



21世纪高职高专“十二五”规划教材

企业文化

QIYE
WENHUA

舒志华 主 编
辛艳霞 张 荣 副主编



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

21 世纪高职高专 “十二五” 规划教材

企业文化

主 编：舒志华

副主编：辛艳霞 张 荣

内 容 提 要

《企业文化》为 21 世纪高职高专“十二五”规划教材。本书主要对企业精神文化、企业物质文化、企业制度文化等进行了全面的解读,并从员工形象、品格、能力、行为、习惯、礼仪、心态处事等各个方面进行了全面的考量、分析和阐释,是现代员工和未来员工职场素质和实务历练的指导手册。

本书可作为高职高专院校各专业职业核心能力培养教材,还可作为企业员工管理和员工培训的综合教程和优秀知识读本。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化 / 舒志华主编. —天津: 天津大学出版社, 2012. 11

21 世纪高职高专“十二五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5618 - 4550 - 9

I. ①企… II. ①舒… III. ①企业文化—高等职业教育—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 281151 号

出版发行 天津大学出版社

出 版 人 杨欢

地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编: 300072)

电 话 发行部: 022 - 27403647

网 址 publish. tju. edu. cn

印 刷 天津泰宇印务有限公司

经 销 全国各地新华书店

开 本 185mm × 260mm

印 张 18. 5

字 数 462 千

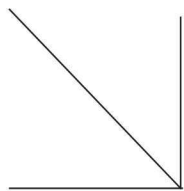
版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 次 2012 年 11 月第 1 次

定 价 37. 00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究



前言

Preface

随着人们生活水平的提高和就业观念的转变,公司管理制度、人际关系、个人发展环境、文化氛围等越来越成为大学生择业时关注的重点。因此,企业文化已成为大学生择业必备的知识。企业文化所决定的工作方式、生活方式将直接影响毕业生在企业的发展。

“以就业为导向”是高校尤其是高职院校人才培养的重要指导思想。以就业为导向,不仅要培养学生具备职业需要的知识和技能,也需要培养学生具备适应企业管理制度的能力和素质。也就是说,大学生在学好文化知识和职业技能的同时,必须具备适应企业文化的能力和素质。因此,学习并认识企业文化应成为大学生的必修课。

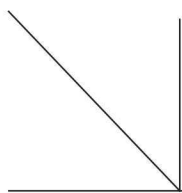
本教材为学生设计了三个方面的内容:认识企业文化、学习职业礼仪、争做金牌员工,比较全面地讲述与解读了高校学生认知企业文化、适应职场环境和提升自身素质所应具备的基础知识和工作行为。教材运用通俗的语言和大量具体生动的案例,用讲故事的方式来认知、理解企业文化,通过各种职场环境来解读分析职业行为,通过过程训练来提高职业素质。

本教材在内容上采用模块化编排,适应大学生学习特点,以学生的学为主导组织学习内容,以项目引领,任务驱动,设计了案例、理论知识、相关链接、过程训练、分享等环节,变枯燥的理论知识为具体可感的认知内容与训练项目,使学生易学、易懂、易会。模块一的企业精神文化部分和模块二由舒志华执笔编写,模块一的企业物质文化和企业制度文化部分由张荣执笔编写,模块三由辛艳霞执笔编写。

在编写过程中,编者选用了大量优秀企业文化的经典案例,参阅了很多礼仪知识方面的书籍与文章,在此谨向各位同行专家们致以敬意和感谢!同时,本书的编写也得到了陈文贤教授、许军教授的关注和指导,在此一并表示感谢。由于时间仓促,疏漏在所难免,敬请读者不吝赐教,使之日臻完善。

编者

2012年6月



目录

Contents

模块一 认识企业文化	1
项目一 走近企业核心文化层——企业精神文化	2
项目二 走近企业外部文化——企业物质文化	59
项目三 走近企业中层文化——企业制度文化	72
模块二 学习职业礼仪	91
项目一 个人仪表礼仪	92
项目二 求职就业礼仪	111
项目三 日常行为交际礼仪	123
项目四 社交礼仪	145
项目五 职场沟通礼仪	163
项目六 公务礼仪	173
项目七 商务礼仪	180
项目八 世界各国礼仪禁忌	198
模块三 争做金牌员工	207
项目一 员工是企业文化的 DNA	208
项目二 企业员工必备的职业素养	219
项目三 成为金牌员工	242
项目四 职场成长与发展	265

