

企业形象管理

● 企业软管理丛书

● 主编：涂林 严龙茂



序

1991年我曾为东风汽车公司党校的《企业软管理》写过一篇序，对软管理中的“软”字作了一番解释，谈到以人为本的软管理不仅要有科学性，更要有艺术性。对于素质愈来愈高的现代企业职工群体而言，软管理是不可缺少的。现在，他们又进一步把它扩展为一套企业软管理丛书，有《企业软管理概论》、《企业形象管理》、《企业人本管理》、《企业职业道德建设》和《企业经营文化》。从那本《企业软管理》到这部丛书的五年当中，我国的企业改革有了很大发展。政策更明确了，措施更具体了，现代企业制度的试点工作已经开始。然而，最大的进步还是市场竞争意识在我国企业界的渗透。企业开始注意树立自己的形象和建设自己的文化，突出以人为本的管理。更为深刻的是，人们认识到我们要建立的是社会主义市场经济，这就更要提倡符合这一市场要求的职业道德，更需要对实行现代企业制度的管理思想进行研究和探索。这部丛书对于这些问题都阐述了自己的富有新意的观点。

对这些观点和关于这些观点的阐述，至于我是否完全同意，这没有关系。我高兴的是，他们写这套丛书，同前一本书一样，也是从实践到理论的一种总结，一种提高。中国工人出版社出版这套丛书，意在为企业软管理的理论和实践做些贡献。最好

的评价是来自读者，来自想要实践这些理论的读者。不过我想强调一点，这部丛书的主题思想是“转变观念，面向市场，加强科学管理”。作者引用了东风汽车公司刃量具厂的实例说明了这一点。这个厂的领导和员工从作为“后方厂”单纯为“前方厂”服务的思想转变到“面向市场，开拓市场”的经营认识，从而不但满足了本公司的需要，还从广大的市场中赢得了效益和信誉。企业形象、经营文化、职业道德、人本管理，凡此种种莫不是以市场为中心才能谈起的。从这个意义上说，这部丛书如果能够引起读者在某些方面的思索，这已经应该说是成功的了。

刘源张

1995年9月18日

目 录

第一编 设计企业形象	1
第一章 设计企业形象.....	3
一·企业产品形象：“三高”规范的汽车生产的 牙齿和眼睛.....	3
二·企业本色形象：“三高”标准的强大的后方 技术阵地.....	8
三·企业形象主题：“三坚”精神向刀尖要效益 的风格.....	12
第二章 转变企业观念.....	17
一·发展观：短处也是长处.....	17
二·市场观：满足用户需要是我们的天职.....	22
三·效益观：社会效益、环境效益、经济效益.....	24
第三章 识别企业形象.....	30
一·经营理念：创东风工具质量 树东风 工具信誉.....	30
二·创业纲领：人才是科技进步的主体力量.....	36
三·企业精神：脚下总有新起点.....	40
第二编 实施企业形象管理	45
第四章 组织建设.....	47

一·关键：组建高水平的中层管理队伍	47
二·支点：科室要精干高效	52
三·地基：车间党支部是堡垒	56
第五章 机制建设	62
一·转换：切实转换经营机制	62
二·转移：建立从服务到保障的生产保证机制	66
三·转变：改革企业考核机制	71
第六章 领导班子建设	76
一·四条渠道：成为紧密联系群众的班子	76
二·一个条例：成为充分发挥整体效能的班子	79
三·十条规定：成为反腐倡廉的廉政班子	88
第七章 人本管理	91
一·以人中心：强化内聚力是最大效益	91
二·以能为核心：强化职工技术素质	95
三·以知为基础：实行全方位在职教育	99
第八章 民主管理	102
一·重心到位：参与企业生产经营决策	102
二·主人归位：施展管理才华的舞台	105
三·制度定位：提高民主管理水平的措施	108
第九章 思想政治工作	113
一·确立中心：思想政治工作服从服务于 经济建设	113
二·形成机制：思想政治工作体系、网络构建	119
三·创造载体：思想政治工作的 手段、活动和途径	126
第三编 塑造企业形象	133

