

学校代码: 10052
学 号: S04100

中央民族大学

硕 士 学 位 论 文

首钢企业文化研究

姓 名: 张新颖
指导教师: 孙燕一
院系(部所): 管理学院
专 业: 企业管理
完成日期: 2007.03.25

摘要

企业文化是企业与生俱有、不断发展变化的，指导与约束企业整体以及员工行为的价值理念。在知识经济时代，企业文化建设对企业发展、经营业绩所起的作用越来越显著，企业文化对形成企业内部凝聚力和外部竞争力所起的作用，也越来越受到人们的重视。人们开始用战略的目光来审视文化。企业文化是企业的重要战略资源，企业文化决定了企业的战略选择、战略谋略。当企业战略与企业文化相匹配时，自觉的文化将构成强大的核心竞争力，推进企业的发展，使其具有长期的竞争优势；当企业战略与现有的企业文化相背离时，文化的“抗性”便显现出来，阻碍、破坏企业战略的贯彻执行，最终使企业在竞争中失败。研究企业文化的关键在于促使文化这种内在的价值理念更加直接、明晰地凸显出来，用以结合企业的生存与发展环境，判断与企业战略发展的符合性，从而推动企业文化与战略发展目标之间的相互磨合与调整，最终促进企业战略的有效实施，使企业走上可持续性发展的健康之路。

首钢集团是有着85年历史的，以钢铁产业为主，兼营电子、建筑、房地产等多种行业的大型国有企业集团。作为我国历史悠久的特大型国有企业，在长期的发展过程中，首钢集团形成了具有其自身特色的优秀企业文化。但同时，由于受计划经济和传统民族文化的负面影响，首钢也存在一些与市场经济不协调的文化。在这个经济全球化的时代，国内外钢铁行业的激烈竞争以及首钢正在实施的搬迁调整工作给它的发展带来了巨大挑战。可以说，现阶段首钢正处于一个关键的战略转型期和调整期。那么，首钢目前的企业文化是否与其发展战略相适应？这是本文要解决的问题。

本文的安排如下：第一章对企业文化理论进行了阐述，包括企业文化的起源、内涵和一般构成、企业文化的功能、企业文化和企业战略的关系分析等内容；第二章对首钢的历史及其企业文化发展过程进行了回顾，并对首钢的企业文化优点和局限性进行了总结和分析，指出了首钢在发展过程中不但形成了一些促进企业发展的优秀企业文化，同时也存在一些落后的文化；第三章，文章阐述了首钢目前所处的发展环境以及其所面临的机遇与挑战，针对其目前所制定的发展战略，分析了首钢滞后的企业文化与其发展战略的不相适应性，指出了

首钢目前的企业文化在某些方面制约了首钢发展战略的实施；第四章，针对首钢原有的文化难以适应集团新的战略发展需要的情况，本文对首钢应如何变革现有企业文化来适应战略发展需要提出了一些自己的建议，并指出首钢应该建立起科学的、以战略为导向的企业文化管理体系。

关键词：首钢，企业文化，战略

ABSTRACT

Time is currently in the knowledge economy, the building of corporate culture plays an increasing role in business development and business performance. Also its functions to build up the interior agglomeration and enhance the exterior competence are getting more and more concerns. Corporate culture is an important strategic resource of enterprises, which may determine the selection of enterprise's strategy. The key to study corporate culture is to highlight the enterprises' inherent value concept, combine with the surviving and development environment of the enterprise, estimate culture's compatibility to business strategy so as to improve the adjustment and integration of corporate culture and strategic development goal, promote the effective implementation of the business strategy, and finally make the enterprises on the way to sustainable development.

China Shougang Group, with a history of more than 80 years, is a large-scale multi-industry, transnational state-owned enterprise group, mainly engaged in steel and iron production. As one of the largest state-owned enterprise group in China, Shougang Group has formed its own characteristic corporate culture in the long-term developing process. In the period of economical globalization, the furious competition in overseas and domestic steel and iron industry, as well as the implementation of current relocation work, all bring the huge challenge to Shougang's development. In other words, Shougang is now being in an essential period of strategic transition and strategic adjustment. Then, whether its present corporate culture is consistent with its developmental strategy? This is the question that this article needs to solve.

Key word: Shougang Group, corporate culture, strategy

引言

“成功战略+优秀文化=卓越生产力”是 21 世纪企业管理的行为指南。企业文化作为一种现代管理理念,起源于 20 世纪的七八十年代。随后企业文化概念被引入中国,受到我国学术界和企业界的高度重视。企业文化作为一种现代管理理念给现代企业管理注入了活力,给企业带来有形的和无形的、经济的和社会的效益。建设先进的企业文化成了促进企业经营业绩和经济增长的有效手段和精神动力,是现代企业在激烈的竞争中赢得优势的重要途径。

在知识经济时代,企业文化建设对企业发展、经营业绩所起的作用越来越显著,企业文化对形成企业内部凝聚力和外部竞争力所起的作用,也越来越受到人们的重视。人们开始用战略的目光来审视文化,并进入了文化战略竞争阶段。企业文化是企业的重要战略资源,企业文化决定了企业的战略选择、战略谋略。当企业战略与企业文化相匹配时,自觉的文化将构成强大的核心竞争力,推进企业的发展,使其具有长期的竞争优势。当企业战略与现有的企业文化相背离时,文化的“抗性”便显现出来,阻碍、破坏企业战略的贯彻执行,最终使企业在竞争中失败。因此,企业在经营管理过程中处理好企业文化与战略的关系就尤为重要。

首钢集团是有着 85 年历史的,以钢铁产业为主,兼营电子、建筑、房地产等多种行业的大型国有企业集团。作为我国历史悠久的特大型国有企业,在长期的发展过程中,首钢集团形成了它具有自身特色的企业文化。进入二十一世纪以来,首钢正面临着空前的考验和挑战。一是经济全球化的挑战。经济全球化意味着市场全球化,首钢的竞争对手不仅是国内的同行,更要直接面对世界级跨国公司的激烈竞争。二是国内市场的挑战。改革以来,国内市场发生巨大变化。钢铁市场已经供大于求,市场的需求由数量转变为品种、质量和服务,供需之间结构性的矛盾日益突出。另外,国内一些重点骨干企业近几年加大了技术改造和结构调整的力度,竞争能力迅速提高,外资企业,民营企业也已经大量进入钢铁行业,这些都使得首钢的生存条件愈加严峻。三是北京发展战略对首钢的考验。首钢地处首都北京,北京市的发展战略对首钢提出了特殊的要求和挑战。作为身处北京的首钢必须服从和服务于北京发展战略的要求。首钢目前正处于关键的战略转型和调整时期。作为一个在旧体制中成长起来的传统的国有企业,首钢在长期的发展过程中形成了很多优秀的文化传统,这些文化传统在很大程度上促进了企业的进步和发展。但同时,我们也应该看到,一些落后的企业文化特点也在制约和阻碍着首钢的前进步步。首先我们先来了解一下企业文化。

第一章 关于企业文化

第一节 企业文化的起源

企业文化作为一种管理理念和管理模式，是近几十年才被提出的，但作为一种历史现象，却很早就伴随着企业经济活动的存在而存在了。

企业文化的研究热潮的兴起源于日本对美国的经济挑战和随后的美国学术界对日本崛起的研究过程。在 20 世纪 70 年代，日本经济的持续和强劲的发展令整个国际社会惊叹不已。日本经济的强劲发展对世界头号经济强国美国形成了强力冲击，从而引起了当时美国的一些学者的美日比较管理学的研究热潮。

第二次世界大战后，伴随着第三次科技革命的到来，使得企业面临的市场环境更为复杂和多变。特别是在 20 世纪的 70 年代以后，国际范围的经济竞争异常激烈，在世界性石油危机的影响下，美国经济的增长速度逐渐放慢，随之而来的是通货膨胀、出口贸易额的下降，以及财政赤字的持续上升。与此同时，并不出产石油的日本虽然也受到了石油危机的冲击，但是其经济却仍保持以每年 5% 的速度持续增长。到 1973 年，日本的国民生产总值从 1895 年的 40 亿美元一跃为 4092 亿美元，成为世界上仅次于美国的第二经济大国。1980 年，日本的投资率和国民生产总值的增长率比美国高出了一倍，日本企业正在快速地取代美国企业在世界上的霸主地位。在激烈竞争中美国企业被迫退出的国际市场大部分被日本企业占据，如美国的汽车、摩托车、船舶、钢铁、家电等生产与销售，均受到了日本企业的严重冲击和威胁。

日本是个土地面积狭小，资源贫乏的岛国，同时也是第二次世界大战的战败国。日本国地少人稠，资源贫乏。在二战之后，日本的本土工业设施基本被摧毁，国家百业凋敝，既没有像俄国、美国和中国那样辽阔的国土和丰富的资源，也没有像美国和欧洲一些发达国家那样先进的现代科学技术。在这种条件下，日本从 20 世纪 50 年代开始引进美国的现代管理方法，到了 60 年代就开始实现了经济起飞，前后只用了不足 20 年的时间，就令人难以置信的实现了日本的经济崛起。进入 20 世纪的 80 年代以来，日本更是已经作为一种超级经济力量出现于国际舞台，经济发展势头咄咄逼人，创造了世界经济发展史上的奇迹。这不能不让人们对此惊奇和疑惑。

日本的经济奇迹震惊了世界，也震惊了美国。美国的管理学者们纷纷将目光转向了日本，探讨和研究美国在经济发展上输给日本的缘由。这些美国的管理学者们提出了一个问题：从历史上来看，日本的企业管是向美国师法的，那么日

本后来居上的原因是什么？日本的企业管理成功的奥秘是什么？为了研究这些问题，20世纪70年代末到80年代初，大批的美国学者，不仅有管理学者，而且有社会学和心理学等诸多学科的学者们远渡重洋赴日本进行实地的考察和研究，掀起了美日比较管理学的研究热潮。

当时，美国学者对日本考察研究的兴趣主要在企业管理方面，学者们对美日两国的不同的企业管理模式进行了全面的比较和研究。他们在研究，特别是在实地考察了日本的企业之后，发现日本的企业与美国的企业之间的一个最大差别是日本企业的员工所具有的“爱厂如家”的思想，这是美国企业员工所缺乏的。这证明美日两国不同管理模式的背后是二者之间的文化差异，由此美国学者又把注意力集中在两国之间在文化方面的差异的比较研究方面，并且随之获得了重大的发现。

美国学者研究日本企业管理的最大收获，是发现了文化力是推动经济、推动企业发展的原动力。美国的企业家和管理学者在考察和研究日本经济腾飞的现象之后。得出的结论是：日本创建并充分运用了自己独特的企业文化，这种企业文化使得日本企业顺应了当时的国际和国内社会环境，在企业内部形成了巨大的凝聚力，从而创造出强大的企业竞争力。企业文化的研究，从此在美国成为热门话题。在美国的企业文化研究的热潮之初，美国哈佛大学伏格尔教授的代表作《日本名列第一》的影响很大。从此关于美日两国管理的比较研究方面的论著层出不穷，重要的代表性著述有美国斯坦福大学帕斯卡尔和哈佛大学阿索斯西教授合著的《日本企业管理艺术》、美籍日本人威廉·大内所著《Z理论—美国企业如何迎接日本的挑战》等。

第二节 企业文化的内容

一、企业文化的定义

彼得·德鲁克曾指出：管理以文化为基础。他在1974年出版的《管理——任务、责任、实践》一书指出：管理并不是同文化无关的，即并不是自然世界的一个部分。管理是一种社会职能，因而既要承担社会责任，又要植根于文化之中。管理虽然是一门学科——一种系统化的并到处适用的知识——但同时也是一种“文化”。它不是一种超于价值的科学。管理是一种社会职能并植根于一种文化（一个社会），一种价值传统、习惯和信念之中，植根于政府制度和社会制度之中。管理受到而且应该受到文化的影响；另一方面管理和管理人员又影响文化和社会的形成。企业管理的风格、模式和差异，是由许多因素造成的，但文化背景是其最基

本的要素之一。

一般认为，企业文化理论产生的标志性著作是美国管理学家阿伦·肯尼迪(Allen A Kennedy)和特伦斯·迪尔(Terrence E Deal)合著的《文化—企业在生活中的礼仪》(Corporate Cultures—The Rites and Rituals Of Corporate Cultures)，该书于1982年出版。该书被称为文化理论诞生的最具标志性的著作。作者在该书中以生动的文笔和大量的典型事例，探索了美国出色企业成功原因。他们认为，美国任何一个成功的企业背后，必然有一套强劲有力的文化。这是企业取得成功的新“金科玉律”。^①很有说服力地分析了文化的核心价值观和要素，提示了许多有名的大公司取得成功的“秘诀”所在。在充分论述美国的企业文化的内容和作用的同时，他们在书中着重指出，人是管理中最为宝贵的资源，管理人的最有效的方式就是通过文化的象征和暗示作用，用企业价值观引导人的行为朝着有利于实现企业目标的方向前进。

但是不同的管理学家对文化有着不同的认识和表达。有人对企业文化的定义作过统计，共有180多种，几乎每一个管理学家和企业文化学家都有自己的定义。除了上述概念外，以下定义极具典型定义的：

