

厦门大学

硕士学位论文

首钢伊犁钢铁有限公司企业文化建设研究

姓名：王金波

申请学位级别：硕士

专业：工商管理(EMBA)

指导教师：林涛

2012-10

摘 要

企业文化是企业的象征，是企业的灵魂所在，是企业核心竞争力的重要组成部分，常常被人称为通往成功之路的尚方宝剑。企业文化在企业的发展过程中发挥着重要的作用，可以说一切管理问题都与企业文化有关，一切文化问题都必须通过管理手段来实现，企业文化已经成为企业基业长青的关键影响因素。因此，思考与研究企业文化理论，研究企业文化建设的实践，对提升企业文化力，促进企业健康、持续发展具有重要的现实意义和深远的战略意义。

本文运用了理论联系实际的研究方法，以首钢伊犁钢铁有限公司为研究对象，对首钢伊犁钢铁有限公司企业文化建设进行了深入研究。全文共分六章，其中，第一章重点介绍了本文研究背景及意义，企业文化的地位和作用日益被大家所认可，成为推动企业发展的重要动力，研究企业文化的具体实践能够更好的推动企业文化理论在企业中的应用，特别是针对合并重组企业的企业文化建设研究能够更好的推动文化的融合。第二章相关理论及文献综述，介绍了企业文化的基本概念、文献综述、基本特征和作用等。第三章首钢伊犁企业文化建设背景，介绍了首钢伊犁钢铁有限公司股东企业文化特点与差异及其影响。第四章首钢伊犁企业文化体系，主要包括核心层的精神文化、第二层的制度文化、浅层的行为文化和表层的物质文化。第五章首钢伊犁企业文化体系的实施，包括基本原则与组织形式和文化建设案例分析的十二主题活动。第六章结论，主要对本文企业文化建设成果进行了总结，对存在的不足和未来的发展进行了展望。

本文对首钢伊犁钢铁有限公司企业文化建设具有重要的指导价值，对促进公司快速发展，实现公司的战略目标有着积极的推动作用，对钢铁行业公司企业文化建设具有良好的借鉴作用。

关键词：企业文化；钢铁企业；首钢伊犁

Abstract

Corporate culture is a symbol of the soul of the enterprise is the core competitiveness of enterprises an important part, often being called the most powerful weapon the road to success. Corporate culture in the process of enterprise development play an important role, can be said that all management and corporate culture-related issues, cultural issues have to be by all means to achieve management, corporate culture has become a key factor Built to Last. Therefore, theoretical thinking and research culture, the practice of corporate culture, to enhance corporate culture, and promote healthy and sustainable development has important practical significance and far-reaching strategic significance.

This paper uses the research method of linking theory with practice, to Yili Shougang Iron and Steel Company Limited as the object of study, the Yili Shougang Iron and Steel Company Limited the construction of enterprise culture in-depth study. The full text divides into six chapters, the first chapter, mainly introduces the research background and significance, the enterprise culture position and role are increasingly being recognized, promote the development of important power of enterprise culture, the specific practice can promote the theory of corporate culture in the enterprise applications, especially for the merger and reorganization of enterprises the study on the construction of enterprise culture to promote the cultural fusion. The second chapter of related theories and literature review, describes the basic concept of enterprise culture, literature review, basic characteristics and functions. The third chapter Yili Shougang company culture construction background, introduced the Yili Shougang Iron and Steel Company Limited shareholders corporate culture characteristics and difference and its influence. The fourth chapter Yili Shougang company culture system, mainly includes a core layer of spirit culture, system culture, the second layer of the superficial layer of the behavior culture and the surface of the material culture. The fifth chapter Yili Shougang Corporation culture system implementation, including the basic principles and forms of organization and culture construction case analysis of twelve theme

activities. The sixth chapter is the conclusion, mainly on the enterprise culture construction achievement undertook summing up, the deficiency and the future development prospects.

In this paper, Shougang Iron and Steel Co. Ltd corporate culture has an important guiding value, to promote the company's rapid development, the company's strategic objectives to achieve a positive role in promoting corporate culture for the construction of the steel industry has a good reference.

Key Words: Corporate Culture; Iron and steel enterprises; Shougang Yili

第一章 绪论

第一节 本文的选题背景与研究的意义

一、选题背景

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。自德鲁克 1971 年率先将管理与文化联系起来并着重强调了企业文化的重要性之后有越来越多的学者对企业文化问题与企业发展的关系问题进行了大量而富有成效的研究，而大量企业成功或失败的案例也都揭示出企业文化在企业发展建设中有着举足轻重的地位。MIT 斯隆管理学院的 Edgar H. Schein 教授就指出“在企业发展的不同阶段，企业文化再造是推动企业前进的原动力，企业文化是核心竞争力”^①，更有学者提出一切管理问题都是文化问题的观点。对于现代企业而言，企业间的竞争主要是核心竞争力的竞争，而核心竞争力的竞争实质上反映了企业文化理念的竞争。由此可见，企业文化是企业生存、竞争和发展的灵魂，是现代企业竞争取胜的立足点和“秘密武器”。

近年来，党和国家已经从国家战略的高度上对文化、企业文化进行了全面的、重新的认识。党的十七大报告指出“当今时代，文化越来越成为民族凝聚力和创造力的重要源泉、越来越成为综合国力竞争的重要因素，丰富精神文化生活越来越成为我国人民的热切愿望”，国家的十一五规划纲要中明确指出要“积极倡导企业文化建设”。国家的强盛离不开文化的支撑，文化是国家核心竞争力的重要因素，在综合国力竞争中发挥着不可替代的作用；先进的企业文化是社会主义核心价值体系的重要实践，是企业深化改革、建设高素质员工队伍、提高管理水平、加快发展、实现做强做大的战略性举措，对企业的全面、协调、可持续发展有着十分重要的积极意义。

现实的问题是，我国在改革开放后引进和实施企业文化建设也有了十几年的历史，但是仍存在诸多的问题，如：现有的西方企业文化理论和框架如何更好适应中国企业实践的土壤，如何准确定位企业文化建设的目标，企业文化建

① 沙因著《组织文化与领导》中国人民大学出版社，第 1 版，2011 年 4 月 27 日

设如何更好地与企业经营实践实现有机结合，如何才能使企业文化的建设更具系统性、长期性和可行性，对因收购兼并等引起的文化冲突和碰撞，如何采取更为切实可行的措施和引导等。

二、研究意义

鉴于一切管理问题都是文化问题、一切文化问题都可以通过管理来落实的观点，本论文选选择以首钢伊犁钢铁有限公司（以下或简称“首钢伊犁公司”）的企业文化建设研究为题，深入分析公司历史文化和现实文化，特别以是融合后文化建设问题，以战略为出发点结合公司的行业特点和企业实际情况研究公司企业文化建设情况，以期增强企业文化零距离为公司的战略实现和快速发展提供精神动力和智力支持。

本研究具有如下的意义：

1、探讨如何更好地将西方的的企业文化理论适用中国企业实践

企业文化概念自被提出以来，就一直受到研究者和实践者的广泛关注。但现有的各种理论探讨与实证研究，许多是为以西方文化背景为基础，虽然近年来国内学者们做了大量的研究，进行了各种各样的尝试和努力，但在实际应用方面还不尽如人意，仍有相当部分的内容与中国的文化背景还不相适应。

本文是以首钢伊犁公司为对象的企业案例研究。首钢伊犁公司是一家主要从事铸造铁、炼钢、带钢生产与销售的钢铁企业，钢铁产业作为国民经济的传统支柱产业，其企业文化不可避免地“带有比现代新型产业的企业文化具有更强的历史烙印，但是冲破旧观念、习惯和制度的束缚，建设和培育具有新时代特色的企业文化的意义和目的是具有共性的”^①，因此本文所进行的研究也应该可以进一步促进企业文化理论和框架在中国国情下应用的深度与广度。

2、探讨引企业重组带来的文化冲突的解决路径

首钢伊犁公司的前身为民营性质的伊犁兴源实业有限公司，后与大型国有企业中国首钢集团进行了战略重组，即通过增值和股权变更将伊犁兴源实业有限公司重组为现在的首钢伊犁钢铁有限公司。企业发生重组，组织体系往往会随之变化，而这个过程也就是企业文化的变革过程。组织变革是表象，文化变

^① 高梅生，《浅议我国钢铁企业管理中的企业文化》，《四川冶金》2002年第2期。

革是内涵。在首钢伊犁公司的重组过程中，原有的管理层和员工基本得到留任，原有的民营企业文化在一定程度上得到保留；但在引进新资本的同时也带来了新的管理人员和新的员工，带来了首钢这样的大型国有钢铁企业的文化。两种文化不可避免地都带有各自特定的历史发展烙印，各有许多优秀的方面，但也各有不足的方面，面对新的发展平台，如何实现互相吸收、互相借鉴，实现文化融合，进一步完善和建立起适应公司未来发展的企业文化从而推动公司快速发展，对首钢伊犁公司具有决定性的意义。

本论文试图在对首钢伊犁公司现状分析与诊断的基础上，结合企业文化基本理论，公司现有企业文化，钢铁行业发展特点、公司发展战略和公司领导的管理理念，搭建公司企业文化建设体系应用于企业实践。同时，在此基础上提出首钢伊犁钢铁有限公司企业文化的实施策略的实施步骤，更好的确保企业文化能有有效落地，更好的凝聚人心、鼓舞士气、从而更好的促进公司的持续、健康发展。

第二节 本文的研究方法与研究框架

一、本文的研究方法

本文主要应用个案研究法展开研究。所谓个案研究法，也称案例研究法，指对某一个体、某一群体或组织在较长的时间里进行连续的调查，从而研究其行为发展变化的全过程。

笔者本身是伊犁兴源实业有限公司的主要创办者之一，直至今日仍在首钢伊犁公司内部担任高层管理职务，经历了公司发展变化的全过程，也亲身经历了重组过程中企业文化的冲突、转变和融合的全过程。在论文写作过程中，笔者又重新展开了调查，对改革发展过程中所面临的矛盾和问题进行了具体的分析，对企业文化建设的现状、成绩与不足进行了总结。

除个案研究法外，本文还应用了比较方法等研究方法。

二、本文的研究框架

本文共分为六章，具体结构框架如下：

第一章 绪论。主要回答论文的研究背景、研究意义和文章框架等问题。

第二章 相关理论及文献综述。主要介绍企业文化的概念、企业文化的特征、企业文化的作用、企业文化理论及其沿革和我国钢铁企业文化建设存在的主要问题等。本章希望通过对前人研究成果的归纳和总结，进一步梳理和明确企业文化的概念、特征、作用和企业文化相关理论和发展历程，分析我国钢铁企业企业文化建设存在的不足，而找到今天存在的问题就是明天发展的机会。

