



原创性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者：

康健昆

日期：2010年 5月 16日

学位论文使用授权声明

本人在导师指导下完成的论文及相关的职务作品，知识产权归属郑州大学。根据郑州大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或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；本人授权郑州大学可以将本学位论文的全部或部分编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或者其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。本人离校后发表、使用学位论文或与该学位论文直接相关的学术论文或成果时，第一署名单位仍然为郑州大学。保密论文在解密后应遵守此规定。

学位论文作者：

康健昆

日期：2010年 5月 16日

摘要

企业文化是企业长期生产经营活动中所自觉形成的，并逐步为全体员工所认同、遵循，带有本企业特点的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。自从上个世纪70年代末80年代初企业文化研究兴起以来，已经越来越引起企业界的普遍关注，优秀的企业文化对于企业的发展有着极大的推动作用。

本文重点阐述了河南安飞电子玻璃有限公司（以下简称安飞公司）自创建以来，依靠合资企业的经营环境为平台，将国外企业文化与中国文化、传统文化与现代文化有机地融合在一起，不仅创造了令人称颂的，还创造了具有自身特色的精神文化、行为文化和制度文化，企业文化对广大员工产生了强大的向心力和凝聚力。建厂之初，在经营环境极为复杂、管理基础异常薄弱的情况下，企业文化生根——开花——结果，指引安飞人历经企业创建——提升——壮大，将一个现代化的高科技企业引入生产正轨，并指引企业经受住了行业寒冬和金融危机冲击的严峻考验。在逆境中安飞企业文化不断丰富内容，充实内涵，发展创新，历经考验，助推企业决策和人心凝聚与回归，而且在宏观上与时俱进，形成了一整套经过实践检验的系统的企业文化的实践历程，谱写了辉煌壮丽的彩玻历史篇章。

本文第一部分，概述了本文的研究背景、主要内容、框架结构，在简要回顾和评述文献的基础上，明确本文的研究特色和创新点。第二部分，从企业文化的历史渊源、国际和国内理论与实践发展出发，对企业文化的特点在企业经营中的作用机制和地位进行了阐述，奠定了支持本文研究的理论基础。第三部分，对安飞企业文化进行梳理与成因分析，对安飞企业文化理论与实践的深厚底蕴详细剖析。第四部分，分别从安飞企业文化经历的两个阶段：建厂初期多元文化熔炼、整合期，和行业危机和金融危机的嬗变、扩展、充实期，阐述了安飞企业文化在长期生产经营中不断超越和创新的历程。第五部分，安飞企业文化的理论实践升华，具体的详解了安飞企业文化理论的精要部分。第六部分：结论及展望，对后续的研究提出了新的课题和进一步的研究方向。

文中对来源于实践的安飞企业文化理论的深厚底蕴进行了梳理和详细剖

摘 要

析，对企业文化不断丰富发展的实践进行了叙述，充分展示了安飞企业文化的优越性和先进性，成为系统化、适合信息制造企业实际应用的企业文化。在安飞公司未来的产业转型中，将作为宝贵的无形资产而绵延传承，持续弘扬。

关键词：企业文化 实践 创新

Abstract

Corporate culture is summation of a corporation's characterized values, operation principles, management styles, enterprise spirits, ethics and development aims, which has come into being within a corporation in a conscious way through years of production and management activities and has been acknowledged and observed by all employees. Corporate culture research started to rise and develop in late 70's and early 80's of last century, and has been drawing more and more attention from enterprises and industries. Outstanding corporate culture is able to push forward greatly in the development of a corporation.

This article focus on addressing the fact that Henan Anfei Electronic Glass Co., Ltd (hereafter called "AFEC"), depending on the platform built up through the operation circumstances of the joint-venture since its establishment and by syncretising foreign corporate culture and Chinese culture as well as traditional culture and modern culture in a organic way, has made remarkable achievements and meanwhile created its own spiritual culture, behavioral culture and system culture. The corporate culture formed has resulted in very strong centripetal force and coherence among employees. When the company was founded, the operation circumstances was extremely complicated and the basic management was very weak, the corporate culture commenced to take root, bloom and bear fruits, thus correspondingly guided AFEC employees through the development routine, i.e. foundation – advancement – grandness. Therefore a modern company embedded with high technology was moving forward on the right track and it has withstood the severe tests put forward by

the industry's chilly depression and the worldwide financial crisis. In the adverse condition, AFEC corporate culture has been incessantly enriched, consolidated, developed and innovated, proof-tested; it has helped the company make right decisions and draw employees together. In macro viewpoint, the culture was advancing with the time and has formed a set of systematic and practical

experiences which are test-proved, depicting an epic of TV glass development.

The first section summarizes the research background, main contents and framework of this article and by brief retrospect and review of conference materials, addresses the feature and highlights of the research methods applied in this article. The second section, based on the historic origin, theoretical research home and abroad and practical development of the corporate culture, describes the role the corporate culture characteristics plays and the position it takes in enterprise management. This section forms the theoretical foundation of the researches conducted in this article. The third section streamlines AFEC's corporate culture, analyzes the cause of its formation, investigates into the inside information about theory and practice of AFEC's corporate culture. The fourth section describes the continuous development and innovation of AFEC's corporate culture through the enterprise operation and management by respectively elaborating on the multi-culture mixing and break-in period shortly after the AFEC's formation and the corporate culture evolution, expansion and consolidation during the industry-related downturn and worldwide financial crisis. The fifth section brings AFEC's corporate culture to a higher level and explains in detail the essential parts it contains. The sixth section is conclusion and prospect, bringing forward new topics for the follow-up research and further research direction.

This article has streamlined and analyzed in detail the deep and solid foundation of AFEC corporate culture that has come from practices, it also describes and portrays the enrichment, advantages and superiorities of the corporate culture, stressing that such a culture is systematic and suitable for practical use in IT production industry. This culture will follow through AFEC's conversion to other industry and as precious intangible assets it will be passed on and carried forward.

Key words: Corporate culture Practice Innovation

目 录

1 引 言.....	1
2 企业文化和国内外相关文献综述.....	3
2.1 企业的历史渊源.....	3
2.2 企业的理论研究现状和特点.....	3
2.3 企业文化建设的基本内容和目标.....	6
2.4 企业文化建设在企业中的地位和作用.....	6
3 安飞企业文化的理论塑造和成因剖析.....	8
3.1 安飞公司简介.....	8
3.2 安飞“三·二·一”企业文化.....	10
3.3 “七字方针”管理创新模式.....	19
3.4 “五化”技术创新机制.....	21
3.5 安飞公司“十大精神”.....	23
4 安飞企业文化发展、超越和创新的历程.....	24
4.1 安飞多元文化的熔炼、整合期.....	24
4.2 安飞企业文化的嬗变、扩展、充实期.....	32
5 安飞企业文化的理论在实践中升华.....	38
5.1 “以人为本”永远是企业文化的本质和前提.....	38
5.2 企业文化 — 市场 — 核心竞争力.....	39
5.3 多元文化融合和与时俱进的动态创新.....	41
6 结 论.....	43
6.1 研究结论.....	43
6.2 研究展望.....	43

目 录

参考文献.....	44
致 谢.....	46
个人简历.....	47

图表清单

图 3.1 安飞建厂初期员工素质结构图	9
图 3.2 安飞自主工艺改造前后市场比较图	11
图 3.3 三讲三不讲内涵示意图	13
图 4.1 “七字管理方针”和“三提高”相互渗透	29
图 4.2 培训工作程序示意图	31
图 4.3 “三讲三不讲”内容的充实示意图	34
图 4.4 “三抓一看”示意图	34
图 4.5 安飞节能降耗指导思想示意图	36

1 引言

自从上世纪 80 年代企业文化理论创立以来,国内外关于企业文化理论的探讨,以及成功企业文化经验的系统总结方面的著作就非常多,对企业的经营发展产生着越来越大的影响。企业文化作为一种新的管理方式、管理理念,正在受到理论界和企业管理界越来越普遍的重视^[1]。

企业文化理论研究在世界范围内持续升温,方兴未艾。企业文化是否能通过卓有成效的建设,不断适应企业新环境和新形势发展的需要,促进企业持续壮大,是检验企业文化优秀与否的“试金石”^[2]。据统计,中国的企业平均寿命是欧美企业的1/5,对于行业衰落或营销淡季之时,企业文化是否起到定军心和定“乾坤”之效用,是花拳绣腿还是真枪实炮?能否在困境中岿然屹立,不断壮大自身实力,求得长久生存?针对我国市场经济正在健全阶段的工业企业,企业文化建设进一步围绕适应市场经济发展主题的要求,企业文化真正成为生产力等一系列的问题,是当前每一个企业都必须面对的,也是当前中国企业家、企业文化研究者着力研究和解决的课题。本文以中外合资的河南安飞电子玻璃有限公司(以下简称安飞公司)作为研究对象,详细阐述其文化具有的先进性和科学性特点,以及其文化的深厚底蕴和丰富内涵。

安飞公司是中方控股合资公司,引进当时“世界 500 强”之一的 PHILIPS 公司的彩色玻壳制造技术,是在市场经济条件下,在经济全球化和我国改革开放的大环境中成长起来的现代化企业。自公司创建以来,在经营环境极为复杂,管理基础异常薄弱的前提下,安飞公司以企业文化为引擎,建成了一个高科技的现代化企业,这在行业中堪称奇迹,是绝无仅有的。安飞企业文化建设的过程,也是人才队伍培养的过程,企业文化的成功实践在其中起到了决定性的作用,是引导这支优秀管理团队的支撑性的行动指南。在 CRT 行业深受平板电视的挤压和金融危机双重冲击下,经过安飞公司不断将西方企业文化和安飞企业文化融合,丰富、充实内容,动态创新的企业文化成为企业核心竞争力和创新能力的重要组成部分,成为安飞公司在跌宕起伏的市场博弈中的“定海神针”,攻坚克难,披荆斩棘,企业始终立于不败之地。

安飞企业文化从企业创始开始,生根开花结果,成果丰硕,不论在新公司历经创业——提升——壮大时期,还是在行业萎缩时期,企业文化始终指引着安飞公司茁壮成长,并在经营管理中牢固掌控行业市场价值规律,创造了行业

奇迹。安飞企业文化在新形势、新环境下，与时俱进，创新发展，形成了具有鲜明特色的系统企业文化体系，在残酷的行业洗牌中，成功应对市场各种变局，始终掌握新格局的主动权，充分展示了安飞企业文化的优越性和先进性。

2 企业文化和国内外相关文献综述

2.1 企业的历史渊源

企业文化理论是 80 年代兴起的企业管理理论,源于美国学者和企业界对日本经济崛起的研究。

二次世界大战后,日本作为战败国,陷入了可怕的经济危机中,为了使自已从崩溃和萧条中挣脱出来,日本走上了一条与欧美国家完全不同的管理经营之路,在一片战争的废墟上重建了经济,并经受了石油输出国组织的石油冲击、外国的贸易限制、国内经济衰退的考验,经济迅速发展,国民生产总值增长率比美国快一倍,到 1980 年跃居世界第三位。与此同时,作为二次世界大战战胜国的美国,却遇到了战后最大的困难,产品质量下降,市场缩小,有些企业因缺乏活力,在竞争中垮台。日本的产品特别是汽车不断涌入美国,挤占市场,让一向自豪的美国人刮目相看,美国人明显感到来自日本的竞争与挑战^[3]。在美国人眼中,日本人已不再是五十年代在美国学习管理技术时那个彬彬有礼的学生,而是一个咄咄逼人的竞争对手了。许多人不明白,日本领土只有美国蒙大拿洲那么大,基本上没有天然资源,何以能在原料需要进口、房地产价格昂贵、交通拥挤不堪的情况下,保持极快地发展速度,西方各国深感迷惑。

日本经济的飞速发展,震动了美国的企业界,一些大企业高层及学者,开始研究日本的企业,发现日本之所以取得如此成功的一个重要原因,在于日本企业内部有一种凝聚和进取的团队气氛,这是美国企业中难以见到的,它们实现了一种与西方完全不同的管理技能,这种管理技能成为动力强劲的引擎,推动着日本在废墟上重建工业,恢复生产,短时间内取得了令世界惊叹的飞速发展,使处于崩溃边缘的经济奇迹般地复苏起来,善于标新立异的美国人据此管理模式的成因,取了一个响亮而富有时代感的名词:“企业文化”^[4]。

2.2 企业的理论研究现状和特点

从 1981-1982 年,大量研究企业文化的著作开始在美国问世,企业文化研究的热浪从美国开始席卷世界。企业的概念最早是由美国的管理学家威廉·大内提出来的,他于 1981 年出版了《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。

在随后的两年时间里，美国又连续出版了三本企业文化的专著——《日本的管理艺术》(帕斯卡尔，1981年出版)、《企业文化》(特累斯·迪尔和阿伦·肯尼迪合著，1981年出版)、《追求卓越》(汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼合著，1982年出版)——连同威廉·大内的著作一并购成了所谓的“企业文化新潮四重奏”，被认为是有关企业文化最有影响的著作。这四部专著的出版，把人们引入了企业文化这一新阶段，标志着企业文化理论的诞生。企业文化理论的出现，是现代企业发展变化的一种新的趋势。

随着“企业文化”这个名词开始传遍世界，也被我国的理论界与企业界所关注。企业文化在我国作为专门的课题被研究，始于20世纪80年代后期，20多年来，在企业界和学术界，对企业文化的内容有了全面概括，组成上由三个层次构成：第一层是外显部分，包括企业或组织中的厂房、设施、机器、装备、产品、服务、厂容厂貌等外显的、物质形态的东西。第二层是指制度文化，即组织的规章制度、纪律、规则等制度形态的东西。第三层是核心层，指组织的价值观念、信仰、信念、理想等精神形态的东西^[5]。目前，企业文化的概念可以这样定义：企业文化是企业在生产经营实践中，由企业创始人主导的，在一定经营哲学、价值观引导下，企业全体员工在生产经营过程中不断发展和完善的物质和精神总和，其价值观、信仰、理念、行为规范在公司占主导地位，是为绝大多数员工所接受并遵循的主流意识^[6]。

