

王基铭 主编

企业发展的精神动力

中国企业发展研究丛书



中国企业发展研究丛书

企业发展的精神动力

——企业文化与企业发展研究

王基铭 主编

科学技术文献出版社

本书是中国企业发展研究丛书的第三册。中国企业发展研究丛书是由该丛书编辑委员会编辑的。本书的执行编委是：俞松年、薛耀先、邵维刚。

企业发展的精神动力

——企业文化与企业发展研究

王基铭 主编

科学技术文献出版社出版

上海市中华印刷厂印刷

新华书店上海发行所发行 各地新华书店经售

开本 787×1092 1/32 印张 3.75 字数 87千字

1990年8月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：1—2,000本

ISBN 7-5023-0896-2/F·104 定价：1.60元

序

如何从体制上完善搞活企业的宏观环境,从制度上、立法上明确企业的权限与责任,从内部管理上挖掘企业的巨大潜力,从而最大限度地发挥企业活力?

如何在新旧经济体制并存、转换的关键时期,顺利地实现“转轨变型”;并充分运用国家给予企业的权力,提高企业的经济效益和获得长远的发展?

在改革、开放的形势下,如何通过承包、租赁、股份制等各种经营方式的完善,进一步深化企业改革?如何进一步有效地利用外资,开拓国际市场,从而加速企业外向型的步伐?

作为一个新的阶层而受到整个社会广泛关注的中国企业家,如何成为一个既有丰富的实践经验,又有科学理论武装的有理想、有抱负、有作为的企业领导人?

一个企业要在与众多的同行竞争中求得生存、求得发展,作为企业领导者、决策者的厂长、经理,如何培养和提高应变能力、群体意识、民主作风、超前观念和战略思想?

在商品经济形势下的企业竞争,归根结蒂是人的素质的竞争。在企业管理中如何培养和树立“以人为本”的思想,不断开发蕴藏在广大职工群众中的精神力量和智力资源,最大限度地发挥企业全体成员的潜能?

.....

中国千千万万个企业发展中提出的理论和实际问题,中国千千万万个企业家都有自己的回答。中国企业发展研究丛

书披露了厂长、经理们所作出的答案。

中国企业发展研究丛书，是以研究企业改革、企业发展运行规律为主要任务的丛书。她从宏观与微观的结合上，就深化企业改革的重大问题进行研究和探索，并在理论与实践的结合上对有关问题的研究成果作出反映。

这套大型系列丛书，收集了企业界、学术界、经济界对中国企业发展研究的精萃文摘，搜集了在中国企业发展过程中一些理论难点、热点的研究成果。丛书贯彻“百花齐放，百家争鸣”、“自行探索，不作结论”的编辑方针，一篇一题，既有事实，又有理论上的阐述。全书汇集有关企业发展中各种理论观点，在理论体系上促进我国微观经济学派的形成和发展。

中国企业发展研究丛书，将分辑集册陆续编辑出版，《企业发展的精神动力——企业文化与企业发展研究》是这套丛书的第三册。

目 录

序

- 企业文化——企业发展的精神动力
.....高明祥 1
- 关于企业文化建设的几个问题
.....上海石油化工总厂 16
- 企业文化建设要最大限度地增强职工的参与意识
.....陈志奎 27
- 对企业文化的认识和实践
.....周伯华 35
- “绿叶精神”的诞生、培育与发扬
.....上海第二衬衫厂 43
- 企业文化与“铁锚精神”
.....丁坤荣 51
- 企业物质基础、物化成果、意识形态的总和
——吉化文化初探.....李奇生 56
- 创造优质的企业文化氛围
.....朱烁渊 64
- 论企业文化凝聚功能的发挥
.....上海四方锅炉厂 72
- * * * * *
- 论企业文化及其在中国的实践
.....苏 勇 81

