

乡镇企业精神和文化建设

主 编 颜锦仪
副主编 颜志林
刘祖德

243

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

内 容 简 介

联系乡镇企业的实际,分析、研究当代企业管理领域中“企业文化”这一新课题。本书共分十二章。书中吸取了国内外企业文化研究的许多成果,引用了国内企业文化建设的一些成功范例,较详尽地阐述了乡镇企业文化建设的若干理论和实践问题,以求帮助乡镇企业掌握完善、规范、发展的战略,迈出新步伐,再上新台阶。本书也可供城市企业、全民企业的企业家们借鉴。

乡镇企业精神和文化建设

戴锦仪 主 编

科学技术文献出版社出版发行

(北京复兴路15号邮政编码100038)

扬州友谊彩印厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.7印张 241千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数: 1—10000册

ISBN 7-5028-1558-6/F·163

定 价: 4.95元

加强乡镇企业
精神文明建设，
为振兴中国农村
经济作出更大
贡献。

陈耀邦
九〇年十月六日

春發其花秋收其實
業精于勤行成于思

獻給鄉鎮企業生產經營
管理者同志們

劉錫庚

序

由颜锦仪同志主编的研究乡镇企业精神和文明建设的专著《乡镇企业精神和文化建设》，现由科学技术文献出版社出版了。该书紧密联系乡镇企业的实际，以洗炼流畅的文字、严密科学的逻辑，分析研究了当代企业管理领域中的这个崭新课题，读来很受启发、令人高兴。可以预计，该书不仅会受到广大乡镇企业家们的欢迎，而且定会打破所有制、地域的界限，受到全民企业和城市企业家们的欢迎。

乡镇企业是伴随着改革开放的大潮而“异军突起”的，现已在我国经济发展中起着举足轻重的作用。十年前，乡镇企业总产值占全国社会总产值的比重只有7%，而现在已到四分之一，1989年已相当于1979年全国社会总产值。其中乡镇工业总产值占全国总产值的比重接近三分之一，相当于1980年全国工业总产值。乡镇企业现拥有的固定资产和流动资金比十年前增长11倍，上缴国家税金则增长13倍。乡镇企业作为中国经济发展史上的一个新生事物，作为中华民族工业的重要组成部分，作为中国亿万农民群众性的事业，全社会都应该有个更准确的了解和更公允的评价，以便能以积极的态度促进其健康发展。因此，党中央、国务院对于乡镇企业的认识、评价和有关政策是非常明确和一贯的，十分重视乡镇企业在国民经济中的作用，强调要积极引导乡镇企业健康发展。

当然，我们在充分肯定乡镇企业的地位和作用的同时，决

不意味着回避、否认或忽视乡镇企业发展中存在的问题。乡镇企业发展的历史毕竟还不长，特别是在管理上还存在着许多漏洞和不完善，影响着乡镇企业整体素质的提高和竞争能力的增强。如何引导乡镇企业不断完善自己，稳步健康地走向未来？一方面，应按照国家宏观调控的要求，使乡镇企业有一个适当的发展速度，使之与农业、城市工业尤其是基础工业和设施的发展相协调；另一方面，要抓住有利时期，积极调整产业结构和产品结构、提高产品质量，保证乡镇企业更有效率地向前发展。同时要根据自身的特点，塑造乡镇企业精神，加强文化建设，提高企业的科学管理水平，苦练“内功”，增强“内力”，保证乡镇企业持续、稳定、协调发展。

企业文化是发达国家在研究企业管理过程中提出的一个新的课题，可以说，重视企业精神的培育和文化建设是当代企业界管理思想的又一个重大发展。“他山之石，可以攻玉”，对于乡镇企业来说，在切实加强企业思想政治工作的同时，结合自身特点，建设有中国特色的乡镇企业精神和文化也具有十分重要的意义。

