

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115185

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门国际航空港集团企业文化的研究

A Study Corporate in Xiamen International

Airport Group

蔡晓红

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 2 月

论文答辩日期: 2005 年 3 日

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2005 年 2 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：蔡晓红

2005年3月10日

论文摘要

随着经济全球化和知识经济的到来，文化越来越多地渗透在商品和管理的构成要素中，成为生产要素的重要组成部分。现代企业之间的竞争，已经成为一种文化力的竞争。任何一个追求快速健康发展的企业，都必须深刻认识文化建设的战略意义。

厦门国际航空港集团（以下简称为厦空港集团）是以经营民航地面运输服务为主业，兼营商贸、酒店、广告、房地产开发等业务的企业集团。2003年起厦空港集团又踏上第3次拓展的征程。2003年3月，厦空港集团收购重组福州长乐机场，2个月后承接龙岩冠豸山机场。2003年9月厦空港集团空运货站公司作为海峡两岸民航界第一个合作项目，正式投入运营。在厦空港集团发展壮大新形势下，集团的企业文化建设如何与企业发展战略相适应，相辅相成？如何充分发挥集团企业文化的重要作用？本文将依据现代企业文化理论，从厦空港集团的实际出发，围绕企业发展战略，有针对性地从价值、制度、物质三个层次构筑厦空港集团企业文化改进方案并探讨企业文化的实施办法。

本文共分为四章：

第1章主要介绍现代企业文化的内涵和构成，论述企业文化对企业发展和可持续发展的重要作用。

第2章介绍厦空港集团的背景，进行内外环境和竞争力分析，简述企业发展战略，分析厦空港集团现有企业文化对应企业发展的优势和症结。

第3章制定厦空港集团以人为本的企业文化战略，构建了企业文化价值层、制度层和物质层内容。

第4章探讨厦空港集团企业文化的改造原则和企业文化建设实施保障和办法。

关键词：厦空港集团；企业文化；研究。

Abstract

With the economic globalization and the coming of the knowledge-based economy, culture increasingly infiltrates into the structural elements of the commodity and management. Culture becomes a very important factor in production. Any enterprise seeking rapid and healthy development need to build excellent corporate culture.

Xiamen International Airport Group Co.,Ltd (XIAGC) is an enterprise group concentrating on ground handling services of air transportation ,with other non-aeronautical business covering commerce and trade, hotel, advertisement and real estate development. In 2003,the Group owns three airports at Xiamen Gaoqi, Fuzhou Changle and Longyan Guanzaishan, twenty-two subsidiaries, include one holding listed company and three sino-foreign joint ventures. When an enterprise group becomes stronger, how to build a suitable corporate culture? How can the corporate culture give full play to enterprise development? The article takes the XIAGC as its research object, based on theories and practice, looks into the cultural strategy and solution.

This article is divided into four parts:

Part 1: Introduce the concept and composition of corporate culture, discuss the importance of the corporate culture in enterprise development.

Part 2: Introduce the background of the XIAGC, analysis the inner and outer surrounding and draw up competitive strategy. Study the corporate culture with the competitive strategy.

Part 3: Draw up the corporate cultural strategy, including the value, system and content.

Part 4: Discuss the principles and measures help to execute the corporate cultural strategy.

Key words: Xiamen airport Group; Corporate cultural; Study.

目 录

第 1 章 企业文化构成企业的核心竞争力	1
1.1 企业文化的发展现状研究	1
1.2 企业文化对企业发展的作用	3
1.3 企业文化是企业永续经营的动力	7
第 2 章 厦空港集团背景及发展战略和企业文化分析	8
2.1 厦空港集团背景介绍	8
2.2 企业内外环境分析	11
2.3 厦空港集团发展战略	18
2.4 企业文化必须与发展战略相适应	19
2.5 对现有企业文化的分析	20
第 3 章 厦空港集团企业文化策划	26
3.1 建立以人为本的企业文化	26
3.2 企业文化观念层的设计	28
3.3 领导者	31
3.4 团队建设	32
3.5 沟通策划	34
3.6 创新力塑造	38
3.7 培训与激励	39
3.8 安全文化建设	39
3.9 企业文化物质层的设计	40
3.10 并购公司企业文化整合	41
第 4 章 厦空港集团企业文化的实施	45
4.1 企业文化改造的原则	45

