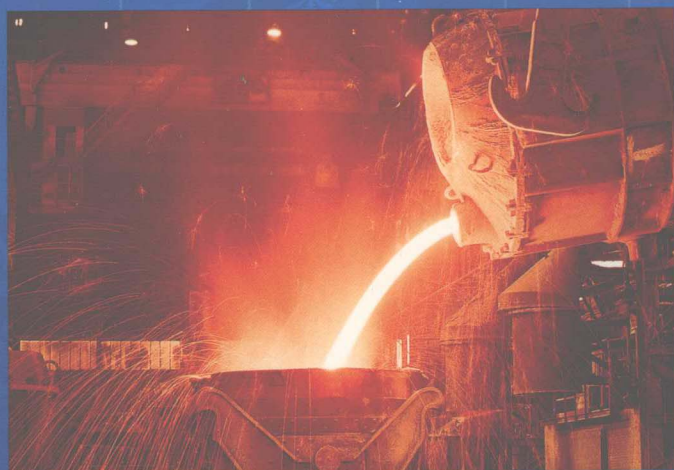


【贵州企业文化丛书】

贵州省企业文化研究会 编
聂秀丽 潘明祥 主编



贵州企业 文化视窗

WINDOW OF GUIZHOU ENTERPRISE CULTURE



水钢卷

贵州民族出版社

【贵州企业文化丛书】

贵州省企业文化研究会 编

聂秀丽 潘明祥 主编



贵州企业 文化视窗

WINDOW OF GUIZHOU ENTERPRISE CULTURE

水钢卷

贵州民族出版社

图书在版编目(CIP)数据

贵州企业文化视窗·水钢卷 / 聂秀丽主编; 贵州省企业文化研究会编. - 贵阳: 贵州民族出版社, 2007.2

I. 贵... II. ①聂... ②贵... III. ①企业文化-贵州省②钢铁厂-企业文化-六盘水市
IV. F279.277.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第016994号

贵州企业文化视窗·水钢卷

贵州省企业文化研究会 编

聂秀丽 潘明祥 主编

责任编辑 杨成星

出版发行 贵州民族出版社
制版印刷 贵阳快捷激光印刷有限公司

封面设计 馨狼设计工作组
美术设计 叶晓娟
电脑制作 杨维忠

开 本 889×1194mm 1/16
印 张 8印张 230千字
版 次 2007年2月第1版
印 次 2007年2月第1次印刷
印 数 1~1000册
书 号 ISBN 978-7-5412-1402-8 / F·72
定 价 RMB 68.00元

主 编： 聂 秀 丽
潘 明 祥

副 主 编： 解 云 天
韩 缙

编 辑： 王 家 平
李 建 平
杨 德 敏
阎 建 新
杨 泓
金 昕

美术编辑： 杨 维 忠
编 务： 金 昕

贵州省企业文化研究会简介

贵州省企业文化研究会成立于1993年9月，系贵州省民政厅批准注册登记，具有法人资格的社会团体，由贵州省社科院、贵州日报社、贵州省经贸委、贵州省总工会、贵州省文化厅、贵州省乡镇企业局等20多家单位和企业联合成立，至今已发展会员单位近百家。曾荣获中国企业文化研究会颁发的“组织推动奖”、“学术成果奖”，是2006年度贵州省地方社团组织先进单位。

宗旨：

以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，树立和落实科学发展观。广泛联合企业界、理论界以及有志于企业文化建设的人士，共同促进贵州企业文化发展。

主要任务：

开展企业文化理论与实践的研究，探索新形势下建设企业文化的有效途径，总结提炼企业文化建设经验，召开企业文化研讨会，组织企业文化学术交流会和企业文化成果展示活动，宣传企业文化的典型经验和做法，举办各种形式的企业文化建设培训班，编著出版企业文化书刊，推荐现代化管理理论和管理方法，组织企业文化建设及管理人士外出参观，实地考察，提供相互学习和交流的平台。

联系电话：0851-8676669

传 真：0851-6670726

地 址：贵州省贵阳市小石城枫园18栋2单元9楼2号

邮 编：550004

Email: gzcis@hotmail.com gzcis.qywh@yahoo.com

丛书编委会:

主任:

李金顺 贵州省政协副主席(省企业文化研究会名誉会长)

委员:

王黎明 贵州省国资委主任(省企业文化研究会名誉会长)
陈敏 贵州省国资委党委书记(省企业文化研究会名誉会长)
周忠良 贵州省委宣传部常务副部长(省企业文化研究会名誉会长)
周万成 贵航集团董事长(省企业文化研究会会长)
金安江 贵州省社科院党委书记(省企业文化研究会常务副会长)
江超 贵航集团党委书记(省企业文化研究会副会长)
林庆筑 贵州省委统战部副部长、省工商联党组书记
韩介民 贵州省总工会党组副书记、副主席
汪天林 贵州省民政厅社团局局长
董思源 贵州省工商业联合会副会长
聂秀丽 贵州省社科院研究员、所长(贵州省企业文化研究会副会长、秘书长)

专家委员会委员:

韩旭 中国企业文化研究会常务副理事长、常务副秘书长
王成荣 北京市财贸管理干部学院商业研究中心主任、教授
邱昭良 南开大学博士、学而管理咨询有限公司总裁
张作俭 中国人民大学教授
聂秀丽 省社科院研究员、所长(省企业文化研究会副会长、秘书长)
曾国强 贵州省社科院经济研究所副所长
解云天 水城钢铁集团公司宣传部长(省企业文化研究会常务理事)
徐大佑 贵州省财经学院工商管理系主任、教授(省企业文化研究会常务理事)
任康民 贵州大学管理学院副院长、贵州企业管理干部培训中心主任
景伯平 《当代贵州》杂志社综合编辑部主任

理事:(排名不分先后)

翟春宝	贵州省环境保护局	党组成员、纪检组长
彭志强	中国航空工业标准件制造有限责任公司	董事长
鲍家驹	南方汇通股份有限公司	党委书记
李其福	贵州宏福实业开发有限总公司	党委副书记、纪委书记
赵松桓	水城钢铁(集团)有限责任公司	党委书记
况忠辉	省地质矿产勘查开发局	党委副书记、机关党委书记
黄连昌	贵州华烽电器有限公司	董事长
曾峰	贵州新艺机械厂	党委书记
李英俊	六枝工矿(集团)公司	党委副书记、纪委书记
何建新	中石化股份有限公司贵州石油分公司	党委书记
潘明祥	水城钢铁(集团)有限责任公司	党委副书记
李祥兴	贵州久联企业(集团)有限责任公司	党委副书记
钟蔚	贵州高速公路开发总公司	党委副书记、纪委书记
刘宝真	水城矿业(集团)有限责任公司	党委副书记
吴兴荣	贵州开磷集团	党委副书记
王玉明	遵义钛厂	党委副书记、工会主席
吴洪田	遵义市烟草专卖局	党委书记
战勇	贵州师范大学白云校区	副院长
刘阳华	中国联通贵州分公司	党委书记
王森	贵州省机场(集团)有限公司	党委副书记
唐云	中铁五局(集团)有限公司	党委副书记
张钊	贵州长通电力设备(线路器材)有限公司	总经理
王剑	贵州红林机械有限公司	党委副书记
陈仪	贵州黎阳航空发动机公司	党委书记
张付	中国水利水电第九工程局	党委书记
魏建军	贵州天义电器有限责任公司	党委书记

序 言

《贵州企业文化视窗》丛书（水钢卷）即将付梓。本书较为全面深入的对水钢集团公司企业文化建设工作进行梳理和总结，使读者能够便捷的认识、了解水钢的企业文化。这对于我们研究、交流、宣传贵州省的企业文化无疑开了一个好头，可喜可贺！

2005年，国资委制定并下发《关于加强中央企业企业文化的指导意见》。《意见》不仅强调企业文化建设的重要意义，而且明确了企业文化建设的指导思想、总体目标和基本内容。同时，也提出了加强企业文化建设的组织实施和基本要求。这对于转变国有企业的经营管理理念，提高企业的综合竞争能力必然产生重要影响。从我省企业的普遍情况看，如何根据《意见》有关指导精神，立足实际，总结、借鉴、推广植根于贵州本土的优秀企业文化建设经验，应是当前我省推动企业文化建设工作的着力点之一。

创建于“三线”建设时期，至今已有40年历史的水城钢铁（集团）有限责任公司（以下称水钢），从白手起家到今天年产300万吨钢规模，位居全国500强企业之列，一路走来的道路并不平坦。特别是到1996年下半年，水钢已濒临破产边缘。1997年初，以朱继民同志为代表的新一届领导班子临危受命，率领全体水钢人掀起了水钢改革史上崭新的一页：1997年当年就实现比上年减亏20443万元，并成为1997年全国十家扭亏增效先进典型之一，1998年年底则完成利税19319万元，实现了扭亏为盈，短短两年，变化巨大。回顾这一段荡气回肠的历史，催人振奋，令人深思。水钢的巨变源于多种因素，既有外因也有内因，但根本性的转变动力还是来源于内因，时任领导班子把解决“精神亏损”、重塑企业文化作为水钢扭亏的首要问题。在两年内，开展四次解放思想大讨论，有力催化职工思想观念、思维方式和精神面貌的转变。同时，通过组织动员解决生产生活亟需的重大问题（水源问题）来唤醒广大职工的责任感、归属感、荣誉感和效率感。以提炼出“看准的事快定，定了的事快干，干就干出一流水平”的“大河精神”理念为发端，进一步凝炼出体现水钢人新的思想内涵的企业理念群，并孕育形成了“自强、开放、创新、追求”的企业精神。推动水钢人的观念变革并且初步形成一套与市场经济相适应的经营理念 and 经营模式，是这一段时期水钢企业文化建设工作的主要成效。跨入21世纪，水钢新的领导班子明确提出“以文化力提升企业核心竞争力”的战略构想，不遗余力推动企业文化建设进入持续发展阶段，其中主要包括制定并逐步实施了不同阶段的《企业文化建设规划》、开发运行《水钢集团公司视觉识别系统》、深入推动创建学习型组织活动、在构建水钢企业价值观体系上进行不断的丰富和创新等等。今日水钢的企业文化建设，无论从水钢高层重视程度、运行机制、工作思路还是在群众基础等方面都表现得较为有力和充分，水钢的企业文化建设正沿着持续健康的轨道发展。