我国的企业对企业文化的认识也分几个阶段，在初时期，普遍认为是喊喊口号，搞搞文体活动就是企业文化，甚至于有人认为精神文明建设就是企业文化。由于认识上的偏差，直接导致了企业文化的自生自灭和企业经营的昙花一现。到了90年代的后期，在青岛和上海一带又开始了企业文化的复苏，它们把日本的“5S”管理引进来，并通过创新改为“6S”管理法，对企业发展起到了至关重要的作用，从而一跃成为世界知名大型企业。他们的成功，也让其它企业真正意识到了企业文化的重要性。

我国的企业文化建设从“移植组装”向“自主开发”阶段迈进，研究方法从定性分析转向定量研究(如文化贡献率、实证模型等)，研究范围从国有独资及国有控股企业扩展到非公有经济实体，研究对象从单纯的研究企业形象开始深入到研究企业审美文化和“知识资本”的人才要素等方面，许多大企业集团已经把企业文化建设作为企业工作的重要内容积极推进，而且设立了企业文化部，有的将其列入企业发展规划，但总体来说，相当一部分企业存在着思想政治工

作与企业文化建设“两张皮”的现象，没有真正地融合，没有形成企业的核心竞争力，缺乏渗透力和实效性^[7]。同时，企业文化发展还很不平衡，东部沿海及大型国有、民营企业的企业文化较好，西部和规模小的民营企业的企业文化差一些；说得多，做得少；表面的多，深层的少，企业文化建设整体状况仍处于肤浅的初级阶段。

企业文化建设具有以下五个特点：

1、社会实践性。企业文化来源于企业实践，依附于企业，同时，指导着企业发展，紧紧围绕企业自身的目标服务。企业使命与社会责任相统一，只有站在履行社会责任的制高点，才能赢得企业长期发展的良好环境，为企业发展创造和谐的社会环境和文化氛围。脱离于实践的企业文化只能是口号，脱离于社会的企业文化也将成为无源之水，没有实用价值。

2、包容性。任何一个国家和民族的企业文化的底蕴首先来自于本民族的传统文化，同时兼收世界各国的优秀文化。一种优秀的企业文化，必定是融合了民族文化和历史人文精神的精华，注重吸收各种文化的营养来充实、丰富、发展自己的多元企业文化。企业文化发展的总趋势是国际化、本土化、多元化、人性化。企业文化的包容性，不仅包括中西方文化的包容性，还包括传统与现代文化的包容性，不同的文化通过磨合，达到相互融合，促进文化不断充实和发展。

3、品牌性。企业文化只能植根于本企业之中，人们可以重新塑造或者变革企业文化，但绝不能照抄照搬其它企业的文化，因此企业文化具有不可模仿性。一个企业只有形成具有自身特色的企业文化，才能形成企业持久的竞争力。企业文化必须注重培育和形成良好的企业整体价值和品牌文化，注重塑造企业形象、产品形象和职工队伍形象，达到凝聚人心、鼓舞士气，激励企业干部职工团结奋斗、努力拼搏的目的，不断提高企业的整体素质和市场竞争力，形成自己的管理风格和道德规范，造就出员工共有的理想信念、价值取向、行为准则等宝贵精神财富。

4、创新性。企业文化只有与企业的发展战略统一起来，与企业环境相适应，不断与时俱进，丰富创新，企业文化才有生命力而永葆先进性。

5、人本性。以人为本是企业文化建设的前提。企业文化必须以人为本，把以人为本与员工以企为家统一起来，注重建设人企合一的发展团队，企业的核心是人本精神^[8]。

2.3 企业文化建设的基本内容和目标

企业文化的内容具有普遍性，其内容体现在两个方面：1、从本质上说，它包括企业职工的价值观念、道德规范、思想意识和工作态度等；2、从外在表现上说，它包括企业的各种文化教育、技术培训、娱乐联谊活动等。企业文化就是这两个方面内容有机联系而形成的企业风貌和精神。企业文化也反映了一种管理方式，它强调企业内部各成员的行为控制通过价值取向来进行内化和优化控制。综合起来，企业文化建设包括八个方面的内容：企业的价值观、企业的经营哲学、企业精神、企业的道德规范、企业制度、企业的产品、企业的环境、文化传统。企业文化建设的核心是培育有鲜明个性和丰富内涵的企业精神，最大限度地激发职工内在潜力^[9]。

企业文化建设的主要目标：

- 1、确定理念识别，包括：确定全体员工的价值观、企业精神、企业宗旨、企业道德、企业作风。
- 2、确立 VI（视觉识别），统一标识、服装、产品品牌、包装等，实施配套管理。
- 3、确立 BI（行为识别），主要体现在企业内部对职工的宣传、教育、培训和对外经营、社会责任等方面。
- 4、以人为本，打造精神文化。
- 5、塑造品质超群的产品形象，打造物质文化。
- 6、塑造严明和谐的管理形象，打造制度文化。
- 7、寓教于文，塑造优美整洁的环境形象，打造行为文化^[10]。

2.4 企业文化建设在企业中的地位和作用

学者、企业家普遍认为：企业文化对于企业的兴衰成败起到了关键的决定作用。企业文化是企业的灵魂，是企业发展的重要保证，没有企业文化支撑的企业没有大的发展前途。当前，在研究和评价一个企业时，无论是成功的企业还是失败的企业，研究者或评价者大多会从企业文化的视角去分析。企业文化是企业的灵魂，牵引企业前行，贯穿于企业发展的全过程^[11]。

企业文化体现企业的核心竞争力，企业文化建设不仅对企业内部成员起着良好的凝聚作用，而且它还间接影响着企业外部的营销力，决定着企业未来的

经营、发展业绩。企业文化是企业生存和发展的基础，是企业核心竞争力的活力之根和动力之源。随着经济全球化和知识管理时代的到来，企业竞争的根本必然是企业文化的竞争，企业文化已经成为企业核心竞争力的核心要素^[12]。纵观国内外所有在经营上取得巨大成功并拥有著名品牌的企业，无不将企业文化建设、企业理念的营造作为提升企业核心竞争力的重要手段。企业持久的核心竞争力只能起因于先进的企业文化。

企业文化具有很强的渗透力，企业文化是企业生存的基础、发展的动力、行为的准则、成功的关键，渗透于生产经营的各个方面。只有不断强化企业文化的渗透力，才能提高企业的凝聚力和竞争力。提升企业文化渗透力的核心是认同；提升企业文化渗透力的关键是参与；提升企业文化渗透力的根本是促进职工队伍全面发展。

企业文化作为员工的价值理念存在，能够使员工自觉地主动的执行企业制度。一定的企业制度的建立，又影响人们选择新的价值观念，成为新的文化的基础。构建一个与公司使命相适应的企业制度和企业文化体系，可以大大提高工作的效率和生产的效益。企业文化作为约束企业和员工的规范性文化，与企业制度管理一道，使企业在竞争激烈的市场经济环境中处于良好的健康运行状态。

3 安飞企业文化的理论塑造和成因剖析

3.1 安飞公司简介

安飞公司是河南省与世界500强荷兰乐金飞利浦公司、南京华飞彩色显示系统有限公司（以下简称华飞公司）共同出资组建的合资公司，各方出资比例分别为66%、14%、20%，总投资为16.8亿元。安飞公司位于国家郑州经济技术开发区，占地面积500亩，建筑面积为10万平方米，拥有国内首家世界领先的屏、锥纯氧池炉各一座，四条生产线及相应的配料、模具、动力、库房等配套设施。企业先后通过ISO—9002国际质量管理体系认证、ISO—14002国际环境管理体系认证和OHSMS—18000职业健康安全管理体系认证。企业具有生产21"、25"、28"、29"、32"、33"、34"等纯平超薄型显像管玻壳的能力，每个时期所生产的产品品种，都时刻代表着世界CRT行业的发展方向。企业先后被授予共青团中央“青年科技创新示范基地”、“河南工业创新优秀奖”、“河南省外商投资优秀企业”、“河南省最具影响力信息企业”、“绿色企业”、“省技术中心”等荣誉称号。

安飞公司是改革开放大潮下，与荷兰乐金飞利浦公司强强联合的产物，荷兰乐金飞利浦公司的研究开发中心是世界上研发力量最强的显示器件、研究开发单位之一，其生产工厂遍布世界各地。随着世界彩玻行业的飞速发展，行业竞争更加激烈，企业做大做强、强强联合、进行优势互补，已成为企业进一步发展壮大的必然趋势，安飞公司就是在国内大屏幕全平彩色电视机市场需求急剧增长的驱动下，为尽快填补国内大屏幕玻壳市场的空白，满足国内外市场配套的需求组建而成的。公司建设之初，正值市场对大屏幕彩电需求旺盛时期，由于人民生活水平的提高、住房条件的改善，使得彩电更新换代的步伐进一步加快，且消费的档次不断提高，大屏幕彩电尤其是全平彩电已成为大部分消费者的首选，致使25"以上大屏幕尺寸彩电的市场需求量占总需求量的52-54%，国内彩电市场逐步转向由大屏幕彩电为主导的阶段，大屏幕彩电引发出新的消费热点，形成平稳增长期中新的高速增长点。

当时，国内玻壳行业的大屏幕玻壳几乎全部依赖进口，价格高昂，尽快在我国玻壳行业扩大大屏幕玻壳，是CRT行业的当务之急。安飞公司由于产品定位准确、市场需求量大、起步相对较早、技术起点高、建设期和运营期享受一

系列的优惠政策，加之得到飞利浦集团在市场和技術等方面的支持，在短时间内即建成投产。根据市场的实际需求，在生产線加工范围内，兼容生产 16:9 型的彩色玻壳，经过不断技术研发，也可生产非飞利浦型的彩管玻壳，兼容生产 FS、HS 等型号的彩管玻壳，产品一经投放市场，即展现出较强的竞争优势和乐观的发展前景。安飞公司的建成投产，大幅度平抑了进口价格，大幅度降低了大屏幕彩电生产成本，国内彩电价格也发生了大幅度的回落。

安飞公司的建成投产，无论对我国彩电工业的发展，还是对企业自身的发展都产生了极其深远的现实意义。安飞公司的成功建设和发展受到了上级领导的广泛关注和支持。国家领导人国务院总理温家宝、国务院副总理李克强、中宣部部长刘云山、国务院秘书长马凯等领导同志先后视察安飞公司，对安飞公司取得的成绩给予充分肯定并寄予厚望。

安飞公司企业文化伴随安飞公司成长，并指引安飞公司经历市场峰谷轮回，跌宕起伏，助推企业时刻前行，在激烈的市场竞争中始终立于不败之地。安飞公司在创立、发展过程中，融合西方企业文化和中国文化、传统文化和现代文化，创建了自己独具特色的企业文化，包括：“三·二·一”企业文化体系，“七字方针”管理模式，“双推进”约束机制，在技术创新上创立了“两个视同”激励机制，塑造了安飞“十大精神”，并在发展中不断丰富其内容。

安飞公司初建时的人员编制：生产人员 990 名，其中：生产工人 600 人，辅助工人 135 人，技术管理人员 255 人。（如图 3.1 所示）

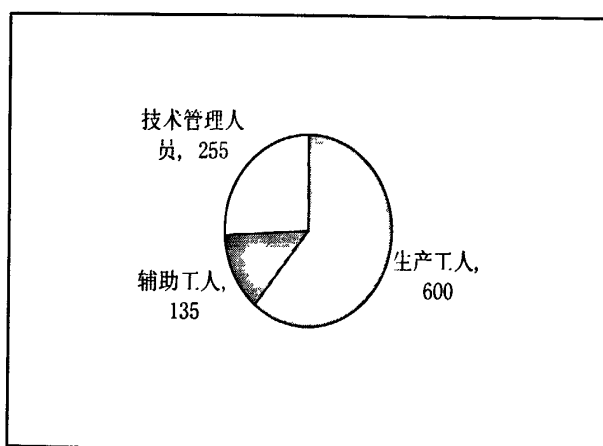


图 3.1 安飞建厂初期员工素质结构图

时建厂初期,仅有不到100名(占安飞员工总人数不到10%)的干部技术管理人员,从外地来到郑州,在一片荒无人烟的贫瘠的土地上,招收以本地应届学校毕业生为主、占职工总人数90%(大约900人)的21岁左右的年轻队伍,在经营环境极为复杂,管理基础异常薄弱的前提下,建成了—个高科技的现代化企业,并经历行业困境和金融危机的双重冲击,攻坚克难,始终立于不败之地,这在行业中堪称奇迹,是绝无仅有的,企业文化的成功实践起到了决定性的作用,是引导这支优秀管理团队的支撑性的行动指南。

3.2 安飞“三·二·一”企业文化

文化力是促进企业技术力、经济力成长的精神支柱和员工行为的规范。安飞公司在实践中弘扬“三·二·一”企业文化工程,即思想观念、管理模式、责任任务上的四个“三”:1、三不唯,即:尊上不唯上、学外不唯外、读书不唯书;2、“三讲三不讲”,即:讲主观不讲客观、讲内因不讲外因、讲自己不讲别人;3、“教育、生产、科研三位—体”的管理模式;4、“生产、改造、扩容三种任务—肩挑”的技改模式。约束、激励上的两个“二”:1、约束机制的“双推进”,即:推进全员劳动合同制,推动员工行为规范化、科学化管理;2、激励机制的“两个视同”即:消化吸收视同科研,创新视同发明。奋斗目标上的一个“—”:“为国争光,创建—流企业”。

3.2.1 思想观念、管理模式的四个“三”

安飞公司企业文化的形成是一个潜移默化的过程。企业在参与市场竞争时,遵循“适者生存”原则。在由旧体制向新体制转化过程中,改革才有出路,创新才有生机,而无论是改革旧的管理体制,还是技术的开发与创新,首先必须向旧观念撞击,向常规挑战,解放思想,转变观念;其次,实事求是,向内使劲,苦练内功;然后,用长期的行为观念,用发展的战略眼光从转化经营机制、追求科技进步上做大文章,从而创办现代化企业管理的新模式。安飞企业文化中的思想观念、管理模式、责任任务上的四个“三”被赋予了十分丰富的内涵,它反映了公司的经营理念。

3.2.1.1 “三不唯”

