

打造 和谐 企业

吴冀林 李镇远 主编
DAZAO HEXIE QIYE



人
民
出
版
社

打造和谐企业

吴冀林 李镇远 主编

DAZAO HEXIE QIYE

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

打造和谐企业/吴冀林 李镇远 主编.

-北京:人民出版社,2011.3

ISBN 978-7-01-009680-3

I. ①打… II. ①吴…②李… III. ①企业文化-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 023753 号

打造和谐企业

DAZAO HEXIE QIYE

吴冀林 李镇远 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:20

字数:300 千字

ISBN 978-7-01-009680-3 定价:48.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言

党的十六大以来，党中央从全面建设小康社会、开创中国特色社会主义事业新局面的全局出发，明确提出构建社会主义和谐社会的宏伟目标。目前，这一战略思想已深入人心，得到了社会各行各业和全国各族人民的拥戴和支持。

企业是社会的细胞，和谐企业是和谐社会的基石。建设和谐企业，不仅是构建和谐社会的重要内容，而且也是企业不断发展壮大的必然需求。

和谐，是企业发展的原动力。企业要发展，内外环境和谐是关键。以和谐促进发展，以发展保障和谐，两者内在统一、相辅相成。应把打造和谐企业，作为企业崇高的理想和奋斗目标，从而达到企业的经济效益、环境效益与社会效益相统一，最终实现企业可持续发展。

和谐，是企业竞争力的源泉。人类的历史，是不断吐故纳新的过程；一个优秀企业的存在，更是不断战胜对手和自我，不断创新和发展，不断提升竞争力的过程。只有善于创新、敢于创新，不断提升竞争力，企业才能赢得市场，不断取得成功。而这一过程必须建立在企业和谐的基础上。因此说，和谐是企业竞争力的源泉。

和谐，是企业经营管理的目标。现代企业经营管理的成败，和谐是一个很重要的评判尺度和工作指标。所谓“内求团结、外求发展”，不仅昭示着现代企业经营管理的方向，而且更为重要的是它内在地包含着衡量现代企业运营过程一切工作成败得失的标准。因此，和谐在现代企业经营管理体系中居于全局性和战略性地位。

和谐对于一个企业来说如此重要，那么如何打造和谐企业呢？

打造和谐企业，首先应坚持建设之道。构建和谐企业的建设之道，就是企业管理者用和谐理念统领企业的经营管理活动，处理好企业与职工、股东、顾客、竞争者、合作者、政府、社会、自然等各利益相关者的关系，实现企业内外环境的和谐。

打造和谐企业，其次应坚持管理之道。管理是企业的生命，一个企业管理水平的高低，直接决定一个企业发展的快慢、好坏和持续性。实现企业现代化，提高劳动生产率，必须要依赖先进的管理；实现企业内外环境和谐，促进企业可持续发展，同样要依赖先进的管理。而以人为本，实施人本管理；全员参与，实施民主管理，是构建和谐企业的管理之道。

打造和谐企业，再次应坚持文明之道。文明是社会进步的标志，也是企业进步的标志。社会文明之道，是构建社会文化；企业文明之道，同样是构建企业文化。一位哲人曾说：“人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣。”企业文化、职工文化是企业核心竞争力的源泉，是企业的精神核心，是企业发展的价值观、思维方式和行为准则，是构建和谐劳动关系的重要载体。加强企业文化、职工文化建设，是不断满足职工日益增长的精神文化需求的必然要求，是提高职工队伍素质、实现职工全面发展的内在需要，不仅是推动企业又好又快发展的重要举措，也是构建和谐企业的文明之道。

本书通过对和谐企业建设之道、和谐企业管理之道及和谐企业文明之道等思想内容的分析和阐述，旨在能为广大读者提供点滴构建和谐企业的思路、途径和方法等，打造和谐企业，从而促进企业稳定、健康、持续发展！

编者

2011年3月

目 录

前 言	(1)
第一章 和谐企业概述	(1)
第一节 和谐释义	(1)
和谐的基本内涵	(2)
中国古代的和谐思想	(4)
西方的和谐理念	(7)
家和万事兴	(10)
第二节 和谐是企业发展之魂	(13)
和谐企业的基本内涵	(13)
和谐是企业核心经营理念	(16)
和谐是企业发展的基石	(21)
和谐是企业竞争力的源泉	(25)
第二章 和谐企业建设之道	(29)
第一节 企业内部和谐	(29)
创建稳定协调的劳动关系	(29)

