

企业文化方略

——中航工业集团文化纵论

QIYE WENHUA FANGLUE
ZHONGHANG GONGYE JITUAN WENHUA ZONGLUN

刘洪德 著



航空工业出版社

企业文化方略

——中航工业集团文化纵论

刘洪德 著

航空工业出版社

北京

内 容 提 要

本书在基础理论篇中回顾了企业文化的基本理论,并对企业在并购重组中的文化整合与创新,从理论上做了深入的探讨和总结。在回顾继承篇中,对世界航空工业的发展概况和中国航空工业发展历程进行了梳理和总结,以此为背景系统阐述了中国航空工业企业文化的演化历程,总结出其在发展过程中积淀的特色文化。在开拓创新篇中,结合中航工业的发展战略以及面临的内外部环境,对中航工业进行文化创新的必要性做了分析,提出了中航工业企业文化创新的内容、体系结构、具体策略和实施的建议。

本书适用于企事业单位的管理人员阅读、借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化方略:中航工业集团文化纵论 / 刘洪德著

--北京:航空工业出版社,2011.3

ISBN 978-7-80243-695-4

I. ①企… II. ①刘… III. ①航空航天工业—工业企业—企业文化—中国 IV. ①F426.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第031547号

企业文化方略

——中航工业集团文化纵论

Qiyewenhua Fanglue

——Zhonghang Gongye Jituan Wenhua Zonglun

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话:010-64815615 010-64978486

北京天宇万达印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经售

2011年3月第1版

2011年3月第1次印刷

开本:710×1000 1/16

印张:14.5

字数:274千字

印数:1—4000

定价:32.00元

序

企业文化是无形的，看不见摸不着；企业文化又是实在的，让人时时处处都能感觉到它的存在。企业文化渗透到企业的各个角落，浸润在每位员工的心灵之中，对员工的行为和企业的发展发挥着潜移默化、润物无声的作用。企业发展中的许多问题，都可以从文化上找到源头。大音稀声、大道无形。今天的企业文化，早已成为企业的灵魂，成为了企业的核心竞争力，成为了基业常青的DNA。

历史唯物主义告诉我们，一定的经济基础必然要有一定的上层建筑包括意识形态与之相适应。一个企业的存在和发展，既需要以生产力的发展为基础，也离不开文化的发展，文化与企业的发展可谓息息相关，互为依存。尤其在广义虚拟经济时代，虚拟价值成了企业核心竞争力的主要组成部分，而它往往就是以企业文化为表现形式的。当前，中航工业要加力持续发展，文化建设在集团发展战略实施进程中不仅被赋予极其重要的历史责任，而且必须发挥凝心聚力的纽带作用。我以为“变革要成功，必须先变文化，先变价值观”。

纵观世界五百强企业的发展历程，企业文化都发挥着卓越的作用。鲜活的企业实践表明，当企业文化蕴涵的力量蔚为壮观雄厚时，企业文化就会产生极强的经营效应。无论在企业的发展进程中遇到何等难题与困难，优秀的企业文化总能给人以信心和勇气，使企业在欢歌笑语中前行，披荆斩棘奋勇向前；反之，则畏葸不前，生存发展危机四伏，甚至难以为继。

因此，企业文化是一种无形资产，而且是最安全的无形资产，它比有形资产或者品牌等无形资产更为重要。企业文化应该是一种投资，而且是一种重要的长期投资，是一种回报巨大的投资。但是，如果运用不好，建设不当，或者视而不见，不以为然，则资产就会变成负债，投资也会变成沉没资本。企业若无视文化，必将受“负债”和“成本”的压迫，苟延残喘，甚至败落破产。一览中外企业，实施文化管理是企业基业常青的关键