“三不唯”即应该尊上而不应该唯上、应该学外而不应该唯外、应该读书而

不应该唯书。它体现了解放思想与实事求是的辩证统一，构成了公司讲求客观规律，“以我为主”和敢为人先的精神。“三不唯”的实质是要求企业的全体员工，尤其是企业决策层，在对企业生产经营重大问题进行决策时，要解放思想、实事求是，敢于讲真话，敢于坚持真理，敢于承担风险和责任，敢于创新，任何时候都要按照客观经济规律办事。

安飞公司在创建之初，就是为了满足安飞公司的其中一个股东：荷兰飞利浦公司在南京的一个分公司——南京华飞公司的玻壳需求，所以，前工序屏成型的销钉机设备完全都是进口的，只能生产飞利浦系列的产品，即玻屏全为角封销钉的产品，在所有生产线上的关键重点设备，都是从荷兰飞利浦进口的设备，备件也是专供，荷兰飞利浦专家在安飞的技术支持最多时达到近 30 人，支持时间跨度达到 5 年，这在无形中束缚了安飞公司的生产领域，只能“一棵树上吊死”，如果南京华飞公司出现生产经营波动，安飞将立刻被“殃及池鱼”，而且，产品价格和生产品种要看南京华飞“脸色”决定，企业的生存空间大大受限，为了挣脱这种束缚，2003 年，安飞公司决策层果断做出决定：自主开发华飞型以外的其它品种，实行“多品种、多用户”的营销策略。

要想实现“多品种、多用户”的目标，困难重重，首先，让我们回顾一下阴极射线管（CRT）彩电的历史。CRT 得到广泛应用是在电视机出现以后的 20 世纪 70 年代，在工业革命突飞猛进的西方国家中，彩色显像管经过一系列改进，显示屏由平面直角发展到超平、纯平，尺寸发展到主流 29 英寸以上，多方面取得了突破性进展，成功研制出了超薄、纯平彩电。而在中国，彩色显像管电视机（CRT）上世纪 80 年代还是刚刚兴起的朝阳工业，玻壳是其关键部件，成本占到 1/4，当时，中国电视机成本居高不下，正因为有了国内玻壳技术的突破而达到量产，取代了玻壳进口，国产彩电价格下降了 1/3，在上世纪末，彩电在中国达到了广泛普及。此时，世界上形成了不同的彩管玻壳生产工艺，以日本为代表的 NEG 工艺技术，产品多为边封销钉的玻壳产品，以荷兰飞利浦为代表的 PHILIPS 工艺技术和美国康宁工艺技术，产品多为角封销钉，而安飞是全部采用飞利浦工艺设备，具有工艺精度和设备自动化程度高的特点，适用于生产飞利浦系列彩管所用的玻壳，由于其工艺各自自成体系，相互互不为源，所以，要想在安飞实现玻壳制造技术的日本 NEG 和欧美工艺的融合兼容，是玻壳历史上的创举。安飞公司以创新的思维，开阔的视野，汇集各方力量，对设备进行了改造，终于实现了飞利浦设备兼容生产国内外所有的品种，生产的产品市场

覆盖率达到 100%。在 2007 年，CRT 行业出现首次大洗牌时期，华飞公司举步维艰，安飞公司的超前思维终于有了回报，飞利浦系列产品从安飞 80% 的份额，退居到了不到 30%，更在 2008 年底，位列安飞公司三大供应商之外（如图 3.2 所示）。

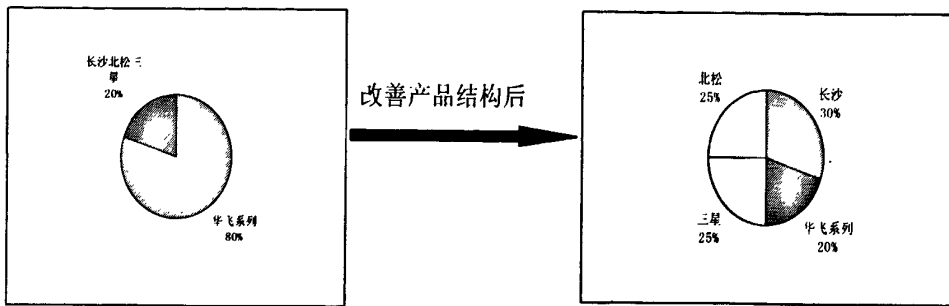


图 3.2 安飞自主工艺改造前后市场比较图

“三不唯”企业文化在生产实践中，企业生产力达到了极大解放，把解放思想与实事求是融为一体，把国家荣誉、民族利益、企业发展放在第一位，冲出了传统固有的牢笼桎梏，形成了独具风格的思维模式，使安飞人在考虑问题、解决问题时，从长计议，保证决策的准确、有力、有效。

3.2.1.2 “三讲三不讲”

作为一个安飞公司的员工，无论你是在技术岗位还是管理岗位；无论你是高级职员还是普通员工，处理任何问题都应以“三讲三不讲”为原则，即：讲主观不讲客观、讲内因不讲外因、讲自己不讲别人。树立群体行为观念，工作向前跨半步，向内使劲，苦练内功，从内部找问题找根源，挖掘内部潜力，彻底改变过去那种遇到问题、困难，讲别人、讲客观、讲外因，互相推诿、扯皮，工作效率低下的工作作风。讲内因，才能形成良好的公司风尚，这也是安飞人追求奉献、追求理想的真实体现。根据“三讲三不讲”的原则，安飞人在处理企业外部关系时，遵循质量第一，用户至上的原则；在处理企业内部关系时，把下道工序看作是用户，全心全意为用户服务，老老实实为下道工序服务，这是安飞人质量意识、服务意识和按价值规律办事的社会主义市场经济的新观念的体现。

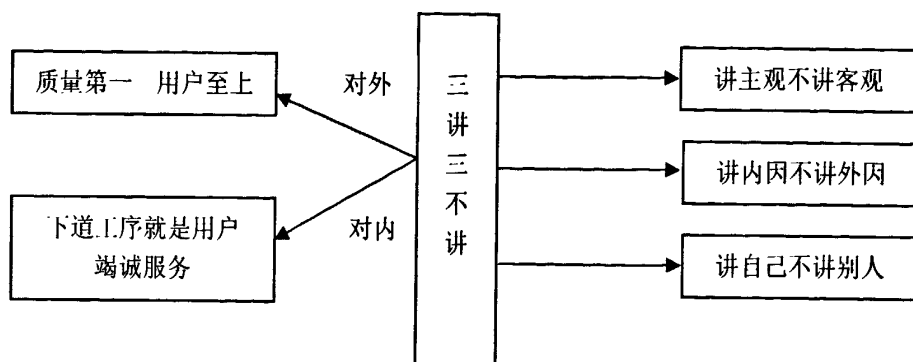


图 3.3 三讲三不讲内涵示意图

在市场经济条件下，市场竞争残酷无情，任何企业都必须服从于价值规律和竞争规律。埋怨上级、埋怨用户，找客观理由，讲外部因素，都是无济于事的，也是解决不了任何问题的。安飞人深知，事业的成败全在于自己。要做事业的主人，不做事业的客人，因此就必须向内使劲，练内功，以优质的产品、良好的服务取得用户的满意，只有这样，企业才能发展，才能立于不败之地。

“三讲三不讲”已在公司内部形成一种自上而下的自我约束、自我检查，不断努力、不断进取的新的工作作风，并深入人心，人人主动为企业分忧，勇挑重担，自觉降低生产成本与各种消耗，提高产品产量和产品质量，从设备的保养与维护到工艺技术的改进与创新；从提高良品率到增加产品产量等，人人最大限度发挥积极性和创造性。尤其在安飞公司经历行业萎缩、产品数次降价时期，“三讲三不讲”成为企业多次顺利度过难关的精神力量。

3.2.1.3 “教育、生产、科研三位一体”的管理模式

市场竞争是产品的竞争，是产品质量和技术的竞争，而归根结底是人的素质的竞争。针对电子行业技术进步加速、技术含量高、产品更新加快的特点，安飞公司紧密结合生产、科研实践进行人才培养，创立了高速培养人才的新模式。在安飞建厂初期，90%的员工都是从郑州附近的县区招收的应届毕业生，年龄在18—23岁，要想让这样一支年轻的队伍成为一个高科技现代化企业的合格员工，教育培训工作繁重且迫切。安飞公司的培训教育工作，从最基层抓起，组织形式上分为：讲座培训和现场培训，时间上分为：白班下班后、夜班下班后、早班下班后，多种形式并存的培训形式，一切从工作需要出发。

安飞公司 80%以上的专业技术人员都在车间，生产车间主任既负责车间的生产，同时又兼任车间的科研主任，在生产实践中，负责对车间的设备、工艺进行改造和创新。在安飞公司的生产线上，没有一台设备不是经过改造的，技术改造与技术创新大大提高了产品质量和产量。目前，安飞的效益 30%来自管理，70%来自技术进步，100%来自观念转变。2004 年，安飞公司被共青团中央、全国青联授予“青年科技创新示范基地”。

3.2.1.4 “生产、改造、扩容三种任务一肩挑”的技改模式

建厂初期，安飞公司创立了一人多职，实行一套班子三种任务，人人身上都有三副重担的组织管理体制。每个人既负责建设、生产，同时，又肩负着对所有工序进行改造的任务，把生产、改造、扩容三项任务有机地统一起来，形成了生产、改造、扩容相辅相成、互补互促的局面，培养了一支高效、精干的科技队伍。在引进的生产设备只能生产飞利浦系列产品的基础上，通过改造，使之能够兼容市场上所有的品种，通过“生产、改造、扩容三种任务一肩挑”的技改模式，促进了生产效率的提高，锻炼了一大批技术队伍，促进了年轻职工队伍的快速成长。

3.2.2 约束激励机制上的两个“二”

现代企业要保障正常运行，在管理上有两种机制是必不可少的。一是约束机制，二是激励机制。

3.2.2.1 约束机制的“双推进”即：推进全员劳动合同制，推动员工行为规范化、科学化管理

没有约束机制，企业就会成为一盘散沙，不成章法，无法正常有效运转。然而，约束属于一种被动的方法，还需要去唤醒人的自觉，使人的行为由被动变为主动。“双推进”的建立是企业由“人治”走向“法制”的制度标志，体现了企业从严管理的突出特点，员工行为规范作为劳动合同中必须严格遵守的重要内容，规范具有绝对的权威性，是保证公司正常生产经营的铁的法则。现代化大生产流水作业本身就是一套科学的组织体系，这就要求参与其中的每个人都要作为生产链条中的一个环节，严格有序的去进行工作。

在开展“双推进”活动中，安飞公司从“吸烟、迟到、早退、脱岗、工作

服穿戴不规范”这五件小事抓起，并落实一个违纪株连三级的制度，促进各级领导的重视。“双推进”促进了企业军事化管理，各种各样违反劳动纪律、工艺纪律的现象日益减少，令行禁止、爱岗敬业开始由强制行为转化为广大员工的自觉行为，企业的面貌焕然一新。

2002年，安飞公司借鉴国外先进管理经验，在全体员工中开展5S：“整理、整顿、清扫、清洁、教育”的活动，这一活动旨在夯实管理基础，不断推动管理升级。“整理”是指把需要的东西和不需要的东西严格区分，需要的东西按照指定的摆放位置分类存放，不需要的东西，严格按照规定标准，该入库的入库，该报废的报废。严禁将不需要的物品堆放在现场。“整顿”是指将需要的物品井井有条地摆放在规定的位置。“清扫”是将工作环境和周围环境打扫干净不留死角。“清洁”是指保持设备明亮清洁，保持工作环境干干净净。“教育”就是要教育员工积极参加5S活动，使每个员工都负起责任，养成良好的工作作风。

5S活动在安飞公司取得了良好效果：公司规定了处罚标准，如果执行不力，在全公司通报批评，并扣部门0.5-5分，对违反本规范的违纪人员，依据违规情节，处罚标准分为：检查、罚款、解聘留用、解除劳动合同。罚款金额一次不低于100元，解聘留用时间最长为1年。5S活动不仅提高了企业形象，缩短了生产周期和确保了交货时间，减少了库存，同时，提高了产品的质量，减少了故障，保障了安全降低了成本，提高了员工士气。

现在，双推进工作成为安飞内部管理中的经常性、基础性的工作，成为安飞内部管理的一种特有形式，“双推进委员会”也成为安飞的常设机构。推进人的行为规范化和科学化的目的在于严格生产纪律，切实落实工艺规范，确保产品质量，其中的核心措施就是“依法管理”，这里的“法”就是指生产纪律和工艺规程。以双推进为主干的科学管理成为安飞公司获取长期竞争优势的一项重要战略措施。

3.2.2.2 激励机制的“两个视同”。即：消化吸收视同科研，创新视同发明

安飞公司自创建那天起就深知：电子信息产品更新换代速度快，只有不断充实队伍的素质建设，才能在竞争中不掉队，不落伍，唯一持久的竞争优势就是不断更新自己的知识，比对手学习的更快更好更多，吸收世界一切文明成果，加以创新，实现跨越式发展，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。安飞公司为推进技术人员对PHILIPS引进工艺的全面掌握，鼓励技术创新，公司提出

了“消化吸收视同科研，创新视同发明”的激励政策，凡科研创新成果应用于生产的均给予奖励，并制定了科技奖励制度。由于营造了一个技术创新的环境，各部门都组织精兵强将进行科技攻关，使企业生产能力迅速超设计能力70%以上，在生产一线，几乎人人都参与创新，大的工艺设备改造是创新，小改小革也是创新，大家都在努力寻找创新的机会，以创新来推动企业发展。

在企业里，管理是软件，技术创新也是软件。通过对软件的大力开发，提高员工的工作技能和效能，改善硬件的实施条件，减少员工的劳动强度，扩大员工们在拓展创新上的思路 and 空间，因此，技术创新是现实的生产力。保持企业良好的技术创新氛围，有利于企业良性发展。创新可以挖掘企业的潜力，创新使企业不断注入新的血液，永远立于市场的潮头。安飞公司始终关注业界新型显示器件的研发动态，积极捕捉跟踪产品开发信息，始终以开发创新来巩固、扩大并引导国内外市场。公司坚持以市场为导向，多品种多用户战略，提出了在品种上“人无我有”，在质量上“人有我优”等指导思想，扩大市场占有率和产品覆盖率，实现智慧营销。

