

管理学研究丛书

新疆大学MBA案例

(第一辑)

马新智等◎编著

经济日报出版社

本书由新疆维吾尔自治区产学研联合培养研究生示范基地项目资助

新疆大学MBA案例

(第一辑)

马新智 赵晓琴 张 力 李 越◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

新疆大学 MBA 案例. 第一辑 / 马新智等编著. —北京: 经济日报出版社, 2019. 2

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0493 - 6

I. ①新… II. ①马… III. ①工商管理—教案 (教育)—汇编—中国 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 030778 号

新疆大学 MBA 案例. 第一辑

作 者	马新智 等
责任编辑	门 睿
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567689 (编辑部) 63538621 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	廊坊市海涛印刷有限公司
开 本	710 × 1000 mm 1/16
印 张	20
字 数	327 千字
版 次	2019 年 5 月第一版
印 次	2019 年 5 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0493 - 6
定 价	76.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

入选教育部中国专业学位教学案例中心视频案例

- 003 和合生一：高铁开发企业文化建设的融合之路
003 案例正文
030 案例使用说明
- 036 基于价值链的光正集团钢结构业务流程管理优化
036 案例正文
054 案例使用说明

新疆大学重点开发案例

- 079 传统国有外贸市场基地：新疆边疆宾馆何去何从
079 案例正文
096 案例使用说明
- 105 能力量化：为怡利科技管理层任职插上翅膀
105 案例正文
140 案例使用说明

- 142 新疆华隆集团管理创新驱动“大象起舞”
- 142 案例正文
- 173 案例使用说明
- 175 提升能力 赢在执行
- 昌屯检修基层管理者领导力提升与人才储备建设
- 175 案例正文
- 209 案例使用说明
- 211 是谁在屡屡制造疯狂
- 从 CW 公司虚开十三张增值税专用发票案例引发的
税收筹划思考
- 211 案例正文
- 232 案例使用说明
- 235 御风而“销”行：绿成乳业布局北疆风景线
- 235 案例正文
- 272 案例使用说明
- 276 燕西飞：“薪”平“企”和谈钱不伤感情
- 新疆燕京啤酒销售团队薪酬管理体系设计
- 276 案例正文
- 310 案例使用说明

入选教育部中国专业学位
教学案例中心视频案例

案例正文

和合生一：高铁开发企业文化建设的融合之路^①

马新智^② 王晓洪^③ 王程明^④ 张玲^⑤

摘要：天有日、月、星，人有精、气、神。企业的文化代表着企业的素质，是员工共同具有的价值标准、理想追求、行为准则、道德规范的综合反映，是企业发展的内在动力和精神支柱，是企业实现发展战略目标、进行科学管理、广泛吸纳人才、不断创新进步的重要保证。本案例基于乌鲁木齐经济技术开发区母体文化的实际，阐述在高铁开发规划实施企业文化建设的前期准备、技术措施和保障机制，采用问卷与访谈的调查方法，从精神、制度、物质与行为等四个层面进行分析和研究，对企业文化的现状、存在的问题及影响因素进行诊断，探讨构建企业文化的设计、提炼、解读、宣贯、推行和落地实施所涉及的具体过程和所运用的手段。

关键词：企业文化，纲领构建，落地实施，高铁开发

0. 引言

高铁站于2015年年底开通，作为自治区及乌鲁木齐市重点建设项目之一，备受社会各界关注。按照高铁新客站年底投入使用的要求，实现高铁站配套设

^① 本案例已得到“高铁开发”的授权，根据高铁开发企业管理咨询项目验收成果撰写。本案例撰写的作者，拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式和手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求，在本案例中对名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论所用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

^② 新疆大学 MBA 中心

^③ 新疆联合纵横企业管理咨询有限公司

^④ 北大纵横新疆运营中心

^⑤ 乌鲁木齐高铁枢纽综合开发建设投资有限公司 新疆·乌鲁木齐

施同期运行，乌鲁木齐高铁枢纽综合开发建设投资有限公司（简称“高铁开发”）的建设者们发扬“6+N”“白加黑”的工作精神，披星戴月、挑灯夜战，奋战项目建设与后方保障一线，全力加快工程建设进程，用实际行动谱写着一曲曲凯歌。

