

中/国/企/业/文/化/建/设/现/状/报/告/系/列

全国注册企业文化管理师

∞ 培训指定参考教材 ∞

中国企业文化建设 调查研究报告

(2007-2008)

中国企业文化促进会 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中/国/企/业/文/化/建/设/现/状/报/告/系/列

全国注册企业文化管理师

∞ 培训指定参考教材 ∞

中国企业文化建设 调查研究报告

(2007-2008)

中国企业文化促进会 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

中国企业文化建设调查研究报告:2007~2008 年/中国企业文化促进会编著. —北京:中国经济出版社,2008. 5

ISBN 978-7-5017-8623-7

I. 中… II. 中… III. 企业文化—研究报告—中国—2007~2008 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 069633 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:苗青(电话:010—68319290)

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:潮河印业有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印张:16.75 字数:291 千字

版 次:2008 年 5 月第 1 版

印次:2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-8623-7/F·7607

定价:38.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:010—68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

编 委 会

顾 问:

- 李成勋 中国社会科学院博士生导师 教授 著名企业文化专家
韩岫岚 中国社会科学院企管室主任 教授 著名企业文化专家
马谋超 中国科学院博士生导师 教授 著名企业文化专家
张 德 清华大学教授 著名企业文化管理专家
邹广文 清华大学教授 著名企业文化专家
周惠兴 中国人民大学教授 著名企业管理专家
李桂荣 中国人民大学教授 著名企业文化专家
王 辉 北京大学光华管理学院副教授 著名企业文化专家
刘再烜 清华大学职业经理训练中心核心教授 著名企业文化专家

主 任:张光照(中国企业文化促进会会长)

副 主 任:郭丽伶(中国企业文化促进会副会长兼常务秘书长)

总 策 划:张鸿钧(中国企业文化促进会常务副秘书长兼培训中心主任)

主 编:解云天 朱竹林

特邀编委(排名不分先后):

李 俭 郑启清 任志依 王学文 华吉元
王 琦 白洪山 班丽婵 倪宏伟

委 员:蔡波妮 单晓燕 杨敏英 孙 滢 张 敏
李 辉 张智勇 周 瑜

推动中国企业文化事业 助力中国企业与经济腾飞

今天,人们越来越相信:21世纪是文化软实力竞争的世纪,21世纪企业竞争的核心在于提高企业文化软实力。因此,企业文化管理师将在未来企业竞争中扮演着越来越重要的角色,为企业的发展作出越来越大的贡献。

中国企业文化促进会始终坚持为企业服务、为经济建设服务的发展方向,为繁荣和推动我国先进企业文化建设事业、落实科学发展观、构建社会主义和谐社会和建设节约型社会做出了可喜的成绩。近年来,为了推动中国企业文化建设事业的腾飞,中国企业文化促进会和广大企业一起,主要在以下三个方面进行了大量的开创性工作。

第一,理论与方法的创新。创立具有中国特色的企业文化建设理论,是中国企业文化建设事业腾飞的前提。

2005年,中国企业文化促进会推出了《2006~2020年中国企业文化建设发展规划纲要》,该《纲要》不仅是新中国成立以来第一部企业文化建设发展纲要,也是全国各行各业从事企业文化建设的行动纲领,标志着我国企业文化建设事业由萌芽到成长、由无序到有序、由局部到整体和谐发展的重大转折。

2007年中国企业文化促进会课题研究室起草、发布了《中国企业文化建设调查报告(2007~2008)》,这是中国第一次前瞻性提出企业文化软实力的概念和体系。《报告》一书的编写是一个群策群力的过程,通过集合各方面的专家力量,开展前瞻性的理论研究、方法总结,案例推广,开辟了一种企—学—研联合研究的模式,这个模式将会对提升中国企业文化软实力起到非常重要的推动作用。

《报告》一书共分为七个部分,这七个部分既有机统一,又独立成章,围绕提升中国企业文化软实力这个时代课题,从理论、方法和案例等角度深入研究。《报告》共调查了305家中国优秀企业,以中国企业文化软实力的理论模型为分析工具,通过定量、定性和综合分析等手段相结合,分析了2007年中国企业文化软实力的分布状况,指出了中国企业文化软实力的基本优势和存在不足,提出了建设中国企业文化软实力的基本策略。《报告》汲取了国内外企业文化研究和实践的最新成果,围绕着提升中国企业文化软实力,理论联系实际,比较系统地研究如何有效提升中国企业文化软实力的理论与方法体系,标志着中国企业开始进入企业文化软实力建设阶段。