模块一

认识企业文化

项目一 走近企业核心文化层——企业精神文化

子项目一：向家电行业中的“航母”——海尔学习企业精神文化

能力目标：在本项目中，我们将通过海尔企业文化，对企业文化有一个宏观上的认识。

任务一：认识海尔的精神内核——敬业报国、追求卓越

■ 案例

徐洪泰——过迪士尼乐园而不入的海尔人

1999年4月30日开始，海尔集团在美国南卡罗来纳州建厂。作为海尔在美国建厂的负责人，徐洪泰第一次去就给美国人留下了深刻的印象。

“我接待过许多中国代表团，但是没见过像海尔人这样抢时间工作的，即使路过迪士尼乐园也不进去，这种精神真了不得！”一见张瑞敏总裁的面，州办公厅主任R先生就在张总裁面前夸起了海尔人。

原来，海尔冰箱进出口公司的徐洪泰到美国开展业务，当R先生得知徐洪泰是第一次到美国时，硬是把徐洪泰拉到了迪士尼乐园门口。面对R先生的盛情邀请，徐洪泰婉言谢绝了：“谢谢，但我的工作还没干完……”R先生感动之余伸出了大拇指：“我接待了上百个代表团，不提到迪士尼乐园玩一玩的，海尔人是第一个！现在我明白了，为什么海尔在短短十几年的发展过程中会创造这么多奇迹！”

分析：“把别人视为绝对办不到的事办成；把别人认为非常简单的事持之以恒地坚持下去。”这句海尔名言最能体现出海尔精神。“敬业报国、追求卓越”已经内化到了海尔的每一个员工心中、每一个工作岗位上、每一个工作细节中。只有企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式，我们才称之为企业文化，而海尔做到了这一点。

■ 理论知识

企业精神文化是用以指导企业开展生产经营活动的各种行为规范、群体意识和价值观念，是以企业精神为核心的价值体系，集中体现在企业独特的、鲜明的经营思想和个性风格上，反映着企业的信念和追求，是企业群体意识的集中体现。它包括企业哲学、企业精神、企业经营宗旨、企业价值观、企业经营理念、企业作风、企业伦理准则以及在这七个核心理念的指导下形成的企业的学习观、创新观、竞争观、人才观、服务观等，是企业意识形态的总和。企业精神文化集中体现了企业全体员工的世界观、人生观和价值观，是构建和谐企业的灵魂。从广义上讲，企业精神文化就是热爱企业、



无私奉献的精神，自力更生、艰苦奋斗的精神，不畏艰难、勇往直前的精神，开拓进取、锐意创新的精神。企业精神文化反映在和谐企业行为上，表现为有坚定不移的信念追求、上下一致的共同目标、人人自律的行为规范、同甘共苦的和谐氛围。例如海尔“敬业报国”、“追求卓越”的精神文化，其核心就是中国传统文化的“忠”。“忠”就是回报，海尔人就是要用最好的产品和服务来回报用户、回报社会、回报国家；“忠”就是真诚，海尔人真诚到永远。而“追求卓越”表现了海尔人永不自满、永远进取、永远创新的生生不息的精神境界。

■ 相关链接

著名管理大师彼得·德鲁克说“一些企业采用疯狂降价的手段提供给买主极优惠的价格与现金折扣，实际上只是白白耗费了巨额的资金，更糟糕的是，流失了大量的买主。”随着产品降价，企业信誉在用户心中的位置也会一落千丈。

■ 过程训练

三小时抢订单——办成了别人办不到的事

“订单就是命令单”，海尔人就是用这种意识，使海尔产品在世界各地的市场份额不断扩大，1999年1—9月份，出口比去年同期增长117%。德国经销商史密斯先生与海尔人做了一笔生意，改变了他十几年来的一种信念。

海外推进本部的电话急促地响起来。这是德国经销商史密斯先生打来的订货电话，他要求“必须两天之内发货，否则订单自动失效。”

“两天内发货实际意味着当天下午经销商所要货物必须装船，”而此刻正是星期五下午2:00，如果按海关等有关部门5:00下班计算的话，时间只剩3个小时了，而按照一般程序，做到这一切几乎是不可能的。