营造和谐的人际关系	(33)
建立完善的沟通系统	(37)
建立合理的薪酬体系	(38)
第二节 企业与外部利益相关者的和谐	(41)
维护投资者权益	(41)
树立诚信服务意识	(45)
建立战略合作关系	(51)
构筑“竞合”平台	(58)
第三节 企业与外部环境和谐	(64)
承担社会责任	(64)
保护生态环境	(68)
和谐与政府的关系	(72)
和谐与新闻媒体的关系	(75)
第三章 和谐企业管理之道	(79)
第一节 实施和谐管理	(79)
企业和谐管理的内涵	(79)
企业和谐管理的目标	(82)
企业和谐管理的特征	(83)
企业和谐管理的一般操作模式	(88)
企业实施和谐管理的成功经验	(92)
第二节 实施人本管理	(97)
人的管理第一	(97)
尊重、信任和关心员工	(101)
满足人的正当需要	(103)
强化员工培训	(106)
让员工与企业一起成长	(109)
第三节 实施企业民主管理	(113)

企业民主管理的概念	(114)
企业实施民主管理的必要性	(118)
企业实施民主管理的功能、作用与措施	(120)
加强并落实企业民主管理制度	(124)
第四节 影响世界的企业管理名言	(127)
企业即人，成也在人，败也在人	(128)
人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家	(131)
将合适的人请上车，不合适的人请下车	(133)
自始至终把人放在第一位，尊重员工是成功的关键	(136)
爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业	(138)
企业的成功靠团队，而不是靠个人	(141)
员工培训是企业风险最小，收益最大的战略性投资	(144)
顾客是企业存在的目的	(146)
质量等于利润	(149)
管理就是决策	(151)
管理就是沟通、沟通、再沟通	(154)
不创新，就灭亡	(158)
第四章 和谐企业文明之道	(163)
第一节 构建和谐的企业文化	(163)
企业文化概述	(164)
和谐是企业文化的精髓	(167)
构建和谐企业文化的途径	(171)
发达国家企业文化的特点及借鉴	(176)
第二节 重视职工文化建设	(180)
职工文化概述	(180)
搞好职工文化活动的意义	(185)

开展丰富多彩的职工文体活动	(189)
第三节 加强思想政治工作	(193)
加强思想政治工作的必要性	(193)
做好企业思想政治工作的途径	(196)
加强思想政治工作为企业文化建设服务	(200)
创新思想政治工作为构建和谐企业保驾护航	(204)
第五章 和谐企业大家谈	(211)
看民营企业传化集团如何构建和谐劳动关系	
(1) “尊重员工就是尊重企业自己”	
——传化经验系列报道之企业民主管理篇	(211)
(2) “有好待遇才有好心情”	
——传化经验系列报道之职工劳动经济权益篇	(220)
(3) “每个人都有着深深的传化烙印”	
——传化经验系列报道之企业文化建设篇	(226)
(4) “明确理念但更见行动”	
——传化经验系列报道之构建和谐劳动关系篇	(232)
文化是企业发展的动力源泉	钟功言 (240)
河北省开展劳动关系和谐企业创建活动的实践与思考	
..... 刘书为 耿香会	(241)
打造和谐文化 铸就和谐之魂	
——河北省保定市文化引领企业和谐与实践思考	
..... 周文琪	(249)
政府主导 地企共建 和谐发展	陶军锋 (256)
打造国企海外和谐企业文化	
..... 中国水电 (马来西亚) 有限公司	(264)
物质、精神和生态文明建设是和谐企业的根本	
..... 北京科润维德生物技术有限责任公司	(278)

民营企业文化建设思考	岳 成 (283)
中国铁建更加重视企业的社会责任	(288)
建设和谐文化 构筑和谐企业	徐润华 付立红 邢小兰 (290)
“和谐”是企业发展的坚固基石 ——志鸿教育集团打造和谐企业的实践与思考	任志鸿 (298)
参考文献	(307)

