保证新型文化诞生之后的贯彻与实施。

第四,企业文化调查有利于企业提高创立、重塑与改造企业文化成功率。并不是所有的企业文化都能够达到预期的效果。甚至完全可能脱离创立时铺设的轨道。这种现象很大程度上是由于我们依据主观判断的结论来构造企业文化。企业文化调查是创立、重塑、改造企业文化的第一步。只有迈好这第一步,才可能保证企业文化建设的其他后续程序的顺利进行,并取得较好的效果。

最后,企业文化调查有利于企业对本企业的企业文化状况做出总体评估。通过企业文化调查,可以对前段企业文化建设的状况进行评估,找出企业文化整体和局部所取得的成绩和存在的问题,做到心里有数。实际上企业文化调查,既是企业文化建设新阶段的开始,又是前阶段的终结。它是推动企业文化建设不断向前发展的基本环节之一。

三、企业文化调查的基本原则

企业文化调查要做到“六个坚持”:

(一) 坚持调查的客观性。企业文化调查必须从企业的客观实际出发,不能先入为主,不能以自己的主观想像代替客观存在,更不能把自己的意识强加于调查对象,要不偏不倚,一切以客观事实为依据。

(二) 坚持调查的真实性。企业文化调查是建立在真实的基础之上,不能以主观臆想代替事实结论,更不能弄虚作假,违心做调查结论。不真实的调查结果毫无价值可言。

(三) 坚持调查的全面性。我们在进行企业文化调查时,要反映出全体企业人员的意志、愿望和要求,不能以偏概全。要全面搜集材料,以确保最大程度地与实际情况相符。

(四) 坚持调查的及时性。任何调查都是在某一个时期、某一阶段得出的评价,及时性决定了调查分析结论的价值的大小。在企业文化中,变化最快的部分是物质文化,其次是制度文化,变化最慢的是精神文化。因此,要在企业文化创建中做出正确的评估,就要求企业文化调查结论能及时反映企业文化变化的现实状况。

(五) 坚持调查的科学性。企业文化调查也要讲科学,认真准备,做好调查计划,制定详细的调查方案,正规调查程序,采用正确的调查方法,努力使调查工作制度化、规范化。

(六) 坚持调查的公正性。在企业文化调查活动中,要尽量做到公开、公平、公正,调查分析方式要符合道德规范,调查活动行为要遵章守纪。

只有符合以上基本原则的调查,调查结果才能成为企业文化建设的可靠依据。

四、企业文化调查的主要方法

企业文化调查是一种社会实践活动,为了取得良好的效果和达到预期的目的,必须注意整个调查活动的科学性,即采用正确的途径和方法。一般说来,除了进行典型调查、普遍调查、重点调查外,更多地采用综合调查和抽样调查。抽样调查又分为随机抽样、机械抽样、分类抽样和整群抽样等。从调查方式来讲,有座谈调查、访问调查、问卷调查、文献调查等。调查中可根据需要,或单独采取某一方法,或互相补充,兼而有之。这里主要介绍一些企业文化调查研究的艺术。

掌握调查研究技巧，是企业提高企业文化调查研究能力和效果的关键。

（一）怎样选择课题

1. 选题的原则

（1）要贴近需求。围绕企业文化调查的需要选题，扣紧中心工作寻找解决问题，为正确调查提供科学依据。这样的调查研究才是卓有成效的。

（2）要确定层次和重点。企业文化调查要区分层次，突出重点。因任务不同，企业文化调查侧重的层次不同，重点也不同。要把握得当，避免胡子眉毛一把抓。

（3）要讲求效益。讲求效益就是要考虑企业文化调查课题成果的实际值和有效性。它有两层涵义，一是要考虑调查成果是否必要、实用，如果花了很大力气做的调查研究，并不所需，或者虽然必要，却没有解决问题的现实条件，那就没效益可言。二是要考虑调查研究的时效性，该“热处理”的就不能按“冷处理”去筹划，否则一旦错过机会，同样没效益可言。

（4）要力所能及。要考虑到现有的实际力量对企业文化调查题目能否胜任。课题选得过大，超出了“胜任”的限度，结果必然是心有余而力不足，辛苦不少，收获不多。选题也要讲点务实精神，有时宁可把调查研究题目化小，或者分解，使之具体化、细化，然后再去操作。宁可小题深作，不可大题浅作。

2. 选题的方法

（1）从当前企业文化存在的问题中选。调查是为了解决实际工作中的困难和问题，有“的”才好放“矢”。要密切注意实际，抓住工作中出现的问题、遇到的困难，确立课题。

（2）从企业文化的典型问题中选。现实生活中许多已经

被舆论认可的典型事物，因为是某一方面或优或劣的代表，本身就具有指导或借鉴的意义，容易让人信服并引起重视。因此，抓住某个典型做深入细致的解剖，从中挖掘带有普遍意义的规律，调查成功的可能性极大。

(3) 从企业领导的意图中选。这不是说让调查工作附和领导的意图，更不是投领导所好。企业领导关注的问题，往往就是当前工作的热点，因而也当然应该成为调查工作的着力点

(4) 从企业的文件材料中选。企业的文件、报告、讲话等材料，本身就是调查的对象。例如对企业规章制度执行情况进行调查，既可以发现存在的问题，又可以证明规章制度是否可行。

(5) 从企业文化的大量信息中选。一个企业的企业文化总会有大量信息。只要是有心人，就可以从各方面传来的信息中，发现其中联系，找到可以深入研究的调查课题。

(二) 前期准备

1. 搜集企业文化调查资料

围绕既定的调查题目，大量搜集和占有资料，这是调查研究的铺垫。我们常说不打无准备之仗，就是要在事前做到心中有数，充分占有资料，启迪思路，使自己对调查的范围和对象有一个通盘的把握，确定调查研究重点。搜集资料应当广泛，尽可能地多查阅和摸清与调查有关的材料、文章、信息、数据等。

2. 制定企业文化调查大纲

制定大纲是调查意图和内容的具体化，可以视为调查的预演。计划是对实践的指导，有了比较周密的调查研究大纲，实施调查的时候就可以做到繁而不乱，“形散而神不散”。

调查大纲应当包括如下内容：调查的目标或方向、基本

内容；调查地点及对象；采取的方法、形式和具体步骤；时限要求；任务分工，以及注意事项。

调查研究大纲的难点在于对调查研究目标的设计。一次调查研究要拿出什么样的成果，是情况性的还是方案性的？是理论性的还是操作性的？必须在一开始就有一个预计。

制定调查研究大纲要突出“三必问”，即找出本次调查研究的重点、难点和疑点，以便在调查中着力突破。重点就是一次调查研究要着重解剖和分析的问题，是要努力挖掘的调查研究对象内在的主要矛盾；难点，就是调查要加以廓清的问题；疑点，就是对调查对象的种种不同的说法和看法，需要通过调查解疑惑的问题。这“三必问”明确地提出来了，调查研究大纲也就立起来了。

3. 组织落实

在较大型的调查研究中，需要把调查研究人员结合成一定的组织形式，分工合作，协调一致，共同开展调查研究。

在纷繁复杂的现代社会，许多宏观的综合的课题往往涉及诸多方面，靠个人力量难以完成。调查研究组的规模，小至同一单位内部的三五人，大至由核心组牵头的跨单位的网络协作。调查研究组的构成和工作方式，一般以“上挂下靠，交叉组阁，分头实施，集中汇总”为原则。所谓上挂下靠，即凡重大课题，尽量请上级领导，最好是主管领导担任主持人，以利协调各方力量，同时依靠有关职能部门和基层单位协力合作。所谓交叉组阁，即调查研究组尤其是核心组的人员构成，最好由协调部门、理论部门、专业部门等几方面的人员构成，优势互补。所谓分头实施，就是把综合性的大问题分解成若干小题目，在统一的调查研究大纲的指导下，由多方分头去做。或者是把同一个题目委托不同的部门，分别从各自不同的角度去做。所谓集中汇总，就是由核心组集中各个分支调查研究成果，综合审定，科学取舍，形

成最终成果。

(三) 实地调查

1. 实地调查的过程和要求

(1) 实地调查的过程。实地调查是一个循序渐进的过程。如果是比较复杂的调查，应该事前把调查提纲发给被调查者，使之有所准备。调查伊始，应该先对调查对象有个整体的把握，可以先找被调查单位的主要负责人了解全面、综合的情况。然后进入专题性调查，围绕各个具体问题，采取实地察看、个别交谈、家庭访问、小型座谈、书面问卷、查阅资料等方式进行深入了解。调查过程中要随时进行阶段性小结，发现新的线索，提出新的问题，做出判断，弥补疏漏，以便更深入地调查。

(2) 实地调查的要求。实地调查要做到：①态度谦逊。要平易近人，诚恳求教，千万不可摆出居高临下的架子或侦探式的奸诈，让被调查者先在心里产生一种距离感和厌恶感，那样就无法做到“知无不言，言无不尽”。②作风深入。首先是要真正“沉下去”，不能眼高手低，要从实际生活中了解真情，并在调查的过程中形成印象，确立构思，而不可倒过来，用既有的成见去审视现实。其次是要有一股寻根究底的钻劲，俗话说“涉深水者得蛟龙，涉浅水者得鱼虾”，在复杂的事物中，本质常常掩盖在大量现象的背后。浅尝辄止、道听途说是不负责任的表现。调查中一定要有韧劲、钻劲，不把问题摸透决不罢休。③视野开阔。凡是题目所及，都要争取多看多听多问多谈。接触的对象不仅要有当事人，还应有周围有关的人，不仅要听负责人的介绍，还应听听一般群众的意见；不仅要听正面的声音，还应听反面的声音，这样多层次多侧面地融会贯通、积聚充实，有利于思路开阔，甄别比较。④素材详实。“详”就是细，“实”就是真。事实不搞清楚，观点就难免偏颇。在调查中，既要注意面上

的概括介绍，也要留心枝节；既要把握要点，也不能把其他疑点、歧点轻易放过。现代评估不仅注重定性分析，而且注重定量分析，调查时应注意数据的采集。让数据说话，和让事例说话一样有说服力。

2. 实地调查的方法和技巧

(1) 看。就是通过深入现场的直接观察，以感知的方式建立起对调查对象的实在印象。看是要有选择的，要从调查对象的范围里选择那些关系事物性质，在事物质的发生、发展和完成的过程中起关键作用的内容，同时注意用发展的眼光在动态中观察事物的变化。注意区分外在的假象和内在的实质。除了“观察”以外，“看”的另一种形式是“体验”，就是直接进入 到调查对象中去，设身处地地感受事物。

(2) 听。就是听取别人（主要是当事人）关于调查对象的情况介绍，包括阅读有关介绍材料。在实地调查中，能看到的毕竟只有少部分，能听到的就广泛得多了。听到的东西有些不是纯客观的，可能糅进了介绍人的主观认识，为此，应当采取“拿来主义”，先兼收并蓄，启迪丰富自己的思路，然后根据深入调查研究的所得，取舍扬弃。

(3) 问。就是通过访问、问卷等形式了解调查对象。它比看和听又进了一步，因为在问的方式中体现了更多的调查者的主动性。应当针对调查研究中的关键人物和关键问题来问，比如，在看和听的过程中或过程后，针对那些还不大清楚的关节点，以及在思考中遇到的一些疑点、重点，向当事人提出询问。问的过程，就是一个逐渐理思路的过程，对已经得到的东西进行逻辑条理，对欠缺的东西加以补充，从而使调查向纵深发展，使调查对象在自己的头脑中“立”起来。问卷也有同样的效用。问卷的内容应当是能够说明事物特征的有代表性的问题，既要全面又要有重点，特别要注意所提问题含义的确切和回答的简便，这样于被询问者方便，

也于统计工作方便。询问要讲究技巧，比如，对文化水平不太高、工于实践而很少理论的被询问者，要提一些容易回答的具体问题，并不时帮助他们把回答的内容条理归纳，引导他们一步步接近主题。

(4) 谈。就是针对调查中发现的需要深入开掘的问题，同有关人员展开讨论，从思想的撞击中发现闪光的观点，获得启迪。在方式上可以是个别谈，也可以是集体座谈。召开座谈会是调查最常用的形式之一，开好座谈会要注意这样几个问题：①议题不要过于分散，应集中一两个问题展开讨论，这样可以谈得深入。讨论前最好能将题目预先告诉人家，使之有所准备，避免泛泛而谈。②讨论中要注意引导，通过适时适度的提示、提问或插话，调解气氛，因势利导，不使离题太远。切忌单调地一问一答，而要形成讨论，并随时做出结论性的归纳。③精心挑选参加座谈的人员，找那些熟悉情况、有实践经验、有口头表达能力的人与会，每次以6至8人为宜，便于到会者充分发表意见。

(四) 综合研究，形成报告

如果说实地调查是分散积累的过程，那么综合研究就是集中提炼的过程，把原始的材料和零散的思绪，经过头脑的思维加工，做出去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的归纳综合，从理论、系统、定性、定量的高度做出分析，产生认识上的深化和升华，直至最终形成建议或方案，这个过程就是综合研究的过程。

调查要真想做到“有所发现，有所发明，有所创造，有所前进”，就必须在周密了解的基础上，于研究处下功夫。否则，仅仅满足于调查材料的堆砌、梳理或静态的数据对比上，调查研究就只能停留在感性认识的水平。综合研究是调查研究报告起草前的最后一道环节，其结果是调查研究目标的校正定型，这种校正可能是对原来设想目标的丰富和完

善，也可能是修改或否定。至此，主题、观点、结论才算最终完成，正如毛泽东同志所说：“一切结论产生于调查的末尾，而不是在它的开头。”

综合研究，要高屋建瓴，客观把握，刻意创新，同时要判断风险。起草报告时要有一个好标题，精心选材，合理布局结构，表达尽量精练。最后审改要认真。

第二节 企业文化分析

企业文化分析是在企业文化调查的基础上，运用辩证思维 and 现代科学思维的基本方法，对一个企业内部企业文化生成和发展的各要素以及一个企业外部影响该企业的企业文化生成和发展的各环境要素进行解剖的思维过程，其目的在于寻找出该企业进行企业文化建设的有利与不利条件，以及该企业的企业文化生成和发展的内在规律。显然，企业文化分析是企业文化调查的继续。企业文化调查的深入和展开，在思维上是一个由感性上升到理性的过程。事实上，企业文化调查与企业文化分析这两个阶段是密不可分的，在时空上往往是交融在一起的。企业文化分析的意义就在于：缺少了这一环，就不能从整体上和本质上真正把握一个企业所呈现出来的企业文化特质和缺陷，也就不能为这个企业的企业文化建设和实践真正指明道路和方向。

一般说来，企业文化分析主要包括以下内容：即企业文化的内容分析、企业文化的特征分析、企业的功能分析、企业的结构分析、企业的载体分析等等。因为以上分析内容在本书已有过重点阐述，下面特介绍以下三种企业文化分析模式。

一、企业文化的环境分析

所谓企业文化的环境分析，就是采用辩证思维和现代科

学思维的基本方法，对影响一个企业的企业文化生成与发展的各种相关环境因素做出剖析的活动和过程。需要指出的是，企业文化环境同企业环境是两个既相互区别，又相互联系的概念。所谓企业文化环境，指的是将企业文化作为一个系统，而与这个系统发生信息、质量和能量传递与交换的各种外部因素。一般说来，当今，影响中国企业文化建设的环境因素不外乎如下几个方面：①民族文化因素的影响。②制度文化因素的影响。③外来文化因素的影响。④企业传统文化因素的影响。⑤企业家的个人文化因素的影响。⑥行业文化因素的影响。⑦地域文化因素的影响。

二、企业文化的阻力分析

所谓企业文化的阻力分析，就是以影响企业文化生成和发展的各种阻力为中心的企业文化分析。其目的就是要发现企业文化生成与发展的不利条件和影响企业文化绩效提高的主要因素，以利于企业主在企业文化的构建和重塑中加以克服和扬弃。

从总体上看，影响中国企业文化建设的障碍来自宏观和微观两个方面。这些障碍既有体制的原因，也有企业内部组织的原因，还有社会大文化的原因。充分认识并积极消除这些障碍，建设企业文化就很可能是一句空话。这些障碍主要表现在企业经营目标的二元化、企业管理思想的模糊化、职工主体意识的淡漠化、企业文化活动的简单化、企业文化理论的贫乏化等方面。

三、企业文化的优势分析

所谓企业文化的优势分析，就是以影响企业文化生成和发展的优势为中心的企业文化分析。其目的就是要找到企业文化生成和发展的有利条件以及实现企业文化绩效优化的主

要因素，以利于企业在企业文化的构建和重塑中加以强化和发扬。

一般说来，不同的企业的企业文化其优势是各有不同的。但是，普遍性总是要通过特殊性表现出来的。同西方企业相比，中国企业的企业文化的成长过程中的优势往往表现在政治化优势、一体化优势、民主化优势、社会化优势、传统文化优势等方面。

第三节 企业文化评估

一、评估的类型

评估的类型是指评估的分类。对企业文化评估进行科学的分类，有利于把握评估的共性和个性，正确地做出评估和实施评估。

（一）宏观评估和微观评估

根据企业文化范围或规模来分类，评估分为宏观评估和微观评估。

1. 宏观评估

宏观评估是指关系到企业文化全局性问题的评估，具有全局性、长期性和稳定性等特点。由于它涉及的范围广、因素多、关系复杂，随机性大，带有明显的全局性和整体性目标，这就要求评估者站得高，看得远，想得深，具有宏观意识，把定性分析与定量分析有机地结合起来，尤其要进行准确的定性分析。

2. 微观评估

微观评估是指企业文化局部性的评估，具有单项性、局部性和阶段性较小、比较具体，通常能够比较准确地把握它所含因素的变量关系，因此可以更多地运用定量分析的方法。微观评估必须以宏观评估为指导，处理好局部与整体、

战术与战略的关系。当两者发生矛盾时，必须服从于宏观评估。

在这里需要注意两个问题：（1）宏观评估和微观评估是辩证的，前者是后者的指南，后者是前者的基础。如果没有宏观评估的指导，微观评估就没有方向；相反，如果没有微观评估的具体措施，宏观评估就会变成空中楼阁、纸上谈兵。因此，有效的评估常常是两者有机的结合。（2）宏观与微观是以评估范围的大小而非评估层级的高低来界定的。

（二）科学评估和经验评估

根据评估形式来分类，评估分为科学评估与经验评估。

1. 科学评估

是指按照科学的理论和健全的程序，运用现代科学的方法进行企业文化评估的活动。具有以下几个要求：第一，有健全的评估体制，依靠集体的智慧，实行评估民主化。第二，把评估程序分为发现问题，确定目标，调查预测，制定方案，综合评价，方案选优，实施反馈，修正完善等四大步骤，实行评估程序化。第三，运用科学的评估理论和思维方法进行优化评估，实行评估科学化。这种评估以集体为主，重论证，多侧面，综合比较，定性分析与定量分析相结合，是一种比较细致的评估。

2. 经验评估

是指依靠评估者的经验、智慧、胆识和才能进行的评估活动。多以个人为主，凭直觉，单视角，简单类化。重定性而轻定量，是比较粗糙的评估。

需要指出的是，科学评估和经验评估只是评估形成上的区别。科学评估不等于科学的评估，经验评估不等于不科学的评估。

（三）集体评估和个人评估

按照评估主体来分类，评估分为集体评估和个人评估。

1. 集体评估

就是指由领导集体做出并实施的评估。由于它是集体智慧的结晶，因此比较全面周密，当然，所需环节和时间要比个人评估多。

2. 个人评估

就是指由领导个体做出并实施的评估。由于它是一人所为，因此比较方便快捷，当然，有时不免会有些欠缺。

集体评估与个人评估孰优孰劣，企业文化究竟应当采取哪种评估类型，没有现成的答案和统一的规定，一切应当从实际出发，根据评估的对象和内容来定。

（四）规范性评估与非规范性评估

按照评估性质来分类，评估分为规范性评估和非规范性评估。

1. 规范性评估

是指在企业文化中经常需要解决的一般性问题的评估。这些问题以相同或基本相同的形式重复出现。其产生的背景、特点及内容与外部的有关因素已全部或基本上被评估者熟知，评估者只要遵循先例、凭借自己以往处理问题的经验就可做出较好的评估。对于这类评估，评估者要努力找规律性，当问题再度发生时，即按制度、规范办事，做到常规事件有章可循。

2. 非规范性评估

是指不能用某种标准程序或模式来准确表达过程的评估。所评估的问题是偶然发生、首次出现、非例行性的，其特点是无先例可循，具有不稳定因素，对其发展条件、因素不能完全控制。解决此类问题，单凭评估者个人的经验、学习和洞察力是远远不够的，因此必须依靠健全的评估体制、科学的评估程序，充分利用一切现代化的评估方法，才能保证评估的准确性。

评估的类型还有很多，诸如单目标评估与多目标评估、突破性评估与追踪性评估、确定型评估与不定型评估等等。不同情况的企业文化有着不同类型的评估。在实际运用时，应当本着企业文化具体问题具体分析的原则，灵活掌握，综合运用。

二、评估的原则

评估的原则，指在进行企业文化评估的过程中，应当而且必须遵循的准绳和法则。

（一）目的性原则

企业文化评估是一种有目的的活动，都是为了一定的目的，并且会在企业中产生程度不同的效能。为此，在评估中必须有明确的目的。

（二）系统性原则

企业文化评估是一个完整的过程，在评估中应当遵循系统性原则。所谓系统性原则，就是要求把评估对象视为一个完整的统一整体，从实现全系统的总体目标出发，以获得最优为目的。

（三）信息质量原则

信息是指有关企业文化的各种资料和数据等，它是评估的物质基础，是科学评估的基本条件。信息的质量取决于信息准确和全面，或者真实和充足。这是评估客观性的要求。越全面，评估的基础就越坚实，做出的评估就越有科学性。

（四）可行性原则

可行性是指所作的企业文化评估具有实际可能并能获得效益的研究分析。其原则的基本要求是，运用科学的理论和方法，在寻找的一切方案中，综合分析这些方案的利弊得失，能否实施，并可达到评估目的，以便最后抉择。

（五）对比选优原则

所谓对比，就是把数个企业文化评估方案相互比较；所谓选优，是在诸种方案中择其上者。一个科学的评估，必须建立在对多种方案对比选优的基础之上。如果只有一个方案，就无法对比，更无从优化。

案例：

一套促进企业文化觉醒的问卷

易克文和史路华（Hickman & Silva）曾设计了一套促进企业文化觉醒的问卷，在这里我们不妨试一试。

共同目的之承担——

●你能够用一句话，清晰地表明公司的目的、哲学或中心思想吗？

●是否所有员工都完全掌握公司的目的？

●个别员工能否体察在承担共同目的时所得到的个人利益？

●你知否哪些员工不能掌握或表现承担及其理由？

●你能否量度个人及整体的承担程度？

●你能否察觉承担下跌的警号？

●对于未能承担者，你有否采取行动？

●你本人是否能够真正认同承担的目的？

●当你评估公司策略及实践方式时，是否考虑对公司共同目的之影响？

表现出色之能力——

●你对公司可有发展一至多项经营能力并达出色程度？

●是否每一个员工都知道哪点出色？

●是否全部员工都尽力维持出色程度？

●公司可有留意关注出色的地方？

●是否所有新员工都接受足够训练以致表现出色？

●你有否采取行动提升出色程度？

- 公司的出色表现是否不受时间及环境变化影响?
- 公司的出色能力可有产生出色表现?
- 是否顾客、对手及旁观者都称许你对公司之超卓表现?

●你能否察觉出色的能力和表现?

维持承担及能力——

- 是否整个公司重视承担和表现出色的能力?
- 能否维持现时之高水平?
- 招聘新人时,可有考虑与承担能力的配合?
- 对于出现问题的新旧员工,可有立即采取适当行动去纠正?
- 你的公司能否吸引及维系适当人才?
- 你可有每天促使自己提升或维持承担及能力?

这个问卷不一定符合中国国情,问卷所列的问题也不容易尽答,而答案也未必满意。这只是说明一个问题:我们时常用企业文化这个名词(中国和外国有所不同),但用者不一定清楚知道企业文化是什么东西,更不知道应该怎样营造自己企业的企业文化。

案例思考题:这套问卷对你有什么启发,你是否可以在此基础上结合本企业实际设计一套企业文化问卷?

思考与讨论:

1. 什么是企业文化评估?
2. 企业文化评估有什么意义?
3. 企业文化调查的主要内容有哪些?
4. 企业文化分析应侧重哪些方面?
5. 作为企业应该如何评估自己的企业文化?