- (1) 员工做出不同凡响的贡献，从而也就产生有高度价值的目标感，这种目标感来自对生产、产品的热爱、以及提高质量、服务的愿望和鼓励革新，以及对每个人的贡献给予承认和荣誉，这就是企业文化。^②
- (2) 企业文化是指一个企业中各个部门，至少是高层管理者们所共同拥有的那些价值观念和经营实践。——是指企业中一个分部的各个职能部门或他处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。^③
- (3) 企业文化是进取、守势、灵活性、即确定活动、意见和行为模式的价值观。^④
- (4) 企业文化是为一个企业所信奉的主要价值观，是一簇含义深远的价值观、神话、英雄人物标志的凝聚。^⑤
- (5) 企业文化是指导企业制定员工和顾客政策的宗旨。^⑥
- (8) 企业文化是在企业中寻求生存的竞争“原则”，是新员工要被企业所录用

^①阿伦·肯尼迪、特伦斯·迪尔：《西方公司文化》中国对外翻译出版公司1987

^②彼德斯·沃特曼：《追求卓越—美国优秀公司管理经验》，华夏出版社，1982年

^③约翰·P·科特、詹姆斯·L·赫斯克特：《企业文化与经营业绩》，华夏出版社，1997.6

^④威廉·大内：《z理论》[M]。北京：中国社会科学出版社，1981。

^⑤泰伦斯·狄尔，爱伦·肯尼迪：企业文化[M]。香港：长河出版社，1983

^⑥查理·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯，1981，《日本企业管理艺术》

必须掌握的“内在规则。”^①

- (6) 企业文化是企业内通过物体布局所传达的感觉或气氛,以及企业成员与顾客或其他外界成员交往的方式。(塔格尤尔·利特温,1968)
- (7) 企业文化就是传统气氛构成的公司文化,它意味着公司的价值观,诸如进取、守势或是灵活—这些构成公司员工活力、意见和行为的规范。管理人员身体力行,把这些规范给员工并代代相传。(威廉·大内)
- (8) 企业文化就是在一个企业中合成的某种文化观念和传统,共同的价值准则、道德规范和生活信息,将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下,汇集到一个共同方向。(管维立)
- (9) 企业文化是经济意义和文化意义的混合,即指在企业界形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生了文化的影响。它不是指知识修养而是指人对知识的态度:不是利润,而是对利润的心理;不是人际关系;而是人际关系的所体现的处世为人的哲学。企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西。它是企业的美德所在。^②
- (10) 企业文化是指企业组织的基本信息,基本价值观和对企业内外环境的基本看法,是由企业的全体成员共同遵守和信仰的行为规范和价值体系,是指导人们从事工作的哲学观念。(陈炳富、李非)
- (11) 企业文化是在一定的社会历史条件下,企业生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、企业精神、价值规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等。其中价值观是企业文化的核心。(潘肖,萧勇)

综上所述,我们可以对企业文化的本质及其与其他文化的区别加以界定:企业文化是一种从事经济活动的组织中形成的组织文化。它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所共同认可。

总而言之,企业文化有广义和狭义之分,广义的企业文化是指企业的物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和;狭义的文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

二、企业文化的特点

(一) 企业文化是一种亚文化。

^①沙因,企业文化与领导(中译本)[M].北京:中国友谊出版公司,1989

^②许宏.企业管理新谋略—中美日比较与C经理的述评[M].长沙:湖南文艺出版社,1986

企业文化是一种植根于社会文化与民族文化土壤之中的一种亚文化。但是，企业文化不同于一般的社会文化和民族文化，企业文化仅仅是一种“管理文化”，是囿于企业内部管理范畴的一种管理文化，并且每一个企业的文化都具有自己的特有的企业特色。企业文化通过企业生产经营的物质基础和生产经营的产品及服务，不仅反映出企业的生产经营特色、组织特色和管理特色等，更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范。

（二）企业文化的软约束性。

企业文化所包含的共同理想、价值观念和行为规范是作为一个群体心理定势及氛围存在于企业职工中，职工会自觉按企业的共同价值观念及行为规范去从事工作、学习和生活。企业文化之所以对企业经营管理起作用，是依靠其对职工的熏陶、感染和诱导，使企业职工产生对企业目标、行为规范及价值观念的“认同感”，自觉地按照企业的共同价值观念及行为规范去工作。企业文化是非强制性，它对职工有规范和约束的作用，而这种约束是一种软约束。企业文化不是强制人们遵守各种硬性的规章制度和纪律，而是强调文化上的认同，强调人的自主意识和主动性，通过启发人的自觉意识达到企业员工的自控和自律。

（三）企业文化的可塑性。

企业文化是一个有生命的有机体，先天的素质、历史的积累、后天的营养和现实的环境等多重因素都会对它产生影响。虽然企业文化一旦形成，就成为企业发展的灵魂，会长期在企业中发挥作用。但这种稳定性是相对的，企业文化并不是固定不变的，它在各个不同的历史时期有着不同的内容。根据企业内外经济条件和社会文化的发展变化，企业文化也应不断得到调整、完善和升华。

（四）企业文化的独特性。

由于不同的企业的行业性质的不同，经营环境的不同，历史特点的不同，经营特点的不同，产品特点的不同，以及企业领导人的思想理念的不同，每个企业的文化都有其区别于其他企业的独特之处。可以说没有两家企业具有完全相同的企业文化。这是由企业生存的社会、经济、地理等外部环境，以及企业所处行业的特殊性、自身经营管理特点、企业家的个人风范和员工的整体素质等内在条件共同决定的。

（五）企业文化的共性。

由于企业文化是一种植根于社会文化土壤之中的个性文化，所以在同一社会环境中的企业文化往往具有一种文化的共性。这种共性体现了共同的文化环境的特点和价值观，渗透着共同的人类文明的意识，从而形成企业文化个性特点上企业文化的共性。

三、企业文化的结构

典型的企业文化构成理论把企业文化分成三个层面，如图 1-1：

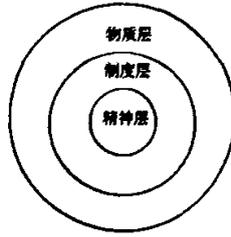


图 1-1

企业文化的物质层也叫企业的物质文化，它是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。企业生产的产品和提供的服务是企业生产经营的结果，它是企业物质文化的首要结果。其次是企业创造的生产环境、企业建筑、企业广告、产品包装与设计等，它们都是企业物质文化的主要内容。

企业文化的制度层又叫企业的制度文化，主要包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度等。企业制度文化是企业文化的重要组成部分，制度文化是一定精神文化的产物，它必须适应精神文化的要求。

企业文化的精神层又叫企业的精神文化，相对于企业物质文化和制度文化来说，企业精神文化是一种更深层次的文化现象，在整个企业文化系统中，它处于核心的位置。企业精神文化是指企业在生产经营过程中，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。它包括企业精神、企业经营哲学、企业道德、企业的价值观念等内容。企业文化的精神层是企业意识形态的综合。它是企业物质文化、制度文化的基础，是企业的上层建筑。

第三节企业文化的作用

在现代企业管理中，企业文化作为一种管理的文化，其作用日益为人们所认识和重视。

一、企业文化的导向作用

企业文化的最重要的作用就是它的导向作用。企业文化为企业员工明确了企业的经营管理的价值观念、经营管理信念和基本理念，从而使得企业员工明确了企业的追求目标和是非观念。中国海尔的追求卓越，为员工树立了敢为天下先的竞争意志和目标，海尔的客户第一、市场第一和质量第一的经营理念，为员工的工作指明了方向。

二、企业文化的凝聚作用

企业文化的价值观和基本经营管理理念，是得到了企业多数员工认可和接受的基本信念和思想，因此，也就成为员工共同的思想与行为的基础，成为员工团结合作的基础。从而成为企业凝聚员工队伍，实现企业员工与企业同一化的基础。在企业文化的基础上，企业的员工成为志同道合的同志，成为协力奋斗的团队成员，成为对企业忠诚的一员。

三、企业文化的激励作用

企业文化的激励作用，体现在企业文化的价值观和信念对员工的鼓舞作用。人们在工作中不仅需要物质的激励，也同样需要精神的激励和信念的支持。在企业文化的激励下，员工明确了工作的价值和信念，明确了努力方向，有了志同道合的同志，这本身就是一种巨大的精神激励。正是在企业文化的激励下，企业精神成为企业员工的精神支柱，融入员工的思想之中，成为这些企业员工的工作动力的来源。

四、企业文化的教育作用

企业文化本身就是企业精神与经营管理思想的教材。作为企业精神与经营管理思想的教材，企业文化为企业所有员工学习和掌握企业精神，掌握企业的价值观、是非观和经营管理思想，以及行为方式提供了系统化的资料。这本资料不仅存在于企业的企业文化手册之中，而且存在于企业的形象中，企业员工的思想方式与行为方式上，为所有新的员工提供了学习的内容和对象。

五、企业文化的规范作用

企业文化，作为企业所有员工的共同的思想基础和行为规范，对员工的行为方式和价值取向，以及思想方式都起到了一种规范的作用。但是，企业文化的规范作用不同于制度的强制性规范方式，企业文化是以一种潜移默化和自觉自愿的方式规范着所有员工的思想与行为方式。由于企业文化对企业员工的思想与行为的规范方式是建立在自觉自愿基础上的，所以可以达到比制度性的规范方式更好的效果。

六、企业文化的传承作用

作为一种文化现象，企业文化是企业价值观的载体，是企业经营管理思想的载体，是企业作风的载体，是企业精神的载体。可以通过企业的一代代的员工的言行将企业的文化传递下去，将企业的思想观念，精神作风传递下去，从而成为企业的一种文化传统，成为支撑企业的精神财富。

七、企业文化的形象作用

企业文化是企业的经营管理思想的载体，她体现了企业本身的精神和信念。

对外，企业的企业文化就代表了企业的经营管理理念，代表了企业的精神，代表了企业自身。因此，企业的文化塑造了企业的形象。

优秀的企业文化，对企业的形象塑造作用是十分明显的，也是十分重要的。中国海尔公司的企业文化，美国惠普公司的企业文化，以及日本索尼公司的企业文化，都通过企业的企业文化将企业的经营管理思想和信念为世人所知晓，在世人面前成功地塑造了企业的形象，达到了良好的宣传效果。

第四节 企业文化与企业战略的关系

企业文化与企业战略看似两个不相关的概念，但其间却有着十分密切的内在的联系。^①（如图1-2）

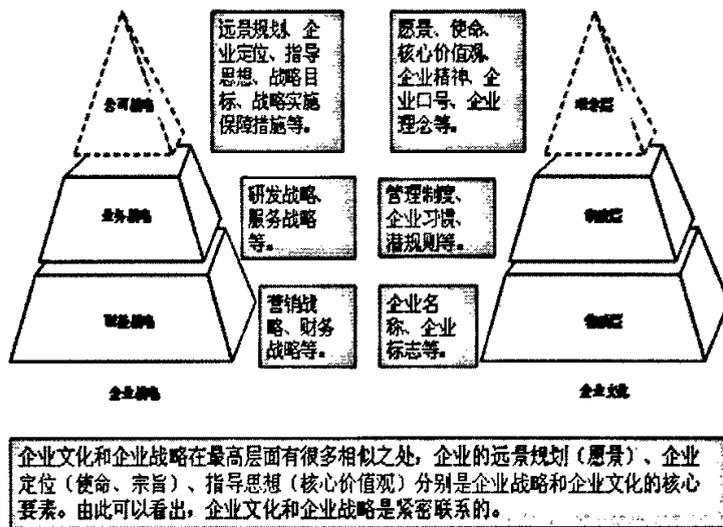


图 1-2

企业文化是人性的，企业战略是理性的。由于战略是由人来制定与执行的，所以企业战略与企业文化的结合是企业战略成功的基础。企业文化通过企业经营理论决定着企业战略的制定和经营模式的选择，决定着企业战略的实施基础。而企业战略的实施过程又会促进和影响企业文化的发展和创新。

一、企业文化是企业战略规划 and 实施的基石

企业是“人”这一最关键的生产力的集合，这个集合形成了企业的整体素质，也使企业文化具有了根本上的理念取向和整体上的现实意义。企业文化体现了企业的核心价值观念，规定了人们的基本思维模式和行为模式，是企业生存和发展的理念，是用于支撑和调节企业价值链并始终处于支配地位的主观有机体。

^①来源于 <http://beibaoke.bidblog.cn/archives/2006/1132.html>，倪仕水，《给虎添翼——企业文化如何有效配合企业战略转型》

企业战略是企业为达成其最终价值取向进行的刻意谋划，受到企业经营理念的制约。因此，企业文化作为企业战略进行规划和实施的基础，企业战略的研究、规划与实施必须与企业文化的塑造和提升并重。

二、企业文化是企业战略成功实施的关键因素

每一个企业在发展过程中，不管规模大小，都会逐渐形成企业自己独特的价值观、道德观，从而形成一种企业内在的精神，使之推动企业发展壮大，实现企业的战略目标。企业战略制定以后，需要全体成员积极有效的贯彻实施，正是企业文化具有导向、凝聚、激励、塑造、推动等作用，激发了员工的热情，统一了企业全体成员的意志及欲望，为实现企业的目标而努力奋斗，从而使企业战略得到有效地贯彻和实施。因此，企业文化是企业战略成功实施的关键因素。

