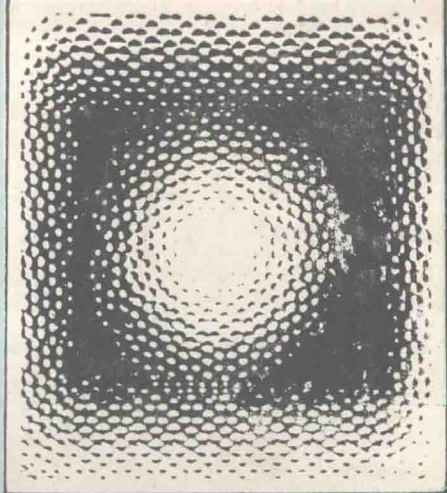


企业文化



研究资料

——二汽首次“企业文化”研究会论文专集



二汽集团企业文化研究会

一九八九年十一月

企业文化研究资料

(第三集)

——二汽首次“企业文化”研讨会
论文专集

二汽集团企业文化研究会

一九八九年十一月

企业文化研究资料

(第三集)

二 汽 集 团 企 业 文 化 研 究 会 编 发

(二汽总厂办公大楼18号)

湖北省郧县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 $8\frac{2}{3}$ 印张 202千字

1989年十一月第一版 1989年11月第1次印刷

印数：0001—2000册

自编书号：EQQL89—11—008

主 编： 二汽集团企业文化研究会

责任编辑： 唐贤信 杨有武

封面设计： 龚森侯

(集三第)

会研研“业文企” 会研二

集字文企

前言

企业文化理论作为一种管理新潮传入中国后，立即在企业界和理论界引起强烈反响。作为一种社会现象，企业文化发源于十九世纪末二十世纪初的泰罗制管理，但是，作为一种管理理论，则是本世纪八十年代初始兴起的。我国对企业文化的研究目前尚处在起步阶段。在百花含苞欲放，百舸扬帆待发的态势下，二汽以其特有的内在冲动和活力，率先迈出了研究企业文化的脚步。

二汽首次企业文化研究讨论会的发起，极大地推动了二汽的企业文化研究。此次研讨会共收到论文201篇，本集资料所收论文便是从中挑选出来的。

在评选论文时，我们掌握如下原则：论题须新颖，浓缩，不落俗套；论点鲜明、深刻、有创意；论证思路清晰、层次分明、逻辑性强；论据具体、实在、有典型性；语言流畅、明快有美感。本论文集较好地体现了上述原则。

本论文集所收论文，具有如下特点：

首先，理论上有突破。这主要表现在：对文化概念的理解由感性认识或字面上的理解，上升到了理性认识的高度；对“企业文化”的认识由概念上的演绎转向了对其进行深沉的历史探索和现实的理性思索的轨道；从把“企业文化”建设仅理

解为一种社会活动，转而把它理解为一项社会系统工程等。

其次，操作性研究有成果。许多论文结合二汽实际，探讨了建设本单位企业文化的道路问题，有一定的现实意义。

本次研讨会获奖论文很多，但受篇幅所限，仅从中选出了三十四篇汇入本集。诚望对选辑中存在的不当之处，给予批评指正。

目 录

- 建设企业文化 开发精神力量……………陈清泰 (1)
- 建设企业文化 探寻管理新路
- 挖掘有计划的商品经济条件下
- 企业的精神动力……………高明祥 (7)
- 企业文化问答录……………王常春 (22)
- 论大树底下不乘凉精神……………贡子才 (33)
- 关于厂长、经理怎样抓企业文化建设的思考
- 核心是形成企业的价值观念体系……………宋忠华 (38)
- 企业文化建设方程及其中国解……………刘少康 (53)
- 冲突与融合的双重变奏
- 从泰罗制管理看企业文化的起源……………王平定 (65)
- 试论企业思想政治工作与企业文化的异同……………王晓东 (73)
- 论企业英雄
- 二汽英雄人物研究……………张文伟 (83)
- 企业文化的发生学探讨：挑战与应战的课题
- 兼谈二汽的企业精神……………孙和平 (90)
- 追求卓越
- 谈二汽文化建设的卓越原则……………栾保华 (98)

