

“十三五”时期国有企业改革与党的建设工作系列丛书

国有企业文化建设工作

GUOYOUQIYE
WENHUAJIANSHEGONGZUO

谢 军 马树林 主 编
马 俊 黄 辉

改革国有资本授权经营体制

健全国有企业现代管理制度

积极发展混合所有制经济模式

推进不同功能国企分类改革

全面推动供给侧结构性改革

增强国企互利双赢共同发展

红旗出版社

国有企业文化建设

谢军 马树林 马俊 黄辉 主编

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

国有企业文化建设工作/马树林等主编.

—北京:红旗出版社,2015.2

ISBN 978-7-5051-3409-6

I. ①国… II. ①马… III. ①国有企业-企业文化-研究-中国

IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第025365号

书 名 国有企业文化建设
主 编 谢军 马树林 马俊 黄辉

出 品 人 高海浩
总 监 制 李仁国

责任编辑 于鹏飞
封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社
邮政编码 100727

地 址 北京市沙滩北街2号
编 辑 部 010-64031972

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-64024637

印 刷 北京兴湘印务有限公司

开 本 710毫米×1000毫米

1/16

字 数 482千字

印 张 30.5

版 次 2016年8月北京第1版

2016年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-5051-3409-6

定 价 59.80元

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话:010-84026619

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,本社发行部负责调换

前言

2015年7月中旬，习近平总书记在吉林省考察调研期间对国企改革进行深刻论述，提出“三个有利于”标准：“推进国有企业改革，要有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能”，第一次为国企改革确立了价值判断标准。2015年8月24日，中共中央、国务院公布了《关于深化国有企业改革的指导意见》，《指导意见》对新形势下深化国有企业改革的根本原则、目标任务作出了全面部署，是指导和推进国有企业改革的纲领性文件，为国企改革指明了方向。同时，中共中央办公厅印发了《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》，对在深化国有企业改革中坚持党的领导、加强党的建设提出要求、作出部署。

2015年底至2016年初，国务院及国资委、财政部、发展改革委又先后公布了《国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见》、《国务院关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见》、《关于全面推进法治央企建设的意见》等系列重要文件，2016年6月9日，新华社也发表了供给侧结构性改革重要述评——《发挥国有企业作用 打赢改革攻坚战》。上述系列重磅方针政策的出台并得到全面贯彻落实，为以下四项改革顶层规划设计目标规划了明确的时间表路线图：坚持和完善基本经济制度是深化国有企业改革的根本要求；坚持社会主义市场经济改革方向是深化国有企业改革的基本遵循；做强做优做大国有企业是深化国有企业改革的核心目标和根本落脚点；加强和改进党对国有企业的领导是深化国企改革的政治保证。

深化国企改革是促进我国经济社会发展的必然要求，也是全国人民的热切期盼。《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》作为国有企业党建工作的重要指导性文件，是多年来的实践总结，是解决当前突出问题的有力举措，是新时期做好国有企业党建工作的基本遵循。必须把加强党的领导和完善公司治理统一起来，明确国有企业党组织在公司法人治理结构中的法定地位，切实承担好、落实好从严管党治党责任，对于保证国有企业改革发展的社会主义方向，提升国有企业的制度优势和竞争优势，促进国有企业做强做优做大，具有十分重要的战略

国有企业
企业文化
建设

意义和现实意义。坚持不断完善现代企业制度，充分发挥党组织的政治核心作用，构建中国特色现代国有企业制度。并在实际工作中，探索现代企业制度与党组织发挥政治核心作用有效融合的途径和方法，充分发挥国有企业党组织的政治核心作用，认准方向、激流勇进，我们相信，新时期国有企业改革一定会直挂云帆济沧海，开拓新境界、谱写新篇章。

全面深化国有企业改革是前无古人的事业，中国共产党人责任重大，要积极探索加强和改进全面深化国有企业改革党建工作的新路子，为全面深化国有企业改革保驾护航。在深化国有企业改革中坚持党的领导，做好党建工作，重点在改进、关键在创新、目的在加强。在改革国有资产管理体制和完善现代企业制度的进程中，要针对国有企业党建工作中面临的新情况、新问题，加强企业党建工作理论研究，及时总结实践经验，着力解决企业党建工作的热点和难点问题。按照中央确立的原则积极探索，使国有企业党建工作紧随全面深化国有企业改革大潮，在改进中加强，在创新中发展。

