

湖南企业文化建设研究丛书之四

精品之路

JINGPINZHILU

——湘潭钢铁集团有限公司企业文化建设研究

湖南省社会科学院

红旗出版社

湖南企业文化建设研究丛书之四

精品

JINGPINZHILU

之路

——湘潭钢铁集团有限公司企业文化建设研究

主 编 唐日新

执行主编 胡艳辉

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精品之路: 湘潭钢铁集团有限公司企业文化建设研究/湖南省社会科学院主编.

—北京: 红旗出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5051 - 1840 - 9

I. ①精… II. ①湖… III. ①钢铁厂 - 企业文化 - 研究 - 湘潭市
IV. ①F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 223096 号

书 名 精品之路——湘潭钢铁集团有限公司企业文化建设研究

主 编 湖南省社会科学院

责任编辑 王农媛

责任校对 李 娟

封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码 100727

E - mail hqcbbs@publica.bj.cninfo.net

编 辑 部 64037149

发 行 部 64037154

印 刷 湖南贝特利印务有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数 180 千字 印张: 12.75

版 次 2010 年 2 月北京第 1 版 2010 年 2 月湖南第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5051 - 1840 - 9 定价: 48.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

《湖南企业文化建设研究》丛书编委会

编委会主任 黄建国

编委会副主任 朱有志 唐日新 周海斌 赵振营

《精品之路——湘潭钢铁集团有限公司企业文化建设研究》编委会

顾问 朱有志

主任 周海斌 赵振营

副主任 唐日新

委员 胡艳辉 史永铭 郭勇 王毅 周少华 周海燕

刘艳文 陈文锋 宋晓乙 徐智勇 冯建强 李卫国

王荷香 长江 胡佩生 符蓉 肖鸣 陈雪义

罗健 张莉

主编 唐日新

执行主编 胡艳辉

序

黄建国

有一位诗人这样写道：“有一条看不见的河流，泊着企业的命运；永远那么古老，永远那么年轻；企业文化的出现，涵示出强大的韧性与生命力；河流源远流长，每个企业加入进去，都有自己全新的创造。”这虽不是哲言古训，但它揭示了一种真实、反映了一个趋势：企业文化，作为一种系统的管理理论，虽然诞生只有二十多年，但其顽强的生命力，已在其发展和传播中充分体现出来，它从一条涓涓细流，正在汇集成一条浪花翻滚的大江大河，成为当代企业管理的一种重要潮流。

企业文化为何能够如此充满生机、长盛不衰？

企业文化是一种校正。我们的企业管理，有着丰富的经验和优良的传统，但也曾出现过两种极端对立的偏差：要么信奉“精神万能”，要么依靠“金钱万能”。无论哪种方式，都红极一时过，也极度疲软过。企业文化理论的



产生，是对传统管理思想的一次“革命”、一种校正，是融合物质与精神、刚性与柔性的更理性更自觉的管理理念和管理方式，比较符合企业深层次追求和可持续发展的需要。“企业短期不衰靠人的管理，中期不衰靠制度管理，长期不衰靠文化管理。”这是企业通过实践得出的结论。

企业文化是一种智慧。商界有言：管理百万财富需要的是精明，管理千万财富需要的是聪明，管理亿万财富需要的是英明。这是智慧的三种境界。精明是鼠的眼，能明察眼前的食物；聪明是虎的眼，能觉察近处的猎物；英明是鹰的眼，能洞察远方的风物。有文化自觉的企业，才能既有鼠的眼，又有虎的眼，更有鹰的眼，脚踏实地而又登高望远，保持清醒，不断争得主动。

企业文化是一种精神。当今天下，企业如林；市场经济，竞争激烈。黎巴嫩诗人纪伯伦说：“只有当你被追逐的时候你才最迅速。”作家冯骥才说：“人生最强劲的力量都是你的对手给你的，对手多强，你有多强。”美国有人讲：“没有伟大的敌人，就没有伟大的美国。”竞争是一座熔炉，能炼出企业内在的深度，能发掘和激活企业的潜质和功能。靠什么来制胜？19世纪比资源，20世纪比工业，21世纪比知识。企业唯一持久的竞争力，就是比对手学习得更好、更多、更快速，思考得更全、更深、更长远。



