

摘 要

企业文化作为一个新兴的企业管理现象，已越来越成为受到国内外理论界、企业界的广泛关注，据《财富》杂志调查，全球五百强企业无一不有优秀的企业文化。GE 公司前任 CEO 韦尔奇认为，文化是永远不能替代的竞争因素，企业靠人才和文化取胜，这一点，已成为众多企业的共识。企业文化已成为企业竞争的核心利器之一，如果将企业的技术优势、资金优势等看作企业的硬件，那企业文化无疑是最重要的软件，是企业是否能长期发展的关键要素之一。

企业文化之所以产生了如此深远的影响，是在于它顺应了企业发展日益依靠人才的发展，管理日趋人性化的大背景，是人本管理的直接体现。海利集团在经过一轮大规模扩张之后，企业面临新的发展困惑，内部文化冲突增多，创新能力不足，发展缺乏后劲等等，究其根源，是企业的文化已不适应企业的发展，因此，本文试图通过对海利农药化工集团（以下简称海利集团或集团）企业文化的分析、评价，找出企业文化的缺陷所在，并由此找出一条企业文化整合更新之路。

文章利用竞争性价值模型对海利集团文化进行了评估，从集团和下属企业两个层面提出了集团企业文化改进的方向和重点，重点分析了集团的价值观体系，并就集团文化整合的组织框架和实施手段进行了探讨。在对海利下属企业的文化整合分析中，文章分析了三个被兼并企业与集团的文化差异，及相应应采取的文化整合战略。

探讨了被兼并企业进行文化整合的必要性、在具体实施中应进行的观念改造和应解决的相关问题，同时针对主流企业文化日趋人性化的大背景，文章提出了结合员工关系管理和客户关系管理（CRM）进行文化整合的新观点。

关键词：企业文化整合；核心价值观；竞争性价值模型；员工关系管理；客户关系管理

ABSTRACT

Corporate culture, as a newly-arisen phenomenon in the management, has been getting more and more extensive concerns from domestic and international academic filed as well as business field. According to a survey from *fortune*, none of 500-topest corporations does not have it's own excellent culture. John F.Welch Jr., the former CEO in General Electric Co., regarded that the success of the corporation depended on the talented personnel and corporate culture which is a competition factor that can never be replaced. This argument has become common ground of numerous business enterprises. The corporate culture has become one of the core weapons in the competition. If the technique advantage and capital advantage are the hardware, the corporate culture, which is one of the key factors in determining long-term development capability, is by no doubt the most important software.

The reason of the profound influences of the corporate culture is that it reflects the thought of the humane management and is suitable to the background of humanitarian trend in the management and increasingly dependability in the development of business. After a large-scale expansion, Hunan Haili chemical Group (HLC) faces a new development perplexity: the increase of the internal conflict, lack of innovational ability and developing power. The reason of this phenomenon is that the corporate culture is no longer suitable to the development of the Company. Seeing this, the author tries to find out the faultiness in the corporate culture by analyzing and appraising it and find out a new road for the culture integration.

The thesis proceeds the evaluation of the Company's culture by using the competing values framework (CVF) , and put forward the direction and important points in the innovation of the HLC after careful discussion of the framework and instruments of the culture integration in the HLC. Meanwhile, the author also puts forward a new way of integration by combining the Custom Relationship Management (CRM) and the Employee Relationship Management (ERM) under the trend of humanitarian management.

In the analysis of the culture integration of the subordinates of the HLC, the thesis has analyzed the culture differences between the HLC and the three newly-merged subordinates, discussed the necessity of the cultural integration and the reform of the paradigm and other related problems.

Keywords: Cultural Integration; Core Value ; Competing Values framework (CVF); Employee Relationship Management; Custom Relationship Management

湖南大学 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：

日期：年 月 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权湖南大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

- 1、保密，在_____年解密后适用本授权书。
- 2、不保密。

作者签名：

日期：年 月 日

导师签名：

日期：年 月 日

插图索引

图 2.1	集团组织机构图.....	7
图 3.1	海利集团竞争性价值观模型.....	19
图 3.5	集团总部-常德公司-株洲公司文化导向模型.....	24
图 3.6	科研系统-贵溪公司-株洲工场文化导向模型.....	24
图 3.7	营销公司-集团整体文化导向模型.....	25
图 4.1	集团核心价值观体系.....	29
图 5.1	实施 CRM 匹配的企业文化.....	45

附表索引

表 3.1 价值观解决的两个问题.....	16
表 3.2 价值观重要性比较.....	21
表 3.3 价值观体现程度比较.....	21
表 3.4 价值观重要性-体现程度差异比较.....	22
表 3.5 集团及部门文化导向调查结果统计.....	22
表 3.6 部分世界 500 强企业文化核心理念.....	28
表 4.1 可供下属企业选择的文化战略类型.....	33
表 4.2 控股参股企业一览表.....	34
表 4.3 重组失败的五个原因.....	35
表 4.4 海利集团与各被兼并公司文化差异比较.....	37

第1章 绪论

1.1 研究的背景、来源及意义

所谓企业文化的整合，是指企业在变革的背景下，如何融合两个文化的差异：即新旧文化的差异和不同文化同时并存时的差异。企业文化整合在这里有几层含义：企业文化可以对某一种内生或外来文化特质进行吸收、同化。如日本公司在中国“两参一改三结合”的鞍钢宪法的基础上创造出了富有创造性和充满火力的日本式民主管理文化；一种优势企业文化会以各种形式向企业内部或其它文化共同体传播和扩散；当企业内出现激烈的文化冲突，以致酿成文化危机时，可以通过变革来重构和统一企业文化；企业文化不仅趋于内部各个层次的、局部范围内的整合，而且趋于企业整体范围内的一体性^[1]。

企业文化作为一个整体所具有的特质可以使他与其它企业或组织的文化相区别，同时一个企业的内部也存在相互具有差别的多种“亚文化”。这种企业文化的差异通常与企业不同职能机构、企业内各部门所处的环境有关^[2]。要使这些部门文化作到协调一致，共同服务于企业的文化目标，就必须进行内部的文化整合。目前，随着经济全球化的浪潮席卷而来，我国企业正面临着来自跨国企业的前所未有的竞争压力，这种竞争实质上是企业核心竞争力的竞争，企业核心竞争力归根到底是企业核心思想意识的竞争力。我国企业要在新一轮的竞争中立于不败之地，如何发挥人的积极性，整合人——这个企业最具能动性的资源是企业的主要问题，而树立符合中国国情和企业个性的企业文化则是解决这一问题的最终途径^[3]。所谓符合中国国情和企业个性，就是要将企业原有的优良传统与国际先进理念结合起来，将企业文化与企业的实际情况接合起来，而不是简单的嫁接。事实上，我国部分企业已充分认识到这一点，20世纪九十年代后期以来，我国掀起一股建立企业文化的热潮，青岛海尔，联想集团等一大批企业在建立企业文化的过程中，根据自身情况，整合了企业内部资源，从而得到了壮大和发展。

另一方面，日益加剧的企业并购也需要企业进行文化的整合。企业并购已成为商业领域司空见惯的一个组成部分，企业通过并购的进行，获得新技术、产品和服务，赢得新客户，扩张地域，巩固已有的地位，试图提高他们现在的以及未来在国内、区域乃至全球市场的战略地位^[4]。但由于企业在并购时往往对不同企业的企业文化冲突准备不足，或者企业自身文化特质无法适应企业规模的不断扩大，导致企业扩张失败的例子比比皆是。根据调查，企业的失败很大部分是出在兼并后的整合阶段。据统计，1987—1997年欧洲发生的30起大规模并购案中，有12起

失败，兼并后的整合不理想是导致它们失败的主要原因^[5]。国内许多企业兼并成功率低，经济效益差，问题大都也是由于没有做好兼并后的整合工作。这表明，企业兼并后的整合，特别是企业文化的整合是企业兼并成败的关键。

湖南海利农药化工集团（以下简称海利集团）是湖南省最早进行现代股份制改造的国有企业之一，其前身是湖南省化工研究院，九六年上市融资以后，企业进入一个飞速发展期，先后兼并或控股了五个破产企业，并在集团内部对各种资源进行整合，企业规模不断扩大，但与此同时也产生了诸多问题：内部团队精神不足，管理失控等，企业文化冲突等，这些问题已严重制约企业的发展，甚至威胁到企业的生存。因此，整合集团文化，已成为海利集团的当务之急。海利集团的领导层已意识到了这个问题，对企业文化的各个层面进行了不同程度的变革，但由于企业文化整合停留在表层，这种变革往往陷入误区，对于深层的企业价值观尤其是核心价值观的变革认识不够，重视不够，效果并不理想，本课题试图研究海利集团在企业多样化经营的背景下，如何降低集团内的文化冲突成本，整合原有的价值观，重塑适应社会主义市场经济要求的新型价值观，并寻找一套适应企业发展需要的企业文化体系。同时为类似国有企业摆脱困境，走上良性循环和永续发展的道路提供他山之石。

1.2 国内外文献综述

1.2.1 关于企业文化理论的深入研究

企业文化理论是二十世纪八十年代初期兴起的，以威廉·大内的《Z理论》、特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪的《企业文化》以及阿索斯和沃特曼的《追求卓越》三部专着的出版为主要标志，其理论基础主要来源于美国学者对日本企业在战后经济奇迹中所取得巨大成就的反思。企业文化理论的出现，应该说是企业管理从关注技术、物质因素到关注人性本身、从注重硬性措施到注重柔性因素的一个历史性转变^[6]。同时企业文化是社会文化与组织管理实践相融合的产物。企业文化是西方管理理论在经历了“经济人”、“社会人”、“自我实现人”与“复杂人”假设之后，对组织的管理理念、管理过程与组织长期业绩的关系的又一次重新审视。

九十年代，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（Schneider, 1990）、企业文化与人力资源管理（Authur K.O.yeung, 1991）、企业文化与企业环境（Myles A.Hassell, 1998）、企业文化与企业创新（Oden .Birgitta, 1997）等，其中具代表性的有：

1990年，本杰明·斯耐得（Benjamin.Scheider）出版了他的专著《组织气氛与文

化》(Organizational Climate and Culture), 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。

1990年,霍夫斯帝德(Hofstede)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。

1997年,爱德加·沙因(Edgar.H.Schein)的《组织文化与领导》(Organizational Culture and Leadership)第二版出版,在这一版中,沙因增加了在组织发展各个阶段如何培育、塑造组织文化,组织主要领导如何应用文化规则领导组织达成组织目标,完成组织使命等,他还研究了组织中的亚文化。1999年,爱德加·沙因与沃瑞·本尼斯(Edgar H.Schein & Warren G.Bennis)出版了他们的专著《企业文化生存指南》(The Corporate Culture Survival Guide),其中用大量的案例说明在企业发展的不同阶段企业文化的发展变化过程。

1999年,特瑞斯·迪尔(Terrence E.Deal)和爱兰·肯尼迪(Allan A.Kennedy)再次合作,出版了《新企业文化》(The New Corporate Culture),在这本书中,他们认为稳定的企业文化很重要,他们探寻企业领导在使企业保持竞争力和满足工人作为人的需求之间维持平衡的途径。他们认为,企业经理和企业领导所面临的挑战是建立和谐的企业运行机制,汲取著名创新型公司的经验,激励员工,提高企业经营业绩,迎接二十一世纪的挑战。

1.2.2 企业文化的诊断和评估

1992年,Roger Harrison & Herb Stokes 出版了《诊断企业文化——量表和训练者手册》(Diagnosing Organizational Culture__Instrument and Trainer's Manual)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。

1998年, Kim S . Cameraon & 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,本研究课题将使用该工具评价海利集团的文化状况。

1.2.3 关于企业文化整合

随着企业文化整合成为兼并是否成功的关键影响要素(有时甚至是决定要素),企业文化整合作为20世纪九十年代以来的新课题,已越来越引起国内外学

者的关注，对其重要性、整合的模式选择等都有论述，对企业并购时双方的文化审计提出了相应的方法，如文化镜像法等。舒威格（Schweiger）等人于1994年提出了一个整合模式，指出并购双方的价值链需要重新构造，以实现收购方价值形成的目的。这种重新构造包括三个方面：技术方面、政治方面和文化方面。技术方面的重构类似于能力转让模式，它对价值链的不同组成部份有重要的影响。

价值链除了技术方面的重构以后，还包括其它更多的东西，正如舒威格等人所说的，它也是“社会相互影响和政治关系的重构”（1994年），它代表着影响人们的行为能力和行为动机的一种随意的过程和体系。在进行公司整合时，如果要使目标公司的雇员感到未受到怠慢或不公正的待遇，就应该注意这种政治关系。

近年，随着企业对自身使命及管理新模式的关注，企业文化如何注入新的文化要素和培育企业文化价值观要素的相对强度，以适应企业的新定位，又开始成为企业文化整合的新课题，但专门论述较少。本文的主要内容就是对这个尚处于探索阶段的课题进行简单研究。

1.3 研究内容安排

本文研究框架分两个层次，第一个层次，首先简要介绍海利集团的基本情况，并对集团企业的历史沿革和现状等进行了全面分析。初步论证了集团企业文化整合的必要性。

文章的第二个层次利用竞争性文化价值模型对企业文化现状进行有针对性的分析，分析了不同系统、不同组织层次的员工对企业内部价值观的认识差异，总结了集团的价值观体系的现状，并大致阐述了集团企业文化的大致轮廓。同时对下属企业的整合战略进行了分析。

文章的第三个层次主要分析了对集团在实施文化整合战略时的一些具体实施办法提出了建议，并就文化整合时在组织结构、员工管理、营销管理等方面应进行的变革进行了探讨。

在文章的最后总结了本研究过程中的一些心得和缺陷，并对本文涉及的一些在国有企业具有普遍性的问题进行了总结。

第2章 海利集团企业文化现状分析

2.1 公司简介

湖南海利农药化工集团是湖南省科技系统第一家集科研、生产、贸易于一体的科技股份制企业。1994年5月经湖南省科委认定为高新技术企业并进入长沙国家级高新技术产业开发区。公司股东57家，其中科研院所17家，股东遍布全国各地。公司以市场为导向，以科技为基础，以效益为中心，以产业为支柱，依托湖南化工研究院的高新技术，主要开发生产经营新农药和精细化工产品。公司注册资本4000万元，员工1100多人（不含近年新兼并控股厂家），其中科技人员445人（高、中技术职称234人）。工厂产值与利税逐年递增，1995年科工贸总额达1.25亿元，利税1648万元，出口创汇110万美元；1996年科工贸总额达1.78亿元，利税3012万元；1997年科工贸总额实现2.34亿元，利税3517万元，自营产品出口创汇175万美元。连续四年被长沙市评为利税大户和工交先进企业。经中国高新技术产业发展评价中心组织评定，公司被评为1995年度“全国高新技术百强企业”。1997年海利公司被国家科委批准为“国家火炬计划重点高新技术企业”，评为“湖南省十强高新技术企业”。

公司技术依托单位湖南化工研究院是一个以农药研究为主的综合性开发应用型化工科研单位，为化工部和湖南省重点科研院所，是全国三大系列农药之一的氨基甲酸酯类农药研究技术开发中心，是国家计委批准建设的“国家氨基甲酸酯类农药工业性试验基地”，国家科委批准的“国家南方农药创制中心湖南基地”和湖南省政府批准设立的“湖南省农用化学品重点实验室”的所在地。主要从事农药、有机合成、化肥、无机盐、化学选矿、精细化工等领域的新技术新产品研究和配套的工程设计，下设四个研究所（农药研究所、应用化工研究所、精细化工研究所、工程设计所），三个技术中心（化工信息中心、分析测试中心和计算中心）。

海利集团主要经营氨基甲酸酯类新农药、超高效除草剂、光气化产品和精细化工产品四大系列二十多个品种。公司采用湖南化工研究院开发的甲基异氰酸酯合成技术，在国内氨基甲酸酯类农药开发生产中处于领先地位，先后开发了速灭威、叶蝉散、仲丁威、甲萘威、克百威、残杀威、好安威、硫双灭多威等十多个原药品种及十种制剂。其系列产品质量达到国内同类产品先进水平，主导产品曾占据国内市场90%以上。

1996年，公司成功在上海证券交易所上市，从此步入一个快速发展之路，1997

年以来湖南海利先后成功兼并控股了省内外5家效益不好、濒于破产的企业：通过控股江西贵溪农药厂，组建了海利贵溪化工农药有限公司；兼并株洲湘江精细化工厂，组建了株洲海利精细化工有限公司；兼并常德化工农药厂(长丰公司)，组建了海达化工农药厂；通过控股望城高新化工厂组建了海利高新化工有限公司；通过控股河北涿州种衣剂厂，组建了北农(海利)涿州种衣剂有限公司、与民营企业合资，成立了海利泵业公司。通过大规模的资本运作，湖南海利接收资产1.2亿元，土地27公顷，安置职工2000多人。由此，湖南海利已成为一个跨省(市)、跨地区的国有大一型高科技股份制企业，总资产达6亿余元，较公司成立之初增长了15倍，经营范围涉及化工、工程机械、地产等领域，产品远销国际市场，成为一个多元化的企业集团。

2.2 集团组织结构

集团的组织结构见图2.1。

2.3 海利集团企业文化历史沿革与特点

企业文化同心圆理论认为：企业文化的具体内容可以从三个层面加以分析：精神层，即企业的核心价值观，制度层、物质层^[3]。我们可以利用该理论对海利集团各个时期的文化特征加以分析，海利集团企业文化的发展，根据企业的发展阶段可以分为创业期、发展期、第二次创业期。

2.3.1 创业阶段

时间：1978年到1992年。

2.3.1.1 精神层文化

核心特点：求实、进取、艰苦奋斗、无私奉献。

企业文化处于自发状态，海利集团的前身湖南省化工研究院作为湖南省重点研究院所和较早进行企业改制的科研院所之一，员工知识化程度较高，具有中国知识分子特有的艰苦奋斗，无私奉献的精神，把化工研究院由一个靠财政拨款维持的科研事业单位发展壮大成为湖南省利税大户之一，这成为企业的原始精神财富之一。

2.3.1.2 制度层文化

在劳动用工制度方面，由于计划经济条件的约束，企业用工权力的弱化，全

民固定工仍然是国营企业经济发展的主要用工形式。内部采取“优化组合”方式初步引入竞争机制。

在干部制度方面，贯彻落实厂长（经理）负责制，干部实行内部聘任制，打破干部“终身制”；加强对干部的考核、考察工作，使干部队伍努力达到“四化”