“订单就是命令单，海尔人决不能对市场说不。”几分钟后，一个大胆的决定产生了：船运、备货、报关几项工作要齐头并进，一定要确保货物在当天下午发出。

时间在渐渐流逝，一分钟、两分钟、十分钟……空气仿佛变得凝固起来，每个人都行色匆匆，全身心地投入到工作中。调货的、报关的、联系船期的……在订单面前，海尔人“迅速反应，马上行动”的工作作风发挥到了极致。

当天下午5:30，当史密斯先生得到了来自海尔的“货物发出”的消息后，发来一封感谢信“我做家电十几年了，还从没有给厂家写过感谢信，可对海尔，我不得不这样做！”

讨论：

这个故事中蕴涵着海尔的企业精神，请你从故事中找到并表述出来。

■ 分享

把别人视为绝对办不到的事办成；把别人认为非常简单的事持之以恒地坚持下去。

——海尔名言

■ 案例

小小神童：从市场缝隙中创造市场

以前每到夏季，衣服的洗涤成了不少人的难题。一般的洗衣机费水费电又费时，而用惯了洗衣机的人又不愿意用手洗，海尔人正是看到了消费者的这个难题，开发出了中国第一台“即时洗”洗衣机——“小小神童”。这种微型洗衣机的外形尺寸不到普通全自动洗衣机的三分之一，洗涤 1.5 公斤衣物的水电用量相当于全自动洗衣机的三分之一。由于其省水省电又方便，所以颇受消费者欢迎。

小小神童以“内衣、外衣分开洗，夏天衣服即时洗”的独特优点，开创了人们即时洗衣的新时尚，创造了新生活，风靡了市场，做大了市场蛋糕。被评为中国“十大成功产品之首”的海尔小小神童洗衣机长期占据单一品种销量的第一位，其飞速的发展堪称家电行业的一大奇迹。从普通的无孔脱水、可以加热洗、透明视窗、“手搓式”，再到最新一代的小小神童“双动力”。依靠科研开发实力和不断创新的精神，在不到 6 年的时间里，海尔小小神童洗衣机已迅速发展到了第 14 代，销量突破 300 万台，出口到欧、亚、美、非的 68 个国家和地区，受到了世界范围内消费者的普遍欢迎。

分析：海尔人认为“没有创新只靠速度赢得的市场难以为继。”创新在海尔集团的经营宝典中占据中心地位，整个海尔集团就是以观念创新为先导、以战略创新为基础、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标的创新集体，而这些创新的最终目的又是为了“创造用户价值”。顾客对企业的忠心就是企业的“无价宝”、“金不换”，但在信息迅速传递的资讯时代，顾客也会“移情别恋”。要留住顾客的心，就要不断满足其个性化的需求。为此首先要为内部员工营造个性化创新的空间，以员工对产品的创新力，换取顾客对品牌的忠诚度，使企业永续经营，为社会、为人类的进步作出贡献。

■ 理论知识

创新，是企业的一个整体行为，必须由统一的创新文化作导向。在企业内部，不仅要有创新的机制，更重要的是要有创新的核心价值体系和共同意愿，将创新意识贯彻到每一个人的头脑中，成为全体成员的共识和承诺，使创新成为在统一理念指导下的理智的集体行为。海尔集团就是靠着这种自强不息、锐意创新的精神，以培养员工的创新精神为切入点和关键点，打造出了独特的海尔文化，伴随着海尔从无到有、从小到大、从大到强，从中国走向世界，走出了一条具有自身特色的企业发展之路，逐步成长为家电行业中的“航母”。

企业要在市场的大潮中做一个成功的弄潮儿，依靠的是其核心竞争力。要增强核心竞争力，就需要创新，包括企业文化创新、战略创新、制度创新、管理创新、技术创新、市场创新、产品创新等，其中企业文化的创新在创新体系中居于核心地位。文



化属于意识形态范畴，文化的创新转变了员工的思想观念，同时也为企业实施文化管理开辟了新的途径。创建于1937年的麦当劳，从最初的汽车餐厅发展到当今世界上最成功的快餐连锁店，并跻身世界500强之列，不能不归功于其独特的企业文化和经营理念。麦当劳的创始人雷·克罗先生在创业初期，就为自己设立了快餐店的三个经营信念，后来又创造性地加上了“V”信条，构成了麦当劳快餐店完整的Q、S、C、V经营理念。Q（Quality）即质量，S（Service）即服务，C（Cleanness）即清洁，V（Value）即价值。