企业文化是一种财富。佛家有“八风”之说，指利、衰、毁、誉、称、讽、苦、乐，四顺四逆一共八件事。“利”为顺利成功，“衰”为坎坷失败，“毁”为背后诽谤，“誉”为背后赞美，“称”为当面赞美，“讽”为当面詈骂，“苦”为人生痛苦，“乐”为人生快乐。金庸认为，人要长久快乐和幸福，应当修养到“八风吹不动”的程度。企业要能长久生存和发展，也需要有这样一种修炼。企业真正的财富，是信仰和信念的力量。优秀的企业领导者，不只是领导目标、效益，而且要领导使命、文化、价值观。

企业文化是一种境界。人有了物质才能生存，人有了理想才能生活。一个人若能包容春夏秋冬不同的气候，那么四季的美景自然都在心中。领导者的气度越宽大，才能越使众人归心、为己尽力。上世纪90年代《泰坦尼克号》震撼人心的不仅是爱情，更有人们在灾难临头时井然有序的逃离。如德鲁克所说，克服沉船恐慌的唯一途径，是要用社会价值观念、社会纪律、社会权利、社会组织来构建一个社会。企业又何尝不是如此。靠文化凝聚和维系的企业，就能够在得意之时不忘形，在失意之时不矢志，于宁静中品味，于喧嚣中守候，一步步到达既定的目标。

从2004年起，湖南省社会科学院组织力量对湖南省部分在企业文化建设方面有特点、有成效、有建树的企业进行



研究。这种研究，既是一种总结概括，也是一种宣传普及，更是一种推动促进。许多企业的文化建设显现出百花齐放、异彩纷呈的景象，尤其是在企业核心价值观的提炼方面，进行了有成效的探索。湖南省有越来越多的企业，确立了文化力是最终意义上第一竞争力的理念，步入了靠先进文化引领和激励企业生存与发展的良性循环，恰如荷兰学者丰斯·特龙彭纳斯所说，“在文化的波涛中冲浪”。

进入 21 世纪后，中国的工业化转为新型的工业化。新型工业化是以信息化为主导的工业化，是科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势能够得到充分发挥的工业化。搞新型工业化，要立足现有基础、发挥比较优势、促进产业集聚、突出战略重点，实现经济增长方式从总量扩张到结构优化再到要素提升的转变。这离不开一大批具有硬实力和软实力相匹配的优秀企业。是造大船还是造快艇，是做航空母舰还是做核潜艇，是大而强还是小而特，这要根据实际情况来定，切忌跟风赶浪。无论大小，优秀最重要。而离开了文化，企业是优秀不起来的。湖南省企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，在云谲波诡的市场竞争中实现持续发展，必须重视企业文化的建设和提升。企业文化是一个包括精神层面、制度层面、行为层面等在内的有机整体，其中企业



使命、精神、核心价值观等占有重要的地位。在新的历史条件下推进企业文化建设，应追踪管理科学发展的前沿问题，体现时代性，把握规律性，富于创造性，在形成文化力、提升竞争力上下功夫。

以人为本。人是发展的目的，人的价值高于一切。办企业是为了人，也要依靠人。见物要见人，造物先造人。“企业”去掉“人”就是“止业”。“人行了，企业就行了”。企业陷入困境，其原因，一是远离客户，二是远离员工。而远离客户大多是从远离员工开始的。企业的主体是人。人作为万物之灵，潜藏着巨大的才智和能力。大野耐一说：“丰田生产方式固然重要，但丰田人的创造力、努力和实际能力，则是生产方式的精华。”企业活力的真正源泉，不在于物质而在于人。史龙·亚佛德说：“你可以拿走通用汽车公司的全部资产，但是你只要把人员留给我，五年内我就能够把所有失去的资产赚回来。”在当今社会，人力资源已经成为企业竞争力的根本来源。微软公司在各国大学招聘大学生，这是为了在这些国家拓展市场储备好人才，同时他们也知道把优秀人才吸引到自己旗下，可以抑止对方的发展。人才作为制胜的最高点，处在各种资源的最前端。人性，是中国人千百年来一直所关注的。儒家、道家、佛家，乃至诸子百家，无不是在强调一



个“人”字。以人为本，是马克思主义的核心价值观。以人为本的根本着眼点，就是促进人的全面发展，包括全面满足人的需要、全面提高人的素质、全面发展人的才能。以人为本，是企业文化的出发点和归宿。