企业文化——企业发展的精神动力

第二汽车制造厂党委副书记 高明祥

如何调动职工的积极性、创造性，这是企业管理的重大课题。八十年代以来，世界上出现了以“企业文化”为标志的管理新潮，开辟了企业管理的新阶段。

我们在企业管理的实践中，通过不断探索，逐步认识到，从统一企业职工思想、意志、行为的企业目标、企业哲学、企业精神、企业民主、企业道德等及其价值观的总和（即企业文化）的新领域，发掘企业新的动力源，是我国新时期改善和加强企业管理，推进企业更大发展的重要途径。

面临的抉择：建设企业文化，适应商品经济要求

1978年以来，随着改革的深入发展，我国社会经济开始由产品经济形态逐步向有计划的商品经济形态转化。企业为了适应新的环境，推进自身的长足发展，在管理思想上也正在发生着由适应过去产品经济到逐步适应商品经济的转变。这个转变过程，就是我国企业管理思想的深刻革命。目前，它正在孕育、探索和发展。因此，企业在管理思想的各个方面都面临着许多新的抉择。

一是企业内在动力的抉择。企业要运行和发展，就要有动力。在产品经济体系中，国家计划是企业的外在动力，行政指令和政治因素是企业的内在动力。在商品经济环境中，市场竞争是企业的重要外在动力，那么，企业的内在动力是什么

呢？有一种认为，企业是经济组织，追求最高利润是企业的内在动力。但是，实践证明，如以最高利润为企业的追求，就会使企业不顾社会责任，变得目光短浅，导致非正常行为。企业要超越自由市场上的叫卖水平，就得有比金钱更高的追求。一般讲，企业应以自己优质的产品和卓越的服务，来引导、改变和优化人们的社会生活形态，以此作为追求的目标。企业的利润只是在不断实现这个目标，对社会作出贡献的补偿和报酬。企业这种崇高追求，是企业价值观的体现，它渗透到企业的行为之中，就会产生一种强大的内在驱动力，推动企业发展。

二是现代管理方法的抉择。随着社会经济形态的转变，我国企业正在由单纯生产型逐步向经营开发型发展。那么，在商品经济条件下，如何管理好经营开发型企业呢？考察世界商品经济发达国家的企业管理发展史，以泰罗制为标志的科学管理，首创了“劳动定额”、“岗位职能制”等新的管理制度和方法，曾在当时生产力发展水平条件下，找到了比较科学的管理方法，使企业管理发生了质的飞跃。但是，泰罗制见物不见人，忽视人的主观能动性对生产效率的巨大影响，在实践的发展中愈显弊端。到了本世纪初，社会学、心理学等新的科学理论和方法被引入企业管理，填补了泰罗制的缺陷，开创了现代管理的新阶段。特别是，从八十年代初开始，企业文化作为管理的新观念，正在引导企业管理发生又一次飞跃。从建设企业文化中挖掘管理方法的优势，已被许多国家企业（特别是日本企业）的实践所证明，誉其为成功的秘诀。那么，这种理论和实践对我国企业是否适用呢？我国商品经济正在发展和形成，企业相对独立的商品生产者、经营者的地位已基本确立，企业如何建成自我发展、自我制约的管理机制，特别是当前企业经济效益低，如何从提高企业素质这个本质上解决问题，这是我

国企业当前面临的重大课题。由于经济形态发生了变化，沿用传统管理办法是行不通的，只能按照商品经济发展规律和新时期职工行为规律，借鉴发达国家成功企业的管理经验，发挥社会主义制度的优势和特点，在开发物质力量的同时开发精神力量，形成我国企业现代管理的新方法。