“企业间的竞争归根结底就是企业文化的竞争”、“企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分”这样的结论已被越来越多的企业所感知和认同。建设企业文化的重要性已为大多数的企业家所接受，但如何建设自己的企业文化，如何使自己的企业文化真正融入企业发展的血脉中并发挥出实实在在的作用，却又是令为数不少的企业所困惑的。我们知道，企业文化是一种以人为主体的，以企业精神为核心，以群体行为和意识为基础，以企业管理整体优化为目标，具有企业个性特色的管理思想和管理方式。在新的历史时期，企业文化作为支撑企业发展战略的重要子系统已不可能游离于企业边缘，其必然与战略规划、人力资源、营销等流程紧密联系。现实中，不少企业对于如何开展企业文化建设工作确实存在这样那样的误解，以至于出现建设企业文化对于其自身发展支撑乏力的状况。水钢企业文化建设过程中值得总结的经验颇多，我个人认为最为重要的经验应是真正关注、激活、发挥了“人”的因素，使“以人为本”塑造企业价值观体系真正落实到了实处。纵观我省企业界的企业文化建设现状，从总体上看，与发达省区的企业文化建设水平尚有差距，但也不乏亮点。许多国有大中型企业都已初步建立起特色各异的企业文化体系，数十家企业及个人目前已获得国家级和省级企业文化类表彰。当前，我省“文化立省”战略正火热展开，省委省政府对文化建设问题空前重视，借此东风，文化要素资源必将充分活跃流动。为此，我省的企业文化建设领域应会有所裨益。我坚信，只要全面落实科学发展观，坚持以人为本的理念，不断丰富企业文化建设内涵，培育优秀的文化基因和鲜明卓越的文化主张，我省的企业文化建设整体水平定会获得长足进步。

贵州省企业文化研究会作为我省唯一的企业文化专业研究机构，十余年来始终致力于推动我省的企业文化研究和交流，在理论探索、信息交流和编撰企业文化书刊等方面取得不少成绩。现在，贵州省企业文化研究会又充分利用资源为我省企业文化界搭建起《贵州企业文化视窗》丛书的交流平台，为我省企业文化工作又注入了新力量。在此，我衷心祝愿《贵州企业文化视窗》能始终站在全省高度，贴近我省企业实际，适应我省企业需求，好信息、好文章、好经验源源不断！

贵州省国资委主任 王黎明

2006年12月28日

目录 CONTENTS

序言-----	1
水钢简介-----	1
水钢企业文化理念-----	2
冶炼历史 冶炼辉煌（水钢工人之歌）-----	3

领导视角

以文化力提升企业的核心竞争力-----	4
创建学习型企业 促进可持续发展-----	7
加强企业文化建设 促进企业和谐发展-----	12

建设历程

培育与时俱进的企业文化 促进企业健康持续和谐发展----	16
------------------------------	----

今日风采

从炼钢厂的发展看培育文化力 提升竞争力-----	25
--------------------------	----

炼钢厂企业文化理念-----	31
构建“三化”模式 促进企业可持续发展 ——二轧厂企业文化建设纪实-----	32
二轧厂企业文化理念-----	36
感谢工作 快乐炼焦 ——煤焦化分公司企业文化建设简述-----	37
煤焦化分公司企业文化理念-----	43
抓好企业“三个文化” 走进企业文化建设的大门 ——水电厂企业文化建设的探索与实践-----	44
水电厂企业文化理念-----	47
企业文化与经济效益 ——原燃料分公司企业文化建设侧记-----	48
原燃料分公司企业文化理念-----	53
着力提高核心竞争力 致力创建“幸福企业” ——物资供应分公司企业文化建设思路-----	54
物资供应分公司企业文化理念-----	58

文化营销 精细管理 全面提升营销工作水平 ——销售分公司企业文化建设纪实-----	59
销售分公司企业文化理念-----	62
自我否定 永不满足 ——动力厂企业文化建设简介-----	63
动力厂企业文化理念-----	64

实践者园地

企业家在企业文化建设中的职责分析-----	65
选准切入点 找好结合点 以党的先进性建设引领企业文化建设---	68
培育职工爱岗敬业精神 打造企业共同价值理念-----	74
变“要我安全”到“我要安全” ——论企业安全文化建设-----	77
创新企业文化 为构建和谐社会作贡献-----	80
水钢企业文化中的“与时俱进”与“坚持不变”-----	83

加强企业文化建设与构建社会主义和谐社会初探-----	86
培育和谐文化 构建和谐水钢-----	89
建设企业文化 构建和谐企业-----	93
浅析企业文化的创新与发展-----	96
构建和谐企业的几个关键点-----	99
构建企业和谐工作生活环境-----	102

外界观察

强调以人为本 构建特色鲜明的水钢企业文化-----	107
永远的财富 ——水钢企业文化建设的几点启示-----	111
奠定科学的企业文化体系 培养企业核心竞争力-----	114

