

# 全员塑形法

李有儒 王凌云 岳忠梅 主编

科学出版社

(京)新登字 092 号

## 内 容 简 介

20世纪80年代,在改革开放的大潮中,吉林市羊毛衫厂的领导和职工通过多年的实践,借鉴其他企业的先进经验,总结、创造出“全员塑形法”这一符合国情和企业实际的新颖企业管理方法。该法在两个文明建设中证明是切实可行的,并取得了显著效果,得到社会各界的支持与关注。本书简要介绍了全员塑形法的形成、进程、内容及实施方法,并作了初步的理论研讨,介绍了该法的实用效果与推广情况。可供企业管理人员、干部和有关理论工作者参考。

## 全 员 塑 形 法

李有儒 王凌云 岳忠梅 主编

责任编辑 王玉生

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100707

中国科学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

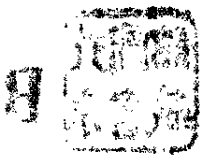
1992年6月第一版 开本: 787×1092 1/32

1992年6月第一次印刷 印张: 6 3/8

印数: 1—6,070 字数: 143,000

ISBN 7-03-003135-0/Z·183

定价: 5.50元



## 本书编委会成员名单

**主 编** 李有儒 王凌云 岳忠梅

**副主编** 钱凤国 傅 祥 王占信

**编 委** (按姓氏笔画为序)

牛秀英 王占信 王凌云 叶铁军 刘 娟

刘群彦 李有儒 李 吉 陈 哲 辛曼君

岳忠梅 金丽娟 赵金丽 徐 义 徐绍伟

钱凤国 傅 祥 程 进 焦淑霞 董英贤

樊丽萍

# 目 录

引 言 .....	( 1 )
第一章 全员塑形法的诞生 .....	( 7 )
第一节 全员塑形法产生的时代背景 .....	( 7 )
第二节 全员塑形法形成的基本过程 .....	( 12 )
第二章 全员塑形活动的进程 .....	( 20 )
第三章 全员塑形法的实施效果 .....	( 32 )
第四章 全员塑形法的内容 .....	( 46 )
第一节 理想形象标准的制定 .....	( 46 )
第二节 塑造形象的基本方法 .....	( 51 )
第三节 全员塑形的考核与奖评 .....	( 60 )
第五章 全员塑形法要义 .....	( 70 )
第一节 全员塑形法的本质特征 .....	( 70 )
第二节 全员塑形法的原则 .....	( 83 )
第三节 全员塑形法的操作诀窍 .....	( 89 )
第六章 全员塑形法的理论准备 .....	( 96 )
第一节 “苦中奉献”的年代 .....	( 97 )
第二节 “穷则思变”的转折时期 .....	( 103 )
第三节 “居安思危”的崭新起点 .....	( 108 )
第四节 历史备忘录 .....	( 110 )
第七章 全员塑形法的理论蕴涵 .....	( 120 )
第一节 走出企业管理的误区 .....	( 120 )
第二节 塑造理想的企业家形象 .....	( 124 )
第三节 建设充满活力的利益共同体 .....	( 125 )
第四节 开创企业文化建设新格局 .....	( 131 )

第八章	全员塑形法的应用与推广.....	( 137 )
附录一	吉林市羊毛衫厂“全员塑形法”系列形象标准 .....	( 139 )
附录二	吉林市制药厂“全员塑形”形象标准.....	( 156 )
附录三	开展“塑造吉化人形象”活动，培育适应吉 化发展需要的“四有”职工队伍 .....中共吉化公司委员会	( 171 )
附录四	我们是怎样开展“全员塑形”活动的 .....吉林市制药厂	( 182 )
附录五	中共吉林市委办公厅关于进一步塑造集体 形象实施方案.....	( 190 )
后 记	.....	( 195 )

