

宋德章主编

现代企业文化

100招

宋德章 主编

100招

现代企业文化



文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业文化 100 招 / 宋德章主编. —上海: 文汇出版社, 2010. 8

ISBN 978 - 7 - 80741 - 930 - 3

I. ①现… II. ①宋… III. ①企业文化—研究—上海市 IV. ①Q95 - 339

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 117237 号

现代企业文化 100 招

主 编 / 宋德章

责任编辑 / 陈今夫

特约编辑 / 项纯丹

封面装帧 / 陆震伟

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京展望文化发展有限公司

印刷装订 / 上海建工印刷厂

版 次 / 2010 年 8 月第 1 版

印 次 / 2010 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 890 × 1240 1/32

字 数 / 160 千

印 张 / 8.375

印 数 / 1 - 3300

ISBN 978 - 7 - 80741 - 930 - 3

定 价 / 28.00 元

序

值此中国 2010 年上海世博会举办之际,由全国旅游业十佳信誉单位、上海市文明单位、首批国家 5A 级旅游景区——上海野生动物园(简称上野)编撰的《现代企业文化 100 招》一书出版了,这是上野在企业文化建设领域努力探索、长期实践形成的一笔宝贵财富,是本市乃至国内旅游企业在文化建设理念阐释和成果总结方面又一次可贵的创新尝试,颇具价值,很有意义。

作为上海市人民政府和原国家林业部共同投资建设的中国首个国家级野生动物园,上海野生动物园从 1995 年成立至今,获得“中国旅游行业十大影响力品牌”、“上海市职工最满意企业(事)业单位”等一系列荣誉,已成为上海城市旅游的一张重要名片。当国内同行在思考、分析上野成功之道的时候,我们看到了这份凝聚着上野全体同仁实践心得的书稿,看到了他们精心提



炼出的 100 个企业文化建设的实践案例,上海野生动物园多年来保持活力、屡获佳绩的“秘诀”从一个侧面得以破解。

展读此书,我们可以深切感受到企业文化建设对于企业科学发展的重要意义。应该说,正是成功的企业文化建设助推了上野的成功。上海野生动物园是一家旅游企业,旅游是人们在物质生活需求满足之后满足精神需求的行为。旅游业,某种程度上来说是文化产业,旅游企业也可称之为文化企业。文化企业自身的企業精神、价值观和文化追求,必然将在其提供的产品和服务中有所体现。因此,对于文化企业来说,构建契合自身的企业文化,就不仅仅是企业发展的内在需要,也是与产品提供密切相关的市场需求。从这层意义上讲,上海野生动物园致力于企业文化建设的探索实践,是抓住了旅游企业发展的要害和关键。

展读此书,企业文化建设的“知易行难”也可窥得一斑。“企业文化”这一概念由日裔美籍管理学家威廉·大内在上世纪 80 年代初提出,80 年代中后期传入我国并随着现代企业制度的建立,形成热潮。有段时间,企业发展必谈现代企业管理制度,现代企业管理制度必谈企业文化建设。企业文化研究一度成为“显学”。但从理论到实践,从有所认识到真正建立体系并进而转化为推进企业发展的动力,还有很大的距离。且早期企业文化研究,大多以日本企业为案例,对于坚持中国特色社会主义市场经济发展道路的国有企业来说,如何在新时代构建真正适合

本企业的文化，一直是个并不容易求解的课题。

文化贵在积淀，企业文化同样如此，能否扎根深植，是企业文化能否有所积淀，企业文化建设能否得以坚持并于坚持中不断创新发展的基础。“深植力差”被学者们研究认为是当前中国企业文化建设实践存在的突出问题。正是在如何突破“深植力差”这一瓶颈的问题上，上海野生动物园的实践给了我们启发。从书中提供的现代企业文化建设 100 招中，我们可以看到，上野的企业文化建设，重抓手、重务实、重创新，不求时尚、不讲形式、不图热闹，尤其重在通过抓企业文化的“融合性”来推进企业文化的“深植度”。