第三章到第四章是本文的主体部分，是对首钢伊犁公司展开的个案研究。其中，第三章 首钢伊犁企业文化建设背景。主要包括首钢伊犁公司简介，大股东首钢集团企业文化发展历程，首钢企业文化的基本特点，前进钢铁集团文化简介等内容。

第四章 首钢伊犁企业文化体系。综合运用本文研究的企业文化建设方法，搭建首钢伊犁钢铁有限公司企业文化体系。本章对首钢伊犁公司的企业文化体系做了较为全面的介绍和分析，具体包括公司的企业文化理念体系、行为规范、礼仪规范和公司企业文化视觉体系等。

第五章 首钢伊犁企业文化实施。这部分主要论述如何确保企业文化有效落地，主要包括基本原则、组织形式、企业文化建设中的职责和企业文化主题月活动。

第六章是结论，即在前面对首钢伊犁公司研究的基础上，提出并验证适合中国国情和钢铁行业特点的企业文化建设方法，以期对今后钢铁企业文化建设提供可供借鉴案例和方法论。

第二章 相关理论及文献综述

第一节 企业文化综述

一、企业文化的概念

从广义上讲，企业文化是指企业在长期发展过程中创造的能够推动企业发展壮大的物质财富和精神成果的总和；从狭义上讲，企业文化是指企业特有的观念意识和精神成果，它是渗透在企业一切活动之中的精神，是职工心目中的灯塔。有了它，职工会产生强烈的使命感、责任感和自豪感，激发最大的想象力和创造力。

不同学者基于研究问题的出发点和侧重点的不同，对企业文化做出了多种不同的概念界定，如下整理了一些较有代表性的观点：

威廉·A. 哈维兰认为“企业文化是企业组织在长期的实践活动中所形成的，并为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和”^①。

爱德加·沙因（Edgar H. Schein）认为企业文化是群体在适应外部环境和内部整合过程中独创、发现和发展而来的思维方式，这种思维方式被证明是行之有效的，因而被作为正确的思维方式传输给新的成员，以使其在适应外部环境和内部整合过程中自觉运用这种思维方式去观察问题、思考问题、感受事物^②，也就是说它是企业在长期生产经营中形成的管理思想、管理方式、群众意识和行为规范。

著名的管理学家威廉·大内则强调虽然一个公司的文化主要由其传统和风气构成，但还应包括一个公司的价值观^③。他认为企业可以通过一系列方法主动塑造企业的企业文化，当这种文化被建立起来后，会成为塑造内部员工行为和关系的规范，是企业内部所有人共同遵循的价值观，对维系企业成员的统一性和凝聚力起很大的作用。

① 威廉·A.哈维兰著，瞿铁鹏等译《文化人类学（第10版）》，上海社会科学出版社，2006年1月

② 沙因著《组织文化与领导》中国人民大学出版社，第1版，2011年4月27日

③ 威廉·大内《Z理论》机械工业出版社；第1版，2007年7月1日

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特：在其著作中指出，企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式往往为一个企业全体员工所共有，往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。^①

张德、潘文君（2007）认为企业文化是指企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成，并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。^②

黎群（2008）认为企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和，通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。^③

本文认为企业文化是指企业现阶段所形成的并为全体成员自觉遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总合。企业家的思想，是企业文化的重要来源，他们是企业文化的主要塑造者、推动着和践行者，企业文化只有扩展为企业的日常经营和规章制度，渗透进员工心灵，才能真正发挥作用。实践证明，优秀的企业文化，对内可以增强凝聚力、向心力；对外可以树立形象，扩大市场影响，是企业核心竞争力的重要组成部分。只有加快企业文化建设，才能提升企业的核心竞争力，使更多的企业基业长青。

二、企业文化理论文献综述

现代管理科学的发展，历经了古典管理理论、行为科学管理理论、管理丛林理论三个阶段后，于 20 世纪 80 年代初步进入了第四阶段——企业文化阶段，这一阶段侧重于把文化学的研究成果应用于企业管理，充分发挥文化的作用。文化覆盖了人的心理和生理、人的现状与历史，因而把以人为中心的管理思想全面显示出来。文化具有共享性，文化是一整套由某个集体共享的理想、价值观和行为准则，是使个人行为能够为集体所接受的标准。因此，企业文化阶段不同于以往过分重视物或过分重视人的管理，它正在把对人与对物的管理以及被西方历史传统分割开来的人的物质生活和精神生活，努力统一于企业管理之中。

① 赫斯克特 著，李晓涛译，《企业文化与经营业绩》，中国人民大学出版社，2004 年 10 月 1 日

② 张德、潘文君编著，《企业文化》，清华大学出版社，2007 年 5 月 1 日

③ 黎群编著，《企业文化》，清华大学出版社有限公司，2008 年 9 月 1 日

企业文化理论是美日管理比较的直接产物。二次世界大战以后，日本经济在一片废墟的基础上迅速崛起。到了六、七十年代，日本经济实力大有超过美国之势。在这一背景下，美国的许多专家学者纷纷到日本，通过深入地调查研究 and 比较分析，专家们得出三点结论：第一，美日之间的差距主要不在技术方面，而在管理方面，主要在人的精神方面；第二，在对企业发展的思考角度上，美国主要从经济层面、技术层面来考虑问题，而日本则注重从社会层面、文化层面来考虑问题；第三，在具体的管理方式方法方面，美国人更重视管理中的“硬”因素和“硬”技术，而日本人则比较重视管理中的“软”因素和“软”技术。

企业文化理论是现代经济和社会发展的产物。任何管理理论都是时代的产物，它要适应时代要求，反映时代特征。因此，现代社会经济、科技、文化等物质文明水准和精神文明水平的极大提高，是企业文化理论产生和发展的根本原因。

20 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，具有代表性的有：

（一）本杰明·斯耐德的文化模型说

1990 年，本杰明·斯耐德出版了他的专著《组织气氛与文化》，其中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。

（二）霍夫斯坦特的文化四指标说

1980 年，荷兰文化协作研究所所长霍夫斯坦德的《文化的结局》一书，提出了对企业管理会产生重大影响的文化差异的四个指标，即“权力差距”可接受程度的高与低、“防止不肯定性”的迫切程度、个人主义与集体主义及男性化

与女性化。霍夫斯坦特认为,这四种文化指标或因素对于管理中的领导方式、组织结构和激励内容,会产生巨大影响。他指出:管理不是处理具体的东西,而是处理对人有意义的“信号”。这种信号是在家庭、学校、社会等文化背景下形成的,因此文化渗透于管理和组织的全过程。

(三) 特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪的企业文化五因素、四类型说

美国哈佛大学教育研究院的教授特雷斯·E·迪尔和著名的麦肯齐管理咨询公司的专家阿伦·A·肯尼迪共同研究指出企业文化是由企业环境、价值观、英雄、习俗和仪式、文化网络五个因素所组成,并把西方企业文化分为四种类型,即强人文化、“拼命干、尽情玩”文化、攻坚文化、过程文化。^①

(四) 查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的“7s”管理框架

1981年,美国斯坦福大学商学院教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学工商管理研究院教授安东尼·阿索斯总结出管理的7个要素,提出了“麦肯齐7s框架”:战略(Strategic),指一个企业如何获取和分配它的有限资源的行动计划;结构(Structure),指一个企业的组织方式——是分权还是集权;制度(System),指信息在企业内部是如何传送的;这三者是硬管理要素。人员(staff),指企业内部整个人员的组成状况;技能(skills),指企业和它的关键性人物的特长,他们的竞争对手所没有的卓越能力;作风(Style),指最高管理人员和高级管理人员队伍的行为型,也可以指整个企业的作风;最高目标,指能真正激励职工、并将其个人目标和企业发展目标结合在一起的指导思想或价值目标。后4个软性的“s”,即重视企业文化。^②

(五) 托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼的革新性文化八种品质说

1982年,由美国麦肯齐管理咨询公司的研究人员托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼合著的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》问世,在“7s”管理框架基础上,提出革新性文化的根本标志,是它所具有的八种品质。第一,贵在行动,它包含有两层含义:一是强调“组织的流动性”,二是提倡“企业实

^① 阿伦·A·肯尼迪著,《企业文化——现代企业的精神支柱》,1981年7月出版

^② 理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯著,陈今淼、杨道南、陈今池译,《日本企业管理艺术》,中国科学技术翻译出版社

验精神”。第二，紧靠顾客和用户。第三，鼓励革新，容忍失败。第四，以人促产。第五，深入现场，以价值观为动力。第六，不离本行。第七，精兵简政。第八，张弛有度，善于处理矛盾。从这八条特征中得出的结论是，这些出色公司都是以企业文化为动力、方向和控制手段。

三、企业文化的特征与作用

（一）企业文化的特征

迪尔和肯尼迪在《公司文化》一书中指出“企业文化是由五个因素组成的系统，其中价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络是它的四个必要的因素，而企业环境则是形成企业文化的最大的影响因素”。^①在实践过程中，企业文化体现出如下这样一些特征：

1、企业文化与总裁的人生哲学息息相关

每一家企业走到今天，都有它成功的道理，总裁的个人人生观、人生哲学给这个企业留下了强烈的精神印迹，特别是这家企业的首任领导，对企业文化的影响尤为长远。对与历史较长的企业，历任总裁的精神无形中融入了这家企业的企业文化，成为了团队的精神。当然，总裁的人生哲学是不是先进的，是不是与时俱进的，也是我们今天要反思和总结的内容，有时个别总裁的人生哲学有所不足也会成为影响这家企业发展和团队精神的重要因素，所以说总裁的人生哲学是企业文化的重要源头，与企业文化建设息息相关。

2、企业文化必须通过管理来落地

企业文化不是空的，不仅仅是墙上的口号，也不仅仅是制度上的规定，更不是总裁天天讲就是做文化了，企业文化需要通过有目的的管理手段在具体的管理活动中，教育员工，教育干部，转变大家的思想观念。比如说产品质量问题，背后隐藏着有员工质量意识淡薄的文化原因，比如安全事故背后有员工安全意识淡薄的文化问题，这些文化的落地，要通过有目的的管理活动来推动，这样员工才会体会深刻，文化才能深入人心，成为员工自动自发的行为习惯。

