

特區企業文化

CORPORATE CULTURE

主編：姜忠

大地出版社



002095

(912)-65

深圳市企業文化研究會
編
深圳市委宣傳部宣傳處

特區企業文化

TE QU QI YE WEN HUA

顧問: 楊廣慧

主編: 姜 忠

編輯: 李 偉 馬松林

倪鶴琴 朱桂明

王大鵬

大地出版社

1989. 2 北京



FJ33/3712

目 录

企业文化是企业发展的强大精神支柱(代序)·····杨广慧(1)	
深圳特区企业文化建设之我见·····姜 忠(3)	

实 践 篇

深圳市企业文化建设初见成效·····马松林(17)	
“康佳精神”导引我们开拓“光明”之路 ·····光明华侨电子工业有限公司(29)	
坚持以人为中心的管理思想 争创一流的外向型企业 ·····中华自行车有限公司(44)	
培育企业精神 促进企业发展 ·····深圳华强电子工业总公司(50)	
培育企业精神 塑造企业形象 保证企业改革 的顺利进行·····广深铁路公司(62)	
树立良好的企业形象 培育优秀的企业文化 ·····深圳市煤气公司(73)	
企业文化是企业的巨大资产 ·····南海石油深圳开发服务总公司(85)	
建设以人为中心的企业文化·····深圳市新光联合制药厂(94)	
企业精神是雅园宾馆兴业之本·····深圳市园林总公司(99)	

探索篇

- 关于特区企业文化的基本模式及其意义的思考···马 林(107)
- 我国企业文化建设的历史及其现状·····姜渭渔(115)
- 企业文化——企业管理的新时代·····梁 勇(126)
- 企业文化、企业文化理论与企业文化实践·····李 伟(132)
- 企业文化理论的形成及其在现代管理中的意义
——评述与借鉴·····倪鹤琴(141)
- 企业家精神浅析·····王大鹏(149)
- 深化企业改革的一项战略工程——谈企业文化
建设·····欧南洋(158)
- 出访归来谈企业文化·····郭荣发(163)
- 企业是创利性的文化生产单位·····杨 柳(166)
- 论企业群体意识的培育·····于德江 伍源超(174)

规划篇

- 广深铁路公司企业文化发展规划·····(189)
- 光明华侨电子工业有限公司企业文化发展规划·····(195)
- 深圳市鹏基工业发展总公司企业文化建设方案
1989——1995·····(201)
- 南深总企业文化三年规划(草案)
1989——1992·····(209)
- 罗湖区皮革制品公司1989年“企业文化”工作计划·····(218)
- 跋——为特区企业文化建设唱赞歌·····李 凡(223)

企业文化是企业发展的 强大精神支柱

杨广慧

企业文化是八十年代初国际上新兴起的以人为中心的管理科学。它是深化企业管理、促进企业走向现代化的潜能源。无疑，企业文化提高了，必将为整个社会的发展与进步带来更大的整体效应。企业文化有三个层次的表现形态：

表层的企业文化。诸如企业的发展目标；完善的规章制度；先进的技术装备；合情合理的劳保福利设施和文体设施；干净、整洁、美丽的厂貌或工作环境……类似这些看得见、摸得着的通过物质表现出来的企业文明，都可以视为表层的企业文化。因为它是通过物质形态表现出来的，也可称之为“物质文化”。

中介层的企业文化。它应当包括各种行为规范、职业理想、职业道德、职业技能、职业纪律，良好的厂风……这些通过职工行为表现出来的企业文明，可纳入中介层的企业文化，也可称之为“行为文化”。

深层的企业文化。这是指职工正确的价值观念体系，以及在价值观念体系指导下，优化出来的企业职工群体意识——企业精神。这种以观念、精神表现出来的深层次的企业文化，可称之为“心理文化”或“精神文化”。比如，平等观念、民主观念、自由观念、竞争观念、知识观念、人才观念、时

间观念、效益观念、信誉观念……在商品经济发展的条件下，职工的这种价值观念体系不可扼止的要建立并强化起来。企业要自觉地在价值观念体系的指导下，形成、优化出自己的企业精神。企业精神一旦形成，它将成为企业发展的强大精神支柱，是企业冲破各种风浪、难关而勇往直前的巨大精神力量和智力潜能。

