

电化杯
企业文化
征文选

企業管理之魂

QIYE
GUANLI
ZHI HUN

DIANHUA BEI
QIYE WENHUA
ZHENGWEN XUAN

顾维良 周锦熙 主编 知识出版社·上海

4163
566

电化杯企业文化征文选

Q1 Y G L ZH H

企業管理之魂

主 编 顾维良 周锦熙

副主编 施宣圆 苏 勇

知识出版社·上海

企业管理之魂

——电化杯企业文化征文选

主 编 顾维良 周锦熙

副主编 施宣圆 苏 勇

知 识 出 版 社 出 版 发 行

(沪 版)

(上海古北路 650 号 邮政编码 200335)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.375 插页 5 字数 200,000

1991 年 2 月第 1 版 1991 年 2 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-5015-5451-2/I·25

定价：4.00 元

内 容 提 要

企业是社会的细胞，企业文化是社会大文化的一个重要组成部分。企业文化的研讨和实践，已经成为当代企业家、理论工作者和新闻界的热门话题。本书是从1989年文汇报理论部与上海氯碱总厂电化厂联合举办的“电化杯企业文化征文”活动中，于大量来稿中精选精编而成的，共70余篇。其中有关于企业文化的内涵的探讨，有企业文化与思想政治工作、企业精神的关系，什么是具有中国特色的企业文化，企业文化的共性与个性研究，创建企业文化的构想以及一些先进单位建设企业文化的实践、体会和经验介绍。既有理论探讨，又有实例分析，对如何借鉴国外企业文化建设与企业家素质同创造企业文化的关系等等，都发表了很好的见解。

主 编 顾维良 周锦熙

副主编 施宣圆 苏 勇

编委会 (以姓氏笔划为序):

王小琳 刘建平 苏 勇

严厚谷 邵隆图 国 林

张国强 周锦熙 施宣圆

顾维良

序

于光远

我不大写序。这倒不是我认为写序这样的事不重要。相反地，我认为写序是特别有意义的事。依托一本书发表一些看法，有许多优越的条件。但是因为写一本书的序总要看那本厚厚的书，花的时间太多，忙不过来，所以多少年来虽然作者、编写者或者出版社托我写序的事不少，可是我答应下来的并不多。然而，这次要我为《企业管理之魂——电化杯企业文化征文选》写序，我却痛快地答应下来了。

这是为什么？

正如大家知道的那样，我对企业文化有一个“五层次说”。这个说法同多数写企业文化文章的人的看法不那么一样。由于企业文化这件事是近些年来接受了西方传来的思想在我们国家中推开来的，大多数人对企业文化讲的基本上就是西方介绍来的那些内容。我认为这是不应该有什么非议的。因为在经营和管理方面我们应该吸收西方国家企业中所总结出来的对我们有用的经验。我认为对企业文化只讲这一方面是不够的，应该讲得更宽些。于是就提出一个“五层次说”。在“五层次说”中我把大家讲得最多的那种含义的“企业文化”作为企业文化的第一个层次，称之为“企业文化”的管理方法。关于企业文化的第一个层次讲得很多，我想没有必要再作什么解释了。后四个层次就是“提高企业家的经营文化和管理文化的水平”；“提高企业职工的文化水平和文化素质，满足企

业职工文化生活和文化休息的要求”；“企业为社会文化的发展做出贡献”；“企业家认真研究宏观问题，提高自己参与宏观决策的意识”。这当然比仅仅讲第一个层次的企业文化内容丰富得多。我是从企业的职能和在我国发展整个文化事业的思路来考虑在我国企业中开展企业文化工作的。我自认为我的这个“五层次说”比只讲第一个层次要全面，同时从我与一些企业的接触来说，有一些企业家在自己的企业开展企业文化事业也超出了第一个层次的企业文化。既然有了这样一个“企业文化五层次说”，也就希望它能够被更多的人重视。如果这个“五层次说”能被更多的人所接受，我当然会很高兴，但是即使它不被接受，而能听到对我这个看法的评价，我也是会高兴的。可是现在我听到的评论就很少。由于有这样一个背景，所以我得到这个能通过为本征文选写序来表达我的这个愿望的机会时，我就把它抓住，表示我愿意为这本文集写序。