3、企业文化是投资最少回报最大的管理手段，只不过需要长期投资才会见效

① 迪尔，肯尼迪著，李原等译，《公司文化》，中国人民大学出版社，2008年1月1日

企业文化建设需要设计、需要提升、需要学习与讨论、需要启动、需要时间来交流、总结与反思，但是无论如何，这点投资相对于员工观念的转变，中层负责心的增强，公司氛围的改善，这点投入不算什么。坚持积极向上的文化，在公司树立起是非标准，公司正气上升并形成氛围，沟通与交流成本将大大降低，团队凝聚力加强，士气大振，运营效率也将极大提高，公司收益之高是任何投资也无法比拟的。当然企业文化建设也不是立竿见影的，特别是文化基础不好的公司，需要长期努力去扭转文化氛围，从总裁到核心团队，从一个部门到整个公司，从一个文化主题活动开始，逐步形成积极向上的总体文化。

4、企业文化必须为企业经营服务

目前许多企业的文化建设最大的问题就是跑偏了，不是为了改善经营状况，提高公司绩效做文化，而是单纯的为了做文化而做文化了。旅游了一次，没有做团队精神的文化，活动中也没有优秀人才的表彰等节目；公司庆典，就是大家乐了一通，没有当成一种品牌营销或新战略的启动；新产品下线，发了奖金就完事，没有举行下线仪式，弘扬创新精神，没有举行首批客户使用仪式，宣传我们的产品。企业文化要想落到实处，必须聚焦企业经营活动的主线，只有这样企业文化才有生命力，才能经久不息。

5、企业文化是有阶段性的，需要与时俱进

同样是积极向上的文化，但是由于企业的发展阶段不同，要学会树立不同的文化。一般在创业期往往树立“亲情文化”和“创业文化”为主，这时候领导者带领大家共同开发市场，共同服务客户，大家有福同享，有难同当，大家亲如一家，面对困难永不退缩，弘扬的是创业精神；企业经过一定的发展后，规模逐步扩大，人员逐渐增多，这时企业进入发展期，多以弘扬以结果为导向的执行文化为主，这时候制度建设逐渐加强，强调每个人都完成自己的结果，与团队、公司和客户交换，用结果说话，弘扬的是创造业绩的执行文化；企业进一步发展到了成熟期，往往以弘扬职业化文化为主，这时候强调的是专业水平的提高，客户价值实现，敬业精神弘扬，每个人都独立的履行职责，独立的坚守原则，靠团队共同努力实现公司的战略目标。

（二）企业文化在企业经营过程中的作用

1、企业文化可以降低沟通成本低，提升管理效率高

企业文化从某种意义上讲可以说是企业的最高原则或信仰，也可以说是企业的经营哲学，他决定了企业经营的思维方式和处理问题的法则，这些方式和法则指导经营者进行正确的决策，指导员工采用科学的方法从事生产经营活动。因此当面临企业的具体问题时，共同的价值观念使员工对事物的评判形成共识，大大降低了沟通成本，同时企业的领导和员工为着他们所认定的价值目标去行动、去奋斗，许多事情就不用反复强调了，默契是成了最好的文化，管理效率大大提升。

2、企业文化可以吸引优秀人才，优化我们的团队

优秀的企业文化具有强烈的企业个性特点和行业特点，会明确的回答公司的使命，愿景和核心价值观。企业文化一方面回答了我們从事什么的事业，为什么从事这项事业，以及我们要把这项事业做到什么程度，另一方面回答了我們以什么样的价值观念作为指导去从事这项事业。这些问题的回答往往带有强烈的社会责任和价值取向。对于有理想、有事业心的优秀人才是有吸引力的，特别是公司的高管和核心人才，往往更加关注文化和价值观层面的一致，所以说平台需要人才，人才需要平台，优秀企业文化可以起到筛选人才和优化团队的作用，优秀文化吸引优秀的人才，平庸文化留下平庸的员工。

3、企业文化也是一种竞争力，可以提升企业品牌

企业文化也是一种竞争力，他反映在员工的精、气、神上，客户和我们的合作伙伴是会感受到的，优秀的企业文化往往具有强烈的社会责任和行业特点，他的价值观念往往会深入员工内心，进而影响员工的家庭和企业的各利益相关者，优秀的企业文化对提升品牌影响力和产品附加值往往有重大的作用，强势的品牌和优秀企业文化往往对整个行业或者社会风气都会产生一定影响，从而为整个社会文明的的进步和发展做出一定的贡献。

4、优秀的企业文化能够吸引合作伙伴，推动合作成功

人与人之间，企业与企业之间最大的冲突往往是价值观的冲突。许多优秀的人才加入企业不久就会离开，许多优秀的企业之间的合作，往往渐行渐远，这背后都离不开价值观之间的冲突。价值观相似者，合作成功概率才高。企业间的并购、收购、合作，不仅仅是产权、资本、市场、技术的合作，更深层次上是企业文化的融合。当年海尔收购其他企业，之所以成功，其中最重要的

原因之一就是重视文化融合，用优秀的文化激活被收购的企业，让许多休克鱼重新获得了新生，所以说优秀的企业文化能够吸引合作伙伴，推动合作的成功。

第二节 国内外钢铁企业文化研究综述

随着近年来理论界和实务界对企业文化的重视，有越来越多的钢铁企业着力于企业文化建设，并有不少企业进行了经验总结。我国的钢铁工业经过不断发展，从产量上来讲已经连续多年成为世界上钢铁产量最大的国家，但是我们的整体产品质量，特别是高端产品的种类和内部管理等方面与世界上许多发达国家之间还有较大的差距，特别是在企业文化建设方面，对我们有着许多宝贵的借鉴。

日本的新日铁在企业文化建设方面就非常重视管理，注重管理的精细化，不断发扬团队精神，高度重视企业创新，提倡勤俭精神。韩国浦项钢铁则把“浦项精神”当做浦项的核心竞争力。强调国家利益和社会责任，力求实业兴国。在钢铁企业建设上坚持浦高起点，大产量，大规模，少消耗，低成本的思想，注重钢铁产业链的整合，不断开拓创新。

总部设在卢森堡的安赛乐米塔尔集团是全球最优秀的钢铁制造商之一，在 60 多个国家都有它的钢铁企业，该企业特别重视兼并重组过程中不同企业文化的良好融合。它认为，企业文化的融合对企业带来的风险远大于并购过程中的项目风险、正是因为其在企业文化融合方面的出色表现，才确保了在大量收购企业后能够稳健快速发展。此外他的良好的成本控制能力和严格的理性管理为企业的持续健康发展也打下了坚实的基础。

美国钢铁公司在企业文化建设方面则比较重视尊重个人，注重员工能力的提升和培养，同时提倡竞争，推崇自主创新，注重实用主义，一切从实际出发，不迷信资历，更注重职工的表现和个人对企业贡献及绩效的大小。

余欣迪（2002）研究认为文化建设对安阳钢铁的发展起到了至关重要的作用。安钢建立了多层次的人才激励制度，出台了一系列激励政策，创造公平的人才竞争环境，并且先后提出包括安钢精神、安钢新人要求、职工行为规范六十条作为企业文化框架，以内部刊物、研讨会、职工活动等为载体加大宣传，

最终实现了以文化提升企业形象的目的。^①

任喜宏等(2007)^②在对唐钢集团宣化钢铁集团有限公司的企业文化建设进行总结后,指出分精神文化层面、制度文化层面、行为文化层面和形象文化层面四个层次、有重点地推进是实现企业文化整体构建的有效路径。

刘光富、刘文驰(2010)^③通过对宝山钢铁公司企业文化的调研发现,宝钢的企业文化是伴随着企业的发展而不断发展的,文章并以著名的 05 板事件^④为例说明了企业文化对企业创新、发展方面具有着极其重要的影响和作用,宝钢成果的企业文化是宝钢成功的深层次原因,是企业创新的重要法宝。

此外,王周龙(1996)^⑤,刘建平(2000)^⑥,万思望(2001)^⑦,朱兵民(2005)^⑧,朱俊峰(2011)^⑨等分别结合不同钢铁公司的企业文化建设进行了个案总结。但是所有这些研究一方面说明我国的钢铁企业在企业文化方面取得了这样那样的进步和进展,但是我们仍应该清醒地认识到:我国钢铁企业目前在企业文化建设方面还有很大的成长空间和不足,主要表现以下几个方面:企业理念随处可见,企业口号随处可闻,而员工却无动于衷;工资越来越高,干劲越来越小,内心却越来越空虚,工作越来越没激情;公司有优秀的文化,但是没有认真的总结与归纳,需要提炼与梳理出来;公司发展大了以后,指导企业发展的思想不适用了,进取与守成思想冲突严重;高层文化越讲越多,中基层员工却越听越烦,内部冲突越来越多,管理效率越来越低;公司有许多动人的创业故事,没有总结出来,文化缺少载体,需要用故事传承;公司文化建设还处于随意性的状态,需要明确文化活动的方案与工具,落到实处。