## 引 言

这里展现出来的，不是一座现代化企业令人叹为观止的恢宏气势，没有高楼大厦筑就的庄严，也没有机声隆隆烘托的雄伟。然而，矗立于弹丸之地的旧式厂房，却荡漾着你追武赶的拼搏激情，洋溢着奋发向上的青春气息。“山不在高，有仙则名”。现代化观念支配下的现代化管理方法——全员塑形法，已经使这里享誉 80 年代的中国。

这里就是座落在北国江城的吉林市羊毛衫厂。

### 一

吉林市羊毛衫厂目前已发展成为东北地区最大的羊毛衫生产厂家，是吉林省同行业唯一的省级先进企业。现有职工 1 200 人。主要生产各种款式的中高档羊毛衫、羊绒衫和特种动物毛衫。产品内销东北三省和各大中城市，外销到美国、加拿大、也门、香港等 20 多个国家和地区。

或许人们还依稀记得，20 世纪 70 年代吉林市有一家只有 80 多名职工的小型腈纶衫生产厂，开始端起产品经济铸就的“铁饭碗”艰苦创业。这就是吉林市羊毛衫厂的前身“吉林市针织二厂”（1978 年改为现名）。手工式的作坊由小到大，为社会做着一点一滴的贡献。

80 年代，改革开放浪潮席卷中国大地，“在拼搏中求振兴”的民族魂曲，撞击着每个有良知的华夏儿女的心。正是从

这时起，“竞争”和“危机”为越来越多的人理解并接受，“拚搏进取”蔚然成风。1982年下半年与当时许多中小企业一样，已有600名职工的吉林市羊毛衫厂，一度面临“关停并转”的局面。在企业生死存亡关头，新任领导班子匠心独运，率领全厂职工走出了一条起死回生且蓬勃兴旺的成功之路。

1982年末到1983年初，面对产品滞销、库存积压、帐面资金只剩32元的严峻形势，厂领导果断作出决定：停止现有生产，动员全体职工上街推销产品。一个月后，库存积压降低90%，活化资金96.4万元，把工厂从破产边缘挽救过来。恢复生产后，他们又审时度势，决定实行厂内承包，以销定产；同时采取“四快”策略，即市场信息反馈快、产品试制快、投产快、上市快。结果当年扭亏为盈（财政部门计划亏损24万元），实现利润7.8万元，1984年又增长到15万元，为企业发展赢得了时机。

1984年10月，该厂在吉林省同行业中首开“内联”先河，与上海第十五羊毛衫厂签定了技术转让协议书，转产中高档纯毛织品。在上海专家组的帮助下，全厂职工齐心协力，连克资金、原料、设备、技术四大难关，实现了产品结构调整，使工厂步入了良性发展的轨道。1987年，该厂生产的“飞龙牌”三平男开衫，在全国行业评比中名列总分第二，被评为纺织部优质产品。“玉明珠”牌三平女开衫在全省评比中名列第二，被评为省优质产品。1988年“玉叶旗袍衫”在全国首届羊毛衫大奖赛中荣获一等奖；同年，工厂被评为全省同行业中唯一的省级先进企业。

1989年，该厂又踏上“外引”新途，从意大利引进了具有80年代先进水平的电脑横机和无针织机，可生产风格独特、质地精良的霍特斯坯布和无虚线提花新产品。该厂生产的“机可洗”羊毛衫新产品已达国际标准，洗后不缩水，不变形。“芳

香”羊毛衫新产品，留香持久，防虫蛀，倍受中外消费者青睐。

1990年，在市场疲软、经济困难的情况下工厂采取“三硬克一软”（即以思想硬、决策硬、产品硬，克服市场疲软）的策略，克服种种不利因素，开发新产品，打开新销路，提前三个月完成了全年利润承包计划，并在9月份顺利地通过了省质量管理奖考评。

