



用于国家职业技能鉴定 国家职业资格培训教程

企业文化师

(国家职业资格二级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写

QIYE
WENHUASHI



中国时代经济出版社



用于国家职业技能鉴定 国家职业资格培训教程

企业文化师

(国家职业资格二级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写

QIYE
WENHUASHI



中国财政经济出版社

图书在版编目.(CIP)数据

企业文化师/中国就业培训技术指导中心组织编写. 北京: 中国财政经济出版社, 2007. 4

国家职业资格培训教程

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9722 - 3

I. 企… II. 中… III. 企业文化 - 技术培训 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 025062 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 × 1092 毫米 16 开 13.5 印张 267 000 字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5 000 定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5005 - 9722 - 3/F · 8444

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

企业文化师 国家职业资格培训教程 编审委员会

主 任：刘 康

副主任：陈李翔 贾春峰 原淑炜

委 员：（按姓氏笔画排序）

王成荣	王学秀	史秋秋	华 锐	刘永澎
刘孝全	孙连生	陈 蕾	李世华	李 磊
苏芳雯	张文喆	张海霞	金永年	孟凡驰
周元祝	赵 军	郭梓林	徐文中	黄河涛
黄新惠	董平分	韩 旭	谢佩良	曾良才
熊 梦	黎 群			

主 编：谢佩良

副主编：王学秀



Prefaces

“企业文化师”是指在企业经营管理活动中，从事企业价值理念体系构建及其转化工作的管理人员。2005年3月，劳动保障部确立其为新职业，并将其纳入《中华人民共和国职业分类大典》（2006增补本）中。之后，中国就业培训技术指导中心组织有关单位的专家开发了《企业文化师国家职业标准》（以下简称《标准》），并于2006年3月由劳动和社会保障部正式颁布。《标准》将企业文化师设为三个等级，分别为：助理企业文化师（国家职业资格三级）、企业文化师（国家职业资格二级）、高级企业文化师（国家职业资格一级）。

《企业文化师国家职业资格培训教程》（以下简称《教程》）总体框架结构是按照《标准》的主要内容编写的，共分四册。

在编写《教程》过程中，我们严格按照关于编制国家职业资格培训教程的有关规定和《标准》中的内容要求，始终坚持科学性、先进性、实用性原则，力求突出技能、面对实践和便于操作。具体有以下几个特点：

第一，全面体现《标准》要求，按照《标准》的基本框架与结构进行编写，以使其在整个培训教学与考核过程中发挥指导作用。

第二，坚持以职业活动为导向的原则，建立一种与职业标准相衔接的等级性、适应性和实用性的教材模式。即将能力要求作为《教程》的核心、导向和重点去展开。从而打破了过去编写教材所追求的“理论体系、知识体系和思维逻辑体系”的框框。

第三，坚持实践第一的原则，无论是教材结构设计还是具体内容编写，都十分注重教材既反映企业文化管理实践，又对实践起到指导作用。所以，教材中引用的案例较多。

第四，在《教程》编写和编审人员的组成方面，汇集了国内从事企业文化管理工作的政府工作人员、具有企业文化建设与管理经验的中高级从业人员和具有理论研究与实践结合经验的学者共同组成。上述几方面，是本《教程》有别于其他各类培训教材之处。

随着当代知识经济的高速发展，企业文化建设在企业成长中的作用日益突出，按照国家统一标准对企业文化从业人员进行培训、考核和认证，已经迫在眉睫、势在必行。本《教程》的问世，为培养和造就大批企业文化管理人才提供了技术支持。

全套《教程》先后共有38人参与大纲讨论、编写、修改和评审工作。进行过四次大

修改，有些章节修改的次数更多。其中，参加前两期企业文化师资格认证培训试验班的学员及其辅导老师们也提出了建设性意见，总之，本《教程》的确是集体智慧的结晶，是相关领导、专家、教授、学者和所有参与者共同劳动的成果。

