

China Corporate Culture Review

# 中国企业文化评论<sup>TM</sup>

China Corporate Culture Review

邸洁 主编

## 企业文化如何落地

企业文化需要组织保证

企业文化落地的“四个必须”

纸馅包子与基本价值观

企业国际化与文化差异

地产业内刊的前世今生

经济日报出版社

China Corporate Culture Review

# 中国企业文化评论<sup>TM</sup>

## 企业文化如何落地

邱洁 主编

副 主 编 李 强 王 强 王 强

编 委 员 林 敏 华

编 委 员 张 吉 峰

编 委 员 王 强

经济日报出版社

China Corporate Culture Review

China Corporate Culture Review

# 中国企业文化评论<sup>TM</sup>

---

编委会主任: 邸 洁

副主编: 万江心

执行编委: 张鄂博    冉儒学    黄 洁

李茂林    马 健    魏 敏

韩浩波    王晓廉    陆伟东

刁吉海    王 威    郭悟芳

---

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化评论 / 中国企业文化评论编辑部编. — 北京: 经济日报出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80180-766-3

I. 中… II. 中… III. 企业文化—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 145062 号

## 中国企业文化评论

|        |                                            |
|--------|--------------------------------------------|
| 编 者    | 中国企业文化评论编辑部                                |
| 责任编辑   | 汤雪梅                                        |
| 责任校对   | 刘 涛                                        |
| 出版发行   | 经济日报出版社                                    |
| 社 址    | 北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)             |
| 电 话    | 010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部) |
| 网 址    | www.edpbook.com.cn                         |
| E-mail | jjrb58@sina.com                            |
| 经 销    | 全国新华书店                                     |
| 印 刷    | 北京时捷印刷有限公司                                 |
| 开 本    | 787mm × 1092mm 1/18                        |
| 印 张    | 10                                         |
| 字 数    | 200 千字                                     |
| 版 次    | 2007 年 9 月第一版                              |
| 印 次    | 2007 年 9 月第一次印刷                            |
| 书 号    | ISBN978-7-80180-766-3                      |
| 定 价    | 29.80 元                                    |

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

# 话说中国企业文化评论

笛音

为了给这套丛书一个更加精准定位，也为了扬长避短，不久前，我们的编辑特意到国家图书馆查阅企业文化方面的著述，想知道，在我们之前，企业文化的书林里已经屹立起多少高人，在哪些方面取得了高山仰止的成绩。结果，编辑发现收入国家图书馆的企业文化类著作已经有上千种，我们手头有近百种尚未列入其中，企业文化论著之多，由此可见一斑。

与此同时，企业文化的刊物也有不少，与这套丛书同名的刊物我们也办过，因为不足为外人道的原由停了，而综合类刊物开设企业文化栏目的更是多不胜数。

但是，我们仍然选择出书。

因为，有些理由让我们无论如何不愿意放弃——市场上还没有见到某种读物，如我们今天为读者呈上的这样，秉持着这样一种态度、立意、高度、角度和追求。

我们的态度——理性。理性的含义大概有这样几层意思，首先是目标坚定而明确。因为八一建军节的缘故，有一段时间电视上不断播放战争片。我们看到军人打仗，一场仗和一场仗是不一样的，有的为了夺取阵地或城池，有的是为了消灭敌人，有的为了给友军解围，有的为了阻击敌人争取时间，有的为了解决自己的给养或者断了敌人的给养……总之，没有一场仗是为了打仗而打仗的，但是企业文化就不同了，关于企业文化的误解误读就不必多描述了，伪文化漫天飞舞，花哨的文字游戏，搭花架子，为文化而文化，手段代替了目标，这样的迷失，真是糊涂得可以。

其次，理性还应包括内在的逻辑、秩序、结构……种种的清晰，管理大师们说管理既是科学又是艺术，企业文化也是有自己的体系和规律的。从我们目前接触到的机构、企业和企业文化工作者们的情况来看，在体系构建和规律总结方面还是取得了长足进步的。我们从他们那里学习和获取了很多，深受其益，所以，更加要着意汲取这方面的营养，奉献给读者。