## 二

是什么力量使这个一度濒临倒闭的小厂在短短6年时间内，一跃成为生产规模、产品质量、经济效益、管理水平全面发展的省级先进企业？

溯其缘由，用吉（林市）羊（毛衫厂）人自己的话说，就是借改革开放东风，“一手抓企业生产经营决策，一手坚持不懈地抓生产力中最活跃、起决定性作用的因素——人，抓以人为中心的管理”的结果。他们认为，正确的经营决策是“富厂之路”，坚持不懈地抓人的素质的提高和行为的塑造才是“治厂之本”。吉林市羊毛衫厂在有计划的商品经济浪潮中，培养、塑造了一支思想观念和工作作风都适应现代化要求的职工队伍。正是有了这样一支过硬的职工队伍，才使得企业的每一项正确决策都得到顺利实施，企业也由此得到了振兴。

吉林市羊毛衫厂在求生存、争发展、跨先进行列的整个过程中，始终把培养人、教育人、塑造人放在企业工作的突出位置上，并由此创造了可观的物质财富和可贵的精神财富，积累许多富有特色的管理经验。1988年，在总结过去成功经验的基础上，结合行为科学原理和现代化企业管理的要求，总结出了一种符合自己企业特点的、融思想政治工作和经济工作于一体的新型管理方法——全员塑形法。几年来，工厂实施这



种方法取得很好的实际效果。该厂试图借助于这一符合自己特点的方法,早日跻身于国家二级企业行列。

什么是全员塑形法?全员塑形法是由全体职工共同参加,重在自我教育、自我约束、自我管理的一种以塑造主人翁形象和企业形象为内容的管理方法,是吉林市羊毛衫厂在多年的改革实践中探索出的思想政治工作与经济工作有机结合的新路子,是两个文明建设在企业紧密结合的有效途径,是依靠职工办企业、塑造“四有”职工队伍的良好方法。全员塑形法在孕育成长中,得到了各方面的关心和支持,也引起了学术界和企业界的热烈反响,1989年4月末到1990年12月初,全国已有132个单位、约660人,前去参观学习和索要经验材料。中国行为科学研究会三位副会长亲临参观指导;吉林省委副书记何竹康同志不仅两度指示有关部门前去调查研究(吉林省委政策研究室已于1989年底将调查报告上报中共中央政策研究室),还亲自率队参观考察、听取汇报,并给全员塑形法以高度评价。他深刻指出:“全员塑形法,不仅适用于企业,而且适用于各行各业。”吉林省经委借鉴全员塑形法,开展了“塑造主体形象”活动。拥有11万职工、双文明建设成绩卓著的吉林化学工业公司,也非常重视学习借鉴全员塑形法,在多次参观学习的基础上,制定了具体措施,轰轰烈烈而又扎扎实实地开展了“塑造吉化人形象”活动。吉林市制药厂借鉴羊毛衫厂的成功作法,成立了塑形领导小组,制定了详细的塑形方案,提出要塑造理想的企业形象(共分9个方面)、理想的吉药人形象(共分7个方面)和理想的岗位人形象(共44个岗位)。1991年,中共吉林市委办公厅也制定了《关于进一步塑造集体形象实施方案》。羊毛衫厂党委书记和厂长分别应邀参加省市和全国有关会议,交流全员塑形经验达40余次,在这种“你来我往”的交流过程中,全员塑形法得到了迅速、广泛的

传播和推广，同时也大大地提高了企业的知名度。

1991年6月，江泽民总书记在吉林视察期间听取了有关“全员塑形法”的汇报。

全员塑形法的鲜明特色和独特功效，更是吸引了新闻界的朋友们。近三年来，吉林市的有关传播媒介，对全员塑形法进行了多侧面、多角度的宣传报道。《中国纺织报》以醒目标题介绍过吉林市羊毛衫厂推行全员塑形法的成功经验；中央人民广播电台在“新闻联播”里也进行了报道。

