

『人和文化』

陈清奎◎著



管理之道无边界，皆为它山之石。

文化的形成：素质和管理造就

文化的力量：让不可能变可能

文化的魅力：让领导潇洒起来

企业涅槃重生的成功密码



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

『人 和 文化』

陈清奎◎著

企业涅槃重生的成功密码



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

“人和”文化：企业涅槃重生的成功密码 / 陈清奎著. —北京：

北京大学出版社，2008.1

ISBN 978-7-301-13252-4

I. 人… II. 陈… III. 企业文化 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 196129 号

书 名：“人和”文化：企业涅槃重生的成功密码

著作责任者：陈清奎 著

责任编辑：黄庆生 王淳锋

标准书号：ISBN 978-7-301-13252-4/G·2269

出版者：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 邮编 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62765013 出版部 62754962

电子信箱：xxjs@pup.pku.edu.cn

印刷者：北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 11.25 印张 200 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价：25.80 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024； 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

前 言

企业的发展壮大离不开企业文化。每一个优秀的企业家都在塑造自己的优秀企业文化，力求打造百年企业。我认为，企业的文化就是“人和”的文化，也正是“人和”的力量，才促进了企业的进步和发展，才调动起了一切积极的因素。因此，企业的“人和”文化是企业搏杀商场的不懈动力。

书店里关于企业文化建设的书可谓是琳琅满目，企业文化的咨询机构到处都是。对于企业文化我了解不深，没有专门研究，只是把自己从2002年6月开始在单位塑造“人和”文化的艰难奋斗历程和繁杂操作过程写了出来。在特大型国有企业中的一个基层单位，塑造出一个具有个性的企业文化，不是件容易的事情。不过，在我所在的单位，经过近两年的实践，“人和”文化取得了很大的成效，获得了胜利石油管理局和中石化总公司现代化

管理创新成果一等奖，应该说已经成功了。这也算是一个证明吧！

我在“人和”文化建设中没有什么特别高深的理论做指导，都是靠着自己在企业文化建设的实践中摸索到的一些简单办法去解决问题。这些方法虽然不是特别的了不起，但它们切合了实际。从“人和”文化建设取得的成果看，这些推进的措施和方法还是很有效的。我整理出来是为了记录自己塑造企业文化的历程。它是我人生路上一段比较满意和快乐的奋斗之路，更是我的骄傲，我追求了、奋斗了、努力了、收获了、满足了，无愧于岗位，无愧于自己的人生。我作为“人和”文化的策划者、倡导者、实践者、示范者，在许多人的怀疑、迷惑、不解和非议中，坚挺地走了过来，就像一棵幼苗长成了大树，影响也越来越大。我付出了很多心血，创造了许多新东西，获得了许多宝贵的经验，感觉很值得一写。

在从事采油矿管理工作的五年间，我总结、创新和实践了“人才塑造、产量均衡运行、安全思想管理、无失误运行、自主管理、学习型、创新型、民主型、管理型、减压舒心”等十个模式，所谓的模式只是自己设计的一种规范，模式主要由理念、方向、方法、目标、运作五部分组成，运作中有一些保证措施和制度、程序、标准。我的管理思想、管理方法、管理措施都在十大管理模式之中。其中安全思想管理、无失误运行模式获得了中石化总公司现代化管理创新成果奖，创新型、减压舒心模式获得了胜利石油管理局现代化管理创新成果奖。

十大管理模式是具有个性的特色管理，它构成了“人和”文化管理体系，涵盖了企业管理的许多方面，是单项管理的指导书和中国管理理论的研究、探索结果，也是经过实践检验了的、科学

实用的一种管理方式，对任何企业都有借鉴和指导意义。其中，自主管理模式是管理的最高境界，它使企业活力四射，使管理者与员工的关系更加和谐，使领导者潇洒起来。自主管理模式应是所有有事业心的管理者的至高追求。管理型模式是核心，九大模式是为实现自主管理服务的。这些模式是我辛勤劳动的结晶，是科学管理在工作中的体现，在塑造“人和”文化的过程中发挥了巨大作用。可以说，是十大管理模式成就了科学管理、造就了“人和”文化。实践经验证明“没有科学的管理，就没有企业文化”。十个管理模式就是立志实施有效的、科学的管理。从两年的实施效果看，我们已经达到了这个目标。十个管理模式使我矿的管理工作走出了中国“人治”管理色彩浓重的圈子，走上了科学管理的轨道。也可以说是“一条管理创新路，走出沼泽地”。我想，一个企业如果运作好了这十大管理模式，就一定能成为百年企业。