在学习引用飞利浦先进技术的同时不断创新，许多技术人员对以前不敢触动的“禁区”进行大胆的突破，安飞公司累计开发新品70多种，特别是继2004年在国内率先成功开发华飞34”纯平玻屏后，2005年又批量生产汤姆逊34”纯平，3月份，又是国内第一家成功试制出了华飞32”（16:9）宽屏玻壳，开创了国内数字电视机玻壳生产的先河。

安飞公司作为中外合资公司，工艺技术和设备全部进口，而外方专家只负责安装设备和短期技术培训，过了期限将付出高额的技术指导费用，所以，消化吸收速度直接与经营成本有关。投产后的第一年，是安飞公司经受最严峻考验的一年。在屏成型试生产阶段，压机电气控制系统和工艺调整都由外方专家组织调试，对策速度慢，出现问题较多，一时间，生产人员的积极性受到很大的影响，人心波动，对自身水平和经验产生了怀疑，而且，大部分外方专家在设备安装完毕后立即撤走，引进的PHILIPS技术还没有完全消化吸收，设备性能还没有完全摸透，产品质量不稳定，多次出现设备停下来，找不到故障原因，无法启动，停机时间甚至长达一天，而玻璃池炉每时每刻都在燃烧，消耗着原材料和动能，无产出但投入不减少，怎么办？外方专家远在天边，不能立即过来，面对重重难题，公司领导果断决策：生产不能停，集体攻关，公司领导带领技术人员吃住在现场，制定对策解决问题，查阅外文资料，加速消化吸收，

深刻领会“学外不唯外”企业文化实质，关键时刻，安飞企业文化又一次在实践中证实了它的科学性。只有自己摸索，才能在生产中形成自己的东西，经过全体人员的联合攻关，设备故障不断减少，而且，锻炼了一批技术骨干，员工素质有了很大提高，具备了驾驭引进设备的能力。

企业单靠技术引进，没有自主开发能力，永远难以摆脱技术落后受制于人的被动局面。安飞人深深知道，要掌握竞争的主动权，关键是要具备自主开发能力，形成自己的核心技术专长，大踏步的走上消化吸收、开发创新之路。技术创新中的模仿创新在安飞公司普遍采用，模仿创新是企业学习率先创新企业的成果和经营行为，并在此基础上加以改进和创造的创新活动。安飞公司进口的设备和零部件，价格昂贵，与国产价格相差达到10倍，对于关键的精密部件，PHILIPS公司为了赚取利润，不提供图纸和材质，在此情况下，安飞公司为了节约研究开发和营销费用，强力推进模仿创新，对进口件自己测量尺寸、自制图纸制作，举一反三，仿一创十的策略，并积极推进企业设备的更新换代步伐，在投产之初，就立足基层成立了各种推进国产化的攻关小组，实现了从最初100%进口到95%国产的转变。“两个视同”，引领安飞公司度过了引进和自主掌握的艰难转折期。

3.2.3 奋斗目标上的一个“一”

“为国争光，创建一流企业”是安飞人的价值取向和奋斗目标。建厂之初，公司领导在研究企业产品定位时，就确立了必须做到“一流”，根据这一目标，安飞公司确立全体员工的共同理想是：坚持高起点、以我为主的方针，占领国际市场，稳定国内市场，科学技术是第一生产力，勇攀世界玻璃技术高峰，创建世界一流企业。公司全体员工贯彻“共存共荣”的思想，明确企业存在的价值应当是对社会有较大的贡献，同企业的生存观、发展观、社会观，同职工的人生观、事业观融为一体，从而增强企业和全体职工的使命感，公司全体员工确立以“创新”“进取”作为共同遵守的准则。

在安飞公司，有着各种各样的工种和分工，每个人的工作都是公司整体利益中不可缺少的一部分，从形式上看，公司内部的分工，工种之间，部门之间，上下级之间，使每个人分担一些具体工作，实际上都是为了一个目标，完成共同的使命。因此，必须建立互相平等，互相尊重，互相团结，互相帮助的新型和谐的人际关系。领导爱职工，职工支持领导，全体人员爱企业，爱岗位，让

安飞到处充满爱，人人心情愉快地工作，从而实现“爱的奉献”，最大限度的发挥每个员工的聪明才智。

道德是处理个人与个人、个人与集体、个人与社会之间行为规范的准则。作为安飞人的道德意识是：把公司的利益看得高于一切，每个人考虑和处理问题都必须有利于公司的整体利益，从而养成良好的职业道德。明确每个职工所从事的工作都是公司通过自己的事业为社会做贡献的需要，必须站在全局和整体的立场上认识问题和处理问题，脚踏实地作好自己的本职工作。把公司的共同理想和价值观念渗透到每个职工的心中，变成每个职工的血肉，人人从我做起，从点滴做起，上质量，上水平，上管理，提高经济效益，在此基础上，公司培养了一支思想、技术、作风过硬的职工队伍，造就了大批优秀人才。

企业形象是以“厂誉、厂风、厂纪、厂容”为主要内容的企业文化外部集中表现出来的整体风貌。“文明、向上”是安飞企业的形象，全体员工像爱护自己的生命一样维护公司的尊严和声誉，人人注重质量，爱岗敬业。在安飞公司形成了严谨自律的企业作风。公司教育员工：企业作风的严谨应胜似军队，员工的自律能力应胜似军人。以部队的方式来管理企业，目的是协调一致，发扬团队精神。现在的商场是没有硝烟的战场，严谨自律的企业作风是在较强的约束力中形成的，这个约束力的背后是制度。

安飞公司从无到有、知名度从低到高，就是以“三·二·一”企业文化作为强力支撑，从消化吸收先进技术到自行开发创新，从开发创新到拥有自主知识产权，并形成了严谨自律的工作作风。“三·二·一”企业文化作为安飞公司的宝贵无形资源，对安飞公司的发展壮大，发挥了其他有形资源所无法替代和难以估计的贡献。“三·二·一”企业文化体现了安飞人的共同价值观，这就是为国争光，为人类社会文明做贡献，体现了企业以人为本的理念、科学的发展观、创新的精神、高昂的士气，它在潜移默化中影响着安飞公司每一位员工的思维方式、沟通方式和行为规范，产生了强大的凝聚力、激励力、约束力、导向力、创新力和辐射力。企业文化使公司的生产经营活动链上的每个接点得到激活，让一切劳动、知识、技术、管理等活力得以展现，从而实现企业的发展。

3.3 “七字方针”管理创新模式

管理是现代企业制胜的法宝。安飞公司自创建以来，坚持以人为本，深化改革，以质量、科技兴业，向世界先进水平挑战，永不满足，走出了一条引进、消化、吸收、开发、创新的成功之路。“七字方针”管理体系是安飞公司针对市场竞争中面临的许多新问题、新机遇和新挑战，结合公司实际提炼出的一套系统的企业管理方法，即：“转、严、硬、控、稳、精、新”。“七字”成“阵”，以“转”为“首”，以“严”为“先”，以“硬”为“魂”，以“控”为“本”，以“稳”为“重”，以“精”为“通”，以“新”为“源”。

“转”字是指转变观念和转换机制，以变制变，“转”是大势所趋，不“转”没有出路。只有转变观念才能转换机制，转变观念要坚持“高起点，以我为主”的方针。转换机制要与国际市场竞争接轨，由“人治”转到“法制”。转变观念是一个痛苦的过程，如果没有市场经济雷霆万钧之力的推动，则难以实现观念的转变。

“严”字是指严格管理，遵守严格的劳动纪律和严格的工艺纪律，做到规范化。彩色玻壳生产是自动化程度较高的现代化连续性大生产，自动化程度越高，要求人的规范化程度也越高。为此，安飞以法治理，以“双推进”为途径，推行人的行为规范化、科学化，推动全员劳动合同制。公司要求员工外在行为科学化、规范化，即实现人的思想观念和行为动机的科学化。严格管理是现代化大生产的客观要求。现代化大生产一方面采用自动化机器，极大地提高了生产效率，另一方面又大大加强了各工序之间的相互依赖性；一方面增强了人类支配自然、控制机器的能力，另一方面又要求员工在各自的工作岗位上像机器人一样，按照规定的程序和精度进行操作。这就要求企业员工在互相依赖的过程中，要绝对服从联合的生产劳动，自觉地按照机器的节拍进行操作，不允许任何违犯纪律现象，始终保持良好的工作状态。

“硬”是指硬化岗位规范、硬化目标管理、硬化团体精神，也即实现科学化。硬化岗位规范，建立以质量为中心的精细管理工程。硬化目标管理，实行逐月兑现的经济责任制。“硬”是“严”的延伸和发展，是“严”的细化、量化、强化、固化。细化、量化是就行为科学化而言，强化、固化是就行为规范化而言。如果说“严”是企业管理普遍的要求，那么，“硬”便是具体的要求；如果说“严”是还停留在侧重于劳动纪律以维持起码的生产经营秩序和环境，那么，“硬”便是劳动纪律和工艺纪律相结合稳定发展的生产经营形式。质量是保护

企业的大堤，硬化管理的中心是硬化产品质量，硬化目标管理和硬化团体精神，在制定严密的规章制度，进行严格管理的同时，注重合作意识的培养，不仅是弥补制度空白线的需要，更重要的是提高了企业的凝聚力。

“控”是指对企业人、机、料、法、环进行全控管理。按规范化、标准化、程序化和法律化办事。“控”就是用控制论的方法来管理企业，因此必须实行全控管理，而“下道工序是用户”是实现全控管理的金色链条。为了提高产品质量，提出了“下道工序就是用户”的理念，要求每道工序像对待用户一样对待下道工序。下道工序对上道工序有质量否决权，对工序之间有争议的产品行使“质量仲裁权”，对制造过程实行“动态抽验管理法”。在对生产过程全过程控制的同时，还对市场进行控制。所谓控制市场，就是通过研究市场之道，掌握市场变化的规律，以便更好地满足市场和用户的要求，占领更大的市场份额。

“稳”是指稳定提高良品率和稳定提高开机率，实现产品质量的稳定、用户的稳定和市场的稳定。“稳”即均衡，稳定提高良品率的关键在于稳定生产系统的各种工艺条件，使整个设备系统实现持续、平稳、良好的运行。良品率是投入产出之比，是质量和数量的统一，是一个综合的经济技术指标，它不仅反映一个企业的技术水平，也反映出一个企业的管理水平。对安飞公司来说，良品率更是企业的生命线。彩电玻壳生产融冶炼、电子、化工、机械等行业于一体，具有大流水、高节奏，满负荷、不间断的特点，每天上百万的投入是一个常量，而成品产出却是一个弹性幅度很大的变量，产出的多少取决于良品率的高低。良品率高，投入不变，则企业赢利；反之，企业严重亏损。稳定提高良品率，是扩大市场占有率，降低产品成本，提高企业经济效益和增强企业竞争能力的重要条件。要稳定提高良品率，关键是稳定各种工艺条件，稳定提高开机率。只有均衡才能维持正常的生产经营，“稳”即运动，只有运动才能实现“稳定”；“稳”即矛盾，只有不断解决矛盾才能实现更高层次的稳定性。

“精”是指各种工艺参数和信息传递的精度。在玻壳生产过程中，对质量影响最大的活动主要是生产制造、设备维修和成品检验，这三种活动在质量控制上存在着密切的相互依赖和信息传递，为提高这三种活动的协调性和质量控制的有效性，公司将制造、维修、检验合为一体，由一个部门统一管理，统一考核，取得了良好的经济效益。现代社会已从工业社会步入信息社会，管理是决策的总和，信息是决策的基础，是各种数据、参数、报表、技术达到精益求精的前提，因此信息是企业管理十分重要的资源。只有提高各种工艺参数的精

度，才能实现并保持企业系统内部的稳定性。信息流是企业的神经网络，信息流的任何堵塞都意味着人流和物流的混乱，企业机制及功能失调，这是现代化大生产所不允许的。日益精广的信息流是通向创新、通向未来的“钥匙”。

“新”就是不断创新，不断开发新工艺、新材料、新技术、新产品，力求最优化。安飞公司高起点引进国外先进技术以及消化和模仿国外先进技术也是一种创新行为，否则就永远不能摆脱技术落后的局面。公司鼓励企业技术人员和广大员工投入消化国外技术并模仿、改造引进技术的活动。与此同时，消化视同科研，创新视同发明，创建新的动态平衡，实现产品结构最优化，而其具体有效的途径就是走“消化——创新——发明”之路，创“改造——增容——扩建”之业。安飞公司创立了多元递阶的创新机制，成立了研产结合的多个技术攻关小组，从而不断实现了产品结构的升级，闯出了一条具有安飞特色的发展创新之路。

“七字管理法”是一个具有自我调节能力的闭环控制系统，“转”是中心环节，严——硬——控（侧重于管理进步）和稳——精——新（侧重于技术进步）是主要反馈回路，形成大脑指挥，两条腿走路的姿态。“转”与管理进步、技术进步又是一个三位合一的统一体，构成一个逐步扩大的等边三角形。

七字闭环系统是一个简化了的管理模型，一种动态管理结构，它使复杂的问题得到简化，对解决彩色玻壳这样的技术密集的现代化大生产经营中出现的各种问题提供了较为健全、得力、方便、有效的管理手段和方法，形成了一个七字闭环管理系统。管理进步和技术进步以“转”为基础，如果观念不新，头脑不活，指挥不灵，决策失误，将出现四肢麻木，甚至全身瘫痪，所以，“转”是七字管理体系的核心。其次，作为企业两条腿的管理进步和技术进步缺一不可，在企业发展中起着同样重要的作用。技术创新能够不断为企业找到经济增长点，管理创新是企业发展永恒的主题。正是这一管理体系，使安飞公司的技术、管理等方面都不断得到了强化、提炼和提高，使先进技术同科学管理有机结合，推动安飞始终在健康发展之路上前行。

3.4 “五化”技术创新机制

安飞公司的“五化”战略是基于企业发展的客观需要而制定的，它是一个循序渐进、不断深化和螺旋上升的过程。“五化”建设对安飞公司来讲是一场革命，推进“五化”建设促进了企业的快速发展。“五化”是以提高企业国际竞争力、实现绿色化和可持续发展为目标，在不断推进数字化、软件化、网络化、信息化的基础上，以信息化带动和提升企业的技术水平、管理水平，不断形成和增强核心竞争能力，通过开展国际化经营与合作，以独特的与时俱进的企业文化增强企业的凝聚力和向心力，实现生产效益的最大化。

