

编前话：2009年4月28日，由信息时报社、广东省社会科学院企业管理与决策科学研究所、亚太经济时报社、中国企业新闻网广东站等单位联合主办的2009年（第六届）广东省企业文化建设论坛暨2008年度广东省企业文化建设研究成果发布会圆满结束。在本次企业文化评选中，广东拉芳日化有限公司获“2008年度广东省十大最具文化价值品牌”称号。评选专家依据企业文化指标体系（包括企业目标、科研、环境、素质、作风、信用、形象、管理制度、组织机构、民主、精神、哲学、道德、经营状况），对广东著名企业的企业文化建设各项资料进行综合考察，认可了拉芳集团在企业文化建设方面取得的成就。然而，拉芳集团为何要启动企业文化建设，建设过程是否一帆风顺呢？

生日聚会还要不要举办？

——拉芳企业文化建设之路

情景描述

一次生日聚会的提醒

2007年7月的一天，坐在行政办公室的副总正在看着助理起草的宣传方案，思考着接下来两个月的宣传重点。人事部小丁进来请示：“领导，这个月的生日聚会还如常举行吗？”副总抬头望着小丁，心中想起上个月生日聚会上，好多当月生日的员工似乎没有了前两次参加生日聚会的激情和欢快。副总略锁眉头，笑着说：“继续继续，××饭店最近又推出了几道好菜，让大家也去尝一尝，现在订周末餐位还来得及。”小丁有点情绪不高：“可周末好几位生日同事已经请假了。周末休息有些同事想在家和家人一起，有的惦念着户外活动，想去海边游泳。”副总的助理小陈停下手中的活，也插道：“是啊，去年秋天我们几个和生产部的员工出去爬山，现在他们还常拿着照片欣赏。”小陈正在翻阅上个月的底稿，准备为领导起草这个月生日聚会的致辞。副总听了，笑着问：“看样子，生日聚会的形式要重新考虑了？”稍作停顿，又继续道：“近期公司推出系列新产品，总裁正想借生日聚会给大家鼓劲呢。小陈，新产品销量远超预期的情况你在致辞上要点出来哦。”小陈慢悠悠地应道：“哦，好的。”副总转向人事助理：“小丁，你去问一下总裁周末有没有时间参加生日聚会，明天订一下会场。”小丁看着副总，楞了一下才应诺，心想：“为什么不今天下午就订会场呢？”

企业简介

拉芳集团是国内知名的日化企业，座落在素有“海滨邹鲁”美誉的海滨城市汕头。集团旗下拥有“拉芳”、“雨洁”、“缤纯”、“圣峰”等著名品牌，产品涵盖洗发护发、清洁洗涤、护肤、口腔护理等多个领域。目前，集团已全面建成了集科研、生产、办公为一体的两大生产基地——拉芳工业园和金洁工业园。拉芳工业园位于汕头市潮南区，占地180多亩，建筑面积16万平方米，园区绿化率达到50%以上，是绿色的园林式工业园。新建的占地60多亩的新厂区刚投入生产，生产车间全部以GMP标准建设。金洁工业园位于汕头经济特区万吉工业区，占地100亩，建筑面积7万多平方米，是现代化、规模化、绿色环保的生产基地。

近年来，拉芳集团的业务发展迅速。自 2003 年起，拉芳集团推行多品牌发展战略，很快成为国内日化行业少数几个成功实现多品牌经营的企业之一。2005 年，继“拉芳”沐浴品牌、“雨洁”洗发品牌、“缤纯”护肤品牌之后，集团又陆续推出“圣峰”口腔护理等品牌，取得了较为理想的市场效果，多项销售业绩实现了跨越式突破。作为一个具有相当规模的行业领先者，拉芳集团在业界拥有一定的影响力，是日化行业国际品牌在中国大陆竞争的主要对手之一。

