

探

◎祝慧烨 主编

企业文化管理

全国企业文化优秀奖案例集

寻



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

探寻

企业文化管理

全国企业文化优秀奖案例集

封面设计: 

ISBN 7-80197-429-8



9 787801 974297 >

ISBN 7-80197-429-8

F·430 定价: 68.00 元

探寻企业文化管理

全国企业文化优秀奖案例集

主 编 祝慧烨

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

探寻企业化管理 / 祝慧烨主编. — 北京: 企业管理出版社, 2006.4

ISBN 7-80197-429-8

I. 探… II. 祝… III. 企业文化 - 研究 - 中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 029138 号

书 名: 探寻企业化管理——全国企业文化优秀奖案例集

主 编: 祝慧烨

责任编辑: 蓝传仿 孙乃杰

书 号: ISBN 7-80197-429-8 / F·430

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387 68416775

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市朝阳区印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开 31 印张 650 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

定 价: 68.00 元

版权所有翻印必究·印装有误负责调换

编 辑 委 员 会

顾 问：王文元 袁宝华 张彦宁
主 任：冯 并
常务副主任：尹援平

编 委

王成荣	迟惠玲	何志毅	吴春波
孟宪忠	魏 杰	邹广文	祝慧烨
张志学	黄文夫	皮树义	黎 群
郭双威	郑 杰	梁小虹	阚秉华

良好的企业文化是促
进现代企业发展 and 进
步的巨大力量

王文元



第九届全国政协副主席 王文元

把握潮流 引领主流

祝慧烨 中国企联宣委会常务副秘书长

伴随着中国企业改革和发展的步伐加快，特别是我国加入世贸组织后，企业面临着国内外激烈的市场竞争，亟需构建强劲、持久的核心竞争力，确立竞争优势。在这一过程中，企业文化始终扮演着重要的角色。一批站在企业文化建设风口浪尖的企业，纷纷实施企业文化战略和企业文化系统工程，以自身成功的企业经营管理实践，昭示了企业文化可以形成文化力、执行力、生产力，成为推动企业管理变革和效益提升的强大精神动力。



近年来，在邓小平理论、“三个代表”重要思想的指引下，为贯彻以人为本，全面、协调和可持续发展的科学发展观，构建社会主义和谐社会，落实国资委《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》的要求，广大企业结合自身发展特点，积极开展企业文化建设，不断向纵深迈进，有了长足的发展和进步，取得了可喜的成果。国有企业、合资企业、民营企业的企业文化建设都按照不同发展轨迹向前稳步推进。国有企业，特别是大型国有企业，企业文化的体系更加健全，脉络更加清晰，结构更加合理，内容更加充实，提炼更加到位，方法和视角更加全面，逐步形成了自己的个性和风格。合资企业更加关注企业文化的本地化以及跨国经营带来的思维方式、行为习惯、传统观念的碰撞和融合，通过不断的调试与沟通，弭除跨文化管理带来的文化鸿沟，发挥两种资源、两种模式的优势，积极锻造“合金文化”。民营企业更加重视企业文化在企业成长阶段的重要性的认识，从自发走向自觉，更加注重商业伦理和商业道德，努力筑建诚实、守信、守法的企业文化。一批完成了新老交替的民营企业新生代企业家，逐步对企业文化有了更为全面、系统和科学的认识，在继承原有企业文化基因的前提下，采取走出去请进来的方式，积极学习和借鉴企业文化建设先进企业的经验，塑造新形态的企业文化。

企业文化建设的水平虽然不断提高，但是也存在着理论和实践方面的种种误区，需要企业文化理论和实践者共同思考和寻求解决之道。

在理论方面，长期以来，企业文化被认为是一种观念形态和哲学思想，属于

精神范畴，游弋不定、虚无飘渺。由于其形态变动不拘和领域难以厘定，使人们对其科学性、实在性和严谨性提出了种种质疑。我们需要走出这一误区，通过更紧密地与管理科学嫁接和融合，进一步框定企业文化的范畴、方法论和工具，还原其管理科学的本来面目，从而实现对企业文化的本体把握。作为一种管理科学，企业文化必须直接参与、介入企业的经营管理实践，运用量化的分析方法和测评工具，与战略管理、品牌管理、人力资源管理、市场营销、领导力管理、质量管理等各个管理学科和模块实现无缝对接和契合熔铸，干预组织流程管理，实现绩效导向，才能真正取得实效，成功落地。

