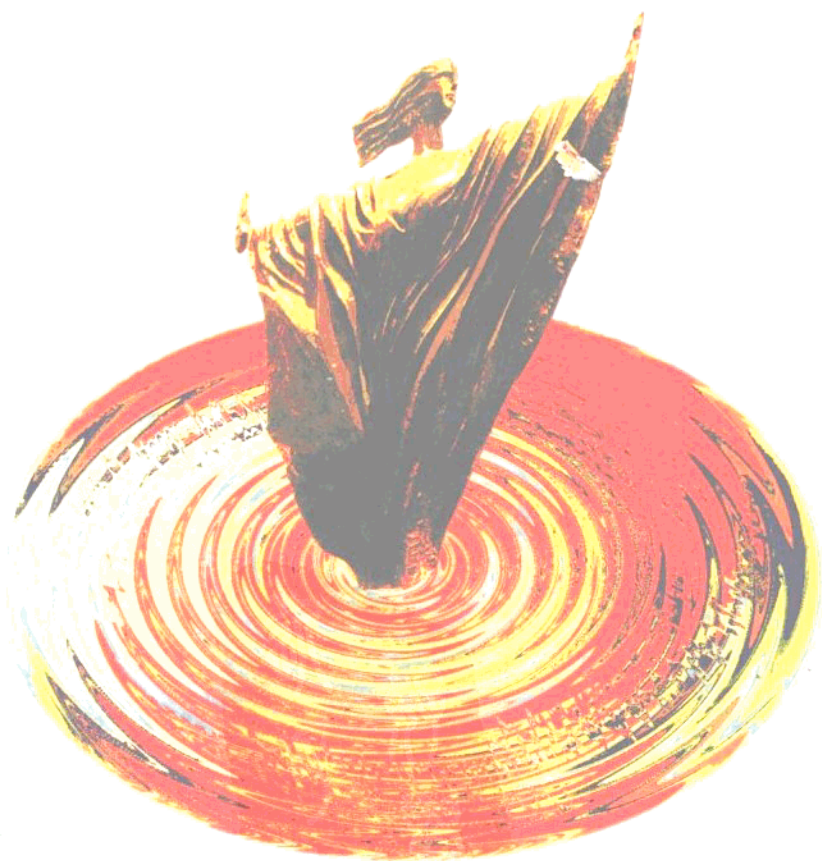


'96深圳管理丛书

企业文化

——深圳的实践与探索



海天出版社

主 编：邵汉青 黄新华

副主编：侯晓菲

编 辑：郭敬晖

目 录

探 索 篇

企业文化：深圳的实践与探索	邵汉青 (1)
发挥企业文化建设在我市第二次创业中的特殊作用	黄新华 (9)
试析现代公司文化	郭纪金 (17)
简论深圳企业家职业化的实现途径	程争鸣 (28)
国有企业：重塑强有力的企业文化	彭南林 (37)
深圳企业文化建设的现状分析及对策	郭敬晖 (47)
儒家文化对现代企业管理模式的影响	邵滨军 (58)
“以人为本”是稳定劳动关系构建企业文化的融合点	苏 伟 (66)
塑造企业家精神是企业文化建设的首要因素	王玉洁 (72)
“康佳文化”的启示	罗锡文 (77)
铸造特区企业之魂	
——市场经济条件下培植企业精神的思考	万国强 (85)
发展市场经济的文化使命	胡典世 (91)
企业精神是企业文化的灵魂	彭建安 (106)
浅谈企业“以人中心”的管理	李树荣 (112)
企业文化理论的探索与实践	王毓刚 (119)
市场经济条件下企业文化与企业思想政治工作	文永启 (126)
新时期塑造邮电企业形象的思考	郭小梅 (132)
企业文化断想	王常春 (139)

实 践 篇

构筑现代企业人的精神家园——发展

- 中的华为企业文化 侯晓菲、彭南林 (142)
- 万科的“人本主义”价值观 ... 深圳万科企业股份有限公司 (152)
- 发挥企业文化的催化作用 贾维丽 (158)
- 发展社区文化的探索 深圳蛇口工业区党委宣传部 (170)
- 石化管理文化的构成及其发展 深圳石化集团公司党委 (180)
- 以人为本,建设有赛格特色的企业文化 王殿甫 (190)
- 振奋精神,创造充满活力的新中康

..... 深圳中康玻璃有限公司 (198)