在前去工厂参观学习的单位中，虽然以吉林省内的居多，但它们涉及纺织、化工、制药、机械、炼油、建筑、电力、印刷、司法以及宾馆、学校、机关等多种行业和部门。这至少从一个侧面表明，全员塑形法引起了社会各界的普遍关注，这种方法对于我国各行各业都有重要的参考价值和借鉴意义。毫无疑问，机关、厂矿、学校、部队等各条战线都需要树立自身的良好形象，这些形象塑造得如何，归根到底取决于组成它们的人的形象塑造。可以认为，中国改革的前途，最根本的也就取决于整个民族形象的成功塑造。改革的过程也就是民族形象塑造的过程。显然，这是一个关系到改革的前途和民族的未来、带有根本性质的大问题。全员塑形法对此提供了一个非常有益的思路，那就是相信群众并依靠群众，致力于让每个人都在自己的岗位上塑造奋发向上、积极进取的良好形象。只有这样，才能真正做到树正气、刹歪风、图振兴。这乃是全员塑形法的灵魂。

吉林市羊毛衫厂人所取得的成就以及正在拓展中的事业，深深地吸引着越来越多的人。在全员塑形法已经基本成“型”之际，使关心以及渴望推广应用全员塑形法的同志，及时、准确、全面地了解全员塑形法的来龙去脉并领会其精髓；同时也让更多的对全员塑形法尚不知晓或知之不多的同志早

日与此法见面,是吉林市羊毛衫厂和理论学术界共同的责任和义务。尽管我们深知本身学识不足,对全员塑形法的认识还有待进一步提高,但还是鼓起勇气、竭尽绵薄。这便是我们编写此书的初衷。

• • •

## 第一章 全员塑形法的诞生

全员塑形法是吉林市羊毛衫厂领导带领全厂职工，在理论工作者的协助下，于1988年总结过去六年多的实践经验，创造出来的一种融思想政治工作与经济工作为一体的新型企业管理方法。

与改革开放以来许多企业管理新方法的产生一样，全员塑形法的出现也不是偶然的。总的来说，全员塑形法是企业改革不断深化的产物，是企业承包的动力机制激发出来的，是承包给企业的压力和企业外部环境迅速变化逼出来的。而就羊毛衫厂自身的发展来讲，全员塑形法的诞生又可谓水到渠成。在激烈的竞争中工厂领导敏锐地意识到：企业的命运掌握在全体职工手中，塑造理想的企业形象特别是塑造理想的职工形象是当今时代企业致胜之根本。多年来，他们在狠抓生产经营决策的同时，坚持不懈而又卓有成效地造就了一支思想素质和业务技术素质都非常过硬的“四有”职工队伍。他们在实行企业承包和厂长负责制过程中，从未放松过对思想政治工作的改进和加强。正是这种以人为中心、双文明建设一起抓的创造性实践，孕育了全员塑形法的诞生。

### 第一节 全员塑形法产生的 时代背景

众所周知，20世纪80年代是中国社会改革开放和坚持四项基本原则、历经曲折而又大踏步前进的年代。这的确是

一个需要巨人同时也产生了巨人的年代。在这样一个富于伟大变革的年代，各行各业都面临严峻的挑战，也因此注入了新的活力，带来了新的生机。创造性的火花层出不穷又不断汇聚，并且向实用加速转化，这种力倡变革并扶植创新的良好气候，无疑为全员塑形法的诞生播下了思想的种子，提供了孕育的温床。毋庸置疑，全员塑形法是改革、开放、搞活不断深化的产儿。

以党的十一届三中全会为起点，中国社会进入了以经济建设为中心，通过积极稳妥而又坚决有力的改革来解放和发展生产力的崭新历史时期。有计划的商品经济的实行，使企业迅速进入了转轨变型和自主经营的发展轨道。以前那种花钱靠贷款，原料靠计划，产品靠包销，亏损靠补贴的年代过去了。旧体制的打破和新体制的创建，客观上必然要求管理观念和管理方式实现重大转变和更新。这就给适应时代要求、行之有效的新型管理方法的“应运而生”创设了重要前提。

1984年，党的十二届三中全会作出的《中共中央关于经济体制改革的决定》进一步指出，城市经济体制改革的中心环节是搞活企业。在这样一种背景下，一批懂经营、善管理、富于开拓创新精神的企业家不断涌现。他们率领广大职工，创造了许多改革企业内部经营机制和促进企业迅速发展的新经验、新方法。鞍钢的三标三效管理法，大连石化公司的全员多层次达标创优法，大连显象管厂的全控管理法，河南安阳齿轮厂的企业效益保证法，以及石家庄第一塑料厂的满负荷工作法等，都是这一时期我国企业管理新鲜经验的成功总结。全员塑形法综合借鉴、吸收了这些新型方法的精华。

