

大连三洋制冷公司的企业文化建设

主管大连三洋制冷公司企业文化建设的王东经理曾告诉我们：企业管理对企业来讲是一个永恒的主题，在企业管理的过程中，如何做好企业的文化建设，是一个企业可持续发展的一个重要基本建设。对于企业文化建设而言，在企业的发展过程中，它不是自发产生的。大连三洋制冷有限公司在成立伊始时，作为企业的经营者和管理者的公司经理肖永勤，就把企业文化的建设作为企业发展中的一个重要基础建设。

公司刚成立时，人员来自社会各个方面。有的公司员工是下岗后被招聘来的，有的是应届大中专毕业生；还有的是国有企业派来的技术和管理骨干。他们每个人都具有不同的行为规范，也有着不同价值理念，那么在这种情况下，如何使我们公司的管理走上正轨呢？当时我们借鉴了国有企业中被实践证明了的一些有效的管理经验，也借鉴了国外一些先进的管理思想和管理方法，并把他们有效地结合起来，做好员工的思想工作，就是说做好企业文化建设。

首先，公司针对方方面面不利的因素，开始注重制度文化建设，并设定了严格管理、降低成本、提高质量、创世界一流企业的方针和目标。通过我们的严格管理，规范了员工行为，使公司员工把公司制度变成自觉的规范，进而统一到我们共有的价值取向上来。

在价值取向的建设当中，我们公司在成立时就设定了“贡献人类和地球，优化地球环境和照顾人民生活，以及公司的经济发展和我们国家的社会经济发展和企业的发展，要和社会环境共存，以及企业要和顾客利益共存，企业要和劳动者共存”这样一些价值观念。通过我们的培训要在教育和规范大家的行为基础上，把公司共有的价值观念，融入到我们的管理和工作中去，使我们员工的价值观念达到一致。

如何把我们国有企业的思想政治工作方法在合资企业中得到实施呢？这就离不开我们的企业文化建设。企业文化建设，它既是我们一个管理基础，又是我们企业管理的一个灵魂。我们员工在整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位自我改善，有效地实现了个人的价值，把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去。我们公司也把立足岗位自我改善这项活动和 ZD 小组无缺陷活动以及（和）促进这些活动的开展，都作为企业文化的一个重要组成部分加以实施和推广；把公司员工立足自我改善作为企业发展的一个重要动

力，在我们生产现场，两万多平方米的生产面积，165名生产工人当中，没有一个质量检查员，完全依赖于我们一种质量体系的有效运行。员工的高质量意识和我们企业文化的运行，使得我们的员工在我们的生产过程中，成为质量管理的主体，他们是生产者，又是我们产品质量的保证者和确认者，我们通过企业文化建设，也建立了使我们的质量管理体系得到有效运行的机制。在整个生产过程中，员工通过企业文化的建设得到了较好的培训，提高了员工的素质，这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。通过我们企业的文化建设，进而能够带动起我们企业生产的高效率，产品的高质量，服务的高水平，企业的高效益，进而我们还要回归到员工的高收入上。这是对我们员工价值的一个充分体现。通过几年来的运行，特别是通过企业文化的建设，已使大连三洋公司出成为一个成功的企业，任何一个企业的成功，它都离不开企业的文化。三洋公司近几年的发展充分证明了这样一个道理。

思考题：

结合本案例说明应如何进行组织文化建设？

案例分析提示：

这个案例告诉我们：做好组织文化的建设工作，是一个组织可持续发展的一个重要保障。组织文化建设，它既是组织管理的基础，又是组织管理的灵魂。有了组织文化，员工就可以在组织的整个管理过程中立足于岗位自我管理，立足于岗位的自我改善，有效地实现个人的价值；把个人的价值和个人的发展，有效地融入到公司的发展当中去，同组织的发展目标有机地结合起来。

组织文化，主要是在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。在企业中通常称它为企业文化。

大连三洋制冷公司的企业文化从物质层、制度层和精神层三个层面上，把企业的价值观念、组织信念、组织目标、规章制度、职业道德、组织情感等要素很好地结合起来，构成了独具特色的中国合资企业文化，并使其具有导向功能、规范功能、凝聚功能、激励功能、创新功能和辐射功能。他们通过企业文化建设，使质量管理体系得到有效运行。在整个生产过程中，员工通过企业文化建设得到了较好的培训，提高了员工的素质，这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环。

大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉我们,要搞好企业文化建设必须做到以下几点:

(1) 领导者重视、调节和控制。如公司经理肖永勤,就把企业文化的建设视为企业发展中的一个重要基础建设来抓。

(2) 领导者对重大事件和企业危机的反应。

(3) 领导者进行详细的角色示范,教育和培训。如使员工在立足岗位自我改善这项活动和 ZD 小组无缺陷活动中得到锻炼和提高。

(4) 合理制定与实施分配报酬和提升的标准。

(5) 科学合理地制定招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准。大连三洋制冷公司在刚成立时,就注意到了企业挑选新成员是内化和渗透文化最核心的一个方面,而且也是最有效的方法。