在高铁新客站建设施工现场，塔吊林立、机器轰鸣、车辆如梭，钢筋混凝土主体结构已经有了雏形，纵横交错的高架桥正在加紧建设当中，头戴安全帽的工人正紧张地忙碌着，高速运转的搅拌机、罐车、泵车等工程机器不断发出阵阵轰鸣声，混合在一起，奏出一曲快速而有序的施工协奏曲。

无论您踏访施工工地，还是走进高铁开发的办公室，处处都能感受到为了高铁片区建设的火热场面和忙碌感人的状态。他们放弃休息时间，不断强化“赢得时间就是赢得主动”的意识，主动配合施工人员，亲临建设现场蹲点督促工程施工进度。

如何实现企业发展的“一个目标、一条心、一股劲”，让企业文化建设服务企业转型和可持续发展？在高铁开发这个新组建的团队中，团队成员来自不同行业、不同性质、不同单位，过去的工作背景也不同，没有经历融合就投入到工作中，总会有一些磕磕碰碰。加上，随着高铁开发建设进程的稳步推进，公司内又开始出现了“高铁建设是一个阶段性的施工项目”的声音，项目完工后大家就会“劳燕分飞”，下一步要去哪儿还都是个未知数，这让大家产生了危机意识，开始觉得缺乏归属感、安全感。面对于此，公司董事长张卫民在会上讲、会后谈，所收到的成效并不明显。

董事长张卫民为了迅速改变这种被动局面，他一边处理日常工作，一边研究标杆企业的成功之道，认为引入文化软实力已势在必行。当即决定用文化这根线把大家串起来，提升企业内部凝聚力和外部竞争力，固生存之本、强发展之基、塑兴盛之形、铸创新之魂，激发高铁开发人的归宿感和使命感，发挥好、引导好员工的主动性、积极性和创造性，培育团队精神和群体价值观，为高铁开发持续健康发展提供强有力的支撑和保障。

说办就办，高铁开发在快速完成了企业 VIS 视觉形象识别系统后，2014年11月，便正式启动了高铁开发企业文化的管理咨询内容。在“润物细无声”中，高铁开发开启了向“文化管人”的新旅程，以期将企业文化转化成推动发展、提升效益的生产力。本案例就发生在这样一个处于特殊历史时期的高铁开发，较好地体现了高铁开发的企业文化发展战略。

1. 快熟成长的高铁开发

“高铁建设事业是时代和历史赋予的机遇，不是人人都能遇到的。我们有幸参与高铁建设，把高铁这艘巨轮建得稳当、坚挺，干一份事业留下历史鉴证，这是一件很了不起的事情。”“能参与到新疆高铁建设这个百年不遇的大事中来，是人生中的一大幸事！”这是以董事长张卫民、总经理魏立业为首的高铁开发人的梦想。

高铁开发人认为，梦是一种希望、一种寄托、一种理想。有梦就有希望，就有目标，就有前进的方向。梦更是一种动力，因为有梦才会奋斗，才会勇敢地去追梦，努力地去圆梦。正是因为有这样的梦想，三年前，来到这里的董事长张卫民手头只有一张图纸，连办公所必用的场地、设备都没有，就开始搭班子、建队伍、聚人才……

2011年10月18日，乌鲁木齐市人民政府办公厅下发了《关于成立乌鲁木齐高铁片区综合开发建设指挥部办公室的通知》（乌政办〔2011〕418号），乌鲁木齐高铁片区综合开发建设指挥部办公室（简称“高铁办”）作为指挥部的常设机构，负责贯彻执行指挥部的决策部署，承办指挥部的日常工作。10月28日，根据《关于成立乌鲁木齐高铁片区综合开发建设投资有限公司的批复》（乌政办〔2011〕420号）文件精神，历时两个月的准备与筹建，作为国有控股性质的高铁开发，由乌鲁木齐经济技术开发区（头屯河区）出资，于12月28日以5亿元的注册资金成立。

