

现代企业文化研究

——对鹤煤集团企业文化建设的探索

李永新◎著

**RESEARCH ON
MODERN
CORPORATE CULTURE**

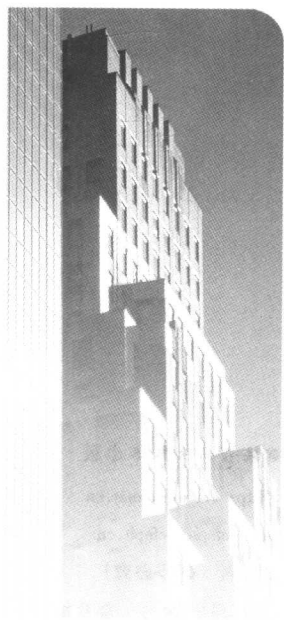


中国财政经济出版社

现代企业文化研究

——对鹤煤集团企业文化建设的探索

李永新◎著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业文化研究——对鹤煤集团企业文化建设的探索/李永新著. —北京:
中国财政经济出版社, 2006.8

ISBN 7-5005-9244-2

I. 现… II. 李… III. 煤矿-企业集团-企业文化-研究-鹤壁市 IV.
F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 081036 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 14.5 印张 238 000 字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 42.00 元

ISBN 7-5005-9244-2/F·8030

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



[作者简介]

李永新，1955年生，河南南阳人。现任国家520户重点企业、全国工业企业500强企业之一的鹤壁煤业（集团）公司董事长、党委书记，教授级高级工程师。系全国劳模，全国职工技术革新能手；享受国务院政府特殊津贴工程技术专家，原煤炭工业部技术咨询委员会委员，中国优秀企业家，中国国际商会河南商会副会长，中国煤矿文联收藏家协会副主席；天津大学研究生院工程硕士兼职导师，中国矿业大学、河南理工大学兼职教授，MBA硕士，DBA博士；中国企业联合会、中国企业家协会常务理事，中国煤炭工业协会理事；中国作家协会、中国散文学会、中国收藏家协会会员；中国诗歌学会理事，河南省诗歌学会副会长。其科研成果、文章、著作颇丰，多次荣获省部级科技进步一、二、三等奖，以及全国和省部级优秀学术论文、社会科学优秀成果、优秀文学作品等方面奖励。曾当选为全国六届人大代表，河南省第七、九、十届人大代表。



现 代 企 业 文 化 研 究 >>> >>

企业文化建设是一个系统工程，它是内部环境及外部环境交互作用的结果；是精神层面、制度层面、行为层面与物质层面的统一；是企业战略与战术的统一；是企业核心竞争力形成的源泉；是企业中各个因素如道德、人力、技术、质量、市场营销、诚信等相互作用，动态地优化整合的结果。



卓越无止境 创新无尽头^①

首都企业家俱乐部常务副主任董玉麟同志给我送来一部书稿，是俱乐部会员单位鹤壁煤业（集团）公司（以下简称：鹤煤集团）董事长、党委书记李永新同志撰写的《现代企业文化研究——对鹤煤集团企业文化建设的探索》，拟在近期出版，让我给写个序。

永新同志长期工作在煤炭战线上，是教授级高级工程师，享受国务院特殊津贴的著名专家，硕士研究生的兼职导师。多年来，他一直工作在煤炭企业第一线。他深入群众、结合实践、开动脑筋、开拓创新，先后已出版了多本企业管理文集、诗集、散文集等著作。

我研究企业文化多年，阅读过有关企业文化方面的不少专著，但李永新同志的这本著作，还是一下子被它所吸引，不由得放下手中的工作，久久沉浸于对书稿的品味之中。

李永新所领导的鹤煤集团，是一个建局 50 年、拥有 16 万员工和家属、历经艰难困苦磨炼，如今又焕发青春的老煤炭企业。开门不知多少事，李永新需要多么大的精力和毅力来发展企业，研究学问，吟诗赋辞？读了他的著作，一个领导有方、博学多才、魅力四射的高大形象跃然于眼前。

在市场经济中，企业家是由一批最能吃苦，最能忍耐，最有战斗力的优秀人才组成。企业的成功是企业家做人的成功，成功的企业家是道德高尚的人。鹤煤集团是成功的，李永新是成功的！

追求卓越，开拓创新是企业家必备的品质。李永新的著作之所以深重厚

^① 编者注：作者系中国国情调查研究中心主任、著名思想政治教育专家、首都企业家俱乐部顾问、中国职业经理人专家委员会主席、中国社会经济发展报告编委会主任、原国家体委副主任、国务院第一批稽察特派员。

