

中 小 企 业 创 业 宝 典

THE SERIES OF SMALL-MEDIUM ENTERPRISES

企业文化

Corporation Culture

企业文化是企业成熟的标志

一个想让自己的企业成熟的创业者，一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化，企业文化，绝不是可有可无的，而是企业成熟的标志

■千高原/策划 ■肖 峰/编著



中国纺织出版社

中小企业创业宝典

企业文化

千高原 策划

肖胜萍 编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化/肖胜萍编著. —北京:中国纺织出版社,
2002.2

(中小企业创业宝典)

ISBN 7-5064-2191-7/F·0211

I. 企… II. 肖… III. 中小企业-企业文化

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089059 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

<http://www.c-textilep.com>

e-mail:faxing@c-textilep.com

邮政编码:100027 电话:010-64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002年2月第1版第1次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:12

字数:260千字 印数:1—6000 定价:23.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

中小企业创业宝典

THE SERIES OF SMALL-MEDIUM ENTERPRISES

- 创业策划
- 资本运营
- 发展方略
- 人力资源
- 市场推广
- 上市指引
- 安全理财
- 法律顾问
- 企业文化
- 高效管理

序

创业的十条诫命

美国著名《世界经济论坛》杂志执行主编

《成功》杂志执行主编

朱易(Chris Chu)

我的经济学教授曾对我们说,一个企业除了没有选举权和被选举权外,与自然人几乎没有什么不同。一个企业的生命周期经历出生(创业),成长和成熟的不同时期。在企业的生命周期的不同时期;企业的形态、管理的方式和企业的市场策略都不同。正如人要在社会上生存就必须不断地学习一样,企业的管理者也必须因企业在不同的时期采取不同的管理方式,任何固步自封的做法,都会提前结束企业的生命。

中国已经在 WTO 框架下,与世界经济融为一体。而世界经济潮流中,中小企业是发展的动力之一,而新兴市场正是中小企业的黄金时代。《中小企业创业宝典》系列丛书的出版,称得上是为中小企业的创业者和管理者提供了极为有用的工具

书。这套丛书完全覆盖了中小企业发展的整个生命周期,无论企业处在企业生命周期的任何时期,其管理者都可从中找到合适的工具书。这十本工具书称得上创业者的十条诫命。

诫命第一条:创业策划是创业成功的土壤。

创业是企业的生长阶段。创业成功的开始是必须有一个好的构想。许多创业者一旦有了好的创业构想,就会马上动手投入创业,根本就没有具体的创业策划、也谈不上具体的商业计划书。大部分企业在创办后的三年内会关闭的原因之一就是在于没有创业策划。创业策划的重要性在于:创业的构想只不过是一个好的种子,而创业策划是种子生根、开花、结果的土壤。

诫命第二条:良好的资本营运是企业婴儿期的优质营养。

新创企业的最大限制是资源有限,尤其是资本短缺。如何运作有限的资本应付创业之初四处的需要?如何有效应用资本使得企业的运作顺利正常?创业者除了掌握资本营运的技巧,否则新创企业将会成为一个营养不良的婴儿,严重影响企业的成长。

诫命第三条:企业人力资源是企业不断成功的保证。

企业的技术、市场、财务资料都是由企业的员工保持和应用的。企业一进入发展期,员工就成为企业最不可缺少的部分。稳定和有效的员工团队是企业不断成功的保证。有效应用人力资源正是企业有稳定的员工队伍的保证。

诫命第四条:发展方略是企业走向成熟的关键。

企业从成长期进入成熟期,企业的形态将发生巨大的变化。在企业出生期,企业的管理并不困难,几乎是创业者一手包办,从采购、市场开发和财务管理创业者都可以完全掌握,进入成长

期,企业开始发展出一个管理小组共同管理企业。在这个从成长进入成熟的关键时刻,远大和正确的发展方略就成为管理小组能否有效工作和成为大企业所不可缺少的管理团队的关键。

诫命第五条:市场推广是企业生存的根本,没有市场就没有企业的生存。

在激烈竞争的今天,市场推广呈现八仙过海各显神通。但市场推广的根本和基础仍然是不变的,重要的是如何发展一套适合自己的市场推广策略。

诫命第六条:企业上市是企业成功的标志之一。

虽然成功的企业不一定要上市,但企业上市绝对是企业成功的标志。也是创业者完成资本原始积累的标志。更是创业者获取巨额回报的时刻,而企业上市更少不了上市指引。

诫命第七条:居安思危,安全理财是企业永续经营的保证。

企业进入成熟期,面临的挑战并不会比其它时期少,甚至更为严峻。因为企业面临更上一层楼还是进入衰退期的关口。许多企业的因应是用扩张企业来打破这一企业发展的高原关口。这也是许多大企业失败的原因。过度扩张之下,企业的流动资金严重不足最后造成企业无法运转。如何安全理财,又保持企业的快速扩张,就成为企业能否生存的关键。