我们的立意——建设性。摧毁永远比建设来得容易。告诉人们是非对错大概也总比教人如何做好来得容易，所以，我们期望我们的评论不是单纯的批评，不愿意像象牙塔里的教授或者专家，从理论到理论，远离实践——企业批评他们是站着说话不腰疼。

是否具有建设性，很大程度上依赖于操作性。

关于操作性，有个古老的故事，流传不是很广：说的是我们的祖先，那个时候，

物质当然没有今天的丰沛，即使家境殷实的人家也不能奢望大鱼大肉大快朵颐的生活。有一天，某位老公公给竞争当家人职位的三个儿媳妇出了一道题：用一斤肉做一顿饭，保证全家上下十几口人人吃到肉，并且每一口都吃到肉。结果你已经猜到了，灵巧的三媳妇发明了饺子。一个看似不可能完成的任务，就这么巧妙而且经济地被解决了。

我们在编辑过程中遇到过很多这样的管理者——名不见经传，也没有大套的理论，却将牛皮癣一般的管理痼疾轻巧化解，就像故事里的三媳妇，充满灵动的智慧！我们越跟他们接触，越怀敬畏之情——企业管理一线确是一块真正藏龙卧虎的宝地。

这种逐渐累积下来的敬畏给了我们做《中国企业文化评论》最独特的角度——我们整个编辑部要像工蜂采蜜一样，将散落在千千万万朵花里的花蜜采集到一起，再呈给战斗在企业管理一线的管理者。这蕴涵着蜜的花朵就是拥有无数经历和经验的 管理者，那蜜就是藏在这些管理者头脑里的经验，他们也许名不见经传，但是他们有足够的智慧和创造解决管理当中的难题。也正缘于此，我们意识到，我们不应该指望这个世界上可能诞生包治企业百病的大师式人物。每个企业是那么不同，管理方面的问题也总处在发展变化当中，我们也要不断地创造、发现。

接下来，我们欣慰地发现，这个角度给我们别人无法企及的高度——我们自己能力、精力、创造力有局限性不要紧，我们背后是无数充满智慧的来自企业一线的管理者呢，他们的才智叠房架屋，托起了我们的高度。

所以，我们最终得以献给读者——那些关注、研究、探讨、实践企业文化的管理一线的人们，是这样一种态度、立意、高度、角度和追求——让企业文化落地，让企业文化变现，让企业文化创造价值，让企业经由企业文化建设之路，获得健康、持续发展的动力。

# 目录

## Contents

## 企业文化如何落地

### 序 言

- 1 话说中国企业文化评论 笛音

### 第一部分 理论探索

- 3 前言：企业文化不是附庸风雅 编辑部
- 7 企业文化需要组织保证 儒学
- 10 企业文化靠谁落地 安文
- 13 企业文化落地的“四个必须” 徐发生
- 17 文化创新与创新文化 王吉鹏
- 21 文化是品牌的土壤 徐耀强
- 24 企业文化建设的价值追求 韩浩波 郭悟芳
- 27 加强基层金融文化建设 湛争勇
- 30 塑建独具特色的煤企文化 刘传俊
- 34 加强安全文化建设 助推企业和谐发展 许正伟
- 38 企业国际化与文化差异 傅红

|    |             |         |
|----|-------------|---------|
| 43 | 强化跨国公司社会责任  | 吴光芸 杨 龙 |
| 46 | 绿色是金        | 大卫·施沃伦  |
| 50 | 企业社会责任及实现机制 | 张 静     |