观念，是在一定文化氛围中产生的意识形态。它是无形的力量，既无声无息地云游在精神王国，又扎扎实实地作用于现实世界。正确的观念，将滋养着现实的正确，错误的观念必然导致现实的错误。如果从价值观念这个深层去看企业文化，那么，这个“文化”，不是指知识修养，而是人们对知识的态度；不是利润，而是对待利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的处世为人的哲学；不是俱乐部，而是参加俱乐部的动机；不是运动会的奖牌，而是奖牌折射出来的荣誉观；不是新闻，而是对新闻的评论；不是舒适优美的工作环境，而是对工作环境的感情……总之，企业文化是渗透在企业的一切活动之中，是企业的灵魂所在。

可以看出，企业文化对企业的建设与职工的思想，起着导向作用、凝聚作用、约束作用、辐射作用，可以促使企业内求团结，外求发展。企业文化是以人为中心的管理的科学，通过管理水平的提高，可以促进企业经济效益、社会效益的共同提高。总之，它是把精神文明与物质文明水乳交融在一起的企业的现代文明。正如深圳有的总经理所说：“企业的形象靠文化塑造，企业的信誉靠文化传播，企业的素质靠文化提高”。

如果仅从企业的精神文明建设去看，企业文化是一种良

好的精神环境和文化氛围。它对职工思想的进步，起着潜移默化、耳濡目染、春风化雨、无声润物的作用。而不是“我说你听，我打你通”的灌输。在商品经济发展的条件下，以企业文化为载体，对人们进行思想工作，更容易收到心理相容，情理相通的良好效。

深圳的企业文化尚处在萌生阶段。让深圳的宣传、文化、理论界和企业界携起手来，共同呼唤、建设深圳特区的企业文化吧！

(作者系深圳市委宣传部部长、
深圳市企业文化研究会顾问)

深圳特区企业文化建设之我见

姜 忠

企业文化理论，是八十年代初美国学者在总结了日、美成功企业的经验后，提出来的管理新理论。处在改革开放试验场的深圳特区引进了“企业文化”理论，并把其与企业的经营管理实践相结合，一些公司(工厂)已开始了企业文化的建设工作，收到了一定的效果。深圳的宣传理论界也召开了两次企业文化研讨会，成立了“深圳市企业文化研究会”等，一股企业文化“热”正在深圳特区兴起。

(一)

企业文化及其建设在深圳特区具有特殊的作用和非常重

要的意义。

深圳特区是我国最早建立的经济特区，在短短的九年时间里，深圳特区在党的领导下，在发挥“四个窗口”，“两个扇面”的作用方面，取得了可喜的成效，外向型经济格局已经奠定。为了进一步繁荣深圳的商品经济，使深圳经济按国际惯例运作，为1997年收回香港主权后，实现香港与大陆的对接创造条件，深圳已开始了借鉴和移植香港的经济法规和管理体制的准备工作。深圳的干部和群众，虽然有比较强的改革开放意识，但由于几千年的封建经济传统的桎梏，更新观念仍然是深圳特区人的重要任务，特别是深圳的企业家更需在思想上树立起高层次的社会主义商品经济观念。企业文化建设的一项重要内容，就是通过培养适合社会主义商品经济的社会心理氛围、良好的道德修养和精神风貌去改变不适应社会主义商品经济发展的惯常心理定势和行为方式。所以，对深圳特区而言，进行企业文化建设，是按国际惯例运作、引进香港和世界上先进的管理方式和经济法规的必要的观念准备，是树立适应社会主义商品经济迅速发展的各种新观念，提高企业的经营管理水平的重要保证。

在深圳特区进行企业文化建设，有利于加强外商投资企业的工作。目前，深圳特区的外向型经济已具雏型。深圳现有的16,000多家工商企业中，“三资”企业（独资、合资、合作）就有1,500余家。在这些“三资”企业中，外来资本所有者及其代理人，绝大多数来自港澳、东南亚以及日本、美国等地区和国家，受自由竞争、商品经济观念支配较强。外商投资的工厂中，大、中型企业和技术尖端型企业占相当大的比重，工业是“三资”企业的主体，1988年度“三资”企业产值占