三、企业文化与企业战略必须相互适应和相互协调。

企业文化的优劣在于对企业发展的作用。不同的企业由于其所处的发展阶段、市场环境及行业属性的不同，所适用的企业文化也不一定相同。企业文化一定要与企业战略相匹配。当战略制定之后，企业文化应该随着新战略而调整。但是，由于企业文化作为一种上层意识建筑，具有滞后性和惯性，要对企业文化进行变革难度很大。因此，从战略实施的角度来看，企业文化既可以成为实施企业战略的动力，也可能成为企业战略实施的阻力。在战略管理的过程中，企业内部新旧文化的更替和协调是战略实施获得成功的保证。

从企业文化与企业战略的关联性角度分析可将企业文化划分为三种不同的形态：一是战略导向型企业文化。即企业文化服务于企业战略，企业员工的价值理念、行为准则等符合企业战略的要求，进而生产关系适应了生产力发展的需要，促进企业较快地发展。二是战略制约型企业文化。即企业文化与企业战略相抵触，成为企业战略实施的羁绊乃至桎梏。尤其是当企业施行一项新的战略时，企业文化往往会成为新战略实施的制约因素，这就必然要求变革原有的企业文化，塑造一种与战略变革相适应的企业文化。三是战略非相关型企业文化。即企业文化对企业战略无明显影响，这时企业尚未形成主导型文化氛围和企业文化的主流力量。在此情况下企业文化既可能向战略导向型又有可能向战略制约型方向发展，这取决于企业高层管理者倡导企业文化的方向和力度。前述的脱离战略和滞后战略的文化，正是分属于战略非相关型和战略制约型企业文化。

因此，企业战略需要有与之相适应的企业文化作支撑。而企业文化与战略相

适应的关系又表现出如下四种形式（见图 1-3）^①：

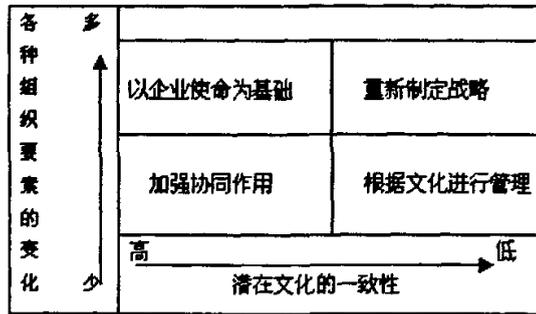


图1-3 企业文化与战略相适应的关系

在上图中，第一象限是以企业使命为基础。企业在实施战略的时候，重要的组织要素会发生很大的变化，但是这些变化与企业目前的文化有高度的潜在一致性。这时，企业一般处于非常有利的地位，可以在目前的企业文化的大力支持下实施新战略。这些企业通常经营状况良好，可以根据自己的实力去寻找重大机会，或者可以改变主要产品和市场。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点是：在企业进行重大变革的时候，必须考虑与企业使命的关系。在企业中，使命是企业文化的正式基础。因此企业的管理者在处理这一关系、促进二者匹配的过程中，一定要注意组织变革与企业使命保持不可分割的内在联系。要发挥企业现有人员的作用，让现有人员填充由于实施新战略而产生的职位空缺。这是因为，企业现有人员之间具有共同的价值观念和行为准则，可以保证企业在文化一致条件下实施变革；在必须调整企业的奖励制度的时候，应注意与企业目前的奖励措施保持一致。例如，当新的市场变化要求产品销售方式相应变化的时候，新的奖金制度仍需强调与过去相同的评价标准以保证工资奖励制度的连贯性。必须对那些与目前企业文化不相适应的变革予以特别关注，以保证现存的价值观念、行为规范的主导地位。

第二象限是加强协同作用。在企业实施新战略时，企业组织要素发生的变化较少，而且这些变化与现有企业文化又高度一致。因此企业所处的地位是相当有利的。在这种情况下，企业主要考虑两个问题：利用目前的有利条件和已有的优势，巩固和加强企业文化。利用文化相对稳定的时机，根据文化的需求，解决企业生产经营中的问题、或者利用战略的相对稳定，排除组织方面的障碍，转向所

^① 薛梅，《战略导向型企业文化建设研究》，硕士学位论文，2004.01

需要的企业文化。

第三象限是根据文化进行管理。企业实施新战略的时候，组织要素变化不大，但是这些变化与目前的企业文化不一致。这时，企业最好根据企业文化的要求进行管理。其管理要点是，要实现企业所期望的某些战略变化，但不与现存的企业文化直接冲突。即在不影响企业总体文化一致性的前提下，根据具体需要对某种经营业务实行不同的文化管理。通常，当企业文化所带来的阻力逐渐消失后，新战略所带来的某些变化也就会渗透于本企业的活动之中。

第四象限是重新制定战略。在处理企业文化与战略的关系、促进二者的匹配是，企业遇到了很大困难：企业在实施新战略的时候，组织要素会发生重大变革，而且这些变革与目前的文化很不一致。在这种情况下，企业要考察是否有必要推行新战略。如果没有必要，则要考虑重新制定与目前文化相一致的战略；但是如果企业外部环境发生了重大变化，企业必须推行新战略，那么企业文化就必须发生变革。

由此可见，在瞬息万变的市场竞争中企业要顺利实施战略，实现企业发展目标，必须选择战略导向型企业文化作保证。只有相互协调、相互促进的企业文化和企业战略才能保障企业持续健康发展。因此进行对于企业文化是否与企业所推行的战略相适应的分析，是十分有必要的。

第二章 首钢企业文化形成与其特点分析

第一节 首钢的历史背景及现状

首钢始建于1919年，军阀段祺瑞派人在北京石景山东麓筹建名为“龙烟铁矿公司石景山炼厂”，这就是首钢的前身。这家工厂在解放前30年中累计仅仅产铁28.6万吨。解放后首钢获得了新生，1958年建起了我国第一座测吹转炉，结束了首钢有铁无钢的历史。1964年首钢建成了我国第一座30吨氧气顶吹转炉，揭开了我国炼钢生产新的一页。1978年，首钢的钢产量达到179万吨，成为全国十大钢铁企业之一。

改革开放以来，首钢获得了巨大发展。从1979年开始，国家对国有企业进行了一系列“放权让利”的改革。首钢被列为第一批国家经济体制改革试点单位，从1981年到1995年实行上缴利润递增包干，在当时的历史条件下，承包制突破了计划经济体制的束缚，扩大了企业经营自主权，有力地促进了首钢的发展。首钢相继进行了一系列建设和技术改造，二号高炉综合采用37项国内外先进技术，在我国最早采用高炉喷吹煤技术，成为我国第一座现代化高炉；通过购买国外二手设备进行技术改造，先后建设了第二炼钢厂、第三炼钢厂、第二线材厂、第三线材厂、中厚板厂、3万立方米制氧机、自备电站等一批重点项目，使首钢生产规模迅速扩大，1994年首钢钢产量达到824万吨，列当年全国第一位。同时，首钢发展成为以钢铁业为主，兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等多种行业，跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。^①

当前，首钢进入了战略性结构调整的关键时期，为了适应北京市环境发展和产业调整的需要，2005年初，国家发改委经报请国务院批准，同意首钢实施压产、搬迁、结构调整和环境治理的方案，并同意首钢在河北建设具有21世纪国际先进水平、800万吨规模的大型钢铁联合企业。根据首钢实施压产、搬迁、结构调整和环境治理的方案，到2010年，一是分步压缩北京石景山的钢产量；二是在河北曹妃甸沿海港口，以首钢为主建设具有21世纪国际先进水平的大型钢铁企业，在北京顺义区建设年产150万吨的冷轧生产线；三是在北京发展首钢总部经济，包括研发体系、优势非钢产业和环保产业等。实施这一方案是全面落实科学发展观，实现企业与经济社会全面、协调、可持续发展的重大战略举措，是一项国内没有先例的系统工程，为首钢提供了难得的发展机遇。

^①首钢总公司企业文化培训教材之二——企业文化员工培训手册

第二节 首钢的企业文化的历史发展阶段

一、解放初期至 1978 年（鞍钢宪法）

新中国成立初期，我国国有企业是在根本变革旧的官僚资本和民族资本企业的性质的基础上建立起来的，我国在工业生产的组织管理上，基本上模仿的是苏联的企业经营管理模式，实行高度集权的中央管理。这个做法对当时快速恢复工业生产，医治战争创伤起了很大的作用，但是也有不适合中国国情的方面。从五十年代后半期开始，我国开始探索符合国家实际情况的工业化道路。

鞍钢作为当时我国重要的钢铁工业基地，在技术革新和技术革命运动中走到了前面。1960年3月，鞍山市委起草了《关于工业战线上的技术革新和技术革命运动开展情况的报告》，这份报告总结了鞍钢的工厂管理制度改革创新的做法和经验。毛泽东主席对之评价极高。他在对报告的批示中，系统地提出了管理社会主义企业的原则。其内容主要是：坚持政治挂帅，加强党的领导，大搞群众运动，实行“两参一改三结合”，开展技术革新和技术革命。其中，“两参”就是实行工人参加管理，干部参加劳动。“一改”就是改革不合理的规章制度，实行符合客观规律要求的规章制度，以保证企业的生产顺利进行。“三结合”就是实行技术人员、工人、干部的结合。人们把毛泽东的这一批示概括为“鞍钢宪法”。随后，“鞍钢宪法”被作为一个模范榜样在全国进行推广。虽然最终“鞍钢宪法”只是昙花一现，但其中所体现的重视群众作用的人文理念，形成了当时老工业基地的一种企业文化模式，使得那个年代的企业职工忘我工作、奉献年华，在低工资、低待遇的条件下为国家建设贡献力量，涌现出了一批像“孟泰精神”、“铁人精神”这样的优秀国有企业文化。

在鞍钢宪法的影响和鼓舞下，老一辈首钢人充分发扬了“艰苦奋斗”、“爱厂如家”、“勤劳苦干”、“无私奉献”的精神。解放初期，由于战争的创伤，首钢的产量少得可怜、厂地内野草丛生，满目荒凉，首钢人提出了“顶破天花板，才能见青天”、“回马坡前不怕鬼，强敌面前不服输”的创业精神，靠大锤、扁担和箩筐，仅用半年时间就使高炉重新流出了铁水。50年代，首钢人在庄稼地里苦战14天，建成我国第一座侧吹转炉，结束了首钢有铁无钢的历史。60年代，首钢人在三年困难时期，日夜攻关，终于轧制出首钢的“争气材”。经过近30年的曲折发展，首钢由一个年产仅几十万吨生铁的企业，建设成为集采矿、烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢为一体的钢铁联合企业，成为全国十大钢铁生产基地之一。正是这些艰苦卓绝的奋斗历程锻造了首钢的优秀的企业精神，激励着首钢人克服重重困难，不断推动着企业向前发展，它们是首钢企业的一笔宝贵的文化财富和精

神财富。

但是，尽管“鞍钢宪法”的诞生对当时的首钢企业管理的进步有重要的作用，然而，随着“大跃进”之后的调整时期到来，中央在体制上又重新强调和实行高度的集中统一管理。在这种条件下，首钢没有企业的经营管理的自主权。在这种环境中的首钢在经济上和管理上高度依赖于政府，依赖于国家的行政管理机构，从某种意义上讲，首钢作为一家企业，已经成为国家行政机关的附属物。

在当时的体制下，企业在经营上一切按上级行政部门的指令行事，企业的经营目标就是保质保量完成国家交给的生产任务，因循守旧，固步自封和谨小慎微成为企业经营的特点。在企业的内部管理上，首钢的内部管理等级森严，实行高度集权的管理体制。企业职工实行终身雇用制，干部管理实行事实上的“铁交椅”制度，分配制度上的平均主义观念和“大锅饭”现象很严重，企业内部因此缺乏必要的竞争机制，企业失去了变革的内部动力，丧失了发展和创新活力。保守和平均主义是首钢这一时期的文化特征。

二、1979年至1993年的企业承包制阶段

党的十一届三中全会后，在改革开放的政策下，国家通过放权让利、利润留成、两步利改税、承包责任制和股份制等改革措施，使企业逐步获得生产经营的自主权。通过这一阶段的改革，国有企业在人、财、物、供、产、销等各方面都有了相当大的自主权，政府对绝大多数国有企业已经不再下达指令性计划。企业生产什么、为谁生产、如何生产、生产多少等一系列生产经营管理基本上由企业自行做出。企业开始成为独立的利益主体，企业和职工的积极性都有所提高。

1979年7月首钢被列为国家经济体制改革第一批试点单位，实行企业的承包制经营管理。1981年首钢实行承包制，企业得到了经营自主权。当时首钢实行的是包死利税上交基数，以当年上缴利润2.7亿元为基数，以1981年为基数每年上缴额递增6%，超额部分全部留给首钢，承包期限至1995年。1983年9月，首钢主动将上缴额递增改为7.2%，并制定了每年利润递增20%的目标。这就构成了首钢在新时期的发展战略的基本内容。这一阶段的发展战略的成功实施，使首钢在实施承包制的14年间获得了跨越式发展。