全员塑形法的诞生，还与改革开放以来全国范围内推行管理现代化密切相关。从1983年开始，中国企业管理协会就在全国范围内有计划、有步骤地推行企业管理现代化，提出了

“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，又重点推广了现代化管理 18 种方法。1986 年，国家经委和国务院先后颁发了《企业管理现代化纲要》和《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，许多行业企协和地方企协对此发挥了积极作用。吉林市羊毛衫厂从 1983 年起就开始推行全面质量管理，几年来有关全面质量管理的教育和应用，常抓不懈。1983 年 4 月，按照中央关于《企业全面整顿验收标准》的要求，工厂进行了历时 5 个月的全面整顿。在整顿的基础上，开展了全面质量管理教育和 QC 小组活动。截止到 1985 年底，开展全面质量管理培训共 8 次，达 50 课时，全厂受教育面达到 91.5%，先后设立了 6 个 QC 小组。1984 年 2 月，在推行全面质量管理的同时，还在生产经营中引入了目标管理，实现了企业目标的共保，完善了目标体系。1987 年，在详细制定和严格执行《全面质量管理计划》的同时，深入开展 QC 小组活动，并在全厂范围内举办了一次别开生面的 TQC 智力竞赛活动。为了使全厂职工进一步掌握 TQC 基本知识，增强质量意识和提高应用 TQC 的能力，1988 年工厂质量科重新制定了《全面质量管理教育计划》，对教育方法、教育内容、教育对象以及学习要求都做了明确规定。

此外，多年来，工厂领导根据中央和省市有关指示精神，结合工厂的实际情况，始终把对广大职工的思想教育、文化教育放在工厂管理工作的突出位置上。在职工教育中，不走形式、严格把关、注重实效。多种形式的岗位培训和技术练兵、优级手选拔赛等，既激发了职工学知识、练技术的浓厚兴趣，又大大地促进了生产的发展和管理水平的提高，使工厂尝到了提高职工素质的甜头。扎扎实实的教育培训工作，对全员塑形法的出台既起到了至关重要的推动作用，又提供了必要的人员素质保障。

改革开放十多年来，西方国家的一些先进管理理论和方法伴随着技术设备的引进，陆续传入我国。其中，行为科学在我国的传播和应用十分广泛，影响深远。行为科学倡导的企业管理中“人的原则”，成为全员塑形法产生的重要依据。

外因是变化的条件，内因是变化的根据。全员塑形法是吉林市羊毛衫厂的一项创举，它的诞生直接源于工厂多年来富有特色和成效的经营实践。贯穿于这种实践有一条红线，那就是：在深化企业改革的过程中，努力探索和实现思想政治工作与经济工作的紧密结合。这是使羊毛衫厂在改革初期摆脱危机、步入良性发展轨道的法宝，也是羊毛衫厂在1988年3月正式提出开展“全员塑造理想企业形象”活动，和在《企业法》正式实行之前制定“开展全员塑造理想企业形象活动方案”的基本出发点。当时，在社会大环境一度淡化思想政治工作的情况下，羊毛衫厂领导清醒地认识到：只有不断改进和加强思想政治工作，形成思想政治工作新格局，才能使厂长真正负起双文明建设的责任，巩固和发展已有成果，使工厂在激烈的市场竞争中立于不败之地。1988年7月30日，吉林市羊毛衫厂召开全厂思想政治工作会议，厂长以《建设理想的职工队伍，塑造理想的企业形象，迎接商品经济挑战》为题，作了深刻而精彩的报告。在充分肯定羊毛衫厂党委多年来开展思想政治工作取得巨大成就的基础上，从以下三个方面概括总结了在思想政治工作中积累的宝贵经验：