^① 余欣迪,《靠文化企业提升企业形象—安阳钢铁集团公司企业文化散记》,《企业文化》2002 年,第 10 期

^② 任喜宏、冀耀宏、顾玉娥,《企业文化引领企业发展—唐钢集团宣化钢铁集团有限责任公司企业文化建设实践》,《企业管理》,2007 年第 1 期。

^③ 刘光富、刘文驰,《企业文化及其对企业创新的影响—以宝山钢铁股份有限公司为例》,《创新》2010 年第 2 期。

^④ 05 板事件是宝钢历史上的一次重要事件,源于 05 板因质量和技术与国际先进水平的差距而丢失大量国内汽车板市场份额。

^⑤ 王周龙,《“讲诚实、重人和”的企业氛围—德阳八角钢铁集团公司企业文化形成过程》,《中外管理》1996 年第 4 期

^⑥ 刘建平,《积极创建优秀企业文化—石家庄钢铁有限责任公司的探索和实践》,《中外企业文化》2000 年第 8 期

^⑦ 万思望,《酒泉钢铁公司:积极建设优秀企业文化》,《中外企业文化》,2001 年第 3 期

^⑧ 朱兵民,《泰钢之魂—山东泰山钢铁集团企业文化诊断纪实》,《中国质量与品牌》2005 年第 10 期

^⑨ 朱俊峰,《把握青年时代特质助推企业文化建设的思考和探索—以广西柳州钢铁(集团)公司为例》,《中国科技信息》2011 年第 20 期

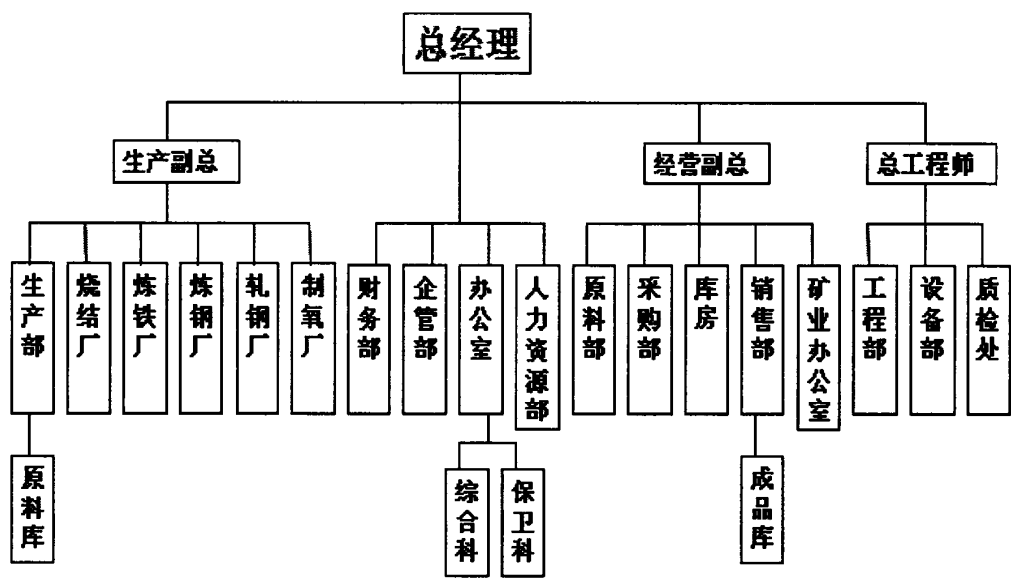
第三章 首钢伊犁企业文化建设背景

第一节 首钢伊犁钢铁有限公司简介

首钢伊犁钢铁有限公司位新疆伊犁新源县则克台镇，这里地理位置优越，交通便利，资源优势明显。公司前身为伊犁兴源实业有限公司，由河北前进钢铁有限公司于2004年9月投资成立，2009年8月18日首钢控股公司重组了原兴源实业公司，其中首钢集团占75%的股份，河北前进钢铁集团占25%的股份，成立了首钢伊犁钢铁有限公司，注册资金10亿元。公司领导班子由原兴源实业领导和首钢集团派驻人员共同组成，其中总理由原兴源实业总经理继续担任，总工程师和财务总监由首钢集团人员担任。公司拥有5个分厂、11个职能部门，现有职工1600多人，集烧结、炼铁、冶金白灰、制氧、炼钢、轧钢5、钢材制品为一体的钢铁联合企业。

首钢控股后，按照国有企业管理模式对企业管理进行完善提高，除在原生产能力基础上填平补齐外，新的项目建设更是以高标准、高要求进行规划设计，经过多方争取首钢伊钢成为了自治区党委委托自治区国资委管理区省直属的特大型企业，提升了首钢伊钢所处的平台，使首钢伊钢步入了发展的快车道，企业面貌和社会影响力得到显著提升。在首钢控股公司的协调下，伊犁州国资委持有的新疆伊犁钢铁有限公司的股权（2.87%）向首钢控股公司的无偿转让目前已经完成，从而为下一步以首钢伊钢为主体，完成整个伊犁州钢铁业的整合迈出了至关重要的一步。目前首钢伊犁钢铁有限公司已经有库车天缘焦化、巴州智博铁矿、库车金沟煤矿等原、燃料企业与公司的生产能力配套，形成了良好的产业化生产链条，为公司实现美好蓝图打下了坚实基础。

图 1 首钢伊犁钢铁有限公司组织结构图



首钢集团公司在新疆总体的布局是以首钢伊犁钢铁有限公司为中心，现已形成了从探矿、选矿、焦化等原料供应到生产销售的完整钢铁生产产业链。公司现有 60 万吨钢生产能力，根据新疆自治区批准的《伊犁钢铁产业结构调整战略发展规划》，到 2011 年形成 200 万吨钢产能；到 2015 年，最终建成 500 万吨产能的大型钢铁企业。目前公司按照发展规划进行的 200 万吨产能的填平补齐建设项目已准备破土动工。首钢伊钢下一步重点加快 200 万吨建设项目步伐，着力加强人力资源引进和储备，迅速开始建设资金筹措和低成本融资研究与实施工作，同步开展未来增量矿产资源的勘探和开发，为 500 万吨建设目标创造良好资源条件，确立首钢在新疆钢铁业发展奠定坚实基础，为新疆发展新基业揭开了激情创业的序幕。

第二节 首钢伊犁公司股东方企业文化特点与差异及其影响

一、前进钢铁集团文化简介

首钢伊犁钢铁有限公司前身为伊犁兴源实业有限公司，始建于2004年9月，为新疆伊犁州的重点招商引资企业，股东为河北前进钢铁集团公司的子公司天

津前进实业有限公司，为一家民营企业。

河北前进钢铁集团有限公司是一家民营企业，总资产25亿元。公司是集矿业开发、钢铁冶炼、钢材加工、国际贸易为一体的钢铁联合企业，以中高档家具用钢为核心产品，产能350万吨。公司现在为河北省冶金行业协会常务理事单位，河北省冶金学会副会长单位，河北省环保产业协会副会长单位，中钢协会会员单位，中国冶金商会副会长单位。

公司秉承“秉宽厚仁心，谋前进方略，事袍泽福祉，图辉煌伟业”的企业宗旨，谨守“尊重资源，尊重规则，打造百年前进的事业理念，坚持精细管理、科技创新、注重环保、和谐环境、深度挖潜、节能降耗、实业报国、造福桑梓、发展循环经济、走可持续发展道路。企业文化系统如下：

企业宗旨：秉宽厚仁心：充分发扬和继承前进钢厂扎钢老厂的企业精神内涵，以人为本，诚信共赢，与供应商和客户三方，实现互惠互利，共赢共存。谋前进方略：按照现代企业要求建立健全现代化企业管理制度，发挥民营企业的优势，在必行管理上实现创新和突破。事袍泽福祉：造福社会服务社会，力争建成环境优美，工作舒适，安全文明，清洁高效的现代化企业。图辉煌伟业：用设定的远景来不断修正企业行为，不断创新，持续改进，实现企业做大做强。

核心价值观：规则成方圆，创新成力量，厚实铸长远。

企业使命：尊重资源，精炼价值

企业愿景：打造百年前进，成为民用钢铁材料领域的引领者。

行为规范：公司通用行为准则：诚信仁厚为本，公司利益为重，纪律准则为纲。领导者行为准则：前瞻意识，践行理念，社会责任。管理者行为准则：合作共享，组织执行，务实高效。员工行为准则：团队协作，敬业奉献，踏实进取。

总体上看，河北前进钢铁集团是一家重视资源与环保、创新与诚信、务实与高效的新型民营钢铁企业集团。

二、首钢集团企业文化发展历程

首钢始建于1919年，距今已有90年的历史。首钢90年的发展历程，实际上也是首钢企业文化的演变成长史，特别是改革开放以来首钢集团得到了快速

的发展。

1979年,首钢人以“敢为天下先”的精神,作为国家确定的第一批试点单位,率先实行了承包制。在管理上坚持从严治厂,严格执行“三个百分之百”,即必须百分之百地执行各项规章制度;违反了规章制度必须百分之百地登记上报;不管什么原因,无论是否造成损失,都要百分之百地扣除违规违制者当月全部奖金。树立了“包保指标讲先进、三者利益讲全局、遵章守则讲严格、相互配合讲风格、各项制度讲效益”的“五种精神”,发扬“实事求是、严格认真、密切协作、恪尽职责、奋发向上、顽强拼搏”的“六种作风”。在五种精神和六种作风的指导下,首钢实现了突飞猛进的发展,走在了全国的前列。

这一时期,广大干部职工发扬“敢闯、敢坚持、敢于苦干硬干”的“三敢”,不断争一流、创最佳,有力地推动了首钢自我改造、加速发展的步伐。1979年12月15日,首钢二号高炉移地大修改造工程竣工投产,成为我国第一座现代化的高炉。

上世纪九十年代,首钢提出“做四有职工、创一流产品”企业口号。在这期间,首钢依靠自己的力量建设的第三炼钢厂建成投产。同期建成投产的首钢第三线材厂,加上原有的第一、第二线材厂,成为当时我国最大的线材生产基地。到1994年,首钢的钢产量从1978年的179万吨扩大到824万吨,超过鞍钢,名列全国第一。在不断发展钢铁主业的同时,首钢向跨行业、跨地区、跨所有制、跨国经营的“四跨”企业发展,企业综合实力不断增强。1996年,首钢集团正式成立。

从1995年到2002年,首钢的发展遇到了前所未有的挑战。首钢地处首都北京的特殊环境,使企业面临着比其他企业更大的环保压力,面临着国内外钢铁市场激烈竞争的压力,面临着实施战略性结构调整的艰巨任务。面对社会上关于“首都还是要首钢”议论,首钢人陷入了“向何处去”的迷茫之中。

2003年初,首钢党委提出“将前所未有的压力和挑战,转化为前所未有的动力和机遇”的号召,确立了“干三年,打好思想文化基础、制度创新基础、经济技术基础、人才建设基础”的指导思想。7月首钢党委颁发了《中共首钢总公司委员会关于推进企业文化建设的指导意见》,进一步明确了首钢企业文化建设的指导思想、目标原则、重点任务和方法途径,明确了首钢企业文化体系。

苦干三年打好四个基础，首先要打好思想文化基础，因为企业文化是企业发展的底蕴，是企业的灵魂，是推动企业持续发展的最深层次的驱动力。首钢人牢牢把握思想文化创新这条主线，紧紧围绕首钢改革发展的战略目标，年年有新主题、新突破，大刀阔斧地破旧立新，全面深入地推进企业文化建设——2003年声势浩大的“八破八立八做到”、2004年全面深入的企业创新工程、2005年丰富多彩的创建学习型企业，使首钢人开阔了视野、激发了活力，提高了认识、升华了境界、改善了心智。

2005年，国务院批复了首钢搬迁调整规划。首钢京唐钢铁联合有限责任公司正式成立，首钢“十一五”规划制定实施。首钢率先进行的都市大型钢铁企业向沿海转移的搬迁调整，在中国乃至世界都没有先例。面对新形势新任务，首钢党委清醒地认识到：要完成这一光荣而神圣的历史使命，要适应未来发展的要求，要赢得更大的发展空间，首钢人必须站在一个新的起点上，加强思想文化创新，开展新一轮的思想大解放。

2006年初，一场规模大、范围广、人数多的企业文化全员培训首先拉开了首钢人新一轮思想解放的帷幕。“更新、更快、更精、更强”是新一轮思想解放的着力点，“创新、创优、创业”成为首钢企业文化建设的新要求。新一轮思想解放使广大干部职工在继承优良传统的基础上，不断与时俱进，从而进一步统一了思想、提高了认识。