以德为先。“水能载舟，亦能覆舟”。对于企业来说，这里的“水”就是消费者，就是客户。正是因为消费者的支撑，才能使企业存活下去。企业若失去了消费者和客户的支持，其下场就是倒闭。所以，许多企业和管理者都非常重视企业道德。荷兰亚历山大·卡恩认为：“没有道德观念，我们就是在与灾难打交道；有了道德观念，我们就可以在国际市场立足。”遵守道德规范，已成为一个企业的必需。世界500强都有成文的道德行为规范来指导员工的行为。摩托罗拉有一条行为准则是“坚守高尚操守”，指明了每个员工应采取的处世态度。英国约翰·度蒙德说：“道德就是企业竞争力的源泉。”要提高竞争力，必须进行企业的道德建设，为企业树立良好的道德标准。在人类的精神文明建设中，诚信是一种经久不衰的美德。对于个人来说，诚信是一种树立在他人心中的人格形象，对企业来说，诚信是关于企业经营发展和成败的企业形象。没有诚信的企业，或许也能够独领风骚一时，但绝不会长久，犹如没有土壤滋养的鲜花一样，迟早会凋零、衰败。



李嘉诚说：“一时的损失，将来是可以赚回来的，但失去了信誉，就什么也做不成了。”诚信是维系市场经济公平竞争的纽带，是企业内在的约束力。海尔集团认为，企业“首先是卖信誉，其次才是卖产品”。企业文化的精髓是诚信。企业只有讲诚信，才会让消费者和客户产生信任感和认同感，使自身的成长获得肥沃的土壤。

以和为贵。“和”代表了万事万物之间相互联系、相互影响的关系。表现在人与人的关系上，就是和睦相处，团结互助，与人为善；表现在人与社会的关系上，就是把尊重个性与尊重共性统一起来，把社会以人为本、个人以社会为本结合起来；表现在人与自然的关系上，就是既改造自然，也适应自然，与自然圆融无间、共生共荣；在国际关系上，礼尚往来、互通有无，求同存异、寻求双赢。企业建设和谐文化，在企业内部应形成尊重、平等、团结、合作的团队精神。这里很重要的是：“尊重生命，尊重人，尊重人的尊严和权利。”尊重是社会文明的标志，是人类进步的旗帜。有自尊的员工，才能造就有尊严的企业。在企业外部承担应有的社会责任，办好企业，发展经济，多缴税款，依法经营，多提供就业机会，支持公益慈善事业，促进社会安定有序。在与资源、环境的关系方面，企业要坚持资源节约型、环境友好型的发展理念，倡



导人与自然相协调的绿色文化，转变增长方式，发展循环经济，大力节能减排，走出“先污染后治理、先破坏再恢复、先耗竭再节约、先砍树再种树”的误区，既要金山银山又要绿水青山。

以新为荣。就是以创新为荣耀，靠创新促繁荣。我们时代什么都在变，唯一不变的就是变化。变就是创新，创新是企业文化的灵魂。哈佛的校训是：“与柏拉图为友，与亚里士多德为友，更要与真理为友。”索尼公司一开张就提出：“做别人没有做过的事情，研制全世界都能接受的产品。”有人讲：所谓企业家，“就是从事创造性破坏的那些人。”不破不立，破中求立，立中求新，企业才有前途。创新，是一个从思想的产生到产品的设计、试制、生产、营销和市场化的一系列活动。创新是一个来自制造业的概念。管理学家熊彼特最初的创新概念中，包括了五种情况：即创造新的产品，采用新的生产方法，开辟新的市场，取得或控制原材料或半制成品的新的供给来源，实现新的产业组织方式或企业重组。运用独创的智慧，将独创的思想付诸行动、产生结果，增加社会财富，这就是创新，这就是发展，这就是企业的生存进取之道。企业建设创新文化，就是要营造尊重创造、鼓励创新的氛围，使创新成为一种常态，用创新思维来激活员工队伍，使循规蹈