## 第二部分 企业实践

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 59  | 激情进取 航空报国        | 曾良才 |
| 65  | 潞安新文化的特质与内涵      | 任润厚 |
| 72  | 企业文化的执行官         | 陈韶辉 |
| 75  | 企业文化落在项目实处       | 伍 振 |
| 81  | 京东方：以组织力量宣贯企业文化  | 梓 钦 |
| 84  | “一米爱”打造好利来       | 乌 恩 |
| 89  | 张世杰和他的“金吉列”      | 乌 恩 |
| 93  | 二十冶企业文化建设实务      | 李 勇 |
| 97  | 平禹煤电：安全文化大于天     | 尚 勇 |
| 101 | “五项修炼”推进服务文化“落地” |     |
| 106 | “滴水”的放大效应        | 孙 志 |
| 110 | 汉中烟草安全文化建设思考     | 马 霄 |
| 114 | 地产业内刊的前世今生       | 全 忠 |
| 119 | 广东企业宣传总监年薪百万     |     |
| 122 | 内刊对谁负责           | 单金焱 |

### 第三部分 管理智库

- |     |                      |        |
|-----|----------------------|--------|
| 127 | 反求诸己与啐啄同机            | 方建国    |
| 129 | 说说开会                 | 蒲广济    |
| 131 | 解读 SOX 法案：全员参与企业内部控制 | 李馨弘    |
| 133 | 企业文化与长征精神            | 石金强    |
| 136 | 企业里的士大夫              | 俞雷     |
| 139 | 讲故事 学管理              | 夏哲     |
| 141 | 猎人的难题                | 孙立冰 赵飞 |
| 143 | 品牌建设“两只手”            | 夏剑     |
| 145 | “狼性”华为               | 李向阳    |

### 第四部分 附录

- |     |            |       |
|-----|------------|-------|
| 149 | 纸馅包子与基本价值观 | 笛音 黄洁 |
|-----|------------|-------|

第一部分

理论探索



## 企业文化不是附庸风雅

编辑部

过去，企业认为赚钱最重要，无论是让黑猫还是白猫去做；后来，企业觉得“马上打天下，不能马上治天下”，管理众多的人员和业务，仅靠制度毕竟势单力薄，文化的独特价值骤然凸现；现在，对现代管理理论和文化灵魂深有领悟的企业家们越来越认识到，知道的不一定能说好，说得好的不一定能做好；企业文化理念要落地太重要了，文化落地的方法和历程，在一定程度上就是企业从优秀到卓越的历程。

一个企业提出真正切合公司发展实际的文化理念是很有挑战性的。因为，这些理念肩负着从精神层面导引公司全部员工行为的重任，要从众多企业自身管理实践中提炼出高屋建瓴的理念，可以让企业因此而具有内在活力和竞争力，这是一件灵魂认知和重塑的复杂性工程。

但是，把这些理念变成企业员工的行为，变成企业组织的行为，更具有挑战性。因为，人们对一些理念可以很容易感知表面的含义，但未必真正能够理解其深刻的寓意；即使领略了其寓意，也未必能在高层领导中达成共识；高层领导的共识能否融入到高层领导自身的自觉行为也是很不容易的，因为一个组织的高层领导的他律机制往往是薄弱的、有形无实的，自律精神往往很不确定；只有高层的良好表率，才能促成其他员工对文化理念的认同；员工的认同能够成为员工的行为，还要靠业务规范、管理制度的“硬性”机制保障，也要靠团队精神、员工关系管理、沟通机制、激励机制等“软性”措施的护航；员工的行为能否集成为组织的绩效，需要对既定文化理念行为化的一以贯之的坚持精神。

据中国企业家调查系统近年组织的“中国企业家经营者问卷跟踪调查”数据显示，在接受调查的企业经营者中，认为本企业的企业文化建设目前处在“基本形成阶段”的占44.1%，处在“酝酿探索阶段”的占36.2%，处在“深化提高阶段”的占16.3%，另外还有3.3%的企业处在“不太清楚”的阶段。

从企业规模看，大型企业处在“深化提高阶段”的占31.6%，比小型企业多24.8个百分点；小型企业处在“酝酿探索阶段”的占49%，比大型企业多27.6个百分点；中型企业处在“基本形成阶段”的较多，占47.9%。

从经济类型看, 私营企业处在“酝酿探索阶段”的较多, 占49.1%; 处在“深化提高阶段”和“基本形成阶段”的较少, 占44.4%; 外资企业处在“深化提高阶段”和“基本形成阶段”的较多, 占68.9%; 处在“酝酿探索阶段”的较少, 占27.3%。