■ 相关链接

企业竞争力的实现取决于创新的细胞——SBU。

——张瑞敏

SBU是Strategical Business Unit的缩写，即战略事业单位。如果每个事业部甚至每个人都是一个SBU，那么集团总的战略就会落实到每一个员工，而每一个员工的战略创新又会保证集团战略的实现。

如果员工不能成为SBU，我们就不能满足用户的个性化需求，也可以说SBU具体的体现就是速度和创新，或者说把海尔集团速度和创新的目标量化到每个人身上，每个人都去创新，都以速度去争取用户，那么他就应该成为一个SBU。对外“一站到位”的服务和对内“一票到底”的流程，就是为了最快地满足用户的个性化需求。

如何成为SBU？成为SBU的四个要素是：市场目标、市场订单、市场效果、市场报酬。这实际是企业的四个目标，现在要转化到每个人身上去。

市场目标：以速度体现的市场竞争力，创造用户资源。

市场订单：以创新创造有价值的订单，实现市场目标。

市场效果：以订单执行到位创造出用户满意度的量化数据，并由企业信息化系统显示。

市场报酬：自己创造的市场增值部分在收入中的体现，并能对市场目标的再提高产生作用力。

SBU的目标：SBU的目标对员工、对企业、对用户意味着什么？对员工意味着要成为创新的主体，在为用户创造价值的过程中，体现自己的价值，实际上就是经营自我；对企业来说，如果每个人都成为SBU，形成了企业的核心竞争力，这才是竞争对手不能模仿和复制的；对用户来说，意味着在网络时代，对企业和品牌的忠诚度。如果每个员工都在创新，无论用户的需求怎么变化，企业都能抓得住。

■ 过程训练

海尔酒柜给美国经销商带来的意外惊喜

2001年，美国W连锁超市的H经理有些坐不住了，标价不菲但销量惊人的海尔酒柜给他带来了意外惊喜，原计划一个月销售的海尔酒柜，10天就被抢购一空，并创下日销200台的记录。“我从来没见过如此受欢迎的酒柜！”H经理眼看着每天顾客盈门

而自己无货可售大发感慨。这款由美国权威杂志《家电制造商》专门配图介绍的“Made in China”的海尔珍珠王子酒柜在美国售价高出国内售价，但却以迅雷不及掩耳之势占领了美国90%以上的酒柜市场。海尔酒柜漂亮的外观是美国市场上绝无仅有的，其独特的智能温控功能可分区存放不同品质的红酒和白酒，更满足了消费者对饮酒口感温度的苛刻要求。在消费者强劲购买势头的影响下，W超市第五次更改了2001年海尔酒柜的订单，购买量是2000年海尔酒柜出口美国总量的三倍。

讨论：

海尔珍珠王子酒柜在美国热销的根本原因是什么？

胡鞍钢博士的惊叹：一台也生产？

2001年6月22日，时任中国科学院、清华大学国情研究中心主任的胡鞍钢博士参观了海尔特种冰箱事业部生产线。在生产车间，胡鞍钢博士被一块“海尔特种冰箱B2B、B2C创新订单排期表”吸引住了，表格中填满了出口到各个国家的订单的接收日期、数量、交货期及特殊要求等。最吸引胡鞍钢的是这些订单当中居然有的只有10台。“我们的订单还有一台的呢！”特种冰箱事业部综合部部长王暖诚告诉胡鞍钢。胡鞍钢瞪大了眼睛“一台你们也干？”

“生产一台很正常，我们满足的是用户个性化的需求，而且这些冰箱是‘有主的’，我们都是根据这些订单去生产……”王暖诚介绍道。

胡鞍钢称赞道“怪不得海尔不用打价格战，你们越是这样做，用户越会感到珍贵……”

