

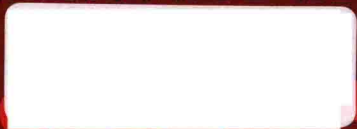


与“三严三实”专题教育相结合的石油员工手边书

重塑形象

“重塑中国石油良好形象”大讨论
员工学习读本

《重塑形象》编写组 编著



石油工业出版社



与“三严三实”专题教育相结合的石油员工手边书

重塑形象

“重塑中国石油良好形象”大讨论
员工学习读本

《重塑形象》编写组 编著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

重塑形象：“重塑中国石油良好形象”大讨论员工学习读本 / 《重塑形象》编写组编著.

北京：石油工业出版社，2015.10

ISBN 978-7-5183-0945-0

I. 重…

II. 重…

III. 石油化工企业—企业形象—中国—学习参考资料

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 251381 号

《重塑形象》编写组：刘宝林 冯宝华 杨德勇 翟振宇
王霄瑜 孙忠莲 江 涛

出版发行：石油工业出版社

(北京朝阳区安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址：www.petropub.com

编辑部：(010) 64523582

图书营销中心：(010) 64523633

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中石油彩色印刷有限责任公司

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 12 月第 3 次印刷

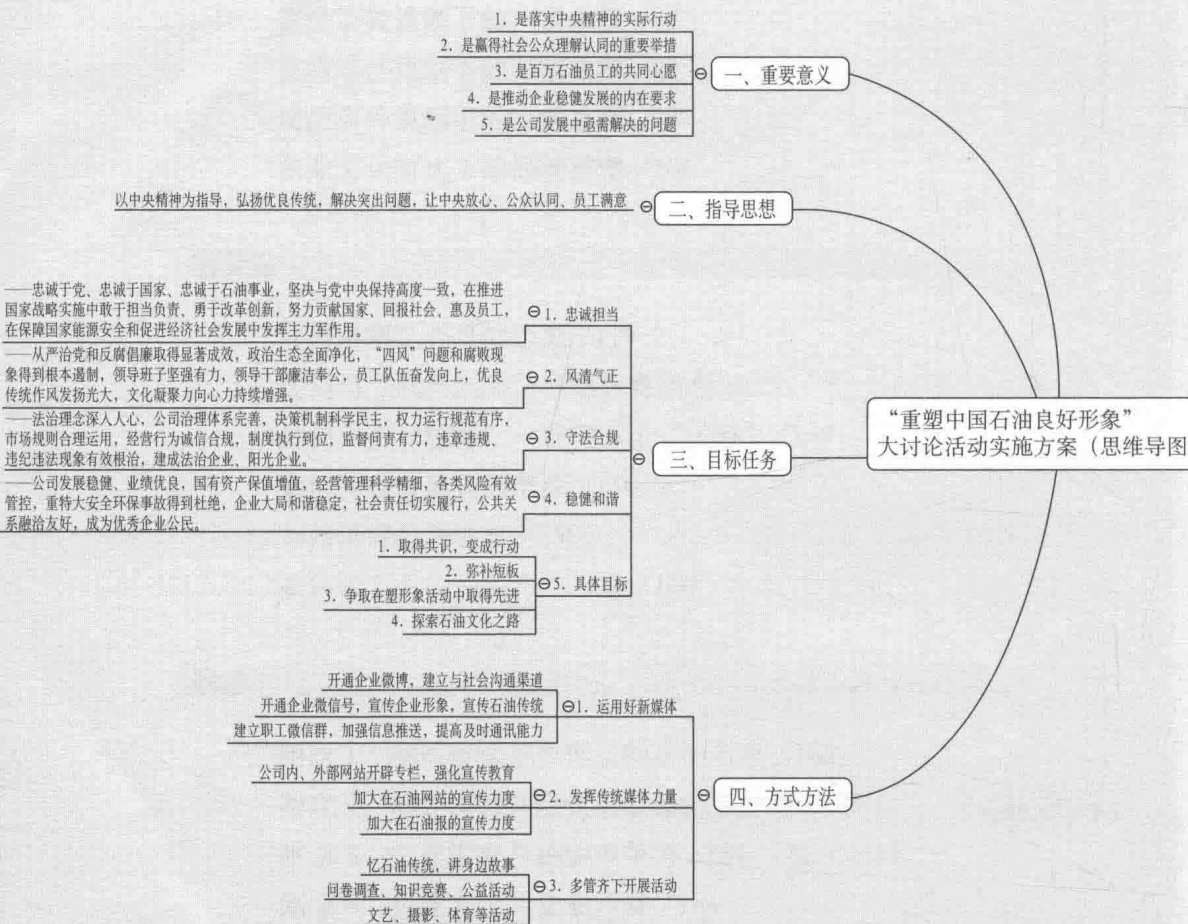
710×1000 毫米 开本：1/16 印张：13.5

字数：180 千字

定价：42.00 元

(如出现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)

