

第一次深入一个行业进行企业文化重构研究
第一次系统阐述了企业文化重构的理论基础
第一次对企业文化重构进行了全方位的解读

企业文化重构

王吉鹏 郭正杰 徐耀强 著

Restruction of Corporate Culture



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

企业文化重构

基于中国电力行业企业文化建设的研究

王吉鹏 郭正杰 徐耀强 著

Restruction of
Corporate Culture



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书基于电力行业企业文化建设的研究,在国内首度以一个行业为背景提出了企业文化重构这一重大前沿性命题。作者深入分析了企业文化的现代环境,系统归纳了企业文化重构的一般原则、理论基础、内容、主要环节以及重构路径等一般性规律。最后,本书提供了大量的企业文化建设的案例,并归纳了国外电力企业文化建设的经验。本书为不同类型的电力企业或其他行业、企业进行文化重构提供了不可多得的成功范式。



图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化重构/王吉鹏,郭正杰,徐耀强著. —北京:
中国电力出版社,2007

ISBN 978-7-5083-5011-0

I. 企... II. ①王... ②郭... ③徐... III. 电
力工业-工业企业-企业文化-研究 IV. F407.616

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 150344 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2007 年 4 月第一版 2007 年 4 月北京第一次印刷
710 毫米×980 毫米 16 开本 18.625 印张 326 千字
印数 0001—3000 册 定价 38.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

序

当前，中国经济已经得到了快速的发展。经济的快速发展导致对电力需求的强劲增长。面对着这种需求，电力行业加大投资，加快建设速度寻找多种电力供应方式。预计将于 2009 年完工的三峡水力发电站，装机总容量将为 1820 万千瓦。核电、风电、生物发电等都在以前所未有的规模建设。中国首条 1000 千伏特高压输电线路（晋东南—南阳—荆门）已正式施工。中国电力行业正处在快速发展与深刻变化的重要历史时期。

处在中国能源需求快速发展这一历史时期的中国的电力企业，开始了自己的创新过程，引进了新的技术人员，添置了新的高科技设备，建立了新的厂房设施，运用了新的管理理念与方法等。作为企业竞争力根源的企业文化该如何重构，焕发新的生命力，成为大家共同面对的课题。

每个企业都有自己特有的历史文化，这种文化具有传承性，并且能够影响员工的态度和行为。电力企业也一样，也有自己的行业历史，有一定的文化背景。但是，企业文化建设不是一个从无到有的过程，而是通过认识企业固有的文化，取其精华，去其糟粕，经过提炼加工，重新整合以形成适合企业发展的新的过程。这个过程，就是企业文化“重构”的过程。目前，电力企业的企业文化现状并不能完全

适应企业发展的要求，它需要进行“重构”。

本书作者深入电力企业内部，在了解中国电力行业基本问题的同时，开始寻找重构电力企业文化的方法与途径，取得了一系列成果。

电力企业的文化发展经历了自发阶段、觉醒阶段和自觉阶段以后，已经显现出了一定的作用和优势，取得了一定的成果，积累了一定的经验，当然其中也不免存在一些误区。这些成败得失通过总结，进行深度分析和探讨以后，再根据电力行业的具体情况，就形成了一些弥足珍贵的资料和资源。作者以系统的理论为基础，阐述了电力企业文化重构的必要性和可能性，提出了企业文化重构的内容和类型，指出了电力企业文化重构的重心——重构途径。这个过程不是纯理论的研究过程，而是有着充分的实践经验为前提的，并且被证明适用于实践操作。

曾有人这样说过：历史是一部巨书，从古到今，从一个国家到一个企业，甚至到一个人，都在管理着谱写着自身，都在延伸着自己前进的脚步。当艺术家运用各种表现手法去体现思想的时候，企业则用不同的管理方式在创造着经济效益。只有管理才是操纵企业波浪式发展的巨手，向管理要效益历来就是企业最明智最艺术的选择。