第十章 领导形象塑造.....	133
一·规范管理：树立领导集体的权威形象.....	133
二·改善管理：树立企业领导实干家的形象.....	137
三·自我管理：树立企业领导过得硬的形象.....	141
第十一章 党员形象建设.....	144
一·执政意识：坚定的共产主义理想信念.....	144
二·中坚力量：模范带头作用.....	149
三·效能监察：一身正气的共产党员.....	154
第十二章 青年职工形象重塑.....	159
一·坐标系：青年职工形象就是企业形象.....	159
二·主题词：奋斗着是幸福的.....	164
三·着力点：指路子，压担子.....	168
第十三章 班组形象描绘.....	173
一·确定形象：推进班组建设三大步.....	173
二·健全形象：“4510”工作法.....	178
三·活跃形象：重视班组长培养.....	183
第十四章 工厂形象美化.....	190
一·厂区：绿色世界.....	190
二·车间：双文明世界.....	194
三·生活区：现代文明世界.....	199
第十五章 营销形象雕刻.....	206
一·立意：腿勤、嘴勤、热情的营销风格.....	206
二·顺势：注重文化包装与文化形式的文化行为	212
三·导向：在淡化旧商业行为中强化企业形象.....	218
后记.....	227

第一编 设计企业形象

建立和发展社会主义市场经济,企业进行经营机制转换,使得中国的企业家懂得了必须努力塑造自己企业的良好形象。在公司内部,既靠全体员工来塑造这种形象,又靠这种形象来增强企业的内聚力、向心力;在公司外部,应能让消费者心情愉快地接受、承认并热爱这种形象,宣传公司的良好形象。这就是适应市场经济要求的一种经营管理观念。一个企业要想占领和开拓市场,就必须重视企业形象建设。卓越的有远见的企业家们,鄙视那种不讲信誉、不择手段、坑蒙拐骗的奸商行为,而是按照平等竞争的原则,依靠自己的实力和信誉,取得市场制胜的主动权。基于这种基本观点,东风汽车公司刃量具厂提出了企业形象管理的理论命题。

我们知道,目前在世界范围内风行一种先进的系统管理工程,即 CIS 战略,被追求卓越业绩的中外企业家称之为走向市场的制胜战略。CIS 本意是指企业个性系统,它由企业经营观念、企业经营行为、企业形象视觉标志三个部分组成,形成一个成熟的使人印象深刻的企业形象。在这里,经营观念要显示出企业别具一格的价值取向,形成自成体系的经营战略、经营准则、经营方法。它是吸引用户的灵魂。经营行为是企业内外两种行为的综合。在企业内部,是指全体员工高效益、高质量、

高水平的生产、管理行为；在企业外部，是指促销活动中有益于用户、有益于社会、有益于人文环境建设的经销行为。它是取悦于用户的实际行动。视觉标志，是指商标、宣传口号、产品包装等视觉化、具体化的传递形式。这三者构成一个有机整体，成为发达国家不少企业着意系统策划和实施的重要战略。

CIS 与东风汽车公司刃量具厂突出强调的企业形象管理问题的根本区别是：从理论上讲，前者侧重于经营战略的谋划，后者则注重于管理理论的创新；从实践上看，前者注重于对外的宣传和鼓吹，后者注重于眼睛向内，苦练内功，在管理这个固本治本的决定企业兴衰的重大问题上注重优化管理的实践。管理的方式方法是多种多样的，只要适合于企业生产经营的实际，就有其存在的理由和价值。

企业形象管理，从理论上探讨，有着自身的体系；从实践上去认识，涉及到企业管理的全过程。市场经济需要怎样的企业形象，用户、消费者最热爱和信任怎样的企业形象，这种形象的层次和全方位的构成显示怎样的特色，企业形象管理需要管住、管出哪些形象等等，这些就是本书从东风汽车公司刃量具厂管理实践的理论提炼中要回答的问题。

第一章 设计企业形象

一·企业产品形象：“三高”规范的汽车 生产的牙齿和眼睛

产品就是商品。企业参与市场竞争，最直接最直观的是产品之间的竞争，正是在这样的基本常识面前，人们会说产品形象就是企业形象。产品是企业安身立命的根本。以东风汽车公司刃量具厂领导的体会来讲，企业形象管理，就是要抓产品形象的管理。管出高质量的产品，管出拳头产品，管出新一代产品，管出良好的企业形象。

管住管好企业产品形象，基础工作是识别企业产品的本质特色。老的企业要发展，新的企业要建立，无不是要确定一种产品，企业的经营战略无一不以产品开发为核心。这就需要对自己产品有深刻的认识，这样才能制订出产品发展的规划。企业参与市场竞争就是要抓住一个好产品，要对这种产品的实用价值有一个深刻的了解。刃量具厂干部职工充分认识到，刃量具是汽车生产的牙齿和眼睛，推而广之，刃量具又何曾不是机械制造业的牙齿和眼睛？这是对刃量具作用、特点最准确最生动的描述，也是东风公司刃量具厂产生企业形象管理的直接动因。