展望篇

水钢“十一五”企业文化发展规划-----	116
----------------------	-----

水钢简介

水城钢铁（集团）有限责任公司（以下称水钢）始建于1966年，现已发展成为钢铁业为主、多种配套产业为一体的国有大型钢铁联合企业，在岗职工2.43万人，资产总额85亿元，主体生产设施具备年产生铁300万吨、钢300万吨、钢材300万吨的综合生产能力，是全国500强企业之一。主要产品有螺纹钢、高速线材、普通线材等，严格按照ISO9001：2000国际质量管理体系认证标准组织生产。螺纹钢获国家首批免检产品证书和国家冶金产品实物质量奖，普通线材、高速线材分获贵州省名牌产品、优质产品称号。企业先后荣获全国质量管理小组活动优秀企业、全国用户满意企业、中国建材行业重质量守诚信示范单位、《中国质量万里行》“诚信维权”重点保护品牌（单位）、“贵州省企业文化先进单位”、“贵州省企业文化建设荣誉成就奖”、“全国企业文化优秀奖”、“全国五一劳动奖状”和“全国先进基层党组织”称号，先后被贵州省银行协会、贵州省工行、贵州省农行授予“信贷诚信企业”、高级（AA级）信用企业，特级（AAA级）信用企业等称号。



[水钢标识]

该标识本着水城钢铁（集团）有限责任公司“自强、开放、创新、追求”的企业精神，为实现可持续发展目标，全面创新企业标识形象，标志采用水钢拼音首字母S、G巧妙互补组合，产生强烈的动感。五星寓意具有水钢特色的企业文化是管理的灵魂，企业在生产经营和快速发展中坚持以人为本，全体员工心灵交慧、自强不息。标志上方的动态线代表水钢发展战略与时俱进、不断追求、持续改进、创造更好。标志下方的实体线寓意水钢作风求真务实、有效执行，看准的事快定、定了的事快干、干就干出一流水平。在整个标志造型和色彩上以积极向上、生生不息、无限延伸为设计特点，寓意水钢努力把企业打造成为学习型组织，实现集团化、精品化、清洁化、高效益的共同愿望，从而展现企业全新的活力与希望，水钢的明天更美好！



[水钢厂旗]

厂旗由红、灰、白、蓝四种颜色组成。红色代表企业标准色；灰色代表企业辅助色；白色象征明亮、高雅，寓意企业清洁文明生产，走新型工业化道路；蓝色象征蔚蓝的大海，寓意水钢这只航船已经融入市场经济大海洋并顺利前进。蓝色映衬的9颗星象征左右延展的星河，代表广阔和开拓；9颗星的“9”既是最大的理数，有谐音“久”，代表了企业持续发展的理念。9颗星加上企业标志中的1颗星合为整数10，寓意企业圆满成功。企业厂徽犹如喷薄而出的太阳升起在蔚蓝的大海上，映红一片天空，寓意企业蒸蒸日上和奉献社会的崇高精神境界。