2007年，在史无前例的战略性搬迁调整中，首钢党委始终坚持以科学发展观为指导，以“创新创优创业，建设21世纪新首钢”为价值追求，坚定不移地推进先进文化建设。首钢把弘扬长征精神与首钢搬迁调整的实际相结合，引导干部职工树立知难而进、争创一流，只争朝夕、开拓进取，百折不挠、拼搏奉献，博采众长、学习创新，科学严谨、精益求精的“新长征五种精神”。同时通过开展丰富多彩的文化实践活动，达到了“为创新增添智慧，为创优注入动力，为创业点燃激情”，深入推进首钢新时期企业文化建设，打造首钢文化软实力的目的。

2008年，首钢党委明确指出要通过深入学习贯彻党的十七大精神，围绕首钢改革发展的重大问题进一步解放思想，进一步加强企业文化建设，为首钢创新创优创业注入新的动力。领导干部解放思想研讨班吹响了首钢新一轮解放思

想的号角，干部职工在解放思想中真抓实干，在转变观念中破解难题，在更新思路中转变发展方式，把解放思想体现在具体工作中、落实在解决问题上。在解放思想中赋予了“创新创优创业”新的内涵，提出“为创新深入对比思考，为创优找准目标定位，为创业定准措施、练好基本功”，在创新创优创业中放开视野、放开胸怀，认知自己、认知别人、认知大势，理性思考。

2009年，为应对国际金融危机和战略转型的双重压力与挑战，首钢党委明确提出要继承和发扬优秀文化传统，坚持“自强开放、务实创新、诚信敬业”的企业精神，“与时俱进、敢于创新、求真务实、人才为本”的企业文化，“创新创优创业，建设21世纪新首钢”的核心价值追求。在此基础上，深入解放思想，赋予“三创”新内涵，提出“为创新加强学习开拓视野，为创优精细管理赢在执行，为创业攻关破难追赶先进”，形成了“虚心学习、潜心研究、齐心攻关”的浓厚氛围。开展了庆祝建国60周年和首钢建厂90周年等一系列文化活动，引导干部职工继承光荣传统，弘扬首钢精神，内聚人心，外树形象，在全公司形成了开拓进取、拼搏奉献、争创一流的文化氛围。

在优秀文化的引领下，首钢的新思想新观念犹如桃李逢春、花争枝头：“做精每件事，创新每一天”；“把小事做细，把细事做透”；“持续超越，赢在执行”；“打造精品，制胜未来”；“理念引导行为，精细铸就精品”等思想文化的火花异彩纷呈，燃遍首钢各行各业。同时，首钢企业文化建设的新形式新内容也是层出不穷：“一业多地”的建设发展中，企业文化形式多样、各具特色；构建和谐企业的过程中，科学发展观指导全局，和谐理念深入人心；实施战略转型的过程中，板材文化、品牌文化的持续打造，推动了首钢文化的整体提升；学习型企业的创建活动中，内容更深入，形式更多样，广大干部职工的热情更加高涨；社会主义荣辱观的教育活动中，新时期首钢人的价值追求应运而生；廉洁文化建设生动活泼、深入有效；等等。

站在2011年的起点上，面对空前严峻的挑战和考验，面对新的发展机遇，信奉“多大的胸怀，干多大的事业；多高的追求，实现多大的目标”的首钢人，站得更高、看得更远、想得更深。首钢人坚信，“只有我们没干过的事，没有我们干不成的事”，在“创新创优创业，建设21世纪新首钢”共同价值追求大旗的引领下，首钢人长风破浪、直济沧海。

三、股东企业文化差异分析

首钢伊犁的大股东首钢集团作为特大型国有企业，公司历史悠久，企业文化建设系统且有效，为首钢集团的发展做出了重要贡献，其企业文化的主要特点概括如下：

以人为本、回报社会是首钢企业文化的核心价值追求。作为一家历史悠久的大型国有企业，首钢集团一直提倡以人为本。公司认为，每名职工都是企业发展的动力之源，他们的积极性都应当得到充分调动和发挥，他们的利益应当得到充分的维护。企业一切都是为了职工，一切都应当依靠职工，发展成果必须同广大职工共享。在应对此前世界性经济危机的过程中，我们既没有裁员也没有降薪，而是着力挖潜增效降成本，采取各种措施，尽量不使广大职工的切身利益因为危机而受到影响。以人为本不只是一是要维护企业内部职工的利益，同时也要顾全大局、回报社会。近年来，首钢集团为了北京奥运会、为了科学发展所采取的压产搬迁，实际上就是首钢人勇于承担社会责任、以人为本的体现。

自强不息、敢为人先是首钢企业精神的主旋律。首钢集团 90 年的历史就是一部自强不息、战胜困难、不断进取的艰苦创业史。再次期间首钢企业文化不断创新，从承包制阶段提出“敢闯、敢坚持、敢于苦干硬干”，到新的发展阶段推进“创新、创优、创业”，首钢文化一脉相承，又不断丰富发展，“三敢”“三创”已成为首钢血脉相承的优秀文化精髓。

开放合作、善于学习是首钢企业文化的显著特征。1919 年首钢建立的时候，第一座高炉是从美国引进的，第二座高炉是从日本引进的。改革开放以来，首钢向全世界开放，广泛吸收国内外各种先进的管理和技术，通过开放和学习，坚持“创新创优创业，建设 21 世纪新首钢”的核心价值追求。在此基础上，深入解放思想，赋予“三创”新内涵，提出“为创新加强学习开拓视野，为创优精细管理赢在执行，为创业攻关破难追赶先进”，形成了“虚心学习、潜心研究、齐心攻关”的浓厚氛围。

河北前进钢铁集团是一家快速发展的民营企业，经营机制灵活，市场反应速度快，市场触觉十分灵敏，风险意识强，市场竞争经验丰富，企业家有着强烈的事业心和社会责任感，对核心人才队伍采用了有效的激励机制，同时，社会负担相对较轻，同国企相比，历史包袱轻。此外公司决策迅速，行动高效，执行力强，

员工能进能出，干部可上可下，促进了公司近年的高速发展。

前进钢铁集团相对于国有大型钢铁企业来说技术储备相对薄弱，人才培养还未形成体系，随着企业的不断发展，对各种专业、高级管理人才的需求就越来越大，而由于公司成立时间短，人才培养还未形成梯队，直接影响了公司的快速健康发展。此外，公司还没有建立起一套科学合理的管理制度和民主的决策机制，多数是企业家一个人说了算，各级管理者也往往靠个人经验进行管理，这样靠经验管理和个人决策优势是决策效率高，劣势是难以避免决策失误和操作失误，还没有形成一套科学完整的制度、流程和机制，这种人治的经验管理模式一定程度上影响了企业向规模化发展。

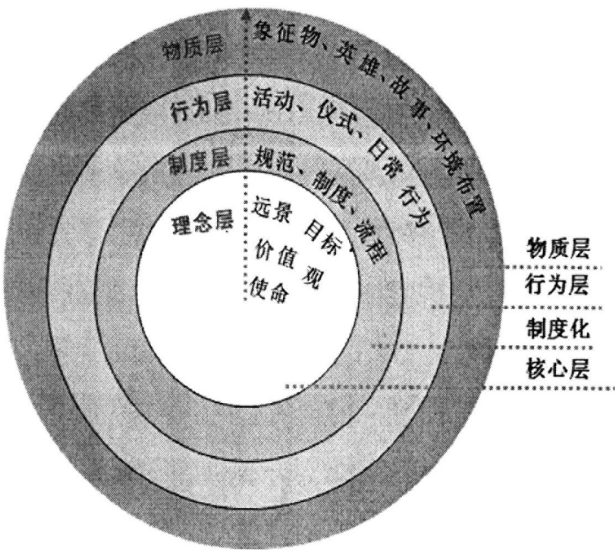
首钢伊犁钢铁有限公司合并之初，更多的受原兴源实业有限公司企业文化的影响，公司管理比较务实高效，但是许多管理制度和技术规范还不十分完善，人才培养和安全生产管理等还不成体系，多数时候还是靠人治的管理方式来管理企业，还没有建立起规范高效的运营管理体系。随着首钢伊犁钢铁公司的不断发展，公司受首钢集团的影响也日益深入，逐步搭建了规范、高效的运营运营管理体系，更加重视人才的引进和培养，重视激励机制的建设，在此基础上充分吸收两家大股东在企业管理和企业文化建设方面的优势，利用国有企业的平台、民营企业的机制，尽快形成了具有首钢伊犁特色的个性化的企业文化，这个企业文化充分发挥了首钢集团以人为本、回报社会，自强不息、敢为人先，开放合作、善于学习的优秀品质，同时，也发扬了前进钢铁集团决策迅速、行动高效、执行力强、敢闯敢拼的精神。此外还充分考虑到新疆特殊的地理位置，以及各民族员工众多的特点，真正建立起了符合行业、区域、人文特点的独特的首钢伊犁钢铁有限公司企业文化。

第四章 首钢伊犁企业文化体系

第一节 企业文化的内容和结构

一个完整的企业文化的内容和结构可以分为四层：第一层是表层的物质文化，第二层是浅层的行为文化，第三层是中层的制度文化，第四层是核心层的精神文化。

图 2 企业文化内容结构图



物质层文化是产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态加以表现的表层文化。企业生产的产品和提供的服务是企业生产经营的成果，是物质文化的首要内容。其次企业的生产环境、企业容貌、企业建筑、企业广告、产品包装与设计等也构成企业物质文化的重要内容。

行为层文化是指员工在生产经营及学习娱乐活动中产生的活动文化。指企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象。包括企业行为的规范、企业人际关系的规范和公共关系的规范。企业行为包括企业与企业之间、企业与顾客之间、企业与政府之间、企业与社会之间的行为。

制度层文化主要包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度三个方

面。企业制度文化是企业为实现自身目标对员工的行为给与一定限制的文化，它具有共性和强有力的行为规范的要求。它规范着企业的每一个人。企业工艺流程、厂纪厂规、经济责任制、考核奖惩等都是企业制度文化的内容。

核心层的精神文化是指企业生产经营过程中，受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神成果和文化观念。包括企业使命、愿景核心价值观、企业精神、企业经营哲学、企业道德、企业风貌等内容，是企业意识形态的总和。

第二节 首钢伊犁钢铁核心层的精神文化

首钢伊犁钢铁有限公司核心层的精神文化主要包括三部分内容：公司使命、公司愿景、核心价值观。

一、公司使命

公司使命指的是企业存在的根本目的或理由。使命是一种强烈的社会责任。公司作为社会公民应当承担社会责任，从这个意义上讲，企业不只是商业组织，而是通过产品与服务，为顾客和人类提供高品质的健康的生活，使命超越商业利益，同时也带来了更加长久的商业利益。使命带有强烈的行业价值特点，就是通过从事这个行业的经营，通过提供最佳的产品与服务，满足社会利益的需求，促进社会的进步与和谐，这应当成为公司的责任。

