

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X0015003

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 中 远 集 团 企 业 文 化 建 设

## The Construction of China Ocean Shipping Group's Culture

郭 涛

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2003 年 10 月

论文答辩时间: 2003 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2003 年 10 月

## 摘 要

中国远洋运输集团（以下简称中远）是新中国成立后，国家为打破国外敌对势力封锁，发展对外贸易而组建的远洋航运企业，也是新中国最早成立的航运企业。中远成立初期，只有 4 艘船舶、2.6 万载重吨，发展到今天，中远的运力规模已达 500 多艘船舶、1,600 万载重吨，综合实力位列世界航运三甲。中远自 1964 年成立至今已近 50 年，在创业、发展和腾飞的过程中逐步形成了有中远特色的企业文化。

中远的企业文化，既受到其国有资本、打破国内外封锁、艰苦创业背景的影响，又受到了远洋行业、跨国经营等因素的影响，其主要特点是强调对国家、社会和民族的责任感和使命感，勇于承担国家和社会的赋予的各种责任，努力实现中国成为远洋强国的梦想，同时，在长期的经营管理过程中，中远也建立了具有自己特色的企业文化，中远的企业文化象一根纽带，使遍布全球的各分支机构、8 万多名员工紧紧凝聚起来。

在中远的企业文化建设中，也存在一定的问题，如金字塔型的组织结构带来的问题：某些机构和部门存在官僚倾向，决策效率不高，组织中等级森严，在知识经济时代，对员工职业生涯规划缺乏应有的重视，不利于调动知识型员工的积极性，另外，在中远深层次的文化中，还存在传统的中庸思想，部分员工缺乏竞争意识、创新意识等。

目前，国家正在推荐国有大中型企业建立现代企业制度的工作，作为国团，中远面临的改革任务也很艰巨，面临的竞争越来越激烈，在当今知识经济的时代，中远只有适应环境的变化，对企业文化进行重塑，打破旧的观念，注重员工培训和自我发展，按照扁平化的要求改造组织结构，提倡竞争，鼓励创新，从而形成以人为本、竞争向上的企业。在中远的企业文化建设中，也存在一定的问题，如金字塔型的组织结构带来的问题：某些机构和部门存在官僚倾向，决策效率不高，组织中等级森严，在知识经济时代，对员工职业生涯规划缺乏应有的重视，不利于调动知识型员工的积极性，另外，在中远深层次的文化中，还存在传统的中庸思想，部分员工缺乏竞争意识、创新意

识等。

目前，国家正在推荐国有大中型企业建立现代企业制度的工作，作为国团，中远面临的改革任务也很艰巨，面临的竞争越来越激烈，在当今知识经济的时代，中远只有适应环境的变化，对企业文化进行重塑，打破旧的观念，注重员工培训和自我发展，按照扁平化的要求改造组织结构，提倡竞争，鼓励创新，从而形成以人为本、竞争向上的企业文化，才能实现企业的可持续发展。

**关键词：**中远；企业文化；建设。□□

## **Abstract**

As the largest shipping company in China with the longest history, China Ocean Shipping Company (COSCO Group) is among the first group of 39 key state-owned enterprises designated by the state. When COSCO established on April 27, 1961, she only owned 4 vessels with 26 thousand dwt. At present, COSCO group owns and operates a modern fleet of over 550 ships, with a total of over 25 million dwt. These ships are sailing to 1,300 ports in 160 countries and regions worldwide and the annual freight volume totals 180 million tons. From 1961 to present, nearly fifty years have passed. During the course of her development, COSCO Group has formed her own culture.

Many factors have influenced COSCO's enterprise culture. Firstly, it is state-owned. Secondly, when it was founded, the condition was very difficult. COSCO has experienced a very tough time to develop. Third, COSCO is engaged in ocean shipping. Her business spread all over the world. Her employee is multinational. Of course, many other factors also have effects on COSCO's enterprise culture. The main character of COSCO's culture is that COSCO realizes that it is owned by the state so it must be responsible for the nation. She must protect the benefit of China and its people. At the same time, COSCO has also formed her culture of safety, marketing, management and etc. The enterprise culture of COSCO let the group become a unit and links all the 80 thousand staffs of COSCO all over the world.

Of course, there are also many problems existed in COSCO's culture. The organization structure of COSCO is like pyramid. Such kind of structure may lead to bureaucracy and decrease the efficiency of the organization. COSCO has strict grade system and the attention paid to the need of her staff is not enough, For example, the company don't not pan enough attention to its staff's career development . Additionally, some people in COSCO like to be golden mean and

refuse competition and change.