参加写作、审定、修改、编辑工作的人员主要有：

谢佩良、王学秀（教材大纲设计、修改、编审，前言、样章或样节撰写，全文修改和审编）；

贾春峰、王成荣、曾良才、金永年、胡夏辉、霍洪喜（文稿评审）；

熊梦、郭梓林、李世华、徐文中、董平分（教材大纲设计、讨论、审定）；

李世华、史秋秋、朱华东（《企业文化师基础知识教程》第一章：职业道德）；

黎群、董平分、刘孝全、亓玉信、李磊、黄新惠、华锐、万里、张伟、蔡升桂、张志军、刘凤香（《企业文化师基础知识教程》第二章：企业管理、企业文化基础知识）；

周元祝、符德强（《企业文化师基础知识教程》第三章：相关法律法规）；

徐文中、亓玉信（《企业文化师教程》初、中、高级第一章：企业文化调研）；

董平分、赵军、李亚民、费翔、刘凤香、朱振伟（《企业文化师教程》初、中、高级第二章：企业文化建设规划）；

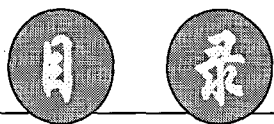
黄河涛、李磊、韩旭、闻效仪（《企业文化师教程》初、中、高级第三章：企业文化建设实施）；

刘孝全、黎群、张海霞、孙连生（《企业文化师教程》初、中、高级第四章：企业文化建设评价）。

本《教程》编写得到了很多单位、领导和业内专家的大力支持，其中主要有：北京科联创新教育研究院、中国企业文化研究会、北京大学产业与文化研究所、中国企业文化研究院、中国企业文化促进会、南开大学商学院、中国劳动关系学院、北京交通大学企业文化管理研究所、北京企业文化建设协会、中国海尔集团企业文化发展中心、北京同仁堂集团、首钢总公司、中国航空工业第一集团公司、北京长青基业管理咨询有限公司、河北师范大学商学院、上海工商经济进修学院等，在此，一并表示衷心的感谢！

本《教程》编写实属国内首例，有关这方面的参考资料和经验非常缺乏，不足之处在所难免，有待试用后进一步修改、补充和完善。

编 者



Contents

第一章 企业文化调研

第一节 调研计划制定	(1)
一、确定调研的基本内容	(1)
二、选择调研方法	(7)
三、起草调研计划	(12)
四、相关知识	(13)
第二节 调研计划实施	(16)
一、提出调研计划落实建议	(16)
二、执行调研计划	(20)
三、相关知识	(27)
第三节 调研资料分析	(32)
一、对调研资料进行综合分析	(32)
二、撰写调研报告	(35)
三、相关知识	(39)

第二章 企业文化建设规划

第一节 企业文化建设规划制定	(45)
一、提出企业文化建设建议	(45)
二、起草企业文化建设规划	(50)
三、相关知识	(54)
第二节 企业文化建设年度计划的制定	(56)
一、年度计划制定的依据和原则	(56)
二、企业文化建设计划实施情况的回顾和总结	(58)
三、制定企业文化建设年度计划	(61)

第三节 企业文化建设项目计划制定	(65)
一、企业文化建设项目内容分类	(66)
二、制定企业文化建设项目计划	(69)
三、相关知识	(76)

第三章 企业文化建设实施

第一节 企业文化宣传推广	(79)
一、编写企业文化建设宣传材料	(79)
二、对企业识别系统 (CIS) 进行宣传	(87)
三、相关知识	(92)
第二节 企业文化建设培训	(93)
一、分析企业文化培训需求	(94)
二、制定企业文化培训计划	(99)
三、组织基层企业文化培训活动	(101)
四、评估企业文化培训效果	(105)
五、相关知识	(108)
第三节 企业文化建设项目实施	(112)
一、制定企业文化建设项目实施方案	(112)
二、组织企业文化建设活动	(115)
三、运用企业文化理念对企业制度进行对照检查	(120)
四、相关知识	(127)
第四节 经营管理系统的文化创新	(133)
一、对企业运行系统进行单项文化创新的设计和实施	(133)
二、相关知识	(150)