首钢伊犁钢铁有限公司使命：“通过提供优质钢材产品，加速提升新疆地区新型工业化进程，造福于新疆各族人民。”这个使命包含着我们要提供优质的产品和服务，并通过我们的努力为新疆地区的经济发展做出贡献，这是一件意义十分重大事业，作为国有大型钢铁企业我们理应承担起这份责任。一方面我们有近 4000 名各民族员工，解决了 4000 多个家庭的收入和生活问题；另一方面通过我们的努力进一步加速提升了新疆地区新型工业化的进程，促进了经济发展，进而造福于新疆各族人民。

二、公司愿景

愿景是公司未来发展的目标，是团队的伟大的理想。首钢伊犁钢铁有限公

司愿景：依托首钢集团技术优势，把首钢伊犁钢铁公司打造成新疆地区提供优质建材的领军企业。这个愿景表明我们要成为提供优质建材的领军企业，而不是其他行业，我们会专注于钢铁相关行业的发展，做精做透钢铁行业这条产业链。同时发挥首钢集团在建材方面的技术优势，并把这个优势做到极致，打造新疆地区优质建材第一品牌。

三、公司核心价值观

核心价值观是指在企业的价值观体系中处于核心位置的价值观，即少数几条一般的指导原则，这些基本原则在企业中长盛不衰。首钢伊犁钢铁有限公司的核心价值追求是：真诚、共赢、创新、高效

真诚是首钢伊犁钢铁有限公司走到今天的根本原因之一，正式因为我们始终坚持用心做事，真诚待人，我们才感动我们的客户和合作伙伴，赢得了大家的尊重和信赖。公司主张待人真诚，踏踏实实做事，坦坦荡荡做人，言必信，行必果。

共赢是首钢伊犁钢的核心价值观之一。通过提供优质钢铁产品和服务，实现各利益相关者的共赢，让员工成长，让客户满意，让股东得到回报，为社会承担责任。联合就是力量，分享就是价值，共赢方能成功。

创新是首钢伊犁钢的核心价值观之一。创新要求我们冲破思维惯性的束缚，改变一切与发展要求和公司使命不相适应的观念和行为，在创新中求生存，在创新中求发展。创新使首钢赢得了过去的成就，创新必将创造首钢伊犁未来的辉煌。

高效是首钢伊犁钢的核心价值观之一。一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。高效要求我们要把握今天，分秒必争，事事用心求效率，人人进步求发展，完善公司制度流程，打造运营体系，逐步培养一支有纪律、能战斗、高效率的员工队伍。

在明确了公司的使命、愿景和核心价值观之后，公司还进一步确定了企业精神：勇立潮头、敢争第一；用人理念：敬业、担当、团队、执行；管理理念：发现问题、解决问题。这些基本价值观念的确立，在公司树立起了明确的是非标准，必将为公司的发展提供有力的支撑。

第三节 首钢伊犁钢铁制度层企业文化

企业文化凝聚人心是一个潜移默化的过程，是一项长期艰苦的工作，不是短期内就能够一蹴而就的，必须进行反复宣传培训，逐步使员工从语言的认同到思想的认同，最终落实到日常的工作、学习中。为了保证首钢伊犁钢铁有限公司企业文化建设能够有效落地，不流于形式，公司领导特别重视，专门组织编制了公司《企业文化管理手册》，明确了该手册是所有首钢伊犁人的行为准则，体现了首钢伊犁的核心价值观和理念，包含了企业文化落地的方案，是企业文化制度层文化的有效载体，是企业实现发展目标的坚实保障。

为了保证企业文化管理手册有效实行，企业文化有效落地，公司还规定了企业文化奖励制度。通过奖项的设立更好的弘扬首钢伊犁企业文化的核心价值观和理念，聚焦公司的经营业务，助力公司战略目标实现。公司企业文化奖共设立5项，分别为：感动客户奖、合理化建议奖、辛勤园丁奖、销售冠军奖、安全卫士奖，每月评选一次，每个奖项评选出一名冠军选手获得该奖，每月公布加分光荣榜，公司为每个奖项的冠军获奖者颁发奖金，奖金数额根据冠军获得者得分计算。人力资源部统计各月加分情况，年底汇总评选出各个奖项的年度大奖，公司为每个奖项的冠军获得者颁发奖金及获奖证书。

奖项的设立也是更好的弘扬和强化公司提倡的文化，这有利于公司加深员工对公司文化的进一步理解，有利于转换为员工的具体行动，感动客户奖提倡的就是给客户提供超值与惊喜的服务，让客户感动，客户主动写来书面表扬信，或者主动向副总级以上领导当面致谢；合理化建议奖鼓励的是为公司经营管理提出重大合理化建议，被公司总经理办公会采纳，使公司增收节支，效果明显；辛勤园丁奖弘扬的是通过培训，传授自己的知识技能，带出新人或者使全体员工受益，知识或技能水平明显提高；销售冠军奖倡导的是个人销售创公司最高水平，为公司带来高效益。安全卫士奖肯定的是通过个人努力，发现公司重大安全隐患并提出改进意见的，安全隐患整改措施得力的，安全事故处理得当表现突出的。

在此基础上还进一步完善了公司企业文化奖的统计确认方法，各项加分以部门为单位申报，经部门负责人审核后统一提交到人力资源部确认统计。优秀

行为要有具体的时间、事件过程、地点、人物等；如果是领导公开表扬，要有会议时间，表扬人，会议地点，表扬事件等，这种做法增强了企业文化制度的严肃性和规范性，让企业文化奖的设立更具操作性和科学性，在公司真正起到了弘扬公司优秀文化，鼓励员工践行企业文化的良好作用。

第四节 首钢伊犁钢铁行为层企业文化

首钢伊犁钢铁有限公司行为层文化主要包括两个方面，一方面是行为规范，另一方面是礼仪规范。行为规范分别针对不同级别和类型的人员制定了不同的行为规范，因为不同的层级要求也不完全一致，这样更具有针对性，具体包括高层领导者行为规范，中层管理者行为规范，基层员工行为规范，职业道德规范。

一、首钢伊犁企业文化行为规范

1、高层领导者行为规范

统揽全局：具有强烈的使命感和高度的责任心，服务党和国家的工作大局，执行政策，依法治企，致力于把企业做强做大，实现基业常青。

团结稳定：以公司的健康、持续发展为重，团结协作，不搞个人主义，不搞一言堂，民主议事，自觉维护领导集体的和谐、稳定和威信，提高决策效率。

作风民主：建立健全公司平等沟通机制，充分听取基层意见，创造首钢伊犁钢铁有限公司民主信任的氛围，使员工敢于、乐于发表自己的意见和建议。

决策科学：坚持民主集中制原则，善于听取各方意见，重视和采纳不同的观点，审慎分析内外环境，灵敏捕捉各种情报，较快较准地做出决策和行动指令。

勤政自律：模范遵守廉政规定，从严要求，廉洁自律，坚持原则，处理事情以理服人，不谋一己私利。

艰苦创业：心怀忧患意识，不断自我审视自我加压，艰苦奋斗，无私奉献，持续创业，永无止境。

务实进取：立足企业发展，既不盲目超越现实，更不落后于现实，实事求是

是，客观判断，励精图治，勇往直前。

改革求变：立足于企业的生存和发展需要，以市场为导向，善于、勇于捕捉市场机遇，改变一切与市场发展要求不符的观念、制度和行为，顺势而为，寻机而变。

2、中层管理者行为规范

廉洁奉公：廉洁自律，秉公办事，不受贿、不徇私。坚决反对以权谋私和借工作之便谋取私利的行为，忠于首钢伊犁钢铁有限公司，敢于同各种经济犯罪活动做斗争。

团结协作：团队是工作的基本形态，提倡部门之间团结合作和相互谦让，反对本位主义，服从大局，上下一心，相互支持，共同进步，不断提高工作效率。

主动沟通：在与上级、同级和下级的工作关系中，树立主动沟通的意识，开诚布公，换位思考，避免摩擦与误解，化解矛盾与冲突，共同促进企业健康发展。

勇于负责：工作求真务实，不断激励下属努力工作，持续开拓工作新局面，坚持说实话、办实事、求实效，把对上级负责与对员工负责有机统一起来。

以身作则：凡要求员工做到的事，自己首先做到；凡要求员工不做的事，自己一定不做。严于律己，率先垂范，为员工树立优秀榜样。

关爱员工：尊重员工，关心员工，欣赏员工，使员工乐于表达意见和积极参与各项工作；知人善任，任人为贤，帮助下属，促其成长。

持续创新：在尊重经验和继承传统的基础上，敢于超越常规，敢于挑战权威，在专业领域内大胆探索，深入钻研，自我超越，勇攀高峰。

高效执行：工作讲求效率，确保按时优质完成工作任务。要坚决做到下级服从上级，部门服从公司，局部服从全局。

3、基层员工行为规范

爱岗敬业：珍惜现有工作机会，发挥主人翁的精神，脚踏实地，认真完成工作任务。遵守职业道德，严守首钢伊犁钢铁有限公司的技术和商业秘密。

精益求精：高标准，严要求，恪尽职守，规范操作，不断学习，持续改进，确保工作质量。

诚信为人：真诚对待客户，坦诚对待同事，说实话，办实事，做实在人，信守承诺，以诚信取胜。

令行禁止：在工作中做到有令必行，有禁必止。公司上下，统一步调，不做有损于公司形象的事。

4、职业道德规范

热爱祖国：心怀祖国，放眼世界。积极维护国家形象和利益，不做有损于国家形象和利益的事情，为中华民族崛起提供动力，为中国经济发展贡献力量。

忠于企业：以促进公司发展为己任，恪尽职守，追求卓越，把首钢伊犁钢铁有限公司的使命、愿景和战略的实现融入到自己的理想实现当中去。

遵纪守法：遵守国际商业通行规则，遵守国家法律法规，遵守公司规章制度，严格履行本职工作，求真务实，重诺守约。

敬业奉献：无论在什么岗位上都应恪尽职守，做到首问必复，勇于承担责任；在工作中勤于学习，锲而不舍；在艰苦的环境中坚韧不拔，为首钢伊犁钢铁有限公司的发展贡献自己的力量。

