

● 祝慧烨 主编

把握

企业文化新脉动

2004 年度全国企业文化优秀奖案例集

把握企业文化新脉动

2004 年度全国企业文化优秀奖案例集

主 编 祝慧烨

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

把握企业文化新脉动 / 祝慧烨主编. — 北京: 企业管理出版社, 2005.10

ISBN 7-80197-311-9

I. 把… II. 祝… III. 企业文化 - 中国 - 文集 IV. F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113526 号

书 名: 把握企业文化新脉动

主 编: 祝慧烨

责任编辑: 王文辉 孔雪梅

编 务: 陈 西 蓝传仿

书 号: ISBN 7-80197-311-9 / F·312

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387 68416775

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开 38.5 印张 700 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 70.00 元

版权所有翻印必究·印装有误负责调换

编辑委员会

顾问：袁宝华 张彦宁
主任：陈兰通
常务副主任：尹援平

编委

王成荣	迟惠玲	何志毅	吴春波
孟宪忠	魏杰	邹广文	郭晋华
祝慧烨	宋立新	孙崇仁	李建新

加强企业文化建设
推进企业持续发展
二〇〇五年春袁宝华题

袁宝华 中国企业联合会名誉会长

2004年度全国企业文化优秀奖案例集

“坚定青山不放松，立根原在破岩中，千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”“美利信”企业文化内涵，正因“梅花香自苦寒来”。

蓝新国

2004年10月8日

蓝新国 四川航空股份有限公司董事长、总经理

用文化力提升核心竞争力，以卓越的业绩回报顾客、回报股东、回报员工、回报社会，实现公司价值的最大化。

大庆石化公司 勾振东

勾振东 中国石油大庆石化公司党委书记

企业文化，企业的灵魂，企业发展的源动力。

汪力成 12月12日

汪力成 华立控股股份有限公司董事局主席

融合中外 先进文化

提升企业市场能力

追求员工共同富裕

张欣

张 欣 南京依维柯汽车有限公司总经理

创新发展 企业之魂

INNOVATION AND DEVELOPMENT OF SPIRIT OF THE ENTERPRISE

长丰集团董事长: 李建新 题

Mr. Li Jianxin, the president of ChangFeng (Group) Co., LTD

李建新 长丰(集团)有限责任公司董事长兼党委书记

企业文化使管理步入“心”的境界

何向东

何向东 上海大众汽车有限公司党委书记

打造胜利钻井品牌
创建知名钻井公司

袁建国



袁建国 中国石化胜利油田黄河钻井总公司党委书记

把握企业文化发展新脉动

2004 年度全国企业文化优秀奖案例综述

中国企联宣委会常务副秘书长 祝慧烨
中国企业文化研究室研究员

“全国企业文化优秀奖”是由中国企业联合会、中国企业家协会主办，北京大学、清华大学、中国人民大学作为学术支持单位而共同组织的年度企业文化成果奖。这是我国企业文化建设成就的最高荣誉，展示我国企业文化建设的整体发展水平，从中传达了我国企业文化建设的新动态、新趋势，从某种意义上代表了我国企业文化建设和发展的风向标。



2004 年度全国企业文化优秀奖的候选企业超过 150 家，这些企业本身企业文化建设基础不错，阵容较为强大。最后上海大众等 30 家优秀企业入选。这些企业分布在 20 个行业。其中股份制企业 15 家，国有及国有控股企业 9 家，民营企业 3 家，外商投资企业 3 家。

一、构成基本分析

1、行业情况：获奖企业来自 20 个行业，包括：汽车、电力、矿业、建材、建工、通信、航空、交通、钢铁、制药、石油、石化、保险、制造、机械、化工、流通、食品、煤炭、地产等，其中，汽车 3 家（大众、依维柯、长丰），电力 3 家（江苏电力、云南电力、华电），石油石化 3 家（大庆、辽河油田、扬子石化），传统支柱产业仍然占有重要地位。

2、地域情况：获奖企业来自北京、上海、广东、浙江、江苏、山东、山西、湖南、云南、重庆、四川、安徽等 12 个省市自治区。其中东部地区企业 16 家，中部地区 10 家，西部地区 4 家。东部沿海经济