上野企业文化的“融合性”可概括为三个方面：**一是将企业文化与时代精神相融合。**上海野生动物园一直努力追求和传达的“人与人和谐、人与自然和动物和谐、人与企业和谐、人与社会和谐”的理念，及其首创的“游客是亲人”的企业服务理念，均融入了社会主义核心价值观所体现的时代精神和价值追求，从而能植根时代的土壤，不断汲取养分；**二是将企业文化与城市精神相融合。**上野提出的企业精神是“自然和谐，团结奋进，追求卓越，超越自我”，这一提法，自觉融入了上海城市精神的内涵，而其建立的“360 度服务质量管理体系”，则很好地反映了当前上海发展所提出的服务方式转变与发展方式转变的对接，从而能植根于开放、博大的上海这座城市，不断汲取养分；**三是将企业文化与企业员工的成长体验相融合。**文化，是依靠人来形成并

传递的,“以人为本”的文化才是有生命力的文化,上海野生动物园充分尊重员工主体地位并积极发挥其作用,把企业的成长、文化的形成与员工的成长、自我价值实现的感受相融合,在实现企业自身发展的同时努力促进员工的自我发展,实现了相互融合与提升。

上野的实践再次证明了文化发展的一个基本规律,那就是,唯有植根于时代、植根于所处地域、植根于人,文化才可能枝繁叶茂,生生不息。当然,企业文化毕竟不等同于普遍意义上的文化,企业文化的立足点是“企业”,其目标是“发展”,亦即推动社会效益与经济效益的双增长。因此,企业文化还必须始终与企业发展的战略目标、市场目标、经营目标等相一致,相融合。这一点在上野的企业文化建设实践中也有鲜明的体现。

文化的核心是价值观。企业文化也如此。什么是正确的,什么是错误的,什么是提倡的,什么是反对的;什么是必须消解的,什么是必须激励的,均为企业文化所制约和驱动。正是在这样的文化自觉意识指导下,上野企业成立 15 年特别是近 5 年来,主动抓住国家战略浦东开发开放和举办上海世博会的契机,积极应对国际金融危机等冲击和上海经济发展方式转变所带来的各种挑战,全方位开展企业文化建设,使企业经济效益和职工收入持续 5 年创新高,并自觉担当社会责任,做好企业公民,赢得了社会的广泛认同。我们手中的这本新书,反映了这一探索,反映了这一成果,具有一定的思想性和切实的可操作性,我很乐

意为之作序并推荐给大家。

希望更多的旅游企业借助世博文化的影响,在企业文化建设中有所作为,有更加明确的目标和坚定的行为,为中国和世界的旅游业发展多作贡献。同时,也祝愿上海野生动物园继续走在上海乃至全国企业文化建设的前列。

(本文作者为中共上海市委宣传部副部长、上海市人民政府新闻办公室主任、复旦大学新闻学院院长,教授)

文化制胜：企业科学发展的选择

宋德章

在上海世博会举行和浦东开发开放进入第 21 个年头之际，由上海市委宣传部副部长宋超作序，凝聚着国有企业上野人和有识之士共同心血的新书《现代企业文化 100 招》，由文汇出版社出版了。

如果说 20 世纪 80 年代以来伴随着改革开放和不断引入国外先进企业文化，中国企业界也已引发一阵阵企业文化建设浪潮，那么，进入 21 世纪文化制胜的时代，在邓小平理论、“三个代表”重要思想和科学发展观的指引下，在党的“十七大”提出“推动社会主义文化大发展大繁荣”的呼唤下，文化制胜，已被国内越来越多企业家、经营者、管理者、研究者和企业全体员工认同。综观众多优秀的中外企业，尽管他们存在各种样式的发展模式



和路径,而文化制胜则是现代企业科学发展的共同选择。一个企业要想长久地快速发展,离不开优秀的企业文化。21 世纪的企业竞争将在一定程度上取决于文化力的较量,没有强有力的企业文化做支撑,企业犹如无源之水,无本之木。