高铁开发与高铁办实行“两块牌子、一套人马”的工作机制，负责代表乌鲁木齐市人民政府开展高铁片区综合开发建设项目的投资、建设、站区的综合开发、设施建成后的运行管理；承担高铁办的工作职能；负责牵头编制区域内详细规划，并进行相关的申报、审批等工作；负责制定高铁片区综合开发建设投融资方案，并依法开展投融资工作；负责对高铁片区综合开发建设区域实施专项土地储备、征地动迁和土地一级开发；负责高铁片区综合开发建设区域范围内的环境建设和公共基础设施建设、管理，户外广告设施的建设、经营和管理；负责高铁片区综合开发建设区域范围内经营性项目的开发、经营和管理。

目前，高铁开发拥有综合办公室、财务造价部、项目前期部、工程项目部、市场经营部、总工办等结构完善的组织架构。同时，旗下还拥有高铁通信股份、高铁房地产开发、担保、商砼、项目等多个控股或全资公司。2014年实现年度融

资 21.5 亿元，当年完成建设投资 22.7 亿元。2015 年，在高铁片区附属设施建设中，高铁片区续建项目 22 个，新建项目 6 个，计划完成 15.9 亿元的项目投资。

未来，高铁开发将拥有国际公铁联运长途客运站、南北广场地下空间、高铁核心区综合服务中心等 70 万平方米的主体建筑，涵盖酒店、宾馆、写字楼等多个产业主体实体，为企业的可持续发展、实现由输血向造血功能转换奠定了坚持的基础。通过高铁开发的运作，为实现国有资产的保值增值、反哺减轻政府非经营性基础设施建设的财政投资压力提供了可借鉴的经营模式。

2. 高铁开发的文化诊断

企业文化诊断评估是企业文化建设的重要环节，没有良好的诊断评估，便无从真正了解企业文化的现状、准确把握企业文化建设的脉络。任何一家企业都是一个相对独立、相对封闭循环的系统，因此，在高铁开发企业文化建设的诊断调查中，我们注意企业整体文化的现实状态的系统性，以完整的文化诊断模型和多种不同类型的调查方法，分不同管理层级、不同内容进行调研、归纳、分析，以便得出更为科学和符合实际的结论。

本次调研涉及到高铁开发的高层领导、中层管理人员、基层员工，问卷调查的总样本问卷发放 38 份，实际收回问卷 34 份，有效问卷的回收率为 97.1%。公司 4 位高层领导、5 位中层管理者及 11 位员工代表，接受了企业文化管理咨询项目组的深度访谈，访谈率为超过一半，达到 52.63%。

大家知道，从企业文化现象的发现到企业文化的研究，是一条理论研究与应用研究相结合、定性研究与定量研究相结合的道路。量化研究是在企业文化理论研究的基础上，通过企业文化测量、诊断和评估的模型及一系列列表，对企业文化进行可操作化的、量化的深入研究。

在高铁开发企业文化管理咨询项目进行的过程中，得到了高铁开发全体员工的有力配合，通过多种途径查阅大量的内、外部资料，并结合高铁开发实际进行严谨地分析。同时，在高铁开发文化调研中，通过填写调查问卷、深度访谈两种方式，对调查结果运用层级综合法、双 S 模型、数学运算法则对企业文化建设进行系统、科学的测量。

2.1 高铁开发企业文化共有型正面状态不显著

通过总结、归纳、整理问卷调查和多层次的访谈内容，在坚持与高铁开发未来的战略和组织相匹配、使多种人群统一到共同的核心理念上来、通过多种

方法对企业文化进行系统的梳理、企业文化对内向管理者及员工传递与对外向利益相关者传递原则基础上,对高铁开发企业文化现状及主要影响因素进行分析,得出企业文化建设需要改进的方向。通过双S模型四种文化类型关键要素与问卷调研反馈结果调查分析,我们判定高铁开发目前的企业文化类型呈现为“共有型”正面,如图2-1所示。

