



# 引领卓越

用先进文化统领企业发展

任志俸 著

运用 48 个典型  
案例教学



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

完美的  
企业文化  
培训读本

**亲身体验 案例教学**

**照此做 勤实践 让您的企业文化起来**

# **引 领 卓 越**

**用先进文化统领企业发展**

**任志俸 著**

**中国经济出版社**

## 图书在版编目(CIP)数据

引领卓越:用先进文化统领企业发展/任志依著. —北京:中国经济出版社,2005.

ISBN 7-5017-2984-0

I. 引… II. 任… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 119637 号

# 引领卓越——用先进文化统领企业发展

---

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:朱祝霞 (010-68319283 julia\_bj2003@yahoo.com.cn)

责任印制:张江虹

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京东光印刷厂

开 本:A5 印 张:12.5 字 数:300千字

版 次:2005年1月第1版 印 次:2005年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-2984-0/Z·427 定 价:26.00元

---

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

谨以此书献给

所有热心企业文化建设的人们

## 序 言

毛泽东同志曾经指出，没有文化的军队是愚蠢的军队。时至今日，我们同样需要指出：一家缺少企业文化建设、欠缺企业精神的企业注定难堪重任。然而反观现实，当代中国并不缺少企业文化的书籍，缺少的是兼具理论创新与实践积累的优秀之作。我们不得不承认在当今中国企业文化界，虽然各种理论层出不穷，但最终为企业所接受的却寥寥无几。一方面是相关企业文化的书籍已经汗牛充栋，另一方面是企业人士据此导引从事企业文化建设时仍苦于不得要领。中国企业文化学术界与企业界的脱离，企业文化研究与企业文化实践的门派林立导致标准混乱已成为当今中国企业文化建设面临的巨大问题。

由于有太多的机会深入众多的中国企业了解企业文化建设的实绩，因此就有了更多的机会直面企业文化建设中的诸多困惑。当我们一次又一次的陪同不同的企业在企业文化建设的道路上跋涉和探索的时候，我们也一次又一次的陪同企业文化的建设者们共同应对一个又一个硕大的谜团。仔细甄别，我们发现中国企业文化的发展和建设正在遭受着——企业文化是什么？企业文化是否拥有自身的框架体系？企业文化如何表述出来？企业文化如何设计？企业文化建设是否有用？——这五大谜团的滞阻和束缚。

如上，是我们依据实践经验提出的阻碍目前中国企业文化建设的五大谜团，谜团的公布必将有利于谜团的尽快破解。相信随着上述五大谜团的破解与达成技术共识，中国的企业文化建设势必呈现出更加蓬勃的发展趋势。

从企业文化建设项目的实际情况判断，只要我们能够采取一些先进合理的方式方法，遵从科学有效的运作流程，再辅之以经验丰富的工作参与者，完全有理由相信企业文化建设项目可以收到良好的预期。

无数的企业实践不断证明，企业文化与企业的效益呈现出显著的正相关关系，在企业发展过程中企业文化发挥着极其明显的导向功能。同时企业文化在增加企业的凝聚力，增加员工对组织的承诺和归属感，激励员工工作意愿，约束与控制员工行为等方面都扮演着十分重要的角色。尤其难能可贵的是良好的、取向未来的企业文化将会为企业的变革搭建起飞跃的桥梁，企业文化建设为企业的未来发展提供了不竭的精神动力。

为了推动中国企业文化事业的发展，为企业文化建设工作正本清源，打造中国企业文化学术界与企业界的沟通渠道，培养众多优秀的兼具理论与实际经验的企业文化实践者，最终为承担中国民族经济历史使命的中国企业塑造、保持强劲的精神动力提供技术与人才保障，自2003年开始，中国企业文化促进会历经多年的基础工作之后，在上级有关部委及国内外专业机构的大力支持下，将先后推出“中国企业文化万里行活动”、“注册企业文化师（CCO）职业资格认证项目”、“中国企业文化促进会当代企业文化系列丛书”三项活动，并从理论建树、干部培养、标准推广三个方面着手推进我国企业文化建设工作不断深入发展。

我与任志侬先生结识已有两年的时间。作为中国首批注册高级CCO（首席文化官），他在长期的工作实践中，对上述五大谜团的破解进行了积极的探索。从他的著作当中，我们不难感受到任志侬先生通过长年理论学习与探索之后所表现出来的深厚理论功力；作为一位来自企业文化工作第一线的优秀实践者，我们不难从他的著作当中感受到任志侬先生通过长年的实践探索与创新之后所表现出来的丰富经验。面对着即将付梓的作品，我们无法漠视的是此书兼具理论创新与实践突破的有意尝试，所以我们可