而我要说的是，企业的效益不但来自于企业的管理，而且来自于更为根源的企业文化。企业文化是一口深邃的井，除非你没有挖到一定的深度，否则一定会涌泉相报你的付出。电力企业要提高企业的效益，除了要更新企业的技术设备、人力资源，更要重构企业的文化，让适合自己企业的价值观引导企业的发展战略，带领自己的企业走得更稳更长。

中国商业文化研究会会长、中国企业文化研究会理事长

胡 平

前言

当前,世界多极化和经济全球化趋势在曲折中发展,科技进步日新月异,综合国力竞争日趋激烈。文化与经济和政治相互交融,文化的交流与传播日益频繁,各种思想文化相互激荡,员工思想空前活跃。深化改革、扩大开放和完善社会主义市场经济体制的新形势,使中央企业既面临良好的发展机遇,又面对跨国公司和国内各类企业的双重竞争压力,迫切需要提高企业管理水平和提升企业竞争能力。先进的企业文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉,是企业核心竞争力的重要组成部分。建设先进的企业文化,是加强党的执政能力建设,大力发展社会主义先进文化、构建社会主义和谐社会的重要组成部分;是企业深化改革、加快发展、做强做大的迫切需要;是发挥党的政治优势、建设高素质员工队伍、促进人的全面发展的必然选择;是企业提高管理水平、增强凝聚力和打造核心竞争力的战略举措……

以上摘自国资委 2005 年 3 月 26 日颁发的《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》。由此,我们不难看出,国内各界对企业文化作用的认识已经越来越深刻到位,着力建设企业文化已经被作为一项日常工作摆在了企业管理者面前,作为对国家整个经济社会发展来说地位举足轻重的电力企业不会、恐怕也不能回避。

那么,为什么要研究企业文化的重构呢?

对照国务院国资委对央企企业文化建设的目标要求——力争用 3 年左右的时间,基本建立起适应世界经济发展趋势和我国社会主义市场经济发展要求,遵循文化发展规律,符合企业发展战略,反映企业特色的企业文化体系。通过企业文化的创新和建设,内强企业素质,

外塑企业形象,增强企业凝聚力,提高企业竞争力,实现企业文化与企业发展战略的和谐统一,企业发展与员工发展的和谐统一,企业文化优势与竞争优势的和谐统一,为中央企业的改革、发展、稳定提供强有力的文化支撑——我们可以看到,电力企业的企业文化现状与企业文化在企业内部管理、企业发展、企业在竞争中脱颖而出等方面应发挥的理想作用和状态还有一定差距,现有的企业文化体系还不能完全适应企业发展的要求,必须“重构”新的企业文化。这是初衷之一。

目前对于企业文化的研究,还没有出现对一个行业的企业文化进行系统研究的。因此,我们想从实证入手,开这么一个先河,希望起到抛砖引玉的作用,从而使得中国的企业文化和研究更加务实。这是初衷之二。

全书共分为3篇。

第一篇,溯源。在这一篇中,对电力企业文化的发展过程进行了分析,提出了电力企业文化发展的三个阶段,分别是1949~1978年计划经济时期电力企业文化的自发阶段、1978~2002年市场经济逐步建立时期电力企业文化的觉醒阶段和2002年后电力市场化改革时期电力企业文化的自觉阶段。

在计划经济时期,安全文化是电力企业文化的突出特色;在市场经济逐步建立时期,电力企业文化处于一种混合状态,安全文化与服务文化在不同企业、不同阶段占据突出地位;在2002年后电力市场化改革时期,市场开始真正体现自己的力量,以市场为导向构建企业文化成为电力企业的共同追求。

第二篇,重构。在这一篇中,讨论了电力企业文化重构的背景、原则、理论基础、内容、影响因素、重构的类型、路径和关键步骤等,为不同的电力企业文化重构进行了相应的定位。

我们提出了三种适合电力企业的企业文化,分别是战略导向型企

业文化、市场导向型企业文化和绩效导向型企业文化。而且，对于什么样的电力企业适合建立什么样的企业文化，我们也给出了一个初步的以供参考的判断：对于电力企业集团，应该重构战略导向型企业文化；对于单个发电企业，应该重构绩效导向型企业文化；对于单个供电企业，应该重构市场导向型企业文化。