第四章 企业文化建设评价

第一节 企业文化建设评价的前期准备	(160)
一、提出评价标准	(160)
二、提出评价内容	(168)
三、提出评价方法	(171)
四、相关知识	(182)

第二节 评价过程管理	(185)
一、编制进度计划	(185)
二、设计评价程序	(190)
三、实施评价计划	(193)
四、撰写企业文化评价动态报告	(194)
五、相关知识	(197)
第三节 评价结果分析	(198)
一、对企业文化建设评价的信息进行整理分析	(199)
二、撰写企业文化建设评价报告	(201)

第一章 >>>

企业文化调研



学习目的

通过本章学习，掌握企业文化调研计划的制定原则，学会调研方法及调研活动组织方式，并在正确分析调研资料的基础上撰写调研报告。



学习要点

1. 调研计划制定
2. 调研计划执行
3. 调研报告撰写

第一节 调研计划制定

企业文化调研是企业文化建设基础性和先导性工作，也是企业文化师的本质性与基础性业务工作。企业文化师应在调研计划制定、调研计划组织实施和调研资料分析等方面具备一定的基本理论和相应技能，并能够在正确分析调研资料的基础上撰写规范的调研报告。

一、确定调研的基本内容

（一）掌握企业基本现状

企业文化建设、企业文化的提升和跨越是一项系统工程，它的策划与构架都应放在企业发展战略的层面上，并且深入到企业经营管理、市场营销的方方面面。因此，在进行企

业文化调研时，必须从以下几个方面去掌握企业基本现状。

1. 企业发展战略

所谓战略，是指对全局的筹划与指导，或者是指一种重大的、带全局性或决定全局的谋划。企业发展战略则是指企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业长期生存与稳定发展，对企业的发展目标、途径和手段的总体谋划，是企业经营思想的集中体现。理解企业发展战略需要多维的视角，它不仅要确定企业的未来方向和使命，还涉及到企业所有的关键活动。概括来讲，需要从以下几个基本层面来认识企业发展战略。

(1) 企业使命、愿景和战略目标。企业使命，就是企业对其存在的根本理由和目的的描述，包括企业当前的产品业务选择、目标顾客定位以及满足顾客需求的方法三个方面，概括讲就是“公司现在正在从事的业务是什么”。

企业愿景，是企业对未来发展所设计的蓝图。即公司前进的方向、公司的定位、将要占领的市场位置及计划发展的业务能力。在未来的5至10年或更长的时间里，公司究竟要成为什么类型的公司；在公司决定进入的业务领域，究竟要占领什么样的市场位置。因此，企业愿景形成了企业未来一段时期发展的总目标。为了使企业愿景得以逐步实现，企业需要进一步设计更为具体的市场目标和财务目标，并将其层层分解，转化为某些具体目标、具体任务和具体要求，以便于在企业的运营中发挥作用。了解企业发展战略，首先要了解企业使命、企业愿景和战略目标。

(2) 企业总体战略。企业总体战略，按照态势可以划分为维持、增长与收缩战略。企业要根据自身所处发展阶段，以及在行业中的竞争地位，确定企业当前阶段的总体思路与战略。在不同的战略态势下，应当有不同的主导文化价值观，来支持企业战略的执行。

(3) 企业经营战略。经营战略又称业务战略，是指企业某一些业务的策略规划，它所回答的核心问题是如何建立并加强企业在行业市场上的竞争地位，特别是长期竞争地位。根据企业经营理念和内部资源的不同，经营战略的制定思路也有所不同。总成本领先战略、差异化战略、专一化战略是现有战略制定中常用的三种通用战略制定思路。

(4) 企业核心能力。20世纪80年代后期以来，人们逐渐认识到，从长远考虑，企业竞争优势来源于以“比竞争对手更低的成本、更快的速度”去发展自身的能力。按照最早提出核心能力概念的普拉哈拉德和哈默的观点，核心能力是企业以往的投资和学习行为所积累的具有企业特定性的专长，它们构成了企业长期竞争优势的来源。有学者进一步将其概括为四类能力：产品技术能力、对用户需求理解能力、分销渠道能力和制造能力。从企业文化角度来看，这些核心能力最终都要归结在企业特有的经营理念上。或者说，核心能力的基因在于特有的理念，而后是在此基础上积累的资源。