- 加强企业文化建设 促进邮电事业健康发展 吴湖湘 (207)
- 创建商报文化 塑造商报形象 深圳商报社编委会 (218)
- 培育真诚、温馨的“窗口文化” ... 深圳机场(集团)公司 (226)
- 人和业兴——深圳中电“以人中心”的管理思想

..... 周笃奖、林文业 (232)

坚持以人中心 抓好企业文化建设

..... 深圳卷烟厂党委办公室 (240)

- 我行企业文化建设的实践与回顾 陈森华 张维彬 (247)
- 妈湾电力公司企业文化建设初探 李润元 (253)
- 深圳烟草企业导入CI的设想 肖衍辉 (260)
- 北方深圳公司企业文化建设的认识与实践 吴永福 (267)
- 后 记 (275)

企业文化：深圳的实践与探索

邵汉青

企业文化是企业的精神风貌、价值观念、管理思想、管理方式、群体意识和行为规范的总和。八十年代初，美国的管理学家研究分析了日本经济起飞的奇迹，对美日文化作比较之后，结合现代化大生产的要求，提出了一套称之为企业文化的科学的管理思想。此后企业文化便迅速风靡世界，成为现代企业管理者共同关心的课题。经过诸多学者在理论上的探索，今天，企业文化已发展成为较完善的现代企业管理体系。它的特点是突出以人为中心的科学管理模式，并将其贯穿于企业生产经营的全过程。

深圳是我国改革开放的实验场，在学习借鉴西方企业管理的同时，也较早地引进了企业文化。经过十多年的实践和探索，对企业文化的认识逐渐深化，并形成了初具深圳特色的企业文化。

深圳企业文化的发展

深圳的企业文化在实践中探索，在探索中提高，从简单借鉴到自觉吸纳，从被动应用到主动创造，其发展过程经历了三个阶段：

发育阶段 从特区建立到 80 年代末，是深圳企业文化明

生、发育的阶段。深圳经济特区建立之初，新兴企业如雨后春笋，大量诞生。这些企业面对市场的考验，计划经济条件下惯用的管理方法已经行不通，需要探索适应市场竞争需要的管理方法和模式。一批外商投资企业首先引进了西方以严格精密为特征的初级管理科学，这种在西方已采用了几十年的管理模式，由于刚性太强，柔性不够，很容易引起人们之间的碰撞与冲突。而企业文化作为一种先进的、富有人情色彩的新型管理模式，则更易于被中国大众所接受，从而成为企业管理者的新的选择。在深圳率先导入企业文化的康佳电子公司，最初只是把企业文化作为一种缓冲劳资矛盾，化解硬性管理冲突的手段，但在管理中，却取得了意想不到的效果。康佳公司通过开展企业文化建设，组织全体员工参与策划企业理念、塑造企业精神的活动，增进了员工的团结，增强了企业的凝聚力。随着康佳的企业文化不断地上档次、上水平，给企业注入了新的活力，管理水平迅速提高。

发展阶段 从1989年到1994年，尤其在邓小平同志视察南方发表重要谈话后，深圳的企业文化得到了较大的发展。据不完全统计，到1994年底，有数百家企业将企业文化纳入管理机制，深圳市企业文化研究会所属的会员企业达到113家，企业形象研究会也有150家会员。这些企业已成为深圳的支柱企业。这一阶段，深圳企业文化的理论研究也逐步深入展开，深圳市委宣传部和企业文化研究会，先后召开4次各种类型的企业文化研讨会，举办各种企业文化研讨培训班50余次。1989年深圳创办了1份全国公开发行的刊物《特区企业文化》，成为研究、探讨、交流企业文化建设的阵地。此外，在深圳的两家报纸《深圳特区报》和《深圳商报》上，还分别开辟了企业文化、企业形象专版，常年报道和介绍企业文化方面的典型经验和各种动态。在此阶段，深圳的企业文化建设已经蔚然成风，并随

着市场经济的发展而不断提高水平。

再上新台阶阶段 当前,深圳正进入第二次创业的新时期,企业需要进一步提高管理水平,增强实力。企业文化也需要加大建设力度,并进一步发展。1995 年底,深圳市再次召开企业文化研讨会,会议全面总结了深圳企业文化建设的经验,分析了现状,研究了今后发展的思路,提出全市企业文化建设增创新优势,再上新台阶的目标。这标志着深圳的企业文化建设进入了一个崭新的发展阶段。

