

得风气之先

——广州企业文化发展思考

崔瑞驹 / 著

广州出版社



得风气之先

——广州企业文化发展思考

崔瑞驹 / 著

广州出版社

责任编辑：李宝聪
责任校对：邓建民
封面设计：刘玉亮

书 名：得风气之先——广州企业文化发展思考

作 者：崔瑞驹

出版发行：广州出版社（广州市东风中路 503 号 邮编：510045）

印 刷：广州金羊彩印有限公司

（广州市东风东路 733 号羊城晚报印报大楼 6 楼）

规 格：850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 6.5 印张

字 数：138 千

版 次：1998 年 10 月第 1 版

印 次：1998 年 10 月第 1 次

印 数：1—5000 册

书 号：ISBN 7-80592-883-5/I·25

定 价：15.30 元

（如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换）



本书作者率领广州企业文化交流团于1998年春考察日本本田公司期间留影。

序

中共广州市委副书记 市委宣传部部长 朱小丹

20 世纪 80 年代以来,一种新兴的现代企业管理理论,引起了世界范围内理论界、企业界的广泛关注,这就是企业文化理论。它的出现,标志着企业管理理论和实践进入了一个新的发展阶段。中国企业界、理论界从 80 年代中期即开始研究、吸取外国新兴的企业文化理论和经验,在立足我国国情和继承中华民族优秀传统文化的基础上,为建设有中国特色社会主义企业文化积极探索,大胆实践,取得了可喜的成果和进展。

党的十四大报告和十四届三中全会都明确提出了建设企业文化的任务;十四届六中全会《决议》号召要深入持久地开展群众性精神文明创建活动;江泽民总书记在党的十五大报告中又把建设有中国特色社会主义的文化的战略任务提

到全党面前。这对推进企业文化建设具有重要而深远的指导作用。

广州作为改革开放综合试验区的中心城市,作为华南地区最大的沿海开放城市,得改革开放风气之先,凭借生机勃勃、独具特色的岭南文化的良好氛围,在企业文化理论的实践和研究中,一直走在全国各大城市前列。在邓小平理论的指引和企业改革的推动下,广州企业文化建设在坚持以人为本、培育企业精神、塑造企业形象、实施名牌战略、加强企业管理、构筑企业价值观念、开展职工文化教育科技康乐活动和企业文化理论研究,增创宣传思想工作新优势等方面,取得了丰硕的成果,积累了经验。事实证明:在深化企业改革、建立现代企业制度、加强企业管理中,企业文化建设关系重大,意义深远。

正当我市企业文化理论研究和实践向纵深推进的时候,崔瑞驹同志的《得风气之先——广州企业文化发展思考》一书呈现在我们面前,令人倍感欣喜和亲切。这本书从理论与实践的结合上对广州企业文化建设进行了较为系统的总结,并从跨世纪的战略高度对我市企业文化建设进行了前瞻性的思考,有自己的思想,有新鲜的意念,也有独到的见解。

本书以建立现代企业制度为立足点,从市场竞争与企业发展的实际出发,从迎接知识经济时代这一跨世纪战略高度,分析了企业文化的基本内容和效能;

在揭示企业文化与企业竞争力的相互关系的基础上，总结了广州市一批先进企业在经营管理实践中构筑企业文化取得的成功经验；从现代企业经营管理中的不同角度，探讨了通过文化创新获得竞争优势，增强企业活力的新路子。从而为我们认识和掌握企业文化建设的内在规律，提供了有益的启示和借鉴。

变革文化观念是深化企业改革、增强企业活力的关键环节之一。企业文化建设成为企业改革与发展的重要动力。市场经济的发展必然要求企业由粗放经营转变为集约经营，以知识的优势取代人力的优势，由依靠高成本扩张转变为依靠科技进步和提高劳动者素质。经济文化一体化是企业发展的必然趋势。市场竞争，表面看来是产品和服务的竞争，深一层是经营管理竞争，再深一层就是文化的竞争，说到底就是人的素质的竞争。企业文化建设的出发点和落脚点就是提高人的素质，按照以人为本的原则，推动企业的现代化。

当我们准备迈步跨入新世纪的时候，已经可以清晰地听到知识经济时代来临的脚步声。创新将成为新经济时代的生存法则。在新的机遇和挑战面前，企业唯有依靠科技进步和提高劳动者素质不断创新，才能把握未来竞争的胜券。加强企业文化建设的重要性和紧迫性，也由此进一步凸现出来。如果说本书对广州企业文化建设具有总结性意义的话，那么，我更希望