已经初见成效。

3、寻求充分的理论支持。对企业来说，事业理论的重要性和指导作用是无庸质疑的。从海尔的把企业当作事业来做，到红蜻蜓提出企业文化是企业的毛泽东思想，从科特、奎因、丹尼斯理论和模型的选用，从经济人、社会人的人性假设，到复杂人，人力资源管理等众多管理理论的装备，企业文化理论的发展进入了新阶段。

4、开始工程化实施。企业文化是企业的空气和水，无处不在，特别是在制度达不到的地方发挥作用。企业文化要干预和影响流程、制度安排，而且可以像用户满意工程那样，进行工程化实施，比如在行为调整和养成的过程中，把行为环节和流程细化，分布实施。

5、在实践中验证，在实证中发展。最终企业文化所产生的绩效是要靠实践来验证的。这种验证一方面要经过市场的考验，要获利。另一方面也可以通过它验证企业事业理论的可行性、基础性，检验企业的素质。

6、有效的制度保证。其实，文化和制度本身是配套存在的，是共生的，要进行一体化设计。像有些理论中提到的制度文化，制度本身就成了文化存在的载体，只是通过制度将其固化。就像我们要倡导的某种理念，一定要有相应的机制使其强化，才能得以实施。制度和企业文化本来就是相辅相成的。

7、探索企业化管理。不少管理基础较好，企业文化起步早的企业，已经开始有自己的企业化管理体系，积极探索文化运行机制，这是企业文化得以持续积累、有序发展的必要条件。从计划、组织、指挥、运行、控制、监测、总结、提升，并由此循环往复，螺旋上升，这正是文化系统管理的特征。

8、重新审视企业家的作用。现阶段，企业家对企业文化设计和塑造起着决定性作用，企业家的价值追求、理想境界直接构成企业文化基因，他们往往是主要创造者、主导者、实践者。已经有人在重新审视他们的作用，企业文化是组织文化，要按现代组织规律运行的企业文化才能为全员认同、共享、体验、创造，所以企业家要善于认识规律，用智慧管理文化资源，形成真正的组织价值共享和组织行为传统。形成有序的、有机的企业运行模式，使人与人之间的心理契约的规则与企业的运行模式紧密结合。

9、企业化管理是企业在外部压力下寻求内部动力的尝试。这也是在充分竞争的条件下，现代企业不约而同地重视企业文化的原因。中国市场化进程的加快和加入WTO，产业调整的深入进行，打破原来产业的准入方式和标准，行业与行业之间，企业与企业之间，甚至在原来的垄断或相对垄断行业的企业之间的竞争更加激烈，技术、信息越来越普遍，原有不少核心技术逐渐成为可以通过“采

购”而拥有，而企业文化以其不可模仿性，发挥重要作用，在竞争中把外部压力转化成对内部提高执行力、提高员工素质、形成凝聚力而产生动力源，应对日益激烈的竞争。

10、文化管理应对变革管理。变革在所难免，人是所有变革的制造者、适应者、推动者。对人的管理，文化是最有效的手段。在剧变时代，文化变革才是企业变革最有效的运行法宝，是降低管理成本，提高管理效能的有效途径。

11、复杂劳动诱发文化管理。企业文化管理兴起有深刻的社会背景，当前，资本形态正发生根本的变化，人力资本、知识资本成为首要资本形态。1956年，美国从事脑力劳动的白领首次超过从事体力劳动的蓝领，达到50.2%，80年代，美国蓝领只占30%，现在连10%都不到，因为，简单劳动越来越少，复杂劳动越来越多，传统劳动被解放出来。从事第一二产业传统劳动效率可以通过传统管理制度、技术、流程规范来实现和提高。而随着社会变革转型，脑力劳动变得越来越广泛，人的思想、价值观、主动性起到作用越来越大。这样靠制度的管理或流程规范来提高生产力是很难实现的。