第八章 企业文化塑造

所谓企业文化塑造，就是指按照人们预先规划、设计好了的企业文化目标、任务、模式，所进行的有目的的企业文化建设活动。通常情况下，人们常常将企业文化塑造与企业文化建设概念等同起来使用。

企业文化塑造决不是没有规律可循，也不意味着企业文化塑造是专家的专利。毫无疑问，专家们的知识和经验要丰富得多，有专家参与，会使事情办得更好，但应当强调的是，所有企业经营者都应当掌握它的基本知识，因为最了解企业历史、现状和未来发展的是企业自己，企业文化塑造更要靠企业自己，特别是那些不具备邀请专家策划设计条件的小企业，还可以依据自己掌握的知识，大胆地对企业文化进行塑造。

我们都知道，企业文化是企业的人员自觉活动的结果。这种“自觉的活动”，是一种有目的、有意识、有计划的活动。美国管理学家劳伦斯·米勒指出：“每个公司都必须为它的员工和股东定出一套公司文化的发展计划。”（《美国企业精神》，第143页）企业文化这种有计划的活动就形成了企业文化的模式。不同的企业有不同的企业文化计划，不同的企业文化计划构成不同的企业文化模式。企业文化塑造实质上就是塑造一种企业文化模式。

马克思曾经指出：“蜘蛛的活动与织工的活动相似，蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在他自己的头脑中把它建成了。”（《马克思恩格斯全集》，第23卷，第202页）这就是

说，人的活动与动物无目的的本能活动不同，人在行动之前，根据已知的历史和现实，首先在头脑中形成自己的目的，构成一定的模式，然后制定行动计划，并把计划付诸行动。个人的活动如此，作为企业“集体人”的活动也是如此，企业文化建设的活动也是如此，企业文化塑造的活动更是如此。

企业文化虽然是企业“主观能动性”的结果，但因国家、民族、政治、经济、文化等因素的影响，使得不同国家的企业、同一个国家不同类型的企业甚至同一个国家同类型的企业，不能有同一个模式。一个企业可以学习借鉴别的企业先进的企业文化模式，但不能照搬照抄。企业文化的模式只能打上自己企业的烙印。

企业文化的模式也不是一成不变的，随着时代和企业的发展，企业文化也在发展，企业文化的模式也在变化。

美国一家银行新任总裁决定开始培育自己的企业文化，促使银行业务再迈上新的台阶。他首先用了3个月的时间收集自己银行的有关材料，分别如下：①银行开业10年来的重要事件、决策及发展过程；②银行重要管理人员、有影响力的领导及职员的情况和银行的价值观念、行为模式；③银行职员的政绩、士气以及彼此间的关系；④银行处事的一般方式；⑤银行的所有特点，其中包括处事、待人、解决问题及其成功与失败的独特方式。经过分析研究，他发现了银行原有文化的三个特点：

第一，优异服务的观念。即为顾客提供优于其他银行的服务。如，有一天大雪纷飞，道路堵塞，在气候条件和道路极端不好的情况下，前任总裁庞德先生第一个来到银行，他同其他职员一起，顶着大雪，挨户递送客户薪水支票。

第二，相当重视维护与顾客的良好关系。每年银行在客户开户的那一天给客户打电话致意。这使银行员工交上了许

多朋友，在街上相遇时，热情地打招呼。银行希望客户知道银行关心客户本人远远超过关心客户的金钱，从而保证了基本储户。

第三，银行一直雇佣并培植能够提供优异服务的员工。当某个员工对客户怠慢时，就会在自己桌上发现一枚笑脸徽章。这样，银行以委婉的方式劝导职工笑脸迎客，态度诚恳。

找到银行文化的特点后，便组织管理人员召开了3天研讨会，还邀请了3位顾客中的知名人士来讲演，以激励员工的积极性和献身精神。通过这些活动，大家一致认为应该进一步发扬既有的优秀文化，并制定出创新企业文化的策略和计划。

6个月后，他们组织了一次野餐会。在这个野餐会上，他作了演说，并请大家提问题、提建议、提出批评。最后有十几人提出建议，使银行的目标更为有效地实现。

这家银行的企业文化模式塑造就是这样在原有的基础上，经过以上步骤不断发展起来并正式形成。这家银行的实践证明，企业文化模式的塑造需要一个过程，按步骤一个一个地进行，并遵循一定的原则、程序，采取有效的方法。但模式的内容和各个方面它们是有机地联系在一起的，阶段性中存在着连续性、内在性，程序也可能打乱，但基本的原则、程序和方法还是需要的。

21世纪，塑造企业文化，是每一个企业都应予以高度重视而认真实践的。因为各个企业情况不尽相同，不能一刀切，也不能机械照搬别人的方法和手段，所以必须结合自己企业历史的和现实的、企业内部和外部的、员工和领导、个别和一般的特点，参照国内外一切成功优秀企业文化模式的塑造经验，根据企业文化建设的一般原理，遵循最基本的原则，按照一般的程序，采取各种各样的方法，突出重点，走

好自己的塑造新世纪企业文化之路。

第一节 企业文化塑造的原则

在塑造企业文化时应遵循以下原则：

一、人为中心

人不仅是企业文化的创造者，还是企业文化的发展丰富者。企业是以人为主体的经济（社会）实体，人是企业取之不尽、用之不竭的最大能源，是企业发展的最大动力。企业活动的目的是营利，但又不能单纯地以追求利润为企业的最高目标或宗旨，而应把企业“人”的自由、幸福（这里当然也包括企业盈利、个人多得收入等在内）作为企业发展的最高目标。《企业文化》一书的作者、哈佛大学教授狄尔和甘及曾到过美国约 80 家公司作过调查，结果表明，1/3 的公司是以利润为最高目标的，而这些公司并不一定都能取得好成绩；另外 2/3 的公司不以利润而以一些崇高的信念、人的价值、理想作为最高目标，却取得了卓越的绩效。这说明，企业文化模式必须以人为中心，充分反映人的思想文化意识，通过企业全体人员的积极参与，发挥首创精神，企业才能有生命力，企业文化才能健康发展。

以人为中心，是以本企业的员工为中心，不能不顾本企业广大员工的特点和要求，也不能一味强调“老板文化”，忽视员工群众的积极性、智慧和创造力。

二、自我塑造

由于企业文化的主体性、客观性、弥散性和社会性所决定，企业文化的模式只能靠塑造而成。而企业是企业文化塑造的主体，没有什么力量能取代企业自身的这种地位与功能，因此，新世纪企业文化模式只能靠企业自己来塑造。为

什么要以此为原则呢？

首先，企业文化是在企业这个特定的社会组织内形成的，其形成和发展过程体现为企业自我完善的过程，即企业在运行过程中不断发现并克服自身文化因素中不适应时代要求的東西，保持和发扬适应时代要求的优良文化传统。在形成企业文化的过程中对其他企业经验的借鉴和吸收，也只有经过本企业的消化，才能变成自己的东西。

其次，企业文化各具特色，没有统一的模式可以照搬。人们只能根据本企业的实际状况和文化传统，来确定切实可行的发展目标，提出相应的奋斗口号，形成自己的价值观念和激励原则，从而塑造出具有本企业特色的企业文化模式。

最后，实践业已证明，成功企业的企业文化，都是由该企业自己塑造的。迄今为止，世界上各种类型的企业文化都是由企业自己塑造的。“松下的经营哲学”是由以松下幸之助为首的松下电器公司自己提出和推行的；IBM的管理风格是美国商用机器公司自己创造的；“鞍钢宪法”是我国鞍山钢铁公司自己制定的；“大庆精神”是“大庆人”自己确定的，等等。

三、重在领导

企业领导既是企业文化的倡导者，又是组织者和缔造者。美国管理学家劳伦斯·米勒在《美国企业精神》一书中指出：“没有一家公司在缺乏强有力的高级主管的领导下，能成功地改变其文化。”托马斯·彼得斯和罗伯特·小沃特曼在《探索企业成功之路》一书中也说：“我们发现几乎每一家优秀公司都和一个（或两个）在使该公司成为第一流的优秀公司方面似乎大有作为的领导有关。”企业领导在企业文化塑造中的这种决定性作用，决定了塑造新世纪中国企业文化重在领导的原则。

(一) 企业领导在企业中的地位,使他有可能熟悉和了解企业问题之所在,明白企业需要塑造一个什么样的企业文化模式才能保证企业经营成功。

(二) 企业领导所掌握的权力,使他有可能集思广益,把个人意见变成企业领导层的集体意见,成为企业的集体意志和群众意识,倡导和推动企业文化的开展。

(三) 企业领导可以运用自己的威望和员工对他的信任,扮演企业文化宣传员和鼓动家的角色。他通过对员工的宣传、培养、灌输,使员工的价值观念、思维方式和行为方式与其所倡导的企业文化融为一体。

(四) 企业领导的个人理想、信念、性格、气质乃至言谈举止都会对企业员工产生模仿效应。当企业领导重视企业文化建设,率先垂范,并表现出一抓到底的精神时,员工必然会为企业文化建设而努力。

四、突出特色

由于企业形成和发展的历史不同,所属产业的性质、任务不同,企业的规模、技术特点不同,企业人员构成和素质不同,企业所处的地理环境和社会的心理气氛不同,企业在国民经济中的地位和承担的社会义务不同,各个企业所塑造的企业文化模式也不同。虽然企业文化对于不同类型企业,既具有共性,又具有个性,但在塑造企业文化模式时,除了共性以外,还应坚持本企业的个性特征原则,即要抓住本企业的特点、本企业的具体情况,塑造具有本企业特色的企业文化模式。

(一) 要突出企业性质特色。是国有企业,还是民营企业;是独资企业,还是合资企业;是国内企业联营,还是外国企业合作,等等,都要在企业文化模式中体现出来。

(二) 要突出企业的创业特点、规模大小和技术先进程

度，充分显示企业的优势，在企业文化模式上深深打上属于本企业独有的烙印。

(三) 要突出企业的产品特色。如是工厂可以突出“提供最优产品”，如是商店可以突出“提供最优服务”，等。

五、科学求实

企业文化的塑造虽然是一项主观的活动，但必须立足于企业的客观实际，以科学的态度，实事求是地进行企业文化的塑造。

(一) 要如实承认企业的客观实际，不能脱离企业现实，人为拔高地塑造企业文化模式，也不能想当然地提“口号”，即使是一些钟爱的“格言”、“精神”，也必须在企业的实践中进行检验。

(二) 要追求“确凿事实”，深入调查研究，掌握第一手资料。保证塑造企业文化模式的资料的准确性，使塑造的企业文化模式建立在正确的基础之上。

(三) 要积极探索企业文化的发展规律，研究摸索塑造企业文化模式的方法，正确对待和解决塑造企业文化模式中遇到的问题，并在实践中逐步积累经验。

(四) 要根据企业实际确定与之相适应的企业文化模式，正确决策。尤其要注意做到尊重群众的实践，尊重群众的意见，尊重群众的经验。

六、追求卓越

追求卓越是一种高品位的劳动品质。塑造新世纪中国企业文化模式，不干则已，一干就要干好，就要表现出 21 世纪一流的水平，使企业员工都欣赏这一模式，并在这种体现卓越的企业文化模式中与企业产生共鸣。

卓越是优秀企业文化的象征。在卓越的企业文化模式

里，人人都在追求卓越，个个都在表现出卓越的绩效。但是，企业文化发展到一定程度，企业往往容易满足现状，失去新的追求，变得保守起来，使企业文化的“文化力”减弱，也使企业丧失对卓越的追求。

因此，塑造企业文化，必须坚持卓越原则，使企业和员工始终感到总有一股追求卓越的激情在激励着他们。激动人心的目标一个接一个地出现，即使是在其他企业都感到满足的时候，企业仍能保持创新上的不满足，崇尚革新，容忍失败，不懈地追求完美和第一，从而促进企业文化的健康发展。

七、面向时代

塑造新世纪中国企业文化应面向时代，面向未来。21世纪的企业文化起点要高，要有超前意识，体现出一种时代感。尽管我国目前的生产力水平还落后于美国等一些西方国家，与世界500强企业相比，中国企业在总资产、销售收入、利润等方面无法与之相比，在产品技术水平、后续发展能力、人力资源素质和综合管理水平等方面存在很大的差距。但是，从哲学的观点看，意识与物质具有不同步性。生产力落后的国家并不一定意味着文化的落后，在生产力先进的国家文化并不一定先进。我们承认落后，但没有必要在塑造企业文化上妄自菲薄，相反，要树立起塑造高于美国、日本企业文化的自信。

21世纪企业之间的竞争将是企业文化的竞争。企业的成败直接受到企业人员的素质、企业文化的力量的影响。科学技术的发展使企业在“硬件”上日益接近，“软件”上的差距是未来企业的战略重点。中国有几千年文明史的民族文

化，中华民族是世界上最伟大的民族之一。中国人勤劳、勇敢、富有智慧和创造力。在改革开放的新形势下，我国的企

业在面向全国的同时，必须面向世界，适应时代的要求，以高起点、高品位的企业文化作支撑，确保在未来竞争中立于不败之地。

八、努力创新

企业文化建设是不断发展的。新世纪中国企业文化的模式也不是一成不变的。中国的很多企业在企业文化建设中，继承、吸收中国传统文化的精髓，借鉴、消化西方发达国家的企业文化，并把这两者在实践中结合起来，不断创新，结出硕果，尝到了甜头。

塑造新世纪中国企业文化的模式是一个漫长的实践过程，关键是在实际工作中不断地创新，这是企业文化建设具有生命力的源泉。因此，要注意做到三点：

（一）把中国传统文化中的精华，融会到现代市场经济条件下的经营活动中去，以使企业的经营理念富有中华民族的特色和风格，使企业文化的内容不断丰富。

（二）学习借鉴国外先进经验，在企业文化实践中消化吸收，为我所用，成我所长。

（三）继承优秀文化传统，借鉴国外先进经验，都要认真做好注释、解译工作。古代的孔孟之道，西方的行为学、心理学、CI设计，都是不同社会背景 and 不同生产力水平的基础上产生的，我们要运用它，进行创新，必须对其有全面的认识，做出新的解释。总之，要考虑国情、时代、群众等有关因素。

第二节 企业文化塑造的程序

企业文化涉及到企业的方方面面，是一个复杂的系统工程。一般说来在按原则进行塑造时，还需要经过一定的程序，才可能逐步完成。企业文化塑造，一般分为以下六个阶

段：

一、提出问题，统一思想

主要由企业领导和决策层根据企业内外部实际情况和主客观因素，先提出塑造企业文化模式的意向，明确塑造企业文化模式的目的、意义，通过各种形式教育、发动企业员工（特别是企业的各级管理人员和基层骨干），使他们充分认识到塑造新世纪企业文化的重要性和紧迫性，把思想和行为统一到塑造企业文化总的部署上来。

二、组织力量，调查研究

企业要组织有关人员以相应的组织形式，对现有企业文化进行调查研究，使企业能够准确了解现有文化基础，了解企业人员的舆论和心态，为塑造企业文化模式提供科学依据，提高塑造企业文化模式的成功率。调查研究要遵循客观事实，不能主观臆想；要全面综合，不能以偏概全；要讲时效，不能延误；要有计划，不能漫无边际。调查分析的重点应放在企业文化发展史、企业文化发展的内在机制、企业人的素质、企业文化发展环境、企业价值观等方面。

三、设计规划，论证实验

设计规划是根据企业文化现实和未来文化发展设想，在调查分析的基础上制定的塑造企业文化模式的方案。有助于明确塑造企业文化模式的目的性，增强塑造工作的计划性和有效性。设计规划要做到全面与重点相结合，主观与客观相结合，独创性与连续性相结合，计划性与灵活性相结合；做到对本企业文化定位准确，指标明确，内容科学简练，措施切实可行，对企业原有文化评价公正。规划制定之后，要进行论证，并在经过选择的区域内进行推行，从经验和实践两

方面充分进行论证规划的可行性，通过论证与实验寻找创立企业文化的突破口，以较小的代价获得理想的收益。论证要走群众路线，对反对意见要大度宽容，民主与集中相结合，方法要科学。

四、严密组织，传播执行

这个阶段是在设计规划经过论证试验被大多数企业人员认可以后，将文化规划变成文化现实的过程。这一阶段最复杂，最多变，也最漫长，是最关键的一个阶段。在此阶段，一定要严密组织，防止信息误差，防止可能出现的短暂的无序状态，防止“纸上谈兵”，必须直接地、实际地、具体地进行实施。在传播执行中要注意随着情况的变化及时调整和修正，发挥企业员工的积极性、主动性和创造性。要利用企业全部的传播媒介，筹划宣传攻势；及时收集反馈信息，进行整理；要用各种方式统一企业员工对规划的认识；保证领导者与员工之间的信息畅通；解决好实施过程中可能产生的冲突和矛盾。扶正祛邪，坚决反对否定文化的舆论和行为。

五、注重实效，评估调整

根据设计规划要求，对规划的实施效果要进行衡量、检查、评价和估计，以判断其优劣，调整目标偏差，避开文化负效应，保证正效应，使塑造的企业文化模式健康、稳定，向正确的方向发展。评估调整要注重实效，设立评估的目标，建立理想化的参照系；广泛收集信息，按照确定的标准进行判断。如果对评估存在意见分歧，应通过沟通商量，达成一致意见。对评估结果要正确使用，避免调整的盲目性。为保证调整的顺利进行，需要制定出详细规定，明确调整对策，自上而下地进行，并要建立激励机制来保证调整的顺利进行。

六、确立模式，巩固发展

经过前面五个阶段，企业文化的模式已初步确立，至此，大规模的文化改造已经完成。即使还存在一些旧文化的影响，但已经不是主要的文化力量。企业文化模式确立后，企业文化建设将要由浅入深、由横向变纵向开始新的发展，至此，企业文化模式的功能已经显示出来，企业和员工开始从文化中获益，人们对企业文化的态度由强制被迫向自觉性转变。但是，文化发展是循序渐进的，企业文化的模式也不是一成不变的，要通过不断否定，完善自己。因此，在巩固的同时，还要着眼于提高。主要是进行文化清理，肯定成果，改正问题；制定第二步发展规划；整顿文化管理组织和人员；让企业所有人明白将来要做什么；在现有的基础上，寻找文化发展新的“模式”。

以上六个阶段是互相联系的，在空间上有时几个阶段同时并存，在具体实施中，要根据企业现实，以科学的态度，合理配置人力、物力、财力。执行程序需要创造性思维的指导。程序也是灵活的、可以变化的，但一切程序都是为了塑造企业文化模式这个目的而存在。

第三节 企业文化塑造的方法

塑造企业文化的方法很多。借鉴以往建设企业文化的成功做法，根据企业文化模式的特点和要求，下面简要介绍一些可操作性的具体方法。

一、领导牵引法

企业领导是企业文化的倡导者和最具权力的指挥者。一个企业塑造什么样的企业文化模式，往往是由企业领导首先提出并做出最后决定的。所谓领导牵引法，就是指企业领导

人在企业文化模式的塑造上，开阔视野，拓宽思路；用心谋划，提出建议；积极协调，严密组织；舍得投入，科学运作；追求一流，以身作则。

二、更新观念法

要塑造良好的企业文化模式，首先要做的就是观念的更新。有人曾这样比喻：“在任何企业里，员工思想观念的陈旧比机器设备的老旧更可怕。”所谓更新观念法，就是指在塑造企业文化模式之前，首先确立正确的企业文化的理念与方针，针对企业的不同人员，运用各种传媒手段和各种形式及丰富多彩的活动，分层次、有系统地进行宣传引导，消除思想障碍，统一思想认识，从而实现企业文化观念上的“汰旧更新”。

三、突出中心法

人是企业文化建设的中心。塑造企业文化模式必须突出以人为中心。所谓突出中心法，就是指真正把企业员工作为人来重视和尊重，围绕人来作文章，使一切工作服从人，服务于人，极大地激发企业员工的热情，关心和满足企业员工物质和精神上的需求，重视和调动企业员工搞好企业文化的积极性、主动性和创造精神，最终使企业员工成为一个有益于企业、有益于社会的人。

四、优化载体法

企业文化载体是企业文化模式赖以存在和发挥作用的物质结构和手段，是企业文化模式的物化形态。所谓优化载体法，就是指在塑造企业文化模式的同时，优化主体载体、组织载体、制度载体、物质载体。即提高人的素质，健全组织，完善制度，搞好物质建设和保障，使各种载体充分作用

于企业文化，成为企业文化模式的良好物质实体。

五、稳定结构法

企业文化模式的结构由三部分组成，分为三个层次，即基础部分、主体部分、外在部分。所谓稳定结构法，就是指正确把握企业文化各结构部分之间的关系，有效控制和促进各结构相互之间的影响和作用，区分层次，紧紧抓住基础部分这个核心，强化主体部分，不断改善外在部分，使其成为一个完整稳定的系统体系，确保企业文化模式的正常运作。

六、训练培养法

良好的企业文化离不开对企业员工的训练培养。所谓训练培养法，就是要将企业建设成一个学习型的团队，根据企业文化模式要求，运用上课、技术表演、操作实习、集体活动等形式，对企业员工进行教育和训练，使其了解企业的历史、立场、方针、未来，掌握工作条件和规则，知道应遵循或遵守什么，具有正确的工作态度、精神准备、礼貌，以及应具备的形象，有正确的人生观、价值观，有协调精神，责任感强，积极性高，真正成为一个有“文化”的企业员工。

七、民主驱动法

企业民主既是企业文化的目的，也是搞好企业文化的手段。企业文化建设需要全体员工主动参与和支持。所谓民主驱动法，就是指企业依据一定的企业文化模式，把每个员工都看成是企业共同体中不可缺少的一员，真正确立员工的主人翁地位，从制度上保障员工的合法权益，密切领导与员工的关系，让员工在企业的经营管理等一系列重大问题上真正有发言权、参与权和监督权，畅通民主渠道，健全民主机制，注意发挥职代会、工会等群众组织的作用，使员工的积

极性充分调动起来，有力地促进企业文化的发展。

八、目标管理法

企业目标具有对企业文化的导向作用。所谓目标管理法，就是指企业根据本企业文化所要达到的目的，制定相应的目标，包括战略性目标、策略性目标以及方案 and 任务，把企业文化的内容用目标加以量化和细化，要求、鼓励和吸引企业全体人员为实现目标努力并承担责任，并把计划、实施、考核、评价等都纳入目标管理体系之中，确保企业文化模式内各要素功能的充分发挥。

九、职责挂钩法

各司其职，各负其责，确定企业文化的责任内容，对于企业文化建设具有独特的作用。所谓职责挂钩法，就是指在企业文化模式的运作中，将内容寓于每个人的职务之中，将责任落实到每个人，正确地运用奖励和惩处等激励手段，使每个人的积极性得到调动和激发，责任感和主动性得到充分发挥。打破企业文化中的“大锅饭”现象，解决“大家负责、无人负责”的问题。

十、轻重缓急法

塑造企业文化模式应采取哪些步骤，没有一定之规，需要企业根据自己的实际情况而定。所谓轻重缓急法，就是指企业将影响企业文化模式形成的各种因素分类排队，分清轻重缓急和难易，按照先“重”后“轻”、先“急”后“缓”、先“易”后“难”的次序来安排塑造企业文化模式的步骤。当然，有些问题虽难，但对全局来说属“重”和“急”的问题，也应优先解决。

十一、机构作用法

塑造企业文化模式固然离不开员工群众的作用，但专业人员和专门机构的作用也同样不可忽视。所谓机构作用法，就是指企业为了保证塑造企业文化模式的顺利进行，建立专门的组织机构，制定规划，培训骨干，组织实施规划，对员工进行企业文化方面的教育，向领导提出建议，组织企业文化模式的试点等等。

十二、优势发挥法

建设有中国特色的社会主义，关键在于坚持、加强和改善党的领导。塑造新世纪中国企业文化模式，也同样离不开党的领导，这是我们特有的优势。所谓优势发挥法，就是指在塑造企业文化过程中，充分发挥企业党组织的政治核心作用，在政治上，保证企业文化模式沿着正确的方向健康发展；在组织上，发挥企业党组织对工会、共青团的组织领导作用，与企业行政领导协调一致地开展工作，保证塑造企业文化模式各项活动顺利有效地进行。

案例：

文化在自觉

——中视传媒股份有限公司企业文化塑造

工程策略研讨营实证研究

王超逸

中视传媒股份有限公司是中国国际电视总公司控股的上市公司，其影视基地诞生过享誉海外的影视精品，如：《三国演义》、《水浒传》、《太平天国》、《大宅门》、《橘子红了》、《天下粮仓》等。

中视传媒公司企业文化塑造工程历时8个月，是我国传

媒行业第一次与中国企业文化研究会策划部联手。工程分四个阶段进行，即：经营文化明确化、企业文化深植化、精神文化共识化、企业文化推广化。达成五项目标：（1）明确公司总体的经营目标；（2）形成特色的企业文化；（3）寻找新的优势点；（4）加强人力资源开发，吸引人才确保企业发展；（5）凝聚共识，激励士气，提高全员素质。

企业文化策略研讨营由中国企业文化研究会策划部和中视传媒企业文化塑造工程推委会组织实施，这个集各分公司及各部门 50 名中高层负责人及多名策划设计师的策略研讨营，6 月 23 日至 24 日在无锡马山桃源山庄举行。此次策略研讨营打破常规，以全新的概念活动方式，着力营造平等自由、活泼轻松的氛围，使策划部与营员之间在文化的激荡中，进行深层次交流、沟通与研讨，进而达到共识，为中视传媒企业文化塑造工程的顺利推展打下坚实的思想基础，这个过程实际也是文化主体自觉的过程。它给予我们深刻的启迪：企业文化首先是意识的革新、观念的创建，是文化的自觉。

挑战中视传媒

正如巨变的气候曾经威胁恐龙的生存一样，今日变动迅速的市场环境也给企业巨大的竞争演化压力。

自然演化法则：适者生存，不适者淘汰的“优胜劣汰”法也是企业竞争法则。企业应该如何来应对？如何认识自己？超越自己？这些已经成为企业经营最大的挑战。“请说出中视传媒的五大优势，五大劣势。”这是策略研讨营开始不久，主持人提出的要求。问题看似简单，却引起“中视人”的深思。且看大家如何作答。优势：（1）依托 CCTV 得天独厚；（2）拥有上市公司的体制和机制；（3）领导班子敬业，思路开阔，有超前意识；（4）具备行业优势；（5）资金雄厚，负债率低。……见仁见智，众说不一。主持人提问的

用意即在于启发“中视人”对自身定位及文化概念的思考，由此引发策略研讨营主题——“创新思维，凝聚共识，提炼企业文化要素，实现企业文化策略定位”。

“挑战中视传媒”是对中视传媒内涵及配制的捕捉与挖掘，是对企业的反思，也是展望，对未来愿景的构想。“挑战”贯穿策略研讨营活动的始终。主持人通过发放问卷，要求大家在新的起点上，以新的视角对以往的发展步骤、经营思想、文化品格进行再认识。这番自我反省与重新审视，使“中视人”逐步摸清中视传媒现实的文化家底，也为下一步文化的构画与整合提供依据。

随着活动的开展，挑战由起初的主持人策动、引导，逐步成为“中视人”意识深层对自身文化定位、精神理念的自觉思考。“中视人”的主体意识已被触发，他们开始自觉关注自我在公众心目中的形象与价值。策略研讨期间，思考、寻找、挑战与追索的痕迹随处可见。

挑战自我，就是认识自我，超越自我。人类的创新使人类免于毁灭，得以生存和延续；人类自我挑战使人类面向未来，不断进化和超越。一个团队如果没有挑战自我、创新、兼容、开放的精神理念，就失去了文化的根基与活力，就苍白无力，就会在历史与社会的进程中隐没。

“挑战”其实就是对企业本质、内涵、精神气质的探求与确认，其意义在于激发每一位“中视人”的思考，我是谁？我到哪里去？这是人类哲学的命题，也是企业文化的本质与核心，这一意识深层的上下求索必将促动企业文化主体的自觉。

习惯悖反中的触动

“习惯”推动历史发展，同时也束缚社会进步。企业文化作为对陈规与积累的挑战，很重要的一条就是走出“习惯”的框框，与时俱进，更新观念。

策略营主持者不是简单的说教，而是通过轻松诙谐、包含哲理的博弈活动，通过对“习惯”的悖反，改变其成长过程中形成的思维定式，促动思维方式的转变。

悖反之一：队名、标志、标语。策略营活动一开始，主持人便要求事先编好的四个组，在十分钟内选队长、起队名、设计队标志，拟订队标语。经过一阵紧张热烈的讨论，各队争先恐后地将讨论结果写上投影片，又按主持人要求，推举执行队长依次上台讲解。一队起名“一鸣惊人”，将自己的荣誉队长的名字镶嵌在里边，同时表达了本队凌云壮志。二队队长宣布其队名是“少年先锋队”，其标志是帆船，精神标语：超越自我，实现梦想。三队起名是“突击队”，将标志拟定成翱翔的海燕，标语为“海纳百川，创造无限”。四队起名“旭日队”，标语是“乘风破浪，勇往直前”。

以往，人们一般用序号区分组别、队别，策略营让大家自己取队名，制定标志与标语，通过想像力、创造力的调动，使个性得以充分体现，而个性化的识别体系，正是企业文化所追求的。

悖反之二：“赢跑”。企业文化的实施需要观念的重建，重建要靠对“习惯”的悖反，旧的“习惯”能不能改变？如何着手？联欢晚会的一项游戏比赛“赢跑”给我们许多启迪。游戏的规则是：两人对垒，猜拳定输赢，赢了拳得转身逃跑，输了拳要发足追赶。这一悖反习惯的游戏开始时，许多人出错，经过几个回合的比试，多数人渐渐适应，能做出正确的反应。这一游戏告诉我们：行为习惯的改变有赖于思维方式的改变。

悖反之三：“传密码”。博弈活动再有一项内容是传密码。四个队各自排成一个纵列，要求每队由后向前传三次数字，分别是二位数、三位数、四位数，传递过程中各队队员不允许说话，不允许回头，完全靠肢体来感觉后边传递过来

的数字究竟是多少。以往我们都习惯了在传递信息时使用听、说、看的方法，突然不让用这些常规方法了，四个队都不知所措，后来在主持人的提示下，四个队分别商量了几套方案，有敲背的，有捏耳朵的，方式各异，花样百出。游戏结束后大家都说：原来信息的传递方法这么多！