《报告》一书是全国注册企业文化管理师培训制定参考教材。

第二,人才培养的创新。培养一大批既具有深厚的理论基础、又具有丰富实践技能的优秀企业文化管理者队伍,是中国企业文化建设事业腾飞的关键。

2003年,中国企业文化促进会在中国首创了企业文化管理师的职位,组织各方面专家开发了高水平的企业文化管理师课程体系,2005年正式与国家劳动和社会保障部合作开展。4年来,在全国组织了123期企业文化管理师认证培训班,为中国企业培养了近万名优秀的企业文化管理师,有力推动了中国企业文化建设的进程。此外,开展全国企业安全文化管理师和企业文化培训讲师的试点培训工作,收效良好。

2007年,经过长期筹备和认真筛选,将全国一大批各类企业文化研究、咨询和管理等方面的优秀专家及经典案例入编成册,正式出版了全国企业文化管理师认证培训百期纪念号——《中国企业文化建设贡献人物与经典案例专辑》。2008年,中国企业文化促进会课题研究室在全国联合有志于研究中国企业文化建设的各方面专家,针对中国企业提升文化软实力的迫切需求,进行企学研三方联合课题研究,开发出来了更加具有实用性的企业文化管理的流程、工具和方法,旨在全方位帮助企业有效开展企业文化建设,推动中国企业文化建设进入腾飞阶段。

第三,宣传活动的创新:大力开展各种有效的企业文化宣传交流活动,营造社会各界对企业文化的理解、认同和支持的氛围,是中国企业文化事业腾飞的保障。

2006年,中国企业文化促进会在全国企业文化建设工作年会上颁布了《全国企业文化建设示范基地认定与管理办法》和《全国企业文化建设年度优秀单位与人物评价体系》,为进一步推动社会各界对企业文化事业的理解和认同奠定坚实基础。

2007年,中国企业文化促进会成功开展了三家优秀企业的示范基地工作,以及九期企业文化万里行活动,在全国造成良好的示范效应。2008年,为更好地服务于企业,全面提升企业的企业文化建设与管理能力,中国企业文化促进会课题研究室将陆续发布行业文化调研分析报告。通过开展一系列的企业文化专项调查研究分析,帮助企业对企业文化建设的实效性进行全方位的监测、诊断,使企业能够及时的发现问题,改进企业文化建设的方法和流程,全面提升企业文化软实力。

展望未来,借着十七大的东风,中国经济和文化建设将迎来新的高潮。让我们携起手来,共同开创中国企业文化建设事业,提升企业文化软实力,助力中国企业与经济的腾飞。

中国企业文化促进会常务副秘书长兼培训中心主任

张鸿钧

2008年1月于北京

目录

CONTENTS

序

推动中国企业文化事业 助力中国企业与经济腾飞

张鸿钧

第一部分

国际企业文化发展的潮流与趋势

解云天

- 3 一、企业文化的兴起与进入中国
- 4 二、欧、美、日等国际企业文化的趋势
- 9 三、中国企业文化建设的几个阶段
- 10 四、中国对世界企业文化发展的贡献

第二部分

建设中国企业文化软实力理论与实践

朱竹林

- 15 一、企业文化软实力的基本概念
- 18 二、企业文化软实力的重要意义
- 22 三、企业文化软实力的九个维度
- 30 四、企业文化软实力的四种基本类型

35	五、企业文化软实力形成的五个阶段	
38	六、提升企业文化软实力的五大策略	
第三部分	2007 年中国企业文化软实力的发展状况	朱竹林
44	一、2007 年中国企业文化软实力的理论模型	
45	二、2007 年中国企业文化软实力调查过程	
46	三、2007 年中国企业文化文化的总体状况	
47	四、2007 年中国企业文化软实力的交叉分析	
51	五、2007 年中国企业文化建设的定性分析	
53	六、2008 年中国企业文化软实力建设推动措施	
第四部分	2008 年中国企业文化发展的 10 大趋势	
67	一、安全文化的导入与建设	朱竹林
77	二、服务文化的导入与建设	王学文
87	三、人才文化的导入与建设	王 琦
97	四、品牌文化的价值与策略	倪宏伟
106	五、诚信文化的导入与建设	王学文
116	六、文化转型推动组织变革	白洪山
128	七、企业社会责任文化的导入与建设	班丽婵
139	八、企业竞争文化战略的确立与推行	倪宏伟
151	九、并购企业中的跨文化融合策略	王 琦
160	十、和谐文化的导入与建设	华吉元
第五部分	2008 年中国企业文化建设的七大策略	任志依
167	一、中国化特色:继承传统 传承主流	