识别企业产品形象特色是企业制订发展规划和经营战略的基础，是企业形象管理的基本前提。汽车由上万个零件组装而

成，关系到人命关天的大事，这就需要合乎质量的每个零件来保证。而每个零件是靠刃——各种各样的刀具一口一口“啃”出来的，每个零件的质量也是看刀具啃得是否合乎质量标准。因此，需要刃的坚硬锐利；汽车的上万个零部件各有规格，长的数十米，短的几厘米，只要一种零部件超过规格误差哪怕是几个丝，也会造成车毁人亡的重大事故，这就需要刃量具厂生产的各种各样的量具去“量”，量具——汽车生产的“眼睛”必须绝对精密准确。“牙齿”要坚硬锐利，“眼睛”要精密准确，不能有丝毫马虎，这就是刃量具厂产品形象管理的出发点和终结点。

企业形象管理以产品形象管理为基础，而产品形象的设计在理论上讲主要应突出以下三个内容：

第一，产品的高质量。

企业形象的基础是产品形象，产品形象的基础是质量。高质量产品是古今中外产品形象的主体主导要素，是吸引用户开拓市场的物质成果，它代表着企业的形象并以现身说法的方式宣传着企业的形象。企业形象管理的落脚点，就是放在塑造产品质量上。东风汽车公司刃量具厂雕刻产品形象的方式方法带有普遍性意义，突出作法是：

一是以“牙齿”和“眼睛”的基本要求，规范各类刃量具的质量标准。囿于东风汽车公司生产状况的要求，刃量具厂生产的产品都是各种专用工具。因此，有三万八千多个品种，就确立了三万八千多个质量标准，使得这些人工制造的“牙齿”和“眼睛”充分发挥着自己的职能，在“眼睛”的严格监督和检测中“啃”出一万多个汽车零部件，制造高质量宽系列多品种的东风汽车。

二是培养一支高质量的职工队伍，充分调动全体员工的积极性、创造性，以保证生产出高质量的“牙齿”和“眼睛”。在东风汽车公司内，对刃量具厂职工素质要求更高一些，他们的技术素质文化水平比其它厂至少要高出一两个档次。刃量具厂历届领导都重视培养高素质的职工队伍，近年来又采用各种方式培养职工，使得工厂产品的质量始终保持在同时代国内先进水平。

三是运用先进设备，保证“牙齿”和“眼睛”的制造质量。为使刃量具达到国际标准，在国内处于领先地位，刃量具厂争取了总公司领导的支持，引进多台具有 80 年代末期的先进设备，不仅制造出先进的刃量具，同时还为外单位刃量具进行检测，获得很好的社会效益和经济效益。

产品质量是产品形象的本质标准。刃量具厂领导认为，不讲企业产品质量，就不可能建成社会主义市场经济。质量兴国，质量兴企，靠的是扎扎实实的质量管理。在刃量具厂形成的深刻的质量意识，其根本原因来源于对自己产品形象本质的认识。因此，得力的质量管理措施，严格的工艺操作制度，都在实践中得到严格的实施，保证了高质量的产品形象。

第二，产品的高、精、尖。

高、精、尖产品是产品现代形象的代名词，这是与科学技术的快速发展分不开的。作为一种产品形象品位的变迁和升格，“高精尖”正是产品形象从内涵到外延演变的准确描述。产品形象理应是一个多层次的立体结构，因此，在强调产品高质量时，要突出“高精尖”这一时代内容。

“高精尖”产品形象是时代对于刃量具的迫切要求。刃量具是搞好汽车生产的前提条件，没有“高精尖”的刃量具就不可

能生产出好的汽车。因此，刃量具厂下大力气进行“高精尖”产品形象的塑造。从高精尖产品形象塑造方法看，主要是通过以下途径：

一是引进世界上的先进技术，使产品形象与世界“高精尖”产品比肩。在走出国门进行考察的过程中，厂领导感受到刀具革命的现代化气氛，花近百万美元购买金色氮化钛涂层技术设备，奋战三个月就形成批量生产规模，极大地增加了刀具的耐用寿命，数倍地提高了刀具切削速度，年生产能力达到近10万件，走上金色刀具之路。

二是瞄准汽车生产中使用最多、且具有代表性的产品进行“高精尖”闯关试验，创造出“高精尖”产品。他们根据汽车生产中零件的生产需用量具来检验控制量，界限测量用卡规和界限测量用塞规较多且有代表性的特点，针对其不适应现代化大生产需求的弊病，研制开发出一种电子量规。刃量具厂不走仿制老路，不跟在别人后面亦步亦趋，而是大量吸收百家所长，科技人员甩开膀子干，试制出一种机电一体化便携式电子量规。这种量规携带方便，耗电量少，用电池供电即可，充分发挥了每一毫安功能；同时，测量结果采用公差分段显示方式，尤其适应现场生产，便于工人操作，不会产生视觉疲劳。刃量具厂“高精尖”产品的问世，使汽车质量控制技术中又增添了一个新成员。