4.2 企业文化方案的实施	47
结 束 语	52
参 考 文 献	53
后 记	55

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第1章 企业文化构成企业的核心竞争力

本章首先介绍了现代企业文化的理论研究情况，然后论述企业文化对企业经营的重要作用，与企业文化对企业可持续发展经营的重要作用。

1.1 企业文化的发展现状研究

企业文化是与社会文化的反映，因此探讨企业文化必先从文化说起。

中外学者对文化的定义很多，其中以英国著名人类学家泰勒对文化的定义最具权威性和代表性，他指出：文化是一个复合整体，包括人类社会中的一切知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗和习惯。在中国的辞海中对文化的定义，从广义上讲是人类在社会实践中所创造的物质财富和精神财富的总和；从狭义上讲是精神财富，包括意识观念、社会制度、社会心理、生活方式、行为规范、时尚习惯。^①

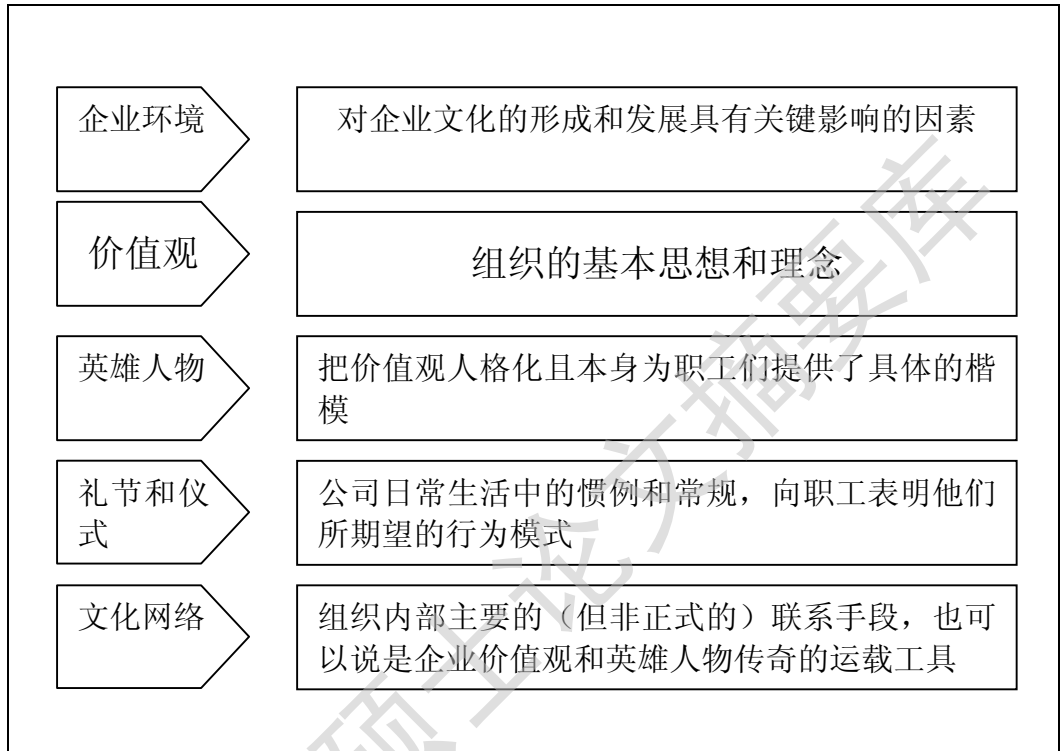
关于企业文化的定义，国内外学者也有各种不同的表述。学术界普遍认为《公司文化—公司生活的礼节和仪式》一书的问世，标志着企业文化形成了一种系统的理论。这本书中提出构成企业文化的五项要素，如图1所列。