由于一系列悖反活动中的触动，研讨中流露出许多逆向思维的痕迹，比如，“中视人”引以为豪的优势，大家都以新的视觉重新思考认识。提出问题远比解决问题重要！

策划主体的觉醒

中视传媒企业文化塑造工程的真正策划师、设计师是“中视人”自己，纵观近几年国内的企业文化建设，企业身为策划主体，其作用往往被忽视，尽管在企业文化规划与实施中也有参与，但仅仅作为侧应与配合，往往被动地听任策划公司摆布。策划公司对企业的了解与认识程度是有限的，势必造成企业文化与企业实际的脱节，与员工心态的格格不入，主客体的分离与中国企业文化产生本意与方向的偏离。根据我多年的经验，成功的企业文化塑造应是一分策略，三分策划，六分扫行。

企业文化策略研讨营，我最关注的问题就是如何解决最大限度地调动策划主体——“中视人”全心投入企业文化塑造工程。为此，我们主题先行，有意设计文化强力磁场，以充分调动主体参与意识。

激荡头脑，一点突破。为更深层次地调动策划主体参与，策略营组织者设计了一整套总装，内容包括“基本信念、行为信念、组织管理信念、形象策略、企业道德、组织温度调查”等等。要求各队根据本队制定的总体战略，提出一点突破策略行动方案，总装环环相扣，大家在竞争与应激的心态下热烈讨论，思想在碰撞中爆出火花，短短的四十分钟，四个队都拟订了一整套的方案。其中“少年先锋队”的

组织温度测试以“理顺架构，提高效率”方案进行消除控制不当阻碍因素的一点突破。“突击队”提出的行动方案名为“制度+文化团队精神”。

幕后到台前，主体参与的跃升。策略营其一重要活动项目：分组做报告。内容包括“理想标志拟订”、“中视五大优劣势”、“企业文化理念架构”、“一点突破战略”等，要求每个队对每项内容在二十分钟内作完报告。其二看图说故事。这是每个人的启蒙课程，此次策略营中的看图说故事，四个队都别出心裁，屡有创新。

两天的企业文化研讨，已初步培养了大家的文化自觉意识。

策划主体的觉醒，不仅仅表现在热心参与，而且表现在意识的革新。在活动最后的心得感受发布会上，大家深有感触地说：“最大的收获是在这里学到了全新的思维方式。”

共识在沟通中这成

有人说企业文化是沟通艺术，没有沟通就无法“凝其心，励其志”。策略营的种种沟通活动中，人们感受最深的莫过于“玫瑰心情故事”。这种沟通是在心与心的对话，情与情的交融中悄悄进行的。“玫瑰心情故事”是策略营晚会当中一个特别节目，即在晚会即将结束时，主持人燃起烛火，要求每人讲一个感性的故事。本次策略营的营长，中视传媒公司的总经理崔屹平先生也讲了他的一个真实故事：有一年我们摄制组到陕甘宁老区去拍专题片，有一位老大娘把自己珍藏多年的冰糖拿出来招待我们，冰糖是用塑料袋封存好，又藏在瓷罐里面的，临走这位老大娘去送我们，我们都走出很远了，回首还看见老大娘在山上眺望我们。十几年后当我们再次来到小山村，想要去看望这位老大娘时，老大娘已经去世了。——崔总到现在都记得老区人民的纯朴、善良和厚道。公司副总高小平先生讲了个惊心动魄的故事：那年

我们广电部的工作组去西藏调查达赖喇嘛的反动电台情况，途经一座雪山，公路一边是悬崖，一边是峭壁，公路上已完全结冰了，情况万分危险，随时都会有生命危险。当时我们连司机一共四个人，司机就要求我们三个下车走过去，自己把车开过去，这样我们三个人的危险就小了，而这样汽车就会因为只有一个人的重量而更容易打滑出事。可是三人都没有下去，最终四人一起涉过了这段危险的历程。……“一花一世界，一树一菩提”。这是一个动人的场面，几十个人围在一起，含苞的玫瑰花静若处子，烛火在饱含深情的讲述中跳动，心与心在默默的交融，无论是对一件小事，一次经历的记忆，还是仅仅一句话，一个字表这的心得感受，一样感人至深，因为其间凝聚了中视人的精神，蕴藏了大家对这块热土的眷恋与赤诚。

为了营造交流与沟通的氛围，在策略营一开始的欢迎会上，主持人就规定，中视的每个人无论职务大小，年龄高低，一律以同学相称，以此拉近心与心的距离，在两天全封闭的营地生活中，无论重大战略问题的讨论，还是轻松活泼的游戏，都是在无拘无束的气氛中进行的。这种气氛，使大家心神活泼灵动，情绪疏放自由，因之，心与心得以充分交流、沟通，而对企业文化塑造工程的共识则在沟通中一点一滴地达成。

崔屹平总经理对策略研讨营总结说：“两天的企业文化研讨营，大家共同学习了理论，参与了游戏，沟通了情感，探讨了问题，丰富了见解。收获虽然程度各不相同，但解放思想、快乐心情的收获一言难尽，一定是共同的。我们要感谢中国企业文化研究会策划部的各位同志，他们为摸清我们企业文化的现状和问题做了大量细致艰苦的工作，给这次研讨营准备了最重要的方案……我真诚地谢谢大家！”

台湾国立大学校长许士军教授给企业文化定义，企业文

化就是在一个组织里，为大家认可的做人做事的准则。许校长主要强调了两点，一是对企业文化科学定位（“准则”）；二是宣传推广（“为大家认可”），由此观之，此次策略研讨营达到了预期目的。

案例思考题：研讨营这种形式对企业文化塑造有什么作用？应该怎样举办？

思考与讨论：

1. 什么是企业文化塑造？
2. 企业文化塑造的原则是什么？
3. 什么是企业文化塑造的程序、方法？
4. 作为企业应该如何进行企业文化塑造？

第九章 企业文化创新

创新是人类的天性。自人类社会产生以来，创新作为人们征服自然、变革社会的实践活动，从来就没有停止过，正是由于这种不断的创新，才推动了生产力和生产关系、经济基础和上层建筑发展，推动了人类社会的进步和发展。

创新不仅是人类的天性，也是生命趣味盎然的源泉。无论是人还是企业，他们的生命的意义在于成功的、美好的体验。

文化的生命在于创新，企业文化就是一种不断创新的文化。

第一节 企业文化创新

创新，已经成为人类社会生活的主题。作为企业发展本源的企业文化更是日益需要创新，惟有不断创新的文化，才能保证企业在市场竞争中保持前沿的战略、先进的技术以及经营哲学；惟有不断创新的企业文化，才能保证企业内部的团结和向上的工作热情、精干有效的团队，从而保证企业的可持续发展。

一、企业文化创新

企业文化创新，简单地说，就是以提高企业文化绩效为目标的企业文化的提升或重塑的活动与过程。企业文化创新的核心是要重构企业文化中的精神文化，使企业和员工的精神能量得到充分的释放和发挥。人的一切活动都是受人的思想观念支配的。人同动物以及其他一切生物的本质不同之处，就在于人有思想。要解决人的行为的合理性，首先就应

该解决其思想观念的合理性。企业人的思想观念不能适应社会主义市场经济的客观要求，也就不可能以其行为来实现企业行为与社会主义市场经济的客观要求相适应相融合和相统一。

当前，企业文化创新的根本所在就是要大力培植三大企业价值观：一是“面向顾客”的企业价值观。它意味着企业必须以顾客为导向，把满足顾客的多层次需要视为企业的最高理想。二是“以人为本”的企业价值观。也就是要把企业成功的希望和努力，放在企业内部的人力资源上，尊重、关心、爱护每一个员工，充分满足他们的物质和精神需要，调动他们的积极性和创造性，是企业在竞争中取胜的关键所在。三是“不断创新”的企业价值观。企业要真正成为“创新主导型企业”，就必须首先建立“不断创新”的企业价值观，惟有如此才有助于企业创新行为的发生与维持，有利于企业创新效率的提高和创新成果的取得。

大庆油田的企业文化在深化改革中创新发展就是一个很好的例子。

大庆油田经过长期高速、高效开发之后，储采已严重失衡，日益突出，稳产难度不断增大，当前企业的主要矛盾是资源接替的矛盾，最大的问题是可持续发展问题。出路只有一条，就是解放思想，开拓创新。首先是理念创新，就是适应市场经济的新形势，更新经营理念，调整企业发展战略。1998年，基于对国际市场的分析预测和企业现状的冷静思考，尊重资源采掘型企业的自然规律，按照市场经济的客观要求，提出了“高水平、高效益、可持续发展”的战略方针，并在这一方针指导下，对油田开发实施了战略性结构调整，真正把企业的经济活动从以原油生产为中心转到以经济效益为中心上来，从单一追求产量指标转到实现可持续发展上来，这一理念的创新，体现了企业在市场竞争中的主体地

位，强调了经济效益这个中心，突出了可持续发展的主题，为企业在新的历史条件下谋求新的更大发展奠定了基础。其次是机制创新，就是按照国际惯例，改革传统的管理模式，构建全新的管理体制和执行机制，建立公司法人治理结构，完善公司制企业的配套管理制度，推行采油作业区试点，进行合资合作开发外围小油田的探索。推进机构改革和内部专业化重组，启动干部能上能下、工人能进能出、收入能升能降的新机制，等等。再次是技术创新，就是抓住制约油田勘探开发总体发展水平的“瓶颈”技术，解放思想，挑战极限，突破禁区，提高企业的核心技术能力，目前，大庆油田的水驱开发技术、聚合物驱技术和正在研究攻关的三元复合驱技术，均处于世界领先地位，为进军世界石油勘探开发市场，参与全球资源的再分配提供了有力保证。

二、企业创新文化

企业创新文化是企业文化创新的着眼点和终极目标。所谓企业创新文化是指在一定的社会历史条件下，企业在创新及创新管理活动中创造和形成的具有本企业特色的创新精神财富以及特质形态文化的总和。它包括的内容很多，如创新价值观、创新准则、创新的制度与规范、创新的物质产品以及创新的物质、文化环境等等。其中，创新价值观是企业创新文化的核心。企业创新文化一旦形成，就会对企业的成员产生影响，触发创新思维并转化成创新行为与行动。好的企业创新文化应该有助于企业创新及创新行为的发生与维持，有助于企业创新效率的提高和创新成果的取得。显然，培养和建立具有中国特色的企业创新文化，这是我们全体企业人和企业文化理论研究者的共同理想和追求。

培育和构建企业创新文化的真正意义就在于它是企业创新的精神动力和智力支持。创新是一切事物发展的动力。企

业创新是企业的灵魂，是企业自下而上的关键所在，是企业持续发展的必由之路。创新，首先是一个价值观问题，是一种观念体系。一个企业要真正成为“创新主导型企业”，必须具有相应的观念体系来支撑。美国“硅谷”是全球公认的技术创新的典范。“硅谷”的成功很大程度上归功于它的“风气”，归功于“失败了没有关系”、“学会容忍创造性混乱”等价值观念。他们持有一切事物都可能发生的态度。没有一种新技术、一位企业家对未来的设想是绝对正确的，如果这个不正确，那么好吧，下一个将是正确的。著名的微软公司则遵循“18个月法则”，即计算机芯片每18个月更新换代一次。围绕技术创新，微软公司允许员工上班睡觉，根据“生物节律”调节员工的身心，使其创造性充分发挥。由此看来，没有这样的创新观念做支撑，便没有“硅谷”，也不会有“微软”。这表明，企业文化一旦形成对企业员工的影响是巨大的，也表明了文化制式本身能够成为企业创新的重要氛围。换句话说，那些经常有创新成果产生的企业必定有其特殊的企业文化“土壤”。

中国南方机车车辆工业集团，以贯彻落实“三个代表”和发展先进文化为切入点，创新企业文化，取得了很好的成果。

南车集团所属企业不少是百年老厂，积淀了各具特色的企业文化，如何发挥整体功能，用优秀的企业文化凝聚员工，以应对激烈的市场竞争，是摆在南车人面前的重要课题，通过深入学习“三个代表”重要思想，党委一班人深刻认识到：企业文化建设是整个社会文化的重要组成部分，企业文化直接反映的是现代化大生产过程中产生的各种观念、思想和做法，在某种意义上说，企业文化是社会先进文化的重要代表，对于南车集团来说，主动加强“中国南车”品牌和企业文化建设，提升企业文化的辐射力和影响力，为生产

力的发展和社会全面进步提供精神动力和智力支持,是代表先进文化前进方向的重要任务,为此,在广泛讨论、层层筛选的基础上,集团公司确定了“诚信、敬业、创新、超越”的南车企业精神和“求新、求快、求实、求优”的南车企业作风,并通过各种媒体进行宣传,取得广泛共识,有力推动了全系统的企业文化建设。集团公司以提升产品形象为重点,大力实施品牌战略,不断增强产品形象意识和品牌战略意识,加大对内教育和对外宣传的力度,提高集团公司和企业的知名度和竞争力,为企业的发展创造了有利条件,各单位结合实际,导入 CIS 系统,加快学习型组织的建设步伐,不断提高企业知名度,营造出浓厚的企业文化氛围,广大员工增强了作为“南车人”的归属感、自豪感和使命感,不少单位还注意发挥群众组织作用,支持政研会、企协、科协、体协等开展各具特色的活动,并加大了对文化事业的投入,为加强企业文化,丰富了员工文化生活,推动企业文化建设提供了物质保证。

三、中国企业文化——传统与创新

(一) 正确对待中华民族传统文化

所谓民族传统文化,是指由历史延传下来的较稳定的现在仍起作用的具有一定特色的文化要素。它包括语言文字、思维特征、文学艺术、学术思想、风俗习惯、生活方式、道德规范和价值观念等等。它是一个特定民族群体在所处的特定的历史条件和特定的地域环境中形成的。如同人的个性决定一个人的行为一样,民族传统文化决定了特定的民族群体对社会环境所采取的特有的态度和行为方式。

在我国,企业文化中深深地浸透着中华民族传统文化的影响。因为中华民族传统文化已沉淀在员工群众的心灵深处。在企业文化中传统文化的影响表现在各个方面和领域,

在物质文化方面，如企业建筑的风格，企业的物质环境，员工生活的物质形式等；在制度文化方面，主要表现在企业的组织形式、领导制度、人际关系和行为方式上；在精神文化方面，这是传统文化影响最顽固的领域，它表现为思想意识、价值观念、思维方式的特征和习惯等。新的企业文化体系不能凭空地创造出来，吸收和发扬几千年来传统文化中一切优秀的有价值的因素，是创建新的企业文化的前提和基础。

在企业文化建设中，应坚持“古为今用”和“推陈出新”的方针，采取“取其精华，去其糟粕”的方法，对于中华民族传统文化进行历史地、辩证地分析。我国传统文化具有鲜明的两重性和矛盾性，它既有灿烂辉煌的精华，又有腐朽落后的糟粕。如传统文化中的宗法思想、重义轻利的思想、“存天理、灭人欲”的思想、“不患寡而患不均”的思想等等，都是封建主义的糟粕因素，如果不加以克服和清除，让它们渗透到企业文化中去就会产生消极的障碍作用。而传统文化中的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的社会责任感，“为天地立志、为生民立道、为万世开太平”的开拓精神，“威武不屈，富贵不淫，贫贱不移”的英雄气概，“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”的率先精神，自强不息的奋斗精神，舍生取义的献身精神，“民贵君轻”的民主精神等等，都是其优秀的精华，我们应该积极地吸收、借鉴和改造，使它们在企业文化建设中再造辉煌。

还应该指出，在我国的民族传统文化中虽然有着许多优秀成分，但是应该看到，它们毕竟是历史的产物，必然会打上其产生时代的阶段和历史的烙印。在我国现代的社会主义制度下，传统文化中有相当部分已显然与现代社会不相适应，不合拍。因此，我们要在继承传统文化优秀成分的基础上，积极地根据时代的发展变化，以马克思主义特别是具有

中国特色的社会主义理论为指导,运用新的思想、道德和文化的手段,进行必要的整理和加工,从而赋予优秀的传统文化以新的活力,并为现代的社会主义企业文化建设奠定深厚、充实而健康的民族文化基础。

(二) 正确对待我国企业传统文化

企业文化作为一种现代的企业管理理论和管理方式,虽然只是于20世纪80年代初才问世的,但是作为一种文化的现象和形态,可以说有企业便就有了企业文化,并且,它又是伴随着企业的发展而发展的。对于中国传统的企业文化发展史,可以根据我国社会政治制度的变革,划分为两个基本阶段,一是解放前我国近代民族资本企业的企业文化,二是从解放后到进入以经济建设为中心的新时期,即我国社会主义企业的企业文化。

我国民族资本企业在半封建半殖民地的历史条件下,从产生起就处于既依赖外国资本主义,又不断地同帝国主义侵略和封建势力压迫的斗争之中。民族资本企业在夹缝中求生存,使这一时期企业文化的积极因素表现为,具有强烈的追求自强、自立和爱国的民族精神和民族意识。它突出地反映在以下几个方面:

- (1) “富国图强”、“实业救国”的企业信念。
- (2) 自强自立的企业精神。
- (3) 讲究质量、信誉的经营哲学。
- (4) 以“人和”精神为本,严格管理。

民族资本企业尽管受帝国主义和官僚资本的压迫,但毕竟是资本主义企业,其经营管理主要体现民族资产阶级的意志,由于阶级的局限性,他们所建构的企业文化仍然带有一些欺骗性,但是从继承中华民族传统文化和企业运营规律来看,上述企业文化还是可以为我们的批判继承的。

解放后,我国社会主义公有制企业是在没收了帝国主义

和官僚资本，对民族资本企业进行赎买和改造的基础上产生的。从一开始，这些企业就在党的领导下，继承和发扬了党的优良传统，并批判地吸取了民族资本企业文化的进步因素，在生产管理实践中形成了新的社会主义企业文化，总结这段时期我国社会主义企业文化的优秀因素主要表现在以下几个方面：

- (1) 以厂为家、埋头苦干的主人翁精神。
- (2) 自力更生、艰苦奋斗的精神。
- (3) 民主管理制度的建立。
- (4) 企业的科学管理得到进一步加强。
- (5) 企业文化制度的建立。

总结这一时期我国的传统企业文化，也需要看到它的历史局限性和弊端。从总体来说，这种传统企业文化毕竟是在自然经济如汪洋大海的农业文明基础上生长起来的，并受到产品经济文化的严格约束和“左”的政治文化扭曲的一种亚文化，它的弊端集中反映在以下几个方面：

(1) 传统企业文化的政策化倾向过重。这造成了企业在决策上的依赖性。“遇事找市长而不找市场”，即为计划经济体制下形成的传统思维方式和行为方式；造成了企业行为的盲目性，片面地追求产值和企业自身的自我膨胀，以便在企业等级制（县团级、地师级等）上晋升。此外，还阻碍了人才的使用和流动，泯灭了企业个性。

(2) 传统企业文化带有明显的农业文化的痕迹。如企业生活方式的“自给自足性”，追求“小面全”、“大而全”；慢节奏的企业运行，办事拖拉，文山会海，议而不决等；急功近利，目光短浅的企业经营方式与机制；平均主义的分配制度，员工中“干多干少一个样”、“干好干坏一个样”的吃大锅饭现象普遍存在。

(3) 传统文化重集体轻个体的倾向比较严重。如在强调

集体利益的同时，忽视员工的个人利益；在强调“集体荣誉感”的同时，忽视了员工实现自我价值的需要；在强调“统一思想、统一行动”的时候，忽视了员工的个性发展。

(4) 传统企业文化中人治大于法治现象比较严重。在企业管理中，厂长、经理习惯于以“人治”者的身份发号施令，而不注重通过契约和制度来治厂，而“当家作主人”的员工也习惯于这种“人治”传统，把企业效益的好坏完全寄托在厂长、经理身上，较少意识到自己所肩负的责任，在“文革”中甚至将规章制度视为束缚手脚的条条框框来批判。

(5) 传统企业文化的“伦理中心”原则较重。例如，企业领导者往往更重视企业的“道德形象”，而不大注重企业经济效益；更为重视员工对道德完善的追求，而不大重视员工对物质利益的追求，“文革”中甚至把物质利益追求当作“个人主义”来反对，等等。

旧的传统企业文化作为一种惯性的思维方式和行为方式，它与计划经济体制是基本相适应的，不可避免地要与社会主义市场的经济的发展相冲突。因此，我们必须克服和清除传统企业文化的弊端，继承和发扬其中的积极进步因素，并将其融会于现代的企业文化之中，才能够建构与社会主义市场经济体制相适应的新型现代企业文化。

(三) 正确对待外来的西方文化

发展社会主义市场经济不仅需要对外经济技术交流与合作，而且需要文化的交流与合作，对于主要来自欧美发达资本主义国家的西方企业文化，我们要采取“洋为中用”的方针，认真地分析研究，取其精华，去其糟粕。

西方的企业文化，既有反映社会化大生产的现代市场经济发展以及现代企业客观要求的一面，又有作为资本主义社会制度和资产阶级意识形态特征的一面。对于西方企业文化中那些先进的、具有科学性和民主性的因素，我们应予积极

的学习借鉴。诸如，西方企业文化中“以人中心”的现代企业管理主旨；既注重团体精神的培养，又注重个体的个性发展和积极性的发挥；注重依赖科技、重视市场、树立强烈的科技进步意识、质量意识和顾客意识等等，都应该认真研究吸收。

我国的企业文化是建立在以社会主义公有制为主体的多种经济成分并存的所有制基础上的。建设企业文化的目的，是为了提高员工素质、企业素质和经济效益，促进两个文明的协调发展。因此，社会主义企业文化的主旋律不是西方的东西，而是那些体现爱国主义、集体主义和社会主义的思想、道德和文化，那些有利于改革开放的现代化建设，有利于诚实劳动、合法经营去创造美好生活和促进社会进步的思想、道德和文化，一种有中国特色的先进文化。这不仅是因为中国有自己的国情，有建设中国特色社会主义企业文化的深厚根基和宝贵资源，更重要的是，要看到一定文化是一定政治和经济在观念形态上的反映，两种不同性质社会的企业文化存在着根本性质的区别。因此，我国在当前建构新型的企业文化过程中，对于西方企业文化，我们主张坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，来搞好我国企业文化建设。

（四）建设中国特色的企业文化

建设中国特色的企业文化是中国企业文化建设的终极目标，是一个长期而艰巨的过程。它需要全体企业界人士、所有有志于企业文化研究的理论界同仁不懈努力，甚至需要全社会的关注和参与。建设有中国特色的企业文化，其基本的指导思想，首先应该是把一切先进文化和科学管理理论同中国企业的具体的实际相结合，一切从实际出发，从中国的国情出发，所谓中国特色，就是要充分体现中国文化的精髓，就是要充分体现中国企业的特点。

建设中国特色的企业文化应做到“六个结合”：

第一，建设中国特色的企业文化必须与社会主义、爱国主义、集体主义相结合。特别是，在企业价值观、企业精神、企业道德等精神文化以及企业制度、企业民主、企业规范等制度文化建设过程中，要坚持思想领先的原则，有机地将企业文化建设同企业的企业文化、同企业的社会主义精神文明建设结合起来。

第二，建设中国特色的企业文化必须与充分地体现时代精神相结合，同建设中国特色社会主义这个伟大的时代同步共进。如效率的观念、竞争的观念、奉献的精神、创新的精神等，都是我们所处的这个伟大时代所要求所提倡的，这也应该是建设中国特色的企业文化题中应有之义。

第三，建设中国特色的企业文化必须与深深根植于悠久的民族传统文化土壤之中的优秀文化相结合。建设中国特色的企业文化不只是受儒家文化的影响，而且还受着道家文化、法家文化和佛家文化的影响，同时还受到近现代各种文化的影响。这是西方任何类型的企业文化所无法比拟的。

第四，建设中国特色的企业文化必须与“学习贯彻三个代表”相结合，体现和代表先进文化的前进方向。这种先进性在精神层而表现为科学、民主思想，人的全面发展的思想，进取、创新、拼搏精神等等；在实践层面表现为，它极大地鼓动和唤起全体员工的高度责任感和负责精神，以促进企业的发展、国家的进步和社会的繁荣为己任。

第五，建设中国特色的企业文化必须与企业的广大员工群众相结合，广大员工群众是企业文化建设的主体和生力军。因此，广泛的群体性理所当然成为建设中国特色的企业文化重要特征之一。也就是说，一方面，建设中国特色的企业文化必须能够吸引和吸收广大员工群众积极参与到其中的建设过程中来；另一方面，建设中国特色的企业文化必须能

够引导广大员工群众充分发挥自己的创新潜能，释放自己的智慧能量。

第六，建设中国特色的企业文化必须与吸收借鉴人类社会创造的文化成果相结合。企业文化是一个开放型的文化类型，它的本质特征丝毫不意味着排他性、狭隘性。它能吸收外部思想文化精华，兼容世界一切优秀、成功企业文化的可取之处。

第二节 企业文化与学习型组织

未来的竞争是知识的竞争，加速变化的竞争环境使企业的适应更加困难。一个组织要想生存，它学习的速度必须超过或最起码要等于环境的变化，不学习即消亡，这已经不是一个骇人听闻的口号，正如 20 世纪最伟大的企业家，原通用电气总裁韦尔奇所说：一个组织必须不断地向外界学习，并且还要以最快的速度将所学的一切转化为行动和能力，竞争力就是这样提高的。

“学习型组织”这一概念最早见于西方学者赫钦斯 1968 年出版的《学习社会》一书，20 世纪 70 年代初，联合国教科文文学者彼得·圣吉所作的《第五项修炼》一书中首次将其理论化、系统化。

那么什么才是真正的学习型组织？按照《哈佛商业周刊》的解释，真正的学习型组织“是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织；同时也善于修正自身的行为，以适应新的知识”。

彼得·圣吉认为，使我们朝向学习型组织迈进的，还有其他更深层的社会动力，这种变化也是工业社会演进的一部分，人类的工作观因物质的丰足而逐渐改变，也就是从“工具性”工作观（工作为达到目的之手段），转变为较“精神面”的工作观（寻求工作的“内在价值”）。学习型组织即是

顺应这个过程，让企业员工体验到工作中生命意义，通过学习，我们重新创造自我，我们能够做到从未做到的事情，重新认识这个世界及我们跟它的关系，以及扩展创造未来的能量，这就是学习型组织的真谛。对这样的企业而言，单是适应与生存是不能满足它的，必须与开创性的学习结合起来，才能让大家在企业工作中活出生命的意义来。

在圣吉看来，人类对于学习有一种深切的动力。所以，企业家创造的企业文化只要切合人性，就可能形成一种学习型的企业文化。在人类本性中，本来具有依序提升自我意识的倾向。然而，今天我们所看到的社会，到处都是以自我为中心、贪婪与短视、乱得可怕的景象。在现代社会，企业具有最大的潜力来提供一种不同的运作方式。企业对于处理广泛的社会问题所能贡献的潜力很大。但是我们不能仅采用道德说教，必须以实例来证明可循的途径，必须学习如何使人产生奉献精神的企业文化，惟有这样，才能建立起更美好的世界。

一、学习型组织之“五项修炼”

第一项修炼：自我超越

“自我超越”的修炼是学习不断认识并加深个人的真正愿望，集中精力，培养耐心，并客观地观察现实。它是学习型组织的精神基础。精熟“自我超越”的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对生命的态度就如同艺术家对艺术作品一般全心投入，不断创造和超越，是一种真正的终身“学习”。组织整体对于学习的意愿与能力，根基于各成员对于学习的意愿与能力，此项修炼兼收并蓄了东西方的精神传统。