深圳企业文化的特色

企业文化建设给深圳企业带来了勃勃生机,而深圳的各类企业(包括国有企业、三资企业、集体企业等)也在各自的实践中,为企业文化增添了新的活力和内涵,呈现出多姿多彩的局面。如深圳建设集团在市场竞争中重塑国有企业形象,形成了团队精神取胜的企业文化;万科企业股份有限公司,是一家上市公司,在既注重科学严谨、又注重人情味的管理中,突出了“丰盛人生”的文化特色;南油集团倡导“内和外顺”的企业理念,并开展了一系列与之相适应的文化活动;民营企业华为公司以“实业报国”的理念,构建现代企业人的精神家园,取得了令人瞩目的成功。

纵观深圳的企业文化建设,不难发现其鲜明的特点:

一、科学管理与文化管理的结合

科学管理是 20 世纪泰罗提出的一种管理理论与方法。它是通过分析研究、明确职责分工、指定工作标准等“硬性”管理的手段来有效地利用人力、物力和财力等“有形的资源”。而企业文化在重视“硬性”管理和“有形的资源”的同时,更重视人际关系、含蓄的控制等“软性”的管理,以及企业精神、经

营理念、人才开发等“无形的资源”，它在科学的刚性管理的同时溶入文化的柔性管理，刚柔相济，使企业管理更有效。

深圳的企业大多经历过规范化的科学管理，当其引入企业文化时，也就呈现出明显的以柔补刚，刚中有柔的特色。如深圳石化集团就是在“管理是企业发展的永恒主题”理念指导下，强化管理的同时，注入了情感因素，除安排普通员工定期渡假、食堂餐馆化等，还着力塑造“迎着朝阳创一流”的企业精神，注重把企业的各种关系调适到最佳状态，促进了企业管理水平的提高。

二、传统文化与现代文明意识的结合

在企业管理方面，东西方的文化差异表现得十分明显。东方传统文化重礼仪、重亲情感化、重道德约束，而西方理性主义所派生出来的管理文化则重制度、重契约、重量化与严格管理。在西方畅行无阻的理性主义管理，由于文化传统的差异，在东方企业却往往行不通。而西方管理学家研究日本企业所提出的“企业文化理论”，从某种意义上说，也是一种东西文化融合的产物。深圳的许多企业在导入企业文化时，大多数比较注重与中国传统文化相融合，使其更具有中国特色。如锦绣中华有限公司积极探索将国外的先进管理方式与中国传统礼仪文化、道德文化结合起来，创造出“疏导式管理”、“陪游式清扫”、“洗手间文明”等一系列旅游景区现代化管理方法，使每一个员工做到，“我”要成为景区的“一个景点”，并由此被誉为“中国旅游一场革命”。而深圳特区华侨城设计了对外的“中国心、世界情、华侨城”和对内的以“寸草心、手足情、华侨城”这两条充满亲和力的理念，使整个企业以更加温馨的形象出现在世人面前。

在深圳的企业文化中，既注重以人为本，强调个体作用，又讲求团结，注重发挥总体优势；既尊重职工的个人利益，又讲

求为企业、为深圳、为国家作贡献；既讲竞争，又重协作；既注重职工纪律、契约意识的培养，又充分发挥职工的主人翁作用，较好地将中华民族的传统文化与世界文明的现代意识有机地结合在一起。

三、个体差异与群体认同的结合

深圳是一个移民城市，企业管理者和员工来自全国四面八方，在外商投资企业中，还有来自不同国家和地区的管理人员，他们有着不同的文化背景与思想观念。在人员结构复杂、个体差异很大的“群体”中，要做到“求同存异”，就必须寻找和建立共同的价值观，寻找群体的文化认同。有的企业通过员工入股，把员工的利益与企业的发展紧密地联系起来；有的企业注重“感情投资”，营造和亲一致的环境；有的企业尊重个人的人格和权利，建立公平竞争的机制，极大地调动了员工的积极性，增强了企业的活力。康佳集团提出的“你为我，我为他，大家为康佳，康佳为国家”、中华自行车公司的“创造利润与员工共享”等理念成为建立共同价值观最具感染力的口号。建立共同的价值观念，得到全体员工认同。无论外商、外籍工程技术人员，还是中资代表与员工都能够处在同一个环境中，让“投资者”赚钱，让不同文化背景的员工受惠，企业得利，进而“报效国家”，最终统一到实现振兴中华的大目标中。这也正是企业文化具有生命力的所在。

