

三维立体

创新管理

来自中国企业文化建设示范基地的报告

阎桂霞 / 主编

21世纪中国企业文化 实践与探索丛书

丛书主编 / 毕 锐



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PRESS

CHINESE ENTERPRISE CULTURE

F279.23
29/6



21世纪中国企业文化
实践与探索丛书

三维立体 创新管理

——来自中国企业文化建设示范基地的报告

阎桂森 主编



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

三维立体 创新管理 / 阎桂森主编. —北京: 企业管理出版社, 2003.5

(21 世纪中国企业文化实践与探索丛书 / 华锐主编)

ISBN 7-80147-651-4

I. 三... II. 阎... III. 发电厂—企业文化—山东省 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 040205 号

21 世纪中国企业文化实践与探索丛书

书 名: 三维立体 创新管理

丛书主编: 华 锐

本书主编: 阎桂森

责任编辑: 何 力

书 号: ISBN7-80147-651-4/F·649

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/cbs>

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

电子邮箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 山东肥城新华印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 115.75 印张 2300 千字

版 次: 2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

定 价: 300 元 (全 10 册)

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换



中国企业文化建设交流研讨会暨“首钢杯”企业文化创新评选颁奖仪式



黄台电厂荣获中国企业文化创新理论奖和创新实践奖



中国企业文化示范基地揭牌



环境优美的厂区



青年集体婚礼



生活区公园



黄台发电厂

三维立体 创新 和谐



黄台电厂在全国企业文化建设方式研讨会上介绍“三维立体”的黄电文化



黄电企业文化之夜文艺演出



21世纪中国企业文化
实践与探索丛书

《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》编委会

顾问: 张大中 张同舟 沈恒泽

主任: 孟凡驰

副主任: 尹援平 华 锐

主编: 华 锐

副主编: 田晓犁

编委: (按姓氏笔画排序)

王 东	王玉才	王海锋	王超逸
尹家绪	成世伦	孙东兴	李 燕
李万来	吴建明	谷里虹	汤桂荔
范业忠	屈启晓	赵立仁	阎桂森
钟祥斌	贺德龙	聂秀丽	耿兆林
徐 平	徐文中	徐福祥	凌航侬
高立胜	曹景山	葛诗谦	静德纯
黎 群			



21世纪中国企业文化
实践与探索丛书

《三维立体 创新管理》编委会

主 任:	朱长富	谢明亮		
副主任:	叶延生	于世昌	刘广迎	
编 委:	张 骏	阎桂森	杜宝增	王建堂
	郑建洲	李文政	钱月生	李学广
	董 晓	赵传东	马曙光	
主 编:	阎桂森			



丛书总序

张大中

中国经济的增长和综合国力的提高，是中国企业大发展的真实写照。企业文化以其特有的方式，极大地激发了企业的创造精神，增强了企业的活力，促进了企业的持续发展。面对世界经济一体化、知识化、网络化的迅猛发展和中国加入 WTO 后面临的新形势，在知识经济条件下，我国的企业文化正以特有的内涵与魅力，展示着中国企业的辉煌与风采。越来越多的有识之士认识到：企业文化建设已成为企业发展的内在要求，是新形势下加强和改造思想政治工作的有效载体，是改善企业管理、提高管理职能的理论指导，也是全面提高企业员工和企业整体素质及推造企业创新的力量源泉，更是增强企业凝聚力与竞争力，确保企业生存和发展的基本战略。

知识经济为中国企业文化的发展与繁荣注入了新的活力；企业文化则进一步丰富了知识经济的内容。建设优秀的企业文化已成为有战略眼光的企业及企业家的必然选择。企业文化在一定意义上说就是企业家的文化，企业发展的成败在很大程度上取决于企业家





的文化成熟度。因此，必须加速强化我国企业家队伍的文化意识，使他们充分认识文化力在现代企业管理中的地位。

美国学者谢恩说：“在公司开创和早期发展阶段，公司文化的主要信念来自公司的创始人和他的文化观念”，“公司文化最初的创造起源于领导的行为，同样，公司文化是由于领导的作用而增强，并变得根深蒂固”。企业家的文化观念、思维方式、经营思想等每时每刻都对企业员工的文化观念和行为起着潜移默化的影响作用，对企业的创建和发展起着指导作用，不管企业领导者是否认识到这一点，事实都是如此。美国企业文化专家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔指出，企业管理者如果忽略了文化对公司成功的作用，或者他们自己在塑造文化中的应有的作用，那么他们就可能没有看到他们公司最终取得成功的一项关键因素。企业行政主管人员的最终成功在很大程度上取决于他对公司文化的确切理解以及他磨练和塑造文化使之适应市场变化的能力。