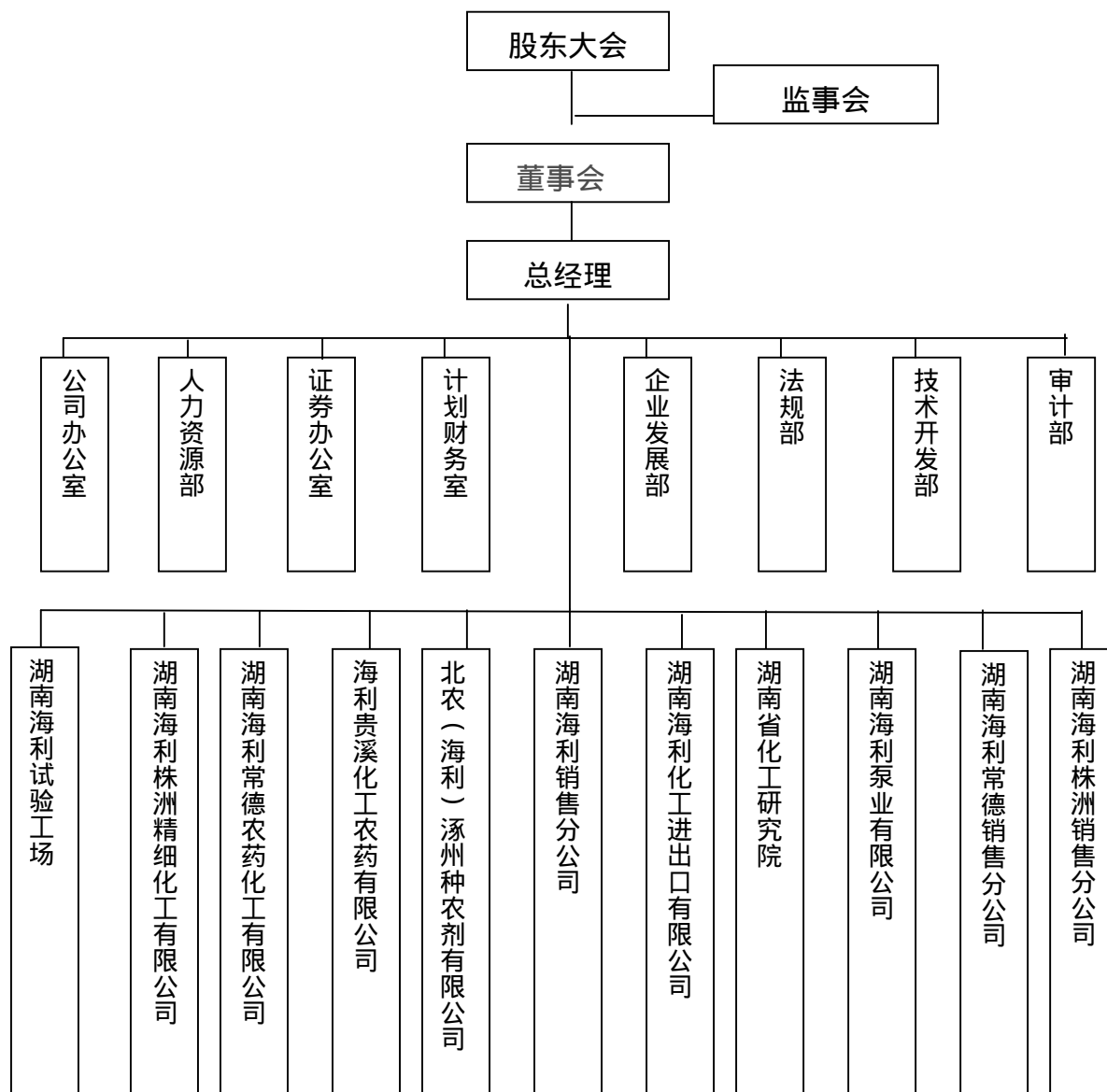


图 2.1 集团组织机构图

要求。

在分配制度方面，以等级工资制度为主要表现形式，在理顺工资标准的前提下，建立了企业内部正常的升级制度，依据企业与国家“工效挂钩”完成程度和内部经济责任制考核体系建立，在按劳分配原则的指导下，为职工增加收入，使国家、集体、个人三者利益有机地结合起来。

(3) 物质层文化：无明显标志。

2.3.2 发展阶段

时间：1992年到1998年。

2.3.2.1 精神层文化

核心特点：团结奋斗、求实创新

随着企业的逐步壮大，1992年，化工研究院以前任院长范涤尘为首的领导集体根据企业的实际，总结提出了“团结奋斗、求实创新”的企业精神。企业开始有意识培育企业文化。

2.3.2.2 制度层文化

在劳动用工制度方面，试行全员劳动合同制，对下岗职工实行内部待业、内部退休、自谋职业。建立企业内部再就业机制，安置富余劳动力。

在人事制度方面，进一步打破干部、工人界限；废除专业技术职务“终身制”，实行评聘分开。精减机构，压缩编制定员；完善领导干部和专业技术人员考核制度、选拔制度，竞争上岗制度。

在分配制度方面，实行岗位技能工资制为主的基本分配制度。岗位工资按岗位劳动要素要求通过测评来确定；技能工资由原等级工资平移来确定；年功工资按连续工龄分段标准来确定。岗、技、年工资作为基础工资与特殊工资、效益工资、奖金构成新的工资结构。对技能工资单元继续实施企业内部正常升级制度，对岗位工资单元实行动态管理、易岗易薪。

2.3.2.3 物质层文化

启用公司标识系统，公司标识、吉祥物等。

2.3.3 第二次创业期

时间：1998年至今。

2.3.3.1 精神层文化

核心特点：提出经营方针：“推行规范化管理、造就高素质员工、奉献第一流产品、提供最优质服务”。

这一时期企业发展速度明显放慢，企业凝聚力下降，新任总经理王小光提出了推行规范化管理、造就高素质员工、奉献第一流产品、提供最优质服务的经营理念。并提出企业应进行二次创业，把企业文化建设作为企业管理的一项重要内容，集团企业文化建设主要由人力资源部、企业发展部和工会开展，所做的主要工作如下：

人力资源部：在员工的引进、培训、培养、使用和激励过程中，开展企业传统教育，并通过上岗资格控制，引导员工创造学习、创新的良好氛围；

企业发展部：对内宣传中进行企业传统教育；对外大力开展CI工作，宣传报道企业先进人物和事迹，提高企业知名度；

工会：组织职工开展劳动竞赛、合理化建议、技术比武活动；对职工进行思想教育，鼓励职工学习科学文化知识，组织开展形式多样丰富多彩的职工文体活动；服从和服务企业中心工作，努力提高企业两个文明建设水平。

2.3.3.2 制度层文化

在劳动用工制度方面，进一步强化劳动合同制管理，真正发挥劳动合同规范劳动关系的法定功能，改变单一用工形式，设置临时员工、初期员工、中期员工、长期员工，合同期限分别为一年、三年、五年和无固定期。将用工形式与合同期限、绩效考核紧密地结合起来，实行“阶梯式”动态管理。实行竞争上岗、末位淘汰机制。拓宽下岗职工再就业渠道，鼓励下岗职工真正走上自谋职业的道路。

在人事制度方面，适应企业持续发展需要，进一步贯彻好干部“四化”方针，重新划分和界定干部、工人岗位界线，把技术含量高的关键工人岗位改为技术操作岗位，享受同等专业技术岗位序列待遇。以科学合理的定编和实绩考核为基础，疏通“下”的渠道，拓宽“上”的渠道。完善竞争机制，实行公开招聘，择优上岗，末位调整。建立健全专业技术、管理工资体系，将原专业技术、管理职务四级四等（高、中、助、员每级各1等）改为五级17等（专家、高、中、助、员五级，除员级1等外，其它级分设4等），为充分发挥专业技术、管理人员特长创造良好的环境。

在分配制度方面，坚持按劳分配为主体，效率优先、兼顾公平，以有效的投入获得最佳的收益，力争企业高效益，职工高收入。建立以岗位系数工资制为基本工资制度的分配体系，重新整合岗位技能工资制工资单元结构，形成了以岗位工资（84个岗级序列）为主，特殊工资和奖金为辅的新型结构工资制度。岗位（系数）工资标准分设行政管理、专业技术管理、操作岗位三大系列，岗变薪变，系列变薪变。岗位系数“基准值”随本单位主导挂钩指标完成程度浮动考核。对主体单位试点实行“实物量工资含量”分配办法；对子分公司在坚持“工资总额增长幅度低于经济效益增长幅度，职工平均实际工资增长幅度低于劳动生产率增长幅度”的原则下，实行自主确定工资总额的分配办法，辅以工资指导线制度，用以指导子分公司合理工资水平；对生产关键岗位实行特殊岗位津贴制度；对“有突出贡献的科技人才”、“有突出贡献的课题组”、“专业技术带头人”实施重奖政策。建立厂处级管理人员业绩激励机制，为更加完善的经济责任制考核体系科学化、规范化奠定了基础。

建立了信息管理制度，ISO9001质量体系，内部银行制度、员工职业道德规范等。

2.3.3.3 物质层文化

开始导入CI策划，企业内部建立文化传播网络，开办了内部网站和《海利青年》内刊。

2.4 集团企业文化建设的成功经验

企业文化是企业长期发展的历史积淀。海利集团在其长期的发展中，在文化体系方面也积累了不少经验。注重战略、科学、前瞻的目标体系。海利集团在企业的发展阶段，通过岗位责任制，预算管理等管理制度和手段，体现出明确的目标导向要求，解决了发展阶段管理的无序状态，提高了运作效率。完善的预算制度是公司由人治走向法治和价值治的一个标志，集中地体现了公司的经营意识和成本意识。强调规范、求实的管理风格。海利集团实行现代企业制度改革以来，根据化工生产的特点和企业运营中存在的问题，出台了一系列管理制度，使前期积累的经验得以制度化、规范化，特别是对于生产系统，制定了大量操作规程，行为守则。在具体的执行过程中，倾向于从严从紧，在集团树立了严格、认真的工作氛围。对产品质量的精益求精。海利集团对质量的要求十分严格，集团内部通过ISO9000等体系的引入使质量意识贯彻到每一个环节，质量文化气氛浓厚。文化开放性较强，员工对改革持认同态度，而且对企业的忠诚度较高，有利于进行文化变革。企业经营意识浓厚，对市场的变化敏感度较高。

2.5 集团企业文化建设存在的问题

海利集团在发展过程中，特别是随着规模的增大，企业文化建设出现许多问题。主要体现在：

(1) 在强调流程规范的同时，出现形式主义的倾向，增大过程成本、弱化资源利用效果，降低了运作效率。

(2) 在快速增长和转制的同时，未充分估计公司资源，能力以及文化配套性。主要表现有：企业兼并步伐过快，内部协调沟通成本加大，原有组织结构和沟通机制不适于新的企业规模（未处理好作大与作强的关系）。人力资源无法满足扩张的需要。集团内部科研性人才多，管理型人才少，继承型人才多，开拓性人才少，缺乏能对各公司进行全面管理的企业家队伍。公司对被兼并公司的文化整合准备不足，收购前期都没有进行文化方面的评估和整合，对各方的文化差

异估计不足，收购后的运营中也未制定长远的文化整合战略，相关利益者的积极性未得到有效发挥，造成子公司与集团公司之间文化冲突。

(3) 整体创新能力不够，科技资源未得到有效利用，由于公司现有的组织结构，使生产和科研系统分离，造成公司局部创新成果与生产实际脱节，无法对集团整体构成利润贡献。

(4) 内部绩效和奖励机制忽视了一般员工的需求，使普通员工不公平感增加，工作积极性下降。

(5) 企业文化建设流入形式，不够系统，主要体现在以下方面：领导对企业文化建设工作的重要性认识不足，未将其整合到企业战略中，作为一项提高企业核心竞争力的重要工作来抓。没有将企业文化建设视为一项长期性、系统性的工程来做，缺少统一规划，集团公司文化建设工作分属三个部门，无法统一协调，各部门没有协同行动，企业管理和建设中的各项工作如对外宣传、招聘人员、提拔干部没有在企业精神的引领下，形成整体，发挥合力。企业CI工作未在企业中得到有效推广，尤其是企业精神开掘深度不够，没有形成具有鲜明特色的企业理念。没有深入进行企业文化教育，许多职工包括职能部门的部分工作人员对企业文化的宗旨及内容存在模糊认识。

(6) 在强调创新和创业的同时，缺乏相关资源和组织配套，相关理念未深入人心，内部支持不够。

(7) 企业文化建设对员工个人价值认识和发挥不足。海利集团严格规范的管理风格，相对集权的管理体制是企业前期的成功经验，内部规则导向明显，统一了员工的行为规范，但对员工个人价值的认识和充分发挥却不足，过度集权，缺乏必要的激励机制和有效保持，使员工潜力不能得以最大限度的发挥，在某种程度上还挫伤员工积极性。同时，在新经济时代，人才的竞争日趋激烈，如何加强知识员工的管理是海利集团面临的重大课题之一，知识员工管理的一项重要内容就是要丰富现有的激励手段，实现激励体系多样化，从而激发员工的工作热情和创造力，起模范带头作用，将企业文化推向更高的层次。

(8) 品牌意识薄弱，未树立明确的品牌和形象。海利集团虽然非常重视产品质量，但企业长期从事工业品生产，面对企业用户，在企业的顾客出现多元化后，未进行系统的品牌规划，导致产品知名度不高，在集团业务向相关领域扩展德情况下，原有的品牌优势不明显。

2.6 海利集团企业文化整合动力分析

企业文化作为企业的上层建筑，是建立在一系列对内外环境的假设基础上的。内外环境的变化使企业文化赖以成立的基础随之变化，就会对企业文化产生变革

的推动力^[7]。本节将对推动海利集团企业文化变革的内外环境加以分析。

2.6.1 宏观政策推动企业文化整合

随着我国经济体制改革的深入，国家对国有企业采取了抓大放小的政策，并大力推动国有资产重组，国企资产重组，就是按照市场经济基本规律进行资产的配置和组合，它的本质是强调资产的可流动性。以搞好整个国有经济为着眼点，通过国有资产的流动、组合，对国有企业实施战略性重组，这既有利于优化经济结构、提高国有资产整体质量、增强企业竞争能力等都有积极意义，同时也使一大批实力较强的企业获得了做大做强的机遇^[8]。海利集团以建立现代企业集团为目标，于1995年前后兼并控股了五家企业。企业的资产重组，涉及到企业集团重组和产业扩张，其中包括资本融通、产权流动、企业重组、债务重组、产业扩张以及资产管理等极为复杂的活动；这些资产重组无论是以行政手段完成也好，还是以资产为纽带实现也好，都会给参加资产重组的企业带来一系列新矛盾、新问题，其中深层次的文化障碍尤为突出。

(1) 企业规模扩大、经营范围的多元化，使企业面临的内外环境发生显著的改变，这种改变要求集团企业文化要适应多元化的要求。

(2) 参与资产重组的各企业间的文化冲突。每个企业都有自己独特的企业文化，它形成了一种企业行为的一致性，并且用一种基本的“认为是理所当然”的方式来解释企业自身的目的和它的环境^[9]。资产重组引起的结构变化，不仅给企业带来物质文化的变化，而且牵扯到制度文化和深层观念文化、精神文化的变化。尤其是由此引起企业深层内在结构的变化，对企业员工思想感情影响是极为深刻的。这对富有“以厂为家”优良思想传统的企业职工来说，是一种前所未有的冲击，从而产生严重的心理失衡。主要表现在：价值观的扭曲，人生目标理想的失落。思想涣散，主人翁责任感的失落。精神不振，不思进取，工作质量急剧下降，陷入了“等、靠、要”的怪圈。认为被并购是换牌子、失位子、丢面子，产生了“寄人篱下”的心理阴影，对企业重组持消极悲观态度。诸如这些心态和精神状态，如不引起高度重视并切实加以化解和重振，势必会制约和阻碍重组企业的改革和发展进程，使其难以形成凝聚效应和整体合力。

2.6.2 知识经济时代呼唤与之相适应的企业文化

知识经济,是以知识为基础的经济,确切地说,是指经济发展主要取决于智力资源的占有和配置。按照OECD(经济合作与发展组织)的说法,是指以现代科学技术为核心的、建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济,在这个时代,已与传统的工业经济繁荣取决于自然资源、货币资本、硬件技术的数量、规模和增量不同,它把经济的繁荣建立在依赖于知识或有效信息的积累和利用上,也就是把知识作为发展经济的主要驱动力^[10]。这就从根本上改变了传统经济的特点,从而,也

将使以价值取向为中心的企业文化发生深刻的变革。

(1) 企业对资源配置的价值取向将发生变化。企业关注的重点不再是稀缺的自然资源,而是充满无限创造力的智力资源,企业将把无形资产作为发展的第一要素。

(2) 企业在自身发展的理念上,不再把经济周期对企业的影响看得过重,它树立的是可持续发展的观念。只要企业不断引进、消化和吸收当代先进的科技知识,就不会因自然资源的枯竭或产品市场寿命周期的更迭而影响企业的不断发展。

(3) 企业在管理理念上,不再把以往劳动力经济时代和资源经济时代沿袭下来的速度、数量、产值作为追求的目标,不再注重以往的流水线、节拍性等严密的分工组织形式和工艺流程,而是重视人的主观能动性、独立性、创造性。

(4) 在企业的经营理念上,不再是简单地满足市场需求或适应需求,而是积极地去创造需求引导消费。随着知识经济的发展,自然而然地使企业在企业精神、管理理念、企业形象以及产品、服务、效率和生产、流通、交易等概念和操作方面都面临深刻的变化。譬如说,在这一时代,企业所面临的知识资源就具有更大的共性和外部性,这就使得企业间的关系、竞争和联系方式,市场结构发生变化;再如,基于完备的知识、丰富的信息和快捷的网络手段,使供需双方的关系及交易方式、渠道都将发生新的变革等等^[11]。

总之,这一切都说明,正在向我们走来的知识经济时代,虽然其企业文化有其沿袭性,但更需要有一个脱胎换骨的变革。

2.6.3 社会环境变化对企业文化的冲击

企业作为社会系统的一个子系统,其经营战略、组织结构都是建立在一系列对外部环境的假设上的,外部环境的变化会对企业赖以生存的条件发生变化,从而促使企业调整战略和组织结构^[12]。对海利集团来讲,这种变化主要体现在:

(1) 行业背景发生变化

农药行业是为农业服务的一个行业,国家宏观政策对农业的支持程度直接影响农药行业的整体生存能力。1990年代末期以来,由于农业整体利润率偏低,土地耕种面积大幅减少,农药行业整体处于效益滑坡状况。同时农药行业本身出现了一个结构性的调整,主要体现在以下几个方面:

市场格局的变化

农药行业企业构成主体发生变化。农药企业由单一的国有企业体制向私营企业,中外合资企业等多元投资主体转化,原有国有中小农药企业纷纷倒闭,市场竞争空前激烈,由于其它所有制企业经营机制灵活,国有农药企业整体处于竞争劣势,这种市场格局的变化,使企业的命运处于前所未有的不确定之中,市场策略,经营理念均需要调整,使企业的危机感空前加强,外部环境的变化促使企业

必须进行全方位的变革。企业的战略定位需要有一个明确的企业文化来支撑。

产品格局及知识产权政策的变化

由于国内农药企业起步较晚，产品和生产工艺在技术先进性、质量、价格无法与国外产品抗衡，随着中国加入世界贸易组织，国外农药产品纷纷涌入中国市场，对海利集团的产品系列构成严重威胁，另一方面国内企业自我创新能力低下，绝大多数产品属于技术仿制，一旦国家对农药产品的知识产权保护政策改变，企业将面临知识产权的严重考验。这对企业的创新能力提出了更高的要求。