为了全面学习、宣传和贯彻落实好中共十八大和十八届三中、四中、五中全会最新政策纲要，以习近平总书记系列重要讲话精神为指导，深入领会《关于深化国有企业改革的指导意见》和《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导加强党的建设的若干意见》两个重要的国有企业改革纲领性文件，进一步深化中央关于国有企业改革的各项工作布局，并以发展和改革的精神加强广大国有企业党的建设，推进新时期国有企业党的建设新的伟大工程，为党和国家的“十三五规划”蓝图开好局，做好保驾护航的经济服务工作，我们组织了中组部、中共中央党校和国务院国资委中央企业党建与思想政治工作研究会等单位的有关专家，从国有企业思想政治工作、国有企业党风廉政建设、国有企业党的群众工作、国有企业党的组织建设、国有企业干部队伍建设、国有企业改革发展工作、国有企业企业文化建设工作、国有企业民主管理工作等八个方面出发，编写出版了这套“最新国有企业改革与党的建设伟大工程系列丛书”。

由于编写时间仓促及水平所限，本书难免存在个别遗漏和不足之处，恳请广大读者在阅读参考过程中不吝提出批评指正意见，以便我们再版时进一步修订。

作者

2016年6月15日于北京

目 录 CONTENTS

序篇 中共中央、国务院关于深化国有企业改革和坚持党的领导	
加强党的建设最新政策精神解读·····	1
习近平:做强做优做大国企 加强党对国企的领导·····	1
中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见·····	3
全面深化国有企业改革 充分发挥国有经济主导作用	
——国务院国资委主要负责同志就《关于深化国有企业改革的	
指导意见》答记者问·····	16
国务院关于国有企业发展混合所有制经济的意见·····	23
国务院关于改革和完善国有资产管理体制的若干意见·····	32
牢牢把握国有企业改革的方向·····	38
发挥国有企业作用 打赢改革攻坚战	
——供给侧结构性改革系列述评·····	40
国资委 财政部 发展改革委关于国有企业功能界定与	
分类的指导意见·····	43
《关于国有企业功能界定与分类的指导意见》有关问题	
答记者问·····	47
关于印发《关于全面推进法治央企建设的意见》的通知·····	53

中办印发《关于在深化国有企业改革中坚持党的领导	
加强党的建设的若干意见》	60
一图看懂如何在深化国企改革中加强党的领导	62
中央组织部负责人就《关于在深化国有企业改革中坚持	
党的领导加强党的建设的若干意见》答记者问	69
【关于深化国有企业改革专家解读与媒体综述】	
习近平“三个有利于”标准是国企改革之“魂”	74
做强做优做大国有企业	
——五部委解读《关于深化国有企业改革的指导意见》	77
国企混改确定探索员工持股 全员持股遭否定	81
国企改革意见将公布:明确国企党组法定地位	83
国企改革方案指导意见出台 系多方博弈酝酿2年	86
中共中央国务院已经印发《关于深化国有企业改革的	
指导意见》,并提出到2020年在重要领域和关键环	
节取得决定性成果	94
国企改革方案解读:给儿媳权力让婆婆做好监督	100
【关于坚持党的领导加强党的建设专家解读与媒体综述】	
专家学者解读《若干意见》深化国企改革必须坚持党的领导	105
在中国,离开了党的领导,就不叫国企改革	
——一评在国企改革中坚持党的领导加强党的建设	108
关键是建立国企选人用人机制	
——二评在国企改革中坚持党的领导加强党的建设	110
党的领导和公司治理结合是重大创新	
——三评在国企改革中坚持党的领导加强党的建设	112
党建要遵循“问题导向”对准国企改革焦点	
——四评在国企改革中坚持党的领导加强党的建设	115
有效构建预防国企腐败的“藩篱”	
——五评在国企改革中坚持党的领导加强党的建设	117

