

皮洪琴◎著

电网企业 文化管理

- 电网企业安全文化
- 电网企业营销文化
- 电网企业服务文化
- 电网企业廉洁文化
- 电网企业传播文化
- 电网企业执行文化
- 电网企业管理战略
- 电网企业管理实践



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

电网企业文化管理

皮洪琴 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

电网企业文化管理/皮洪琴 著. —北京:中国经济出版社,2005.9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7148 - 6

I. 电... II. 皮... III. 电力工业—工业企业—企业文化 IV. F407.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086003 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邓媛媛 (电话:13146884178 邮箱: editordeng@163.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787×960 毫米 1/16

印张: 22.25 字数: 267 千字

版 次: 2007 年 2 月第 1 版

印次: 2007 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7148 - 6/F · 5735

定价: 38.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

序 言

(一)

几年前，在湖南益阳与皮洪琴同志见过一面，知道这位电力系统的基层青年领导干部，对企业理论的研究与应用有很高的热情和浓厚的兴趣。在企业管理的实践中，有着与时俱进的改革与创新精神，并取得了积极成果，积累了丰富的第一手素材。经过几年的探索与努力，由皮洪琴撰写的《电网企业文化管理》书稿呈现在了我的面前。这实在是一件可喜可贺的事情。

电力对国民经济发展、社会稳定和人民生活都具有极其重要的影响，在一定程度上已经成为一个国家经济社会发展水平和可持续发展能力的基本标志。近几年来，我国经济发展过程中出现了油、电、煤、运供给紧张的局面，这种局面在短时期内估计难以根本改变。因此，促进电力工业持续快速发展，是我国经济社会发展战略的重要内容。就电力工业来说，面对经济全球化、加入 WTO 的新形势，面对国民经济持续快速前进的新要求，迎来了新的发展机遇，一方面要加快发展步伐，增加电力供给总量，更好地适应和促进国民经济发展，另一方面要加快改革步伐，推动管理创新，提高经营

效率。电网企业作为电力工业的重要组成部分，在体现“人民电业为人民”方面扮演着重要角色，承担着重要的政治责任、经济责任、社会责任，应当抓住机遇，深化改革，加快发展。

我认为，重视和加强企业文化建设，开发企业文化力，是深化电力体制改革和加快电力工业发展的重要力量，也是电力系统的优良传统。在我国的企业改革和发展过程中，对于体制、制度、产权等等方面的改革一直非常重视，然而，制度与文化具有相互补充和相互促进的关系。事实表明，我国（包括世界上）那些改革与发展成效明显的企业，都有自身富有特色的企业文化，而且几乎公认这种企业文化，是成功的有力保障和动力源泉，而且成为核心竞争力的内容。

企业文化在提升素质、激励人心、加强管理、提高效率等方面具有不可替代的重要作用。完全可以说，企业文化已经成为企业发展创新和竞争的重要力量。众所周知，在经济全球化过程中，各种要素广泛流通和优化重组，大到一个国家小到一个企业，都可以在开放的世界中利用种种要素，组合各种要素，促进自身发展，唯独文化要素是不能从市场购买的，只能依靠自己提炼和建设。因此，重视企业文化建设是培育现代企业核心竞争力的重要途径。电网企业要敢于面向市场、立足国情和企业自身情况，建设富有特色的企业文化。

二十多年来，我国的企业文化研究已经出现了较为繁荣的局面，企业文化建设已经成为很多企业热衷的话题。就企业文化研究而言，一般性与专题性研究都取得了令人欣喜的成果，但行业性的企业文化研究还是较为薄弱的领域，而且是较为重要的领域。由皮洪琴主持的电网企业文化管理创新研究课题，站在企业管理与发展改革的前沿，抓住了电网企业