在实施承包制战略的时期，首钢在经营管理上基本上摆脱了我国国有企业没有经营自主权的现象，企业以承包制的形式实行自主经营管理。同时在企业的内部管理方面，首钢破除了当时国有企业中普遍存在的平均主义的分配观念，实施了员工按劳分配的企业内部的分配制度，极大地激发了广大职工的积极性。与此同时，首钢废除了事实上存在多年的干部任用的“铁交椅”制度和论资排辈制度，干部任用能上能下，实行业绩考核制度和考察制度。首钢当时的分配制度和用人

制度的改革极大地激发了员工的工作积极性和干部的拼搏精神，从而改变了首钢员工的精神面貌，形成了崭新的首钢精神。

经营管理机制的变化和新的企业精神的形成，使得首钢的精神面貌发生了巨大的变化，极大地激发了首钢干部和职工的热情和积极性，焕发了企业的变革动力与活力。为了迅速改变企业的技术和生产落后的局面，首钢开始发动员工挖掘企业的生产潜力，对老厂进行挖潜增效，并利用自留资金投资建设新厂，按照留利的一定比例进行技术改造项目，这使得首钢的生产规模不断扩大。1987年首钢从比利时进口的塞兰钢厂的二手炼钢设备，经过修改，使设备达到当时的先进水平，从而使首钢的生产能力大大的提高。

首钢在这个时期以“敢为天下先”的精神，首开国企改革之先河，成功地创造了企业承包制改革的典型经验，在全国乃至国际上扩大了首钢的影响，成为当时中国国有企业改革的典范。同时，首钢在企业的经营管理上开始主动采取现代化的管理方法和管理手段，推行厂长负责制、承包经营责任制、职工岗位责任制等经营管理模式，打破了当时国有企业中盛行的“大锅饭”、“铁饭碗”现象，企业职工的权责利进一步明确。这使得员工的积极性有了很大的提高，工作比较投入。改革实践中，首钢树立了“包保指标讲先进、三者利益讲全局、遵章守制讲严格、相互配合讲风格、各项制度讲效益”的“五讲精神”。发扬“事实求是、严格认真、密切协作、恪尽职守、奋发向上、顽强拼搏”的“六种精神”。这些宝贵的精神都为后来首钢企业文化的发展奠定了坚实基础。

但是，从另一方面来看，地处首都北京的首钢是一个在计划经济体制下、“元帅升帐”时期成长起来的企业，受政府的“父爱主义”的关怀很深。得天独厚的承包制改革给首钢以难得的有利的机遇，从而使得首钢率先得到了许多当时企业所期望得到的企业经营发展的自主权，给首钢搭建了一个发挥自己才能的舞台。这个改革政策其他企业几乎是没有享受到的。首钢无论在计划经济时代还是向市场经济转型时代，都得到政府的大力扶持，企业在成长过程中没有经过市场竞争的急风暴雨的锻炼，没有承受过市场风险的锤炼。这些都使得首钢人自觉不自觉地形成一种盲目的优越感和安全感。另外，由于当时的钢铁非常短缺，钢材市场是卖方市场，企业不用担心生产出的产品销路。所有这一切便使得首钢在“众星拱月”的环境中养成了骄娇习气。这种主观的因素和客观因素使得首钢在企业的经营过程中缺乏对现代企业经营管理十分重要的市场意识和为客户服务的意识，缺乏风险意识和危机意识，缺乏进取精神和竞争意识。这些造成了当时首钢的企业文化缺乏进取精神、缺乏市场意识、缺乏客户服务意识和缺乏危机意识，企业经营不重视产品质量和成本效益核算，企业经营和生产管理粗放，一味追求

企业生产的规模效应的弱点。

三、1994 年之后的阶段

自 1994 年底开始国有企业公司制改革试点以来，国有企业改革进入了实质性的阶段，建立适应市场经济要求的现代化企业制度成为国有企业改革的方向，我国开始全面向市场经济体制转轨。

与此同时，我国的钢材市场发生了巨变，钢材总量由供不应求变成了供过于求，同时钢铁行业的竞争也愈演愈烈，从原来单纯追求规模上的竞争到后来追求质量的竞争和产品结构的竞争。在此情况下，首钢开始逐渐转变其经营理念，由原来的依赖国家转向依赖市场，由生产导向转向市场导向。这期间首钢提出了“做四有职工，创一流产品”的企业精神。

从 2001 年开始，首钢开始系统地和明确地进行企业文化的建设。首钢第十六次党代会部署了“十五”期间加强企业文化建设的任务，制定了《2001 年首钢企业文化建设实施方案》。在继承优秀传统企业文化的基础上，坚持以人为本，大力创新，努力实现由传统企业文化向现代企业文化转型。2003 年，在全集团贯彻实施了《首钢党委关于推进企业文化建设的指导意见》。2004 年首钢党委又出台了《2004—2010 年首钢企业文化建设规划》，2005 年下发了《关于建立学习型企业的指导意见》，进一步弘扬“自强开放、务实创新、诚信敬业”的企业精神；提出解放思想、转变观念的“八破八立八做到”和“敢为人先、敢超人先、敢担风险、敢于拼搏”的四敢精神；树立十大优秀理念，即“没有发展就没有首钢的一切”的发展理念，“把握时机就能获得发展”的机遇理念，“人人为企业，企业为人人”的共存理念，“我就是首钢形象”的责任理念，“有什么不如有人才”的人才理念，“人、技术、环境高度和谐一致”的环保理念，“以顾客满意为宗旨，以持续改进为手段”的质量理念，“安全、顺行、清洁、高效”的生产理念，“诚信、高效、共赢、发展”的营销理念，“一切为用户着想”的服务理念；培养和锻炼求真务实、真抓实干、雷厉风行的三大作风；规范简明易记的以诚信敬业为宗旨的岗位职业道德；塑造“绿色首钢、科技首钢、人文首钢”的美好形象。使首钢企业文化建设进入了新的发展阶段。初步形成了系统、完整的首钢企业文化体系。^①

第三节 首钢企业文化的特点分析

首钢作为一个传统的国有企业，具有典型的国有企业文化特征。在 80 多年的发展历程中，首钢为国民经济发展和国家建设做出了辉煌的贡献，创造了巨大

^① 来自于《首钢企业文化培训教材之二》—企业文化员工培训手册

的物质财富和宝贵的精神文化财富，但是由于历史的积淀，首钢的企业文化也存在一些不适应我国当前市场经济发展的种种文化现象。

一、首钢企业文化的优点

作为一家我国的传统的国有企业，首钢具有优秀的国有企业文化的特征。

（一）艰苦奋斗、自强不息的创业精神

艰苦奋斗、自强不息是中华民族优良传统。诞生于建国初期的革命英雄主义时期的首钢，具有我国的传统国有企业特有的革命英雄主义精神。在首钢解放初期，老一辈首钢人凭着一股不服输的精神，不畏艰难困苦，把首钢从一个杂草丛生的小工厂，建设成为集采矿、烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢为一体的钢铁联合企业，就是靠这种不怕苦、不怕累的顽强拼搏精神起家的。

如今首钢人继承了这种艰苦奋斗、自强不息的优良传统。即使到了现在，首钢的条件变好了，他们也并没有忘记艰苦奋斗的本色。首钢的企业精神凝聚了中华民族优秀传统文化并继承了中国革命传统，构成了以鞍钢宪法、大庆精神为代表的国有企业文化中的艰苦奋斗、自强不息的精神。在生产中，他们始终坚持精打细算，节约成本生产，开展“五算清、五精细”活动，着力提高经济运行质量，钢铁业消化产品价格下降和原燃料涨价等减利因素 17.24 亿元，完成增收节支降低成本 12.73 亿元。各种能源消耗进一步降低。正是这种艰苦奋斗的精神，鼓舞了一代又一代首钢人，推动了企业不断向前发展。艰苦奋斗、自强不息的创业精神是首钢宝贵的精神财富。

（二）强烈的社会责任感

相对于日本的以“人”为本，美国的以“科学”为本的企业文化，我国在长期的计划经济体制下形成了以“精神”为本的国企文化。由于政企合一、高度统一集中的管理方式，决定了当时的国有企业文化的萌发，具有强烈的爱国主义精神和社会责任感。在强烈的政治责任感和社会责任感的驱动下，从厂长到每个职工都形成一种共识：“我们作为国家的主人”能不为国家分忧吗？首钢，作为一家传统的国有企业，企业文化中所凝聚的社会责任感是很重的。

对于首钢这样一个大型的国有企业，它的发展与国家和社会的大力支持是分不开的。有国才有家。国家重视首钢，首钢人也时刻以国家利益为重，把国家利益放在第一位，一心为国家多做贡献。首钢在发展企业的同时，多年来服从和服务于国家和首都的经济发展需要。为了改善首都的环境，首钢人注意加强环境保护，将保护环境作为企业履行社会责任的重要方面，作为实现企业可持续发展的重大任务。1995年到2005年，首钢累计投入了22亿资金专门用于解决环境治理。为了配合首都发展经济的需要，首钢不惜牺牲自身的利益，服

从国家的安排，迁出北京市。虽然处在搬迁调整时期，但首钢以强烈的社会责任感丝毫不放松环境治理。2005年至今，在首钢决定搬迁调整后，又投入了环境治理资金2.05亿元，完成治理项目36项，取得了一定环保效果。从去年的统计来看，和1995年相比，烟尘排放总量减少了79.6%，粉尘的排放量减少了84%，2006年与2004年相比，首钢烟尘排放总量降低了14.83%，粉尘排放总量降低了14.68%，二氧化硫排放总量降低了4.23%。国家的利益永远都被首钢摆在企业利益的塔尖上。^①

（三）全局意识

中国的传统文化的价值观体系强调以义为先，“君子义为上”、“见利思义”、“以义制利”，以至于“舍生取义”。在新中国，中国的社会主义文化核心是实现国家、企业、个人利益的有机统一，在必要的时候，自觉牺牲小团体、个人的局部利益，维护国家、民族的整体利益。这种国家和民族文化的精神在首钢，这个中国的传统的国有企业精神中得到了充分的体现。

作为中国的传统的国有企业，首钢职工胸怀国家的全局，忘我劳动，为国家分担困难，不计企业与个人的得失，富有献身精神。不仅在计划经济时期，首钢的干部和职工为国分忧，勇为天下先，为我国的国民经济的发展做出了巨大的贡献，而且在市场经济的环境中，首钢的干部和职工也同样胸怀全局，工人上下一致，团结拼搏，以极大的热情完成了上级下达的一个又一个任务，不仅为国家建设和首都经济发展做出了自己的贡献，而且在国家需要的时候，首钢职工又承担了巨大的牺牲，为国家和首都的建设与发展全局做出了新的贡献。这种老国企人的全局意识是首钢精神，首钢文化的精华和核心。

（四）集体主义精神和严明的组织纪律性

首钢工人作为一个大型钢铁生产集团的职工，是最为典型的产业工人群体。在钢铁产业的生产一线，首钢工人锤炼出了坚强的集体主义精神。这种集体主义的精神是首钢文化的精华，是首钢企业职工队伍战斗力的基础，是首钢之所以是首钢的根本所在。

首钢企业职工队伍的集体主义的精神使得首钢职工在工作中自觉地以全局利益和集体利益为出发点，关心集体荣誉。在工作中广大职工以互相支援，积极协作和自我牺牲的精神，为完成群体目标而努力。首钢各单位和广大职工都十分注意继承和发扬首钢初创时期形成的齐心协力，团结奋斗精神，树立全公司“一盘棋”思想，事事以首钢全局着想，互相支持，团结合作，协同作战，保证了企

^①首钢党委书记、董事长朱继民接受《中国环境报》等媒体采访的讲话

业生产的顺利和企业的健康发展。

首钢是一家拥有许多下级单位，企业管理层次较多，生产工序多，工种岗位多。而且各道工序、各个工种之间互相衔接，紧密关联，牵一发动全身的大型生产制造企业。在这样的企业中如果没有坚强的集体主义的团结协作精神和铁一样的纪律，企业正常的生产和管理将无从谈起。在这里，每炼一炉钢、一炉铁，需要多少矿石，需要多少辅助原料，需要多少时间等，都要精确计算和配合，各道工序要求丝丝相扣、要求操作精确无误。早一分钟不行，晚一分钟也不行，否则，就不可能生产出合格的产品来。在这种企业中，在这种生产环境中培育和锻炼出来的首钢职工队伍是一个坚强团结，纪律严明的团体。严格遵守规章制度，服从命令，工作作风严谨是每一个首钢职工的必备素质。在这样环境下形成的首钢的企业文化，具有很强的集体主义和严明的纪律特色。事实上，首钢现今所取得的成就本身就是全体首钢人团结协作的产物，是首钢人集体主义精神和全局意识的产物，是首钢人铁一样严明纪律的产物。这些形成了首钢人独具特色的精神风貌和企业文化风格。

二、首钢企业文化的局限性

如同所有的事物一样，首钢的企业文化尽管具有许多让人们钦佩赞许的辉煌之处，但是，由于企业在长期的计划经济环境下的经历，以及受到中国传统文化中的负面因素的一些不良的影响，使得首钢文化中也存在一些不适合我国目前市场经济环境的因素，从首钢目前的发展战略的实施角度来看，这些因素显然是一种制约因素，不利于首钢发展和成长的因素。