上面说的只是在我与许多研究企业文化的人之间在看法上不一样，其实在“企业文化”问题上，学者们也发表了许多不同的意见。

因此在这里我想讲一个看法，那就是：在象对企业文化的内容范围等应该如何理解这样的事情上，不同的看法之间不存在谁是谁非的问题。我认为在这里只有选择的问题，即采取怎样一种说法对于社会主义企业更为有利，对于社会主义建设更为有利。因此我认为在这里不仅存在“百家争鸣”的问题，也存在“百花齐放”的问题，许多不同的看法实质上是相互补充的。就是有些意见是相互排斥的，也应该提倡相互容纳。比如这个集子的名称是《企业管理之魂——电化杯企业文化征文选》就倾向于把企业文化只看做一种管理思想。按照我的“企业文化五层次说”就不能接受企业文化仅仅是“管理之魂”。我还主张“经营”和“管理”是两个并列的概念。经营是直接取得效益的社会实践，而管理是为顺利地经营排除障碍、创造条件的。说企业文化只是管理之魂，是沿用许多人把

“经营”归并在“管理”之内的观点。我给这样一本集子写序并不意味着放弃我以前讲过的那些观点。我可以容纳这个集子的名称。

最后要申明一下，收入这个集子的文章，除了有些文章在报刊上浏览过之外，在写序之前来不及看了。这是违反我写序的惯例的。要我写序的邮件中，没有准备收入集子的那些文稿，同时限定我交稿的日子也不允许我去索取文稿和仔细研读那些文稿。因此在这篇序言中就不能针对收集在书中的文章发表什么意见了。

1990年4月10日

目 录

序.....	于光远(1)
培育企业文化 增强企业活力.....	上海氯碱总厂电化厂(1)

• 总体研究

论企业文化的功能及其在中国的实践.....	苏 勇(11)
建设企业文化 探索管理新路.....	国 林(15)
企业文化是现代文明的结晶.....	刘孟磊(23)
企业文化的三个基本形态.....	言 之(26)
企业文化特征探微.....	韩 路 胡 强(29)
对企业文化的宏观认识.....	王 栋(33)
现代企业发展的新趋势.....	黄学忠(36)
企业文化的内外观.....	曹益生(40)
在对企业的总体认识中寻迹企业文化.....	胡耀明(43)
企业文化与中国特色.....	王小琳(46)
建设有中国特色的企业文化.....	金 波(49)
光荣传统与现代意识的结合.....	康 平(53)
价值观念是企业文化的核心和灵魂.....	杨大显(56)
创建中国企业文化的首要障碍.....	王德培(62)
浅谈商业企业文化.....	刘振昌(69)
私营企业文化特征初探.....	季建林(75)

· 创建构想

- 大处着眼 小处着手——企业文化的思考与实践···顾维良 (78)
- 企业文化建设的五个环节·····仇润林 (83)
- 现存企业文化的不足与弊端·····张国强 (86)
- 创造企业文化必须处理好几个关系·····方家良 (89)
- 我国企业文化发展的方案选择·····吴 刚 (93)
- 企业文化建设要克服急功近利思想·····李和平 (97)
- 塑造企业文化要强调个性特征·····方光罗 (99)
- 企业文化与职工劳动积极性·····刘章武 (102)
- 试论企业文化对促进生产力发展的能动作用····孟祥海 (104)
- 论专业银行企业文化建设·····朱健东 徐 波 (111)
- 企业报与企业文化建设·····刘学孟 (118)
- 论“感情”在企业管理中的作用·····林少虹 (121)

· 贵在精神

- 企业精神的提出和表述·····苏盛柱 (126)
- 创建企业文化 倡导企业精神·····王佑兵 (131)
- 论劳模精神与企业文化建设·····印鑫华 徐以兰 (134)
- 要下功夫培育企业精神·····齐岳云 (138)
- 培育企业精神 创造企业文化·····陈绍武 (142)
- 迎客松·假山·企业精神·····周 虹 (145)
- 企业精神与企业领导素质·····侯家欣 (147)
- 强化企业精神——中外合资企业的思想政治工作····蔡惠龙 (152)
- 扭转思想政治工作“滑坡”的突破口·····程耀华 (156)
- 以培育“北汽精神”为主线建设企业文化····北汽公司 (159)
- 企业形象与识别系统·····邵隆图 (169)