Presently, China is pushing the state-owned enterprises to establish Modern Enterprise System. As a key state-owned enterprise, COSCO is facing the tough task to reform. And the competition is becoming more and more fierce in the ocean shipping market. In the present era of knowledge economy, COSCO must adapt to the change of environment and reform its culture. In her new culture, COSCO should get rid of the ideas that cannot adapt to the present era, pay more attention to the training and development of the staff, reform its organization structure, encourage competition and innovation. The new culture of COSCO should be staff-centered and competition and innovation-oriented.

**Key Words:** COSCO; Enterprise Culture; Construction.

# 目 录

前 言.....	1
第一章 企业文化的概念.....	2
第一节 什么是企业文化.....	2
第二节 企业文化的构成.....	3
第三节 影响企业文化的主要因素.....	4
第四节 企业的功能.....	6
第二章 中远企业文化建设的现状与特点.....	8
第一节 中远的背景.....	8
第二节 影响中远企业文化的主要因素.....	11
第三节 中远企业文化的现状与特点.....	13
第三章 中远企业文化建设中存在的问题.....	28
第一节 金字塔式的组织机构不适应知识经济时代的需要.....	28
第二节 官本位思想限制了员工的职业生涯发展.....	30
第三节 法治意识不强，制度落实力度不够.....	31
第四节 中庸思想仍残存于深层文化中，危机与变革意识不强.....	33
第五节 激励机制有待于进一步合理化.....	34
第六节 存在重表面、轻实际的倾向.....	36
第四章 再造中远企业文化.....	37
第一节 增强危机意识，推动文化变革.....	37
第二节 以人为本，建立科学合理的激励机制.....	39
第三节 增强员工遵守规章制度的法治意识，加强制度落实.....	44

第四节 建立扁平化的组织机构 .....	45
第五节 打破中庸思想，培育创新、竞争、求实的文化 .....	47
第六节 让企业文化在每个员工心中落地生根 .....	48
结 束 语.....	51
主要参考文献.....	52
后 记.....	54

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 前 言

企业文化被学术界、经济学界和企业界称为企业的“精神动力”，企业文化的作用在于对外塑造一个独特的、良好的企业形象，对内凝聚员工队伍、规范员工行为，以文化创造出可持续发展的动力源泉。随着知识经济的发展，企业文化在公司经营管理中的作用越来越大。美国兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司的专家对全球增长最快的 30 家公司进行跟踪后联合撰写了《关于企业增长的研究报告》，该研究报告的最后一段话是这样写的：“正如《财富》杂志评论员文章指出，世界 500 强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力。这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著不同，他们最注重四点：一是团体协作精神，二是以客户为中心，三是平等对待员工，四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。华为总裁任正非曾说过：“资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。”因此，笔者认为，只有良好的企业文化才能使企业保持长盛不衰。本文化将结合有关企业文化建设的理论，对中远企业文化建设进行初步的探讨。

## 第一章 企业文化的概念

### 第一节 什么是企业文化

企业文化理论是20世纪80年代初期美国学者在受到日本经济增长经验的启发，总结、比较日、美企业管理差异的基础上提出来的。1980年，比尔·安伯纳西在《哈佛商务评论》上发表了《在经济衰退中进行管理》一文，初步奠定了企业文化理论的基础。随后，一批有关企业文化的重要著作相继问世，至今，在西方，对这个问题的理论研究与实践探索盛行不衰。对中国来讲，企业文化问题在实践上并不是一个全新课题，中国企业很早就开始重视企业精神和道德的培育，创造了很多优秀的企业文化。

关于企业文化的概念，可谓仁者见仁，智者见智，有许多不同的认识和表达。美国学者约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特认为，企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践，是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪认为，企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式，他们通过对美国近80家公司的调查得出一个重要的结论：“一个强大的文化几乎一直是美国企业持续成功的幕后动力”。而威廉·大内则认为：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含着一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行为模式的价值观，经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式，并把传达给后代工人。”有人对企业文化的定义进行统计，共有180多种，也许对企业文化的不同理解正是企业文化的魅力所在。<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 不同学者对企业文化的概念的定义引自刘光明：《企业文化》，经济管理出版社，2002年3月，P5-6。

尽管对企业文化有不同的解释，但笔者认为，企业文化就是企业员工在长期的创业和发展过程中培育、形成并共同遵守的最高目标、基本信念及行为规范，它是企业理念文化、制度形态文化和物质文化的复合体。它是渗透在企业的一切活动之中的东西，从根本上决定了企业对待市场、对待客户、对待员工的方式，决定着企业对待经营与管理的态度，有学者进一步从成百上千的企业的文化现象中总结出客观规律：“一个优秀的企业总有一套优秀的文化指引着它成长”。

