

赵建平 著

企业文化

—— 管理的

灵魂

中国石化出版社

企业文化

——管理的灵魂

赵建平 著

中国石化出版社

内 容 提 要

本书分为四篇:第一篇常识篇,重点介绍企业文化的内容、作用和营造方法;第二篇修炼篇,从团队学习、确立共同愿景、调整心智模式、自我超越和系统思考五个方面介绍企业和领导者提高文化素养的修炼方法;第三篇理念篇,从经营理念、企业精神、团队意识、竞争合作、企业形象和创新等6个方面论述企业文化的培育;第四篇典型篇,重点介绍华为文化和华侨城文化。

本书是企业管理人员参考用书,也可作为企业员工培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化:管理的灵魂/赵建平著. —北京:中国石化出版社,2002

ISBN 7-80164-261-9

I. 企... II. 赵... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 051397 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail:press@sinopec.com.cn

河南中原石油报社彩色印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所经销

*

850×1168 毫米 32 开本 16 印张 403 千字 印 1—3000

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

前 言

自2001年5月以来,我相继在中原油田举办的领导干部经济与法制培训班、党委书记“三个代表”学习班、后备干部工商管理培训班和基层干部管理培训班上作了企业文化专题讲座。由于文化管理是企业现代化管理的新趋势,有许多新内容、新思路、新观点、新方法、新案例可讲,加上用多媒体授课,学员普遍感到有新意、有高度,很受启发,所以给予较高的评价。第一期领导干部经济与法制培训班结束时,学校按照优、良、中、差四个档次,组织69名学员评价授课情况,企业文化课得优秀票52张,良好票17张,优秀率达75.36%,是6门课中最高的。

每次讲课,都有一些热心的朋友向我建议,说是你讲的企业文化内容系统、信息量大、案例很多、生动诱人,目前这类书又比较少,你可以写一本企业文化专著,肯定受欢迎。在这些朋友的热情鼓励和支持下,我在做好正常研究工作的同时,边讲课、边学习、边收集、边扩充、边完善,到2001年11月份,一本20万字的《企业文化——管理的灵魂》书稿初步完成,经过近一段时间的修改、整理,现在基本上具备了出版的条件。

全书共分四篇十八章。第一篇是常识篇,包括第一章~第五章,主要是在介绍企业文化的兴起、发展趋势和有关国家民族企业文化的基础上,阐述企业文化的内容、作用和营造方法;第二篇是修炼篇,包括第六章~第十章,主要是参考美国彼得·圣吉的《第五项修炼》,从企业文化建设中的团队学习、确立共同愿景、调整心智模式、自我超越和系统思考五个方面,介绍企业及领导者提高文化素养的修炼方法;第三篇是理念篇,包括第十一章~第十六

章,主要是从经营理念、企业精神、团队意识、竞合意识、企业形象和创新等6个方面探讨企业的培育方法。第四篇是典型篇,包括第十七章和第十八章,重点介绍华为文化和华侨城文化,供读者参考。

本书的出版可以说是自己学习体会的积淀和升华。既然是学习体会,那么就是在收集大量的资料信息,学习了大量的企业文化知识后,经过比较系统的思考、梳理、整合、提炼,最后形成了这本《企业文化——管理的灵魂》。所以,我把这本书比作一棵树,它是汲取了大量的营养而长成的。如果没有众多的专家、学者和探索者的研究成果,全靠自己从零开始,一点一滴的研究、琢磨和积累,本书就难以有现在这样的广度与深度,甚至就没有本书。在此,我要感谢他们,是他们给了我启发,我是借用和汲取他们的力量而前进的。

与许多社会科学和边缘学科的书籍一样,本书除介绍少量的方法外,更多的是有关培育企业文化的思路及探讨。如果读者阅读了本书后,能够在做人、做事、做企业方面受到一点启发,本人的愿望就达到了。

培育企业文化的关键是企业家、经营者。企业家、经营者成就事业的两个轮子:一是经营思想,二是人文思想。经营思想的对象是社会资源,即如何驾驭并顺应瞬息万变的市场,点石成金,使社会资源变出更高的价值;人文思想的对象是人力资源,即如何把握和引导人的思想文化观念,使分工不同的人自觉地实践企业文化,实现企业的可持续发展。从这个意义上说,没有人能够代替企业家、经营者做企业文化的设计。企业家、经营者必须以自己的人文思想承担建设企业文化的使命。没有人文思想的企业家、经营者是不可思议的。所以,企业文化的培育,要靠企业领导从实际出发,亲手设计,亲手打造,这是任何书籍和局外人都无法替代的。通俗地说,叫做“吃自己的饭,流自己的汗,自己的文化自己建。”