总之，企业发展战略构成了企业的发展蓝图和经营方针。我国“文化力研究第一人”

贾春峰教授就指出,“在未来企业的发展中,企业战略将更加紧密与企业文化融为一体。我们现在讲企业战略常常不讲企业文化,而讲企业文化又不讲企业战略。企业文化是市场竞争的产物,也可以说是市场竞争制胜的文化管理,所以企业文化研究与建设必须关注企业外部竞争形态和内部运作方式都在经历着重大的新变化。”企业文化师必须首先对企业发展战略有总体和本质的了解,并理解这些战略对于企业价值观的基本要求。

2. 企业组织构建

企业要生存和发展,就必须不断地完成自己制定的战略目标。而这些战略目标的实现需要强有力的组织保证。因此,结构化的流程体系就是组织行为的必然要求。企业文化师要设计企业文化建设方案,必须对企业的分工协作体系有较好的理解。企业的行政结构图、部门职责说明和业务流程图是识别企业组织构架的三个工具。

(1) 组织结构图。组织结构是指为了实现企业目标,在全体员工中实行分工与协作,从而对人们的职务、责任、权力等方面进行设计、规定所形成的结构体系。它包括层次结构、部门结构和职权结构。一般而言,组织结构包括了三个维度:复杂性、正规化和集权化。复杂性所描述的是组织在纵向、横向上分化的程度;正规化所描述的是组织依靠规则和程序引导员工行为的程度;集权化所描述的是组织决策权力在纵向层级上分布的程度。

根据组织在这三个维度上的表现,可以判定组织属于“机械式组织”还是“有机式组织”。前者又称为“官僚行政组织”,重视专业化优势,强调规则、条例和职权分工,是一种高度复杂化、正规化和集权化的组织;后者是一种低复杂性、低正规化和分权化的组织,较为灵活、松散,关注人性化和团队合作。

(2) 部门职责说明和其他管理制度。部门职责说明和其他管理制度共同反映了企业战略及目标分解体系。通过目标分解对任务进行矩阵分析,通过授权实现任务目标。

(3) 业务流程图。企业能力则来自于组织流程,通过组织流程,企业将各种资源,比如人力资源、财物资源转变为企业能力。合理的业务流程保证了工作的协调有序,是成就高效业务运转的前提和基础。

总之,组织结构调研的目的,是在对企业经营目标、业务活动、经营现状和现有组织结构进行充分分析的基础上,判断现有组织结构的特点和不足,把握企业的管理体制和组织运行规则。

(二) 了解员工思想动态

员工队伍构成了企业最根本的生产力。企业文化最终落实在每一个员工的思想 and 行为方式上。提出企业文化调研方案,首先要了解企业员工的构成状况,以及他们的思想动态。

1. 员工队伍构成

企业文化师应借助于人力资源部门,掌握企业人员基本情况,包括人员总数、大专以上学历人员数;主要管理人员数、文化水平、年龄结构;技术开发、生产、销售人员比例等。

另外,对于企业法定代表人和主要管理人员,则要有更具体地了解,包括他们的学历、所学专业、主要经历、技术专长、创新意识、开拓能力及主要工作业绩等情况。

2. 管理层思想动态

有一定规模和历史的企业都拥有自己的企业文化,它常常通过以下的过程形成:首先是由管理层将企业的定位、核心理念和发展目标通过在各种场合(包括对内和对外)的讲话和文章中概括出来,然后由企业职能部门分门别类地整理总结,形成企业的愿景、使命、价值观及规章制度,继而通过各种方式为中基层的管理人员和员工学习、接受、理解和实践提供依据。可见,管理层的行为,对企业文化的塑造和传承有着极大的决定意义。因此,管理层的思想动态是企业文化调研的重要内容。