(2) 社会对企业提出了更高的责任要求

社会的发展对企业提出了更高的要求，企业不再是单一的赚取利润的机器。同时还肩负着对相应的社会责任。如社会对环境保护的要求，要求企业一方面减少生产过程本身对环境的影响，另一方面开发药效更好，毒性和残留更低的产品，企业在科研、生产的全过程把科技创新观念、环境保护观念放在重要位置，这些都要求企业在价值观上作深层次的整合。

2.6.4 企业战略的变革要求企业文化的整合

海利集团在经过较长时期的快速增长以后，企业面临新的发展瓶颈，企业规模的扩大带来了文化的冲突，市场环境的变化要求企业寻找新的利润增长点，全球化的竞争对企业的竞争力提出了严峻考验，内部和外部的变革压力使战略变革成为当务之急。因此，从1998年以来，海利集团提出了“第二次创业的口号”，对经营战略进行了几个转变：经营方向由以农药为主的专业化向农药、精细化工、工程机械领域多元化转变；市场开拓以国内市场为主向国内、国际市场并举转变；企业运营从单纯生产型向资本运营转变，组织战略的变革会带来不确定性和风险，尽管战略变革前组织已经做好各种资源的评估，但由于组织文化的存在，不同个体对战略变革的结果接纳程度及风险意识不同，对战略变革的态度就自然不同，没有文化变革的战略变革会引起激烈冲突，从而导致战略变革的失败^[13]。此外，战略变革是一个痛苦的选择，来自各方的利益人群由于不同的目的都会对变革产生压力，这些压力可能来源于几个方面：股东、领导层、员工、顾客、政府、供应商和银行，这些都可能是组织的既得利益者，他们抵制变革的原因很多，但主要原因是心态的失衡，有以下种情况：心态的焦虑，例如担心变革后地位或权力的丧失；悲观主义，认为变革的结果不可能容易就达成目标；愤怒，因为变革意味着原有规则的缺陷；不同的个人野心，希望变革失败从而可以获取既得利益。因此，在战略变革不可避免时，及时创建一种支持战略变革的组织文化，是变革能否最终获胜的根本因素^[14]。

第3章 企业核心价值观分析

长期以来, 企业文化的研究停留在表层, 直到1980年以后, 学者们都没有真正理解文化的内涵, 因为在企业文化中有一个重要的因素被忽略了, 即在对环境的假定、企业战略以外, 人们认同的价值观, 价值观反映了人们不诉诸文字、语言的一种默认的行为规则, 企业正是依靠这种约定俗成的规则来保持稳定, 它根植于组织深处, 只有在受到环境的挑战或内部产生冲突时, 才会被人们所意识到^[15]。企业由员工组成, 员工个人的价值观来源于个人对环境的主观假定, 这种假定是多样化的, 它决定于员工的社会环境背景。由此形成的价值观也是不同的, 因此, 一般来说, 企业的价值观是多样化的, 只有在企业统一了员工对环境的假定, 并形成共同的目标或者愿景, 才能成为企业的核心价值观^[16]。什么是企业核心价值观? 简而言之, 企业核心价值观就是企业在企业哲学的统率下, 为追求愿景、实现使命而提炼出来并予以践行的指导企业上下形成共同行为模式的精神元素^[17]。企业核心价值观是企业用以判断企业运行当中大是大非的根本原则, 是企业提倡什么、反对什么、赞赏什么、批判什么的真实写照。核心价值观 (core value、motto principal) 就是指企业在经营过程中坚持不懈, 努力使全体员工都必需信奉的信条^[18]。核心价值观是共同行为模式的具体指导原则。这里既包括对企业行为的指导, 也包括对企业个体行为的指导。核心价值观是企业哲学的重要组成部分, 它是解决企业在发展中如何处理内外矛盾的一系列准则, 如企业对市场、对客户、对员工等的看法或态度, 它是企业表明如何生存的主张^[19]。如宝洁公司的核心价值观是: 领导才能 (leadership)、主人翁精神 (ownership)、诚实正直 (integrity)、积极求胜 (passion for winning) 和信任 (trust)。

3.1 核心价值观的作用

许多企业文化研究学者都强调价值观和信仰是组织体系的核心, 是企业的主要推动力, 一个由价值推动的组织, 公司的目标、战略计划、日常决策都是围绕着其核心价值观来进行的。艾德加·沙因认为: 价值观主要解决企业外部生存和内部整合两个问题^[20] (如表3.1)。具体到海利集团, 核心价值观的作用主要体现在: 由于经济全球化和国有企业自身的制度转轨所带来的环境变化, 从根本上说, 意味着最深层的假设改变, 集团将在相当长的一段时间里更多地经历抉择的阵痛。做强与做大、专业化与多元化、本土化与全球化、激进与保守、变革与稳定、企业利益与社会利益、短期利益与长期利益、物质激励与精神激励、开放与

表 3.1 价值观解决的两个问题

外部生存问题	内部整合问题
使命、战略和目标	共同语言和概念
手段：结构、系统和流程	集体边界和身份识别
度量：纠偏和修正系统	权威和关系的本质
	报酬和地位的分配

封闭……，无时无刻不处在众多难以取舍的企业矛盾抉择中。这其中无一不是企业新旧文化以及中西管理文化的冲突、价值观的碰撞，最后归结于企业哲学的冲突。集团要在这种变革中找到成功之路，需要规划一个超越相对有限框架的哲学体系。它将促使企业内的所有个体树立起目标和战略意识，也包括确立必须能够指导他们集体行为的独特的价值观。核心价值观作用的最集中的体现便是支撑企业在两难时的抉择^[21]。在企业的内部整合方面，核心价值观则是维系着企业正常运转的关键因素。核心价值观的缺失将带来内部的一系列问题，如组织凝聚力不强，工作效率不高，缺乏工作积极性，员工无归属感等诸多问题。

3.2 竞争性文化价值模型简介

1995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》，首次提出了“竞争性价值模型（competing value framework）”，把企业文化指标按照内部外部导向和控制授权两个纬度进行分类，最后形成四个基本的价值模式。这个模型不仅能够度量企业文化的实态，而且能够为未来的文化发展提供策略指导^[22]。

竞争性文化价值模型认为：如果将“内部运营—外部发展”、“过程控制—灵活自主”组成2个维度，在这个2维度的基础上就可以派生出4个象限。如果每个象限都代表着一种文化导向，我们又可以把企业文化分为4个基本导向：目标导向、规则导向、支持导向、创新导向。企业文化的基本导向决定着企业文化的个性。

“过程控制”与“灵活自主”，“外部发展”与“内部运营”对于企业来说都是必要的，它们之间的关系都是对立统一和相辅相成的，只是企业在不同时期对它们需要和使用的程度不同而已。每个企业的文化在同一时期存在以上4个导向，只是在不同历史条件和阶段下呈现的各个文化导向的强弱程度不同而已，并且4个导向都具有自己相对的关联特征^[23]。

3.2.1 目标导向模式

所谓目标导向是企业文化中注重理性目标、追求成就、结果与绩效的最大化，

强调明确方向、高效决策与计划指挥。现代企业已经不再只是单纯的利润工具，单纯的经济利益最大化已被大多数先进的企业所摒弃，它实际上已演变成集利润、顾客满意、可持续增长、员工成长、社会责任等将企业的经济动机与社会责任相结合的多目标体系，世界先进的企业文化都具有这个特点，如美国惠普公司就将企业的目标定位为利润、用户、行业发展、员工成长以及社会责任作为自身的企业的目标，并把关心员工成长摆在企业价值观的中心位置。因此企业目标导向的核心价值要素一般包含利润、品牌、成本、产品、顾客满意、市场、绩效、员工成长等。不同企业或同一企业在企业生命周期的不同阶段在上述价值目标的侧重点上有较大的区别。

3.2.2 规则导向模式

所谓规则导向模式是指在企业文化中注重规章程序、业务关系和过程监控，强调建立明确的信息规范、工作流程和管理制度，达到精准，提高效率。模式的核心是在企业内部建立各种规则，包括管理规则、业务规则、行为规则等内容。企业的规则不单包括企业内部的规章制度，同时还包括企业内部形成的办事流程、行为模式等。

企业在创业初期，由于业务和组织结构都比较简单，因此，更多的依靠内部约定俗成的隐性规则管理，但企业发展到一定时期，逐渐增多的组织结构和组织事物会使内部的冲突增加，效率下降，同时，外部业务的规模和复杂度也要求企业内部流程的整合，就自然会产生对显性规则的需求，以实现稳定和控制的的目的。

规则导向模式的核心价值要素一般包括规则、精准、效率、严格、认真、主动、求实等。

3.2.3 支持导向模式

所谓支持导向模式是指企业文化中强调“以人为本”，注重群体关系和任务指导，营造关怀、信任、承诺、参与、开放氛围，对内强调关注员工的满意度，对外强调对顾客的需求敏感度。通过积极的团队工作和合作共享，促进组织绩效的达成和员工自身的发展。

核心价值要素：平等、欣赏、信任、亲情、承诺、参与、合作、共享、团队等。

3.2.4 创新导向模式

创新导向模式是指企业文化中注重创新、学习、成长、开拓，主动适应经营环境，强调寻求外部支持和获取多种资源。

核心价值要素：创新、超越、学习、竞争、发展、拼搏^[24]

3.3 海利集团竞争性价值模型分析

3.3.1 前期调查

本次调查包括定量和定性两个部分，定量部分主要调查集团存在的价值观要素及其水平，定性部分调查集团的现有的和五年后的文化导向情况。调查中将用到两个独立的文化调查工具：1. 价值观调查表（Organizational Culture/Values Questionnaire）（附录B1）。要求员工对罗列的价值观要素打分。2. 组织文化评估系统（The Organizational Culture Assessment Instrument）（附录B2）。该工具要求员工对罗列的不同文化导向的强度进行打分。在文化导向调查将要求员工评价六个关键的文化特征：主导文化类型、组织领导层风格、组织凝聚力、战略重点、企业赖以成功的要素^[25]。

3.3.2 价值观要素分析

企业文化的内涵具有多维性,这种多维性表现在企业对待顾客的态度,(以产品中心还是以顾客为中心)、对待员工的态度(视员工为工作机器还是将员工看作公司大家庭的一员)、管理风格(循轨蹈矩还是锐意进取)、考评机制(过程倾向还是结果倾向)、奖励机制(论资排辈还是论功行赏)、团队精神(重合作还是重分工)等等方面,这些方面的区别就构成了企业文化的个性,个性直接体现在企业的制度层、物质层等方面,但最终来源于企业所奉行的价值观,反之,价值观要得到彻底的贯彻,就要与制度层面、物质层面很好的契合,但问题是企业在制订或执行制度时,忽视了价值观要素,使企业运营过程中体现的价值观与企业宣扬的价值观完全是两回事^[26]。因此,要了解企业的全面真实的文化状况,进行价值观调查是十分必要的。本次调查用问卷形式进行,调查表内容见附录B1,将企业员工分成三个小组:高级管理者、中级管理者、一般员工。再按系统或子/分公司在各小组中随机抽样调查,使用的价值观要素来源于价值观模型对价值观要素的界定,调查数据结果见附录B3。

3.3.2.1 价值观调查

通过价值观调查表的调查,可作出企业的竞争性文化价值模型(图3.1),在图3.1中罗列了在海利集团的主要价值观。

3.3.2.2 价值观要素分析

在对附录B3的数据进行整理后,我们对价值观在企业中的重要性(图3.2)、体现程度(图3.3)、重要性-体现程度差异情况(图3.4)进行排序,可以对海利集团的企业文化有一个大致的了解:

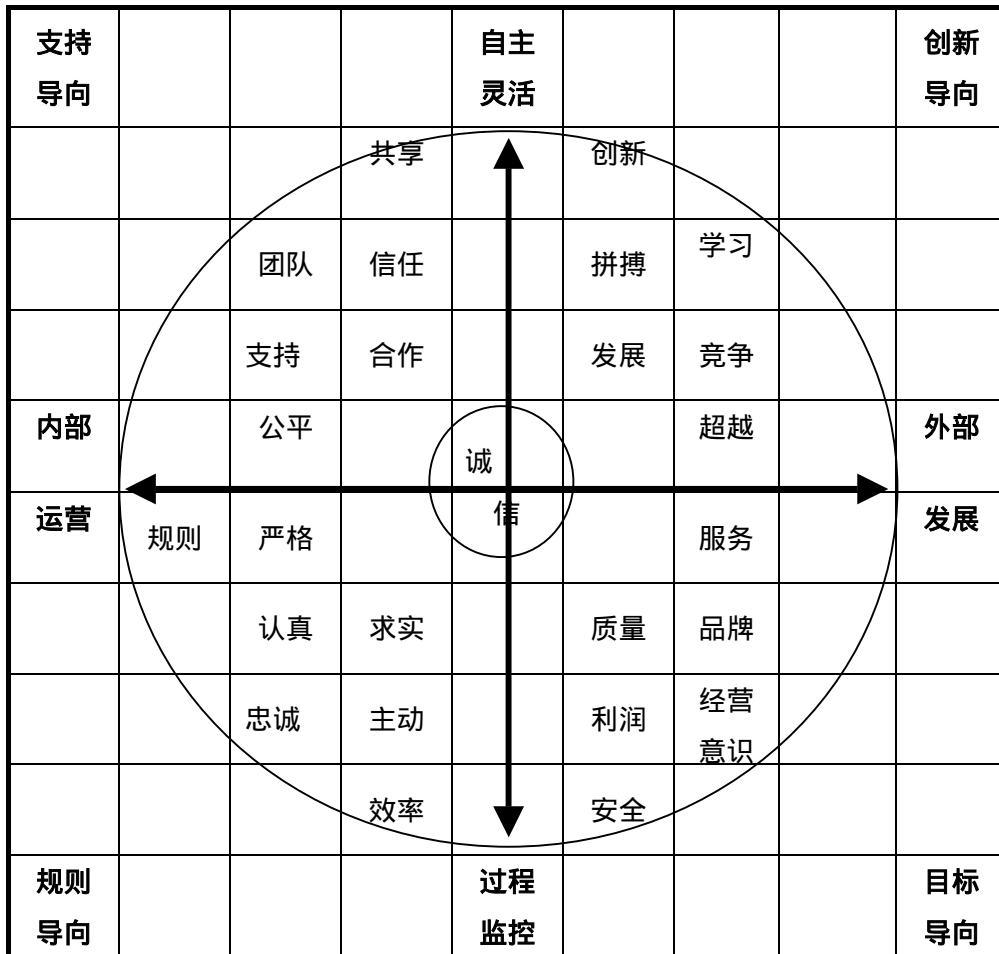


图 3.1 海利集团竞争性价值观模型

(1) 从整体来看，质量、合作、利润、经营意识、合作、求实为员工认同率较高的五个价值观，但价值观取值无明显差距。

(2) 经营意识、规则、利润、质量、安全是体现程度最高的五个价值观，价值观主要集中在目标导向和规则导向两个区域。

(3) 从差异程度来看，超越、主动、创新、拼搏、团队五个价值观差异最大，主要分布在支持导向和创新导向区域。

(4) 严格、规则、经营意识、安全、竞争的差异程度最小，说明企业在目标和规则导向等方面取得较大成功，是企业改革的成功经验。

(5) 从公司员工对价值观要素的重要程度的认同度来看，各种要素的得分差距较小，显示公司对影响公司运营的价值观要素意见不够统一。

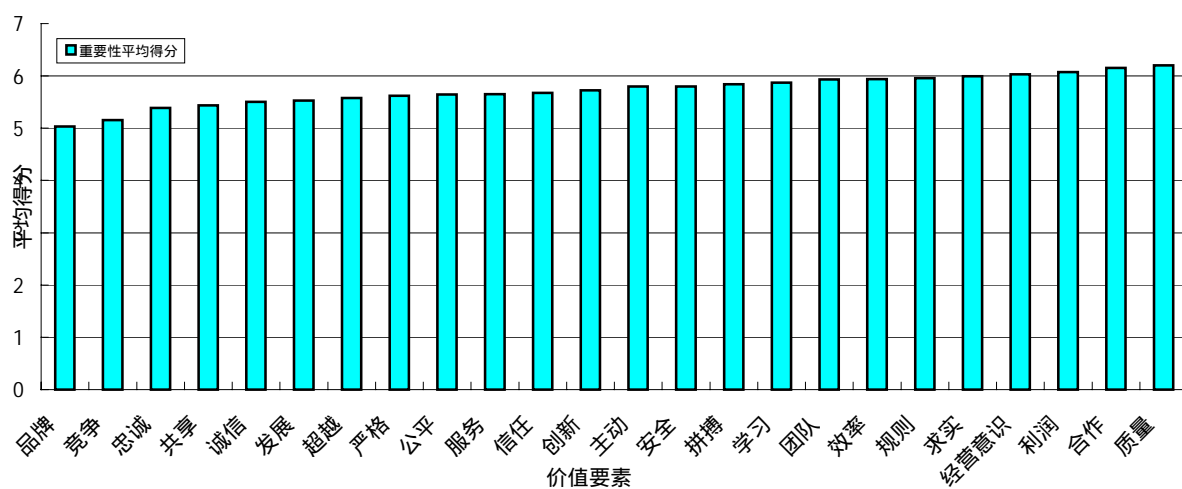


图3.2 海利集团价值观要素重要性柱状图

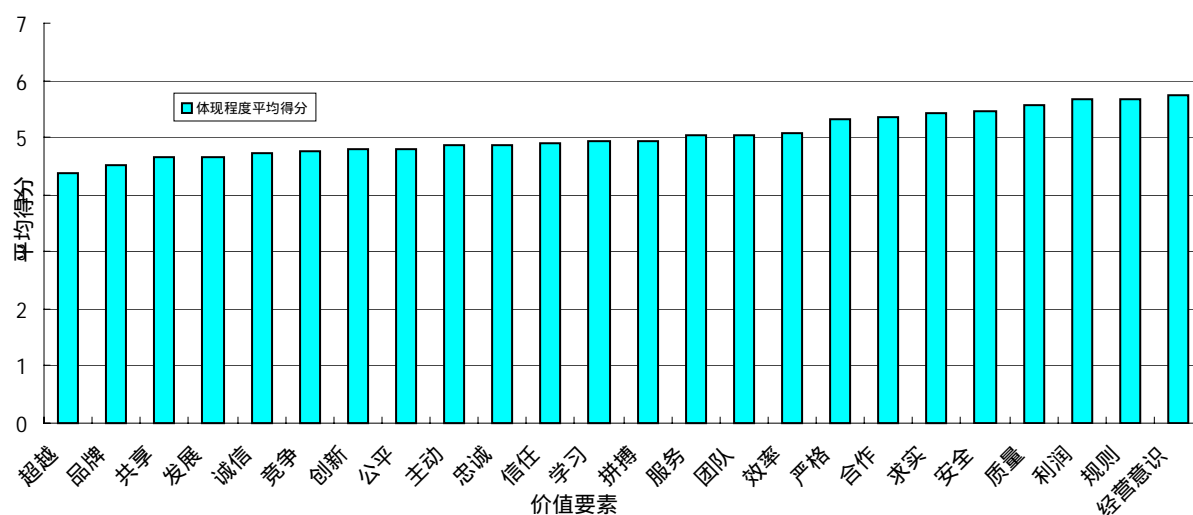


图3.3 海利集团价值观要素体现程度柱状图

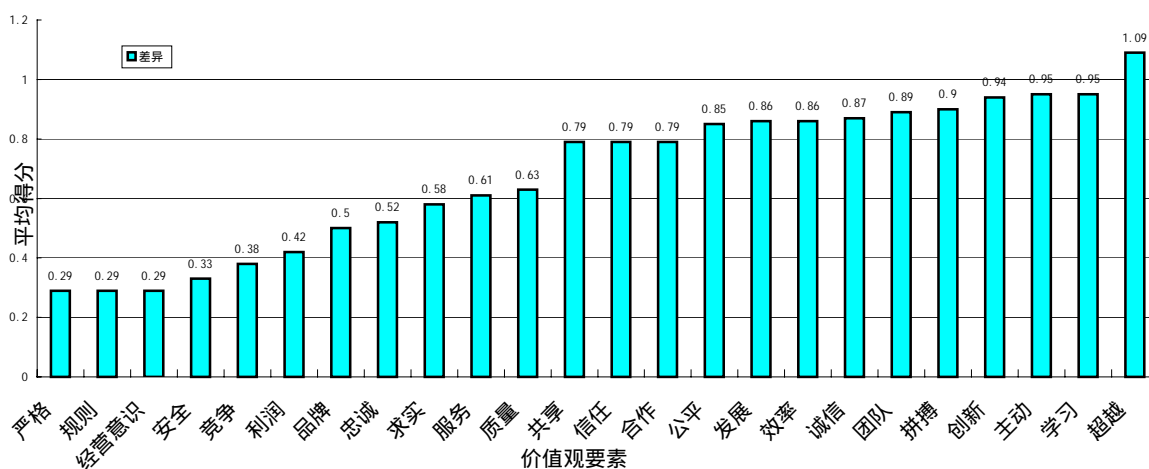


图3.4 海利集团重要性—体现程度差异柱状图

3.3.2.3 集团组织层次价值观比较

在企业中，不同的组织层次由于从事工作和沟通方式、理解角度等方面的区别，可能在公司的核心价值观之外，形成本组织层面特有的价值观体系，这种价值观体系某些要素是公司全体员工认同的，而另一些则可能不为其他组织层面认同。全公司价值观的调查只能使我们对公司的价值观要素有一个大致的了解，按组织层次划分的价值观调查则从另一个角度阐述其细节。调查将数据重新按管理层次组合，分成三组：最高管理层、中间管理层、一般员工层。比较在不同的管理层次上员工对价值观的理解区别，调查结果见表3.2、表3.3、表3.4（仅比较前五位价值观）。

(1) 重要性分析（表3.2）

表 3.2 价值观重要性比较

组织层次 位次	最高管理层	中间管理层	一般员工层
1	利润	信任	公平
2	超越	合作	团队
3	创新	团队	求实
4	质量	规则	合作
5	经营意识	严格	信任

从最高管理层关注的五个要素来看，企业高层的注意力集中在公司的核心能力培育上。中间管理层及一般员工则重点倾向内部价值要素，对信任、团队、合作等涉及个人满意度的要素。

(2) 体现程度分析（表3.3）

表 3.3 价值观体现程度比较

组织层次 位次	最高管理层	中间管理层	一般员工层
1	质量	竞争	严格
2	经营意识	学习	规则
3	竞争	效率	效率
4	合作	求实	安全
5	公平	严格	质量

从体现程度来看，最高管理层显得对内部运营情况非常自信，中间管理层则肯定规则导向指标，一般员工认为企业内规则导向指标体现充分。

(3) 差异程度 (表3.4)

从差异来看,各层次员工对价值观重要性与体现程度的差异理解上存在分歧,最高管理层对创新、超越、拼搏、服务的实现程度不满,一般员工层则对公平、安全、团队等涉及自身满足度的指标持否定态度,结合体现程度分析,最高管理层对公平价值观体现程度的肯定,并未得到一般员工的认同,说明公司在分配,

表 3.4 价值观重要性-体现程度差异比较

组织层次 位次	最高管理层	中间管理层	一般员工层
1	创新	信任	公平
2	超越	学习	合作
3	学习	创新	团队
4	拼搏	服务	学习
5	服务	规则	信任

晋升等员工激励方面差距较大,应得到最高管理层足够的重视,中层管理者对信任这个关系到个人工作满意度的指标不满,可能表明公司在授权程度不够充分。

从分析的情况来看,公司各个组织层面对影响公司的价值观和体现程度认识不够统一,显示公司缺乏核心价值观。

3.3.3 文化导向分析

文化分析的调查数据如下表,调查针对企业具体情况,将企业按系统分成7大块,并统计集团的平均值(表3.5)(调查表见附录B2)

表 3.5 集团及部门文化导向调查结果统计

系统分类	目标导向	规则导向	支持导向	创新导向
集团总部 N	9	9	9	9
当前均值	3.7	3.55	3.01	2.89
五年后期望均值	3.01	2.98	3.36	3.59
常德公司 N	7	7	7	7
当前均值	3.35	2.99	2.56	2.89
五年后期望均值	2.89	3.11	3.28	3.55
株洲公司 N	7	7	7	7
当前均值	3.40	3.01	2.98	2.97
五年后期望均值	2.99	2.98	3.55	3.24

(续上页)

系统分类	目标导向	规则导向	支持导向	创新导向
贵溪公司 N	6	6	6	6
当前均值	3.58	3.01	3.35	2.99
五年后期望均值	3.01	3.01	3.78	3.18
试验工场 N	8	8	8	8
当前均值	3.65	3.56	3.15	3.01
五年后期望均值	3.05	2.78	3.65	3.15
科研系统 N	5	5	5	5
当前均值	3.5	2.78	3.04	3.69
五年后期望均值	3.01	2.78	3.75	3.69
营销系统 N	3	3	3	3
当前均值	3.65	3.41	2.99	3.01
五年后期望均值	3.11	3.04	3.67	3.08
总数 N	45	45	45	45
当前均值	3.52	3.21	2.98	3.03
五年后期望均值	3.00	2.95	3.55	3.37

3.3.4 部门文化导向的结构分析

根据表 3.5，我们作出海利公司文化导向的结构模型。（见图 3.5,图 3.6,图 3.7）

从图 3.5、图 3.6、图 3.7 显示的各子公司或系统的文化模型，我们可以得出企业文化的大致轮廓：

集团总部呈现目标-规则导向；

试验工场呈现目标-规则导向；

科研系统的创新-目标导向较强；

常德公司，株洲公司为目标导向，但得分较集团整体低。

集团整体上呈现出目标导向，但也有较强的规则导向，但支持导向和创新文化导向严重不足。

3.3.5 五年以后期望的文化导向类型

虽然公司目前整体创新及支持导向都比较弱，但在对五年以后的文化导向预计调查中，（调查数据见表3.5）几乎所有的系统和子公司均有强烈的支持导向和创新导向倾向。说明公司存在着很强的文化改革欲望。

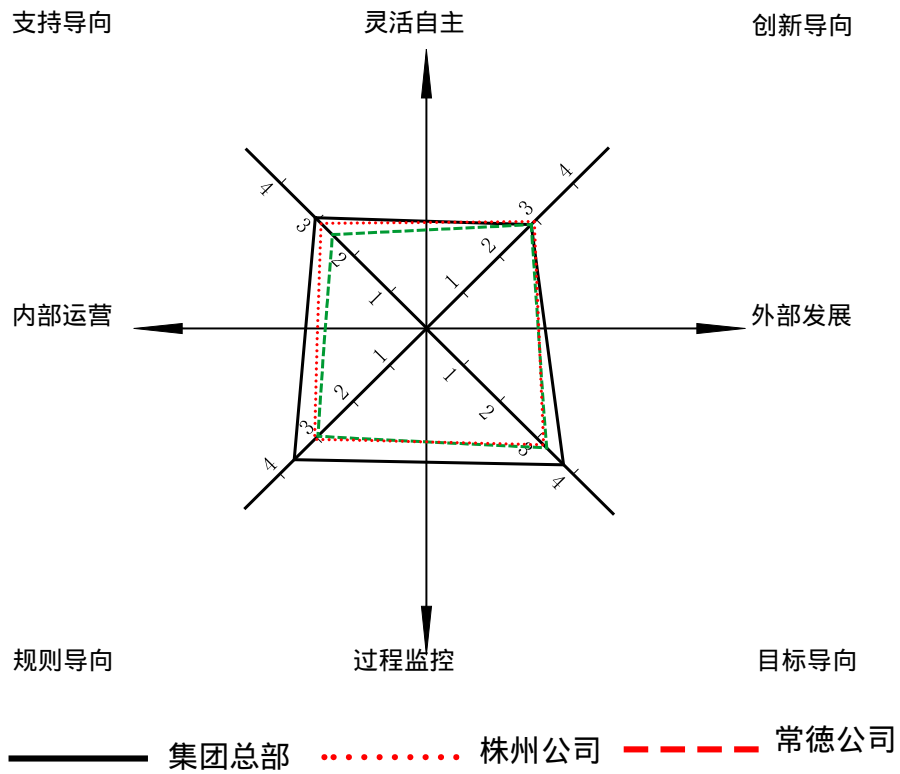


图 3.5 集团总部-常德公司-株洲公司文化导向模型

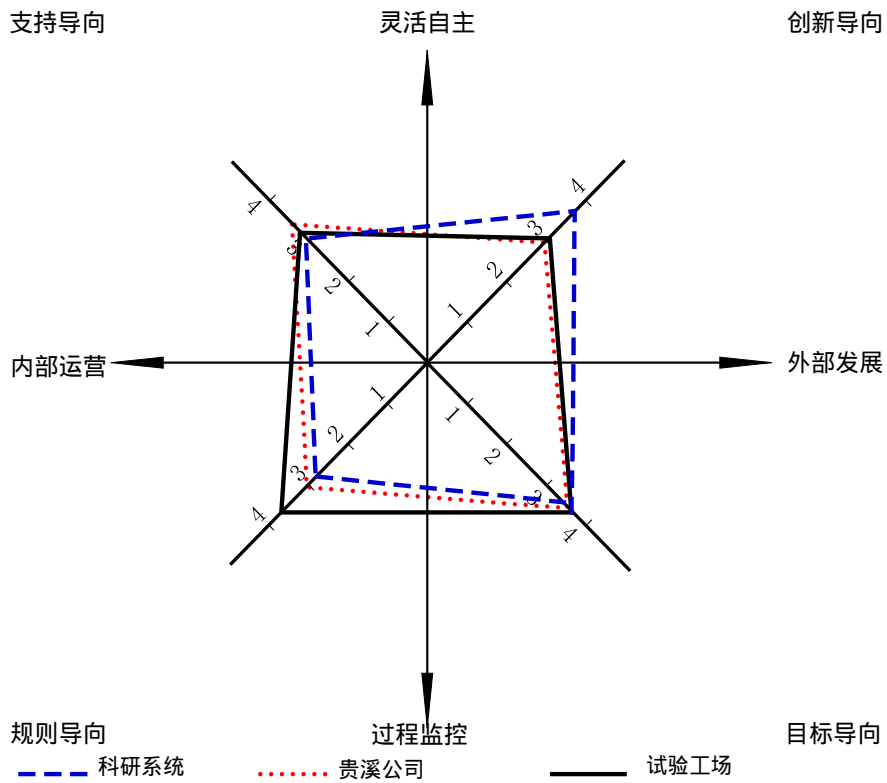


图 3.6 科研系统-贵溪公司-试验工场文化导向模型

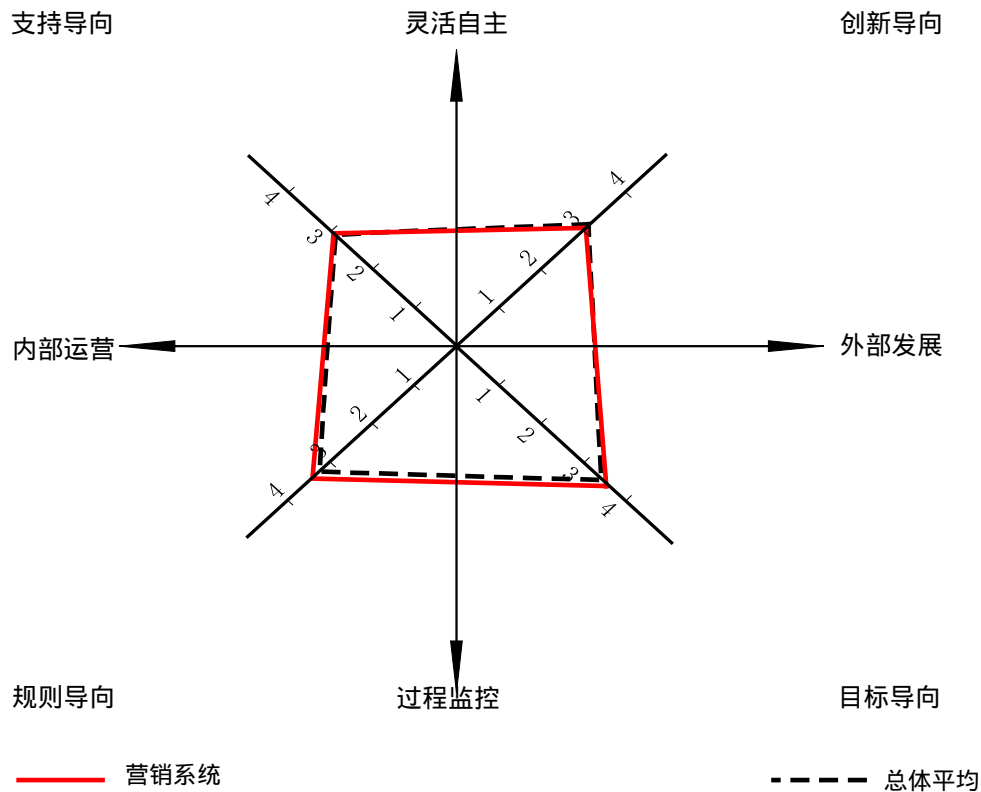


图 3.7 营销公司-集团整体文化导向模型

3.3.6 调查总结

从调查结果来看，海利集团的文化呈现目标-规则导向，但从整体上来说，目标-规则导向在集团各组织机构呈现的强弱不同，特别是在兼并公司中，文化导向普遍低于平均水平，说明集团的文化导向内部发展不均衡。

价值观调查发现，集团的价值观分布并未集中在某个导向区域，分布较为散乱，相对强弱也不显著，在各组织层次上，未发现被三个组织层面共同认同的价值观，说明集团没有形成统一的核心价值观，但在价值观重要性调查中，团队、创新、合作等价值观获得了两个层面的认同。这与未来五年文化导向调查的结果相一致。

第4章 企业文化整合模式分析

4.1 整合的原则和方向

一般而言，企业文化在企业的不同发展阶段，呈现出不同的导向，企业文化的发展都遵循着一种螺旋式上升的路径：创新导向——目标导向——规则导向——支持导向——高层次的创新导向，以此来进行企业文化的不断演进，推动着企业管理一步一步地迈向更高层次，并形成螺旋式上升态势^[27]。海利集团的文化导向倾向于目标-规则导向，但根据企业文化的发展规律和发展方向，集团应逐步向支持型文化导向转变，海利集团文化建设应根据企业的实际情况和企业的长远规划，并吸取先进的文化理念来进行，具体来说：就是要切合实际，突出重点，领先一步，巩固发展。

4.1.1 切合公司企业文化实际状况

企业文化的整合没有模式可抄，它需要针对企业的“高矮胖瘦”来“量体裁衣”。一方面要切合企业的价值观，根据企业自身的特点选择适合的文化模式，同时把握好价值体系与其它文化要素之间的协调性，使企业核心价值观体现企业的宗旨、管理战略和发展方向；另一方面要强化员工对企业文化的认同感，并准确反映员工的心态，使企业文化被员工认可、接纳和遵循。主要注意以下几个方面；

从员工对五年后的文化导向类型的期望来看，大部分员工认同企业的成功要素之一是强烈的目标-规则导向，严格的规章制度、明确的奋斗目标是企业的宝贵经验之一，因此，企业文化的整合应在此基础上进行。

保持分权与集权的适度平衡。员工有强烈的自我实现要求，对授权、团队精神等价值要素需求强烈，在进一步的文化建设中应充分考虑这一点，对组织结构、管理流程等方面予以改进。

员工有较强的不公平感，表明现存激励机制有一定缺陷，但同时也表明在员工中对竞争机制的宣传不够。

集团企业文化发展状况不平衡，常德公司、株洲公司、贵溪公司文化导向得分低于集团平均值，内部文化弱势特征明显。

4.1.2 突出企业文化整合的重点

要提升企业文化，一定要明晰重点。集团文化有一个明显的弱点，价值观在集团的各个组织层面未建立普遍的共识，文化导向没有明显的特色，海利集团面临二次创业的关键时期，企业应结合企业的长期发展目标，重点培育核心价值观

要素，重点应在以下两个方面：

培育以人为本的支持文化导向，增强内部团队精神，特别是加强各系统之间的合作与协调。首先，从集团的文化导向倾向来看，集团内部在支持性文化导向的认同度很高，在集团内部倡导支持文化较容易取得各组织层次的响应；其次，组织规模的不断扩大，内部的协调成本（文化协同成本）显著增加，倡导支持性文化，对减少文化冲突，增强各分\子公司的组织协同有很大作用；第三，集团处于第二次创业的关键时期，已经和即将进行的各项改革必然涉及各群体的利益再分配，提倡支持文化导向有助于各层次对改革的理解和参与，减少改革阻力。

培育创新精神，逐步建立创新文化导向，特别是生产和营销系统的创新导向。创新能力越来越成为知识经济时代企业应具备的核心竞争力之一，缺乏创新力的企业是无法适应环境的快速变化的。也是海利集团在创业阶段赖以成功的利器之一，但随着组织规模的不断扩张，“大企业病”扼杀了创新能力在集团的培育基础。因此，以支持性文化为基础，创造鼓励创新文化导向的氛围，对企业培育竞争能力，消化不利的内外部环境因素带来的影响非常必要。

4.1.3 保持企业文化的先进性

提升企业文化既不能好高骛远，制定出不切实际的方略，又不能固步自封，缺乏发展的眼光，而应像给青少年选大一号的衣服一样，既合身又留有余地，既适合企业现实情况，又为企业发展与文化的配套融合留有一定的发展空间。所以，我们的企业文化要有前瞻性，要适度的领先。从海利集团面临的行业环境来看，国外跨国集团纷纷进入中国市场，海利本身也正在实行国际化战略，竞争领域越来越宽，竞争越来越激烈，从根本上来说，这种竞争是不同企业文化之间的竞争，因此，构建更有竞争力的文化是参与竞争的前提。