实，别具一格，就在于它以现代企业文化理论为指导，以鹤煤集团企业文化建设的实证行为为切入点，在企业文化理论综述的基础上，探索了企业文化及其发展战略的特点。本书研究企业文化以人中心，古今中外兼收并蓄，立足鹤煤集团，大大拓展了企业文化外延，突破了对企业文化浅层认识的局限，使企业文化管理成为一个系统工程，渗透到企业管理的各个领域。企业文化深入人心，凝聚人心，形成核心，对外辐射，提升了企业核心竞争力。更为难能可贵的是，李永新既是企业文化理论的研究者，也是企业文化建设执著的实践者，鹤煤集团一直在企业文化这条主线的引领下，持续、快速地前进，因此，更具有典型的借鉴意义。

人是企业的灵魂，而文化又是人的灵魂。精心培育企业文化，就是培育企业的灵魂。一个企业的成功，优秀企业文化是其核心竞争力。从该书中，我们不难看出李永新治理企业的眼光、胆量、能力、思路和方法。也正应了这样一句话：企业家要有政治家的胸襟，哲学家的头脑，经济学家的精明，军事家的胆略。

卓越无止境，创新无尽头。我们期待着李永新在企业文化研究方面再有建树，多出成果。

是为序。

李永新
2002年
4月14日

目 录

摘要	(1)
Abstract	(4)
第 1 章 绪论	(8)
1.1 研究背景及问题的提出	(8)
1.2 研究目的和意义	(8)
1.3 小结	(11)
第 2 章 企业文化相关理论回顾及研究	(12)
2.1 相关理论回顾	(12)
2.2 企业文化的作用机制及国外企业案例	(30)
2.3 企业文化与部分企业要素的关系	(38)
2.4 对我国企业文化问题的剖析	(57)
2.5 企业文化应用的基本方略	(65)
2.6 小结	(82)
第 3 章 鹤煤集团文化体系形成综述及初期状况	(84)
3.1 客观方面存在的困难和问题	(85)
3.2 主观方面存在的困难和问题	(86)
3.3 小结	(87)
第 4 章 鹤煤集团文化建设的指导思想、基本思路 and 原则	(88)
4.1 用“两战略一把握”观念面对社会和企业	(89)
4.2 企业文化建设基本思路	(91)
4.3 建立学习型、知识型、文化型企业的原则	(100)
4.4 小结	(101)
第 5 章 鹤煤集团管理文化实践	(102)

5.1	学习新事物,研究新问题	(102)
5.2	三年解困的启示	(104)
5.3	挖掘鹤煤集团优势	(109)
5.4	走出一条捷径	(124)
5.5	基础管理规范形成文字	(131)
5.6	超越自我	(132)
5.7	文化渗透和谐矿区	(133)
5.8	打造诚信	(140)
5.9	小结	(145)
第6章	文化辐射,快速提升企业核心竞争力	(147)
6.1	全国煤炭系统建家工作的一面旗帜	(148)
6.2	文化凝聚人心	(149)
6.3	实力快速增长	(151)
6.4	内引外联成效显著	(152)
6.5	“三项制度”改革作用明显	(153)
6.6	鹤煤(集团)公司企业文化建设实践精髓	(162)
6.7	小结	(172)
第7章	提升企业文化水平的对策	(174)
7.1	对策一:管理严细,制度创新	(174)
7.2	对策二:安全为天,质量为本	(175)
7.3	对策三:爱兵惜才,感情融入	(176)
7.4	对策四:提升素质,树立形象	(177)
7.5	对策五:岗位管理精细化	(178)
7.6	对策六:员工文明行为养成	(179)
7.7	对策七:落实责任,强力推进	(179)
第8章	结论与展望	(184)
8.1	结论	(184)
8.2	企业文化展望	(185)
	参考文献	(187)
	附录1: 博士论文答辩委员会决议	(191)
	附录2: 主要著作	(193)
	附录3: 创新发展 超越自我	

——在鹤煤集团强力推进企业文化建设、开展零事故月活动动员大会上的讲话	(194)
附录 4：学习、坚持、超越自我，创建持久的鹤煤安全文化	
——在鹤煤集团安全生产座谈会上的讲话	(207)
后记	(221)

摘要

关键词：企业文化 认识 研究 探索实践

企业文化是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的、独特的文化管理模式。它是社会文化与组织管理实践相融合的产物，是西方管理理论在经历了“经济人”、“社会人”、“自我实现人”与“复杂人”的假设之后，对组织的管理理念、管理过程与组织长期业绩的关系的又一次重新审视。它是自古典管理学以来，管理学理论发展的第四个阶段，标志着企业管理从物质的、制度的层面向文化层面发展的趋势。

企业文化不是一个单纯的经济概念。它是包括人力资源、技术、战略、伦理、道德、制度等在内的诸多要素的有机集成，贯穿于企业生产经营的全过程。

企业文化作为一种行为规范和精神力量，是影响企业核心竞争力消长的长期性、基础性和战略性的要素，是企业管理的一面镜子。企业文化与核心竞争力是相互促进、相得益彰的关系。核心竞争力是企业文化成功的最高、最集中的体现。