调查结果还显示出目前企业文化建设中存在的主要问题。

企业经营者对企业文化的制度层面相对熟悉, 对精神层面和行为层面的关注程度相对较低; 企业经营者对本企业的文化建设中的经营理念、企业品牌和企业形象较为满意; 大多数企业经营者强调企业文化中的顾客导向, 同时也重视员工发展与团队合作、社会责任、创新与企业家精神、制度标准化等方面。

此外, 企业经营者大多认识到企业文化建设的重要性, 但在行动上还存在较大差距, 比如多数企业对文化创新的认识不够充分, 没有制订企业文化发展规划, 未将企业文化建设列为企业经营者的主要工作, 社会对企业文化建设的支持力度不够充分。

调查显示, 企业文化建设在国有企业中多由党委书记负责, 在非国有企业中多由董事长、总经理负责。

关于企业文化建设的负责人, 调查结果显示, 由总经理、党委书记负责的分别占27.8%和27.6%、董事长负责的占21.8%、工会主席负责的占16.4%、其他人员负责的占6.4%。

从经济类型看, 国有企业由党委书记负责企业文化建设的比重明显较高, 私营企业、股份制企业和外资企业由董事长、总经理负责的相对较多。

半数以上企业有相关部门负责企业文化建设。企业是否有负责企业文化建设的相关部门, 能从一个侧面反映该企业的企业文化建设情况。调查结果显示, 超过半数(54.1%)的企业有相关部门负责企业文化建设, 没有相关部门负责的占45.9%, 前者比后者多8.2个百分点。

从分组情况看, 大型企业、国有企业有相关部门负责企业文化建设的比重明显较高。

根据国资委对146家中央企业的调查, 近95%的企业成立了企业文化建设工作的领导机构, 84%的企业初步确立了企业精神、核心价值观和经营管理理念, 78%的企业初步建立了理念识别系统、行为识别系统。

这样的调查结果, 足以说明企业文化落地, 对人性、对管理理论、对企业传统、对领导管理技能有很高的要求。文化理念的落地是个系统的工程, 是一个长期动态演变的过程, 在这个过程中, 企业从生存到成熟, 从优秀到卓越, 从蛮荒的企业原始经营欲望到理性与人文结合的企业管理境界……

在制作这一专题的过程中, 我们发现很多企业的企业文化理念提炼的也非常漂亮, 但都是表面上的一些华丽的辞藻, 一点特色都没有, 这种文化只能是作为一种

点缀的话语，放在网站上给外人看看，一点效果都没有。还有一些企业的所谓企业文化建设，写在纸上，挂在墙上，就是职工不认同。比如一些企业曾经找了所谓的专家给企业设计了很厚的一本“企业文化”建设纲要，没少花钱，可职工就是记不住，也不知道所以然。更可笑的是有些企业的老总自己都没有好好看过他们做的这个东西，最后束之高阁，藏于密室，成为了企业作秀的东西。与一些企业把企业文化复杂化相反的是，一些企业把企业文化想的过于简单，以为形成“四六”句，写几个口号、制作个标识、旗帜甚至写个厂歌等就以为是企业文化，而这些放之四海皆准的口号根本就和企业的实际脱节，不仅没有特色，更没有和管理相融合。形神不统一，有外型没内涵，无法成为职工的自觉行动。这些都暴露了在企业文化及其建设方面存在的肤浅、片面、不求甚解和附庸风雅。

国资委副主任王瑞祥曾经说过，“一个企业的企业文化真正成功的标志就在于，企业的价值观及其相关理念被职工认知、认同、认可后变成企业职工的自觉行动，体现在生产、管理以及经营的全过程。”企业文化不能离开以人为本的思想，不能把人简单地放在生产线上使用。企业文化建设说到底还是做人的工作，要始终把握员工队伍建设这个根本，坚持以人为本，以文化人，以文育人，通过内化于心，固化于制，外化于行等扎实细致地工作，引导员工培育与现代企业制度相适应的思想观念，养成与市场经济相适应的良好职业道德和行为规范。当然也不仅仅是简单地关心照顾，而是怎样充分调动起职工的潜在能动性。因为人是生产力要素中最主要最能动的因素。发展的成果要由谁来共享？这也是企业文化需要解决的问题，也就是为了谁、依靠谁，谁来享受成果的问题。