深圳工业总产值的65%。外来资方人员虽人数不多，但在厂里所居位置都相当重要。而深圳作为社会主义中国改革开放的试验场，坚持社会主义道路，坚持共产党的领导是基本原则。如何使受到不同社会制度影响的人，找到双方共同可以接受的行为准则？如何找到双方的共同语言？如何使各方的员工团结起来？对于1,500余家的“三资”企业，是个非常敏感、非常复杂的问题，处理不好就会影响企业的正常运行。进行企业文化建设，就为三资企业中外双方员工的沟通、合作打下了基础。因为，无论是中方还是外方，创办、管理企业的根本目的，都是为了获得利润。而进行企业文化建设，就是要增强企业对内的凝聚力、对外的竞争力，保证企业获得最大的利润。在“三资”企业中进行企业文化建设，还是加强思想政治工作的良好途径和方式。目前深圳企业文化建设搞得较好的一些公司或工厂，“三资”企业居多，如中华自行车有限公司、光明华侨电子有限公司、三洋电机公司等。实践证明，这些企业文化建设搞得较好的“三资”企业，中方和外方的关系、劳方和资方的关系、党组织作用的发挥等，都处理得比较好。可以说企业文化使受社会主义思想和共产主义思想教育下成长的人和资本主义思想和封建主义思想熏陶下成长的人，在特定的条件下寻求到一个共同的基点。企业中的群体和个人，企业内部的各种力量，在企业文化的诱导、吸引、感染下，汇聚到一个共同的方向，取得一致的见解，共同为企业的发展而努力。

进行企业文化建设，还将有力地促进深圳经济特区优秀的社区文化的形成和发展，在特区社会主义精神文明建设这一庞大的社会系统工程中起着举足轻重的作用。企业是现代

商品经济社会最活跃、最基本的经济细胞。对深圳而言，工商企业是社会财富的主要创造者，是决定深圳社会生产力发展水平和方向的关键因素。企业文化建设好了，对于建设具有特区特色的社会大文化具有巨大的影响力和促进作用。能够为形成特区社会主义新文化奠定坚实基础。深圳特区的新文化，是继承中华民族优秀传统文化传统，以现代商品经济发展为基础，以正确的物质利益原则为动力，以坚定的目标追求、强烈的团队意识、鲜明的社会责任感、可靠的价值观和积极的方法论为内核，具有开拓、创新、求实、文明、民主、法制特征的文化形态，这种新文化在深圳的企业文化建设的实践中已初露端倪。在这种意义上说，以优秀的企业文化为龙头，就能够建设适合社会主义商品经济发展要求的社区文化、街道文化、家庭文化、校园文化，建立起与商品经济发展相适应的特区的新民俗文化，从而促进全方位的、多样化的、充满生机和活力的、既吸取中华民族优秀传统文化传统和世界优秀文明成果，又有深圳特区特色的社会大文化体系的确立，推动特区社会主义精神文明建设进入一个崭新的阶段。

(二)

深圳企业文化建设要解决好几个认识问题。

〈1〉企业文化建设必须以一定的经济实力和严格的科学管理为基础。企业没有一定的经济实力，满足不了员工的基本物质需要，优秀的企业文化就无从谈起；没有科学管理的前提条件，建设优秀的企业文化也是不可能的。企业文化建

设的目的之一，就是提高企业凝聚力、增强员工对企业的向心力，使每个员工都把企业当成“自己的企业”。但企业文化说到底，还是一种观念、一种文化、一种理论，一种意识形态，它必然受企业的经济实力、企业的产值利润等这些物质基础的制约。对于初创伊始的企业或亏损严重的企业，面临的主要任务是通过科学的管理、调整企业产业结构等硬性措施，使企业获得相当的利润，进而使员工的物质需要得到一定程度的满足，只有如此，才有可能创建自己的优秀企业文化。

作为管理理论的企业文化，是一种以人为中心的、软性的管理方式。它以非计划、非理性的感性因素和情感因素，去协调和引导人的行为。它的理论先导，是美国管理学者麦格里戈的 Y 理论：认为人的最终需要就是为达到“自我实现”的境界。而 Y 理论的前提是承认人是“经济人”的 X 理论。X 理论在企业界的直接运用，就是科学管理理论，即严格的科层制、制度化、责任制管理。只有以科学管理作为前提，才有可能建立优秀的企业文化。从企业文化在国内外的兴起来看也是如此。西方学者在考察了日本企业成功的秘诀之后，提出了企业文化理论，而创造出日本式企业文化的日本企业界，也一直在严格地奉行科学管理的原则。“日本企业的特色在于团体意识。精密的分工、高额的利润、稳定的员工、卓越的技术，这些都不是日本人追求的最终目标；日本的企业经营者最津津乐道的是自己的‘经营哲学’，他们以在企业中实践个人哲学为傲。哲学与企业融合为一，使日本企业中滋生出家族式的共同意识，培养出外人无法理解的信任、微妙与亲密关系。对内，员工社交、工作、生活各方

