

企业文化

丛书(四)

*Enterprise
Culture
Salon*

沙龙

● 儒学与企业管理

● 中小企业成功的策略聚焦

● 民营企业要大胆地向前走

● 新材料产业发展的热点

● 国有企业的制度演化

领先中外思想

MBA
学员精品读物



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

沈阳金圣达精细陶瓷有限公司

董事长兼总经理 刘建军



1978年至1980年在沈阳军区某部服役

1980年至1986年在广州白云山企业集团公司保卫处任处长

1986年至1992年在广州白云山企业集团公司华宇地产公司任副总经理

1993年至2001年在广州白云山制药股份有限公司任董事兼银山地产公司总经理

2002年至2004年在广州白云山企业集团公司百润置业总公司任副总经理

2004年9月至今在沈阳金圣达精细陶瓷有限公司任董事长兼总经理

沈阳金圣达精细陶瓷有限公司简介

沈阳金圣达精细陶瓷有限公司于2004年9月应沈阳市政府、法库县政府的招商，从有南国瓷都之称的广东佛山搬迁到法库经济开发区落户，是一家专业生产高档微晶玉石、水晶熔块的企业。公司位于沈阳法库陶瓷工业城，占地面积100 800平方米，已建成厂房15 000平方米。计划投资8条水晶熔块生产线、10条高级微晶玉石生产线和1条环保仿古砖生产线，总投资约人民币1亿元。公司拥有国际先进生产设备和大批在广东佛山从事陶瓷工业生产多年的专家和专业人才，将国际领先技术及先进设备与中国传统生产工艺相结合，所生产的产品已达到国际先进水平。2005年8月，公司生产的微晶石墙地砖及水晶熔块参展中国东北亚中小企业博览会，被评为金奖。同时，经中国建筑材料流通协会检验审查，公司被评为“2005年建材行业质量、信用、节能示范单位”，产品各项指标符合国家强制性标准，被评为“中国工程建设、装饰装修招标与采购指定首选使用绿色产品”。公司具有完善的质量管理体系，已经获得ISO 9001、ISO 14000国家质量、环保体系双认证。

公司与沈阳建筑大学合作的“沈阳金圣达、沈阳建筑大学精细陶瓷研发制造中心”于2005年10月20日成立。双方信息互通，资源共享，优势互补，共同进行新产品的研发与生产，将科技直接转化为生产力，同时为建材行业培养出更多优秀人才。

在振兴东北老工业基地的大潮中，公司将本着脚踏实地、不断进取、精益求精的企业精神，以高、精、尖产品为发展目标，以人性科技、绿色环保为理念，抓住机遇，凭借科技，引领潮流，演绎超前，打造国际品牌，创大业。

企业文化沙龙

主持人致辞

2005年过去了,这标志着中国具有历史意义的第十个五年计划的完成。从2006年起,中国就要开始第十一个五年规划的实施了,从此以后,就叫五年规划,而不再称为五年计划了。

我们这一册书的内容仍然是十分丰富的。《网络在线》,强调了《民营企业要大胆地向前走》,分析了《国有企业改革的突破点在哪里》。《用人之道》栏目的文章讲了留人与留心和升职与升薪的两对关系。《茶余饭后》栏目介绍了日本丰田公司和美国施乐公司的成功之路。

《理论经典》栏目重点介绍了国有企业改革与改制的关系,说明制度的演化不同于制度的改革,国有企业确实有一部分要制度演化为公营企业,不能再将这些公营企业继续混淆在国有企业之中,这种演化实际上是还公营企业的本来性质,只是我们特别强调,不能将这种还原为公营企业的演化作为国有企业的改革目标。

在《读书推荐》栏目,我们推荐的是一本自传体著作。这本名叫《杰克·韦尔奇自传》的书写的是美国通用公司原总裁杰克·韦尔奇传奇的一生,主要是写这位号称世界第一CEO的强硬管理经验,这使人们可以走进杰克·韦尔奇的内心深处去认识他的不同凡响的管理智慧。





企业文化沙龙

丛书(四)