构建先进的核心价值观，从世界先进企业来看（表4.1），创新、以人为本、服务社会成为企业主流价值观，海利集团在进行文化整合时应充分借鉴这些先进理念。

利用先进的技术变革推动企业文化的变革，随着信息社会的来临，各种新型管理手段、管理工具给企业带来了新的变革契机，同时，也为企业文的变革带

表 4.1 部分世界 500 强企业文化核心理念

宝洁公司	产品完美、不断自我提高、诚实与公平、尊重与关心个人
惠普公司	给我们的领域贡献技术、尊敬员工并给予机会、对社会负责、提供顾客负担得起的高品质产品
IBM	给予员工充分的考虑、花更多的时间使顾客满意、坚持到底把事情作好
摩托罗拉	不断革新、以尊严对待员工，视之为个体、不断改进

来了提升的起点和基础，例如客户关系管理（comprehensive customer relationship management.简称CRM），就给企业提供了进行观念更新的良好机遇，集团应敢于利用这些最新的科技成果进行文化变革。

4.1.4 不断巩固和发展企业文化

竞争性价值观模型的观点认为，从文化建设自身的特点来看，企业文化的发展是螺旋上升，不断发展的，从与世界先进企业的纵向对比来看，与IBM、摩托罗拉等百年“老大哥”相比，海利更象是“小兄弟”。企业要生存发展、要做强做大，应树立“建百年企业”的理想。IBM经过几十年不断的分析归纳、提炼定格，形成了独特的企业文化，亦成就了IBM的强盛不衰。海利集团文化整合，也应在“建百年企业”的理想基础上，在企业第二次创业的起点上，起到“扶上马，送一程”的目标，为今后一段时期的事业进步与发展提供理论指导和精神支持。今后，还要针对内外环境的不断变化，对企业文化进行相应的调整更新、丰富发展，造就适合“百年大计”的企业文化。

4.2 集团层面的企业文化整合模式分析

集团公司企业的文化整合模式应由两部分组成：集团层面的企业文化模式，下属企业企业文化模式。集团层面的文化模式主要是培育集团的核心竞争力，着力整合企业的核心价值观，树立集团共同的愿景。下属企业文化整合模式则重点突出企业的个性，针对企业文化的差异性构建适合企业自身的文化形式。本节主要探讨在集团层面价值观体系的建立。

4.2.1 价值观体系的构建

集团层面企业文化整合的关键在于将核心价值观单独提炼出来，同时围绕核心价值观再进行分解，形成在核心价值观支持下的能够对职能层文化、业务层文化及亚文化形成指导的各个价值观体系。真正的企业核心价值观必需符合如下标准：

（1）它必须是企业领导层认同并愿意身体力行的理念。如果企业领导层无法在某个价值观要素上取得一致，那么这个价值观要素就不能作为企业的核心价值观。在文化体系中，领导者的作用来源于两个方面：成功的价值观构建依赖于企业领导层对企业内外环境的正确判断，良好的价值观体系建立在这种判断之上。

价值观的构建依赖于企业领导层的以身作则。价值观念并不象战略、组织机构、人力资源等管理职能一样清晰可见，也无法在短期内见效，要使组织中的每一个人相信愿景并愿意去实践共同的价值观，领导团队的身体力行最为重要。如果共

同的价值观只是停留在口头、文字、会议等形式上，这样的价值观是不可能被员工所接受的。价值观不应该只是每天不断地说教，而应该每时每刻体现在每个行动上，领导团队的行动更为重要。企业文化说起来是一些理念和口号，但实质是“行为”，从根本上说，企业文化要靠每天的决策、做事、待人的方法来形成，而且，企业文化是多数人形成的，不是一个领导者提倡就能形成的。领导者的作用是，有非常敏锐的洞察力，关注组织所有成员的心理以及客观的环境，透过口号和行为引导，形成共识，让大家行为一致，形成优势文化，形成强势力量。

(2)核心价值观必需是真正影响企业运作的精神准则，是经得起时间考验的，因此它一旦确定下来就不能轻易改变^[28]。

(3)海利集团的核心价值观还必须符合企业的发展战略和文化现状。

综合以上要求，主要在企业建设三个层次的价值观：核心价值观--长远的、有差异的；目标价值观--要有但目前没有的；基本价值观--最低标准，公司间无差异；综合以上因素，集团的核心价值观方向定位为：以支持导向为核心价值观、面向员工和顾客，重点发展团队精神，促进员工的自我发展，体现以人为本的精神，以创新导向为目标价值观，重点鼓励面向外部的创新精神；以目标-规则导向为基本价值观的价值观体系，继续加强现有价值观的强度（图4.1）。

核心价值观：团队、公平、支持、信任、共享、合作

目标价值观：竞争、学习、创新、超越、拼搏、发展

基本价值观：诚信、质量、经营意识、主动、规则、利润、安全、忠诚、效率、严格

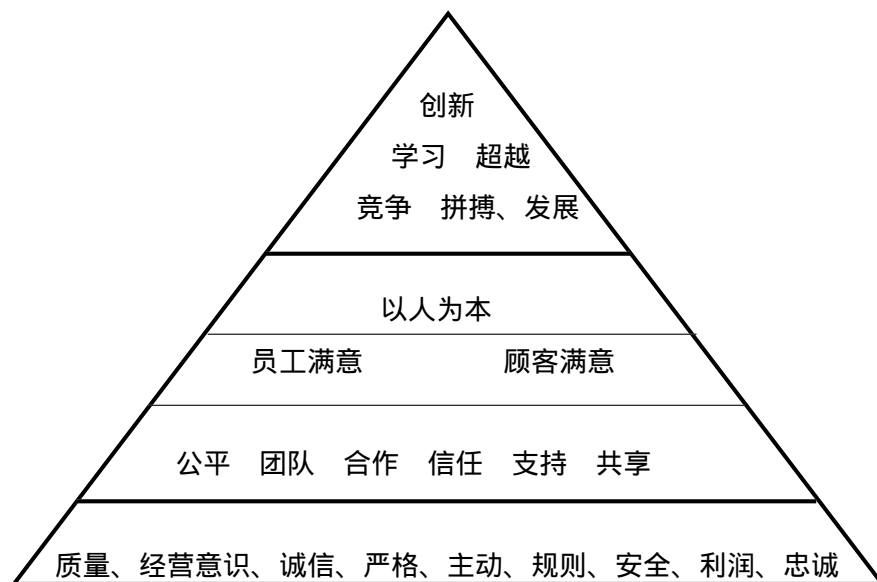


图 4.1 集团核心价值观体系

4.2.2 海利集团企业文化的基本框架

海利集团的企业文化框架由角色架构与功能架构两大构件组成。

4.2.2.1 海利集团企业文化角色架构

由牵引层（董事会成员、集团总经理室成员、集团党工团组织负责人、各企业总经理室成员、党工团组织负责人构成）。

链接层：由集团部门负责人和各企业中层干部组成。

基础层：由公司全体管理人员和员工组成。

幅射层：由批发商、经销商、新闻媒介、政府部门和消费者组成。

以上不同层面上的人员，都在构建集团企业文化中担当着不同的角色，肩负着不同的使命和发挥着各自的作用。因此，我们在构建集团企业文化框架时，应对不同的角色制订不同的目标、提出不同的要求、采取不同的方法。

4.2.2.2 海利集团企业文化功能架构

企业文化是社会、民族大文化概念下的一个属概念。但在一个企业中，企业文化又是一个企业的物质文化与精神文化、行为文化的统称。根据功能又可细分为理念文化、制度文化、行为文化、绩效文化、环境文化、公关文化、营销文化等多种功能不同的文化^[32]。这些功能不同，但又互相关联的功能文化，构成了我们集团所要建设的企业文化功能架构。

理念文化：围绕企业愿景，建设价值观体系，重点建设核心价值观。

制度文化：反思企业管理制度中不符合新的价值观体系的制度内容，重点强化制度体系的人性化色彩。

行为文化：规范员工的行为，建立职工职业道德规范。

绩效文化：绩效文化建设的重点是体现绩效考核的全面性和公平性，应突出鼓励符合企业理念文化的行为，建立与理念文化配套的考核体系。

环境文化：对于化工企业来说，环境文化的建设是企业社会责任感和关心员工的具体体现。应重点注意在两个过程强化环境文化的建设，在产品开发领域注重开发高效低毒、低残留的农药品种；在生产过程中加强环境污染的控制。

公关文化：应在集团形象宣传的基础上，重点在幅射层传播企业理念文化。

营销文化：集团的产品涉及领域较广，营销文化应与营销政策和营销手段相结合，体现不同产品的独特性，体现对顾客满意的关注。

角色架构、功能架构这两大构件互为条件、互相作用、相辅相成、相得益彰，构成我们海利集团企业文化的基本框架。

4.2.3 海利集团企业文化今后三、五年目标

集团的文化建设应以整合企业价值观体系为核心，从当前的目标—规则导向向支持导向转化。今后三、五年目标概括起来“建设四支队伍、建立一种秩序、营造一种氛围、培育一种精神。”

(1) 建设四支队伍

让“牵引层”人员进入角色。建设一支真正能带头倡导海利集团企业文化的企业家队伍。

竞争性价值观模型理论框架认为，四种文化导向在任何时期都是并存的，文化导向本身并无好坏之分，只是在某一时期某种文化导向比较有效，这反映了企业文化不是静止的，而是具有能动性，同时也给企业各级管理者提出了更高的要求，企业管理者必须不断的调整自己的角色，以适应不同时期的文化导向要求^[30]。同时，由于企业家在企业中所处的特殊地位和所起的特殊作用，决定了他们在企业文化建设中的关键地位。一个企业的文化，某种意义上说是这个企业经营人格化了的文化。因此，建立一支思想开放的企业家队伍，并以此来牵引、带动整个集团企业文化的建设。为此要建立相应的考核评价体系，使各单位班子整体优秀率达到100%，成员个人优秀率达到80%以上，其中总经理、党委书记优秀率达100%。

让“链接层”成员成为一支能让上司放心，员工称心，本人有上进心，忠于职守，不断创新的中层干部队伍。

企业的中层干部是企业重大决策、决议、规章制度的贯彻落实的直接操作者。他们与广大员工直接面对，企业的链条是靠他们把一节一节链板连接起来才能有效地运转的。他们的一言一行都会给企业文化建设造成重要影响，因此，我们要把这支队伍培育好。目标要求中层干部优秀达到85%以上。

建设一支忠于企业、有责任心、上进心、诚实敬业、不断进步的员工队伍。

造就一支素质优良的员工队伍是企业文化建设的重要任务，也是衡量企业文化建设成败的重要标准。目标要求员工优秀率达50%，合格率达95%以上。

培育一支关心支持海利集团，热爱海利集团的由经销商、供应商、忠诚消费者、新闻界朋友、政府各职能部门等组成的社会力量。

这虽然是一支编外力量，但对于传播集团文化，塑造我们企业和品牌在公众中的形象，作用十分巨大。我们必须把培育这支力量列入我们的公关工作目标之中。

(2) 建立一种秩序

经过三、五年努力要建立起政令畅通、令行禁止、授权明确。分级负责、有序运作的管理秩序。这一点对于我们这样进入跨地区集团化运作的企业来说更为重要。建立起了这种秩序，我们就能放得开、收得拢、张弛有度、游刃有余。

(3) 营造一种氛围

营造一种以人为本的良好氛围,对内关注员工需求,对外关注顾客需求。这种氛围的营造是系统工程，要求在管理风格、管理体制、员工观念、特别是管理层的观念等一系列的改变，这是一项长期的艰巨的蓄势工作，要持之以恒地培育倡导。

这应成为我们企业文化建设过程中始终不能忘记的目标之一。

(4) 培育一种精神

即海利集团的核心价值观——“团队、信任、公平、合作、共享、支持”。这八个字内涵丰富，既是对现有企业文化的继承，又切合了第二次创业的需要，对培育支持型企业文化有指导意义。

支持型文化的培育，并不排斥创新型文化，创新型文化是海利集团在发展初期的利器之一，但随着企业规模的扩大，这种创新精神被臃肿的组织结构所湮没，因此，在以支持型文化的基础上，充分发挥现有资源的潜力，从而为创新精神的发展奠定良好基础。

核心价值观的培育应成为海利企业改革战略的一部分，不能脱离改革的背景，与企业内部的产权制度改革、用工制度改革、分配制度改革、干部制度改革等一系列改革相互作用，在推动企业健康发展中真正开始确立起有较高认同度的企业价值观。

4.3 下属企业文化整合战略分析

海利集团下属企业的文化整合战略是集团文化战略的一个组成部分，因此，在进行该层面的文化整合时，必须考虑两个方面的因素：制定下属企业文化整合战略时，必须充分考虑集团公司倡导的价值观在各个层面的统一性；必须结合各企业的实际情况，充分考虑各企业的独特性。一般来讲，下属企业企业文化模式有三种基本战略可供选择：（表4.2）

从表4.2可以看出，每一种文化战略都有其优缺点，在进行企业文化战略选择时，应充分评估各企业与集团的差异与联系，选择适合企业的文化模式。

4.3.1 海利集团下属企业情况简介

海利集团在1995年上市前后，开始了大规模资本运作，先后收购了常德市化工厂、株洲市烧碱厂、江西省贵溪农药厂、与私营企业合资成立了海利泵业公司，与私营房地产商成立了海利新世纪房产公司（表4.3），通过这些资本运作，完善了产业链，拓实了主业基础，增强了企业综合竞争实力，同时通过产业多元化，在一定程度上减少了主业市场萎缩，效益下滑的风险，但同时企业规模的迅速扩大，也带来了诸多问题，企业文化的不适应、难以产生协同效应是关键问题之一。这种不适应直接表现为文化冲突的增加，特别是对于并购公司，文化冲突尤其明显。减少文化冲突带来的负面作用，是下属企业文化整合的关键所在。

表 4.2 可供下属企业选择的文化战略类型

类型	涵义	适应范围	优点	缺点
因袭文化战略	母公司具有系统企业文化时，子公司遵循统一的企业文化	母公司实力强、知名度大的情况	利用母公司企业文化优势，形成统一企业文化运作成本较低	母公司文化无论好坏都得继承统一，难以发挥子公司的个性、创造性
亚文化战略	建立求大同存小异的亚态文化	一般在折中原则下采用	兼顾母子公司的文化利益关系，创建亚文化风险较小，运作成本低	下级企业的合理积极性未被发挥
独创文化战略	独创自己的企业文化模式，且可能与母公司企业文化相异	与母公司行业差异大，或子公司实力强的情况	根据子公司特质塑造企业文化，可发挥子公司的个性、创造性	创造文化形成时间长、成本大，可能没有新意

——摘自刘威：《从创建到变革：企业文化全过程实操》

4.3.2 海利集团下属企业文化模式选择

根据企业的历史背景区别，海利集团下属企业可以分为三类：自有企业，以海利试验工场为代表，新组建企业，以海利泵业公司和海利新世纪房地产公司为代表，并购企业，以海利常德公司、海利株州公司、海利贵溪公司为代表。在选择企业文化模式时，应综合衡量这三类企业与总公司的文化差异程度、业务领域关联度等指标。

4.3.2.1 自有企业文化整合模式

自有企业是海利集团的核心骨干企业，业务领域与集团主业完全重合，是集团企业文化的发源地之一，文化导向特征与集团相似度较高，集团对该类企业的控制相对较强，因此，该类企业应采用因袭文化战略，既有利于保持企业文化的连续性、更有利于企业拓实主业战略的实施。

4.3.2.2 新组建企业文化整合模式

海利集团近年新组建的企业如海利泵业公司、海利新世纪房地产公司均是集团多样化经营战略的体现，经营领域与集团完全不同，集团不拥有完全产权，控制力相对较弱，集团企业文化特别是制度层文化完全不适用于这些行业的需要，

表 4.3 控股参股企业一览表

企业名称	产权结构	历史背景	注册资金 (万元)	业务范围	成立时间
海利试验工场	非独立法人	属于海利集团核心企业之一,利润主要来源		农药原药、呋喃丹颗粒剂	1978年
湖南海利常德农药化工有限公司	全资控股	原常德市化工厂,国有企业破产	5000	农药剂型	1996年
湖南海利株洲精细化工有限公司	全资控股	原株洲市烧碱厂,国有企业破产	2500	精细化工产品、农药原材料	1998年
海利贵溪农药化工有限公司	控股 75%	江西省贵溪农药厂	1500	农药原药、剂型	1999年
海利泵业公司	控股 75%		1000	工业用泵	2002年
海利新世纪房产公司	控股 90%		1500	房地产	2003年

差异明显,同时,这些企业没有文化历史背景,更有利于按照较高的文化标准从头开始建立文化体系,因此,新组建的企业采用独创型文化战略是适宜的。

4.3.2.3 并购企业文化整合模式

这些企业与集团在经营领域上关联度高,是集团拓实主业战略的组成部分之一,其文化整合是下属企业文化整合的重点,但同时又是难点,其难度在于企业兼并本身的高风险¹,《中国兼并重组研究》将重组失败归结为以下五个常见原因(表 4.4):

从重组失败的原因来看,企业并购的成败关键在于并购后的整合, Jemison (1991) 指出,“购并的价值都是在购并交易后创造出来的”。也就是说,无论购并动机是什么,比如获得某些协同、进入新市场,都必须通过整合过程来将其付诸实现。整合包括战略、技术、制度、组织结构、业务流程、文化等多方面因素,而其中文化的整合无疑是最核心的部分,是减少冲突的关键所在^[29]。

¹ 1992年,库珀斯·莱布兰会计咨询公司(Coopers&Lybrand)对英国最大的100家公司高级管理人员调查,认为大约54%的企业并购以失败告终。麦肯锡公司的一项调查显示,只有33%的重组是成功的。

表 4.4 重组失败的五个原因

人员问题（与管理、人际关系、公司文化冲突相关的问题）	33%
缺乏对合作方的理解	25%
缺乏明确的重组目标与重组计划	14%
缺乏财务分析	11%
公司互不协调，缺乏协同	7%

兼并企业文化的整合战略取决于诸多因素，包括企业兼并战略的类型，双方企业文化的包容度等，上述三个企业均属于同业兼并，既要考虑到在资源、技术、营销渠道等方面的共享，更要考虑到企业的文化差异以及对集团文化的认同程度，在某种程度上来讲，后一个因素更应该优先考虑。因为如果不能消除这种心理障碍，所带来的消极影响是无法估量的。

企业文化的差异是由企业文化的个性特征形成的。企业文化的个性主要源于企业的不同成长过程，包括企业倡导的不同价值观，文化背景不同、企业制度以及企业规模不同等，这些差异积淀出自己的独具特色的企业文化。这种企业文化的差异存在于企业文化的各个层次，也存在于企业的环境、组织之间、组织及经营等各个层次上，海利集团在1995年前后所兼并的三个公司：常德公司、株洲公司、贵溪公司，全部是国有企业，内部存在着明显的计划经济痕迹，与集团公司的文化差异明显，（见表4.5）从精神层文化来看，各兼并企业价值观导向均呈现目标导向，但得分低于集团平均得分，因此，缺乏鲜明的文化特色，弱势特征明显；从制度层文化来看，各企业内部管理模式松散，制度建设不能适应高效率的企业运作；从员工行为层面来看，各企业员工对外来文化的抗拒或怀疑心理明显。