所在，而以企业文化维护和提升企业竞争力，是企业管理理论和实践逻辑发展的必然。

《企业文化方略》一书是刘洪德同志在工作实践中，将理论的总结和自己深切的感悟付诸心血的精益之作。洪德同志在多个岗位上经受过锻炼，曾在几个企业担任过主要领导，也是管理学的博士生导师，这些阅历，使其对企业文化的研究更具有实践性、亲切感，也更易引发企业同仁的共鸣。我相信有志于企业文化建设的同志读罢此书，一定大有裨益。同时，我们也要学习洪德同志在出色地完成本职工作之余，努力做学问、钻研理论的可贵精神。如果我们集团所有部门和单位，都能在自己的业务领域内认真钻研理论和做学问，像洪德同志一样也著书立说，贡献给我们的企业和社会，我们这支队伍将是一个所向披靡，不可战胜的队伍，我衷心盼着这一天的到来。

林右鸣

2011年3月10日

自序

本人在企业工作近30年，其间长期从事技术和管理工作，对企业文化的认识最初停留在浅表，坦白地说，就是管理学博士毕业后对企业文化的认识也还不够深刻。当我由军品管理领导岗位调到民品管理领导岗位后，尤其是从东安集团调到哈飞汽车工作后，方才领略到企业之间的文化差异是那样显著。此后，当我调离东北到江西工作后，地域的差异、企业的差别让我真正认识到企业文化建设在企业管理中的巨大作用。中航工业由中航一集团和中航二集团重组整合而成，新的集团组建后，中航工业党组和林左鸣总经理以文化建设推进集团的重组，加速集团战略的推进，取得了卓越的成就。

在航空企业中成长，几十年的水乳交融，个体与航空事业经历了相濡以沫的洗礼，亲身目睹感受了航空事业的发展壮大，砥砺思考后有了更为理性的认识。文化的魅力体现在其蓬勃的生机，文化赋予追求更加人文的情怀，正如航空的精英文化所蕴涵的力量造就了航空事业的博大，也因此让航空人满怀激情地走向世界。

中航工业集团文化孕育和成长于航空工业长期的发展实践中，在航空的母体中日益形成和丰富，企业生存发展的精神链带有鲜明的航空人特色，既是几代航空人传承的精粹，又具有时代精神的彰显。有幸成长其间，耳濡目染，感受了其中跳动的音符，亲身领略了文化的韵味，由此，深刻认识到，寻找中航工业文化的发展脉络，从中提取元素，不仅有益于把握企业文化建设的方向，也有利于企业经营发力点的布局。

在航空企业的土壤中生长，大略知道企业需要什么样的文化养分；概览世界管理丛书，也捕嗅到当今世界对文化的器重。全球知名的企业，无不透着文化的张力。中国航空工业走过六十个春秋，文化与岁月同行，弥久珍贵。六十华诞造就了我国航空工业升腾的文化，也促使我有一种冲动，写一本文化类的书。说起文化，似乎很深奥，作为一名理工管理出身

的人，是不是不知天高地厚？走进文化纷繁的世界，天高云淡。感知整个世界，世界其实很文化，小到追求个性的我，大到全球，无不充盈着探寻文化的色彩，有秩序的世界莫不如说是一个五彩缤纷的文化世界，作为文化世界中的企业当然也不可剥离文化的功能，对企业文化的一点感性和理性的思维由此不可抑制喷发而出，成书为《企业文化方略》。

文化的精神境界是品质的永恒追寻，其蕴涵的内力确实无法估量，往往重视文化的经营会衍生为企业科学发展的不竭动力。从表象的经营到文化的自觉行为常常是管理者追求的最高境界，也是基业常青的高位元素，有了良性的文化才有生生不息的企业成长，这也是我在与企业多年密切接触后产生寻求其中文化内理的兴趣所在。

求木之长，必固其本；欲流之远，必浚其源。一个民族的发展需要一种民族精神作为支撑，一个企业同样需要一种精神和文化理念来指导自己的运营和发展，给企业以准确的“定位”，从而有效规避市场和行业风险。没有规矩不成方圆，当规矩要变为自觉的行为时，文化便担当起义不容辞的重任，成为管理最得心应手的法宝。