四、以人为本的思想与主人翁精神的结合

企业文化理论中以人为本的观点，与中国传统的人本思想是一致的。无论是《孙子兵法》中“间于天地之间，莫贵于人”的古训，还是《孟子》“君轻民贵”的主张，都体现着这一思想。把这一思想引入现代管理中，就是要求管理者将人放在第一位。这与企业文化中的人本观念相契合。在现代化大生产中，尤其是在科技迅速发展的今天，必须充分发挥职工的积极

性和创造性，体现人的主人翁地位，并不断提高人的素质。在深圳企业文化建设比较好的企业，无不处处体现着人在企业里的中心地位。这主要表现在企业管理是对人情的关注，对人格的尊重，对人道的支持。如中华自行车公司提倡“人性化管理”，为员工解忧济困；万科公司提倡“丰盛人生”；华为公司提出“不让雷锋吃亏”的口号，主张“创业成果权的分享”；中康公司提倡“和、诚、搏、创”的企业精神，并把思想鼓动工作做到班组，评选“每日明星”，激励员工的生产热情。所有这些措施，都是围绕着“人”这个中心环节运行的，员工的主人翁地位得到了充分体现。

五、观念文明建设与行为文明建设相结合

企业文化的最终目标是塑造为现代化建设所需要的有较高思想、道德、科学、文化素质的员工队伍（包括管理者），这与精神文明建设的目标是一致的。而这种文明的程度，必须在观念与行为上都能得到体现。

深圳的一些在企业文化建设中取得了成效的企业，十分注重树立以下一些观念与意识：

人文意识。即注意人际关系的友善、和谐、平等和民主，尊重他人，尊重个性，尊重自我价值的实现。

生活质量观念。即注重入生活的实际质量和个人生存空间的拓展，注重生活风尚文化对人们深层文化心理的潜移默化的影响。

形象观念。即注重企业声誉，树立鲜明的企业形象。

环境意识。包括自然环境、绿化环境、医疗卫生环境、住房环境、治安环境、教育环境、人际环境以及生产环境等等在内的大环境系统，环境意识的核心在于营造一个使人们乐于在此投资、工作、居住、生活的良好氛围。

精品意识。是指精心塑造、追求卓越的意识。

这些观念与意识的树立，都与具体的管理制度及人们行为的规范相结合，并通过严格执行制度，开展各种活动来加以实施，使这些观念、意识逐渐转化为人们的自觉行动。

企业文化发展的前景

江泽民总书记在党的十四大报告中提出要搞好企业文化建设，这充分表明了党中央对这个问题的高度重视，企业文化的发展有着广阔的前景。党的十四届五中全会提出了要实现两个具有全局意义的根本性转变。深圳在贯彻落实党的十四届五中全会精神时，结合实际，制定了全市“九五”规划和2010年远景目标，除了要实现两个根本性转变外，还要实现由依靠优惠政策向苦练内功、增创新优势转变。这三个转变对深圳的企业文化建设提出了更高的要求，需要企业在强化管理，提高员工素质，充分发挥员工主观能动性等方面下苦功。

过去的十多年，企业文化建设对深圳的经济建设和社会发展起了一定的作用，但理论研究还不够深入，这方面的实践也还要有一个过程。当前，在深圳仍存在着这种现象：一方面，有先进的、有特色的企业文化，另一方面，还有落后的低水平的管理。这就要求我们统一认识，下大力气，真抓实干，把企业文化建设得更好。我们的目标，就是要大力推广和普及卓有成效的企业文化，最终使企业管理者对人的管理，优于对资金、技术、设备的管理，在企业发展的同时，构建自己的企业文化。

根据深圳的经验，推广和普及企业文化，要做到：

第一，要培养一支高素质的企业家队伍，让企业家成为企业文化的示范者和推动者。通过他们创造本企业良好的企业文化氛围，并带动员工共创企业文化。

第二，要确立企业正确的价值观。要按照社会主义市场经

济的内在要求，把基点放在企业效益和社会责任相结合的基础上，在满足市场的需要中，实现为人民服务、为社会服务。

第三，要提高企业的文化意识。通过加强理论、文化阵地建设，有效利用传播媒介，组织有关专题的信息沟通和学术交流等，使企业对文化的认识更加深化。

第四，要加强对优秀企业的介绍和推广工作，建立优秀企业文化评价系统，使企业文化科学化、系统化。

第五，要使企业文化体现在物化成果上。要在创造企业名牌上下功夫，使深圳涌现更多的名牌产品，享誉海内外。

我们可以相信，在党的十四大精神的指引和鼓舞下，深圳的企业文化在经济建设中必将发挥更大的作用。

（作者系中共深圳市委常委、宣传部部长，
深圳市企业文化研究会会长）

发挥企业文化建设 在我市第二次创业中的特殊作用

黄新华

大力加强企业文化建设,对于推动我市现代化企业管理,提高企业员工的整体素质,进而促进深圳市的第二次创业,使经济发展、改革开放再上一个新台阶,这个作用是不容置疑的。下面我想就这个问题谈谈自己的看法。

