



中国企业文化研究会编

中国企业文化研究

China Enterprise Culture Research

第1辑

主编 华锐

中国企业文化研究

中国企业文化研究

中国企业文化研究

China Enterprise Culture Research

中国企业文化研究

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国

China

China



北

— — —

中国 北

中国企业文化研究

袁宝华题



主编 华 锐



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化研究/华锐主编.—北京:企业管理出版社,2005.6
ISBN 7-80197-271-6

I.中… II.华… III.企业文化-研究-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 068428 号

书 名: 中国企业文化研究

作 者: 华 锐

责任编辑: 齐 观

技术编辑: 穆 子 晓 光

书 号: ISBN 7-80197-271-6/F·272

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.emph.cn>

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

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 兰新雅彩印厂

经 销: 新华书店

规 格: 210 毫米×285 毫米 16 开本 8.5 印张 300 千字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 60.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

《中国企业文化研究》理事会

特邀理事单位

中华全国总工会宣传部

中华全国工商业联合会宣传部

理事 (按姓氏笔划排序)



王立新 胜利石油管理局党委书记



朱继民 首钢总公司党委书记、董事长



刘高倬 中国航空工业第一集团公司党组书记、总经理



孙淑光 大庆油田有限责任公司党委书记



谷里虹 西安杨森制药有限公司副总裁、党委书记

《中国企业文化研究》专家委员会

名誉主任：胡 平

主 任：张大中

委 员：(按姓氏笔划排序)

马仲良	王成荣	王 珏	王锐生	司马云杰
厉以宁	李燕杰	沈恒泽	吴敬琏	张大中
张 德	张国有	庞 朴	罗国杰	周叔莲
赵春福	贾春峰	唐任伍	潘承烈	

《中国企业文化研究》编委会

主 任：孟凡驰

副 主 任：黄新惠 韩 旭 华 锐

特邀编委

曾 坚 国务院国有资产监督管理委员会宣传工作局副局长、
党委宣传部副部长

谷常生 中华全国总工会宣传教育部部长

贺 冰 中华全国总工会宣传部副部长

史泽鄱 中华全国工商业联合会宣传部副部长

编 委 (按姓氏笔划排序)

李昌民 胜利石油管理局党委宣传部副部长、局企业文化处
副处长

李懂章 大庆油田有限责任公司新闻发言人、宣传部部长

沈如林 西安杨森制药有限公司副总裁

张文喆 首钢总公司企业文化部部长

曾良才 中国航空工业第一集团公司思想政治工作部部长

建設社會主義企業文化
搞好國營大中型企業

薄一波 一九九二年二月十五日

迎 接 知 識 經 濟 時 代 的
企 業 文 化 推 向 新 階 段

一九九九年夏

韓 天 石



前言

作为一种管理理论、管理思想和管理方式的企业文化传入中国已有22年的历史了，作为始终不渝地坚持理论研究、推进实践和为中国企业文化做贡献的中国企业文化研究会也走过了18年的历程。中外企业实践证明，先进企业文化是企业重要的无形资产，是企业的核心竞争力，是企业最具潜力的生产力要素。综观当今时代，研究企业文化建设的客观规律，总结企业运用文化力增强核心竞争力的基本经验，前瞻中外企业文化的发展走势，无疑具有特别重要的意义。《中国企业文化研究》的创作出版，就是中国企业文化研究会为此而做出的一个最新努力！



《中国企业文化研究》作为一本正式出版物，发挥着中国企业文化研究会会刊的职能和作用，坚持以“三个代表”重要思想和科学发展观为指导，着眼国内外企业文化发展的新趋势和企业的现实需求，以研究为重点，以提升企业的文化力和竞争力为目的，服务于全国各企业，大力推动先进文化建设，帮助企业成功塑造中国特色的企业文化。

《中国企业文化研究》坚持强烈鲜明的时代性、理论研究的权威性、诚信共享的服务性、操作实施的科学性、与时俱进的创造性等原则；力争办成权威性的企业文化刊物、优秀研究成果的集散地、沟通企业的交流渠道、最易共享的资源信息、最讲诚信的服务平台、最可信赖的知心朋友，不辜负广大企业和企业家对我们的信赖和厚望！