（一）市场意识淡薄，缺乏市场竞争意识

由于长期在计划经济环境中的经历，使得首钢人在企业经营管理上具有十分明显的政府导向和领导导向的倾向。在企业的经营管理上习惯于依赖于政府的指令和政策，以及政府的安排。对于独立参与市场竞争和独立处理市场中无法避免的企业经营风险，独立处理企业经营危机等，企业的经营管理层，以及企业一般职工显然缺乏明确的认识，首钢人目前仍然缺乏足够的主动开拓市场，为客户服务的意识和企业家应该具有的开拓意识和冒险意识。长期以来生存在计划经济体制的环境下，使企业职工形成了一种传统的思维定势，“等、靠、要”思想十分突出，在一些人看来，资金是跑来的，项目是争取来的，优惠政策是要来的。他们对于市场的赢利性和风险性关注较差，企业的经营过程中缺乏必要的主动精神和冒险精神，惯于眼睛盯着政府，严重地缺乏市场意识和创新意识，缺乏进入市场的主动性和适应市场的灵活性，使得拥有强大的技术优势、资金优势和人才优势的首钢企业在市场竞争中不能充分地发挥自己的现有优势，反而不断地被实力

远逊于自己的一些企业所超越。

（二）保守、僵化的经营管理思想

首钢由于长期受计划经济体制的思想影响，再加上长期的传统的高度集权企业经营管理体制的经验，以及种种原因造成的首钢在接受市场观念，进行市场化改革方面，比起其他的国有企业在时间上要晚了一段时期，这些都使得首钢在企业的经营管理思想上更多地体现出传统的国有企业的特点。

目前首钢的产权制度还存在很大缺陷，企业的经营管理体制保守、僵化，存在着企业的业务职能条块分割、业务流程不尽合理、企业管理手段相对落后和权力过度集中等问题。这些问题限制了首钢企业在经营管理方面的活力的发挥，限制了企业经营管理灵活性的发挥，限制了企业创新能力的发挥。虽然首钢在企业经营管理方面做了一些改革的努力，但并未从根本上解决首钢经营管理体制落后的问题。这一体制造成了首钢企业的经营管理方面的效率低下，决策缓慢，企业缺乏必要的经营灵活性，资源不能得到充分的发挥和利用，从而限制了企业对环境变化的适应能力，挫伤了下级的工作积极性和负责精神，降低了企业的竞争力。

（三）官本位的价值观

受中国传统文化的“官本位”思想的影响，我国社会上目前还有许多人存在严重的“官本位”的价值观，官本位的价值观和思想意识仍然主导着很多人的思维方式和行为方式。在很长一段时期中，我国的国有企业，如同其他单位一样，在人事管理上实行的政府行政管理模式。尤其是像首钢这样的大型骨干国有企业，人事管理一直是在严格地按照国家政府机关的人事管理模式。从董事长到科长，都一直在沿用国家政府机关的人事行政级别序列。这种现象至今也并未从根本上发生改变。在首钢，管理人员都是采用上级委派制，在企业中人们的社会地位和经济地位是由其行政级别决定的，一个人只要有了一定的行政级别，就会有相应的“名”和“利”。加之首钢目前事实上仍然存在一定程度上的人事安排上的“铁交椅”现象，这样使得在首钢内部存在着比较明显的官本位思想的影响，等级观念比较严重，人们趋“官”若鹜。

在首钢的现行工资制度中，员工工资中工龄工资所占比重在不断下降，岗位工资所占比重在不断上升。在首钢，员工的管理分为两大类，一是企业的管理人员，二是工人。在这里，技术人员，包括没有行政级别的高级技术人员都属于工人群体。近年来，首钢的管理人员的级别工资上升较快，厂处级干部的年薪一般在十万以上，而高级技术人员的工资则相对较低，一般的技术人员和技术工人的工资则更是相形见绌，造成很多的技术人员和普通工人的工资相差无几。这种待遇上的明显差别必然大挫伤技术人员的工作积极性，抑制了他们在技术领域的

工作动力，同时更加剧了首钢职工内部的“官本位”思想的影响，使得人们的价值观被扭曲为一切都以“官职”大小作为衡量标准。这显然不利于企业一般员工的积极性的发挥，尤其不利于首钢的技术人员的工作积极性和技术创新的积极性的发挥。

（四）缺乏科学的“人才观”

企业之间的竞争说到底人才的竞争。目前，首钢专业技术人才、经营管理人才和高级技工人等各类人才数量不少，但是结构不合理，层次也不高，这些已成为影响首钢竞争力的一个突出薄弱环节。

首钢并没有完全摆脱计划经济时代的影响，在工作中仍然采用传统人事管理的做法，没有从根本上转变传统的管理观念，企业缺乏有效的人才激励机制，因此无法吸收高质量的人才到首钢工作，也无法有效地留住首钢亟需的高质量的技术人才和管理人才。

在选拔人才方面，首钢内部的过去盛行的“铁交椅”和“论资排辈”的现象尽管已经得到很大程度的改变，但是仍然存在。企业在选用人才方面至今没用一个公开和公平进行人才选拔的竞争机制。大量具有较高才能的高层次的优秀人才，往往由于企业在选人用人上的“资历”“辈份”“亲情”“友情”等非能力因素而得不到重用，找不到适宜的舞台一展身手，不得不被迫离开首钢。每年都有不少因为这种原因而离开首钢的高级技术人才和管理人才，使得本来就缺乏高级人才的首钢企业更加困难。

在分配制度上，国有企业传统的“不患贫，患不均”的平均主义思想仍然存在于领导者的深层意识中。加之由于旧的思想观念，在首钢目前的管理制度中，技术人员的地位较低，“官本位”思想的影响和轻视技术工作的思想仍然存在。在经济待遇上，首钢的技术人员与一般熟练工人属于同一等级，远低于一般的中层管理人员。据首钢的相关部门的统计。首钢的熟练工人的待遇高于北京劳动力市场同样人员的待遇，而高级技术人员的收入却比北京劳动力市场同样人员的待遇低了许多。这不能不影响到这些人员的积极性，同时导致大批高级技术人员的流失。由于缺乏必要的激励，加之企业在管理中不重视鼓励技术和管理创新，人才缺乏必要的事业发展机会，从而压抑了企业中大部分人才的创造激情。这一方面鼓励了企业中本来就盛行的平庸主义思想和混事的思想，同时严重地挫伤了首钢内部的人才的积极性，从而造成一些有志之士，有才之士和不甘寂寞之士在无奈之下出走。

第三章 首钢的企业文化对其发展战略的影响

第一节 首钢目前的发展环境和发展战略

一、首钢所面临的挑战

(一) 经济全球化的挑战。

经济全球化意味着市场全球化和企业竞争的全球化。现在，首钢的竞争对手已经不再仅仅是国内的同行，首钢必须直接面对全球的世界级的钢铁巨头、跨国公司的激烈竞争。此外，由于全球钢铁行业近几年面临着阶段性产能过剩、价格下跌、效益大幅下滑的局面，世界各大钢铁企业纷纷进行联合并购来提高产业集中度，避免重复建设和价格剧烈波动。因此，出现了一大批巨型的钢铁企业。

表 3-1 2006 年世界粗钢产量排名^①

年度排名		公司名称	公司注册地	年度产量(百万 t)		
2006	2005			2006	2005	增幅%
1	1	米塔尔钢铁公司 ¹	荷兰	63.66	49.89	27.6
2	2	安赛乐集团 ²	卢森堡	54.32	46.65	16.44
3	3	新日铁集团	日本	33.7	32.91	2.4
4	5	JFE 钢铁公司	日本	32.02	29.57	8.29
5	4	浦项集团	韩国	31.2	31.42	-0.7
6	6	宝钢	中国	22.53	22.73	-0.88
7	7	美国钢铁公司	美国	21.25	19.26	10.33
8	8	纽柯钢公司	美国	20.31	18.45	10.08
9	26	唐钢 ³	中国	19.06	16.08	18.51
10	9	克鲁斯集团	英国	18.3	18.18	0.66
11	10	里瓦集团	意大利	18.19	17.53	3.76
12	12	谢维尔集团 ⁴	俄罗斯	17.6	15.16	16.09
13	11	蒂森克虏伯钢铁公司	德国	16.8	16.55	1.51
14	13	耶弗拉兹集团	俄罗斯	16.1	13.85	16.25
15	14	盖尔道集团	巴西	15.57	13.7	13.65
16	18	鞍钢 ⁵	中国	15	11.9	26.05
17	22	沙钢 ⁶	中国	14.63	12.02	21.7
18	16	武钢 ⁷	中国	13.76	13.05	5.45
19	15	住友金属公司	日本	13.58	13.48	0.74
20	17	印度钢铁管理局	印度	13.5	12.22	10.47
21	20	德兴公司 ⁸	阿根廷	12.83	11.42	12.35
22	19	中钢公司 ⁹	中国台湾省	12.48	11.65	7.12
23	21	马格尼托哥尔斯克	俄罗斯	12.45	11.38	9.4
24	24	济钢	中国	11.24	10.43	7.77
25	27	马钢	中国	10.91	9.65	13.08
26	25	莱钢	中国	10.79	10.34	4.35
27	23	首钢 ¹⁰	中国	10.55	10.44	1.02

^①数据来源：英国《金属通报》

如表 3-1 所示, 排名位居世界前 10 位的国外钢铁企业, 米塔尔钢铁公司、安赛乐集团和英荷克鲁斯集团属于跨国钢铁企业, 均在较多国家拥有钢厂, 对世界钢材市场有较大影响力。此外, 日本新日铁公司、JFE 钢铁公司、韩国浦项钢铁公司、美国钢铁公司和纽柯钢铁公司在各自国家均具有举足轻重的地位和市场影响力。其中, 日本两家企业和韩国企业除了是各自国家主要钢材供货商外, 其产量的较大比重是面向世界市场。而中国前 10 位的钢铁企业其主要服务对象是本国用户, 出口比重不高。中国钢材出口从整体看对世界钢材市场影响较大, 但以企业来看则对世界市场影响相对较弱, 只能在本国甚至地区市场发挥重要作用。由此可以看出, 首钢与世界上先进的钢铁企业的差距还相差甚远, 未来将面临非常严峻的挑战。

(二) 国内市场的挑战。

改革以来, 国内市场发生巨大变化。目前我国的钢铁市场已经供大于求, 市场的竞争由数量转变为品种、质量和服务的竞争, 产品供需之间的结构性的矛盾日益突出。另外, 国内一些重点骨干钢铁企业近几年来加大了技术改造和结构调整的力度, 竞争能力得到了迅速提高。同时我国国内巨大的钢铁市场和发展潜力吸引了许多国际资本和一流钢铁企业巨头的注意, 许多国外企业把进入中国市场作为其未来企业发展的战略目标, 并在中国积极进行收购探索。如世界头号钢铁巨头米塔尔公司购入了华菱管线、法国的圣戈班全资收购了徐钢、中信泰富收购了石钢等, 浦项、新日铁、阿塞洛等外国企业已经, 或者正在与国内一些钢铁企业进行合资合作。此外, 由于 2002 年政府对钢铁产量进行了限产, 结果使得我国大型钢铁企业发展受到了一定的限制, 那些不受国家调控影响的中小钢铁企业, 特别是民营企业充分利用了这一时机迅速发展壮大, 抢占了国内钢铁市场的新增份额。由此我们可以看出, 首钢目前所面对的国内市场的竞争是空前激烈的。

(三) 搬迁调整的挑战。

根据中央政府和北京政府的计划方案, 首钢应该在今后几年之内实施在北京地区的钢铁产业的逐步停产、搬迁和结构调整。要将一个 800 万吨级的钢铁企业搬迁调整, 不仅规模大, 而且情况复杂, 多条战线同时推进, 在全国乃至全世界都没有先例。既要面对当前市场激烈竞争, 搞好生产经营, 又要压缩北京地区钢产量、妥善安置富余人员, 还要进行“一业四地”新钢厂建设, 是一项涉及国家、地方、企业和职工利益的复杂的系统工程, 这次搬迁调整对于首钢来讲, 既是一次不可再得的机遇, 同时也是一次首钢历史上空前的挑战。

二、首钢所面临的机遇

(一) 国内外市场环境所带来的机遇

从国际环境看 2007 年全球经济增长回落，但仍为较高增长年。主要国际组织对全球及主要经济体 2007 年经济发展做出的预测如下表 3-2 所示：

表 3-2

	IMF	World Bank	UN	EU
世界 GDP	4.9 (4.7)	4.5 (4.5)	3.2	4.6 (4.3)
美国	2.9 (3.3)	2.1 (3.3)	2.2	2.3 (2.7)
日本	2.1 (2.1)	2.4 (2.1)	1.7	2.3 (2.4)
欧元区	2.0 (1.9)	1.9 (2.1)	2.2	2.1 (1.8)
俄罗斯	6.5 (6.6)	6.0	5.8	6.4 (5.9)
中国	10.0 (9.0)	9.6	8.9	9.8 (9.0)
印度	7.3 (7.0)	7.7	7.9	7.4

