



企业管理的风向标

文/本刊记者 张云龙

中国对企业文化的测量、诊断与评估起步较晚，但发展很快，经过多年的发展，企业文化在国内外得到了充分的发展和重视，但是如何评价一个公司的企业文化，还没有一个举世公认的标准。企业文化评价体系应该能供绝大多数企业普遍使用，但并没有成熟的统一标准。我国企业文化建设领域，在近些年涌现出一大批企业文化方面的测量、诊断与评估的协会组织、社会机构以及各大院校，他们对中国企业文化的发展做出了很大的贡献。涉及企业社会责任、企业幸福指数、企业声誉等多个层面的评价体系。随着我国企业文化的发展，特别是企业文化评价研究的深入，企业文化评价将会成为我国企业的一种常规性管理。

百家争鸣

在企业管理的“软数据”时代，评价的指标体系一般是有关企业社会责任、企业软实力、企业幸福指数、企业文化评价体系方面等多个方面。

CMS，中国企业文化测评系统（China Corporate Culture Measure System），可帮助企业立体、清晰地透视出企业文化的运动过程、基本规律、变化趋势、关键阻点以及作用价值等，也称“企业文化透视仪”。与国外企业文化测评工具相比，CMS的逻辑性更严密、内容更系统全面、数据更充足详细，效果也更加直接。CMS由CCMC&BTL开创于2003年，是我国最早的、也是独一无二经国家认可的企业文化定量诊断权威工具，在500多家企业得到实施和应用，2006年被国家劳动部纳入企业文化师职业资格认证内容，是中国企业文化评价国家标准的源头。

企业社会责任管理是企业将社会责任理念与企业战略与日常经营相结合的过程，是企业推进社会责任的核心所在。中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心课题组在文献研究和8家企业调研的基础上，提出了企业社会责任管理体系的一般范式：明确责任战略、建立责任治理、推进责任融合、评估责任绩效、加强责任沟通、开展责任调研。这六项管理工作构成一个周而复始的闭环改进过程，推动企业社会责任工作持续改进。以该范式为基础，课题组构建了一套企业社会责任管理水平的评价指标体系，对122家中央企业的社会责任管理现状进行了定量研究。

中国企业文化研究会测评中心依据中国企业文化建设的规律，充分吸收借鉴国内外企业文化研究成果，提出“一纲三册”思路和“CCKIS”（企业文化关键指标体系），从企业文化建设实效、建设工作和文化内容三个方面中抽取关键指标定量分析研究企业的文化建设。具体讲，企业文化建设

实效体现在组织凝聚力、企业管理力、产品（服务）竞争力、社会影响力和业绩成长力五个维度；企业文化建设工作表现在基础保障、管理运行、宣传贯彻、系统建设四个维度；企业文化内容表现在核心完备性、文化适应性、体系一致性三个维度。一共是12个维度，每个维度下还有具体的评价指标。比如组织凝聚力，我们通过文化认同度、员工满意度、员工信心指数三个指标反映这个维度。在指标设置方面，CCKIS在兼顾通用性的基础上，还针对企业所处的行业以及特定企业发展战略来开发定制，从而能够抓住企业经营管理中的实际问题提出专业评估意见与改进策略的建议。

软实力研究中心以自主研创的企业软实力理论为指导，结合对世界500强公司软实力的长期跟踪和深入研究，首次推出“企业软实力评价体系”，2013年世界企业软实力500强排行榜就是该评价体系在应用方面所取得的成果之一。建立企业软实力评价体系的目的是五个方面：为推进“中国梦”的实现和中国企业转型升级提供理论方面的应用指导；提升我国在全球企业软实力领域的理论话语权；将企业软实力作为评价企业竞争力和价值潜力的首要战略指标；加速“软实力战略思维”在中国企业的运用；通过企业软实力排行榜，开展企业软实力竞赛，使企业明白自身的核心优势和核心差距，增强企业的软实力战略意识，并根据软实力状况制定相关的改善、提升和加强的方案。

为响应广东省委、省政府关于建设文化大省的号召，经过近一年的紧张筹备，由广东省社会科学院主办，珠三角地区企业、专家、学者组成的广东省珠三角企业文化协会于2005年正式成立。随着我国企业文化的发展，特别是企业文化



评价研究的深入，企业文化评价将会成为我国企业的一种常规性管理。广东省珠三角企业文化协会编制的《广东省企业文化建设综合评价体系》，它的应运而生来指导和服务于广东省企业的文化发展，在业内取得了实效和认可。

值此企业文化发展的重要阶段，长期坚持以管理科学服务社会为宗旨，同管理理论工作者和管理实践者都有着广泛联系的我国最早成立的综合性管理科学学术组织——中国管理科学学会应当义不容辞地联合官、产、学、研各界的优势资源，适时启动“中国企业文化建设评价体系”的研究和推广工作，全力为“和谐社会、和谐企业”的建设提供专业管理思想、管理工具，为促进社会主义先进文化建设做出贡献，完成国家、社会、企业赋予的这一功在当代、利在千秋、意义深远而迫在眉睫的光荣使命。

百花齐放

企业文化的建设是一个动态的、复杂的过程，千变万化，但是企业文化的结构要素是不变的，这就为评价体系的建立提供了可能性；另一方面，企业通过评价体系了解企业文化建设的现状以后，可以提供实施动态调整的决策依据，这也为评价体系的建立提供了必要性。建立企业文化评价体系的突出作用表现在它为企业建设独具特色的企业文化提供了一套完整的衡量标准，为外界或企业自身对企业文化进行评价提供了依据。它不仅有助于企业认识自身的企业文化发展状况，也是外界对其进行评价的验证尺度。

中国出版集团党组书记王涛在接受一次采访中指出，“现行评价体系较多考量企业的经营能力，而文化产业的本质是文化，文化企业的



追求在文化，如果指标体系的导向不明确，容易使文化企业通过非文化的手段去发展，甚至逐渐变成非文化企业。”王涛认为，在形成文化产业基本格局的过程中，迫切需要着手研究制定以内容生产能力为核心的文化企业集团的评价指标体系。他相信，只要加快完善以内容生产能力为核心的评价体系，加快推进能进一步激发企业活力的改革措施，中国一定会出现能够与国际出版传媒的巨头们平等对话、有效竞争的强势文化企业集团。

企业文化专家陈育辉谈到企业文化测评指标时指出，企业文化诊断评估应当以“定性+定量”的综合研究方法进行；同时在企业文化定量研究中，较能贴近企业实际的是“文化现状定位+价值观取向”的量表测量方法。企业文化诊断要解决的主要问题并不仅仅是对于文化现状的评估，更重要的是应当将这样的现状置于未来发展需要的前提下进行审视比对，通过未来与现状的对比找出文化的差距或者优劣性分析，从而确定支撑管理变革的文化创新方案。在这里我们强调文化的背后是理念和价值观，如果仅仅通过由外及内由表及里的分解方法，而不真正从价值观取向来获取结论，那么测量始终难以形成有效的结论。

不同企业所处的行业和经营业务的不同，对社会责任内涵和企业的幸福指数的构建也不同。因此，在进行企业文化指标体系评价时，应针对企业所处行业特点、企业组织的特点的具体情况，选择适合的评价指标。合理的企业社会责任和企业幸福指数评价指标体系，可以帮助企业明确社会责任、构建更加和谐的幸福企业，为企业积极承担社会责任和幸福员工家庭以及提高社会幸福指数起到积极的规范和指引作用。

企业文化战略制高点：定量管理

——访中国企业文化研究会测评中心主任、中国管理研究国际学会成员刘三彰

文/本刊记者 万江心

企业文化理论诞生30多年，传入我国也有20多年。在这20多年里，企业文化从学界的“研究热”传导到企业的“学习热”“实践热”，现在又传导到有关部门的“监管热”，应该说，中国的企业文化研究和实践走了一条自己的道路。

令人欣慰的是，今天中国大部分企业已经意识到企业文化的重要作用，大力开展和推动企业文化建设，涌现出一大批优秀的典范。然而在企业文化建设热潮中，也逐渐显现出一些深层次的问题，最突出的就是“两层皮”——企业文化建设与管理脱节。企业文化部门搞文化建设轰轰烈烈，经营管理的主要业务部门却“冷眼旁观”或者“另搞一套”；企业领导在各种峰会和媒体上把企业文化捧得很高，但平时忙于业务，对企业文化疏于管理甚至不闻不问；企业的人本理念说得很动听，但做起来仍然不乏简单粗暴的管理……这些现象集中地反映出我国的企业文化还处在一个初级的建设阶段，要完成的任务是“从无到有”“从单一到系统”的转变，其特征是宏观、粗放、纷乱。随着我国企业文化的发展，特别是企业文化评价研究的深入，企业文化评价已成为我国企业的一种常规性管理。企业文化怎样才能走进一个集约、务实、精细、有效的“管理阶段”？近日，本刊记者采访了中国企业文化研究会测评中心主任、中国管理研究国际学会成员刘三彰。

《现代企业文化》：中国企业文化研究会测评中心对企业文化建设评价研究的初衷是什么？建立评价体系的背景是什么？

刘三彰：管理大师德鲁克曾讲过，无法衡量就无法管理，最重要的就是要靠定量评估。因此搞企业文化建设评价的大背景首先是：中国企业管理的发展需要企业文化能够真正有效发挥引领、支撑和推动作用，需要企业打通文化的“经脉”，把优秀的理念转变为实践；需要唤醒企业家文化管理的自觉，引导其管理组织的价值观，推动企业的战略实现和员工个人价值的提升。这是未来一段时间企业出于自身发展需要迫切要解决的问题。

其次是外部监管环境的变化。现在监管层面看到，市场经济秩序的完善、社会思想道德的发展乃至对外树立中国软实力，都离不开企业的主动

参与，离不开优秀而健康的企业文化，迫切需要一个强大的企业文化评估工具。最有影响力的当属财政部、证监会、银监会等5部委颁布的《企业内控配套指引》，它不仅要求上市公司和大型企业必须每年对企业文化进行评估，而且对评估体系、评估机制的搭建做出了清晰的规定。另一个是商务部、发改委、国资委等7部门颁布的《中国境外企业文化建设若干意见》。同时，主管央企的国务院国资委、主管思想文化工作的中宣部长期大力倡导和推动企业文化建设评价。这些，都反映了监管层已经看到了企业文化建设评价的重要性。

另外，从企业文化管理技术本身来看，量化、数字化也势在必行。企业信息化程度越来越高，主要业务部门的管理越来越通过具体、细致的数据说话。企业文化建设的要求如果仍然是宏观描述，精细化程度肯定无法适应业务管理的要求，这就造成了企业文化管理的技术性障碍。人家讲到客户响应速度、投诉率、客户满意度的时候，我们还在简单地要求人家树立市场理念，怎么能怪人家误解企业文化很虚呢？人家讲的是每个月的销售指标、产量指标、节约指标，我们要求把理念融入制度，怎么评价这个“融入”？这些，都迫切需要企业文化有一套评价体系，把各种正确的宏观的要求变成具体、精细的指标，解决“语言不通”的障碍。

《现代企业文化》：请您简单介绍一下企业文化建设评价体系的指标？从哪些方面进行相

关的测评?