企业文化除了机制和制度外,多数属于信念和精神的范畴,是企业的灵魂。它不仅需要认真地“学”,更需要严格地“习”,不仅要体现在文字上,更重要的是体现在企业做的每一件事和每一个人的言行上。因此,培育和运用企业文化需要从每一个人做起、从每一件事做起。特别是企业家、经营者要身体力行,带头实践,做培育企业文化的楷模;同时要当教练、当老师,把自己在实践中的做法和感受传授给员工,渗透到员工的心灵,变为员工的共同追求和行动。

有关领导及许多单位的经理(厂长)、党委书记,对本书的写作给予了热情的关心和有力的支持。没有他们,就没有本书的成稿和出版,在此表示衷心的感谢。

由于水平有限,书中定有不少疏漏,有些观点仅为一家之言,欢迎批评、指正和讨论。

作 者

二〇〇二年七月

目 录

第一篇 常识篇

第一章 文化管理是企业管理的创新与发展	(2)
经验管理时代	(2)
科学管理时代	(2)
一、以泰罗、韦伯、法约尔为代表的“古典管理”时期	(3)
二、以巴纳德、梅奥、麦格雷戈为代表的行为科学时期	(6)
文化管理时代	(14)
一、企业文化形成的条件	(14)
二、企业文化形成的过程	(15)
三、企业文化在中国的传播与推广	(17)
21 世纪企业文化发展的趋势	(18)
一、企业文化对企业兴衰、企业发展所起的作用将越来越显著、越来越大	(18)
二、企业文化将更加突出地表现为一种市场经济中的微观文化、经营管理文化	(18)
三、企业结盟取胜,实施双赢战略必然要追求“文化沟通”和“双赢思维”的发展	(19)
四、企业精神的概括和提炼更加富有个性特色和独具的文化底蕴	(19)
五、在企业文化建设中,将更加注重企业精神、企业价值观的人格化和“人企合一”的境界	(19)

六、“学习型组织”的企业文化将更加受到关注	(20)
七、企业文化的独特性将越来越表现为企业差别化战略 和企业的核心竞争力	(20)
八、作为企业文化的第一设计者——企业家的素质、决策 力将越来越重要	(20)
不同视角看企业文化	(20)
第二章 有关国家和民族的企业文化	(25)
美国的企业文化	(25)
一、美国的民族文化	(25)
二、美国企业文化的主要特点	(26)
三、美国最优秀公司的基本信念	(32)
日本的企业文化	(35)
一、日本企业文化的主要特点	(35)
二、日本优秀企业的基本理念	(39)
犹太人的企业文化	(40)
一、犹太民族是世界上最聪明、最富有的民族	(40)
二、犹太人企业文化特点	(41)
第三章 中国的企业文化	(45)
中国传统的企业文化	(45)
一、传统的中国企业文化	(45)
二、海外华人的企业文化	(46)
三、传统儒家文化需要调整和完善	(48)
国内企业文化的发展趋势	(49)
一、由重“官”到重“商”的转变	(50)
二、由求“大”到图“强”的转变	(51)
三、由求“华”到求“实”的转变	(55)
四、由求“多”向求“专”的转变	(55)
五、由“粗”到“精”的转变	(58)

六、由“醉”到“醒”的转变	(58)
我国知名企业的基本理念	(60)
一、中国石油天然气集团公司	(60)
二、中国石油化工集团公司	(63)
三、海尔集团	(64)
四、春兰文化	(68)
五、TCL 王牌	(74)
六、小天鹅	(75)
七、紫光文化	(78)
八、海信文化	(80)
第四章 企业文化是新型的管理模式	(81)
企业文化的定义	(81)
一、什么是文化?	(81)
二、什么是企业文化?	(82)
三、企业文化定义的分类	(85)
企业文化的基本内容及特点	(87)
一、企业文化的基本内容	(87)
二、企业文化的主要特点	(89)
企业的功能	(91)
一、企业文化的作用	(91)
二、企业文化是企业发展的驱动力	(94)
三、企业实行文化管理——无为而为	(94)
企业文化也有先进与落后之分	(96)
一、短命型公司特点	(96)
二、长寿型公司的特点	(97)
对企业文化的总体评价	(97)
从知名企业看企业文化	(100)
一、清华紫光总裁张本正谈企业文化	(100)