注：世界 GDP 以市场汇率计算（2000 年不变价），其他为购买力平价

全球贸易总量增长率 2006 年 8.9%，2007 年 7.6%，比 2006 年下降 1.3 个百分点。国际钢铁协会提出，全球钢材表观消费量 2005 年 10.29 亿吨；2006 年预计 11.21 亿吨，比 2005 年增加 9100 万吨，增长 9%；2007 年预计 11.79 亿吨，比 2006 年增加 5800 万吨，增长 5.2%。2007 年全球经济保持高增长，但比 2006 年的增长势头减弱，国际市场的钢材需求增长 5.2%，比 2006 年的增幅回落 3.8 个百分点。2007 年国际市场钢材的供需关系将保持基本平衡，不至于出现严重供大于求，由于钢铁生产成本上升的支撑作用，2007 年国际市场钢材价格将保持高位运行，小幅波动。2006 年以来，北美市场的钢材价格走势，对国际市场有重大的影响，2007 年将继续保持这一态势。国际环境对钢铁工业发展总体有利。^①

从国内市场来看，2007 年是我国“十一五”规划的第一年，另外，今年国内生产总值增幅预计接近 11%，高出去年水平，这是中国经济连续三年提速。与钢材消费有着密切关系的经济指标、固定资产投资、好钢产品产量、钢铁出口等，都保持了较高的增长局面。为调整结构，促进社会经济的协调发展，今后几年我国投资重点领域是：公路交通、铁路建设、能源开发、机械装备制造、船舶和大型油轮制造、大型港口群建设、城镇化建设和住房建设、加快农村道路交通等基础性建设。这些行业用钢将持续 3-5 年的高速增长。这些行业继续快速发展将带

^①资料来源于中国钢铁新闻网 (www.csteelnews.com)

来优质品种钢的需求增长。

从上述分析来看，首钢未来的发展的国内外环境总体上应该还是不错的。

(二) 首钢的搬迁调整给首钢带来的机遇。

1、在2010年之前，首钢将分步压缩在北京石景山的钢铁产量，同时在河北曹妃甸沿海港口，以首钢为主建设具有21世纪国际先进水平的大型钢铁联合企业，在北京顺义区建设年产170万吨的冷轧生产线。钢铁业冷连轧、热连轧生产线全部建成投产并发挥效益。在河北曹妃甸建设的大型钢铁企业项目的计划规模为1000万吨左右，预计总投资约667亿元。该项目利用曹妃甸可停泊20万吨级货轮港口等综合优势，将成为国内外最具影响力的低运营成本、高竞争潜力的优势钢铁联合企业，产品技术含量、附加值将得到、大幅度的提高，部分产品可替代进口。企业将采用紧凑型流程布局，生产工艺先进，投入产出效益比较高，劳动生产率将处于国际先进水平。企业计划采用国际先进适用的节能环保技术和装备，从而成为国际上的一流水平的节能环保型钢铁大厂。

2、有利于首钢降低生产成本，提升钢铁竞争力。

首钢在搬迁中实现了企业内部资源和区域资源的优化组合，实现企业收益和区域收益的最大化。首钢搬迁将置换出的寸土寸金北京土地用来发展首钢的高科技、研究与开发、总部经济等高端产业，在土地价格比较低的唐山发展炼钢业，这种置换，使企业获得土地增值好处的同时，也形成了对唐山投资效应。这是一个双赢的搬迁。同时，首钢可以借助曹妃甸得天独厚的优良港口资源，大大地降低原材料和产品的运输成本，促进首钢产品市场竞争力的提高，有利于充分利用国内外两个市场和两种资源，实现首钢整体综合经济实力全面提升。此外，在冀东地区已探明铁矿保有储量44亿吨，目前保护较好，尚未开发，是全国三大铁矿区之一，能够为首钢的钢铁生产提供可靠的铁矿石来源保障。可以说首钢涉钢部分整体搬迁突破了其现有的发展瓶颈，有助于首钢做大做强钢铁产业。

3、有利于首钢钢铁业的技术结构升级、提高自主创新，打造核心竞争力。

搬迁引起的首钢资源在空间上的重新配置，不仅获得了利用首都特有的知识与文化资源，打造首钢智能产业的机遇，在新基地建立京唐钢铁厂，也获得了吸收现代新技术和新理念、新流程，高标准建立一流的钢铁厂的新机遇。首钢现有设备大多比较落后陈旧，新建的曹妃甸钢铁基地全部采用先进的技术设备，首钢可以借此全面更新设备、技术，提高人员素质，完成对钢铁业的传统技术改造和升级，提高钢铁业生产效率，改善产品质量，增强首钢在同行业中的技术与产品竞争力，为首钢实现迈进国际一流钢铁企业的目标奠定技术基础。

4、有利于提升首钢的形象。

在搬迁战略目标确定的前提下，如此大规模的搬迁和资源战略重组，是对首钢企业的驾驭力、创新力和组织力的一次考验，是首钢核心竞争力展现。所以，如果首钢搬迁成功，其获得的不仅仅是资源重组带来的直接收益，还会给首钢带来巨大的品牌效应和无形资产。

总之，首钢搬迁将会形成具有国内和国际影响的首钢搬迁效应，搬迁成功，将会将首钢推向一个新平台、推向新阶段的同时，也会为国内大城市钢铁企业的搬迁提供成功典范。

三、 首钢目前的发展战略

首钢集团发展战略总体构想是：做强做大核心产业钢铁业；大力发展具有高新技术含量和竞争能力的电子机电业、建筑业、服务业、矿产资源业等优势产业；提升拓展海外事业。每个产业中要培育自己的核心业务、核心能力，有若干个具有优势产品的骨干企业，形成海内外紧密结合，互为促进的发展格局。首钢集团销售收入和职工收入，到2005年要比2000翻一番，到2010年力争再翻一番，把首钢建设成为在钢铁业和综合经济实力方面处于国内一流水平的大型企业集团。总结起来说，首钢“十一五”和“三步走”战略就是确定了以钢铁为核心主业、四个优势产业、拓展海外事业作为全集团的战略目标。

首钢实施“三步走”的发展战略内容是：第一步到2007年底，做好北京地区结构调整、深化改革、技术研发、人才建设等各项工作；随着迁钢热轧、北京顺义冷轧项目建成投产，形成热轧冷轧配套生产能力，掌握和驾驭好板材生产技术和工艺，为首钢曹妃甸钢铁厂建设奠定坚实的技术、人才和管理基础；非钢产业培育出若干个具有优势产品和业务的骨干企业，实现从中低端向中高端发展的转型，进一步提升发展海外事业，集团海内外协调发展。集团销售收入和海外营业额登上1000亿元的台阶。第二步到2010年底，首钢京唐钢铁厂建成投产，具备905万t高档板材生产能力，产品结构和产业布局根本改善，首钢将在全国钢铁业中居于一流的先进行列之中。企业的各个非钢产业的骨干企业的产能或规模将达到本行业大型企业的水平，并有若干个在国内外具有竞争优势的拳头产品；海外资本运作和市场开拓功能进一步增强。首钢集团在钢铁业和综合实力方面成为国内一流水平的大型企业集团。第三步2010年到2020年，着重提高自主创新能力、资源整合能力，打造核心竞争力。到首钢建厂100周年的时候，把首钢建设成为国际型的大型企业集团，进入世界500强。跨世纪的新首钢“就是要通过调整搬迁，建设一个自主创新的首钢，一个技术先进的首钢，一个产品一流的首钢，一个有竞争力的首钢”。^①

^① 《首钢十一五发展规划》

第二节 首钢企业文化对发展战略实施的影响

根据本章第一节对于企业文化与企业战略关系的论述，首钢目前的战略调整会使得组织要素发生重大的变革，处于第四象限，那么首钢的企业文化是否适应战略的变化？

一、影响首钢战略实施的关键因素

从上一节的分析，我们不难看出，目前的首钢既面临着巨大的挑战，但同时也面临着绝好的发展机遇。要想让首钢的发展战略成功实施，我认为，首钢应该具备以下几点特征：

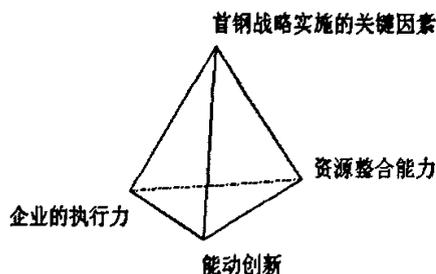


图 3-3

（一）企业的执行力

企业的发展战略最终要靠企业员工共同来实现。好的思想靠行动，好的概念靠运作，好的制度靠实施。企业的执行力，集中体现在员工对企业目标与环境的认知和业务运作及应变能力上。市场竞争，归根结蒂是企业执行力的竞争。再好的战略和外部资源，没有企业的执行能力相匹配，也难以取得其应有的效果。因此，首钢应该形成强势的企业文化，并与组织结构与制度相匹配，形成执行文化，保证战略的实施。这也是其他企业难以模仿的核心竞争力。

（二）能动创新

传统的创新对市场变化是反应型的，它们是被市场变化所驱动的，能动创新是主动型的，它们驱动和利用变化。能动创新认为预测未来变化本身很困难也没有现实意义。而通过寻找已经发生的变化和趋势来预测顾客价值的变化，为企业创新确定明确的市场目标则可以有效降低企业创新市场环境的不确定性。已发生的未来变化是指通过寻找及探索现有经济与社会已发生的不连续现象，以及这些现象将产生深远影响的时间落差，站在顾客的角度思考并预测出变化将影响顾客

价值向何处变动，提前采取行动，争取更充裕的反应时间。^①能动的创新就是要求企业的领导者要有一双慧眼，要对业界的市场发展方向有极强的洞察力和敏锐度，快速发现市场变化，寻找竞争突破点，确立产品的发展方向和服务范围，不断进行创新，营造自己的核心竞争力。首钢要想使自己具有竞争力，就必须具备能动创新的能力。

（三）资源整合能力

企业控制环境资源能力的大小就决定了企业生存力的强弱。资源整合能力是企业做大做强的关键。目前的钢铁行业要想获得发展，就必须走联合重组之路，未来的钢铁行业就是朝着集团化、整合、集中的方向发展。因此，是否拥有良好的资源整合能力是关键。首钢要做大做强钢铁主业，也要走这条道路，那么就面临着资源整合的问题，必须有效的整合国内国外资源，使之为企业的发展服务。因此，首钢要获得核心竞争能力，要具备独特的资源整合能力。

二 首钢的企业文化对战略实施的影响

首钢目前已经建立起比较完善的企业文化体系，通过我们在前面的分析，首钢的企业文化中既继承了传统优秀的国有企业文化，同时受计划经济和传统文化的一些负面影响，也形成了一些不良的文化因素。下面我们就从这三个关键因素为切入点，结合实例，来分析首钢的不良文化对首钢的发展战略产生的影响。

（一）对能动的创新能力的影响

刚才我们已经提到，能动的创新能力，要求企业要具备敏锐的洞察力，即对市场的快速反应，善于创造机会、抓住机会。这也同时要求企业具备风险意识和竞争意识。但从我们第二章的对首钢企业文化特点的分析，一方面首钢是典型的政府导向文化，在经济上和政治上都依赖于管理机构和上级，市场意识、竞争意识淡薄，冒险意识、创新意识不足，安逸感强、惰性足、危机意识弱。“等靠要”的思想非常严重；另一方面，首钢僵化的、高度集权的管理体制，使得企业决策慢。在重大及关键决策时，领导层之间意见难以统一，且即使得出了结论，一般也达不到综合权衡的效果，决策一拖再拖，最终错过了发展的最佳时机。

首钢和唐钢合作的例子就很可能说明这一问题。为了迎接北京2008年奥运会，也为了配合北京进行产业结构调整，首钢不得不向外寻求发展空间。其中，河北唐山的曹妃甸就是首钢向外转移的重要目标之一。很早以前，唐山钢铁公司就主动提出和首钢合并，共同参与曹妃甸项目，虽然也怕失去控制权，但唐钢还是看

^①周学东，《创新型企业文化初探—兼论宝钢创新型企业文化的塑造》，硕士论文，2004.03

好这事情，因为可以借此获得省里的支持，取得更多发展与扩张的机会。但当时首钢并没有抓住机会，正在为搬迁一事举棋不定。由于长期以来一直在政府照顾，首钢缺乏必要的冒险精神和进取精神，总是在等待国家给自己下政策，结果这一等便错过了当时并购的好时机。后来，唐钢借此“合并”之名，迅速壮大并成为河北省重点培育和发展的主力军，这样，后来发展相对滞后的首钢再想重新并购唐钢已经不太可能了。只能采取了合作的方式。在市场经济社会，机会稍纵即逝，如果一个企业不具备敏锐的反应能力，优柔寡断，那势必要走向衰落。正是因为首钢过于依赖政府，缺乏对市场快速的反应能力，缺乏主动进取的精神，使得首钢错过了发展的良机。