三是改进企业思想政治工作的抉择。企业思想政治工作的根本目的，是通过研究人们的思想、行为规律，来调动职工在企业生产经营活动中的积极性、创造性。过去很长一个时期，企业是用政治挂帅的办法动员职工努力工作，以维持产品经济、“大锅饭”分配方式为基础的生产体制。十年动乱之后，在批判“阶级斗争为纲”和“大锅饭”的体制时，又出现了崇拜物质刺激、搞奖金挂帅的倾向，希图以“奖得眼红、罚得发抖”的办法促使职工努力工作，使企业在商品经济条件下增强竞争能力。实践证明，这两种办法在一定的历史条件下虽然起过一定作用，但都未能达到预期效果，而且带来的恶果反而损害了企业思想政治工作。其要害在于脱离了职工的思想实际，背离了职工在企业的思想、行为规律。从现代心理学分析，职工在企业既有求生的愿望（即物质要求），又有成就事业的愿望（即发挥才干的要求），还有求得理解、得到激励的愿望（即团结和谐环境的要求）。要调动职工的积极性、创造性，任何只强调一方面而忽略其他，都是不能奏效的。只有把职工的愿望同企业目标有机地结合起来，使职工对企业产生“认同感”、“归属感”，感到企业是实现个人愿望（特别是实现自身价值）的希望，就能调动起职工极大的精神力量。这是我国新时期企业思想政治工作要研究的重大课题。国外聪明的企业家在人人都为金钱而两眼通红之中，把企业办成既是职工求生的场所，更是职工实现生命价值的所在，使职工专心一致地工作。这种通过建设企业文化来凝聚职工向心力和奋发精神的

办法,对我们是有益的启示。

四是企业发展优势的抉择。企业的发展,既靠物质因素,包括资金、产品、技术装备等,又靠文化因素,包括人的智力、精神和管理思想等,两者缺一不可,互为作用。但是,近几年来我国出现的投资膨胀、消费超前等严重非正常现象,反映了一种在企业发展上重物质因素、轻精神因素的倾向。而实践已证明,这种不顾实际争投资,盲目追求物质条件上水平,盲目扩大外延再生产的行为,并没有相应促进经济发展和企业经济效益的提高,相反,却把我国经济推向危险境地。我们许多到过发达国家的同志几乎都有一个共同的感觉,那里不少企业技术装备物质条件并不比我们先进,有些甚至还不如我们某些企业,但生产效率和经济效益却比我们高得多。其根本原因,就在于他们的职工素质和管理思想比我们强。因此,决定现代企业发展的不仅仅是物质条件,而更重要的是思想和文化条件。在激烈的市场竞争中,谁掌握了企业文化优势,谁就占据了企业发展的优势。

总之,商品经济的逐步形成与发展,已越来越迫切地要求我国企业家作出这样的抉择:按照商品经济的发展规律和社会主义“双文明”建设的客观要求,从本企业的实际出发,建设各具特色的企业文化,把我国企业管理推向一个新的时代。

实践的探索:二汽建设企业文化的尝试

二汽是1979年开始在鄂西北山区建设起来的。在自然条件较差,区域文化落后的环境中,二汽的建设者们经过近二十年的艰苦奋斗,建成了一个规模宏大的汽车生产基地,在世界汽车工业激烈竞争和飞速发展的强大压力下,同一汽等兄弟企业共同担负着祖国汽车工业现代化的重任。这样的条件和地位,决定了二汽的历届领导者都十分注意寻求自己的发展

优势。通过对本企业实践的不断总结,对国内、外先进企业成功经验的研究和借鉴,较早地认识到建设企业文化是造就企业优势的新领域,并在实践中进行探索。

1. 建立企业哲学:“不断改变现状,视今天为落后”。

企业要发展,取决于企业行为的正确,而指导企业行为则有一个根本的指导思想。这个指导思想不是企业领导人随意决定的,而是企业在各自的生产经营实践中长期形成的世界观和方法论,即企业哲学。

为了提高管理企业的自觉性,从1984年二汽就开始研究、建立经营开发型体制下的企业哲学。我们从研究企业的行为方式入手,分析在产品经济条件下,企业的行为方式是围绕国家计划公转,围绕生产自转,这种被动执行型的企业地位决定了企业的哲学观是“维持现状为己任”;在商品经济条件下,特别是二汽在同国家实行经营承包和计划单列后,企业既围绕国家计划又围绕市场公转,围绕经营目标自转,这种主动开发型的企业地位和二汽要保持国内市场优势,尽快使更多产品打入国际市场的经营目标,决定了二汽的企业哲学应该是“不断改变现状,视今天为落后”。二汽所追逐的是未来,现状只是前进的基础和条件。这种思想确立之后,我们就自觉地运用它来指导企业的实践。