第一章 和谐企业概述

当今中国，和谐思想已深入人心，越来越成为人们关注的热门话题。和谐思想不仅是一个政党先进的执政理念，而且是一个企业先进的经营管理理念。

企业是经济活动的主体，也是社会组成的细胞。打造和谐企业，是企业自身建设的需要，也是构建和谐社会对企业的要求，是企业可持续发展的必然选择。

第一节 和谐释义

和谐问题是一个古老而又常新的课题。古今中外的先贤哲人对此进行了孜孜不倦地探索和追求，提出了本质相同而又各具特色的和谐思想。在人类认识的历史长河中，中西方传统和谐思想作为人类理性自觉的产物和人类文明的共同财富，就像两颗璀璨的明星，交相辉映，照耀和引导着人类及其社会文明发展的道路。

和谐的基本内涵

“和谐”在《现代汉语词典》里的解释是“配合得适当和匀称”。“和”，即和缓、温和、柔和、和睦，反映了人们心理上的感受和为人处世的态度，具有和美的感情色彩，包括了平和的内心活动；“谐”，即（事情）商量好、办妥；配合得当，表明事情的状态。因此，可以将“和谐”理解为人与人、人与物之间相互配合得当的状态。

和谐作为一种哲学思想和理念，是指对立事物之间在一定的条件下，具体、动态、相对、辩证的统一，是不同事物之间相同相成、相辅相成、相反相成、互助合作、互利互惠、互促互补、共同发展的关系。这是辩证唯物主义和谐观的基本观点。

和谐并不是通常理解的一团和气，不讲原则，排斥差异和竞争，没有矛盾，没有冲突，而是强调“和而不同”，即有差异的统一。是指矛盾和冲突处于低水平，是强调协调地生存和发展，而不是你死我活的恶性竞争。因此，和谐可以理解为人与人、人与物之间相互配合良好、冲突与矛盾处于低水平、能够协调地生存和发展的状态。

和谐具有多元性、差异性、包容性、秩序性和可调节性的特点。具体说来，一是多元性，是指和谐体由多种主体或多种元素构成的，如家庭、企业、国家、社会等；二是差异性，是指多元素处于一个共同体当中，有各自的利益、需求和认知，在共同体中有差异；三是包容性，是指求同存异，只求差异个性，没有共同性，共同体必然矛盾重重；四是秩序性和可调节性，遵照法律原则，或是遵照道德原则，或是遵照少数服从多数的原则，或是其他制定的原则和规范，可以协调各个方面的利益，也就是说，各方面的利益在一定的秩序或原则下是可以协商解决的。

为了便于读者理解和谐的内涵，下面将和谐的概念与平衡（均衡）、协同、协调、矛盾、冲突、竞争等相关概念进行简单地比较分析。

和谐与平衡。平衡与非平衡是标志着事物矛盾运动状态的范畴。所谓平衡是指事物矛盾双方势均力敌，处于相对静止的状态，即对立双方暂时的相对统一。所谓非平衡是指事物矛盾双方力量有一定差异，因而使事物处于显著的变动状态。平衡与非平衡统一于矛盾运动中。处于平衡状态的事物不一定是和谐状态的事物，和谐比平衡有更广泛更深刻的内涵。

和谐与协同。协同学认为，协同概念是描述复杂系统活动间的一种相互合作的作用与效果。对于社会经济系统来说，和谐是利益的一致、地位与人格的平等，失去这些，就失去了协同的基础。只有系统处于和谐状态，才能获得最大的协同作用和效果。因此，和谐是协同的基础和条件，协同效果的大小是和谐程度的表现。

和谐与协调。和谐不同于协调。虽然和谐不同于协调，但二者存在着密切的联系。协调是达到和谐状态的手段，和谐是协调的目标。和谐中的“谐”——配合得当，同“协调”有相近的含义，但协调不一定有“和”的含义，因此，和谐比协调有着更广泛的含义，不仅描述事物间配合得当、比例协调，而且描述人内心的活动、感受和态度以及人与人之间的关系。因此，和谐更适宜于描述以人为主的社会经济系统。

和谐与矛盾。从哲学层次上看，矛盾是指对立统一的关系。毛泽东在《矛盾论》中开篇写道：“事物的矛盾法则，即对立统一的法则，是唯物辩证法的最根本的法则。”^① 法则即规律，矛盾规律即对立统一规律，“对立统一规律是宇宙的根本规律。”当代唯物辩证法认为，和谐是矛盾同一性的特殊表现形式，是客观与客观、主观与客观、主观与主观之间的对立统一。唯物辩证法在肯定了矛盾是事物变化发展的源泉的同时，也揭示了和谐是事物矛盾统一体能够存在和发展的内在机制。因此，强调和谐并不排斥矛盾，而是化解矛盾，解决矛盾。