在实践方面，一些企业简单地将企业文化归结为升旗、唱歌、写标语、喊口号，办刊物，流于形式，停留在表层，对企业文化的深层内涵把握不够；一些企业将企业文化与政治思想工作划等号，以政治思想工作的固有方式套用企业文化，企业文化居于从属地位，没有确立企业文化的独立“人格”；一些企业狭隘地将企业文化视为企业形象系统，对企业文化作为一项系统工程认识不足，没有把握企业文化建设的实质；一些企业的企业文化建设照抄照搬现象比较严重，千人一面，千篇一律忽略了对个性的把握。总之，企业与企业管理和经营实践两层皮的现象比较严重。这需要我们更好地用最新的企业文化理论、方法、工具来指导实践，解决实践中遇到的各种难题，使企业管理和经营实践真正成为企业文化建设的主阵地，从而步入企业文化管理的新境界。

企业文化与管理的融合，特别是企业价值观、企业理念、企业精神、行为规范与既有的管理理念、管理模式、管理方法、管理工具、管理流程的相互作用和相互激发，必将改变企业原有的生产、经营方式，引发整个组织和流程的再造，突破原有管理形态的巢臼，实现管理哲学和管理范式的革命。

在全国企业文化建设如火如荼之时，全国企业文化年会作为年度企业文化理论和实践者的大会，始终站在企业文化建设的最前沿，以聚焦新鲜成果、梳理理论脉络、把握实践趋势、探索落地途径、提升实战效能为旨归，汇总了全国企业文化的最新成果，总结和表彰了企业文化建设的最新成就，传达了企业文化的最新趋势和脉动，体验和交流了企业文化的最新理论、观点、模式、举措、方法、工具和范例，形成了一种有效的文化建设长效机制，必将把握企业文化建设的潮流，引领企业文化建设的主流价值。

一、企业文化构造品牌核心

品牌是产品在消费者心目中构建的清晰、鲜明与众不同的差异化联想。目前企业竞争已走出产品营销、技术制胜的阶段，步入了品牌经营的更高形态。品牌的构建需要企业文化的介入，为其提供精神源泉和动力支持。有企业文化顶托的品牌是鲜活的、旺盛的和长久的。没有企业文化依托的品牌是干枯的、衰败的和短命的。经文化注入的品牌，具有强大的势能，如虎添翼，声名远播。

以宗旨使命、愿景、信念为源头的事业理论系统，以人性善、恶，经济人、

社会人、复杂人为基本认知的假设系统，以文化价值要素提炼的理念系统，如企业核心价值观、企业精神等以及在此基础上演绎出的企业价值判断系统，包括市场观、客户观、质量观、服务观、用人观、激励观等是品牌的脉络、性格、素养、动力和机制的根本，也是品牌强度、品牌溢价、品牌忠诚的源泉。员工的认同感、使命感、归宿感、自豪感以及实施、固化过程中形成的执行力、凝聚力、创造力，向外传播和渗透，改善了外部生态，主动承担了社会责任，形成了品牌性格、品牌知名度、美誉度和影响力，成为品牌发育、成长、传播的驱动力量。

企业文化和品牌在内容和结构方面具有一致性。企业文化的塑造分成三个层次：核心理念（精神）、制度与行为（载体）、文化群体（不同职能部门）。品牌文化也包括品牌精神、品牌传播（载体）、目标消费者（群体）三个方面。品牌是文化的载体，文化是凝结在品牌中的企业精华，渗透到品牌经营的全过程。企业未来的竞争既是品牌的竞争，更是所代表文化的竞争。

文化与品牌的相伴、相融、相生，催生了品牌文化。对于企业来说，企业给消费者的心理感受和心理认同，就是品牌文化或称为品牌内涵。它是品牌建设的最高阶段，其目的在于使消费者在消费公司的产品和服务时，能够产生一种心理和情感上的归属感，从而形成品牌忠诚度。品牌是一种文化空间。消费的本质内涵是文化。人们的品牌消费，本质上是文化消费。企业品牌经营的过程也是一个文化渗透的过程。品牌文化的差异化成为企业最好的市场区隔和竞争力。