二、首钢伊犁企业文化礼仪规范

首钢伊犁钢铁有限公司的礼仪规范要求为：着装得体，举止大方，语言规范，乐观开朗，相互尊重，以诚相待，热情周到，团结友爱。具体要求如下：

1、仪容仪表规范

面带笑容，保持开朗心态，有利于营造和谐、融洽的工作气氛；工作期间着装整齐、佩戴得体；男员工不留长发，女员工不化浓妆；在所有时间，服饰应整洁卫生，形象应干净清爽。

2、言谈规范

恰当称呼他人。在社交场合，应称呼对方姓氏加头衔或职称，这是对他人的尊敬。使用礼貌用语。在受到对方赞扬或帮助时应表示感谢；在打扰或妨碍到别人时，应表示歉意；在指代陌生的第三者时，应使用“那位先生”，“那位女士”等类称呼。正式交谈前的寒暄是展开话题的重要手段，寒暄时应选取大家共同感兴趣的话题，避免涉及私人问题或某些敏感话题。与他人交谈时，不宜出现插入、打断、讽刺、模仿等不礼貌行为。在交谈过程中，不宜出现过激

的言语或过分的玩笑，应合理使用行为语言以配合表达，如：微笑，点头等。尊重民族宗教信仰和风俗习惯。

3、介绍规范

接待时切忌名片随意丢放，应该把对方名片放到妥当的位置，比如放入自己的名片夹或口袋里，离开洽谈位置时应随身带走。介绍时，应将被介绍人的姓名、职位、单位、职称等介绍清楚。如：“某某经理，这位是某某公司某某部经理某某先生”。介绍时，应先将职位低者介绍给职位高者，先将主人介绍给客人，先将男士介绍给女士。介绍时，应将手心向上，五指并拢，指向被介绍者。

4、电话使用规范

接电话时使用统一用语，“您好，首钢伊犁钢铁有限公司，我是x x x。”接听电话时，须在铃响三声之内接起，使用礼貌语言。电话作为办公工具，尽量避免谈论私事。因私通话时间不宜超过3分钟，以保持线路畅通。拨打长途电话时，须遵守公司关于使用长途电话的管理办法。如果同事或当事人不在时，主动代接电话并作好记录。通话时，不宜与第三者岔话。若有重要事情与第三者应答，须按电话“HOLD（保持）”键或用手捂住话筒。电话通话完毕后，应道“再见！”，并等对方挂断电话后再轻轻放下话筒。

5、会议规范

参加会议应当提前到达会议地点，至少做到不迟到，迟到了应主动向参会人员道歉。会议要有准备，需要发表意见时讲话要简练，重点要突出，切忌一言不发或长篇大论。开会时，将呼机、手机置于静音或关闭状态，必要时，还应卸下手机电池。涉密会议请使用保密本记录。注意倾听别人的发言，不应窃窃私语或擅自离席。

6、电梯乘用规范

进入电梯时，让客人或领导先入。若是人较多，应注意用手按住电梯按钮以使所有人顺利进入。在电梯内尽量站成凹形，以方便后进入者。电梯内空间较小，一般不宜交谈。出电梯时，应让客人或领导先行，若自己站在门口而同行者又较多，则应先出电梯，按住电梯键，等候他人出来。不可在电梯内丢放垃圾。

7、吸烟规范

工作场所吸烟有规定，应按规定加以遵守。若有访客欲在办公区域吸烟，应向其说明办公区域是禁烟区，在征得对方同意后，可到会客室或吸烟室吸烟。在公共活动场合不宜吸烟。若要吸烟，看有无禁烟警示及烟缸等卫生器具，再考虑是否吸烟。在可以吸烟的场所，当有上级、长者、尊者、女士在旁边时，应先礼让和询问对方，得到允许后方可吸烟。在拜访不吸烟者时，即使对方劝请，也不宜吸烟。

8、乘车规范

对司机师傅应该和蔼客气。乘坐由司机驾驶的小轿车，后排右座为首位，左座次之，司机旁边的座位为末位；乘坐由主人驾驶的小轿车，主人旁边的位置为首位，其次是后排右座，再次是后排左座，后排中间为末位。外出乘车时请排队等候，先下后上，礼让长者、女士。

第五节 首钢伊犁钢铁物质层企业文化

一、企业形象

塑造首钢伊犁钢铁有限公司注重环保、实现清洁化生产的绿色形象，按照走新型工业化道路，大力实施可持续发展战略的要求，实现清洁化生产和清洁化管理，优化首钢伊犁钢铁有限公司的生态环境和厂容厂貌。

塑造首钢伊犁钢铁有限公司积极推进科技进步、满足用户需要的产品形象，围绕市场需要，大力进行新产品研

塑造诚实守信、文明健康的职工形象，从职工的衣着文明、语言文明等具体事情抓起，狠抓职业道德规范的落实，不断提高职工的综合素质。

二、企业标识



首钢伊犁钢铁有限公司“SG”标识从整体上看，似一个具有动感的太阳系中的行星，“S”像一个正在运转的环球卫星，紧紧围绕着一个地球形状的“G”

字。

它象征着首钢伊犁钢铁有限公司是一个特大型的企业集团，企业和产品已跨出国界。

它象征着首钢伊犁钢铁有限公司的宏伟目标是成为国际型名牌企业。

它体现着首钢伊犁钢铁有限公司全体员工团结一致，在发展中不断增添活力，弘扬“自强开放、务实创新、诚信敬业”的企业精神。

三、标识应用

图 3 首钢伊犁钢铁有限公司标识应用一

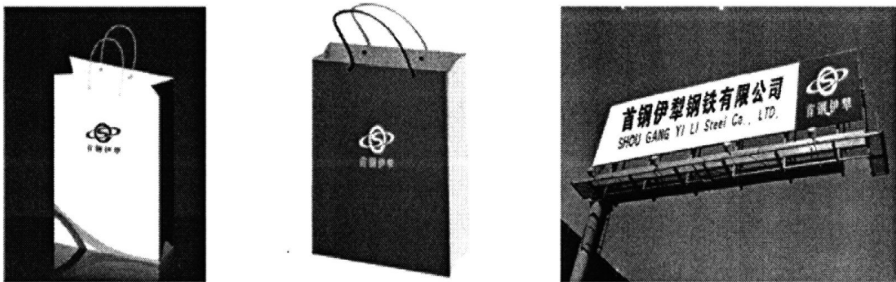
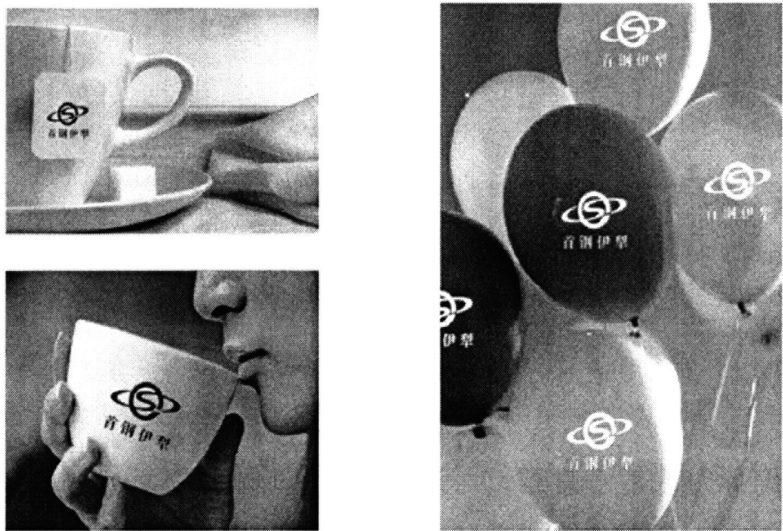


图 4 首钢伊犁钢铁有限公司标识应用二



首钢伊犁钢铁有限公司行为层文化是企业文化落地的有效载体，企业文化

只有转换为员工的日常行为规范才能够更好的在企业中落地，首钢伊犁的行为层文化中的行为规范，针对不同层级和不同类型的人员提出了不同的要求，这一点让公司行为规范更具针对性和可行性，从而更好的指导员工实践企业文化。此外还针对全体员工提出了礼仪规范的基本要求，这方面的要求和表现是公司基本职业素质的体现，直接影响员工的一言一行，是公司品牌形象的重要组成部分，我们坚信人品决定产品，人的品质决定了产品的品质。最后我们还对公司的标志应用做了统一的规范的标准，这是公司规范管理和品牌推广的要求，也是展现公司形象的有效载体。

第五章 首钢伊犁企业文化体系的实施

管理不在于知，而在于行，可以说一切管理问题背后都有文化因素，而一切文化理念都必须通过管理手段来落地。首钢伊犁钢铁企业文化落地工作是公司企业文化建设的重中之重，直接决定了企业文化建设是否有效，为此公司专门设立了企业文化奖励制度，并根据公司具体情况制定了企业文化主题月活动，从而有力的推动了企业文化的实施和落地工作。

第一节 基本原则与组织形式

首钢伊犁企业文化落地的基本原则，主要包括参与性原则、导向性原则、持久性原则、效能性原则等四个方面。

参与性原则：企业文化的建设需要全员参加，首钢伊犁的全体员工要行动起来，踊跃参与首钢伊犁文化的建设工作。

导向性原则：首钢伊犁各部门在企业文化建设和经营管理实践过程中必须始终围绕首钢伊犁的核心文化理念与解释，营造正确的企业文化舆论氛围，旗帜鲜明的奉行并宣扬企业所倡导的理念和行为，坚决果断地反对和批评不利于企业发展的思想和言行。

持久性原则：企业文化建设是个渐进而漫长的过程，首钢伊犁全体员工要有决心、有耐心、有信心，打好企业文化建设这场攻坚战。

效能性原则：首钢伊犁各部门应从实际状况出发，统筹人力、物力等因素，加强成本意识，灵活采用各种传播渠道，争取以最少的投入，取得最大的成效。

为了确保企业文化落地责任到部门到人，公司专门明确个相关人员和部门的责任，其中总经理主要负责首钢伊犁企业文化与相关制度的批准执行。人力资源部是企业文化管理的统一归口管理部门，负责首钢伊犁核心文化的建设、运行、协调、优化与监督处理，主要职责是：制定企业文化建设管理的中长期规划，指导首钢伊犁各部门开展文化工作；组织重大庆典活动、专题活动和赞助捐献等活动，利用活动宣传企业文化；负责《文化故事案例集》与《文化管理手册》的修订和维护；负责公司内部企业文化建设的评比考核工作；负责公

司刊物、宣传栏的组织和实施。

培训部具体负责企业文化的宣贯工作，主要职责包括：协助参与企业文化核心纲领的编写与制定修改工作；制定年度企业文化培训计划并组织实施；组织成立“文化讲师团”，专门负责文化的讲解培训工作，成员从首钢伊犁内部优秀员工及管理人员中选出；配合接待外来人员参观考察，并进行企业文化的介绍和宣讲。