第三篇，实践。在这一篇中，提供了大量企业文化建设的案例，并归纳了美国、韩国、日本电力企业文化建设的经验。电力企业在进行文化重构的时候，都可以在其中找到与自己相似的参考对象和榜样，形成对企业文化重构的感性认识。

在最后，我们希望那些对企业文化有兴趣、愿意与我们就企业文化进行交流的人与我们联系，我们热忱欢迎您的批评与指正。

作者

2006年12月28日 北京

目 录

序/胡平

前言

■ 第一篇 溯 源

第一章 电力企业文化建设发展的历程	3
第一节 电力企业文化建设发展三阶段总述	3
第二节 自发阶段(1949~1978年)	4
第三节 觉醒阶段(1978~2002年)	5
第四节 自觉阶段(2002年至今)	8
第二章 电力企业文化建设的评价	10
第一节 重要作用	10
第二节 主要成果	15
第三节 主要误区	19
第三章 电力企业文化建设的经验	24
第一节 加强组织领导——确保企业文化建设的动力 来源	24
第二节 鼓励员工参与——发挥企业文化建设的主体 作用	25
第三节 广泛宣教传播——营造企业文化建设的良好 氛围	26
第四节 创建工作机制——落实企业文化建设的目标 任务	28

第五节	突出企业个性——凸现企业文化建设的生机活力	29
第六节	着眼改革创新——呼应企业文化建设的时代精神	31
第七节	丰富载体形式——搭建企业文化建设的广阔平台	32

■ 第二篇 重 构

第四章	企业文化重构的理论基础	36
第一节	企业文化基本理论	36
第二节	应用企业文化理论	41
第三节	企业文化生态理论	51
第四节	企业文化落地理论	55
第五节	跨文化沟通理论	64
第六节	企业文化融合理论	72
第五章	电力企业文化重构的时势分析	80
第一节	国内契机——电力体制改革的深化	80
第二节	国际环境——全球电力市场改革加快、竞争加剧	86
第三节	顺时谋势——电力企业文化重构势在必行	88
第六章	电力企业文化重构的指导思想	92
第一节	电力企业文化重构的目标取向	92
第二节	电力企业文化重构的基本原则	93
第三节	电力企业文化重构的政策依据	97
第七章	电力企业文化重构的主要内容	100
第一节	愿景与战略	100

第二节	价值观与运营理念	102
第三节	企业伦理与道德	106
第四节	制度与规范	108
第五节	企业形象	110
第八章	电力企业文化重构的一般类型	112
第一节	战略导向型企业文化	112
第二节	市场导向型企业文化	117
第三节	绩效导向型企业文化	120
第九章	电力企业文化重构的关键要素	124
第一节	发挥领导作用——提高认识，加强领导	124
第二节	动员全体员工——广泛参与，建立网络	133
第三节	加强氛围营造——统一思想，形成合力	138
第四节	规范管理制度——落实责任，有效执行	141
第十章	电力企业文化重构的路径选择	144
第一节	由内向外的企业文化重构	145
第二节	企业文化评估——为企业文化重构夯实基础	147
第三节	重构价值观体系——寻找行为的根源	157
第四节	重构行为规范体系——建立基于价值观的 行为规范	162
第五节	新企业文化体系的落地	165

■ 第三篇 实 践

第十一章	电力集团公司企业文化实践	182
第一节	国家电网公司企业文化	182
第二节	中国南方电网有限责任公司企业文化	188
第三节	中国华能集团公司企业文化	191
第四节	中国大唐集团公司企业文化	194

