

# 企业文化体系建设管见

曾维浩

湖北中烟工业有限责任公司襄阳卷烟厂 湖北襄阳 441100

**摘 要:** 企业文化重构是组织结构重大调整后的国有企业实施管理创新的重要方面, 实施企业文化重构必须建立在加强与创新企业各项管理基础之上, 通过打造品牌文化、营造管理文化、建设企业形象设计系统、开展企业文化活动等方式, 始终体现“以人为本”, 达到“产品有竞争力、技术有开发力、资产有增值力、对市场有应变力、领导班子有团结进取力、职工群众有凝聚力”的目标, 才能逐步构筑形成一个完整的企业文化体系。

**关键词:** 企业文化体系; 品牌文化; 管理文化; 企业形象设计系统

## 1. 引言

一个有发展力的企业一定有优秀的企业文化, 优秀的企业文化一定能塑造一个有发展力的企业。组织结构重大调整之后的国有企业要想在今后的岁月里赢得竞争的主动权, 企业管理必须创新, 才能在广大消费者心目中永远年轻, 而不是一个老态龙钟的传统的国有企业的面孔。管理创新涉及企业管理的各个方面, 其中企业文化的重构就是一个相当重要的方面, 它必须建立在优秀的企业管理的基础之上, 而不是孤立存在的, 而企业各项管理之间是相互联系相互促进的, 所以重组企业的企业文化建设必须是在加强与创新各项管理基础上, 逐步构筑一个完整的企业文化体系。在建设企业文化体系的过程中, 要始终体现“以人为本”, 达到“产品有竞争力、技术有开发力、资产有增值力、对市场有应变力、领导班子有团结进取力、职工群众有凝聚力”的目标。

## 2. 以市场为导向, 营销与研发联动, 打造品牌文化。

消费者是企业的衣食父母, 品牌是企业立命之基, 企业必须以市场为导向, 通过市场营销与产品研发的协同合作, 打造企业受市场认可的百年品牌, 打造企业个性化的品牌文化。

**2.1 理顺职能机构。**营销直接面对市场, 研发来源于市场, 二者都直接与市场相关, 从发展的眼光来看, 可以打破现有格局, 建立营销研发中心, 实行统一领导, 协同作战, 减少中间沟通环节, 更能够适应市场的变化作出快速反应, 一招鲜就能吃遍天, 更何况招招都领先。大机构建立起来以后, 内设各职能小部门还要设置得科学合理, 便于工作中的相互配合, 便于发挥整个营销研发团队的整体合力。

**2.2 配好配强人力资源。**营销和研发对一个企业的意义非常重要, 营销人员和研发人员的选配就必须破除现有选人用人观念, 科学选人, 谨慎用人, 把最优秀最合适的人安排到最适合的岗位上, 在使用过程中继续对这些营销和研发人员进行培训开发, 永远保持超前意识和活力。

**2.3 建立激励约束机制。**有了好的人才, 机制不活, 时间一长, 他们的主动性积极性调动不起来, 导致技术更新慢, 产品营销乏力, 同样就又回到了老路上, 所以, 必须有一套鼓励创新、激励优才的制度作保证。

**2.4 选择超前性的营销战略和研发项目。**营销战略策划一定要具有超前意识, 不能老是步别人的后尘, 在市场定位、营销渠道、促销手段、广告宣传等都要具有个性化, 突出企业的品牌文化内涵; 研发项目要通过基础研究、应用研究、新材料新工艺的研究共同形成自主知识产权, 从而拥有企业的核心竞争力。

## 3. 依法治企, 以德治企, 营造管理文化

在企业的成长过程中, 有成功也有失败, 我们主要分析失败的经验, 抛开宏观因素的影响不谈, 重点从企业内部来找一找原因, 发现由于企业经营者的频繁更迭, 加之传统管理方式的禁锢, 不能形成长期有效的激励约束机制, 不能抓住机遇大上快上, 影响了企业的快速健康发展, 直接导致了企业文化不能一以贯之, 忽左忽右, 忽冷忽热, 难得统一职工的情感归属。二十一世纪的中国企业已经融入了国际大市场, 再按老一套做企业实在是行不通了, 凭经验拍脑袋的时代已经过去, 要有超常规的经营思想, 要有科学规范的管理方式, 抓住稍纵即逝的发展机遇, 打造百年企业。

