

文明之光

——供电企业文化建设与评价



吴大器 著



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

文明之光

——供电企业文化建设与评价

吴大器 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书分为企业文化勃兴之源、供电企业文化涵义之林、供电企业文化建设之门、供电企业文化评价之度和供电企业文化实践之萃五部分,结合供电行业特点,揭示了供电企业文化建设的一般规律,构建了供电企业文化建设与评价的核心框架,进而制订了循序渐进的供电企业文化建设三年攻关计划。

本书可为供电企业进行文化建设提供一定思路和方法,也可作为高等院校进行企业文化建设理论和实践研究的参考书籍。本书适合供电企业各级决策人员、管理人员和大中专院校师生阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

文明之光——供电企业文化建设与评价/吴大器著
—北京:中国电力出版社,2003
ISBN 7-5083-1462-x
I. 文… II. 吴… III. 供电—电力工业—工业企业—企业文化—研究—中国 IV. F426.61
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第024528号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京通天印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2003年6月第一版 2003年6月北京第一次印刷

850毫米×1168毫米 32开本 12.125印张 309千字

印数0001—3000册 定价25.00元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)



当前，企业文化的理论与实践正成为新世纪推动社会生产力发展、促进企业提升效益的重要方面之一。近十年来，我国有关企业文化的论著如雨后春笋般地不断呈现，但理论研究为主的观点、成果几乎覆盖了大部分出版书籍，而深入实践并指导应用的图书却并不多见，特别是针对不同行业而完成具体的应用型研究似乎尚未见诸比较系统的作品。本书正是从这一被忽略的视角进行相应探索，以实现理论应用于实践的再呼唤。

电力行业是关系国计民生的公益性服务行业，企业运行法则如何在电力企业中科学、有效地加以贯彻、实施，电力系统如何满足社会日益增长的电力需求，一直是我国电力工作者致力探索的命题。电力市场化是电力改革的一条可行和必然的途径。作为我国电力系统中直接与广大消费者联系的供电企业，在长期的经营中已经积累和形成一系列规范的运行程序，加强企业文化建设则是不断提升科学程序的一项重要内容。鉴于电力系统中供电企业与发电企业、电力系统调度、运行分工的区别和差异，我们将企业文化个性研究的范围先聚焦于供电企业，并制订了循序渐进的三年攻关计划。在产学研合作研究进行了约十余项应用积累的基础上，经历近一年的努力，《文明之光——供电企业文化建设与评价》一书终于付梓了。希望它能得到电力行业，特别是供电企业实践应用的重视和肯定。

我们按企业文化勃兴之源、供电企业文化涵义之林、供电企

业文化建设之门、供电企业文化评价之度和供电企业文化实践之萃五方面确定了本书的五大篇目，构建了供电企业文化建设与评价的核心框架。第一篇“勃兴之源”，我们在第一章扼要简述了企业文化的勃兴历程，从企业文化的起源与发展、企业文化的理论化进程着笔，进而介绍了我们所知的企业文化研究的最新发展，简洁地介绍了企业文化发展的昨天、今天和明天；第二章我们概述了本书涉及的供电企业文化的主要内容，从供电企业文化特性到面向新世纪的供电企业文化应对策略，直观地介绍了供电企业文化的定义和企业文化在世纪之交可能的发展走向。勃兴篇论述了企业文化的来龙去脉，展示了供电企业文化的第一印象。第二篇“涵义之林”，我们在第三章建立了供电企业文化结构模型，介绍了企业文化的结构综述以及供电企业文化结构与内容，进而首创建立了供电企业文化结构的金字塔模型；第四章论述了供电企业物象文化，从供电企业物质环境文化和供电企业产品文化入手，进而介绍了供电企业形象设计文化，全面地描述了相关内容及其个性特点；第五章论述了供电企业管理文化，从企业制度文化系列、企业行为文化系列、公共关系文化和人力资源管理文化四个方面，科学地描述了供电管理文化的四大模块及其个性特点；第六章论述了供电企业精神文化，系统地描述了供电企业理念文化的两个组成部分——供电企业伦理文化和供电企业精神文化及其个性特点。涵义篇论述了供电企业文化的内涵与特点，细化了供电企业文化的组织结构，它是供电企业文化内容的系统可视胶片。第三篇“建设之门”，我们在第七章确立了供电企业文化建设导向、进程和作用模型，提出了建设企业文化的导向性原则和供电企业文化建设进程论，进而设计了供电企业文化模型，高屋建瓴地打开了突破阶段进程论后的关键性通道；第八章中，我们提出确立服务文化是一定时期内供电企业文化建设的核心以及服务文化的相应内容，介绍了服务文化的理解、营建以及服务文化评估的内容和步骤，有针对性地把企业文化与电力营销