2006年6月，王瑞祥曾率团考察了丹麦马士基集团、瑞典沃尔沃集团和爱立信集团以及芬兰诺基亚集团，这四家企业不仅是世界500强企业，而且是行业的排头兵。期间他一直思考和探讨的重点问题是：为什么在他们那里出现了小国家、大企业，小产品、大市场，小机构、大管理的现象。这些百年企业、跨国公司成功的奥秘到底是什么？考察之后，王瑞祥得出的结论是，这些企业成功的奥秘，最重要的原因之一就是这些企业有健全且持续传承、不断发展的企业文化，这些企业文化保证了企业的决策行为、经营行为和员工行为与企业的发展是相适应的，他们走出去的形式是产品，实质就是企业文化。

国资委主任李荣融同志曾经指出，国有企业理应走在企业文化建设的前列，因为企业文化的结晶是企业竞争力，来自于企业，扎根于企业，更发展于企业。所以，切实搞好中央企业的企业文化建设，积极倡导和树立与社会主义市场经济相适应的新观念、新文化，正确引导国有企业广大职工的思想观念和行为规范，是深化国有资产管理体制改革，推进国有企业改革发展稳定的重要保证和迫切需要。

《中国企业文化评论》制作这一专题，集纳专家学者、著名企业推进企业文化

有效“落地”的思想火花和实践探索，通过对这些宝贵经验的全景扫描，希望能够回答“如何有效构建企业文化落地的组织架构，通过什么样的具体举措才能使企业文化在本企业落地生根，对企业管理起到作用？”等等这些在当前较为普遍的问题，对于企业文化工作者提炼独具本企业特色的企业文化，并将其流程化、制度化的执行起到一定的帮助。

（一）企业文化落地的组织架构设计。企业文化落地是一个系统工程，需要企业高层的高度重视和亲自参与。企业文化落地组织架构设计，首先要明确企业文化落地的目标，然后根据目标设计组织架构。企业文化落地组织架构设计，应该遵循以下原则：一是精简原则，二是高效原则，三是权责明确原则，四是协同原则。

企业文化落地组织架构设计，应该明确企业文化落地的工作流程。企业文化落地工作流程设计，应该遵循以下原则：一是流程清晰原则，二是流程简洁原则，三是流程可操作原则，四是流程可考核原则。

企业文化落地组织架构设计，应该明确企业文化落地的工作职责。企业文化落地工作职责设计，应该遵循以下原则：一是职责明确原则，二是职责量化原则，三是职责可考核原则，四是职责可激励原则。

企业文化落地组织架构设计，应该明确企业文化落地的工作考核。企业文化落地工作考核设计，应该遵循以下原则：一是考核指标明确原则，二是考核指标量化原则，三是考核指标可操作原则，四是考核指标可激励原则。

企业文化落地组织架构设计，应该明确企业文化落地的工作激励。企业文化落地工作激励设计，应该遵循以下原则：一是激励目标明确原则，二是激励目标量化原则，三是激励目标可操作原则，四是激励目标可考核原则。

企业文化落地组织架构设计，应该明确企业文化落地的工作培训。企业文化落地工作培训设计，应该遵循以下原则：一是培训内容明确原则，二是培训内容量化原则，三是培训内容可操作原则，四是培训内容可考核原则。

## 企业文化需要组织保证

企业文化建设不一定要成立专门的部门，但必须要有相关的责任部门和责任人，要有责任的承担者。

儒学

在国内的咨询公司中，北京仁达方略管理咨询公司在企业文化建设咨询方面始终处于行业的领军地位。作为该公司的董事长和国内企业文化实战咨询的权威，王吉鹏在国内最早提出了“企业文化的起飞与落地”等问题。日前，笔者就企业文化靠谁落地这一热点问题采访了王吉鹏。