面的需要，都可以在公司的安排下得到满足。对外，企业长期通盘的计划不受短期利润的干扰，可以逐步付诸实施，同时企业各部门不会各自为政，能够进行整体的配合”。(威廉·大内《Z理论》)这说明，正是在严格的科学管理的前提下，日本的企业文化才有了发展和促进。深圳特区企业文化建设比较有成效的中华自行车有限公司、光明电子公司、广深铁路公司，煤气公司等单位，在实行科学管理方面同样是十分严格的。企业文化是在科学管理基础之上对科学管理的发展和超越。因此，没有科学管理的前提条件，盲目地进行企业文化建设，其结果是不能有效地发挥企业文化应有作用的。

严格的科学管理，和企业良好的经济效益，为形成优秀企业文化创造条件。但是，企业文化需要人为培养，没有自觉培育就没有企业文化。有人认为，企业文化从企业诞生之日起就已经存在了，只是我们有没有认识到。企业文化是一个整体性的概念，它有着丰富的内涵。一个企业，也许存在着企业文化的某些现象、成份和因素，同时也可能存在着一些与优秀的企业文化相悖的劣质的文化因素。但作为企业文化的整体或整体性的企业文化，非经人为有意识的培养是不会自然形成的。企业文化是现代企业管理的新理论，属于人文科学范畴。任何一种理论，不经人的创造都不会自发地产生。企业文化又有其非理性的一面，它又是一种企业管理的新方法，不过在这个意义上说，它也是需要培养的。建设企业文化的过程就是企业管理的过程。因为它是一种软科学的管理方法，是观念、精神上的诱导，是把员工和企业融为一体，使员工和企业共兴旺、共命运的有力手段和措施，“公司的真正存在是在员工的心灵深处”。这种精神上的东西，

同样也是一种人为的创造物。企业文化搞得好的公司，是他们适应企业的发展要求、主动地创建起来的，一个成功而杰出的企业往往隐含着—个强有力的文化。

〈2〉没有企业家精神就没有企业文化。企业文化建设的过程，就是企业家精神扩展和泛化为企业员工的群体意识的过程。企业家精神是由企业家群体所创造出来并反映在成功的企业家身上的一整套观念和作风。一个企业，就是一个正式群体，它要维系、要发展，就必须要有领袖人物，要有企业家。正如美国经济学家雅各布·马尔夏克所说，企业是一个团体，是一群具有共同目标的相互依赖的决策者组成的团队。这个团队的思想观念就是企业家精神。因为企业家是“企业价值观的化身及组织力量的缩影。”它是强有力的企业文化中举足轻重的人物，他们为员工创造了可资遵循的典范。

企业家精神有四方面要素。其一，刻意创新，追求卓越的精神。企业家事业的开拓、发展，一般都是先有一个意念，然后努力把它化为事实。企业家需要不断创新，在创新的风险中，采用新方法，追求卓越的目标，为此企业家的思想应该是全方位开放的，能够敏锐地捕捉信息、正确地预测企业发展的前途；其二，充分的成就趋向。企业家总要追求利润，不求利润就谈不上好企业家。但仅仅追求利润，也不是优秀的企业家所为。优秀的企业家把追求利润作为衡量自己事业成功与否的标准，但并不是唯一的标准。成就感是企业家自身价值的最终体现和综合指数；强烈的个人对企业持续成功的责任感，把心放在企业上，也把企业放在心上，这是企业家创业成功的要素之一；其三，尊重员工，重视人的价值。成功的企业家深知，是人使得企业运行，人才是企业最大的

资源，他们爱才如命，尊重员工的个性，尽量满足员工的成就需要，最大限度地挖掘员工的劳动潜能和创造势能，使员工都觉得自己是“受尊重的人”，尽量使员工觉得自己是企业的一分子；其四，重信誉的企业家道德。信誉是一个企业能否在商品经济中立足和发展的直接的原因之一。斯堪的纳维亚航空公司1980年亏损达1,700多万美元，但让·卡尔松1981年出任该公司总裁，一年后就使该公司盈利5400万美元。成为管理史上的奇迹。卡尔松任职后的第一件事就是推行他拟定的“斯堪的纳维亚公司必须贯彻顾客至上”的政策，也就是说，“顾客至上”的企业家道德，成为他把企业扭亏为盈的起点。深圳中华自行车公司提出的经营理念中就有“创造利润与顾客和员工分享”这一职业信念；市煤气公司的领导者把“优质服务”定为企业的宗旨，在公司内推广开来。这说明，企业的生存价值除了追求利润外，重要的是创造顾客。企业文化建设正是要把“顾客至上”、“信誉为本”的企业家的精神强化在企业的经营管理之中，推动企业两个效益的提高。