有机结合为一体。因此，建设篇设计了供电企业文化特定进程中的导向和进程，奏响了以供电企业核心业务——营销为主基调的文化交响乐。第四篇“评价之度”，在第九章，我们建立了供电企业文化评估方法论，从企业文化评价和供电企业文化评价指标体系设计着笔，进而介绍了供电企业文化的评价方法及其运用，并对评估结果加以分析，有效地组建了包括供电企业文化评价的指标体系和实施步骤在内的评价网络。因此，评价篇解决了供电企业文化建设中综合认知、公正定位的“砝码”度量问题，为供电企业文化建设建立了进程中的测评与加油的中转机构。第五篇“实践之萃”，我们优选了更具仿效与借鉴性质的典型案例，予以应用型解释。第十章是供电企业文化纵向规范建设的案例，从三年一度的规范建设与评价到纵向比较中的渐进提高告诉我们：本着战略着眼、规划着手、实践着力的态度和方法，供电企业文化可以“一年一大步，三年一层楼”；第十一章是供电企业文化主题年建设案例，从党政工团合力到主题、主线、主角分工，进而做到“季季有落实，特色几相宜”的经验告诉我们：通过主题明确，系统合力，层层推进的办法，供电企业文化完全可以“系统大手笔，统驭一盘棋”；第十二章供电企业服务文化建设案例从服务理念的创新设计入手，整合服务环节，规范服务质量，优化服务流程的方法，告诉我们：通过有机集合，互为抓手，优化进程的方法，供电服务文化完全可以“齐步向前走，创建新天地”。全书五大篇目，十二章节，围绕着企业文化的建设与评价，着力于企业文化的应用与操作，洋溢着我们无尽的思考、喜悦、遐想，当然也有些许遗憾……

当我们翻阅完稿的时候，我们为努力在供电企业文化建设与评价实践的第一线而取得的成果感到高兴，在理论指导实践、应用上升理论的循环中，我们进行了深刻的思索。这些理论上的特点成为本书体系中关键的要素，支撑起供电企业文化建设与评价的基石。这些特点是：第一，我们尽可能系统地把有关企业文化

的不同定义、分类、成熟的模型予以详细的罗列，并论述了我们对供电企业文化的理解。也许，有比较才有鉴别，博采众长、兼收并蓄的理论对应用实践更有其指导价值。第二，我们进行了企业文化建设进程论的规律性总结，理清了企业文化的微观运作发展纵向进程的四个阶段，论证了各个阶段企业文化相应内容的表现形态和基本特征，为供电企业文化和评价奠定了历史的战略进程。也许有了阶段进程，才有内容划分，有了循序渐进才有素质攀登，确立进程论，也就为建设和评价构筑了应用、操作的平台。第三，我们探索、应用、丰富、完善形成了供电企业文化的价值评价指标体系，经过若干次实践评价，得到被评价企业的认可，具备了应用、推广的基本条件。也许，企业文化建设即将在中国大地上的供电企业兴起蓬勃的热潮，价值评价指标体系可以为供电企业的自我评价或行业评价提供可以操作的模式。第四，我们精心优选了具有典型性的企业文化建设与评价的应用案例，分别从纵向战略型建设、主题年建设和服务文化建设三个章节予以叙述，也许，这些运作案例会对更多的供电企业文化建设实践给予相应的启示和帮助……写到这里，我们的内心更多的是欣慰，毕竟我们付出了，也得到了相应的收获。