· 关联纵横

相辅相成 殊途同归——谈企业文化与思想政治工作

工作	李国滔 (174)
企业文化替代不了思想政治工作	刘建平 (178)
建设企业文化 改进思想政治工作	董长青 (181)
企业文化和思想政治工作	陈耀明 (185)
企业文化与企业管理哲学	陈文富 (188)
企业文化与质量管理	周大勋 (190)
企业文化对现代企业管理的重要作用	王力建 (193)
企业思想政治工作的改进与建设企业文化	张玉清 (196)
企业文化和承包经营的内在联系	余瑞琦 (199)
浅析承包经营中企业价值观的倾斜	刘胜勇 (202)
企业家与企业文化建设	艾有和 (204)
企业文化与公共关系	魏东江 (207)

· 经验介绍

从职业教育看企业文化的发展	(210)
建设优秀企业文化是企业兴旺的重要保证	(214)
我们是怎样开展企业文化建设的	(220)
锤炼企业文化 寻求管理新路	师清田 (224)
大力倡导企业精神 振兴民用航空工业	(231)
精心培植 不断升华——谈谈培育企业精神的实践	
体会	吕永杰 (237)
优质的企业文化氛围是提高职工素质的学校	朱烁渊 (242)
建设具有“凤凰”特色的企业文化——上海自行车	
三厂的实践和思考	顾觉新 (248)
后记	(255)

培育企业文化 增强企业活力

上海氯碱总厂电化厂

(一)

上海氯碱总厂电化厂矗立在黄浦江畔的吴泾工业区，是目前我国烧碱产量首屈一指的大型化工原料企业，在国内外氯碱行业中享有“后起之秀”的盛誉。全厂现有职工近5千人，占地面积50余万平方米，各种设备5千多台，固定资产原值1亿多元，加上1990年3月20日建成投产的、具有当今世界先进水平的15万吨离子膜烧碱装置，固定资产总值超过3亿元，主要产品烧碱的生产能力达到每年35万吨之巨，跻身于世界巨型氯碱企业的行列。

我厂原名上海电化厂，创立于1959年。历经30年的发展，在它强健壮硕的“而立”之躯中，不但蕴藏着每年为国家生产150余万吨基本化工原料的巨大能量，其中，烧碱、液氯、盐酸、氟致冷剂-12、氟致冷剂-22、聚四氟乙烯、氯化石蜡、氯化橡胶、过氯乙烯、三氯氢硅、白炭黑、压缩氢等10多种产品的产量雄居国内第一，而且还充溢着“团结、向上、求实、善创”的企业精神，培育出生机勃勃的企业文化，从而在社会主义两个文明的建设中不断取得丰硕的成果。

1989年11月20日，正当电化厂风华正茂的而立之年，顾维良厂长曾作过这样的对比：

电化厂建成之初，它的“出生证”上是这样记载的：

规模：年产烧碱15000吨；
资产：1111万元(固定资产净值)；
产品：烧碱、液氯、盐酸、漂白液等4种；
产值：1018万元；
利税：520万元；
职工：949人。

经过30年的艰苦奋斗，电化厂迅速崛起，在1988年的企业年报中，赫然醒目地留下了以下数据：

规模：年产烧碱170000吨；
资产：5812万元(固定资产净值)；
产品：拥有碱、氯、氟三大系列35个品种；
产值：17602万元；
利税：9052万元；
职工：3358人。

从上述的对比中，我们可以看到30年来，全厂职工人数增加254%，而总产值却增长了1629%；固定资产净值增加423%，而主导产品烧碱产量却增长1033%；人均利税率则从每人每年5479元增加到27086元。30年的持续发展，产值利润的同步增长，雄辩地证明电化厂在社会主义物质文明建设中所作的贡献。

在社会主义精神文明建设上，电化厂也取得了堪与物质文明成就相媲美的成绩。无论是在三年自然灾害的困难时期，还是在十年“文革”的动乱年代，全厂职工始终和党同心同德。特别是在党的十一届三中全会召开以后，在上级和厂党委的领导下，全厂职工坚定不移地在思想上、政治上和党中央保持一致，坚决执行“一个中心，两个基本点”的总路线，坚持改革、开放、搞活，坚持思想政治工作，坚持“建厂育人”的基本方针，自1986年以来，连续三年蝉联“上海市思想政治工作先进企业”的光荣称号。在1989年那个令人难忘的春夏之交，在风云密布、动荡四起的情况下，全厂职工旗