企业文化是企业人共同创造的。企业家对企业文化起着决定性的作用，这种决定性的作用，要求企业家具备与众不同的文化素质。提高领导者自身文化素质，是搞好企业文化建设最关键的问题。企业文化与领导能力、伦理道德、企业决策、企业战略及社会文化的演变也有着密切的关系。

中西方文化的差别、企业具体环境的不同，导致企业文化的千差万别。中国的企业文化更多地受到中国传统文化的影响。由于中国市场经济运作时间不

长,企业管理还处于不够成熟的阶段。目前,在认识上存在着企业文化这一概念被实体化、眼光只集中在企业“文化”上,而不重视企业的经营文化等方面的不当;在企业文化建设中,存在着企业文化的建设没有与企业制度创新结合起来、企业文化与企业管理没能有机结合、企业文化建设与企业发展未能有效结合、企业文化缺乏中国特色等问题;在创立企业文化过程中,存在着企业文化意识肤浅薄弱、企业家文化素质与诚信水平低、创新精神差、没有形成稳定企业家阶层、企业外部条件制约着企业家文化创新等问题和制约因素。与国外先进的企业文化研究相比,我国仍停留在粗浅的阶段,严重滞后于中国企业文化发展的实践。

企业文化建设是一个不断探索、长期积累的过程,是现代企业制度下企业建设、发展的重要课题。学习、借鉴先进的西方企业文化研究成果,建设现代企业制度下的国有企业文化具有重要的现实意义。如何吸收诚信、反危机等在内的企业文化建设的前沿理念,运用企业文化概念,将领导能力、伦理、道德、组织决策等有机地结合起来,如何借鉴国内外优秀的企业文化建设成果,去培育自身的企业文化、打造核心竞争力,是中国国有企业的当务之急。

企业文化整合是企业整合成败的关键。企业文化整合,分为企业内部文化内容、要素之间的整合和企业之间文化的整合。企业文化整合是一个循序渐进的过程,内容包括经营宗旨的整合、价值观念的整合、道德行为准则的整合、组织机构的整合等多项内容。企业文化整合的原则是:以企业整合后的定位为依据,以整合企业的优秀文化为主体,以被整合企业的优秀文化为补充,借机创新。

本书以鹤壁煤业(集团)公司(以下简称:鹤煤集团)企业文化实证研究案例为依据,探讨了构建煤炭系统企业文化应适应其发展战略的特点。在企业实施煤炭产业可持续发展战略的情况下,论证了企业战略与文化管理的重点是发挥企业现有人员的作用。在调整企业的激励系统时,必须注意与企业组织目前的激励行为保持相对一致,企业其他变革与文化相适应,不破坏企业已有的道德理念与行为准则;在企业实施主辅业分离和突出主业战略的情况下,企业战略与文化管理的重点是巩固和加强企业战略与企业文化的匹配,加强各职能部门之间的合作与协调,顺利推进企业战略实施。在企业实施“走出去”战略、实业经营和资本运营相结合战略的情况下,要慎重处理好三个问题:一是根据经营需要,在不影响企业文化一致的前提下,对不同经营业务实行不同的文化管理;二是企业要对与企业文化密切相关的因素进行变革时,需要根据文

化进行管理；三是与企业环境相适应的共同愿景目标激励和理念引导相统一，促使知行合一的、人心思进、风正劲足、感恩快乐的干事创业氛围持续长久。

创建富有中国特色的企业文化、以名牌产品的创造与宣传进行企业文化创新、立足于企业的制度创新进行企业文化创新、与企业管理有机结合来进行企业文化创新、站在知识经济和经济全球化的背景下进行企业文化的创新是中国企业文化创新的对策。

鹤煤集团从企业发展壮大的愿景出发，充分注重客观与主观、历史与现实、内部与外部、继承与创新的统一，坚持以正确的政治理论为指导、以人为本、以正确的企业价值观为核心的管理机制，坚持创新，坚持共性和个性相结合等原则，以构建富有企业竞争活力的企业文化体系、实现员工对本企业价值、理念、精神的认同。鹤煤集团明确企业的共同行为准则，规范企业员工行为，完善企业基本制度和规范，塑造企业形象，形成企业无形资产，建立学习型组织，实现企业的文化管理，推动员工价值和企业价值的共同实现为目标，在精神文化、行为文化、制度文化和物质文化四个方面对企业文化建设做了积极、有益的探索实践。



Abstract

Key Words: corporation culture knowledge research exploration and practice

Corporate culture is a particular cultural management mode, it takes the value formed during its self – development as the core, and it is an integration of social culture and organizational management. Corporate culture is the new development to the relationships among management concept, management process and long – term achievements of organization. It is also the new development after the west management theory experienced assumption theories of Economic Man, Social Man, Self – fulfillment Man and Complex Man. Corporate culture is the fourth stage of the development of management theory since the classical economics came into being, which marks the development trend of the enterprise management from material and system management to culture management.