^① 李占祥、杨社、解培才：《矛盾管理学》，经济管理出版社2000年版，第51页。

和谐与冲突。一般认为，冲突是相互作用的主体之间存在的不相容的行为或目标。实际上，冲突是从人与人、人与物相互联系中产生的，两个毫不相干的人和物是不会发生冲突的。我们在实践中会发现，冲突是经常发生的，而且冲突并不是都来源于不同的利益，许多冲突与不同的观点、信念、判断或行为有关。也就是说，并不是只有竞争才会引起冲突，无论是合作还是竞争，都可能发生冲突。事实上，冲突只是组织中的成员在相互交往、相互作用的过程中发生的一种关系。它本身具有两面性功能——建设性功能和破坏性功能。也就是说，组织出现冲突虽然是不可避免的，但并不一定会给组织带来破坏性的后果，有些冲突对组织目标的实现还是有益的。关键在于如何对冲突进行管理，使其消极作用最小，积极作用最大。德国古典哲学的集大成者黑格尔则认为，事物的差异、对立、斗争是和谐的前提，统一之后的结果则是和谐。由此可见，强调和谐并不排斥冲突。一个压制冲突的组织，是剥夺了自我调节和稳定成长的组织。冲突是组织发展中不可避免的，冲突解决之后的结果则是和谐。

和谐与竞争。竞争是生物学的基本范畴，也是经济学的基本范畴。正如恩格斯所指出的那样，竞争是经济学家的主要范畴，是他最宠爱的女儿，他始终安抚着她。市场经济就是竞争经济。竞争是市场经济发展的推动力。强调和谐并不意味着反对竞争。竞争有正负两方面作用，竞争可激发人员的积极性、主动性、创造性，没有竞争就不会有进步，也不会有发展。但是，不适当的竞争又会造成负面效应，如恶性竞争或不正当竞争会造成社会劳动和资源的巨大破坏和浪费。因此，和谐需要良性竞争，而排斥恶性竞争。

中国古代的和谐思想

和谐思想是中国传统哲学的灵魂。中国古代诸子百家大多把追求和

谐作为自己的人生目标之一。在构建社会主义和谐社会与和谐企业的今天,继承中国古代哲学中的和谐思想,思考如何用哲学中的和谐遗产指导和谐社会与和谐企业建设,无疑具有重要的启迪意义。

中国古代的和谐思想博大精深,内容丰富。在中国古代典籍中,“和”的概念出现很早,在甲骨文和金文中都有“和”字;在《易经》“兑”卦中,“和”是大吉大利的征象;在《尚书》中,“和”被广泛地应用到家庭、国家、天下等领域中去,用以描述这些组织内部治理良好、上下协调的状态。从春秋战国时期开始,思想家们把“和”作为一个哲学的抽象范畴加以研究,揭示了和谐的本质和价值。具体而言,主要有如下三个极具代表性的论点。

1. 和谐本质论

儒家思想创始人孔子提出“和而不同”的主张,揭示了和谐的本质特征。这里所谓的“和”,指的是由诸多性质不同或对立的因素构成的统一体,这些相互对立的因素同时又相互补充相互协调,从而形成新的状态,产生新的事物。所谓“同”,则是没有不同的因素、不同的声音、不同的意见,完全相同的事物简单相加,不产生新的状态、新的东西。由此看来,孔子心目中的“和谐”,是一种有差异的统一,而不是简单的同一。因而,所谓“和”,就是多种因素的并存与互补。换句话说,和谐的本质,在于统一体内多种因素的差异与协调。

2. 和谐机制论

老子以“道”为其哲学的最高范畴,从“道”到万物的发生,其过程依次是:“道生一”——道本身就是一个统一体;“一生二”——在这个统一体中蕴含着阴气和阳气这两种元素;“二生三”——阳气和阳气相互作用而衍生出第三种状态,即阴阳和谐的氤氲状态;“三生万物”——和谐的氤氲状态衍生出宇宙间各种各样的事物。据此,老子提出阴阳“冲气以为和”(《老子》第四十二章)的主张。在这里,和谐是阴阳二气相互激荡而产生的状态,而阴阳二气则是和谐状态的内在机制。