以认定理论与实践的成功组合和相得益彰是此部作品与其他泛泛论述的显著不同，本书的出版必将为企业文化建设工作者提供有益的帮助。

遵嘱，以此为序。

## 刘再焜

2004 年 12 月 20 日于北京

（刘再焜：《中国电子商务》杂志总编，清华大学职业经理训练中心核心教授，中国企业文化促进会特邀研究员，中国企业文化万里行秘书长，全国注册 CCO 认证培训核心教授。）

## 前 言

在我们生活的地球上，每天都会有许多新的企业诞生，同时也会有不少经营不善的企业倒闭。当对这些企业成功与失败的原因进行剖析时，我们可以找出许许多多经营管理方面的问题，但归根结底许多经营方面的问题都可以在文化的层面上反映出来。美国电力帝国——安然公司的破产，并不是因为其规模小；海尔由一个濒临倒闭的乡镇企业发展成为漂洋过海的跨国企业集团，也不是靠它的财力扩张；松下公司基业长青，联想集团梦想成真，华为没有冬天，微软驰名全球，美国 GE 引领卓越，日本索尼闻名世界……，成功企业在激烈商战中屡战屡胜、长盛不衰的原因，不是凭资产和规模扩张，也不是靠资源优势获胜，而是靠先进的企业文化理念、积极的价值取向和科学的管理策略，使员工心同此愿、志同此向，其成功的法宝是以人为本，用无形的文化聚人心、鼓士气，众志成城促发展。

企业文化影响企业的发展，在知识经济时代，企业之间的竞争不再是传统意义上资产和资源的竞争，而是人才和技术的竞争，是文化与信念的竞争。谁拥有了先进的文化理念，谁就会拥有先进的管理体制、科学的经营机制、卓越的人才优势和技术优势。21 世纪，全球化的市场竞争促进了世界文化的交流与融合。同时，也加快了社会生产力的发展。在这个和平与发展为主题的年代，企业只有文化上的优秀，才会创新管理，提升绩效，发展壮大，引领卓越。

那么，该如何塑造和建设先进的企业文化？近年来，我在潜

心学习国内外管理科学与企业文化论著的基础上，结合自身的工作实践，围绕企业文化“是什么？为什么？怎么样？”三个问题进行了分析和探讨，从企业文化的形成与发展、内涵与功用、塑造与建设、实施与管理几个方面进行了系统的探索、研究并列举了大量的案例，结合自身的实践体验，运用深入浅出、通俗易懂的语言，写成了这本书，以期与企业文化工作者互勉共进。

在本书的编写过程中，我很荣幸地得到了中国企业文化促进会各位领导和专家学者的鼓励与支持，同时获得了公司领导与同事的鼎力相助，在此谨向各位领导、同事和专家学者以及为此书编辑出版付出艰辛劳动的所有工作人员，一并致以诚挚的谢意！

阳光总在风雨后，管理成于实践中。希望本书的出版为致力于企业文化建设的人们，能够起到抛砖引玉和他山之石之功效，切实帮助大家把“虚”的文化“实”起来，力求塑造和建设出独具特色、充满活力、能够引领企业走向卓越的企业文化来！

本书将作为中国企业文化促进会成立十周年的特别献礼，是我深怀着一种信念与激情，在紧张的工作之余，夜以继日地完成的。历时9个多月的创作，几易其稿，书中很可能还有不少难尽人意之处，敬请各位读者批评指正！

**任志依**

二〇〇四年九月于山西·太原

## 目 录

## 第一讲 企业文化的形成与发展

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 商海弄潮 概论企业文化 ..... | (3)  |
| 第一节 认识文化 .....        | (4)  |
| 文化的含义 .....           | (4)  |
| 文化的特征 .....           | (5)  |
| 文化的结构 .....           | (8)  |
| 第二节 分析企业 .....        | (9)  |
| 企业的特征 .....           | (10) |
| 企业的功能 .....           | (11) |
| 企业类型 .....            | (12) |
| 企业制度 .....            | (13) |
| 第三节 解析企业文化现象 .....    | (17) |
| 风俗习惯 .....            | (17) |
| 思维方式 .....            | (18) |
| 行为准则 .....            | (18) |
| 价值观念 .....            | (19) |
| 企业作风 .....            | (20) |
| 待人接物 .....            | (20) |
| 建筑风格 .....            | (21) |
| 第二章 追溯管理 综述理论发展 ..... | (22) |
| 第一节 古典管理理论 .....      | (23) |