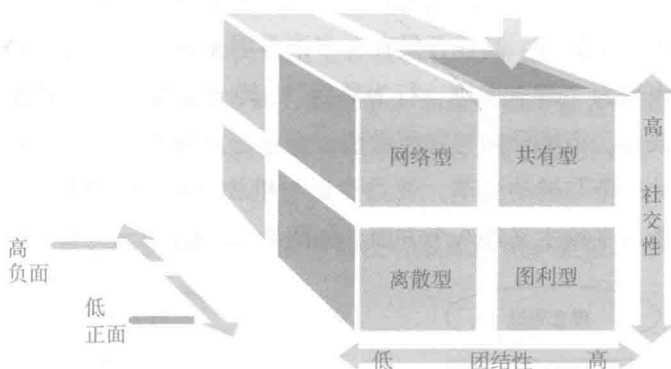


图 2-1 企业文化类型

根据企业文化调查问卷的统计情况得出：

文化现状与发展需求的冲突对高铁开发的未来有重大影响,文化的梳理提升与优化显得势在必行。目前,高铁开发企业文化初步呈现出共有型正面的状态,但其状态并不显著,因此,高铁开发的企业文化面临着向积极主动引领企业发展变革的方向转变的压力。

企业文化类型——高铁开发的团结性和社交性打分都比较高,其中团结性最高为 8.21 分,因此,高铁开发的企业文化类型为共有型企业文化类型,其中团结性较高说明企业的目标性较强。企业文化形态——从分析看来,为正面形态,说明员工有良好的归属感和积极的工作作风;在相对分值上,目前高铁开发的“团结性”大于“社交性”,这与高铁开发注重完成工作目标的工作理念相吻合;在绝对分值上,相较于高铁开发具有的团结性同时,社交性相对较低,这反映出高铁开发在发展工程中,员工多忙于工作,工作环境则相对较为严肃。

高铁开发企业文化所呈现的一些综合管理特征如下:从定位上看,亦官亦商的企业特质行政化突出,建设现代企业的经营管理机制的需求职业化强烈;从平台来看,企业不断发展壮大的事业平台的认同感强烈,员工个人的职业生涯规划的归属感有缺失;从竞争力角度看,区域的重点建设项目具有特殊地

位,未来可预见的、日趋激烈的市场竞争意识有待加强;从协同关系看,企业快速发展的硬实力很强,企业文化建设的相对滞后和管理手段的单一导致软实力薄弱;从执行角度看,宏观设计的企业制度体系较不完善,具体工作落地实施的效果不显著。

2.2 高铁开发文化现状与发展需求存在八大冲突

文化现状与发展需求的冲突对高铁开发的未来有重大影响,文化的梳理提升与优化显得势在必行。高铁开发存在多诸多明显的文化冲突,主要的理念和行为的差异表现为“理念先进,行为落后”。其主要的文化冲突表现为:文化需求与文化缺位、市场导向与官商做法、企业行为与机关作风、主动改革与被动变革、主动改革与被动变革、效益意识与粗放投资、整体利益与局部利益、收入合理差距与平均主义等八个方面,如图2-2所示。

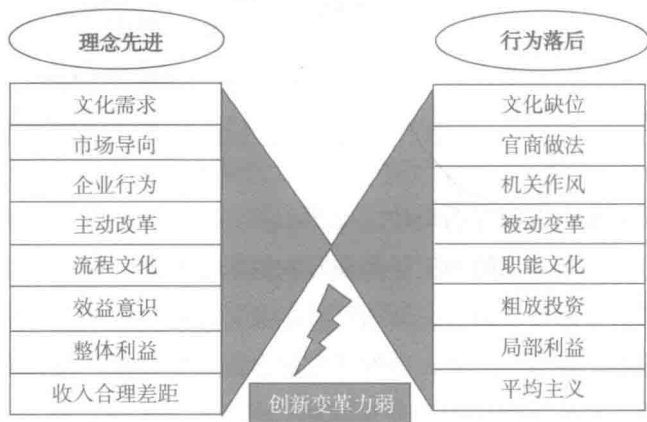


图2-2 高铁开发文化现状与发展需求冲突

2.2.1 文化需求与文化缺位冲突

高铁开发各层各类人员对企业文化有非常迫切的需求。无论是领导还是员工,大家认为企业文化建设非常重要,认为必须要有统一的核心价值和理念体系,才能把企业的全体员工紧紧团结在一起,让企业全体员工朝着一个共同的目标奋斗。特别是当企业在从垄断走向参与全面市场竞争的过程中,企业迫切需要建立一套具有高铁开发特色,符合企业竞争力提升要求的统一的价值和行为体系。