企业领导要重视企业文化建设	杨超群(103)
谈谈职工价值取向的引导	宁振广(113)
企业文化建设与企业管理之浅见	牟祖茂(118)
浅析企业领导干部在形成企业文化中的作用	李增华(128)
合理化建议 改进意识 主人翁精神	沈典胜(135)
关于人的积极性及其它	周功成(143)
浅谈企业精神	尹英绍(150)
企业文化的精髓是以人为中心	罗道维(157)
建设企业文化 实现三个转变	董长青(164)
试论我国企业文化建设的方案选择	吴文刚(170)
相互促进 互为补充	
——谈企业文化建设与企业思想政治工作的关系	
	刘兴才(175)
二汽企业精神初探	朱胜明(181)
企业文化中的道德建设问题	赵书良(187)
论企业形象	何正钦(192)
二汽建设企业文化的几点优势	韩 东(197)
“三心”精神是我们医院建设的最好追求	
——谈四医的企业文化建设	化 鸣(201)
从“开香槟酒”战略说起	张定胜(211)
如何从三维角度构建好企业形象?	孙永斌(214)
“三自”技术革新活动	
——二汽企业文化中又一朵鲜花	吴天贞(219)
传统思维与企业文化新思路	王云连(223)
关于“文化”	金 波(230)

资本主义关系下的企业哲学.....申小珂(240)

企业精神浅谈.....周南生(245)

一种新的管理科学

——第二汽军制造厂党委副书记、二汽集团企业文化研究会会长高明祥同志谈建设企业文化.....(256)

企业文化 二汽的管理革命.....汪发楷(259)

附录：二汽首次“企业文化”研讨会获奖论文名单

.....东联集团企业文化研究会(269)

建设企业文化 开发精神力量

陈 清 泰

企业是社会的细胞，它的素质、文化和观念受社会和传统的制约，也反作用于社会、影响着社会发展水平。

企业是社会生产力的基础，人又是其中最有活力的要素。因而在企业中如何调动职工的积极性、主动性，是企业管理者永恒的课题。

很长一段时间，我们是用政治挂帅、忆苦思甜的办法，动员职工努力工作，维持以产品经济、大锅饭分配方式为基础的生产体制。十年动乱之后，在批判以阶级斗争为纲和大锅饭的体制时，一些人崇拜物质刺激、奖金挂帅的威力，企图以“奖得眼红、罚得发抖”的办法，促使职工努力工作，使企业在商品经济条件下增强竞争能力。实践经验证明，以上两种方式在调动人的积极性方面起过一定作用，但都未能收到预期的效果，要么还是大锅饭，要么是追求高消费，相互攀比。

如果说以奖罚为主的手段对社会化程度比较低的个体劳动者和小型企业是一种挖掘内涵力量的有效方法，那么对社会化程度比较高的大型企业，建设企业文化就显得更加重要。

崇高目标是企业文化的基础

旧体制下的企业，“为政治服务”成了企业的唯一目标，

它大而空，没有号召力。在有计划商品经济体制下的企业目标又是什么？在批判只讲“政治效果”，忽视经济效益之后，一些人认为企业是经济组织，因而其追求的最高目标是利润，这是一种似是而非的有害说法。企业要超越自由市场上的叫卖水平，就必须有比金钱——利润更高一层次的追求和目标。目前国际上办得成功的企业已证明，以利润为最高追求，往往失去企业自身存在的意义，以崇高目标为其追求，作为对社会贡献的补偿，企业会得到长远的合理利润；以利润为最高目标，企业会出现许多非正常行为；以崇高目标为追求，企业会兼顾社会、用户、企业和职工利益，并以此约束自己的行为。

财务目标并未表达企业存在的社会价值。在企业中真正关心并理解“利润”的只是少数经营人员，它难以焕发全体职工的精神动力，难于使全体职工由此而理解自己工作的意义。如果以职工个人所得直接和企业利润“挂钩”，可以使职工从关心自己利益的角度关心企业的发展。这对摧毁大锅饭的分配方式是一次飞跃。在职工物质生活水平很低的条件下，对动员职工努力工作会起到积极作用，但他带来的副作用是促使职工关心近期实惠，造成攀比压力，而有损企业后劲。实际上人们除了物质需求的满足感之外，还有精神需求满足的要求。人一生总希望作一番事业，总希望自己的工作得到社会、后人的承认和尊重。在一定的意义上讲，崇高的目标可以赢得追随者，企业的利润只是“记分簿”。

一个没有目标的企业，正像大海中一只没有航标的船，船在随波逐流，每人在思考自己的前途，一旦遇有风险，它没有力挽狂澜的力量，水手会各寻他路，使船过早地失去平衡。

一般地说，企业的崇高目标是以自己优质的产品和服务引导、改变和改善人们社会生活形态，这不是唱高调式的空言。

而是企业的工作与企业的社会责任，企业在竞争中的地位和
企业长远利益融汇在一起的产物，它可以表现企业对社会进步的
贡献，它可以囊括职工的理想抱负，可以为职工提供表现才能
的大舞台。