安飞公司“五化”的主要内容是：

1、数字化，即各主要加工工序通过建立相应的数学模型、优化加工工序，提高控制精度，稳定产品质量，提高生产效率。管理数字化包括生产管理系统、质量管理系统及物流管理、后勤管理、人事管理、经济责任制考核等全面实现数字化，一切以数字来体现。强化管理职能、提高工作效率，利用数字化管理，将设计、生产、维修等各种参数编制成软件，通过公司的网络系统互联互通，有效的提高了技术管理水平。

2、软件化，即建立软件开发和软件库，技术部情报中心通过扫描、光盘存储，把基建、改造、工艺文件、产品设计等图纸、资料制作成软件，规范管理、资源共享。

3、信息化，一是以信息技术改造、提升传统工业，进一步利用自有技术和管理软件有重点的盘活国内存量资产，二是所有生产工序之间采用智能化的机器人、机械手，消除因人工接口造成对产品的磕碰划伤和减少工序损耗，不断壮大企业生产规模和经济实力。

4、网络化，即建立生产、质量网络控制系统，安飞公司在建厂之初，就倡议“无纸化”办公，所有办公业务在网上进行，大大加快了办事效率。

5、环保化，即在不断的技术和管理创新过程中，广泛应用新技术、新材料、新工艺、新设备，大力开发绿色能源产品。提高生态意识，重视生态保护，最大限度的减少资源消耗和浪费，实现可持续发展，在发展中走绿色环保道路，以牢固树立绿色价值观为灵魂，在资源配置上实现由自然资源为主线变为以智力资源为主线。

安飞公司在财务管理、营销管理、人事管理、半成品管理、备品备件管理以及经济责任制考核等各个方面，围绕生产管理和技术管理，全面实现规范化、数字化，一切以数字来体现各部门、各个员工的行为能力、行为效果，充分利

用现代化的信息设备和手段,依托公司内部的网络系统,将各部门的生产报表、质量报表、财务报表等上网,实现经营管理的生产、储存、处理、传输、共享以及决策全过程的科学化,为有效提高企业的国际竞争力打下坚实的基础。

结合推进“五化”工作,安飞在全公司范围内广泛开展了TPM管理活动,实行6 σ 管理标准。概括来说,TPM管理和6 σ 管理,是以全面提高产品质量为目的,全员参与的全面生产过程管理,让每一个员工都参与到产品质量管理中来,体现出数字化管理成果。通过设定6 σ 管理目标,对原始数据进行收集与整理,对岗位工序进行分析,积极查找并消除异常因素,实现质量管理的数字化,有效的提升了生产流程设计、改造和技术水平,使产品的良品率不断提高。

3.5 安飞公司“十大精神”

为使企业在市场竞争中求生存、谋发展,在寻求资源优化配置中,实现效益最大化,激发企业自身活力,把企业面临的风险与挑战转化为全体员工迎接挑战的积极行为,安飞公司在项目建设初期,就注重培养员工精神文化素质,提出了“艰苦奋斗,为国争光”的口号,并以此为核心,提出了安飞企业“十大精神”。

安飞公司“十大精神”内容是:“实事求是,团结奋进,顽强拼搏,开拓创新,言行一致,光明正大,艰苦创业,礼节谦让,无私奉献,为国争光”。安飞公司“十大精神”是公司每个员工必须遵循的行为准则,是树立企业形象,做“安飞人”的精神支柱。在这“十大精神”中,实事求是安飞人观察、分析和解决问题的科学态度;团结奋进是公司广大员工的时代风貌;顽强拼搏是安飞人的坚强意志;开拓创新是安飞人的进取意向;言行一致是安飞人的工作作风;光明正大是安飞人的处世原则;艰苦创业是安飞人的光荣传统;礼节谦让是安飞人的道德意识;无私奉献是安飞人的思想境界;为国争光是安飞人的精神支柱。十大精神不仅为每个“安飞人”所熟记熟知,而且成为每个员工必须遵循的行为准则。“十大精神”是安飞公司的企业精神,这种企业精神体现在公司活动的方方面面,成为激励全体员工上进的力量源泉。

4 安飞企业文化发展、超越和创新的历程

4.1 安飞多元文化的熔炼、整合期

4.1.1 安飞管理层与员工思想的统一和融合

安飞公司是改革开放大潮中，在市场经济条件下兴起的现代化中外合资企业，在当时的社会环境下，正值经济社会与国际大融合、大变革时期，安飞公司管理团队是近 100 名具备丰富工作经验的管理团队，同时，近 900 名员工都是从应届毕业生中招聘的，平均年龄当时只有 21 岁，是一支年轻的队伍。这个年龄段正值 80 后学生毕业进入社会的特定历史时期，对企业和员工都处于一个明显跨越不同时代的水分岭。市场经济的初级阶段，对在当时河南省最大的合资企业还多多少少是个新生事物，安飞公司在企业管理上面临着打破旧模式，开辟新体制的现实要求，探求与国际接轨，摸索新的科学管理方式，以力求与现代企业制度接轨合拍。在人员结构上，两代人的经历，两种背景、两种生活方式，对待人生的不同态度，不同年龄、文化程度，在个体间表现出不容忽视的差异性。时代、地域和年龄层的对接，在安飞公司多相碰撞交织，塑造着企业的灵魂，推动着企业向前发展。

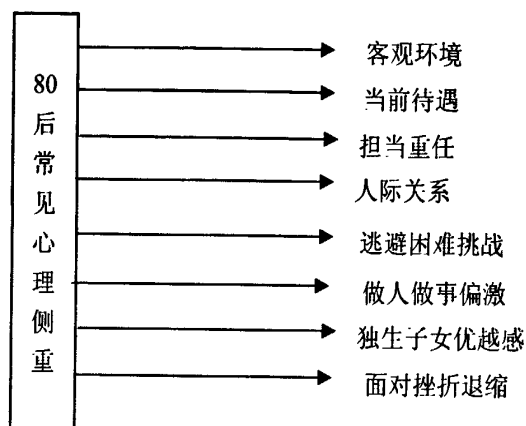
作为一个中外合资企业，管理层和员工来自方方面面，文化背景、价值观、思维方式各有不同，如果没有安飞企业文化把这些差异统一起来，安飞公司取得这么快的发展和提升是不可想象的。安飞企业文化从建厂那一天起，就将中国传统的国营企业大锅饭分配体制远远抛在脑后，严明的纪律和灵活多变的管理体制，过多的具有西方现代企业管理的色彩。融合多元企业文化，促进了企业员工队伍的成熟，形成了作风过硬的坚强团队灵魂。

4.1.1.1 建厂初期安飞管理层与新员工的思想现状调查

在调查中发现，1977 年以后出生的员工占安飞员工总数的 90%，同时，经过严密的调查分类和汇总发现，1980 年以后出生（80 后）的这部分新员工中有 8 个常见的心理误区：1、过于关注客观环境，忽略调整自身心态；2、过于关注当前待遇，忽略今后长远发展；3、盲目幻想承担重任，忽视做好本职工作；4、过于关注人际关系，忽视自己实力提升；5、用随时可以离开的姿态面对困

难和挑战；6、不能奉行正确的做事和做人的基本原则；7、独生子女优越感强，容易产生挫折感；8、不能正确面对批评，对过错无法做到有则改之，无则加勉。

这些误区，一方面与80后的成长环境相关，如他们多为独生子女，成长道路一直较为顺畅，希望从事“重要的”工作，而面对挫折时容易退缩；另一方面也跟社会风气有关，使他们在不了解企业的情况下，片面强调与领导、上级的关系，或与同学攀比，对当前待遇有不切实际的要求。心理上存在这样误区的“80后”群，一旦企业经营出现低落，市场行情出现波动，保持员工稳定和企业持续发展，是对管理层管理智慧的严峻考验。



或许是遵循中国传统文化中“士为知己者死”的观念，60后和70后的从业者一般都是“从一而终”的，成长的历程使他们认为：非此而被认定为对事业的不忠诚，这类群体在安飞职工中多为干部管理层，而在调查中接受过访问的安飞80后年轻职工认为，跳槽是对人生职业生涯的一种追求，是对自我发展目标的重新设计，是步入新的阶梯的再次启程，学会了在市场中寻找自我的定位。怎样使他们安心工作，根据两种截然不同的观念，消除“代沟”差异，保持职工队伍的稳定性，加强企业凝聚力和吸引力，是管理层需要审慎对待的课题。

从基层领导的调查中，也发现部分领导对新员工的期望也非常简单：不需要非常强的工作能力，踏实肯干即可；不需要太有野心，安心本职工作最好；不要好高骛远，能静下心来把手边的工作做好就可；不要有不切实际的期待，当好螺丝钉；不要过于关注人际关系，而应着重于个人能力的培养；不求有功，但求无过。

以上罗列的 80 后新员工择业心态和干部管理误区之间的一系列差异的存在,如果不能及时化解,轻则会在员工与领导之间形成“彼此不理解,不信任”的气氛,使工作难以推进,重则最终导致双方的分道扬镳,使企业经营受到严重冲击。

4.1.1.2 安飞企业文化底蕴促进年轻团队快速成长

怎样才能解决年轻队伍满足安飞公司的客观需求,使员工队伍保持凝聚力和向心力呢?安飞公司充分认识到:企业的成功关键在人,企业文化的核心就是人本精神,引导人的行为,其文化主体是具体的人,强调以人为本全面提高人的素质,推动个体与个体之间、个体与群体之间、以及群体与群体之间的和谐合作,是企业成功的基础。公司在各个方面践行这个主题:在发布重要规章制度之前,征求员工或员工代表的意见,多数员工无异议后予以发布实行;公司严格贯彻执行国家及地方各项劳动法律法规要求,为员工全额缴纳各项保险;除此之外,还为员工办理补充医疗保险和意外伤害险,解决员工的后顾之忧;充分保证员工的休假、取得劳动报酬、获得安全保护等权利,员工的满意度逐年增强,凝聚力不断上升;员工根据自己的特点选择适合自己的发展路线,并赋以适当的辅导,提供合适的培训,做到因材施教,量才施用。

公司成立了工会,设立“总经理意见箱”,建立起一线员工和总经理之间的沟通渠道,鼓励员工参与公司的生产建设,并对优秀建议的提出者给予奖励;嘉奖在研发、销售、管理、服务等各个岗位上有所创新和做出突出成绩的员工和集体,有力地弘扬企业文化。公司通过对内部全体人员以及一切具体人的关怀,将创造利润与构建和谐企业有机统一起来,达到真正的企业和谐发展目标,这种和谐的企业关系折射着一种人性的光辉和人文的关怀,而这正是当今世界企业发展的潮流和中国特色社会主义企业的内在要求。广大员工由“伸手要”的心态调整到了“主动给”——在向企业提出各种要求之前,认识到了要积极主动地做好本职工作,赢得企业的信任,只有这样,你才能够不断得到机会,你的能力才会得到提升,如此形成良性循环。安飞企业文化正是基于以上复杂的员工思想现状而逐步发展起来的。

通过企业文化建设,规范广大员工的行为,使企业的管理工作进一步科学化、高效化,从而有效保护员工的根本利益。安飞公司高层将企业目标告知员工,由员工参与进来,让其制定行动目标与方法,这样得到的方法比由公司最

高领导层制定的更有利于实施，效果也会更好。安飞企业文化强调企业中人、财、物的管理应是一个有机系统，其中人处于管理的中心和主导地位，并且强调企业精神、全体员工共同的价值取向及在此基础上形成的凝聚力、向心力。管理者与员工之间的关系是“利益共同体”。员工普遍认为，我们的企业是实现人生梦想的地方，人才得到了应有的尊重，员工的能力得到发挥，价值受到认可，激发了员工内心深处的激情。在工作中我们发现：用不断升华的企业文化磨砺之后，那些看上去粗陋平庸的员工，潜能得以爆发，工作中业绩熠熠闪光。企业在各种各样的挑战中，企业文化确保了人才不流失，核心团队不散，企业充满希望。

在安飞公司的“三·二·一”企业文化中，“三讲三不讲”彻底避免了遇到问题扯皮推诿的现象，大大的激发了员工各自做好各自工作的愿望，促进了工作快速向前推进；“三不唯”掀起了古为今用、实践与理论结合、中外结合的学习应用热潮，大大促进了员工的素质提高。在执行力上，通过“双推进”的约束机制，提高了工作效率。“模拟管理转变为数字管理，模拟技术转变为数字技术”有力的促进了工厂的管理层级水准的提升。在企业“十大精神”的鞭策下，员工队伍在激励和约束机制的引导下，一支工作高效、纪律严明的年轻队伍在良好的企业环境中快速成长，几年的时间锤炼，使年轻的新员工迅速成为企业的骨干。

安飞公司的发展历程，可以说是一个生产产品又培养人才的过程。从建厂初期的人才匮乏，到广揽天下人才；从岗位培训到继续教育；从锻炼人才到人才辈出。在安飞公司，公司领导不仅仅是领导，更是一名教官、一个校长，企业的每个角落无处不是课堂。在技术分析会上、在调度会上、在谈判桌上，公司领导以他的言，以他的行，以他的思维，以他的理想，培养教育了安飞公司的每一位员工，凝聚了员工人心，塑造了员工的心灵依托。安飞公司的员工接受的是长期教育，这是企业的一种文化战略，也是一种文化资源，是安飞公司无形的无价的财富。安飞公司在企业治理上，管理境界达到“以人为本”的文化治理新高度，与提高企业的经济效益与社会效益上达到了很大程度上的统一，为企业的长期健康发展搭建了强有力的主心骨。

4.1.2 西方企业文化与安飞企业文化的融合与嫁接

安飞公司的合作伙伴——荷兰飞利浦(Philips)早在多年前，在全球推行

“永续发展”(Sustainability)的经营策略,除了维持基本的业务发展原则,在集团上下还推行社会责任、环境责任及经济繁荣的政策。飞利浦电子公司集团高层曾说:永续发展已成为企业文化,也是会议上的一般话题。要将永续发展的观念植根在整个集团,并成为策略思考和行动的一部分是个永无止境的挑战,公司每个人和供应商都要参与,从企业文化、产品制造到环境保护。例如在新产品的改善方面,必须设法达到节省能源、能够再循环及不浪费等。