版权所有，翻印必究



六、保障措施

1. 领导重视，成立专门机构 ⊖
 - 成立专门小组
 - 完善党群机构建制和人员配备，使工作能落到实处
 - 发挥工会作用，每年两次去各业务点访谈，了解职工愿望和动态，解决实际困难，疏导不良情绪
 - 发挥共青团作用
2. 计划落实，建立工作大表，销项管理 ⊖
 - 明确责任部门
 - 明确完成时间
 - 明确工作质量
3. 纳入公司正常工作 ⊖
 - 正常情况每两周汇报一次
 - 特殊情况随时安排调整
 - 相关部门牵头负责，并督导相关工作

五、各环节具体内容

1. 学习讨论环节 ■ ⊖
 - 企业形象是什么
 - 重塑形象靠什么
 - 我为重塑形象做什么
2. 查找问题环节 ■ ⊖
 - 分清层次和重点 ⊖
 - 班子：重点查找本单位本部门影响企业形象的班子建设、队伍建设、党风廉政建设、安全环保、依法合规等方面的突出问题
 - 领导：要结合作业和个人实际，重点查找自身影响企业形象的工作作风、廉洁自律、干群关系、担当作为等方面的突出问题
 - 员工：要结合作业和个人实际，重点查找自身影响企业形象的爱岗敬业、遵章守规、言行举止等方面的突出问题
 - 结合巡视问题整改 ⊖
 - 按问题分领导、部门负责
 - 建立销项制度
 - 接受巡视组复查
3. 整改提升环节 ■ ⊖
 - 注重可操作性 ⊖
 - 整改措施要目标化、具体化、责任化，明确分工、方式和进度要求，各级领导班子的整改方案要明确分管领导和分管部门的责任，逐条整改、检查、落实
 - 及时推广好经验 ⊖
 - 让亮点成经验、让经验成制度，把典型推广开、标杆树起来，把成果展现出来、传播出去形成重塑形象的长效机制
 - 解决存量、杜绝增量问题 ⊖
 - 要不断“回头看”，检查整改效果，该补课的补课，该回炉的回炉，确保大讨论活动取得实效，把活动的成效转化为干部员工敏锐的反应、综合的素质、担当的意识、创业的激情



重
塑
形
象

目

录

“重塑中国石油良好形象”大讨论活动实施方案（思维导图）

理论篇

- 良好声誉：把价值观融入企业的目标和远景规划 /3
- 品牌形象：把有价值的资产赋予无价的内涵 /11
- 声誉传播：认识新媒体环境下的企业声誉管理 /17
- 声誉文化：对企业价值观进行战略管理 /24
- 危机补救：从实践中探究艰巨的危机补救 /33
- 预警机制：企业声誉危机的事前预防构建 /42

溯源篇

- 从英雄的中国石油师走来 /57
- 从艰苦奋斗的历程中走来 /60
- 从大庆精神中坚定信念 /63
- 从铁人精神中艰辛起步 /72
- 从英模方队中走来 /76

借鉴篇

- 环保事件重创下的责任重塑 /83
- 安全事故重创下的声誉重塑 /87
- 贪腐事件重创下的形象重塑 /95
- 质量事件重创下的品牌重塑 /98
- 企业文化对比下的品牌重塑 /106

重塑篇

- 如何重塑企业良好形象 /119
- 如何与“三严三实”专题教育结合 /127
- 做到六个“统筹” 处理五个“关系” /149
- 如何从我做起重塑形象 /156
- 如何讲好品牌故事 /158
- 如何修复受损后的企业形象 /160

附录

- 附录1 那些传承半个世纪的石油名言 /162
- 附录2 部分优秀共产党员事迹简要介绍 /175
- 附录3 企业声誉与企业竞争力 /181
- 附录4 企业文化与企业声誉 /184
- 附录5 企业社会责任与企业声誉 /186
- 附录6 企业声誉对企业成长的影响 /191

参考文献

理

论

篇

企业的形象就是企业内外对企业的整体感觉、印象和认知,是企业状况的综合反映。作为公众性公司的中央企业,必然会面对企业内外部各利益方更高的衡量标准、更严苛的审视眼光。

企业形象作为一个综合性的系统工程,我们需要跳出感性的认知,更加理性地思考,统筹规划,从而形成具有内在性、倾向性和相对稳定性的公众态度。多数人的肯定或否定的态度才形成公众舆论,进而持续优化、提升企业形象价值。