## 第二节 企业文化的构成

MIT 的施恩 1992 年的《组织文化和领导力》一书有一个著名的说明文化的三个层次的睡莲模型——水面上的花和叶是文化的外显形式，包括组织的架构和各种制度、程序；中间是睡莲的枝和梗，是各种公开倡导的价值观，包括使命、目的、行为规范等；最下面是睡莲的根，是各种视为当然的、下意识的信念、观念和知觉。笔者认为，企业文化既包括企业的物质文化，如生产经营的环境、设备和产品，企业的组织机构和各种规章制度，也包括一个企业的精神文化，如企业员工的共同价值观、历史传统、生活习惯、办事准则等，具体说，企业文化可划分为三个层次，即物质层、制度层和精神层。

### 一、精神层

主要是指企业的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德、思维方式等，也包括各种视为当然的下意识的信念、观念和知觉。它是企业文化的核心和灵魂，是形成物质层和制度层的基础和原因。它主要包括企业价值观、企业精神、企业目标、企业哲学、企业风气、企业道德、企业使命等。

## 二、制度层

制度层是企业文化的中间层次，主要是指对企业组织和企业员工的行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了企业文化物质层和精神层对员工和企业组织行为的要求。主要包括：

1、一般制度：是指企业中存在的一些带普遍意义的工作制度和管理制度，以及各种责任制度。

2、特殊制度：主要是指企业的非程序化制度，如员工评议干部制度、总结表彰会制度、企业成立周年庆典制度等。

3、企业风俗：是指企业长期相沿、约定俗成的典礼、仪式、行为习惯、节日、活动等，如歌咏比赛、体育比赛。

## 三、物质层

企业文化的表层部分，它是企业创造的物质文化，如企业名称、企业外貌、产品的特色、式样、外观和包装、企业标志等。

### 第三节 影响企业文化的主要因素

企业文化受到地域文化、行业文化、民族文化、公司发展历史、公司创始人等各种因素的影响。

#### 一、民族文化的影响

企业文化不是无源之水，每一个企业的文化无不带有其民族的烙印。如美国企业和日本企业，由于民族文化的不同，体现在企业文化上，也有很大的差别。在美国企业，强调个人至上，推崇个人英雄主义，尊重个性与创新，鼓励竞争，而日本企业，则强调和谐，维护秩序，要求个人服从集体，这样，不同的民族文化造成了企业文化的不同。

## 二、企业创始人的影响

企业创始人，是企业文化最早的提倡者和培育者，在企业初创时期，文化尚未定型，企业创始人的领导风格、经营理念、工作作风很容易被全体员工认同，成为大家共识，并为企业今后的文化建设奠定基础。以英国的塞恩斯伯里公司为例，该企业的创始人老塞恩斯伯里信奉清洁和低价的原则，时至今日，这仍是塞恩斯伯里公司的首要准则，现任董事长和他的经理同僚仍亲口品尝每一样新产品，然后才允许上柜销售。他的临终遗言是“保持店堂灯火通明”，这一传统保持至今。

## 三、所处行业的影响

企业所处的行业不同，企业文化也有不同的特点。如在 IT 行业，更强调创新，推崇个性和进取精神，而在传统的制造业，可能更强调组织纪律，更推崇团体协作等，同时相对 IT 行业来说，传统制造业的文化可能显得相对保守。

## 四、外部环境的影响

企业文化总是随着企业和社会文化的发展而不断发展、调整和更新，并非是一成不变的。即便是好的习惯，如果不再符合时代和企业的发展需要，也应当改进。一般而言，企业文化中绝大部分内容是不随企业产品、服务对象和竞争环境的变化而改变的，如精益求精的工作态度，尊重员工价值和创造性，追求高品质的产品质量和客户满意度等。但是企业文化也确实需要随着企业业务调整、竞争策略变化和外部市场环境的改变做出一些调整，才能适应企业发展的需要，保证企业长久立于不败之地。随着时代观念的变化，技术的发展，法律的不断完善，企业文化中某些部分必须也随之变化。如随着知识经济的发展，人们民主意识的增强，这时候企业的集权文化就可能不再适应时代的要求，这就要求企业从集权文化向分权文化发展。