Enterprise Culture Salon

主 编: 钱 津

副 主 编: 边洪秀

主编助理: 钱 舰

责任编辑: 刘一玲

电 话: 13681590988

封面设计: 中子画艺术设计

版式设计: 中子画艺术设计

目 录

C O N T E N T S

主持人致辞

网络在线

- 05 将企业发展目标作为员工的共同愿景
- 10 民营企业要大胆地向前走
- 15 国有企业改革的突破点在哪里

管理论坛

- 19 儒学与企业治理
- 22 浅析企业核心竞争力
- 27 旅游产业建设与乡村旅游发展

天行健专栏

- 38 日本式经营的衰落与复兴
- 43 中小企业成功的策略聚焦

用人之道

- 48 留人与留心
- 52 升职与升薪

茶余饭后

- 56 有路必有丰田车
——日本丰田汽车公司成长之路
- 60 复印机王国的领袖
——美国施乐公司成长之路
- 66 菜篮子与股市

MBA 交流

- 72 新材料产业发展的热点



80 米塔尔钢铁公司的扩张

故事会

85 院士专家贵州行

理论经典

97 国有企业的制度演化

案例分析

104 大亚湾核电站的启示

中国市场

110 中国水务市场的形成

品牌研究

118 春兰空调

三言两语

124 什么是实物期权理论

128 软科学在企业的作用

132 自主创新的社会环境

饮食人生

138 吃热的耳朵眼炸糕

娱乐休闲

141 多彩的贵州歌舞

旅游天地

148 黄果树瀑布

读书推荐

155 《杰克·韦尔奇自传》的教益

图书在版编目(CIP)数据

企业文化沙龙.丛书(四).钱津主编.

—北京:中国经济出版社,2006.3

ISBN 7-5017-7382-3

I.企... II.钱... III.企业文化—文集 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字
(2006)第014715号

出版发行:中国经济出版社

地址:北京市西城区百万庄北街3号

邮编:100037

网址:www.economyph.com

经销:新华书店

印刷:北京市地矿印刷厂

版次:2006年3月第1版

印次:2006年3月第1次印刷

开本:880×1230毫米 1/32

印张:5

字数:80千字

书号:ISBN 7-5017-7382-3/F·5939

定价:10.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359417 68359418





《企业文化沙龙》丛书理事单位

西南财经大学 MBA 教育中心

西北大学 MBA 教育中心

华中师范大学股份经济与证券投资研究所

浙江师范大学工商管理学院

贵州财经学院贸易经济系

贵州新智源营销策划有限公司

沈阳天行健产业效率研究所

富思特集团

兴达集团

《企业文化沙龙》丛书聘请理事单位启事

中国经济出版社拟扩大发行《企业文化沙龙》，与社会各界共同办好这一学习园地，决定聘请若干理事单位。凡受聘理事单位，中国经济出版社将与之建立长期合作关系，并在每辑中刊登理事单位名称。有意合作单位，请上网查看相关简章及受聘协议书样本。欢迎来电来信联系。

网址: www.economyph.com <<http://www.economyph.com>>

电话: 010—68359417

信址: 100037 北京市百万庄北街3号中国经济出版社

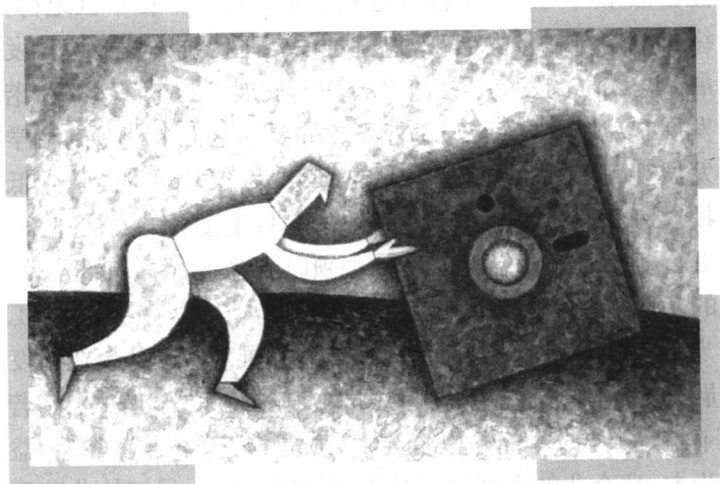
联系人: 刘一玲



【网络在线】

将企业发展目标 作为员工①共同愿景

柳力



管理企业需要有大智慧。尽打小算盘的人，是不会将企业做大做强的。那么，大智慧的表现是什么呢？当然，会有很多的方面。但我们在这里要说的是，将企业发展目标作为员工的共同愿景，就是其中的一个方面表现。实践的结果表明，哪一家企业做到这一点，哪一家企业的内部就会团结一致有力量。因此，从理性的角度讲，企业必须





要想方设法去实现企业的发展目标与员工的共同愿景的高度一致,即要努力将企业的发展目标与员工的共同愿景统一起来。

为此,企业决策层需要做好以下主要工作:

(一) 树立以人为本的发展观

现代企业的发展要与整个社会的发展同步,背离社会发展宗旨的发展观是不可能引导企业走向辉煌的,甚至可能会被市场淘汰。中国经过几十年的探索,在本世纪初,终于确定了科学发展观,也就是说要坚持统筹城乡协调发展、区域协调发展、经济社会协调发展,人与自然的和谐发展,以及国内发展与对外开放的要求这五个统筹的科学发展观。这种发展观在企业的落实,不仅是要求企业走低投入、低消耗、低排放、高效率的自主创新的发展道路,更重要的是要求企业的发展必须以人为本,而不能将发展的基点放在别的方面。在企业里,以人为本,就是以员工为本,因此,树立以人为本的科学发展观,这是企业的发展目标能够成为员工们的共同愿景的最基本的前提。倘若不是以人为本,而是以资为本,或是以少数领导人的利益为本,那企业的发展目标是不可能成为广大员工的共同愿景。且不说在以人为本之外考虑企业的发展能不能行得通,就说企业在坚持不考虑广大员工的利益前提下,那是肯定不会得到员工支持的,员工也不会将企业的发展目标作为他们的共同愿景。那么什么是以人为本呢?简单地讲,就是企业的一切发展要从员工的根本利益出发,不能损害员工的根本利益,即搞好企业的目的就是为了员工更



好地生存,而不是为了发展企业而发展企业,为了发展企业而排斥员工的存在,通过开除员工来解决企业的发展问题。如果是通过开除员工,企业就可以搞好了,那这种企业的搞好对员工是没有任何意义的,尤其是对被开除的员工更是一种痛苦。所以,要想使企业的发展目标能够成为员工们的共同愿景,最基本的一条就是企业的发展——要以人为本,即以员工为本。

(二) 制定企业适当的发展目标

企业的发展目标必须适当,才能与员工的共同愿景相一致。过高的目标会使员工疲于奔命,难以完成任务,自然也就成为不了员工的共同愿景。过低的目标则不能满足员工提高生活水平要求,也不会成为员工共同的愿景。企业制定适当的目标,或许并不是很困难的。但是,要做到这一点,还必须要注意四个方面的问题。①必须杜绝好大喜功。企业决不能为了荣誉而拼命创奇迹。在市场经济条件下,企业最好是平平静静地从事生产经营,不能老是大张旗鼓地提升水平,那样并不符合员工的愿望,会使所有的人都疲劳不堪。②必须做好企业制度建设。一个企业进入有序管理的状态,要依靠制度的健全,没有制度的完善,企业的发展是没有保障的。③必须追求技术进步。只有保证技术进步,才能保证企业的生命力,保证企业的发展。任何适当的目标的实现都离不开生产技术的进步。④必须维护员工利益。员工是企业的财富,无论哪一个行业的企业,都应建立维护员工利益的制度体系,从根本上保证员工的利益不受损害,只有这样,才能保证企业的发





展目标与员工的共同愿景相一致。

(三) 构建新型企业文化

企业文化是企业发展的底蕴。在和谐的企业文化中，企业发展的目标才能变为员工共同的愿景。因而，建立新型的企业文化，保证员工与企业能够处于合谐的氛围当中，对于企业实现发展目标与员工共同愿景统一也是至关重要的。新型的企业文化的特殊之处在于，以员工为本构建和谐的人际关系。在企业里，一方面要实行严格的等级制度，另一方面需要和谐相处，这看似矛盾，其实正是企业文化要发挥作用的结果。在企业文化的理念中，不能不将严格的等级制度放在首位，让这种制度完全地统治企业，统治每一位员工。员工在等级制度中越是具有自觉性，说明企业文化所起到的作用越大。而同时，企业文化还要从另一个角度创造和谐，这种和谐不是讲平等，而是讲要理解不平等，接受不平等。只有对不平等也有了自觉的认识，这种企业里的不平等才能相安无事，不会激发任



何矛盾。企业文化的建造，就是要员工遵守纪律，尊重等级，友好相处，消除矛盾，形成不平等的和谐气氛。这是21世纪的企业文化精髓，是发展企业所必须具有的思想基础。在和谐的企业文化推进中，企业的发展才能切实地关照员工的利益，员工才能自觉地为企业发展尽力。