三是开发新产品瞄准“高精尖”。好的产品，是企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的必备的实力，这就需要开发出具有“高精尖”水平的新产品。刃量具厂坚持这一思路，使企业产品形象受到用户欢迎。他们针对硬质合金刀广泛应用，而原先采用线切割手段效率低、精度差、质量不能保证的状况，研

制出一种金刚石及立方氮化硼电镀砂轮。这种新型产品，在应用中加工转速快，精度高，提高效率 20 倍，受到用户的普遍欢迎。

“高精尖”产品形象的塑造，是国有企业的普遍追求。企业在科学技术研究方面应有实力和能力，在科学技术成果转化为现实生产力方面应成为主体。在产品形象管理的理论和实践中，必须突出“高精尖”的内容。

第三，对消费潮流的高层次引导。

现代企业参与市场竞争，企业的基本职能是以自己的产品适应市场的需要，满足用户的需求。但是，在这种竞争中涌动着一个新的潮头，那就是一些追求卓越业绩的企业，以最新最美的产品形象，引导着消费潮流。这正是企业市场制胜的另一种新的职能。

对于新的“高精尖”产品，用户在开始时囿于传统的习惯势力，往往难以适应，特别是一线操作工人，习惯于原有刃量具的操作方法，不愿意使用新工具。加上新工具往往需要增加一些资金，因此用户对新工具不是很欢迎。刃量具厂在生产出新的刃量具时：就碰到这样的现状。他们的做法是：

一是组织推广小组到用户单位进行现场表演，使用户放心、热爱、接受这种新的产品。金刚石及立方氮化硼电镀砂轮，就是组织专门人员，在不同机床上检验电镀砂轮的各项技术参数，总结使用规律，到用户单位推广，在短时间内就占有了 70% 的市场。

二是将新工具使用方法制成录像带，在用户单位放映，扩大新产品形象的知名度，让用户接受。

三是借助用户单位的科研部门和生产管理部门的力量，推

广新产品，靠用户单位的管理网络、管理力量进行推广。

四是进行新技术培训。邀请用户单位派员参加或是派人出去，进行新技术的理论培训和操作应用示范，深化新产品形象。

“工欲善其事，必先利其器。”诚如东风汽车公司刃量具厂厂长吴建军所说：“东风汽车公司汽车质量上水平上等级，刃量具厂创新产品形象是主要前提。刃量具作为汽车生产的名副其实的‘牙齿’和‘眼睛’，就要不断创新，不断革新。以最新最美的‘牙齿’和‘眼睛’去引导汽车生产市场的高层次转化，实际上是以‘利器’推动着汽车水平的提高。”这个“利器”就是刃量具厂产品形象的高度概括，道出了产品形象管理的一个新的理论命题：产品形象管理从内涵到外延的扩展，就是用最新最美的产品形象引导消费潮流向高层次转化，从而推进企业生产力水平上档次上能力。

二·企业本色形象：“三高”标准的强大的 后方技术阵地

产品形象决定着企业本色形象，这就要求对产品本质加深认识。正如刃量具厂党委书记唐贤信所说：“刃量具作为汽车生产的‘牙齿’和‘眼睛’，本身就是一种高新技术的结晶体。因此，刃量具厂职工要有高技术素质，必须要有高技术手段，从事高技术产品开发。一句话，在东风汽车公司这个大家族中，刃量具厂是一个技术密集型后方专业厂，是汽车生产的强大的后方技术阵地。”这就把握住了企业形象管理的真谛。从理论上讲，企业本色形象由以下三个方面的内容组成：

第一，由具有高技术素质的人组成的职工队伍。

企业本色形象要由职工队伍素质本色体现出来。该厂的主要特点是职工本身先天技术素质高，即一般都是技校毕业生，理论基础和动手能力比较强，上岗时在老技术工人的带领和指点之下，能较快地适应高技术岗位的操作。在一线岗位上，还有一些大学毕业生和大专毕业生。这一批人是生产现场技术骨干中的生力军。在全厂 1500 人中，有 172 人是从事技术工作的专门人才。刃量具生产不是单纯靠体力，主要是靠技术；不是单纯靠经验，还要靠智慧。这种生产过程中的技术、知识、能力的要求构成了刃量具厂的高技术素质职工队伍。