在企业发展战略上,尽管我们的产品目前在国内市场占有相当优势,供不应求,但是,我们遵循自己的企业哲学,在全厂经过近几年反复酝酿,已明确了二汽在本世纪内我们称之为“三级跳”的汽车生产经营发展战略,即第一级年产10万辆,这在1985年已经完成;第二级年产15万辆,1990年完成,同时为轿车生产积蓄力量;第三级是在本世纪末除具有年产15万辆卡车能力外,再建成年产30万辆轿车能力,年产汽车45万辆,打入国际市场,建成具有国际竞争实力的企业。全

厂职工正在为实现这一目标而奋发努力。

在企业生产经营活动中，以企业哲学为指导，永不满足现状和已取得的成绩，不断提高产品产量、质量和经济效益。从1978年至1985年，我厂汽车产量每年递增30%，在达到设计能力后，1987年比上年又增加19.4%，达到11万辆生产能力，1988年实现12万辆。在产量大幅度增加的同时，产品质量也逐年提高。1987年主要产品整车、发动机双创一等品，1988年又在全厂开展质量“除四害”活动，一等品在稳定中提高。与此相应，经济效益从1978年以来持续增长，1987年全年实现利润6.84亿元，比上年增长46.75%，1988年又有较大增长。在企业哲学的指导下，二汽人永远向着新的高峰，奋力攀登。

2. 锤炼企业精神：“四种精神，四个一流”。

二汽地处山区，在这样的环境条件下，靠什么力量来凝聚十多万职工、家属的思想，统一大家的行动，使广大职工、家属安心山区，为国家汽车工业的发展尽心尽力？这是二汽面临的重大现实问题，也是希望通过建设企业文化寻求解决的问题。在长期实践中，我们始终抓住思想教育这个中心环节，象重视企业发展一样，重视企业精神的培育，在企业的历史发展过程和生产经营实践中逐步锤炼出“四种精神、四个一流”的二汽精神，即“艰苦创业的拼搏精神，坚持改革的创新精神，永攀高峰的竞争精神，顾全大局的主人翁精神；造就第一流人才，生产第一流汽车，提供第一流服务，创造第一流效益。”这种企业的整体精神，是凝聚人心，激励斗志，推进企业发展的强大无形力量。二汽之所以有今天，在很大程度上是这种力量作用的结果。

早在建厂初期，我们顶着极“左”路线的干扰破坏，紧紧围绕“加快二汽建设，培育过硬职工队伍”的目标，在职工中大力

宣传、灌输“为打汽车翻身仗出力、为国家为人民争光”的理想，在初期建设的实践中，开始培植了“二汽精神”的萌芽，并显示出强大的精神力量。当时，来自全国各大城市的二汽创业者们，不仅抵制住了政治形势的压力，而且克服了住芦棚、吃咸菜、人拉肩扛搞建设等难以想象的困难，胜利完成了第一阶段建设任务。

近几年来，为适应商品经济环境，我们更是把用二汽精神武装广大职工，并在新的实践中进一步锤炼、升华二汽精神，作为企业的大事来抓。首先，我们在全厂叫响了“爱国要爱厂，爱厂要爱岗”的口号，引导职工把“实现四化，振兴中华”的民族精神具体化为“爱厂、爱岗”的企业精神，教育和激励职工安心二汽，立足本职，为振兴祖国的汽车工业奋力拼搏。1986年，国家控制基建规模，紧缩银根，用户大量拖欠款额，使我厂资金周转无以为继，加上进口车大量涌入和原材料涨价，产品严重滞销。面对这样严峻的局面，二汽广大职工以二汽精神为支柱，同舟共济，奋战难关，年产值产量仍然创造了历史最好成绩。1987年又把企业推上了新的高峰。其次，我们教育职工深刻认识：改革创造了二汽，二汽靠改革才能发展。引导职工发扬企业精神，大力推进企业深化改革。1987年以来，我们对二汽集团实行了公司化改造，在管理体制上初步确立了三级责任中心（决策、经营、生产）的商品经济管理模式，使企业经营机制发生了根本性变化。同时，强化生产现场综合管理，引进日本企业基础管理的科学方法，推进“一个流”（即从毛坯投入到成品产出的整个过程，零件始终处在不停滞，不堆积，按节拍，逐个流动）的生产管理方式，由此对劳动组织、机关工作进行全面改革，在提高作业充实度的基础上，实行优化组合，从内涵极大地挖掘了企业潜力，为“攀高峰、创一流”的二汽精神增添了新内容、新特色。再次，为增强企业的吸引