水钢企业文化理念

水钢精神——自强、开放、创新、追求

自强：就是坚定信心，自力更生，自我加压，顽强拼搏；

开放：就是开门办厂，拓宽视野，放眼世界，博采众长；

创新：就是打破常规，超前思维，大胆改革，自我否定；

追求：就是自我超越，锐意进取，赶超一流，勇攀高峰。

水钢企业文化建设的指导原则

坚持与时俱进、开拓创新的原则；坚持传承文明、博采众长的原则；

坚持领导倡导、全员参与的原则；坚持以人为本、科学管理的原则；

坚持实事求是、注重实效的原则。

经营哲学：市场化思考，系统化运筹，阶段化推进。

水钢作风：看准的事快定，定了的事快干，干就干出一流水平。

企业座右铭：领导要有志气，职工要有士气，产品要有名气。

企业信条：企业潜力是永远挖不尽的；今天的业绩是明天的起点，视今天为落后。

共同愿景：集团化、精品化、清洁化、高效益。

管理理念：严之有理、严之有情、严而公道、严而有序。

没有制度的管理不是管理；有制度而不能严格按制度办事的管理不是管理；让事故重复出现是管理的失败。

模式：“三标三无一落实”——提高标准化意识，实现标准化管理，开展标准化作业；努力做到管理无遗漏，作业无违章，产品无缺陷；落实各级各类岗位责任制。

营销理念：卖产品先立信誉，争市场先塑形象。

模式：市场调查——以需定产——宣传策划——分销渠道——售后服务。

质量理念：质量第一，永远第一。

0.01%的失误就是100%的失败。

局部最好不等于系统最优，零缺陷管理是我们追求的目标。

模式：连锁质量管理——下道工序是上道工序的用户，上道工序为下道工序服务，全公司为市场服务。

资本营运理念：资产无闲置。

模式：以少量的投入盘活大量资产。

科技理念：依靠科技，滚动发展。

模式：量力而行、高起点、低投入、多产出、快产出；谁受益，谁偿还；谁创效，谁得奖。

用人理念：能者上、平者让、庸者下。

模式：岗位靠竞争、职位凭考评。

群众工作理念：没有无能的群众，只有无为的领导。

模式：依靠群众必先发动群众，发动群众必先教育群众；把方法交给群众，让群众掌握思想的武器；让群众自己解放自己，自己掌握自己的命运。

学习理念：学习工作化，工作学习化。

模式：打开山门，走出去，请进来。

优秀人才优先培养；重点人才重点培养；紧缺人才抓紧培养。

建设学习型企业。

发展理念：持续改进，创造更好。

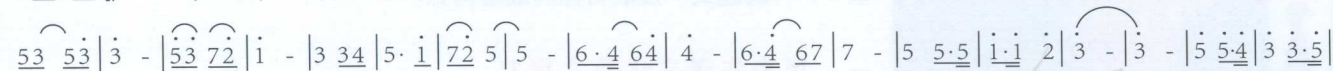
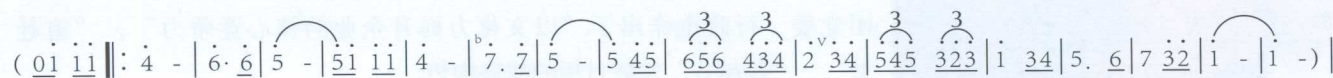
模式：追赶型、跨越式。

冶炼历史 冶炼辉煌 (水钢工人之歌)

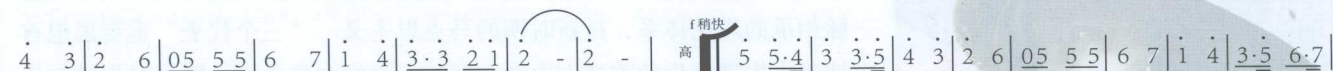
1=A $\frac{2}{4}$ 雄浑 $\text{♩}=84$

王贵山 词

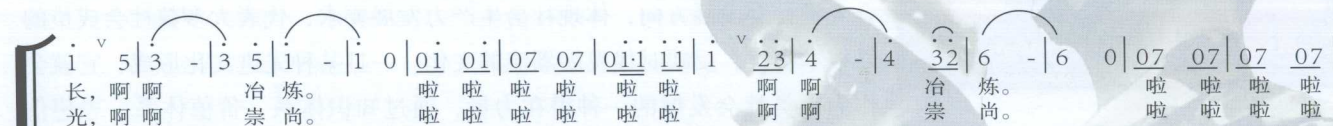
华建国 曲



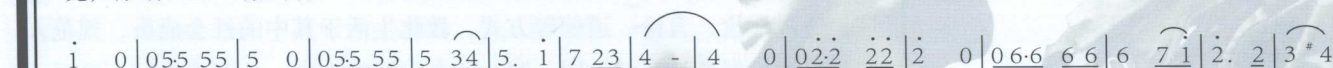
太 阳 升 起 在 巍 巍 的 乌 蒙 山 上, 心 像 阳 光 一 样 愉 快 的 飞 翔, 我 们 是 自 豪 的
太 阳 升 起 在 巍 巍 的 乌 蒙 山 上, 心 像 阳 光 一 样 幸 福 的 流 淌, 我 们 是 自 豪 的



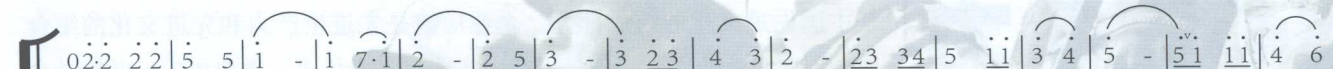
钢 铁 工 人, 让 青 春 的 理 想 在 大 山 里 成 长,
钢 铁 工 人, 让 人 生 的 信 念 在 大 山 里 闪 光,



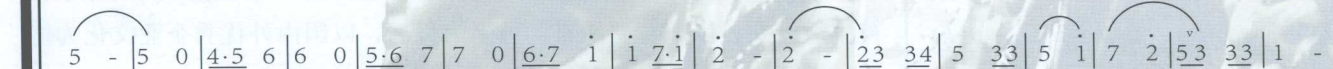
长, 啊 啊 冶 炼。 啦 啦 啦 啦 啦 啦 啊 啊 冶 炼。 啦 啦 啦 啦
光, 啊 啊 崇 尚。 啦 啦 啦 啦 啦 啦 啊 啊 崇 尚。 啦 啦 啦 啦



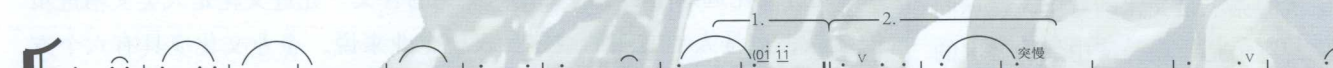
啦 啦 啦 啦 啦 啦 火 热 的 生 活
啦 啦 啦 啦 啦 啦 自 强 的 精 神 啦 啦 啦 啦 啦 啦 坚 韧 的 脊
啦 啦 啦 啦 啦 啦 开 放 的 思



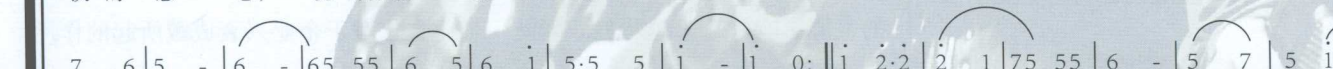
啦 啦 啦 冶 炼 历 史 冶 炼 冶 炼 辉 煌 我 们 是 乌 蒙 的 主 人, 我 们 将 钢
啦 啦 啦 冶 炼 历 史 冶 炼 冶 炼 追 求 我 们 是 乌 蒙 的 主 人, 我 们 将 钢



