

生活感悟丛书 一

生命之树

企业文化三问
张保振 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

生活感悟丛书 一

生命之树

企业文化三问

张保振/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

生命之树：企业文化三问/张保振著. —北京：中国经济出版社，
2009. 5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9166 - 8

I. 生… II. 张… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 045810 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：刘一玲 (电话：010 - 68359417)

责任印制：张江虹

封面设计：任燕飞

经 销：各地新华书店

承 印：北京金华印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印张：10.25 字数：106 千字

版 次：2009 年 5 月第 1 版

印次：2009 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1 - 10000 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9166 - 8/F · 8108

定价：22.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，
电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

序

——从我的“三个保健大夫”谈起

无论是老领导，或是老同事见面，都少不了问长问短、问家问己。每当问起我是如何健身的，我就会说这要问我的“三个保健大夫”。

我的“三个保健大夫”，说来并不特别。他们一个叫“运动”，运动以健体；一个叫“乐观”，乐观以健心；一个叫“读书”，读书以健脑。

可以无愧地说，自 1985 年走上领导岗位以来的这 20 多年里，对这“三个保健大夫”，我始终是尊之有加、敬之有加，不敢有任何半点的懈怠之处。但说起来却简单的不能再简单。譬如，运动，年轻的时候主要是跑步。后来，随着年龄的增大，便改为了走步、散步。走步、散步并不是随便走走，左右看看，而是每天早上 6 点起来准时上跑步机，快走 30 多分钟，行程 3000 多米，浑身出个透汗，然后冲个澡，上班去。这种感觉是：一天不觉得累，而且有精神。

乐观呢，说到底，就是笑对生活，凡事想得开，既不与别人过不去，也不与自己过不去。在工作中、在生活里，当别人当面说抬举自己的话时，不高看自己；当别人背后说贬低自己的



话时，不小看自己。我就是我，一个平平常常的人，一个出自农村的人，一个来自基层的人，一天吃几碗饭，自己最清楚；一身有多少重，自己最明白。工作顺利了，上级表扬了，甚至提拔重用了，不得得意忘形；工作有难了，受到批评了，甚至遭到不公待遇了，不失意变形；有时工作特别困难，似乎到了“山重水复疑无路”的绝境，也照样做人，保持原形。相信，天无绝人之路。

我常想，上苍对每一个人都是公正的。一年365天，对谁都少不了1天。关键是，自己如何看人、看己，特别是如何打发闲暇时光。在我看来，同学之间、同事之间，或同龄人、同代人，其能力水平都差不多。如果说有差异的话，关键在业余时间是如何度过的。可以这样说，一个人在业余时间种瓜就得了豆，种豆也得了瓜，一切因关注点、着力点、兴奋点不同而不同。对我来说，闲暇时光是整理工作思路、读书“充电”提高，甚而将工作中零碎的思想火花抓住不放、深入开掘、提炼成文的最好时光。

毋庸讳言，由于工作的关系，我是经常要到基层搞调研的。特别是对于我这个来自于最基层的人来说，对基层总有一种天然的特殊情结。而且到了基层，总有一种如鱼得水的感觉。因而在这个过程中，经常也会有点思想火花的闪现。这种思想火花，往往如闪电稍纵即逝。对此，如果去抓并抓住，可能会变为“宝”；如不抓或抓不住，可能什么也没有。

要抓，就需要学习。因为在基层调研时闪现的思想火花，也许只是一个闪念，不深刻，更谈不上系统。要让其深刻起

来,系统起来,就需要进行深入的思考,就需要进行“理性的深呼吸”。而这,就需要学习,就需要有的放矢的读书,就需要小心翼翼的取证,就需要查阅大量的资料,并进行归纳、整理,提炼、提取,如进山探矿藏、掘井取甘泉一样。也正是这个原因,在这个过程中往往是想得大,写得小;想得多,写得少;想得长,写得短;甚至想得美,写得丑,最后不得不进入字纸篓中,使“有”变为“无”。

要抓,还需要时间。这个时间,对我来说,星期六、星期日、节假日是最好的时段。因为一周来在基层调研的想法、看法还记忆犹新,有一种惯性的思维还在起着作用,开掘起来不至于重打鼓、另开张,也不至于因为时间太久而忘掉需重新回忆。也正是这个缘故吧,星期六、星期日、节假日,我基本都是在自己家中的书房度过的,以至于最了解我、最理解我、最包容我,也最支持我工作的老伴常常为她安排设计的家中书房而引以为豪,说家中这个小小的书房是全家在节假日使用率最高,最富价值、最有意义的地方。

抓住了“火花”,形成了感悟,对我来说有着特殊的意义。这会使我获得应有的信心,从而更有力量面对现实、更有力量追求理想,并在下基层指导工作时更具透彻性、更具坚定性,不致遇到小风就左摇右晃。同时,也会让我的生命境界、思想境界在这个过程中得到一定程度的洗涤、净化与提升。