读者能够看到它的前瞻性意义。

本书作者曾在国有企业工作多年,后来担任我市宣传思想战线的领导工作,近几年又兼任广州企业文化协会会长。在长期的工作实践中,他竭尽心智,始终关注着国有企业的前途和命运,关注着企业文化的建设和发展。这本书,是他长期以来学习和思考、积累和总结的结晶。作为一个领导干部,能够刻苦学习、尊重实践、不懈探索、勤奋笔耕,确实难能可贵,值得学习和提倡。

江泽民总书记在九届全国人大一次会议上,对广东今后发展提出了“增创新优势,更上一层楼”的总要求。其中一个重要方面,就是要求广东坚持“两手抓,两手都要硬”的方针,交出物质文明和精神文明建设两份好的答卷。广州作为省会城市,要带头贯彻好、落实好,发挥中心城市在精神文明建设中的龙头、示范、辐射作用。要坚持用邓小平理论指导企业文化建设,坚持以人为本,围绕建立现代企业制度和提高职工综合素质,进一步解放思想,深入探索,大胆创新,开拓进取,进一步做好各方面工作,创造出绚丽多彩的有中国特色、有岭南特色的现代企业文化,为增创广州企业发展新优势,为促进经济社会协调发展,两个文明共同进步作出新的贡献。

目 录

序	朱小丹(1)
绪言	(1)
大力倡导和推进企业文化建设	(22)
再认识、再总结、再提高	(31)
企业管理的新里程碑	(40)
加强宣传思想工作的有效途径	(49)
托起“未来经济”的发展与繁荣	(57)
借鉴新加坡经验,把我们的文明建设搞得更好	(67)
认清新形势,迈向新台阶	(73)
外商投资企业思想工作的好载体	(80)
铸造企业之魂	(92)
上海开展创最佳企业形象活动值得推介	(97)
提高自觉性,开拓新思路	(103)
讲民主,重实践,尚创意,求实效	(107)
在创新上下功夫	(110)
企业走向成功之路的法宝	(116)
变革观念,做特色文章	(121)
现代企业竞争取胜的重要武器	(126)
企业礼仪的文化魅力	(135)
名牌战略是企业走向市场的制高点	(140)

肩负起跨世纪的历史使命·····	(146)
积极探索与国际接轨的新路子·····	(153)
文化力作用的生动体现·····	(159)
把握大趋势,研究新走向·····	(165)
一个由现代文化构建起来的世界型企业	
——出访日本本田公司的考察报告·····	(174)
市场经济呼唤高素质的企业家·····	(183)
奋力迎接知识经济时代的挑战·····	(188)
后 记·····	(201)

绪 言

—

企业文化，作为一种反映现代生产规律的新的管理理论，和以这种理论为指导的新型管理方式，自本世纪 80 年代以来，成为人们关注的热点，风靡全球。

企业文化理论在 80 年代中期传入我国后，引起了我国理论界和企业界的高度关注，很少有一种来自西方的企业管理理论像企业文化理论那样引起如此广阔范围内人们的兴趣。

随着我国改革开放的不断扩大和深入，随着建立社会主义市场经济体制目标的确立，对企业文化的需求愈来愈强烈。现代企业需要企业文化；市场经济需要企业文化。因为这一理论适应了改革开放和发展市场经济的现实要求，其主要内容也易于与我国优秀传统文化相结合。

党的十四大报告和十四届三中全会都提出了建设企业文化的任务，党的十四届三中全会《决议》号召要深入持久地开展群众性精神文明创建活动，党的十五大报告又把建设有中国特色社会主义文化的战略任务提到全党面前，这对推进

企业文化建设具有重要指导作用和深远影响。现在,积极探索社会主义企业文化建设之路,努力实践社会主义企业文化理论,已经成为越来越多的企业界、理论界人士的自觉行动。企业文化理论研究和实践都呈现出方兴未艾之势。

二

随着改革开放的日益深入,人们逐渐把目光投向了文化观念的变革。人们意识到,近 20 年改革开放的历史,就是思想文化观念变革的历史。没有思想文化观念的变革,就没有今天改革开放的大好局面。思想文化观念变革是建立和完善社会主义市场经济的必然要求,是企业深化改革、建立现代企业制度的前提条件。如果没有先进的思想文化观念做指导,没有进步的文化氛围为条件,就不会使企业管理者和员工们产生和形成先进的思维方式和行为方式,因而也就不会有先进的管理行为和改革措施,以及自觉的创新行为和改革精神。企业文化作为企业独特的精神财富,已经成为企业改革与发展中文化观念变革的集中反映。