梁, 冶 炼 历 史 冶 炼 辉 煌 冶 炼 历 史 冶 炼
想, 崇 尚 创 新 崇 尚 追 求 崇 尚 创 新 崇 尚



铁 的 意 志, 浇 铸 在 巍 巍 的 乌 蒙 山 上。 浇 铸 在 巍 巍 的 乌 蒙 山 上。
铁 的 意 志, 浇 铸 在 巍 巍 的 乌 蒙 山 上。



7 6 5 - 6 - 6 5 5 5 6 5 6 1 5 5 5 1 - 1 0: 1 2 2 2 1 7 5 5 5 6 - 5 7 5 1 1 1 - 1 1 0 ||

注: 该歌可齐唱、领唱、合唱、根据演唱条件处理。



以文化力提升 企业的核心竞争力

◎赵松桓

市场经济越发展,文化在企业中的地位就越突显。从产品——技术创新——人才的角度上看,市场竞争归根到底是人才的竞争;从产品——品牌——文化的角度看,市场竞争最高层次的竞争是文化的竞争。殊途同归,人和文化最后要合在一起。人和文化的竞争是市场经济中最深层次的竞争。有人说,加入WTO是中国第二次的改革开放,使中国的市场经济进入了一个新的发展阶段,呈现出向宽领域、深层次发展的态势。然而,无

论是建立健全社会主义市场经济体制,还是加入WTO,对中国乃至中国企业都是一柄双刃剑,在争夺市场、资金、知识、技术人才等资源时,会给企业带来更大的发展空间和先进的技术及管理经验。也正是基于此,我党才作出了21世纪头20年是我国的重要战略发展机遇期的科学判断。水钢集团党委、行政也作出了“以文化力提升企业的核心竞争力”,“追赶型”、“跨越式”发展目标的战略构想。

一、代表先进文化的文化力

“三个代表”重要思想,是与马克思主义、毛泽东思想和邓小平理论一脉相承的理论体系,是新时期的马克思主义。“三个代表”重要思想首次把代表先进文化的前进方向纳入到我们党的本质内涵,既是对先进文化在人类社会中的重要地位和作用的深刻把握,也为社会主义文化发展,包括其亚文化——企业文化建设指明了方向。所谓先进文化,是指符合人类社会发展方向,体现社会生产力发展要求,代表大多数社会成员的最根本利益,反映时代发展潮流的文化。一旦某种先进文化形成,它就会作为人类社会的一种潜在力量,通过知识体系、价值体系、思想信仰,通过评价、言论、道德等方式,教化生活于其中的社会成员,规范人们的行为,保持社会的认同,制约社会发展的方向,从而成为社会发展、进步的灵魂。可以这样说,中国的企业文化是中国先进文化的具体实践,是中国先进文化的组成部分。企业应该是先进生产力和先进文化的结合体,因此,企业文化必须是以努力实践“三个代表”重要思想,弘扬社会主义、爱国主义、集体主义为主要内容,以满足员工日益增长的物质和精神生活需要,以培育“四有”员工为目标,以国内外优秀企业文化为借鉴,通过“文化整合”而形成的具有自身特色的企业文化。

先进文化远远超出了就文化而文化的含义。先进文化是人类文明进步的结晶,也是人类文明的载体。仅就企业来说,企业文化应具有六个方面的动能:一是导向力;二是凝聚力;三是激励力;四是辐射力;五是纽带力;六是约束力。在未来的市场经济发展中,企业文化力对未来企业的发展影响将越来越明显。因此,企业文化对于企业兴衰成败所起的作用

将越来越显著，越来越大。

二、企业文化力可提升企业的核心竞争力

一个企业要发展壮大，首先要考虑的是自己的核心竞争力是什么？其次要考虑如何培育和发展自己的核心竞争力。因为，这对企业来说是个生死攸关的因素。“核心竞争力”又叫“核心能力”、“核心专长”，是指企业拥有别人所没有的优势资源。这个资源可以是产品、技术、工艺流程、企业文化及价值观等等，或者说是企业为客户提供的特殊价值和附加价值，这种价值是其他企业很难替代和模仿的。作为一个成功企业的核心能力，无非可分为两大类：一类是可看见的，这是指企业有独特的产品、技术和生产工艺流程等；另一类则是看不见的，如企业文化及企业的无形资产等等。第一类东西虽然很难替代和模仿，却仍然是可以替代和模仿的，而只有第二类东西才是真正难以模仿和替代的。美国《财富》杂志的两位编辑曾向美国著名的西南航空公司首席执行官赫希·凯莱赫问及这样一个问题：“什么使你夜里睡不着觉？”这位著名的首席执行官答道：