第一章 企业文化概论	121
------------------	-----

【操作流程图示】

【理论实务指引】

第一节 什么是企业文化	122
第二节 企业的功能	129
第三节 企业文化理论的发展	134
第四节 美、欧、日企业文化简介与比较	144

【最新案例解析】

松下公司“不做则已,做则做好”	160
-----------------------	-----

第二章 企业文化建设概述	166
--------------------	-----

【操作流程图示】

【理论实务指引】

第一节 企业文化建设的含义和原则	167
第二节 企业文化建设的重点	168
第三节 企业文化建设的方法	178
第四节 企业文化建设的心理机制	182

【最新案例解析】

星巴克张扬休闲内涵打造文化经典	186
-----------------------	-----

第三章 企业文化的测量与诊断	192
----------------------	-----

【操作流程图示】

【理论实务指引】

第一节 企业文化测量的意义与特点	193
第二节 企业文化测量的理论基础	196
第三节 企业文化的测量维度	199
第四节 企业诊断评估的方法	205

第五节 如何鉴别企业文化·····	209
【最新案例解析】	
东方能源公司企业文化测量·····	212
第四章 企业文化设计·····	219
【操作流程图示】	
【理论实务指引】	
第一节 企业文化的设计原则·····	220
第二节 企业文化设计的关键·····	222
第三节 企业文化的设计技术·····	233
第四节 企业文化理念层设计·····	237
第五节 企业文化制度行为层设计·····	250
第六节 企业文化符号层设计·····	262
【最新案例解析】	
激变之中显“和商”——荣事达经营理念追踪·····	275
第五章 企业文化建设的实施与管理·····	283
【操作流程图示】	
【理论实务指引】	
第一节 企业文化建设的计划·····	284
第二节 企业文化建设的组织支持·····	286
第三节 企业文化建设的推进系统·····	289
第四节 企业文化建设的运作模式·····	300
第五节 企业文化建设的实施艺术·····	304
第六节 企业文化建设的考核与评估·····	313
第七节 企业文化建设的激励机制·····	316

【最新案例解析】

福特汽车公司的企业文化建设..... 319

IBM 以期望值管理挑战员工的欲望..... 322

第六章 企业领导团队与文化建设 330

【操作流程图示】

【理论实务指引】

第一节 不可低估的企业领导的文化影响力..... 331

第二节 用企业家精神滋养企业文化..... 345

第三节 领导艺术对企业文化建设的作用..... 352

【最新案例解析】

西门子以能本让能人挑大梁..... 355

第七章 文化冲突与跨文化管理 362

【操作流程图示】

【理论实务指引】

第一节 跨文化企业文化差异与文化冲突..... 363

第二节 跨文化管理的实施..... 378

第三节 跨国经营与企业文化整合..... 387

第四节 中国企业的跨国经营的挑战与实践..... 392

【最新案例解析】

东风日产的跨文化整合..... 396

第八章 企业文化变革..... 402

【操作流程图示】

【理论实务指引】

第一节 企业文化变革及其目的与类型..... 403

第二节	企业文化变革的原因	408
第三节	企业文化变革的客体 and 原则	412
第四节	企业文化变革的阶段、步骤和策略	418
第五节	企业文化变革中需要注意的其他问题	430
【最新案例解析】		
	方太厨具穷则思变重在变“思”	433
第九章 建设具有中国特色的企业文化		438
【操作流程图示】		
【理论实务指引】		
第一节	中外文化差异及深层思考	439
第二节	中国企业文化的借鉴与改革	447
第三节	经济全球化挑战下的中国企业文化思考 与建设	458
第四节	科学发展观对中国企业文化的引领作用	465
【最新案例解析】		
	“东汽精神”启示录	474

序篇

中共中央、国务院关于深化国有企业改革和 坚持党的领导加强党的建设 最新政策精神解读

习近平：做强做优做大国企 加强党对国企的领导

2016年7月4日，全国国有企业改革座谈会在京召开。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平作出重要指示强调，国有企业是壮大国家综合实力、保障人民共同利益的重要力量，必须理直气壮做强做优做大，不断增强活力、影响力、抗风险能力，实现国有资产保值增值。要坚定不移深化国有企业改革，着力创新体制机制，加快建立现代企业制度，发挥国有企业各类人才积极性、主动性、创造性，激发各类要素活力。要按照创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念的要求，推进结构调整、创新发展、布局优化，使国有企业在供给侧结构性改革中发挥带动作用。要加强监管，坚决防止国有资产流失。要坚持党要管党、从严治党，加强和改进党对国有企业的领导，充分发挥党组织的政治核心作用。各级党委和政府要牢记搞好国有企业、发展壮大国有经济的重大责任，加强对国有企业改革的组织领导，尽快在国有企业改革重要领域和关键环节取得新成效。

