

CIS

# 企业文化的理性思考

葛洲坝企业文化论集

中国葛洲坝集团公司

职工思想政治工作研究会  
研究协会

# 企业文化的理性思考

——葛洲坝企业文化论集

主 编 谢 荣

副主编 李太平 杨晓玲 时香丽

# 企业文化的理性思考(序)

中国葛洲坝集团公司党委副书记 孙鹤年

作为一种社会现象,文化几乎无所不在。有人群的地方就有文化。一个民族有一个民族的文化,一个地域有一个地域的文化,一个行业有一个行业的文化,一个企业有一个企业的文化。丰富多彩的文化构成了丰富多彩的世界。

文化于企业,犹如气质之于人。高下之分,文野之分,雅俗之分,全在于此。人无气质,必语言无味,面目可憎,充其量不过徒有其表。企业无文化,必然如鸟失其翼,无以高翔;如车失其轮,不能致远;如琴失其弦,难以奏出华丽的乐章。

山与水之间有文化,钢筋混凝土之中有文化,铁塔银线之间有文化,工装安全帽之中也有文化。

产品之中有文化,营销之中有文化,语言之中有文化,建筑之中有文化,管理之中有文化,文化之中也有文化……

企业文化有其独特的魅力。在建设社会主义市场经济的过程中,越来越多的企业开始充分认识企业文化的重要地位和作用,致力于企业文化的建设,着力提炼和培育具有本企业特色的企业精神,注重树立和保持良好的企业形象,在企业文化建设方面取得了极其有益的经验 and 成果。企业文化在我国目前正处于方兴未艾的阶段。

葛洲坝企业文化工程是一个与葛洲坝工程具有同等意义的重要工程。近年来,葛洲坝广大理论工作者和实际工作者,结合本企业的企业文化建设实际,对葛洲坝企业文化建设的

经验教训进行认真的理性思考,对企业文化建设的方式方法等课题进行了严肃的探索,对葛洲坝精神的内涵及表述方式进行了见仁见智的探讨,对葛洲坝企业形象的设计等提出了一些有益的见解。

此次结集付梓的企业文化论文,是葛洲坝理论工作者和实际工作者企业文化方面的研究成果。这些理性思考的成果,对思考者本身,无疑是一次思想的交流,对于葛洲坝企业职工,不啻是一次企业文化的启蒙,对其他研究者,将提供有价值的借鉴,对葛洲坝企业文化和葛洲坝集团的发展,其意义应该是无须赘言的。

一九九四年十二月

# 目 录

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| 企业文化的理性思考(序).....        | 孙鹤年(1)      |
| 创建独具特色的葛洲坝文化.....        | 集团公司研究会(1)  |
| 努力探索有葛洲坝集团特色的企业文化.....   | 孙鹤年(7)      |
| 构筑“葛洲坝”的形象战略体系 .....     | 蒋 谦(15)     |
| 立足长远发展战略 培育特色企业文化 ...    | 水泥厂党委(24)   |
| 葛洲坝集团导入CI初探 .....        | 张玲娣 朱海燕(33) |
| 在大特区创建具有葛洲坝特色的企业文化 ..... | 聂德生(40)     |
| 重塑葛洲坝文化 .....            | 欧阳廷亮(46)    |
| 建立与现代企业制度相适应的            |             |
| 现代企业文化模式 .....           | 朱新方(50)     |
| 建坝一流 求实创新 走向世界           |             |
| ——葛洲坝人精神探微 .....         | 张绍坤(56)     |
| “葛洲坝人精神”之我见 .....        | 泉 石(62)     |
| 葛洲坝精神的普遍性与特殊性之我见 .....   | 赵 炎(68)     |

## 腰斩长江 气壮中华

——葛洲坝人群体意识初探 ..... 成 华(73)

## 凝聚 征服 奉献 一流——从大坝和

建坝人的品性看葛洲坝企业精神 ..... 李太平(78)

企业文化的价值取向 ..... 郑才权(87)

虚实并重塑造葛洲坝的企业形象 ..... 谢国强(92)

企业形象塑造的奥秘 ..... 周厚贵(98)

企业文化给企业思想政治工作的启示..... 许 力(104)

外营文化建设的实践与思考..... 邱小忠(109)

如何建立健全企业文化体系..... 刘学海(115)

# 创建独具特色的葛洲坝文化

集团公司职工思想政治工作研究会

坝由局所建,局因坝得名的长江葛洲坝工程局自1970年兴建葛洲坝水利枢纽工程而组建二十多年来,不论是在兴建宏伟的葛洲坝工程中,还是在投标承包施工及现在的三峡工程前期准备施工过程中,都十分注重培育、建构自己的企业文化,并且最终形成了一套与建坝治水相联系的独具特色的文化模式,这套文化模式又反过来强有力地推动着企业的健康发展。