现代市场经济的发展呈现出三个基本趋势,即经济发展与文化发展的一体化,人力资源优势将取代传统的经济发展优势,生产工艺流程对劳动者素质的要求越来越高。现代产品和服务中的文化含量、文化附加值越来越高,文化因素在经济和社会发展中的作用日益重要,日益成为企业发展的主要动力。有人甚至认为,文化就是明天的经济。当代世界经济的竞争,表面看来是产品和服务的竞争,深一层是经营管理

的竞争,再深一层就是文化的竞争。因此,从事现代市场经济活动,就必须注重跨文化研究,重视文化沟通、文化导向和文化创造,注重文化力在经济发展和改革中的作用。一句话,现代企业必须建立在高度知识的基础之上。

企业文化的塑造与现代企业制度的建立相辅相成,或者说,企业文化本身就是现代企业制度的重要组成部分。计划经济体制下形成的陈旧落后的文化观念严重地束缚着人们的思想,阻滞着企业改革和企业发展的深入进行。在目前改革和发展的诸多障碍中,文化障碍仍然是最关键性的障碍。应当充分认识到,企业文化的塑造和变革不是外在于企业改革和建立现代企业制度的事物,而是应该把企业文化的建设和文化观念的变革纳入到企业改革的整体规划之中。文化是体制的反映并反作用于体制,体制不同,文化的内涵和性质也不同。任何一种体制都不仅仅是一种经济现象,而且是一种文化现象。因此,在中国,企业的改造、改组和改革的过程,也是企业文化重塑的过程,必须将体制改革与文化建设和文化观念变革紧密结合,同步进行。

三

伴随 21 世纪日益逼近的脚步声,世界经济正从工业经济悄然而坚定地向知识经济转变。一个全新的经济时代——知识经济时代即将来临。著名科学家、中国科协主席周光召认为,知识经济时代有两个主要特点:即全球化和知识化。新时代将是一个全球一体、全球沟通和全球竞争的时代。随着

全球科学技术和社会经济的加速发展,人类物质生产和精神生产都具有了知识化、世界性的特点,并日益国际化。应该意识到,目前全世界各部分力量,无论是阶级、国家、民族,还是跨国公司,都处于一种相互依赖又相互竞争的状态,任何一部分的变化都不能不影响到整体。罗马帝国的兴起和没落,常常被政治家和战略家们用来暗指一位胜利者和一位被征服者,然而更接近真理的是:与更大的世界整合为一体,促进了物质生产和精神生产的交流,可以使宽广、包容的文化取代狭窄、对抗的文化的进程得以加速,并为衰老的文明带来更新与变革的机会。当今世界正朝向一个新时代和新文明——全球性、知识化、数字化、网络化、互相依赖、互相竞争,并且不断进步的文明迈进。

那么,这一新时代给我国的企业管理方式,尤其是给现代企业的管理层,带来了哪些挑战呢?人们普遍认为,现代企业运行方面的下述变化将改变企业管理层所扮演的角色。

(一)仅仅依靠物质的奖励来激励企业员工,已经变得越来越不适宜。在经济发达的国家和地区,个人的物质需要在相对减少,而精神需要则在日益增加。成功的现代企业管理人员将会把注意力更多地投向企业的软环境,设法满足员工们的精神需要。企业管理人员必须学会在企业内部创造新的生产力精神。管理人员的重要职责之一就是引导和协助员工设法获得共识和自尊。对从事日益复杂的工作的员工,现代企业不再是仅靠收入来吸引,而是在更大的程度上依靠能使人得到个人满足感和归属感的工作环境来争取。

(二)工作本身所需要的体力在减少,所需要的智力在加

速增加。向知识经济的转变带来非常高质量的人才要求和工作要求。“知识生产力已成为生产力、竞争力和经济成就的关键。”(彼得·德鲁克)强化劳动力的技能成为经济活动中的一项必要的工作,终身学习正在成为人们生活的重要组成部分。新型灵活的企业强调员工的积极性、创造性、解决问题的能力以及适应变化的能力。学习、创造性和灵活性在以知识为基础的经济中越来越重要,而经验和传统的作用却在降低。在过去,普通的企业员工不必从事创造性思考活动,他们所做的是不断重复的体力工作,不必动什么脑筋。现在,企业中体力工作正在迅速减轻。相应地,企业管理工作的内容和管理方式也随之发生变化。企业管理层目前的工作重心之一就是适当的方式促使员工从事创造性思考、学习和参与创造性的工作。从这个意义上讲,建立适合于现代企业生产和管理的企业文化环境是相当必要的。在这一环境中,不仅员工的上进心得到满足,而且员工的创造性得以充分发挥。