企业文化的战略取决于诸多因素，包括企业兼并战略的类型，双方企业文化的包容度等，上述三个企业均属于同业兼并，既要考虑到在资源、技术、营销渠道等方面的共享，更要考虑到企业的文化差异以及对集团文化的认同程度，在某种程度上来讲，后一个因素更应该优先考虑。因为如果不能消除这种心理障碍，所带来的消极影响是无法估量的。

当企业文化差异引发冲突时，往往体现在两个层次：一是个体层次；二是组织层次。在个体层次上，整合涉及的员工都会成为企业文化冲突的受害者以及表现者，但最主要的是被购并企业的管理层。在文化差异很大的情况下，如果将集团文化强加于对方，如Hirsch和Andrews（1983）所说，就可能会导致被购并企业管理者的“身份缺失”。它会引起更大的焦虑、不信任、冲突，也会使整合陷入停顿状态，生产率下降和业绩不良都在所难免（IV - ancevich、Schweiger和Power，1987）。对普通的员工来说，对自身前途的不确定性也会产生同样的效果^[30]。

表 4.5 海利集团与各被兼并公司文化差异比较

	海利集团公司	常德公司	株洲公司	贵溪公司
经营领域	原药	剂型	精细化工产品	原药、剂型
文化导向	目标-规则	目标	目标	目标
文化特征	倾向于集中决策，决策速度快，内部管理制度健全，横向沟通，开放式文化，包容性强	倾向于分散决策，因此决策速度较慢，决策回避风险，而且偏向于短期决策，回避冲突，垂直协调体系，内部高度政治性，官僚主义倾向，交流速度较慢，趋于保守，对于改变持抗拒态度	决策体制：以短期决策为主；有一定的回避冲突倾向 注重过程，在进一步的调查中发现体现为有较严重的形式主义倾向； 内部协调以垂直协调为主。官僚主义倾向	避免冲突： 低风险 忍耐
资源及组织劣势	产品专业性强，销售经验无法复制	产品老化，竞争力弱，文化有地域色彩	产品老化，竞争力弱，技术实力薄弱，管理制度落实不严	经营管理理念落后
对自身文化认同度	高度认同	内部内聚力不强，但对自身历史心存怀念	内部凝聚力不强，存在信任危机	对企业忠诚度强，有内聚力
对集团公司文化的认同度		抗拒	怀疑但无明显抗拒	抗拒
兼并前领导班组领导影响力		有专业影响力，影响力较强，经营思想陈旧	领导班组责任心不强，只有职位影响力	领导班组影响力强
企业文化评价	多元文化，包容性强，优质文化占主流	单一文化，封闭性较强，文化主题不突出，劣质文化占主流	单一文化，文化主题不突出，劣质文化占主流	单一文化，封闭性强，有优质文化要素，但劣质文化占主流

在组织层次上，以往对变革的研究表明，当一个严重缺乏变革欲望的组织或部门面临变革时，他们往往以一种集体的力量来对抗外来文化，如果强行要求其改变行为习惯和价值观，所遭遇的抵制肯定也会比较强^[31]。从理论上说，上述企业采用因袭文化战略，完全吸收集团文化是减少文化协同成本的最佳途径，但由于对外来文化抗拒心理的存在，一次性的全盘否定原有企业文化所带来的文化风险可能更为巨大，因此，采用亚文化战略，逐步渗透式的文化整合可能更有利于获得全体员工的认同。

第5章 海利集团文化整合模式的实施

5.1 整合海利集团的理念文化

企业理念是企业文化的核心，是企业价值观的体现。在激烈的市场竞争中，企业如果没有一个自上而下的统一目标，是很难参与市场角逐的，更难于在竞争中求得发展。理念的作用正是将全体员工的事业心和成功欲望化为具体奋斗目标，信条和行为准则。如美国通用公司（简称（GE）提出的“GE所有的事业部都要变成市场中的第一或第二”的经营理念，在品质上推行“六个西格玛”的超极限理念；在管理者中提倡“不去管理”的理念。海尔著名的“真诚到永远”的服务理念；用人上的“赛马不相马”理念；质量管理上的“无缺陷”理念等等，都作为他们企业文化中的核心价值观，在推动企业发展中显示了强大的作用^[32]。

海利集团的理念文化应结合自身发展的实际，着力建设下列理念文化：

（1）“关注人的个性需求”，以人为本，推行人本管理，对内推动员工关系管理，对外推动客户关系管理工程。

（2）“给员工创造的空间”，充分发挥员工的创造力。

（3）“优秀的企业家首先应该成为员工的思想领袖”。这要成为海利集团企业家队伍建设的理念文化。

（4）“决心、信心、爱心重在责任心。”这一理念对于培育我们员工对待工作和社会义务的责任心很有意义，有助于在职工队伍中扎实基本价值观，保持既有的文化特点。

（5）“为了海利集团的发展，不分你们、我们。”这是为了适应集团化运作和人力资源开发的需要，所营造的一种理念文化。以改变目前不同程度存在的本位主义和封闭排外的旧观念，培育集团团队文化。

5.2 绩效文化的整合

企业文化与绩效考核是推动企业这架飞机前进的两支翅膀，折其一都会使企业发展受影响。首先就企业建设本身而言，“硬考核”既是培育倡导“软文化”必不可少的手段，更是消除企业员工不公平感的措施之一^[33]。公平是支持性文化导向的核心要素，这种公平不能建立在平均主义的基础之上，而应使员工的工作业绩量化，可考核化，这样，才能彻底的消除不公平感。其次，重视对团队精神的考核。而过去考核中只注重对个人业绩的考核，忽略了对员工所在集体的

业绩考核，根据趋利避害原理，人们就会强化对个人利益的关注，淡化对团体利益的关心。第三，有效的绩效考核也有助于企业建立公平的竞争环境。因此，我们要通过绩效考核体系的建立完善，让员工逐步确立起我们所倡导的共同价值观，形成海利集团的绩效文化。

绩效考核体系涉及理念文化、品质文化、行为文化、营销文化、管理文化、企业家文化等等各个方面，是我们集团实现三、五年企业文化建设目标的重点工程。这个体系大致可以分以下几个方面：

(1) 考核生产经营活动业绩为主线的考核系统。

(2) 董事会牵头考核各企业总经理室业绩为主的经济责任制或者是经营班子经济责任制。

(3) 建立上级考核与员工评议相结合的优秀企业家评比制度，促进我集团企业家队伍的建设。

(4) 建立海利集团合格员工季评制度。把这项制度与员工晋升、年终分配等实际利益挂钩，推动我们员工队伍的建设。

(5) 建立海利集团优秀管理者考评制度。促进中层干部队伍建设。

以上几个方面的考核工作，董事会、集团总经理室，党工团组织、各企业总经理室及党工团组织分工负责，协同操作。

这里特别要强调的是建立完善绩效考核体系必须力求创新。不能在传统的考核思想上徘徊，要以绩效考核体系的创新拉动企业基础管理的创新。否则绩效文化就会失去先进性。

新的绩效考核体系要注意与传统的考核体系相区别：以往的考核主要是针对事件的考核；而新的绩效考核体系侧重工作目标、职务说明书和当期工作三个结合突出对人的考核基础上把“人与事”结合到一起来。这里涉及工作目标管理、职务（岗位）说明书履行；员工职业生涯和培训工作的跟进等等一系列基础工作，尤其是工作目标管理与职务（岗位）说明书履行检查所必须遵守的干部月、季度工作总结、下月、季度工作计划报告、半年、年度工作总结、员工实行“周记月进”等管理办法环环紧扣，具有很强的推动力。

5.3 员工参与意识的培育

“以人为本”管理思想的全部意义就是调动人的积极性和创造力。正如美国GE公司的经验介绍他们群策群力的做法时所说的“对于管理者来说，倾听雇员的声音是一件不可少的工作；对雇员来说，提出自己解决问题的想法是一种权利和责任，所有人的潜力和热情都能调动起来^[34]。”

为此我们要从以下几个方面鼓励员工参与企业文化的建设：

(1) 制订“海利集团合理化建设和技术革新、管理创新营销创新成果奖励办法”定期评定，公开表彰。

(2) 制订“品牌员工、品牌经理”的奖励办法，既培育员工对海利品牌的自豪感，又能确立起我们自己的“企业英雄”。

(3) 由企业的工会组织成立“民主管理委员会”，设立若干个专业小组，定期对企业的管理工作开展讨论，提出建议。

5.4 企业文化沟通平台的整合

沟通机制的有效构筑，为企业文化的传播、发扬、丰满提供了现实的制度保障；企业文化的内涵则为沟通的价值进行了定位。企业的精神哲学在沟通中提炼，在沟通中辩驳，在沟通中统一，在沟通中执行^[35]。

(1) 加大力度宣传集团CI识别系统，这是企业文化宣传必备的条件。

(2) 按照企业CI识别要求设计制作统一的墙报，定期刊出企业各项活动的信息。

(3) 进一步办好《海利青年》。目前《海利青年》已初具影响，深受员工欢迎并得到社会有关部门及同行的好评。下一步应加强领导，创造条件升级为半月刊出一次，使之成为联结企业上下内外的信息信道。

(4) 创办《内部参考》并设立“意见奖”，组建各企业的信息员队伍，及时把员工中带倾向性的且群众意见较大，而不宜公开的问题，反映上来汇编成《内部参考》，使之成为高层领导广开言路的一条特殊渠道。对敢于提意见且所提的意见很有参考价值的员工给予奖励。

(5) 办好集团的《海利内部网站》，在信息化时代到来的形势下，使之成为我们海利集团对外展示企业形象和品牌形象的窗口。互联网的时代，信息技术的高速发展为企业文化的传播网络提供了无尽的空间与繁多的手段。企业人员可以通过网络的新型沟通渠道营造公司文化的新天地，并提供一个诠释着效率、民主、平等、畅通、愉悦等等价值，从而为创建支持型文化提供新的措施。

5.5 内部组织结构的整合

5.5.1 组织建立方针

集团公司组织的建立和健全，必须：

有利于提高协作的效率，降低管理成本。

有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。

有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。

有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出，培养未来的领袖人才。

5.5.2 基本组织结构

组织结构的演进

目前公司采用的是有限的分权管理，在有限的未来采用弱矩阵模式。

本部直属职能部门可分为二大系统

督导系统（强化各分公司的协同和资源共享，监控和防范各业务单位的系统风险）包括财务部、法律审计部、技术发展部、市场部等。

支持系统（公司业务发展的支撑机构，为业务的健康发展提供优质的环境，资源及运作保障）包括证券投资部、人力资源部、办公室等。

子公司、分公司的职能部门原则上须与总部对应设立，但可根据具体情况作局部调整。

5.5.3 管理控制方针

集团采取意识控制为主，制度控制为辅，保持创新与控制平衡的管理控制方针。

控制要抓住主线，做到松紧适度、收放自如，要防止因过度控制而削弱企业的生机和活力。要寻求控制成本与控制效果的最佳匹配，尽量减少控制的负面作用。通过政策制、人事调配、资金调度、计划预算和督察审计，并充分发挥运营系统之外的民主监督、审计作用，实现对经营的全面控制。

公司在强化管理控制的同时，也认识到偏离控制目标（或计划）的行动未必一定是错误的。公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件发生了变化的时候，按公司宗旨的要求，主动采取积极负责的行动。

5.5.4 下属公司的管理与控制政策

（1）基本思想

实施统分结合的管理模式，实现有控制的适度分权，保证运营过程受控，但各公司的分权程度视公司的具体情况而定。

保证本部与各分/子公司在业务运作和文化协调一致，但对房地产公司、泵业公司等应保持适度的文化自由度，对常德公司、株洲公司、贵溪公司循序渐进，逐渐融合和吸收。

加强总公司对分/子公司的业务宏观规划，充分保证各分/子公司的积极性和灵活性。

（2）职责划分

总公司本部视整体规划与监控主体。本部统一领导，所属公司分级管理，公司集中重要的经营管理权，销售和经营权下放到下属单位，公司拥有相对独立的权力。未来，总公司本部在公司整体运作中主要发挥重组企业投资、开拓分公司业绩以及盘货资源的作用。

（3）考核与控制

公司本部对分公司的考核内容包括财务方面、客户方面、业务运作、创新和员工满意度，考核指标和权重的选择根据业务类型、年度工作重点确定；考核方式包括财务审计与管理评审等方式。

5.6 推行客户关系管理模式

5.6.1 客户关系管理模式简介

海利集团在传统经济条件下，企业文化建设取得了一些成果，在企业内部，建立了较为完善的制度文化，但内部文化导向体现出严重的不平衡，生产系统，营销系统支持导向，创新导向偏弱。以高新技术为主要特征的新经济，为集团带了一个改造企业文化的新契机。特别是网络及由网络所带来的新的管理技术和思想，正以前所未有的速度在各个企业间迅速普及，并对企业原有的企业文化带来一次全新革命。在这些对企业文化带来巨大变革的管理技术和思想中，CRM是一股首当其冲的力量。

CRM（客户关系管理），源于“以客户为中心”的商业模式，是一种旨在改善企业与客户之间关系的管理机制。它实施于企业的市场、销售、技术支持等与客户有关的工作部门。目标在于通过提供快速、周到、优质的服务来吸引和保持更多的客户，通过优化面对客户的工作流程以减少获取客户和保留客户的成本。CRM作为一种管理现象早就存在，但作为一种成熟的管理思想和管理技术，则是这几年才兴起的。支持这种管理机制的CRM软件也在短短几年间成为软件市场的新宠，成为继ERP之后各大企业为改善企业管理而追逐的又一个亮点。全世界范围内的各个企业都因为CRM而正在经历一场深刻的变革，它关系到企业在未来怎样与客户和与潜在客户进行交流和互动。信息技术和电脑网络不仅改变了企业的管理和运营模式，也直接影响了竞争能力。如果说ERP软件帮助企业优化了内部的管理流程和其它内部资源，那么CRM的出现则使企业的外部资源主要是客户资源得以合理利用，从而成为推动企业腾飞的动力^[36]。

CRM作为一种全新的战略思维和工作方法，以其独特的魅力和巨大的冲击力，正在逐渐变革传统企业已经形成的文化机制。大部分企业为适应不断变化的管理潮流和商业环境，自动或被动地接受了这些变革。企业文化的这些变革主要是由

重视企业内部价值和能力，变革为重视以客户资源为主的企业外部资源的利用能力，以及因此而带来的由重视企业与员工、员工与员工之间的关系性变革为重视企业与客户、员工与客户的关系；由重视企业利润变革为重视客户利益；由关注客户群体需求变革为关注客户个性需求；由面向理性消费的经营思路变革为面向情感消费的经营思路等等诸多文化因素的变革。

企业是各项经营要素的集合，各个经营要素在企业价值中分别具有不同的作用，传统企业管理理论中经营要素包括市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理，企业利用和驱驾这些要素的能力总和，就是企业的整体价值。传统企业往往在这些要素方面大力挖潜，以提升企业的整体价值。

新经济时代的事实证明，企业与社会的关系，将直接影响企业的声誉，对企业未来的发展起到推动或障碍作用。企业与社会的关系，最重要的方面是企业与其客户的关系，客户作为社会的一部分，是企业与社会关联的重要途径之一，企业的社会声誉往往通过企业的产品品牌美誉度、企业信用度等等来体现。CRM将企业对客户资源的重视提到了前所未有的高度，企业通过计算机及网络将企业与客户的关系联系得更加紧密，使其对客户相关信息的采集、归纳、利用更具有科学性、系统性。现在，已经有93%的CEO认为客户关系管理是企业成功和更富竞争力的最重要因素（Aberdeen Group）^[37]。

CRM将企业的市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理这五个经营要素全部归集到能否提高客户满意度上来。从下面描述我们可以看出，企业内部的各项经营要素是如何通过CRM来合理利用企业外部资源主要是客户资源的：

市场营销。企业通过CRM的营销模块，对市场营销活动加以计划、执行、监视、分析。通过调用企业外部的电信、媒体、中介机构、政府等资源，与客户发生关联。同时通过CRM的销售模块，提高企业自身销售过程的自动化，并且通过CRM的销售功能模块，整合企业可供利用的各项内部资源，包括提供企业在其它经营要素方面的配合，以提高企业销售部门的整体反应能力和事务处理能力，强化销售效果。

生产研发。企业通过CRM收集整理具有市场需求而企业未提供的产品品种、产品功能，以及企业已经向客户提供的产品中需完善和改进之处，归纳总结出具有普遍意义的客户需求，合理分析客户的个性需求。通过对原料供应、社区环保、金融贸易政策等各项资源的归集分析，结合赢利模型测算，在企业生产研发环节中确定产品品种、产品功能及性能、产品产量。

技术支持。企业通过CRM，借助通信、Internet等手段，利用自身及销售、服务合作伙伴的资源，对已有客户提供自动化的技术解答、现场服务、产品修理等支持和服务，并优化其工作流程。

财务金融。企业通过中介机构和其它途径获得客户的信用状况，通过CRM系统的反馈，决定企业对不同客户提供不同财务政策，客户的信用状况通过CRM系统本身得以检验和修正。企业销售人员利用CRM系统，在与客户的前期洽谈、合同签订、货款回收等方面给予科学合理的对待。

内部管理。企业的内部管理是整合企业其它经营要素的一个核心要素，企业的CRM系统是企业整个内部管理体系的重要部分。同时企业通过CRM系统的反馈信息去检验企业已有内部管理体系的科学性和合理性，以便及时调整内部管理各项政策制度。

5.6.2 建立客户关系管理的支持文化

在海利集团推行CRM，技术上的投入是一个方面，更重要的是理念贯彻、思想融合，即企业文化体系的改造及贯彻上。成功地实施及应用CRM系统，必须要有与之相适应的企业文化做支撑，否则实施工作中必定遭遇障碍，海利集团必须在内部大力推动顾客满意价值观，改变在集团内部中低层员工轻视客户利益的倾向，本质上来来说，从CRM不过是一个“聚焦客户”的工具。支持CRM这个工具发挥作用的企业文化，应该具有如下特征：