刘三彰: 企业文化定量研究发源于国外, 已经研究了20多年, 最有影响力的当属“OCAI”模型和“OCQ”模型。OCAI(组织文化评估工具)模型是由奎因和卡梅隆开发的模型, 也叫CVF(对立价值模型), 该模型从“内部—外部”“适应性—稳定性”两组对立价值, 把企业文化分成了四大类型——活力型、部落型、层级型、市场型, 每种类型又对应着不同的管理特色和表现。OCAI可以帮助企业了解自身的实际主导文化及其对企业当前战略的适应性, 了解经营管理中存在的矛盾问题, 还提供了一些具体分析方法。OCQ(组织文化量表)又称丹尼森模型, 它把OCAI的模型进一步细化, 通过两组对立价值分为“使命”“适应性”“一致性”“参与性”4个方面的12个维度, 来测评企业管理中反映出的文化特征。

由于我国企业文化建设走了一条中国式的道路, 上述通用模型就难以全面、准确衡量中国企业文化建设。中国企业文化研究会测评中心依据中国企业文化建设的规律, 充分吸收借鉴国内外企业文化研究成果, 提出“一纲三册”思路和“CCKIS”(企业文化关键指标体系), 从企业文化建设实效、建设工作和文化内容三个方面中抽取关键指标定量分析研究企业的文化建设。

具体讲, 企业文化建设实效体现在组织凝聚力、企业管理力、产品(服务)竞争力、社会影响力和业绩成长力五个维度; 企业文化建设工作表现在基础保障、管理运行、宣传贯彻、系统建设四个维度; 企业文化内容表现在核心完备性、文化适应性、体系一致性三个维度。一共是12个维度, 每个维度下还有具体的评价指标。比如组织凝聚力, 我们通过文化认同度、员工满意度、员工信心指数三个指标反映这个维度。在指标设置方面, CCKIS在兼顾通用性的基础上, 还针对企业所处的行业以及特定企业发展战略来开发定制, 从而能够抓住企业经营管理中的实际问题提出专业评估意见与改进策略的建议。

《现代企业文化》: 我们这样的测评体系主要针对哪些企业? 测评体系实施的基本流程是



中国企业文化研究会测评中心主任刘三彰(左)正接受本刊记者采访。

怎样的?

刘三彰: 经过几年的测试, CCKIS在框架稳定的基础上, 为跨行业研究留出了开放性的接口, 因此适用性比较广泛。只要企业的企业文化理念体系基本成熟, 都可以应用这个体系开展企业文化建设评价。近几年, 我们在银行、航天、航空、煤炭、机械等行业企业中开展了实践研究, 应该说, 越来越适应企业的需要。特别是去年, 中国建设银行成为我国最早大规模、持续开展企业文化评估的特大型企业之一, 我们在CCKIS框架基础上根据银行业务实际, 定制开发了评估指标体系, 项目实施后经过总行和6个试点分行的检验, 取得了良好的效果。

企业文化建设评价的流程并不复杂, 首先是定性研究阶段, 双方要在充分沟通的基础上, 共同努力开发本企业的企业文化建设评价指标体系, 根据指标体系开发调查问卷、访谈座谈提纲; 其次是实地调研阶段, 包括问卷调查、深度访谈、焦点小组座谈等; 三是数据分析阶段, 把问卷变成数据库、进行数据分析, 对访谈座谈录音、对企业提供的材料进行内容分析; 四是研讨、撰写、出具和解读报告。最后是企业的应⽤阶段。这里最重要的是前期的定性研究和数据分析, 前者决定了评估的方向和质量, 后者决定了评估的深度和可用性。

《现代企业文化》: 这个评价体系对于改善企业管理、提升企业竞争力和企业可持续发展将会起到哪些重要作用?

刘三彰: 对企业而言, 企业文化建设评价的意义不在于评价本身, 而在于成果应用; 不在于横向对比, 而在于提升自我。CCKIS中包括了文化建设工作的内容, 但不是就文化论文化, 更重要的是通过企业经营管理的行为、现象揭示企业的实际文化, 从而寻出“文化之根”“企业之魂”。

CCKIS的企业文化实效模块直接考察产品（服务）竞争力、组织凝聚力、企业管理力、社会影响力、绩效成长力，都直接指向了企业的产品研发能力、客户服务能力、定价策略、流程、人力资源考核体系、管理执行力、品牌管理以及业绩指标等一系列关键的管理问题。这些可以直接地为管理工作创新提供决策依据。更重要的是，透过管理现象，我们还能找到企业的“基本假设”和“心理软件”，对话企业的灵魂，揭示管理问题的文化归因，才能把握住企业文化创新的方向，真正为企业战略发展、管理提升提出有价值的“文化导航”。

《现代企业文化》：在我国这样企业文化不太成熟的文化环境中，把企业文化这样的软性指标纳入企业考核体系之中，机遇和挑战分别是什么？

刘三彰：把企业文化建设评价纳入企业的考核体系是势在必行的。不是外界强加的，而是企业内在的需要。财政部等颁布的内控指引明确要求，企业每年都要开展企业文化评估，防范企业文化偏失的风险。这个文件水平很高，提出的这条要求看似是一种“强加的要求”，但实际上如果企业这样做，一定会给企业管理带来极大的帮助。为什么？最重要的一

点，我们的企业管理已经被分割，成为部门化、区块化的东西，市场营销、质量控制、客户服务、财务管理、HR、投资等等都有数据管理，但到了高管层全是看似联系、实际分割的独立方面，而企业文化恰恰是一个整合，把很多割裂的东西整合到一起，一下可以看到全局，看到最深层的文化根源。要说挑战，这算最大的挑战。当然，成长需要过程，我们欣喜地发现，最近两年企业界对企业文化建设评价的呼声也越来越高，希望我们这种研究机构能够带领企业进入“文化管理阶段”。我个人认为，今后的十年、二十年，我们的企业要随着社会经济转变发展方式，提升到新的战略制高点、打造更强的软实力、进入更高的管理阶段，一定会需要企业文化，需要企业文化定量管理、精细化管理。

内容权威·定位明确·体例齐全·结构完整·重点突出

中华全国总工会 编写 中国工人出版社出版发行

全国工会干部培训指定教材

为全面落实全国总工会《2011—2015年全国工会干部教育培训规划》，努力提高新形势下工会干部能力素质，全国总工会组织有关部门对“十一五”期间全国工会干部培训基础教材进行了系统修订，形成了新版全国工会干部培训基础教材，共13册，全套定价298元。

这套教材主题突出、内容丰富，反映了党中央对工会工作的一系列重要指示精神和坚持走中国特色社会主义工会发展道路的要求，体现了近年来特别是中国工会十五大以来，工会理论研究和实践探索的成果，具有较强的思想性、理论性、针对性和实用性，适合广大工会干部学习和工会干部院校培训工会干部使用。



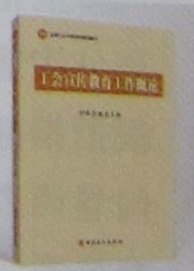
《工会基础理论概论》

本书由中国劳动关系学院负责修订。系统地介绍了中国工会的历史发展、性质、地位、社会职能、工会同党政、职工群众的关系，中国特色社会主义工会发展道路理论体系，工会在构建社会主义和谐社会和劳动关系中的作用，是工会干部学习工会知识的权威性、普及性读物。定价：26元



《工会组织工作概论》

本书由全总组织部和基层组织建设部负责修订。介绍工会组织工作的基本知识、操作原则和创新方法，内容涵盖工会组织制度、组织结构、会员队伍建设、基层工会组织建设、工会领导班子与干部队伍建设和工会干部的教育培训等方面。定价：29元



《工会宣传教育工作概论》

本书由全总宣传部负责修订。重点介绍了工会职工思想政治教育、职工科学素质教育工作、工会新闻宣传工作、工会网络舆情工作以及职工文化体育工作等工会宣传教育工作的主要方面，并附录了相关法律法规条文。定价：18元



《工会集体合同工作概论》

本书由全总集体合同部负责修订。介绍集体合同工作基本情况、集体合同的主体、内容、程序、监督检查和争议处理，集体协商的策略与技巧，新形势下的推进任务及相关的协调工作，反映了集体合同制度在促进劳动关系和谐发展等方面的独特作用。定价：24元



《工会职工民主管理工作概论》

本书由全总民主管理部负责修订。全面介绍企业职工民主管理工作基本情况、职工代表大会制度、厂务公开制度、职工董事职工监事制度、政府与工会联席会议制度以及民主管理的其他形式，是深入推进企业职工民主管理工作的权威用书。定价：24元



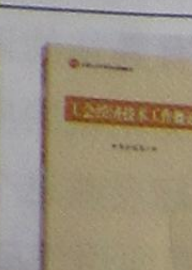
《工会保障工作概论》

本书由全总保障部负责修订。从介绍工会保障工作的职责、地位和作用等内容着手，具体介绍了近年来工会在劳动、工资、社会保险、帮扶等工作方面的实践经验和成效，同时也提出了新形势下工会保障工作面临的新问题及创新思路和工作方法。定价：27元



《工会劳动保护工作概论》

本书由全总劳动保护部负责修订。全面介绍工会劳动保护工作基本情况、工会劳动保护组织建设、工会劳动保护工作的主要任务、工作方法和载体、劳动保护的法律责任，并对事故与职业病预防的基本理论进行介绍，是新时期维护劳动者安全健康合法权益的最新用书。定价：26元



《工会经济技术工作概论》

本书由全总经济技术部负责修订。全面介绍了工会经济技术工作的基本概念、劳动竞赛、技术攻关、职工技术协会工作、班组工作以及劳动模范工作，并附有最新版中国职工技术协会章程，是工会工作者必备用书。定价：18元



《工会法律工作概论》

本书由全总法律工作部负责修订。介绍新形势下工会法律工作的基本情况，如何参与立法及规章制度制定和工会劳动法律监督，并对工会劳动争议预防和调解、工会法律服务和法律援助、法制宣传教育工作等具体阐述，充分体现工会法律工作在维护职工合法权益中的作用。定价：20元



《工会女职工工作概论》

本书由全总女职工部负责修订。介绍了工会女职工组织基本情况，如何组织动员女职工提升素质建功立业、依法维护女职工合法权益和特殊利益、女职工劳动保护、推行女职工权益保护专项集体合同工作、生育保险、社会性别平等内容，是新时期工会女职工工作的权威读物。定价：20元



《工会财务资产工作概论》

本书由全总财务部和资产管理部负责修订。介绍了工会财务和资产管理的基本情况，工会财务管理体制，工会经费的收入、使用和管理，工会资产基础管理、工会企业基本工作等，全书密切联系工会工作实际，注重工作方法创新。定价：24元



《工会经费工作概论》

本书由全总经费审查委员会办公室负责编写，首次独立成册，介绍了工会经费审查监督工作的基本情况、历史发展，工会经费审查监督组织机构的组成，如何开展工会经费审查、工会审计，同时介绍如何保障工会经费工作开展，是一本适应新形势需要的普及性权威用书。定价：20元



《产业工会工作概论》

本书由全总各产业工会负责修订。介绍了中国产业工会的历史发展、产业工会的地位和作用，产业工会的组织体系和职责任务，如何加强和改进新形势下产业工会工作，大力加强产业工会自身建设，同时附有十个产业工会的简介，是中国产业工会的指导性权威用书。定价：22元