良好声誉： 把价值观融入企业的目标和远景规划

声誉是什么？《辞海》中“声”字就有“名誉”之意，《现代汉语词典》则将“声誉”解释为“声望名誉”，那么，企业声誉就应该是企业的声望和名誉。事实上，学术界对企业声誉这一学术术语尚未形成公认的定义。对企业声誉内涵的理解，不同时期的专家往往是从自己所处的学科角度进行表述的。

进入 21 世纪，企业声誉和声誉管理已经成为学界及企业界的热门话题。当企业之间的竞争由产品竞争、价格竞争、服务竞争、品牌文化竞争进一步演进为企业声誉的竞争，企业声誉 (Corporate Reputation) 和声誉管理已经成为西方学者的热门话题，对我国企业界来说这还是一个新课题。

近几年来，随着企业声誉事件的频繁出现，企业声誉管理开始引起了我国学界及企业界的重视。在普及声誉管理理论知识的基础上，我国学者对声誉管理理论的研究也在不断深化，声誉管理的研究视角不断增多，研究领域也不断扩大，包括从经济学、管理学、市场营销学、公共关系学等单一视角发展到多学科的交叉综合研究。

声誉管理突破了传统管理理论的束缚，把企业与环境之间的关系协调演化为企业对利益相关者的管理。因此，一些研究者提出了企业声誉管理的利益相关者模型，即企业通过准确决策、声誉投资和信息交往等活动，将企业声誉通过知名度、美誉度与信任度这三个维度，分别、有效地传达给企业的确定型、预期型以及潜在型利益相关者，对不同类型的利益相关者，管理的力度和内容有所不同，这样就能使企业管理者集中精力处理有关主要利益相关者的重大事务。互联网的高速发展，也导致一个庞大的消费人群的快速崛起。

在网络经济与全球化时代，我国企业越来越意识到，企业声誉管理、声誉预警成了企业战略的一个重大问题。

正如具有良好声誉的个人更容易获得事业上的成功一样，具有良好的企业声誉的企业比那些声誉较差的企业拥有更多的商业优势。一个有着良好声誉的企业，更容易吸引和培养人才，获得人才对企业的忠诚度，也更容易增加顾客对企业产品和服务的信心，建立更高的客户忠诚度。同时，良好的声誉能够长期保持企业的良性发展，并有利于企业构筑较高的市场竞争壁垒，从而有效地巩固企业的市场地位。企业声誉是一种可培育的、有价值的、可持续的，以及难以模仿的无形资产，是企业保持战略性竞争优势的重要工具。可以说，当前我们正生存在一种电子化生态环境之中。回顾近几年来国内市场发生的越来越多的声誉危机事件，我们更加充分地认识到，对于中国企业来说已经到了必须重视声誉管理的时候了。而且，随着经济全球化在中国市场的纵深推进，以及越来越多的中国企业走向国际市场，声誉管理的问题更加严峻地摆在企业的面前。

显然，对企业声誉的研究与管理已经成为企业的当务之急。在新的市场环境下，企业的声誉事件可以演化为一股巨大的力量，良好的企业声誉和形象可以帮助企业在危机时刻渡过难关，赢得社会公众的信任；声誉形象不好的企业，由于缺乏公众信任与忠诚度，一旦企业处于劣势市场地位，遭遇负面事件，企业的大厦就可能面临坍塌。因此，在信息经济迅猛发展、市场要素自由流动的今天，网络已经成为人们获取信息的第一渠道，乃至成为人们工作、生活、消费、娱乐的全新工具，企业不仅要重视建设自己的战略硬件，更要注重培育自己的战略软件。面对新的竞争环境，企业对自身的软性要素，诸如企业声誉的投资与管理，已经成为企业能否在网络经济时代立于不败之地的首要条件。因此，企业理应将声誉管理和声誉战略作为自己重要的战略问题来对待。



❶ 启示：声誉塑造

第一，企业家应重视长远的价值观。

在打造企业声誉的过程中，企业家的作用是十分关键的。组织共同体内部的价值观确立往往有企业家认知和行动的烙印。管理学研究也表明，核心领导人的文化信仰、行为特征是企业文化的重要影响因素。因此，企业家在打造企业声誉上具有重要作用。如果企业家能够把永续经营的价值观融入企业的目标和远景规划，并通过企业制度建设规范下来，在决策和行动当中体现这一价值追求，企业就具备了声誉价值观的坚实基础。