乡镇企业一个突出的特点是职工大多数来自农村，其思想、文化、技术素质不高，民主意识、纪律观点不强，小农经济的意识在一些企业家思想中时有反映。因此，乡镇企业的管理要想跨上新台阶，适应企业更大规模的发展就必须从提高职工队伍的整体素质和功能出发，在扎扎实实抓好企业职工科学技术、思想文化的培训和教育的同时，切实抓好职工主人翁责任感、道德行为规范和厂风厂纪教育，重塑企业和职工的新的价值观，打牢思想基础，大力治理松散，克服小农经济和旧的观点，打牢管理基础，建立荣辱与共的企业利益共同体，发扬乡镇企业的优良传统和艰苦创业、团结奋斗的作风，支撑企业职

工的精神支柱，使乡镇企业精神的培育和文化建设作为企业自身发展的原动力，成为乡镇企业永远立于不败之地的制胜法宝，从而有效地促进乡镇企业为全社会的两个文明建设作出更大的贡献。

《乡镇企业精神和文化建设》作为一本研究乡镇企业精神和文化建设的专著，吸取了国内外企业文化研究的许多成果，引用了我国企业界企业精神和文化建设的一些成功范例，结合乡镇企业特点，较为详尽地阐述了乡镇企业精神和文化建设若干理论和实践问题。我相信，它的出版发行能为乡镇企业确立自己的精神支柱，建设自己的文化提供有益的帮助和指导，从而引导乡镇企业不断增强自身的活力，走向明天、走向世界，不断获得两个文明建设的更大成功。

马 杰 山

1991年7月

目 录

前言	(1)
第一章 乡镇企业精神	(13)
一、企业管理之魂	(14)
——企业精神的内涵	
二、精神聚，则无钜弗成	(19)
——乡镇企业精神的作用	
三、博采众长 自成一家	(23)
——乡镇企业精神内容的确定	
四、别裁伪体 唯我独有	(31)
——培育乡镇企业精神的原则	
五、千锤百炼 炉火纯青	(36)
——培育乡镇企业精神的方法	
第二章 乡镇企业政治文化	(42)
一、高举企业的旗帜	(43)
——必须强化乡镇企业的政治文化	
二、敢问路在何方	(50)
——强化乡镇企业政治文化的途径	
三、国情与道路	(54)
——乡镇企业中的社会主义教育	
四、位卑未敢忘忧国	(57)

——乡镇企业中的爱国主义教育	
五、牢记“草根精神”	(61)
——乡镇企业中的艰苦奋斗精神教育	
六、审时与度势	(64)
——乡镇企业中的形势与政策教育	
第三章 乡镇企业经营文化	(67)
一、经始灵台 经之营之	(67)
——乡镇企业经营文化的内涵	
二、帝王竞争效益	(72)
——乡镇企业经营文化的基本原则	
三、高瞻远瞩 谋深计远	(79)
——乡镇企业必须选择正确的经营战略	
四、企业的生命线	(86)
——乡镇企业必须树立正确的经营思想	
第四章 乡镇企业科学文化	(92)
一、科学技术是生产力	(93)
——乡镇企业科学文化的内涵	
二、木无本必枯 水无源必竭	(98)
——乡镇企业科学文化的基本原理	
三、知识就是力量	(103)
——乡镇企业的知识意识	
四、积财千万，不如薄技在身	(109)
——乡镇企业的技术意识	
五、一举三济	(113)
——乡镇企业科学思维方式	
第五章 乡镇企业教育文化	(120)
一、百年大计 教育为本	(120)