国外企业文化研究及测评扫描

文/枢楠

定量化研究是在企业文化理论研究的基础上,提出用于企业文化测量、诊断和评估的模型,进而开发出一系列量表,对企业文化进行可操作化的、定量化的深入研究。

从国外企业文化现象的发现到企业文化研究三十年的迅猛发展来看,他们走的是一条理论与应用研究相结合,定性研究与定量研究相结合的道路。上世纪80年代中期,在对企业文化的概念和结构进行探讨之后,便马上转入对企业文化产生作用的内在机制以及企业文化与企业领导、组织气氛、人力资源、企业环境、企业策略等企业管理过程的关系的研究,进而对企业文化与企业经营业绩的关系进行量化的追踪研究。

管理的企业文化时代

上世纪70年代末,日本经济实力的强大对美国乃至西欧经济形成了挑战,在这种形势下,人们注意到日、美企业管理模式的不同。调查发现,理性化管理缺乏灵活性,不利于发挥人们的创造性和与企业长期共存的信念,而塑造一种有利于创新和将价值与心理因素整合的文化,才是真正对企业长期经营业绩和企业的发展起着潜在的却又至关重要的作用。

上世纪80年代初,威廉·大内的《Z理论》、特雷斯·迪尔和艾伦·肯尼迪的《企业文化》和阿索斯和沃特曼的《寻求优势》三部专著的出版,掀起了企业文化研究的热潮。这时的企业文化研究以探讨基本理论为主,如企业文化的概念、要素、类型以及企业文化与企业管理各方面的关系等。

在接下来的十年里,企业文化研究出现了四个走向:一是企业文化基本理论的深入研究;二是企业文化与企业效益和企业发展的应用研究;三是关于企业文化测量的研究;四是关于企业文化的诊断和评估的研究。企业文化的研究在上世纪80年代和上世纪90年代已经成为管理学、组织行为学和工业组织心理学研究的一个热点,上世纪80年代和上世纪90年代也被称为管理的企业文化时代。迄今为止,有关企业文化的专著不胜枚举,数以万计的论文分布在管理类期刊中。

1981年,美国加利福尼亚大学美籍日裔教授威廉·大内出版了他的专著《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》,该书分析了企业管理与文化的关系,提出了“Z型文化”“Z型组织”等概念,认为企业的控制机制是完全被文化所包容的。1982年特雷斯·迪尔和艾伦·肯尼迪出版了《企业文化》一书,他们提出,杰出而成功的大公司大都有强有力的企业文化。企业文化的要素有五项:企业环境、价值观、英雄、仪式、文化网络。其中,

价值观是核心要素。该书还提出了企业文化的分析方法,应当运用管理咨询的方法,先从表面开始,逐步深入观察公司的无意识行为。同年,美国著名管理专家托马斯·彼得斯与小罗伯特·沃特曼合著《寻求优势——美国最成功公司的经验》,研究并总结了3家优秀的革新型公司的管理,发现这些公司都以公司文化为动力、方向和控制手段,因而取得了惊人的成就,这就是企业文化的力量。这三本著作与帕斯卡尔·阿索斯合著的《日本的管理艺术》被合称为企业文化研究四重奏,这标志着企业文化研究的兴起。

1984年,奎恩和肯伯雷将奎恩提出的用于分析组织内部冲突与竞争紧张性的竞争价值理论模型扩展到对组织文化的测查,以探查组织文化的深层结构和与组织的价值、领导、决策、组织发展策略有关的基本假设。该理论模型有两个主要维度:一是反映竞争需要的维度,即变化与稳定性;另一个是产生冲突的维度,即组织内部管理与外部环境。在这两个维度的交互作用下,出现了四种类型的组织文化:群体性文化、发展型文化、理性化文化和官僚式文化。竞争价值理论模型,为后来组织文化的测量、评估和诊断提供了重要的理论基础。

1984年,美国麻省理工学院教授爱德加·沙因发表了“对企业文化的新认识”一文,1985年出版了其专著《企业文化与领导》,他对组织文化的概念进行了系统的阐述,认为企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一套价值体系。

企业文化测量的代表之作

上世纪90年代,随着企业文化的普及,企业组织越来越意识到规范的组织文化对企业组



织发展的重要意义，并在此基础上，以企业文化为基础来塑造企业形象。因此，组织文化研究在上世纪80年代理论探讨的基础上，由理论研究向应用研究和量化研究方面迅猛发展，出现了四个走向：理论研究的深入探讨、企业文化与企业经营业绩的研究、企业文化测量的研究、企业文化诊断和评估的研究。

上世纪90年代，西方企业面临着更为激烈的竞争和挑战，因此，企业文化的理论研究从对企业文化的概念和结构的探讨发展到企业对文化在管理过程中发生作用的内在机制的研究，如企业文化与组织气氛、企业文化与人力资源管理、企业文化与企业环境、企业文化与企业创新等，其中具代表性的有：

1990年，本杰明·斯耐得出版了专著《组织气氛与文化》，提出了一个关于社会文化、组织文化、组织气氛与管理过程、员工的工作态度、工作行为和组织效益的关系的模型。在这个模型中，组织文化通过影响人力资源的管理实践、影响组织气氛，进而影响员工的工作态度、工作行为以及对组织的奉献精神，最终影响组织的生产效益。其中，人力资源管理对组织效益也有着直接的影响。

同年，霍夫斯塔德及其同事将他提出的民族工作文化的四个特征（权力范围、个人主义—集体主义、男性化—女性化和不确定性回避）扩展到对组织文化的研究，通过定性和定量结合的方法增加了几个附加维度，构成了一个企业文化研究量表。

1991年，密西根大学工商管理学院发表了“文化的和谐、力量和类型：关系与效益”的研究；他们用现场调查的方法以334家研究机构为样本，研究了文化整合、文化力量和文化类型与组织效益之间的关系。

1992年，美国哈佛大学商学院的约翰·科特教授和詹姆斯·海斯克特教授共同出版了专著《企业文化与经营业绩》。在该书中，科特总结了他们在1987—1991年期间对美国22个行业72家公司的企业文化和经营状况的深入研究，列举了强力型、策略合理型和灵活适应型三种



类型的企业文化对公司长期经营业绩的影响，并用一些著名公司成功与失败的案例，表明企业文化对企业长期经营业绩有着重要的影响，并且预言，在近十年内，企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。同年，Roger Harrison & Herb Stokes 出版了《诊断企业文化——量表和训练者手册》，他们确定了大部分组织共同具有的四种文化，在此基础上，针对不同企业进行相应的变化，这种诊断可用于团队建设、组织发展、提高产量等。

1997年，Pierre DuBois & Associates Inc. 出版了一套组织文化测量和优化量表，其中包括用于组织分析的模型和用于组织文化研究的步骤。其模型包括七个方面：社会—经济环境（包括社会文化环境和市场竞争等）；管理哲学（包括使命、价值观、原则等）；对工作情景的组织（包括企业组织结构、决策过程等）；对工作情景的知觉（包括对工作的知觉和对管理的知觉）；反应：组织行为（包括工作满意度、工作压力、工作动机和归属感等）；企业经营业绩（质和量两方面）；个人和组织变量（包括年龄、职位、个人价值观等）。

1998年，Kim S. Cameron & Robert E. Quinn 出版了《诊断和改变企业文化：基于竞争价值理论模型》，这部专著为诊断组织文化和管理能力提供了有效的测量工具，为理解企业文化提供了理论框架，同时也为改变组织文化和个人行为方式提供了系统的策略和方法。

国外关于企业文化的研究是随着社会经济的发展和人们对管理实践的探索的发展而产生并且迅猛发展的一个研究领域，企业文化研究的理论意义在于它发展了传统的管理理论，对管理过程中社会文化因素和人的因素给予足够的重视，这与西方社会现代化发展的方向是一致的，其实践意义在于对企业发展和企业长期经营业绩提供具有可操作性和定量化的理论框架。

| 责任编辑：玉茗 mdn801@126.com

扫描中国企业文化建设

二十世纪八十年代，作为中国首届企业文化研讨会的策划者，我见证了中国企业文化三十年的发展历程，这里，对企业文化在中国发展现状及其中存在的问题做以鸟瞰。文中我所选取的人物都是八十年代的企业文化先行者，为什么选择他们？《晏子春秋》中说：“为者长成，行者长至。”什么事情只有做得长才有道。

企业文化是边缘交叉学科，不能把它孤立起来，它和哲学、经济学、社会学、美学等有着千丝万缕的联系。

企业文化学派的代表

哲学流派。二十世纪八十年代，企业文化刚刚传入中国，一大批研究哲学的先觉人士，被其吸引，开始了企业文化的探索之路。

中宣部研究员，著名企业文化战略专家贾春峰。在学术界最早提出加强市场经济中“文化力”的研究，论述了经济与文化“一体化”发展的10大特征。被誉为“‘文化力’研究之父”“‘文化力’研究第一人”。他曾在1993年提出，“‘文化力’是综合国力的重要组成部分”“21世纪的经济赛局将在很大程度上取决于‘文化力’的较量”。

北京市委党校、北京行政学院政治学教研部教授孟凡驰，兼任中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长。1984

年，他开始专门致力于企业文化研究，提出了“以培育企业的核心价值理念作为基本手段的管理理论、管理思想、管理方式。”他认为企业文化如果不走入生产、经营、管理，就很难取得预期的效果，只有通过不断的企业文化推广、渗透、转化，才可以实现企业文化管理良性的、长期的、动态的发展过程，实现企业文化的落地。

辽宁省企业文化学会会长，享受国务院政府特殊津贴专家高立胜。他认为，号称“管理革命”的“企业文化热”的出现，是以企业哲学变革为理论的先导，企业文化管理方式才得以确立和发展起来的。因此，研究企业哲学思想及其变革，对于认识和把握当代企业管理的发展趋势，对于推动企业文化管理和建设，都具有重要的现实意义。

经济学流派。企业文化对经济学而言，意味着组织激励理论的扩展，也表明了经济学解释能力的不断增强。这一学派的代表人物是管益忻教授。

现任中国发展战略学研究会副理事长，《经济学家周报》主编管益忻。首次提出并揭示“客户经济学”的理论、方法及其“营销”商业范式等创新理论体系。

社会学流派。社会学关注活生生的社会存在，代表文化自觉，它关注人的“身心”与“身外之物”之间关系的

探究，侧重于“小我”与“大我”的辩证，人与物，人与人的自由规范。

社会经济环境的发展变化，使传统社会组织的活力被激发，各种新型社会组织涌现，企业文化的研究和实践更加丰富，而企业文化与社会背景之间的关联也更加紧密，交互作用更加明显。从这个意义上讲，对企业文化发展过程中的社会学背景进行分析，可以从更宽泛的层面在一定程度上把握企业文化发展的脉搏，调整对企业文化发展方向的预测，更有针对性的掌控企业文化作用的潜在能量。

中国社会科学院研究员司马云杰是从社会学研究出发，研究企业文化的代表。他说：进行社会管理，就是以文化，以仁义礼智之教，化成天下。进行社会管理，不仅要从小局上，从大文化战略上去考虑，还必需紧紧抓住人心人性和根本文化精神，抓住这种最为根本的东西。以文化根本精神，真正人心人性，更是实现社会管理的最大肯綮处。

