

活力

上海企业文化集锦

许一春 白 石 主编

封面装帧 范一辛

活 力

——上海企业文化集锦

许一荪 主编
白 石

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 海门印刷三厂印刷

开本787×960 1/32 印张6 插页2 字数101,000

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数1—5,000

ISBN7-208-00904-X/D·186

定价 3.05 元

以企业精神为核心 建设具有中国特色的企业文化

胡志远

80年代,从美国到日本,以至中国,世界上许多企业家的辞典里先后增添了一个古老而又全新的名词——“企业文化”。尽管外国主要是从管理的角度,而我国则主要是从精神文明建设的角度导入,但大家都接受了同一个名词。近年来,介绍或论述企业文化的文章已有了一些,引起了企业界和理论界的重视。上海是我国的经济中心之一,在经济建设和改革开放的过程中,不少企业从实际出发,在实践中探索建设具有中国特色的社会主义企业文化,并取得了较好的实效。去年,由中共上海市委研究室牵头,与上海市科学研究所等单位组成了企业文化研究课题组,在对上海石化总厂作了比较系统的考察以后,又对其他20多家工厂作了调查研究,并且把其中16家的经验和成果汇编成本书,请老市长汪道涵同志题写书名,奉献给各位读者。

从这些工厂的经验和成果中,我们感到,上海的企业文化建设似乎有这样两个特点:

一、它是长期坚持社会主义精神文明建设的产物

我们的企业文化虽然也受到当代世界管理科学发展的启示和影响,吸收了他们的一些精华,但主要是传统的思想政治工作和社会主义精神文明建设不断提高和深化的产物。在我们企业中有着长期的思想政治工作的传统。在党的十一届三中全会以后,党中央多次郑重指出:“我们在建设高度物质文明的同时,一定要努力建设高度的社会主义精神文明。”在党的十二届六中全会通过的《关于社会主义精神文明建设指导方针的决定》中,进一步指出:在改革开放的情况下,“能不能适应这种要求,形成有利于社会主义现代化建设和全面改革的舆论力量、价值观念、文化条件和社会环境,有力地抵制资本主义和封建主义的腐朽思想,防止种种迷失方向的危险,振奋起全国各族人民的巨大热情和创造精神,用几代人的努力建设起社会主义现代化强国,这是一个历史性的重大考验。”上海市委在《关于“七五”期间社会主义精神文明建设的实施规划》中指出,“上海是具有光荣革命斗争历史和接触现代文明较早的城市,是我国工人运动的发祥地,党的诞生地,革命文化的重要阵地,也是中外文化的交汇点之一。我们要努力发扬这一优良传统,充分利用有利条件,使上海的精神文明建设对全国精神文明建设起到积极作用。”在这样的大背景下,上海一些企业在继承传统的基础上,汲取了发达国家企业管理的某些有益

经验,提出了建设企业文化的动议。在几年实践的基础上,1988年在上海石化总厂举行了上海市企业文化建设交流研讨会,进一步推动了企业文化建设。由此可见,我们的企业文化是扎根在社会主义精神文明这块土地上的。

二、是以企业精神为核心推进企业文化的建设

从这本书里所总结的成果来看,虽然涉及企业文化的各方面内容,但主要是企业精神的建设。倡导和培育具有中国特色的社会主义的企业精神,是我国企业的优良传统。早在50年代,上海市委就在工业战线树立了“八面红旗”,号召全市工、农、商、学、兵开展“比思想、比作风、比智慧、比干劲”的“四比”竞赛。当时,建设机器厂发扬“蚂蚁啃骨头”精神,创造以小设备、土设备制造大型生产装备的奇迹。60年代,鞍钢培育出了“孟泰精神”,上海市总工会向全市职工提出开展“比志气、比勤俭、比风格、比革新、比贡献”的“五比活动”;开展创“五好”企业、做“五好”工人活动;全国开展学大庆活动。1983年,万里同志把上海电机厂的经营思想称赞为“扁担精神”等等。由此可见,倡导和建设企业精神是我国企业的一个优良的传统。1988年9月,在党的十三届三中全会原则上通过的《关于加强和改进企业思想政治工作的通知》中,提出了:“大力培育富有特色的企业精神,把实现四化、振兴中华的共同理想同企业承担的特定任务结合起来,把爱国与爱厂紧密联系起来,以国