第二项修炼：改善心智模式

“心智模式”是根深蒂固于心中，影响我们如何了解这

个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见或图像、印象。我们通常不易察觉自己的心智模式以及它对行为的影响。例如，对于常说笑话的人，我们可能认为他乐观豁达，对于不修边幅的人，我们可能觉得他不在乎别人的想法，在管理的许多决策模式中，决定什么可以做或不可以做，也常是一种根深蒂固的心智模式，如果你无法掌握市场的契机和推行组织中的变革，很可能是因为它们与我们心中隐藏的、强而有力的心智模式相抵触。把镜子转向自己，是心智模式修炼的起步。借此，我们学习发掘内心世界的图像，使这些图像浮上表面，并严加审视。它还包括进行一种学习效果的、兼顾质疑与表达的交谈能力——有效地表达自己的想法，并以开放的心态容纳别人的想法。

第三项修炼：建立共同愿景

如果有一项领导的理念，多年来一直能在一个组织中鼓舞人心，那就是拥有一种能够凝聚并坚持实现共同愿景的能力。一个缺少共同目标、价值观与使命的组织，必定难成大器。有了衷心渴望实现的目标，大家会努力学习，追求卓越，不是因为他们被要求这样做，而是因为衷心想要如此，但是许多领导者从未尝试将个人的愿景，转化为能够鼓舞组织的共同愿景，共同的愿景也常以一个领袖为中心，或激发自一件共同的危机。但是，如果有选择的余地，大多数人会选择追求更高的目标，而并非只暂时解决危机，组织所缺少的，是将个人的愿景整合，涉及发掘共有“未来景象”的技术，它帮助组织培养成员主动面真城地奉献和投入，而非被动的遵从。

第四项修炼：团队学习

在一个管理团队中，每个人的智商都在 120 以上，集体的智商只有 62，团队学习的修炼即在处理这种困境，我们知道团队确实能够共同学习；在运动、表演艺术、科学界甚

至企业中，有不少惊人的实例显示，团队的集体智慧高于个人智慧，团队拥有整体搭配的行动能力，当团队真正学习的时候，不仅团队整体产生出色的成果，个别成员成长的速度也比其他的学习方式快。团队学习中采用“深度汇谈”等方法，包括找出有碍学习的互动模式，例如“自我防卫”往往根植于团队的互动中，若未察觉，则会妨碍组织学习，如果能以有创造性的方式察觉它，并使其得以解决，学习的速度便能大增。

团队学习之所以非常重要，是因为现代组织中，学习的基本单位是团队而不是个人。

第五项修炼：系统思考

企业和人类其他活动一样，也是一种“系统”，也都受到细微且息息相关的行动所牵连，彼此影响着，这种影响往往要经年累月才完全展现出来，身为群体中一部分，置身于其中而想要看清整体变化，更是加倍的困难，经过50年的发展，系统思考已发展出一套思考的架构，它既具备完整的知识体系，也拥有实用的工具，可帮助我们认清整个变化形态，并了解应如何有效地掌握变化，开创新局。

二、学习型组织之重要意义

首先，创建学习型组织旨在使全员逐渐领悟学习型组织理论的真谛，营造学习型组织的氛围，建立适合学习型组织创建的机制，摸索创建学习型组织的经验，树立员工终身学习的理念，建立促使员工终身学习的机制，初步建成多元回馈和开放的学习系统；形成学习共享与互动的组织氛围。

其次，创建学习型组织旨在通过改善员工的心智模式，实现个人愿景、团队愿景、企业愿景的重合，把个人生涯计划和企业目标有机结合起来，最大限度开发人力资源，实施情感管理、民主管理、大力推行自主管理，培养员工强劲的

学习动力、学习能力、学习毅力，学习工作化使组织不断创新，具有实现共同愿景的不断增长的学习力，实现组织互动、信息畅通、管理高效、资源共享的局面。

再次，创建学习型组织旨在通过完善员工的心智模式，使绝大多数员工都能实现自我超越，团队活动和协作大大增强，对问题能进行动态的，全局的系统思考；具有一流的设备、一流的技术、一流的管理、一流的服务、一流的效益、一流的人才；具有团结和睦的组织氛围，宽松、民主、和谐的人际关系；形成以“价值创新”为核心的企业文化，培育强大能力，实现可持续发展。

最后，创建学习型组织旨在实现真正意义上的学习工作化，工作学习化，使企业成为自我调整、自我强化、自我完善的活动有机系统。员工充满学习力，企业充满创造力，员工拥有终身学习的理论和机制；企业拥有多元回馈和开放的学习系统；形成学习共享和互动的组织氛围，具有实现共同愿景的不断增长的学习力；工作学习化使成员活出生命的意义；学习工作化使组织不断创新。

三、学习型组织之“五个阶段”

建立学习型组织，向学习型组织过渡，必须经历五个阶段：

第一阶段：无意识学习。这是企业发展的初始阶段，为了适应工作的需要，企业员工需要掌握与工作有关的技术与技能，因而他们具有学习的积极性，创业之初的企业，面临着募集资金、引进技术、购买设备等迫切的问题，一般来说，很难充分考虑到如何安排员工从事学习。因此这一阶段，员工基本处于无意识学习状态。

第二阶段：消费性学习。随着企业的进一步发展，企业对员工素质的要求越来越高，要求员工掌握的专业技能越来越

越多，仅仅依靠员工自身的学习，已无法适应企业发展的要求。从企业长远发展考虑，企业把员工学习纳入企业发展规划，拨出专款，用于邀请专家开办讲座，派员工外出培训，购置学习用品。

第三阶段：学习引入企业。企业在竞争中，要求发展自身独具特色的核心能力，从而形成市场优势，为了达到这个目标，企业需要配合自身的发展战略。开发一些核心课程，或者专门培养员工某项特别技能，这种学习不能从外部开始，企业只能自觉主动地将学习专门引入企业。

第四阶段：确定企业的学习进程。在第三个阶段，学习还带有被动的特征，是被工作推动的学习，由于学习相对延迟于工作的要求，学习对工作的推动较小。在企业发展过程中，企业认识到许多学习必须超前于工作本身，特别是看起来与日常工作关系不太密切的“修炼”，更要超前于工作进行，这样，就要求企业高瞻远瞩，合理制定企业的学习进程，使学习和工作保持合理的“时间延滞”，既不脱节，又能对工作起到切实的推动作用。

第五阶段：学习与工作的融合。在前四个阶段中，学习与工作还是可以分解的两个环节，企业领导出于工作目的的要求，推动员工学习，员工的学习带有完成任务的性质，在第五阶段，员工自觉认识到学习和工作一样，都是提高自身素质，实现自我价值的内在要求，工作处处是在学习，学习本身就是工作，工作和学习已经融合在一起，同时，由于企业不断推进学习和工作的融合，企业内部渐渐发展出一种高度灵敏的反馈机制，任何学习与工作不相适应的信息都会被及时反馈出来，企业管理者和员工不再将学习与工作硬性分开来，这是关于学习的一种理想境界。

第三节 企业文化创新的重点

创新是企业完善自我、超越自我、迎接挑战的迫切需要，是增强企业文化建设的针对性、操作性和有效性的根本途径，也是寻求企业文化建设更高层次上的突破和发展的重要措施。面向 21 世纪，中国的企业文化建设要跨上新台阶，获得新发展，必须在总结经验教训的基础上，认真贯彻党的十六大精神，按照江泽民同志“三个代表”重要思想和“结合新的实践和时代的要求，结合人民群众精神文化生活的需要，积极进行文化创新，努力繁荣先进文化，把亿万人民紧紧吸引在中国特色的社会主义文化的伟大旗帜下”的总体要求，立足企业，大胆创新，积极探索企业文化建设的发展新路子。其重点是：

一、创新企业文化观念

从企业文化观念上创新，树立与社会主义市场经济相适应的企业文化新观念。当前，在部分员工的价值观和取向发生位移，缺乏个人理想和抱负的情况下，必须充分发挥企业文化的效力，积极引导员工敬业爱岗，无私奉献；对员工进行正确的价值观的培养和集体主义价值观的教育，增加员工的荣辱意识、风险意识和忧患意识；有针对性地做好员工的心态调整工作，按照市场经济的发展，企业必须强化员工的竞争意识、质量意识、成本意识、服务意识和创新意识，正确引导个体行为目标和行为方式必须与企业大局相一致，使员工真正做到与企业“同呼吸，共命运”。

二、创新企业文化思路

思路是行动的先导，没有思路，就没有出路。因而，企业文化要在更高、更新的层面上“细化”建设，必须冲破思

想的禁区，改变传统的思维方式，倡导创造性思维，实行思路的创新。要根据企业的实际和当今世界企业文化发展的趋势确定新一轮企业文化的基本思路，力求思路上的独创性、超常性、开放性和新颖性，关键是解放思想、实事求是，摆脱“惟书、惟上”的思维定势向“惟实”转变，从“等布置，听指令”转变为从实际出发，把握好工作的自主权和主动权，使企业文化体现行业特点、凸现个性特征、形成企业特色。

三、创新企业文化的内容和载体

从企业文化的内容和载体上创新是形势的要求。当前，不论是蓬勃发展的民营企业，还是逐步建立与完善现代企业制度的国有企业，都处于一个产权变更、经济转型、体制转轨、技术创新的变更时期，企业内部环境和外部环境、生产力、生产关系等都发生巨大变化，这些变化对企业的企业文化的内涵与外延、形式与载体都提出了新的适应性要求，原本老的企业哲学、价值观、道德、精神、环境、形象以及主体载体、组织载体、制度载体、物质载体等显然落后于时代发展。因此，必须要创新企业文化的内容和载体，以适应形势发展的需要。

四、创新企业文化管理

要提高企业文化建设的有效性，必须从中国国情和企业特点出发，做好企业文化建设与具体管理实际相结合的文章，力求管理创新。一方面，要注意企业文化与企业的发展战略、市场营销、内部管理的有机结合，将企业文化的创新与企业管理的创新统一于企业的再造工程，从“抓企业文化建设就是抓管理的提升”角度认识企业文化建设，努力挖掘企业管理中的文化潜力，促使文化观念转化为管理实践，转

化为管理制度和程序，增强管理中的“文化含量”，通过管理创新使企业文化与经营管理成为一个完整的管理体系。另一方面，要处理好文化建设与文化管理的关系，重视文化建设的目标管理、过程管理和成果管理，通过对企业文化管理创新，开拓企业文化的新功能，创造企业文化新效应，保持企业文化建设与管理整合，将刚性约束与柔性导向融为一体，使“机制育人”与“脑子育人”在实践中交相辉映。

五、创新企业文化建设方法

要激发企业文化建设的活力，必须强化企业文化建设的方法和手段创新，讲求技术性、艺术性，搞好载体设计，选好突破口和设计一套具有操作性的动作方法。要摒弃那些被时代淘汰的旧方法和“单一形式、单一渠道”的格局，根据中国先进文化的发展态势和企业文化的内容，创造出健康向上、丰富多彩、小型多样、让员工喜闻乐见的新形式、新方法，以满足不同层次员工文化生活的需要。要不断推陈出新，用活那些在实践中颇有成效的好方法。如，疏导启迪法、情理交融法、典型示范法、形象美育法、员工联谊法等。同时，要运用现代科技发展所带来的工具和手段，开展企业文化建设；运用国际互联网的发展和大众传播媒介的影响扩大企业文化的覆盖面；借助于形式多样的活动载体，使经营理念、企业精神渗入各类丰富、形象、高雅的文化活动之中。通过主题明确、中心突出的活动，使企业文化的内容和形式统一和谐，成为启迪员工心灵的“金钥匙”。要处理好“主旋律”与多样性的关系，既要唱响先进文化的主旋律，又要运用各种有形、有情、有趣的多样化的形式和现代化的手段打开员工精神文化生活的天地，使他们得到文化的启迪、心灵的感应、情操的陶冶和精神境界的升华。

六、创新企业形象

要充分发挥企业文化的综合效应，必须高度重视企业“造型”，着手于形象创新。要注重企业的品牌、信誉、产品质量、员工形象和企业环境，突破原来重在视觉形象设计的狭隘眼界，不仅将 MI（理念识别系统）、BI（行为识别系统）、VI（视觉识别系统）整合为一个系统，而且要进一步导入以顾客满意为核心的 CS 战略，将 CI 和 CS 整合为一个立意更高、内涵更深刻、形象更丰富的系统，使企业形象的塑造上升为企业整体和战略设计的新境界。在形象创新的过程中，要注意把握企业外在形象与内在价值的一致性，注意把握企业形象的表现形式和震撼力；要展示现代企业的精神风貌和本企业中的闪光点，把形象的塑造融入经营实践和营销过程之中。在塑造形象过程中，不仅要重视设计和实践过程，也要重视社会的客观评价和内部员工的广泛认同；不仅要提高企业的知名度和美誉度，更要重视企业的凝聚力和向心力，使员工产生组织归属感和与企业发展共命运的内在动力。

七、创新企业学习

优秀的企业文化已倡导终身学习，将学习作为丰富发展文化的基本条件。由此看出学习型组织与企业文化既有许多异曲同工之处，又在一定程度上丰富和发展了企业文化。为此，要实现企业文化的创新，必须将目标定位于创建学习型组织上。要转变传统的思维模式和管理模式，实现由原来的“制度 + 控制使人勤奋地工作”向“学习 + 激励使人聪明地工作”转变。根据学习型组织的模式组织创新和企业再造，通过“建立共同愿景”和“改善心智模式”的修炼，使员工的个人价值与企业的目标、价值融合在一起，以促进员工思

维方式的转变，提升企业文化；通过“系统思考”的修炼，使企业文化建设的新成果不断渗透到企业经营活动的实践之中，以发挥企业文化建设的综合效应。以创建学习型组织作为新一轮企业文化建设的目标，将使企业文化建设进入可持续发展的轨道。

八、创新企业文化机制

要保证企业文化的生机和活力，就必须在继承优良传统的基础上进行创新，不断优化完善企业文化机制。一是领导机制。要建设和形成有利于加强对企业文化的领导，有利于落实第一责任人和其他领导各负其责的责任制，有利于充分调动各级组织、各部门、各群众团体的积极性的领导机制。二是制度机制。要把企业文化纳入领导干部政绩考评中，建设和形成有利于“两手抓、两手都要硬”方针的制度化，有利于企业文化由“软指标”变成“硬任务”，有利于实现企业文化的可操作性，有利于企业文化纳入企业管理体系的制度机制。三是评价机制，要建设和形成有利于克服形式主义，有利于客观公正地估价企业文化总体成效和考核企业文化者工作业绩的评价机制。四是保障机制。要建设和形成有利于企业文化从组织机构上得到保证，从人力、物力、财力上得到保证，从管理手段上得到保证的保障机制。

案例：

文化力与学习力的融合 ——沈阳飞机设计研究所创建学习型 企业文化案例

沈阳飞机设计研究所坐落在中国历史名城沈阳，成立于1961年，是新中国成立最早的歼击机总体设计机构，曾设计研制出我国第一架高空高速歼击机歼八飞机，并进行系列

成为我军现役飞机的主力机种，3次获得国家科技进步最高奖，为我国培养出3名科学院和工程院院士，被誉为“中国歼击机设计研究基地”和“航空英才的摇篮”。40多年的建设发展，研究所现已成为拥有90名研究员、500多名高级工程师，涉及飞机总体设计、结构强度、系统功能、综合火控等100多个专业，建有10多座先进的大型综合试验室和内部计算机局域网网络的专业配套、研究手段先进、工程经验丰富、研究成果丰硕、文化底蕴深厚的现代化研究所。

40多年的建设发展，研究所形成了具有自己特色的企业文化。然而，随着我国计划经济向市场经济的转变、对外开放的不断深入和科学技术的迅猛发展，研究所面临着前所未有的挑战。现代航空高技术发展迅速需要尽快提高研究所的学习力和创新力，国防科技体制改革需要大力提高研究所的核心竞争能力，市场经济的深入和对外开放的扩大使研究所出现了人才流失现象需要提高研究所的凝聚力，职工思想观念计划经济的烙印较深急需转变等等。已有的文化与现实的形势发生了冲突，如存在着小富既安、封闭保守、平均主义、偏重组织需要容易忽视个人发展等观念和现象，影响和制约着研究所的持续发展。研究所领导班子，经过深刻思考、比较，认为应对上述挑战，必须再造研究所文化，实施文化创新，确立适应新形势发展需要的价值观念，提高研究所感知外部变化和应对变化的能力，决定应用学习型组织理论，创建学习型研究所文化。

沈阳飞机设计研究所从20世纪90年代开始引进企业文化理论应用于研究所管理，2000年开始了系统的企业文化建设，作为以歼击机设计为主业、以科技人员为主体的研究所，历来重视职工的学习、培训和掌握先进技术，近年来在文化建设中自然地渗透了鼓励学习和创新的理念，特别是2002年，研究所系统提出了创建“学习型党组织”和“学

学习型研究所”的“双创建”工作，使学习型企业文化建设工作迈上了科学化、规范化、现代化的轨道，初步形成了“引导、保障、激励、制约机制四位一体”和“物质文化、行为文化、制度文化、精神文化协调发展”的研究所学习型文化。

引导机制——在精神文化建设和中，通过倡导“学习型组织”理念、领导示范，引导职工“工作学习化、学习工作化”。

确立和倡导以“诚信为业、智和兴所”为核心价值观的精神文化体系。“诚”即诚实、忠诚；“信”即信誉、守信；“智”即智力、智慧、创新；“和”即和谐、协作、团结。主要含义是忠诚航空事业、信守承诺、团结合作、努力创新。实践这一价值理念最基本的要求就是努力学习，提高技术水平和研制水平。此外，还提出了“终身学习、幸福一生”、“做职业工作者、争当行业状元”、“习比学重要、创新比习更重要”等学习观。这些理念体现了学习型组织“学习文化”和“快乐文化”等价值观念。

建立共同愿景，引导职工与企业共同发展。研究所提出了“建设技术有创新力、产品有竞争力、内部有凝聚力、外部有影响力的综合实力雄厚的现代化研究所”的奋斗目标，并提出了“培养10名国内知名航空专家、50名行业内知名专家、400名技术骨干”的人才培养规划，鼓励职工在为研究所发展而奋斗的同时取得个人发展。

领导干部带头学习，率先垂范。所领导班子中6名年轻所领导干部都进行了在职攻读学位学习，5人正在攻读博士学位，1人硕士毕业。中层领导干部中70%近几年进行了或正在攻读博士、硕士学位。领导干部激情进取、努力学习的行为，为职工树立了榜样，

理念引导和行动示范，不断改变了职工的心智模式，成

为一种强烈的引导力量，激发了职工学习的积极性，在全所形成了浓厚的学习氛围。

保障机制——在物质文化建设中，强化学习的资金投入和学习条件建设，为学习行为提供有效的物质保障。

建立了具有现代化、多功能教学手段的职工培训中心，完善了覆盖全所的闭路电视教学系统，设有科技阅览室、职工图书馆和电子文档资料库，为职工培训和自学成才提高了有利的物质条件。

加大了继续教育资金投入力度，根据全所工作实际需要，通过举办各种学习班、在职攻读学位，请知名专家、院士授课，国外学者讲学，出国培训等多种形式，为职工提供学习机会。

加强信息化建设，建立了信息化管理网络，实现了内部资源共享和办公自动化，健全了所报、电视、广播、内部通讯等内部沟通渠道，为职工提供了学习交流和共享平台。

通过物质文化建设，建立了学习多元回馈和灵活开放的学习系统，形成了学习共享和互动的组织氛围。

激励机制——在行为文化建设中，通过开展各类竞赛活动和实施激励政策，强化职工和团体的学习行为，激发个体和团队的潜能，形成推动学习型组织建设的强大动力。

深化人事、用工制度改革，实行岗位竞聘，激发职工学习的积极性，引导职工自觉提高工作技能，鼓励职工岗位流动，寻找自己合适的工作岗位。实行干部公示制和职工评议领导干部制度，激励干部带头学习，成为学习型领导干部，扮演好“设计师、教授和服务者”的角色。

实施物质激励。实行学位津贴，博士、硕士、学士每月发放不等的学位津贴。鼓励职工在职攻读学位，本科、博士、硕士研究生毕业发放相应的奖金。实行岗位工资、型号任务津贴，按岗位、按贡献取酬。对学习效果突出、能力较

强、贡献较大的骨干人员，实施奖励住房，对型号研制有重大贡献人员，实行重奖，奖励出国旅游。

鼓励技术创新。坚持开展技术成果评定、评选优秀论文等活动，并实行物质奖励，对成果突出的有关人员可以破格晋升职称，引导职工结合工作进行学习，把学习的成果转化为创新的成果。

开展评选优秀师徒、先进学习型小团体、创新杯先进集体和个人竞赛活动，激励团队学习。

通过实施激励政策，引导职工努力实现自我超越。

约束机制——在制度文化建设中，制定和完善规章制度，明确职工和团体的学习要求、保持适当的学习压力，保持学习型组织的外在推动力。

制定了完善的岗位标准、职称评定条件，明确了竞聘上岗、评聘职称的基本知识要求和基本技能要求，编辑出版了《应知应会教程》，为各类人员规定了必须学习和掌握的基本内容。

实行了继续教育登记制度，规定了职工每年必须达到的学习时间和质量，并作为年度考核的重要内容。

建立了各种团队学习制度，如党委中心组学习制度、中层干部理论学习制度、班组学习制度等制度，规定了基层组织必须开展的学习活动。

坚持读书制度，每年规定了必读书目和参考书目。2002年领导干部相继规定阅读了《五项修炼》、《谁动了我的奶酪》、《把信送给加西亚》等三本书。

健全了班组研讨、内部技术交流、领导干部授课等制度，明确了团队学习和知识共享的要求。

坚持工作例会制度和职工评议领导干部制度，不断进行反思和总结。

各项制度的建立、完善和实施，规定了职工、团队必须

进行的学习行为，使学习实现了工作化。

创建的初步成果加大了教育培训力度，为职工学习创造了优越的外部环境，增强了职工学习的积极性，营造了较浓厚的学习氛围，进一步提高了组织的学习力。促进了科研生产任务的完成，在时间紧、任务重、难度大的情况下，实行观念创新、制度创新、管理创新，守住了型号研制的重大节点。强化了职工的创新观念，取得了一大批重大航空科研成果，为研制新一代武器装备打下了坚实的基础。初步形成了体现学习型组织要求，以“诚信、创新、和谐、向上”为特色的研究所文化。

创建学习型组织是一个不断学习、不断改进、不断提高的过程，创建学习型文化也是一个不断提升、不断创新的过程，只有起点，永无终点。

案例思考题：文化如何与学习力融合？创建学习型组织应该有一套什么样的操作机制？

思考与讨论：

1. 什么是企业文化创新？
2. 创建学习型企业有什么意义？
3. 作为一个企业应该怎样把握企业文化创新的重点和途径？

第十章 企业文化的现状 与发展趋势

企业文化引入中国 20 多年来,越来越受到中国企业界和学术界的广泛关注和重视,特别是近年来形成了新一轮的“企业文化热”。加强企业文化建设对于提高我国企业的市场竞争力,促进企业的自身发展具有重要的推动作用。中国加入世贸组织和党的十六大的胜利召开,不仅为企业文化开辟了更加广阔的发展空间,而且将会迎来企业文化建设的新高潮。

第一节 国外企业文化的发展与研究动态

企业文化是一个随着社会经济文化发展而不断发展的过程,是一个与时俱进的发展过程。不同时代、不同国家、不同企业有着不同的企业文化。企业文化也是一场管理理论的升华与飞跃。

企业文化的研究在 20 世纪 80~90 年代已成为管理学、组织行为学、工业组织心理学、企业竞争力发展研究的一个热点,被称为管理的企业文化时代。如果说,80 年代企业文化的研究以探讨基本理论为主,包括企业文化的概念、要素、类型以及企业文化与企业管理各方面的关系等,那么,90 年代以来,企业文化研究出现了十大新的走向:

- 一是企业文化基本理论的深入研究;
- 二是企业文化与组织管理和领导艺术的研究;
- 三是企业文化与企业经营业绩的关系研究;
- 四是企业文化与企业竞争力和企业发展的研究;
- 五是企业文化与人力资源的研究;

六是企业文化与新经济形态的研究；
七是企业文化与企业竞争战略的研究；
八是企业文化与理论实践的研究；
九是企业文化与跨社会文化和生态环境的研究；
十是企业文化的模型与测量研究和企业文化的诊断与评估。

随着宏观经济形势、企业运行变化，企业文化研究的主题也有一定的变化。进入 21 世纪，特别是美国安然公司，然后是世通公司、施乐公司等以及一些会计公司、律师事务所的违法行为被揭开以后，关于企业文化的论述更是如潮水般涌出了。总结新世纪近三年（2000～2002 年）论及企业文化的书籍和文章，国外企业文化研究的主题更加突出。

关于企业核心价值观：企业核心价值观是公司基本的和长期的宗旨，不能把它与具体生产或经营做法混为一谈，不能为了经济利益或短期好处而放弃它；核心价值观不是靠抄袭得来的，关键是弄清自己公司的真正信念是什么；核心价值观是一种“内在”的东西，基本上不受外部环境的影响；核心价值观的真实性，是否成为企业的真正信仰，以及信仰的程度有多深。

关于网络文化：网络经济对企业文化的影响，虚拟企业中企业文化的建设，企业的电子商务化所带来的速度文化、创新文化、冒险文化、虚拟文化，企业文化对虚拟员工的影响，网络文化的特征，网络文化的实质，网络文化与人力资源管理，网络文化与企业领导者的功能，网络文化中的领导与管理，网络文化中的影子权威，网络文化时代的企业智力，企业网络文化与员工招聘，网络文化与沟通，网络文化与员工评价，网络文化与团队，组织结构网络化对企业文化的影响等。

关于企业道德：企业的道德底线，企业的不同价值标

准、企业的宗旨、社会道德与企业文化、实现企业宗旨的手段、企业道德投资、企业治理结构、政府对企业的监管、企业的自律机制、企业道德的内容、企业道德的作用、企业规模与企业文化、企业道德标准、企业发展与企业道德标准、企业文化与企业道德的区别和联系、企业个人价值标准与企业价值标准、个人价值标准与企业价值标准、评判企业文化的标准、评判企业道德的标准、公司内部控制系统、企业文化与企业利润等。

关于创新与变革：创新型企业文化、创新型企业、企业创新机制的建立、冒险精神的培育、创新型企业文化的特征、保守型企业文化的特征、企业文化的变革、企业文化变革的过程、创新型企业的培育、如何创造开放式沟通的环境、如何把顾客意见变成创新产品、机会法则、自由文化、创造性与纪律性的统一、企业国际化战略的实施对文化提出的挑战、文化的变革、危机中的文化、企业竞争精神、文化的融合、企业中的乐观主义、现代文化与传统文化、跨国公司跨国文化的竞争优势、薪酬制度的推行与企业文化的变革、企业内部治理与企业文化革命、企业文化与国际竞争力、外资催生的企业文化、危机管理与企业文化、无形的文化与有形的成就、实现创新的组织保障、企业文化变革的基础、培育创新型企业文化的途径。

从国外企业文化现象的发现到企业文化研究 20 多年的迅猛发展轨迹来看，走的是一条理论研究与应用研究相结合，定性研究与定量研究相结合的道路。也就是说，在对企业文化的概念和结构进行探讨之后，人们开始转向对企业文化产生作用的内在机制，以及企业文化与企业领导、组织气氛、人力资源、企业环境、企业策略、社会文化等关系的研究，对管理过程中社会文化因素和人的因素给予足够的重视，进而对企业文化与企业管理实践进行量化的追踪研究，