## 弘扬传统再铸局魂

中华民族自古以来兴修水利都是同兴利除弊联系在一起的,由此,形成了一种特有的治水文化。“治水”包含了两层意思:一是开发水利资源,造福人类;二是征服江河和改造自然。葛洲坝企业文化正是在我国这样一种特定的历史条件下和文化环境中诞生的。可以说,她继承了中华民族的优秀文化传统,使自己的文化根基深深地扎在了民族土壤中。

在长江葛洲坝工程局,体现着中国传统治水文化精髓的“大禹”精神,成为一种无形的精神资源,深深地积淀于葛洲坝人的潜意识之中。她是葛洲坝少年们的启蒙的第一课,为广大

的职工们所认同。当他们把这种古老的价值认同同现实生活相溶合时，便会产生极大的内驱力。特别是在葛洲坝开工之初，建设者们汇集长江之滨，在极为艰苦的条件下施工，这种精神资源就显得弥足珍贵。因此，工程局培育葛洲坝企业文化之初，就比较注意开发和利用这一宝贵的精神资源，力求将现代管理方法同优秀传统文化有机地结合起来从而塑造一个当代“大禹”。

在继承民族传统的基础上，工程局更注重形成自己的企业传统。既体现一般性，也体现特殊性。这个特殊性表现在葛洲坝工程在三峡水利枢纽中的地位，它的社会经济意义，以及葛洲坝工程建设的复杂性和艰巨性。同时，在葛洲坝人的精神“内核”中，也不仅仅只有传统的东西，而是融入了时代精神的精华，体现了社会主义理想与道德情操。例如，我国电力工业发展滞后，从七十年代起至今，严重影响国民经济发展，葛洲坝人深明大义，他们以为国分忧，主动增压，无私奉献的社会主义主人翁精神，艰苦奋斗，终于提前一年建成葛洲坝工程。又如，他们遵照周总理生前的告诫，本着严肃认真，讲求质量，“如临深渊，如履薄冰”的科学态度和求实精神，坚持“百年大计、质量第一”的信条，为祖国和人民建造出葛洲坝这样坚如磐石的工程来，可以说，为国分忧，艰苦奋斗的主人翁精神；一丝不苟，严肃认真的科学态度；勇于进取，坚韧不拔的工作作风；不畏艰险，顽强拼搏的英雄气概；胸怀全局，团结协作的高尚风格等正是葛洲坝人七十年代逐步形成，八十年代初期得到发扬光大的光荣传统，也是葛洲坝人的灵魂所在。

为了保持和弘扬这些优良传统，工程局还非常注重通过各种形式来精心培育自己的企业传统。如在青年中广泛开展

了“爱水电、爱企业、爱本职、作贡献”的“三爱”教育活动，以培养青年职工的敬业精神；通过文学艺术等手段，形象地再现老一辈水电建设者的艰苦创业历程和水电事业的未来发展前景。如创作了《葛洲坝交响大合唱》，摄制了电影《大江截流》，大型电视专题片《中国葛洲坝》，还制作了葛洲坝和三峡工程电动模型，于艺术审美、感性认识中给职工以启迪；树立和宣传自己的英雄模范人物，如，“水电世家”、“浇筑三强”、“女中三杰”等等。这些模范人物本身就是时代精神和优良传统的化身，具有很大的感召力；通过编写《中国水电建设》、《长江葛洲坝工程局局志》等，使职工们了解中国近代水电发展史，增强民族自尊心、自信心，让职工们了解葛洲坝工程局的“局史”，以增强职工们的归属意识。从而在五万职工、八万家属心目中树立自己的“禹魂”，即葛洲坝人的“局魂”。实践证明，这些做法起到了“随风潜入夜，润物细无声”的效果。

### 建坝育人 提炼精神

企业的优良传统固然有着巨大的影响力，但这种影响力主要表现为一种无形的惯性力和辐射力。对于每一个自觉的人来说，还必须从理性的高度来把握其精神实质，变一种精神产品的“自在之物”为“自我之物”。惟其如此，企业的文化才是一种成熟的文化，企业的优良传统才会持久不衰。葛洲坝工程局在发扬优良传统的同时，还注意从提高企业理性思想、提高每个职工的自觉意识方面入手，提炼企业精神。这集中体现在“建坝育人”的做法上。