感谢共同进行了供电企业文化建设研究的理论工作者和实践工作者，感谢为本书出版作出贡献的人们，更希望读者们提出意见，指正不足，以便本书的改进提高。沿着勃兴——涵义——建设——评价——实践的探索轨迹，我们的思维是年轻的，供电企业文化建设与评价，是一条文明之路，光明之路。而探索轨迹的深入循环，将是我们下一步新的开始。

路，仍在脚下……

吴大器

2003年2月于上海



前言

第一篇 企业文化勃兴之源

第一章 企业文化的勃兴历程	3
第一节 企业文化的起源与发展	3
第二节 企业文化的理论化进程	11
第三节 企业文化研究的最新发展	21
第二章 供电企业文化概述	30
第一节 供电企业文化特性	30
第二节 新世纪供电企业文化应对策略	42

第二篇 供电企业文化涵义之林

第三章 供电企业文化结构模型	55
第一节 企业文化结构综述	55
第二节 供电企业文化结构与内容	62
第四章 供电企业物象文化	68
第一节 供电企业物质文化	68
第二节 供电企业产品文化	73

第三节	供电企业形象设计文化	76
第五章	供电企业管理文化	84
第一节	供电企业制度文化	84
第二节	供电企业行为文化	93
第三节	公共关系文化	105
第四节	人力资源管理文化	110
第六章	供电企业理念文化	125
第一节	供电企业伦理文化	125
第二节	供电企业精神文化	135

第三篇 供电企业文化建设之门

第七章	供电企业文化建设导向进程和作用模型	149
第一节	建设企业文化的导向性原则	149
第二节	供电企业文化建设进程论	152
第三节	供电企业文化作用模型	158
第八章	供电企业文化建设核心——服务文化	168
第一节	服务文化概论	168
第二节	服务文化营建	177
第三节	服务文化评估	183

第四篇 供电企业文化评价之度

第九章	供电企业文化评估方法论	189
第一节	供电企业文化评价概述	189
第二节	供电企业文化评价指标体系设计	191
第三节	供电企业文化评价方法及其运用	204
第四节	评估结果分析	208

第五节 应用实例	209
----------------	-----

第五篇 供电企业文化实践之萃

第十章 供电企业文化纵向规范建设案例	219
--------------------------	-----

第一节 纵向企业文化建设中的调研环节	219
第二节 某供电公司纵向建设调研结果分析	221
第三节 某供电公司纵向建设综合分析	252
第四节 某供电企业文化综合评价	263
第五节 某供电企业第三轮纵向企业文化建设方案	271