虽然我的文章可能很通俗，但它阐述的是先进的管理理论、方法、经验和实际工作相结合的产物，是我管理实践的一点经验，也是我塑造企业文化的一点体会和感悟。它详细地记录了一个企业文化的炼就过程。我认为万事万物皆有道，万事得“道”则成。“人和”文化塑造之道是“塑造从素质起航，学习和管理搭台，行为和风气唱戏”。现在人们希望企业文化能落地生根，而“人和”文化正是落地、生根、开花、结果的企业文化，它的落地之举就是把文化思想融入制度和管理之中。应该说是具有真实性、操作性和借鉴性的。

对于企业文化的建设，领导者一定要建立这样的意识：不管企业大小，企业都需要企业文化，这是走向百年企业的途径。但是，建设一个优秀的企业文化绝对不是简单的事情，不是让员工

记住一些理念的东西、召开几次会议、领导几次宣讲、开展几个活动，或训练员工的行为、做一个标志、出一份刊物、统一了着装、建设起一个好的环境就成功了。这些只是表面的东西，最根本的是要提高员工的素质，要实行特色管理，把理念和精神的东西转化成员工自觉的行动。这需要你几年甚至十几年艰苦细致的努力。

本书从多角度就“打造企业的‘人和’文化，构建和谐企业”提供了许多可行的操作方法，为管理者打造企业的竞争力提出了一些崭新的思路。我相信，只要树立了“人和”文化的理念，用“人和”文化理念统领企业发展，企业就一定能走向持续、良性发展的光明大道。

这本书只要能给你一点启示我就很欣慰了。书中的一些观点只是我自己在探索企业文化建设过程中的认识，不足之处，请读者朋友批评指正。

陈清奎

2007年12月



目
录
CONTENTS

前言 /001

第一章

企业的成功离不开

“人和”文化的支撑

- 一、确立目标 自我定位 /004
- 二、透视管理 “人和”强企 /006
- 三、“人和”就是生产力 /015
- 四、送走黑夜 迎来光明 /017
- 五、拒绝平庸 自我挑战 /020
- 六、让不可能成为可能 /022
- 七、必然选择 无怨无悔 /025

第二章

企业搭台文化唱戏

- 一、重整锣鼓另开戏 /032
- 二、棒槌要敲到鼓心上 /063
- 三、唱出“人和”最美声音 /076

第三章

构建企业文化的“人和”圈

- 一、“人和”领先 文化创新 /088
- 二、工夫在诗外 /092
- 三、创造“人和”文化新体系 /105
- 四、塑造高素质员工 /116

五、打造企业核心竞争力 / 132

六、树立文化新观念 / 136

第四章 发掘内在动力 点燃成功欲望

一、做企业的形象代言人 / 148

二、勿使绩效考核的激励功能失效 / 149

三、做组织放心、员工满意的干部 / 152

四、把事当事来办 / 153

第五章 运用“人和”力量 创造非凡业绩

一、企业文化就是“人”的文化 / 160

二、用心经营自己的工作 / 162

三、让你的意识牵着工作走 / 163

四、失误就是责任没到位 / 165

五、创新重在行动 / 166

第一章

企业的成功离不开
“人和”文化的支撑

- 一、确立目标 自我定位
- 二、透视管理 “人和”强企
- 三、“人和”就是生产力
- 四、送走黑夜 迎来光明
- 五、拒绝平庸 自我挑战
- 六、让不可能成为可能
- 七、必然选择 无怨无悔

正确的选择能给人以无穷的动力，让人生阳光灿烂；错误的选择则易使人陷入沼泽之地，让人生阴云弥漫。只要你选择了“人和”，你就找到了希望……

许多企业将工作目标定在“塑造高素质队伍，实施高水平管理”上，却忽略了“经营人心”这个核心命题。其实，“人和”就是“了解情绪、掌握需求、建立机制、谋求人和”。俗话说，人心齐，泰山移。人心向背是企业成败的关键。“人和”就是团结，团结就是力量，力量是克服一切困难的源泉。只要有了“人和”，什么问题都能解决。那么靠什么来实现这个目标呢？作为企业的领导，应该靠坦荡的胸怀，靠有效的机制，靠自身的行为，靠全身心的投入。领导别人不是用语言领导，说服别人不是用嘴巴说服，而是要用行动。只有用实际的行动亲身实践，才能起到垂范的作用。