(三) 增强企业凝聚力日益重要。在现代市场经济条件下,企业员工都可以享有选择自由,也就是说,人力资本具有了很大的流动性。在过去,企业员工的选择相当有限,正所谓“从一而终”。而现在的员工们则有更多的选择,这种选择可以说已经达到很充分的程度。例如,员工们可以横向流动和纵向流动,可以重新训练和组织。倘若没有企业特有文化,就不能凝聚人才,即使下大力气培养训练出许多高素质人才来,也会在当今人才快速流动的时代里很快流失。成功的企业管理者,必须充分认识到员工们这种选择或流动的自由,

在舍得花精力、财力培养和造就高素质的人才的同时，必须创造和培植提高员工自豪感和向心力的一方“热土”，在员工心中建立这样一种组织认同：这里是奋进开拓者一试身手的地方。当广大员工能够自豪地说我是某某企业一员之日，就是他们真正爆发出冲天干劲之时。

（四）企业无形资产价值在迅速提高。以一大批世界著名企业为代表，以企业形象和知识产权为核心的企业无形资产的价值，正在逐渐超过有形资产的价值。企业无形资产的提高，一方面，与企业的科技研究与开发能力（开发力），产品质量、服务质量和管理质量（商品力），市场营销网络和市场占有份额（销售力）密切地相关；另一方面，与企业的价值观和经营理念、社会声誉、社会责任、品牌推广等形象力密切相关。许多企业巨人在构建其基本经营哲学、价值理想、文化精神方面下足了苦心和血本。

（五）世界已进入一个全球经济的时代。在世界范围内，竞争最为激烈的不仅是科学技术水平，而且是企业的管理能力。全球每个角落的企业，毫无例外地不断受到来自其他企业的挑战。这是因为，不仅其他企业能够或已经开发出更为先进的科学技术，而且它们的管理能力也在不断提高。在新的全球性竞争的形势下，企业取得成功的决定性因素，不仅在于企业自身的科技进步，而且还在于自身管理能力的提高。另一方面，还必须注意到，科技发展和科技进步的快速变化也极大地改变着管理环境，以及对管理的要求，促使企业管理方式和管理行为发生急剧变革。或者说，管理能力或管理水平已经具有不同于以往的内涵。

(六)创新已成为新经济时代的生存法则。江泽民同志在今年初指出:“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。”对一个企业来讲,也是同样的道理。软件业龙头微软公司教战守则中的一条就是“淘汰自己的产品”,否则别人就会毫不留情地超越你。不断创新,是微软成功的秘诀之一,也是新经济时代的生存法则。在即将到来的知识经济时代,我们的企业面临着严峻的挑战:产品不采用新技术成果将面临被淘汰,管理不采用新方式将面临困境,个人不掌握新技能将被迫“下岗”。创新对企业的重要性已远远胜过原料与厂房。而且,我们现在所说的创新,与熊彼特那个时候所理解的经济创新的内涵不一样了,不仅科技上要创新,在文化上、管理上、市场开拓上等各方面也都要创新。要创新,一个十分重要的前提条件,就是要有一个良好的文化氛围,也就是创造一种能够发挥大家创造性的环境。美国加利福尼亚州的“硅谷”,我国北京的中关村地区的成功实践已充分印证了这一点。这正是企业文化建设的要旨所在。

在全球一体、全球沟通和全球竞争的时代,文化与政治、经济的互动互补关系只会日益密切,文化的力量越来越重要。从企业层面看,一方面,文化的力量在企业相互间的沟通、合作和竞争中都更为重要。在现代企业的合作和竞争中,文化的渗透力和整合作用都在加强,人们更加广泛地重视使用文化手段和文化创造,实行科学管理和文化控制。另一方面,企业管理层与员工的融洽、管理方式中精神鼓励与物质激励相结合,已经丰富了企业文化的内涵。新时代的企业文化内涵还在对形式主义文化的冲击、更新和整合过程中不断