企业家是企业文化的倡导者，是企业文化的人格化体现，是企业文化变革的组织者，企业家在企业文化建设中的地位，要求他必须具备三种意识和能力。一是敏锐的文化洞察意识和能力。企业文化普遍存在于企业各项工作之中，企业家要善于通过企业大素的经营管理活动和员工行为等表面现象，洞察其营后的文化本质，才能理解企业行为及其产生的原因，从而标本兼治地管理企业，不从文化方面分析企业现状，就无从把握和分析现代企业中很多难以理解的现象。





二是深刻的感受意识和能力。企业家洞察到了本企业的文化，还要深刻地理解它、感受它、分析它的特点，准确地引导它的发展。有些企业在实践中创造了进步文化，可是长期不重视研究文化意义，没有自觉地把握它的发展，适时地升华它，而是本能地无意识地应用文化的力量，致使优秀企业文化不能积淀成为企业文明，不能发挥其促进企业发展的作用。有的企业长期处于困境中，企业家苦心孤诣地只是从资金、市场、政策等方面寻找客观原因，而不能从分析改变企业劣质文化做起，因而也必然不能从根本上改变企业面貌。事实上，文化是一种深奥的现象，它非常复杂而且不易了解，但是企业家还应深入地感受它，因为当确切理解了企业文化时，企业中但多难以理解和看上去不合理的现象貌合豁然开朗。反之，企业家不了解自己的文化而要管理企业，就像物理学家不懂得地球引力和大气压力一样荒唐可使。三是须臾不离的文化整合意识和能力。企业文化整合的目的在于使全体员工时企业主导文化高度认同。现代企业家当前所要干的头等重要的事情是创造和管理自己的文化，领导者最重要的才能是影响文化的能力。如果有必要把领导理论中的“文化管理”区别开来，我们必须认识到在企业领导理论中，文化管理职能居中心地位。当然，文化整合决不意味着泯灭个别特色，而是在解明正确的主导文化指导下，充分培养具有本企业特点，发挥每个员工独特创造智慧的企业文化。

中国企业文化研究会，始终坚持中国企业文化建设的正确方向，坚持把世界企业文化建设的先进经验





与中国企业文化建设的实际相结合,坚持把为企业服务、提高企业凝聚力和竞争力放在第一位。面临新世纪、新形势,中国企业文化研究会有责任、有义务总结交流中国企业文化经验,弘扬中国社会主义企业文化传统,为此,专门编写了这套《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》,塑造21世纪中国企业的优秀企业文化,并以此作为学习贯彻江泽民同志“三个代表”重要思想的积极实践。

《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》所选择的企业,既有在国民经济中起骨干作用的大型国有企业,又有自我发展不断创新的民营企业;既有股份制企业,又有中外合资企业。不仅展示了中华民族文化的独特魅力,还体现了党的思想政治工作在新形势下的发展创新,更推出了中国优秀文化与美国、欧洲国家、日本等先进文化相结合的典范。这些企业虽然形成和发展的历史不同,所属产业的性质、任务不同,所处的地理环境和社会心理气氛不同,人员构成和素质不同,所塑造的企业文化模式也不同,各具特色,但他们都能以21世纪全新的视角,吸取国内外企业文化的有益经验,结在大时空的跨度上,从本企业的实际来塑造企业文化。他们以企业哲学、经营理念为主导,以企业价值观为核心,通过企业精神、企业道德准则,以企业环境为位托,以企业形象为重点,以企业创新为动力;他们能够最充分地尊重人、理解人、关心人、信任人,最大限度地培养和发展企业员工的创新能力。他们能积极适应21世纪经济知识化、网络化、全球化的大趋势,不断增强企业的应变能力





和竞争能力,推动企业健康、快速地发展,立足国内,走向世界。总之,他们志存高远,追求卓越。

《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》是在对企业及其所附属的企业文化进行认真调查的基础上,以纪实的手法对企业文化进行认真的调查研究,通过真型事件、典型人物展示各个企业的不同文化内涵,通过具体操作过程写出企业文化建设思路,通过精心分析写出企业文化观点,通过企业的发展变化写出企业文化作用。实事求是,真实地反映企业在企业文化建设方面的经验,不人为拔高,不弄虚作假,力求做到内容丰富,事例生动,文字流畅、精炼,可读性强,便于企业学习借鉴,易于实际操作。相信《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》的出版发行将会产生积极的影响,有力地促进中国企业文化建设的发展。