改革和发展的紧迫问题，作为企业管理实践和文化理论相结合的研究成果，既有现实针对性，又有时代前沿性，在行业企业文化建设方面进行了有益的探索。

这部《电网企业文化管理》是我国在这一行业中第一部理论与实践相结合的著作。我认为它有这样几个方面的创新：

一是针对性强。作为一本企业文化研究的著作，以某一类企业为研究对象，这是具有创新意义的选择。例如，在分析企业文化的共性的基础上，分析了电网企业文化的特殊性，针对电网企业安全方面的重要性，进行了安全文化研究，针对电网企业的服务性，进行了服务文化的专题研究等等。

二是系统性强。企业文化研究是应用研究，它不应该流于抽象的空泛的论述，对电力行业的企业文化研究已经不是一项新的工作，但以往的研究虽有专著，而成果更多是研究报告，这种进行理论提升的成果还不多见。理论提升增强了研究成果的系统性，使我们对电网企业文化建设有更加整体全面的认识和理解。

三是应用性强。企业文化建设需要解决的问题和所要达到的目标，以及达到目标的途径和方法，是评价应用性大小的基本标准，应用性强的企业文化理论，一方面是符合企业实际，能够解决企业文化建设中的现实问题；另一方面是符合发展规律，能够指导企业文化建设向什么方向发展。本项成果在这方面进行了有益的探索。

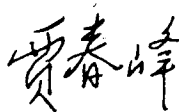
四是理论性强。企业文化的性质与特点，决定了没有相应的理论基础和创新能力的人是难以进行企业文化研究的。有价值的研究成果只能属于既有理论水平又能深入实际的研究者，只能是理论与实践结合的产物。而进行理论提升，是增强成果科学性与指导力的重要方式，也是推进企业文化研究

的重要途径。本项成果从电网企业属于基础产业的角度出发研究企业文化的性质与特点，增强了成果的逻辑性与理论色彩。

同时也必须指出，我国建设社会主义和谐社会的主旋律已经唱响，建设和谐企业同样是企业改革和发展的重要内容，企业文化如何为和谐企业建设服务，更是一项富有新意的课题，本成果在这方面还可以也应该做更多的文章。

总之，这是一项值得称赞的研究成果，我希望我国的企业文化研究有更多的行业性、区域性和专题性的成果问世，以推进企业文化研究的更大繁荣。

中国市场经济研究会副会长、
中国企业文化研究会副理事长



2006年11月于北京

序 言

(二)

中国，这个有着 5000 年文明的国度，从来没有人怀疑过她和她的民族在漫漫历史长河中所创造的渊远文明和璀璨文化。然而曾几何时，当需要从文化的角度来对现代管理创新的时候，我们却只能去翻阅那些舶来的教科书寻找关于文化概念的诠释。所幸的是，随着我国建立社会主义市场经济体制目标的确立，市场经济建设的深入推进，特别是对外开放的扩大与深化，研究企业文化在我国渐成热门话题，并有了今天的繁荣局面。但是，尽管我国研究企业文化的成果汗牛充栋，行业性的尤其是基础产业的企业文化系统的研究成果确实还不多见。显而易见，这是一个亟待深入的领域，也是一项富于挑战与创新意义的工作。

企业的成长，同时也是一种文化的成长。

就改革开放而言，作为基础产业的电力工业，自 2002 年国务院出台《电力体制改革方案》以来，电力体制改革取得了很大进展。随着社会主义市场经济体制的建立与完善，面对加入 WTO 和经济全球化的新形势，不断放松管制，允许和鼓励包括外资在内的其他社会资本投资电力产业，打破垄断的市场化改革正进入全新的发展阶段。这一改革必然推进产权结构多元化，

并必然导致企业治理结构的重构，在管理体制等各个方面提出新的要求。就发展而言，在我国社会经济飞速发展过程中，电力产业对国民经济影响最为突出，与人民生活关系至为密切，自身发展却相对滞后，这一现实必然推动电力工业加快发展步伐，在最大范围内实现资源优化配置，缓解并最终解决电力短缺，适应为国民经济发展提供强大动力的迫切要求。