3.1 营造制度文化。建立制度是前提,执行制度是关键,普及制度是基础,要大力加强制度建设,把企业建设成为一个法治企业,而不是一个人治的企业。企业的每一项管理活动,大到资本的运营管理,小到工作纪律的管理,都必须用制度来规范和约束,制定制度一定要严谨细化,不能粗枝大叶,更不能纸上谈兵,要有很好的可操作性和科学性,制度制定出来以后不要束之高阁睡大觉,要让每一位职工都清楚哪些是禁止的,哪些是要努力去做,同时执行制度的过程中要严格,制度面前人人平等,不能搞双重标准。这样坚持做下来,企业的各项管理活动就有套路了,而不是想到哪里做到哪里,毫无准备,疲于应付,平时只要根据环境的变化做适当调整就行了,保持制度的相对稳定性,促进企业的持续健康发展,时间一长,企业的制度文化自然而然就形成了。

3.2 塑造精神文化。企业光有制度文化还不行,还必须要有精神文化的支撑,也就是说,必须把依法治厂与以德治厂相结合,犹如车之两轮、鸟之两翼,缺一不可,因为法治治身,德治治心。首先是企业家精神,要充分发挥企业家在企业文化建设中的倡导作用、决策作用、传播作用和示范作用。企业家自身应当树立适应市场经济和时代发展的风险意识和创新精神,能确切地把握企业的内外环境和企业在社会、在本行业中的地位,具有对人和物的统帅能力,成为经营管理企业的行家里手;企业家应当积极用自己的精神和行动向职工灌输先进的价值观,把培育企业文化作为自己的职责,作为建设企业精神文明,促进生产发展的重要内容;企业家应当注重对职工的感情投资,取得职工的信任和支持,增强职工对企业的归属感和荣誉感,以利于企业文化的形成和发扬。其次是企业的经营宗旨,发挥它对企业的经营战略、经营目标的导向作用。在制订关系企业全局和长远发展的经营战略过程中,要渗透企业的经营宗旨,在一定时间内为全体职工指明企业发展的基本方向。再次是企业的价值观念,要提炼出当下需要提倡的企业精神,要在企业内部形成为绝大多数职工所接受的、正确的、主导性的价值观。企业的价值观念,集中反映企业职工群体的价值取向,它是企业精神的核心。企业要实现其特定的目标,必须统一人们的思想和行动,形成一种良好的群体意识,才能作为一个整体而运营自如,但是企业精神必须具有鲜明的民族特点、时代特征和企业个性,不是简单空泛的口号,而是有着与企业的生存和发展息息相关的丰富的内涵,它是一种无形的资源,渗透到

企业生产经营活动的各个方面,它犹如一面旗帜,对企业广大职工具有强大的凝聚力和感召力,激励和引导他们的意志和行动。同时,企业精神要随着形势的发展和时代的进步不断充实新的内容,在实践中不断发扬光大。第四是企业的道德行为准则,它是企业精神的外在表现。要按照中央2001年颁布的《公民道德建设实施纲要》倡导的“爱国守法、明礼诚信、团结友善、勤俭自强、敬业奉献”的20字基本道德规范的要求,着手编制企业职工道德行为准则,努力提高职工的道德素质,促进职工的全面发展。

#### 4. 建设实施企业形象设计系统(CIS),整体提升企业的内部形象和外部形象

企业的整体形象设计很重要,它是企业的无形资产,消费者不一定要记住一个企业的名字,但良好的企业形象能够让消费者立刻联想到这个企业的产品。很多企业都曾请管理咨询公司做过CIS,大多不够成功,但不能因为CIS没有做成功,就完全否定CIS的重要性,相反它对一个企业是相当重要的,是企业文化建设的一项很重要的内容。

4.1 理念识别系统设计。与企业精神文化的塑造相关,它是CIS的精神层面,是整个系统的最高层次和核心,是整个系统运作的原动力和实施的基石。通过认真分析继承企业管理传统的管理方式,结合企业实际情况,提出企业的经营理念,塑造企业在本行业中的个性,并且全员在全方位按照企业的经营理念去努力拼搏,而不是各自站在各自的立场上去想问题做事情,要具有全局观念,要发扬团队精神。

4.2 行动识别系统的设计。企业在确立优良的经营理念过程中,要通过经营领导者和广大职工在企业内部或外部各种有效而良好的行为来充分表达企业的理念,在企业的公共关系的处理、产品促销活动的设计、公益性或文化性活动的开展、职工教育、经营领导者和职工的行为要求、劳动条件和工作环境等各个方面形成统一的企业形象内涵和外延,不能搞东一榔头西一喇叭,使本企业职工和社会公众对企业良好的形象进一步产生共识、认可和好评,以提高企业的知名度。