中航工业组建3年来，在集团文化建设的征程中，本人有幸亲历其中的每一个脉点，职责要求我必须系统掌握企业文化理论，必须认真梳理和总结中航工业文化的演进历程，必须结合当前中航工业文化现状、发展战略以及面临的内外部环境，有所思考，今天，我谨以此书献给所有支持文化工作的人们。从事企业文化建设工作，让我深感其中的意义和快乐！

刘洪德

2011年3月8日

目 录

基础理论篇

第一章 企业文化理论	(3)
第一节 企业文化的相关概念	(3)
一、文化与企业文化	(3)
二、企业文化的基本结构	(5)
三、企业文化的特征与功能	(7)
四、企业文化建设的意义	(10)
第二节 企业文化理论的产生	(12)
一、企业文化理论产生的背景	(12)
二、企业文化理论的奠基	(14)
第三节 企业文化理论的后续发展	(18)
一、企业文化理论的定性流派	(18)
二、企业文化理论的定量流派	(19)
三、企业文化理论的实证流派	(19)
四、国内企业文化理论研究	(19)
第四节 中外企业文化比较	(21)
一、美国、日本、欧洲、中国的企业文化特征	(21)
二、中外企业文化的差异及中国企业文化建设中的不足	(30)
三、中外企业文化比较对中国企业文化建设的启示	(36)
第二章 企业文化创新理论	(40)
第一节 企业文化创新的含义及必要性	(40)
一、企业文化创新的含义	(40)
二、企业文化创新的必要性	(41)
第二节 企业文化创新的原则、基本思路及内容	(43)
一、企业文化创新的原则	(43)
二、企业文化创新的基本思路	(45)
三、企业文化创新的内容	(47)

第三节 企业文化创新的研究进展	(52)
一、国外企业文化创新主要理论简介	(52)
二、国内企业文化创新主要理论简介	(55)
三、企业文化创新研究状况评述	(57)
第三章 企业并购重组中的文化整合与创新	(59)
第一节 企业并购重组中的文化问题	(59)
一、企业并购重组的含义与类型	(59)
二、并购重组中的文化冲突	(62)
三、并购重组中的文化风险	(63)
第二节 并购重组企业的文化重构	(66)
一、重构价值观	(66)
二、重构行为规范	(67)
三、重构文化仪式	(67)
第三节 并购重组企业的文化整合与创新的要求	(68)
一、强化企业目标的凝聚功能	(68)
二、突出以人为本的管理思想	(69)
三、发挥企业制度的保证作用	(69)
四、实施相同的员工行为规范	(69)
五、借助视觉形象产生认同感	(69)
六、领导者身体力行，率先垂范	(70)
七、注重员工和管理人员的培训	(70)
八、用科学的激励手段激发员工的积极性和创造性	(70)

2

回顾继承篇

第四章 世界航空工业发展概况	(73)
第一节 世界航空工业的发展进程	(73)
一、世界航空工业的发展历程	(73)
二、当代世界航空工业概览	(77)
第二节 世界航空工业调整重组的背景及动因	(78)
一、世界航空工业调整重组的背景	(78)
二、世界航空工业调整重组的动因	(80)
第三节 航空工业的行业特点	(82)
一、航空工业是国家的战略性产业	(83)