其实践意义在于对企业长期经营业绩和企业发展提供具有可操作化和定量化的理论框架。

第二节 欧美主要国家的企业文化特点

欧美主要国家企业成功的原因有很多，其中一个重要的因素就是具有独特的优秀企业文化。美国前通用电气公司总裁兼首席执行官杰克·韦尔奇，是一个富有传奇色彩的跨国公司的一代领袖，被誉为“20世纪最伟大的CEO（首席执行官）”，在谈到企业成功的秘诀时，他说，“与其说我是靠规模和实力取胜，不如说我的杰克·韦尔奇通用公司主要是一个有无限文化底蕴的公司，是无限的文化底蕴领导通用公司走到今天。所以，无论从理论还是实际，大家都可以看得非常清楚，企业文化在今天确实与企业的发展有着必然的联系。”世界经济论坛在评价国际竞争力的时候，有一个最重要的指标，就是企业的竞争力，而企业文化与企业竞争力相关系数（企业文化、管理效率、经营业绩、劳动生产率、劳动力成本）排在第一位。因此，从某种意义上讲，企业竞争的核心是文化竞争，是企业文化的竞争。

企业文化是一种以人为中心、以确立企业理念和价值观为核心、追求创新与个性张扬的现代管理新模式。从欧美国家的企业管理模式看，它们是先进文化的外在表现，集中体现了其企业文化的理念基础、规章制度、行为准则和共同的价值标准。企业的核心是企业成员的思想观念，它决定着企业成员的思维方式和行为方式。企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。纵观世界成功的企业，其长盛不衰的原因主要有三个，即优质的产品、精明的销售和深厚的文化底蕴。而且优质的产品、精明的销售往往产生于深厚的文化底蕴。在他们看来，现代企业的本质属性决定了企业存在的意义在于追求

效益的最大化，其价值观的核心是以获得利润为中心，那么，他们所崇尚和确立的“尊重人、理解人、关心人，开放管理、以人为本，鼓励冒险、开拓创新，客户至上、服务第一”等等的价值观，都是围绕这一中心进行的，并且作为企业发展的驱动力。美国管理学家彼得斯和沃特曼在他们合著的《成功之路》中认为，出色的美国公司几乎都只是以寥寥几条主要的价值观作为其发展的驱动力，给员工以充分施展才能的余地，使其发挥主动性。

一、尊重人，信任人

以往许多欧美国家的企业把员工仅仅看作是企业追求物质利益的“经济人”和获取利益的“工具人”，而如今越来越多的欧美公司把员工的发展作为企业的发展目标之一，尊重员工的个性、尊严和价值，努力满足员工多方面的需求，积极构建企业与员工的“命运共同体”。美国 IBM 公司的宗旨是尊重人、信任人，为用户提供最优服务及卓越工作，它是 IBM 不断成功的重要原因。尊重人就是尊重用户和员工的权利与尊严，帮助他们自我尊重；信任人就是发挥职工的自觉性、能动性和创造力；追求卓越就是尽力以最优的方式达成完美的结果。英国壳牌集团是一个历经百年磨练和洗礼的国际超大型能源托拉斯，多年傲居全球 500 强的前列。壳牌的信誉为集团全体所共有，诚实、正直和尊重他人是所有壳牌公司的核心价值观。壳牌公司认为，增强信任，开诚布公，协作精神，专业精通，以事业为重，维护股东、员工、客户对公司的信任和信心，是其持续增长和成功的关键。

二、永远自信，锐意创新

面对当今竞争日益激烈的市场环境，欧美国家的企业普遍以创新与变革为其企业文化的最高价值观，努力在创新和

变化中寻求和把握机会。美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇十分重视员工“自信、坚韧”、“变革、创新”品格的培养，甚至他把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的三大法宝之一。他认为，迅捷源于精简，精简的基础是自信。而培养员工自信心的办法就是放权与尊重，否则就无法将自信注入他们心中。在美国，大部分的大中型企业每天都有一种新产品问世。正是因为依靠变革与创新，英特尔公司得以长期雄居芯片市场的王座，微软公司得以牢牢控制着软件市场的主动权。

三、鼓励参与，开放管理

开放式的授权参与企业管理，在美国已经成为一种制度化的企业文化。企业鼓励员工积极提出合理化的建议，参与企业管理和创新活动，要求公司管理人员经常与员工进行平等的交流与沟通。美国许多高科技公司大多采用开放式的办公方式。在英特尔公司，反对等级制度禁锢员工的思想，鼓励员工向上级或同事提出不同意见甚至相反的意见。美国玛丽·凯化妆品公司的管理理念就是“善以待人”，强调把倾听员工的意见当作头等大事来抓，掌握倾听意见艺术的首要原则是全神贯注地听取对方发表意见，决不能心不在焉，并且要感谢所有来信和适当表扬一切有参考价值的意见和建议。美国思科公司通过网络向员工发布关于企业运营情况的各种信息，公布企业的发展方向和目标，把遇到的困难和问题也告诉员工，让每个人都参与到为企业出谋划策的行列中来。世界最大的食品调料公司美国 MCORMICK 公司，50 年来一直推行员工积极参与企业管理的独特方式“可轮换的管理委员会”，探究企业问题的关键少数，拓宽合理化建议的反映途径，把职工参与企业管理提升到制度安排的层面。该委员会完全是员工自发组织，任何进入该委员会的成员必须具备

领导才能、沟通技能、持久恒心、承担风险责任与创新、人际交往能力，一般由 9~19 人组成，任期 6 个月后轮换，委员可以享受 1 周的假期，获得一定的额外现金和股票报酬。

四、重视培训，组织学习

现代社会是知识经济时代。欧美国家的企业都十分重视知识资本的作用，不断加大对员工的培训和教育工作的力度，致力于创建学习型的企业组织。法国 THALES 公司是一家专门从事国防、宇航、信息技术和服务的国际性集团公司，THALES 公司是欧洲 25 家公司中人力资源管理最好的两家公司之一。他们设有 THALES 大学，在英国、法国设有培训基地，每年培训 3000~4000 员工。“教育永无止境”，是 IBM 的基本信条。他们每年投入 6 亿美元用于员工的培训。美国通用电气公司用于各种类型和不同层次的员工的培训每年高达 10 亿美元。微软、思科等公司都制定周密的企业教育培训计划和员工职业生涯发展的规划。

五、诚实经营，优质服务

在许多西方国家中，诚实信用被奉为“帝王原则”。这主要是由于他们长期形成的制度规范在起作用，而不仅仅是道德和法律问题。零售业实在是一个“诚实经营”的行业。诚实经营是美国最大零售商沃尔玛的成功之道，公司创始人沙姆·沃尔顿坚持“诚实经营”的原则，今天看来更是意味深长。沃尔玛的成功在于，诚实守信，比竞争对手更节约开支，这使公司能够把商品价格保持在最低价格线上，“做口碑、赚分厘”。许多美国公司都把面向市场和顾客，为顾客提供最佳的产品和最优的服务作为基本的价值观，把利润看成是企业满足顾客需求，为顾客做出贡献的一种报酬，以此规范企业和员工的行为。IBM 公司的理念是“为顾客提供世

界上最优秀的服务”，“IBM 就是服务”。他们不是把产品卖出作为服务的终点和最终目的，而是以与用户建立持久良好的关系作为成功的标志。公司要求全体员工对用户提出的问题必须在 24 小时内予以答复或落实。微笑服务是麦当劳的文化特色。麦当劳公司强调“顾客永远是最重要的，服务是无价的，公司是大家的”，要求每一位员工必须尊重顾客，把满足顾客的需求和为顾客提供百分之百的满意度放在第一位，坚持严格的规范的生产、销售和服务过程。

六、鼓励尝试，宽容失败

鼓励冒险，宽容失败是美国企业文化中的重要价值观，也是美国企业不断成功的重要原因。“鼓励革新，容忍失败”，已经成为美国最成功企业的“革新文化”。美国 3M 公司（明尼苏达采矿制造公司）以鼓励创新著称，主张“切勿随便扼杀任何新的构想”，“只有容忍错误，才能进行革新”的文化理念，并采取措施加以保护。在美国加州“硅谷”的企业，普遍推崇“允许失败，但不允许不创新”，“要奖励敢于冒风险的人，而不是惩罚那些因冒险而失败的人”的价值理念，并以重金资助创新研究人员。

优秀的企业文化不是自觉产生的，而是企业家在长期的实践活动中形成固定下来的企业理念。企业文化反映的是已经沉淀在企业中的那些约定俗成的行为规范和价值导向。美国杜邦公司为了跟上时代的变化，不断重塑自我，而惟一不变的是杜邦的核心价值，即安全、环境保护、职业操守、对人尊重。值得注意的是，在 21 世纪经济全球化扩张中，不少跨国公司提出“做本土员工，投资本土经济，做本土公民”的口号，提倡企业跨国经营必须适应本土传统，与本土文化接轨，争取本土人民的认可，满足当地顾客的喜好和需要，使当地顾客对本公司的商品和服务感到满意，从而扩大

市场的占有份额。沃尔玛在全球扩张的过程中,始终坚持实现“本土化战略”。管理团队本土化、采购本土化、经营方式本土化,促进就业和全球共享的商品采购业绩加上良好的政府公关,使沃尔玛可以迅速地在所在国建立自己独特的“主流”地位。从上述案例看,欧美最优秀的公司都有并遵循一套核心价值观,而且具有许多共性的东西,这是它们长盛不衰的重要原因。正如美国《财富》杂志指出,企业家要打赢 21 世纪的第一战役,没有强大的企业文化,没有卓越的企业价值观,企业精神和企业哲学信仰,再高明的企业经营战略也无法成功。

第三节 中国企业文化的发展现状

改革开放以来,特别是中国加入世界贸易组织后,企业文化越来越受到中国企业界和学术界的广泛关注和重视,企业文化的组织和队伍得到迅速发展。目前,在国家民政部正式注册的国家级企业文化社团组织(含一个机构两块牌子的社团)4 个,地区性企业文化社团组织 50 多个。15 年来,中国企业文化研究会的先行者和实践者们,孜孜不倦地开创了中国企业文化的先河,提出了中国企业文化发展的根本问题,探索了一条中国企业文化建设之路。先后开办了第一个企业文化研究所,建立了第一个中国企业文化建设示范基地,开通了首家中国企业文化网,出版了第一套企业文化系列丛书和第一部《中国企业文化大辞典》,等等,初步形成了中国特色的社会主义企业文化理论框架。与此同时,举办了近 100 场各种类型的培训班、座谈会、报告会,为 1000 余家企事业单位培训了企业文化骨干力量,为 300 多家企事业单位进行了企业文化策划、设计、咨询、论证,举办了优秀企业文化创新奖等活动,有力地推动了企业文化建设的发展,产生了一批典型企业文化,使积极向上的企业文化逐渐

成为中国先进文化的重要组成部分，成为企业核心竞争力不可或缺的重要因素。

一、对中国企业文化现状的基本判断

第一，我国的企业文化建设已经从“移植组装”开始向“自主开发”阶段迈进，但总体上看发展很不平衡，东部沿海企业好，西部和民营企业差，说得多，做得少，表面的多，深层的少。企业文化建设的重要性仍然没有引起广大企业经营者足够的重视，还需要进一步引导和探索、加强和利用。

第二，我国对企业文化的理论研究方兴未艾，研究方法已经开始从定性分析转向定量分析（如文化贡献率、实证模型等），研究范围从国有独资及国有控股企业扩展到非公有经济实体甚至虚拟企业的企业文化，研究对象从单纯的研究企业形象开始深入到研究企业审美文化和“知识资本”的人才要素等，但总体上说阐述概念的多，实证研究的少，特别缺乏对世界 500 强企业和国内知名企业深层次的文化力研究，也缺乏科学的企业文化评价指标体系，系统性、层次性、可操作性不强，有待于进一步深入研究。与国外企业文化研究的迅猛发展相比，从事中国企业文化专门研究的力量比较薄弱，对企业文化的研究还停留在粗浅的阶段，严重滞后于中国企业文化发展实践，许多企业在塑造企业文化时主要是企业内部自己探讨，虽然也有专家学者的介入，但是由于对该企业文化发展战略构想、企业理念、形象设计、目标定位、框架体系、操作实施等问题缺少深入的研究，也就难以对企业长期发展产生文化的推动力。

第三，许多大企业集团已经把企业文化建设作为企业全部工作的重要内容积极推进，而且设立了企业文化部或“两块牌子”一套人马，不少企业将其列入企业发展规划。如上

海宝钢大力推行 CS 战略,已经形成了具有宝钢特色的“用户满意文化”,而“三高一流”(党员的政治觉悟高于群众、操作业务技能高于群众、生产工作业绩高于群众、培育一流的党员队伍)作为党建工作实践活动的创新,已成为宝钢企业文化和核心竞争力的重要组成部分,并出台了《建设具有竞争力的宝钢文化的构成体系》和《宝钢的理念形象与行为形象》,形成了宝钢企业文化建设工作的纲要。中国航空工业第一集团公司经过几年的实践,印发了《集团文化建设纲要》,出版了《集团企业文化读本》加以宣传、推进,从而吹响了全面建设集团文化的进军号。但相当一部分企业存在着思想政治工作与企业文化建设“两张皮”的现象,没有真正地融合,没有形成企业的核心竞争力,缺乏渗透力和实效性。尽管在企业文化建设工程中不少企业已经进行了大量有益的实践与探索,取得了显著的效果,但总体看,中国企业文化建设的不完整和不规范仍普遍存在。据北京市有关部门的一份调查资料显示,有 70% 的企业其文化建设仍停留在原有的传统自发的状态下,没有进行有意识、有计划的整合、提升等工作,完整的企业文化体系远未形成。新旧企业文化的冲突,在一定程度上限制了思想解放和观念转变。组织机构的不健全,导致了企业文化建设的不确定性、阶段性和间断性。不少企业仍没有企业文化建设的专门组织,也没有配备专业人员,需要时组织个临时班子,又缺乏企业文化有关知识,工作时常处于无方向、无规律的间断的状态。在企业文化建设过程中,有些企业没有自己明确的战略目标,也没有将企业文化与企业管理人才培训工作作为企业文化建设重要的环节来抓,缺乏企业文化交流与培训,没有必要的资金投入,这就很难取得“真经”。

第四,许多中国企业缺乏对商标标识和产品“品牌”价值的认识,缺乏对知识产权的防御保护意识,没有把品牌作

为企业文化的重要内容，没有根据时代的变化和企业发展的要求设计或变更企业的标识，没有把品牌的差异性变为最大化和高识别度，没有建立起客户对品牌强烈的忠诚度和崇敬感，没有利用各种方式为品牌创造更大的价值，没有不遗余力地推广国际品牌形象，甚至被国外的机构和个人抢注了品牌和域名，造成了巨额的经济损失。

第五，诚信缺失是中国企业管理的“黑洞”，重建信用已经成为中国企业的当务之急。诚信问题是关系中国企业和企业家成长的关键所在，将决定企业的发展。那些不守信用的企业是没有出路的。具有 70 年历史、年上缴利润 1000 万元的南京冠生园因“陈馅事件”被央视曝光后被迫破产再造，根本原因是该企业本身失去了起码的诚信，不重视产品质量，愚弄消费者，坑害消费者，结果最终被消费者所抛弃，必然被市场所淘汰。据中国注册会计师协会 2002 年底公布的一个数字：注册会计师们对上市公司 2001 年年报审计出虚报利润 2190 亿元。全国人大常委会副委员长蒋正华在 2003 年 1 月举办的第五届北大光华新年论坛上指出，中国企业在市场交易中因信用缺失、经济秩序问题造成的无效成本已占到我国 GDP 的 10% ~ 20%，直接和间接经济损失每年高达 5855 亿元，相当于中国年财政收入的 37%，国民生产总值每年因此至少减少两个百分点。国家审计局曾对 1290 家国家控股企业的资产损益表进行过分析，发现 68% 的企业财务报表存在严重不实，违纪金额超过 1000 亿元。中国企业摆脱信用危机急需解决假、赖、骗、诈、欺五大问题。非法造假是信用缺失的典型表现，全国每年由于产品质量低劣或制假售假造成的各种损失达 2000 亿元。合同欺诈、逃避债务、偷税漏税、走私骗汇、虚假报表、黑幕交易、价格陷阱、伪装上市、地方保护等恶劣行为无不动摇着信用的基石。其最严重的后果是：破坏了市场经济的基础，动摇了

投资者的信心。之所以造假猖獗，首先，关键在于失信的成本太低，收益过高。2002年8月出台的《刑法》修正案虽增加了对赖账不还追究法律责任的规定，但惩罚力度还不够。对恶意操纵证券市场、公司公布虚假信息等诸多失信行为还无法可依。其次是对失信行为的惩罚力度太弱。某些方面还存在盲点，比如当账面利润只有零利润或负利润时，现行措施无法追罚；而国外经验是按企业销售总额定罚，并允许商家、厂家层层追究。三是监管力量薄弱。银广夏既不是证监会查出来的，也不是交易所发现的，而是记者通过对公开年报的分析揭穿的。四是社会约束缺乏，行业自律较弱。五是信用管理体系跟不上信用环境的发展。六是地方保护主义的纵容、支持和唆使，加剧了一些企业的失信。信用危机已到了非解决不可的时候了。

第六，企业家是培育独特的积极向上的企业精神的关键所在。企业家精神是一个企业精神的核心，是影响企业经济增长最重要的非经济因素，但企业家精神不能涵盖企业文化的全部。优秀的企业文化是卓越的企业家的人格化。作为企业文化的第一设计者——企业家的素质、决策力、领导力将越来越重要。美国GE公司新任总裁伊梅尔特在中国中央电视台《对话》栏目中回答什么是CEO时说，“第一，CEO是制定企业发展战略的；第二，CEO是选择企业领导团队的；第三，CEO是构造和传播企业文化的。”可见，CEO是构造和传播企业文化的天使。从某种意义上讲，企业家应是企业文化的第一设计者，第一践行者，第一宣传者。正如海尔集团CEO张瑞敏在海尔充当的角色那样，“第一是设计师，在企业发展中使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”实际上，海尔的扩张主要是一种文化的扩张，更重要是带去了一套海尔的文化。企业家要凸显

与张扬个性，并进行科学的 CI、VI、MI、CIS 设计和恰当的形象塑造和传播。一个成熟的企业文化，它一定不因企业家本人的更替和企业家的变化而受到重大影响。百年老字号北京“同仁堂”所独有的“济世养生”、“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的企业文化，即便在今天也很有影响力。

二、中国企业文化建设中存在的一些误区

一是认为企业文化是“舶来品”、“洋玩意儿”，带有资本主义性质，不适合中国的国情；

二是认为企业文化是企业家的事情，企业家精神就是企业文化；

三是认为企业文化就是搞些卡拉 OK、职工文体娱乐活动，与企业经营管理无关；

四是认为企业文化和精神文明建设、思想政治工作是一码事，只是换个新名词而已；

五是认为企业文化是用来装饰企业门面的虚东西，靠短期突击就可应付上级检查；

六是认为企业文化大同小异，把别人的东西拿来就可以了，没有必要再花大价钱去请专家学者来设计；

七是认为本公司没有企业文化，企业文化与公司治理结构没有任何联系；

八是认为企业文化是个筐，什么都可以往里装，是万能的；

九是认为企业文化是企业长期固定下来的价值观，不需要创新，也不能更改；

十是认为企业文化听起来好听，做起来太难，也没有人力物力财力去搞，何必自讨苦吃。

三、当前中国企业文化建设应当注意的几个问题

第一，企业文化建设的关键是重视程度。从企业文化的理论和实践看，一个公司的企业文化不仅与企业“掌门人”的经营理念有着直接的关系，而且同企业领导人的重视程度有着密切的关联。如果“一把手”重视，那么，那个公司的企业文化建设就会顺利推进。企业领导人是企业文化的龙头，是塑造、倡导、宣传和实践企业价值观的先行者，企业领导者的表率作用和模范行为是一种无声的号召，对员工起着重要的示范作用。如德国路特公司的董事长亲自撰写员工应遵循的十条规则，并带头执行。从我国的国情看，企业文化建设首先要得到党政“一把手”的支持，正确认识企业文化建设的地位和作用。企业文化建设应由企业党委总体负责，因为企业文化是企业党委做好思想政治工作和精神文明建设的结合点，是坚持“两手抓，两手都要硬”的一个有效载体。因此，企业领导人要高度重视企业文化建设，切实加强领导。要规定行政“一把手”是企业文化建设的第一责任人，党委负责总体组织实施，各职能部门分工负责落实，构成“三位一体”领导体制来推进企业文化建设。在某种程度上说，“一把手”的素质决定企业文化建设水平的高低，只有不断提高“一把手”素质，提高他们的思想道德水准、提升他们的精神境界，才能搞好企业文化建设。企业文化建设要坚持高起点，但坚持高起点又要从实际出发，同企业改造发展的每个阶段相适应，还要坚持与时俱进，不断修改、完善、提高。企业文化建设坚持高起点，主要体现在企业的核心价值观、经营理念上坚持高标准，企业的领导者要进一步提高认识，提高素质，胸怀大志，志向高远，才会有高水准的企业文化。企业领导人要切实把企业文化建设工作列入企业的重要议事日程，根据企业不同发展阶段的形势与任务确

定相应的企业文化战略，并把它纳入企业整个发展战略规划之中，有组织、有计划地加以落实，把企业文化建设当作一条管理主线来抓。企业文化也要搞“一把手”工程。“一把手”要做到挂帅、出征，做到责任、工作双到位。企业文化是企业的长期行为，靠短期突击不能奏效。企业要设置相对固定的企业文化管理机构，配备专业人员，投入一定的资金，健全组织网络，建立良好的行之有效的工作机制和企业文化建设格局，使企业文化建设能够长期、稳定、持续地推进。改变企业文化的模式，不仅要长期积累新文化质，而且要同旧文化质的“惰性”做反复较量、长期斗争，必须长期努力，持之以恒。

第二，企业文化建设要坚持“以人为本”的原则。残酷的事实和激烈的市场竞争唤醒了众多企业领导人“人是最重要的关键因素”、“人才是第一资源”的意识，开始注重尊重人的尊严、关心人的需求，更加注意企业文化中人才的要素及其价值的开发与利用。世界三大旅游公司之一——美国罗氏旅游公司的经营高招是，别人尽力讨好顾客，他们则把重心放在激发员工的忠心和进取心上，坚持做到“员工第一”的原则。以年均增长率100%高速发展的中创软件之所以成为中国IT业的旗舰之一，其中很重要的原因是精心打造企业的团队精神，推行契约式管理，为高知人才提供最好的发展机会和实现自我价值的平台，以“与您共同发展”的企业文化和企业美好前景吸引人才，不断增强团队的凝聚力，强化服务意识，为客户创造价值，实现“客户利益最大化”的同时，实现公司利益和员工利益“无缝对接”，极大地激发了广大员工的积极性和创造力。因此，企业经营管理者应当强调企业文化建设的主体是人，人是最重要的关键因素。要坚持“以人为本”和“人本主义”，注重创造宽松、优美的工作环境，更加关注人的个性的张扬和能量的充分释放，重

视员工自我价值的实现和人的全面发展，最重要的是改革收入分配制度，建立有效的激励约束机制。允许和鼓励资本、技术等生产要素参与分配，建立产权激励制度，最大限度地调动人才、特别是科技创新人员与管理人员的积极性，加紧建立高级管理人员的激励机制。在人才竞争日益激烈的今天，企业高级管理人员是国内外专业“猎头”公司主要争夺的对象。要加强对人力资源的引进、开发和培养，重视人才的继续教育，形成一种终身学习培训的循环机制，培养不断创新进取的人才。要继续抓紧改革原有的人事制度，建立科学的人才评价体系和用人制度，形成人力资源市场化配置机制，营造一个有利于人才竞争与流动的制度环境，并做好动员、组织、激励企业员工共同参与企业文化建设的工作。

第三，企业文化建设是市场经济的灵魂，信用是企业文化的集中体现。目前，信用缺失是我国企业普遍存在的一个突出问题，国家、企业和消费者都深受其害；即便在美国这样最发达的市场经济国家也接连爆出信用丑闻，使信用这个企业的无形资产成为企业文化建设的核心内容之一。市场经济是信用经济，缺乏诚信的市场经济必然是病态的，必须建立信用文化。信用是最广泛、最基本、最普遍的制度环境，大力整顿和规范市场经济秩序就成为了市场经济健康发展的必然。德治和法治双管齐下，在全社会建立起社会主义市场经济的信用秩序，让守信用者因守信用获得回报，让失信者因失信而受到惩罚。诚信乃为人之道，立身之本，是一切道德赖以维系的前提。现代企业不仅是市场主体，也是维护信用的主体。在成熟的市场经济条件下，诚信就是企业的资本、企业的财富、企业的竞争力、企业精神的第一要义。如山东三联集团把“走大道不走小道，走正道不走歪道”作为企业经营理念。杭州胡庆余堂的企业精神就是“戒欺”两个字。实践表明，诚信是企业求生存、谋发展的关键因素，是

社会和经济发展的助推器。企业经营管理者要把诚实守信渗透到企业经营的各个环节，深入到企业文化的核心层。北京双鹤药业视“诚信”为企业的生命之源，他们的“求真、求实、求精、求美”的企业精神和“科学、优质、真诚、高效”的经营理念，汇集成“以最优质的产品取信于民，以最优良的服务方便于民，以最合理的价格造福于民，以最好的信誉取悦于民”的经营方针。这些以“诚信”为核心的企业精神、经营理念、经营方针不断推动着新兴企业的各项事业蓬勃发展。企业自律与社会对企业的他律是建设企业信用文化、塑造企业诚信形象的根本途径。社会对企业诚信的他律，有赖于政府和中介组织努力营造公开、公平、公正、诚信的市场环境，激励、褒扬诚实守信的企业，抨击、鞭挞各种信用失范和缺损的行为。建立健全社会信用制度，培养公民的诚信品德是事关社会主义市场经济能否推进的重大问题，是摆在我们面前的现实任务，也是具体落实江泽民同志“以德治国”方略的基础工作。加强企业文化建设，要不断提高道德水准和品德修养，在知、修、行结合的一致上下功夫。据中国企业经营者的一份问卷调查报告，69.5%的企业经营者认为加强企业文化建设是加入世贸组织后企业信用体系方面改革的重点，而认为提高重要性、加强职业道德建设、加强企业职工素质建设的经营者，比例分别是41%、58.5%和45%。因此，企业要树立良好的职业道德、诚实守信、依法经营，经济效益与社会效益“双赢”的思想和可持续发展的观点，只有这样，才能赢得市场，健康发展。

第四，企业文化建设不变的主题就是创新。创新是所有企业保持持久竞争力的不竭动力，是铸造企业核心竞争力的根本途径。具有350多年历史的北京王麻子刀剪，其创造的“铁夹钢”工艺迄今为止仍是世界上最好的刀剪工艺，曾占全国半壁江山，但由于企业的设备严重老化、产品创新意识