上海野生动物园是由上海市人民政府和原国家林业部共同投资建设的中国首座国家级野生动物园,于 1995 年 11 月 18 日正式对外开放,是国家首批 5A 级旅游景区。上海野生动物园发展有限责任公司系国有企业。国有企业作为一种生产经营组织形式,同时具有营利法人和公益法人的特点,其营利性体现为追求国有资产的保值和增值。但它不以营利为唯一目的,而是注重环境效益和社会效益。上野企业坚持以科学发展观为统领,扎实开展精神文化、行为文化、制度文化和物质文化四大层面上的企业文化建设。一手抓“硬上加硬”的景点环境硬件,一手抓“优上加优”的企业文化软件,形成党政一把手亲自抓、分管领导具体抓、全国各部门通力协作配合、全体员工人人参与的建设格局。充分发挥党政班子的主导作用、企业员工的主题作用、文化载体的基础作用、主体活动的推进作用、先进典型的引领作用和管理机制的保障作用。无论在企业成长中的低谷期,还是在应对国际金融危机等特殊时期,始终以企业文化引领,把企业文化软实力视作企业最有竞争力的无形资产。现在,企业文化已延伸、拓展、覆盖和渗透至上野的每个环节、细节。正是在文化力的作用下,上野经济收入、利润指标、职工收入等持续五年创新高。同时在国内同行业中先行先试,大胆开拓,勇立潮头,在企业管理、服务理念创新、产品创新、动物保护等方面创第一,

获得“中国旅游行业十大影响力品牌”、“2009 年度质量、服务双十佳信誉示范单位”、“上海市文明单位”、“上海市职工最满意企(事)业单位”等品牌荣誉,从而突破了“人造旅游景点十年周期”论的断言。

由此可见,选择企业文化,就是选择合乎时代潮流的先进企业理念和行为体系;选择企业文化,就是选择在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝;选择企业文化,就是选择企业全面、协调、可持续发展的成功之道。这正是文化制胜的魅力所在。

《现代企业文化 100 招》依据上野企业实践、实务、实招的特点,演绎了理念文化、制度文化、行为文化、物质文化等微观企业文化的精彩内涵。全书共分五章。第一章企业文化理念体系“三合一”模式,诠释上野企业精神、服务理念和发展战略的内涵及功能;第二章企业文化建设构架“四位一体”运行,诠释上野党组织、行政、工会和团组织协调推进企业文化建设的运行轨迹;第三章企业制度文化 360 度服务质量管理体系,诠释上野这一循环体系的制度内涵及功能;第四章企业行为文化充分展现员工主体功能,展现企业党政领导、企业组织、企业主体员工的行为文化;第五章企业物质文化包含无形资产四大和谐形态,诠释其成长过程形态及效应。

当今的中国企业正在抵御国际金融危机的影响,转变经济发展方式、调整优化经济结构,迫切需要现代企业文化力的支撑。今天,企业文化建设比以往任何时候更为重要。由此意义上说,此书作为上野企业的一种尝试和实践,也许会对中国旅游行业和其他行业企业有所启示和借鉴,我们只是抛砖引玉。

编 委 会

主 编：宋德章

副 主 编：岑 毅 郭树清

编委会成员：（按姓氏笔画排列）

刘 军 吴 锋 费振选

潘伟华 薛时明

目 录

序	宋 超	001
文化制胜：企业科学发展的选择	宋德章	001
 第一章 企业文化理念体系：“三合一”模式		001
第一节 崛起的企业精神		002
第 1 招 企业精神底子，植根企业土壤		003
第 2 招 企业精神内涵，基于员工认同		004
第 3 招 企业精神灵光，折射企业价值		005
第 4 招 企业精神外延，吻合城市精神		007
第 5 招 企业年度目标，锁定新春对联		008
第二节 创亲情服务理念		010
第 6 招 服务视角，换位思考		011
第 7 招 服务方式，实现转变		012



第 8 招 服务对象,拉近距离	013
第 9 招 服务细节,“蝴蝶效应”	013
第三节 多触角强企战略	017
第 10 招 科技兴园战略,显“第一生产力”	018
第 11 招 创新领先战略,提出“三大创新”	019
第 12 招 市场营销战略,“组合+细分”式	020
第 13 招 依托媒体战略,做功实唱功响	026
第 14 招 聚人工程战略,聚心聚智聚力	028
第 15 招 社会责任战略,企业贡献匹配	032
第二章 企业文化建设构架:“四位一体”运行	035
第一节 党组织主导整合	036
第 16 招 企业文化建设,重在科学发展	036
第 17 招 企业文化建设,恒在自觉意识	038
第 18 招 企业文化建设,贵在主导作用	040
第 19 招 企业文化建设,活在整合功能	042
第 20 招 企业文化建设,守在企廉文化	044
第二节 行政的投入产出	046
第 21 招 关注文化软实力,“软硬兼施”保畅通	047
第 22 招 舍得投入“大工程”,企业发展基础实	048
第 23 招 建和谐劳动关系,保职工合法权益	050
第 24 招 文化力“发展效应”,映现“五个结合体”	052
第三节 工会的组织运作	054
第 25 招 开展金点子活动,完善管理和服务	055