第十一章 供电企业文化主题年建设案例	281
--------------------------	-----

第一节 南方某供电公司企业文化建设“培育年”方案	281
第二节 某供电公司企业文化主题年活动方案	293
第三节 某供电公司服务文化品牌年主题设计方案	299

第十二章 供电企业服务文化建设案例	310
-------------------------	-----

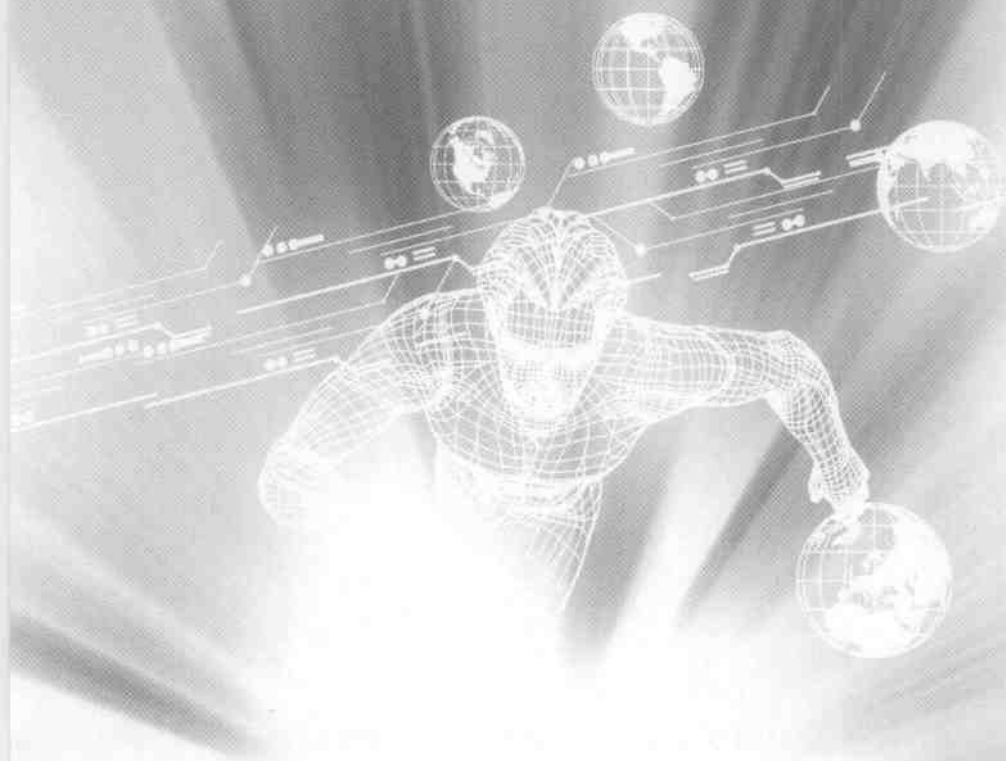
第一节 某供电企业服务文化现状调研与分析	310
第二节 某供电企业服务文化评价结论	327
第三节 某供电企业服务理念设计方案	341
第四节 某供电企业服务文化建设模型	351
第五节 某供电企业服务文化薄弱环节剖析	359
第六节 某供电企业服务文化建设战略规划	365

参考文献	374
------------	-----

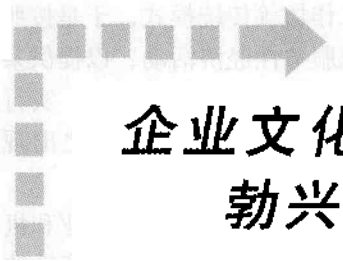
后记	375
----------	-----

第一篇

企业文化勃兴之源



此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



第一章

企业文化的 勃兴历程

企业文化毫无疑问是现代经济中最引人注目的字眼之一。然而如何解读这一管理学家、企业家、文化学者们津津乐道的学术用语，20多年来却一向是众说纷纭，见仁见智。即使在企业文化理论已经比较成熟，涌现出大量充满活力、独具特色的企业文化个案的今天，理论家们也只是就企业文化的核心内容和结构层次达成了大致的共识而已。既然如此，让我们还是首先追根溯源，从企业文化本身的发展过程来获取对它的初步认识。

第一节 企业文化的起源与发展

企业文化，顾名思义，它的一个原始、粗浅的涵义是企业里的文化现象。因而企业文化的发展成熟，不可避免地要与作为其载体的企业的成长历程紧密相连，要受到企业发展的客观规律和历史条件的影响与制约。现实中企业文化的勃兴历程也正是如此。

一、企业概述

企业作为经济活动的一种高级组织形式，其产生和发展是社会化大生产和商品经济发展的客观要求。早在封建社会后期，一种为顾客进行来料加工、选择定货的手工业生产的经营组织形式——手工作坊，就初步具备了企业的雏形。在资本主义上升时期，随着商品经济空前发展，社会分工愈加细密，经济产业组织