变革需要广大员工的理解、支持与配合，发展需要广大员工的热情、智慧与付出，对此，企业文化能够发挥特殊而重要的作用，形成制度创新与文化创新相协调，制度推动与文化激励相结合，共同促进改革深化的良好局面。并通过企业文化来改变电网企业的经营与管理理念，提高经营效率，改善电网企业与政府、电网企业与公众、电网企业与消费者的关系，创新和谐的电力发展环境与秩序，让企业文化成为提高电力产业效率和竞争力，实现跨越式发展和可持续发展的强大机制。

“十一五”规划的出台，开启了我国社会经济发展的新篇章，开放的中国也将在更大范围、更广领域、更高层次参与国际经济合作与竞争。作为国民经济的先行官，通过保证电网安全、电力有效供应、优质服务，以及发挥电力最大价值等手段，主动地、更多地履行好社会责任是电网企业的立足之本，力量之源，是电网企业性质、宗旨、定位所决定的，是落实科学发展观，构建和谐社会，全面建设小康社会对电网企业的时代要求。文化注重从价值理念和精神世界激发潜力、统一意志，从而规范行为和促进协作，与制度共同构成实现这一重大使命的企业发展的“文化力”。

上一个世纪，只有全球性的行业巨人才把文化看作是为了成长或竞争优势而采取的现实战略。在新的千年，几乎所有企业在贯彻其战略规划时至少要考虑文化。令人振奋的现实是：文化实际上推动了许多企业的战略，并已经真正地改变

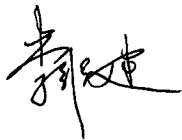
了企业自身的生命周期。“实践证明，没有强大的企业文化，没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰，再高明的企业经营战略也是无法获得成功的”。我们甚至可以这样说：21 世纪尚未书写的历史是文化如何改变企业的历史。

众所周知，企业文化管理是自经验管理、科学管理之后的企业管理最高境界。但是，目前我国很多企业由于没有把握企业文化建设的方法和路径，企业文化尚悬浮在空中，没有落地生根。作者基于企业文化的一般属性，从电网企业属于基础产业的角度探讨行业企业文化的性质与特点，并对电网企业的安全文化、营销文化、服务文化、廉洁文化、企业家文化、文化传播、文化战略实施、执行文化等进行了详尽描述。在企业文化理论以及成功的文化管理实践运作过程的艺术和技巧之间的鸿沟上架起了桥梁。从一种成熟的现实世界视角出发，提供了一份视界开新和富于启发力的行动指南。

毋庸置疑，作者对电网企业文化的解读别有见地，对电网企业文化的实践富有成果。这种敢于探索的勇气，治学严谨的精神，脚踏实地的风格，值得推崇。

本书有关电网企业文化建设的理论和方法，不单是对行业性企业文化建设进行的探索，更是作者以曾经的企业经营管理者身份在企业长期实践探索和总结的成果。对那些渴望把企业文化的投入变成一个通向成功战略而不是难以负担的成本的人们来说，本书已经集合了理性的智慧，是一部值得阅读并极具价值的读物。

湖南省电力公司党组书记、总经理



2006 年 11 月于长沙

Contents

目 录

第一章 企业文化管理与电网企业文化

第一节 企业文化的发展逻辑	2
第二节 企业文化的系统结构	20
第三节 中外企业文化管理比较	28
第四节 企业文化与企业绩效	33
第五节 电网企业文化的特殊性	38
第六节 电网企业的文化管理路径	48

第二章 电网企业安全文化

第一节 电网安全的重要性及其影响因素	60
第二节 电网企业安全文化与安全管理	71
第三节 电网企业安全文化建设策略	77

第三章 电网企业营销文化

第一节 中国电力市场营销环境分析	92
第二节 电网企业营销观念的演变	99

第三节	电网企业营销文化的核心理念	105
第四节	电网企业营销文化对营销战略的影响	111
第五节	电网企业营销文化建设策略	115

第四章 电网企业服务文化

第一节	供电服务与供电服务整体构成	123
第二节	电网企业服务文化导入	133
第三节	供电服务质量文化	137
第四节	供电服务质量测评	144
第五节	电网企业服务文化建设策略	152