抬起头，胡鞍钢看到的是一条醒目的标语——专注于用户需求而不是专注于竞争对手。

讨论：

满足用户个性化需求，海尔这样做的价值理念是什么？

■ 分享

有甲、乙两个和尚，他们分别住在相邻的两座山上的庙里。这两座山之间有一条溪，于是这两个和尚每天都会在同一时间下山去溪边挑水，久而久之他们便成为了好朋友。就这样，时间在每天挑水中不知不觉过了五年。突然有一天甲和尚没有下山挑水，乙和尚心想“他大概睡过头了。”便不以为意。哪知道第二天甲和尚还是没有下山挑水，第三天也一样，过了一个星期还是一样，直到过了一个月，乙和尚终于坐不住了，他心想：“我的朋友可能生病了，我要过去拜访他，看看能帮上什么忙。”于是他便爬上了左边这座山，去探望他的老朋友……等他到了左边这座山的庙里，看到他的老友之后大吃一惊，因为他的老友正在庙前打太极拳，一点也不像一个月没喝水的人。他很好奇地问“你已经一个月没有下山挑水了，难道你可以不用喝水吗？”甲和尚说“来来来，我带你去看。”于是他带着乙和尚走到庙的后院，指着一口井说“这五年来，我每天做完功课后都会抽空挖这口井，即使有时很忙，能挖多少就算多少。如今终于让我挖出井水，我就不用再下山挑水了，我可以有更多的时间练我喜欢的太极拳。”

启示：我们在公司领的薪水再多，也都是挑水。而把握下班后的时间挖一口属于自己的井，培养自己另一方面的实力。这样，未来当我们年纪大了，体力拼不过年轻人了，依然还能有水喝，而且还能喝得很悠闲。

任务三：学习海尔的人本文化

■ 案例

黄蔚：我珍惜海尔提供的舞台

1998年，海尔健康型冰箱刚推向市场，就受到广大消费者的喜爱，特别吸引大家目光的是健康型冰箱的包装箱图案设计：两个活泼可爱的“海尔兄弟”拿着气球在欢快地奔跑。包装箱图案为淡绿色，设计新颖，蕴涵健康之义。让人想不到的是，设计人之中的黄蔚竟然是刚进厂的98届实习生。更令人想不到的是，她还独立设计了燃气灶灶具面板，并投入生产而且已产生了经济效益。

是什么让黄蔚有如此作为呢？黄蔚说：“在海尔不论资排辈，企业为每个人提供了广阔的发展空间，自己为何不紧紧把握这个机遇呢！”白天黄蔚在车间实习，下班后她就来到科研所机房里，她大胆参与了健康型冰箱包装箱设计，利用休息时间，在机房里反复设计。包装箱图案设计获通过后，深受鼓舞的她，又自告奋勇承担了灶具面板的设计。现在黄蔚又通过竞争到技术中心工作了。她感慨道：“与其他企业工作的同学比较起来，我是幸运的，因为海尔公平、公开、公正的赛马机制激发出了我的活力，让我无憾此生！”

分析：领导要根据员工不同的职责和特点为他们安排事务，为他们提供能够充分发挥他们潜力的空间，从而调动员工的积极性、创造性、能动性。这样，员工工作起来也能发挥自己的最大作用，为企业创造出最大的利润价值。每个人都有他的优点，好的领导要能发挥出每个人的优势。

■ 理论知识

人力资源是企业发展的第一生产力和永续的推动力，21世纪的企业文化必须是“以人为本”、充满活力的文化，培育以人为本的企业文化是企业经营管理的内在要求。对每一位新进公司的职工，海尔都要进行基本的文化培训，让他们知道青岛海尔的经历，展望未来，开拓前景，让他们明白海尔的管理特色、经营方法，了解企业的外部环境和内在结构，熟悉每个环节，确认公司的价值观念、行为规范，把握企业的整个精神，等等，然后到工作岗位进行业务培训。

海尔集团更注重营造团结和谐的人文气氛。他们坚持“人人是人才，赛马不相马”的用人观，强调要充分挖掘和合理使用人才。他们创办了海尔大学，搭建起通畅、便捷的职工自我提高的平台；建立了“挑战满足感，经营自我、挑战自我”的人力资源开发机制，要求每一个人都要像经营自己的店铺一样经营自己的岗位。对于干部，他们

强调要用《干部自我警示录》等进行自我约束；对员工，他们强调要以“宠辱不惊，自强不息”、“得意不忘形，失意不失态”、“胜人者有力，自胜者强”等作为个人修养标准。海尔集团这种以“人”为中心的经营理念得到了国内外企业界的广泛赞誉，日本能率协会会长富坂良雄对此评价说“中国人在经营过程中把人作为经营的主体，这种逆向思维显示出两国在经营理念和企业文化方面的差异。目前日本企业正在对企业经营体制、理念等进行改革探讨，在这关键时刻，海尔为我们提供了先进经验。”

只有尊重知识、尊重人才，企业才能获得长久发展的动力。这就要求现代企业必须具备深邃的洞察力、多维的视角，在招募人才、选人用人上，唯才是举，使企业充满生机与活力。不仅要广泛挖掘各方面、各层次的人才资源，为人才的脱颖而出创造平等的竞争机会，还要谋求人才的科学组合，以充分发挥整体效能。