170	二、国际化视野:吸纳精髓 融合创新
172	三、职业化发展:培育人才 专业发展
174	四、专业化服务:理清思路 专业策划
177	五、系统化导入:构建体系 精心塑造
180	六、精细化运作:把握规律 精细管理
183	七、品牌化推广:体现特色 关注人性
第六部分	2008 年中国企业文化建设推进的“六个加强”措施 李 俭
187	一、加强中国特色企业文化体系的研究与导入
188	二、加强企业文化管理人才的专业化和职业化培养力度
189	三、加强行业文化和专题文化的调研与规划
190	四、加强中国企业文化咨询与评价体系的建设
191	五、加强中国企业文化成果的展示与宣传
192	六、加强国际间企业文化的交流与传播
第七部分	企业文化建设优秀案例
197	一、着力打造“双百五型”文化 为创建百年电力提供有力支撑 大庆油田电力集团
203	二、呼和浩特铁路局包头西车辆段安全生产文化建设 郑启清
211	三、呼和浩特站和谐文化建设 郑启清
218	四、中铁大桥局集团打造桥文化建设 郑启清
225	五、蚌埠烟草企业文化软实力提升项目总结 朱竹林
229	六、从“大胜靠德”解读蒙牛企业文化 孙玉斌
235	七、“一主多优”金能文化的构建与再造 高同燕 杨佑田 杨秉华
241	八、解读青岛港 青岛港集团
250	九、建设优秀企业文化 促进企业科学发展 十七冶公司

第一部分

国际企业文化发展的潮流与趋势

解云天

- 一、企业文化的兴起与进入中国
- 二、欧、美、日等国际企业文化的趋势
- 三、中国企业文化建设的几个阶段
- 四、中国对世界企业文化发展的贡献

党的十六大以来,中央提出了构建社会主义和谐社会的重大战略任务。在这个过程中文化建设不断开创新的局面,人民精神文化生活更加丰富,社会主义核心价值体系建设扎实推进,中国文化在世界的影响力进一步增强。在这样的大背景下,中国企业文化促进会继续坚持“以人为本,铸造和谐;诚信为基,创新为魂;打造特色,彰显个性;积极引导,逐步推进”的指导方针,在实际工作中坚持为企业服务、为经济建设发展服务的方向,为繁荣和推动我国先进企业文化建设事业、落实科学发展观、构建社会主义和谐社会做出了可喜的成绩。2006—2007年中国企业文化建设取得了更加瞩目的成果,为增强国家综合实力和软实力做出了突出贡献。

一、企业文化的兴起与进入中国

企业文化作为一种自在形态,是与现代企业的建立、生存、发展同生同在的。但是,作为一种管理形态,企业文化又确实是个全新的概念。

企业文化兴起于上个世纪七十年代,当时世界经济领域最令人瞩目的事情之一就是日本经济的迅速崛起。这个疆域狭长、资源匮乏的岛国,在经历了第二次世界大战的失败以后,在短短30年里经济快速发展,经济总量1960年代就超过英国,1970年代超过德国,直逼美国。这种现象引起国际经济学界和企业管理学界的广泛关注。西方国家、特别是美国的企业界和管理学界经过深刻和痛苦的反思,发现在日本企业管理中有一种软的因素在发挥重要的作用,使日本企业充满了活力,创造了远比其他国家的企业高得多的资本增值,那就是企业文化。美国的管理理论家和企业家开始研究这种软的文化管理的实际经验,并把它提升为新的管理理论。可以说,从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃;从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃。

1984年前后,企业文化的概念传入中国。正处在改革开放新时期的中国企业界经过认真的学习考察和思辨争论,很快接受了这一新的管理思想,兴起了企业文化建设的热潮。

中国企业界、管理学界从以下几方面借鉴了西方企业文化理论:首先,管理学界评介了上述理论,并迅速展开了对中国企业文化的研究工作,结合国情出版了自己的企业文化专著。同时,在一些高等院校还开设了企业文化课程。其次,企业界借鉴西方的企业文化理论,总结了自身企业管理和思想政治工作经验,纷纷召开企业文化专题研讨会,积极开展企业文化建设,特别是在凝炼企业精神、培育共同价值观、打造团队精神等方面取得了显著成绩。