企业文化建设

集团的品质追求

在业务发展、品牌打造的同时，集团十分重视企业文化的建设。集团总裁出身农民家庭，从小就立志要当企业家，80 年代从经营蚊帐、塑料花等日用品、工艺品做起，后来与合作伙伴尝试办起磁带厂，生产录音带盒、录像带盒及磁带供音像出版社灌录所用。90 年代中期通过代理化工原料结缘日化行业，经与当时国际上生产皂基最好的马来西亚有利凯玛公司打交道二三年后，萌发了自己办厂的念头。1999 年，总裁迈出了高起点步伐，购买了先进的设备，开始了拉芳的创业之路。创业不久，总裁就将“诚信、品质、分享”作为企业文化的核心理念，并在集团的发展中不断进行诠释和升华。集团的宣传语是“爱生活，爱拉芳”，琅琅上口，以亲切温馨赢得了消费者的欢迎，而企业标识则是一个“OK”手势。总裁解释说：“品质是企业在社会立足的根本。从我踏入社会起，我对品质就非常重视，通过言传身教，我们企业的每个员工都接受了我的观点。我们的产品要做成这个行业最好的，包括我们用的原材料在行业中是质量最好的，我们非常严谨地对待每个细节。所以我们的产品能成为国家免检产品。毫不夸张地说，拉芳的质量是我们立足于行业、拓展市场的通行证。我们的这个手势是 OK，意思是说我们的质量 OK。”

分享文化和行政作为

在企业的发展过程中，集团十分注重“分享文化”的塑造。连年的发展，企业不断将取得的成果与员工共同分享。员工待遇逐年提高，包括工资的增长、福利的改善、年假的推行和工作环境的改善等。近几年，员工工资整体每年升幅超过 20%。集团在事业发展的同时，热心社会公益事业，积极捐资支持地方道路建设、水改工程建设以及教育、环保、健康、赈灾等公益事业。

与总裁一起奋斗的高管不遗余力推动公司业务的发展和管理的提升。来自银行系统的现任副总就将银行系统的行政规范运作应用到企业中来，推动拉芳的企业文化建设。公司自 2004 年起开展“主题月”活动，一二月份为“服务月”、三四月份为“规范管理月”、五六月份为“安全生产月”、七八月份为“质量月”、九十月份为“亲情月”、十一二月份为“学习月”。每个“主题月”有相应的活动内容。以学习月为例，主要内容包括业务培训、管理培训、知识讲座、每人推荐一本好书、每人读一本好书、读书征文活动等。公司为生产一线员工提供计算机基础知识培训，为管理级员工提供组织管理培训，为感兴趣的员工举办摄影讲座、美容讲座、健康知识讲座等。在工休时间和节假日前后，公司还开展了拔河、篮球、羽毛球、乒乓球、象棋、卡拉 OK、歌咏等文体比赛，同时分月份为生日员工开展集体庆祝活动，丰富员工的业余文化生活，满足员工的精神需求。

为塑造集团的良好形象，营造积极向上的文化氛围，拉芳行政团队做了大量工作。在人力资源的开发

和管理上，他们通过多种途径关心和帮助员工的职业发展，积极改善员工的工作环境、学习环境和生活环境。近年来，伴随着拉芳集团的快速发展，行政团队对员工的衣食住行，包括衣着形象、饭堂伙食、宿舍配套、交通条件、文体环境、精神生活和学习诉求等进行全方位、深层次的改善和提升，从细微做起，以制度为保障，不断推进人性化、规范化管理，致力于协调员工和职业的互动关系，推动企业和员工创造和共享美好生活。

在员工的衣着形象上，公司在尊重个性的同时，引导员工遵循和践行企业的价值主张，发扬企业“诚信、品质、分享”的文化，塑造队伍形象。一方面为员工配发大方、舒适的公司制服，一方面注重普及员工的服装礼仪、商务礼仪，提升员工个人和企业的形象。在周末，公司也允许员工自备套装上班，以休闲装着表达自我个性。

在饭堂伙食上，后勤管理部门一方面不断提升伙食标准，另一方面加强卫生检查和监督，实行饭菜留样抽检制度，保障员工的用餐质量和身体健康。同时，在条件允许下，公司食堂最大限度满足员工不同口味的要求。集团总裁等领导在工作之余，多次来到公司员工食堂看望生产一线员工。在食堂，总裁与员工亲切交谈，嘘寒问暖，详细了解员工在食堂的情况，听取一线员工对宿舍管理、食堂管理的意见和建议。在拉芳，到处充满公司领导家长般的关爱、同事间手足般的亲情。