差，几百年来基本上是一副老面孔，品牌价值也逐渐贬值，从而在竞争中被市场无情地抛弃，最终不得不申请破产。而迄今只有 100 多年历史的瑞士军刀，不仅高质量地保持了传统工艺，而且根据市场的需求变化，不断进行创新，单就品种而言就有几百种，他们每年都有新款上市，而且不失时机地改进军刀的功能、包装、销售网络等，使瑞士军刀持久地名扬天下。由此看来，百年老店也要与时俱进，不断创新。与时俱进，不断创新，是企业文化建设中不变的主题。企业家不可沉缅于过去或现有的成功，必须不断地忘掉过去，超越自我，展望未来，建立新的企业价值观和企业文化。只有坚持创新，摧毁自我，改造自我，追求卓越才是企业的新文化革命和文化力的力量源泉。拥有中国“鞋王”之称的森达集团，把“视今天为落后”的哲学理念升化为其蓬勃向上的企业精神。世界著名营销战略专家、美国科特勒营销集团总裁米尔顿·科特勒先生认为，企业形象对于消费者建立对其产品的消费信心至关重要。很多中国制造商们打造的只是他们的企业品牌，而不是产品品牌。为了应对中国加入世贸组织的挑战，中国企业在打造企业品牌之际，还必须增强产品品牌的打造意识。如果企业的产品根本没有品牌力，企业最多只是商品流通公司。企业文化的发展要同企业的经营活动和管理创新更加紧密地结合起来。根据创新的基本原则和要求，北京医药集团结合自身发展要求重点实施了“四个创新”，即制度创新、技术创新、发展环境创新、管理创新，取得了很好的效果。新经济中的霸主将是那些建立在文化创新基础上的企业。21 世纪是一个不断学习创新的知识经济时代。谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过，未来将是全球竞争的时代，这种时代能成功的公司，将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司。未来的企业文化将是综合的

文化，是吸收了最开放、最前卫、最高质的现代文化而形成的。正如韦尔奇所说，“最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力。”

第五，企业文化建设的生命力在于突出个性。一个企业的文化个性，是这个企业在价值观和经营理念等的文化表现形式上与其他企业不同的特性。它只为这个企业所有，只适用这个企业，是这个企业生存、发展条件及其历史延续的反映。国内外的优秀企业，都是具有鲜明的文化个性的企业。尤其是美国企业大多崇尚个性。比如，“体育、洒脱自由的运动员精神”是耐克公司追求的个性化的公司文化。这个具有鲜明特征的公司文化一反传统观念的企业形象，是由公司创始人菲力普·奈特创立的，他把永不停息的个人奋斗和商业理念贯彻于企业运营的始终，不断创新，实施营销新战略是耐克制胜的法宝。建设企业文化必须注重自己的个性，发展自己的个性，否则就缺乏勃勃生机和活力。天津王士力集团是一家由中医起家、致力于创造传统医药第一品牌，推动中医药成为全人类共享医学成果的高科技制药企业，其主导产品复方丹参滴丸通过了美国 FDAIND 临床用药申请，成为我国第一例通过该项审批的复方中药制剂。在当今世界回归自然潮流的冲击下，王士力集团“追求天人合一，提高生命质量”的企业理念体现了人与自然和谐共处，可持续发展的思想，明确了以提高人类生命质量为己任，使企业员工产生了崇高的使命感，在市场上和消费者中间引起强烈的共鸣。因而，集团取得了营销收入年平均 94% 的速度增长，累计上缴国家利税超过 10 亿元的骄人的业绩。中国的企业在进行企业文化建设中，突出的问题在于缺少个性化的东西。许多企业常常用千篇一律的“艰苦奋斗、开拓进取、服务至上、争创一流”等口号作为企业自己的文化。有些企业不去认真研究企业发展的历史和特点，一味地拿来主义，就连设

计的标识也极为相似或干脆照搬国外的标识，根本看不出企业之间的异同，这不仅不利于知识产权的保护，而且不利于企业理念的塑造。因此，中国企业文化建设更需要重视企业文化个性的发展。要根据不同行业、结合自己的特点进行大胆地创新和提炼，既要体现企业文化的继承性，又要反映时代的特征、张扬自己与众不同的个性特征，才能形成自己独特的企业文化。

第六，企业文化建设要善于兼容和融合优秀的多元文化。任何一个国家和民族的企业文化的底蕴首先来自本民族的传统文化，同时兼收世界各国的优秀文化，使一元与多元相兼容且丰富多彩。虽然经济全球化、文化无边界、思想多元化趋势十分显现，但不同国家和地区、不同所有制性质的企业所构成的企业文化各有特色，并总是处于流变的动态过程之中。要研究古今中外先进的思想文化，吸收一切好的东西为我所用。但是，无论是中国优秀的传统文化还是有益的外来文化，都是中国先进文化建设的“流”而不是“源”。中国先进文化建设的源泉，是亿万人民群众的伟大实践。实践给文化的创造提供了不竭的动力和源泉，人民群众不仅是创造物质财富的主体，也是创造精神财富的主体。一种优秀的企业文化，必定是融合了民族文化和历史人文精神的精华，必定注重吸收传统文化的营养来充实、丰富、发展自己的企业文化。20世纪50年代初，美国人给日本企业家传授产品质量管理的考评和测量技术，很快被改造成世界著名的QC小组活动。日本松下电器公司十分注重荟萃世界优秀企业文化。它规定在国外的子公司有研究各国企业文化的使命，子公司领导人回国述职或参加培训，首先要报告所在国家和地区企业文化的特点。对于外来的企业文化，也不能简单地采取“拿来主义”，而应持认真鉴别，分析批判，取其精华，去其糟粕，博采众长的态度，同中国企业的实际相结

合，坚持“以我为主，为我所用”的原则，既反对盲目的排外主义，又抵制“全盘西化”，把学习、融合国外优秀的企业文化的过程作为创新中国特色企业文化的过程。在当前世界新一轮的兼并重组浪潮席卷而来时，中国企业要像戴姆勒—克莱斯勒、西门子等著名跨国公司那样，注意跨国文化的融合以及兼并重组企业的文化整合。当然，月亮并不都是外国的圆。我国的海尔等优秀企业的企业文化在水准上不比国外企业差。在国际竞争中，我们兼并国外的公司，兼并的过程，也是用中国的企业文化改造他们的过程。如果不这样做，单纯从经济的角度、管理的角度去做工作，是不可能成功的。中国石化集团公司根据在境外上市后在市场新的定位、新的发展目标和方向，对原有的企业文化进行了修订，他们在“爱我中华、振兴石化”的企业精神基础上又提出了“竞争、开放”的经营理念，“扩展市场、增加回报”的经营战略，“公司利润最大化、股东回报最大化”的经营宗旨，“外部市场化、内部紧密化”的经营机制，“规范、严谨、诚信”的经营准则和“永不满足、各得其所”的激励机制。总之，中国企业文化建设要以开放、学习、兼容、整合的态度，主动吸纳外国优秀的企业文化，把它融合到中华民族的优秀文化之中，而不能“全盘西化、食而不化”。

第七，企业文化建设要注意理论研究和理论创新。企业文化是一门融管理学、组织行为学、心理学、文化学、美学等于一体的前沿边缘学科。企业文化理论的本质特征是倡导以人为中心的人本管理哲学，反对“见物不见人”的理性管理思想，主张将培育进步的企业文化和发挥人的主体作用作为企业管理的主导环节。根据对国外企业文化研究的了解和国内企业文化建设现状的分析，我们认为，中国企业文化的研究应该坚持理论研究与应用研究相结合、定性研究与定量研究相结合、国外与国内企业典型案例分析相结合的原

则，主要侧重于以下三个方面：一是加强对中国企业文化基础理论的研究。要着重研究企业文化的内涵、功能、定位、内容、目标和实现基本途径的问题；研究企业文化与企业家的关系；研究企业文化与企业管理的关系；研究企业文化与企业环境的关系；研究企业文化与企业创新的关系；研究企业文化与企业发展的关系；研究“三个代表”重要思想与企业文化的关系；研究企业文化与思想政治工作、精神文明建设、政治文明的关系；研究企业文化与学习型企业的关系；研究企业文化与企业伦理诚信问题；研究企业文化与信息化的问题；研究企业文化中国化、本土化和国际化问题，等等。二是加强企业文化的应用研究。要着重研究企业文化与企业品牌和形象的关系；关于企业文化与经营业绩的测量和评估；关于企业文化先进与落后的诊断；关于企业文化的设计和咨询；关于企业文化的评价体系等等。三是加强企业文化实证研究。要着重研究中国国内百强企业的企业文化塑造和实践的追踪研究；关于世界 500 强企业的企业文化成功与失败的案例分析；关于不同所有制企业的企业文化的塑造问题，等等。中国企业文化建设需要理论为先导，也需要理论的创新。要充分发挥中国企业文化研究会、中国社会科学院等专门研究机构的作用，力争每年都将企业文化纳入国家社会科学研究课题；加强中国企业文化研究队伍建设，继续支持在部分高等院校设立企业文化专业的做法，培养更多的企业文化方面的专门人才；鼓励进行企业文化的理论创新，积极借鉴和运用国外企业文化研究方法和最新成果，扩大国内外企业文化交流 and 研讨；加大对理论研究的支持和资金投入的力度；加快中国企业文化研究成果的运用和实践，促进中国企业文化健康发展。

第四节 企业文化与企业思想政治工作

企业思想政治工作是企业文化的重要组成部分，起着基础性保证作用，应主动将企业文化纳入自己的工作内容。企业文化为思想政治工作服务企业中心工作开拓了新的领域，是思想政治工作传统与现代企业管理相结合的好形式，是搞好思想政治工作的有效途径和重要载体。企业文化与思想政治工作相结合是彼此发展的客观需要和内在要求。

一、企业文化与思想政治工作的相互关系

思想政治工作是研究人的思想及思想活动规律，以提高人们认识世界和改造世界能力为内容的一门科学。企业文化本身也是一种企业管理思想、管理文化和方法的创新。企业文化和思想政治工作的关系，二者从逻辑上说是两个相交的圆，有些内容是共同的，有些内容可能是企业文化大一些，有些思想政治工作的内容企业文化也包含不了。

思想政治工作与企业文化两者既有联系又有区别，研究的主客体相同，工作对象相同，目的、目标和方式相似，所属范畴和内涵不同，形式和载体不同，功能和作用不同，也就是说，两者研究的对象都是人，两者都是以观念形态、价值观等方面的内容为核心，都是通过沟通和交流，建立合理科学的机制和规章制度，引导、教育和激励员工努力工作，目的是提高人的素质和文化品位，目标是培育“四有”新人，提升企业的核心竞争力，前者属政治范畴，后者属经济管理范畴，前者内涵小，后者内涵大，前者涉及的工作领域比后者宽泛，前者的目标比后者更大，后者是前者的有效载体，后者的功能和作用更为具体、直接。

二、企业文化与思想政治工作相结合的必要性

第一，企业文化与思想政治工作相结合是加强和改进新时期企业思想政治工作的客观需要。江泽民同志在中央思想政治工作会议上强调指出：“世界正在发生深刻的变化，中国正在进行完善和发展社会主义制度的自我变革。党的思想政治工作面临的形势更复杂，任务更繁重，工作更艰巨了。党的思想政治工作绝不是可有可无，无所作为，而是必不可少，大有作为。面对新形势新情况，思想政治工作在继承和发扬优良传统的基础上，必须在内容、形式、方法、手段、机制等方面努力进行创新和改进，特别是要在增强时代感，加强针对性、实效性、主动性上下功夫。”由于传统的企业思想政治工作不适应新的形势的发展，不适应社会经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和分配方式“四个多样化”和社会思想文化的变化，迫切需要寻找新的路径和载体，而企业文化恰恰是加强和改进思想政治工作的有效途径和重要载体。两者的结合可以拓宽思想政治工作的内容，内涵更加深刻，外延更加延伸，打破思想政治工作旧有模式，弥补过去思想政治工作形式单调的不足，克服与生产经营“两张皮”的现象，更有利于与企业管理有机地融合起来，给思想政治工作注入了新的活力，增加了思想政治工作的时代感、主动性、针对性和实效性。如果把思想政治工作和企业文化两者相融合，把思想政治工作作为企业管理和管理对象之间的桥梁和纽带，不仅可以提高劳动力和劳动的有效供给，而且可以使属于硬件的管理发挥充分的作用，进而激励和约束企业员工去提高思想政治觉悟和业务技能，从而促进企业核心竞争力的提高。

第二，企业文化建设与思想政治工作相结合是企业文化建设的需要。思想政治工作与企业文化相结合有利于确保企

业文化发展的正确方向，整合企业人力资源和阵地资源，充分发挥企业文化的功能，在形式、方法和机制等方面创新发展，打造出高品质的企业文化，实现两者双赢的目的。企业文化是经济和文化的产物，是企业管理从经济层面向文化层面拓展的结果，它的主体虽然属意识形态，但它更贴近生产经营管理，更容易被员工所认同和接受。企业文化是一种特殊的“粘合剂”，可以改变以往企业思想政治工作与经济工作“两张皮”的现象。企业文化建设强调以人为本，以规范管理为纽带，融思想教育、制度约束和激励机制于一体，是企业思想政治工作服务于生产经营中心工作的切入点 and 有效载体。企业精神始终是企业之魂，是企业长盛不衰的精神支柱，不断地将思想政治工作与培育职工的企业精神融为一体，并注入时代的内容，创造崭新的工作方式，是思想政治工作和企业文化建设的共同任务。

原中央企业工委副书记郑斯林在 2002 年中央企业党建思想政治工作研究会成立大会上强调，“企业文化是社会主义文化建设的重要组成部分，是思想政治工作传统与现代企业管理相结合的好形式，是企业内聚人心、外树形象、提高企业竞争力至关重要的工作，为思想政治工作服务企业中心工作开拓了新的领域。我们要努力把加强和改进思想政治工作与企业文化建设有机地统一起来，进行探索和实践。”

三、发挥政治优势推动企业文化建设

思想政治工作不能简单地等同于企业文化，企业文化建设也不能孤立地进行，更不能把它作为时髦的“装饰品”或“文体活动”的代名词，而应该自觉地利用和发掘企业思想政治工作的资源和优势来推动企业文化建设，同时使思想政治工作找到一条渗透企业经营管理中去的途径和载体。因此，必须处理好企业文化与思想政治工作的关系。既不能只

强调思想政治工作而忽视企业文化建设，也不能以企业文化建设取代思想政治工作。

思想政治工作是我们党的优良传统和制胜法宝，是经济工作和其他一切工作的生命线，是团结全党全国各族人民实现党和国家各项任务的中心环节，是我们党和国家的政治优势，是保证我们党始终做到“三个代表”的必然要求。简单地说，思想政治工作是教育员工，提高素质，凝聚人心，保证发展。随着市场经济体制的建立和完善，国有企业改革的不断深化，思想政治工作要抓住机遇，乘势而上，与时俱进，开拓创新，解放思想，实事求是，不断丰富内容，满足人们的需求，使思想政治工作成为增强企业凝聚力、战斗力和竞争力的系统工程。思想政治工作作为企业发展的强大支柱，只能加强，不能削弱，必须保证思想政治工作不因企业改制、机构精简等情况受到影响，应当转变工作思路，改进工作方法，提高工作实效。因此，思想政治工作必须紧紧围绕党和国家的大局，为企业的生产经营服务来进行，才能有广阔的舞台和发展空间。思想政治工作要适应解放和发展生产力的要求，适应建设先进文化的要求，构建思想政治工作系统工程，最大限度地代表广大人民群众的根本利益。思想政治工作要纳入企业管理的整个过程，这样就抓住了企业发展中的主要矛盾，使之成为解决主要矛盾的切入点 and 突破口。中国移动通信集团公司重庆公司通过系统规划、整体实施，逐步形成了具有企业特色的“效益型”思想政治工作模式，付诸实践，卓有成效，企业面貌一新，业绩持续攀升，成功地走出了一条坚持思想政治工作创新促进企业全面发展的新路子。思想政治工作只有“全面融入”和双向渗透到企业管理的各个环节，才能使思想政治工作从“软任务”变成“硬指标”，增强企业思想政治工作的可操作性和现实针对性，从而使思想政治工作成果转化为生产经营的“效益”价

值。如果脱离了企业的经营工作，思想政治工作就不可能做好，党群工作部门的威信也会不高，企业的思想政治工作就成了无本之木，无源之水。同样，企业只有结合思想政治工作去经营，才能正确执行企业的发展战略和规章制度，推动企业的改革与发展。

从本质上讲，思想政治工作就是群众工作，是宣传群众、教育群众、引导群众、提高群众的工作。群众工作说到底人的工作。思想政治工作不能是“马后炮”，不能只当“消防队”，尽做“按葫芦”的事，而应当增强工作的预见性、主动性和针对性。要增强工作的预见性，摸清职工的困惑点；建立反应灵敏、反馈迅速的信息网络，实行职工思想动态定期分析制度，及时把握企业职工的思想脉搏，超前展开舆论宣传引导。增强工作的渗透性，激发职工的兴奋点；增强工作的针对性，化解职工的忧虑点。要坚持以人为本，抓好“第一工序”，解决好干部职工在生产经营中出现的各种思想问题，保证先进生产力的实现。重视职工思想情绪的“第一信号”，构筑凝聚人心的“第一工程”。要针对职工面临的实际困难，从群众切身的感受出发，把解决职工的思想问题同职工的实际困难结合起来，使广大职工真正感受到党组织的关怀和温暖。广泛开展丰富多彩的活动是思想政治工作的重要形式和手段，思想政治工作不开展活动就缺乏活力和生命力。要通过创造性地开展多种形式的活动和强有力的措施，把建立现代企业制度与转换企业经营机制、加强企业科学管理与思想政治工作有机结合起来，鼓励职工参与民主管理，献计献策，尊重职工的人格和主人翁地位，把思想政治工作调整到最有利于发展生产经营的位置，调整到最能调动职工积极性和工作热情的状态，使职工群众始终以一种良好的精神状态投入各项工作，积极性和创造性得到最大限度的发挥。要把思想政治工作贯彻于其他各项工作中去，通过

各种直接或间接的有形的渠道和方式发挥各方面的作用，如利益的驱动作用，情感的感化作用，榜样的示范作用，环境熏陶作用，使职工群众在潜移默化中受到教育，启发职工自我认识、自我教育、自我提高。同时，思想政治工作必须从组织上、制度上落实，这样才能不落空。企业要充分发挥党组织的政治核心作用，实行党政领导“一岗双责制”，加强政工队伍的建设，充分发挥党政工团一起抓的“大政工”力量，把“独唱”变为“大合唱”，使之横向到边，纵向到底，从而更广泛地增强思想政治工作的影响力。中国南方机车车辆工业集团公司提出的“两个纳入”，即把思想政治工作纳入企业发展战略和企业管理，与企业生产经营和改革各项工作同规划、同部署、同落实、同考核；把思想政治工作的目标、要求、措施等与业务工作一起，纳入企业领导班子目标责任和各类干部责任，既是实践的创新，也是理论的创新，成为托起企业腾飞的两只缺一不可的有力臂膀。

企业文化是更高层次的管理艺术，它不同于以物为中心而忽视人的因素的商业化管理。企业文化的本质内涵是以人为本，做人的工作，这一点与企业思想政治工作是一致的。企业文化更注重于人的因素和人的建设，绝不是片面地发掘职工体能，而是更多地开发职工的智力资源。北京双鹤药业股份有限公司认为人才是企业发展的真正动力，倡导以人为本的管理思想，提出“资产纽带链、科学管理链、企业文化链”的“三链”相扣、互为促进、互为因果的管理理念。这一理念的提出对于跨省市低成本扩张后的文化重组起到了事半功倍的作用。建设“员工高于一切，善待所有员工”的企业文化，将双鹤本部及外埠的二万多员工的心紧紧凝聚在一起。在充满亲情的企业氛围中，员工人格有人敬、成绩有人颂、困难有人帮、疾苦有人疼，享受到了大家庭的温暖。“以人为本”的企业文化建设使得员工的进取与企业的发展

相辅相成，极大地激发了广大职工的内在活力。

要把企业文化建设与思想政治工作有机地结合起来，发挥思想政治工作的优势，不断地增强企业思想政治工作的针对性、实效性、主动性和时代感；结合企业实际突出文化特色，引进企业文化中合理的有效的管理文化，做到文化内涵体现思想政治工作的要求，着力推进企业文化建设。迪尔和肯尼迪在其合著的《公司文化》一书中，把英雄模范人物作为企业文化五大构成要素之一，认为没有英雄人物的企业文化是不完备的文化，是难以传播和传递的文化。在思想政治工作实践中，要善于发现、培养和树立各类先进典型。典型示范是思想政治工作升华的一种表现，也是做好思想政治工作的重要方法和手段，它可以直接推动思想政治工作向深层次发展。通过树榜样、抓典型促进企业文化的“显性化”工作，使各种体现企业精神与核心价值的先进事迹，成为激励广大员工开拓进取、奋发有为的强大精神动力，在公司形成比先进、学先进、赶先进的良好氛围。只有这样，才能充分体现思想政治工作的深度和力度，才能增强思想在工作中的感召力和凝聚力。同样，典型引导，发挥榜样的作用也是企业文化建设的一种重要而有效的方法，不树立典型就缺乏感召力。把那些最能体现价值观念的先进个人和集体作为模范树为典型，大张旗鼓地进行宣传、表彰，并根据客观形势的发展不断调整激励方法，有利于优秀企业文化的形成和发展。

要善于运用企业文化这个新时期做好企业思想政治工作的切入点和有效载体，融入到生产经营管理之中，使之更具针对性、实效性和时代感。首先，坚持全心全意依靠工人阶级办企业的方针，强化“以人为本”的思想。按照十六大报告提出的“必须尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造，这要作为党和国家的一项重大方针在全社会认真贯彻。

要尊重和保护一切有益于人民和社会的劳动”。尊重人、理解人、关心人、爱护人，成为企业管理者自觉的行动。加强培训，不断提高企业员工基本素质，是建设企业文化的基础保证。一个企业若员工的基本素质不高或缺乏良好的职业道德，生产力的健康持续发展是不可能的，企业文化建设也只能是纸上谈兵。要通过思想教育、在岗培训、沟通谈心等方法，内化和强化企业文化，实现内在品格的升华，形成为实现企业目标而自觉努力工作的行动，帮助职工建立起良好的职业道德规范。在日本松下电器公司，每一个走上工作岗位的年轻人，都必须首先接受职业道德、经营思想、集体意识、自我修养的集训，进行语言、待人接物的礼节教育，考试合格后才被录用。其次，坚持为人民服务的宗旨和集体主义价值导向，增强企业员工对企业、对社会、对国家的高度责任感，强调国家利益、企业利益与个人利益相统一。北京双鹤药业医药股份公司始终坚持“诚信、友善、宽容”的道德理念。“诚实经营、信守承诺、言行一致、表里如一”；“内心向善、亲和为贵、善待他人、互谅互让”；“岗位不分贵贱、职务不分高低、结识不分先后，一视同仁、平等待人”；“诚信为本、客户至尊、童叟无欺、服务无限”；“关爱大众、健康民生”等凝结着双鹤药业道德观的信条，规范着企业和员工的行为举止，使双鹤这一知名品牌在社会公众中树立了良好的形象。他们视“诚信”为企业的生命之源，他们的“求真、求实、求精、求美”的企业精神和“科学、优质、真诚、高效”的经营理念，汇集成“以最优质的产品取信于民，以最优良的服务方便于民，以最合理的价格造福于民，以最好的信誉取悦于民”的经营方针。这些以“诚信”为核心的企业精神、经营理念、经营方针不断推动着这家新兴企业的各项事业蓬勃发展。再次，充分发挥工会组织和职工代表大会的作用，特别是处理劳动纠纷和劳资矛盾等问题

上发挥桥梁和纽带的作用。要积极营造广阔的思维空间、良好的工作空间、温馨的生活空间，为职工提供良好的工作生活环境和发展机遇，激发职工的工作热情，合理满足职工的正当需求，充分调动员工的积极性、创造性，为国有企业的改革、发展和稳定做出新的更大贡献。

第五节 企业文化与精神文明建设

经济建设为代表先进文化前进方向 and 精神文明建设提供物质基础；代表先进文化前进方向 and 精神文明进步，为经济建设和物质文明建设提供精神动力。文化推动和促进经济发展，企业的发展催生更先进、更优秀的企业文化。

一、发展先进文化就是建设社会主义精神文明

江泽民同志在庆祝中国共产党成立 80 周年大会上的讲话中指出：“在当代中国，发展先进文化，就是发展有中国特色社会主义的文化，就是建设社会主义精神文明。”社会的发展和进步，历来都是由经济、政治和文化三者相互促进、相互协调构成的。先进的文化和意识形态是先进的社会生产力的反映和体现，是人类文明积累和发展的结晶，同时又为社会生产力的发展和人类社会的前进提供思想指导、精神动力和智力支持。这里揭示了建设中国特色社会主义文化的内在规律和经济、政治、文化三者之间的辩证统一的关系，表明经济建设、精神文明建设和代表先进文化前进方向是一致的。

加强社会主义精神文明建设，为经济和社会发展提供思想保证、精神动力和智力支持，是实现可持续发展的重大战略举措。在发展经济的同时，能否高度重视精神文明建设，繁荣文化，促进人的全面发展，不仅直接关系到社会能否协调、和谐和稳定，而且直接关系到经济发展能否有持续的后

劲和张力。江泽民同志指出，我们必须在发展社会主义经济、政治的同时，加强社会主义精神文明建设，大力发展面向现代化、面向世界、面向未来的，民族的科学的大众的社会主义文化，不断丰富人们的精神世界，不断增强人们的精神力量。要坚持先进文化的前进方向，全面建设和繁荣我国的文化事业。要坚持和巩固马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论在意识形态领域的指导地位，用“三个代表”要求统领社会主义文化建设。要把培育和弘扬民族精神作为文化建设的一个极其重要的任务，使广大人民群众在建设中国特色社会主义的征途上，始终保持奋发有为、昂扬向上的精神状态。江泽民同志这一重要论述阐明了我们党在文化建设上的基本立场，体现了先进文化的价值标准，为全党在国内外复杂的形势下建设有中国特色的社会主义文化指明了前进方向。

二、文化建设与精神文明建设的相互关系

精神文明建设是相对物质文明建设而言的。精神文明建设，包括思想道德建设和教育科学文化建设两个方面，渗透在整个物质文明建设之中，体现在经济、政治、文化、社会生活的各个方面。精神文明建设的根本任务是，提高中华民族的思想道德和科学文化素质。政治文明是指社会政治生活的进步状态，是人类在政治实践活动中形成的文明成果，包括政治思想、政治文化、政治传统、政治结构、政治活动和政治制度等方面的有益成果。政治文明的核心内容是民主发展的积极成果。人类文明是由物质文明、精神文明、政治文明有机构成的统一体。一定的政治文明建设以一定的物质文明为基础，以一定精神文明建设为条件，同时又影响和决定着一定的物质文明和精神文明的发展方向 and 进程。

从企业文化形态和属性看，企业文化属亚文化，属管理

行为科学范畴，是兼容物质文明、精神文明和政治文明的中介形态，起着一种桥梁和纽带作用。企业文化既是企业价值理念、经营之道、外在形象、内在精神的集中体现，又是企业物质文明、精神文明和政治文明建设的有效载体。精神文明建设和企业文化建设两者之间是相互联系，相互交叉，相互渗透，相互补充的，都是现代社会经济文化发展的客观要求和必然产物，对象都是人，在提高职工思想、道德、文化素质，提升企业文明形象，为企业发展提供精神动力和智力支持是一致的。企业文化是企业生产经营和精神文明建设的融合点和交叉点，只有不断推进企业文化建设，使其成为企业的无形资产，才能与经营管理相互依存，相得益彰。从政治文明的角度看，企业文化建设不仅有利于发挥党组织在企业中的核心地位，而且有利于培育职工的管理意识，推进企业的民主建设。