(1) 高层管理者。企业的高层管理者在其中积累了成功的经验,通常在潜意识里有着较强的“创业成就感”和“自豪感”,看重自己一手积累的经验,容易对其他企业好的管理措施抱有一定的挑剔感和排斥感。当然,作为在企业里摸爬滚打成长起来的管理者,许多人都勤于学习思考,善于灵活应变。无论如何,企业文化管理人员需要对他们所表现出的思想动态进行把握,尤其是了解他们对企业变革和进一步发展的意见建议。

(2) 中、基层管理者。由于他们在企业中所处的中介地位,使他们对企业的运营情况较为了解,渴望由企业发展而带来自身的发展与成就感。同时,他们对企业运行中的许多问题感受更为直接和深刻,因此通常是一个意见最多的群体。他们的思想动态,特别是对于企业价值观的认识,对于企业管理的意见建议,应是企业文化管理人员关注的焦点。

3. 员工思想动态

很多企业文化建设者们都把员工当作被“教育”的客体,只是让员工明白什么,遵守什么,相信什么,追求什么。事实上,我国许多企业尤其是国有企业的文化长期以来都是对职工宣传教育的“载体”。一方面是政工师文化“政治化”的图解模式,一方面是生产经营管理上实用主义的模式,这种企业文化的两面性是企业文化建设缺乏合力和效力的重要原因。

在企业文化的形成机制上,员工的行为习惯会受到规章制度的影响和约束,但员工会按照自己对制度的理解去执行,或是模仿他人的做法。因此,企业的中、基层管理人员和普通员工,在没有较高级别的管理人员直接监督的情况下解释和执行企业的规章制度时所表现出来的行为,构成了企业文化最重要的部分,反映了企业整体的执行能力。

为了深入把握企业文化的现状,企业文化管理人员必须深入基层,通过面对面谈心活动、专题座谈会、问卷调研、个别谈话等形式了解职工思想状况,了解普通职工对于企业

价值观的理解程度，了解掌握他们日常工作生活中所关心的问题。

针对收集了解的各类思想动态，企业文化管理人员要及时研究分析，进行归类排队，重点是三个方面：一是定量分析，分清主流和支流。确定多数员工在想什么，分析各种思想动态，把握哪些是共性问题，哪些是个别反映。二是定势分析，分清主观和客观。即员工思想是由企业内部因素引发还是企业外部因素造成；哪些是由于企业管理不到位而引发的思想问题，哪些是企业外部环境引发的思想情绪。三是定性分析，分清现象和本质。透过现象看本质，通过分析种种思想问题的产生原因，了解企业文化工作上存在的不足和差距，上升到理性的高度去把握和认识。

（三）提出调研目标与重点

1. 提出调研内容

企业文化作为一个企业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，通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。完整系统的企业文化可分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化四个层面，其中精神层面是形成其他层面的思想基础和导向动力，是企业文化的精髓和灵魂。除了了解企业文化的现状外，为了明确企业文化建设的方向，调研也需要了解现有企业文化的形成机制，以及在内部整合和外部适应方面所面临的问题和挑战。具体调研内容大致可以概括如下：

（1）企业的经营领域和发展战略。由于企业的经营领域不同，带来企业经营特点、技术、市场风险及劳动特点和管理方法等方面的差别，这些差别往往决定着企业文化的行业特点，即决定着企业的经营个性。因此，明确企业的经营领域及由此引起的企业经营的差别，就能够使企业文化建设具有针对性和可行性；明确企业未来的发展战略，就能够使企业文化建设具有前瞻性，并为梳理既有文化和提出新文化要素提供参照系。

（2）企业高层领导的个人修养和风范。企业高层领导，尤其是企业的创业者和最高决策者，他们是企业文化的倡导者、培育者，也是身体力行者。他们个人的品德、知识修养和思想作风、工作作风、生活作风，对企业文化有直接的重大影响。因此，建设企业文化必须体现企业领导者的高尚思想境界和道德风范，尤其是要体现领导者所特有的企业家精神。