二、欧、美、日等国际企业文化的趋势

不同的民族有不同的文化,民族文化是企业文化的源泉,也是企业文化的摇篮。在不同的国家,民族文化不仅对人们的思维方式、行为方式产生影响,也对企业管理方式、经营策略、发展目标等方面产生深刻的影响。就我国企业来讲,既要传承发扬中华文化优良传统,也要学习和吸收世界其他民族文化特别是企业文化建设取得的成功经验。

美国经济在世界经济发展中目前处于世界前列,在世界 500 强企业中,美国企业几乎占了一半以上,可以说,是美国企业的强大造就了今日美国的强大。深究美国企业为何能长期保持竞争优势的原因,无不与其企业文化特点密切相关。美国企业的管理经验对世界其他企业有着广泛而深刻的影响,他们把企业文化这一管理理论引入企业,力图通过这一先进的管理手段,全面提升企业的社会形象,从而为企业赢得超额利润。

美国企业文化的主要特点:

(1)尊重个人,重视员工自我价值的实现。由于特定的政治、经济、历史、地理环境等原因,形成了美国人崇尚个人奋斗、重视个人主义的价值观和道德观。这种观念被他们很好地融入了企业管理,形成了美国企业非常重视个人努力和奋斗,进而把重视员工个人能力和成就作为企业的基本管理哲学。这种管理哲学使得企业能够给予员工充分的自由空间、自由发展,使员工能够自觉学习,努力突出个人。对员工进行奖励时,美国企业也往往以个人为重点,遵循谁做出成绩就奖励谁的原则,这对员工个人创造性地完成工作,帮助员工实现自我价值有着积极的意义。当然,对于责任,美国企业同样落实到具体的个人,保证每个员工都担负一定的责任,做到事事有人管,事事有人负责,杜绝了推诿、扯皮现象。美国企业尊重个人,重视员工自我价值的实现的管理哲学,有效调动了员工的积极性和创造性。

(2)提倡竞争,推崇自主创新。美国企业十分重视为员工提供一个公平竞争的环境和氛围,以充分发挥每个人的才能。他们认为,竞争才能出效益,竞争才能出成果,竞争才能出人才,不竞争,企业只会失败。这种提倡竞争的工作方式不仅对外如此,对内也是这样。如福特公司前总裁亨利·福特说过:“最高职位不是遗传的,只能靠自己去争取。”公司在提升干部时,不凭资历、年龄,主要凭能力和业绩,严格按照员工个人能力是否能胜任工作职责的原则来选拔。这极大地促使了员工在提升个人业绩上不断努力,在与人竞争中不断提高自己。竞争的同时往往伴随着创新,要想拥有竞争优势,则应该有创新意识,有与其他人、其他企业不同的地方。美国企业员工间的竞争使得企业内创新氛围异常浓厚,员工往往为了突出自己而推陈出新,力求在“新”上下功夫,得到自己想要的东西,实现个人价值。美国从社会到企业都非常注意扶植和培养那些对企业极为有利、善于创新的创造性人才。美国企业不仅在观念上充分认识到创新是企业成败的关键,也推崇“允许失败,但不允许不创新”的理念,认为“创新是生存之路,是公司发展之本,是公司竞争优势之魂”,用不断创新来保持自己的优势,把创新作为企业价值观之一,在创新和变化中寻求发展机遇,使自己的企业能在激烈的市场竞争中立于不败之地。如微软、IBM等知名企业都是将持续性的技术创新作为企业生存和赢利发展优势的关键因素。

(3)具有典型的“契约”文化特征。美国社会是一个注重法律的社会,其企业管理模式也以“法”为重心。在企业界,企业管理以趋向于严密化、量化、科学化、法律化和理性化为重要特征,这些特征使得美国企业在实际管理运营中,一切都根据需要,从实际出发,完全靠合同契约关系维系企业与员工的关系,更多关注的是“法律”,而较少考虑企业与员工之间的“情面”关系。典型的“契约”文化特征,使企业员工对于企业而言,是合则留,不合则去。“契约”文化的另一表现是重视规章制度。美国企业大多比较注重规则和秩序,一般企业都比较重视确定严密的组织体系、合理的管理秩序、明确的职责分工、严格的工作标准、科学的规章制度、先进的管理手段和管理方法,在管理上绝不会因为情面而影响“硬性”管理制度作用的发挥。