一、我市企业文化建设取得了可喜的进步

我们深圳市有组织地开展企业文化建设已经八、九个年头了,近几年在全市有大面积推进的势头。是什么原因使企业文化建设发展得这么快?我认为,主要是由于市场经济的推动,企业作为市场竞争的主体,出于现代化企业管理的需要,同时企业思想政治工作也需要在新形势下寻找新载体,这些因素促使我们开始较早地进行企业文化建设的实践,并从中探索企业文化建设的理论。特别是在党的十四大明确提出加强企业文化建设的要求以后,在市委、市政府的指导和积极推进下,企业文化的理论眉目进一步廓清,企业文化建设摆上了一定位置,其作用和影响越来越显示出来,呈现出一种蓬勃发展的良好态势。主要表现在:

——许多企业把加强企业文化建设作为市场经济条件下企业生存和发展的客观需要,自觉选择,并予以充分重视。

——对企业文化的认识有了进一步的深化。把它作为一种新型管理科学来对待，注重在改善企业内外部环境，调动人的积极性方面下功夫，形成了以企业精神为核心、以竞争为导向的企业文化。

——涌现了不同行业、不同所有制的企业文化建设的先进典型，他们都创造性地形成了个性文化。如石化集团的管理文化、中康玻璃公司的创业文化、机场公司的窗口服务文化等。原有的先进典型，也在不断地提高水平，在新形势下具有新的示范性。如康佳电子集团公司、赛格集团制订企业文化的建设规划，向更高的方向迈进。

——造就了一批懂得现代化管理、具有企业文化理念的企业家，他们从自身意识关注到企业文化建设，超前性地思考企业发展问题，从理论上总结企业经营战略，选择适应市场经济发展的文化模式。如中华自行车集团公司的总经理施展熊，就是其中突出的一位。

——汲取了中外现代化企业管理的经验，促进了企业管理水平的提高。如科技开发公司、赛格日立公司等通过实现主人翁自觉管理同严格的制度管理相结合，来提升企业的素质。

——改进和加强了企业思想政治工作，拓宽了思想政治工作领域，丰富了内容，增强了感染力。同时，培养和锻炼了企业政工干部，使他们逐步在市场经济条件下找到了用武之地。产生了以全省思想政治工作优秀企业——深圳市建设集团、全省优秀思想政治工作者——华强电子公司党委书记殷登辰等为代表的一批思想政治工作先进集体和个人。

——影响和辐射了社区文化，促进了市场经济条件下经济与文化的融合。在华侨城建设指挥部三大文化景观中，体现出以文化渗透经济，以经济推动文化的大思路、大气派。由于华侨城的示范作用，引得一大批企业投资和经营文化，很多企业

成立了各种文化公司，活跃在广告、出版、影视、演出和教育等文化领域。在商业领域，企业文化理念创造零售业新的管理模式，万佳百货、百姓俱乐部等连锁、仓储式售货方式不断涌现，带动了商业服务方式的变革。

——吸引了社会科学领域对企业文化的关注。我市理论界对企业文化建设理论的研究不断加强和深入。在深圳大学、深圳市行政学院开设了企业文化课程。继我会主办《特区企业文化》杂志之后，《深圳特区报》、《深圳商报》等报刊也都分别开设了以研究企业文化为主题的专栏。社会各界还组织了企业形象研究会等研究团体，举办了较有影响的企业形象展示会，对引导和推动企业文化建设起到了重要作用。

——提高了企业的竞争实力，塑造了企业新的形象。我市企业普遍注重形象设计，不仅注重企业的外部形象，而且注重增强企业的内聚力，通过创名牌来树立企业的整体形象。在内地扩展的深圳企业，如平安保险公司、万科公司、华为技术有限公司等享有较高的知名度和美誉度，因此明显地占据了有利的市场。