“建坝育人”这一指导方针既考虑到水电施工企业的性质和特点，亦即具有葛洲坝的特色，同时又体现了培养“四有”新

人的精神内涵；既看到了工程建设和施工管理中的“物”的因素，更看到了“人”的因素。因此，在客观上，它要求建造一座物质的大坝的同时，培养一支具有高度精神文明的职工队伍。而这种把“人”置于工程建设的核心位置上的做法，正适应了现代化大型水电工程施工的客观要求，同时，也符合现代管理思想的基本原则。

“建坝育人”是一种自觉的、理性的活动，是一种文化的建构过程。二十多年来，工程局党委把加强企业思想政治工作当作实践“建坝育人”的一个重要途径，作为培育企业文化的重要手段。一方面，坚持对职工进行马克思主义基本理论教育和党的各项方针政策的教育，另一方面，结合本企业的特点开展富有企业特色的各项教育活动。此外，工程局还大力开展了“葛洲坝精神”教育，“质量教育”等等。由于工程局党委注意加强职工的思想政治工作，注意把企业的指导思想、经营理念和信条变为每个职工的具体行动，使得工程局不论在将葛洲坝二期工程装机投产提前一年，还是确保清江隔河岩工程的“5·25”发电方案和漫湾工程的“93630”发电方案中，都能做到召之即来，来之能战，战之能胜。充分体现了“葛洲坝精神”的深远魅力。

除了强有力的思想政治工作以外，葛洲坝工程局还善于通过开展生动活泼、丰富多彩的群众性的文化体育活动，创设一种社区文化，以陶冶职工情操，使企业精神广泛地奠定在群体意识中。工区先后建成了颇具规模的青少年宫、职工俱乐部、图书馆、老年活动中心、影剧院、舞厅等，为丰富职工文化生活提供了良好的场所。工程局还适时组建了艺术团，经常举办各种专业和业余文艺活动，职工业余创作活动蓬勃展开，尤

以散文、诗歌、小说、报告文学、版画、摄影等见长，曾先后出版了《春满葛洲坝》、《当惊世界殊》、《万里长江第一坝》等有代表性的散文集、报告文学集和大型画册；群众性的体育活动也为工程局在水电系统赢得了荣誉。

对于在“建坝育人”中所获得的精神成果，工程局党委并不是仅仅停留在经验层次上，而是不断地从理性的高度加以提炼、升华，透过芜杂的文化材料，剥离出为企业职工所认同、易于把握的经营理念 and 信条，逐步形成了“葛洲坝工程局第一道工序工作法”。这是工程局二十多年来，企业思想政治工作和企业文化建设方面基本经验和做法的一个系统总结。它使得葛洲坝工程局包括企业思想政治工作在内的企业文化更加理性化，更具有实际操作性，同时，对于什么是葛洲坝精神？怎样表述葛洲坝精神等问题，工程局还在《葛洲坝论坛》杂志上开辟了“企业精神讨论”的专栏，组织实际工作者、理论工作者开展争鸣。并在一定范围内征集广大职工们的意见和外界对葛洲坝工程局的评价。初步形成了“艰苦奋斗，团结拼搏，自我增压，求实创新”的葛洲坝企业精神。

### 塑造形象 开拓创新

社会主义市场经济体制的确立和发展，把每一个企业都推向了市场这个广阔舞台。企业间的相互竞争、角逐，必然要求企业增强自身的实力，塑造自己的形象。

实践使葛洲坝的决策者和管理者体会到，葛洲坝工程局在步入市场经济的过程中，能够屡屡在竞争中夺标，在更广阔的领域里承揽工程，一个重要的原因就在于葛洲坝人曾经有过一个良好的企业形象。而这个企业形象正是在兴建举世闻

名的葛洲坝过程中逐渐积累的。这是一笔宝贵的精神财富。而要继续这笔财富,就必须在新形势、新体制下,不断给这一形象增添新的色彩。

为此,工程局从市场经济运行机制出发,特别是以迎建三峡工程为最高目标,整顿队伍,提高素质,再振雄风,着力改变与现实不相适应的价值观念和文化心态,认真消除“大企业病”所产生的文化惰性。工程局具体从以下几个方面入手:①增强职工的竞争意识,克服“等靠要”的守旧心理。②增强职工的盈利意识,克服不讲效益、不计成本的败家子心理。使职工认识到,办企业就是要“赚钱”,对任何一项工程首先应当注意到这些工程的经济效益。③增强职工的自主意识,克服怨天尤人的消极心理。坚持“不靠天、不靠地、搞活企业靠自己”,使“任务自己找,效益自己创,工资自己挣”的观念牢牢扎根在职工心目中;提高自强自立精神,强化职工的归属意识,牢固树立“我的葛洲坝”观。④增强职工的开放意识。工程局提出了“开放葛洲坝,建设大三峡,迈上新台阶,万众齐奋发”的口号。大力引进资金、技术和人才,虚心学习先进的企业文化和管理经验。⑤增强职工的信誉、形象意识,克服少数人不讲质量,工艺作风马虎甚至野蛮施工的行为,使职工认识到,质量是企业的生命,企业形象决定企业的现实与未来。

