



市场解方

——企业文化教程

CHINA

HONG KONG

企业文化建设系列丛书

编 委 会

编委会主任:张 环

总 编:贾锦石

副主任:刘志满 骆世衡

副总编:李继贤 刘远征 苗绪法

编 委:(按姓氏笔画排序)

邓卫生	王凤长	付振明
刘远征	刘志谦	刘志满
汤俊华	朱洪福	李继贤
孟宪荣	张 环	张金茹
张国维	张顺民	张树勤
张瑞江	林永宁	苗绪法
骆世衡	高 斌	殷玉成
贾锦石	袁文斌	薛嘉泰

应注重对企业文化 实质问题的研究

(代 序)

张 环

随着社会主义市场经济体制的建立,企业作为独立经营的主体,有了更多自由发展的空间,并逐步体现出个性化的特点,在激烈的市场经济竞争面前,企业不但重视技术进步,而且重视管理水平的提高。不论企业的经营管理者还是理论工作者,都对企业文化建设表现出浓厚的兴趣。一时间,对企业文化理论的表述和企业文化典型的传播越来越普遍。但是,一些基层的理论工作者和实际工作者对企业文化概念丰富的内涵和外延往往抓不住实质;对来自不同层次、不同角度、不同内容的对企业文化建设的意见往往感到无法运作。为了加深对企业文化的理解,积极推进企业文化建设,我们试图从目前实际需要出发,在分析大量对企业文化的认识和众多企业文化建设成功范例中领悟企业文化的本质和企业文化建设的规律,使企业文化的研究和实践有个正确的目标。为此,必

须抓住如下几个实质性问题。

一是抓住企业文化作为经营文化的实质。一些企业文化建设取得成效的单位的经验给了我们一条很重要的启示,企业文化最本质的特点是经营文化。企业文化进一步深入发展和走向成熟的一个重要标志,就在于企业能够自觉地、卓有成效地将企业文化理论应用到企业发展战略、生产经营管理、企业形象展示各个方面。通过文化的和思想的作用,端正企业的经营方向和发展目标。企业发展目标的确立是企业长期实践中形成的群体价值观的体现,它对企业的理想宗旨、行为规范起决定作用,是企业市场竞争中存在和发展的思想基础。所以说企业文化的实质是经营文化,就是要发挥文化力对人们树立正确的经营理念的作用,从而促进企业的生存和发展。因此,我们不能脱离企业的经济工作谈思想和道德问题,形成精神和物质的两张皮,也不能把企业文化看作企业内部的文化生活,形成内层和表层的不协调。离开经营这个主体,企业文化就失去了灵魂。

二是研究管理理论的新发展。企业文化属管理理论的范畴,是区别于科学管理和行为管理阶段的以人为中心的现代化管理。其主要区别是指科学管理注重制度和操作规范,行为管理注重心理激励在劳动生产率中的作用,二者的出发点都是建立在管理者与劳动者相对立的基础上的。企业文化理论提出以人为核心的思想,把管理的视角放在激发人的创造精神上,坚持以人为本,不断提高企业的管理水平。这种以人为中心的管理思想,主

要体现在三个方面。第一,把人放在突出和优先的位置,考虑问题、决定政策;第二,把人放在主动的、积极的位置上,承认人的主观能动作用,变居高临下为启发自觉;第三,把人作为资源,通过机制,变调动少数人的积极性为激发全员潜能。因此,研究企业文化必须首先确定企业文化属管理范畴,并在此基础上认识以人为本的管理理论的新发展,而不能把它作为另外范畴的东西,如果抓不住实质,企业文化建设就会走偏方向。

三是坚持企业文化建设的实践性原则。目前诸多企业遇到的一个共同的问题是,虽然已经认识到企业文化的重要性,但是在对本单位进行企业文化建设的时候却不知道如何运作;虽然看到典型单位企业文化建设取得一定成效,但是放到本单位进行实验却行不通。既不能用一般化的号召来推广,也不能直接搬用典型单位的经验。如何让企业文化理论在本单位扎下根来,还必须深刻认识企业文化实践性的品格。这种品格能从如下几个方面体现出来。第一是个性化特点。一个单位企业文化建设的现成作法被另一个单位接受时,必须在领悟其思想和精神的基础上进行适合自己个性的创造,而不是模仿。第二是动态管理的特点。一个单位的企业文化建设不能一劳永逸,大凡企业文化建设取得成效的单位,无一不是把企业文化建设作为一个动态管理过程。这就是说企业文化建设是一种经营战略的实施过程,是在市场经济条件下,企业员工在企业价值观的指导下,为一个共同的目标,不断适应外界环境的创造活动。如果没有这种

不断创造的管理过程,企业文化建设的成果就会半途而废。第三是重在建设的原则。企业文化这种管理理论的推广,取得成效的途径是建设。即通过典型推动,滚雪球式发展,使企业文化这一管理理论能在不断实践中成长起来。大一统的工作模式、浮在面上的号召、运动式的推动,都不能使企业文化的传播取得成效。