但是,员工对于什么是高铁开发的企业文化深感困惑和迷惘。大家认为,不能说高铁开发没有一点企业文化的基础,但又确实看不到有一套系统完整的价值观和行为规范在指导大家的工作。在实际的工作过程中,企业的一些理念

和规范散现在企业各个经营管理层面，散现在员工的日常工作和学习之中，这些都只是一些零散的、直观的和感性的认识。企业缺乏对企业文化建设系统、整体的思考和规划。

2.2.2 市场导向与官商做法冲突

从长远发展开看，高铁开发面临的竞争将会非常激烈。企业再也不能“坐”以待毙，否则就会被其他城市交通投资商、运营商代替。其他城市的投资商、运营商的综合水平远在我们之上，资源的竞争已不再是主要的竞争手段，最后的竞争就是靠综合服务能力的竞争。谁服务做得好，谁就能在竞争中取胜。这就要求高铁开发人彻底地摒弃官商做法，增强服务意识，树立“客户导向”“市场导向”的观念。但高铁开发的官商意识来源于现在的垄断地位和政府的支持政策，高铁开发是有服务却没有服务意识，更缺乏市场意识、竞争意识和危机意识。

2.2.3 主动改革与被动变革冲突

高铁开发要适应市场竞争，转制为真正的企业，就必须按照企业的思路来运作、来经营、来管理。同时，企业化的行为必须要靠现代企业的制度和机制做保障，必须要建立起一支职业化的经理人队伍。但现阶段的高铁开发，在很多方面依然沿用机关政府的做法，机关作风存留。如办事程序繁杂、工作效率比较低；官本位思想严重，过分地看重官和权，部门利益高于企业利益；有较强的等级观念，论资排辈的现象依然存在。

2.2.4 市场导向与官商做法冲突

在市场竞争中，谁能先行一步，进行主动出击、主动改革，谁就能抢占更多的市场份额。高铁开发必须及时扭转其被动防御的市场策略，主动应对市场竞争，主动进行企业的变革创新。从现阶段的发展轨迹来看，高铁开发每一次大的变革都来源于政府的直接命令，来自外部的推动并没有在企业里内化成一种自求变革、自求发展的动力。员工的观望等待心理普遍，缺乏主动变革的意识，习惯于找外部原因，用外推式的思维模式去思考问题，认为企业的发展和竞争能力主要取决于政府的政策。

2.2.5 流程文化与职能文化冲突

为提高企业运行效率，应倡导流程式管理，整个企业的业务流程和管理流程要形成闭环。流程文化强调市场导向、职责明确、团队协作、沟通学习和知识共享四方面的理念。高铁开发现有组织架构是按照职能划分的，各职能部

门的条块分割非常明显。部门与部门之间互设壁垒，各自为政，形成信息孤岛，缺乏信息共享和正常的内部沟通机制。

2.2.6 效益意识与粗放投资冲突

高铁开发在进入竞争时代之后，最缺乏的理念是成本观和效益观。实际上，企业的发展是要靠效益来支撑的，如果不讲效益，不计成本，企业最终会走向失败。因此，必须确立正确的效益观和低成本竞争观，并要落实到具体的投融资决策和财务管理行为中去。高铁开发是靠大规模的投资建设推进企业发展的，但决不能粗放经营、粗放投资和不计成本、盲目投资。没有成本观念，缺乏合理科学的预算规划等问题一定程度上存在。

2.2.7 整体利益与局部利益冲突

企业的维系和发展要求每一位员工都以企业利益最大化为唯一目标。但在某种意义上，符合企业利益的理念和行为未必有利于每一位员工个人的利益，有时甚至要以牺牲部分员工的利益为代价。处理好企业利益和个人利益的冲突是企业文化必须要考虑的问题。在对很多问题的判断上，企业员工已经有了非常清楚和准确的认识，也表示愿意接受一些先进的理念，但一旦落实到具体行动上，特别是当改革与员工自身利益发生冲突时，员工的抱怨和不满便随之而来，改革也开始面临重重阻力。