一、确立目标 自我定位

1. 自我定位

所谓的自我定位，就是在全面认识和了解自己以后，确立自己在社会上所处的位置和行动方向。自我定位的过程就是认识自我的过程。任何人都需要做好自我定位，找准自己的人生坐标。这里说的主要是能力定位和位置定位。

老子说过：“知人者智，自知者明。”就是说，能认识他人是有智慧的表现，能认识自己是明白事理、不糊涂的表现。俗话说“人贵有自知之明”，意思是说能够客观、辩证、全面地看待自己是难能可贵的。一个人如果能够清醒地给自己做出正确的判断，明白自己能力的大小，清楚自己的长处和短处，知道哪些事情应该做、哪些事情自己做不了，那这个人就能够扬长避短、发挥优势、创造价值。古人说：“知人之难，尧舜所病。”人自以为最了解自己，其实，大量事实说明，人往往最不了解的就是自己。有的人不是高估了自己就是低估了自己，这都是没有自知之明的体现。

自我定位，首先需要问自己“我能干什么”、“我要干什么”、“我怎么才能干好”这三个问题。“我能干什么”是在问你有什么能力，“我要干什么”是在问你人生的追求，“我怎么才能干好”是在问你做事的方法。

要想准确地回答上面三个问题，就需要进行自我反省和自我解析，并从两个方面去思考：第一，你学过什么？有什么特长（特别是经过实践检验确认的特长）？第二，你最成功的事情是什么？为何成

功？是否是自己的能力所为？不可否认的是，特长是成功的基础，而成功的经验是个人最宝贵的财富，往往能从侧面反映出一个人的素质、潜力状况。只有发现自我优越的一面，找出自己与众不同的地方，切实从实际出发、顺应社会潮流，有的放矢，才能使自己的定位更加准确。

2. “人和”与人情

有人说，人情也是“人和”文化的组成部分，人情关系搞不好，会影响企业的和谐环境。但事实是这样吗？显然不是。正常的人情关系固然是“人和”文化的一部分，但建立在功利基础之上的人情关系，是与“人和”文化格格不入的，是应该被彻底摒弃的。在中国几千年的世俗文化中，不管什么事情常常都被打上“人情”的烙印，这样一来人们就更加注重人情。我们常常看到有些人不惜丢掉自己的人格，投入大量的金钱和精力，不择手段地去谋求“人情”。在他们的眼里，如果不注重人情，自己的路就会越走越窄，圈子也将越来越小，到最后会寸步难行。总之，这些人片面地认为在通融了所谓的“关系”或做足了人情后，一切就都是绿灯。其实，能力是帮助你成事的手段。只有具备了个人能力，才能终身受用。

大凡注重做事的人，都在潜意识里轻视“关系”，会认为抱着某种动机去主动找关系有羞耻之感。他们大多都靠自己的能力去做成一些事情。因此，企业要想真正建立起“人和”文化，就必须向不健康的人情关系开战，将其彻底清理出去。只有这样，“人和”文化才能有蓬勃发展的土壤，才能牢牢地把根扎下去，才能开花结果。

二、透视管理 “人和”强企

法国学者史莱坡指出：当代竞争已经从资金竞争、技术竞争转为管理竞争。发展中国家与发达国家企业之间的差距就是管理的差距。人们从来没有像现在这样重视管理，甚至把管理看成经济起飞和发展的发动机、企业兴衰的根本。国务院前总理朱镕基说过：“中国的问题第一是管理，第二是管理，第三还是管理。”从这里可以看出搞好管理的紧迫性和重要性。他还说：“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育，这也是兴国之道。对管理的重要性，宣传得还太少，要大力宣传加强企业的经营管理，要大力提倡振兴中国的管理科学。”为了达到这一目标，管理者和员工之间就要达成和谐，就要大力倡导“人和”文化。