（四）调动员工的积极性

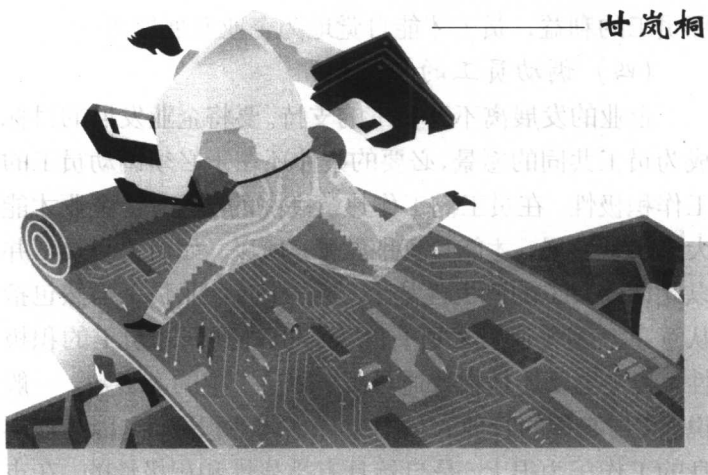
企业的发展离不开员工的支持。要将企业发展的目标成为员工共同的愿景，必要的条件还在于必须调动员工的工作积极性。在员工们工作热情高涨的前提下，企业才能大踏步地发展，才能真正地做强。所以，如何关心员工并以此调动员工的积极性是十分重要的。企业员工当然包括从董事长到普通员工所有的人，但讲到调动员工的积极性，其实主要还是指普通员工，即员工中的大多数。一般说，身居高位的管理人员不用特意调动积极性，因为他本身的工作压力很大，是自然具有挑战性和积极性的，在市场经济体制下是不会有怠惰的。企业总是可以想出新法子调动员工积极性的。比如，搞一搞车间竞赛或体育比赛之类的活动，都可以活跃员工的情绪，使得大家更加努力工作。只是，若要长久地保持员工的积极性，那恐怕还是要费一点事的。其中，最关键的是薪酬要合理。虽然，高薪酬不一定能使人具有工作热情，但低薪酬肯定不会使人有工作积极性的。因此，不断地适当地提高工薪，这对于调动员工的积极性肯定是有最明显作用的。员工来企业工作，最直接的目的就是挣工薪，有了较好的薪酬，员工们才能将自身的共同愿景与企业发展目标统一起来。





民营企业要 大胆地向前走

——甘岚桐



中国改革开放 20 多年来，社会主义现代化建设取得了举世瞩目的辉煌成就。在巩固发展公有制经济，引进外资的同时，通过大力发展民营经济，正在走出一条富民小康之路，形成了国有经济与民营经济相互促进、共同发展的战略新格局。民营经济是中国改革开放以来取得的最大成就之一。个体、私营等民营经济在促进和支持国有经济高速增长、拓宽就业渠道、活跃市场以及发展新兴产业、新兴行业等方面发挥着重要作用，为确立社会主义市场经济立下了大功，民营企业为中国改革开放和经济社会发展做出了重大贡献。



据统计, 1979~2005 年, 民营经济年均增速达 20% 以上。截至 2005 年末, 全国民营企业有约 500 万户, 占 GDP 的 60% 以上, 民营企业从业人员超过 1 亿。私营企业在 中国企业 500 强中的个数和比重逐年上升, 在国民经济中的地位逐步提高。

党的十六大报告中指出: “必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。个体、私营等各种形式的非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分, 对充分调动社会各方面的积极性、加快生产力发展具有重要作用。” 党的十六届三中全会《决定》中又明确提出要“大力发展和积极引导非公有制经济”。如今民营企业正处在历史上最好的发展时期。国家的兴旺发达, 优良的政务环境, 对内对外的市场开发, 都为民营企业发展提供了广阔商机。把企业的命运同国家的命运紧紧联系在一起, 在国家兴旺的大环境中求得自身的发展, 在自身的发展中为民族的振兴多做贡献, 这是历史赋予中国民营企业家的光荣使命。所以, 在这大好的形势下, 民营企业更要大胆地向前走。

(一) 民营企业要为全面小康社会建设作贡献

在经济全球化、科技进步加快和市场竞争日趋激烈的形势下, 新一轮全球性产业结构调整和国际分工重组的步伐加快, 经济增长方式、生产交易方式、经济组织和市场结构正在发生深刻的变化, 民营企业正面临新的机遇和挑战。如何发挥自身产权明晰、机制灵活的比较优势, 适应经济市场化不断发展的趋势, 适应全面建设小康社会的新