“使我睡不着觉的是无形的东西。竞争者最难模仿的是无形的东西。你可以得到飞机，可以得到售票处，可以得到牵引车，但西南航空公司的精神是最难模仿的，机器可以拍照出来，但企业文化就像空气一样永远无法照出来。”现在有不少学者研究“硅谷”。“硅谷”长盛不衰，其奥秘何在？专家普遍认为，“硅谷”成功的不是芯片，不是软件，不是电脑，而是创新精神。美国英特网公司总裁戴尔夫·鲍特鲁说过，硅谷产生出来的令人兴奋不已的新产品和服务使硅谷闻名遐尔，但这还不是硅谷最引人入胜的地方，硅谷最精彩的东西是增长和创新的工作方式和精神。自从亚当·斯密提出了市场机制这只“看不见的手”的命题以后，实践不断提出这样的质问：市场经济发展是否只靠市场机制这只“看不见的手”就可以正常运行。而企业发展是一个受主观作用影响较大的实践，企业中人的主观行为的差异对企业发展的影响是巨大的，有时甚至是生死攸关的。20世纪90年代有一位叫艾弗雷德·D·钱德勒教授，提出了企业管理是另一只“看得见的手”，比亚当·斯密“看不见的手”市场力量更能有效地促进

经济的发展。实践再一次证明，只有亚当·斯密的“看不见的手”市场力量是不行的，而有了亚当·斯密的“看不见的手”，加上企业管理“看得见的手”，也还是不够的，还应当加上“企业文化力”这只“看不见的手”。只有这样，企业才能形成核心竞争力，推动企业的发展。因为，企业的价值观、企业精神、企业职业道德精神、企业的团队精神等是企业核心竞争能力的根本体现，这一点，完全可以从水钢集团企业文化建设实践中得到有力的说明。

三、以有特色的企业文化，提升水钢集团的核心竞争力

水钢集团的企业文化是什么？一是“自强、开放、创新、追求”的企业精神；二是“持续改进、创造更好”的进步观；三是抢抓机遇，实现“追赶型、跨越式”发展的发展观；四是以“危机文化、挑战文化、速度文化”为核心的新的企业价值观体系；五是“文化整合”的不断创新发展文化纽带等等。以上这些都是水钢新时期的企业文化。同时，也是水钢集团核心竞争力的重要组成部分，它促进了水钢集团的发展壮大。企业文化的生命力——在于创新企业的核心竞争力。人类社会迈入21世纪，特别是中国加入WTO后，我国冶金行业供大于求的市场格局业已形成，且短时期内无法改变，市场竞争日趋激烈，行业内部重新洗牌的日期正日益迫近。水钢集团正面临国有大型钢铁企业集团和新兴民营钢铁企业的双重挤压。我们唯有不断创新企业文化，不断提升企业的核心竞争力，才能赢得竞争主动，冲出重围。另外，我们现在正处于后工业化经济社会向知识经济发展的时代，知识更新步伐日益加快，技术进步的周期越来越快，技术的平均寿命越来越短。因而，只有善于变革，不断创新的企业才能获得生存和发展的机遇。企业文化同样也需要不断地更新发展，尽管企业文化包含着许多普遍的原则，如以人为本、以价值观为核心的原则等相对稳定不变，但企业文化与企业生产力一样，是没有一成不变或一劳永逸的模式。“不创新即死亡”，只有不断创新，才能实现发展目标。根据企业文化发展趋势和水钢企业实际，近期要实现企业文化创新和发展以文化力提升集团公司的核心竞争力的目标，应着重在以下三个方面下功夫：

一是要把建设企业文化和实施企业的品牌战略紧密结合起来。在市场经济社会里，品牌是企业产品进入市场的准入证和通行证。有人说，品牌是企业的命牌，是企业的命根子。其实，品牌的概念远非如此。它不仅代表产品，而且代表企业；不仅代表物质，而且代表精神。因此，有句名言说：“品牌一半是物质，一半是精神”，企业的最深层次竞争是文化的竞争即由此而来。目前，水钢集团已生产了许多贵州省名优特产品，在周边市场有较好的声誉，这些都为形成水钢品牌奠定了很好的基础。但系统的品牌战略还有待建立，品牌效应远未发挥。2000年出台的《水城钢铁（集团）有限责任公司“十五”精神文明建设规划》和2003年出台的《水城钢铁（集团）有限责任公司“十五”后三年（2003-2005）企业文化建设规划》也对这方面提出要求。由于品牌战略是一个系统工程，它需要方方面面的配合，需要人力、物力、财力的投入作保证。只有把各方面的关系理顺，确保必要的各种投入，才能使这项重要的战略工程得以按计划实施，从而提升水钢集团的核心竞争力。

二是企业文化必须与管理进步和科技进步紧密结合在一起。从本质上说，企业文化建设属于管理范畴，企业文化这一软件在提高企业管理水平中起着关键性作用。企业发展战略靠文化来奠基，企业竞争力靠文化来支撑，企业素质靠文化来提高，企业声誉靠文化来传播，企业形象靠文化来塑造。另外，先进文化的根本标准是反映、促进和推动先进生产力的文化，而科学技术是先进生产力的集中表现和主要标志。堪称中国企业文化典范的海尔文化以其“真诚到永远”的传统和“诚信义”的儒文化而名播四海。但其文化另一个特色是企业文化与管理与科技进步的紧密结合却少有人提及。事实上，企业前进发展离不开企业文化的纽带力、约束力和导向力的充分发挥，而企业文化与企业管理与科技进步的紧密结合便是理所当然的了。水钢集团在三年扭亏为盈实践中形成并在以后实践中成为全体员工共识的“文化是灵魂、管理是基础、科技是先导”的理念，便是文化与管理和技术水平紧密结合的最好概括。我们借鉴海尔文化，学习邯钢经验，不能邯郸学步，重要的是要结合企业实际，结合公司的“以人为本”管理和突出正面激励为主的特色。只有这样，才能说抓住了影响企业发展