白沙以“飞翔”铸就品牌的核心价值。“鹤为形，和为神，飞翔之道，简单管理”十四字是白沙最重要的心智资源，是白沙文化的新基因。白沙合理地将“飞翔文化”赋予白沙品牌，传达给消费者创造的手、飞翔的心，“超越、洒脱、自信、进取”的精神意境。它将白沙品牌中“鹤”、“飞翔”的元素挖掘出来，提炼形成了“鹤舞白沙、我心飞翔”的品牌理念，并与“和文化”组合为“和谐中国、我心飞翔”，造就了独具特色、鲜活传神的品牌文化。白沙以企业精神、价值观为依托，以文化为枢纽，通过多种传播手段，结合具有新闻价值的事件，大幅度、高强度地烘托、推介白沙品牌，构建了清晰的品牌联想，实现了精准的品牌定位，极大地提升了品牌知名度，塑造了殷实品牌忠诚度，达至了品牌资产增值的目标，并通过品牌溢价为企业带来了可观的经济收益。

二、企业文化影响、干预组织流程

企业为了适应瞬息万变的市场环境，提升企业的竞争力，取得竞争优势，必须建立以客户为中心、以市场为导向的管理体制。这要求企业改变原有的组织架构和生产流程，实施组织流程再造。在这一过程中，企业文化起到了保驾护航的作用。

组织流程再造是为满足用户服务需求的、系统化的、改进企业组织流程的一种企业哲学。从企业价值链来看，组织流程就是一组以用户为中心的、从开始到结束的连续活动。因此，流程再造本身就是一个使用户满意的理念。这一理念的

本质精神是降低用户成本,培养用户忠诚,实现企业价值。

在某种意义上说,没有正确文化、理念,组织流程再造就会遭遇不可克服的障碍。企业的每一个组织流程在再造过程中需要不断调适、更新,反映企业文化的特征。企业的价值观和经营理念贯穿组织流程再造的始终,渗透组织流程的各个关节点,指引组织流程再造的方向,并提供精神动力和信仰保障,使流程再造克服种种艰难险阻,坚定不移地向前推进。组织流程再造特别强调建立一个整体的、联系的,充分考虑流程作用、反作用和相互作用的企业文化,更加重视各项具体作业流程的交互作用形成的文化碰撞和文化交融。

企业组织流程再造需要确立新型价值观。这是再造的重要保证。企业需要确立统一的价值观,以达成为大家基本认同的、清晰的项目实施目标和远景规划,解决好参与、决心、热情问题,建设好再造团队。企业文化对于组织流程再造的价值在于“改善心智模式”,即涤除过去的经历、知识素养、价值观、思维方式和行为习惯对流程的阻碍作用,使之与新的组织流程相适应。在组织流程变革的过程中,文化变革可能是最艰巨的一环,但也是最重要、最根本的一环。如果不能塑造出与新的战略远景和目标相一致的企业文化,其他变革就难以充分、持久地发挥作用。

上海移动公司始终坚持用企业文化穿引在组织流程再造过程,发挥企业理念、企业价值观、企业精神的引领作用,落实“客户优先”的核心经营理念,全面推进组织结构的“扁平化”改造,梳理战略管理、新产品开发、网络运维及优化流程、集团产品服务流程、人力资源管理 etc 十五个关键流程,拉近了高层管理者与员工、客户之间的距离,使企业能够准确预测市场动向并及时进行经营策略调整。通过企业文化建设推动管理持续创新,为公司从优秀向卓越的迈进提供了重要的动能。

通过企业文化建设提供的组织与流程保障,上海移动的企业文化理念逐步融入管理过程之中。随着绩效管理系统、全面预算管理系统、知识管理系统等先进管理体系的引入,职位体系、薪酬体系的日趋完善,公司内部制度流程建设逐渐合理,全面推动了企业从生产型向服务型转变、从技术导向型向客户导向型转变,从职能型向流程型转变。通过上述三个转变推动企业实现战略转型,上海移动在确保规范化推进企业文化建设的过程中,加快了向世界一流通信企业迈进的步伐。