12、跨文化管理研究紧迫。许多企业已从单纯的生产经营转向资本、品牌、通路等结合的立体经营方式，经营区域业已大大扩展，产业整合、跨国经营也迅速增加，加上我们的工业已有不少存量资产，重组、兼并、收购，就会越来越多，首先就会涉及到文化整合。如果不解决好这种文化冲突，那么再多的资金、再先进的技术都免不了失败。怎么办？首先要正确认识文化资源、因素，正确认识企业文化。文化本身是有兼容性，文化基因有相通的地方。日产公司被法国雷诺控股，格恩到日产任总裁，适时的提出了“超越文化”，寻找一种大家都能接受的文化，当然配合了一些像裁员、精简机构措施，仅三年就打一个翻身仗。再者，资本扩张的同时注重文化强度，如果单纯用资本去让员工、让社会认同，代价会很大。而进行资本扩张，首先输出强势文化，是最可靠，成本最低的做法。

我们正处在一个高速发展和剧烈变革的时代，正面临社会经济转型，由工业社会转变为信息社会，工业文明变为知识文明，信息文明。

先进的企业文化，不但是先进社会文化的重要的补充部分，还可能起到基础作用。因为时代的重心是以经济建设为中心，文化建设要配套。企业文化建设在企业内部还会有许多新的探索、创造。如果这些创造符合社会发展的趋势，就会提升，并广泛传播，推动社会文化的发展，成为建设中国先进文化的推动力量。

目 录

前 言 / 祝慧烨	001
-----------------	-----

专家观点

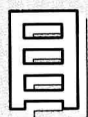
企业文化基因与企业健康 / 王成荣	001
企业文化发展的最新动向 / 刘光明	005
企业文化的战略视野 / 赵 晓	013
立足企业文化实践特点提升企业文化 / 邹广文	024

企业文化案例

追求卓越 永争第一 上海大众汽车有限公司	029
文化创新增强核心竞争力 中国石油大庆石化公司	045
文化是成就百年基业的根本力量 华立控股股份有限公司	061
熔炼文化 一路精进 云南白药集团股份有限公司	087

目 录

文化提升价值	
广东移动通信有限责任公司	107
富有特色的区站式文化	
中国石油辽河油田分公司	129
大道之行 胜在执行	
潍柴动力股份有限公司	143
文化是企业永续进步的动力	
中国石化扬子石化股份有限公司	163
跨文化建设推动跨越式发展	
南京依维柯汽车有限公司	179
打造独具特色的“泰康”文化	
泰康人寿保险股份有限公司	199
先行文化促进率先发展	
江苏省电力公司	215
品质改变世界	
三一重工股份有限公司	235
文化助“猎豹”腾飞	
长丰(集团)有限责任公司	251



执行、人本、创新的三维文化空间

中国联通有限公司山东分公司275

百年华菱 文化为基

湖南华菱钢铁集团有限责任公司297

潞安新文化推动企业大涅槃

潞安矿业集团有限责任公司315

我们生产凝聚力

山东鲁南水泥有限责任公司339

云电文化源源不断生生不息

云南电网集团363

构建路桥企业文化 共创现代交通文明

中国路桥集团第二公路工程局381

文化再塑管理之魂

江苏移动通信有限责任公司401

建人文企业 创印制最佳

西安印钞厂425

实施文化制胜战略 创建知名钻井公司

中国石化胜利油田管理局黄河钻井总公司443

振翅腾飞的山鹰文化

重庆机场(集团)有限公司455

为家立身 为厂立业 为国立本

华电国际十里泉发电厂477

文化立业 文化树人

大众交通(集团)股份有限公司501

弘扬钢铁意志 建设杭钢文化

杭州钢铁集团公司519

传递真善美爱 铸造美丽川航

四川航空股份有限公司533

企业文化建设之路

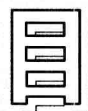
中铁电气化局集团有限公司551

以员工价值提升为核心的企业文化建设

安徽华光玻璃集团有限公司565

战略的眼光 决胜的力量

云南三环化工有限公司583



企业文化基因与企业健康

——北京市财贸管理干部学院教授 王成荣

一、企业是一个生命体

(传统经济学一直把企业定义为“经济组织”，认为企业只是一个向社会提供产品和服务的经济实体，是以收抵支生产利润的机器。)我以为，企业是一个生命体，目的是生产快乐、创造幸福。因为，企业是由人组成的集合体，人是有思想、有感情、有愿景的，因此，企业也是生命，也是有思想、有感情、有愿景的。当我们把企业视作生命体时，只重视物质财富的积累就不够了，一个企业要想谋求长期稳定的发展，要想有较长的寿命，它必须注重精神文化财富的积累，这种财富的积累，如果滞后于物质财富积累的话，这个企业肯定出毛病，肯定会走下坡路。两种财富的创造与积累相互适应、相互推动，企业的生命力才更旺盛。