4.3 视觉识别系统的设计。尽可能统一规范企业名称、品牌标志、标准字体、标准用色、企业象征、有关图形、办公用品系列、企业环境、空间标识系列、企业车辆标识系列、广告和促销标志系列、产品包装系列、员工着装系列、接待用品和礼品系列等等视觉表现,传达给社会公众清洁、整齐、

明快、统一、规范的鲜明感觉,让消费者一眼便能认出这是哪家企业的产品。

企业形象识别系统是一个综合的系统,需要根据企业的行业性质、产品特点、经营风格、管理模式等实际出发,有计划、有重点地逐步推进,不能要求一步到位,一蹴而就,而且随着环境的变化,也要作必要的修改调整。

#### 5. 开展赋予时代内容的传统文化活动,培养职工的集体主义精神,提高职工的素质,陶冶职工的情操

任何企业都在一定的社会经济文化大环境中活动,必然要受本民族文化的影响。我国是一个具有优良民族文化传统的文明古国,有着丰富的文化遗产,企业要经常开展具有民族和企业特色的文化活动,如组织职工思想政治学习和各种教育培训,开展各种体育和文艺竞赛活动等等,这些有利于培养职工集体主义精神、提高职工素质、陶冶职工情操的文化活动要加以继承,并赋予它们时代的内容。

5.1 以提高职工的文化素质为出发点,有针对性地举办各种岗位培训活动,并利用人力资源开发与管理的导向功能,引导职工主动参与各种适合自身发展的教育培训活动。职工的素质逐步提高,知识结构不断更新,企业就拥有了永不枯竭的人才资源基础,才能持续健康向前发展。

5.2 以促进生产经营为目的,在市场营销、产品研发、生产管理、设备管理、财务管理等各个管理口径上开展营销策划、项目攻关、劳动竞赛、QC 成果研究、节能降耗等各项比武活动,既锻炼了队伍,又提高了产品质量,促进了产品销售,降低了成本,增加了效益。

5.3 以培养职工的集体主义精神,陶冶职工情操为宗旨,开展寓教于乐的文体活动。要充分发挥群团组织的作用,利用各种文化阵地,开展几项受职工欢迎的、有较高水平的、有生命力的文体活动,如“七一”建党节、“十一”国庆文艺汇演,篮球比赛、主题演讲比赛、书画摄影作品大赛等,活动不宜搞得太多,但必须出精品。可以根据职工不同的兴趣爱好,组织成立各种业余兴趣小组,经常在一起切磋,提高技艺,有实力的同志还可代表企业参加社会上组织的各种比赛,为个人、企业争得荣誉,也提高了生活质量,反过来又能影响工作质量的上升。有条件可以加强企业文艺团体的

建设,为企业外部宣传服务,搞得好还能进入商业运作,成为一个产业。

5.4 以先进的典型激励人,继续开展各项评比活动,弘扬正气,鞭挞各种歪风邪气。在“三八”评选女职工标兵,在“五四”评选优秀团干部和优秀团员青年,在“七一”评选先进党支部、优秀党务工作者和优秀党员,在春节前评选先进单位和先进个人,在评选过程中严格评选标准、规范评选办法,加强考核,真正选出先进,勉励后进,加大对先进的宣传和激励力度,在企业内部营造崇尚正气,鄙视歪风邪气的良好氛围。

5.5 以让老职工老有所学、老有所乐为中心,组织广大老职工举行一些适合于他们的文化活动。一是认真落实老干部的政治待遇,组织他们过好组织生活,组织他们学习文件,了解企业情况,每年春节前组织他们召开座谈会,向他们报告活动经费使用情况和企业的生产经营情况,并征求他们的意见和建议。二是积极组织离退休党员参加组织生活。三是经常性开展有利于老职工身心健康的文体活动。四是坚持走访慰问制度。

#### 6. 总结

企业文化建设是一项系统工程,它需要各个部门的协调配合,需要全体职工的共同参与,它能够增加产品的附加值,它能够提高企业的社会地位,它能够提升企业的国际形象,它能够培育企业的核心竞争力,它能够为社会为企业为职工带来利益,总之,企业文化能够为企业带来发展,企业发展了反过来又影响企业文化。

#### 参考文献

- [1] 邓荣霖 张用刚主编:《社会主义市场经济与现代企业制度》,中国人民大学出版社 1999 年版。
- [2] 谭道明主编:《企业管理概论》,武汉大学出版社 1999 年版。
- [3] 罗长海主编:《企业文化学》,中国人民大学出版社 1997 年版。
- [4] 李建立主编:《广告文化学》,北京广播学院出版社 1998 年版。