二、航空工业是高技术产业	(83)
三、航空工业是高投入产业	(84)
四、航空工业是高风险产业	(84)
五、航空工业是高附加值产业	(84)
六、航空工业是典型的军民结合型产业	(85)
第五章 中国航空工业发展历程	(86)
第一节 新中国成立前我国航空工业的起源发展	(86)
第二节 新中国成立后我国航空工业的蓬勃发展	(88)
一、新中国成立后航空工业的发展历程	(88)
二、新中国成立后航空工业管理体制的演进历程	(92)
第三节 我国航空工业的辉煌成就	(93)
一、航空工业体系不断完善,整体航空科技水平跃上新台阶	(93)
二、武器装备研制成果丰硕,实现了跨越式发展和升级换代	(94)
三、民机发展取得重大突破,军机、民机双双进入国内外市场	(95)
第六章 中国航空工业企业文化的演化	(97)
第一节 中国航空工业企业文化的演进	(97)
一、中国航空工业不同发展时期的管理特点	(97)
二、中国航空工业企业文化的发展历程	(98)
第二节 中国航空工业企业文化的凝聚	(100)
一、中国航空工业第一集团企业文化建设	(100)
二、中国航空工业第二集团企业文化建设	(102)
第三节 中国航空工业发展过程中企业文化的形成和积淀	(103)
一、中国航空工业企业文化形成的影响因素	(103)
二、中国航空工业发展过程中的企业文化积淀	(107)

开拓创新篇

第七章 当前中国航空工业集团公司企业文化现状	(115)
第一节 中国航空工业集团公司概况	(115)
一、集团公司的基本性质和经营范围	(115)
二、集团公司管理体制和机构设置	(116)
三、中航工业的发展战略、宗旨与理念	(118)
第二节 当前中国航空工业集团公司企业文化体系状况	(119)
一、当前中航工业企业文化体系的主要内容	(119)

二、中航工业企业文化体系的践行	(123)
三、当前中航工业企业文化体系存在的不足	(126)
第三节 中国航空工业集团公司企业文化创新的必要性	(128)
一、中航工业发展战略对企业文化创新的要求	(128)
二、外部环境对中航工业企业文化创新的要求	(133)
三、集团重组整合对企业文化创新的要求	(137)
第四节 中国航空工业集团公司企业文化测评	(137)
一、中航工业企业文化测评问卷设计思路	(137)
二、企业文化测评问卷的确定	(138)
三、中航工业企业文化测评及结果分析	(139)
第八章 中国航空工业集团公司企业文化创新概要	(158)
第一节 中国航空工业集团公司企业文化创新的目标与原则	(158)
一、中航工业企业文化创新的目标	(158)
二、中航工业企业文化创新的原则	(159)
第二节 中国航空工业集团公司企业文化创新内容	(161)
一、中航工业理念文化创新	(162)
二、中航工业制度文化创新	(169)
三、中航工业行为文化创新	(174)
四、中航工业物质文化创新	(176)
第三节 中国航空工业集团公司未来企业文化体系架构	(179)
一、以集团公司宗旨、理念为核心的文化理念体系	(179)
二、围绕型号、质量、环境文化的支撑理念体系	(181)
三、以经营理念和管理理念为基础的基础理念体系	(183)
四、特色鲜明的形象识别体系	(184)
五、以员工素养为核心的行为规范体系	(184)
六、集团文化体制机制体系	(185)
第九章 中国航空工业集团公司企业文化创新策略	(186)
第一节 中国航空工业集团公司企业文化创新策略制定	(186)
一、集团文化创新策略制定中应正确把握的 3 个关系	(186)
二、中航工业企业文化创新策略构建的影响因素	(189)
三、中航工业企业文化创新的 3 种基本策略	(193)
第二节 中国航空工业集团公司文化创新内容与创新策略的匹配	(196)
一、中航工业企业文化创新策略选择影响因素	(196)
二、中航工业企业文化创新内容与创新策略匹配选择	(197)