诫命第八条:不能低估没有法律顾问的风险。

市场经济造就了许多成功企业,但市场经济的运作是有一套运作的规则。谁触犯了这些规则,可能就会被判出局。无论你的企业管理如何有效率,市场份额多大,也可能败在这些规则之下,保持企业的法律顾问,使企业不被这些规则限制,反而从这些规则中获利。

诫命第九条：企业文化是企业成熟的标志。

刚创业的企业或是小型企业,几乎谈不上企业文化,企业的一切均随企业主的意志而转移。称得上有企业文化的企业均是已经成熟的企业。仔细考察从 AT&T 和微软出来的员工,就可以发现他们之间的特质十分的不同,这就是被特有的企业文化熏出来的。一个想让自己的企业成熟的创业者,一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。企业文化绝不是可有可无的,而是企业成熟的标志。

诫命第十条：高效管理是企业稳居市场上游的秘诀。

企业的高效管理,使得企业在市场竞争中处处获得先机,又在成本上低于竞争对手。既可及时堵住企业管理上的漏洞,又可以及时抓住发展的机遇,高效管理使得企业稳居市场竞争的上游。

如果创业者遵守这十条诫命,就可以在创业中少走弯路,以最少的成本,最短的时间,登上成功的高峰。

2001 年 11 月于纽约

前 言

2001年11月10日我国加入WTO,对于我国众多的中小企业来说,意味着什么?

它意味着经济机遇的空前增多;意味着更为包罗万象的、大规模的市场的崛起;同时,它也意味着企业之间的竞争更加激烈。

中小企业在这个机遇与挑战并存的角逐中,无论是内部管理制度的创新,还是外部市场营销模式的创新,无论是设计企业长远发展战略,还是谋划短期市场竞争对策,都常常不可避免地触及到这样一些话题:如何科学地管理现代企业?如何使自己的产品(不管它是物质的还是精神的)为最大多数顾客满意?如何激发出员工最大的积极性?……

实际上,上述话题都属于企业文化的范畴。所谓企业文化,指的是一个企业的行为规范和共同的价值观念。它能在最好的企业管理制度失灵的时候,发挥出独到的、有效的管理作用。同时,企业文化不仅是一种管理方法,也是一种象征企业灵魂的价值导向,反映了一种从事物质生产的精神气质,一种类似于宗教信仰的、精益求精的工作态度与献身事业的生活取向。

近年来,经济需求的增长随着社会的发展,越来越显示出明显的文化导向。这种文化导向是逐渐地由原来的注重经济价值、以经济消费为中心转移到以心理、道德、社会及美学等人文精神为中心的。正如美国学者托夫勒所说的,由原来的只能满足少数基本物质需求的经济,转变为力求满足永无止境的各种精神需求的经济。

然而,我国许多中小企业的领导者在面对建设良好的企业文化这个全新课题时,表现出来的往往却是一筹莫展的焦虑与无奈。建设良好的企业文化,究竟从何着手?又如何去做?本书便是从我国中小企业的现状出发,与国内外先进的企业文化建设理论相结合,简要地介绍了中小企业如何有计划、有步骤、有针对性地建设好自己的企业文化,对于中小企业的企业文化建设具有相当的参考价值。