在宿舍环境方面，行政团队步步推进，为员工宿舍配套热水器、风扇、电视，为管理级员工配备空调套房和宽带上网，改善员工住宿条件，提升员工的生活水平。

在交通条件方面，为方便员工照顾家庭，参加业余学习，公司在原来每周两趟班车的基础上，增购大巴车，增加班次，接送员工上下班。

以上措施的到位，很好地解决了关系到员工日常衣、食、住、行等切身利益的问题，免除了员工日常的后顾之忧，稳定了员工的心。

在队伍素质提升方面，公司推动集团人才培养计划和提升计划。对生产一线员工，集团为其启动职业技能培训，鼓励熟练工带新员工，开展岗位技能比赛，奖励技能娴熟员工，推动员工之间的“传、帮、带”，加强技术交流。集团还为员工举行计算机操作培训，为班组长提供现场管理培训等，满足一线员工的学习需求和求知愿望。对行政员工，集团设立助学基金支持员工参加在职学历教育，同时启动企业内部培训，鼓励员工参加企业内外针对性强和实效性好的管理培训，以便其更新知识，开拓视野。配合行政员工学习的需要，集团在交通条件、学习时间、学费上还给予多方面的支持。对关键岗位员工，企业还聘请知名学府教授开课，支持并派送员工参加 MBA 课程学习班，以福利形式提供优越学习机会，提升员工的管理水平和综合素质，为集团的长远发展培养和储备更多的人才资源。公司的每一个管理细节，包括分布在员工宿舍、食堂等公共场所的文明标识和温馨提示，透露出拉芳尊重员工、关心员工、尊重员工尊严和价值的企业文化。

最高仪式和强势文化

在拉芳的文化塑造上，一个独特的做法是公司的升旗仪式。自 2004 年以来，为增强企业凝聚力、向心力，培养员工团结协作、开拓进取、爱岗敬业、乐于奉献的团队精神，构建企业文化，打造优秀团队，公司实行了每月一次的升旗仪式。公司将升旗仪式作为构建企业文化的重要内容，通过升旗仪式开展员工职业道德教育，营造庄严、积极向上的氛围，增强员工的荣誉感和自豪感。仪式上除了升旗外，参加仪式的

员工一起唱响拉芳集团企业歌《美好生活由我创》，并聆听公司董事长在仪式上的致辞。

拉芳集团倡导“选择了某一企业，实际上也就等于选择了一种生活方式”。因此，集团有意以强有力的文化通过微妙的方式影响员工的行为，使员工成为努力勤奋、力求上进的工作人员。从管理月、安全月、质量月到服务月、亲情月、学习月，拉芳无一不将“诚信、品质、分享”的核心理念融入员工的日常生活中，让员工通过切身经历体验到企业文化。

行业背景

广东日化行业现状

广东的日化产业在全国占有很大比重，生产企业总数和化妆品交易额分别占全国的约 70%，全国三分之一的日化品牌在广东贴牌加工。目前全省化妆品在册生产企业约 1800 家，从业人员 20 多万。在地区分布上，汕头和广州是目前中国最大的化妆品生产基地，其中汕头的日化产品生产总量约占广东的 70%。

实际上，广东日化企业大多是在 2000 年之后才真正起步的，目前已拥有很多中国名牌和中国驰名商标，像立白、澳雪、拉芳、飘影、采诗、柏丽丝、索芙特、霸王、蒂花之秀、好迪等，都在全国有较高知名度，销售额也相当可观，不少企业年销售额超过 10 亿元。除了这些名牌产品，终端品牌如丹姿、诗朗、绿柔、舒雪、艾儿、心洁等在激烈竞争的市场上也占有一席之地。

竞争态势

广东日化业的发展，一定程度上得益于 2001 年前后声势浩大的新造牌运动。很多日化企业乐此不疲地拷贝宝洁和丝宝等国际品牌企业的成功经营模式，通过广告拉动和渠道驱动在广东市场取得战略优势。2002 年，广东的日化企业开始北伐，进攻广东以外地区。一时间日化企业如雨后春笋般涌现，很多其他行业的企业不管自身是否具备资源和实力，纷纷进入日化业，仿佛只要一入市场便种下了摇钱树。