让我们携起手来，共同建造中国企业文化的历史丰碑，描绘中国企业文化建设伟大成果的壮丽画卷，激发民族的自信心和自豪感，为实现中华民族的伟大复兴贡献力量！

我们期待您的关心和支持！

王凡驰

目 录

前言

重点聚焦

-
- | | | |
|----|-------------------------------|-----|
| 1 | 张大中谈企业文化 | |
| 4 | 王瑞祥就《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》答记者问 | |
| 8 | 建设健康和谐的民营企业文化 | 程 路 |
| 11 | 关于加强中央企业企业文化建设的指导意见（摘录） | |

专家论坛

-
- | | | |
|----|--------------------|-----|
| 14 | 加强企业文化基础理论研究 | 王锐生 |
| 15 | 企业文化研究再深入一点 | 张 德 |
| 16 | 科学发展观为企业文化建设开辟了新路径 | 高立胜 |

理论探索

-
- | | | |
|----|-----------------|-----|
| 19 | 企业文化基因及其再造 | 王成荣 |
| 21 | 探索中国式管理势在必行 | 黄新惠 |
| 23 | 企业文化开启中央企业管理新模式 | 刘若凝 |
| 26 | 弘扬和合文化 构建和谐社会 | 盛 文 |
| 30 | 供电服务品牌与供电企业发展 | 刘伟志 |

领军 CEO

-
- | | | |
|----|-----------------------|-----|
| 32 | 激情塑造航空魂 | 刘高倬 |
| 34 | 海尔 20 年持续发展得益于处理好三个关系 | 张瑞敏 |
| 38 | 百炼成钢——朱继民谈首钢企业文化 | 朱继民 |

党委书记

-
- | | | |
|----|---|--|
| 40 | 在继承中创新 在实践中发展
为创建百年油田提供文化支撑
——大庆油田有限责任公司党委书记孙淑光访谈 | |
|----|---|--|

热点追踪

-
- | | | |
|----|--|--|
| 44 | 企业文化师
——访中国企业文化研究会常务副理事长
兼常务副秘书长韩旭 | |
|----|--|--|

改革新视野

-
- | | | |
|----|-------------------|-----|
| 47 | 卖电也有了品牌 | 余心言 |
| 49 | 国企改革叫板企业文化 | 辛 雨 |
| 52 | 国企被民企控股以后 | |
| | ——北京二建改制后企业文化建设纪实 | 兰 东 |

趋势展望

-
- | | | |
|----|------------------------|--|
| 56 | 加快企业文化创新——2881位企业经营者呼吁 | |
| 57 | 2005年十大管理趋势 | |

民企广场

-
- | | | |
|----|--------------------|---------|
| 59 | 豪迈激情大凉山 | |
| | ——记四川豪吉集团董事长、总裁严俊波 | 吴 君 |
| 62 | 用企业文化演绎优势竞争力 | |
| | ——博能企业文化巡礼 | 梁新宇 吴启文 |

文化创新与管理

-
- | | | |
|----|------------------|-----------|
| 66 | 推进文化创新 实施文化兴企 | 中国铁道建筑总公司 |
| 70 | 国际合作中的企业文化融合与创新 | 东风汽车公司 |
| 74 | “四维一体”以人为本 | 朱永亮 |
| 76 | 一个具有特色的班组文化建设新模式 | 崔瑞刚 霍 洁 |
| 78 | 构建充满温馨的“健康文化” | 刘利民 |

示范基地

-
- | | | |
|----|-------------------|-----|
| 80 | 贾春峰谈大庆炼化企业文化的启示意义 | 静德纯 |
|----|-------------------|-----|

精典案例

-
- | | | |
|----|----------------|------------|
| 83 | 大力进行企业文化创新与实践 | |
| | 全面提升胜利油田整体发展水平 | 胜利油田企业文化处 |
| 86 | 联想的45条成功法则 | |
| 89 | 步步为营 铸造成功 | 西安杨森制药有限公司 |

理念荟萃

-
- | | | |
|----|-------------|--|
| 93 | 中国石油天然气集团公司 | |
| 94 | 大庆石油管理局 | |
| 95 | 中国大唐集团公司 | |