|                        |      |
|------------------------|------|
| 科学管理理论 .....           | (23) |
| 行政组织理论 .....           | (24) |
| 管理职能理论 .....           | (25) |
| 第二节 近代管理理论 .....       | (27) |
| 人性假设理论 .....           | (27) |
| 激励理论 .....             | (35) |
| 群体理论 .....             | (39) |
| 第三节 现代管理理论 .....       | (42) |
| 组织系统理论 .....           | (42) |
| 决策管理理论 .....           | (43) |
| 目标管理理论 .....           | (44) |
| 第四节 企业文化形成 .....       | (45) |
| 企业管理的核心 .....          | (46) |
| 企业制胜之道 .....           | (47) |
| 企业成功之路 .....           | (48) |
| 企业管理模式 .....           | (49) |
| 企业五项修炼 .....           | (51) |
| 第五节 企业文化发展 .....       | (53) |
| 中华文化与企业管理 .....        | (54) |
| 案例1 百年老店同仁堂诚信不衰 .....  | (64) |
| 美国文化与企业管理 .....        | (65) |
| 案例2 坦德计算机公司文化制胜 .....  | (66) |
| 日本文化与企业管理 .....        | (67) |
| 案例3 松下公司依靠人才成功立业 ..... | (69) |
| 东西方企业文化比较 .....        | (72) |
| 第六节 企业文化在中国 .....      | (74) |

## 第二讲 企业文化的内涵与功用

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第三章 引经据典 阐释文化理念 .....     | (81)  |
| 第一节 企业文化的内涵与定位 .....      | (81)  |
| 企业文化的概念 .....             | (82)  |
| 企业文化的内涵 .....             | (85)  |
| 企业文化定位 .....              | (86)  |
| 企业文化研究对象与方法 .....         | (87)  |
| 第二节 企业文化的内容与结构 .....      | (88)  |
| 基本要素 .....                | (88)  |
| 主要内容 .....                | (91)  |
| 案例4 联想的人才理念 .....         | (96)  |
| 案例5 IBM 的核心信条 .....       | (98)  |
| 案例6 英特尔公司的价值观 .....       | (106) |
| 案例7 惠普公司的信念 .....         | (114) |
| 案例8 华侨城集团公司的使命 .....      | (116) |
| 案例9 强生公司信条 .....          | (119) |
| 案例10 玫琳·凯公司的人文精神 .....    | (123) |
| 案例11 长安集团领导修养规范 .....     | (128) |
| 案例12 某公司管理人员廉洁自律承诺书 ..... | (128) |
| 案例13 天津东亚毛纺公司《东亚铭》 .....  | (130) |
| 企业文化的结构 .....             | (139) |
| 第三节 企业的功能与作用 .....        | (141) |
| 导向功能——导向力 .....           | (142) |
| 激励功能——激励力 .....           | (142) |
| 约束功能——约束力 .....           | (142) |
| 凝聚功能——凝聚力 .....           | (143) |
| 协调功能——协调力 .....           | (143) |

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 辐射功能——辐射力 ..... | (143) |
|-----------------|-------|