企业美学流派。企业美学是一门关于按照美的规律来建造美好企业的新学科。

山东省企业文化学会常务副理事长耿兆林。他从20世纪80年代末开始，深入企业调查研究，并团结一批志同道合的学者组成课题组，从多方面对企业审美文化问题开展研究，多次举办理论研讨会，最终形成企业美学理论体系。他



钟祥斌

中国管理科学研究院研究员
大连市企业文化研究会会长

说,研究企业美学,引导企业家自觉地应用企业美学,努力构建美好企业,它的价值不仅仅是理论上的创新,更为重要的是它有利于促进社会科学发展,有利于改善和提高民生质量,有利于加快构建社会主义和谐社会的进程。

将观念和理念变成生产力的推动者

企业文化一定要硬件与软件相结合,所谓的刚柔相济,才能具有生命力与执行力。近十年来,企业文化建设的指向,无论大的方向,还是精细化的方向——安全文化、服务文化、质量文化等都在朝着理念与制度保障及利益机制相结合的方向构建,以此确立一套操作体系,从理念到原则,从原则到制度,从制度到运作,把它们结合为整体,变成一种理性的自觉,成为一种持续的开拓和发展动力。

江苏黑松林粘合剂厂有限公司总经理刘鹏凯创立的心力管理。他提出的“心力管理”是“把我的真心,放到你的手心”,是把企业领导的观念和思想变成员工手里的工具的管理模式,是将员工心之所及转化为力之所达的过程。

大连古建筑园林工程有限公司董事长徐德凝创立的诗化教育。它将传统文化、企业管理通过群众所喜闻乐见的形式——白话诗的形式,在实践中进行现代转化,使其通晓明白易懂,成为鼓舞

士气的一种形式,从而实现从抽象到具体的转化,从学理化到通俗化的转变,让职工群众参与其中自我教育、融入其中自我提高。

除了企业家的实践,还有大批从事研究和实践企业文化的专家,连云港市企业文化学会会长李万来就是其中一位。他把观念性、理论性的东西变成一种市场力。他不仅结合自己在企业当高管的经营实践,现身说法,而且邀请国内著名学者、讲师为企业家演讲,推出“学习型组织”“企业文化——企业的灵魂”“执行力”等大型公开课,直接推动了企业文化在地区和国内的发展。

企业文化评估与企业文化数学模型的建立

如何让企业文化真正发挥应有的价值和作用,已经成为当前企业文化建设根本问题。企业文化的评估作为一种新的管理思想和分析方法,是透过诸如企业规模、企业利润、技术水平、管理状况、职工士气等显而易见的表层的具体现象,分析和评价导致这种状况的企业文化内涵,即企业价值观、企业精神、企业伦理道德等。因此,企业文化评估既是一种精确的又是模糊的,它着眼于从文化的视角审视企业,为企业找到文化上的薄弱环节以及加强企业文化建设的措施,使企业管理者对本

企业的企业文化有一个清醒的认识。目前,企业文化评估虽已提出,但还没有真正落到实处,企业文化数学模型更是一空白领域。

经济模型之企业文化模型,按对象领域分,数学模型是用数学语言对实际问题的表述,它体现如何用数学语言表述解决实际问题的能力。我们既对企业文化进行数学建模,又可以对企业文化的内在关系来建模。企业文化是量化分析的现代化,现代数学是自然数学的基本语言,是应用模式探索现实物质世界运动机理的主要手段,对于现代化企业管理理论的企业文化而言,数学则更是表达其原理,进行企业文化设计必不可少的工具。

人们可通过分析相关的数学模型从计算意义上理解市场问题、人的行为、企业管理等。据此,人们不仅能更深刻地理解企业、而且能基于人们的理想或者目标设计规则,使企业运行更加有效。当然,研究结果也可能证明一些企业目标的现实不可能性。这些分析有助于企业更加合理地配置资源,提升企业公平,并避免个人或者企业的损失乃至灾难。

企业文化研究者或者工作者搜集数据,基于自己的观察而建立模型并且通过计算加以验证或者预测,在某种程度上类似或者接近自然科学的风格。

| 责任编辑: 玉茗mdn801@126.com

品牌精神的“活水源头”

文/邹凌远

何谓品牌精神，是指在消费者认知中，品牌所代表、蕴涵的意义、象征、个性、情感、品味等综合文化因素的总和。它的本质是一种能够代表企业的富有个性的精神，它是品牌或品牌决策者在长期生产和经营中逐步形成的事业信念、价值观念或经营宗旨。

作为一种精神号召力量，对品牌有着十分重要的作用，对消费者更有着十足的影响力。一旦消费者认可了品牌的精神，就等于牢牢把消费者抓住。它在不同经营领域和文化背景下，它所呈现出的表象也是差异化，但它是品牌在经营过程中形成的具有个性化色彩的思想力量。当今社会，品牌注重与消费者进行深入的情感沟通，而卓越的品牌魅力释放了其所凝聚的情感、象征、信念等精神内涵。它可以满足消费者深层次的心理需求，更让企业不再只是卖产品，成为一种竞争制胜的核心要素。

源泉一：品牌创始人思想

古语云：“相由心生”，这是用来形容人的一句话，简而言之就是说一个人的心可以决定一个人的面貌。心理学上也说，每个人的面相都反应着其相对应的身体和心理的状态。我们的内心主宰了自身的一切，而个人气质也来源于此。

每一个成功的品牌都是最初由创始人创立，然后经过后来者的不断苦心经营，最终声名远播。而在这长期经营

积累过程中，品牌的精神就不断沉淀，随着推广传播逐渐为更多人认可，也随之感染更多人。但这一切的开始，都离不开那个最初赋予它生命，赋予它精神价值的创始人。品牌的创立和最初的发展，都源自创始人的呕心沥血，苦心经营。作为一个人，他有着自己的个性；有自己的精神信仰；有自己的远大抱负，他创立一个品牌就是为了实现自己的这些思想价值。因而，从创立品牌赋予它生命开始，作为他心中的所想，在经营中就开始按照自身的思想，慢慢赋予这个品牌与自身相同的精神，打造出了与自身相同的气质。在随后的过程中，创始人的思想在不断丰富，因而品牌的精神也随之不断延续和丰富。久而久之，品牌在创始人的呵护下，成为了反应创始人内心的一面镜子，也就形成了与创始人同样的精神。

乔布斯是改变世界的天才，他凭借敏锐的触觉和过人的智慧，勇于变革，不断创新，引领全球资讯科技和电子产品的潮流，把电脑和电子产品不断变得简约化、平民化，让曾经是昂贵稀罕的电子产品变为现代人生活的一部分。是乔布斯对科技创新的偏执，不愿随波逐流，力求与众不同，而追寻梦想苦心钻研，最终取得成功。这也让苹果公司每推出一款新产品，都成了划时代的产物，让世人感受到了这份顶尖的精神。

源泉二：品牌理念的坚持

企业在经营品牌，必然会为之制定一个高尚的理念，它能够吸引消费者，并且建立品牌忠诚度，进而为客户创造品牌（与市场）优势地位的观念。它融合了核心概念和延伸概念，要保持品牌理念概念的统一和完整，需要企业在经营过程方方面面都严格执行，具体包括企业业务领域、企业形象、企业文化、产品定位、产品风格等等的一致。

企业要想构建独特的品牌理念，标明自身独特个性，突出企业与竞争对手的差异性，要做到：品牌理念必须与行业特征相吻合，与行业特有的文化相契合；在宣传推广时，应该充分挖掘企业原有的品牌理念，并赋予其时代特色和个性，使之成为推动企业经营发展的强大内力；要能与竞争对手区别开来，体现自己的品牌风格。品牌理念是企业希望的承载，凝聚着员工的汗水，更是一种源源不断的支撑品牌的力量。在企业长期坚持过程中，品牌理念让产品有了特征，让品牌在发展过程中有了文化，成就了消费者的向往。经过长时间自我沉淀，与消费者的互动沟通，品牌理念所倡导的价值观影响力也就逐渐加大，随之也就引导了一种生活。随着品牌市场的扩大，影响力的扩大，以往所坚持的理念，站在消费者角度，就转变成了一种品牌的精神。因此，品牌理念是消费者产生对品牌精神的基础，在长期坚持过程中，它可以引发品牌精神的形成。

百事可乐的品牌理念是“渴望无限”，倡导年轻人积极进取的生活态度，寓意是对年轻人来说，机会和理想是无限的，他们可以尽情地遐想和追求。为了推广这一理念，百事选择足球和音乐作为品牌基础和企业文化载体，在广告和社会公益活动中借助迈克尔·杰克逊、布兰妮、王菲、罗志祥、蔡依林等一大批明星作为品牌代言人，极力倡导企业文化所提倡的青春活力精神，广泛地被人们尤其是青年人的理解和接受。

源泉三：品牌故事的意义

每一个故事都有不同开头，不同的结局，悲伤的故事让你心生怜悯，快乐的故事让你感受到积极向上。因为故事与人的经历是相通的，它能给人很多启发。通常企业经营者在运作品牌时，往往会为品牌量身打造一个动人的故事，并加以传播。但是对于不同的品牌，有的故事是真实的，有的故事是后来附加的，但都有一个共同的特点那就是都是在讲述品牌背后的秘密。有的人在讲述品牌是怎样创立的；有的在讲述品牌关联的美好生活；还有的在讲述品牌能够给人带来什么，总而言之就是希望感动消费者。

换句话说，也就是品牌故事能够让消费者联想很多，能让消费者看到深刻的意义，而深受感染。很多时候，当我们读到很多品牌故事时，我们会莫名的感觉心中有一股力量在流动，那就是



故事中所讲述的经历或是主人公精神感染了我们，让我们感受到了精神的驱使。那么这对于品牌来说，它的故事能让人感受到强烈的精神力量，也就是那隐藏在故事中的品牌精神。因此，往往品牌故事的意义就是消费者从中感受精神的源泉，长此以往，经过大家的口碑传播，品牌精神也就传播广泛了。故事可以激励人，可以鼓舞人，更可以感染人，品牌故事也是如此，它也是品牌精神产生的一大源泉。

LV是世界著名的奢侈品品牌，从早期的LV衣箱到如今每年巴黎T台上的不断变幻的LV时装秀，LV之所以能一直屹立于国际时尚行业顶端地位，傲居奢侈品牌之列，在于其自身独特的品牌DNA——旅行的意义。它得到欧洲上流社会的认

可，这得益于它背后的故事。拿破仑三世登基的时候，法国版图的扩大激起了乌婕妮皇后游历欧洲的兴趣。但是，旅行的乐趣却常常因为一些小问题而大打折扣——那些华美的衣服总是不能妥贴地呆在行李箱中。穷小子路易·威登凭借自己的手艺，把皇后的衣装巧妙地绑在旅行箱内。就因为这个，从乡下来的年轻人路易很快得到了乌婕妮皇后的留意和信任，后来LV就在上流社会流行。

品牌精神就是品牌感染消费者的灵魂，它具备紧紧抓住消费者的力量。对于品牌经营者而言，在经营过程中，有效激发出品牌的精神是上上之策。那么，这就需要经营者通过这三大源泉，合理创造出品牌应有的精神价值。

| 责任编辑：云龙mdn802@126.com

谋划大品牌战略

文/杨双喜

企业社会责任是指企业不仅以最大限度地为股东们盈利或挣钱作为自己的存在目的，而应当最大限度地增进股东利益之外的其他社会利益，其中包括雇员利益、债权人利益、行业利益、当地财政利益、竞争者利益、环境利益、消费者和社会弱者利益及整个社会道德利益等。