这样的例子在首钢屡见不鲜。这就造成首钢在参与市场竞争时，难以适应环境变化，取得竞争优势。

（二）对首钢国际化经营能力的影响

首钢在未来的发展战略中把自己定位为一个国际性的大型企业集团。为了达到这个目的，充分利用两个资源、两个市场，提高企业的资源整合能力是关键。而其中，企业经营国际化就意味着我们要在不同的国家地区，与不同种族背景的同事，合作伙伴及客户等在不同的文化氛围中工作。企业文化的好与坏首先体现在能否有助于我们在当地的商业运作取得成功。而世界上各个地区各种文化又千差万别，因此，国际化经营的企业的文化首先应该是一种包容的文化和具有较强适应能力的文化。由于任何一种企业文化都不可能是放之四海而皆准的一种文化模式，所以定位为经营国际化的企业应该有能够创造具有适应当地文化环境的企业文化。由于首钢缺乏足够的文化适应能力和调整能力，在一些国际化经营中遇到了一些不利的情况。

1992年，趁秘鲁铁矿私有化之机，首钢以1.18亿美元购买了该矿98.4%的股份和无限期开发利用矿区内所有资源的权利，成立了首钢秘鲁铁矿有限公司。第一年，出于与当地工会组织搞好关系的良好愿望，首钢邀请他们到北京参观访问。这些工会领导人一返回秘鲁，就提出按照中国企业的模式给秘方员工增加福利。首钢在不了解当地相关法律的情况下，同企业工会组织签订了多达35项的福利条款协议，为以后的经营和管理工作带来了困难。按照协议，首钢秘铁职工及其家属全部享有免费医疗、免费教育、免费居住和免费水电等，除此之外，工会不断提出过分要求，如不能满足，就组织工人罢工。首钢频频遭到首钢秘铁矿工会组织的多次罢工，并被国外媒体报道虐待工人，一度曾闹得沸沸扬扬，这不但给首钢带来了巨大的经济损失，也使首钢的国际声誉受到了很大的损害。

首钢在秘鲁铁矿实践中的挫折，究其深层次的原因，其实在于首钢对当地文

化环境的不适应性。首钢在进行海外投资时，考察多集中在当地的资源、市场、成本和税收优惠制度等方面，对由于社会制度不同而形成的文化软环境的差异则了解很少，对不同国家在管理实践中所呈现的思维方式、文化理念的差异没有进行充分的考虑。首钢在秘鲁铁矿经营的过程中没有很好的研究对方的文化，进行文化整合，而是把自己的企业文化一成不变的带到秘鲁，用自己办企业的模式去管理外国企业。为了管理当地的铁矿，首钢最多的时候派出了接近 200 人。另外，首钢没有充分的认识到秘鲁的国情与中国的国情有所差别。秘鲁的工会的作用，以及工会与政府的关系与我们国家大不相同。这一切导致首钢在秘鲁的盲目地决策和运作，并且最终导致了首钢秘鲁铁矿的发展陷入了尴尬的境地。正是首钢这种封闭的和僵化的文化导致了这样的后果。

（三）对企业执行力的影响

良好的执行力是确保首钢发展战略实施的重要因素之一，如果不能有效地执行，再好的战略也是一纸空文。而首钢的企业文化受传统企业文化的负面影响，企业内部潜规则盛行，这与中国的社会的人治传统和重人情关系的社会习性息息相关。潜规则的最大危害就在于瓦解制度，可以使任何企业所倡导的思想、理念和价值目标因为失去与之匹配的制度保证而落空，导致言与行出现两张皮。比如说首钢实施的绩效考核制度，其中有一项规定员工每月迟到三次，将被扣除当月奖金，这是企业的制度。但是实际的执行情况是，即使有人本月迟到超过三次，也不会被扣除奖金，中国人讲人情，爱面子的思想往往让监督者睁一眼、闭一只眼。这样一来，制度就不能有效地得到执行。而类似情况屡见不鲜。另外，由于首钢的产权制度尚未清晰，管理者的权责利模糊，造成企业的“多头领导”，也给企业战略的执行带来了一定困难。从这我们可以看出，企业缺乏行之有效、贯彻始终的制度管理，执行力弱，这就无法保证战略实施的成功。

（四）对企业竞争力的影响

尽管首钢面临着巨大的战略发展机遇，但是首钢也面临着巨大的挑战。面对着首钢令人印象深刻的发展规划，不仅国内同行已经十分警觉起来，而且国际上的同行们，特别是日本和韩国的同行们也已经动员起来应对首钢发展可能对其产生的威胁。在得知首钢要搬到靠海的地方后，同样靠海建设的日韩钢铁企业反应强烈，决定拒绝向首钢提供新技术，甚至连谈判都不许。他们担心，首钢将会变成中国的第二个宝钢。就目前的情况来看，首钢在钢铁生产的前端积累了几十年的技术、管理和生产经验，技术水平在全国居领先地位，但在后端轧钢部分，技术力量和生产经验方面严重不足；钢铁生产的一些最新前沿技术受到国外钢铁寡头企业的垄断和控制。目前国内各钢铁企业，在汽车用钢项目上的生产技术能力

有限，特别是用于轿车生产的高端汽车用钢更是匮乏，市场上超过 50% 的汽车用钢依赖海外进口。其中，冷轧薄板技术，尤其是高档汽车面板作为“高科技产品”，技术被卢森堡阿塞洛、新日铁、韩国浦项、德国蒂森克虏伯钢铁等几家外资钢铁巨头掌握。而新首钢对他们造成的威胁唯有使他们在技术上进行限制。因此，首钢要想通过引进国外的先进技术来实现发展，可能会很困难，只有依靠自身能力不断提高技术优势，才能拥有真正的核心竞争力。首钢将要应对的将是一个并不友好，并且竞争将十分激烈的市场环境。面对着这样的环境，首钢有必要有效地提高自己的竞争力。但是由于首钢文化的一些弱点，特别是由于首钢缺乏自我创新的动力，缺乏进取精神和竞争意识，使得它难以在激烈竞争市场上夺得先声，取得竞争优势。

由于首钢文化缺乏市场意识，加上官僚化的企业管理体制使得企业对市场反应不敏感，适应环境性差，使得首钢难以成功地参与国内和国际市场的激烈竞争。首钢企业文化的保守性和封闭性，以及缺乏对跨文化管理的研究意识与适应能力，不利于首钢的国际化经营战略的成功。对首钢文化的分析，我们认为首钢企业文化中存在一些不良因素，这些因素与首钢的企业发展战略不相适应，甚至阻碍了企业战略的成功实施，因此，首钢应该进行必要的文化变革，创建一种与首钢企业发展战略相适应的优秀的企业文化。

第四章 建设与企业战略相适应的企业文化

在新的形势下，首钢有必要全面改革自己的企业文化，建设适应首钢在新时期发展战略的企业文化。

第一节 培育适应首钢发展战略的企业文化

一、培育忧患意识与竞争意识

与其他企业相比，由于一直受政府的照顾，首钢缺乏忧患意识和竞争意识。忧患与竞争意识，是企业的内在动力。日本是一个土地资源贫乏的国家，二战后之所在短短的几十年内后来居上，成为世界上第二经济大国，其中一个重要原因，就是日本国民有忧患意识。有了这种忧患意识，国无不胜，厂无不兴。首钢在当前市场经济激烈竞争条件下，要教育全公司的广大干部和职工牢固树立起一种危机意识。让员工感到一种紧迫感。当企业遇到危机时，营造这种紧迫感要容易一些；而在企业经营状况正常的情况下，培育危机感则要宣传“居安思危”的理念，消除造成自满情绪的根源，或尽可能缩小其影响。暴露企业的危机或挑战。不断和大量地向员工提供有关以下方面的信息：未来的机遇、抓住这些机遇将会带来的可观的收益以及公司目前在哪些方面尚不具备抓住这些机遇的能力；同时开诚布公地让员工知道企业经营中出现的困境；通过与竞争对手对比或与行业最佳标准对比，让员工和管理人员了解公司存在问题和差距，从而让员工产生一种迎头赶上的动力。另外，在企业的传播渠道中，无论在公司的内部网、刊物还是在高级管理人员的讲话中，高级管理人员不应该报喜不报忧，应该对公司的问题展开更坦率的讨论。从而使员工形成一种紧迫感。

竞争对企业来讲是一种生存和发展的动力，企业处于竞争环境当中，才会产生获优取胜的紧迫感和生存危机的压力感。这种紧迫感和压力感，它将会把企业和职工的积极性、创造性、牺牲精神和冒险精神呼唤出来，使企业获得前进的动力。企业和职工如果把竞争看作是一种挑战，并毫不畏惧，充满活力，信心百倍地去迎接这种挑战，就能抓住有利时机取得成功，立于不败之地。建议首钢公司在全体干部和职工中培育一种自觉竞争精神，有了这种竞争精神，职工在顺境时就会居安思危，在逆境时，就会与企业同舟共济，众志成城，奋力拼搏，企业就能经受住风吹浪打，在竞争中发展前进。

二、努力培养造就一大批有创新精神的企业经营管理人才

创新精神是企业永葆青春的生命源泉。企业的生命在于创新。一个企业的兴

衰存亡，与它的创新能力有着密切的关系。尤其在市场竞争激烈的今天，一个企业是否具有创新精神，是否勇于创新、善于创新，关系极大。这犹如逆水行舟，不进则退的优胜劣汰，每一个企业都面临着这样一种严峻的现实。

现在我们处在新经济时代，必须有一大批具有创新精神的创造性人才。古人说：“黄金累千，不如一贤”。说明人才远胜于和重于钱财。人才是知识的拥有者，人才是财富的创造者，人才是无价之宝。有创新精神的企业家、企业经营者，是经济发展中一种特殊的人才资源，是先进生产力的代表。没有创新精神的企业家和企业经营者，就没有企业的发展，就没有经济和社会的进步。企业家是企业的灵魂，一个企业的掌舵人，对企业的发展的何等的重要。企业家的正确决策能极大促进企业的发展，有创新精神的企业家他们不仅具有一般企业家的才干，而且还富有知识、智慧，有经济学家和战略家的长远眼光，具有哲学家的逻辑思辩和求实探索精神，还具有高超的领导艺术，从组织指挥，协调经营到人才资源的管理都有卓越的才干。更为可贵是有创新的企业家，是有胆识、勇于创新，敢于冒风险的创造性人才。创新是企业家精神的重要特征，冒险是企业家的天性，也正是企业家的这种冒险精神，才使企业能够超常规飞越式地发展。他们是敢于冒风险承担风险去经营企业的人，他们以极其深刻而敏锐的洞察力，去发现企业的发展机遇。企业家是企业的灵魂和统帅，他们是优秀的管理专家，优秀的经济学家，优秀的市场经营者。有创新精神的企业家，企业经营者，是企业的支柱，是企业取胜的根本。从而建议首钢公司要从企业发展战略的高度，面向世界，面向未来，培养造就一大批具有创新精神的优秀企业家、优秀企业经营者。

三、培育执行文化

中国企业绝对不缺少伟大的经营理念，缺少的是持之以恒的信仰、承诺和追求。没有执行或执行不到位，这就是问题的关键。企业执行力的提高在于建立完善执行力文化，这种文化依赖于企业价值观、行为导向和管理意识的形成。个人执行力的提高是需要培养、引导和在业绩中实践的。两者同时也是相辅相成的，“执行文化”注重承诺、责任心、强调结果导向；具备上述执行力素质的人同样影响着“执行力文化”最终将企业培养成一个生产力效能高，善于应变外部多变的世界，学习能力强并能够永续发展的组织。从海尔的成功，我们可以看出，要建立起强有力的执行文化，除了要注重以人为本的柔性管理外，还应该适当的建立起一种理性的文化，也就是“律则文化”。就首钢目前的情况来看，管理水平离国内入海尔、宝钢等先进企业水平，尤其是同西方发达国家差距很大，仍需花大力气进行制度建设创新，寻找适合自己的刚性管理措施。

四、建立有效的人才引进、竞争与激励机制

发展首钢，人才是关键。首钢应当把进一步调整企业的人才结构，提高职工整体素质摆在突出地位。建立有效的人才引进、竞争与激励机制。造就一支高素质的专业人才和经营管理人才队伍，为首钢的发展提供可靠的人才保证。为了开发人力资源，调整人才结构，把引进和培养高、精、尖、缺人才作为重点，建设一支适应现代企业发展需要，素质优良的专业人才队伍。用环境、事业、感情、待遇、留住关键人才。建立人才激励机制，把精神与物质奖励有机结合。为首钢的发展增添后劲。消除传统文化中的负面影响，尽量在企业中营造一种公平、竞争的用人文化。

五、健全内部治理结构

建设先进的企业文化是以建立现代企业制度为基础的，制度机制是最重要的传导机制。否则，首钢的价值观、理念、精神就难以落地，无法转变为经营行为和职业行为。而没有良好的经营行为的企业和职业行为的员工，就不能建立先进企业文化。首钢应积极推进投资主体多元化。加快主辅分离、辅业改制工作，进一步规范企业法人治理结构。切实建立与市场经济相适应的现代企业制度。因此，首钢应该继续深化产权制度、分配制度和各项管理制度的改革，建立真正的现代企业制度，健全内部治理结构。