（3）企业员工的素质及需求特点。员工是企业文化的创造者，也是承载者，员工素质的高低直接影响着企业文化的建立和发展。例如，员工所受传统文化影响的状况、社会经历状况就直接影响着他们对改革的态度；员工的需求特点不同，也将影响他们的心理期望、满足度以及行为方式。只有正确把握员工素质状况以及需求特点，才能使企业文化的设计与其相适应，才能使员工对企业文化产生自觉认同。

(4) 企业优良传统及成功经验。企业的优良传统及成功经验是企业历史上形成的文化精华和闪光点,包括企业在长期的经营管理实践中形成的好做法、好传统、好风俗、好习惯及模范人物的先进事迹等。这些优良传统和成功经验往往体现着企业文化的特色,是建设未来企业文化的最好思想文化素材。企业文化中最有魅力的部分,往往来源于企业的优良传统。

(5) 企业现有文化理念及其适应性。即通过了解企业员工的基本价值取向、情感、期望和需求,如员工对企业的满意感、对自己工作的认识、工作动机、士气、人际关系倾向、变革意识和参与管理的愿望等,明确企业占主导地位的基本价值观和伦理道德观,以及这些基本价值观和伦理道德观所体现出来的经营思想、行为准则等是否与外部环境相适应。

(6) 企业面临的主要矛盾。企业面临的主要矛盾往往是变革现有文化、建设新文化的突破口。如有些企业产品质量不高,竞争能力差;有些企业管理混乱,浪费惊人;有些企业士气低落,人心涣散等。企业从这些主要矛盾入手建设企业文化,能够引起员工的共鸣,促进企业文化建设与生产经营的结合,增强企业文化的实用性。

(7) 企业所处地理环境。由于地域文化的差异性,企业所处的地区不同,面向的市场不同,周围的人文氛围不同,其经营思想和经营方式就不同,员工的价值观念和追求也有差异。如地处沿海开放地域的企业就有较为典型的“海派文化”特征,而内地企业往往有明显的“内陆文化”特征。

2. 提出调研目标与重点

企业文化建设的基本程序,一般可分为调研总结、定格设计、宣传推广和完善提升四个阶段。其中调研总结阶段主要是把握总结企业现有的文化状况及影响企业文化的各种因素;定格设计阶段主要是认真研究企业的经营状况、员工素质、人文环境及企业传统和现有文化适应性等因素的影响,提炼设计企业文化体系。可见,企业文化调研的目的最终在于全面、深入地了解企业文化创建的基础、时机以及创建过程中存在的各方面障碍,为提炼企业核心文化,并对核心文化进行分解和创建提供科学的依据。

在企业发展的不同时期、不同情境下,调研的具体目标时有差别。有时具体目标在于了解企业当前各层次员工对企业的总体印象和信心,有时偏重于员工的工作感受和价值观,有时在于了解员工对企业改制的感受和建议,等等。企业文化师应当在调研计划中明确提出调研的目标,使调研有的放矢。根据企业所处阶段的主要矛盾,企业文化师在从事调研时需要把握重点。具体来讲,在确定企业文化调研任务时,要遵守以下原则:

(1) 服从企业的总体目标和长期愿景,围绕当前各项工作的重点和要求,选择那些具有普遍意义,对当前企业发展和文化建设具有重大影响的关键性课题。企业文化师要清醒地认识到,你的所有工作都是为了“提升企业管理的有效性”这个核心。

(2) 从本企业、本部门、本业务的实际出发,提出当前或某一阶段工作中急需解决的重要问题,选准突破口。企业文化师要经常反思自己所做的工作与企业管理实际有没有距离,以免与现实脱节。

(3) 根据所处管理层次,调研角度应各有侧重。一般说来,总部企业文化管理人员,要从制定企业长期发展战略的角度出发,从具有全局性、长远性的重大问题出发;具体事业部则要从发展本事业部的角度出发,从本部门业务工作中最普遍、最急需、最为关键的问题出发。