第五章 电网企业廉洁文化

第一节	电网企业廉洁文化的重要作用	160
第二节	电网企业廉洁文化的内涵	166
第三节	电网企业廉洁文化建设策略	170

第六章 电网企业传播文化

第一节	电网企业的无形资产	184
第二节	电网企业品牌文化	191
第三节	电网企业的企业形象	200
第四节	电网企业的广告文化	207

第七章 企业家与电网企业文化建设

第一节	企业家在企业文化建设中的作用	216
第二节	企业家的基本素质	225

第三节 电网企业文化建设中企业家行为	236
--------------------------	-----

第八章 电网企业文化管理战略实施

第一节 电网企业文化管理战略内涵	244
第二节 电网企业文化战略的实施	252
第三节 电网企业文化战略管理的实施策略	258
第四节 电网企业文化战略实施的控制	265

第九章 电网企业执行文化

第一节 电网企业执行文化的内涵	273
第二节 电网企业执行文化建设策略	286

第十章 电网企业文化管理实践

第一节 怀化电业局企业文化战略的制定	299
第二节 怀化电业局企业文化理念体系构成	301
第三节 怀化电业局企业文化管理实践模式	309
第四节 怀化电业局企业文化管理实践回顾与思考	324

主要参考文献

后 记

第一章

企业文化管理与
电网企业文化

● 引 言

美国有句话叫“美国的事业是企业”。我们知道，企业是国民经济的微观主体与基础，是创造社会财富的基本单位。当我国将中心工作转移到经济建设上来之后，坚持以经济建设为中心，就应该提倡“中国的事企业是业”。的确，改革开放 20 多年，我国经济获得了快速发展，最大的贡献者就是企业，最显著的标志就是企业如雨后春笋般出现和成长。每当人们谈起中国一些发展迅速、充满活力、独具特色的企业及领导这些企业发展的企业家时，心中总是充满了敬意和羡慕，也很容易想起这些企业和企业家们创造的富有特色与充满智慧的企业文化，这些企业以成功的企业文化赢得了市场，赢得了知名度，赢得了竞争力，重视和善于企业文化的创新与管理，也成为现代企业家的重要才能。毫无疑问，在全球经济一体化的涛声中，企业文化已经成为一个应用率和普及率很高的“新概念”和倍受关注的“新宠儿”，企业文化建设与企业文化管理已经成为现代企业共同关注的重要话题，企业文化研究已经成为当今学者兴致高昂的崭新领域。

第一节 企业文化的发展逻辑

凡事皆有因果，凡事皆有逻辑。这是我们认识事物的方法。那么企业文化是否也一样具有自身的发展逻辑呢？众所周知，如果文化是一切社会事物的共同特征，那么企业文化就应该伴随企业一起出现和发展。事实上，企业文化就是与企业一起产生和发展的，只是在企业发展的初始阶段，企业文化的存在形态不丰富，地位作用不明显，没有引起人们应有的关注和重视，更没有引起学者和企业家们的兴趣，但它始终以自身的特殊方式存在和发展着，并发挥着特定的作用。企业文化与企业总是如影相随。如果企业的产生与发展有自身的逻辑关系，那么企业文化的出现与发展也一样遵循着自身的逻辑和规律。

一、如何理解企业文化

文化是人类特有的一种宝贵而神秘的潜在能力和社会现象。对于什么是文化，从不同的角度理解会有不同的观点，人们莫衷一是，因而定义繁多。但我们知道，文化是人类世代积累起来的物质财富与精神财富的总和，它是体系化和系统化的物质结构、符号系统和规则体系，是记载和传播人类经历、功绩与能力的要素与媒介，是对人类影响最深刻和最本质的因素。文化的具体形态极其丰富，分别以物质形态、行为方式、制度体系和价值观等表现、传播和发展。关于文化的起源与发展、理解和定义，一般的研究企业文化的书籍都有过较为详细的讨论和介绍，作者不再赘述，只是对企业文化的含义谈点个人的理解。