首钢伊犁各部门负责对员工进行文化宣传、培训、监督执行等工作，是企业文化落地的直接执行者和推动者。

第二节 首钢伊犁公司文化建设案例分析：十二主题活动

文化与企业文化息息相关，可以从内心深处影响员工和客户。活动是可以体验，不是讲给大家听，不是做给大家看，而是让大家去做，去体验，是一种体验式的管理教练方法。方案不是策划书、不是文章、不是建议，而是可以供大家使用的流程和工具。文化活动方案的意义是简单的道理大家都懂，却不是人人都可以做到，只有不断体验，才有内心震撼，才能形成文化。文化活动背后的文化意义是可以传承优秀文化职业文化活动方案可以导入优秀的职业文化，同一主题下不同方案的组合可以让优秀的文化得以在企业落地生根，让企业具备健康发展的必备文化。

此外我们要正确的理解文化活动方案。文化活动方案不会影响公司经营，因为这就是公司经营的一部份；文化活动方案要根据企业的实际情况，有针对性的增减，关键是对企业有用；可以一个月一个主题，也可以两个月一个主题，企业根据情况确定。文化活动方案做了能够马上见效，但是需要长期坚持才能成为文化传统。文化活动方案不是这个月就搞这个活动，其它月份就不做了，管理是日常活动，文化是长年工作，强调月份只是突出这个主题，比如客户价值与人才成长是企业永恒的主题。总之文化活动方案最大的好处就是可以根据计划提前准备，有准备的活动效率才会高，效果才会好。

通过企业文化的实施，首钢伊犁钢铁公司在统一班子思想的基础上，调整了领导班子，形成了合力。在新的价值观念指导下，调整了公司考核分配机制，

极大的调动了员工的积极性，员工的归属感大大增强，员工的流动率大幅度下降。通过开展文化主题活动，公司管理效率大幅度提升，成本有了较大幅度的下降，在面临钢铁行业全行业不景气的背景下，公司实现了近2个亿的利润，使公司在首钢集团内成为规模效益和企业的投资回报率最好的企业。

表 1：首钢伊犁钢铁有限公司文化十二主题活动方案一

序号	文化主题	组织部门	文化活动	工具与方法
一	人才主题月	人 力 资 源 部 门	1、人力资源规划与招聘	制定员工需求计划， 拓展招聘渠道
			2、新员工入职仪式	入职誓词与流程
			3、员工个人战略宣讲会	个人战略模板
			4、师徒拜师仪式	拜师仪式流程
			5、知音卡活动	知音卡
二	营销主题月	市 场 销 售 管 理 部 门	1、 营销策划方案大赛	策划大赛活动方案
			2、销售冠军 PK 擂台赛，建立《福布斯财富排行榜》	福布斯排行榜模板
			3、《公司奥运比赛》活动	《公司奥运比赛》
三	环境主题月	行 政 管 理 部 门	1、办公区文化布置	环境系统工具
			2、公司环境与生产环境管理	5S 管理深化
			3、员工服装与星级授勋	员工星级制度
			4、团队职业化训练营	培训大纲
四	客户服务主题月	客 户 服 务 管 理 部 门	1、邀请客户参观公司活动	客户参观流程
			2、“牵手行动”技术与销售人员一同拜访客户活动	
			3、客户价值主题分享会	分享会系统工具
			4、“上帝的声音”客户投诉案例展	
五	安全主题月	技术、生产 等 部 门	1、安全生产自查活动	
			2、安全改进评比	
			3、安全生产知识竞赛	
六	创新主题月	技术部，生 产 部 管 理 部 门	1、新产品下线仪式	新品上市仪式流程
			2、新技术、新工艺研讨会与创新奖颁奖	
			3、“提高质量“合理化建议评比活动；	创新奖词
			4、状元杯” 岗位技能比赛	

表 2：首钢伊犁钢铁有限公司文化十二主题活动方案二

序号	文化主题	组织部门	文化活动	工具与方法
七	领导主题月	人力资源 管理部门	1、 中层管理分享会、项目经理工 作方法交流会，部门经理工作方法 研讨会，评选优秀领导	分享会系统工具
			2、 中层领导力训练营	培训大纲
			3、最佳师徒评比活动	
八	成本主题月	生产部和 行政管理 部门	1、“节能降耗，降低成本”合理化 建议评比活动	
			2、公司浪费现象曝光展览会	
九	制度主题月	制度管理 部门	1、“流程大师”评比活动	
			2、公司“企业法庭”	企业法庭流程
			3、新制度讲解会	
十	庆典主题月	行政管理 部门	1、公司历史成就展览,或者发行《公 司周年纪念画册》、《文化故事集》 等典藏。	
			2、公司周年庆典活动	
			3、开展志愿者活动,或者其他公益 活动	
十一	决战主题月	市场销售 管理部门	1、 决战动员会	奥运竞赛模板
			2、 业绩战报	短信平台软件
十二	战略启动主 题月	行政管理 和企业管 理部门	1、公司年度经营分析会	年度经营分析会流 程与工具
			2、公司年会	年会流程
			(1) 总裁：战略动员（上年度工作 总结，新一年战略动员）	
			(2) 中高管接受聘用证书,并做年 度目标承诺	
			(3) 文艺联欢晚会（穿插：1、感 恩卡活动,2、年度人物颁奖典礼活 动；3、年度十大新闻评比揭晓）	感恩卡与流程、颁奖 词模板
			(4) 为年度目标而战—全员执行力 培训	培训大纲

第六章 结论

本文在查阅大量企业文化理论和有关钢铁行业文献的基础上,通过对钢铁产业发展状况和首钢伊犁钢铁有限公司进行深入细致的实地调研,客观分析了公司的企业文化历史和现状,提出了首钢伊犁钢铁有限公司企业文化建设体系,提出了企业文化落地的方案。得出以下结论:

企业文化建设是影响企业发展的重要因素,已越来越多的企业重视和建设公司的企业文化,加强企业文化建设已成为公司获得持久竞争优势的有力武器,当前,我国钢铁行业正面临着新一轮的调整,机遇与挑战并存,首钢伊犁钢铁有限公司应通过企业文化建设转变观念,聚焦公司发展战略,服务公司生产经营,抓住有利时机不断发展壮大。

本文以企业文化建设的理论研究为切入点。研究了企业文化的相关理论,分析我国钢铁行业企业文化建设的不足,并结合首钢伊犁钢铁有限公司未来的发展战略搭建公司的企业文化体系,主要包括企业文化理念体系、行为体系、礼仪规范和视觉体系四部分内容。

首钢伊犁钢铁有限公司使命是通过提供优质钢材产品,加速提升新疆地区新型工业化进程,造福于新疆各族人民。首钢伊犁钢铁有限公司的愿景为依托首钢集团技术优势,把首钢伊犁钢铁公司打造成新疆地区提供优质建材的领军企业。首钢伊犁钢铁有限公司的核心价值追求:真诚、共赢、创新、高效。首钢伊犁钢铁有限公司的企业精神:勇立潮头、敢争第一。首钢伊犁钢铁有限公司的用人理念:敬业、担当、团队、执行。首钢伊犁钢铁有限公司的管理理念:发现问题、解决问题。此外还明确了公司的行为体系和礼仪规范,视觉体系规范了公司的企业标识和标识的基本应用方案,最后明确了企业文化问题必须通过管理手段来落地,采取文化十二主题活动,并最终服务于公司的经营管理。

由于时间的限制及作者理论实践水平的不足,有些问题的论述和研究还不太深入,首钢伊犁钢铁有限公司企业文化建设的效果还未完全显现,需进一步研究探索 and 不断实践,通过企业文化建设的不断深入查找和修正不足。

参考文献

- [1] 威廉·大内. Z 理论—美国企业界怎样迎接日本的挑战[M]. 孙耀君. 北京: 中国社会科学出版社, 1984. 1921
- [2] 特雷斯·迪尔、阿伦·肯尼迪. 企业文化—现代企业精神支柱[M]. 唐铁军. 上海: 上海科学技术文献出版社, 1989. 13-14
- [3] 爱德加·H·沙因. 企业文化与领导[M]. 曾中. 北京: 中国友谊出版公司, 1989. 21
- [4] 玛丽·凯·阿什. 用人之道[M]. 陈今森. 北京: 华夏出版社, 1997. 28-40
- [5] 彼得·圣吉. 学习型组织理论[M]. 陈今池. 北京: 企业管理出版社, 2003. 67-70
- [6] 松下幸之助. 实践经营哲学[M]. 叶永青. 北京: 经理管理出版社, 2003. 124-140
- [7] 迈克尔·海默. 企业再造工程[M]. 余凯成. 北京: 中信出版社, 2003. 14-24
- [8] 李晓燕. 企业文化建设浅谈[J]. 科技情报开发与经济, 2008(5): 179-180
- [9] 陆林森. 企业文化要找准着力点[J]. 中国邮政, 2008(4): 45
- [10] 周德富. 以人为本, 强化企业文化建设[J]. 云南冶金, 2008(1): 66-68
- [11] 杨建党. 还原真正的企业文化[[J]. 政工研究动态, 2008(7): 29-30
- [12] 徐耀强. 企业文化的管理功能与优化路径[[J]. 中国电力企业管理, 2008(7): 64-65
- [13] 吴柏林. 公司文化管理[M]. 广东经济出版社, 2007
- [14] 赵建平. 企业文化—管理的灵魂[M]. 中国石化出版社, 2005
- [15] 王璞, 武陵. 企业文化咨询实务[M]. 北京: 中信出版社, 2003
- [16] 张成. 中国企业文化研究会编[M]. 企业文化简明手册. 北京: 企业管理出版社, 2002
- [17] 刘光明. 企业文化(第三版)[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002
- [18] 林帆. 现代企业文化的新趋势[J]. 工业企业管理, 2006(2): 112-113
- [19] 孟庆俊. 当代中国企业文化特征辨析[J]. 中外企业文化, 2006(4): 17-18
- [20] Charles B. Osburn. Corporate culture and the individual in perspective[J]. Advances in Library Administration and Organization, 2008(2): 41-70
- [21] MDavid Y Choi, Edmund R. Gray. Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? [J]. Business Horizons, 2008(7): 341-352

- [22] CHIP JARNAGIN, JOHN W SLOCUM Jr. Creating Corporate Cultures rough Mythopoetic Leadership[J].Organizational Dynamics, 2007(3): 288-302
- [23] Robert M.PRICE. Infusing. Innovation into Corporate culture[J].Organizational Dynamics.2007(3): 320-328
- [24] Mary Leigh Morbey. Killing a culture softly: Corporate partnership with a Russian museum[J].Museum Management and Curatorship, 2006(12): 267-282
- [25] Kerry-Lynn Thomson, Rossouw von Solms, Lynette Louw. Cultivating an organizational information security culture[J].Computer Fraud & Security, 2006(10): 711