第五节	中国华电集团公司企业文化	197
第六节	中国国电集团公司企业文化	201
第七节	中国电力投资集团公司企业文化	204
第十二章	供电企业文化实践	208
第一节	山东电力企业文化建设	208
第二节	云南电网公司企业文化建设	213
第三节	济南供电公司企业文化建设	219
第十三章	发电企业文化实践	223
第一节	华电国际企业文化体系	223
第二节	十里泉发电厂“三立”企业文化	232
第三节	郑州热电厂企业文化建设	243
第四节	荆门热电厂企业文化实践	246
第十四章	电建企业文化实践	252
	——江苏省电力建设一公司	
第十五章	电力设计院企业文化实践	255
	——中南电力设计院	
第十六章	国外电力企业文化实践	259
第一节	致力环保和创新的美国电力企业文化	259
第二节	致力于革新与发展的韩国电力企业文化	262
第三节	重视团队精神的日本电力企业文化	266
附录	关于加强中央企业企业文化建设的指导意见	271
	参考文献	281
	后记	284

■ 第一篇 溯 源

以史为鉴，可以知兴替。通过溯源——对电力行业企业文化建设历史的追踪和回顾，总结电力企业文化的优良传统，探求电力企业文化的发展趋势，对电力企业文化重构提供依据与借鉴，是本篇的主旨。

企业文化管理作为一种管理理论被国人认识到是 20 世纪 80 年代的事情，直到现在，关于企业文化建设完善而具体的操作方法与路径仍在探讨中。但是，我们仍然欣喜地看到，企业文化建设在这短短的 20 多年里发展非常迅速，并积累了丰富的经验。

表现在电力企业，电力企业文化建设意识之强、发展之快以及所达到的高度都引人注目。电力企业文化在电力企业发展、电力行业变革过程中发挥了重要作用，取得了巨大成果。但是不可否认，在电力企业文化建设的过程中，还存在许多不足之处，值得大家探讨和深思。

在进行文化溯源时，我们发现一个主要问题，就是电力企业文化的发展是伴随着电力企业改革的步伐前进的，可以分为三个阶段。一是自发阶段，大致在 1949~1978 年的计划经济时期，电力企业文化处于一种自然生长状态，电力企业以生产为导向，强调生产任务和计划的完成，强调安全文化；二是觉醒阶段，大致在 1978~2002 年的市场经济逐步建立时期。电力企业文化中，生产导向和市场导向在不同的年份、不同的企业占据着不同的地位，因此，安全文化和服务文化也就随之成为电力企业文化不同阶段的强调因素。三是自觉阶段，在 2002 年后电力市场化改革深化时期，安全文化依然是电力企业文

化的重要方面，但是，服务文化、绩效文化开始越来越得到电力企业的重视，市场开始越来越发挥重要的作用。

我们将从追溯电力企业文化发展的历程开始，分析电力企业文化特点，探讨发展过程中的成果与不足，总结建设经验，为之后的电力企业文化重构研究奠定基础。

第一章

电力企业文化建设发展的历程

新中国电力行业历经半个世纪的发展,电力企业文化建设经历了从无到有、从不自觉到自觉、从不健全到逐步完善的几个发展阶段。虽然电力行业企业文化在不同时期呈现出不同的特性,但基本与我国电力行业的生产力和生产关系相适应,对我国电力行业的发展做出了积极的贡献。

在新中国几十年的电力行业建设的历程中,电力企业文化随着电力行业的发展变革,相应地发生着变化。电力企业文化经历了三个发展阶段:1949~1978年计划经济时期、1978~2002年市场经济逐步建立时期、2002年后电力市场化改革时期。

● 第一节 电力企业文化建设发展三阶段总述

电力行业作为国民经济的基础行业,是实现国民经济持续健康发展和人民生活水平提高的基础和保证。面对国家政策的调整和行业环境的变化,电力行业不断地进行体制改革。可以说改革是电力发展最重要的动力,我国电力行业的发展是伴随着改革的步伐前进的。

纵观电力行业的改革,新中国电力行业发展可以分为四个历史阶段:

第一阶段是1949年建国后到1978年的国家垄断经营阶段,这一时期的突出矛盾是体制性问题造成电力供应严重短缺。

第二阶段是1978~1997年的电力体制改革摸索期,这一时期的突出矛盾是存在着政企合一和垂直一体化垄断两大问题。

第三阶段是1997~2002年,这个阶段以解决政企合一问题作为改革的重点,成立了国家电力公司,同时将政府的行业管理职能移交经济综合管理部门,这一时期的突出矛盾是垂直一体化垄断的问题。

第四阶段是2002年以来的体制改革和企业重组时期,目的是在电力产业中引入竞争机制,逐渐打破垄断。

随着行业的改革,电力企业文化作为一个重要的管理手段,也随着电力行业的改革进行着调整,总的看来,电力企业文化的发展与电力行业的发展是相一致的,但是这种一致性并不是说每一个阶段都会发生一种电力企业文化的巨变。电力行业企业文化在发展过程中也形成了比较明显的三个阶段,即电力企业文化发展的自发阶段、觉醒阶段和自觉阶段。

● 第二节 自发阶段(1949 ~ 1978 年)

新中国刚成立的时候,可谓是百废待兴。我国不仅要采取措施尽快恢复生产、促进民生、搞活经济,同时还要应对敌对国家的侵犯和威胁。在这种内忧外患的情况下,我国实行了计划经济体制,将全国的资源都掌控在政府的手中,以便充分利用有限的资源做更多的事情。计划经济体制决定了政企一家,电力企业实际上是政府的一个部门,主要工作是按照政府指令,完成政府计划的发电量,并按照政府计划的安排将电力输送到规定的地方。此时的电力并不是市场化的商品,而是一种生产资料。电力企业也没有“企业”的性质,更谈不上市场的意识了。事实上也不需要有什么市场意识,因为电力企业不必考虑电力的销售问题,它们要做的,就是完成政府的指令,做好电力的生产工作。

在这种情况下,一切工作都以生产为中心,因此也就顺理成章地形成了具有强烈生产导向的电力企业文化。生产导向型企业文化就是

企业以生产为中心，一切工作围绕着生产进行，在为生产服务的经营环境中所形成的文化。在这种企业文化的影响下，领导主要考虑的是能否完成政府确定的年度生产任务，如何组织生产，如何进行生产调度，如何规范员工行为以保障生产的安全进行等。

相应地在管理风格上，电力企业在一定程度上实行的是半军事化的管理，员工更多的是服从指挥，不需要什么创新，也谈不到服务意识。在这种生产导向型企业文化中，一个显著的特色就是安全文化。一方面由于电力产品本身的特点需要加强安全管理，更重要的是由于全国一盘棋的思想。国家实行计划经济体制，掌握着所有的生产资料，生产和销售都是按照计划进行，各个部门之间要协调配合国民经济才能有效运转。如果电力这样的基础行业出现问题，将会影响到整个国民经济的运行。因此，安全成为电力企业压倒一切的要求。

电力企业中的这种生产导向型企业文化的产生、发展是自然而然的，并不是电力企业主动建设的结果。计划经济体制下，没有市场，没有竞争，没有提高经营管理水平的要求，没有服务意识，企业文化建设更没有被提上议程，它是处在一种自然的生长状态。而且，企业文化作为一种管理理论传到中国是 20 世纪 80 年代的事情，当时的企业文化是以一种潜规则形式存在的，因此我们说这个阶段电力企业文化的形成是自发的。

电力企业的这种自发形成的企业文化，以半军事化管理为制度特点，以支持社会主义建设为核心，激励企业员工提高思想觉悟，发扬主人翁精神，积极投入生产，为企业完成任务献计献策。

● 第三节 觉醒阶段(1978 ~ 2002 年)

1978 年的改革开放逐步改变了人们对于市场的认识 and 对于企业的认识，虽然对于改革认识上还存有争议，但是，建立社会主义市场