第 26 招 “快乐工作每一天”,搭建活动多平台	061
第 27 招 创建学习型组织,培育知识型员工	063
第四节 团组织协力推进	073
第 28 招 团委的角色作用,运用好特色载体	073
第 29 招 年轻人走在前列,活力入企业文化	075
第 30 招 “青年文明号”行动,尽展生力军风采	078
第 31 招 “我与企业共成长”,强力的“共振效应”	080
第五节 党政工团大协作	083
第 32 招 党政的齐抓共管,合力“1+1>2”	083
第 33 招 党政工团同运作,企业文化呈系统	084
第 34 招 抓企业文化载体,传企业形象魅力	087
第 35 招 多层面责任到位,规范化管理到人	091
第三章 企业制度文化: 360 度服务质量管理体系	094
第一节 360 度体系的形成	095
第 36 招 企业首问负责制	095
第 37 招 全面服务承诺制	096
第 38 招 游客投诉问责制	098
第 39 招 管理配套链接制	100
第二节 部门管理一体化	101
第 40 招 办公室“333”服务	101
第 41 招 人力资源部“三要”	103
第 42 招 计财部“一二三四”	104
第 43 招 企划部“五心”服务	106



第 44 招 经营管理部五律	107
第 45 招 市场营销部规则	108
第 46 招 动物管理部方式	110
第 47 招 表演管理部水准	111
第 48 招 综合管理部覆盖	113
第三节 服务质量信息系统	115
第 49 招 游客群调查问卷	115
第 50 招 员工民意征询制	119
第 51 招 服务绩效测评制	120
第四章 企业行为文化：充分展现员工主体功能	123
第一节 企业家行为文化	124
第 52 招 带职工走出低谷，迎来“二次创业”春天	124
第 53 招 造企业人文环境，扬上野人文优势	126
第 54 招 企业家人格魅力，先行的行为文化	128
第 55 招 多龄段用人之道，不同人用其之长	131
第二节 企业的组织文化	134
第 56 招 “三感”的主题活动，“三德”的形象教育	134
第 57 招 创意的活动策划，企业的发展前奏	136
第 58 招 典型的示范引领，身边的先进激励	144
第 59 招 “上野的明月”升起，员工的力量汇聚	145
第 60 招 总经理科研基金，“孵化器”作用显现	147
第三节 企业的行为文化	149
第 61 招 车组“五朵金花”，绽放文明精彩	150

第 62 招	企业参展世博,员工体验奉献	152
第 63 招	翻遍 40 辆大巴,找回老外钥匙	159
第 64 招	巧用“专车”接送,服务残疾游客	161
第 65 招	解决燃眉之急,找回游客钱物	162
第 66 招	妈妈礼仪团队,展示企业形象	163
第 67 招	递上小针线包,消除游客尴尬	164
第 68 招	一支营销铁军,勇闯市场风浪	165
第 69 招	劝阻事故隐患,保障一方平安	167
第 70 招	艺术团的演绎,传递文化之魅	168
第 71 招	票务班的故事,诠释微笑内涵	171
第 72 招	门票价打对折,服务值不打折	173
第 73 招	援手救助患者,游客转危为安	175
第 74 招	景区第一印象,来自于“美容师”	176
第 75 招	梅花鹿的情结,人与动物和谐	178
第 76 招	辗转探寻多回,智障小孩回归	181
第 77 招	遭遇家庭意外,坚守岗位忙碌	182
第 78 招	一人有难众助,雪中送炭解难	184
第 79 招	服务只有起点,实施没有终点	185
第 80 招	冒雨换车轮胎,情系外地游客	187
第五章	企业物质文化包含无形资产:四大和谐形态	188
第一节	人与自然和谐,生态文明形态	189
第 81 招	创建生态文明,凸显宜人景观	189
第 82 招	“1511”工程,吸引游客眼球	191