帜鲜明，立场坚定，没有一名职工上街游行，没有一名职工声援起哄。恰恰相反，广大职工不顾劳累，不怕险阻，在交通陷于瘫痪之际，坚守岗位，坚持上班，为稳定大局，稳定上海而顽强战斗。

我厂所以能在两个文明建设中喜获累累硕果，它自然要归功于党的领导，上级的关怀，同行的扶携和用户的支持；自然要依靠制度的优越，上海地区雄厚的经济基础和诸多的外界条件；自然要发挥全厂职工的积极性、创造力和智慧。在这些因素之外，我们感到，电化厂欣欣向荣，蒸蒸日上，还得力于企业文化的倡导、培育和勃兴，是创建优秀的企业文化为电化厂孕育了源源不断的活力。

(二)

文化是一个极其广泛的概念，因此，作为经济与文化联姻的产物，企业文化的内含和外延十分丰富，它包括企业哲学、企业目标；企业精神、企业风尚；企业组织、企业制度；企业行为、企业形象等等诸多层面。其中，企业精神作为一种崇高的心理存在，是职工思想的“群雕”，是团队风貌的“写照”，在企业文化中占主导地位，是企业共同价值观的“聚焦点”。创建企业文化，就必须紧紧把握企业精神这个统驭全局的“总阀门”。

然而，企业精神这个“总阀门”决不是凭空杜撰的产物，决不是附庸风雅的摆设，决不是追逐时髦的口号。企业精神作为统帅“工厂有名气，队伍有士气，职工有志气”的主脑，它是实践的提炼、历史的结晶和价值的升华。1981年，我厂老厂长周冠明同志所倡导的“团结、向上、求实、善创”这个“企业精神”，就是全厂创业历程的缩影，职工风貌的积淀。

1959年11月20日，建厂奠基仪式刚刚结束，来自四面八方、各行各业的建厂职工，他们之中既有懂行的老化工，也有对化工一窍不通的拉塌车工人；既有一技之长的工程技术人员，也有转业改行

的机关干部，就在一片荒田乱土中披荆斩棘。那时没有压路机，几十个人就肩拉石碾，“吭唷、吭唷”地齐步向前，那根根绳索拧成了“团结”的纽带。那时没有挖土机，数以百计的铁锹、羊镐，此起彼落，日日夜夜地向地球开战，那根根木把编成了“向上”的阶梯。那时没有交通车，没有现成的宿舍，在月明星稀之夜，建厂职工拖着疲倦的双腿，步行到数公里以外的农舍草棚里去睡地铺，那步步脚印踩出了通往成功的“求实”图。半年以后，为了早日拿出化工原料，供市场急需，全厂职工克服了许多难以想象的困难，边基建，边投产，使第一批36台电解槽高速度地投入运转，那吨吨产品贴上了电化工人“善创”的合格证。当时，我厂以一年建成一个中型氯碱企业的崭新纪录，在全国氯碱行业中脱颖而出，同时，也初步描绘出“团结、向上、求实、善创”的轨迹。

企业精神的倡导和培育，决非一朝一夕之功。“十年树木，百年树人”，精神之树的茁壮成长，同样需要经年累月，天长日久，同样需要阳光雨露，沃土养料。为了竖起电化厂企业文化的坚强支柱，营造催人奋进的适宜气候，我厂企业文化的创建工作格外注重以下三个作用。

一是各级领导以身作则的示范作用。美国学者沃森说过：“一个企业的基本文化对成就所起的作用，是远远超过其技术或经济资源、组织结构、发明创造和时机选择等因素所能起的作用的。”企业的主管人员有了这样的共识，是企业兴旺发达的福音，而企业各级领导能否身体力行，以自己良好的素质、模范的行动，影响、感召全厂职工则更为重要。为了强化这种示范作用，这些年来，我厂十分重视三个“第一线”：

到第一线去“亮相”——在日常的生产经营活动中，厂党政工团领导经常深入实际，深入基层，亲自解决各种疑难问题和具体矛盾，从调查研究中取得发言权，在排忧解难中取得指挥权。越是危急的关头，越是困难的地方，各级主管越是冲锋陷阵，用嘴“硬骨