形式也突破了传统的家庭生产和手工作坊等传统模式，于是按照商品经济规律从事生产、流通或其他服务性经济活动，以提供某种满足社会需要的商品或劳务来实现盈利，进行自主经营，实行独立经济核算的企业应运而生，企业里的文化现象也随之出现了。

在西方，企业的早期发展经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个阶段。简单协作中虽然包含了工人之间协同劳动的组织要素，但并没有改变个人的劳动方式。工场手工业中个人的劳动方式发生了革命性变化，细化分工、整体协作成为生产方式主流。机器大工业使得机械化劳动取代了手工劳动，劳动生产率迅速提高，从而为资本主义生产方式奠定了坚实的物质基础。当资本主义经济形态战胜封建经济和小商品经济确立其统治地位以后，企业水到渠成地成为社会经济组织形式中最普遍、最主要的组织形式，大量涌现的企业与社会各个方面建立了广泛的联系，从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、运输、邮电、传媒等国民经济的各个领域。从 19 世纪到 20 世纪初，这种传统意义上的企业制度随着资本主义的全球扩张和殖民政策而深入渗透到世界的每一个角落。

美国经济学家钱德勒在《看得见的手》一书中指出，现代企业起源于 19 世纪 80 年代开始的大规模生产和大规模销售的结合。在社会生产发展的过程中，企业为了不断满足社会需求的突飞猛进，其内部机制也逐渐发生着本质的变化。在组织制度上，以血缘关系为主和以自然人为基础的投资者的直接管理逐步向以非人身的、非投资者的机构、组织的间接管理转变；在营运方式和分配监督制度上，从个别分配和局部秘密监督逐步向社会标准分配和公开的社会监督转变；在投资决策制度上，由投资者决策逐步向社会专家群体决策方向转变。经过这一系列质的飞跃，传统企业终于蜕变成现代企业。第二次世界大战以后，现代企业进一步发展和成熟，成为国民经济中典型和普遍的社会经济组织。

企业作为国民经济的细胞而成熟完善，为国民经济的发展奠定了基础。时代前进到 21 世纪，世界经济体系日益充实扩展，经济总量不断扩大，现代企业的组织形式、管理制度、营运方式等在新的世界经济背景下又有了新的发展，出现了一大批规模巨大、管理独具风格的跨国企业。

现代主流的管理学家们认为，作为现代企业至少应当具备以下特征：

第一，企业是一个经济组织。企业是现代经济社会中人们从事生产经营活动的一种组织形式或经营方式，因而它是一个经济组织，有别于不从事经济活动的政权组织、行政组织、群众组织、学术组织、慈善组织等非经济组织。

第二，企业是商品生产者和经营者。企业并不是为了满足自身的需要进行生产和经营的，其生产目的是为了市场和社会的需要。工业企业通过购买生产要素实现商品生产，商业企业通过卖出商品实现商品的交换价值。因此，企业总是作为市场主体活跃在市场活动中进行商品生产或经营。

第三，企业是以盈利为目的的。盈利性是企业区别于非盈利性经济组织的一个明显特征。一个企业在生产经营过程中如果不能以自己生产经营活动获得的收入来抵偿支出，就不能维持简单再生产；如果仅仅收支相抵而不是获得盈利，就不能扩大再生产，迟早被市场淘汰。没有经济效益，企业就没有生产技术的进步、没有管理水平的提高，从而丧失企业进步和发展的动力、失去企业的存在价值。

第四，企业是自主经营的独立经济实体。企业的独立经济地位首先表现为自主经营，即企业能够独立自主地使用和支配它本身所具有的人、财、物，并按照自身的利益决定其行为；其次，企业的独立经济地位还表现为独立核算，即企业作为一个会计主体进行独立核算，以其本身的经营收入来抵消各项开支，并自负盈亏。独立的经济地位是企业商品市场中立足和生存的前提和