Corporate culture is not a single economic concept, it is the organic integration of many factors including human resources, technology, strategy, ethic, morality and management system, etc, which runs through the whole process of enterprise production operation.

As a kind of behavior criterion and spirit power, Corporate culture is a mirror of enterprise management; it is an important factor that has been influencing the core competition extendedly, basically and strategically. Corporate culture and core competition always interact and benefit themselves. Core competition is the tiptop and high light of successful corporate culture.

All people of enterprises create corporate culture. The entrepreneurs play the decisive roles in the corporate culture cultivation, which requires the entrepreneurs possess distinct cultural quality. So improving the leaders' self-quality is the key for corporate culture cultivation. Corporate culture is associated with leadership, ethic and morality, corporate decision-making, corporate strategy and evolvement of social culture.

Differences of culture, corporate surroundings between China and the west lead to different corporate culture. Chinese corporate culture is more influenced by its traditional culture. Due to short-term market economy experience, enterprise management in China still needs to be improved. At present, for the knowledge of corporate culture is substantiated, what we are concerning is just "corporate culture", not the corporate managing culture. There are also some other problems, for example: corporate culture cultivation is not integrated with corporate system innovation, management and development of enterprises; Lack of Chinese characteristics. There are some influencing factors: shallow knowledge of corporate culture, not so good cultural quality of entrepreneurs, low level of credit, shortage of innovation, lack of stable entrepreneur's team, restriction of surroundings. Comparing with advanced corporate culture, Chinese corporate cultural research is just on the stage of low level.

The cultivation of corporate is a long term of exploration and accumulation; it is an important topic of enterprises development of modern enterprises system. It is realistic to learn from advanced fruits of voestern corporate and develop state owned enterprises by using modern enterprises system. There are some top issues to solve for Chinese enterprises including: how to draw on the front theories including: credit, anti-crisis, how to integrate the ability of leaders, ethic, morality and organization decision by using the concept of corporate culture, how to learn from the fruits of excellent corporate culture of domestic and abroad to cultivate corporate culture and core competition.

Corporate culture integration is the key of enterprises integration; it includes integration between inner-cultures contents and inter-factors, and the integration of cultures among enterprises. Integration of corporate is a process of step by step; it includes integration of tenets, value, moral and behavior standard, organization structure. The principles of corporate integration are: on the basis of enterprise position after integration, taking the integrated corporate culture of enterprises as main principal part, taking

the excellent culture of integrated enterprises as supplement, innovation with the time forward.

The cultivation of coal corporate culture should be adapted to the characteristics of development strategy. The emphasises of the strategy and culture management of coal enterprises are bringing the employee play important role. The new system should be consistent with the present system. Reform of other aspects should be consistent with its culture; the ethic and behavior standard should not be ruined. In the situation of the separation of main business from supplementary, the matching of enterprise strategy, culture consolidating and reinforcing are emphasises of enterprise strategy and culture management. Cooperation and coordination of departments should be reinforced, so that the enterprise strategy is implemented smoothly. In the situation of "Going Out Strategy" and integration of industrial management and capital management, three problems must be carefully solved: First, different cultural management can be used for different businesses without affecting the culture based on the need of management. Second, management should be taken according to cultural differences when the factors related to corporate culture are reformed. Third, incentives of shared vision fit for environment agree with spirits guidance, which creates positive, faithful, active, energetic, humble, thanksgiving and happy environment, and keep it long.

The taken measures of Chinese corporate culture innovation are: creating corporate culture with Chinese characteristics; creating and propagandizing famous brand products to promote corporate culture innovation; culture innovation by management system innovation; culture innovation by integration with corporate management; culture innovation on the basis of knowledge - based economy and global economy.

Based on its development strategy, Hebi Coal Industry (Group) Co., Ltd. (hereinafter HBCG) has been paying much attention to the integration of objectivity and subjectivity, history and reality, inside and outside, succession and innovation. HBCG takes the following as its principles: insisting on correct political theories as guidance, putting people first, taking good enterprise value as core of management system, innovation, integrating of commonness and individuality. Taking following as its targets: establishing corporate culture system with competencies and energy, realization of employee's self identity to the value, idea and spirit of HBCG, understanding the common code of conduct of the enterprises, normalizing the employee's behaviors, improving the

basic system and normalization of the enterprises and building the enterprise imagine, establishing learning organization, realizing enterprise cultural management and the values of employee and enterprise. HBCG has also explored and practiced actively in corporate culture including spirit culture, behavior culture, system culture and substantial culture.