企业的生产和服务必须要以顾客为出发点和归宿。在多变的市场竞争中，企业的成败与否要看收入和利润，而收入和利润不仅依赖于商品和服务的价格，在微利的买方市场时代，依赖于购买商品和接受服务顾客的数量和人次，归根到底依赖于企业满足顾客需求的程度。因此，企业必须以顾客为上帝。以顾客需求为根本，开发、生产和提供满足顾客需求的产品和服务，不仅要满足顾客的购买和使用需求，还要注重做好售后服务，满足顾客的售后服务需求。

■ 相关链接

一个企业的竞争力是看企业的员工是增值的资产还是负债。海尔国际化战略能否成功，主要是每一个海尔人的国际化，有了每一个人的国际化才能保证海尔集团的国际化。

■ 过程训练

井蛙归井

井里的青蛙向往大海，请大鳖带它去看海，大鳖欣然同意。青蛙见到一望无际的大海，惊讶不已，急不可待地扑进大海之中，却被一个巨浪打回海滩，摔得晕头转向。大鳖见状，就让青蛙趴在自己的背上，背着它游。青蛙逐渐适应了海水，能自己游一会儿了。过了一阵子，青蛙有些渴了，但它喝不了又苦又咸的海水；它又有些饿了，却怎么也找不到一只可以吃的虫子。青蛙对大鳖说“大海的确很好，但以我的身体条件，不能适应这里的生活。看来，我要回到我的井里，那儿才是我的乐土。”

讨论：

请你谈谈这则寓言故事的深意。

■ 分享

一棵苹果树，终于结果了。第一年，它结了10个苹果，9个被拿走，自己只得到1个。对此，苹果树愤愤不平，于是自断经脉，拒绝成长。第二年，它结了5个苹果，4个被拿走，自己得到1个。“哈哈，去年我得到了10%，今年得到20%！翻了一番。”这棵苹果树心理平衡了。



但是，它还可以这样——继续成长。譬如，第二年，它结了 100 个果子，被拿走 90 个，自己得到 10 个。

很可能，被拿走 99 个，自己得到 1 个。但没关系，它还可以继续成长，第三年结 1 000 个果子……

其实，得到多少果子不是最重要的。最重要的是，苹果树在成长！等苹果树长成参天大树的时候，那些曾阻碍它成长的力量都会微弱到可以忽略。不要太在乎果子，成长才是最重要的。

启示：千万不要因为激愤和满腹牢骚而“自断经脉”。不论遇到什么事情，都要做一棵永远成长的苹果树，因为你的成长永远比每个月拿多少钱重要。

任务四：学习海尔的诚信文化

■ 案例

海尔砸冰箱的故事

1985 年 7 月，海尔还是一家小冰箱厂时，接到用户对冰箱质量的投诉，张瑞敏立即组织人员突击检查仓库，76 台“瑞雪”牌冰箱经检验不合格，张瑞敏命令责任者当众砸毁了这些不合格冰箱。

分析：20 世纪 80 年代，整个家电市场处于供不应求的短缺状态，问题冰箱不是返厂维修，而是全部砸毁，显得那么“不近人情”，似乎也没有道理。然而，冰箱砸出了满城风雨，砸得沸沸扬扬，砸上了媒体，砸进了每个海尔人的心里，也砸出了消费者对海尔的信赖，树立了企业的品牌信誉。

■ 理论知识

现代企业不能没有规章制度，但是单纯依靠规章制度从外部保持生产经营秩序是远远不够的。企业还必须依靠观念形态的东西维系企业职工的心，提高职工自我约束力，保持企业内部各要素间的相对平衡。如果说企业的规章制度体现了企业文化的直接的约束功能的话，那么企业的文化氛围就体现了企业文化的间接的约束功能，这种约束虽然是间接的、无形的，但它一旦形成，在一定意义上比直接约束的作用更大。企业规章制度只能规定劳动纪律而不能规定职工的劳动态度，而企业文化氛围则可以引导职工的劳动态度和行为取向。