力、凝聚力，改变落后的文化环境，我厂在生产发展的基础上，逐步建设起了 167.3 万多平方米的职工生活福利设施和 2.7 万多平方米的职工文化生活设施，在荒僻的山区努力为职工创造一个比较优越的生活环境。同时，努力美化企业文化生活，使职工在企业不仅能够施展自己的才华、抱负，而且也能够满足个人的情趣、爱好，从而对企业产生一种“优越感”、“自豪感”。通过努力做好这些工作，为培植二汽精神增添沃土。

在建设发展的实践中逐步形成的二汽精神，给企业的发展注入了无穷的力量。二汽正是依靠这种精神，把全厂七万多职工紧紧团结在一起，始终保持奋发向上的精神状态。在企业困难时，不气馁，不怨天忧人，而是自强不息，积极迎接挑战，为企业不断创造兴旺发达的新局面；在企业顺利时，不骄傲，不满足一得之功，不沉溺于暂时的成绩，而始终瞄准未来，寻找差距，激励职工不断向新的目标奋进。

3. 以企业目标为导向，唤起职工的使命感，增强企业的凝聚力。

企业目标体现的是企业的价值观。价值观是企业文化的灵魂。二汽始终把企业的价值观确立在企业自身存在的意义和对社会责任的追求上，以此作为建设企业文化的基础。建厂初期，二汽把“为汽车工业打翻身仗”作为当时的目标，为实现建厂纲领艰苦创业；在年产汽车 10 万辆生产能力形成以后，二汽在制定“七五”规划时提出“建成年产 15 万辆能力，使汽车工业有一个较大发展”的目标，把企业建设推上了一个新的发展阶段；1987 年以来，随着轿车项目的确立，二汽又提出了“建成年产 30 万辆轿车生产基地，改变我国十亿人口行路条件”作为“七五”准备、“八五”实现的企业目标，极大地调动了企业各方面积极性，有力推进了企业的发展。正是这样，我们以企业目标为导向，引导企业自身保持正确的价值观和崇

高的追求。

同时，每当企业目标确定以后，我们就在全厂职工中广泛地开展目标教育，强化职工的目标意识。我们深刻感受到，崇高的企业目标会唤起职工的使命感，增强企业的凝聚力。因为崇高的目标既反映出企业的价值追求，也囊括了职工的理想抱负，为职工提供了表现才能、实现自我价值的机会，使职工和企业价值观上产生了“认同感”。从而，能从更深层次极大地调动职工的积极性、创造性。例如，当二汽广大职工得知建成我国第一个大型轿车基地，改变中国人民行路条件，作为二汽的建设目标之后，全厂为之振奋，为之自豪，大家都以此作为自己后半生或终生的奋斗事业，为实现这一目标，愿意克服一切困难，从心底迸发出火一样的热情。1988年，全厂职工尽管面临着物价上涨等因素的影响，承受着原材料紧缺、夏季持续高温等严重困难，但积极性仍然十分高涨，生产经营形势喜人，生产轿车的准备工作顺利进行，全厂一派生机勃勃的景象。

4. 加强企业道德建设，强化自我约束机制。

企业道德是企业行为的规范，是企业文化的重要内容。在商品经济条件下，为了端正企业行为，二汽从以下三个方面加强企业道德建设。

首先，明确社会主义企业经济效益的概念是全社会经济效益。对二汽来说，必须以国家、用户、本企业、协作单位和职工等的综合利益为条件，以实现全社会经济效益为己任。在这个原则下，确立了二汽的基本经营思想：“提供最佳产品，获取合理效益”。为此，即使企业利益受到损失，仍要努力去做。例如，二汽的产品每年都有几十项质量改进，耗资几千万元，而效益让给了用户。1987年仅车身增加磷化工艺一项，花费1000万元，改进后增强了车身防腐能力，使用寿命提高一倍。