——发展乡镇企业教育文化的意义	
二、十年树木 百年树人	(125)
——乡镇企业教育的目的	
三、教人为学 不可偏废	(129)
——乡镇企业教育的内容	
四、异曲同工 殊途同归	(135)
——乡镇企业教育的途径	
五、量体裁衣 循序渐进	(142)
——乡镇企业教育的原则	
第六章 乡镇企业的价值观和民主意识	(149)
一、精神上的眼睛和主人翁的地位	(150)
——塑造乡镇企业的价值观和民主意识的意义	
二、自尊自信自强	(157)
——乡镇企业的价值及其实现	
三、想主人事 尽主人责	(167)
——乡镇企业的民主和参与意识	
第七章 乡镇企业目标	(175)
一、照耀企业的希望之光	(176)
——科学制定乡镇企业目标的意义	
二、山不在高 有仙则名	(180)
——制定切实的乡镇企业目标	
三、千里之行 始于足下	(190)
——乡镇企业目标的实施	
四、事莫明于有效 论莫定于有证	(195)
——乡镇企业目标实施结果的评价	
第八章 乡镇企业环境文化	(199)
一、万事以心为本	(200)

——创造一个使职工心情舒畅的心理环境	
二、志同而气合 同心而共济	(205)
——建立和谐的企业最佳人际关系	
三、人杰与地灵	(213)
——创造整洁优美的生产环境	
四、生活应当是美的	(219)
——创造有利于激发职工热情的生活环境	
第九章 乡镇企业公关文化	(224)
一、你相信哪一种“关系学”	(225)
——公关与公关文化界说	
二、不可忘记的信条	(229)
——乡镇企业的公关原则	
三、让“上帝”常驻心中	(235)
——树立以顾客为导向的经营观念	
四、企业是人群的有机协作体	(239)
——形成和强化企业内聚力	
五、谨防步入公关的误区	(247)
——强化技术和道德意识，规范公关行为	
第十章 优化乡镇企业形象	(254)
一、无形的财富	(255)
——优化乡镇企业形象的意义	
二、诚信者乃天下之本	(258)
——塑造乡镇企业的信誉形象	
三、一风行草偃，其势必然	(264)
——塑造乡镇企业的“风纪”形象	
四、展示给社会的“第一印象”	(272)
——塑造乡镇企业的环境形象	

五、去除污泥浊水真金终将闪光	(275)
——多方着手塑造乡镇企业形象	
第十一章 乡镇企业文化的培育者	(282)
一、大海航行靠舵手	(282)
——乡镇企业家在企业文化建设中的作用	
二、打铁需要自身硬	(286)
——建设乡镇企业文化企业家应具备的素质	
三、通力合作 各尽其责	(292)
——乡镇企业领导在文化建设中的岗位职责	
四、拨亮一盏灯 照亮一大片	(295)
——乡镇企业文化建设中榜样的作用	
五、群众是真正的英雄	(298)
——充分发挥职工群众在乡镇企业文化建设中的作用	
第十二章 建设有中国特色的乡镇企业文化	(301)
一、一个不可动摇的信念	(301)
——乡镇企业文化建设的基本原则	
二、牵牛要牵牛鼻子	(308)
——乡镇企业文化建设的主要环节	
三、靠着船舷下篙	(312)
——乡镇企业文化建设的主要途径	
四、积腋成裘 聚沙成塔	(318)
——乡镇企业文化建设是一项系统工程	
后记	(324)

前 言

两年前，我们根据乡镇企业面临的严峻形势和困难，编写了《乡镇企业的困境与竞争策略》一书，旨在帮助乡镇企业克服困难，走出困境。该书由江苏人民出版社出版后受到了广大乡镇企业的欢迎，得到了多方面的赞誉。然而，我们深感乡镇企业不仅需要走出困境的策略，更需要的是走出困境后完善、提高、发展的战略。因为困难尽管会不断地出现，但发展则是必然的和永恒的。而帮助乡镇企业掌握发展的战略，促使乡镇企业在走出困境之后再上新台阶、再迈新步伐的愿望，要求我们进一步作出探索和研究。如果我们新的研究和探索的成果——《乡镇企业精神和文化建设》能为乡镇企业的自身素质的提高和健康发展有所启示和帮助的话，那将是我们最大的欣慰。