二汽建设之初，“为中国汽车工业打翻身仗”的豪情，激
励了多少职工，特别是热血青年。当时并没有谁保证提供多么
高的工资、多么好的住房，但大家都是自愿报名，远离城市，
来到荒僻的山乡创业。在“文化大革命中”虽罩上某种“政治
动员”的色彩，但它仍说明改变我国汽车工业和汽车运输落后面
貌一崇高目标的号召力。当二汽人得知要建设我国第一个大型轿
车阵地、改变我国十亿人口行路条件时，二汽人都为之欢呼跳
跃，以此作为自己后半生奋斗的事业。为了实现这一目标，他们
愿意克服一切困难，这是一种从心底迸发出来的火一样热情，
可以溶化一切困难的力量。

我们已经感受到，崇高的企业目标会唤起职工的使命感，
增强职工的向心力，会使职工感到实现企业目标的过程正是职
工生活和工作价值的自我实现，这正是建设企业文化的基础。

调动企业文化的强大动力

企业文化是指能统一干部和职工的企业目标、信念、哲
学、道德和价值观的总和，由此而确定企业的作风，效率和精
神风貌——企业的力量。企业文化把企业精神文明建设提到了
新的高度。

精神的力量是无形的，但它一旦武装了被生产力要素中具
有创造性的要素——人，就会转化成强大的物质力量，创造出
更高的劳动生产率。

企业中物质的奖罚是非分明，是从严治厂所必须的，但它对人来说终究是一种“外力”。我们要正确使用这种外力来规范人们的行为。对职工来说，它的作用是“要我这样做”。企业文化的建设则是把企业的目标和观念与职工生活和工作的价值联系在一起，使职工感到在企业的工作中包含着自已为之奋斗的事业，工作的本身正是自我价值实现的过程，因而它对人来说是一种“内力”，它唤起职工的是“我要这样做”。企业物质生产手段需要不断更新改造，职工的精神力量亦需要不断开发。一般来说，人都有上进心，都希望受到尊重，需要用崇高的企业目标，耀人的企业文化，促使人们加深对自身工作价值的理解，用能打动人心的办法去诱发、引导人们的使命感，开发人们的精神需求，在这种需求的满足过程中，焕发出强大的工作主动性、创造性。

早在1984年二汽就提出要逐步建立经营开发型体制下的企业哲学，在六万名职工中要有统一的目标、信念，企业管理者既要调动物质力量，又要调动精神力量——要逐步建设二汽的企业文化。多年生产建设的实践，精神力量的开发，在职工中正在培育着献身汽车事业，实现第二次创业的事业心；面向市场，勇于改革，争创一流的竞争意识；“质量第一，用户第一，信誉第一”的价值观；“改变现状，视今天为落后”的企业哲学；“厂兴我荣，厂衰我耻”的主人翁精神。虽然企业文化的建设是个长期的精神力量开发的过程，但它已显示的威力正是鄂西北荒僻山区几万职工凝聚力、向心力的精神支柱，正是二汽兴旺发达、具有后劲的重要基础。

物质鼓励与精神激励

在社会主义初级阶段的中国，谁要否定物质鼓励在调动人

们工作热情方面的作用，那是空想主义者。广大职工赖以生活的工资还只是解决温饱，略有节余的水平。因此，人们十分关心工资奖励是很自然的，作为企业管理者也必须努力设法随着企业生产，效益的不断发展，使职工生活水平得到相应的提高，这是爱护职工积极性的重要基础。

一段时间以来，只讲“实惠”，不讲精神的弊端比较严重。徘徊于“拉开档次，先富起来”与“照顾左邻右舍，防止贫富悬殊”之间是没有出路的。这种过渡的利用物质的牵引作用，将会使我们处于两难的地步。在经济上目前我们没有能力满足已经吊得很高的物质需求。职工与前几年相比，得到了更多的实惠，但也出现了更多的牢骚。目前出现某些精神空虚的社会弊端应当引起关注。

在西方资本主义社会人们也发现，金钱只有诱惑力，事业才有凝聚力。无论是金钱还是鞭子，都不能真正调动起广大职工的献身精神。

中国要进入国际经济大循环的重要优势是劳动力价格低廉，要十分珍惜追赶世界水平的这一优势，这一优势如果过早丧失，将对我们的国际地位产生影响，将会丧失追赶国际水平的机会。