第一，紧跟时代步伐，努力转变观念。企业思想政治工作与时代同步才能有效发挥它的职能和作用。要做到与时代同步，必须注意思想观念的及时转变和更新。近年来，该厂的思想政治工作，在观念上出现了五个方面的积极变化。一是从过去“党委统一领导”的观念，转变到“党委保证监督”上来了；二是从过去“政治工作高于一切、重于一切”的观念，转变到

“服务和服从经济建设”上来了；三是从过去“专职专业”转变到“专兼结合”，以行政管理干部和政工干部为主体上来了；四是从过去只靠“单向灌输”，转变到“等位交流”上来了；五是彻底破除了“有了包和奖，不用抓思想”的错误观念，树立了越是改革开放，越要加强企业思想政治工作的信念。这些观念的适时转变和更新，使企业的思想政治工作较好地适应了改革的需要和经济工作的开展。

第二，用典型引路推动工作前进，榜样的力量是无穷的。几年来，羊毛衫厂先后树立了“无私奉献”的好党员关凤芝，争芳斗艳的“五朵金花”，能打硬拼的“十大干将”，敢于夺魁的“三颗新星”和勇闯三关的“好孩子妈妈”等36个典型。在实际工作中发挥了突出的引路作用，有力地促进了工厂的各项工作。在工厂困难时期没有一分钱奖金的情况下，职工照样积极进取、努力工作。在完成出口任务的日夜会战中，职工毫无怨言，情绪十分高涨。因为工厂涌现出了越来越多的关凤芝式的好党员、好干部、好工人，他们心系企业、奋斗拚搏，使工厂克服重重困难，得到振兴和发展。羊毛衫厂在培养典型上注意精雕细刻，使典型具有方向性、系统性、全面性，做到了选典型有眼，树典型有胆，育典型有方，使典型不断完善提高。群众反映说：“我们厂的典型是真的，是实的，是活的。”羊毛衫厂抓典型的经验受到了省市领导的高度评价，厂党委用典型指导工作的经验，在《纺织政治工作研究》上发表。

第三，把思想政治工作渗透到经济工作中去，促进生产力的发展。生产力标准是检验思想政治工作的根本标准，这是我国几十年来思想政治工作正反两方面经验的深刻总结。所以说羊毛衫厂的思想政治工作富有成效，就是因为多年来，在探索思想政治工作结合经济工作一道去做的过程中，厂党委不图虚名、不争高低，一心一意为实现企业经营目标服务，



创新求实抓渗透,较好地解决了“两层皮”的问题。在1987年的思想政治工作会议上,厂党委作了题为《继续抓好思想政治工作与经济工作结合上的创新渗透,促进经济工作不断发展》的报告,把几年来的探索又推进了一步,使工厂生产经营工作出现了新的突破。

这些实事求是的总结,是多年来该厂脚踏实地地开展思想政治工作的真实写照。他们以坚实稳健的步伐,走出了一条在新的历史时期充满希望和生机的思想政治工作新路子。全员塑形法正是在羊毛衫厂积极稳妥而又富有成效的探索实践中孕育成熟的。全员塑形法的主要精神就来源于对工厂实践经验的深刻总结。

当然,在羊毛衫厂那不乏艰难的创业史上不会忘记吉林省各级领导的热情关怀和大力支持。在企业发展壮大过程中,是他们一次次“雪中送炭”,也是他们于必要之时使企业“锦上添花”。如果说,80年代的改革浪潮造就了一代中国企业家,那么这其中就记录着各级党政领导的胆识与才智。有了各级党政领导的鼎力支持,真正的企业家就没有理由不使出浑身解数,致力于开发释放自己和全体职工的创造潜能,改革也就必将取得丰硕的实际成果。

## 第二节 全员塑形法形成的 基本过程

作为一种先进的企业管理新方法,全员塑形法经历了一个由孕育到成熟的完整过程。详细地考察这一过程,对于清晰地把握全员塑形法的来龙去脉,从而准确地理解其精神实质,十分必要。

1989年4月,中国行为科学研究会三位副会长,专程到