(4)注重实用主义,具有强烈的求实精神。实用主义是美国工业社会竞争哲学的核心,其积极内容是以行动求生存,以效果定优劣,以进取求发展,这同时也是美国社会的主要价值取向,对美国人价值观的形成有着深刻的影响。实用主义在美国哲学中一度占有绝对优势,任何一项发明或发现能否被美国人接受,关键

在于能否在现实中加以应用,能否在社会生活中产生效应。这种务实的特点反映在企业管理模式及企业文化模式中,引发了企业管理文化中注重实用和务实的精神气质,形成了美国企业管理文化的实用主义特点。在企业管理中,主要表现在从事任何工作都讲实际和有意义,如讲究企业上下级之间的关系的实在、独立和直接明确,讲究一切工作看实际,注重职工的表现和个人对企业贡献及绩效的大小,而不把职工的资历、学历、地位、职务等作为衡量人才的砝码。

美国企业文化给我们的启示是:一、确定企业经营管理模式。二、在企业管理上讲究务实。三、从以人为本出发管理企业。四、重视对员工的培训。

日本在二战后仅用了二、三十年时间,就奇迹般地发展成为发达工业国家,实现了经济上的腾飞。日本成功的原因既有世界经济一体化这个大格局为其创造了良好的外部发展环境,更多的是企业自身强势发展起了重要的作用,毫不夸张地说,是优秀的企业文化使日本经济从极度萧条走上发展腾飞之路。日本企业文化的表现形式是通过“社训”、“社风”、“经济原则”等多种形式表现出来的,力图通过企业文化把员工的力量统一起来,是企业在共同价值观之下形成的一种文化观念、历史传统、价值标准和行为准则,对增强员工凝聚力、促进企业发展起着关键作用。

日本企业文化主要特点:

(1)“和”文化是日本企业文化的核心内容。日本企业提倡员工忠于企业,与企业同命运。“和”文化在企业管理中的有效运用和实践,使日本企业上下一心,共同致力于企业的发展,成就了日本企业的成功。

日本“和”文化在企业管理中的另一种鲜明体现是团队精神,其实质是讲合作讲协作,注重集体的智慧和力量。在日本企业,讲究的是通过“和”文化的管理,提高集体的工作效率和集体激励,这种集体激励制度,使企业员工普遍具有较强的集体责任感和荣誉感,都自觉把集体利益看得高于一切,这样既在员工中形成了团结互助的关系,又有效促进了企业团队精神的形成。

(2)家族主义是日本企业文化的显著特色。日本最早是以农业为主的国家,是典型的具有农耕和工匠传统的民族,具有长期的家族主义传统。这种传统被日本企业广泛运用到企业管理中,通过企业管理的各种制度、方法,培养员工对企业强烈的荣誉感和认同感,强化员工对公司家庭般的归属感,以保持企业的协调、维护企业的利益。

日本企业的家族主义传统是通过三种制度来体现的。一是实行终身或长期

雇佣制。日本企业一般不轻易解雇员工,这消除了员工的失业危机。他们认为,与其用解雇员工的方式加强管理,不如把员工当成是企业的主人,使员工产生与企业成果共享、风险共担的心理,更能激发员工的责任感、积极性和创造力。二是年功序列工资制,即工资及职务随员工在企业的工龄的增加而增加,以确保每个长期在企业工作的员工都有获得均等晋升的机会,满足员工实现自我价值的目标。这种关心员工利益的管理方式,容易使员工获得充分的满足感、认同感和归宿感,从而使其愿意在企业内一干到底,防止了企业人才外流。三是按企业组织工会。把企业工会传统上代表工人利益同企业主斗争的职能转变为协调沟通劳资双方关系的职能。通过企业工会,把劳资关系改造为家族内部关系,使员工与企业的关系成为企业内部可以协商、解决的问题。由这三种制度形成的文化成功地将企业化为一个家族,让每个员工都意识到,“家族”的成败关系到个人利益的得失,从而愿意与企业同甘苦、共命运,推动着企业经营管理的改善和提高,保证了企业的稳定和发展。