1. 只有“人和”才能万事兴

中国人向来注重“人和”，认为只有“人和”才能万事兴。对于管理者来说，道理是相同的。企业就像一个大家庭，只有创造出和谐的管理模式，才能让员工们在各自的岗位上团结合作、有序竞争。也只有这样的管理模式，才算达到了“人和”企业的管理标准。

有个观点认为：经济改革的背后是管理改革。也就是说经济的腾飞依赖于管理。大家都知道英国是世界工业革命的发源地，后来靠管理成了经济强国。20世纪20年代，美国在借鉴英国管理理论的基础上创新出了具有划时代意义的泰勒科学管理理论，其中著名的观点就是“胡萝卜加大棒”，这一理论使美国的经济飞速发展，并超

过了英国，成为世界上第一经济强国。第二次世界大战后，美国的管理由全面质量管理向组织结构管理转变，使美国经济保持了高速的发展，这些都与管理创新或管理改革有关。美国一位权威人士说：“美国之所以成为经济强国，三分靠技术，七分靠管理。”进入70年代后，日本的经济出现了发展奇迹，家电行业走在了世界的前列，冲击了美国的家电行业。美国派人去日本考察，发现是文化管理推动了日本经济的发展。

走向世界的海尔，1984年还亏损了146万多元，而到了2000年产值却增加了400亿元，每年都保持了高速的发展，创造了企业发展的神话。海尔的崛起无疑也是依赖了管理的作用。1991年海尔就创新了OEC管理，就是对每天、每人、每件事进行清理、控制，也就是所谓的“日清日毕、日清日高”。后来海尔又创造了斜坡理论、市场链等管理理论。当今，风靡全球的《杰克·韦尔奇传》一书，介绍的就是GE（通用电气公司）总裁的传奇管理方法。海尔的首席执行官张瑞敏说：“实际上海尔一直是在以通用电气为学习榜样，并且在管理思路借鉴了通用电气的许多做法。”从海尔的成功经验中不难看出，没有管理就没有效益，也就没有企业的兴旺发达。

对于企业来讲，每一个员工都是企业的财富。在企业管理中，不能简单套用所谓的“目标管理”、“价值管理”、“绩效管理”来衡量员工的工作。企业不能只注重“重结果”的老套管理模式，而不注重员工自我管理的能力，在“人和”文化浓厚的企业里，员工都能自动自发地进行自我管理。可以说，自我管理是管理的最高境界，只有让员工实施了有效的自我管理，才能使他们与企业一起快速成长。

2. 营造“人和”管理的和谐氛围

不同的企业因为规模不同、文化背景不同，管理方式也不同。但管理的最高境界最终都是殊途同归的，那就是和谐管理。而要达到和谐管理，一般要经过四个阶段，即经验管理、行为管理、现代化管理、文化管理。

文化管理是最高层次的管理，其目的是要缩小个人素质的差距。我们经常提到科学管理，而且科学管理在管理工作中使用的频率也很高，但常常都是说在嘴上、写在纸上，在行动上却很少见。科学管理的核心应包括科学的思想、科学的目标、科学的方法、科学的手段、科学的运作这五点。离开这五点，就谈不上管理，更谈不上科学管理。在实际工作中能做到这五点统一的企业屈指可数。

改革开放以来，外国的许多管理思想、管理观念、管理理论、管理方式、管理模式走进了国门，我们也越来越重视企业管理工作，大家的管理意识、管理能力、管理水平有了很大提高。但是仍然有许多人对管理这门科学认识不深，对管理的重要性认识不够，导致了工作中缺少管理意识，对人、财、物、信息、资源没有实施有效的管理。我们推动现代化管理已经有十几年时间，但在工作中仍然是经验管理的成分较多，用现代化管理方法来实施有效管理的却极少。许多企业领导对于“系统工程、网络技术、价值工程、目标管理”等管理方法并不是很明白，更谈不上去应用了。

一些企业领导不缺业务技术，不缺吃苦耐劳和精诚团结的精神，缺的是管理理论、管理思想、管理方法。有些企业干部目前连20世纪20年代泰勒科学管理理论中“胡萝卜加大棒”都用不好，该用胡萝卜时大棒上去了，该用大棒时却送上了胡萝卜。在实际工作中