世界管理学大师孔茨曾指出，企业文化就是使正式组织团体中的成员顺利完成工作的艺术；为组织、团体的成员创造一种环境——既能实现个人主动，又能让他们合作，实现整个团体目标的艺术；为特定行动排除障碍的艺术；有效地达到目标而使效率最大化的艺术。^②

^①赵光忠.企业文化与学习型组织策划 北京：中国经济出版社，2003.1

^②郭克莎 刘光明.企业文化世界名著解读 北京：中国时代经济出版社，2003.5

图 1：构成企业文化的五项要素



资料来源：王璞《企业文化咨询实务》，中信出版社，2003年6月

简单地说，企业文化是企业经营者长期倡导的，被广大员工认同、接受并实践的价值观和行为规范。企业文化主要是通过精神和文化的力量，从管理深层规范企业行为，为企业实现战略目标服务。它不同于条条框框的制度，是一种方向，灵活而有力，是一种高级管理手段。

根据企业文化“同心说”理论，企业文化由物质层、制度层、价值层三个层次组成：

1、物质层

企业的物质文化包括企业标识、企业办公场所的设计布置和绿化、企业旗、企业歌、制服、纪念性建筑等。

2、制度层

包括企业的各种规章制度，典礼仪式，节日活动等。

3、价值层

企业的精神文化的构成包括：企业核心价值观、企业精神、企业哲学、企业伦理、企业道德等。^①

企业的核心内容是企业的价值观。具体的说是企业对客观存在于企业及其周围的，影响自身生存和发展的各种事务的意义、重要性的总评价和总看法。企业价值观是抽象的，但又不是不可捉摸的。任何一个企业都无一例外地、时时刻刻地在表现着自己的价值观。在企业的生存、发展过程中，企业价值观无处不在，无时不有。企业价值观是企业文化的核心理念，对企业和员工的行为具有驱动作用。企业文化建设的关键是从企业的核心价值观出发，延伸出包括不同层次，不同方面的价值尺度，形成系统的价值观体系，并转化为不同部门，不同岗位员工的行为准则。企业的价值观一旦形成，就会成为员工在处理各种关系时的行为规范与判断标准，形成价值驱动力所支配的内在约束力。^②

1.2 企业文化对企业发展的重要作用

企业文化虽然不能直接产生经济效益，但它是企业能否繁荣、昌盛并持续发展的一个关键因素。前美国通用公司 CEO 杰克·韦尔奇说过：“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源”，我国著名的经济学家于光远说过：“关于企业发展，三流企业靠生产、二流企业靠营销、一流企业靠文化”。中国著名企业家张瑞敏分析海尔经验时就说：海尔过去的成功是观念和思维的成功，企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容是价值观。实际上，海尔的扩张主要是一种文化的扩张：收购一个企业，派去一个总经理，一个会计师，一套海尔的文化。

^①刘光明.企业文化 北京：经济管理出版社，2002

^②史秋秋.企业文化与企业发展，《企业家信息》2004 第 1 期

1.2.1 文化管理的先进性

企业文化是企业的灵魂，是企业发展的内驱力，是一种新型的生产力。企业文化不仅为企业所创造，也创造着企业。当代企业的竞争，归根到底是企业所创造文化的竞争。总之文化管理对企业的生存发展具有重要的现实意义。

西方发达国家的企业普遍经历了从经验到科学管理，再到文化管理这样三个阶段的管理进程。

第一阶段是经验管理属于能人时代，它的特征是能人治厂，凭感觉、靠经验管理。这是一种火车头式的方式，企业的整个运作都靠能人拉动，靠其个人的能力、素质、经验和风格在发挥着巨大的作用。