2.2.8 收入合理差距与平均主义冲突

为更好地激励优秀人才，体现人才价值，实行以业绩为导向的报酬制度，合理的拉开收入差距是非常必要的。高铁开发仍存在平均主义的做法，企业内部的收入没有市场化，高端人员的收入低于市场水平，低端人员的收入高于市场水平，收入拉不开差距，企业内部的收入最高与最低差距仅为1—2倍。很多员工仍抱有平均主义的思想，对正在进行的薪酬制度改革表示不理解。

2.3 高铁开发三年所奠定的优良作风与优秀基因

伴随高铁开发三年来的发展壮大，企业文化建设也取得了一定成效。通过举办和开展组织新员工参观建筑工地、美文分享、员工大会、户外拓展、文艺演出、学习研讨、公益捐助等内容丰富、形式多样的企业文化建设活动，分享正能量、宣传高铁开发企业形象。同时，还积极参加市、区组织的春季植树、与法同行万人宣讲、道德讲堂、爱心一元捐慈善捐款、民族团结讲堂、民族团结演出、党风廉政教育等公益活动，在高铁开发发展过程中形成了“敢想敢干的胆色、勤勉严谨的性格、忠诚朴素的品质、敬业务实的态度、自强不息的

精神”等优良作风，成为推动其跨越式发展的核心因素之一。

调查中认为，公司过去几年中获得发展的原因是领导班子、政策支持、内部管理等多种因素，大家一致认为高铁开发公司的未来前景会更好。部门间出现推诿或扯皮现象的原因高层认为是本位主义思想、中层认为是管理流程、基层认为是协作意识，所形成的共识是职责不清。目前，高铁开发快速推进和发展中亟待提升的高层认为是战略与文化，中层认为是战略与薪酬，基层认为是战略、流程制度、薪酬，所达成的共识是战略。由于公司高层管理人员的信任度原来越高，公司领导的事业心、人格魅力、关心员工、战略眼光特点对运功的工作最有积极影响。能更好反应高铁开发企业文化特征的五个词，高层认为“合作、执行、奉献、责任、团结”，中层认为是“奉献、团结、执行、创新、诚信”，基层认为是“活力、责任、创新、务实、忠诚”。

在就“如何看待公司当前的企业文化”调查中，高层、中层、基层的观点并不一致，中高层意见基本一致，员工的感受比管理者想象得好。具体的调查结果如图2-3—图2-5所示。