当然,这种洗涤、净化与提升不是为了自鸣得意,更不是为了自我陶醉,而是为了与大家一起共同分享。于是,就有了



这套“生活感悟丛书”的出版。之所以说是生活感悟,是因为收录在这套丛书中的文章,或下基层调研时的讲话,都是来自生活,是一种对生活的体会、心得与心境,而不是学者的学术成果。管理者与学者毕竟是有区别的。尽管我在行文中也常常喜欢展开想象的翅膀,让思想去穿云破雾,放飞一把;也常常喜欢若狂、若忘、若游戏之状、若万物之源似的追求语言的精美、语言的魅力、语言的魔力,颇有点“语不惊人死不休”的文人气质,但我更喜欢实际、更喜欢“原态”、更喜欢朴素、更喜欢辩证,往往在下基层工作时会更多地关注生产经营的数字、工作推进的新措、碰到的难点疑点,往往会在注意到一个问题时顾及到问题的另一面,在肯定已取得成绩时,不忘提出工作的新要求,而且力求使这种工作新要求有思想性、针对性,能给人以启发性、可操作性。这一切,都是我的工作性质所定,是我的岗位职责所要,是我的工作经历所养:关注现实,投入其中,冷静审思,建设性探索,助水平提高,促事业发展。

生活感悟来自生活,而生活总是欢蹦乱跳的。因而,生活的感悟也是多姿多彩的。这多姿多彩的生活感悟生于不同的时段、不同的地点、不同的环境,因而也有不同的表现形式。譬如,有的是发表在《人民日报》、《求是》杂志、《光明日报》、《经济日报》、《学习时报》等主流媒体上,有的是刊载在行业及基层企业的内部文件资料上。现在要分门别类编辑出版,不可能不动点小手术,或删除、或添、或节选、或照搬,一切按类别文章的“主题”要求取舍。但这些取舍都是技术性的,非实

质性的,为郑重起见,在文章末尾都标明此文的原出处。此其一。其二,文章的排列次序,是按内容要求排列,而未按发表时间先后排列,这也是根据文章“主题”而定。其三,因为是生活感悟丛书,所以书名就要尽量生活化。为此,这套三本的生活感悟丛书的书名均取自书中的某一标题,或某两个标题的集成组合。如,企业文化,取名为《生命之树》,是由《企业文化是棵“生命树”》而来;创新,取名为《金箍之神》,是由《创新是“神”》和《创新要创出“金箍棒”》集成组合而来;管理,取名为《钥匙奶油》,是由《管理应是钥匙》和《管理为使“奶油”多》集成组合而来,书名的副标题则分别取自发表在《人民日报》上的三篇文章:《企业文化三问》、《创新三题》、《管理三辨》。同时,“序”与“跋”无论是丛书中的哪一本,都是同一个版本,以体现出这类书从整体上是一套的。

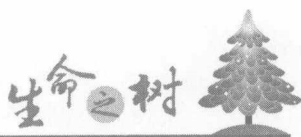
生活感悟来自生活,而生活就是“过日子”。过日子是不会也不能“抽刀断水”的,因而收录到这些生活感悟中的文字,远的可追溯到20世纪80年代末90年代初,近的则截止到2008年末2009年初;过日子是不会也不需要“弯弯绕”的,因而收录到这些生活感悟中的文字,总的要求是力求一个“短”字,能用一句话说完的不用两句,能用一段话说完的不用两段,尽量做到敬惜书字,不费字思;力求一个“浅”字,深后之浅,让人一看即明,一听就懂,不让人去猜“谜”,不让人去费解;力求一个“显”字,尽量做到字斟句酌,准确生动,让人爱看、耐看、经得住看,努力使文字有一定的穿透力、震撼力、感染力、扩散力,向“据事似闲,在用实切”的方向发展。

毕竟，“言之美者为文，文之美者为诗”。而生活本身就是一篇美文、一首好诗。作为生活的感悟，不能不顾及到这一点，不能不努力做到这一点，从而让生活感悟更生活。

2009年1月26日，春节，草就于家中书屋。

此时：窗外烟花争怒放，窗内笔纸静凝想；

鞭炮报春春意闹，生活吐芳芳溢香。



目录

序 / 1

企业文化三问 / 1

上 篇 企业文化是什么

- 为什么要重视企业文化 / 7
- 企业文化是“生长素” / 13
- 企业文化是一种创业 / 14
- 企业文化是一种事业 / 16
- 企业文化是一种行为范式 / 17
- 企业文化是一种软实力 / 19
- 企业文化是一种形象 / 21
- 企业文化是一面镜子 / 23
- 企业文化是一种“国际语言” / 24
- 企业文化是一种自信 / 27
- 企业文化是一种全面管理 / 29
- 企业文化是个“秤盘星” / 30
- 企业文化是能力 / 31
- 企业文化是山之峰 / 33

- 企业文化是一片天 / 35
- 企业文化是“血液” / 36
- 企业文化是棵“生命树” / 37
- 企业文化也是生产力 / 39
- 企业文化是一种河 / 40
- 企业文化如国画 / 42
- 企业文化是流动的“空气” / 43
- 企业文化像空气 / 44