矩者比勇于探索者有更多的危机感，为实现企业战略目标提供新的智慧。

有人讲：文化是种像钉子一样坚硬又“柔软”的东西，实施起来十分困难，但取得的效果却牢不可破。国外有人把行业中的杰出者称为“铁人”。从字面上解释，是跟钢铁一样撑得久、不变形。有的行业、有的企业，由盛转衰、后继乏力的原因，就在于自我要求不高。声名一响，开始目中无人、松懈下来，而声名一跌，态度就随便了起来，以烂为烂。能持久声名而不坠者，都有两把尺子。一把尺维持旧有质量，保持好的特色、传统不变，名为“自律”；一把尺度量自己是不是还有进步的空间，力求浴火重生、超越自己，这叫做“成长”。自律不变的本质，激励成长的追求，才是铁人精神。这也即企业的功能所在。可以相信，在“科学发展、构建和谐、又好又快、富民强省”的进程中，在着力创造有形财富的同时，潜心孕育无形资产，集平凡与非凡于一身，融有我与无我为一体，我省的企业文化建设必将更加有声有色、富有成效，更多企业也必将因此创造愈加辉煌的业绩。

（作者系中共湖南省委常委、组织部部长）

目 录

序	黄建国	1
---------	-----	---

第一章

“精品”战略：“做大做强不如做精做强”

一、为了精品历经沧桑	2
1. 三十九载岁月，“国有老企”陷困境	3
2. 四度寒暑，“老树新花”显生机	4
3. 七个春秋，“精品战略”定乾坤	5
二、十年一剑奋发图强	7
1. 产品研发，推陈出新拓市场	7
2. 管理变革，数字流程降成本	9
3. 组织支撑，两个唯一增效益	12
4. 市场开拓，质优价廉建诚信	14



三、精品战略引领未来	15
1. 设备，技术创新中实现精良	16
2. 生产，二次创业中促进精益	17
3. 服务，创造价值中增进精诚	18
4. 文化，理念创新中铸就精品	19

第二章

“唯一”理念：“流程唯一，责任唯一”

一、执行制胜，流程路径唯一	24
1. 大力实施 ERP，集成控制流程	24
2. 动态优化流程，确保界面清晰	28
二、工序服从，流程主体唯一	32
1. 推行大部制，强化流程主体	33
2. 推进作业长制，严格工序服从	35
三、令行禁止，责任认定唯一	39
1. 废、改、立，全面建立制度体系	39
2. “说了算，定了办”，强势推进责任追究 ...	42

第三章

“优生”工程：“人尽其才，多维发展”

一、优生先优生，创新人才战略	50
1. 多维职业通道，搭建员工发展平台	50
2. 动态人才管理，拓宽员工上升通道	54



3. 全面素质工程, 打造员工文化 DNA	56
二、培训是投资, 增值人力资源	59
1. 离岗培训, 启动“人才再造工程”	59
2. 即时培训, 开展“短平快”教育	62
3. 交叉培训, 衍生内部导师制	63
三、激励为基石, 构筑人才高地	65
1. 共同愿景凝聚人	65
2. 绩效岗薪激发人	67
3. 人文关怀留住人	69

第四章

“半步”领先: “不用烤红薯的炉子烤面包”

一、理念更迭, 老牌国企焕生机	74
1. 学先进, 扭亏解困	74
2. 抓技改, 降本增效	75
3. 塑一流, 做精做强	77
4. 信息化, 未雨绸缪	78
二、产品创新, 宽厚板材赢市场	80
1. 洞悉世界, 把握创新脉搏	80
2. 技改投资, 奠定创新基础	82
3. 品牌建设, 铸就创新硕果	84
三、结构升级, 独特产业筑优势	85
1. 延长度, 样样皆精	86
2. 拓宽度, 类类齐全	87



3. 调裂度, 张弛有道	88
--------------------	----

第五章

绿色路标: “碧水蓝天, 绿色湘钢”

一、深植绿色理念	92
1. “三破三立”, 树立环保意识	92
2. “节能倡议”, 建立规章制度	93
3. 科技制胜, 展开项目研究	96
二、坚定绿色行动	97
1. 兼顾生产生活, 拓展节能空间	97
2. 形成上下共识, 珍惜有限资源	101
3. 利用工业三废, 发展循环经济	104
4. 改善居住条件, 绿化美化厂区	107
三、喜获“绿色”丰收	108
1. 社会效益, 增强企业凝聚力	109
2. 经济效益, 提高企业竞争力	110
3. 生态效益, 奠定企业发展力	113

第六章

明德尽责: “湘钢发展, 我的责任”

一、承担经济责任	116
1. 为国分忧, 国家利益至高无上	117
2. 为企业排忧, 企业利益高于一切	118