人是文化的创造者、传承者和应用者，人的任何社会活动都可能具有文化性质与特征，企业文化是文化在企业中的体现和运用。由于视角不同，学者们对于企业文化的理解和定义各有侧重，几乎每一个管理学家和企业文化学者，都会表达自己的企业文化定义，有人做过

粗略的统计,企业文化的定义不少于180种。西方学者侧重于狭义的企业文化,即主要从精神文化和价值观的角度理解和定义企业文化。企业文化理论的创始人之一如泰伦斯·狄尔、爱伦·肯尼迪等的观点就基本如此。

而中国学者则较为注重事物的整体性和相关性,因此对企业文化的理解和定义就相对宽泛一些,但也各存己见,罗长海和林坚在《企业文化要义》(清华大学出版社,2003)中将我国学者对企业文化的定义罗列了36种之多,倘若进一步搜集,定义肯定更加丰富多样。尽管企业文化的具体定义很多,但理解则基本一致。这说明企业文化是一种各具特色的事物,不同的企业发展企业文化的动机基本相同,只是侧重点与基础各不一样,因而形成的特色和取得的成效也就多姿多彩,各有千秋。

无论学者们从怎样的角度去理解和定义企业文化,有一个核心概念或关键词始终是基本统一的:价值观。这说明企业文化是以价值观为核心展开的一整套内容,信仰、习俗、礼仪、英雄人物、行为准则、文化网络等内容都是围绕价值观而形成和变化的,也正是这些构成了企业文化的主体内容。显而易见,即便人们对企业文化所作的解读和定义有别,也都只是侧重点各有不同而已。

毋庸置疑,理解企业文化远比定义企业文化有意义。而理解企业文化至少要把握这样几个问题:

一是企业的核心与灵魂是企业的共同价值观。价值观如果不是共同的集体意识,并内化成集体无意识,就不是企业的核心与灵魂,任何离开了企业共同价值观的企业文化,都是不具有真实意义的空壳。所以价值观是企业的共同信仰。

二是企业的共同价值观不是人为设计或从外部移植形成的,而是在企业生长与发展过程中自然形成、积累和凝练起来的。说企业文化自然形成,并不是说没有人的主观因素参与其中和发挥作用,恰恰相反,这种自然形成过程是企业的全体成员面向社会进行理性比较和优

化选择的过程，特别是企业家基于复杂环境所进行判断与决策的结果，但是由于社会环境不以企业成员的意志为转移，只能接受和适应，在这样的互动过程中逐步形成了企业文化的内容。正因为如此，可以说企业文化是企业生长与发展过程中的“副产品”。

三是企业文化中的共同价值观要通过企业成员的思想和行为来表达，并渗透和体现到整个企业系统的各个层次与各个环节，分别以不同的具体内容与方式表现并发挥作用。如果企业文化不能在各个方面和各个环节得以体现和实现，企业文化中的价值观就缺乏共同性，企业文化就难以发挥应有的作用。

上述三点分别说明了企业文化的核心、形成途径、作用方式和运行系统，具有较强的完整性与系统性。基于这样的认识，作者也给企业文化下一个定义：企业文化是企业生长与发展过程中形成、积累和凝炼起来的共同价值观，以及围绕共同价值观形成的思维方式、行为方式与行为结果的系统化的总和。

二、企业文化产生和发展的条件

文化是人类特有禀赋的产物，只要有人类社会活动的持续进行，就必然伴随着文化的作用和文化的发展。而人类的活动总是受到特定的自然环境的限制，形成了特定的活动方式与内容，最终形成了特定的文化内容、文化模式和文化传统。企业文化作为一种新生事物，它的出现和发展有其必然性，但内因是变化的根据，外因是变化的条件。对于企业文化产生和发展的条件，我们可以从不同层面、不同角度分析：

1. 现代意义上的企业文化与工业化、市场化进程和民族传统紧密联系

从宏观上说，现代意义上的企业文化是与工业化、市场化进程和民族传统紧密联系在一起的。根据事物发展的规律和关系，企业文化