中 篇 企业文化抓什么

- 企业文化要抓“一祖三宗” / 47
- 企业文化要抓共同价值观 / 68
- 企业文化要抓价值观的熏陶 / 69
- 企业文化要抓行为规范的考核 / 71
- 企业文化要抓传统提升与精神张扬 / 73
- 企业文化要抓“赞美” / 75
- 企业文化要抓“气” / 77
- 企业文化要抓“神” / 79
- 企业文化要抓“韵” / 80
- 企业文化要抓可执行性 / 82
- 企业文化要抓秩序 / 83
- 企业文化要抓素质 / 85
- 企业文化要抓道德 / 87
- 企业文化要抓恭敬态 / 89
- 企业文化要讲程序 / 90

企业文化要讲方法 / 93
企业文化要讲学与立 / 99
企业文化要讲“个性” / 101
企业文化要讲故事 / 102
企业文化要重载体 / 104
企业文化要重内容 / 106
企业文化要重提炼 / 108
企业文化要突出特点 / 110
企业文化要追求实效 / 111
企业文化要时变 / 112
企业文化要提升自己 / 113

下 篇 企业文化看什么

企业文化要看“物” / 117
企业文化要看“人” / 119
企业文化要看“带” / 121
企业文化要看“培” / 122
企业文化要看“规” / 123
企业文化要看“润” / 124
企业文化要看“升” / 125
企业文化要看“化” / 126
企业文化要看“和” / 127
企业文化要看“文” / 128
企业文化要看自觉 / 129
企业文化要看做 / 130

企业文化要看以人为本 / 131
企业文化要看创造活力 / 132
企业文化要看公平目标 / 133
企业文化要看融合 / 135
企业文化要看挖掘传统 / 136
企业文化要看“内圣” / 138
企业文化要看“心态” / 139
企业文化要看“眼光” / 140
企业文化要看坚持 / 141
企业文化要看生活 / 143
企业文化要看和谐 / 144
企业文化要看交流 / 146

跋 / 149

企业文化三问

一问：企业文化是什么

企业文化是生活。

生活，就是人的活动。而人的活动，既有劳动活动、思维活动，又有交往活动、消费活动，更有道德活动等。

生活是活动，但活动不是运动。两者既有联系，又有区别。活动不具有自发性，却具有创造性，能对其对象加以能动地改造；运动具有绝对性，却不能够创造，只能够由一种形态转化为另一种形态。这种区分就在于，活动是由主体心理成分参与的积极主动的运动形式而已。

企业文化之生活，“生”在企业土壤中，“活”在企业成长里，表现在企业的各种活动上。企业的各种活动，首推生存活动。即把好的产品和服务奉献给社会。这本身就是企业的物质文化和行为文化；次推生长活动。即有好的制度文化和精神文化作保障；继推常青活动。即把企业的价值观作为“基因”，让其在适当的土壤、水分、温度中生芽、抽绿、开花、结果。这本身也是企业的人格文化、核心文化。简言之，企业文化之

生活就是企业的行为习惯、生产方式、品牌服务、价值追求、信仰信念等。

二问：企业文化靠什么

企业文化靠实践。

实践活动是作为企业主体的人的有目的地改造产品和服务的具有客观性、能动性,更具有社会历史性的一种主观见之于客观的能动的活动。

实践活动的要素,首推企业“领头人”。企业“领头人”,要有自己的愿景、目标,即把企业“领”到何处、把员工队伍带成一支什么样的队伍。围绕这个目标、愿景,设计制定出系列包括产品工艺制度、员工行为制度在内的各种规章制度,再用制度规范包括自己在内的每一个员工的行为,并让这种行为变成一种习惯,使习惯成为生活,化为精神,变为一种印有本企业印记的特质文化。

仅此还不够。要素更要靠广大员工的奋力实践。离开了企业内广大员工精心、细致、严谨的工作态度和创造新技术、新工艺、新流程、新标准的实践活动,要“使现存世界革命化,实际地反对并改变现存的事物”是不可能的,所谓含有企业新精神的企业文化也无从谈起。

三问：企业文化求什么

企业文化求强骨。

强骨,犹强本也。“强本而节用,则天不能贫”,企业不会

倒,且基业常青,可大可强可久远。

“本立而道生。”只有骨强了,才能骨气十足,爽爽有神;才能人品自高无双,迥出时辈华茂;才能“胸中已无少年事,骨气乃有老松格”。

强骨才挺拔,且能支撑起企业大厦巍然屹立,筋骨果劲,万人莫当,在世界经济一体化的大背景下,如描写春秋战国时期庆忌之勇那样:“走追奔兽,手接飞鸟,骨腾肉飞,拊膝数百里”。

企业文化求强骨,关键是强人。人是企业真正的“骨骼”。离开了人,企业大厦将不复存在。强人,就是要使人既受专业训练有本领,又能善于整合有胸怀,还能富有创造有专利,同时,更会尊重别人有修养,澡雪精神有品位,浴德养性有道德,从而保证企业的产品如人品,道映天下,温暖人间。

(原载《人民日报》,2008年1月21日)