总的看，企业文化发展的趋势是好的，它培植了独特的企业精神，营造了良好的文化氛围，为进一步倡导解放思想，更新观念，促进企业改革的深化、对外开放的扩大，为深圳的经济发展做出了贡献。

二、当前企业文化建设存在的不足

尽管我市企业文化建设起步较早，并取得了一些实践的成果，但是仍存在着发展上的不平衡。表现在：

一是认识上的偏差。有的只把企业文化当做单纯的文艺活动，以为增加文化娱乐设施，开展文体活动就可以了；有的认为只有效益好的企业才能搞企业文化建设，认为物质基础是搞企业文化的根本条件；有的片面追求企业的外部形象，不注重

练内功，增强企业员工的凝聚力；有的不挖掘企业内涵，创新不够。

二是发展上的不平衡。一般来说，具有一定规模的企业、或是领导素质高的企业就重视企业文化建设，重视提炼企业理念；相反的不重视，甚至有的还维持在低层次的管理水平上。

三是企业文化主管者的单一。由谁来主管企业文化建设？一些企业只靠党务部门的几个人，一方面力量单薄，另一方面无法与企业的生产经营工作结合起来，形不成合力。

以上问题的存在，说到底是对企业文化本质和内涵把握的不够。为此，一定要明确工作思路，着力在建设上下功夫。

三、进一步搞好企业文化建设的思路

深圳的企业文化建设是随着特区的成长一起起步的，如果说，前15年是在打基础，有些探索先行一步，那么，随着全国普遍兴起企业文化热的时候，我们继续停留在原来的水平上就很不够了，要力争再上一个新台阶。这是深圳特区所担负的历史使命和责任感决定的。我们必须从思想认识上、工作部署上切实抓好企业文化建设。

1. 进一步认识在深圳建设企业文化的特殊重要性。

深圳正处在一个新的历史发展阶段上，原有的优势随着全国全方位改革开放的大趋势而逐渐减弱。党的十四届五中全会对经济特区的要求，比过去更高了，要求发挥对内地的“示范、辐射、带动”的作用。怎么样增创新优势？市委提出，实现“九五”时期的奋斗目标，深圳要实行三个根本性的转变：一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变；二是经济增长方式从粗放型向集约型转变；三是特区发展模式由优惠政策型向增创新优势型的转变。这就是增创新优势的立足点。深圳要增强经济实力，今后关键要两眼向内，苦练内功，提高整体素质上。对企业来说，关键是提高企业管理水

平，增创管理上的优势。1995年是市政府确定的企业管理年。怎样提高管理水平？企业文化这一软件在企业管理中起着关键性的作用。今后深圳企业在与国内外企业的竞争中能不能立于不败之地，取决于三条：一条是人的精神；一条是管理机制；再一条是人的素质。而这三条正是企业文化致力的目标。因此，深圳的发展、深圳的现代化离不开企业文化建设，必须把企业文化建设放到这样一个高度去认识、去对待。我们始终要明确，优势是可变的因素，是通过人的努力就可以达到的；而人的因素却是不变的，它可以导致企业的兴盛和衰亡。因此，重视以人为中心的管理，是我们企业的立业之本、成功之本。深圳企业的发展，需要我们振奋人的精神，继续发扬艰苦奋斗、再创新业的干劲，把企业精神凝聚起来。

2. 要准确把握企业文化的实质。根据多年来我会对企业文化理论的总结，用四句话来概括，这就是：确立企业经营战略、形成企业价值观、完善企业环境、塑造企业形象。它包括了三个层次：物质文化层、行为文化层、观念文化层。在实际操作中，我们要把握住以下三个方面：一是突出群体意识和人的精神因素的重要作用；二是追求卓越的管理成效，通过企业文化建设实现生产要素在生产内部的最佳组合，激发员工的劳动积极性和创造精神，使劳动者与技术力量、机器设备、能源和原材料真正形成较强的生产力；三是不断提高人的文化素质和产品文化附加值，使员工逐渐成长为高技能、高素质的劳动者，使企业产品不断增加文化和科技含量，使企业在竞争中有更强的生命力和发展后劲。

3. 企业文化建设要与建立现代企业制度同步发展。建立现代企业制度的要求是产权明晰，权责明确，政企分开，管理科学。目标是通过变革生产关系，促进生产力的解放和发展，把企业搞活，使企业真正成为“四自”企业。它和企业文化的关