二、思科副总裁林正刚认为企业文化——高速列车的动力	(100)
有关企业文化的讨论	(102)
第五章 企业文化重在建设	(107)
企业文化建设的必要条件	(107)
一、企业文化建设的重要性	(107)
二、企业文化建设的基本特点	(108)
三、培育企业文化是不断强化的过程	(109)
培育塑造企业文化的程序与方法	(111)
一、培育企业文化的程序	(111)
二、培育企业文化的方法	(114)
三、培育企业文化要十分重视发挥企业模范的作用	(115)
四、培育企业文化要选择适当的模式	(116)
五、培育企业文化要考虑自身的特点	(118)
消除病态文化 培育健康文化	(119)
一、企业要十分重视消除病态文化	(119)
二、企业要积极培育健康文化	(121)
三、培育企业文化要消除障碍	(122)
四、培育企业文化不能一劳永逸	(123)
五、要着眼于打造长寿的企业文化	(124)
六、必须全员全方位地培育企业文化	(124)
消除企业文化建设的误区	(125)
一、注重企业文化的形式,忽略企业文化的内涵	(125)
二、将企业文化等同于企业精神,使企业文化脱离企业管理	(126)
三、将企业文化视为传统文化在企业管理中的直接运用	(126)

四、忽视企业文化的创新和个性化	(126)
五、把企业文化当做思想政治工作	(127)
加强企业文化的研究和探讨	(132)
一、企业文化要适应“结盟取胜”新战略发展趋势的要求	(133)
二、培养浓厚的学习氛围	(133)
三、企业文化与生态文化的有机结合	(134)
四、注重树立良好的企业形象	(134)
五、注重企业精神与企业价值观的人格化	(135)
六、企业文化将从商业氛围升华出来,更重视育人 ...	(135)
七、培育具有个性化的企业文化	(135)

第二篇 修炼篇

第六章 团队学习	(138)
学习是适应新经济及企业内外部环境变化的需要	(138)
一、学习是迎接新经济到来的需要	(138)
二、社会生产方式和人们的生活方式、思维方式正在发生 重大的转变	(149)
三、企业的内外部环境发生了深刻变化	(149)
四、管理概念和观念的创新	(153)
五、人的思想观念和生活方式发生了深刻变化	(156)
适应变化的重要途径是团队学习	(157)
一、企业应该成为学习型组织	(157)
二、学习要有方法技巧	(158)
三、学习的关键在于领导	(161)
四、学习型组织的优势是团队学习	(163)
五、学习的落脚点是转变观念和挑战思维方式	(165)

第七章 确立共同愿景	(167)
愿景是愿望的景象	(167)
愿景是先进的文化理念	(169)
铸造共同愿景的步骤	(171)
设计共同愿景的方法	(172)
知名企业的愿景	(172)
第八章 改善心智模式	(175)
运用心理学技术调整心态	(176)
一、正面暗示,鼓励自己坚定信心,鼓足勇气	(176)
二、超我观想,树立超我形象	(179)
三、光明思维,多看生活中的美	(180)
四、侧向思维,永不言败	(182)
五、中和情绪,保持平常与平和的心态	(183)
六、放松入静,开发潜能	(185)
要有悟性、理性、野性和韧性	(186)
一、悟性,就是能够因势利导、发现机遇和创造机遇	(186)
二、理性,即服从规律,实事求是,坚持真理,不盲干蛮干	(187)
三、“野性”,就是高屋建瓴,当机立断,敢于拍板	(188)
四、韧性,就是百折不挠,把事情做成功	(189)
要具备“三心”:用心、决心和信心	(190)
一、要“用心”,善于捕捉机遇	(190)
二、要有决心,对事业执着追求	(191)
三、要有信心,自信是精神支柱	(192)
要积极地实现两个转变	(192)
一、要自觉主动地由量变到质变	(192)
二、由重视智商变为既重视智商更重视情商	(193)

辩证地看待自己	(196)
一、辩证看待自己的长处与短处	(196)
二、辩证地看待成功	(196)
三、辩证地看待失败	(197)
四、辩证地看待经验	(197)
五、辩证地看待自己与别人	(199)
体贴关心下属	(200)
一、要有新的领导理念,善于使用“白金法则”	(200)
二、要唯才是用,用人所长	(202)
三、要善待员工,与员工心贴心	(204)
四、加强对员工的培养,创造人才脱颖而出的环境	(205)
第九章 自我超越	(207)
自我超越要有追求和压力	(207)
自我超越要有独立意识	(208)
自我超越要有自强不息的精神	(210)
自我超越要扬长避短,选准目标	(211)
自我超越要有坚定的信念	(212)
自我超越要不顾“面子”做别人不愿意做的事	(212)
超越自我要淡泊名利	(215)
超越自我要把握现在	(216)
自我超越要挑战现状、永不满足	(217)
第十章 学会系统思考	(219)
从啤酒游戏看系统思考	(219)
企业实施发展战略需要系统思考	(221)
一、企业进入战略制胜时代	(221)
二、应对变化的对策是“变”	(222)
三、适应变化要从实际出发	(224)

四、适应变化需要科学的发展战略和策略	(227)
战略决策需要系统思考	(229)
一、要学会战略性思考	(229)
二、战略决策需要理性化	(230)
三、战略决策需要规范的可行性研究	(231)