■ 相关链接

要在国际市场竞争中取胜，第一是质量，第二是质量，第三还是质量。

我们所有的质量问题，都是人的问题，设备不好是人不好；零部件不合格是人不合格；我们所有发展不起来的问题都是思路问题，不是缺人是缺思路；不是缺件是缺思路。

——张瑞敏

一个铁钉，一个国

1485年，在英国波斯沃斯，国王理查三世准备与奇蒙德伯爵亨利率领的军队决一死战。战争开始的当天，理查让马夫备好自己最喜欢的战马。铁匠在给战马钉掌时，因为少一颗钉子，有一只马掌没有钉牢。两军对垒，理查国王冲锋陷阵，鞭策士兵迎战。眼看就要获胜，突然有一只马掌掉了，战马跌翻在地，理查国王也被掀落。士兵们一见国王落马，瞬间阵脚大乱，纷纷转身撤退。亨利趁机猛攻，俘获了理查。

“少了一个铁钉，丢了一只马掌；少了一只马掌，丢了一匹战马；丢了一匹战马，败了一场战役；败了一场战役，失了一个国家。”《大学》讲齐家治国平天下。就个人而言，勿以恶小而为之，勿以善小而不为。就企业而言，成功决定于细节。如果人能尽其才，物能尽其用，安全没问题，质量有保障，你还怀疑这个企业的实力吗？

讨论：

张瑞敏曾说“伟人就是恶人，恶在哪里？恶到把小事抠住不放，非常认真，不做到就不行。”请你结合实例谈谈对这句话的理解。

■ 分享

甲去买烟，烟29元，但他没火柴，跟店员说“顺便送一盒火柴吧。”店员没给。

乙去买烟，烟29元，他也没火柴，跟店员说“便宜一毛钱吧。”最后，他用这一毛钱买了一盒火柴。

这是最简单的心理边际效应。第一种：店主认为自己在一个商品上赚钱了，另外一个没赚钱。赚钱感觉指数为1；第二种：店主认为两个商品都赚钱了，赚钱指数为2。店主的心理当然倾向第二种了。同样，这种心理还表现在买一送一的花招上，顾客认为有一样东西不用付钱就赚了，其实都是心理边际效应在作怪。

启示：变换一种方式往往能起到意想不到的效果！通常很多事情换一种做法结果就不同了。人生道路上，改善心智模式和思维方式是很重要的。

任务五：学习海尔的速度文化

■ 案例

迅速反应，马上行动

2001年，在“全球海尔经理人年会”上，美国海尔贸易公司总裁迈克反映说，有的消费者抱怨普通冰柜太深，取东西不方便，希望能买到一种上层为普通形式，下面为抽屉的冷柜。海尔集团冷柜产品总部得知这一消息后，迅速组织四名科研人员连夜奋战，仅用17个小时就完成了样机，随之又进行了第二代更新。当这些样机披着红绸出现在答谢宴会上时，所有客商都惊讶不已，随之报以长时间的热烈掌声，海尔人就



这样靠速度征服了客商。

京城“先行者”——辛波

1997年9月，海尔彩电在北京上市。8个月后，根据国家统计局和中怡康经济咨询有限公司对全国100家商场统计的结果显示，1998年5月海尔彩电在北京市场销量第一。有人说，这是意料之中的事，而让人出乎意料的是：这项成绩的创造者竟是个不足23岁的毛头小子。

1998年12月初，某品牌彩电负责人率领30人的直销大军浩浩荡荡开到了北京中旭三利商场，欲同海尔争夺市场。而当时海尔彩电在三利商场只有3名直销员。在如此悬殊力量的对比下，海尔彩电销量依然雄踞三利商场榜首。

“冰冻三尺非一日之寒”，辛波的成功取决于他“迅速反应，马上行动”的海尔作风。一次，辛波在商场谈展台工作时，他婉拒了商场经理共进午餐的邀请，利用午餐时间布置好了展台，令吃完饭回来的商场经理大吃一惊，之后商场便把黄金位置给了海尔彩电。

分时家电，以变制变

前些年，海尔上海中心总理解居志看到一则新闻报道，说上海将推出分时电价，用电低谷时的电费是高峰时的一半，同时了解到上海市民有了这样一个愿望，即“家电要是能晚上用电、白天工作就好了！”由此他联想到，海尔已经有了具备这种功能的产品，只是原先没有把它广泛宣传出去。于是，解居志立即组织人员重新制定产品宣传策略，提炼出“分时家电”这一新的宣传点，接着召开信息发布会，很快就把这记重拳打了出去。同时，他又以最快的速度将这一信息反馈给集团各产品事业部，定制更多的适应这一市场需求的产品。解居志的快速反应不仅抢占了市场先机，也引来了社会舆论对海尔人竞争精神的惊叹。《解放日报》当天发表评论：上海这么多企业都没有抓住这一商机，远在青岛的海尔却紧紧抓住了。