### 第三讲 企业文化的塑造与建设

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 第四章 创新管理 启动文化建设 .....        | (147) |
| 第一节 企业文化建设的启动 .....          | (147) |
| 启动时期 .....                   | (148) |
| 切入点选择 .....                  | (150) |
| 第二节 企业文化建设的任务 .....          | (150) |
| 培育精神文化 .....                 | (150) |
| 建设行为文化 .....                 | (151) |
| 建立识别文化 .....                 | (151) |
| 第三节 企业文化建设前期工作 .....         | (152) |
| 企业家倡导 .....                  | (153) |
| 组织领导 .....                   | (154) |
| 工作方案 .....                   | (156) |
| 案例 14 某集团公司企业文化建设工作方案 .....  | (157) |
| 案例 15 某公司企业文化建设工程计划分解表 ..... | (160) |
| 案例 16 某公司企业文化工作进度安排表 .....   | (161) |
| 案例 17 某公司企业文化建设成果一览表 .....   | (163) |
| 启动仪式 .....                   | (164) |
| 第五章 调查研究 审计企业文化 .....        | (165) |
| 第一节 企业文化调研方案 .....           | (165) |
| 组织调研人员 .....                 | (165) |
| 编制调研方案 .....                 | (166) |
| 确立调研方法 .....                 | (168) |
| 第二节 企业文化调研活动 .....           | (170) |
| 问卷调研 .....                   | (170) |
| 案例 18 企业文化审计问卷调查表 .....      | (171) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 案例 19 企业文化审计调查问卷 .....      | (180) |
| 访谈调研 .....                  | (186) |
| 案例 20 企业文化调研访谈提纲 .....      | (191) |
| 案例 21 企业文化建设专题调研问卷 .....    | (193) |
| 文献调研 .....                  | (194) |
| 案例 22 企业文献资料调查表 .....       | (195) |
| 第三节 企业文化审计 .....            | (197) |
| 基本原则与内容分类 .....             | (197) |
| 项目背景与企业文化成因分析 .....         | (198) |
| 案例 23 企业文化成因与环境影响分析 .....   | (201) |
| 企业文化现状剖析 .....              | (203) |
| 案例 24 某电力公司基本情况分析 .....     | (203) |
| 案例 25 某电力公司文化要素分析 .....     | (209) |
| 案例 26 某电力公司环境要素分析 .....     | (214) |
| 审计评估结论 .....                | (217) |
| 案例 27 某电力公司企业文化审计结论 .....   | (217) |
| 改进建议 .....                  | (222) |
| 案例 28 企业文化评估报告(建议部分) .....  | (223) |
| 第六章 精心塑造 建设先进文化 .....       | (230) |
| 第一节 企业精神文化设计 .....          | (231) |
| 设计的基本原则 .....               | (231) |
| 设计的基本方法 .....               | (233) |
| 表达的基本方式 .....               | (235) |
| 第二节 企业制度文化设计 .....          | (239) |
| 制度的分类 .....                 | (240) |
| 案例 29 某公司管理人员述职制度 .....     | (240) |
| 案例 30 某公司政治工作部部长岗位规范 .....  | (242) |
| 案例 31 某公司技术革新成果命名管理规范 ..... | (245) |
| 案例 32 某公司劳动竞赛动态管理制度 .....   | (247) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 设计原则 .....               | (250) |
| 案例 33 企业员工道德建设实施条例 ..... | (252) |
| 案例 34 某公司员工奖惩条例 .....    | (256) |
| 第三节 企业物质文化设计 .....       | (261) |
| 企业形象与 CIS .....          | (262) |
| CIS 设计的基本内容 .....        | (264) |
| 企业识别手册 .....             | (269) |
| 第四节 企业文化纲要 .....         | (271) |
| 案例 35 龙舟集团企业文化发展纲要 ..... | (272) |
| 第五节 企业员工手册 .....         | (282) |
| 案例 36 上海大众员工手册目录 .....   | (283) |
| 案例 37 ××公司员工手册提纲 .....   | (284) |
| 案例 38 龙舟集团员工手册 .....     | (285) |
| 第六节 企业广告 .....           | (301) |
| 案例 39 可口可乐公司的广告 .....    | (302) |
| 案例 40 中外企业优秀广告语选登 .....  | (304) |

## 第四讲 企业文化的实施与管理

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第七章 与时俱进 实施文化管理 .....     | (309) |
| 第一节 企业文化规划 .....          | (310) |
| 案例 41 某公司企业文化建设三年规划 ..... | (315) |
| 第二节 建设文化网络 .....          | (318) |
| 文化网络 .....                | (319) |
| 功能作用 .....                | (320) |
| 第三节 培训文化骨干 .....          | (320) |
| 培训内容 .....                | (321) |
| 培训方法 .....                | (321) |
| 培训形式 .....                | (323) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 第四节 传播文化理念 .....           | (324) |
| 第五节 改善经营管理 .....           | (329) |
| 创新经营理念 .....               | (329) |
| 案例 42 海尔文化盘活有形资产 .....     | (331) |
| 案例 43 索尼公司理念卓越产品行销全球 ..... | (333) |
| 变革企业制度 .....               | (335) |
| 强化基础管理 .....               | (337) |
| 实行绩效考核 .....               | (339) |
| 案例 44 摩托罗拉公司的绩效管理 .....    | (343) |
| 第八章 追求卓越 引领企业发展 .....      | (348) |
| 建立共同愿景 .....               | (349) |
| 案例 45 我有一个梦想 .....         | (350) |
| 制定发展战略 .....               | (352) |
| 案例 46 海尔成功的三次战略转移 .....    | (356) |
| 建立激励机制 .....               | (358) |
| 案例 47 某公司优秀人才奖励制度 .....    | (362) |
| 创建学习型组织 .....              | (365) |
| 案例 48 一个优秀的学习型企业 .....     | (372) |
| 主要参考文献 .....               | (377) |

# 第一讲 企业文化的形成与发展



21 世纪，商海横流，全球经济一体化，促进了世界文化的交流与融合，企业仅依靠自身的资源优势，靠传统的产品经营和资本运营来竞争发展的时代已经过去，世界经济的动态性、竞争性、创新性大大加快。更新观念，创新管理，建设先进的企业文化，已成为时代赋予我们的必然选择。

本讲从文化与企业的机理入手、分析企业文化现象，进而探索企业文化管理理论的形成与发展。