他们不仅为顾客着想提供优质的产品和服务，还能以顾全大局的心态把地方经济发展、员工的生存与发展、供应商的事业前景、竞争对手的发展空间作为企业品牌扩张的参考基础，并对以上五大责任群体生存与发展的承诺一一兑现，这种企业才能在行业中成为数一数二的强势品牌。

品牌化运作不是一个短期行为，品牌应承担的社会责任也不是发展的某一阶段应注重的话题。充分挖掘五大责任体的核心价值，在各大利益群体中找到品牌应做的能做好的侧重点，分阶段制定目标，并融入企业发展战略规划和企业文化，这才是真正的“大品牌战略”。

员工的期待

在品牌发展的第一步，从身边算起第一个利益相关群体就是企业的员工，这个群体常常引起社会关注的就是企业对员工的责任，工资待遇、工作环境、安全保障、生活便利、职业发展空间等方面。

企业竞争归根到底是人才的竞争，

而承担社会责任的企业应保障员工健康和安全标准，施行以人为本的品牌经营理念和管理理念，有助于劳动者自我价值的实现。企业行为遵循“人高于一切”的价值观，视员工是企业最为重要的资产，给予充分的信赖和尊重，从而有利于发挥人的积极性和创造性，在公平的环境中发挥其最大的工作效率，提高企业的劳动生产率和企业的整体竞争力。品牌也是员工生存发展的依靠，品牌潜力大了，员工自然愿意为之付出自己的青春甚至一生的奉献。当然，强大的品牌盈利能力也能给员工带去丰厚的利益保障，他们才能踏踏实实的留下来。品牌的稳定性和经济发展性是员工评判是否愿意为企业付出的唯一标准。

消费者的梦想

在消费者的心中，好的品牌会伴随他们生命中的每一天，可以形影不离，是朋友，是伙伴，是亲人，更是一种承诺。好的品牌不仅坚守最基础的价值承诺，还会通过设身处地的洞察消费者的需求，不断刷新消费者的想象。

谁说品牌是为了讨好消费者而存在？这是极其错误的看法，其实消费者在遇到的各种问题面前，他们期待好的品牌站出来为他们提供满意的解决方案。甚至，好的品牌可以成为消费者的梦想，这何尝不是现实？成功的品牌总是在不断刷新消费者的梦想：宝马不断刷新“悦”驾驶的想象、奔驰不断刷新“尊贵”的想象、苹果不断刷新“智能



手机”的想象。消费者在生活中遇到的每个问题对应的行业领导品牌无一不是不断颠覆“最佳解决方案”的想象获得巨大成功。品牌在消费者大脑的构成中：品牌联想构成品牌认知，可信度构成品牌美誉度，美誉度才是构成忠诚度的关键。负责任的品牌会去细心的关注消费者所困，用实际行动解决消费者所想。这就是为什么有些品牌昙花一现，有些品牌则成为了百年品牌的秘密。

如今很多行业的品牌进入了成熟期，开始了文化价值观和情感的经营。企业竞争从单纯的价格、质量和服务竞争转化为具有深厚文化内涵的品牌竞争。在这个阶段，通过富含社会责任理念的企业文化，赢得公众对品牌的认同，已成为一种深层次、高水平和智慧型的竞争选择。品牌不仅要为企业负责，更要为所在的社区，所在的地区乃至行业负责。除了为社会提供优质的产品和服务外，节能环保、人文关怀等社会责任理念可以给人们带来精神上的巨大满足感，它直接进入人们的心灵，让消费者产生情感上的依赖，建立起强烈的品牌忠诚度。

供应商的发展

大型品牌有着庞大的供应商体系，品牌的壮大离不开供应商的默契配合与支持。我们把这类企业称之为“明星背后的英雄”。现实中，几乎所有行业的领导品牌都培养了忠于自己的庞大供应商体系。

有时候一个品牌的成功几乎是品类的成功，创建一个全新的品类往往需要上到品牌企业下到供应商体系从零开始，如何说服产业链上下所有供应商从零开始为品牌输送动力？这就需要品牌企业真从市场的需求中洞察到下一个发展的突破口，

并严格筛选和管理供应商的成员结构，制定默契的配合程序，从利益分配中做好大哥的角色。积极引导供应商从技术、人才、资源方面朝着自身市场发展的方向靠拢。品牌对供应商的责任构成中，首先要真的从新的市场需求中挖掘到足量的经济价值，其次对供应体系资源科学合理的分配，最后在利益配给中确保整个产业的健康可持续发展。

地方经济的责任

“饮水思源”是中国五千年传统文化传承的美德，这个道理同样适用于品牌营销理论和品牌责任体系，品牌发展的初期，有很多企业都是基于地方的独特的资源成功。拉动地方经济水平，提高地方群众收入水平，提高地方就业率的重任离不开有社会责任感的品牌支撑。如贵州丰富的药材资源成就了贵州百灵品牌、内蒙古的牧养产业资源成就了蒙牛品牌、四川的酒产业资源成就了五粮液泸州老窖品牌。在品牌策划人杨双喜的眼中，并非这些成功的品牌垄断了地方资源才会成功，在很多地方特色产业发展的初期，地方政府机构和民间机构根本没有限制地方特殊资源的使用权，而是很多企业从思想根源上就缺乏“主人翁”意识。

地方特殊资源发展的初期阶段，所有机会和资源是平等的。而品牌竞争的格局恰好在“品牌对地方经济责任”的意识中出现了分水岭。地方产业在发展的初期阶段品牌竞争的关键词并不是资金、技术和人才，而真正决定竞争格局的是很多企业根本没有树立以带动地方经济发展为己任的品牌战略。

品牌地方经济责任主要表现在以下几个方面：一是根据地方特色资源的优势寻找到与市场消费需求的突破口；

二是培养忠于品牌的地方资源供应商体系；三是加强优势产业生产营销的地方人才建设和管理体系；四是加强技术研发和管理体系；五是在品牌推广过程中加强品牌形象与地方资源之间的联系。

竞争对手的生存空间

有人对竞争对手的存在深感懊恼，在现实的品牌竞争理论中，没有竞争就不会存在大的市场空间。竞争的出现至少能从三个价值面影响市场格局：一是激烈的竞争迅速引起消费者的关注从而培养消费习惯扩大品类市场份额；二是竞争产生的广告和推广会延长品类的行业生命周期；三是竞争促使品牌之间更加关注目标市场的需求变化调整产品和服务水平，提升行业整体的核心竞争力。品牌竞争之间的关系可以科学的称之为“同一战壕中的战友”。

或者，我们换一个角度，如果可口可乐为了垄断可乐市场，采取不正常竞争手段让百事可乐等其他竞争品牌消失了。我们可以想象得到可口可乐品类的单打独斗是有多孤单，消费者对可乐品类的关注度会大范围减少，甚至放弃饮用可乐产品。任何一个富有行业发展责任心的品牌都不会这样做。

聪明的品牌除了注重提升自身品牌在产品、价格、服务、商业模式等方面的优势之外，为了保持行业发展的健康与稳定，会潜心培养1—4个的竞争品牌。明智的领导品牌从不拒绝竞争对手的出现，甚至欢迎新的加入者。只是他们更注重自身品牌在同行业中的领先水平，他们视竞争对手为亲密的伙伴，并与他们保持不太远的距离，只在适当的时候向消费者证明他的领导品牌身份，以此稳固领导品牌的地位。

| 责任编辑：云龙mdn802@qq.com

企业重组重在文化融合

——山东海化集团融入海油文化的实践与思考

文/宋君荣

2009年9月,山东海化集团正式加入中国海洋石油总公司,成为海油大家庭的一名新成员和总公司“两洲一湾”中下游发展战略环渤海炼化产业布局的一个重要基地。加入海油以来,新海化领导班子将文化融合贯穿于企业重组和生产经营管理的全过程,重点推进“四项整合”,努力实现“四个融合”,在整合中融合,在融合中创新,全面融入海油文化,保证了企业顺利平稳过渡,实现了持续健康发展,为今后科学发展提供了强有力的精神动力和文化支撑。

以人为本,循序渐进

坚持以人为本原则。把重组企业内部的人力资源视为企业最宝贵的资源,把发挥员工的积极性、主动性和创造性当作提高效益、增强活力的动力系统;把促进员工的人格完善和发展,视为企业经营活动的最高宗旨之一,充分地尊重人、关心人、爱护人;把价值的认同、目标的共识、心灵的沟通和感情的交融,作为形成企业凝聚力,提高员工责任感、自豪感和使命感的主要因素,在企业内部形成一种良好的人际关系。

坚持兼容并蓄原则。要始终保持宽容精神,扬长避短,互为借鉴整合双方文化资源,挖掘优秀文化基因,提炼升华优秀传统文化。要理性地面对文化差异,充分进行文化沟通,特别是强强联合企业之间,不仅要做到求同存异,还要做到求同求异、去劣存优,让各自的文化优势能够最大限度地新的企业文

化体系中得以保存,通过文化的融合达到企业文化推陈出新,建设更适合企业集团发展的优秀文化。

坚持循序渐进原则。文化融合是个渐进的过程,涵盖了资产、技术、人员、品牌等表层整合以及企业价值追求和文化价值取向的深层次融合。在这个过程中,关键是处理好磨合期的文化冲突,逐步做到思想、制度、管理和行为融合,最终实现文化融合。要根据实际情况和形势变化,形成与时俱进的经营理念,融合梳理出体现本企业特色的、具有时代气息又能保持其核心价值观的历史继承性的企业文化。因此,企业文化融合尽可能地考虑双方优点循序渐进,平稳过渡。

整合中融合,融合中创新

以企业发展战略为依据。战略与文化是相辅相成的,战略的实施需要与文化融合一体化运行。在企业重组的总体规划 and 顶层设计中,战略的规划调整 and 文化的融合创新应综合考虑、统筹规划。文化融合方案应列入兼并重组的整体方案之中,在文化层面需决策层结合企业未来发展的战略性系统思考,明确企业的使命追求、共同愿景和核心价值体系。新的企业文化应围绕重组后企业的发展战略和目标同步推进。

以构建核心价值体系为根本。文化融合首先是企业核心价值体系的构建。只有树立共同的价值观和发展目标,才能把原来不同企业的员工凝聚在一起,

为实现共同的愿景而努力。在核心价值体系构建中,要动员所有的员工参与提炼企业的价值理念,特别是参与制订企业的使命和愿景,使职工能够在个人目标与企业愿景之间建立有机的联系,形成全员为重组企业科学发展、团结奋斗的思想基础和文化基因。

以企业领导者群体和管理团队为重点。企业领导者群体是企业文化的核心动力。企业所倡导的很多理念往往不是通过领导者的语言,而是通过其行为传递给员工、并逐步被广大员工接受和认可的。企业文化融合的过程是企业领导层科学规划、积极推进,相关管理人员精心策划、具体组织,全体员工广泛参与、认同内化的过程。在企业调整重组中,企业领导者要从自身做起,研究文化融合和创新,对文化的融合工作给予高度重视和切实的推动。同时,还要广泛激发凝聚员工参与文化融合的积极性,自觉用融合后的企业文化规范自己的行为,使企业文化顺利融合。