96 中国第一汽车集团公司

97 钢铁研究总院

企业风采

98 从万户飞天到九州梦圆

——记中国运载火箭技术研究院

100 铿锵的脚步

——写在庆祝大港油田勘探开发 40 周年之际

学习力

102 用学习型文化激活学习力提升创造力

——记沈阳飞机设计研究所创建学习型组织

周 言

域外风景线

105 企业文化变革之路

——通用电气公司和戴尔公司企业文化变革的启迪

李桂荣

秦立莉

109 美国企业风行健康文化

109 不呼头衔，日本企业流行新文化

邵 森

测量与评估

110 企业文化综合诊断与评估系统（CMAS）之应用

李 明

113 企业文化力测评指标与量化方法的研究

蔡二雨

研究会动态与成果展示

120 中国企业文化研究会简介

120 中国企业文化研究会秘书处迁址公告

121 中国企业文化研究会成果展示

122 友情链接

东西南北中

123 鞍山市企业文化研究会简介

企业之歌

125 前进！COSCO

——中远集团歌

126 长安之歌

张大中谈企业文化

一、企业文化的定位

企业文化究竟是什么，有各种各样的看法。我们中国企业文化研究会始终认为企业文化是一种管理的理论、管理的方式，属于一种管理科学。我们是这么想，作为一种管理科学，如果在学校来说实际上是一种学科，管理学科，属于管理学科大类，这是一个性质；另外一个性质，企业文化作为一种文化现象，它属于一种微观文化，就是相对于社会大文化来说，属于微观文化，有的文章写成亚文化，对这个亚文化了解上好像不完全一样，反正它受大文化的制约，它又是新文化的生长点，我国改革开放以后，这个情况就非常地清楚了。



二、企业文化的本质特征

它有什么特征呢，我们认为企业文化本身，它是一种整体的管理方式，一种管理思想，它是从总体上提高我们管理水平的，它不同于企业的资本经营、劳动管理、财务管理、人事管理这种专业性的管理，而是贯彻于各种管理之中的一种管理理论，它的核心特质是以人为本，以文化人。

三、以人为本

以人为本，就是把人看做是企业的有文化的主体。20世纪90年代初，韩天石同志写过两篇文章，就是讲企业文化的本质是以人为本，以人为本迎接知识经济的新时代。当然，对这个问题提法还有些不同的看法，所以当现在经过中央几次会议及十六大，提出了以人为本，这个问题大体得到了共识，以人为本这句话可以成立了。我们是这样考虑：以人为本实际上在西方来说，是经过二三百年的实践探索的成果。从西方企业开始把人看做会说话的工具，到经济人、社会人，然后又到以人为本，这是一个历史的进步，它是一个西方管理思想的最新发展，马克思主义认为，人创造历史，人在改造客观世界的同时，改造了自己，这是从人发展规律的角度讲。而西方，它从企业管理的角度，长达二三百年的探索，得出了一个结论，也是以人为本，这应该说在企业管理学这个问题上，达到了一个共识，所以这个理论我们觉得是站得住脚的。

四、文化力与以文化人

天石同志写过一篇文章，他讲文化力就是人的力量，人创造了历史，创造了物质财富和精神财富，创造了文化，反过来又受到了文化的影响。在这个问题上，贾春峰同志连续写了几本书，专门研究文化力的问题。这个问题最初可能是这样，毛主席在新民主主义论中讲过这个问题：新民主主义的文化是一种革命的力量，新民主主义政治、新民主主义经济、新民主主义文化构成新中国。所以，我们过去是不是这样理解企业文化本身就是企业文化力的问题？我们过去讲生产力，讲生产力三要素，就是劳动力、劳动工具和劳动对象，这都是从物质因素来讲的，如果从精神要素来讲，企业文化也是一种力量，也可以说是一种生产力，这都是可以研究的。最近，十六届四中全会又提出深入开展体制改革，解放和发展文化生产力，四中全会讲的文化生产力，当然讲国家、思想、工作然后创造好的产品，出好的著作，这是文化生产力，精神也可以称为文化生产、文化力。

五、文化主导的管理

文化主导就是以人为本，以文化人的管理方式，我认为这是当代世界上最新的、最先进的管理理论和管理方式。它是在资本主义发展长期过程中形成的，其核心是价值观，包括它的发展战略的制定、它的经营管理的理念、企业的经营行为和职业道德。价值观贯彻到企业生产的各个环节和各个部门之中及各个专业管理之中，它的特点就是文化管理主导。