我们这本书目的就在于加强对企业文化理论和企业文化运作实质问题的研究,解决目前企业文化中遇到的难点,坚持正确方向,把企业文化的建设提高到新水平。

策划组织:天津市企业文化中心

责任编辑:王 康 孟宪荣

装帧设计:杨蔚然

版式设计:张 鑫 张金秋

目 录

应注重对企业文化实质问题的研究(代序)…………… 张 环(1)

总论——企业文化是企业之魂

- 一、企业文化建设的由来…………… (2)
- 二、企业文化建设的内容…………… (4)
- 三、企业文化建设的目的…………… (5)
- 四、企业文化建设的基础…………… (6)

第一章 经营理念——企业成功与发展的哲学

- 一、经营理念的基本内容…………… (10)
- 二、形成经营理念的原则…………… (12)
- 三、比资金更重要的是理念…………… (15)

第二章 企业形象——真诚与魅力的展现

- 一、塑造良好企业形象的基本内容…………… (21)
 - 二、塑造企业形象有哪些作用…………… (22)
 - 三、怎样塑造良好的企业形象…………… (23)
-

-
- 四、塑造良好的企业形象要遵循的基本原则 (25)
- 五、超越 CI 的 CS 形象战略 (30)

第三章 营销策略——智慧与文化的结晶

- 一、营销理论的发展 (34)
- 二、市场营销的定义 (36)
- 三、市场营销观念的五个发展阶段 (36)
- 四、营销管理策略 (37)
- 五、营销成功的三大法宝 (39)
- 六、只赚最低必要利润 (40)
- 七、挖掘产品中蕴含的文化 (43)
- 八、创意新颖,高人一筹 (45)
- 九、100 分的顾客满意度 (46)
- 十、新兴的 Internet 市场营销 (57)

第四章 发展战略——市场与商机的把握

- 一、必须高度重视企业发展战略 (63)
- 二、做有远见、有目标的企业经营者 (64)
- 三、企业要实行发展战略管理 (65)
- 四、企业发展战略管理的基本模型 (68)
- 五、企业发展战略管理的特点及核心 (69)
- 六、推行企业发展战略管理的对策 (72)
-

七、制定企业发展战略的步骤和原则	(78)
------------------------	------

第五章 公共关系——沟通与互惠的桥梁

一、公共关系的主要职能	(81)
二、公共关系在企业管理中的作用	(82)
三、依靠政府支持求得企业发展	(84)
四、同行交朋友,天地更广阔	(89)
五、做大众的“情人”	(93)
六、与员工建立起良好关系	(95)

第六章 管理艺术——素质与品格的交融

一、企业文化属于管理的范畴	(100)
二、企业管理要各具特色,在表现上也各不相同	(101)
三、管理水平的高低取决于管理者的素质和品格	(102)
四、全面提升“总经理”的管理素质	(107)
五、必须认清管理的目的和管理的要求	(111)
六、管理者的管理艺术是管理者的素质与品格的交融	(113)

第七章 团队精神——活力与财富的源泉

一、谈企业文化,不能不讲团队精神	(124)
二、什么是团队	(127)

三、团队应该具备什么样的精神	(129)
四、团队精神离不开企业人际关系规范	(133)
五、团队精神离不开企业成员个体人格道德规范	(134)
六、团队精神离不开企业成员职业道德规范	(136)
七、团队精神需要企业管理者有意识地精心培养	(137)
八、掌握“精神变物质、物质变精神”的辩证关系	(141)

第八章 企业名牌——信誉与价值的载体

一、名牌产生市场,市场造就名牌	(146)
二、名牌的载体是商标	(147)
三、创名牌、保名牌、发展名牌	(153)
四、战略的眼光,科学的态度	(156)
五、名牌要打文化牌	(163)
六、怎样实施名牌战略	(166)

附录 中外知名企业文化建设要诀

1 美国电话电报公司	(171)
2 汉那·安德森服饰	(172)
3 艾维斯租车公司	(174)
4 巴瑞克矿业公司	(176)
5 班杰利冰淇淋公司	(178)
6 宾尼 & 史密斯	(179)

7	波音公司	(182)
8	波士顿啤酒公司	(185)
9	李奥贝纳广告公司	(186)
10	坎培尔与费拉勒园艺中心	(188)
11	席列秀加味茶	(189)
12	崔梅尔克罗公司	(192)
13	达顿赫德逊	(193)
14	德尔塔航空公司	(197)
15	嘉尼集团	(201)
16	盖寇:公务人员保险公司	(204)
17	通用电器公司	(206)
18	通用磨坊	(206)
19	乔治亚太平洋	(209)
20	嘉宝婴儿食品	(211)
21	吉列公司	(212)
22	固特异轮胎公司	(214)
23	贺轩纸品公司	(215)
24	本田汽车公司	(216)
25	国际商业机器公司	(218)
26	英特尔公司	(219)
27	强生公司	(223)
28	玫琳凯化妆品公司	(225)
29	家乐氏公司	(227)
30	亚瑟·狄·理托顾问公司	(231)