第二阶段是科学管理。特征是科学的规范化、制度化、模式化的管理。其主要表现为计划、组织、领导、控制各个方面都有成套科学的制度和规范，企业像一部高效运转的机器。在这种管理的方式下，部门职能、岗位职责、行为准则、运作程序都实现了规范化；信息传递、各项工作实现了程序化；人才、资金、物资、时间等资源的利用实现了科学化。这个阶段是企业发展过程中最为重要的阶段，它为企业的长远发展打造了一个坚实的基础管理平台。

第三个阶段是文化管理。这个时候的管理已经不需要太多的规章制度，靠的是企业文化，不靠人来监督、管制，而员工们却都能履行自己的职责，自觉去完成工作，积极地发挥他们的潜能。企业文化营造了一个非常和谐的工作氛围和共同奋斗的愿望，有着强大的凝聚力、感召力，使员工忠于企业和企业从事的事业。^①

1.2.2 企业文化的管理功能

企业文化不仅强化了传统管理的一些功能，而且还具有很多传统管理不能完全替代的功能。企业文化有以下七种主要管理功能：

^①陈志军 郑顺添 沈静.管理的本质是一种文化,《管理与财富》,2003年第10期

1、凝聚功能

企业文化象一根纽带,把职工个人的追求和企业的追求紧紧地联系在一起,象磁石一般,将分散的职工个人力量聚合成团结的整体力量。因此企业文化比企业外在的硬性管理办法更具有一种内在的凝聚力和感召力,使每个职工产生浓厚的归属感、荣誉感和目标服从感。

2、导向功能

企业文化包含价值观,它引导员工自觉经常地对照企业的要求进行检查,纠正偏差,发扬优点,改正缺点。同时对于少数未取得共识的员工来说,这种导向功能就带有某种强制性质。企业的目标、规章制度、传统、风气等迫使他们按照企业整体价值取向行事。

3、激励功能

积极的企业文化强调尊重每一个人,相信每一个人,以员工的共同价值观念为尺度,而不是以领导个人的意识为尺度。职工在企业中受到重视,参与愿望能够得到充分满足。因此企业文化能够最大限度地激发职工的积极性和首创精神,使他们以主人翁的态度,关心企业的发展,贡献自己的聪明才智。实际上在企业文化的激励下,职工积极工作,将自己的劳动融合到集体事业中去,共同创造,分享企业的荣誉和成果,本身又会得到自我实现及其他高层次精神需要的满足,从中受到激励。所以,一种积极的企业文化具有良好的激励功能。

4、约束功能

企业文化对职工行为具有无形的约束力。它虽然不是明文规定的硬性要求,但它以潜移默化的方式,形成一种群体道德规范和行为准则以后,某种违背企业文化的言行一经出现,就会受到群体舆论和情感压力的无形约束。企业文化把以尊重个人感情为基础的无形的外部控制和以群体目标为己任的内在自我控制有机融合在一起,实现外部约束和自我约束的统一。

5、协调功能

企业文化的形成使得企业职工有了共同的价值观念,对众多问题的认识趋于一致,增加了相互间的共同语言和信任,使大家在较好的文化氛围中相互交流和沟通。减少各种不必要的摩擦和矛盾,使企业上下左右的关系较为密切、和谐,各种活动更加协调,个人工作也比较心情舒畅。企业文化充当着企业“协调者”的角色。

6、提高素质功能

人的素质是企业素质的核心,人的素质能否提高,很大程度取决于他所处的环境和条件。优秀的企业文化体现卓越、成效和创新。具有优秀文化的集体是一所“学校”,为人们积极进取创造良好的学习、实践环境和条件,具有提高人员素质的功能。它可以培养人的崇高理想和高尚道德,锻炼人的意志,净化人的心灵,使人学到为人处世的艺术,学到进行生产经营及管理知识、经验,提高人的能力,有助于人的全面发展。

7、塑造形象功能

企业文化比较集中地概括了企业的基本宗旨、经营哲学和行为准则。优秀的企业文化通过企业与外界的每一次接触,包括业务洽谈、经济往来、新闻发布、参加各种社会活动和公关活动,甚至通过企业制造的每一件产品、企业职工在社会上的每一次言行,向社会大众展示着本企业成功的管理风格、良好的经营状态和积极的精神风貌,从而为企业塑造良好的整体形象,扩大影响。企业文化是企业一项巨大的无形资产,为企业带来高美誉度和高生产力。