（一）

目前，全国乡镇企业已发展到1800多万家。1990年全国乡镇企业总产值达9500亿元，占全国农村社会总产值的60%；工业总产值达7000亿元，约占全国工业总产值的30%；产品出口创汇近五年来每年净增20多亿美元，1990年达130亿美元，占全国出口创汇总额的1/4左右；1990年乡镇企业上缴国家税金410亿元，比上年净增45亿元。我国乡镇企业现已在国民经济发展中形成“三分天下”有其一的新格局，为我国经济发展注入了新的生机。同时，这也表明我国乡镇企业壮大起来了，已

成为我国国民经济发展中一股不可替代的推动力量。那么，乡镇企业的发展的潜力是否已到尽头呢？显然不是。尽管为什么要发展乡镇企业的问题至今尚未很好解决，尽管每当我国经济遇到困难和问题时，乡镇企业仍然首当其冲地受到误解和为难，尽管目前还有不少人对我发展乡镇企业的路子持有疑虑和动摇，但是，乡镇企业总是要发展的，就象宇宙间一切事物总是要发展一样，这是一种客观的必然。

首先，进一步发展乡镇企业是实现我国农村和农业现代化的要求。实现农村现代化，就是要把我国农村逐步建设成为一个高度物质文明和精神文明、繁荣富庶的社会主义新农村。为向着这个宏伟目标迈进，在现阶段，首先必须集中精力振兴我国农村经济，加速农业生产力的发展，实现农业的现代化，而要完成这一历史任务，离不开乡镇企业的发展。1978年到1989年的11年间，全国农业总产值增长了3.6倍，乡镇企业总产值增长了16倍，农村社会总产值增长了6.1倍，其中乡镇企业产值增长部分占到63.5%，农村集体固定资产中乡村企业部分占70%以上。乡镇企业已成为实现农业现代化的最重要的经济支柱。11年来，乡镇企业用于购置农业机械、推广农业科技、补贴和奖励农业生产、进行农业基本建设等直接支农建农资金达267亿元，相当于国家同期预算内对农业总投资的三分之一强。乡镇企业还通过大幅度增加财政和农民收入，逐步成为地方政府和农民家庭对农业投入的主要资金来源，对农业间接地给予投入，而且这方面的资金比直接投入还要多。过去10多年农村经济发展的事实表明，社会主义新农村的建设，实现农村现代化不能没有乡镇企业，不能没有乡镇企业的发展。尽管10多年来农村发生了重大变化，但离农村和农业现代化还有相当一段距离，如何在今后的农村经济建设中加快现代化的步伐，

毫无疑问地需要乡镇企业的进一步发展。

其次，乡镇企业的进一步发展是实现我国工业化的需要。由农业国变为工业国，实现国家工业化，进而实现经济和社会的现代化，这是世界各国经济社会发展的必然趋势，也是当代世界经济发达国家在近代经济发展中已经走过的道路。但是，中国有着自己特殊的国情。我国的工业化很大程度上取决于农村工业化能否与城市工业化相协调地发展，而乡镇企业的发展，又决定着农村工业化能否实现。

过去10多年乡镇企业的健康发展充分表明，农村工业不是城市工业的对立物，不是独立于我国工业化之外的。它与城市工业相互依存、互为补充，二者结合组成我国工业化的统一体。乡镇企业的发展加快了农村工业化，同时也就加快了我国工业化的进程。目前，许多城市企业的配套产品也有赖于乡镇工业提供，尤其是城市工业计划外议价产品的销售，都与乡镇企业发展所形成的购买力有密切关系，乡镇企业作为新近崛起的竞争对手，对于促进城市工业改革，增加城市工业活力，其社会效应也是显著的。由此可见，农村进一步繁荣和富强有待于乡镇企业的发展，城市工业以至我国工业化的实现也要求乡镇企业取得进一步的发展。

再次，进一步发展乡镇企业是不断增强我国经济实力的需要。一个国家的综合国力主要表现在经济实力。增强经济实力是使我国跻身于世界强国之林，体现社会主义制度优越性的客观需要，是保持政治和社会稳定的根本保证，也是我们党的基本路线明确的中心任务。