31	洛斯公司	(233)
32	马立亚饭店	(233)
33	默克公司	(235)
34	摩托罗拉	(237)
35	西北人寿保险公司	(239)
36	派克兰集团	(239)
37	捷斯平尼公司	(242)
38	读者文摘	(243)
39	亚都饭店	(244)
40	钜星汽车公司	(246)
41	思马克公司	(250)
42	南方公司	(252)
43	西南航空公司	(254)
44	司德卡斯公司	(255)
45	李维牛仔裤	(255)
46	缅因汤姆公司	(260)
47	二十世纪投资公司	(262)
48	优比速快递公司	(263)
49	华盛顿工业	(264)
50	施乐公司	(267)
51	天美公司	(269)
52	长虹电器股份有限公司	(270)
53	锦江集团	(272)
54	新飞电器有限公司	(274)

-
- 55 摩托罗拉(中国)电子有限公司 (275)
- 56 湖南湘大集团 (277)
- 57 广西柳州鱼峰水泥集团 (277)
- 58 西藏金珠集团 (278)
- 59 天津华特公司 (278)
- 60 天津市东亚毛纺厂 (279)
- 61 天津一建建筑工程有限公司 (283)
-

总 论

——企业文化是企业之魂

- 企业竞争,实质上是文化的竞争。
- 健康的企业精神和完善的价值观,能使企业在全球竞争中取得成功。
- 企业成败的关键是企业文化。
- 企业管理不当,其症结在于文化的缺陷。
- 管理正在重新寻找它的灵魂,这个灵魂就是企业文化。

企业间的竞争,从表面上看是产品的竞争,而隐藏在产品背后的是技术的竞争。如果进一步刨根,则是人才的竞争,而实质上是文化的竞争。美国企业界公认:新的企业精神和新的价值观,能使公司在全球竞争中取得成功。

本世纪以来,各国管理界都在寻求有效的管理,50年代的热点或主题是电算机和运筹学;60年代的热点是分权制和多维的企业组织结构;70年代的热点是全面质量管理和经营战略规划;80年代出现一新潮流,从重视管理的技术转向重视管理的灵魂——企业文化建设。人们发现企业成败的关键是企业文化。

历史已证明,文化力的影响是巨大的,文化力可以使人在不知不觉中潜移默化地产生思想、意识、行为的认同。不同国家的文化构塑着不同风格的企业。日美合资企业常用日本文化改造美国企业,而中外合资企业却寄希望于外国文化改造中国企业。农业上常用杂交育优种,不同文化的企业合资、合作,通过相互嫁接,孕育出新一代的优秀企业文化是市场经济不断发展的必然。

一、企业文化建设的由来

战后,日本经济的迅速增长和日本企业在国际市场上的表现,使经济实力和竞争地位一度遥遥领先的美国相形失色。1979年哈佛大学教授伏格尔(Ezra F. Vogel)的著作《日本第一》(Japan as No.1)发表,当时的评论指出书名本身就是一个警报,使一向陶醉在先进技术和科学管理优势中的美国企业界开始惊醒。日本的成功对美国既是一个挑战,又是一种诱惑。因此从1980年7月起全国广播公司(NBC)播出电视系列节目——《日本能,为什么我们不

能》正好投合了国民的心理。但是怎样才能实现“日本能,美国也能”呢?应当向日本学习什么呢?1981年,美国出版了三本畅销书,提出了一个相似的答案:美国企业管理不当,必须向日本人学习,而症结在更深的层次,即企业文化。1981年2月,出版了斯坦福大学教授巴斯克(Richard T. Pascale)和哈佛大学教授艾索思(Anthony C. Athos)合著的《日本的管理艺术》(The Art of Japanese Management),第一章的标题便是“以日本为镜”。作者说:过去坐视“美国竞争力量削弱,生产力增长率日益降低,……却没有人责备过自己”,“最近美国人才肯面对事实——自己就是问题的罪魁祸首”,“仔细凝视日本这面镜子,令我们震惊”,“美国的敌人不是日本人或德国人,而是自身管理文化的限制”。1981年4月,加州大学洛杉矶分校的日裔美籍教授大内(William Ouchi)发表了《Z理论》(Theory Z)一书,前言和第一章的标题是“为什么我们需要学习”和“我们能够学习什么”,概括起来,大内的主张是不能照搬日本的管理模式,而要建立以“人”为中心的Z型组织和Z型文化。60年代初,麻省理工学院教授麦克格里高(Douglas McGregor 1906~1964)发表了《企业的人性面》(The Human Side of Enterprise)一书,批判美国过去盛行的管理思想将人视作“经济人”,即人天性好逸恶劳,只在为自己谋求利益时才肯工作,麦氏称之为“X理论”。1981年9月,南加州大学教授奥图(James O Toole)发表了《未来的企业》(直译应作《使美国工作:生产率与责任》,Making America Work: Productivity and Responsibility),最后一章的标题是“关键是文化,不是经济政策”,他大声疾呼:“如果美国希望能像外国竞争者一样成效显著,那末……就必须了解生产率低下和创造力减退的根本原因在于美国的文化,而不是国家的经济政策”。