由于我局狠抓“硬件”与“软件”的建设,在经历了改革带来的阵痛以后,很快又在社会上树立了良好的企业形象,获得了良好的社会声誉。企业生产经营的路子越走越宽。为葛洲坝人赢得了荣誉,为竞争三峡工程主体工程施工增加了筹码。

(原载中国《思想政治工作研究》杂志 1993 年第 7 期,并获首届中国“企业文化节”征文三等奖)

# 努力探索有葛洲坝集团特色的企业文化

中国葛洲坝集团公司党委副书记 孙鹤年

江泽民同志在党的十四大报告中指出,在加强社会主义精神文明建设的同时,应搞好企业文化建设。企业文化是伴随着企业的产生而产生的,它是社会主义市场经济的必然产物。作为一种实践活动,企业文化意在构筑一种与生产经营管理活动相适应的经营理念、群体意识和行为规范;作为一种理论,企业文化是一种以“社会人”的人性假设为基础的、新兴的管理理论和管理方式。如今,人们越来越认识到,企业职工素质的提高、企业精神的培育以及企业形象的塑造等都有赖于企业文化建设的加强。在当前,我们以组建企业集团为契机,加大企业内部改革,逐步建立现代企业制度,怎样发挥企业文化在“转机建制”中的先导作用,怎样建设有葛洲坝集团特色的企业文化等,都是值得探讨的。

## 一、正确认识经济与文化的辩证关系,增强我们的“文化意识”,提高我们的“文化品位”

现在有一种观念,似乎搞市场经济可以不需要文化,发展文化与发展经济是相矛盾的。这种观念是非常错误的。

社会主义市场经济建设是在一定的文化背景、文化土壤

和文化氛围中进行的,文化的状况必然影响市场经济的建设。毛泽东同志很早就精辟地指出:“随着经济建设的高潮的到来,不可避免地将要出现一个文化建设的高潮。”(《毛选》第五卷第6页)又说:“一定的文化(当作观念形态的文化)是一定社会的政治和经济的反映,又给予伟大影响和作用于一定社会的政治和经济。”(同上,第二卷,第663页~664页)这里,毛泽东同志充分阐述了经济建设的发展与文化建设发展的辩证关系,认为文化建设是经济建设的精神支柱和必要条件,文化建设影响,制约着经济建设的发展。从我们当前所进行的社会主义市场经济的社会实践来看,市场经济的内在本质要求进行文化建设,文化建设是针对市场经济发展过程中的积极和消极影响而提出的;反过来,建设新的文化又有助于推动社会主义市场经济的新体制的建立和发展。

纵观当今世界经济的发展,一个引人注目的趋势是,人才的因素,智力的因素,在经济发展过程中占有越来越大的份额。市场竞争实质上是人才和智力竞争。象日本,他们认为本国的自然资源匮乏,但“文化资源”却取之不尽。这种“文化资源”说到底就是人力资源。而人力资源的开发与获得是通过教育和文化建设而获得的。因而,文化建设本身就是在开发文化资源、人力资源,是在形成一种“文化力”。“文化力”的强弱是任何一个国家综合实力强弱的显著标志。具体到一个企业和一件产品本身来看,文化的含量,文化的附加值也越来越高。一个企业,它的起点,它的发展方向及其成败,都与这个企业职工特别是领导者的文化素养和领导水平有着密切的关系,这方面的经验教训是很多的。而一件产品或商品,对于消费者来说,已经不再满足于单纯的物质需要,他还要追求包括审美

价值在内的文化品位。例如,某件产品融入的民间文化特色。这种物质消费与精神消费合流的趋势,是现代商品经济发展的必然产物,它反映了经济与文化发展的内在统一。

从文化建设的实质及主要功能来看,主要是改造人、培育人和塑造人。企业文化建设也是如此。对于我们水电施工企业的职工队伍来说,“文化”的含义绝不是仅仅指文化知识程度的高低,它实际还包括了我们的跨世纪的经营理念,全新的思维方式,较大的科技“含金量”,严格的工艺作风以及高水平的决策与领导艺术等,也就是企业人的综合素质的体现。我们所说的“文化品位”高低,指的就是企业中“人”的综合素质的高低。可以这么说,我们也是“承包商”,但我们与那些“包工队”的质的区别,就在于我们有高于他们的文化意识和“文化品位”。我们应当站在文化与经济发展的辩证关系的高度来认识企业文化建设的重要性。多一点“书卷气”,而少一点“工匠气”。