企业重组应重点做好“四项整合”。一是整合企业核心价值观。坚持“以人为本”,重视人的社会价值,尊重人的独立人格,挖掘人的智慧和潜能,形成共同发展的内在驱动力。二是整合管理思想和管理模式。通过整合,探索新的管理模式,推行全面预算管理和精细化管理,提升企业管理集成能力和管理效能。三是整合发展战略和经营理念。加强企业战略管理,科学制定企业发展战略,使重组后的企业经营理念



更加适应市场竞争和增长方式转变的需要。四是整合企业形象。统一规范识别系统,重新设计企业形象,使重组后企业文化的吸引力和感召力不断增强,成为提高核心竞争力的重要力量。

成功的企业重组最终要实现“四个融合”。一是思想融合。以融情、融心、融力为切入点,实现人的情感相融与心灵相通。二是价值观融合。实施文化再造,建设一个具有时代气息、企业特色、健康向上并为广大员工普遍认同的企业文化体系,实现企业文化与企业战略和员工发展和谐一致。三是制度融合。探索创新管理模式,使新的管理制度内化于心、外化于行、固化于制,初步构建起一个符合企业实际需要的更加明细、规范、系统的制度管理体系。四是行为融合。在企业行为、领导行为、员工行为等融合上,做到心往一处想、劲往一处使,“一条心、一股劲、一盘棋”。

整体推进文化融合,着力打造特色文化。文化融合不仅仅是领导层的事,需要全体员工共同参与。如何调动全员参与的积极性?海化集团多措并举实施了民生关爱、形象统一、制度固化、培训提升、丰富载体、思政保障六项系列工程,特别是在思政保障工程中,从以人为本、关爱员工出发,针对加入海油后员工关注的民生、收入分配等问题,深入一线,加强调研,积极宣传企业的各项决策部署以及为改变员工生产生活条件和福利待遇所付出的努力,真正让员工了解企业现状和问题,认同企业发展目标和前景,引导主流思想,坚定员工信心,维护企业稳定,保证和推动文化融合工作整体推进。同时,在全面融入海油文化的进程中,如何继承和发扬海化文化中的优良传统和作风。

推进文化融合的启示

三年多来,通过融入海油文化,海化切切实实得到了海油文化品牌信誉带来的实惠,社会影响力显著提升。

领导合力是融合的前提。企业管理层是企业文化的倡导者、组织者、推动者和实践者。文化融合的前提之前提是管理层的文化融合,只有管理层团结协作,实现思想上与行动上的统一,才能提高组织效能,在更大程度上提升企业的凝聚力。特别是被重组企业的领导在新企业中发挥的作用,将产生巨大的示范效应。

兼容并蓄是融合的基础。文化融合是不同背景的文化相互磨合、适应、协调为一个文化整体的过程。为让这种融合带来1+1>2的效果,需要尽快了解、分析双方文化特点,从微观角度看到文化差异,从宏观角度找到文化共性,引导企业文化在融合时有所扬弃,在发展中优化升华,达到兼容并蓄。

有效沟通是融合的关键。文化融合的成功与否很大程度上取决于能否进行有效沟通。在沟通中,让彼此的所思所想得到交流、交换和共享,从而达成相互了解与信任;同时,有效沟通能使员工受到关注,满足员工对集体荣誉感、归属感、参与感等精神需求,从而提高员工的忠诚度,增强团队的战斗力与凝聚力。

制度融合是融合的保障。只有企业的制度融合了,才能确保重组企业政令统一、步调一致,真正成为“一个企业”。企业所有的改革思想和措施首先必须内化于心,然后外化于行,最终固化于制。还必须结合实际,探索新的管理模式,进一步完善管理体系,不断推进现代管理,才能更好地发挥一体化协同效应。

以人为本是融合的根本。员工是企业中最活跃的因素,是企业文化的最大承载者与实践者。要使员工心齐气顺劲足,除用制度约束外,还必须关爱员工、信任员工、关注员工的发展,营造一个和谐的氛围,让员工感到自己的价值与企业的发展在同向发展,以积极的心态拥抱改革,甘愿在企业提供的舞台上施展才华。

企业重组重在文化融合。而文化融合又是一项系统工程,需要统筹策划、上下联动、全员参与、循序渐进、整合创新。只有将新的文化体系和理念内化于心、固化于制、外化于行,转化为企业的凝聚力、向心力和竞争力,才能实现文化融合与管理创新的和谐统一,推动重组企业持续健康发展。

(作者系山东海化集团党委副书记、纪委书记、工会主席)

|责任编辑:玉茗mdn801@126.com

企业家的文化角色

文/张洪伟

企业文化是企业在长期的经营实践中形成的价值观念和行为方式的总和。有一段时间，我国曾盛行过企业文化热，各个企业都搞企业精神，口号、标语、培训，好不热闹。但是后来却不知不觉偃旗息鼓、热度大幅下降。为什么有的企业文化建设难以持续？为什么成功的企业文化那么稀缺？笔者认为，首先应该从企业领导者这个主角身上去进行反思。

企业领导者的角色

要建设强有力的企业文化，关键是企业领导者。但凡成功企业，都有优秀的企业文化，而优秀的企业文化后面，必然有优秀的企业家。企业领导者是企业文化的主导者，其素质决定了企业文化的水平，其价值观达成共识是形成企业文化的必要条件。

企业领导者是企业文化的主导者。企业领导者在企业中处于最高领导地位。其提倡经营理念，得到员工认同，成为企业共同的理念和行为共识，从而形成企业文化。在理念的提出、推行、落地的整个过程中，领导者是第一设计者和第一推行者。首先，领导者决定企业经营活动的运行方式。只有领导者重视，企业文化才有用武之地和各种资源保证；其次，领导者的价值观决定了企业理念的基调，企业家的道德情操、思维方式和目标追求对企业文化有着决定性影响；再次，领导者的率先垂范，身体力行关系到企业文化建设的成败得失。“没有领导者的意愿和表率，没有核心价值观的牵引，企业文化是无法形

成的。”所以，企业领导者在企业文化建设的主导角色无可代替。

企业领导者素质决定企业文化的水平。企业文化是知识经济时代的企业文化新模式，是现代企业文化的更高境界。作为企业文化的主导者，必须具有驾驭企业文化的素质。“企业家的品格、智慧、胆识在很大程度上决定了企业文化的水准。”张瑞敏创造“海尔文化激活休克鱼”的经典案例，柳传志主导“不断进取的联想文化”、任正非践行“以奋斗者为本的华为文化”、马云传播“激情高昂的阿里巴巴文化”等，是我国优秀企业文化的代表，折射出企业家强烈的文化使命感、理性价值思维和坚实文化底蕴。事实告诉我们一个道理：领导者的胸怀有多大，事业就有多大，领导者的高度决定企业文化的高度。平庸、低俗是不可能打造出卓越企业文化的。

行为共识是形成企业文化的必要条件。企业文化的基本特性是共识性。企业文化是共同的价值判断和价值取向，是企业全体成员的行为共识。如果没有认同共识，这样的管理只能支配人的行为，却不能支配人的工作热情。企业本质上是企业人共同追求幸福的平台，华为的“以奋斗者为本”的文化具有鲜明特色：任正非在企业内部推行“工者有其股”的激励机制，作为总裁的任正非自己只占华为1.42%的股份，其余为高管和员工拥有。这种文化当然受到员工广泛认同，并激发出巨大的工作热情和超常潜能。员工发自内心和企业共同奋斗，上下同欲，共同受惠，形成了良好

文化氛围和强大命运共同体。可以说，是华为文化成就了这个全球通信设备领域巨人快速崛起的奇迹。

企业文化进展慢的原因

前段时期，我国曾发起过企业文化热。但是能坚持下来的不多，真正成功的更是凤毛麟角。原因或许有很多，但深入分析，首先与企业领导者“三缺”有关：

角色缺位。企业主要领导者不去亲力亲为掌管企业文化，轻视、蔑视文化管理。这是很多企业普遍的存在现象。一些企业将企业文化建设的职能交给党委办、工会去做，一些企业或者干脆不设这项职能。角色的缺位、错位，导致企业文化建设难以融合到企业经营管理中去，沦为一般的文体活动、宣传活动或可有可无的地步。

美国管理学家埃德加·H.沙因说道：“领导者所要做的唯一重要的事情就是创造和管理文化，领导者最重要的才能就是影响文化的能力。”应该指出，企业领导人对企业文化建设不重视、不主导，不作为，就是懈怠、不负责任的表现。因为企业文化建设是自上而下进行的，离开主导者，势必陷于混乱和无序状态。“仅仅将企业文化变革的事宜交给一个部门如人力资源部门，而领导不过问，是注定要失败的。”

素质缺乏。一些企业领导者素质未能达到主导企业文化要求。很多人可以在市场上攻城拔寨，但是在企业文化建设上却显得力不从心。主要表现在对

企业文化的基本概念模糊，混淆不清；企业愿景、企业使命、企业宗旨等定位不切实际；逻辑思维矛盾，文化素养浅薄，创新能力平庸；对开展企业文化建设缺乏系统思路和良好的驾驭能力等等。这与他们平常不善于学习，不善于加强自身修养，不善于理性总结和思考有关，也与现时存在的单纯追求业绩的浮躁心态、急功近利、短期行为等的风气影响有关。企业文化是旗手文化，企业领导者缺乏应有的企业家精神、哲学思维和文化底蕴，是影响企业文化建设健康开展的原因之一。

理念缺同。有的企业理念得不到员工认同，例如：一味追求利润最大化，而不顾员工和相关者的利益；将员工当作“机器”，而不尊重人的尊严；唯利是图、弄虚作假、缺乏诚信道德和社会责任等等。毋庸讳言，现实中上有政策、下有对策，人才流失，执行难，落实难等症结，其实有部分就是对于企业上层这些落后理念和粗暴做法的变相否定。另一方面，有的企业将企业文化建设简单化、文体化、虚渺化等做法，脱离企业经济和管理实际、脱离企业成员最关心的幸福追求目标，也就失去了企业文化本质上的认同意义。一言蔽之，没有文化土壤，没有文化氛围，没有员工一致认同与行为共识，这样的“文化”只是空中楼阁。这是很多企业的企业文化建设难以“落地”的原因之一。

企业文化建设的首要前提

一个企业能否有效推行企业文化，取决于企业领导者。企业领导者是企业

文化的主导者、推行者。开展企业文化建设，首先应从领导者做起：

要确立企业家使命感。“企业的文化建设与文化管理要开局、要迈步，首要的问题是唤醒企业家的文化使命和责任担当，实现企业家的文化自觉。”21世纪是知识经济时代，现代企业竞争是文化的竞争。企业要在竞争中赢得优势，必须要有强大的文化软实力。首先，领导者的行为是员工的表率。领导率先垂范，则一呼百应，领导身体力行，则上行下效；其次，领导者的坚持是成功的保证。企业文化建设是一项长期工程，要有足够的持久力、专注力，以防虎头蛇尾、半途夭折；第三，企业文化建设是一项管理创新活动，难免会和各种旧习惯、旧势力产生冲突和矛盾，领导者要旗帜鲜明加以引导、突破束缚、排除阻力，为文化管理创新保驾护航。