中共中央政治局常委、国务院总理李克强作出批示指出，长期以来，国有企业为推动经济社会发展、提升综合国力作出了重大贡献。当前，面对新常态、新形势，要认真贯彻党中央、国务院决策部署，牢固树立新发展理念，坚持不懈推动国有企业改革，积极推进建立现代企业制度和完善的法人治理结构，遵循市场规律，瘦身健体提质增效，淘汰过剩落后产能，以推动供给侧结构性改革。紧紧抓住世界新科技革命和产业变革的机遇，落实创新驱动发展战略，积极发展新经济，依托“互联网+”和大众创业、万众创新，弘扬企业家精神和工匠精神，不断技术创新、产品与服务，提高主业的核心竞争力，推动传统产业改造升级。按照突出重点、规范有序、量力而行、防范风险的要求，更加扎实有效地推进“引进来”和“走出去”。各地区、各部门要着力破除体制机制障碍，完善监管制度，积极为国有企业改革营造良好环境。

中共中央政治局委员、国务院国有企业改革领导小组组长马凯出席会议并讲话。国务委员、国务院国有企业改革领导小组副组长王勇宣读了习近平重要指示和李克强批示并主持会议。会议指出，要认真学习领会习近平总书记重要指示精神，全面贯彻落实党中央、国务院对国有企业改革的决策部署，坚持市场取向，突出问题导向，服务发展大局，紧紧围绕增强国有企业活力、优化国有经济布局、提高国有资本效率、防止国有资产流失、加强党对国有企业的领导，进一步解放思想，勇于创新，主动作为，因企施策，持续攻坚，不断把国企国资改革引向深入，为经济社会发展作出新的更大贡献。

中央和国家机关有关部门、部分省市、部分中央企业和地方国有企业代表在座谈会上发言。

(新华社北京7月4日电)

中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见

(2015年8月24日)

国有企业属于全民所有，是推进国家现代化、保障人民共同利益的重要力量，是我们党和国家事业发展的重要物质基础和政治基础。改革开放以来，国有企业改革发展不断取得重大进展，总体上已经同市场经济相融合，运行质量和效益明显提升，在国际国内市场竞争中涌现出一批具有核心竞争力的骨干企业，为推动经济社会发展、保障和改善民生、开拓国际市场、增强我国综合实力作出了重大贡献，国有企业经营管理者队伍总体上是好的，广大职工付出了不懈努力，成就是突出的。但也要看到，国有企业仍然存在一些亟待解决的突出矛盾和问题，一些企业市场主体地位尚未真正确立，现代企业制度还不健全，国有资产监管体制有待完善，国有资本运行效率需进一步提高；一些企业管理混乱，内部人控制、利益输送、国有资产流失等问题突出，企业办社会职能和历史遗留问题还未完全解决；一些企业党组织管党治党责任不落实、作用被弱化。面向未来，国有企业面临日益激烈的国际竞争和转型升级的巨大挑战。在推动我国经济保持中高速增长和迈向中高端水平、完善和发展中国特色社会主义制度、实现中华民族伟大复兴中国梦的进程中，国有企业肩负着重大历史使命和责任。要认真贯彻落实党中央、国务院战略决策，按照“四个全面”战略布局的要求，以经济建设为中心，坚持问题导向，继续推进国有企业改革，切实破除体制机制障碍，坚定不移做强做优做大国有企业。为此，提出以下意见。

一、总体要求

（一）指导思想

高举中国特色社会主义伟大旗帜，认真贯彻落实党的十八大和十八届三中、四中全会精神，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，坚持和完善基本经济制度，坚持社会主义市场经济改革方向，适应市场化、现代化、国际化新形势，以解放和发展社会生产力为标准，以提高国有资本效率、增强国有企业活力为中心，完善产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，完善国有资产监管体制，防止国有资产流失，全面推进依法治企，加强和改进党对国有企业的领导，做强做优做大国有企业，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力，主动适应和引领经济发展新常态，为促进经济社会持续健康发展、实现中华民族伟大复兴中国梦作出积极贡献。

（二）基本原则

——坚持和完善基本经济制度。这是深化国有企业改革必须把握的根本要求。必须毫不动摇巩固和发展公有制经济，毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展。坚持公有制主体地位，发挥国有经济主导作用，积极促进国有资本、集体资本、非公有资本等交叉持股、相互融合，推动各种所有制资本取长补短、相互促进、共同发展。

——坚持社会主义市场经济改革方向。这是深化国有企业改革必须遵循的基本规律。国有企业改革要遵循市场经济规律和企业发展规律，坚持政企分开、政资分开、所有权与经营权分离，坚持权利、义务、责任相统一，坚持激励机制和约束机制相结合，促使国有企业真正成为依法自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的独立市场主体。社会主义市场经济条件下的国有企业，要成为自觉履行社会责任的表率。