我国是一个有着13亿人口的大国,又是具有5000多年文明史的古国;中华民族更是一个充满智慧的民族。在历史上,博大精深、浩如烟海的古代文化展示了中华民族文明的魅力,形成了中华民族精忠报国、人为业本、勤劳勇敢、质朴节俭、敬业敏学、至诚守信、崇德重义、乐群贵和、自强不息的民族文化传统,这是我们必须珍惜和弘扬的。企业文化则是市场经济和现代文明的必然现象,是文明社会的共同财富。建设有中国特色的社会主义是伟大的群众性事业,它的胜利进行,必然会带动经济和社会的巨大发展,涌现出成千上万的优秀企业和高素质的企业家,创造出具有中国文化风格和民族气魄的最优秀的企业文化。我们正处于一个与时俱进、开拓创新的年代,





不能等，不能靠，要立即行动起来，立足自我，积极实践，在实践中探索，在探索中创新，为创建中国优秀的企业文化做出贡献。

感谢所有参加《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》编撰出版工作的企业家，你们非凡的努力将为中国乃至世界的企业文化树立典范。

我们也期待更多的有着优秀企业文化实践的企业，通过《21世纪中国企业文化实践与探索丛书》奉献自己宝贵的经验。

我们衷心地着望中国的企业文化不仅为促进中国的企业和经济的发展做贡献，还为世界的企业 and 经济发展做贡献！



序 言

山东电力集团公司董事长、党委书记



山东黄台发电厂是一个有着40多年历史的老厂，一直是山东电网的主干企业，有着举足轻重的位置。该厂在企业发展的过程中，积淀了丰厚的文化底蕴，形成了具有鲜明特色的企业文化。进入20世纪90年代，特别是“九五”以来，黄台发电厂在山东电力集团公司的领导下，致力于全面提高企业素质，努力建设一流电力企业，管理水平不断跃上新台阶。在这个过程中，他们积极探索企业文化建设的建径，从企业实际出发，将厂区文化、社区文化和家庭文化作为三个有机的组成部分，形成了“三维立体”的黄电文化建设思路，取得了极好的效果。黄台发电厂还被中国企业文化学会确定为中国企业文化建设示范基地。以“三维立体”为主要特征的黄电文化被植于齐鲁文化的沃土，极吮着孔孟文化的黄养，有着深厚的历史文化渊源；山东电力百年历史，山东电



力人所特有的那种朴实、执著、实干精神，奠定了黄电文化的根基；特别是“九五”以来山东电力集团公司把企业文化战略纳入企业发展战略，又为黄电文化的发展提供了浓厚的文化氛围和肥沃的文化土壤。黄电文化是山东电力集团公司企业文化建设的一个缩影，是一笔宝贵的财富。

企业文化作为一种新的管理思想、管理理论和管理方式，越来越受到了企业界和管理学界的高度重视。越来越多的企业实践表明，没有优秀的企业文化就不会有卓越的企业。文化修养从深层影响着一个人的生活态度、价值取向以及个性特征。企业文化力对企业机体运行秩序的维系、对企业协作力的巩固和凝聚、对企业创新能力的提升都特是不可替代的。纵观国内外企业，很多优秀的公司，在它们的上升时期，由于没有重视文化的作用，企业的核心竞争力得不到保持，在激烈的市场竞争面前轰然倒下，这样的例子比比皆是。而一些看似弱小的企业，凭着一种顽强的意志和追求卓越的精神，在市场经济中茁壮成长起来。这些都充分说明了文化在企业发展中的重要作用。中国尽管有着博大精深的文化渊源和千年一脉的文化遗产，但是面对21世纪全球一体化的新格局，我们的企业在文化力的认知与开发上还有很长的路要走。当前我们应该清醒地意识到：没有文化滋润的企业组织永远长不成参天大树，没有文化基础的企业大厦结构难以楔合稳面，终究不能抗拒震击而一夜崩塌。总之，我们一定要重视企业文化的巨大作用，巧妙运用企业文化以保持企业健康发展，并不断加以创