三、跨国经营、资产重组与文化融合

随着世界经济的一体化和区域经济集团化的不断深化,企业经营国际化已成为势不可挡的热潮。企业在全球范围内利用资源,将自己所拥有的资本、技术管理技巧、市场联系、研究与开发等方面与东道国当地所拥有的人力资源、自然资源乃至市场规模等优势结合起来,利用跨文化优势,展开跨国经营,在全球范围内实现优势互补,成为企业跨国经营的主要形式。

到不同的文化地域、背景进行跨国经营所形成的国际企业,作为“一种多文

化的机构”必然会面临来自不同的文化体系的文化域的摩擦与碰撞。在“文化边际域”中，不同的文化环境，不同的经济、社会和政治等因素，必会形成较大的文化差异。文化差异的客观存在，势必会在企业中造成文化之间的冲突并使企业经理人员与员工在心理上形成“文化休克”。

跨国经营需要建立共同的经营观，通过文化差异的识别和敏感性训练，提高对文化的鉴别和适应能力，在文化共性认识的基础上，根据环境的要求和公司战略的需求，使个体与集体相律动，不断减少文化摩擦，从而建设“合金”企业文化。

跨文化管理的目的是要使不同的文化进行融合，形成一种新型文化，而这种新型文化只有根植于企业所有成员之中，通过企业成员的思想、价值观、行为才能体现出来，才能真正实现跨文化管理的目的。

为适应全球经济一体化的要求和我国加入WTO的需要，我国政府采取了多种措施，鼓励企业进行资产重组、企业重构。各企业为了优势互补，资源共享，为了弥补缺陷，分担风险，为了降低交易成本，为了联手角逐市场，纷纷结盟、兼并。这就给企业文化发展提出了新的要求，即企业重组后企业文化怎样相互融合的问题。

在企业重组、兼并的过程中，文化方面的差异不可能立即消除。因为各个企业都有各自的文化特征，创业历史、发展目标、经营理念、所处环境、队伍素质等各有不同，所形成的企业文化也必然各具特色、互有差异。如果没有企业文化的融合，就会出现“貌合神离，形连心不连”现象。实现企业重组兼并，企业间的文化融合，一方面必须遵循从实际出发的原则，根据联合兼并企业的不同情况区别对待。另一方面，各方都要注意克服排斥对方的自大心理，加强相互的了解与交流，吸纳对方文化的精华，发展成为经过融合后更为优秀的企业文化。只有这样，才能做到取长补短、扬优避劣，达到“一加一大于二”的良好效果，从而使企业更具生命力、凝聚力和竞争力。

在重组企业中实施文化整合，其实质是重建、重构优秀企业文化的过程。优秀企业文化本身就是重组企业的一种整体优势和竞争资本。塑造、重组企业优秀企业文化，不是参与重组企业的企业文化的简单迭加和拼凑，而是其优秀部分的提炼和升华，是在一个更高层次上的具有超前意识的整合、接纳和发展。

上海日立电器有限公司是一家位于浦东金桥的合资企业，由上海海立（集团）股份有限公司（投资75%）、日本日立家用电器公司（投资25%）合资组建而成。作为一个合资企业，由于中日两国以及两家企业在思想、观念、传统、习俗、习惯方面的不同，常常引发文化冲突，因而跨文化管理的问题较为突出。然而，上海日立通过细致的工作，不厌其烦地反复沟通，努力化解文化冲突，实现融合共赢，最终形成了体现双方公司优良文化基因的共同价值观，形成了“超越自我、追求卓越”的精神，“不怕困难、自立自强”的精神，“遵纪守法、服从命令”的精神，“敢于拼搏、关爱团结”的精神，“不断学习、勇于创新”和