六、强化客户意识，以市场为导向

钢铁行业已经从过去的卖方市场变成了如今的买方市场，客户已经成为当今企业最重要的资源之一。首钢要想在市场竞争中求生存，谋发展，必须树立起客户意识、市场意识，满足客户的需求、创造客户的需求。要做到“客户导向”，除了在思想上要具备这种意识外，还必须有强有力的制度作为保障。作为一种刚性的行为准则，制度对于行为有着最有效的约束作用。比如说要做到客户导向，员工所有的活动就必须围绕客户的需求展开，要实现这一点，就必须依靠制度对员工的行为进行指导，对非客户导向的行为进行约束。宝钢在这方面走在了国内众钢铁企业的前列。早在2001年，宝钢就启动了ESI(企业系统创新)工程，快速应答用户询问，把多部门、分散应答改为集中快速应答，应答时间由一周缩短为3分钟；大大缩短交货周期，热轧产品两周交货，冷轧产品3周交货；优化异议处理流程，加大对用户使用技术的研究，组建产品工程师队伍，提高客户服务技术含量；缩短产品开发周期，从3年缩短到两年等。在业务结构上真正实现了“以客户需求为中心”。因此，首钢要多借鉴其他企业的成功经验，从精神和制度上，不断强化自己的客户意识，使企业更具有竞争力。

七、培育富有个性的企业文化价值观

从目前的企业文化建设来看，首钢的企业文化缺乏个性，与国内大多数的企业精神趋同。不同的企业处于不同的内部与外部环境中，企业文化的特征也会不相同，并产生不同的行为规范以及思维方式和行为方式。因此，企业文化建设不能千篇一律，应该根据自己企业的特点、自己企业的经营环境，进行具体的设计定位，这样才能在万变的市场上立于不败之地。没有特色的企业文化无异于没有企业文化。在这个强调差异代竞争优势的年代里建立独特的企业文化显得非常重要和必要。纵观中外成功企业的案例，不难发现成功的企业都有其不一般的企业文化。如北京同仁堂的“济世养生”、“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”，一听就知道是同仁堂所独有的。杭州胡庆余堂“戒欺”，大家都知道这是胡庆余堂的企业精神。首钢也应该寻求符合自己特点的企业文化，在个性化方面加强实践、努力探索，形成具有个性的，别人不可模仿的企业文化。企业文化的建设要抓住企业的主要矛盾和主要特征，有自己鲜明的特点和个性。要注重研究企业自身的性质、任务、技术水平和人员构成等情况，要对企业自身的各种要素和所处的外部环境加以详细研究，从中找出企业的主要矛盾、主要特征及应解决的主要问题，只有这样建立起来的企业文化，才会符合企业的实际，才能抓住要害，有较强的针对性，才能真正在企业发展中起到核心和灵魂作用，以确保企业的长盛不衰。

第二节 建立战略导向型的企业文化管理体系

经过前几章的分析，我们可以看出，首钢没有经过市场经济的长期洗礼，就面临经济全球化和战略转型的诸多挑战。首钢的企业文化既包含了优秀的传统文化也包含了一些与企业战略不相适应的落后文化。在这样的大背景下，企业文化建设实际上是个调整、矫正的过程，而不是单纯从无到有的培育过程。这就决定了在当前情况下，首钢的企业文化建设不是一个自发的过程，而是有计划、有组织的建设和调节过程。因此，就需要依托一个完备的管理体系来保障企业文化的建设，使之适应企业的发展战略，不断推动企业向前发展。（如图4-1）



图4-1

一、企业文化的战略评估体系

根据我们前面的分析可以看出，企业文化建设应该在坚持战略导向的前提下开展，而不应脱离企业战略。战略评估体系包括对企业目前发展环境的战略评估、企业自身状况及战略方向评估和企业文化现状的评估，并在此基础上提炼出企业文化理念。这样塑造出来的企业文化才不会脱离企业的实际发展，并充分发挥其应有的效应，使企业文化更好地为企业服务。

二、企业文化的执行体系

企业文化重在执行。没有落地的企业文化永远都是一纸空谈。企业文化的执行体系主要是企业文化建设实体活动的组织体系，包括企业文化的宣传贯彻、企业的管理制度建设等等。企业文化的执行体系使企业文化建设能够真正融入到职工的行为、思想观念中去，成为指导他们行动的价值观。

三、企业文化的监控体系

企业文化监控体系主要是对企业文化建设情况的动态监控，可分为三个维度：即当前文化是否适合当前的发展战略、文化理念是否被全体员工认同、企业文化是否真正贯彻到企业中去。理念是否适合主要是监控文化与企业未来的契合度是方向问题；理念是否认同主要是监控员工对文化的认知度，是认识问题；理念是否贯彻主要是监控文化是否落地生根。落实到制度、流程和员工行为中，是实践问题。这三个维度是一个螺旋式上升的过程，由此推动企业文化建设水平的不断提高。

四、企业文化的绩效考核体系

应该将企业文化纳入企业业绩考核体系，把企业文化建设效果与业绩考核挂钩有利于企业的长远发展。目前首钢对企业的考核主要是基于财务指标的考核如收入、利润、投资回报率等。但财务指标是滞后指标，其本身并不能反映发展的本质和驱动因素。企业文化指标能够在一定程度上体现企业的持续发展能力和核心竞争力，可以弥补财务指标的缺陷 更均衡地考核企业业绩。因此当前，应该把握战略转型的深刻内涵，在企业文化的指标体系设计中既要有结果性指标，如顾客满意度、员工满意度等；又要有过程性指标，如企业文化培训宣讲人次等。

结语

本文通过回顾首钢企业文化的发展历程，分析和研究了首钢的企业文化对首钢战略发展的影响，对首钢目前的企业文化的优点和所存在的不足做了分析。并且在文章的最后，为促进首钢推进文化变革、建立起战略导向型的先进的企业文化，提出了自己的一些建议和观点。首钢的企业文化建设是一项长期的任务，建设先进的企业文化不是一朝一夕就能完成的。首钢应该在巩固已有成绩的基础上，积极学习、吸收、借鉴国内外企业文化建设的先进经验，加快建设先进企业文化的步伐，实现“面向新世纪、建设新首钢”的目标。

参考文献

- [1] 阿伦·肯尼迪, 特伦斯·迪尔. 《西方企业文化》, 中国对外翻译出版公司, 1989年6月
- [2] 徐联仓. 《组织行为学》, 中央广播电视大学出版社, 1993年
- [3] 苏勇. 《中国企业文化系统研究》, 复旦大学出版社, 2001
- [4] 明安香. 《企业文化—现代企业之魂》, 中国水利水电出版社, 2001
- [5] 科林·克拉克希尔. 《战略管理案例》, 经济管理出版社, 2001
- [6] 黎群. 《企业文化建设》, 经济科学出版社, 2004
- [7] 王方华, 吕巍. 《企业战略》, 管理经济管理出版社, 2001
- [8] 范周. 《企业文化导论》, 世界知识出版社, 1991
- [9] 胡石明. 《漫谈企业文化》, 经济科学出版社, 1990
- [10] 刘光明, 《现代企业家与企业文化》, 经济管理出版社, 1991
- [11] 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯克特. 《企业文化与经营业绩》, 华夏出版社, 1997
- [12] 苗杰、杭中茂. 《商业企业的形象战略》, 中国商业出版社, 1999
- [13] 刘中露. 《战略支持性企业文化》, 商业研究, 1998
- [14] 刘永生. 《美国的商业企业文化》, 北京科技报, 1996
- [15] 姜严. 中外企业文化的交流、冲突与协调决策借鉴, 2000
- [16] 威廉·大内著, 孙耀君、王祖融译. 《Z理论美国企业如何迎接日本的挑战》
中国社会科学出版社, 1984年3月第1版
- [17] 特伦斯·F·笛尔, 阿兰·A·肯尼迪: 《美国企业文化》, 广东高等教育出版社,
1989年10月第1版
- [18] 孙钱章、袁玉兰, 《比较启迪—中日企业文化比较研究》中共中央党校出
版社, 1999年1月第1版
- [19] 魏杰, 《企业文化塑造企业生命常青藤》, 中国发展出版社, 2002年7月
- [20] 彼德·德鲁克: 《现代商业理论》
- [21] 罗长海. 《企业文化学》, 中国人民大学出版社, 1991
- [22] 于国样、陈家振. 《国内外企业文化论述精选》, 新华出版社, 1991
- [23] 中外企业文化杂志, 2001-2004
- [24] 刘仲康. 《名牌战略》, 中国友谊出版公司, 1997
- [22] 陈传明, 史有春. 《知识经济与企业文化改造》, 经济管理, 2000
- [23] 程艳霞. 《管理沟通》, 武汉理工大学出版社, 2002
- [24] 徐二明. 《企业战略管理》, 北京大学出版社, 1998

- [25]叶生.《企业灵魂》.机械工业出版社,2004.5
- [26]王驰.《企业文化导论》.湖南出版社,2001
- [27]武亚军、高旭东、李明芳,《国际化背景下的中国本土企业战略:一个理论
框架与应用分析》,管理世界.2005年第11期,101-111,1 44
- [28]管益忻.《企业国际化战略联盟的七种新模式》.企业管理,2006年第3期84-85
- [29]马贺举、秦向辉.《论企业战略管理范式变革的成因》,北方经济.2005年第
10期,35-36
- [30]杨川.《试论企业变革发展中的企业文化创新》,西南民族大学学报(人文
社科版).第26卷第4期,182-185
- [31]秋试.《如何避免企业文化虚化》,企业文化.2004年第10期,36
- [32]贺轩、李少军.《打造独具特色的企业文化》.企业文化,2004年第5期,70-71
- [33] 首钢企业文化教材编委会主编,首钢企业文化培训系列教材,2004
首钢总公司企业文化培训教材之一---朱继民谈首钢改革创新
首钢总公司企业文化培训教材之二---企业文化员工培训手册
首钢总公司企业文化培训教材之三---VIS企业形象视觉识别系统样本
- [34] Andrew.K. *The Concept of Corporate Strategy*, Publisher: IrwinHomewood,1987
- [35] Whittington.R. *What is Strategy and Does It Matter?*, Publisher: Roudege,1993
- [36] Piercy, N. *Market-led Strategic Change*, Publisher: Butterworth
Heinetmann,1997
- [37] Edgar H.Schein: *Organizational Culture and Leadership*, Publisher: Jossey-Bass,
2nd edition, January 1997
- [38] Terrence E.Deal & Allan Kennedy: *Corporate Culture*,
Publisher:Addison-Wesley Publishing Company, 1982
- [39] Beenjamin Schneider: *Organizational Climate and Culture*, San Francisco:
Jossey-Bass,1990
- [40] Edgar H.Schein & Warren G.Bennis: *The Corporate Culture Survival Guide*,
Jossey Bass Wiley, August 1999
- [41] Terrence E.Deal & Allan A.Kennedy: *The New Corporate Culture*, Publisher:
Perseus, 1999
- [42] John Kotter & James Heskett, *Organizational Culture and Performance*,
Publisher:Simon & Schuster Adult Publishing Group, March 1992
- [43] Daniel R Denison : *Corporate Culture & Organizational Effectiveness*, Denison
Consulting, 2nd edition, May 1997

- [44] Kim S Cameron & Robert E Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* , Prentice Hall, 1st edition, August, 1999
- [45] Shelby D. Hunt: *A General Theory of Competition*, Publisher: Sage Publications, November 30, 1999
- [46] Harrison.M. *Operations Management Strategy*, Publisher: Pitman Publishing, 1993

致谢

在论文完成之际，我思绪万千，心情久久不能平静。我特别感谢我的导师孙燕一老师。导师治学严谨，学识渊博，品德高尚，平易近人，在我学习期间不仅传授了做学问的秘诀，还传授了做人的准则。这些都将使我终生受益。无论是在理论学习阶段，还是在论文的选题、资料查询、开题、研究和撰写的每一个环节，无不得到导师的悉心指导和帮助。我愿借此机会向导师表示衷心的感谢！同时，也对管理学院所有老师表示感谢！你们的谆谆教导让我深深体会到了学习知识的快乐。

要感谢的还有在我收集资料过程中给予无私援助和支持的首钢总公司劳工资资部的舒友珍老师、何志广老师、李志伟老师等。

在即将毕业离校之际，我要感谢我的姐妹们在生活上给予我的关心和帮助以及学业上的切磋和指点。卫卫、小雷、卢子、阿温、璐璐，我爱你们！感谢管理学院企业管理专业研究生所有师弟师妹的帮助和勉励。同窗之谊和手足之情，我将终生难忘！

最后，我要感谢我的爸爸妈妈和我的弟弟小伟。正是由于他们默默无闻的奉献和一贯的支持和鼓励，才使我有信心和毅力完成全部的学业。他们是我的背后永远的支撑和动力。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。我愿在未来的学习和研究过程中，以更加丰厚的成果来答谢曾经关心、帮助和支持过我的所有领导、老师、同学、同事和朋友。

张新颖

2007.03

中央民族大学研究生学位论文作者声明

本人声明：本人呈交的学位论文是本人在导师指导下取得的研究成果。对前人及其他人员对本文的启发和贡献已在论文中作出了明确的声明，并表示了谢意。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外，不包含其他人和其它机构已经发表或者撰写过的研究成果。

本人同意学校根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等有关规定保留本人学位论文并向国家有关部门或资料库送交论文或者电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权中央民族大学可以将本人学位论文的全部或者部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或者其它复制手段和汇编学位论文（保密论文在解密后应遵守此规定）。

作者签名：张新颖 日期：2007年5月28日