(4) 要善于发现新问题,捕捉新事物。对于可能影响公司长远发展的倾向性问题要保持应有的敏感度。

二、选择调研方法

企业文化调研方法有多种,需掌握的基本方法有访谈法、座谈法、问卷法和观察法等。

(一) 调研方法特点比较

1. 文献调研法

文献调研法,也称历史文献法,就是通过搜集各种文献资料,获取与调研课题有关信息的方法。主要特点:一是历史性,它是对企业以往所积累资料的调研;二是间接性,文献大多为第二手资料,是以纸张为载体的书面材料;三是无反应性,不接触被调研者,不存在人际关系、心理及行为干扰。收集文献采取的途径主要有借阅、索取、交换、购买、复制等。

(1) 摘取信息的一般程序和方法。

①迅速浏览。浏览要有明确目的,大致了解文献内容。要善于抓住要点,对书的著者、提要、目录、序和跋等应做概略了解。浏览速度要采用“扫描式”、“跳跃式”,坚持视读,不要音读,每分钟应达到400—500字,基本20分钟可翻完一本书。

②认真筛选。将众多的文献分为必用、应用、可用和不用等几部分,在筛选中应注意选择资料的权威性和可靠性,要选取有代表性的上乘文献,特别要选用最先论述某一问题的祖本和最近论述这一问题的新本。

③仔细阅读。分为粗读与精读。粗读,居高临下,大而化之,力求抓住要点和脉络,以决定是否需要进一步精读。精读要咬文嚼字,一丝不苟,逐字逐句逐段的循序渐进,不允许错认或漏读。

④及时记录。把通过阅读寻找到的有价值的信息记录下来。阅读时不及时记录,有用的信息到用时就找不到,记录是获取信息的最后一道工序。

(2) 文献调研的优点在于:

- ①可以超越时空条件的限制。
- ②比口头信息更真实、更准确、更可靠。
- ③方便、自由,受外界因素的干扰较小。
- ④效率高、花费少。

(3) 文献调研法的局限在于:

- ①文献调研所获得的主要是书面信息,缺乏具体性、生动性,“纸上得来终觉浅”。
- ②会受一定时代、一定社会条件和撰写者个人素质的制约。
- ③是对过去现象的记录,一般落后于现实。

2. 访问调研法

也称访谈法,就是通过口头交谈等方式向被访问者了解有关事实情况的方法。分直接访问、间接访问、一般访问和特殊访问。直接访问,就是进行面对面的交谈;间接访问,就是通过电话或书面等工具进行的访问;一般访问是对一般对象所进行的访问;特殊访问是指对特殊对象所进行的访问。

(1) 访谈技巧。访谈过程大体可分为接近被访问者、提出问题、听取回答、引导和追问、访谈结束和再次访问等几个环节。

①接近被访问者。初次见面要注意称谓,一般不直呼其名,而应当用“师傅”、“经理”、“主任”等头衔。接近访问者首先要考虑对方的思想、感情和心理承受能力,而决不能只图自己的简单方便;要以朋友的姿态去接近对方,而不能以“钦差大臣”的态度去强加于人。

②注意提问方式。提问有多种多样:或开门见山,直来直去;或投石问路,先做试探;或顺水推舟,逐步进展;或借题发挥,跳跃前进;或竹笋剥皮,层层深入;或枯井打水,一竿到底;或耐心开导,循循善诱;或旁敲侧击,随机应变。但无论采用哪种方式,都应在平等、友好的气氛中进行,不要搞成简单生硬的对话。

③访谈结束。既要适可而止,又要善始善终。首先,访谈时间不宜过长,一般以一两个小时为宜,但也不能过于机械。如果被访问者疲劳了或者有其他事情,就应马上结束访谈。访谈结束时要感谢支持,表示这次访谈收获很大,等等。

(2) 做好访谈记录。

- ①记要点,即主要事实、主要过程、经验教训、观点和主要意见等。
- ②记疑点,留待访谈后期询问或访问后再去调研。
- ③记特点,记具有特色的事件和情节,注意捕捉闪光的思想或语言。
- ④记易忘点,如人名、组织名、时间、地点以及各种数据。
- ⑤记感受点,访谈时会有一些片断的思索、联想和感受,对这些也应及时记录下来。