随着日化企业的增多，市场竞争日益激烈，价格战逐步盛行，很多企业元气大伤。不少家族化管理严重的企业，企业主遵循事必躬亲的管理模式，缺乏智慧参与运营策划和外来人才的支持，一系列的问题导致企业停滞不前，甚至举步维艰。在广东日化业大企业相互厮杀，小企业停步不前的情况下，长三角的日化企业却发展迅速。长三角日化军团依靠品牌建设、完善服务和渠道开拓寻求自身的不断发展壮大，开始与广东日化行业叫板对抗。

尽管广东日化企业面临着自身价格竞争、外资企业阻击和长三角日化行业崛起的三重威胁，但作为新兴经济体的中国拥有潜在的巨大市场，还是吸引了广东日化企业孜孜不倦的追求。目前广东日化企业具有以下优势：一、大部分品牌企业拥有自己的厂房和生产基地，而长三角 70% 的品牌没有自己的生产基地；而相比于广州一部分企业贴牌生产，有企业而无品牌，汕头的日化企业更多的是同时拥有自主品牌和生产基地；二、广东的轻工业发达，包装材料及原料成本比长三角低；三、广东物流发达，发往全国的货运成本较低；四、广东人才较集中，可以为日化企业提供智慧支持。广东日化企业的这些优势是长三角同行短期内无法超越的。

内功的修炼

员工管理面临的挑战

在激烈的市场竞争中，拉芳集团的发展态势令人鼓舞。近几年，每天下午拉芳工业园物流中心都排满省内外前来拉货的货车。拉芳一直实行以销定产、款到发货的经营策略。客户为满足销售，经常需要提前汇款订货。与此同时，拉芳企业实施产品多元化战略，从以洗发、沐浴产品为主，扩展到护肤、口腔护理、家居洗涤等多个领域。原有的产品保持着年销售额持续增长的态势，新开发的系列产品也以年销售 40%—50% 的速度在快速增长着。在销售渠道拓展上，除了在主流媒体品牌节目黄金时段投放广告外，集团也开始了终端销售渠道和终端队伍建设，在全国各大目标市场排兵布阵、培育新的业务增长点，在巩固流通优势的同时，打造终端优势。

尽管如此，业务的发展还是给集团带来了各种管理压力。一方面，技术创新、产品创新、业务拓展、管理提升要求公司需不断吸纳大批优秀的技术人才、营销人才和管理人才。另一方面，外部激烈的竞争要求公司必须坚持走品牌发展道路，走规范化、国际化的道路。尽管一直以来公司高度重视企业的规范管理，在管理上作了大量富有成效的工作，但在过程中仍发现不少问题和薄弱环节。这些问题如果没有引起高度重视，及时采取有效措施加以解决，就会成为企业发展的瓶颈，制约企业的进一步发展。如何吸纳更多优秀的各类人才加盟企业，如何让规范化、系统化的管理标准在每一位员工身上体现，如何以企业文化引导员工步调一致以实现集团的长远目标，传统的一些做法是否在新形势下应该有所调整、有所扬弃？这些都成了集团高层面临的崭新问题。

企业文化塑造的期待

实际上，在生日聚会是否如期举行的问题上，副总还是想多留给自己一天的时间考虑。不变的活动方式能否有效传递生日聚会所要传递的内容？是否有更好的形式替代呢？这些问题在他脑海不断地浮现。

棘手的事情还真不少，市场的变化、竞争的加剧，迫使企业精打细算、增收节支、控制成本。而队伍的建设、塑造和维系企业文化又需要资源的支持，怎样才能寻求两者之间的平衡？另外，员工的生活、工作和学习、培训常常出现冲突，尤其是在生产旺季，基层员工加班加点赶任务，业余时间再被要求参加培训，经常显露出精神不集中的迹象，有的员工干脆打起请假牌。再者，企业文化建设也存在一系列需要形式创新的问题。以生日聚会为例，它构建了一座公司和员工感情联系的桥梁，但如果形式缺乏创新，长此以往，员工参与的热情就会逐渐下降。企业的发展离不开人才的支持，良好的企业文化环境有利于吸引高层次人才加盟。拉芳管理层一方面对未来充满信心，另一方面也深深知道，目前公司的管理离国际先进企业尚有很大的差距，不断提升管理水平和企业核心竞争力，他们还任重道远。