基础，否则企业不可能成为商品生产者和经营者。计划经济时代，我国国有企业没有经营自主权，人、财、物、产、供、销都由国家统一调整，完全没有独立的经济地位，因而成为国家行政机关的附属物。日本经济学家小宫隆太郎在分析当时中日企业对比时一针见血地指出，中国不存在真正的企业，有的只是工厂。

第五，企业必须具备法人资格和地位。“法人”是指依法成立并能独立行使法定权利、承担法律义务的社会组织。企业具备法人资格具体含义是：①企业必须依据法律、按照法定程序成立；②企业必须有自己经营的财产；③企业必须有明确的组织机构、组织名称和经营场所；④企业必须能够独立承担民事责任。

二、企业文化的发展脉络

企业文化的发展始终和企业、企业管理学说的发展紧密相连。具体地说，是和企业中人员管理理论和实践的发展紧紧相连的。

1. 无序管理时期

20世纪以前的企业里，由于生产条件低下，广大工人在生产环节中所起的作用主要是提供体力劳动，企业主出于对超额利润的狂热追求，往往像对待机械一样要求工人尽可能多地工作。在这样的企业形态中，企业主并没有把工人视为有理智有感情的人，只不过是把他们当作劳动机器——或者说是“机器人”而已，同样，对工厂的管理也缺乏一套科学的制度体系，完全由企业主随意主观地进行管理。所以，在这样的企业里，企业里的文化氛围和文化现象是几乎不存在的。如果一定要说有，那也只不过是一些零星、片面的文化现象。同样，我们也可以看到，在这一阶段，管理学也只是处在萌芽阶段而已。

2. 科学管理阶段

社会生产力的不断发展带动了社会生产关系的相应发展。出于不断提高生产效率、扩大生产规模的需要，企业管理者们迈出了探索管理学的第一步。20世纪初，泰勒提出“科学管理”的理念，

使企业管理从企业主个人的随意行为开始向科学的方向蜕变,从而开始了现代管理学发展的第一个阶段——古典管理学阶段。

泰勒本人担任过工厂的学徒、技工、工长、车间主任、总工程师等职务,他在长期的企业生产和技术管理的实践中感受到,由于企业管理层在管理过程中不按照生产程序的实际情况进行操作,不考虑工人的技能熟练程度和工作疲劳程度,不采用正确的操作方法和适用的工具,因而大大影响了劳动生产率的提高。从1880年起,他开始系统地研究和分析工人的操作方法、劳动时间,逐渐形成了一套相对成熟的“泰勒制”管理制度和管理理论,并于1911年出版了《科学管理原理》一书。他的研究成果对于推动当时企业管理的发展起到了巨大的作用,人们也因此而称他为“管理之父”。

以“泰勒制”为代表的科学管理理论使企业管理走出了早期的自发、随意、无序状态,并开百代先河,初创了一整套比较完善的企业管理制度。但是这种理论依然没有把工人看成一个完整意义上的人,而仅仅是从人的趋利本能出发,用高工资作为刺激工人拼命劳动的动力,强调管理的科学性、精密性和纪律性,忽视了工人的情感因素。换言之,这种理论当中存在着一个与现实明显不符的假设前提——工人都是“经济人”。在这样的管理体系下,企业当中除了以金钱为纽带的冷冰冰的雇佣劳动关系,是不存在任何包含劳资双方的企业整体性文化现象的——除了双方的斗争文化。

3. 行为科学阶段

科学管理理论在学术上推进了管理学的发展,但在实践中却激起了当时很多企业里工人的强烈不满和反抗。一些管理学家开始认识到社会化大生产的发展需要一种更加适宜的新型管理理论。于是,行为科学——管理学发展的第二个阶段开始了。这一理论从一开始就把工人视为一个社会生活中的人,关注工人的社会性方面的需求和自我实现的需求。乔治·埃尔顿·梅奥