要增强驾驭文化能力。我国著名经济学家厉以宁曾经讲到：“企业家这个称呼不是职务，而是一种素质。”要塑造和驾驭好企业文化，就要提高自身综合素质。首先要加强经营哲学思辨能力。正确处理和解决好权利与责任、公平与效率、企业与社会、挑战与机遇等的辩证关系，以先进核心价值观塑造企业文化；其次要提高文化素养和现代管理水平。需知“有知识不等同于有文化，有文化才能被社会认同并认同社会”，更要感悟“企业文化是全员的行为共识而非创造者或者老板的文化”；第三要剖析企业管理从经验管理、科学

管理到文化管理的发展规律，认识企业文化必然趋势和时代要求。不断提高自身文化自信和能力自信，开创企业文化新模式、新高度、新发展。

要做到价值观共享。有一家公司上市后资产身家一下暴涨几十倍，老板一人独享。技术研发老总在失望之余另立山头，变成老板的有力竞争对手；任正非的智慧在于追求双赢、多赢：不但全员持股，形成企业内部的“全员利益共同体”；而且在市场上建立与客户、供应商、竞争对手的“共赢生态圈”；两者相比高低立下。“人的价值取向是多元化的，向不同的方向发展。如果价值观冲突，就会产生大量的内耗。强调价值观认同，可以把大家的力量向一个方向凝聚……进而产生合力。”社会发展到今天，追求和谐、合作、共存、共赢已成为主流文化。企业领导者要与广大员工做到价值观融合共享，实现内化于心、外化于行，形成强大的核心竞争力。这是实现企业和谐发展、持续发展的有力保证。

“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”科学管理已走过100多年，企业文化管理才刚刚起步。企业家要肩负起文化使命和角色责任，带领广大员工走文化强企的道路。为实现员工幸福追求、企业持续发展和社会文明进步作出应有的贡献。

（作者单位：广州白云山明兴制药有限公司）

|责任编辑：云龙mdn802@126.com

国有企业人才流失之我见

文/王琛

随着国际一体化进程的加快，全方位、多层次的对外开放格局为我国人才资源管理带来了难得的发展机遇；同时，企业人才资源管理将要面对前所未有的挑战，有些人认为企业最担心的是市场丢失，然而越来越多的人已经认识到，最大的威胁是大量优质人才的流失。如何保留我国国有企业中的优秀人才，已成为企业界、学术界关注的课题。

人才流失的现状

国有企业人才指的是国有企业中具有较高素质，拥有一定的知识或技能，能在与竞争对手的市场较量中开展创造性劳动，为实现所在组织目标做出贡献的员工。所以，国有企业的人才应包含三方面属性：一是有知识、有能力；二是能够进行创造性劳动；三是为国有企业的高质量生存、有效益发展做出贡献。

加入世贸组织以来，国外公司以其雄厚资本、先进技术进入中国市场。据统计，世界500强已有400多家进入我国。这些外企在进军中国市场的过程中纷纷加速实现人才本土化，千方百计吸引优秀人才，利用中国的高科技人才为其服务，其中势必包括我国国有企业中大量优秀人才。

民营企业通过多年发展，积累了相当的实力，加上人员少、机制活，已开始进入一些关系国计民生的重要行业，竞争优势将进一步得以发挥。民营企业的迅速

崛起和发展壮大，对人才的需求越来越迫切，也在千方百计争夺优秀人才。

近年来，国有企业人才流失的现象非常突出。一是一些技术骨干被民营企业挖走；二是部分人才依靠自己的技术、经验、脱离国有企业，自己创办企业；三是一部分人才流向外企。

人才流失的原因

从国际人才流动看，国有企业人才由国内向发达经济国家流失。近年来，我国国有企业中具有本科以上学历、中级以上职称或有一技之长的人才大量向国外流失，他们之中有的出国深造，有的技术移民。据统计，这些人出国后，大部分选择在国外长期居留，回国的比例较低。

从地域上看，国有企业人才由中、西部地区流向沿海经济发达地区。一方面，由于历史的客观原因，我国大型国有企业在布局上大多集中在北部、西部地区，这里聚集了大量高级人才；另一方面，沿海经济发达地区市场经济发育较早，人才需求量较大，高级人才在这里较容易找到能够充分发挥自己才能的位置。

从行业上看，国有制造业以及劳动密集型企业人才大量流向商贸业和高科技企业。人才在产业间的流动往往是经济发展、行业变迁的必然结果。改革开放以来，我国经济持续发展，第三、四产业迅速崛起，吸引了大量高级人才。

另外，行业间收入差距过大也是国有企业人才跨行业流失的主要因素。

人才流失的影响

理论上讲，企业规模越大，人才流失率越低。首先，规模较大的企业，人才内部流动机会较多；其次，规模大的企业人事管理的程序复杂，不利于人才的流失；再次，规模大的企业竞争性的工资补偿体系及人事部门对人才流失有比较深入的了解，导致人才不愿意流失或不容易流失；此外规模大的企业往往意味着企业内部的福利水平较高。

用工制度是影响企业人才流失的重要因素。长期以来，我国没有劳动者选择职业的自由，一旦被分派到一个工作岗位，劳动者几乎没有不服从的余地。改革开放以来，随着计划经济体制向市场经济体制的转变过程中，我国的劳动用工制度也发生了根本的变革。多种性质经济实体的出现，劳动者有了更为广泛的就业途径。《劳动法》的实施，给我国各种非公有制经济实体在人才竞争方面提供了平等竞争的制度保证。

人才流失率与企业的工资水平有密切的关系。低收入的企业中人才流失率较高，因为大多数流失的人才都是为了获取较高的经济收入。收入水平一定的情况下，相对工资水平则是影响人才流失的重要因素。国有企业长期形成的“大锅饭”的分配制度，使得企业中做出重

大贡献的人才感到不公平而离开企业造成国有企业人才的显性流失，或在企业中得过且过、消极怠工而形成国有企业人才的隐性流失。

传统国有企业由于负担重、效益低，因此，难以拿出足够的资金对企业人才进行有效的激励；另一方面，企业研发投入低、技术更新缓慢，企业人才难以发挥重要作用。没有施展才华的舞台，没有完善的激励措施，两者恶性循环从而导致人才流出。

年龄和人才流动之间呈现明显的负相关关系，年龄越年轻人才流动性就越高。年轻员工精力旺盛，自身适应性较强，有更多的新工作岗位可以选择，年轻人才流动大的另一方面的原因是他们收入低，没保障，因而，有更强的改善经济状况的愿望。

国有企业员工的晋升以及员工的工资往往与员工的工龄挂钩，因此，工龄长的员工相对于工龄短的员工在企业往往有更大的发展机会和经济实利，而有较低的外部流动意愿。

人才管理策略

人是管理活动的主体，也是管理的客体。人的积极性、主观能动性和创造性的充分发挥，人的综合素质的提高和全面发展，既是有效管理要达到的目的与结果，也是它的基础和前提。

任何企业都拥有如下的三种资源：人力资源、财力资源、物力资源。物力

资源和财力资源具有有限性，而人力资源具有相对的无限性。企业可以通过各种开发活动，或增大现有人力资源的产出数量，或提高现有人力资源的产出质量，用人力资源代替非人力资源，从而减轻企业发展中非人力资源稀缺的压力。企业只有将人力资源视为最重要的资源，对人力资源进行合理有效的管理，才能提高其他资源的开发，企业的核心竞争力才会增强。

人才都希望在宽松和谐的环境中工作，希望自己的领导平易近人，表现出对他们的真正关心，给予他们提高自己能力及成长的机会。善于改善领导的管理者，才是善于吸引和留住人才的管理者。

对人才实行参与式的领导就是领导者征询下属的意见和建议，鼓励下属参与决策制定和管理。由于人才类员工业务能力较强，工作积极性较高，他们有能力也有意愿参与有关的决策或管理事务，他们是欢迎管理者对他们采取参与式的领导方式。让人才参与企业管理的意义十分重大，一是激发他们的工作热情；二是提高他们的忠诚度；三是集思广益。实行参与式领导，能使人才的主人翁意识得以进一步强化，使他们把企业发展视为己任，能够以主人翁的态度主动工作。

企业养才、留才目的就是要发挥他们的作用。为了让每一位人才有其追求的职业目标，企业必须将其总体目标细

化，让各位人才都拥有明确的、经过努力能达成的目标。让他们知道自己的工作目标是企业总体目标中不可或缺的一部分，他们内心深处就会产生自豪感和满足感，从而必然大大提高他们工作的热情和积极性。

与人才类员工保持有效的沟通，不仅有利于解决日常工作中的问题，还能充分体现对他们的尊重与重视，他们也可借此了解情况，参与管理。在企业制定的规章制度中要坚定不移地贯彻一种鼓励理解、沟通合作的思想，这是一种可以凝聚人才的力量。

总之，国有企业人才流失的原因是多方面的，各种因素也不是孤立存在的，而是一个密切相关的整体，互相依赖，互相作用。很多人才的流失往往是多种因素共同作用的结果。本文是站在国有企业如何留住、吸引人才的角度考虑，如果换一个角度看待国有企业人才流失问题，虽然国有企业损失了部分优秀人才，但这些人才却促进了民营企业 and 合资企业的发展，同样起到促进社会进步的作用，而且创造了一个人才竞争的环境，引起了人们对人才的高度重视，从这个意义上讲，国有企业既要积极参与竞争，吸引人才，又要鼓励人才流动。同时，通过人才流动，才能使国有企业彻底打破旧的管理体制，进而促进全社会人才进行合理流动。

（作者单位：亳州市人民医院）

责任编辑：宋欣mdn802@126.com

先进职工文化引领企业发展

文/张建一 李秀芳

先进职工文化是现代企业文化的重要组成部分。先进职工文化是企业长期形成的共同理想、基本价值观、作风、生活习惯和行为习惯的总称，是企业经营管理过程中创造的具有本企业特色的精神财富的总和，对企业成员有感召力和凝聚力，能把广大职工的兴趣、目的、需要以及由此产生的行为统一起来，是企业长期文化建设的反映。近年来，国网山东省电力公司（以下简称山东公司）工会作为党领导下的群众组织，始终坚持弘扬“努力超越、追求卓越”的企业精神，坚持“企业以员工为本、员工以企业为家”理念，充分发挥工会组织的政治优势、组织优势和工作优势，创新载体，多措并举，加强先进职工文化建设，着力构建职工的精神家园，鼓舞士气，振奋精神，凝心聚力，奉献企业，保持了公司与职工队伍的和谐稳定，促进了企业又好又快发展。

坚持“两个服务”

坚持服务科学发展，服务广大职工，是企业加强先进职工文化建设的正确方向。近年来，山东公司工会认真落实全总、省总工会和公司党委关于全面创先争优的工作部署，提出了把握“一条主线”，坚持“两个服务”，做好“三个促进”，突出“四个重点”的工作思路，即：把握“一条主线”，牢牢把握服务全面建成“一强三优”现代公司这条主线；坚持“两个服务”，即融入中心、服务大局，以人为本、服务职工；做好“三个促进”，即促进公司科学发展、促进公司和谐稳定、促进职工队伍素质提升；突出

“四个重点”，即加强班组建设、深化民主管理、坚持典型示范引领、打造先进职工文化。发挥组织优势，团结凝聚职工，为推动全省科学发展、和谐发展、率先发展，加快“一强三优”现代公司建设作出了积极贡献。