但是，企业文化与精神文明建设是有区别的。一是精神文明建设是一个大概念，活动内容丰富，涵盖整个社会；企业文化建设只涵盖企业管理自身，不包括其他更多的政治内容。比如，计划生育是我国的基本国策，是精神文明建设的题中应有之义，而不是企业文化应有的内容。二是精神文明建设是中国特有的思想武器，也是建设中国特色社会主义现代化的重要内容；企业文化建设是建立现代企业理念和精神、提高企业竞争力的重要手段，本身没有太明显的社会性质。三是目的有所不同，精神文明建设的根本目的是远大的理想和目标，即培育和造就一代有理想、有道德、有文化、有纪律的“四有”新人；企业文化的根本目的囿于企业自身凝聚力、战斗力和竞争力的提高，进而促进企业的更大发展。近年来，我国许多国有大中型企业党组织在深入开展社会主义精神文明创建活动的同时，积极推进企业文化建设，浇灌出的企业文化奇葩，也有力地推动了企业两个文明建

设,促进了企业在市场经济中持续、健康、稳步地发展。

三、企业文化和精神文明建设是企业生存与发展的精神支柱

中国企业联合会理事长张彦宁认为,“企业文化是我国社会主义文化的组成部分,加强企业文化建设对于推动我国市场经济发展和社会进步、提高企业的市场竞争能力都有着十分重要的意义。”“企业文化应当是企业的物质和精神财富的总和,它涉及到企业整体的凝聚力和综合竞争力。”缺乏精神文明支撑和先进文化滋养的企业,大多是昙花一现。

培育社会主义企业精神,提高职工群众科学文化素质,推动精神文明建设,是培育积极向上的企业文化的重要内容和中心环节。要将思想政治工作和精神文明建设加以整合,成为企业改革和发展的精神动力和智力支持。思想政治工作是精神文明建设基础性工作,是两个文明建设的基础保证。可以说,没有思想政治工作这“基础”的作用,精神文明建设大厦是构建不起来的。一个企业只有真正形成自己的先进文化,才能使员工团结一致,求实创新,最大限度地调动职工的积极性,使企业成为一个人人都具有使命感和责任感的命运共同体。武汉钢铁(集团)公司在多年改革的实践中摸索超前引导、同步开导和善后疏导的“三导工作法”,成为做好企业思想政治工作的新途径和工作精品。以德治企是现代科学管理的必然产物。在现代企业文化建设中,以德治企是现代企业改革与发展的力量源泉。领导者的示范作用是以德治企的关键。构建先进企业文化是以德治企的根本途径。只有构建先进企业文化,才能推动企业的进一步发展,使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

企业的竞争不仅是物质力量的竞争,更是精神文化力量的竞争。在一定的物质技术条件下,先进的企业文化可以成

为企业走向成功的关键因素。江泽民同志指出：“怎样才能把经济建设搞上去，我看最重要的，是充分发挥我们的政治优势。”建设富有生机的企业文化，培育有时代特色的企业精神，是落实“三个代表”的重要内容。要坚持“两手抓，两手都要硬”的方针，把发展作为企业的第一要务，把精神文明建设渗透到企业的生产经营中去，把精神文明建设作为推动企业发展的发动机和推进器。鞍山钢铁集团公司认为，要体现代表先进文化的前进方向，关键在于以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，以培育“四有”职工为目标，大力加强企业的精神文明建设。他们以“创新、求实、拼搏、奉献”的鞍钢精神为主旋律，制定了《鞍钢集团公司2001-2005年社会主义精神文明建设规划》，确定了精神文明建设的指导思想、总体要求和工作目标，积极推进精神文明建设和企业文化建设。

文化是企业的重要资源，也是企业经济发展的先导和保证。在日趋激烈的市场竞争中，企业越来越深刻地认识到企业的核心竞争力之一是企业的文化力。要把企业文化真正建设成为企业发展的动力，企业文化建设的着力点应该在建立与企业经营理念相一致的制度文化和行为文化。培育积极向上的先进文化的过程，就是企业管理创新、科技创新、制度创新的过程，就是企业赢得用户、不断战胜竞争对手、不断提高经济效益的过程。坚持“以人为本”是众多企业建设特色文化，促进精神文明建设的主要特征之一。加强企业文化建设有助于企业经营者协调组织全体员工形成共同的经营哲学和价值观，不断提高企业经营管理水平，充分发挥文化力在解放生产力中的作用，增强企业的凝聚力，增强产品的竞争力，从而发展企业的生产力。沈飞集团公司的企业文化，注重建设学习型组织，提高干部职工的思想道德素质，引导干部职工树立创新意识，不断增强危机感、紧迫感和对改革

的心理承受能力，为企业的改革和发展提供了思想保证和精神动力。坚持抓好经常性的形势任务教育，激发广大干部职工实践“航空报国、追求第一”的理念，发扬“忠诚、团结、拼搏、求实、创新”的沈飞精神，营造大于重点型号、包质量、包安全、包节点、守防线、决战必胜的氛围，不但确保完成了各项生产任务，而且使经济效益稳步提高。

中国工艺美术（集团）公司从1991年起开展精神文明创建活动。12年来，公司党委始终坚持“两手抓，两手都要硬”的方针，坚持发挥党组织的政治核心作用，把精神文明创建活动作为推动企业生产力的原动力，作为企业可持续发展的重要保证和精神动力。多年来，集团公司始终把精神文明建设工作作为党委的重要议题。把创建活动作为增强领导班子凝聚力和职工队伍战斗力的有效载体，同时自觉地把精神文明建设渗透到企业的生产经营和企业文化建设中去，促进了公司两个文明建设的协调发展。该集团公司自1993年起连续八年被评为“中央国家机关精神文明单位标兵”，连续七年被评为“首都精神文明单位标兵”。1999年，集团公司荣获首都文明单位标兵“五连冠”奖杯，并被推荐为“首都文明单位示范点”，同年被中央精神文明建设指导委员会评为“全国精神文明建设工作先进单位”。为推动职工转变观念，集团公司党委在全系统开展了创建学习型组织的活动。坚持“以人为本”的原则，把开展精神文明建设活动与培养“四有”职工有机地结合在一起，重视对职工思想道德、经营管理、业务知识等方面的培训，努力建设一支高素质的职工队伍，为企业发展提供了良好的人力资源。一方面加紧培养自己的管理人员，集团公司每年拿出100万元作为干部职工的培训经费，另一方面采取特殊政策从社会上引进高素质的管理人员。坚持开展“文明集体”和“文明职工”创建活动，使精神文明建设经常化。坚持精神文明创建

活动虚功实做，重在激励，使精神文明建设制度化。为了完善规章制度，集团公司把搞好精神文明建设工作与考核激励机制挂钩，并向全系统延伸。将年度的先进单位和先进个人评比同精神文明创建活动结合起来，将考核结果同部门利益和个人收入挂钩，奖优罚劣。每季度由中层干部对集团公司党政领导在德、能、勤、绩方面进行无记名投票，打分考核，与个人收入挂钩。

江泽民同志指出，“要立足于改革开放和现代化建设实践，着眼于世界科学文化发展前沿，积极进行文化创新，不断增强有中国特色社会主义文化的吸引力和感召力。”弘扬与时俱进的精神，积极进行文化创新，培育与现代企业制度相适应的企业文化，是建设有中国特色社会主义文化的重要组成部分，是提高企业整体素质，增强其凝聚力、向心力、竞争力的重大战略举措，也是企业保持旺盛生命力的重要因素。企业必须站在世界科技前沿和不断创新的高度，必须有全球眼光，博采众长，以我为主，营造有竞争力的企业文化，通过产品、技术、管理、机制、制度等文化创新来获得新经济中的霸主地位。被誉为“新型国企”的中国华录集团经过创新和调整，如今已开始在世界光记录技术产业中引领潮流。进入网络时代，信息记录及存储技术迅速发展，新技术、新产品、新需求不断涌现，华录审时度势，在技术上加大创新力度，不失时机地进军网络存储和数据安全等领域。与美国 MTI 等公司签订了战略合作协议，标志着华录集团开始向市场推出信息记录及网络存储的尖端技术和高端产品，并开展全新的激素开发、产品制造和信息服务，为电子政务、电子警务、电子商务及其他行业客户提供了全新的解决方案。他们在制度上创新，对下属企业 100% 实行了投资多元化，18 个公司全部改制，用人和分配方式全部采用市场化操作。在文化创新方面，他们不仅营造了一个花园般的

厂区和清新整洁的车间，而且在内部管理上实行了通过网络下达指令和安排无纸化生产经营管理。实践证明，华录集团的这种产业结构的调整和技术、管理、制度的创新，追求和创造的企业与员工价值的最大化的企业文化，已成为企业长期发展的核心竞争力。可以说，企业文化将成为企业生存与发展的精神支柱。文化推动和促进经济发展，企业的发展催生更先进、更优秀的企业文化。

第六节 企业文化与“三个代表”重要思想

进入新世纪，党要始终代表中国先进文化的前进方向，必须用“三个代表”重要思想统领企业文化建设，着眼于企业职工思想道德和科学文化素质的不断提高，着眼于企业核心竞争力的全面提高，为我国经济发展和社会进步提供精神动力和智力支持。

一、“三个代表”重要思想指明了中国先进文化的性质、基本任务和前进方向

江泽民同志在中国共产党成立 80 周年庆祝大会上的讲话中指出：“我们党要始终代表中国先进文化的前进方向，就是党的理论、路线、纲领、方针、政策和各项工作，必须努力体现发展面向现代化、面向世界、面向未来的，民族的科学的大众的社会主义文化的要求，促进全民族思想道德素质和科学文化素质的不断提高，为我国经济发展和社会进步提供精神动力和智力支持。”他强调，“在当代中国，发展先进文化，就是发展有中国特色社会主义的文化，就是建设社会主义精神文明。”江泽民同志在党的十六大报告中指出，“当今世界，文化与经济和政治相互交融，在综合国力竞争中的地位和作用越来越突出。文化的力量，深深熔铸在民族的生命力、创造力和凝聚力之中。全党同志务必要深刻认识

文化建设的战略意义。”他强调，“必须把弘扬和培育民族精神作为文化建设极其重要的任务，纳入国民教育全过程，纳入精神文明建设全过程。”“大力发展先进文化，支持健康有益文化，努力改造落后文化，坚决抵制腐朽文化。”这些重要讲话指明了中国先进文化的性质、基本任务和前进方向，反映了当今中国的时代特征，也是我们党从成熟走向更加成熟的重要标志。

文化的指导思想是文化的核心和灵魂，决定着文化的性质和方向。坚持什么样的文化方向，推动建设什么样的文化，是一个政党在思想上精神上的一面旗帜。我们党八十年的实践和经验告诉人们，坚持马克思主义的指导地位不动摇，是中国共产党在 21 世纪继续代表中国先进文化的前进方向、创造性地进行先进文化建设的根本思想保证和政治保证。无论在任何时候、任何情况下，我们都不能动摇这个根本。当代中国的先进文化，必须牢牢把握中国先进文化的发展趋势和要求，坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，立足于建设中国特色社会主义的实践，着眼于世界科学文化发展的前沿，不断发展健康向上、丰富多彩的，具有中国风格、中国特色的社会主义文化，满足人民群众日益增长的精神文化需求，引导广大人民群众从思想上精神上正确武装和不断提高起来。这也是我们党始终站在时代前列，保持先进性的根本体现和根本要求。在建设中国特色社会主义的实践中，正确认识坚持中国先进文化的前进方向，坚持马克思主义的指导地位，是保持党的生命力和战斗力的重要保证。

用“三个代表”要求统领社会主义文化建设，确立了“三个代表”重要思想在社会主义文化建设中的指导地位、前进方向和重要任务。十六大报告指出，“三个代表”重要思想是党必须长期坚持的指导思想。“三个代表”同马列主

义、毛泽东思想、邓小平理论一脉相承，是对“三大规律”认识的最新成果，是总结我们党全部经验包括社会主义文化建设的宝贵经验得出的基本结论。“三个代表”重要思想是对马克思主义建党理论的重大贡献，是立党之本、执政之基、力量之源，是永远保持党的先进性的三块基石。从文化的角度看，“三个代表”既体现了社会主义社会内在的发展要求，也反映了社会主义文化建设的客观规律；既是社会主义文化的精华，又是社会主义文化建设的指导思想。把代表中国先进文化的前进方向提升到党的性质、指针、宗旨和任务的高度加以强调，是在最根本的问题上深刻而全面地体现先进政党的本质要求，而把文化建设提升到加强执政党自身建设的层面突出加以强调，使我们党把握新形势下党建目标的视野更加开阔，任务更加明确。文化建设的方向规定了文化建设的性质。把“三个代表”要求作为社会主义文化建设的“统领”，指明了社会主义文化建设的性质和方向：即要发展面向现代化、面向世界、面向未来的，民族的科学的大众的社会主义文化，不断丰富人们的精神境界，增强人们的精神力量。这种文化既渊源于中华民族五千年文明史，又吸纳世界上的一切文明成果；既植根于中国社会主义现代化的实践，又具有宽广的世界眼光和现代特质；既包含了当代科学和文化的最新成就，又为广大人民群众所喜闻乐见。简言之，我们建设的社会主义文化应当具有鲜明的时代特征、民族特色、科学品格、大众导向和人文精神。

用“三个代表”要求统领社会主义文化建设，为社会主义文化建设提供了衡量标尺和工作思路。一方面，要求社会主义文化建设必须体现“三个代表”重要思想的本质要求和价值取向。人民群众是先进文化的创造者、建设者和实践主体。社会主义文化建设的出发点和归宿，就是满足人民群众日益增长的精神文化需求，不断提高人民群众的思想道德素

质和科学文化素质，实现人民群众的文化利益。用符合广大人民群众的最根本利益来衡量文化的先进性，可以克服惟经济发展的片面性，使文化的功能不发生扭曲。在文化建设中必须依靠人民群众，尊重人民群众的首创精神，总结人民群众的革新经验，保护和调动广大人民群众建设社会主义文化的积极性、主动性和创造性。另一方面，要通过社会主义文化的特有形态和有效途径为人民群众服务，即通过文化知识教育和科技知识普及等方式，逐步提高人民群众的科学文化素质，为先进生产力的发展提供精神动力和智力支持。通过精神激励和舆论引导等，营造良好的氛围，保证经济社会沿着公平、协调、可持续发展的方向前进。通过不断地创造精神文化产品，为社会大众提供精神资源，不断丰富人们的精神世界，不断增强人们的精神力量，提高人民群众的思想道德素质，最终实现人的全面发展。因此，我们必须坚持用“三个代表”重要思想统领社会主义文化建设，保证中国特色社会主义文化建设沿着正确的方向发展，把人民拥护不拥护、满意不满意、赞成不赞成、高兴不高兴作为衡量社会主义文化建设成效的标准。

二、大力发展中国先进文化是全面贯彻“三个代表”重要思想的内在要求

世界上任何一个伟大的国家、伟大的民族、伟大的政党，都毫不例外地高度重视先进文化的建设和发展，并以先进文化的辉煌成就彪炳世界文化史册。先进文化乃是一个社会、一个时代的具有导向价值的主流文化，是人类文明的结晶，它影响人的精神和灵魂，具有精神支柱、精神动力、精神导向和智力支持的作用，能渗透到政治、经济和社会生活的各个方面。首先，发展先进文化的根本目标是，培养“四有”新人，实现人的全面发展。先进的文化价值标准，最主

要的是以培养一代又一代有理想、有道德、有文化、有纪律的公民为根本目标。坚持以人为本，实现人的全面发展。大家知道，人的自由而全面的发展是整个马克思主义学说的价值轴心和最高价值定向。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中指出：在共产主义这一自由人的联合体中，“每一个人的自由发展是一切人的自由发展的条件”。在社会主义条件下，不断提高人们的思想道德素质和科学文化水平，是实现人的全面发展的关键因素。江泽民同志指出，“我们建设有中国特色的社会主义的各项事业，我们进行的一切工作，既要着眼于人民现实的物质文化生活需要，同时又要着眼于促进人民素质的提高，也就是要努力促进人的全面发展。”因此，我们在全面推进经济发展和社会全面进步的过程中，必须大力发展先进文化，促进人的全面发展。

其次，发展先进文化的灵魂是必须坚持马克思主义的指导地位。一是马克思主义在中国先进文化建设中的指导地位是历史形成的，它是中国人民必然的选择。在改造中国社会的实践中，中国共产党对于建设先进文化的认识和实践，比任何一个政党都更加自觉、更加深广，先进文化之所以要以马克思主义为指导，根本原因在于马克思主义是当代最科学、最先进、最革命的理论。二是西方敌对势力一刻也没有停止对我实施“西化”、“分化”的政治图谋。我们与西方敌对势力的斗争将是长期的、复杂的。面对变幻莫测、充满挑战的国际形势，我们更要主动地坚守和巩固自己的文化舆论阵地，强调弘扬先进文化，抵制腐朽文化，决不能用文化形态的多元化代替指导思想的一元化。如果我们动摇或放弃马克思主义的指导地位，就会失去最根本的思想准则，如果在指导思想上搞多元化，就难免由于思想混乱导致社会政治动荡。三是马克思主义本身就是人类优秀文化成果的精华。它既以人类先进文化为基础，又代表着人类先进文化前进的方

向。发展中国先进文化，必须坚持马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论意识形态领域的指导地位，用“三个代表”重要思想统领社会主义文化建设。只有始终坚持马克思主义指导地位不动摇，才能在世界各种思想文化相互激荡、中国思想文化领域面临严峻挑战中，不会失去航标、迷失方向、丧失信心，保证我国的先进文化健康发展。

再次，发展先进文化极为重要的任务是，弘扬和培育民族精神。先进文化最主要的就是民族精神的支柱。民族精神是一个民族赖以生存和发展的精神支撑，它作为民族的灵魂和血脉，从来就是团结人民共同奋斗的精神纽带。中华民族在五千年的历史发展过程中，形成了以爱国主义为核心的团结统一、爱好和平、勤劳勇敢、自强不息的伟大民族精神。我们党领导全国各族人民在长期的社会主义革命和建设实践中不断丰富着这一伟大的民族精神。贯彻“三个代表”要求、加强社会主义文化建设的一个重要任务，就是弘扬和培育民族精神，不断丰富人们的精神世界，不断增强人们的精神力量。面对世界范围各种思想文化的相互激荡，强调社会主义文化建设着重弘扬和培育民族精神，有极强的现实针对性和紧迫性。在社会主义文化建设中，要大力发展先进文化，弘扬和培育民族精神，把它纳入国民教育的全过程，纳入精神文明建设的全过程，使爱国主义、集体主义、社会主义思想道德不断发扬光大，使我们党始终保持与时俱进、开拓创新的理论魄力和实践勇气，使党员干部始终保持蓬勃朝气、昂扬锐气、浩然正气，使广大人民群众始终保持奋发有为、昂扬向上的精神状态。

发展先进文化的重要内容是加强思想道德建设。思想道德建设是实现民族振兴的精神动力和思想保证。社会主义思想道德建设集中体现着先进文化的性质和方向。要努力建立与社会主义市场经济相适应、与社会主义法律规范相协调、

与中华民族传统美德相承接的社会主义思想道德体系。由于思想道德建设是一个广泛的群众性活动，覆盖社会各个领域、各个方面，所以，思想道德建设要把先进性要求和广泛性要求结合起来，把思想政治教育同群众性的精神文明创建活动结合起来，很重要的一点是必须结合实际工作，深入持久地开展以为人民服务为核心，以集体主义、爱国主义为原则的社会主义思想教育，提倡自力更生、艰苦奋斗的创业精神，普及科学知识、科学精神，反对迷信，倡导社会公德、职业道德、家庭美德，倡导科学文明健康的生活方式，推动思想道德创新，在全社会形成符合社会主义市场经济要求和体现时代精神的道德风尚，使崇尚科学知识、科学方法、科学思想和科学精神成为普遍的社会风气，使全体人民的竞争意识、效率意识、民主法制意识和自强自立、开拓创新精神不断增强。

发展先进文化的重要条件是，必须适应先进生产力发展要求，积极发展文化事业和文化产业，不断注入新的活力。营造先进文化建设的优良环境，是提高社会文明程度、推进改革开放和社会主义现代化建设的重要条件。文化的发展需要坚实的经济基础，建设先进文化离不开经济的发展；而文化的发展又会反过来为经济发展和社会进步提供持久的精神动力和智力支持。如此循环往复，经济和文化才能协调发展。营造优良的文化环境，必须对教育加大投入。教育是文化发展的基础。基础不牢，文化建设就失去了依托和后劲。要建设先进文化，必须优先发展教育，并适度超前发展，尽快把沉重的人口负担转变为巨大的人才资源优势，实现生产力的跨越式发展和经济的可持续发展，为先进文化的建设提供坚实基础。发展文化产业是市场经济条件下繁荣社会主义文化、满足人民群众精神文化需求的重要途径。国家要不断完善文化产业政策，支持文化产业的更大发展。要积极推进

文化创新和管理体制的改革，建立健全文化市场体系，为繁荣社会主义文化创造良好的条件和环境。宣传思想战线要把弘扬主旋律与提倡多样化有机地统一起来，坚持“百花齐放”、“百家争鸣”的方针，努力形成“正而能变”，“大而能化，化而不失本调，不失本调而兼得众调”那样一种生动活泼、丰富多彩、具有无限生机与活力的文化发展局面。支持健康有益的文化，努力改造落后文化，坚决抵制腐朽文化。

发展先进文化的重要关系是处理好继承和发展、学习与创新的关系，处理好当代文化与传统文化、本土文化与外来文化的关系。江泽民同志在党的十六大报告中指出：“立足于改革开放和现代化建设的实践，着眼于世界文化发展的前沿，发扬民族文化的优秀传统，汲取世界各民族的长处，在内容和形式上积极创新，不断增强中国特色社会主义文化的吸引力和感召力。”只有处理好这些重要关系，才能形成先进文化良性发展的机制。博采众长，是建设和发展先进文化的必由之路。因此，既要积极学习和借鉴国内外先进的文化成果，又要大胆探索和认真总结企业文化建设的新途径、新方法、新经验，大力加强中国特色的企业文化建设，推动社会主义先进文化的向前发展。

以“三个代表”重要思想为指导，努力开创企业文化建设的新局面。

发展代表先进文化方向的企业文化，是建设有中国特色社会主义文化的重要组成部分，不仅是社会主义精神文明建设的必然要求，也是企业学习、贯彻和实践“三个代表”重要思想的重要内容。特别是在我国全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化建设新的发展阶段，企业文化建设要根据中国先进文化的发展趋势和要求，以“三个代表”重要思想为指导，充分体现时代精神和创造精神，坚持把着眼于企业职工队伍思想道德和科学文化素质的提高、着眼于企业在

国际市场上核心竞争力的提升作为重要内容来抓，把握主旋律和正确的价值标准，坚持以德治企，努力建设与先进生产力发展要求相适应、体现有中国特色社会主义的企业文化，培养一代又一代有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

企业文化建设的着力点应该在建立与企业经营理念相一致的制度文化和行为文化。企业文化作为一种亚文化，什么时候都离不开主流文化的指导，但也不能简单而生硬地照搬，应当从企业的实际出发导入先进的文化，也就是说要从解决中国企业创新与发展中存在的问题入手推进企业文化的建设和发展。实践表明，企业文化渗透于企业的组织结构、规章制度和员工行为之中，是企业独特的内涵、素质和风格，是现代企业的灵魂和持久动力。一个企业保持长久的兴旺发达，要靠良好的企业文化形成源源不断的创新动力。一个新产品很容易被竞争对手所模仿，但独特的企业文化很难被其他企业所克隆。产品优势是短暂的，建设良好企业文化才是企业的核心竞争力。要把企业文化真正建设成为企业发展的动力，企业文化建设的着力点应该在建立与企业经营理念相一致的制度文化和行为文化。中国新时代控股（集团）公司从企业的实际出发，从塑造新时代人的行为观念入手，提出了一系列经营理念和行为理念，把“大事业的目标、大市场的胸怀、大家庭的感受和卓越的经济效益、卓越的社会效益、卓越的职工队伍”作为企业的共同追求；“在‘新时代’大舞台实现人生价值和理想，在‘新时代’大家庭中享受世间友谊和真情”作为广大职工的追求。他们确定了“竞争创新、科学诚信、服务温馨”的总体经营理念，注意不断完善和打造企业形象，按照现代企业制度修订企业制度，形成规范的企业行为，努力形成具有新时代特色的企业文化。企业的规章制度、行为规范是引导、约束员工的重要措施，

是将企业经营理念贯彻到每一个员工之中的根本保证，在企业文化体系中处于承上启下的中坚地位。有什么样的企业理念必然要求建立什么样的管理制度和行为规范。如果企业理念是鼓励员工去创新、去竞争，就应该建立严格的业绩考评制度、创新激励机制、末位淘汰制度等。美国戴尔公司为了建立一种“每个人都是老板”的企业理念，在公司中打压传统的等级森严的管理制度，建立各层次员工之间畅通的信息沟通渠道，创造了“投资资本回报法”，确定员工配股奖金、赠送股票的数量，落实企业经营理念。坚持体现企业先进文化的前进方向，必须坚持思想领先，以观念创新带动企业的创新和发展。上海宝钢集团公司党委提出，要在新世纪继续成为振兴中华的排头兵，就必须做到“三个自觉”，体现“三个代表”，即：自觉地落实江泽民同志为宝钢的题词“办世界一流企业、创世界一流水平”要求，以建成钢铁精品基地，早日跻身世界 500 强的优异成绩来体现中国先进生产力发展要求；自觉培育具有国际竞争力的宝钢企业文化，以企业精神文明建设的丰硕成果来体现中国先进文化的前进方向；自觉坚持企业为用户服务的宗旨，以全心全意依靠职工办企业，为人民创造财富的实际行动来体现中国最广大人民的根本利益。

建设先进的企业文化，培育一批具有国际竞争力的大型企业集团，是中国企业参与国际竞争、提高企业核心竞争力的内在要求，也是全面贯彻“三个代表”重要思想、全面建设小康社会的客观需要。抓好企业文化是企业党组织和企业领导人的职责所在。企业领导人的重视与否和自觉程度是制约企业文化建设的关键因素。企业党组织不仅仅有搞好生产经营的保证监督职能，而且对于搞好企业精神文明建设、推进企业文化建设有义不容辞的职责。那么，建设现代企业文化就是企业党组织把思想政治工作和精神文明建设溶入生产

经营之中的突破口和切入点。中国远洋运输（集团）总公司党组认为，对于中远集团这样一个资产构成多样化、生产经营全球化、员工队伍国际化的企业，企业要得到发展、取得最大的经济效益，惟一的有效途径就是培育先进的企业文化，用先进的企业文化统领全体员工，不断推动企业的改革发展。正是如此，短短数年，中远的企业文化建设卓有成效。第一，很好地继承了中远 40 多年来的优良传统，打造了一支特别能吃苦、特别能战斗，团结拼搏、无私奉献的员工队伍；第二，以“求是创新、图强报国”的企业精神，“服务客户最优、回报股东最大”的价值观，“全球承运、诚信全球”的经营理念，“发展在航运及物流业中的领先地位，保持与客户、雇员和合作伙伴诚实互信的关系，最大程度地回报股东、环境和社会”的企业使命等等，构筑起中远集团企业文化体系，为实现中远战略目标提供了强大的精神动力和智力支持。第三，经过实践，基本上形成了以“控制论”（由拥有向控制转变）、“整体价值最大化论”、“三个消亡论”（距离消亡、传统连接性消亡和传统结构消亡）、“四链合一论”（服务链、市场链、价值链和利润链有机结合）、“质量管理论”、“两个规律论”（2/8 规律和结果滞后性规律）、“生命线论”（思想政治工作是一切工作的生命线）、“夹板效应论”、“学创论”（“三学一创”活动）、“文化制胜论”等 10 个重要理论为代表的企业经营之道。实践证明，具有中远特色的企业文化具有显而易见的先进性，必将成为中远集团新世纪改革发展的强大动力。