1995年飞利浦引入了第一个全球主题“让我们做得更好”,这是飞利浦第一次把整个公司整合起来,向外界展示统一的公司形象。在某种意义上说,这一主题的出现,“PHILIPS”这个标识才被赋予了统一的、内涵丰富的、拥有强大生命力的意义。“PHILIPS”作为全球统一品牌一直沿用了9年,也给飞利浦带来了很大的成功,安飞公司也从中汲取了产品品质精益求精的理念,精品意识在公司广泛推行,精细化管理让人耳目一新,深深融入了日常工作中。

2004年9月13日,总部设在荷兰阿姆斯特丹的飞利浦公司在全球发布:将从今年9月开始,正式启用新的广告语,并推动全新的飞利浦品牌定位策略,“Let's make things better(让我们做得更好)”,将被“sense and simplicity”所代替。“Sense and Simplicity”,中文直译是“直觉和简易”的意思,现译为“精于心,简于形”。这是飞利浦近10年来最重要的品牌重塑行动。广告语的变更,让我们认识到了企业文化的与时俱进特征外,也让我们领略到了国际大环境下企业经营的新的理念变迁。荷兰飞利浦新的品牌战略表达了飞利浦力求完美的追求和进取心,由统一的品牌定位作为指导,非常明确地昭示了自己的发展方向。

中国传统文化中的儒家、兵家和道家思想中,儒家尊仁德,法家严赏罚,兵家重谋略,道家讲无为而无不为,都深深融入传统企业文化之中,同现代企业发展的精神是吻合的,指导企业家和从业人员更好地做人做事,爱岗敬业,凝聚企业的合力。中华民族素有自强不息的进取精神,在古老的《周易》中就有“天行健,君子以自强不息”、“苟日新,日日新,又日新”的宝贵箴言,这是对中华民族刚健有为、自强不息精神的集中概括和生动写照。发扬自强不息的精神,将充分调动员工的积极性、自主性和创造性,增强组织的向心力和凝聚力,使整个组织充满活力地向前发展。

中华文化和西方文化的显著区别就是特别强调和谐群体意识和团体主义精神。安飞企业文化继承和发扬了中华民族文化强调和谐群体精神、勤劳敬业精

神、整体为上的集体主义道德，强化敬业乐群的团队意识，创造出共同的价值观念，发挥出企业的集体主义精神。安飞企业文化深深植根于中国的文化，同时，安飞企业文化以中华优秀传统文化为养料，吸收西方 PHILIPS 文化精髓，不断创新发展[13]。

飞利浦新的企业文化内涵，给安飞注入了新的活力。安飞公司汲取优秀文化精髓，将品牌战略落实到具体经营中，通过提高产品质量，树立精品意识，精细化管理，赢得用户信誉，提高自己的软实力，占领市场份额。安飞公司 2006 年第 1 号文件：“关于成立质量攻关小组的通知”，将制约产品质量的两大质量问题列入攻关课题，成立攻关小组：华飞 29”爆缩攻关小组和锥 MM 飞边攻关小组。文件明确：攻关组组长在每周的调度会上通报攻关进度，并定期组织召开攻关会议。除此以外，公司还设立年度的“质量月”活动，目的是为了在全体干部员工中树立产品的质量意识，通过狠抓产品质量，树立企业品牌。强调“三提高”，即：提高产量、提高综合良品率、提高质量，“三个提高”同时抓，将品牌战略与“七字管理方针”紧密的结合起来（如图 4.1 所示），在生产过程中，将品牌与过程控制密切渗透，经过对质量的长抓不懈，公司的产品在各用户中连年被评为“最佳供应商”和“优选关键供应商”，用户对安飞公司的信心和信任，确保了稳定的市场，助推了安飞公司各个时期的经营整体持续提升。

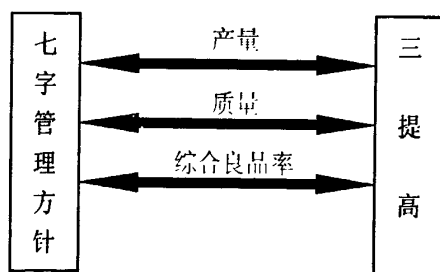


图 4.1 “七字管理方针”和“三提高”相互渗透

一个合资企业能否成功，相当部分地取决于管理多元企业文化的能力^[14]。安飞公司最初定位就是扎根传统中国文化但摒弃其不足，立足高起点与优秀西方企业文化融合，文化的繁荣多样性对安飞员工的素质培养起到了重要作用，形成了具有鲜明特色的属于自己的企业文化，在国内独树一帜。

4.1.3 强力推进培训，建造“学习型”企业

实践和学习是人发展的重要途径，企业的发展离不开培训，安飞公司始终把培训放在重要位置。公司创建之初，有人曾为安飞担忧：员工刚出校门，就进厂门，他们能干好吗？事实证明，这种担心是多余的。安飞公司深刻认识到，一支年轻的队伍要经营一个现代化高科技企业的难度之大，所以一开始就致力于建立学习型企业，建立了完善的培训体系，做到有计划、有检查、有考核，保障培训工作的顺利进行。年轻的员工队伍在工作中学习，在学习中工作，同时，在专家的传、帮、带教导下，他们很快掌握了许多核心知识，并在生产一线各个岗位上担当起重任。学如逆水行舟，不进则退，在公司内部，学习的氛围一直很浓厚。为了鼓励员工学习，公司采取了一系列措施，根据业务工作需要及员工成长提升的需求，每年都要组织开展各种各样的培训：员工上岗培训、基层干部培训、中高层干部培训、销售一线骨干培训、野外拓展培训等等^[15]。

为了促进员工队伍素质整体提升，公司制定了适用于公司正式员工和计划内临时用工的各类培训程序管理文件。员工培训流程图（图 4.2 所示）：

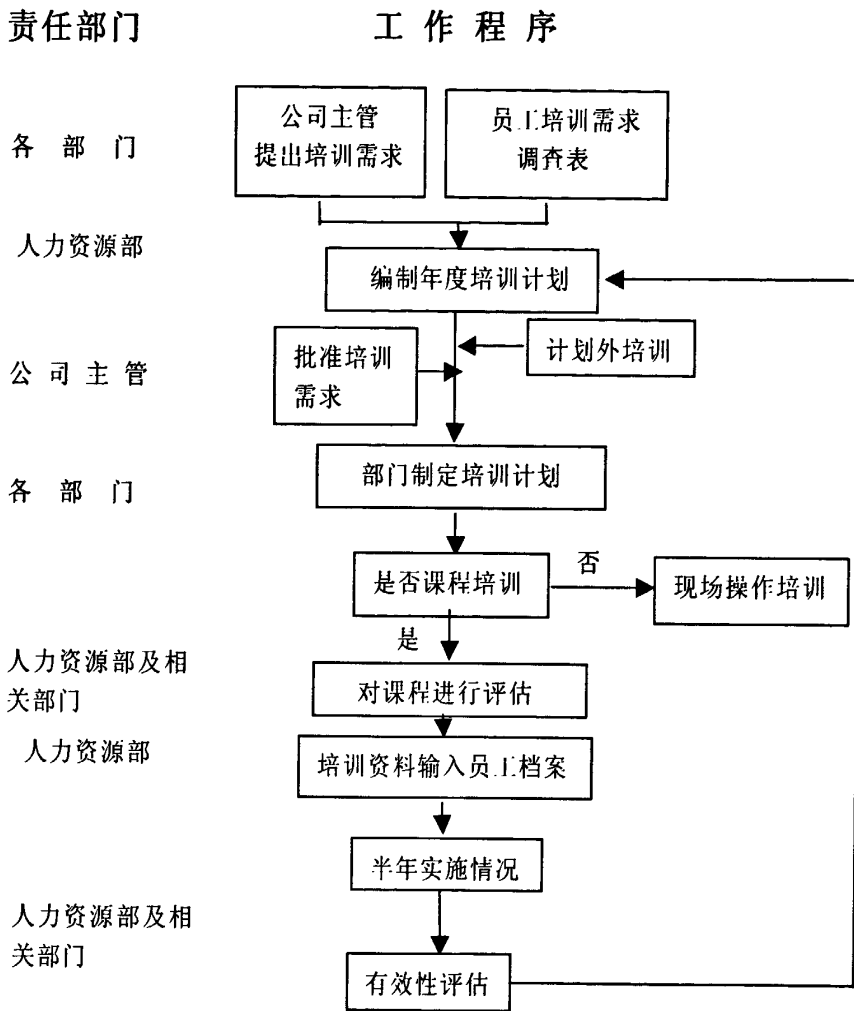


图 4.2 培训程序示意图

在职责方面：人力资源部负责公司年度培训计划的制定、组织、协调、记录、归档和证书发放等工作，并编制《年度培训计划》。各部门根据年度计划的要求和本部门的培训需求，制定本部门培训计划并具体实施和培训有效性评估。人力资源部会同各部门，根据各工作岗位的要求制定《员工岗位描述》，并建立其文件档案，负责保管和更新，岗位描述三年更新一次。

在培训内容方面：各部门负责人每年 11 月份将本部门培训需求，通过《员工培训需求调查表》反馈给人力资源部。根据公司年度培训计划的要求，各部门制定本部门培训计划，并在计划实施后，对培训效果进行有效性评估，编制《年度培训计划》和《培训项目评估表》。人力资源部负责新进公司员工的入厂

教育培训；各部门主管负责新进公司员工及转岗人员的岗位培训。按照国家劳动和社会保障部的规定，人力资源部负责对从事机修钳工、维修电工、汽车驾驶员等通用技术工种的员工进行岗位培训，编制《通用技术工种职业技能鉴定登记表》，负责从事玻壳生产的 21 个工种员工的技能培训、鉴定和证书颁发，编制《彩玻制造行业职业资格证书考核登记表》，负责确定公司内的重要岗位，人力资源部负责对从事公司内重要岗位的人员进行有效的培训和管理，填写《特殊工种上岗证发放（验证）审批表》。人力资源部根据其培训计划的完成情况进行评定，并报公司经济责任考核小组进行考核。

通过培训，激发了广大员工进步向上热情，造就了一支充满活力的业务精良的年轻员工队伍。

4.2 安飞企业文化的嬗变、扩展、充实期

企业经营环境日新月异，无时无刻不在发生着变化。企业经营的外部环境发生变化，特别是出现经营危机时，企业必然要调整经营战略和策略，也必须重新评估原有的经营方式和价值观念。企业经营业绩的衰退乃至破产关闭，原因各不一样，但根本原因往往在于其文化的落后及其对经营战略变革的阻碍作用，一成不变的企业文化只会置企业于衰亡的危险境地。对于企业文化，绝对不能有一劳永逸地解决所有问题的思想，更不能敝帚自珍，拒绝革新与变化。在激烈的市场竞争中，没有恒久不变的企业，也没有恒久不变的企业文化。企业文化必须随着企业经营情况和外部环境的变化而不断进行创新和变革，因时而变，因势而变，与时俱进，以变制变，在变化中推动企业不断发展壮大，扩展充实^[16]。经过多元文化融炼、整合后，安飞公司也经历了经营环境的变换带来的文化冲突和危机，以及危机中的反思、突破、扩展和充实。

4.2.1 行业危机和金融危机带来的冲突和反思

2006 年，安飞公司遭遇建厂以来最大的市场动荡，行业内风云突变，随着平板电视（液晶、等离子）市场不断挤压，彩玻市场受到了严重冲击，一年之后，席卷世界的金融危机更使 CRT 行业雪上加霜，安飞公司也遭遇到前所未有的危机和企业文化冲突，这些冲突表现为价值判断的差异和为处理企业内部矛盾冲突的观念和方式的不同，这些文化差异和冲突的存在是企业决策过程中的重要

障碍，给企业的内部管理和生产经营带来了严重挑战。企业管理，主要的内容就是放在企业的组织结构、材料供应、生产过程、产品运输、市场营销、金融状况等方面(可见性因素的管理)，隐性的管理则是企业文化的管理(不可见因素的管理)，在行业萎缩和金融危机同时来袭时，告别了买方市场的时代，高薪酬激励机制的高压管理时代已不再高效，安飞企业文化在可见性因素和不可见因素中暴露出了较明显的软肋，剧变的市场与文化环境匹配脱节，明显的市场效应带来了管理层深刻的反思：文化环境与公司的管理怎样保持时刻如影随形？

^[17]在经营环境中，必须作为一个主要的因素加以考虑，必须时刻加深对文化与管理的关系及其重要性的重新认识。

4.2.2 逆境中的创新、扩展和充实

一个成熟的企业文化，都能在企业内外环境发生重大变化之时，将每一次危机化作契机，在特定的历史时期，多方面、多时段的去促进企业跃升一个新高度。在此时期，对于安飞公司面临的困境，是机遇也是挑战，怎样化危机为机遇，领导人的素质对于一个企业是至关重要的，领头羊对于员工的榜样作用也是非常关键的^[18]。

安飞公司在此困境之时，决策层高屋建筑，首先意识到的就是应该迅速调整企业文化发展的步调，狠抓干部队伍的稳定和管理能力的提升，及时出台了多种契合时代的管理理念，使企业文化成为企业员工自觉地行动。公司领导提出：当前，管理者要重新学习企业文化中的“三讲三不讲”精神，干部之间要相互协作，工作上相互促进，精神上相互鼓励，团结一心，做好工作。在提升管理的过程中，要求干部在工作中要“少一些世故多一些激情”、“少一些评论多一些实干”、“少一些说教多一些方法”，带领员工深入实际开展工作，要在“三少三多”上多考虑，工作上多付出，扯皮现象就是平时没有深入细致做工作的表现，时间一长就能暴露出平时工作质量的差距，干部员工要深入细致地做好日常工作，抓好工作中的小事，防止小问题变成大问题。