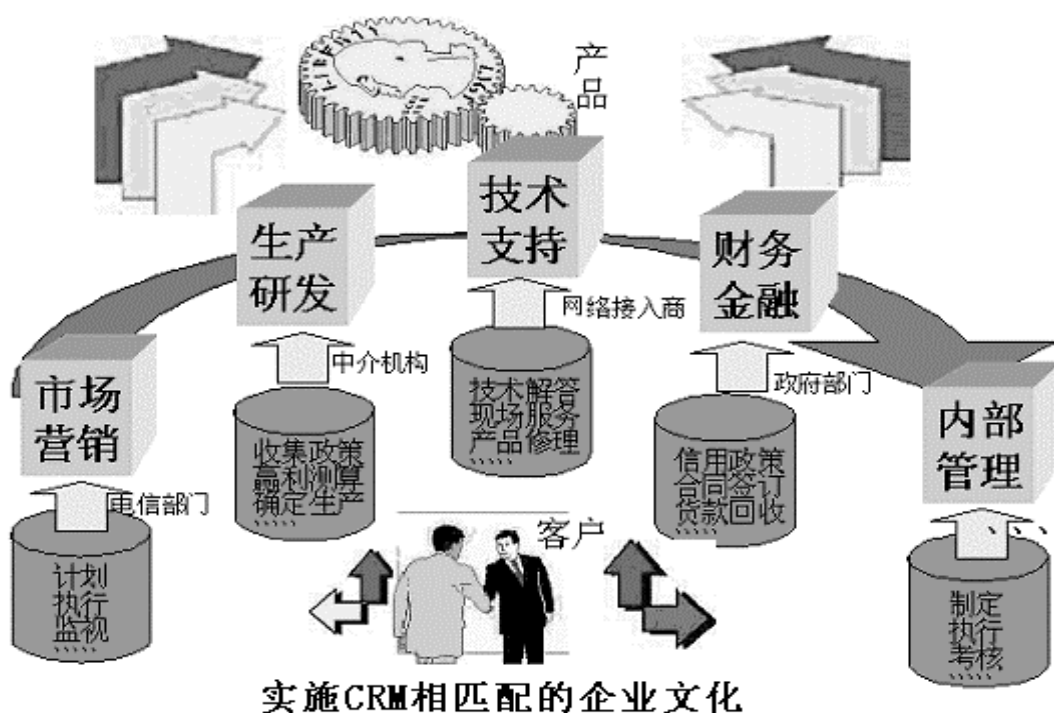
(1) 重视以客户资源为主的企业外部资源的利用能力

海利集团企业文化的传统特点是倾向内部资源管理，即企业管理后台部分。而对于直接面对以客户为主的外部资源的前台部分，缺乏相应管理。CRM作为一个专门管理企业前台的管理思想和管理技术，提供了一个利用各种方式收集和分折客户资源的系统，也提供了一种全新的商业战略思维。它可以帮助企业充分利用以客户为主的外部商业关系资源，扩展新的市场和业务渠道，提高客户的满意度和企业的赢利能力。

企业是各项经营要素的集合，各个经营要素在企业价值中分别具有不同的作用，传统企业管理理论中经营要素包括市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理，企业利用和驱驾这些要素的能力总和，就是企业的整体价值。传统企业往往在这些要素方面大力挖潜，以提升企业的整体价值。CRM要求企业将市场营销、生产研发、技术支持、财务金融、内部管理这五个经营要素全部围绕着以客户资源为主的企业外部资源来展开。（见图5.1）。

(2) 重视客户利益，让客户满意

企业在以前的市场竞争中，往往会形成一种以企业本身利益最大化为唯一目的的企业文化，这种企业文化因为能够有效地使企业各项资源围绕企业如何获取更多利润而展开，在很长一段时间内为企业的发展带来了帮助。于是“以赢利为



——摘自王广宇：《客户关系管理》

图 5.1 实施 CRM 匹配的企业文化

唯一目标”成为企业经营所恪守的一条定律，在这一思想指导下，许多企业为获利自觉不自觉地损害客户利益，客户对供应商或品牌的忠诚普遍偏低。开发一个新客户的成本是保留一个老客户成本的5倍，企业这种以自身利益为唯一目标的做法极有可能会有如猴子掰玉米，导致老客户不断流失，自然企业的利益也会因此受损。

(3) 关注客户个性需求

传统企业在运作过程中，面对的是一个群体市场，大部分企业基于企业自身利益的本位主义交易观念，只是简单地根据市场上的大众需求，来经营自己的产品。企业一旦发现产品滞销，首先考虑的是如何用促销手段，而忽略了从消费者的个性需求中寻找突破。但资料表明，越来越多的消费者在选择商品时，将能否满足个性需求当作首要前提，那种仅仅适应大众人群的产品竟有近八成无人问津！全球经济一体化使商品能够在全世界范围内自由流动，卖方市场的膨胀使消费者对商品的选择有了极大余地，“个性化”和“多元化”的价值观念及消费需求，促使消费者在选择商品时将个性化需求提到了前所未有的高度。

(4) 面向感情消费的经营思路

随着社会财富的不断积累，人们的消费观念已经从最初的追求物美价廉的理

性消费时代过渡到感情消费时代，感性消费时代最突出的一个特点就是消费者在消费时更多地是在追求一种心灵的满足。感情消费时代产品本身已经摆在次要位置，消费者可以很方便地找到许多在价格、品质、外型等方面相似的商品，最终决定消费者取舍的因素，很有可能是消费者对企业的感情。感情是难以具体量化的东西，但它确实能为企业争取客户。

5.6.3 围绕客户关系管理改造企业文化

以客户为中心，以及由此而衍生的重视客户利益、关注客户个性需求、面向感情消费的经营思路等等企业文化特征，是经改造后以适应新经济时代要求的新型企业文化的重要特征。企业文化的改造是一个系统工程，不可能凭借一招一式，一蹴而就，集团可以从以下几个主要方面入手，系统地改造原有企业文化：

(1) 将顾客满意作为人本管理的重要内容

人本管理必须紧密结合市场需求，当市场需求发生改变时，企业经营理念应随之而变革，由于“以客户为中心”的商业模式迅速来临，对许多公司而言，渐进式的改革已不足以适应市场需要，而需要的是对企业的经营理念进行革命式再造，根本改变企业体制，在整合企业核心价值观时将支持型文化价值观与顾客满意理念结合起来，构思一个“从客户利益出发”的企业文化体系。

(2) 建立客户导向的经营组织

传统企业仍以亚当史密斯《国富论》中分工原则，设计企业经营组织。这种经营组织以产品、内部管理为中心，属“生产导向”或者“市场导向”型组织，有利于合理利用企业内部资源，但在执行管理指令时，往往忽略了客户的需求；“以客户为中心”，建立“客户导向”的经营组织，将焦点关注于以客户为主的企业外部资源，才能使企业的每一位员工清醒地知道企业的处境，使企业的每一个组织部门围绕着客户来协调运作。唯有将客户置于企业组织的中心，以最大限度地满足客户作为企业运营最大的目标，才能使企业面临新经济时代而立于不败之地。

(3) 培训

建立“从客户利益出发”的企业理念和“客户导向”的经营组织，需要企业每一位员工的配合。只有让每一位员工都理解了新的企业理念，才能使理念得以贯彻。只有让每一位员工都能在新的经营组织中运作自如，才能使经营组织产生最大效益。培训是让企业员工避免理念冲突，迅速在新经营组织中产生效益的有效途径。培训工作应主要集中在：理念讲解、新组织的运作方法、客户沟通技巧等方面。

经过文化改造后的企业，为实施CRM系统铺平了道路，使CRM的实施与应用水到渠成。同时CRM作为支持新型企业文化的有力工具，为企业文化的贯彻和执

行提供了保障。

5.7 推行员工关系管理模式

5.7.1 员工关系管理概述

员工进入企业、成为组织的成员后，就进入员工关系管理的框架。从理论上说，企业人力资源管理从三个方面影响企业和员工、员工与员工之间的联系，这三个方面就是工作设计、人力资源的流动和员工激励^[38]。工作设计是指根据企业目标和业务特点，确定每个工作职位工作内容和所应承担的职责，彼此之间的工作联系、管理关系和方式，以及承担这些工作对员工的要求。工作设计明确了员工应该做什么和如何做才能达到要求。员工异动，是指员工从进入企业到离开企业的整个过程。这个过程实际上是员工为实现本人的职业发展计划和企业为保证业务运转的整个人力资源配置过程，以及满足企业和员工本人对工作能力要求而进行的绩效评估、能力转化和提升过程。员工激励，指的是如何通过内外部激励手段，不断促进企业目标实现和员工个人发展之间的良性循环。内外部的激励手段，既包含报酬体系、福利体系，也包含其它满足员工心理需求的措施。

从影响员工关系管理的三个方面，我们不难得出员工关系管理的最终目的不仅仅是让员工满意，而应该是使每一位“权力人”满意的结论。“权力人”应该包括顾客、员工、出资人、社会与环境，甚至包括供应商和竞争对手在内。从目前成功企业的企业文化分析中看，他们都非常重视对企业各种“权力人”权力的尊重。惠普的企业文化明确提出：“以真诚、公正的态度服务于公司的每一个权力人”的思想，这与IBM公司的“让公司的每一个成员的尊严和权力都得到尊重，为公司在世界各地的消费者提供最上乘的服务”有异曲同工之妙^[38]。

在海利集团的传统文化中，管理者对员工有明显的忽视倾向，管理者讨论如何让员工努力工作，但很少管理者认真研究他们如何实现对员工所承担的义务的承诺。包括工作的引导、资源的支持、服务的提供，更谈不上生活的关心。必须在公司树立倾听员工呼声，重视员工价值的观念。因此有必要在公司大力推行以员工关系管理为中心的人本管理模式。换句话说，员工关系管理的目的是我们每一个管理者必须首先明确和弄清楚的问题。惟有如此，管理者才能以正确的心态和寻找适当的方法去面对和解决员工关系管理中的种种问题。

5.7.2 员工成长沟通管理

从广义的概念上看，员工关系管理的内容涉及了企业整个企业文化和人力资源管理体系的构建。从企业愿景和价值观体系确立，内部沟通渠道的建设和应用，组织的设计和调整，人力资源政策的制订和实施等等。所有涉及到企业与员工、

员工与员工之间的联系和影响的方面，都是员工关系管理体系的内容。

从狭义的概念上看，即从人力资源部门的管理职能看，员工关系管理主要有劳动关系管理、员工人际关系管理、沟通管理、员工情况管理、企业文化建设、服务与支持、员工关系管理培训等内容^[39]。

不论从影响企业和员工、员工与员工之间的联系的工作设计、人力资源的流动和员工激励三个方面，还是从员工关系管理的广义和狭义内容角度，我们都会发现，沟通渠道建设特别是涉及员工异动的员工成长管理，我们姑且称之为“员工成长沟通管理”是管理者进行员工关系管理的重点^[40]。

5.7.2.1 员工成长沟通管理的内容与目的

员工成长沟通可以细分为“入司前沟通、岗前培训沟通、试用期间沟通、转正沟通、工作异动沟通、定期考核沟通、离职面谈、离职后沟通管理”等八个方面，从而构成一个完整的员工成长沟通管理体系，以改善和提升人力资源员工关系管理水平。

5.7.2.2 员工成长沟通管理的具体内容

(1) 入司前沟通

沟通目的：重点对企业基本情况、企业文化、企业目标、企业经营理念、所竞聘岗位工作性质、工作职责、工作内容、加盟公司后可能遇到的工作困难等情况进行客观如实介绍，达到“以企业理念凝聚人、以事业机会吸引人、以专业化和职业化要求选拔人”之目的。

沟通时机：招聘选拔面试时进行。招聘主管负责对企业拟引进的中高级管理技术人才进行企业基本情况介绍等初步沟通，对拟引进的一般职位负责完成“入司前沟通”；对拟引进的中高级管理技术人才，人力资源部经理和公司主管领导完成“入司前沟通”。

(2) 岗前培训沟通

对员工上岗前必须掌握的基本内容进行沟通培训，以掌握企业的基本情况、提高对企业文化的理解和认同、全面了解企业管理制度、知晓企业员工的行为规范、知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准、掌握本职工作的基本工作方法，以帮助员工比较顺利的开展工作，尽快融入企业，度过“磨合适应期”。

(3) 试用期间沟通

沟通目的：帮助新员工更加快速的融入企业团队，度过“磨合适应期”，尽量给新员工创造一个合适、愉快的工作环境，即使新员工最终被试用淘汰应该是经过了企业努力属于员工自身的责任。

沟通责任者：人力资源部、新员工所属直接和间接上级。人力资源部主要负责对科室管理人员进行试用期间的沟通；科室管理人员以外的新员工沟通、引

导原则上由其所属上级负责。

沟通频次要求

人力资源部：

新员工试用第一个月：至少面谈2次（第一周结束时和第一个月结束时）；

新员工试用第二、三个月（入司后第二、三个月）：每月至少面谈1次，电话沟通1次。

新员工所属直接上级：可以参照人力资源部的沟通频次要求进行。

沟通形式

面谈、电话等方式外，人力资源部还应不定期组织新员工座谈会进行沟通，可与新员工岗前集中培训结合进行。

（4）转正沟通

沟通目的：根据新员工试用期的表现，作出是否转正的建议意见。系建议同意转正的，应指出工作中存在的不足、今后的改进建议和希望；系不同意转正辞退或延长试用期的，应中肯的分析原因和提出今后改进建议。

沟通时机

新员工所属直接上级：进行新员工转正评价时，并形成部室意见。

人力资源部：在审核科室员工转正时，并形成职能部门意见。

（5）工作异动沟通

沟通目的：使员工明确工作异动的原因和目的、新岗位的工作内容、责任、挑战及希望，以使员工比较顺利的融入到新岗位中去，同时以期达到员工到新岗位后更加愉快、敬业的工作之目的。

沟通时机

人力资源部：在决定形成后正式通知员工本人前。

异动员工原部门直接上级：在接到人力资源部的员工异动决定通知后立即进行。

异动员工新到部门直接上级：在异动员工报到上岗之日，相当于新员工的入职引导和岗前培训沟通。

（6）定期考核沟通

企业可以结合员工绩效管理进行。

（7）离职面谈

沟通目的

本着善待离职者原则，对于主动离职员工，通过离职面谈了解员工离职的真实原因以便公司改进管理；对于被动离职员工，通过离职面谈提供职业发展建议，不让其带着怨恨走；诚恳的希望离职员工留下联系方式，以便跟踪管理。

沟通时机

第一次：得到员工离职信息时或作出辞退员工决定时；

第二次：员工离职手续办清楚准备离开公司的最后一天，一般安排在结帐前。因此时离职员工再无任何顾忌容易讲真话。

离职面谈责任人

原则上由人力资源部和员工所属部门负责人共同组织：

第一次离职面谈：对于主动提出辞职员工，员工直接上级或其它人得到信息后应立即向其部门负责人和人力资源部人力主管反映（人力资源部落实专人负责员工关系管理），拟辞职员工部门负责人应立即进行离职面谈，了解离职原因，对于欲挽留员工应进行挽留面谈，对于把握不准是否挽留的应先及时反馈人力资源部以便共同研究或汇报，再采取相应措施。对于科长级以上的管理干部主动辞职的，得到信息的人应先将信息第一时间反馈人力资源部负责人以便决策。对于企业辞退的员工，科长级以下员工由员工所在部门负责人进行第一次离职面谈；科长级以上干部（含科长级）由人力资源部组织进行第一次离职面谈。

第二次离职面谈：对于最终决定同意离职的员工，由人力资源部进行第二次离职面谈。主管级以下员工由人力主管进行离职面谈；主管级以上员工（含主管级）由人力资源部经理及以上负责人进行离职面谈，原则上企业谈话人应比离职者的职级略高至少应对等。对于科室员工以外的员工离职，第二次面谈可以采取离职员工填写《离职员工面谈表》的相关内容方式配合完成。第二次面谈应技巧性让离职员工自愿留下联系方式，以便跟踪管理。

离职原因分析：离职原因分析每月应定期进行1次，由人力主管负责完成，报人力资源部经理和分管领导，以便改进人力资源管理工作。

（8）离职后沟通管理

管理对象：属于中高级管理人员、关键技术人员或具有发展潜力的科室员工、生产、营销一线骨干岗位员工，并且不是因人品、工作失职等原因主动离职，同时是属于企业希望其“吃回头草”的离职员工。

管理目的：通过诚心、真心的关心，建立友善的终生关系，使其能成为企业外部可供开发的人力资源，更是企业文化、企业形象的正面宣传窗口。

管理方式

人力资源部负责员工关系管理的人力主管应建立此类员工的离职后续管理档案，档案内容至少应包括离职去向、离职原因、联系方式、后续追踪管理记录等内容

离职时诚恳的要求留下联系方式。

一般应在员工离职后1月内、3个月内、半年内、1年内分别电话沟通关心一次。每年给离职员工寄生日卡和新年卡，由副总级以上分管领导亲笔签名。

把离职员工列入公司内部刊物邮寄名单（至少3个月1次）。

定期（原则上3个月1次）为离职员工寄发有公司近况和经营业务的电子邮件。

5.7.2.3 员工关系管理的核心思想

（1）员工关系管理的起点是让员工认同企业的愿景

企业所有利益相关者的利益都是通过企业共同愿景的实现来达成的。因此，员工关系管理的起点是让员工认同企业的愿景。没有共同的愿景，缺乏共同的信念，就没有利益相关的前提。但凡优秀的企业，都是通过确立共同的愿景，整合各类资源，当然包括人力资源，牵引整个组织不断发展和壮大，牵引成员通过组织目标的实现，实现个体的目标。

企业的价值观规定了人们的基本思维模式和行为模式，或者说是习以为常的东西，是一种不需要思考就能够表现出来的东西，是一旦违背了它就感到不舒服的东西。因此，可以说是企业的价值观是企业的伦理基准，是企业成员对事物共同的判定标准和共同的行为准则，是组织规范的基础。有了共同价值观，对某种行为或结果，组织成员都能够站在组织的立场做出一致的评价。这种一致的价值观念既是组织特色，也是组织成员相互区分思想和行为标识。

所以，认同共同的企业愿景和价值观，是建设和完善企业员工关系管理体系的前提和基础。

（2）完善激励约束机制

企业有多种利益相关者，但其创立和存在的核心目标在于追求经济价值，而不是为了单纯满足员工个体利益需求。因此，企业组织的目标和其所处的竞争状况，并建立企业与员工同生存、共发展的命运共同体，是处理员工关系的根本出发点。如何完善激励约束机制，建立科学合理的薪酬制度包括晋升机制等，合理利用利益关系就成了员工关系管理的根本。

（3）心理契约是员工关系管理的核心部分

上个世纪70年代，美国心理学家施恩提出了心理契约的概念。虽然心理契约不是有形的，但却发挥着有形契约的作用。企业清楚地了解每个员工的需求和发展愿望，并尽量予以满足；而员工也为企业的发展全力奉献，因为他们相信企业能满足他们的需求与愿望。

心理契约是由员工需求、企业激励方式、员工自我定位以及相应的工作行为四个方面的循环来构建而成的，并且这四个方面有着理性的决定关系^[41]。心理契约给员工关系管理带来的思考是：

在构建心理契约时，要以自身的人力资源和个人需求结构为基础，用一定的激励方法和管理手段来满足、对应和引导员工的心理需求，促动员工以相应的工作行为作为回报，并根据员工的反应在激励上做出适当的调整；员工则依据个人期望和企业的愿景目标，调整自己的心理需求，确定自己对企业的关系定位，结