虽然二汽每年因此增加成本 300 多万元，但给社会的效益每年超过一亿元以上。

其次，改革开放以来，二汽自觉地从各个方面进行自我约束机制的建设，强化企业自控能力。1985 年初，针对当时社会上出现的乱发钱物，攀比消费的不正常行为，二汽在厂内采取坚决措施予以控制，并主动将国家批准的 6:2:2（发展基金、福利基金、奖励基金）的留利分配比例，改为 6.5:1.9:1.6。年末又主动清理了在建工程，压缩了 63 个项目，节省预算投资 5000 万元。1986 年又主动重新调整了在全国经济过热形势下制定的并经国家批准的翻番规划，在保证基本项目的前提下，果断地把原定 25 亿元投资压缩到 13 亿元。

再次，从去年开始，我们在全厂职工中开展了职业道德建设。在深入教育的基础上，发动各行各业的职工制订本职业、本岗位的职业行为规范，重点放在提高质量和服务上，把职工自我制订规范的过程作为职业道德自我教育过程。经过半年多的努力，使全厂各行各业不仅有了明确的行为规范，而且使全厂职工受到了一次很好的职业道德教育，“质量第一，用户第一”的口号深入人心，职工的职业道德观念明显增强，为二汽制造第一流的产品和提供第一流的服务打下了牢固的思想基础。经过一年的实践，1988 年我们又发动全厂职工对职业道德进行重新评价活动，完善内容，深化教育，把职业道德建设作为企业道德建设的基础，不断夯实。

5. 发扬企业民主，尊重和激发职工的主人翁精神。

在商品经济的发展中，如何使广大职工消除雇佣观念，不做金钱的奴隶，而做企业的主人？我们在实践的探索中，通过不断加强企业民主建设，企业尊重职工的主人翁地位，职工以主人翁精神在企业中活动，在这方面初步形成了自己的文化特色。

发挥职代会在企业经营决策中的重大作用，推进企业民主管理。按照国家关于工业企业职代会《工作条例》和《企业法》精神，二汽职代会在实践中不断完善和加强，已形成总厂、专业厂（处室）、车间（科室）和班组四级民主管理体系，发挥着民主管理作用。通过参与管理，使职工对各级生产经营等各项工作的重大决策，具有充分的审议权或决定权。同时，开展民主评议领导干部活动，上从总厂领导下到班组长，定期进行群众评议，发挥职工对干部的监督、帮助作用。这样，既强化了企业管理，支持了厂长的中心地位，也逐步培育、增强了职工主人翁精神。去年，工会对全厂职工进行的一次抽样调查，其中一项问“你最关心的问题是什么？”职工普遍回答是“二汽的前途和命运”。

把广大职工对企业的民主权利落实在本岗位上。每个职工不可能都参与企业的重大决策，那么，怎么体现他们在企业中的民主权利，使他们切身感受到自己是企业的主人而发挥作用呢？我们认为，最实在的办法就是让每个职工首先做本岗位的主人，在具体岗位上为每个职工充分提供发挥聪明才智的条件和机会。1986年，我们结合“七五”企业目标教育，动员职工立足本岗位开展技术革新活动，全年完成4800多项，创造经济效益3500多万元。1987年在全厂开展工艺普查和企业升级活动中，发动职工开展对改造本岗位工艺提合理化建议和在本岗位为企业升级作贡献等活动，使全厂工艺更加适应现代生产要求，顺利达到了国家二级企业目标。1988年全厂在提高生产现场综合管理水平活动中，我们又充分发动各岗位职工的主动性、创造性，群策群力，从内涵挖掘企业的生产能力。这些活动，使广大职工深切感受到自己对企业的参与感，激励了主人翁精神。

强化领导干部的民主意识。企业尊重职工的主人翁地位