实际上，企业管理者既要调动物质力量，又要调动精神力量，两者相辅相成，都是实现企业目标的手段与资源。

在社会主义中国，企业的目标，与社会目标，职工长远利益的高度一致性，为我们调动职工精神力量，建设企业文化创造了良好条件。建设社会主义的热情，蕴藏在人们的心底里，要使其转化成现实的力量，需要我们下功夫去开发，需要用尊重人，关心人，能打动人的灵魂，唤起人们献身热情的企业目标和企业文化，去开发职工的精神力量。

面对社会上高消费攀比的现实，近年二汽为实现企业目标，避免陷入消费攀比深渊，着手建立物质鼓励与精神激励相辅相成的机制。物质鼓励就是要在企业生产和效益不断提高的基础上使职工福利奖励有相应增长，企业工资管理办法与社会脱钩，结合企业情况有计划地用好国家规定的工资总额指标，使职工直接感受到，这是经过职工努力，企业兴旺，对社会贡献增长的结果。随着工资福利的增长，使职工增加参与者的自豪感。精神激励就是以企业文化的建设不断提高干部职工的精神情操，以企业目标与追求形成职工的凝聚力和创造力，这些工作虽只处于初级阶段，但已开始显露出端正企业行为的良好效果。

党的十三大强调转变企业经营机制的极端重要性，其中对企业行为动力，企业自我制约机制的研究并取得正确答案是提高我国企业素质的重大课题，大家应下力把这一文章做好。

党的十三大强调转变企业经营机制的极端重要性，其中对企业行为动力，企业自我制约机制的研究并取得正确答案是提高我国企业素质的重大课题，大家应下力把这一文章做好。

党的十三大强调转变企业经营机制的极端重要性，其中对企业行为动力，企业自我制约机制的研究并取得正确答案是提高我国企业素质的重大课题，大家应下力把这一文章做好。

建设企业文化 探寻管理新路

——挖掘有计划的商品经济条件下企业发展的精神动力

二 汽 党 委 副 书 记
二 汽 企 业 文 化 研 究 会 会 长

高明祥

〔提要〕 全文共三个部分 1、面临的抉择：建设企业文化适应商品经济要求；2、实践的探索：二汽建设企业文化的尝试；3、初步体会：建设企业文化是改善和加强中国企业管理的必由之路。

作者认为，建设企业文化，是寻求企业内在驱动力的抉择，是形成我国企业现代管理方法的抉择，是新时期改造和加强思想政治工作的抉择，同时，也是争取企业文化的优势地位，占据企业优势的抉择。

作者回顾了二汽的创业历史，认为，早在建厂初期，就开始宣传、灌输“为打汽车翻身仗出力、为国家为人民争光”的理想，开始培植了“二汽精神”的萌芽，经过多年的努力，企业精神不断得以锤炼，树立了企业和职工的价值观，加强了企业道德建设、企业民主建设，使企业凝聚力不断增强。

作者强调，建设企业文化，能够把调动企业的物质力量与精神力量有机地结合起来，充分利用社会主义有利条件，形成中国企业管理优势；同时为改造企业思想政治工作，克服“两张皮”现象，具有重要的作用。

面临的抉择：

建设企业文化适应商品经济要求

社会主义社会的根本任务是发展生产力。企业是社会生产力的基础，人是最有活力的因素。因此，如何调动职工的积极性、创造性，是企业管理的重大课题。八十年代以来，世界发达国家涌现出以“企业文化”为标志的管理新潮，开辟了企业管理的新阶段。我们二汽在企业管理实践的不断探索中，逐步深刻认识到，从统一职工思想、意志、行为的企业目标、企业哲学、企业精神、企业民主、企业道德等及其价值观的总和即企业文化的新领域，发掘企业新的动力源，是我国新时期改善和加强企业管理，推进企业更大发展的重要途径。

十一届三中全会以后，随着改革的深入发展，我国社会经济开始由产品经济形态逐步向有计划的商品经济形态转化。这是我国社会发展的巨大进步。在这场深刻的变革中，作为社会经济细胞的企业为了适应新的环境，推进自身的长足发展，在管理思想上也正在发生着由适应过去产品经济到逐步适应商品经济的演变。这个演变过程，就是我国企业管理思想的深刻革命。目前，它正在孕育、探索和发展。因此，企业在管理思想的各个方面都面临着许多新的抉择。

一是企业内在动力的抉择。企业要运行和发展，就要有动力。在产品经济体系中，国家计划是企业的外在动力，行政指令和政治因素是企业的内在动力；在商品经济环境中，市场竞争是企业的主要外在动力，那么，企业的内在动力是什么呢？有一种意见认为，企业是经济组织，追求最高利润是企业的内在动力。但是，实践证明，以最高利润为企业的追求，就会使企业