### 企业文化“落地难”原因探析

笔者（以下简称笔）：企业文化落地目前是一个热点话题。目前有不少描述企业文化重要性的提法，比如21世纪的企业管理已经由以前的经验管理、科学管理过渡到文化管理，企业的竞争已经从产品竞争、技术竞争过渡到文化竞争等等。但比较普遍的反应是企业文化还停留在“三上”（挂在嘴上、写在纸上、贴在墙上）和“三感”（读后感、观后感、全凭自我感觉）阶段。您认为导致企业文化不能成功落地的原因有哪些？

王吉鹏（以下简称王）：导致企业文化难以落地的原因主要有以下四方面的原因：

第一，对企业文化的认识不够。对任何事情，只有认识清楚了才可能投入精力和资源。比如认识到资本运营是一条好路，就构建资本运营能力，市场营销是一条好路就构建市场营销能力。而目前企业对文化管理的认识不够，还有企业认为企业文化就是作秀。认识不到企业文化是科学，就会导致尊重不够，就谈不上敬畏，投入自然就少。

第二，目前国内企业多种所有制并存，以传统的国有经济和国有企业为主，而在传统的国有企业中，习惯把党政分开，把文化放在党委系统和党群工作里，把企业文化与思想政治工作和精神文明建设当成一码事，这就在认识论上发生了偏差。

第三，国内企业文化实践缺乏科学的理论指导。仁达方略致力于企业文化知识、理论和方法的推广，我们在这方面投入了巨大的资金和精力，办杂志，到全

国巡讲。但目前像仁达方略这样真正投入传播企业文化科学知识的机构还太少。

第四, 缺少实践交流。目前在国内, 高端的阶层通过上EMBA交流, 低端的阶层通过考察和看书看文章交流, 而系统抽象出来的规律性的内容交流少。国外经理人队伍市场已经成熟, 可自由流动和交流。国内实践交流的加强还得依靠市场经济发育的成熟, 而不是一个学科和理论问题。

## 企业一把手在企业文化建设中的角色定位

笔: 企业文化建设离不开企业领导的重视和支持。现在还有一种说法, 认为企业文化就是老板文化。对此观点您怎么看? 您认为企业领导在企业文化和落地方面充当什么样的角色, 发挥什么样的作用?

王: 企业一把手在企业中的角色包括四个方面: 1) 缔造组织者, 一定要加上“组织”两个字, 决不是缔造者; 2) 身体力行者; 3) 执行监督者; 4) 变革提出者。

企业文化是以一把手为核心的企业家群体和全员的文化。企业文化就是老板文化只有一种情况, 那就是企业家的个人意志与企业意志完全重合, 企业家与企业文化完全一致。

## 责任部门需视具体情况而定

笔: 目前各企业负责企业文化建设的部门各不相同, 有的企业设立企业文化中心和企业文化部, 有的企业在其他部里设企业文化处, 还有一些企业没有专门的企业文化部门, 而是分散在其他部门中。您认为有没有必要成立专门的企业文化部门?

王: 这涉及到组织结构设计问题。组织结构设计要承载组织的职能, 并不是说一个职能就需要一个部门。企业文化以前放在工会、政工部、团委、人力资源部, 成立专职的企业文化部后可以将其他部门的一些职能转过来。按照现代企业制度的要求, 政工部就应转化为企业文化部。因为企业文化部使用的是“企业语言”、“国际语言”, 有利于企业之间特别是国际企业之间的沟通和交流。针对目前国内对企业文化的认识、适应和运用程度不高的实际情况, 职能部门有利于对企业文化提供组织上的保证。

笔: 现在不少企业的企业文化建设都由其他部门代行, 包括人力资源部、总裁办、党办、宣传部、工会、团委等, 不同企业各不相同。您认为这些部门在进行企业文化建设时各有什么优势?