4 安飞企业文化发展、超越和创新的历程

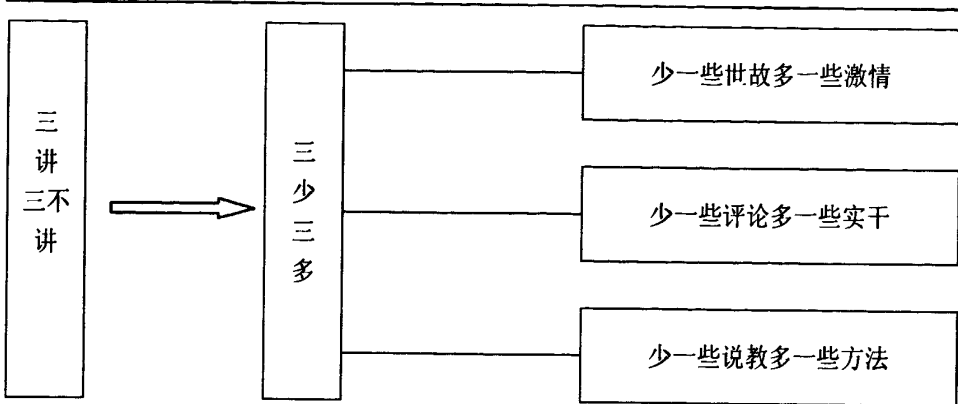


图 4.3 “三讲三不讲”内容的充实示意图

安飞公司考核干部的基本准则为：“抓状态、抓节点、抓过程，看结果”。要形成良好的风气和积极向上的氛围，要经常学习，不断提高，提升自身的水平和能力。管理工作的好坏对企业的生存和发展很重要，所有干部工作上要有思路、有创新，把工作做深做细。干部要将粗放型管理转变到严细型管理上来，工作要细化、量化，管理上严要求，制度上不断健全，发挥人员的最大潜能，使严细管理工作不断上台阶。所有干部都要有锐意进取、不断创新的精神，掌握细化管理、科学管理的工作方法，各项工作要量化、数字化、制度化，进行详细的记录、分析，认真解决问题。管理的差距在于细节，细节的管理在于观念，要在思想观念上重视细节管理，尤其是干部，工作要制度化、数字化、表格化。

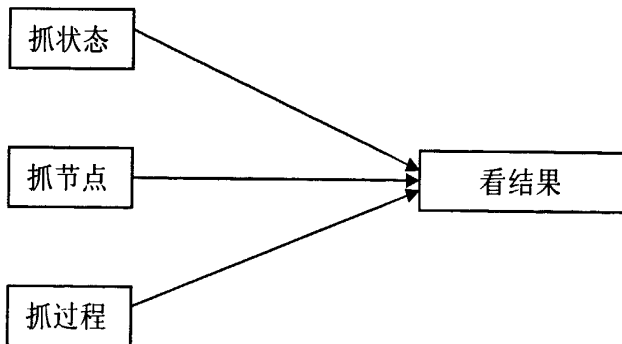


图 4.4 “三抓一看”示意图

在行业内残酷竞争有限的市场份额时，安飞公司独辟蹊径，开拓新品市场，大力发展品牌战略，技术创新空前高涨。在此期间，公司大刀阔斧的进行产品

结构调整，努力与客户建立长期合作的伙伴关系。为了应对激烈的市场竞争以及液晶、等离子平板显示器件的冲击，传统 CRT 电视也在向扁平化、轻量化发展，安飞公司率先成功试制了华飞 32"（16:9）宽屏玻壳，开创了国内数字电视机玻壳生产的先河；随后又开发出我国第一枚长沙 29" Slim 超薄产品，使传统 CRT 电视成功瘦身 1/3，厚度由原来的 55CM 缩减到 35CM；自主开发出中国第一枚长沙 LG29" 超薄（SUS-TS）产品。这些新产品的开发，标志着安飞公司在新产品开发、技术创新方面又有了新突破、新成果，提高了企业市场的抗风险能力，使企业充满竞争活力。

企业每一次发展高峰的来临，前奏都是新产品的成功开发。一方面，技术创新作为经济技术活动为企业创造了较大盈利空间；另一方面，也为企业创造了提高自身素质、增强创新能力和行为效应所必须的学习过程。技术创新中的学习不是一般意义上的学习，实质是创造性的干中学^[19]。正是凭着追求技术领先、质量第一的精神，使安飞公司在行业内赢得新产品研发速度最快的赞誉。创新意识和品牌战略在行业洗牌中，派生出安飞公司的市场杀手铜产品，新产品品种的持续问世，给安飞员工带来了坚定的信念和高涨的士气，终于凭借自身实力闯过难关，实现了多品种多用户，为自身创造了宽松环境。

在企业困境时，员工队伍的凝聚力很重要。安飞公司把提高公司的感召力放在重要位置，企业文化以德育人，从精神方面来讲体现在“德”上，从实际行动上来讲就是对工作有激情。具体做法：首先，与新闻媒体密切合作，在全公司范围内大张旗鼓地宣传创新文化，使之耳熟能详，以创造浓厚的创新氛围。公司内部报纸《安飞人》、板报、宣传栏、局域网，都成为企业文化宣传的工具，起到了很好的动员作用。创新文化被企业家所认同，同时又具有了传播文化的良好契机，强化了企业文化在广大员工中的认同，通过灌输方法使其深入人心，使企业、员工及社会在文化认同上共同协调发展，产生了自主创新的协同效应^[20]。其次，充分利用工会组织，每年举行长跑比赛和篮球、足球、乒乓球等比赛，建立了“职工之家”俱乐部，增强了广大员工集体的价值观念，企业内部形成了强大的合力。

在抓好队伍建设的同时，安飞公司的管理和文化紧密结合，在全面分析市场现状后，提出了“以销定产、以产定供、以收定支”的科学战略决策，将有限的资金用在最需要的地方，公司内部资源合理利用。在狠抓管理的同时，大力推进降低成本、节支降耗工作。以“确认功能、明确条件、确定目标、消耗

最低”为指导思想，通过“关停、减量、间歇、循环、错峰”的方法开展工作，将节能降耗作为增强企业竞争力的一个重要因素。

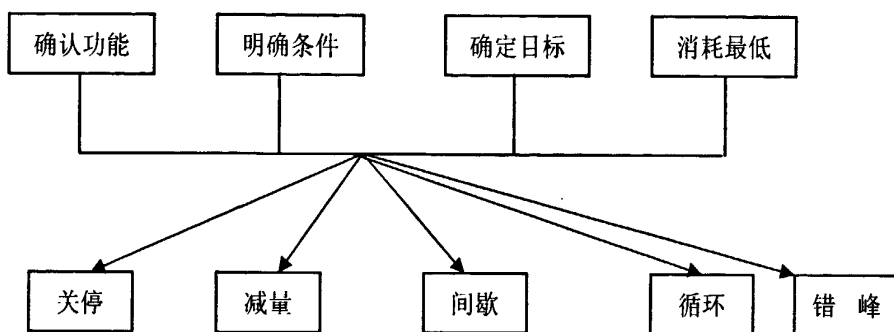


图 4.5 安飞节能降耗指导思想示意图

安飞公司积极响应国家节能减排政策要求，为了促使公司节能降耗工作向纵深发展，安飞公司引入新的管理思路——循环经济，倡议全体员工行动起来，对各自的生产系统进行审查再造，通过再减少、再使用、再循环，使公司的生产系统处于最经济、最节约的运行状态。在一系列行之有效的节能工作中，企业以科学的管理实现了效益的最大化和企业的可持续发展。企业节支降耗工作向纵深方向开展，干部职工转变思想观念，拓宽了工作面，从采购到生产、以及运输和销售的每个环节都环环相扣，通过定项目、定目标、定人员、定时间，制订降耗措施。生产车间以“提高产品品位、提升公司形象”为目标，加强管理，不断改善。工作中做到多方交流，以“一个目标多种思路，优化资源科学配置”为指导思想，加快进度，抓住机遇，保证按节点实施。

“100%分析，100%处理，100%对策”是安飞公司针对质量管理提出的“三个100%”，要求全体员工要坚定不移地贯彻执行“产品质量是设计、制造、控制和服务出来”的思想，每项工作的出发点和落脚点都应该体现在产品质量包括工作质量和服务质量的提高上来，严格的质量管理使安飞的产品在用户顺利导入，为安飞公司的可持续发展奠定了扎实的基础。2005年以来，安飞公司先后荣获“郑州市节能先进企业”、河南省“绿色企业”、“清洁生产达标企业”、“清洁生产先进企业”、“国家清洁生产示范企业”称号。

点点滴滴的理念，汇集成了新时期安飞公司企业文化强大的新内涵，在公司内部形成了从上到下制度和管理理念的高效贯通性和执行力。企业外部环境

的变化检验了企业的管理和文化具有立体性和交叉性，文化渗透在管理的每个环节，企业将管理工作的重心放在资本和技术的管理上并时刻融入企业文化建设之中，在激烈的国际竞争中像舵手一样掌握航向，在无形的精神层面，对企业文化加强提炼、宣导，进入企业员工的内心，让他们广为认知并归心，文化管理替代了单纯的制度管理。安飞企业文化的内容更加丰富成形，在市场风雨中历经创新、扩展、充实，标志着真正走向了成熟。

5 安飞企业文化的理论在实践中升华

安飞企业文化理论来源于实践，同时，安飞企业文化的实践，又夯实了企业文化建设的认识论基础，在公司生产经营阔步前行中升华为系统的体系，形成鲜明的理论观点。

5.1 “以人为本”永远是企业文化的本质和前提

企业文化是以人为本、以团队人才为本的最高层次的体现，人是企业中最活跃的因素，其素质具有弹性，是个变数。人是一切资源的中心，并且，作为个体的人有着很强的可塑性。安飞公司特别重视企业的群体意识和个人意识在管理中的作用，时刻努力营造和谐的人际关系，培养企业特有的团队精神，时刻重视人的因素，强调精神文化的力量，以无形的文化和精神的力量形成一种共同的价值观念、行为准则、道德规范、理想与信念、经营目标与宗旨以及对企业传统传承的认可，凝聚企业员工的归属感、积极性和创造性，形成巨大的凝聚力和向心力，成为企业长盛不衰的力量源泉^[21]。

企业文化的主体是人，企业的每一位员工是整个企业文化建设链条中的一个环节，他们的群体行为决定了企业整体的精神风貌和文明程度^[22]。安飞公司从三个方面深化“以人为本”的理念：一是尊重员工在企业文化建设中的主体地位，发挥员工的首创精神，在培育和形成先进企业文化的过程中，保证员工群众充分参与，发扬民主，集思广益，使先进企业文化的内容和细节得到丰富；二是尊重员工在企业文化实践中的主体地位，通过广泛深入的宣传，使企业价值观、企业精神在员工身上得到充分体现，使企业文化转化为员工的自觉行动；三是重视对员工进行企业精神、企业理念和企业价值观的塑造和思想熏陶，增强员工对企业文化理念的认同度，使企业文化理念渗透到员工心灵深处，由感性理解升华为理性认识^[23]。

安飞的实践证明：企业之间的竞争，最终取决于人才的竞争，谁拥有一流的人力资源，谁就将占踞市场的最前沿。安飞公司形成的具有自身特色的独特的企业文化，其“以人为本”的核心价值观内容包括：尊重和关心员工，为员工提供充分的发展空间；尊重客户，不忽略任何细小环节；个人的发展融于团

队的发展；没有员工的忠诚和自觉努力，不把员工的个人发展和企业命运联系起来，就不可能有优质产品和服务；对客户重信守诚，对产品和服务要做到无微不至；只有和安飞团队融合在一起的人才才能得到最快的发展；强烈的创新事业心和对用户的责任感，推动安飞公司成为同行业最优秀的企业。正是以人为本的企业文化，让安飞公司获得了一个具有凝聚力、积极向上的团队，让公司获得了持续的快速的发展，虽历经危机和行业困境而不衰。

安飞公司在“以人为本、科学管理”的基础上不断推进员工的培训工作，促进企业整体素质的提高，充分发挥员工主人翁精神，并制定高标准的经营指标，严格考核措施，奖罚分明。通过约束机制的建立和强化，员工变“要我干”为“我要干”，工作积极性高涨，科学的管理使生产经营时刻保持良性循环。

5.2 企业文化 — 市场 — 核心竞争力

安飞公司将人本理念体现在公司的一切日常管理工作之中的同时，着力打造以市场为主导的企业核心竞争力。通过建设优秀的企业文化，培养高素质的员工队伍，并以此作为谋求提高核心竞争力和可持续发展的根本途径^[24]。

安飞公司创建于一个由计划经济向市场经济的转型期，市场化进程不断加快，这样的外部环境对安飞公司来讲，来自市场的冲击相对较大。市场化进程要求我们必须快速适应外部环境转变，以坚持文化和品牌建设为途径，遵循市场经济规则和规律，预见市场的风云变幻^[25]。

安飞公司用文化强化品牌的内涵，企业的文化内涵需要品牌作为载体，品牌是一种承诺，这种承诺的内容在很大程度上和企业文化的核心价值观是一致的，也可以说品牌的内涵就是企业的文化理念，而品牌是核心竞争力的重要内容，有时候甚至说，品牌就是核心竞争力^[26]。

安飞公司市场定位对准客户需求，并能准确预测，提前着手与客户同步，生产用户需要的产品，尤其在买方市场，那些外表显示出的客户需求业界都能提供，关键是如何发现客户的潜在需求并捷足先登而提供相应的满足。很多企业在市场竞争中，往往偏重于关注竞争对手在做什么以及怎么做，往往是市场上什么产品或服务利润高就干什么，缺乏长期的眼光，这只会造成跟进和模仿，而不是创新，而安飞公司时刻将注意力放在客户的潜在需求上，时刻做到“人无我有”^[27]。早在2007年，国内还没有出现数字玻璃时，安飞公司就获取中国要

在2008年奥运会前开通数字电视信号,安飞公司即提前进行了数字玻壳16:9的研发,并迅速占领市场份额,当数字玻壳过热时,安飞公司又迅速开发减重、超薄玻壳,使玻壳向扁平化、轻量化、环保化方向发展,引领国内玻壳潮流,而其它玻壳生产厂家只能跟在安飞后边模仿,而模仿容易,创新很难,目前的竞争,仅仅追求产品和服务雷同条件下的成本质量路线,已经不能满足企业长久生存之需,差异化战略才真正能使企业立足并获得发展^[28]。