积极向上的企业文化，是适应国际竞争的创新型的文化，创新是积极向上的企业文化的灵魂。中国移动通信集团公司广东移动通信有限责任公司从“三个代表”重要思想的高度和根本要求出发，积极创新实践，提出了内化落实企业文化建设新的思路，即：内化与固化结合，文化与管理一

体，隐性与显性相融，将企业文化内化到企业的经营理念和员工的思想意识中去；渗透到企业管理制度和员工行为规范中去；体现在企业整体和员工个体形象之上。一是从“代表先进生产力的发展要求”出发，明确提出企业发展战略和目标。广东移动在基本完成1999年提出的“内强素质，外树形象，迎接挑战，争创世界一流移动通信运营公司”三年目标的基础上，2002年根据新的竞争形势要求，又提出“提升核心竞争力，打造品牌新优势，争创世界一流移动信息运营公司”的新目标，对企业重新进行了定位，由“移动通信运营公司”到“移动信息运营公司”，使企业的经营视野更宽，范围更广，召唤力更强。以战略目标为牵引，制定了一系列战略要素指标和具体运营指标，进行了由技术导向和客户导向转变等十大战略性调整，争创“提高用户忠诚度，保持新增用户市场份额”等五个竞争优势，全面整合资源，不断提升资源价值，形成企业核心竞争力，打造出品牌的新优势，从而取得了新一轮的超常发展。二是从“代表先进文化的前进方向”出发，充实和完善企业文化的核心内容。企业文化源于企业，源于员工，源于实践，反过来又高于实践，指导实践。员工既是企业文化建设的客体，又是企业文化建设的主体。他们提出了“尊重员工自我价值的实现”，要求企业为员工提供发展机会和舞台，同时也要求员工努力工作，在实现企业目标的同时实现个人的机智和目标，从而达到员工与企业共同成长的目的。“以德治企”就是以企业文化来治理企业，培养德才兼备的人才。他们以德、才为标准，把员工分为四类：第一类是认同公司企业文化，有较强能力和良好业绩的人，这是公司必须留住的人才；第二类是认同企业文化，但缺乏能力的人，给他提供第二或第三个机会，换个岗位或送去培训，安排适合他做的工作；第三类是不认同企业文化，但有能力的人，加强对他的教育，使他认

同企业文化，转变为第一类人，否则，就叫他离开企业；第四类是不认同企业文化，又没有能力和业绩的人，通过有效的淘汰机制，尽快让其离开企业。三是从“代表最广大人民的根本利益”出发，全面开展企业“创新服务”。企业是赢利组织，但同时担负着社会责任，广东移动提出了“服务第一、赢利第二”的服务观念，把服务放在第一位。致力于转变服务观念，从要我服务向我要服务转变，从规范服务向个性服务转变，从标准服务向超值服务转变，不断为客户创造价值和利益，秉承“沟通从心开始”的服务理念，真心真意待人，专心用心做事，以创世界一流企业为目标，建立一个全员全程全方位的服务体系，致力提升企业核心竞争力。通过实现移动通信网络的无缝隙覆盖，为广大客户提供优质高效的网络服务；以零距离、个性化、全方位、100%满意的“沟通 100”服务理念，提升客户的满意度和忠诚度。他们通过“移动梦网”合作模式，直接同 110 多个服务供应商签订了合作协议，为客户提供了 400 种新业务。这些新业务、新服务项目的推出，极大地方便了客户，符合广大客户对移动通信服务的需求，体现了公司“客户是企业生命所在”的价值观，客户的满意度和忠诚度逐步提高。

总而言之，建设和发展企业文化要牢牢把握“三个代表”重要思想这个灵魂，充分体现先进生产力的发展要求，使企业文化建设始终与经济建设相结合，为企业的发展提供持久的动力；符合中国先进文化的前进方向，把着力点放在坚持弘扬和培育民族精神，提高企业职工群众的思想道德和科学文化素质上；充分体现最广大人民群众的根本利益，真正坚持以人为本，尊重人、关心人、服务人，实现人的全面发展。

从长远看，中国企业文化建设必须以马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，坚持

把“代表先进文化的前进方向”作为党的先进性的重要特征和标准，努力培育和发展与现代企业制度相适应的中国特色的社会主义企业文化，不断提高企业整体素质，增强其凝聚力、向心力和竞争力。虽然中国企业文化的发展很不平衡，企业文化与企业管理和政治优势的真正融合还需要假以时日，中国企业文化的建设做了很多事，还有很多事要做，还面临着不少新情况、新问题、新任务。但我们有理由相信，在以胡锦涛同志为总书记的党中央领导下，在“三个代表”重要思想的指引下，各级党组织对建设积极向上的企业文化的高度重视和中国企业文化建设的既有基础，社会和企业对物质文明、精神文明和政治文明更高的期许，中国企业文化正面临着重要的战略机遇期和广阔的发展愿景。当前和今后一个时期企业文化建设的首要任务，就是以“三个代表”重要思想和党的十六大精神为指导，切实把企业文化建设放到当代中国社会发展的整体结构和国家、民族、企业存在发展的命运中加以考量，进一步提高对企业文化建设的重要性和必要性的认识，与时俱进，开拓创新，积极探索企业文化建设的新思路、载体、新经验，积极推动新世纪、新阶段企业文化建设向深度和广度发展，不断开创中国特色的社会主义企业文化建设的新局面。

案例：

坚持以“三个代表”重要思想为指导
促进企业思想政治工作不断创新
海尔集团公司党委

紧跟时代前进步伐、找准工作的落脚点、切入点和出发点，在继承基础上创新，是新形势下加强和改进思想政治工作的重要课题。回顾海尔集团从1984年亏空147万元，年销售收入348万元的集体小厂起步，到2000年实现全球营

业额 406 亿元，出口创汇 2.8 亿美元，比 1999 年翻一番，1995 年以来累计上交税收 52 亿元，连续 16 年保持年均 80% 的高速稳定增长，一个重要原因是坚持以“三个代表”的思想为指导，围绕市场创新开展思想政治工作，通过市场创新激发每个员工创新的活力，从而为企业高速稳定发展提供了强大精神动力和重要政治保证。

一、推动企业高速稳定发展，是思想政治工作创新的落脚点

“发展才是硬道理”，中国共产党人的一切奋斗，归根结底都是为了解放和发展生产力，促进国家经济实力的不断增强和人民生活水平的不断提高。正是按照这样的指导思想，在“海尔”，衡量思想政治工作效果，不单单是从报表上看开了多少会，办了多少班，最重要的是看党的路线、方针、政策能否在企业中贯彻落实，保证企业发展的正确方向；同时还要看员工能否创新，而创新则集中体现在企业“质量零缺陷，服务零距离，运营零资本”，有了这“三个零”，企业就有竞争力，产品就有市场。能否保证企业发展的正确方向和“创新激活力，美誉赢市场”成为我们检验思想政治工作的主要标准。基于此，我们坚持以经济建设为中心，以市场创新为准则，在加强思想政治工作的针对性、实效性和主动性上下功夫，推动企业高速稳定发展。

一是坚定不移地执行党的路线方针和政策。社会主义市场经济的发展，离不开共产党的领导和党的方针政策的指引。“海尔”创业以来的 16 年中，我们一直坚持进行加强党的领导和党的路线方针政策教育，使广大党员干部和职工能够自觉地创造性地执行党的路线方针政策。“海尔”能有今天的辉煌，是党的路线方针政策指引的结果。“海尔”创业至今，大体上经过了三个大的战略阶段。在 1984~1991 年的名牌战略阶段，我们执行党的改革开放政策，引进德国的

先进技术，生产出我国乃至亚洲第一台四星级冰箱，在国内市场形成了质量可靠和技术先进的优势。在1992~1998年的多元化战略阶段，我们认真学习邓小平同志南巡讲话的精神，确定加快企业的发展，这个机遇给“海尔”带来的就是从工厂发展为一个工业园，从冰箱单一产品发展到几乎所有家电产品。在1998年以来的国际化战略阶段，我们深刻领会和贯彻中央关于“走出去”的开放战略方针，适应全球经济一体化的要求：走向世界创建国际化“海尔”。目前我们在全球已有贸易中心56个，设计中心15个，工业园9个，工厂49个，服务网点11976个，营销网点53000个。其中，海外工厂12个，营销网点38000多个，产品出口到160多个国家和地区，形成了国际化企业的发展框架。2001年4月5日，“海尔路”命名仪式在美国南卡州坎姆顿市举行，这是美国第一条冠以中国企业名字的道路，这是对中国企业进入美国的一种最高认可。

二是做好企业组织结构调整中的思想政治工作。根据1999年年初在瑞士达沃斯召开的世界经济论坛年会提出的国际化的企业必须具备的条件，我们在发展方向上进行了三个转移，对企业机构进行战略性调整，成立了物流、商流（国内商流、国外商流）、资金流三个“流”的推进本部。这是集团创业以来机构变动最大的一次，涉及人员较多，有些人员一时不能理解，我们便在机构调整前进行了机构调整重大意义的教育，讲清机构调整是生产关系适应生产力发展的需要，是创建国际化“海尔”的需要，保证了机构调整的顺利进行。三个流的实施，通过机构调整以后不断的资源整合，既充分利用集团内部巨大的资源又与适应市场竞争的需要接轨，充分发挥集团的规模优势和资源优势，使“海尔”的核心竞争力得到进一步的提高。

三是围绕市场链机制做好思想政治工作。1998年年底

以来，我们把外部市场竞争效应内部化，使每个员工都是一个市场，又面对一个市场。员工与员工之间通过利益分配串在一起，形成环环相扣的市场链，这种市场链在观念上的重大突破是从对上级负责到对市场负责。针对管理上的市场链模式，我们提出思想政治工作对市场链要起到润滑剂的作用，抓了以下工作：（1）对企业管理和涉及员工利益的重大事项坚持公开、公平、公正的“三公”原则，使员工成为企业管理的主人。对全员实行“三工并存，动态转换”制度，根据工作绩效，“三工”之间进行动态转换。对管理人员的升迁实行“赛马不相马”的机制，平等竞争，把优秀人才选拔到管理岗位上来。在分配制度上，工资直接与工作绩效挂钩。建立这种“三公”的政策机制，营造了激发员工潜能的良好氛围。（2）实行“合格班组、信得过班组、免检班组、自主管理班组”升级制度，激发员工的自主管理意识。专门设立了“海尔奖”、“合理化建议奖”和“海尔希望奖”，用员工名字命名小技改、小革新项目，鼓励员工创造性工作。（3）在党员队伍中开展了“党员结对互动”、“党员贴近市场”、“报告与警示”、评选“优秀共产党员”、“党员示范岗”等活动，要求党员不管面对什么变化、都不能忘记自己的入党誓言，不管面对什么困难，都要发挥共产党员的表率作用，做到一个党员一面旗。通过思想政治工作的润滑剂作用，保证了市场链的每个链条永不生锈，链条之间紧密连结、运转顺畅。

围绕市场目标有针对性地开展思想政治工作，不断提高了“海尔”的国际竞争力。美国《家电》杂志统计显示，“海尔”的发展速度在全世界家电企业是最快的。在由英国《金融时报》进行的亚太地区声誉最佳公司评比中，“海尔”位居第七，是惟一进入前10名的中国企业。1999年12月7日，英国《金融对报》公布全球30位最受尊重的企业家排

名,“海尔”集团首席执行官张瑞敏荣居第26位。2000年5月19日“海尔”被美国科尔尼管理公司、《财富》杂志等评选为“全球最佳营运公司”,海尔是亚太地区企业惟一得主。据2001年第2期美国《家电制造商》杂志调查,“海尔”集团在全球前10名家电制造商中列第9位,居日本日立公司之前。

二、建设先进的企业文化,是思想政治工作创新的切入点

集团党委书记、首席执行官张瑞敏说过:“海尔”这16年来最有价值和最值得骄傲的东西,不仅仅是物质上的成就,更重要的是精神及思想观念上实现了创新和革命。其中,培育了一个崇高的、让所有员工都能认同、都能并肩追求的企业价值观,是“海尔”能够做大做强、做出让世界震惊的奇迹的核心优势。在“海尔”使员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来,这是企业文化的作用。我们以企业文化为载体开展思想政治工作,使人人参与,形成每一个员工都是思想政治工作者,也是思想政治工作的对象,增强了思想政治工作的威力。

1、建设学习型团队,强化创新意识:建设学习型团队,首先领导班子要讲学习。十几年来,张瑞敏同志组织领导班子成员一直坚持学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论,同时,继承和发扬中华民族的优秀文化传统,学习和借鉴外国的优秀文化成果,形成了有“海尔”特色的企业文化。张瑞敏同志在“海尔”的发展中起到了“牧师”和“设计师”的作用。作为“牧师”,他不断地“布道”,使每一个员工认可“海尔”文化;作为“设计师”,他不断设计新的方案,使“海尔”适应国际化发展的需要。1999年以来,张瑞敏同志要求党员干部学习毛主席在延安时期看了《甲申三百年祭》后给郭沫若的复信,学习“修身齐家治国平天下”的古

训，坚定了广大员工“永远战战兢兢，永远如履薄冰”和“居危思进”的忧患意识。其次，我们还让广大员工在参与建设互动学习团队活动中强化创新意识。领导先学、先动，带动车间、班组，上下齐动，形成了主动学与互帮互学相结合，既发挥个人专长，又发挥群体优势的良好氛围，为把“海尔”建设成为“有活力的员工，有合力的组织”的学习型团队奠定了基础。

2、结合企业管理，播种创新理念：我们将企业文化分为三个层次，最表层的是物质文化，即表象的发展速度。“海尔”的产品；中间层是制度行为文化；最核心的是价值观，即精神文化。“海尔”价值观就是创新，这种创新精神主要体现在一些经营理念上。比如：在产品质量上，“有缺陷的产品就是废品”，高标准、零缺陷、精细化；在管理上，“斜坡球理论”；在技术开发上，市场的难题就是我们的课题；在市场营销上，用户永远是对的，先卖信誉再卖产品，真诚到永远；在国际市场上，先难后易，以创牌为导向；在人力资源开发上，人人是人才，“赛马不相马”；2000年以来，面对新经济的挑战，我们又提出了“负债经营”、“挑战自我、经营自我”等理念。我们还在员工中开展了自己动手，以漫画形式诠释“海尔”理念的“画与话”、“你画我评”活动，起到了春风化雨、点滴入土、润物无声、潜移默化的作用，实践这些理念，成为每个员工的自觉行动。

3、发挥大众传媒作用，灌输创新精神：我们以《海尔人》报和《海尔新闻》等传媒为载体，坚持不懈地向员工灌输“海尔”文化，让员工人人皆知，人人认同，以此统一全体员工的思想。《海尔人》报每周出版一期，员工人手1份，成为“海尔”员工的“小先生”。《海尔新闻》每周编辑三期，就餐时间滚动播放，使每一个员工及时了解“海尔”的发展变化和新人新事。我们编写了《海尔企业文化手册》，

是员工必学的教材。新员工进厂后的第一课就是讲企业文化，大学毕业生进厂听的第一个报告也是企业文化。这几年“海尔”先后兼并了18家企业，这些长期亏损的企业加盟“海尔”后，短短几个月的时间内扭亏为盈，一个重要原因是靠“海尔”文化的灌输。1998年3月，“海尔”兼并红星电器案例，被列入美国哈佛大学商学院案例，张瑞敏应邀登上哈佛商学院课堂；1999年，海尔兼并盘活黄山电视机厂案例被收进欧洲工商管理学院的教材；2000年10月7日，张瑞敏应邀在瑞士洛桑国际管理学院演讲“海尔”的创新管理，“海尔建立市场链”被列入欧盟案例库，“海尔”员工“画与话”案例被日本神户大学收进教材；2001年5月，贯穿着“海尔”文化、“海尔”理念的212集动画片《海尔兄弟》正式踏上“米老鼠”的故乡——美国，充分显示出“海尔”文化的力量。

“海尔”文化还造就了一批不同肤色的海外职工队伍。“海尔”在美国南卡州设厂两年了，如今，在美国“海尔”宽敞明亮的车间，到处可见醒目的“优秀的产品是优秀的人干出来的”、“用户永远是对的”等“海尔”理念的外文条幅。美国“海尔”员工还通过绘画、写诗等形式表达自己成为“海尔”大家庭成员的感受。员工凯尔文·布莱得利画的中途抛锚的汽车表达了对“海尔”质量理念的理解：1%的质量缺陷对用户来说是100%的灾难。工作时间统一着装，不听音乐，厂区内不得吸烟，得到了自由、开朗的美国“海尔”员工的认同。班前会制度，6S优质典型讲评，评选优秀“海尔”员工活动等等，均逐渐被美国“海尔”员工接受。美国“海尔”员工柯基尔女士在接受中央电视台驻联合国记者采访时说：“我们在最初阶段对‘海尔’的规章制度感到既新鲜又不习惯，但现在已经成为我们的自觉行动了，我们不但接受了‘海尔’的企业文化，而且为能成为‘海

尔’大家庭的一员感到自豪!”

三、代表广大职工的根本利益，是思想政治工作创新的出发点

在市场经济条件下，员工的思想问题和矛盾大都与其切身利益密切相关，诸如奖金分配、岗位变动、职务升降、家庭生活、人际关系等等，思想政治工作就应当结合人们的实际利益去做才能达到增强思想政治工作超前性的目的。我们认为广大员工是创新的源泉。如果把企业比作一条大河，员工就是这条大河的源头。在这一思想指导下，我们坚持以人为本，实行热心、诚心、知心的“三心”原则，通过关心广大员工的物质利益，把他们的创造精神调动起来，使员工的积极性像喷泉一样喷涌而出，而不是靠挤或抽，建立了一种“不结疙瘩”的机制，有效地避免和减少了员工思想问题的发生，从而取得了事半功倍的效果。

1、热心：实施排忧解难的减负荷工程。张瑞敏同志经常教育高层管理人员：“要让员工心里有企业，企业就必须时时惦记着员工；要让员工爱企业，企业首先要爱员工。”在“海尔”各本部、事业部都设立了员工24小时热线电话，成立了排忧解难小组，员工人手一册排忧解难卡，员工有什么困难，只要填一张卡或打一个电话，排忧解难小组会随时派人解决。如房屋维修、搬家、送煤气、为孩子办理入托入学、为员工办理住院、陪护、送病号饭等，彻底解除了员工的后顾之忧。在“海尔”，合格以上员工都可享受报销电话费和有线电视接收费等。我们还为员工集体过生日，内容丰富多样，有猜谜、解答企业文化等活动，张瑞敏等集团领导有时也参加。许多员工这样说，集体过生日不仅是大家共同纪念和赞美生命的成长和成熟，更大的收获是思想达到了一个新的境界，人生的里程又上了一个新台阶，对企业的未来更加充满信心。

2、诚心：坚持批评与表扬制度。从1988年以来，“海尔”对中层以上管理干部实行红、黄牌制度，每个月都评出绩效最好的挂红牌表扬，最差的挂黄牌批评，并同年终分配挂钩。在班组，每天都评选最好和最差的员工，在《班组负债经营日考核栏》上公布，被评出的最好员工在其照片下面画个笑脸红色，最差员工在其照片下面画个哭脸黄色。在“海尔”，坚持批评和表扬已经形成经常化和制度化。

3、知心：建立多种渠道的沟通机制。一是员工思想动态分析制度。在班组、车间、工厂逐级每天对员工思想动态进行分析和上报，对带有倾向性的热点问题重点反馈。二是各种形式的恳谈会。集团规定，各事业部一级的恳谈会每月2次，各公司、分厂和车间的恳谈会随时召开。在恳谈会上员工与领导坐在一起，开诚布公，畅所欲言。三是“心桥工程”。我们利用《海尔人》报开辟“心桥工程”栏目，在局域网设立员工电子论坛，及时了解和掌握员工的思想脉络，增强了思想政治工作的针对性。同时，也使员工心里话有地方讲，意见有地方提，避免了结思想疙瘩，能够心情舒畅地投入工作。

企业对员工的“三心”，换取了员工对企业的“铁心”。“敬业报国，追求卓越”的“海尔”精神渗透到“海尔”的所有部门和各种岗位的员工心中，激发了员工创新的活力，涌现出一大批执着、坚毅，敢于“自讨苦吃”，认准了目标便义无反顾的优秀员工。1997年以来集团共收到合理化建议13.6万条，被采纳7.8万条，创效益达4.1亿元。年仅26岁的原北京营销中心经理赵斌，面对一家外资企业8000元月薪、一套房子的待遇毫不动心。身患绝症的年轻女工王俊成，弥留之际，提出的惟一要求是在她去世后，灵车一定要在“海尔”门前停一停，让她最后看一看她的工作岗位，看一看她的同事们。2001年2月，海尔美国贸易公司总裁

迈克，根据消费者反映冷柜太深取东西不方便的问题，提出一种全新冷柜的设想。冷柜本部研究所的4名科研人员挑灯夜战，仅用17小时就完成了样机，并超出用户的想像又做出了第二代产品样机。正是有这些热爱“海尔”、眷恋“海尔”、心甘情愿为“海尔”做贡献的员工，“海尔”才每天都有新的目标、新的进步，每天都有更新更高的扬弃、提升和超越。

案例思考题：海尔是如何用“三个代表”的重要思想指导企业文化建设的？对我们有何启发？应该怎样学习借鉴？

思考与讨论：

1. 西方企业文化及发展趋势如何？
2. 欧美主要国家的企业文化有什么特点？
3. 中国的企业文化建设还存在哪些误区？
4. 中国的企业文化建设应当注意哪些问题？
5. 如何处理企业文化与企业思想政治工作的关系？
6. 如何处理企业文化与精神文明建设的关系？
7. 如何用“三个代表”重要思想指导企业文化建设？
8. 如何判断中国企业文化建设的现状和发展趋势？

参考书目

书中引用资料除注明的以外，还参考了下列书目，特此表示感谢！

《创新——思想政治工作研究成果汇集》

中国南方机车车辆工业集团公司职工思想政治工作研究会 编

中国铁道出版社 2003 年 1 月第 1 版 《十六大报告辅导读本》

解放军出版社重印 2002 年 11 月第 1 版 《企业文化简明手册》

华 锐 主编 企业管理出版社 2002 年 10 月第 1 版
《中央企业学习实践“三个代表”重要思想》经验交流材料选编

中共中央企业工作委员会宣传部 编

经济科学出版社 2002 年 9 月第 1 版

《灵魂的塑造》

温尚霖 编著

企业管理出版社 2002 年 10 月第 1 版

《海尔的企业文化》

孙健著

企业管理出版社 2002 年 9 月第 1 版

《企业文化——人力资源开发与经济增长的关键》

孟凡驰 主编

东方出版社 2002 年 6 月第 1 版

《像领导那样思考——成功领导艺术的十大修炼》

程龙宾 杨 冰 编著

华艺出版社 2002 年 6 月第 1 版

《现代企业文化》

陈亭楠 编著

企业管理出版社 2003 年 3 月第 1 版

《集团文化建设读本》

王友来 主编

航空工业出版社 2002 年 4 月第 1 版

《大庆油田企业文化发展研究》

李郁香 王维航 邵殿国 主编

黑龙江人民出版社 2002 年 3 月第 1 版

《中外企业文化知识 500 问》

李大军 主编

企业管理出版社 2002 年 2 月第 1 版

《企业文化建设简明读本》

张安乐 编

中国电力出版社 2001 年 10 月第 1 版

《机械工业管理进步示范企业案例》

徐家富 刘守恒 主编

机械工业出版社 2001 年 8 月第 1 版

《文化力启动经济力——21 世纪企业战略新思维》

贾春峰 著

中国经济出版社 2001 年 8 月第 1 版

《企业文化设计》

钟祥斌 著

辽宁人民出版社 2001 年 8 月第 1 版

《品味全聚德》

梁 可 著

中国商业出版社 2001 年 6 月第 1 版

《国有企业内部管理制度改革研究——以邯钢经验为例》

周景勤等 著

企业管理出版社 2001 年 5 月第 1 版

《企业内部控制制度设计》

王世定 主编

企业管理出版社 2001 年 4 月第 1 版

《新世纪中国企业文化》

华 锐 编著

企业管理出版社 2000 年 6 月第 1 版

《企业战略管理》

黎群 万晓 主编

中国铁道出版社 2000 年 3 月第 1 版

《企业管理咨询理论与方法新论》

中国企业联合会咨询服务中心、

中国企业联合会管理咨询委员会 编

企业管理出版社 1999 年 10 月第 1 版

《企业文化》

刘光明 编

经济管理出版 1999 年 9 月第 1 版

《市场解放——企业文化教程》

李继贤 刘远征 苗绪法 编著

天津人民出版社 1999 年 8 月第 1 版

《饭店适度管理》

屈启晓 著

中国旅游出版社 1999 年 5 月第 1 版

《企业文化在中国》

陆嘉玉 姚秉彦 主编

光明日报出版社 1998 年 10 月第 1 版

《有效管理者》

李 航 主编

中国对外经济贸易出版社 1998 年 10 月第 1 版

《企业不败》

[美] 詹姆斯·柯林斯/杰里·波拉斯 著

新华出版社 1998 年 8 月第 2 版

《宝钢 CS 战略》

宝山钢铁(集团)公司党委宣传部 编

文史出版社 1998 年 5 月第 1 版

《哲学与当代文化》

张 践 朱立言 汤泽林 王国元 著

中国人民大学出版社 1998 年 4 月第 1 版

《管理现代化》

总政治部宣传部 编

白山出版社 1995 年 7 月第 1 版

落实《军队基层建设纲要》丛书之《64 字创业精神》

辅导讲话

邱继臣 主编

国防大学出版社 1994 年 12 月第 1 版

《社会主义市场经济论纲》

刘炳瑛 主编

中共中央党校函授学院

《社会主义市场经济与商业道德的挑战》

侯善魁 主编

商业经济研究(增刊)

《加入 WTO 该创建学习型组织了》

北京太极鸿达信息公司 北京双赢会企业管理咨询有限

公司 编印

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》

华 锐 丛书主编

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《实践创新

与时俱进》 “首钢杯”企业文化创新评选文萃

张 文 主编

企业管理出版社 2002 年 3 月第 1 版

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《文化兴企
创新超越》 安徽华光集团

孙东兴 著

企业管理出版社 2002 年 3 月第 1 版

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《龙腾百年
自强不息》 唐山机务段企业文化建设实践

赵立仁 主编

企业管理出版社 2002 年 7 月第 1 版

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《航空报国
追求第一》 沈阳飞机工业（集团）有限公司

李 燕 主编

企业管理出版社 2002 年 8 月第 1 版

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《思想经营
创新长安》 长安汽车（集团）有限责任公司

贺德龙 主编

企业管理出版社 2002 年 10 月第 1 版

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《凝心铸魂
育人塑形》 元宝山发电厂

曹景山 主编

企业管理出版社 2002 年 12 月第 1 版

《21 世纪中国企业文化实践与探索丛书》之《追求完美
争创一流》 江苏省烟草公司东海县公司

郭庚光 主编

企业管理出版社 2003 年 2 月第 1 版

《企业管理》杂志

企业管理杂志 编辑出版

《企业文化通讯》

中国企业文化研究会 编

《企业文化》杂志	企业文化杂志社 编辑出版
《企业文明》杂志	企业文明杂志社 编辑出版
《中外企业文化》杂志	中外企业文化杂志社 编辑出版
《沈阳企业文化通讯》	沈阳市企业文化研究会 编
《连云港企业文化》	连云港市企业文化学会 编
《企业文化实践手册》	连云港市企业文化学会 编