分析：张瑞敏公开宣称“我们靠速度来打造世界名牌”。在竞争如此激烈的市场上，一个分中心经理要全身心地扑在工作上，工作作风尤为重要。海尔人的市场观念，就是以迅速快捷的态度对待市场，决不对市场说“不”。海尔集团认为，“市场唯一不变的法则是永远在变”，只有不断对市场变化作出灵活反应，才能把握商机，赢得主动。

■ 理论知识

现代通信传输工具的广泛应用和互联网的普及，使现代企业之间的竞争越来越表现为时间上的竞争。美国思科系统公司信奉的企业信条是：在未来的商场中，不再是大吃小，而是快吃慢。因此，培育起一种重视速度的企业文化已成为现代企业的当务之急。

市场充满着机遇也同样充满着挑战，一个企业的成败取决于其快速适应变化的能力，企业采取的应对措施除了要具有针对性，更要具有时效性，其制定和实施的速度决定着企业的成败。在信息时代，慢一步，机会就会一闪而过；快一拍，成功就会不期而至。

首先，企业速度文化要求在最快的时间里发现并满足消费者的当前需求。随着科学技术的发展和消费者消费观念的转变，现代市场竞争的焦点不仅要看谁的技术最优良，谁的规模最强大，谁的资本最雄厚，更要看谁最先发现并满足消费者的当前需求，抢先占领市场。其次，企业速度文化要求企业每个员工更新观念，树立时间观念，增强危机意识。企业要营造出能够充分发挥员工知识和才智的企业文化氛围，在瞬息万变的市场竞争中建立起最快速的反应机制，让员工充分发挥自身潜力，在各自工作岗位上都讲求效率，不断增强企业的合力，牢牢把握稍纵即逝的商机。

■ 相关链接

80/20 原则：关键的少数制约着次要的多数。管理人员是少数，但是关键的；员工是多数，但从管理角度上说却处于从属地位。也就是说，关键的少数制约着次要的多数。

■ 过程训练

300 公里的海尔情

创造信誉就是创造市场，卖信誉而不是卖产品的市场观念使海尔产品走到哪里，“名牌战略”就延伸到哪里，海尔最佳信誉就树立到哪里。北京 3C 店一开业就推出了“真诚、完美、舒心”的 3C 服务。

一天，一位客户介绍自己家里的电器产品——洗衣机、电冰箱、微波炉等都是海尔的，近期因为工作需要想购买一台电脑，听说最近海尔 3C 店开业了，马上打电话跟海尔工作人员联系能否给装一台。工作人员详细询问了该客户的家庭地址以及所需机器的型号、规格和性能，当得知客户住在离北京 300 多公里外的一个县城，而且交通不是很方便时，考虑到客户如此渴望海尔的产品，工作人员马上安排人员带着电脑到客户家去。一路长途跋涉，到了客户家，天已全黑了，但安装人员不顾一路的劳累，马上征求客户的意见，按要求安装好电脑，并进行了调试，然后又向客户介绍了维护保养电脑等方面的知识。等忙完以后已经是晚上 9 点多了，看着海尔人忙前忙后地工作着，连一杯水都不喝，更顾不上吃晚饭，客户被深深地感动了。海尔 3C 店开业不久便能够火暴北京市场，靠的就是卖信誉而不是卖产品。

“就是背，我也要把空调背到用户家！”

1998 年 8 月份，家住四川贡嘎山的石棉市长山路 25 号的阮桂民想要一套变频空调，于是他拨通了康定海尔空调营销中心的电话——“天太热了，我急需一台海尔空调，明天能否安装上？”阮桂民深知海尔空调在康定正“火”，便试探着问。

“没问题，明天一定送货到位！”正在康定巡检的郑明友坚定地说。

“天气预报说，明天康定有暴雨……”身旁的海尔工作人员张成栋提醒道。

“就是有特大暴雨也要想办法送货安装！”郑明友重复着。

第二天，货送到离石棉市还有 10 公里路的石棉镇，天下起了暴雨，不多时贡嘎山的山洪倾泻下来，即便是柏油马路也有近膝深的水。“就是背，我也要把空调背到用户