第二，以内部诚信为基础。

企业家要打造企业声誉和传播企业声誉文化通常是通过他的经营决策、人事任命和制度建设体现出来的。在这个过程中，首先要实现的是对内部员工的诚信。员工是企业市场策略的执行人，是与利益相关者直接接触的组织成员。他们是否能够理解企业声誉作用并帮助企业建立声誉，对于企业而言也是非常重要的。而他们勤勉、忠诚工作动力的来源，是企业对员工承诺的重视，即企业家和管理者们对员工激励制度的严格执行。企业对员工守信，员工就会从认知和行为上习得这种严守承诺的理念，就会自觉地维护企业的声誉。

第三，以外部诚信为关键。

当前，大量的企业不重视企业声誉，造成了声誉缺失，极大地影响了市场秩序。事实上，声誉缺失的影响并不限于单个企业。2004年广东普宁劣质“情人梅”事件被报道以后，除普宁、揭西地区的凉果业被重创，从果农、厂家到销售商的整个产业链面临困境之外，其他地区的具有良好声誉的凉果厂家以及蜜饯类的其他产品销量也直线下降。这正是经济学上的“劣币驱逐良币”

的生动例子。因此，打造企业声誉的关键，是保持对企业外部利益相关者的诚信，要切实维护企业外部利益相关者的利益。不仅单个企业必须具备对外交易的诚信理念，用制度来约束对外交易的败德行为，企业所属的行业及其相关的行业组织也应该行动起来。

第四，提高企业诚信宣传度。

企业要打造声誉的磁场效应并扩大磁场效应，不但要做到对内对外的诚信，而且要把这种诚信的理念和现实的例子通过宣传让利益相关者都知道。一个典型的成功例子是海尔集团。海尔总是善于把企业在经营过程中所发生的事件收集起来，比如重视订单的如期完成，员工为了兑现对客户的承诺如何克服艰苦的条件为客户解决问题等，概括和提炼出其中对于建立企业声誉的教育意义，并通过企业的文化手册、企业内部的刊物以及外界媒体的广泛报道，向所有的利益相关者宣传。这样，企业的声誉效应就在利益相关者之间传播开来。一两个事件的报道就会对社会认知的定型产生催化的作用，从而将企业声誉形象逐渐建立起来。

第五，以履行社会责任为己任。

企业在市场中最重要利益相关者就是消费群体，为了获得消费群体对于企业的支持，单纯提供质量上乘的产品已经不能获得市场先机。积极地履行企业社会责任、组织参与各类社会活动，才能有效拉近企业同消费者之间的距离，为企业赢得企业声誉。就像匹克公司，组织篮球挑战赛所花费的资金相对于企业运作来说是微不足道的，但是从中赢得的企业声誉和口碑效应是不能用金钱来衡量的，这样的声誉为企业的进一步发展赢得了大量潜在的消费者和商业合作伙伴。



典故：声誉资本

曾经有个人，身在旅途已经好久了。一路长途跋涉，带的食物已经吃完，他又累又饿。当他赶到一个小村庄，他想：“也许，有人愿意分我点吃的。”这个人叩开第一间农舍，他和女主人之间有这样一段对话：

“可以给我一点吃的吗？我走了好长的路，实在太饿了。”“对不起，我没什么可以给你。”女人答道。于是这个异乡人走到第二家，又开始讨吃的，可是回答还是一样的。他挨家挨户地走下去，每一次都遭到了拒绝。但是终于有个村民说：“我只有一点水而已。”

“谢谢你，”异乡人的脸上满是感恩的笑意，“我们可以用那些水做汤啊，我们来煮石头汤吧。”他向这个村民要了口锅，就开始生火了。水开的时候，另一个村民路过，问他在干什么。“我在煮石头汤呢，”异乡人答道，“你也可以来尝一尝嘛！”好奇的村民接受了邀请。

“首先，我们得在汤里放一块特别的石头，”异乡人说，“这可是块魔石啊！”他将手伸进背包掏啊掏啊，拿出一个他随身携带多年的包裹，他小心翼翼地打开，里面正是那块特别的石头。他把石头放进不停翻滚的锅里。很快，村民们都听说了，有个怪人，能用石头做汤呢。他们开始聚拢来，围在火边，问这样那样的问题。“你这石头汤，是什么味道啊？”有个村民问。

“嗯，要是来点洋葱的话，味道会更好。”异乡人老实地说。“噢，洋葱我倒有一点。”这个村民答道。又一个村民说：“我可以带点胡萝卜过来。”接着，另一个说：“我的园子里还有点马铃薯。我去拿些过来。”一个接着一个，每个村民都在锅里放了些吃的。原本只是一点水和一块魔石，但是现在锅里煮着的是美味的汤，足够全村的人喝呢。异乡人和村民们坐在一起，享受这场盛宴，一想到自己也帮忙创造了这个奇迹，大家更是乐开了怀。