形势,进一步增强企业竞争能力,保持健康高速发展,这是当前民营企业必须着力研究解决的一个重要课题。民营企业要做强做大,获得持续成长,既要整合内部为基础,也要有外部环境因素的支持。处于更高起点的民营企业有必要重新审视以往的成长轨迹,按照符合市场经济原则的优化模式,确定未来发展的方向和目标,实现跨越式发展。实践表明,一个地区经济繁荣与否,与这个地区市场化高度相关。而市场化程度高低又直接表现为该地区民营经济所占份额多少。哪里的民营经济发展得快,在国民经济中所占的比重大,哪里的经济就繁荣,就业的压力就相对小得多。从全国情况分析,按各省、自治区、直辖市非公企业的数量多少做顺序排列,再把各地的GDP总量的规模大小做顺序排列,结果发现二者成直接正比例关系,即非公企业数量多的地区,GDP总量规模就大;非公企业数量少的地区,GDP总量规模就小。从我国东、中、西部地区经济发展的差距看,也是直接体现在非公经济发展的差距上,而且非常直观地表现出来,充分展示了民营经济是促进社会生产力发展的重要力量,是中国建设全面小康社会的主力军。

(二) 要加快民营企业参与国有企业改革的步伐

近年来,民营经济能够获得跨越式发展,这是与经济体制改革的不断深化,国家支持、扶持民营经济发展的导向政策密不可分的。民营企业的发展是与经济结构调整,以及国有企业改革与重组相伴而行,后者为前者的成长提供了广阔的发展机遇。因此,民营企业融入国家发展之中



的一个重要途径是，在经济结构战略性调整中，通过积极参与国有企业改组改造来加快自身的发展步伐。民营企业积极参与国有企业改组改造，并进行多方位的产业投资，多数企业有通过收购兼并进一步发展的意向。在抽样调查的3258个私营企业中，有8%的企业已经兼并或收购破产的国有企业，有2.8%的企业已承包或租赁效益差的国有企业。有13.9%的民营企业正准备兼并或收购国有企业。民营企业参与国有企业改组改造符合我国基本经济制度的要求，体现了社会主义市场经济的发展方向，有助于实现国有企业产权的多元化。同时对推行股份制，发展混合所有制经济，推动经济结构调整，优化国有经济布局也十分有利。这是一个“双赢”的过程。它不仅有利于国有经济与民营经济的优势互补，促进社会资源的优化配置，而且有利于民营企业实现规模扩张，获得超常规的发展。

（三）民营企业需要建立完善的管理制度

建立完善的企业管理制度是民营企业在市场经济体制中生存发展的必然要求。民营企业素有“机制灵活、产权明晰”的特点，但创业初期家族制企业的优势，在企业发展到一定的规模之后，就很难适应现代企业制度的要求，“家族情感”、“家族矛盾”往往成为企业进一步发展的“瓶颈”。要使企业继续保持强劲活力，就必须适应企业发展的客观需求，适时地建立完善的企业管理制度。

1. 建立现代产权制度，健全治理结构。产权制度是现代企业制度的核心内容，它直接决定着企业法人治理机构及其他管理体系框架的形成。许多民营企业的一个突出特





点是创始人及其家族成员拥有的股权比例很高,这样虽然有利于把企业控制在自家人手中,但却不利于调动企业内部其他骨干人员的积极性,也不利于建立企业内部的制衡机制,最终制约了企业的进一步成长。因此,民营企业建立完善的企业管理制度的首要任务是冲破家族观念的束缚,对家族产权结构进行变革,实行股权多元化,股份分散化、社会化,逐步建立起规范的股份制企业。当前普遍反映民营企业在“二次创业”中最缺乏的是资金和人才。其中人才是第一位的,资金问题可以通过多元化融资的路子来求得解决,而职工队伍的素质将决定企业在市场竞争中的结果。因此,民营企业要十分重视人力资本投资,重视人才的培养和职工队伍建设。

2. 要提升管理水平,规范企业行为。企业管理水平的高低直接影响着经营目标的实现。因此,管理被形象地比喻为企业赖以生存和发展的生命线。民营企业在早期的发展中,由于受限于特定的环境与体制,经营活动中有许多不规范的运作方式。在市场经济条件下,为提高企业的竞争力,民营企业必须下大力,加强管理。加强管理的第一步是建章立制,通过建立现代企业管理制度,规范企业内部的日常运营活动。在经营活动中要抛弃“家长式”、“一言堂”的经营管理方式,摆脱“亲情关、友情关、子女关”的束缚,一切按纪律、制度办事,企业的每个部门、每件工作都有明确的规范的业务流程。从强人管理变为体现以人为本精神的制度化、科学化管理,这样才能实现民营企业的兴旺发达。