第十章 中国航空工业集团公司企业文化创新的实施	(199)
第一节 企业文化创新实施的主体	(199)
一、企业文化创新的关键主体是各级领导干部	(199)
二、企业文化创新的重要主体是各职能部门	(200)
三、企业文化创新的根本主体是全体员工	(201)
第二节 中国航空工业集团公司企业文化创新的实施过程	(204)
一、企业文化创新实施的第一阶段——完善企业文化理念体系	(204)
二、企业文化创新实施的第二阶段——营造浓厚的集团文化氛围	(205)
三、企业文化创新实施的第三阶段——深化集团文化体制机制建设	(206)
四、企业文化创新实施的第四阶段——大力推进集团形象建设	(207)
五、企业文化创新实施的第五阶段——建立典型示范单位评价制度	(208)
六、企业文化创新实施的第六阶段——将集团文化理念融入经营管理实践	(209)
第三节 企业文化创新实施过程中应处理好的几个关系	(209)
一、文化继承与文化创新的关系	(209)
二、文化统一与文化特色的关系	(210)
三、实施集团战略与推进企业文化创新的关系	(210)
四、企业文化创新与经营管理的关系	(211)
第四节 中国航空工业集团公司企业文化创新实施的保障机制	(211)
一、企业文化创新实施的组织领导机制	(211)
二、企业文化创新实施的制度保障机制	(212)
三、企业文化创新实施的资源保障机制	(212)
四、企业文化创新实施的考核评价机制	(214)
参考文献	(215)

基础理论篇

第一章 企业文化理论

企业文化属于社会大文化体系下的亚文化层面，其基本结构包括理念文化、制度文化、行为文化和物质文化等几个层次。企业文化在企业生存发展，乃至社会的进步中起着重要的维持和推动作用。企业文化理论产生于20世纪六七十年代，先后经历了几个发展阶段，已经形成比较成熟的理论体系。

第一节 企业文化的相关概念

企业文化作为社会大文化体系下的亚文化，有其特有的结构、特征和功能。在企业的生存与发展中，企业文化深入企业的各个角落，由内而外地影响着企业的所有员工的价值观、意识形态、思维方式和行为方式等。因此，进行企业文化的研究和建设对于企业的生存、发展与成长有着非常重要的意义。

3

一、文化与企业文化

文化一词发源很早，在不同种族、不同语言中都可以发现文化一词的表述。一般来说，文化被认为是与人有关的，同人的生存行为和生存境界密切融合的。但是，具体到文化的定义，却至今没有形成一个公认的标准。

从词源和语义上考察，文化一词是从拉丁语 *Cultura* 转化而来的。*Cultura* 一词的含义很多，诸如土地耕种、动植物培育、神明祭祀以及人的精神修养等，总体来说，都是指人类的创造行为。到了中世纪，文化开始有了物质文化和精神文化的区分，文化一词有时用来特指精神上的文化活动，例如宗教活动。随着时代的发展，文化一词逐渐被泛用，有时与文明一词相互替代使用。

文化一词在德国有着极其深邃的精神意义，而在美国和英国，又常常含有社会的和政治的意义。在我国，通常认为，有关文化一词的最早论述出现在《易经》当中。在《易经》中有这样的论述：“文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。”意思是说，以文明使人止于应有的分际，这是人的文饰。观察天的文饰，以明察四季时序的变化；观察人的

伦常秩序，以教化天下，达到转移风俗的目的。在这里，文化的含义基本上是文治教化。

现代学者对于文化一词也作出了多种解读。

在《社会契约论》中，作者卢梭认为文化是风俗、习惯，特别是舆论。它具有3个特点：铭刻于人们的内心；缓慢诞生，但不断获得新生力量并逐渐取代过去的权威力量；能够维系人们的法律意识。

法国学者大卫·克雷则认为，文化是一组通过学习可以获得的、共享的、相互关联的符号，它为团体成员提供某些方针，能为组织或团体的生存提供必要的解决方案。文化支持着群体或组织成员广泛持有的神话、象征、故事等价值观念，同时，也代表着存在于一个国家或一些其他大型政治组织中的，以价值观念为基础所构筑起的共同团体。

在《当代人类学》中，作者哈维兰对文化给出了如下定义：“文化是一系列规范或准则，当社会成员按照它行动时，其行为应限于社会成员认为合适和可接受的变化范围内。”