在现代企业的实践中,企业文化建设似乎成了一种新的时尚,但对企业文化的本质和内容却有着不同的认识,其中也不乏表面化、单一化的问题。企业文化建设是有意识、有目标的深层次的战略措施和管理行为,它的基本内容有三个方面:第一是企业精神建设,它的直接目的是形成具有本企业特色的群体意识和价值观念并为全体职工所自觉遵守;第二是企业制度

建设，它的直接目的是形成具有本企业特色的管理制度和管理环境，并在提高管理水平过程中使全体职工感受到个人价值的充分实现；第三是树立企业形象，它的直接目的是提高企业美誉度和社会声望、品牌价值。有了对企业文化建设基本内容的正确认识，就不难领会到企业文化建设的实质：用共同的理想去激励职工，用文化的手段去改善管理，用有效的传媒去树立形象。领导者有了这样的主体思想，并有效地引导职工，认真部署，积极组织实施，企业文化建设才能全面系统地开展。^①

1.3 企业文化是企业永续经营的动力

企业的核心是企业成员的思想观念，它决定着企业成员的思维方式和行为方式。企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。综观世界成功企业，如美国通用电气公司、日本松下电器公司等，其长盛不衰的原因主要有三个，即优质的产品、精明的销售和深厚的文化底蕴，而优质的产品、精明的服务往往产生于深厚的文化底蕴。甄源泰曾经说过：“文化是企业生命周期的基因，是企业持续成长的土壤，是有序经营的动力和根本”。企业和企业家都需要有文化的自觉，要坚持不懈地、长期地培养自己优秀的企业文化，企业才会有长寿的基因和发展动力。

北京同仁堂334年金字招牌不倒，靠的就是以诚信为核心的优秀企业文化的定力。“修合无人知，存心有天知”，“品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工”等文化理念是同仁堂的“镇店之宝”。

^①张德. 企业文化建设 北京：清华大学出版社，2003

第 2 章 厦空港集团背景及发展战略和企业文化分析

本章首先介绍了厦空港集团的发展历程和经营状况，然后分析其内外环境，运用波特竞争力模型分析竞争形势，论述企业发展战略，分析厦空港集团现有企业文化。

2.1 厦空港集团背景介绍

2.1.1 厦空港集团发展历程

厦空港集团的前身是中国民航厦门管理站。1983 年 10 月 22 日厦门高崎国际机场建成通航。1988 年 10 月 22 日，经国务院批准，原中国民航厦门管理站一分为三，厦门高崎国际机场成立，并作为中国民航第一家下放地方政府管理的机场，实行企业化经营。1995 年 1 月 1 日厦门高崎国际机场更名为厦门国际航空港集团有限公司，1996 年 5 月，由厦空港集团独家发起募集的厦门机场发展股份有限公司（“厦门机场” 600897）2700 万股社会公众股在上海证交所挂牌上市。1996 年 11 月 8 日 3 号候机楼建成并投入使用总投资近 23 亿的机场二期扩建工程基本竣工。1998 年 7 月 9 日厦门市政府授权厦空港集团为国有资产经营一体化单位，行使机场管理当局职能和资产经营职能。2003 年 3 月厦空港集团承债重组福州长乐国际机场，即厦空港集团接收福州长乐机场集团相应经营性资产及所有业务和特许经营权，同时承担福州长乐机场集团相应的银行债务。厦空港集团拥有 90% 的股权，另外 10% 的股权由福州市国有资产公司持有。集团的总资产由重组前的 24 亿元翻番为 48 亿元，进一步扩大了集团的影响力。事隔不到两个月，正在建设中的龙岩冠豸山机场的全部资产，由当地政府无偿划归厦空港集团经营管理。与冠豸山机场一起划拨给厦门机场的，还有价值 5244.65 万元的冠豸山森林公园的土地及一幢山庄宾馆，这些资产的作用是补贴厦