“敬业爱国、诚信为人”的优势海立文化。

四、企业文化实效与成果落地

怎么样才能使企业文化在本企业落地生根，产生实效？答案是要有本企业特色，然后把富有本企业特色的企业文化流程化、制度化，形成执行力。主要策略包括：一是制度建设。这需要为各项文化理念的落实建立一套相应的机制，建立考评打分制度，结果直接关系到各个部门的考核和员工的薪酬，长期以来理念就变成了文化，得以很好的贯彻。二是流程化规范。在公司里提倡一种理念时，就要把这种理念尽量流程化，让员工按着此理念所要求的程序去工作。三是企业文化氛围营造。环境熏陶人，营造一种文化氛围很浓的环境对企业文化落地起到很大的作用，凡是企业文化搞得不错的公司，各个部门都有相应的企业文化素材，氛围特别浓厚。四是企业领导要亲历亲为。作为一个领导，自己制定的文化理念，一定要在工作中实践它，给员工起到表率作用。如果自己都不遵守执行，还能厚着脸皮让别人贯彻执行吗。五是塑造企业英雄人物。通过宣传体现企业精神的英雄人物的先进事迹，树立榜样，引导员工在企业文化建设中取得实效。六是舆论灌输。通过各种舆论工具和媒介广泛传播企业理念，使企业理念深入人心，变成有效行动。

长庆油田注重企业文化的实效性，坚持企业文化与生产实践相结合，以促进生产发展为依归。经过多年的培育和实践，一切注重实效已贯穿于长庆油田公司生产经营的全过程，并转化为全体员工共同的群体意识、评判标准和行为准则，成为凝聚员工、激励员工、推动长庆发展的纲领和动力。长庆企业文化符合企业的根本利益，推动了企业的持续稳定发展。“一切注重实效”，坚持勘探以多拿商业储量、经济储量为硬道理；开发以多打高产井，油气产量持续攀升为硬道理；建设以完成重点工程、重点项目，增强企业实力为硬道理成为长庆企业文化的宣言。在生产、经营、管理的每一个环节，在机关、基层、井站的每一个岗位，长庆人都以“一切注重实效”为准则，以“一切注重实效”来衡量工作，以“一切注重实效”为最终目的。“一切注重实效”突出的是发展，强调的是“以人为本”，它不仅是长庆企业文化建设检验的标准，更是长庆企业文化的灵魂。

五、绩效导向型企业文化

企业文化归根结底是为经营管理服务的。企业经营的优劣、成败，需要用绩效来检验和考核。一个企业要使绩效管理体系得到顺利实施和有效运行，必须建立一种绩效导向的文化氛围，必须将岗位安排、工资报酬、晋升降级和解雇作为一个组织的真正“控制手段”。

企业文化与绩效管理之间是一种相辅相成的关系。企业文化对绩效管理体系的实施、运行起一种无形的指导、影响作用，最终要通过企业的价值评价体系、价值分配体系来发挥其功能。通过绩效管理，企业价值观有助于在全体员工中形

成相对统一的基本检验假设。

在绩效管理中,沟通起着举足轻重的作用。在设定绩效目标时,管理者需要与员工沟通以使双方就目标达成一致。绩效目标制定以后,管理者需要帮助员工实现目标。绩效目标往往略高于员工的实际能力,员工需要跳一跳才能够得着,所以难免在实现的过程中出现困难。由于市场环境千变万化,企业经营方针、经营策略也会出现不可预料的调整,员工绩效目标也将随之变化。所有的这些都需要管理者与员工一起,通过沟通帮助员工改进业绩,提升水平。在绩效考核结束后,管理者还需要同员工进行沟通,让员工明晰自己的长处和短处。这样不但可以使员工在以后的工作中更有目的性,而且可以有效地发挥绩效管理的激励作用。

金威啤酒强调业绩考核标准的重要性、排他性及客观、公正、公平、公开性,用数据说话,以业绩激励的人性化管理代替人情化管理,积极推动管理转型,从而在管理模式上找到了与绩效导向型企业文化的接口。为了构建与绩效导向相适应的组织架构,实现扁平化管理,金威先后六次对组织架构“动手术”,将原来的23个部(室)精减到9部一中心,根据构建集团管理架构、适应集团化发展的需要,对原有的直线责能型架构进行彻底变革,实行权责划分,分级管理。集团成为决策中心、投资中心、业绩考核中心、运行监控中心,代表集团对二级公司行使管理、考核、督办、监察职能。同时,金威还建立了完整人格化的二级公司职能,实行产供销、人财物的全面负责,使之成为成本中心、利润中心。