美国学者沙因认为，文化是由一系列假设所构成的模式，它是由组织或团体的成员在探索内部组织和外部环境过程中所发现、形成和创造的。

英国人类学家爱德华和伯内特·泰勒爵士认为，文化是“包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及作为一个社会成员所获得的能力与习惯的复杂整体。”

这些定义各有侧重，不尽相同，但在关于文化内涵的概括上有很多共同之处。正如我国学者张汝伦总结的那样：“虽然中外学者关于文化无统一的定义，但一般说来，文化不外指：（1）人们全部生活方式；（2）个人从他的群体中获得的社会遗产；（3）思想、感情、信仰的方式；（4）积累起来的学问；（5）社会组织、政治制度及经济关系；（6）伦理道德、价值标准；（7）行为方式；（8）历史的积淀等。总之，文化可以说是人与自然、人与世界全部复杂关系种种表现形式的总和。”

相对于文化一词的产生和发展，人们对企业文化一词展开研究的时间还比较短，目前学术界关于企业文化的定义还没有形成一个公认的、统一的想法。

特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪在《企业文化——现代企业的精神支柱》一书中认为：“企业文化是由5个因素组成的系统，其中价值观、习俗仪式、文化网络和英雄人物是必要因素，而另一个因素——企业环境则是形成企业文化唯一的而且是最重要的影响因素。”

威廉·大内在《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书中说：“一个企业的文化由其传统和风气所构成。其中包含了企业的价值观，如进取

性、守势和灵活性等，即确定企业活动以及行动模式的价值观。”

罗伯特·沃特曼和汤姆·彼得斯在《追求卓越》中这样定义企业文化：“企业将其基本信念、基本坐标观灌输给员工，形成上下一致的企业文化，促使广大员工为自己的信仰在工作，就是产生强烈的使命感，激发最大的想象力和创造力。”

迈克尔·茨威尔在《创造基于能力的企业文化》中指出：“企业文化被定义为在组织的各个层次得到体现和传播，并被传递至下一代员工的组织运作方式，其中包括组织成员共同拥有的一整套信念、行为方式、价值观、目标、技术和实践。”

而在《日本企业管理艺术》中，日本专家则认为：“企业管理不仅是一门学科，还应是一种文化，即企业有一种包括自己价值观、信仰和语言的特定文化。”

在我国，一些学者将企业文化划分为广义和狭义两个层次。广义的企业文化是指企业在生产经营过程中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质财富的总和；狭义的企业文化则是，企业在其生存和发展过程中所形成的思想意识、行为习惯以及价值观等，其核心就是企业的价值观。

纵观对于企业文化进行定义的各种观点，学者们选取了不尽相同的研究视角。有些着重于从理念层面考察，有些则重视了物质载体对于精神意识的影响，还有的则把两者统一起来考察。但从总体上看，他们的观点有着共通之处，即认为企业文化应该是一种以人为着眼点、以人为中心的管理方式。其目标是强调要把企业建设成为一种人人都有共同使命感和责任心的组织。

5

二、企业文化的基本结构

目前通行的观点认为，企业文化由企业的理念文化、制度文化、行为文化和物质文化4个由内而外的层次构成。

（一）企业的理念文化

企业的理念文化处于企业的核心部分，它包括了企业使命、企业愿景、企业精神、企业价值观、企业伦理道德、企业作风等在企业长期生产经营过程中形成的文化观念和精神成果，是一种深层次的文化现象。

在企业文化的理念文化层面中，企业愿景解决了“追寻什么”的问题，企业使命解决了“为何追寻”的问题，而企业价值观则解决了“如何追寻”的问题，这3个问题解决了企业生存与发展中最关键的意识形态问题。而企业精神指的是一个企业全体（或多数）员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意识状况、思想境界和理想追求。它是企业员工在长期的生产经营活动中逐