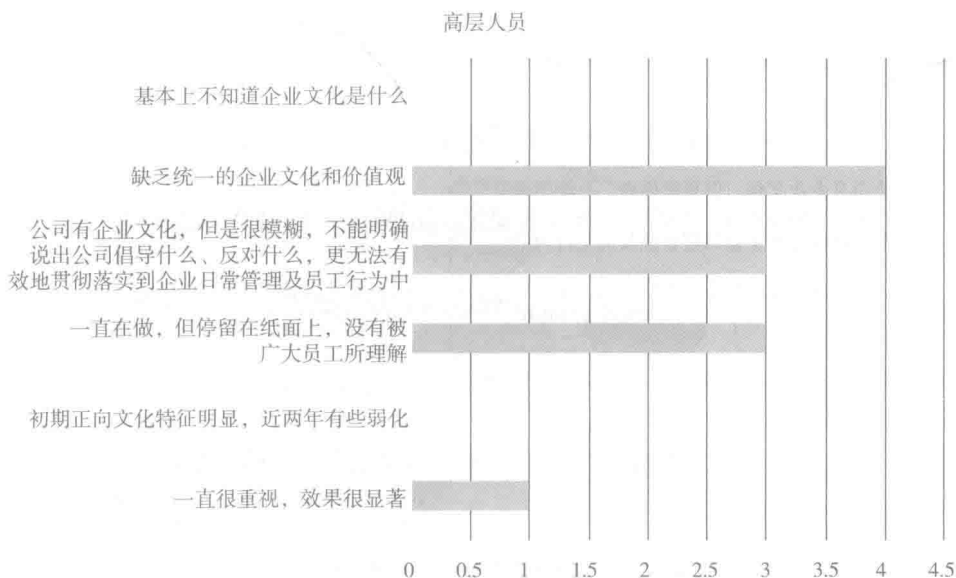


图2-3 高层人员看待当前公司企业文化

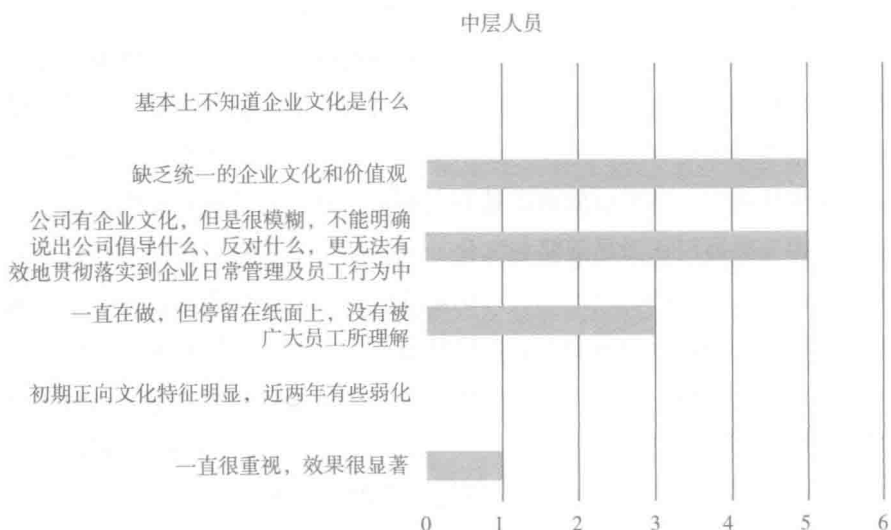


图 2-4 中层人员看待当前公司企业文化

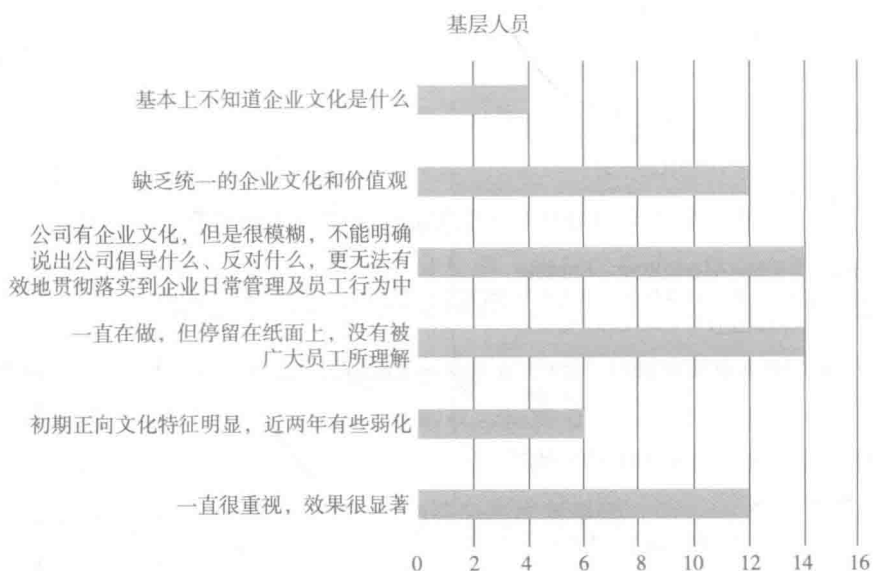


图 2-5 基层人员看待当前公司企业文化

目前,高铁开发已初步形成了富有特点和内涵的组织风气,并呈现出积极的企业文化环境,所培育出来的“进取、务实、责任、诚信”等优秀基因,已经融于高铁开发人的基因和血液,在未来的企业文化建设中将产生积极作用。当然,也存在着企业文化理念系统不完善,缺乏统一的企业文化和价值