阴阳二气尽管相互对立、冲撞、激荡，却始终处在氤氲和谐的“道”的统一体之中。这种状态的形象化，就是中国哲学的图腾——“阴阳太极图”。北宋哲学家张载对此心领神会，作《太和篇》，把“和”提升到“道”的高度，并明确提出“仇必和而解”（《正蒙·太和篇》）的命题。清代哲学家王夫之对此解释道：从运动变化的角度看，阴气和阳气各有各的形象，因而相互对立、相互斗争。但是归根到底，它们是相辅相成的，没有始终对抗的道理。因此，二者的对立与斗争，最终必然以“和谐”的方式来解决。这种思维方式，被后人称之为“和谐的辩证法”。

3. 和谐价值论

孔子的学生有子提出“和为贵”（《论语·学而》）的主张。这里的“贵”，指值得珍重的意思，含有价值判断的意义。所谓“和为贵”，就是认为和谐是天底下最珍贵的价值，是人世间最美好的状态。为什么和谐具有如此高的价值呢？荀子提出“和则一，一则多力”（《荀子·王制》）的主张。他认为，在一个组织内部，人们和谐相处就能取得一致，取得一致力量就会增多，力量增多组织就会强大，组织强大就能战胜万物。孟子明确提出“天时不如地利，地利不如人和”（《孟子·公孙丑下》）的主张，认为战争的胜负主要取决于人心的向背，只要组织内部和谐，上下齐心合力，就能无往而不胜。在“天—地—人”中，“人”具有最高的地位；同样，在“时—利—和”中，“和”具有最高的价值。

中国传统和谐思想具有鲜明的民族特征，这些特征或多或少折射出中国古代文明模式封闭内敛的特征，体现着两千多年来中国社会发展的历史轨迹，构成了现代中国社会发展的价值观基础。

和谐是宇宙与万物存在的基础，或者说宇宙与万物都存在于和谐的状态中。祈盼和顺、追求和谐是中华民族悠久的文化传统和高尚品德。多年来，和谐理念深深植根于人们的实际生活中，影响着人们的思想观念和行为规范：治国安邦讲“政通人和”；经商做生意讲“和气生财”；居家过日子讲“家和万事兴”；人与人之间讲“礼之用，和为贵”；人与

自然讲“天人合一，和乃天道”。可以说，和谐乃是处理人世间各种关系的箴言和要义。

中国传统和谐思想在维系社会稳定、促进社会和谐、推动社会发展的历史进程中，发挥了不可替代的重要作用，为当今构建和谐社会和企业提供了可资借鉴的思想资源。

和为贵，谐为宝；和为本，谐为上。和谐是一种哲学理念，和谐社会倡导和谐哲学，和谐企业同样也要倡导和谐哲学。

西方的和谐理念

众所周知，中国哲学思想侧重的是人与人之间关系，注重强调人处在社会之中，注重社会关系的和谐。而西方哲学思想由于它特有的古希腊、古罗马文化的背景以及希腊当时的地理位置等原因，虽然也有很多和谐的思想，但相对来说，不像中国哲学那样重视“和谐”，但这不影响我们肯定西方哲学中的和谐思想。

古希腊哲学中较早提出和谐思想的哲学派别是毕达哥拉斯学派。他们认为，万事万物都是由“数”组成的。在其特有的哲学概念“数”中，认为世界的统一就是万物之间数量关系的和谐比例。他们进一步认为世界上每种事物都可以理解为“数”的和谐关系，从而提出了“数”本原的本体论观点。毕达哥拉斯认为，宇宙的每一个天体在转动时都发出自身的乐音，天体之间的距离以及天体发出的乐音是和谐的，从而提出了著名的“天体和谐说”。

继毕达哥拉斯之后，古希腊的另一位哲学家赫拉克利特在肯定和谐价值的基础上，进一步探讨了和谐的本质。赫拉克利特认为，和谐是世界上各种矛盾的事物双方斗争的结果，并且这种对立统一的关系是客观的，而且是普遍存在的。毋庸置疑，赫拉克利特的和谐观在一定程度上为辩证唯物主义、历史唯物主义和德国古典哲学的矛盾观提供了丰富的