我国尚处在社会主义初级阶段，还是一个贫穷落后的发展中国家，人均国民产值1410元人民币，占世界的第100位。当前我国经济不发达，主要是农村经济不发达，农村人口多，劳

动力大量剩余，因而劳动生产率低下，农村人均创造社会总产值1648元，而城市人均创造社会总产值8668元，是农村的5.26倍；创造产值的差距，造成收入上的差距，城市人均收入1989年1261元，农村仅602元，而这种差距现在不是缩小，而是在扩大，1983年城市与农村人均收入是1.8：1，1989年扩大到2.1：1。这种相对发达的城市与落后的农村的二元经济结构，不仅制约着国民经济的发展，而且会拖我国四个现代化的后腿。因此，要增强我国经济实力，就必须解决这一严重的社会经济难题。毫无疑问，要解决好农村、农业和农民问题，就必须发展乡镇企业。因为在我国现有条件下，只靠国家投资在城市办企业来转移农村剩余劳动力是不可能的。试想一下，国家安置一个劳动力需投资2万多元，目前农村2亿多剩余劳动力需要投资4万多亿元，相当于全国近20年的财政收入的总和，显然国家拿不出这么多钱。正如邓小平同志指出的，“我们找到了路子，就是发展乡镇经济。”也正如党的十三大提出的：要通过发展乡镇企业，继续合理调整城乡经济布局和农村产业结构，并且把发展乡镇企业与支持 and 促进粮食生产很好结合起来，保持农村经济的全面发展和农民收入的持续增长。可见，发展乡镇企业是建设有中国特色社会主义宏伟蓝图中的重要组成部分，是实现我国“八五”计划、十年规划，实现我国现代化建设“三步曲”战略的重要环节，也是党的十三大所概括的“一个中心，两个基本点”这一社会主义初级阶段基本路线的重要内容。

总之，过去10多年乡镇企业的发展带来了农村经济的繁荣，加速了我国现代化建设的步伐，在未来的岁月中，乡镇企业也必然展现出更加壮观的面貌，在建设具有中国特色的社会主义的过程中，发挥它不可估量的威力。这是我国社会经济发

展的必然规律。

(二)

乡镇企业要进一步发展，要跃上新的台阶，路在哪里？动力来自何方？这是乡镇企业面临的而又必须回答的新课题。回顾乡镇企业过去几十年“跌、打、滚、爬”的艰难崛起过程，它依靠的是“草根”工业固有的优势：“设备简、上马快”，“经营活，应变强”，“成本低、价格廉”；依靠廉价的劳动力和农副产品；依靠“船小掉头快”等等。很显然，当乡镇企业发展到一定规模，特别是在国营大中型企业随着经济体制改革的深化，进一步发挥出自己的优势的今天，乡镇企业想依靠原有的“优势”再上新台阶、再迈新步伐是十分困难的。那么，乡镇企业成功之路在哪里？……

日本自第二次世界大战以后，闭门反思，利用“和魂洋才”，从一片废墟上建成了一个经济发达的国家，以经济腾飞称雄世界。美国曾是资本主义最发达、企业管理最先进的国家，但是，从20世纪70年代末以来，曾一度雄霸世界经济盟主的资本王国在经济发展的竞争中屡遭败北，时下正面临着日本的咄咄逼人和取而代之的局面。为什么？原因是多方面的。就企业管理来说，西方一些管理学者通过考察美、日等国大量卓有成效的企业后发现，一个企业的成功取决于多种因素，然而居第一位的并不是企业的规章制度、组织形式，也不是企业拥有资金和设备的数量与质量，甚至也不是科学技术，而是优秀的企业精神和文化。

何谓企业文化？它是伴随着现代化工业文明发展的企业管理的崭新领域。由传统的管理上只重视物转而重视人，重视职工意识和观念。诸如企业精神、企业形象、企业目标、价值准则和行为规范等。从某种意义上讲，这些文化因素比经济因