六、文化自觉

企业文化的成败，在于企业家或者叫做企业领导集体的文化自觉，就是企业文化搞好搞不好，关键在于领导人对企业文化的认知程度，好多经验证明了。张瑞敏是带头人，他起源于对企业的终极目的的思考，企业存在的目的什么，它的发展战略是什么，如何应用文化的规律，用于管理之中，最后形成对内增加凝聚力，对外增加竞争力。建设和谐社会，实际上我们也是通过文化，对内，建立和谐团结的员工关系，对外，形成顾客的吸引力，为社会取得效益。

七、企业文化建设

企业文化建设必须融合在企业的各个环节和部门之中，必须体现在企业发展战略、企业体制、运行机制、操作规程、行为规范、奖惩制度、人事制度之中，而且要严格执行的。它不仅是一种意识形态，要落实它必须是融合在企业之中，而且最后形成经济效益，体现在企业的产品和服务之中。如果讲了半天企业文化，企业没有良好的制度，没有良好的人才制度，不能体现经济效益和社会效益，这个企业文化是无效的。

八、从实际出发，建设中国特色的企业文化

企业文化管理是西方的、最新的、先进的管理思想，而我们国家，在企业发展和管理方面相对落后。这种情况下，我们能不能推行企业文化，怎么样推动企业文化，我们运用企业文化的意义何在，能不能发挥我们的企业文化的后发优势？我想说的意义在这方面。因为我们的情况确实不同，我们国有企业改革尚在过程之中，我们的民营企业也是发展起步时间不是太长，这两方面都给我们提出了新的要求，新的条件，我们必须从这些条件出发来考虑这些问题。另外，我们的企业的文化传统不一样，我们国家深厚的文化传统和革命传统，以至现在企业现代化的水平不同，员工队伍的组成人员不同，企业家和企业领导集体对文化管理的自觉程度也不同，在这种情况下，推广企业文化并不是一件容易的事情，而是很艰难的事情。我们提倡企业文化，可以使一些先进的企业行动起来，而对一些后进的企业能够给它一个方向，所以它的作用还是大有发展前途，但是我们必须从实际情况来考虑问题，不考虑问题，完全地照抄照搬是不行的，一定要形成我们的中国特色。

九、全球化进程中的中国企业文化

我国改革开放后，特别是加入了WTO以后，我们的外贸增加率是很快的，现在是1万亿美元，一年1万亿美元的外贸，和外商的交往很多，外国人到中国办企业很多，有独资的，有合资的，中国人现在也开始到国外办企业，所以成了一个跨国文化的研究问题。2004年龙岩会议就提出了这个问题，这个问题是新提出来的，我们大可研究。在中国的外国企业，它的管理情况跟我们的管理情况比较是怎么样的？我们到了国外，将中国企业的一套搬到国外去，对比国外的管理是怎么样的？这在比较研究中可以给我们提出好多新的问题来。据说，有的企业认为我们的管理经验很先进，到了西方国家，把那套搬出来，人家翻过来一看，说你们的企业管理简直太缺乏人道主义了。这个问题需要我们研究，一方面，要研究我们国家的优秀的传统文化，革命传统文化，也总结我们自己的已有的先进管理经验，包括政治思想工作经验，这里面有很多好的东西，特别是我们优秀的民族传统文化，自强不息，爱国主义，以天下兴旺为己任，艰苦创业，现在很多企业艰苦创业是非常好的；另一方面，我们进一步研究西方的管理理论和它的实践经验，我们怎么学习这些经验，真正取中外之所长据我所有，怎么样来提高自己的水平？我希望今后在研究中出现我们的理论，中国企业文化的理论，出现我们的理论专家，也出现我们著名的企业和企业家。

（作者系中国企业文化研究会常务副理事长，中国企业文化研究会创始人之一。这篇文章摘自他在中国企业文化研究会专题研讨会上的讲话）

王瑞祥就《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》答记者问

不久前，国务院国资委下发了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》（国资发宣传[2005]62号，下称《指导意见》），这是我国企业文化建设史上第一份由国务院部委颁布的有关企业文化建设的重要文件，引起社会各界的关注。近日，围绕《指导意见》出台的有关情况，国资委副主任王瑞祥接受了记者的专访。