## 五、发展历史上重要人物或事件的影响

企业发展历史上，一些对企业有重大影响的事件，有可能从根本上改变一个企业的文化。如福特汽车公司在 20 世纪初叶的美国汽车市场上占统治地位并几乎垄断了整个市场，但到了 1927 年，这个几乎是不可摧毁的汽车王国已摇摇欲坠，到 1944 年，企业创始人的孙子亨利·福特二世，接管了这家企业，两年后通过一次“宫廷政变”把他的祖父推下了宝座，引进了一套全新的管理班子，从此引发一次深刻的企业价值变革，彻底革除和抛弃了以企业创始人为代表的旧的企业文化传统，从而拯救了企业。

还有很多其他因素影响企业文化，如企业所处地域，突发事件都可能影响一个企业的文化，在这里就不做进一步评述。

## 第四节 企业文化的功能

一个人的内在修养决定了其人品的高下和发展潜力，从深层次上影响着一个人的生活态度、价值取向以及个性特征，企业文化是一个企业的内在修养，也一样从深层次上影响着企业的战略、组织、管理模式、业绩等，优秀的企业文化对企业的生存发展具有至关重要的作用。文化对组织成员的精神培养，对组织机体运行秩序的维系，对组织协作力的巩固和凝聚，对组织创新能力的提升都是不可替代的。正如约翰·P·科特和詹姆斯·赫斯克特合著的《企业文化与经营业绩》中说到的“企业文化，特别是当它的力量十分雄厚的时候，会产生极为强有力的经营结果。无论是对付自己的竞争对手，还是为顾客提供服务，它都能使企业采取快捷而协调的行为方式，也能引导掌握知识者在欢歌笑语中跨越经营的险滩”。企业文化的基本功能体现以下几个方面：

## 一、凝聚功能

企业文化象一根纽带，把员工个人的追求和企业的追求紧紧联系在一起，象磁石一般，将分散的员工个体力量聚合成团队的整体力量。

## 二、导向功能

表现在对企业员工行为的引导上。由于企业价值观是企业多数人的共识，因此这种导向功能对多数人来说是建立在自觉的基础上。他们能够自觉地把自已的一言一行经常对照企业的价值观进行检查，纠正偏差，发扬优点，改正缺点，力求使自己的行为符合企业目标的要求。

## 三、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，凡事都以员工的共同价值观为尺度，而不是单纯以领导者个人的意识为尺度，员工在企业中受到重视，参与愿望能够得到满足，因此，好的企业文化能够最大限度地调动员工的积极性和首创精神，使他们以主人翁的姿态，关心企业的发展，贡献自己的聪明才智。在企业文化的激励下，员工积极工作，将自己的劳动融化到集体事业中，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。

## 四、约束功能

企业文化对员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感情压力的无形约束，同时使员工产生自控意识，达到内在的自我约束。

其他的还有，比如说是协调功能、维系功能、教化功能、优化功能等。

## 第二章 中远企业文化建设的现状与特点

### 第一节 中远的背景

企业文化不是无源之水，任何企业文化的形成和积淀，无不打上企业所处时代和环境的烙印，一个企业的文化的形成与发展与企业的发展历程更是息息相关，企业是如何诞生的，它的创始人风格如何，有哪些重要事件影响了企业的发展，这些都在潜移默化地孕育着企业的文化。随着企业的出生、发展、成熟，企业文化也逐渐积淀与发展，以至形成具有自己特色的文化。要探讨中远企业文化的建设，首先应该对中远的背景、发展历史和现状有个了解。

#### 一、中远的现状

中远是以国际航运为主业的大型跨国企业集团，是国家认定的首批 39 家大型骨干国有企业之一。中远的前身—中国远洋运输总公司成立于 1961 年 4 月 27 日，是新中国第一家国际海运企业。1993 年 2 月 16 日，以中国远洋运输公司为核心，整合中国外轮代理总公司、中国汽车运输总公司、中国船舶燃料供应总公司等骨干企业，组建成立了中国远洋运输集团。经过几十年的滚动发展，到目前，中远已拥有和经营着 550 多艘现代化商船，这支船队由集装箱船、散货船、滚装船、杂货船、油船、多用途船、木材船、冷藏船、载驳船、客货船等组成，总载重吨 2,500 万载重吨，位列世界远洋航运企业三甲。中远数百家国内外成员企业形成了一个以北京为中心，以香港、日本、新加坡、美国、欧洲、澳洲、非洲、韩国和西亚等 9 个区域公司为辐射点的全球航运业务网络，航线遍及 160 多个国家和地区的 1,300 多个港口，为工贸界提供全球海上运输服务。除航运主业外，中远的陆上产业也有了长

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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库