绩效导向的企业文化和企业管理模式极大提升了金威的企业核心竞争力,在激烈的市场竞争环境中,铸就了竞争优势和品牌价值。经过多年的苦心经营,金威不断发展壮大,声名鹊起,拥有“中国名牌产品”、“绿色食品”、“中国驰名商标”称号,还荣获“全国酿酒行业百名先进企业”、“全国食品安全百佳企业”、2004年度“中国行业十大畅销品牌”、“深圳市最受尊敬(最具竞争力)企业”、“香港超级品牌”、“深受广州市民欢迎的啤酒品牌”、深圳市“百万市民喜爱品牌”等称号。

六、母子文化的共性与个性

在同一个集团内,一方面需要构筑整齐划一、规范同质的价值观、经营理念和企业精神等企业核心信仰,从而保障企业沿着既定的战略路线,为实现经营目标而不断开拓、进取。另一方面,由于历史沿革、地域、传统的差异,子公司在企业文化建设过程中,势必结合自身特点,创建出异彩纷呈、匠心独运的企业文化,从而形成子公司的亚文化体系。集团母子文化既有共性又有个性。两者相辅相成,相生相融。母文化是子文化的源头、基础和基因,决定子文化的体系、结构和发展方向。子文化是母文化在一定历史条件和客观环境下的变异和差异化,是对母文化的积极补充和有益填充,在一定程度上还可能影响母公司的文化发展轨迹。

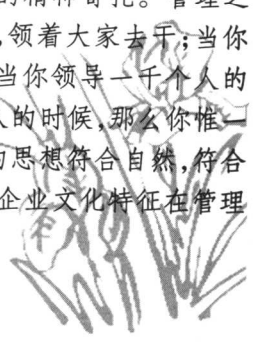
由于集团公司的管理模式不尽相同,母子文化呈现出如下几种类型。其一是

宗教型。在这种文化管理模式下，母公司对子公司不仅有一般意义上的文化输出，还有人力资源、公司战略和品牌管理等方面规范。它要求严格意义上的高度文化认同。这种类型的文化管理模式和各种宗教的文化管理很相似，企业成员对母公司的文化几乎没有任何弹性的变动空间。其二是一元型。其特点为集团与各子公司没有产生大的文化差异。文化管理的内容及方式通过潜移默化的相互影响、相互渗透，达到一致。然而，他们的文化管理不像宗教型文化管理模式一样，明确要求成员企业的高度一致性，而是可以部分保持独立性、个性以及灵活性。其三离散型。其特点是母公司对子公司的控制主要通过财务制度、投资制度、人力资源制度等硬性手段，利用企业文化的软性管理模式相对较少，或者说既不规范又很零散，仅仅停留在宣传口号或行为准则方面。

华侨城集团是一家总资产近 200 亿元、跨地区的大型综合国有企业集团。业务跨越信息电子、房地产、旅游等领域，子公司众多。随着公司业务的不断发展，如何有效管理子公司，处理好母子公司的利益关系，建立具有华侨城特色的母子文化机制，成为华侨城集团的紧迫问题和工作重心。

华侨城集团处理母文化的共性和个性问题时，一方面强调塑造集团上下贯通、一气呵成的“创造新的生活品质”的核心价值理念，发扬不断变革与创新的企业追求和“同根同心·求实求精”的企业精神，宣唱“中国心·世界情·华侨城”的文化基调，体认“规划就是财富、环境就是资本、结构就是效益”的发展理念及派生出的一系列观念、意识等，奠定了《华侨城集团宪章》为华侨城根本大法的地位，通过“法”的形式将华侨城文化理念体系理论化、系统化。另一方面，华侨城集团也十分珍视各子公司的企业文化特色，根据各行业的特点，为各子公司的亚文化发展留有余地，形成了百花齐放、百舸争荣的繁盛局面。各子公司，包括康佳集团、华侨城控股、华侨城地产以及锦绣中华、中国民俗文化村、世界之窗、欢乐谷、深圳湾大酒店和威尼斯酒店等知名企业，在与母文化的碰撞、交会、交融中，形成了既承袭母公司文化中的核心基因，又根据所在行业特点，保留自身特质，并反作用母公司文化多元化的子文化形态。