企业本色形象离不开职工队伍的技术素质，企业劳动过程中的特色要求，是设计企业本色形象的重要问题。

第二，高技术先进设备。

企业引进高技术 and 先进设备，从而成为提高产品质量、促进产品更新换代、强化企业本色形象的物质基础。刃量具厂根据自身生产特点的要求，在总公司的支持下，从实际出发，瞄准世界同行业先进水平，实行“拿来主义”，在“拿”字上作文章，分类引进：

一是为了提高刀具寿命和切削速度，从美国引进氮化钛涂层设备和技术。仅此一项为总公司工具材料消耗降低年平均百万元以上，创造了良好的经济效益和社会效益。

二是为了开发生产可转位刀具，配合公司新上柴油机项目的生产发展需要，加快进口刀具国产化进程，从德国引进数控铣、两套加工中心、硬质合金刀片周边磨，兴建特种刀具车间，生产出可转位车刀、镗刀及孔加工系列刀具，开发出加工铸铁铸钢件可转位密齿铣刀粗精系列产品与曲轴内铣刀，为公司新汽车产品生产制造提供了强有力的保证。

三是为了赶上国际同行业刃量具先进水平，完成引进刀具消化吸收国产化替代的繁重任务，从德国引进三坐标测量机，不仅满足了全公司生产的需要，而且向国内其它生产厂家提供了急需的类似刀具，为替代进口刀具作出了贡献。

四是为了超硬刀具的开发生产，满足有色金属加工等精加工的特殊需要，从瑞士引进了加工金刚石、立方氮化硼的专用设备，形成特殊工位需要的超硬刀具的开发生产能力，极大地提高了生产力水平。

五是为了完善汽车生产专用复杂刀具的生产能力和手段，从德国引进高精度数控拉刀磨床，大幅度提高了产量，进一步保证了产品质量，使产品在公司内、集团内、社会上供不应求，有力地扩展了企业形象。

引进先进设备和高技术，强化企业生产能力，是企业本色形象设计和实践中的重头戏。刃量具厂厂长吴建军在总结百年来汽车工业发展历史，分析汽车工业成为国家支柱产业的现实时认为：“新材料的广泛应用促进了刃量具制造技术的发展，汽车制造对刃量具的高硬度、高寿命、高耐磨性和高效率的要求，也极大地推动了汽车制造工业设备工装的高速发展。先进工具技术的应用，是瞄准国际刃量具发展目标的客观要求。”

第三，高技术生产组织。

企业生产特色是构成企业本色形象的又一个重要内容。如果说，高技术人才队伍是构成强大的后方技术阵地这一企业本色形象的人的要素，高技术设备是物的要素的话，那么高技术生产组织可以说是消化人机矛盾、和谐人机关系的管理要素。照此看来，企业形象管理从某种意义上讲正是为了管理这一要素才显得生动活泼。

高技术生产组织是使设计中的企业形象成为一种真实的形象。刃量具厂的高技术生产组织作为一种管理手段，包含三层意思。

一是艺术性的技术。要使具有高技术的人和高技术的物和谐统一，发挥高技术自身具有的高效率、高效益，本身就具备一种高超的管理艺术，但这个艺术必须是与客观的高技术相一致，否则就会抵消高技术自身具有的效率和效益。

二是本来意义上的管理技术。高技术性能的工装设备的运行，高技术素养职工的调度，必须遵循严格的管理程序，要按照一定的制度进行调度指挥，不能盲目乱干，不能投机取巧。管理技术的特点就是合理合法（制度）合规律。

三是科学技术意识。认清企业自身生产的特点，把握企业的生产规律，增强科学意识，制定科学的生产管理制度，对于一个技术密集型工厂来说显得尤为必要。冷静的头脑，准确的指令，是生产管理中的科学技术意识。

高技术生产组织的三个内容源于刃量具厂技术密集特色。由于东风汽车公司自身独特的历史所决定，刃量具厂生产的刃量具更多的不是通用型，而是专用型，有近4万种刃量具品种。而且由于主要是满足公司内7个系列汽车产品和244种车型生产的需要，因而任何一种品种的需求量都不大。多品种、小批量是刃量具厂生产的特点，这就导致了生产组织复杂，生产管理难度大。但刃量具厂运用高技术生产组织手段，较好地解决了这一难题。这种作法对技术密集型工厂有借鉴意义，其要点为：

一是正确的生产组织指导思想。针对多品种、小批量的生产特点，采用多批次、短周期、快节奏、少储备的组织方法，使