第三篇 理念篇

第十一章 价值观与经营理念	(237)
确立认同一致的价值观	(237)
一、价值观的分类	(237)
二、当代企业价值观	(238)
三、企业价值观的特征	(239)
四、企业价值观的培育	(239)
五、企业价值观的作用	(239)
经营理念是企业价值观的集中体现	(241)
一、什么是经营理念	(241)
二、经营理念的作用	(242)
三、不同类型经营理念比较	(242)
四、企业经营理念即价值观的类型	(244)
五、成功企业的价值观有许多相似之处	(245)
六、培育与构筑科学的经营理念	(246)
七、新世纪经营理念的变化趋势和特点	(247)
卓越公司的经营理念	(248)
一、卓越公司经营理念的共同特点	(248)
二、卓越公司的经营理念	(249)
三、卓越公司经营理念的精髓	(255)
企业经营理念案例	(258)

一、日本东京“三店”即洗衣店、糕饼店和米店的故事	(258)
二、王永庆的经营理念	(260)
三、北京三元乳业公司的经营理念	(260)
四、南京某商场的经营理念	(260)
五、黄骅信誉楼的经营理念	(261)
六、深圳房地产商的经营理念	(262)
七、广州某宾馆“婴儿油”的故事	(262)
八、米粉店小老板的经营理念	(262)
九、山东六禾饲料集团的经营理念	(262)
十、四川铁骑力士公司的经营理念	(263)
某些方面需要端正经营理念	(263)
一、对待顾客的忠诚度不够	(263)
二、对员工的亲同感不够	(266)
三、做事的严细度不够	(267)
第十二章 企业精神和企业家精神	(273)
企业精神是企业文化的灵魂	(273)
一、优秀企业的企业精神	(273)
二、企业精神具有鲜明的个性	(279)
三、企业精神的分类	(280)
四、企业精神的重要特征	(281)
五、提炼企业精神要有特色	(283)
企业家精神	(284)
一、企业家的重要特征	(284)
二、企业家是素质而不是职务	(285)
三、企业家的基本素养	(286)
四、企业家的重要作用	(288)
五、新世纪的企业家精神	(289)

六、关心企业家,大力培育企业家精神	(293)
第十三章 团队精神	(298)
团队文化是企业文化建设的重要内容	(298)
一、优秀团队文化的特征	(298)
二、团队精神是实现企业和个人价值的纽带	(299)
三、建设优秀团队文化是适应时代发展的需要	(300)
中国企业最需要团队精神	(302)
一、中国企业在团队精神方面与西方企业的差距	(302)
二、不善团队合作的历史根源和现实原因	(304)
三、培育团队精神与提倡适度竞争是辩证的统一	(305)
企业要高度重视团队精神培育	(306)
一、团队的分类及培育过程	(306)
二、团队建设需要把握的特点	(307)
三、团队建设要有明确的标准	(309)
四、团队成员的配置要优化	(309)
五、团队建设要注意创造良好的环境	(310)
六、创造优秀团队形成的条件	(310)
七、团队文化建设不宜的三种模式	(312)
培育团队文化需要确立核心价值体系	(313)
一、构筑新的信任	(313)
二、要有以顾客为中心的共识	(315)
三、重在培养团队协作精神	(316)
团队的成功在于成功的团队文化	(317)
一、要有良好的团队素质	(317)
二、团队成员要有良好的文化素养	(318)
三、团队领导的文化素养要求	(319)
四、团队领导要加强能力的培养	(321)
五、团队文化要突出人本管理	(323)

优秀企业的团队文化	(324)
一、联想的亲情文化	(325)
二、柯达“玻璃窗佳话”	(326)
三、韦尔奇的非正式沟通文化	(326)
四、海信的团结共进、众志成城的团队意识	(327)
五、国内外企业聘用人才的考查指标	(327)
团队精神≠集体主义	(329)
第十四章 树立新的竞合意识	(331)
积极竞争 应对挑战	(331)
一、未来企业竞争的十大焦点	(331)
二、竞争有利于资源配置、有利于企业成长	(333)
三、竞争促进了我国经济繁荣和国力增强	(335)
四、要认真研究自己和竞争对手	(337)
五、要善待竞争对手	(338)
合作大于竞争	(338)
一、企业应该树立既竞争又合作的竞合意识	(338)
二、竞合是市场竞争的必然趋势	(339)
三、合作是企业生存与发展的必然选择	(342)
四、合作的有效途径是强强联合和购并	(343)
企业进入战略联盟时代	(346)
一、合作是市场经济发展的主流	(347)
二、企业合作的主要形式是战略联盟	(347)
三、战略联盟改变了竞争规则	(348)
四、战略联盟的主要形式	(348)
五、战略联盟的优越性	(349)
六、战略联盟是中国企业入世后的核心策略	(350)
七、如何有效的结成战略联盟	(351)
八、结盟要高度重视双赢	(352)