这个故事包含的道理其实跟我们提出“声誉资本”这一概念密切相关。我们赋予声誉资本以价值，其关键处在于：它虽然没有独立的、固有的价值，但是一旦与其他的商业相联系，它的价值就凸显出来了。再想想这个故事：石头真有魔力吗？正因为村民们相信这块石头有某种魔力，他们才会踊跃参与，做成了这锅汤。单单看这块石头，试图找出它本身的所谓“公市价”，那么我们反而忽略了重点。

通鉴：构建企业声誉

正如具有良好声誉的个人很容易获得事业上的成功一样，具有良好的企业声誉的企业比那些企业声誉较差的企业拥有更多的商业优势。一个有着良好声誉的企业，更容易吸引到人才，能够培养起更高的忠诚度，能够增加顾客对产品和服务的信心，能够建立更高的客户忠诚度，有利于企业保持长期的超额利润，并且能够构筑市场进入壁垒，抵御竞争者进入，巩固企业的竞争地位。毫无疑问，企业声誉是一种稀有的、有价值的、可持续，以及难以模仿的无形资产，因而是实现战略性竞争优势的有用工具。

那么，在互联网时代，面对着信息不对称降低对品牌工具的有效性的威胁，面对着社会公众对企业自身不断上升的关注，面对着企业声誉的巨大回报，企业应该如何构建自己的企业声誉呢？

如果在企业形象与企业自我认同之间存在着差距，比如，在品牌模式的运作下，企业形象通常要优于企业的自我认同，那么很有可能企业内部的负面消息和情绪会通过某种渠道发布到公众之中，从而影响企业形象和声誉。如果企业形象和企业期望形象不相符，那么企业需要考虑根据企业期望形象，调整消费者、合作伙伴和社会公众对于企业的认知、评价和情感关系，以实



现企业的战略。如果企业的自我认同和期望认同有差距，那么也需要根据企业战略调整企业股东、董事会和员工对于企业的认同，否则企业战略可能无法贯彻执行。

企业要协同企业形象、自我认同和期望认同，弥合三者之间的差距，避免由差距带来的问题，最重要的就是首先企业自身要立意“与人为善”，要制定富有社会责任感和强烈企业公民意识的战略体系，并用基于这个战略体系之上的企业期望认同去整合三角形的其他两条边。

在当下阶段，企业声誉之所以受到关注，不仅是因为信息不对称的极大降低，使得企业本身面临着由品牌营销模式存在的漏洞而带来的巨大威胁，还因为整个商业世界对于企业社会责任、企业公民理念的关注。企业社会责任倡导一种新型的商业理念，即不以牺牲环境与社会利益为代价来获取利润，在开展商业活动的同时还要承担相应的社会责任。

企业公民理念则更进一步，要求企业的经营能够同时回报各个利益相关方——股东、员工、客户、合作伙伴、资源与环境和社会，要同时在所有这6个方面实现盈余。正是在企业社会责任和企业公民理念的驱动下，更多人开始关注企业自身的行为而不仅仅是企业的产品品牌。而企业富有社会责任感的举动，或者好的企业公民行为，则会帮助企业树立良好的企业形象，建立良好的社会声誉。

在以期望认同来整合自我认同和企业形象时，声誉故事的工具将会有很大的帮助。声誉故事就是一个个包含企业的使命、道德和战略内容，并结合了企业期许的行为模式的故事。声誉故事在公司内部和外部的发布，将帮助所有的利益相关者建立与企业期望认同相符合的认知、评价和情感联系。

其次，在以期望认同来整合三角形的其他两条边的同时，要弥合企业形象与自我认同的差距。在这里，声誉故事的工具依然非常有效。但是企业声誉的建立过程，企业形象与自我认同整合的过程会很长，要想顺利完成企业

声誉的建立过程，企业需要建立非常良好的激励机制：在企业形象优于自我认同的情况下，帮助企业员工建立起良好的自我认同，以避免企业内部的负面信息和情绪影响企业形象；在企业自我认同优于企业形象时，避免由于企业形象较低从而影响员工的工作热情。

如果企业能够立意“与人为善”，制定富有社会责任感和强烈企业公民意识的战略体系，并用基于这个战略体系之上的企业期望认同成功整合企业的自我认同与企业形象，那么企业将会建立起良好的声誉。这种良好的声誉将给企业带来长久而难以模仿的竞争优势。