企业文化的深度雕塑需要更灵性地推行。一直十分重视企业文化建设的行政副总期待着新的变化，期待着兼任的行政办公室主任有个好的人选，来协助他实现集团的管理水平进一步升级。

思考题：

- 1、什么是企业文化？
- 2、企业文化有什么作用？
- 3、企业文化是如何形成，又是如何维系的？

- 4、员工抵触企业的核心价值观，还能在企业中待下去吗？
- 5、如果你是该公司的行政办公室主任，你如何着手企业文化的建设？

(李跃 陈名芹)



拉芳网站



拉芳员工行为规范

春意盎然 其乐融融 记三八巾帼州游

文/陈惠敏 摄/李国栋



阳春三月，春意盎然，风和日丽，正是春游的好时节。在三八国际妇女节来临之际，公司工会组织全体女职工开展了春游活动。大家怀着喜悦的心情，来到了风景如画的郊外。一路上，大家欢声笑语，享受着大自然的馈赠。在明媚的阳光下，大家尽情地嬉戏、拍照，留下了美好的回忆。春游不仅放松了身心，也增进了同事间的感情。大家纷纷表示，将以更加饱满的热情投入到工作中，为公司的发展贡献更大的力量。

创意生日，别样精彩

生日是每个人生命中最重要的日子之一。为了让员工们度过一个难忘的生日，公司工会精心策划了一场创意生日活动。活动现场布置温馨，充满了欢声笑语。同事们纷纷送上祝福，气氛热烈。除了传统的生日蛋糕外，还有各种有趣的互动游戏和抽奖环节。大家在游戏中增进了了解，拉近了彼此的距离。这场创意生日活动不仅让员工们感受到了公司的关怀，也展现了团队的凝聚力和向心力。

拉芳员工生日活动

热心教育 情系桑梓

一方热土，凝聚千手；千手同心，共筑美好未来。



公司自成立以来，始终秉承“热心教育，情系桑梓”的CSR理念。我们深知教育是民族振兴的基石，也是企业发展的动力。因此，我们积极投身于各项教育公益事业，为改善当地教育条件、提高教育质量贡献了一份力量。通过设立奖学金、捐赠教学设备、开展支教活动等方式，我们帮助了许多贫困学子圆了大学梦，也为当地教育事业的发展注入了新的活力。未来，我们将继续秉承这一初心，为社会公益事业做出更大的贡献。

春天的故事

春天是希望的季节，也是奋斗的季节。在这个充满生机的季节里，我们迎来了新的挑战。全体员工齐心协力，迎难而上，取得了优异的成绩。在这个过程中，我们感受到了团队合作的力量，也体会到了坚持不懈的意义。每一个小小的进步，都是我们辛勤耕耘的结晶。我们将继续秉承“创新、务实、拼搏”的精神，为公司的发展注入源源不断的动力。相信在不久的将来，我们将迎来更加辉煌的明天。

拉芳宣传栏

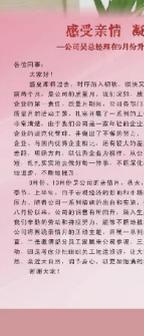
关爱。

盛夏里的关爱

感受亲情 凝聚力量

——向公司总代理的月份费做仪式上的致辞

尊敬的各位领导、同事们：大家好！在这炎炎夏日里，我们迎来了公司总代理的月份费做仪式。首先，我要向一直以来关心和支持我们的领导们致以衷心的感谢。你们的辛勤工作和无私奉献，为公司的发展做出了巨大的贡献。同时，我也要感谢每一位同事的辛勤付出。正是你们的共同努力，才有了今天的成就。未来，我们将继续秉承“关爱、团结、奋进”的精神，携手共进，共创美好未来。



公司自成立以来，始终秉承“热心教育，情系桑梓”的CSR理念。我们深知教育是民族振兴的基石，也是企业发展的动力。因此，我们积极投身于各项教育公益事业，为改善当地教育条件、提高教育质量贡献了一份力量。通过设立奖学金、捐赠教学设备、开展支教活动等方式，我们帮助了许多贫困学子圆了大学梦，也为当地教育事业的发展注入了新的活力。未来，我们将继续秉承这一初心，为社会公益事业做出更大的贡献。

拉芳总经理升旗仪式上的讲话一



拉芳总经理升旗仪式上的讲话二

汕头大学商学院教师自编案例