坚持服务科学发展。从企业大局出发，思考和谋划工会工作，把广大职工的积极性、主动性和创造性，引导到完成企业各项目标任务上来。按照公司党委部署，积极开展走出山东看山东电力、走出行业看山东电力、走出中国看山东电力的“三走出”活动，解放思想，创先争优。公司工会创办了会刊《家园》，建设了“职工之家”网站。

《家园》中的国家电网人的一天、班组建设、一线采风、巾帼建功、身边的大家、发现齐鲁等主要栏目，均为基层交流工作提供了广阔天地，受到了广大职工的喜爱和欢迎。“职工之家”网站设置了职工摄影、书法美术、文学创作和读书学习等与基层职工互动栏目，职工群众热情参与，开辟了凝聚职工智慧和力量的新途径。

坚持服务职工群众。想职工所想，急职工所急，为基层职工办实事、办好事、暖人心、稳人心，让企业先进文化建设和公司发展的成果惠及广大职工。增强服务基层的意识，在开展调研和考察中，坚持问计于基层、问需于基层，广泛听取基层意见建议，把资源和力量向基层倾斜，及时解决基层职工遇到的实际问题。加大先进职工文化投入，为基层单位职工文化建设提供支持。坚持以职工为本，高度重视关爱职工。制定

了公司《困难职工救助管理办法（试行）》，提高救助工作规范化和实效性。发挥彩虹爱心基金会作用，深入开展了“送温暖”“迎峰度夏慰问”“金秋助学”等活动。召开鲁能彩虹援助基金会二届一次理事会，修改章程和办法，加强“彩虹援助”公益品牌建设。2012年，公司系统组织走访慰问困难职工3440户，发放慰问金542.48万元。发放“金秋助学”资金184.5万元，资助677名困难员工和农电员工子女上学。积极做好公司女职工重大疾病保险参保工作，保障了女职工特殊权益。

依托“六大协会”

先进职工的文化建设，离不开强有力的组织推进。公司工会高度重视职工文化体育活动，大力倡导“快乐工作、健康生活”理念，健全组织领导体系，为加强先进职工文化建设，提供了坚强的组织保证和制度保障。

整合原有资源，成立了文化体育联合会，建立了文化体育联合会章程。理事会由公司党委书记任名誉理事长，工会主席任理事长，常务理事由公司工会主席、副主席及各专业协会名誉会长、会长、副会长组成。工会整合原有各类文体协会组织，成立了摄影、书法、美术、文艺、体育、文学创作、读书学习六个协会，进一步推动群众性文化体育活动的蓬勃开展。

充分发挥各文体协会的作用，制定协会章程，吸引全员参与，培养骨干人才，推动群众性文化体育活动，加强先进职工文化建设。调整六大文体协会，

为活跃职工文体生活注入生机。以“创先争优、辉煌献礼”为主题，开展职工读书月、“十大书法家、美术家、摄影家”评选、“我的幸福家庭”征文、职工文艺作品创作等系列文化活动。公司有3人分别入选国家电网公司十大书法家、美术家、摄影家，公司是国家电网公司系统唯一一家书法家、美术家、摄影家都有并且数量最多的单位。组织开展“创先争优、辉煌献礼”职工文艺节目评选，推荐上报的音诗舞《登攀》获国家电网公司2012年职工文艺节目比赛一等奖，公司荣获优秀组织奖，创作的《班组故事》文艺节目，参加今年国家电网公司“两会”演出受到好评。目前，公司系统文体协会投入职工文体活动经费1468万元，建成职工文体活动场所28个，参加职工文体活动45497人（次）；设立职工书屋273个，共藏书52.2915万册。通过丰富多彩、寓教于乐的文体活动，进一步增强了企业的凝聚力和向心力。

打造“五位一体”

加强先进职工文化建设，充分发挥工会“大学校”作用，不断提高职工的思想道德素质和科学文化素质，是工会组织的重要职责。工会创办了《家园》会刊、建设“职工之家”网站、举办主题活动等喜闻乐见的形式，吸引职工参与，团结凝聚职工，受到了广大职工群众的喜爱和热情参与。

创办工会《家园》会刊。以“服务公司发展、服务广大员工、传播先进文化、展现员工风采”为宗旨，坚持“团队学习、集体办刊、人人参与”的办刊

思路，突出群众性和价值性，创办了会刊《家园》。

建设“职工之家”网站。依托企业门户信息系统，建立“职工之家”网站，搭建起了展示职工风采、促进工作交流、推动工会工作信息化的网络平台。先后组织开展了“读书月”“职工家庭才艺展示”等多项主题活动，职工摄影、书画和“亲情园”“主席直通车”等栏目受到职工欢迎。

建设“职工电子书屋”。公司高度重视“职工书屋”建设，成立了由党委书记任组长、工会主席任副组长的领导小组，提出并制定了“职工书屋”建设方案，把“职工书屋”建设，作为提升职工队伍素质的重要阵地。2012年，公司“职工电子书屋”在公司内网开始试运行。“职工电子书屋”具有不受图书馆场地、开放时间限制，覆盖人员范围广、信息量大、内容丰富等独特优势，能更好地满足职工读书需求、激发职工阅读热情。公司职工电子书屋现有图书14万册，其中，电力工业技术类9万余册，政治、经济、文学、历史和艺术类等4万余册。公司工会将利用3—5年时间，增加图书至20万册。公司系统职工可以随时登陆“职工电子书屋”，进行浏览学习，并可通过检索功能，快速找到所需要的读物。为充实职工业余文化生活，职工可以下载感兴趣的图书回家阅读。同时，职工还能通过“反馈需求”将个人需要但系统又没有的图书告知图书管理员，公司工会将参考职工需求进行书目增加，“职工电子书屋”受到广大职工欢迎。公司系统8个单位荣

获全国职工书屋示范点，2个单位职工书屋入选国家电网公司优秀职工书屋。

坚持开展季度主题活动。坚持“人人参与、人人受益”的原则，每季开展一次主题活动，成为展示公司职工风采、参与文化活动的“亮点工程”。近几年来，工会结合企业实际，先后组织开展了“中国梦·国网情”“美丽彩虹·善小行动”主题摄影比赛和“书香国网·牵手幸福”女职工读书征文等活动。与《齐鲁晚报》联合举办“电力彩虹连万家”拍客大赛，“我爱我家”职工家庭优秀作品展示；“为了万家灯火”摄影、春联撰写和征文、“提升素质、巾帼建功”“鲁能体育杯”摄影大赛等活动。

坚持举办职工文化体育节。弘扬“奋力争先、和谐共赢”的主题，突出群众性、行业特点、文化艺术特性，每两年举办一次文化体育节。坚持“人人参与、人人受益”的原则，2012年举办了第九届公司文化体育节，成功举行开幕式，以“鲁能体育，有我有你”为主题，举办了职工登泰山、“中国象棋”、乒乓球等系列职工体育比赛，公司荣获“山东省职工体育工作先进单位”称号。承办了国家电网公司乒乓球比赛，公司代表队取得男子团体冠军和女子团体亚军的优异成绩，公司荣获优秀组织奖。组建公司职工业余足球、篮球、乒乓球、羽毛球4支球队。以“善小”为主题，鼓励创作反映职工风采的优秀作品，培养一批文艺骨干。

（作者单位：国网山东省电力公司工会）

丨责任编辑：云龙mdn802@126.com

“六招”助推企业文化基层落地

文/吕晓霞

作为国家电网系统的基层供电企业，必须加强对推进以“五统一”为基础的优秀企业文化建设的研究与实施，使企业文化在员工的心中落地生根，为推动供电企业科学发展提供强有力的思想保证、精神动力和文化支持。

基层企业负责人要亲力亲为。企业决策者、企业领导人是企业文化的倡导者、宣传者和实践者，他们的积极性和文化自觉，是做好企业文化建设工作的前提保证。各级负责人要做好国家电网公司价值理念的称职倡导者、传播者、引导者，一方面要亲身示范、立言立行来宣传核心价值观，以自身为典范，引领价值取向，使国家电网公司的价值观根植于员工的内心。另一方面要加强组织领导，建立健全企业文化工作组织体系，把企业文化建设纳入企业负责人年度绩效管理，确保企业文化建设各项任务的全面落实。

高效传播，让企业文化内化于心。用价值观来引导员工，统一思想观念，由认知达到认同，内化于心，这是一个长期的过程，需要企业贴近员工、联系实际、深入生活，多方位营造良好的氛围。广泛动员，广造声势，营造氛围，增强感性认识。充分利用内外部新闻媒体资源，通过各种形式进行思想发动，广泛宣传，让实践活动的理念和精神融于生活、融于管理、融于生产经营的各个方面；广辟途径，广泛普及，强化培训，增强理性认知。要依托各类培训形式，针对不同的人群开展教育，潜移默化、寓教于乐，使统一企业文化深入人心。

章法有度，加强企业文化建设考评。企业文化不应落于笔墨的总结，它只有扎根于职工心底，成为职工的文化自觉，才能成为现实“文化力”。国家电网公司企业文化核心价值观形成后，栖霞公司着力抓好认同工作，内化于心，以文化人，确保让企业文化走进职工。尝试推行“软”指标“硬”着陆。根据企业文化的本质属性和内涵建立标准，出台相关文件，首次采取测评指标考核来引导和促进各级管理者参与企业文化的建设，实现企业文化环境的持续改善，并不断使其细化与深化，保证其有效地落到实处；实施好企业文化理念的宣贯教育。

氛围营造，推进企业文化体化于物。企业文化建设是一个长期的过程，需要在物质文化上体化于物，承载企业文化的各个介质符合企业文化的要求，形成公司系统统一的形象识别和标注；需要企业贴近职工、联系实际、深入生活，多方位营造良好的文化氛围。为了让员工在短时间内能迅速地感受到文化氛围，给予视觉上的强大冲击，公司开展企业文化讨论，让职工充分参与进来，明确企业最重视的理念是什么，倡导的做事方法是什么，执行的行为规范是什么；通过系列性的、周期性的、专题性的文体活动、文化事件来让文化落地过程有声有色、深入人心。

形象传播推进企业文化外化于形。企业文化是企业中一种看不见摸不着的无形资源，优秀的企业文化对企业扩大影响力具有不可忽视的促进作用。不断



完善自身管理与服务。栖霞公司一直注重与客户间的合作与交流，主动加强与地方政府联动，全力做好新农村电气化建设，做好“家电下乡”服务。深入开展“绿色电网、服务发展”主题活动，建立营销业务诚信评价体系，建立覆盖全市城乡95598供电服务热线一体化网络，不断提升优质服务水平。

以人为本，推进企业文化融合同化。企业要倾力培养职工与企业同呼吸、共命运的价值观，增强企业员工的主人翁意识，就必须要坚持“以人为本，人企合一”，借助文化引导手段，激发职工自觉行为，齐心协力、众志成城地推动企业发展。坚持建立充满活力的机制。公司创新各类人才培养和管理机制，切实把肯干事、能干事、干成事、不出事的优秀人才选拔到各级领导岗位和重要管理岗位上来。创新建立后备干部竞选制，实现后备干部库动态管理，营造出千帆竞发、百舸争流的氛围。

（作者单位：栖霞市供电公司）

责任编辑：玉茗mdn801@126.com