二、企业文化是企业生命体的基因

正像其他生命体有其自身的基因一样，企业作为一个生命体也有自身的基因，这个基因就是企业文化。不同的企业具有不同的基因。而基因的不同，从一定意义上决定着企业不同的规模、不同的效率，决定着企业不同的生命周期，成功的企业尽管它有不同经验，但在文化基因上一定能找到共同点，反之，失败的企业基因虽各有不同，但把千千万万个企业案例放在一起研究的话，也能找到基因缺陷的规律。比如美国 LAND 公司曾经做过一个调查：世界上每倒闭 1000 家企业，可能有 800 家企业是决策失误造成的。而在这 800 家企业中又有 650 家是多元化所致，这说明经营理念出了问题，实际上这就是规律性。阿里·德赫斯有一本非常重要的书《长寿公司》，说跨国公司的平均寿命只有 40 年到 50 年，而 40% 的新公司寿命只有 10 年。他对日本和欧洲的大小企业做过研究，平均寿

命只有 12.5 年。进入世界 500 强的公司经济实力确实是非常强的，但是不是长寿企业？不一定。因为 10 年前的 500 强，到今天已经有三分之一销声匿迹了。为什么呢？它只是大，但不一定是长寿的，它的基因不一定是非常好的。比如美国连续出现的大公司舞弊事件，证明其基因是有问题的。美国《金融》杂志和英国国际商标组织每年分别评选出的世界 50 个驰名商标，往往比较稳定，为什么？因为这些驰名商标有很多好的共同的基因，非常重视文化的积累，因此，它们的无形资产价值一般超过有形资产价值。同仁堂有 330 多年的历史，全聚德有 140 多年的历史，这些成功企业的背后是有优秀基因的。

《长寿公司》这本书总结出成功企业的四条原则：第一是对环境非常敏感，与时俱进，关注变化，适应市场，适应外界的需求；第二是员工对企业有较强的认同感，即文化上的同一性；第三是公司的宽容性很强；第四是财政比较保守，有审慎的财政政策，敢冒风险，但比较谨慎。这可能就是长寿公司的一部分共同基因。

三、企业文化基因决定企业健康状态

企业如人。人没有健康，什么事也做不了，更谈不上事业发展；企业没有健康，生存都有问题，怎么会形成竞争力，进而成长壮大呢。

企业健康同人的健康一样，也有两个层面，第一层面是肌体健康，第二层面是心理健康或精神健康。企业的肌体健康主要是指企业要有坚实的物质技术基础，如一定的资金实力、先进的技术设备、良好的人力资源、丰富的客户资源、有效的管理与控制体系等。企业的肌体处于健康状态，或者说没有大的毛病，才能使企业在较稳定的市场环境中生存，这是一个根基。但是，企业不能只为肌体健康而活着，它有更高的追求，要生活得更精彩；事实上，在充满竞争、变幻莫测的市场环境中，企业的肌体也会受到来自各个方面的干扰，健康也是难保的。因此，就要研究企业的心理健康问题，企业的心理健康问题很复杂。比如说，心理健康的企业要有自己的理想和清晰的目标，要有自己正确处理义利关系的思考，要有亲和环境、亲和社会、亲和顾客的处世态度，要有与合作者、竞争者和
和谐相处的心态，要有事业上的开拓创新精神，还要有不怕困难和挫折、勇于推进事业发展的精神等等。企业心理健康实际上就是文化良好，企业心理健康的状态从根本上讲取决于企业的文化基因的优劣。有优秀文化基因的企业，才能与时俱进、适应环境变化，才能防微杜渐，预防危机，才能生活多彩、生命恒久。确保企业健康，肌体健康和心理健康缺一不可；但在肌体健康水平一定的条件下，心理健康，即文化基因优秀对企业的成长更具决定意义。