肖胜萍

2001年12月

第1章

1.1 企业文化概论

⇒ 对企业文化的基本认识 / 1

◆ 企业文化的三个层次 / 2

◆ 企业文化的构成 / 4

◆ 企业文化的评价 / 7

◆ 企业文化的类型 / 9

◆ 企业的功能 / 15

⇒ 我国企业文化的特征 / 19

◆ 时代精神与传统文化并存 / 19

◆ 中西文化交汇 / 20

◆ 共性个性统一 / 21

◆ 继承与创新并举 / 22

⇒ 我国中小企业文化的毒瘤 / 23

◆ 家族式的企业文化 / 23

◆ 独裁式的企业文化 / 26

◆ 军事化的企业文化 / 27

⇒ 企业文化的研究历程与发展趋势 / 30

◆ 企业文化的研究历程 / 30

◆ 新时代企业文化发展的趋势 / 36

⇒案例分析:旭日文化铸大业 / 46

第2章

中小企业的企业文化建设

⇒中小企业如何建设适合国情的企业文化 / 51

◆企业文化要具有中华民族的特色 / 52

◆企业文化要具有企业特色 / 53

◆企业文化要有创新的特色 / 54

◆企业文化要有思想政治工作的特色 / 55

⇒企业文化的内容和重构的方向 / 56

◆企业文化的内容 / 57

◆企业文化重构的方向 / 58

⇒建设良好企业文化所需的支持 / 65

◆企业家支持 / 65

◆完善的实施机制支持 / 67

◆其他支持 / 74

⇒企业文化建设的阶段性任务 / 76

◆企业初创期的企业文化 / 76

◆企业成熟期的企业文化 / 80

⇒企业文化建设的误区 / 83

◆ 本本主义 / 83

◆ 形式主义 / 84

◆ 盲目崇拜 / 86

⇒ 案例分析:企业文化为小药厂的腾飞插上
双翅 / 88

◆ 用现代企业文化理念打造国际一流企业 / 88

◆ 着力把企业文化理念渗透于经营管理过程之中 / 91

◆ 坚持企业文化必须“以人为本”的反思 / 96

第3章

企业的形象设计

⇒ 企业形象设计概述 / 99

◆ 企业形象设计的起源与发展 / 99

◆ 企业形象与企业文化的关系 / 101

◆ 企业形象的组成 / 103

◆ 企业形象的传播 / 105

◆ 衡量企业形象的标准 / 106

◆ 企业实施形象设计的战略意义 / 114

⇒ 企业形象设计实务 / 117

◆ 塑造企业形象的基础 / 117

- ◆塑造企业形象的途径 / 120
- ⇒企业形象设计的误区 / 125
 - ◆重 CI, 轻管理 / 125
 - ◆重视觉识别, 轻理念识别 / 126
 - ◆重策划, 轻实施 / 127
 - ◆广告宣传的误区 / 128
- ⇒案例分析: 日本思川砂利公司的企业形象设计 / 130
 - ◆扩大业务范围和变更公司名称 / 131
 - ◆CI 计划的实际推进过程 / 131
 - ◆决定公司新名称 / 133
 - ◆标准字的设计 / 134
 - ◆CI 作业的回顾 / 136

第4章

中小企业的品牌形象塑造

- ⇒名牌概念 / 138
 - ◆名牌的涵义 / 138
 - ◆企业塑造名牌的积极意义 / 143
- ⇒中小企业如何塑造自己的名牌 / 145

- ◆中小企业塑造名牌的策略 / 145
- ◆中小企业塑造名牌的流程 / 156
- ⇒企业提升品牌知名度的方法 / 163
 - ◆广告 / 164
 - ◆广告以外的形象 / 168

第5章

企业文化的变革

- ⇒企业的发展与文化变革 / 171
 - ◆企业文化变革的必要性 / 171
 - ◆企业文化变革的迫切性 / 178
 - ◆企业文化变革的阻力 / 179
- ⇒企业文化变革的流程 / 184
 - ◆建立危机意识 / 185
 - ◆成立领导团队 / 188
 - ◆提出愿景 / 189
 - ◆沟通愿景 / 190
 - ◆授权员工参与 / 191
 - ◆创造短期战果 / 192
 - ◆巩固战果,再接再厉 / 194

- ◆让新的文化深植企业文化 / 195
- ⇒企业文化变革的策略与管理 / 195
 - ◆企业文化变革的策略 / 196
 - ◆变革管理 / 201
- ⇒案例分析:苹果的衰败与惠普的长青 / 206

第6章

企业文化的创新

- ⇒对创新的认识 / 211
 - ◆创新的前提 / 211
 - ◆创新的内容 / 217
 - ◆创新的阶段 / 221
 - ◆创新的分类 / 223
 - ◆渐进创新 / 223
 - ◆重大创新 / 224
- ⇒企业创新实务 / 225
 - ◆企业为什么需要创新 / 226
 - ◆企业如何创新 / 228
 - ◆企业创新的方向 / 233
- ⇒案例分析:创新是海尔文化的灵魂 / 238

第7章

企业领导文化的建设

⇒ 律己法则、信用法则与表率法则 / 249

◆ 律己法则 / 249

◆ 信用法则 / 253

◆ 表率法则 / 255

⇒ 顺性法则、磁力法则与魅力法则 / 260

◆ 顺性法则 / 260

◆ 磁力法则 / 265

◆ 魅力法则 / 270

⇒ 利导法则、周旋法则与强手法则 / 273

◆ 利导法则 / 273

◆ 周旋法则 / 277

◆ 强手法则 / 281

⇒ 人情法则、细节法则与批评法则 / 288

◆ 人情法则 / 288

◆ 细节法则 / 293

◆ 批评法则 / 296

⇒ 交流法则、宽松法则与沟通法则 / 302

◆ 交流法则 / 302