合企业发展目标和自身特点设定自己的职业生涯规划，并因此决定自己的工作绩效和达成与企业的共识：个人成长必须依附企业平台，离开企业这个平台谈员工个人目标的实现只能是一句空话，这好比大海与溪水的关系，企业是海，个人是水，离开大海，溪水是会干枯的。这就是现代人力资源管理的心理契约循环过程，也是企业员工关系管理的核心部分。

(4) 职能部室负责人和人力资源部门是员工关系管理的首要责任人

在企业员工关系管理系统中，职能部室负责人和人力资源部门处于联结企业和员工的中心环节。他们相互支持和配合，通过各种方式，一方面协调企业利益和员工需求之间的矛盾，提高组织的活力和产出效率；另一方面他们通过协调员工之间的关系，提高组织的凝聚力，从而保证企业目标的实现。因此，职能部室负责人和人力资源部门是员工关系管理的关键，是实施员工关系管理的首要责任人，他们的工作方式和效果，是企业员工关系管理水平和效果的直接体现。

综上所述，员工关系管理的问题最终是人的问题，主要是管理者的问题。所以，管理者，特别是中高层管理者的观念和行为习惯起着至关重要的作用。在员工关系管理和企业文化建设中，管理者应是企业利益的代表者，应是群体最终的责任者，应是下属发展的培养者，应是新观念的开拓者，应是规则执行的督导者。在员工关系管理中，每一位管理者能否把握好自身的管理角色，实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越，关系到员工关系管理的成败和水平，更关系到一个优秀的企业文化建设的成败。

5.8 下属企业文化整合战略的实施要点

下属企业文化战略是集团战略的一部分，首先要服从企业整体文化战略，但针对其历史背景、股权结构、经营领域的特殊性，应在执行集团战略的基础上，重点注意以下几点：

5.8.1 倡导统一的价值观

企业文化既是追求共性的文化，同时又是张扬企业个性的文化，所谓共性，即要保证集团所倡导的核心价值观在各个组织层面的体现；要在集团内部创造良好的氛围。个性的意义有两层：企业可以根据自身的发展阶段决定不同时期的重点价值观。可以允许不同的经营领域或经营模式在共同的价值观导向下采取不同的实现形式。特别是要在集团和下属企业创造一个良好的文化环境和意识氛围。具体讲，应从创造和发展如下几大文化观念着手：

(1) 资本文化。企业做大做强，关键是发挥资本的杠杆作用，因此要形成资本的文化意识，熟悉资本的性质、作用、机制与权益，把股票、股权、董事会、

监事会、股东大会等意识融入员工的思想之中，形成资本文化，这样才有利于各方的资本联合，从而形成资本文化环境。

(2) 竞争文化。竞争是市场经济得以正常运行的保证，也是市场经济制度的核心。要在集团中制造一种竞争的氛围，特别是对被兼并企业而言，企业缺的不是人才，往往缺乏的是有效的竞争环境，从而抹杀了员工的工作积极性，因此，各下属企业针对自身的特点，营造出有利于竞争的文化环境和激励机制十分重要。

(3) 合作文化。企业之间的兼并，实际上是兼并企业与被兼并企业为各自利益愿望的共同满足而进行的合作，它最终产生具有合作的道德成分以及权利的公正意义上的道德和文化，兼并以自身利益为导向，但由于合作机制的不畅往往导致文化的冲突，最终损害了双方的利益，作为被兼并企业，也都是以自身利益作为被兼进行为动机的，并购双方各自的利益选择会产生一种合作文化。既然文化具有多样性，那么创造财富的方式从来就不是惟一的。就购并双方而言，必须在潜意识中对这些差异有清晰的概念，以增强对文化差异的敏感性、适应性和运用能力，这是合作文化的核心。

(4) 信息文化。信息文化是工业社会特别是当代信息社会的特征，也是工业文明的结果。企业要想在市场竞争中获胜，就必须收集信息、分析信息、处理信息，然后做出决策。因此信息技术的日新月异孕育了信息文化。集团涉及的领域越广，面临的外部环境就越复杂，收集信息的困难就越大，因此，应在集团中建立一种搜集、整理、分析信息的能力和机制，营造一种信息文化的氛围，确保集团各个部分信息流的畅通无阻。

(5) 创新文化。创新价值观导向是集团的发展方向，对于集团的发展至关重要，同时，对于常德公司等被兼并企业来说，企业产品结构老化，管理机制僵化更加需要着重树立创新文化。集团应将科研系统和各企业单位有机的结合起来，形成高效的创新模式。

5.8.2 发挥相关利益人的作用

所谓利益相关者，即指其利益受企业并购影响的相关个体或企业。包括合资企业、购并企业双方的股东、债权人、员工等。

(1) 承认利益相关者的权利与利益

集团应该承认利益相关者的角色、权利、利益及其对集团的潜在贡献。以员工利益为例，员工在工作中的表现取决于三大因素：利益、信念和心理状态。我们要充分肯定员工在集团发展中所扮演的重要角色，给员工以价值认同（提供物质奖励和精神鼓励以及晋升的机会等）从而促进员工精诚合作，完善自我、发挥主动、为客户提供良好服务，实现企业价值观与员工自觉行动的统一。承认股东的利益，要求管理人员采取谨慎的投资策略，以公司利润最大化为经营目标，而

不是盲目的扩张。

(2) 让利益相关者参与到集团发展中来

在承认利益相关者的权利与利益的基础上，应该让各种利益相关者积极地参与到集团发展中来，重要的利益相关者的参与对集团公司的发展是非常重要的。集团下属公司在独立经营自身业务的同时，应该有机会参与到集团总部的战略规划与文化建设中来。对个人利益的尊重与对共同利益的认同、广泛的信息沟通与团队合作将有助于整个集团的健康发展。

(3) 利益相关者价值观融合是关键

集团下属的每一个企业都有它自己的利益相关者，有它自己独特的企业文化、管理风格。有效的授权可以使下属企业自行解决子公司利益相关者的管理问题。但是，在集团利益寻求一致的时候，将不同的子公司整合在一起则需要进行不同利益相关者价值观的融合。让每个人都了解他为什么在这个集团里，他能否认同这个集团的理念和价值观，他能否积极地配合、参与促进集团健康发展的活动。在这当中，我们必须注意文化融合的技巧，尤其是当它与利益相关者管理有关的时候，因为我们最终要融合的正是不同的利益相关者。

结 论

本文涉及企业文化的评估、战略确定等诸多方面，重点介绍了企业在进行文化整合时的方法、步骤等内容，这些问题，既是当前的热点问题，更是企业发展的关键问题，综合来看，主要有以下内容：

(1) 用竞争性文化价值模型分析了企业内部的价值观和文化导向。

这种模型为企业文化的评估提供了定量和定性分析，是目前国内外文化评估领域一种不可多得的前沿工具，弥补了企业文化评估定性有余，定量不足的问题，

(2) 对企业并购后管理中的文化整合问题进行了分析。

企业并购是当前企业运营中的一个热点，如何对新兼并的企业进行企业文化整合，减少文化冲突的成本，本文将文化镜像法用于企业兼并后的文化差异调查，从决策差异、管理风格、沟通形式等方面进行对比，从一个侧面为企业的并购后管理提供了良好的参考。探讨了在被兼并企业在并购后的管理中应树立的文化观念以及各系统要素整合的若干注意事项，为企业并购后的成功管理提供了战略参考。

(3) 在分析的基础上，为海利集团的文化整合提供了实现途径。

国有企业的文化整合的一个重要问题是如何掌握文化的适应性，这要求企业在选择文化模式时对企业自身情况和企业内外环境的发展趋势有较清醒的认识，本文在认真分析企业现有文化状况的前提下，提出切合实际、突出重点、领先一步、巩固发展的十六字方针，并在集团和下属企业两个层面进行了具体的整合模式分析，提供了具体的实施办法，同时也为国有企业文化整合提供了一种利用现有资源和组织框架的实施途径。特别是对当前出现的两个新的管理方法：客户关系管理、员工关系管理从企业文化的角度提出了实施的方法。

以上研究力图体现个性与共性的统一，普遍性与特殊性的结合，但更突出个性和特殊性的作用。在研究的过程中，尽量作到准确而详实，但由于企业文化本身所具有的复杂性和个人知识深度的局限，研究仍存在诸多问题：

(1) 竞争性文化价值模型在应用存在不少缺陷，如只能对企业文化的大致轮廓进行分析，而对具体细节仍需要其它工具作为辅助，另外，被调查者对调查有关术语的理解程度，调查问卷的设计等因素也严重的影响模型的准确性。

(2) 企业文化的整合涉及到组织架构、管理制度、员工行为等诸多方面的调整是一个十分复杂的系统工程，需要考虑的因素远比本文论述的广泛，因此，本文不可能面面俱到。

参 考 文 献

- [1] 王长征. 企业并购整合——基于企业能力论的一个综合性理论分析框架.第 1 版.武汉：武汉大学出版社， 2002， 75-86
- [2] Stephen .P. Robbins.Management. 5th ed.Prentice-hall intenational， INC.， 1996， 79
- [3] 王璞. 企业文化咨询实务.第 1 版. 北京：中信出版社， 2003， 9
- [4] A.D.Sziagyi, M.J.Wauace. Qrganizational Behavior and Performance. 3th Edition, West publishing company 1993,133
- [5] 陈春花. 企业文化塑造.第 1 版. 广州： 广东出版社， 2003， 21
- [6] 大卫.M.施维格. 整合-企业并购成功之道.第 1 版. 北京：中国财政经济出版社， 2004， 85
- [7] 罗长海. 企业文化学.第 1 版. 北京： 中国人民大学出版社， 1998,56
- [8] 应焕红. 公司文化管理——永续经营的动力源泉.第 1 版.北京：中国经济出版社， 2003,102
- [9] Jean.C. Vogds. Perceptions Of Organizational Values And Culture At Various A Levels Of An Organization. USA： The University of Wisconsin-Stout， July, 2001
- [10] 罗仲伟. 创新与企业文化.第 2 版. 广州：广东旅游出版社， 1999,89
- [11] 王成荣，周建波. 企业文化学.第 2 版.北京： 经济出版社， 2002,25
- [12] Blanchard, K. & O'Connor.M. Managing by values. San Francisco: Berret-Koehler Publishing. 1997,78
- [13] 戴钢书. 现代企业文化新论.第 1 版.武汉：武汉大学出版社， 2002,108
- [14] 高立胜，张桂芳. 资产重组与文化磨合. 光明日报， 1998.31
- [15] Triandis, H. C. Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill, Inc. 1994， 56
- [16] Peder， M， Burgoyne.J， Boydell.T. The Learning Company. Second Edith， London： The Mcgraw-Hill， 1997,57
- [17] 刘光明. 企业文化. 北京：经济出版社， 2001,12-23
- [18] 埃德加.H.沙因. 企业文化生存指南.李远慧译.第 1 版. 北京： 机械工业出版社， 2004,17
- [19] George P.Huber William H.Glick. Organizational Change and Redesign. Oxford University Press， 1995
- [20] Morris， P.H.and Marks， M.L. Managing The Merger： Making it Work. New York： Prentice Hall， 1992,89
- [21] 毛蕴诗，施卓敏. 公司重构与竞争优势.第 1 版.广州：广东人民出版社， 2003.6，

- [22] Furnham, A. & Gunter, B. Corporate assessment auditing a company's personality. New York: Routledge. 1993,23
- [23] Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. Hospital chief executive officer perceptions of organizational culture and performance. Hospital Topics, 76, 1998,14-21.
- [24] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. 1999,55-56
- [25] Denison, D. R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley Publishing , 1990, 112
- [26] 张岱年,方克.中国文化概论.第1版.北京:北京师范大学出版社,1994,238
- [27] 张思.联想的螺旋文化模型.行销网,2001-11-19
- [28] 郭纪金.企业文化.第1版.广东:中山大学出版社,1995,255
- [29] D.Hellriegel, J.W.Slocum, R.W.Woodman .Organizational Behavior. 3th Edition, west publishing company ,1993,126
- [30] 程兆谦,徐金发.企业文化与购并研究.国研网,2004-4-5
- [31] 彼得·德鲁克.创新与企业家精神.企业管理出版社,2003,12
- [32] 刘文纲.企业购并中的竞争优势转移研究.第1版.北京:经济出版社,2004,34
- [33] 武汉大学管理学院.文化注入兼并模式的战略研究—海尔集团兼并案例分析报告.首届中国名校企业管理挑战赛参赛作品
- [34] Gary.pessler. Human Resource Management.5th Edition prentice-Hall international, INC,1997,121
- [35] 胡军.跨文化管理.第1版.山东:济南大学,1995,311
- [36] J.Russo and p.Schoemaker. Decision Traps:The Ten Barrerirs to Brilliant Decision Making and How to overcome Them.simon &schaster Inc,198
- [37] 王广宇.客户关系管理.第1版.北京:经济管理出版社,2001,14
- [38] 王晓彤.员工关系管理.第1版.北京:北京大学出版社,2001,78
- [39] William.spangle.Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Meta-Arlayleses psychological Bellelion.1999,(1):112
- [40] John.Schaubrobch and Daniel.C.Gansfer. Chronic Demands and Responsivity to challenge. Jounal of Applied Psychology February,1993,15
- [41] 周秉同.企业改制与员工关系管理.管理营销网,2004-5-1

致 谢

在本文完成之际，作者首先对导师——湖南大学工商管理学院副教授、博睿思腾咨询公司总经理李敬老师表示最衷心的感谢！导师在论文的选题、资料的收集及分析方法的应用等各个方面都给予了学生亲切的关怀和悉心的指导。同时，导师严谨的治学态度、实事求是的科学精神、渊博的知识及平易近人的风格，令我终身难忘，并是我今后一生中学习的楷模。

在本文的调研和写作过程中，作者得到了海利集团有关部门的大力支持，在资料提供、思路探讨等各个方面都给予了真诚的合作和支持，在此表示诚挚的感谢！

同时，我还要对湖南大学工商管理学院各位老师两年多来对我的栽培与帮助，表示深切的谢意！我还要特别感谢我在 MBA 整个学业完成过程中给予我支持的家人、同事和朋友。

胡智红

2004 年 10 月

附录 A 攻读学位期间所发表的学术论文

胡智红 建立与战略导向配套的企业文化 湖南大学学报(社会科学版), 2004 年第 6 期, 已接受, 待发表。

附录 B1 海利集团文化价值观调查

本次调查的目的纯粹为个人研究，调查者将以职业态度对您的问卷严格保密，只在研究期间作统计使用，请您认真填写问卷。感谢您的积极参与与支持。

工作时间：_____ 性别：男 女

组织层次：高级管理者 中层管理者 一般员工

下面是公司价值观的简单列表，请选出您认为对公司非常重要的价值观；并根据重要程度排序。

您认为以上价值观在集团体现的程度如何，请根据您的看法排序，您也可以添加您认为重要的价值观。

价值观	重要性	体现程度	价值观	重要性	体现程度
诚信			求实		
利润			主动		
服务			团队		
品牌			合作		
质量			共享		
安全			公平		
规则			信任		
忠诚			创新		
效率			战略		
严格			学习		
发展			竞争		
超越					

附录 B2 文化导向调查

下面六个问题是调查您对企业目前存在的和五年以后您期望的企业特征的看法，每个问题都有四个选择答案，请按照各个选择答案在集团的吻合程度打分，总分 10 分。

例：如果你认 A 项与组织最相像，B 项和 C 项只是有时相像，D 项最不吻合，您可以给 A 打 5 分；B、C 打 2 分；D 项打 0 分，但总分不能超过 10 分。

1、主要特点

序号	特 征	目前	五年后
A	集团就像一个大家庭，人们都相处的象家人一样		
B	集团是一个非常有活力的地方，人们都乐于创新和冒险		
C	集团非常重视结果，人们主要关心把如何完成工作；集团充满竞争，人们热衷于取得成就。		
D	集团组织严密，控制严格，人们总是规则办事。		

2、组织领导

序号	特 征	目前	五年后
A	集团的领导通常被认为是兄长或老师和爱可亲，需要时能及时予以帮助。		
B	集团的领导通常充满企业家精神，乐于创新和冒险。		
C	集团的领导通常令人敬而远之，雄心勃勃，注重结果。		
D	集团的领导通常被当作协调者，组织者，注重效率。		

3、中层管理者

序号	特 征	目前	五年后
A	集团的管理风格的特点是团队合作和参与		
B	集团的管理风格是鼓励个人冒险精神，革新，自由和独创。		
C	集团的管理风格是高度的竞争，强烈的成功欲望		
D	集团的管理风格是强调计划性，注重稳定和协调		

4、组织凝聚力

序号	特 征	目前	五年后
A	集团的凝聚力来源于忠诚和相互信仰，这使集团运作良好。		
B	集团的凝聚力来源于超越和发展。		
C	集团的凝聚力来源于成就和目标的实现。野心和战胜欲是共同的主题。		
D	集团的凝聚力来源于是正式规划和政策，组织的平稳运行非常重要。		

5、战略重点

序号	特 征	目前	五年后
A	集团的战略重点是员工的发展 ,注重培养高度的信任 , 开放精神和参与意识。		
B	集团的战略重点是获取新的资源和创造新的竞争力 , 总是试图发现新领域和新机会。		
C	集团的战略重点是行化竞争能力和目标 , 致务于目标 的实现和获得市场经济地位。		
D	集团的战略重点是组织的相对稳定、高效、受控及平 稳运行是重中之重。		

6、成功标准

序号	特 征	目前	五年后
A	人力资源的发展 , 团队精神 , 员工满意度。		
B	更多的独特或者新产品 ,是所在领域的领导和革新者。		
C	市场的胜利和高人一筹的竞争能力 , 市场占有率是关 键指标。		
D	高效、高度计划性 , 低成本的产品是优先指标。		

附录 B3 海利集团价值观要素调查统计

价值要素	导向特征	重要性平均得分	体现程度平均得分	差异
诚信	0	5.505	4.732	0.87
利润	1	6.0751	5.6598	0.42
服务	1	5.6522	5.0449	0.61
品牌	1	5.0306	4.5324	0.5
质量	1	6.2052	5.5751	0.63
经营意识	1	6.0285	5.7351	0.29
安全	1	5.8014	5.4681	0.33
规则	2	5.9566	5.6645	0.29
忠诚	2	5.3873	4.8699	0.52
效率	2	5.9422	5.0867	0.86
严格	2	5.6214	5.3266	0.29
求实	2	5.9942	5.422	0.58
主动	2	5.8006	4.8486	0.95
团队	3	5.9365	5.0497	0.89
合作	3	6.1532	5.3584	0.79
共享	3	5.4364	4.6503	0.79
公平	3	5.6474	4.8016	0.85
信任	3	5.6763	4.8902	0.79
创新	4	5.7225	4.7861	0.94
拼搏	4	5.8439	4.9445	0.9
学习	4	5.8728	4.922	0.95
竞争	4	5.1561	4.7717	0.38
发展	4	5.5319	4.6723	0.86
超越	4	5.5792	4.3844	1.09

注：重要性指标是指企业员工对价值观要素对企业发展的主观判定。

体现程度指标是指员工对价值观要素在本企业的体现程度的主观判定。

差异指标是指重要性和体现程度的差异。