头”的实战过程，密切干群关系，弘扬实干精神，拓展前进道路，创造出色成绩。

到第一线去“受检”——全厂中层以上干部无一例外地接受群众的打分考评和民主评议。每年年中，由每个中层干部的下属对其各方面的素质能力打分考评，得分情况及时告诉本人，并由此决定续聘或者解聘。每年年终，由全厂职工代表对所有中层以上干部进行民主评议，评议结果与本人见面，并存入干部档案。这种做法现已形成制度，它不仅有利于民主管理，而且还促进干部队伍健康成长。

到第一线去“选拔”——从富有实践经验、具有优良品质的第一线职工中选拔和培养干部，这是我厂的一大传统。目前，厂党政领导班子中的绝大部分成员都是土生土长，在第一线摸爬滚打过的同志。他们的精神气质、风貌品性都打有电化厂企业精神的共性烙印，在企业文化建设中发挥了模范带头作用。

二是各类目标的激励作用。企业目标是企业文化的重要组成部分，企业目标的制订和实现过程是企业文化的成长和发展过程，它总是闪耀和迸发出企业精神的夺目光辉。因此，创建优秀企业文化必须注重各类目标的激励作用。80年代以来，我厂根据目标管理的整体性、层次性和阶段性，结合各个时期的中心工作，认真抓好方针目标管理，每年都提出明确的工厂方针目标，编制纵横连锁、上下衔接、环环相扣的方针目标展开图，在管理序列上做到一级保一级，在管理水平上，做到一浪高一浪。自1983年以来，先后登上了合格企业、无泄漏工厂、清洁文明工厂、六好企业、上海市先进企业、国家二级企业的台阶。每登上一步台阶，全厂的企业经营管理水平就提高一步，企业文化素质就增强一分。

在运用目标管理的激励机制中，我厂从实际出发，注重各类目标的渐进性和相关性，严防好大喜功，反对急躁盲进，从而使我厂思想文化技术素质一步一个脚印，扎扎实实地提高，电化精神的内

涵和意蕴得到逐步深化。以我厂八字厂风中的“向上”为例，它既有“好好学习，天天向上”的勤勉奋发之意，也有“事业兴旺，蒸蒸日上”的励志兆吉之义，还有集体生活福利水平随着生产发展而水涨船高的内容。在集体生活福利水平逐年提高这一点上，这几年，我厂新建了2万多平方米的职工住宅，在公交公司的支持下实行了职工上下班由“定班车”接送的便捷措施，改建了大食堂，改善了托儿所的条件，职工住房难、乘车难、吃饭难、入托难的矛盾得到缓解。然而，我们并不就此而满足。1988年，我们在制订年度方针目标时，决定在更高层次上解决职工后顾之忧——我厂与具有120多年历史的上海中学签订了厂校互惠合作协议，请该校利用寒暑假之暇，选派优秀教师为我厂职工子女举办初、高中生短期补习班，并适当接纳我厂职工子女中学习成绩优良的应届毕业生。此项目标实施之后，职工反响强烈，称赞厂里站得高，看得远，把关心人的工作做到下一代的身上，功德无量。许多职工对子女教育抓得更紧，形成了以教子成才为荣的好风气。这样，我们按“向上”精神拓展福利事业，而提高职工福利层次的实践又反作用于“向上”精神，从过去关注职工本人、企业本身的“向上”，辐射到职工子女、职工家庭的向上，从而使企业精神进一步发扬光大。

三是各种活动的渗透作用。培养企业文化必须讲究大处着眼，小处着手，必须强调可操作性，必须通过各种活动进行柔性化的养成教育，让企业精神在潜移默化中渗透、内化。

事实上，企业的各种活动形形色色，林林总总，诸如生产技术方面的倡议、竞赛、突击活动，群众性的技术革新活动，岗位练兵活动；管理方面的班组升级、质量管理小组、优质服务、现场办公等活动；思想政治工作中的家访、读书、评比、联谊以及各种文体活动、兴趣爱好活动等等。创建企业文化并不在于活动的多少，活动规模的大小，关键在于，我们必须用企业精神这根红线，把各种活动贯串起来，寓教于乐，有意识地张扬企业文化，共同遵循企业的价