企业文化是构成企业核心竞争力的灵魂因素。企业的核心竞争力是一个复杂的综合体,包括了资产、技能、管理等各个方面^[29]。要结出不同于众的果实,必须有不同于众的树枝、树干乃至树根。树叶再茂盛,也不能说明它是否强壮;反过来,树根和树干必须能生长出繁茂的枝叶,才能真正壮大,否则只会枯死。真正对核心竞争力起作用的,是把树枝、树干和树根整合成一棵大树的能力。对企业而言,这就是将各种技能、知识整合起来并发挥出效能的管理能力。知识和技能可以获取,但是连接整合它们的无形的管理能力却是难于模仿的^[30]。安飞公司具有从市场研判——产品出图——模具设计和制作——成型压制——尺寸测量等一系列自主开发生产链,具有超强的市场掌控力。同时,公司特别重视科技创新的投入,作为“博士后流动工作站”,时刻屹立于科技最前沿,把握最新科技动态,这就是安飞公司驰骋市场无与匹敌的核心竞争力,而其根源就在于安飞公司具有时刻保持先进的企业文化,企业文化成就了企业核心竞争力。

安飞公司具有明确的企业经营战略,不同时期有明确的近、远期奋斗目标,层层分解,使每个员工感受到自身的努力和企业的发展息息相关;强调优质的客户服务,加强质量管理,对客户提出的任何问题都予以充分重视。每年针对不同的月份,提出一个月号,如“管理月”、“客户服务月”、“质量月”、“安全月”等,针对公司的战略目标重点开展工作。从企业的经验管理到科学管理,到现代化管理,直至信息管理,无一不体现出企业在不同的历史时期,观念的层层更新和递进。企业发展的深层次是文化,文化是根,企业是叶,根深才能叶茂,而文化是在各种环境中培养、孕育出来的^[31]。

近十年来,安飞公司的经营方针和管理思路如下:

- 1、2002年工作方针:以人为本·强化培训·自我加压·奋力拼搏。
- 2、2003年工作方针:向常规挑战·上产量·上质量·上效益。
- 3、2004年管理思路:“三抓一看”即:抓重点·抓现场·抓过程·看结

果。

- 4、2005 年工作方针：“3R”循环经济，即：再减少·再循环·再利用。
- 5、2005 年管理思路：“四个带头”，即：带头吃苦·带头战斗·带头攻关·带头奉献。
- 6、2006 年工作方针：以人为本·创新跨越·竞争合作·持续发展。
- 7、2006 年指导思想：群策群力·提升创新·积极研发·智慧营销。
- 8、2007 年工作方针：大拼搏·大转折·大提升·大考验。
- 9、2007 年指导思想：调整思路·发散思维·系统考虑·优化选择。
- 10、2008 年工作方针：大转折·大提升·大跨越·大发展。
- 11、2008 年指导思想：一个目标·多种思路·优化资源·科学配置。
- 12、2009 年工作方针：新机遇·新征程·新挑战·新腾飞。
- 13、2009 年指导思想：确认功能·明确条件·确定目标·消耗最低。通过“关停、减量、间歇、循环、错峰”的方法开展工作。
- 14、2010 年工作方针：转机制·抓管理·增实力·促发展。
- 15、2010 年指导思想：以销定产·以产定供·以收定支。

5.3 多元文化融合和与时俱进的动态创新

作为合资企业的安飞公司，具有融合传统与现代、国内与国际企业先进文化的得天独厚的平台，电子信息产业的更新换代日新月异，客观上也决定了企业文化必须持续、动态的创新，持续发展实践，企业才有生命力。

中国现代企业制度吸收儒家文化传统，坚持以人为本，对职工讲仁爱关怀，重视人与人之间情感的交流和情感型的管理，成为企业文化民族化的突出表现；而西方市场经济着重树立追求利润和竞争理念。安飞公司着力发展中国“和”文化，重视处理竞争和合作的关系，树立“双赢”的竞争理念，密切融合和谐与竞争，塑造合作竞争，实现“双赢”。“双赢”模式是中国传统“和”文化的继承和发展。实践证明，和谐与竞争的统一才是企业经营的最高境界^[32]。

安飞公司的文化创新，首先通过技术创新特别是产品创新来展示。加大技术创新和新产品开发力度，不断推出新产品，提升安飞文化和品牌，在技术创新和新产品推出的过程中不断赋予文化和品牌以新的内涵。

第一，战略创新。在变幻莫测的市场中，安飞公司确定了向高端玻璃转型的战略目标。这是安飞长远发展的必然要求，是安飞先进企业文化的具体实践和升华。

第二，理念创新。安飞公司在市场动荡轮回中不断发展的“三多三少”，“三抓一看”和“三个100%”文化理念，是对“三讲三不讲”的丰富发展，全体员工坚定不移地贯彻执行“产品质量是设计、制造、控制和服务出来”的思想，是新时期对生产经营的服务理念的创新，用共赢文化理念凝聚利益相关方，互惠互利，立足把企业做强，并与广大员工实际工作和生活密切联系，真正做到用文化凝聚团队，用文化指导工作。良好的创新文化，是创新活动的润滑剂。

第三，管理创新。针对基层管理中班组长业务能力扎实，而管理技能缺乏的问题，公司提倡领导的五能力：领悟能力、执行能力、沟通能力、激励能力、凝聚能力，制定措施，全面提升其管理水平，从而带动整个团队的凝聚力、战斗力和归属感的提高^[33]。

安飞公司取得的成功，关键在于秉持坚强的意志，坚持正确的信念和原则，通过文化传播和文化管理，让广大员工了解文化鼓励什么、提倡什么和激励什么，使文化工作能够落实到广大员工的工作和生活中，真正成为广大员工看得见、摸得着、愿意接受的企业文化。以战略为导向、理念为核心的企业文化，创造与人才激励、品牌创新的一体化突破策略，是成长型企业持续、健康、快速成长的根本解决之道。创新的基础是人才建设，人才是创新的主导力量，是最宝贵的资源。创新是常态的，创新是无止境的。企业的生命力在于创新，只有那些不安于现状，敢于打破常规，重新组合要素，具有创造力的人才能促进企业获得源源不断向前发展的动力^[34]。

6 结 论

6.1 研究结论

论文首先对企业文化建设的理论和历史渊源进行了概述,结合安飞公司的创建历程,对安飞“三二一”理论为核心内容的企业文化深厚底蕴进行了详细剖析。作为合资企业的安飞公司,不仅融合了中华民族优秀传统文化、历史和文化精华,同时,积极学习借鉴西方优秀文化和管理理念,坚持去粗取精、去伪存真、兼收并蓄、博采众长,形成了系统的管理理论和体系。安飞公司员工队伍通过企业文化作为纽带,将文化背景、价值观、思维方式协调统一,通过言行举止将企业信念、行为、观念、追求、理想等逐级传播,无论在公司历经创业——提升——壮大时期,还是在行业萎缩、金融危机时期,企业文化一路指引安飞公司茁壮成长,始终助推企业决策和人心凝聚与回归,在宏观上与时俱进,不断超越和创新升华,指导着安飞公司虽历经市场峰谷轮回、生存危机,始终具有强大的凝聚力和向心力,企业始终立于不败之地。

实践证明:安飞企业文化是优秀的、经得起检验的,在应对市场各种变局中,始终掌握新格局的主动权。人类因梦想而伟大,企业因文化而繁荣。安飞企业文化体系在安飞公司深深扎根,开花结果,同时,伴随着成长进程,不断提升企业的文化素质,缩短企业文化的创建周期,完善和优化企业文化,促进企业健康、快速地发展。

6.2 研究展望

优秀的企业文化是企业成功的保证和标志,是企业独特竞争力所在和持久生命力体现,是所有优秀企业的共同特征。在安飞公司未来的产业转型中,安飞企业文化必须以动态创新驱动企业发展,以“人才强企”战略为依托,不断丰富发展,成为系统化、适合电子信息产业制造企业实际应用的先进企业文化,后续的研究期待能与时俱进发展创新,作为宝贵的无形资产而绵延传承,在行业转型中以旺盛的生命力持续弘扬下去。

参考文献

- [1] 覃卓燕. 企业文化从建设走向管理. 新智囊. 2009, 10:44-46
- [2] 高邦仁. 企业文化主宰企业生死. 互联网周刊. 2009, 8:31-33
- [3] 威廉·大内,《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》, 中国社会科学出版社, 1988
- [4] 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
- [5] [英]罗伯·高菲, 盖瑞斯·琼斯公司精神——决定成败的四种企业文化[M]. 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2003
- [6] [美]特雷斯·E·迪尔, 阿伦·A·肯尼迪. 企业文化——现代企业的精神支柱. 上海: 上海科学技术文献出版社, 1989
- [7] 亨利·名茨伯格. 名茨伯格论管理[M]. 北京:机械工业出版社. 2007
- [8] 刘志迎. 企业文化通论[M]. 合肥:合肥工业大学出版社, 2004
- [9] 温承革. 杨晓燕. 信任主宰企业文化. 中外企业文化. 2004, 7:35-37
- [10] 罗长海. 企业文化学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2000
- [11] 谭力文. 国际企业管理[M]. 武汉:武汉大学出版社. 2001. 39
- [12] 王伟力. 上游产品新军. 商业财经. 2005. 8
- [13] 崔景波. 跨国企业的多元企业文化管理[J]. 管理现代化, 2001, (5): 57
- [14] 薛求知. 无国界经营[M]. 上海:上海译文出版社, 1997. 217
- [15] 李雄谄. 中国企业跨文化管理问题及对策研究[J]. 商业现代化, 2005, (11): 7-8
- [16] 胡军. 跨文化管理[M]. 广州:暨南大学出版社, 1995. 15—20
- [17] 高嵩友. 经济全球化与跨国并购[J]. 经济问题探索, 2003, (9): 77
- [18] 齐善鸿. 道本管理: 中国企业文化纲领[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004
- [19] 张德, 吴剑平. 企业文化与CI策划[M]. 北京:清华大学出版社, 2003
- [20] 刘光明. 企业文化. 经济科学出版社. 2006. 10
- [21] 张云初, 王清, 陈静. 让企业文化起来[M]. 深圳:海天出版社, 2003.
- [22] 郭梓林. 隐规则: 企业中的真实对局[M]. 北京:朝华出版社, 2004.
- [23] 张云红. 最佳企业文化[M]. 北京:中国时代经济出版社, 2004.
- [24] 阎世平. 制度视野中的企业文化[M]. 北京:中国时代经济出版社, 2004.
- [25] 申望. 企业文化实务&成功案例[M]. 北京:民主与建设出版社, 2003.
- [26] 赵龙. 品牌成长战略[M]. 上海:复旦大学出版社, 2006[20]
- [27] 来永宝. 塑造企业形象. 厦门大学出版社, 2000 蓝艳玲. 从价值定位出发管理企业形象 [J]. 北京:国家 2007(6). P81.
- [28] 刘绛华. 软实力——知识经济时代核心竞争力的关键[J]. 北京:求实, 2006(12).
- [29] 余明阳, 杨芳平. 品牌学教程[M]. 上海:复旦大学出版社, 2005.
- [30] 李显君. 国富之源——企业竞争力[M]. 北京:企业管理出版社, 2001
- [31] 托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼《寻求优势——美国最成功公司的经验》, 中国财政经济出版社, 1986

参考文献

- [32]约翰·奈斯比特. 大趋势——改变我们生活的十个新方向[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1984
- [33]彭新万. 管理中国对外投资企业面临的跨文化管理问题及对策[J]. 理论与改革, 2003. (6): 83—85
- [34]陈荣耀. 比较文化与管理[M]. 上海: 上海社会科学学院出版社, 1999

致 谢

论文完稿之际，五月的上空回荡着青春的旋律……非常感谢郑州大学商学院各位授课老师两年来对我无私的帮助和谆谆教导，让我在这两年来学到很多系统的知识。特别感谢我的指导老师郭国峰教授给予我无微不至的关怀和悉心指导。本文就是在他的启发指导下完成的，本文从思想萌芽到思路成型、框架设计、内容规范等写作的全过程，他都给了我大量的、极其有益的建议和具体的指导，尤其是在审稿过程中倾注了大量的心血，让我可以顺利的完成毕业论文。在此谨向郭国峰教授致以诚挚的谢意和崇高的敬意。

回顾两年多以来的硕士学习生活，我还要感谢在郑大校园中认识的各位同班同学，感谢他们平时对我的热心帮助和有力支持，与他们一起学习，共同进步的岁月将成为我美好的回忆。也感谢我的家人对我无私的支持！

最后还要诚挚地感谢各位答辩委员会的专家们在百忙之中对本文的审阅和评定，是你们的意见、建议使本文更加的完善！

肖继温

2010年5月

个人简历

本人肖继温，男，1963年1月生，大学本科，教授级高工，河南省十届政协委员，中国硅酸盐协会电子玻璃分会常务理事，郑州市工业经济联合会第五届理事会副会长。1986年9月参加工作，先后在河南安彩集团担任主任、厂长等职，2002年9月担任河南安飞电子玻璃有限公司任总经理职务，现任河南安飞电子玻璃有限公司董事长、党委书记。

本人在学期间发表的学术论文有：《开发减重玻璃工艺探讨及品质分析》2007年8月发表在《玻璃与搪瓷》刊物上，独著；《PANCAKE冷却系统对宽平（16:9）玻屏内曲率的影响》2007年8月发表在《现代显示》刊物上，独著；《CRT玻壳单锥加热连续退火工艺探讨》2006年发表在《电子玻璃技术》第1,2期刊上，第一作者。

近五年来，本人带领安飞公司全体员工积极进取，开拓创新，先后成功开发出16:9（华飞32"）彩玻、长沙LG29"超超薄（SUS-TS）玻壳等品种，均填补国内空白，现已批量生产，投入用户使用，产生了巨大的经济、社会效益。这些新产品的开发，提高了企业市场的抗风险能力，使企业充满竞争活力。本人也因工作出色，先后荣获“省属企业劳动模范”、“河南省十大IT青年新锐”、“河南工业创新优秀奖”、“郑州市学术技术带头人”等荣誉。