## 二、充分把握企业文化的功能,发挥企业文化在企业“转机建制”中的导引作用

企业文化的功能是多方面的。用形象的比喻来说,它是陶冶职工思想情操的净化剂,协调企业内部关系的润滑剂,提高企业综合素质的催化剂,连结政治工作与经济工作的粘合剂,影响和渗透社会文化的助生剂等等。归纳起来,企业文化主要有以下诸种功能:转化功能、导向功能、凝聚功能、激励功能、谐调功能、催化功能、形象功能等。

那么,怎样按中央《决定》的要求,在转换企业经营机制,建立现代企业制度的过程中,充分发挥企业文化的作用呢?众

所周知,我国的经济体制改革,已经进入了整体推进、重点突破的攻坚阶段。葛洲坝这些年以“三项制度”改革为突破口,迈出了较大步伐;下一步以组建企业集团为契机,实行公司制和股份制改革,逐步建立起“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,任务是十分艰巨的。对此,我们应当充分发挥企业文化的先导作用,确保企业“转机建制”的顺利进行。

第一,企业文化有助于职工树立全新的观念,确立一种有效的经营思想。随着社会主义市场经济体制的建立和加速发展,企业改革不断深化,真正成为独立的法人和市场竞争主体而走向市场。置身于一个充满竞争的市场和激励其创新的社会环境中,企业如果没有在市场经济体制下确立起来的正确思想观念,就难以适应瞬息万变的市场,难以迎接各种挑战。我觉得,对于我们这支在计划经济体制下组建,有较多的计划经济思想观念的施工队伍来说,以市场为导向,树立一种市场观念,形成“市场哲学”,是十分重要的。我们要从计划经济的模式中彻底走出来,转变观念,调整思维方式。要教育广大职工参与市场竞争,敢于和善于市场竞争。与市场观念相适应,还要确立效益观念、人才观念、信息观念、质量观念等等。同时,还要强化我们过去提出的“建一流的队伍、建一流的工程”的经营指导思想,并在新的形势下赋予其更多的内容。事实上,市场的观念是“两个一流”经营思想的基础,而“两个一流”经营思想本身则是市场观念的具体体现。可见,树立市场观念是多么的重要,我们应当通过企业文化建设形成的“文化力”来革新我们的观念。

第二,企业文化有利于提高全体职工素质,调动劳动者

“攻关”的积极性。美国国际商用机器公司总裁沃森说过：“一个大的组织能够长久生存，最重要的条件并非形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种力量。”以人为本的企业文化正是以培养职工的信念，形成有特色的企业精神为第一要义的。毫无疑问，我们在“转机建制”的过程中，必然会遇到许许多多困难，特别是一部分职工情绪的低落、心理的波动和精神的彷徨所造成的企业内部斗志涣散，人心不稳。这样，怎样制定合理的目标体系和配套政策去激励职工；怎样在机构改革、人员分流过程中，使被剥离、分流的人员正确认识自己，摆正角色位置；怎样在企业长期亏损或效益差的情况下，培育职工群体的认同感和归宿感，把职工群众牢牢地团结在一起，一旦企业遇到挫折便释放出巨大的能量来，等等，便是企业文化建设所要解决的根本问题。在这方面，我们可以充分动用传统思想政治工作的威力，从尊重人、理解人、关心人出发，促进经营者和职工相互尊重、相互依靠，形成“政通人和”的文化氛围，从根本上调动职工群众潜在的积极性，从而克服“转机建制”中所遇到的一个个难题。

第三，企业文化可以塑造企业在新市场上的新形象，为创“名牌”企业铺路搭桥。企业形象是社会大众和企业职工对企业的观感和整体的综合评价。良好的企业形象是企业无形的财富，可以为企业走向市场创造良好的外部环境，还可以为企业在市场竞争中求生存和发展起到重要的促进作用，更可以促使企业职工树立荣誉感和自豪感，增强企业的向心力和对企业精神的理解力。

应当说，葛洲坝集团在社会上有一个良好的企业形象。这是一笔宝贵的无形资产，我们应当充分地加以珍惜和利用。但