(3)坚持以创新为重心是日本企业的经营特色。日本由于资源缺乏,国内市场有限,日本人历来有很强的危机意识和忧患意识。基于传统的危机意识和忧患意识,他们特别善于学习和借鉴其他民族优秀经验。在学习和借鉴中,他们不简单模仿和照搬,而是经过消化和吸收,把学习和借鉴到的东西与本民族实际结合起来为我所用,形成了特别善于创新和特别注重创新的精神。日本企业把这种创新精神引入企业管理中,使持续创新成为日本企业的经营管理特色,以创新求生存、求发展。在日本企业管理中,最具创新代表性的是“看板管理”,它从结果入手,从顾客对企业的要求和期望入手,从产品的最后一道工序往前推,思考如何才能满足顾客的要求。在这一过程中,每一道工序都把后一道工序看成是自己的“用户”,按“用户”的要求生产。“用户”则把自己的需要写在一块板上,用看板来控制生产过程。“看板管理”以尊重顾客、不断满足顾客需求为目标,摒弃了从经验出发来管理企业的管理方式,充分发挥了抢先占领市场的优势,使日本企业在激烈的市场竞争中立于领先地位。

日本企业文化给我们的启示是:①把企业使命与社会责任相结合,为企业发展营造良好环境。②建立企业内部共同体意识,使企业成为一个文化共同体。③不断增强企业的执行力。④要善于把弘扬传统文化与文化创新相结合。

欧洲国家在工业上一直居于世界领先地位,第二次世界大战使其经济遭受了重创。二战后,经过经济复苏,欧洲国家经济得到了迅速的发展,出现了很多经济

奇迹,高科技成果及高品质产品不断出现,为各国赢得了大量的出口贸易额,在世界市场上得到了消费者的信赖和认可。欧洲国家经济发展得益于两方面的原因,一是具有较高的科学技术水平和良好的内外经济发展环境,二是欧洲企业的科学管理方式与发展战略。

欧洲幅员辽阔,每个国家的企业文化各有特色,但由于这些国家都处于欧洲文化大背景下,经济交往频繁,特别是欧共体国家逐渐走向经济政治一体化,在经济发展体制、过程上存在较多相似之处,因此,其企业文化也有较多相似之处,其中,以德国企业文化最具代表性。

德国企业文化的主要特点:

(1)严格的理性管理。欧洲从古希腊开始出现了强调逻辑推理与分析的理性主义,可以说理性主义在欧洲有悠久的历史。理性主义对德国企业的影响主要表现在企业组织机构及制度、人事管理及经营管理等方面。德国企业组织机构的设置最明显的特点是组织严密、管理集中、讲求实效、富于理性,其机构设置随企业规模、市场情况及生产技术等因素的变化而变化,不会一成不变,按老套路设置。在人员配备方面,德国企业注重对人员能力、技能水平、工作经验等方面的严格要求与选拔,不论是高层管理人员,还是一般管理者,都要求技术过关、能力过硬,有较强的管理水平,因而,德国企业非常重视员工的教育培训,通常实行双重教育培训系统,形成学校和企业教育培训双重机构,任何进入企业的员工,都要在经过学校教育后,接受企业培训,使自己成为适应企业发展的人才。在人事管理方面,德国企业有自己一套独特的人力资源管理手段,大多数企业把人事管理放在重要位置,按照科学的评价标准和奖惩措施进行管理,对不同层次的人员按照不同的标准进行考核,并把考核情况与待遇挂钩。

(2)员工参与企业决策。在尊重人格、强调民主的价值观的指导下,德国企业普遍重视员工参与企业决策。德国企业员工参与管理的主要形式是共决制,即员工参与企业管理和决策的形式,主要通过监事会内的职工代表制和职工委员会来实现。监事会由劳资双方共同派代表组成,负责监督企业权力的行使,控制企业的预算和负责任免企业董事会人选。职工委员会是企业中与工会一样合法的群众组织,它在有关职工的劳动纪律、录用与解雇、工时、休假、住房分配等问题上,使员工与企业享有共同的决定权,在其他与企业管理相关的问题上也有一定的建议权。德国企业让员工参与企业决策的手段,既利于企业建立和谐稳定的劳资关系,减少了员工与企业管理层的矛盾与冲突,也能在企业内形成比较稳健的内部