——坚持增强活力和强化监管相结合。这是深化国有企业改革必须把握的重要关系。增强活力是搞好国有企业的本质要求，加强监管是搞好国有企业的重要保障，要切实做到两者的有机统一。继续推进简政放权，依法落实企业法人财产权和经营自主权，进一步激发企业活力、创

造力和市场竞争力。进一步完善国有企业监管制度，切实防止国有资产流失，确保国有资产保值增值。

——坚持党对国有企业的领导。这是深化国有企业改革必须坚守的政治方向、政治原则。要贯彻全面从严治党方针，充分发挥企业党组织政治核心作用，加强企业领导班子建设，创新基层党建工作，深入开展党风廉政建设，坚持全心全意依靠工人阶级，维护职工合法权益，为国有企业改革发展提供坚强有力的政治保证、组织保证和人才支撑。

——坚持积极稳妥统筹推进。这是深化国有企业改革必须采用的科学方法。要正确处理推进改革和坚持法治的关系，正确处理改革发展稳定关系，正确处理搞好顶层设计和尊重基层首创精神的关系，突出问题导向，坚持分类推进，把握好改革的次序、节奏、力度，确保改革扎实推进、务求实效。

（三）主要目标

到2020年，在国有企业改革重要领域和关键环节取得决定性成果，形成更加符合我国基本经济制度和社会主义市场经济发展要求的国有资产管理体制、现代企业制度、市场化经营机制，国有资本布局结构更趋合理，造就一大批德才兼备、善于经营、充满活力的优秀企业家，培育一大批具有创新能力和国际竞争力的国有骨干企业，国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力明显增强。

——国有企业公司制改革基本完成，发展混合所有制经济取得积极进展，法人治理结构更加健全，优胜劣汰、经营自主灵活、内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的市场化机制更加完善。

——国有资产监管制度更加成熟，相关法律法规更加健全，监管手段和方式不断优化，监管的科学性、针对性、有效性进一步提高，经营性国有资产实现集中统一监管，国有资产保值增值责任全面落实。

——国有资本配置效率显著提高，国有经济布局结构不断优化、主导作用有效发挥，国有企业在提升自主创新能力、保护资源环境、加快转型升级、履行社会责任中的引领和表率作用充分发挥。

——企业党的建设全面加强，反腐倡廉制度体系、工作体系更加完

善，国有企业党组织在公司治理中的法定地位更加巩固，政治核心作用充分发挥。

二、分类推进国有企业改革

（四）划分国有企业不同类别。根据国有资本的战略定位和发展目标，结合不同国有企业在经济社会发展中的作用、现状和发展需要，将国有企业分为商业类和公益类。通过界定功能、划分类别，实行分类改革、分类发展、分类监管、分类定责、分类考核，提高改革的针对性、监管的有效性、考核评价的科学性，推动国有企业同市场经济深度融合，促进国有企业经济效益和社会效益有机统一。按照谁出资谁分类的原则，由履行出资人职责的机构负责制定所出资企业的功能界定和分类方案，报本级政府批准。各地区可结合实际，划分并动态调整本地区国有企业功能类别。

（五）推进商业类国有企业改革。商业类国有企业按照市场化要求实行商业化运作，以增强国有经济活力、放大国有资本功能、实现国有资产保值增值为主要目标，依法自主独立开展生产经营活动，实现优胜劣汰、有序进退。

主业处于充分竞争行业和领域的商业类国有企业，原则上都要实行公司制股份制改革，积极引入其他国有资本或各类非国有资本实现股权多元化，国有资本可以绝对控股、相对控股，也可以参股，并着力推进整体上市。对这些国有企业，重点考核经营业绩指标、国有资产保值增值和市场竞争能力。

主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域、主要承担重大专项任务的商业类国有企业，要保持国有资本控股地位，支持非国有资本参股。对自然垄断行业，实行以政企分开、政资分开、特许经营、政府监管为主要内容的改革，根据不同行业特点实行网运分开、放开竞争性业务，促进公共资源配置市场化；对需要实行国有全资的企业，也要积极引入其他国有资本实行股权多元化；对特殊业务和竞争性业务实行业务板块有效分离，独立运作、独立核算。对这些国有企业，在考核经营业绩指标和国有资产保值增值情况的同时，加强对服务