空港集团向航空公司包机而产生的航线费用。2003年9月厦空港集团与台湾航勤（澳门）有限公司投资建成厦空港空运货站，其中厦空港集团投资1.145亿元，占总股本51%。该货站2003年即赢利500万元，2004年航空货运量大幅上升。

2.1.2 厦空港集团经营模式

厦空港集团是以经营地面运输服务（航空地面勤务、航空客货运代理、候机楼、货站）为主业，兼营商贸、酒店、广告、房地产开发等业务的企业集团。至2004年，集团拥有厦门高崎、福州长乐和龙岩冠豸山等3家机场，有全资或控股下属公司22家，其中1家上市公司，3家中外合资公司，资产总额48亿人民币。厦空港集团已形成三个中心的经营管理模式：一是集团公司本部，是集团的投资中心和机场管理当局，发挥国有资产管理和机场行政管理职能，以资产增值为目标；二是下属公司，是集团利润中心，发挥创造经济效益的职能，以追求利润最大化为目标；三是基层单位，是成本中心，以将成本控制到最小目标。^①

2.1.3 厦空港集团经营状况

厦门国际机场自通航以来，飞行总量以每年近20%的递增率高速发展，是中国十大繁忙机场之一。现有31家国内外航空公司开辟经营119条国内、国际和地区航线。机场设计旅客年吞吐能力1000万人次，已成为连接全国各地（港澳台地区）和东南亚及日本的重要航空枢纽。机场飞行区等级为4E级，可起降波音747-400等大型飞机，现有1条长3400米的跑道，停机坪面积25万平方米，候机楼总面积12.9万平方米，楼内配备国际先进的离港控制、闭路监控、综合保安、楼宇自控、航班动态显示等多项管理服务系统，设施完善、功能齐全。楼前还拥有一个面积5.5万平方米的国内唯一的航空港园林广场，15万平方的园林绿地，是厦门市的一大旅游景观。

厦空港集团下属子公司目前已摆脱对航空主业的完全依赖，走向广阔的

^① 走过厦门航空港二十年，2003年

外部市场，在市场的竞争中不断发展和壮大。

以下分别以表 1、表 2 数据说明厦空港集团的经营状况。

表 1 厦门机场历年运营数据

年份	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
起降架次 (架次)	2058	3814	4868	7297	8310	12382	17221	19652	23639	27436
旅客吞吐量 (万人次)	17.1	31.3	49.7	69.1	77.22	115.5	164.1	216.1	255.7	292.1
货邮行吞 吐量(吨)	2898	4304	6295	10550	12909	17883	23738	31550	40124	57370
年份	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
起降架次 (架次)	32592	37606	37457	40611	41767	44505	46123	52888	88000	98273
旅客吞吐量 (万人次)	348.8	359.4	354.7	349.6	338.0	355.2	373.2	425.9	680.1	871.5
货邮行吞 吐量(万 吨)	76673	91589	89690	96211	98246	99485	106671	139487	162000	249200

资料来源：《厦空港集团二十周年纪念册》、《厦空港联合报》

表 2 厦空港集团资产概况

年份	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
总资产 (万元)	148	276	410	10163	9607	11119	12487	21652	44836	86940
净资产 (万元)	51	86	100	9673	9368	10993	12210	18690	26922	37817
年份	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
总资产 (万元)	147959	265650	301756	241917	242292	225836	233616	236115	480000	503000
净资产 (万元)	46539	115181	133615	132015	139355	138809	153188	160280	220000	252900

资料来源：《厦空港集团二十周年纪念册》、《厦空港联合报》

2.1.4 厦空港集团的组织结构

厦空港集团采取传统的直线职能制结构，如图 2 所示。目前企业员工有 3000 多人，平均年龄 30 岁，管理人员比例占 12%，技术开发人员 11%，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库