在现阶段科学管理迈向文化管理的过程中，文化已作为企业的“神”和“气”贯穿于管理的各个筋叶，“人管人，累死人，制度管人糊弄人，企业文化管理才是灵魂”，企业文化决定着企业管理与发展的主旨与灵魂，是企业的精神寄托。管理之神松下幸之助说：“当你领导十个人的时候，你要走在最前面，领着大家去干；当你领导一百个人的时候，你应该在中间，协调周围的各种关系；当你领导一千个人的时候，你必须在后面，掌握全局，把握方向！当你领导一万个人的时候，那么你惟一能做的事就是祈求上天保佑”，祈求上天的保佑，就是使自己的思想符合自然，符合天人合一的准则，靠“思想”统领这个企业，这种思想就是一种企业文化特征在管理上的表现与应用。



目

录

前 言 / 祝慧烨	(001)
专家观点	
以文化提升企业管理水平 / 何志毅	(001)
企业文化对内对外的作用 / 魏 杰	(006)
企业文化的二元职能 / 张志学	(012)
企业文化案例	
企业文化托起航天梦	
——中国运载火箭技术研究院以航天文化树起民族丰碑	(025)
打造文化竞争力 为一汽赢得未来	
——中国第一汽车集团公司的文化强企之路	(039)
以“和”的精神打造“飞翔”的白沙	
——白沙集团和谐、多元的企业文化	(051)
培育优秀文化 促进和谐发展	
——上海移动通信有限责任公司企业文化推动企业迈向卓越	(067)
立足传统文化 保持国际视野	
——华侨城集团公司的多彩文化	(086)
构建优秀企业文化,打造一流金融品牌	
——招商银行“因你而变”的企业文化	(099)
从“清香的酒”到“清香的事业”	
——汾酒集团悠悠六千载的文化之魂	(111)
成长中的彩虹企业文化树	
——彩虹集团公司的特色企业文化	(129)
让心火更旺 让地火更红	
——长庆油田持续、快速、协调发展的企业文化	(143)
立信于心 尽责至善	
——新华人寿保险股份有限公司的方圆文化	(163)
做事求和 以和求顺	
——济南钢铁集团总公司构建“和顺文化”	(177)

目 录

- 永继辉煌 开创伟业
——北京金隅集团企业文化建设的金色历程……………(191)
- 观念成就卓越 文化缔造品牌
——南方李锦记文化建设与实践……………(205)
- 文化管理:企业管理的最高境界
——浙江移动通信有限责任公司“业务与服务双领先”
的企业文化……………(221)
- 文化金威 快乐啤酒
——深圳金威啤酒有限公司绩效导向型的企业文化……………(240)
- 传承历史 创新未来
——不断发展的北京印钞厂企业文化……………(257)
- 每一年 每一天 我们都要进步
——进步文化助推龙钢快跑……………(275)
- 建设伙伴文化 打造百年基业
——中脉科技集团(公司)共享、共创的企业文化…………… (289)
- 以龙腾永煤之势 成能源报国之举
——永城煤电(集团)有限责任公司企业文化的理论与实践… (303)
- 大风起兮云飞扬
——陕西鼓风机(集团)有限责任公司的“陕鼓风”文化……………(319)
- 百年水业 情满羊城
——广州市自来水公司在继承与创新中建设特色的企业文化(337)
- 实施企业文化战略 打造国际一流企业
——中国铝业贵州分公司的文化制胜之路……………(349)
- 整合优化 凝心聚力
——金陵药业“二次创业文化”建设的思路与成效……………(363)
- 构建“三力”文化 打造和谐扬电
——江苏华电扬州发电有限公司持续推进企业文化建设……………(377)

目 录

红土高原上的钢铁脊梁

——昆明钢铁集团有限责任公司企业文化再造……………(389)

企业文化 四航崛起的动力之源

——中港四航局四海为家、开拓为志的独特文化……………(405)

负重致远 达人为上

——福建省泉州电业局借船下海、乘风竞渡的“船文化”…(421)

造天地经纬 铸巨龙永恒

——中联巨龙淮海水泥有限公司专注塑造
一流价值型企业……………(438)

强势文化推动霍州煤电做强做大

——霍州煤电集团公司企业文化建设探索与实践……………(453)

以文化建设引领企业嬗变

——江西赣粤高速公路股份有限公司企业文化结硕果…(465)