的瓶颈和关键。以科技进步推动企业发展，关键在人，关键在于调动企业员工包括技术人员的主动性、积极性和创造性，提高科技人员和员工的整体素质。水钢企业文化完全可以在这方面发挥其更加重要的作用。

三是企业文化的不断创新发展在于建设学习型组织的企业文化。未来企业唯一的、持久的核心竞争力是什么？是学习，是有能力比你的竞争对手学习得更快的学习力，这种企业便是“学习型组织”。“学习型组织”是未来成功企业的模式。《水钢党委一届二次全会工作报告》和《水钢行政六届一次职代会报告》都明确提出创建“学习型企业”的目标，《水城钢铁（集团）有限责任公司“十五”后三年（2003-2005）企业文化建设规划》对创建学习型企业作了具体的设想。职代会上，公司行政的报告中确定的不断深化“五个年”活动（学习年、管理年、效益年、升级年和环境年），拉开了水钢集团打造学习型企业的序幕。

提升企业的文化力，从而提升企业的核心竞争力，说到底也是提升企业的学习力。所谓学习力就是由学习动力、学习毅力和学习能力三要素组成。这是学习型企业的文化之一。学习型企业文化之二是企业以员工为本，让员工理解工作的意义，使员工的工作学习化、学习工作化，真正实现学习与工作的和谐融合。员工与企业的和谐融合。学习型企业的文化之三是创新，即让员工通过创新，创造自我，超越自我，扩大企业组织的能量，从而提升企业的核心竞争力。

水钢集团培育建设学习型企业的过程也是水钢企业文化的培育发展过程。她向前发展的每一个进步都将不同程度地提升企业的核心竞争力。我们只有扎扎实实地、一步一个脚印地不断创新，不断提高水钢集团的文化力，才能实现以文化力提升企业核心竞争力的目标。

（该文荣获2004年“贵州省企业文化理论与实践研讨会”一等奖，作者系水钢集团公司党委书记、副董事长）

创建学习型企业 促进可持续发展

◎张槐祥

在当今企业全球化竞争日益激烈的时代，每个企业和个人都必须通过学习不断超越自我，学习力不强的企业在激烈的竞争中将无法生存。而获得比竞争对手更强的学习能力的办法就是把企业建成一个学习型组织，通过提高学习力来培育企业的创新力，通过创新力来提升企业的竞争力，实现企业的可持续发展。水钢在深化内部改革，加强企业管理，推进科技进步的过程中，以提高职工的学习力、培育企业的自主创新力、增强核心竞争力为目标，创建学习型企业，努力构建职工终身学习体系，形成了浓厚的学习氛围，推进企业快速协调全面发展，水钢也荣获了“全国先进基层党组织”、“钢铁行业职工教育培训工作先进单位”、“全国群众体育先进集体”、“贵州省企业文化建设先进单位”和“贵州省首届企业文化建设荣誉成就奖”等荣誉。

一、审时度势，确立创建学习型企业的理念

创建学习型企业要提高认识、突出重点。2001年5月15日，江泽民同志在亚太经合组织关于人力资源建设高峰会上指出：“构筑终身教育体系，创建学习型社会。”党的十六届四中全会明确指出：“重点抓好领导干部的理论和业务学习，带动全党的学习，努力建设学习型政党。”由此，构建学习型社会这一全新的现实课题倍受关注，成为以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，牢固树立科学

发展观，推进新型工业化，实现经济全面协调可持续发展的热点和亮点。在21世纪的今天，企业置身于创新、竞争和快速发展的现代知识经济社会中，唯一持久的优势，在于具备比竞争对手学习得更快、更好的能力。因此，学习力的增加越来越成为各个企业成长壮大的首要任务，创建学习型

企业也随着知识经济时代应运而生，成为以增强企业学习创新能力和竞争能力为目标的高层次管理理论，越来越受到许多企业的高度重视，成为企业实现长期、持续、健康发展的希望之路。

创建学习型企业要总体运筹、明确思路。上世纪末，在国有企业扭亏攻坚的过程中，水钢人意识到，要提高企业经营能力和竞争力，必须抓紧学习、更新知识、锐意创新、迎头赶超。随着改革开放的进一步深入，发展社会主义市场经济的步伐随之加快，市场竞争中的危机感、紧迫感，使水钢越来越感觉到学习的重要性。特别是中国加入世界贸易组织后，在面临挑战与机遇同在的新形势下，水钢人的学习意识更加强烈。

水钢决策层深刻认识到，市场竞争的实质，

是同行业企业之间各个方面的较量，其核心是人才的竞争，是企业经营管理者胆识、谋略、思想、观念、管理水平的较量，是全体员工综合素质的较量。而提高企业经营管理者 and 职工的水平、能力、素质的途径则是：学习，学习，再学习，把水钢真正创建为学习型企业。

创建学习型企业要制定方针、准确定位。实践证明，创建学习型企业