(三)

基于上述认识，深圳特区目前进行企业文化建设，应主要抓四个方面的工作。

其一、造就社会主义的企业家阶层，为企业家精神的发展创造条件。企业家是企业的决策者，是企业形象的化身，在企业文化建设中具有举足轻重的作用。既有政策水平、党性原则，又有现代经营管理经验的企业家阶层是优秀企业文化产生的重要条件。企业家一方面利用自己的权力、地位和个人威信，在员工中倡导企业文化，通过自己的言行向员工

展现一种规范；另一方面，企业家还是企业文化的天然传播者，向社会幅射自己的企业文化。一谈起“松下”精神，人们就想起了松下幸之助；一谈起白云山药厂，就与贝兆汉联系起来，便是例证。当前，在深圳这个商品经济比较发达的地区，由于种种主客观原因，企业的平等竞争机制尚未完全确立，孕育企业家阶层的温床还未形成。因此，建立产生特区社会主义企业家的社会机制对企业文化建设是非常必要的。为此，(1)政府进一步采取不干预企业的政策，使企业在健全的法制条件下按经济规律运作，成为自主经营、自负盈亏的商品生产单位；(2)改革企业目前的人事制度，使企业家在商品经济的竞争中优胜劣汰，脱颖而出；(3)撤销目前一些行政管理性的公司，树立“企业不分大小，彼此都是伙伴”的观念，使公司真正成为在商品经济的竞争中自由发展、壮大起来的经济实体；(4)促进尊重企业家的社会风气。

其二，加强对企业文化建设的领导和引导，制定特区企业文化发展规划。首先是要加强党的领导，保证企业文化建设的社会主义方向。企业文化是需要人为培育的。企业文化建设也是企业全体员工参与的系统工程，它涉及到企业的各个部门，体现在全体员工的言行之中。企业文化建设一定要与企业的经济发展规划、经营战略目标相结合，根据企业的实际，制定企业文化发展规划。广州的白云山制药总厂、南方大厦百货商店等几个单位都成立了企业文化建设的领导机构。深圳光明华侨电子公司最近也成立了企业文化建设指导委员会，集党政工团于一炉，共同负责领导企业文化建设。这种积极主动的做法具有借鉴意义。

其三，选准企业文化建设的“突破口”。不同地区、不同行业、不同企业，其企业文化建设应该是有所不同的。比如，服务性的企业和电器制造公司的企业文化建设，无论是内容还是方法都有很大的区别。广州南方大厦百货商店把“顾客至上，信誉第一”的行为宗旨化为“真诚、效率、多思、奋发”的企业精神，以此为核心去建设自己的企业文化，并形成了优质的企业文化。深圳市煤气公司以争取气源、优质服务（如送气上门，设24小时供气点等）为突破口，概括出了“开拓、创新、从严、服务”的企业精神。“突破口”是有本企业特色的企业文化形成的关键。

其四，重视在职教育、鼓励员工为提高政治和业务素质不断地学习，把企业变成培养“四有”新人的一所终身大学校。员工的政治思想文化素质直接决定企业文化的发展水平和推进速度。文盲、半文盲充斥的企业是无法建设企业文化的。现代管理的一个重要原则，就是视企业为终身教育的大学。员工的文化科学水平提高了，视野就会更开阔、就会有较高的精神追求。企业为员工的发展提供机会，帮助员工发展成才；反过来，员工将这些知识转化为生产力，转化为干劲，企业本身也就得到了发展。为员工的教育成才提供机会，就为企业文化建设奠定了最丰富的智力基础，为企业上水平、求效益、增强竞争力，提供了最大的能源，使企业具有不断发展创新的持久力。

“任何企业，都有一个最基本的期望，就是希望自己奋斗的成果能够得到世人的认同，并且流传下去。没有哪个企业希望今天经营而明天难以为继的。这就需要有一个能使公司和员工都能接受的企业文化，把员工和企业凝聚在一起，向

着共同的目标努力。”深圳中华自行车有限公司总经理的这一席话，恰当地说明了建设企业文化对企业的重要意义。当然，由于文化背景的差异，我们不可能也不应该生吞活剥外国的企业文化建设的经验与做法，而应该在学习中择其善者，并结合深圳特区的实际、结合本企业的实际而行之，许以时日，坚持不懈地抓下去，必定能够使深圳特区的企业文化建设卓有成效。

（作者系深圳市妇联主任、深圳市企业文化研究会会长）