记者：根据党的十六大精神组建的国务院国资委，由国务院授权代表国家履行国有资产出资人职责。主要承担出资人职责的国资委为什么要专门下发《指导意见》，加强企业文化建设？

王瑞祥：国资委专门颁发《指导意见》，从战略高度定位和推进中央企业企业文化建设，是在学习领会“三个代表”重要思想和党的十六大以

来中央一系列指示精神，认真分析中央企业改革发展面临的形势和任务的基础上，慎重出台的。

一方面，随着20多年改革开放的逐步推进，我国已经进入完善社会主义市场经济体制的新时期，中国经济已经全面融入世界经济，中央企业既面临良好的发展机遇，又面对跨国公司和国内各类企业的双重竞争压力。中央企业必须贯彻落实中央关于“培育和发展一批具有国际竞争力的大公司、大集团”的指示精神，进一步做强做大。但是，目前我们中央企业仅有8家进入世界500强，而且，在经营规模、赢利水平、创新能力等方面，中央企业和国际许多一流企业相比，还存在较大差距，和国内其他成功企业相比，在体制机制等方面也存在许多不足。当前，国有资产管理体制改革正在不断推进，国有企业改革逐渐步入攻坚破难阶段，中央企业迫切需要提高企业管理水平和提升企业核心竞争力，迫切需要向国际国内成功企业学习，推进企业文化建设，通



过文化的转型、再造、融合、提升,培育企业核心竞争力,促进企业深化改革、加快发展,进一步做强做大,实现国有资产保值增值。

另一方面,当今世界,文化交流与传播日益频繁,各种思想文化相互激荡。在我国改革开放新形势下,人民群众的思想空前活跃,党建思想政治工作、精神文明建设急需改进创新,文化建设的任务十分繁重。党的十六大、十六届三中全会和四中全会相继强调了文化建设对于全面建设小康社会、贯彻落实科学发展观、加强党的执政能力、建设和谐社会的重大意义,企业文化作为社会文化的重要组成部分,必须按照中央的要求,予以重视,抓紧抓实抓好。

国资委肩负着深化国有资产管理体制改革、进一步推进国有企业改革的重要职责,必须坚持物质文明、政治文明、精神文明三者协调发展。加强企业文化建设是推进中央企业改革发展稳定的必然选择,自然也是国资委工作的一项重要内容。颁发《指导意见》,突出地表明了国资委对加强中央企业企业文化建设的高度重视,必将进一步推动中央企业企业文化建设,促进中央企业和员工队伍的共同发展。

记者:能否简要介绍《指导意见》制定出台的过程?

王瑞祥:《指导意见》的出台是领导推动、群众创造的结果。在国资委委领导的直接关心下,去年我们就开始酝酿和草拟《指导意见》,先后赴50多家企业进行企业文化建设调研,组织了多次不同范围的研讨会议,认真收集和查阅了105家企业上报的260多份相关成果和材料。同时,我们专门抽调中央企业具有比较丰富的企业文化建设实践经验和研究水平的同志成立了《建设先进企业文化,打造中央企业核心竞争力》课题组,开展深入研究。在充分调查研究和广泛吸收国内外企业文化建设的先进成果的基础上,去年7月我们草拟出初稿,经国资委党委会议讨论后,作为征求意见稿提交中央企业企业文化建设研讨交流会,征求186家中央企业领导和企业文化建设主管部门领导的意见。会后,还采取多种形式,征求了部分中央企业二级、三级企业的意见,在此基础上,我们对《指导意见》再次进行了修改,并请企业文化建设领域知名专家教授帮助审改。十六届四中全会以后,《指导意见》起草小组又按照四中全会精神,做了进一步的修改和完善,提交国资委党委会再次讨论通过。可以说,《指导意见》是经国资委机关和中央企业系统内外、上上下下反复讨论,广泛征求各方面意见的基础上出台的,历时将近一年,集思广益,数易其稿,是中央企业干部职工实践经验的总结、集体智慧的结晶,也是相对比较成熟的一份文件。

记者:请您简要介绍《指导意见》的主要框架内容。

王瑞祥:《指导意见》全文共分四大部分十八款项,内容比较丰富,当前涉及企业