家大局为重，处理好个人利益与企业利益、国家利益的关系”，把培育企业精神提到了一个新的高度。

从目前各企业提出的企业精神的内容来看，既继承发扬了党的优良传统，又具有比较鲜明的时代特色。最近，我们调查分析了几十家企业倡导的企业精神，其主要内容可以概括为这样几种：一是艰苦奋斗，如“艰苦创业”、“奋斗拼搏”等；二是自力更生，如“自强不息”、“自尊”、“自立”等；三是力争上游，如“争牌夺标”、“不断创优”、“走向世界”、“勇攀高峰”等；四是同心协力，如“团结”、“协作”、“顾全大局”等；五是从严求实，如“务实”、“求严”等；六是忘我献身，如“无私奉献”、“永久为民”、“热心服务”等；七是开拓创新，如“开拓进取”、“勇于创新”等；八是求精求新，如“精益求精”、“以优取胜”等；九是科学文明，如“技术进步”、“知识”、“文明”等；十是高效竞争，如“重效益”、“高效”、“竞争”等。从这些内容中，我们可以很明显地看出传统与时代的结合。

企业文化建设在我国，在上海还处于起步阶段，发展也不平衡，有待于在实践中不断完善和发展。我们要在已经取得的成果的基础上，花大力气推进企业文化建设。

首先，要辩证地认识和处理好企业文化建设中的几个关系，避免片面性。

有些同志认为，我们已经有了精神文明建设和思想政治工作，似乎没有必要再搞什么企业文化。其

实,企业文化是客观存在的,而且这三者之间有着内在联系。历史上,我们有思想政治工作的经验,党的十二大又提出了精神文明建设,这无论在形式上还是内容上都比前者有了重大的发展。加强精神文明建设,还必须结合各个领域的实际,研究出具体落实的措施。一些企业的经验说明,建设具有中国特色的优秀的企业文化,是思想政治工作和精神文明建设中在企业中具体落实的有效途径之一,是一种好的形式。应该说,这是一个创造性发展。还有一些同志认为,企业文化是从外国引进来的,似乎看不出什么好处。其实,优秀的文化是人类共同财富,从来就是相互吸收借鉴的。企业文化这个概念是由美国的学者在研究了日本企业成功的经验后提炼出来的。而日本的企业文化中,除了总结自己的成功经验外,也从我国企业中吸取了不少有用的东西。外国敢于吸收我国的一些成功经验,我们也应当从我国的国情出发,善于吸收外国的一些积极成果,包括成功的管理经验和有益的文化。不加分析的原搬和固步自封,同样都是不可取的。

其次,企业精神建设要注重实效,避免搞形式主义。企业精神的渊源应该在历史的成功实践之中,是历史经验的理性升华,而不应该满足于热闹的几上几下;它的表达应该具有科学性,并具有企业的个性,不能片面追求形式上的整齐美。尤其是,在科学的提炼以后,要回到实践中去,不断充实完善,成为全体职工的行为规范。

再次，企业文化的内涵很丰富。我们在建设企业文化的过程中，除了强化企业精神外，还应当根据行业和企业的特点，从多方面开展企业文化的建设，并为本企业的实际出发，发扬自己的优势，先易后难，多办实事，步步推进，持之以恒。

让我们从精神文明建设的高度，认真研究，不断实践。以企业精神为核心，努力建设具有中国特色的社会主义企业文化，奏出一曲主旋律高昂而又和谐乐章。

目 录

“三个一”精神赞

——上海第一钢铁厂巡礼……………〔1〕

企业之光

——上海第三钢铁厂培育发扬企业

精神纪实……………〔16〕

争创一流

——上海第五钢铁厂之魂……………〔32〕

摆盘上的丰碑

——上海手表厂腾飞纪实……………〔46〕

创造之歌

——赞上海工具厂人的创造性劳动…〔58〕

争气歌

——赞上海汽车厂的自力更生精神…〔66〕

雄鹰展翅

——上海刀片厂起飞记……………〔75〕

塑造忠于职守的“上分人”

——上海分析仪器厂职业道德建设

纪实……………〔81〕

企业，将为之腾飞

——上海重型机器厂职工技术教育

纪实……………〔95〕

争夺团体冠军的人们

——上海第二纺织机械厂的群体

意识和进取精神……………〔105〕

万紫千红赞

——上海第五印染厂散记……………〔117〕

为了千百万上海人民

——上海焦化厂企业文化建设纪实…〔125〕

生存发展于产品文化之中

——记上海延锋汽车内饰件厂…………〔136〕

开拓创新的赞歌

——来自上海航海仪器厂的报告……〔147〕

蜜蜂，在采花酿蜜……………

——上海缝纫机三厂读书活动透视…〔158〕

凤凰魂

——上海自行车三厂艰苦创业纪实…〔166〕

后 记……………〔178〕

“三个一”精神赞

— 上海第一钢铁厂巡礼

“一心为公，一丝不苟，一厘钱精神”，只要一提起这“三个一”精神，上钢一厂的干部群众都感到无比的自豪，无上的光荣。它是一钢人从60年代初开始，经过30年的辛勤培育，在实践中逐渐积聚起来的一笔宝贵的精神财富。用现在的话说叫做企业精神，这种精神，随着时代的发展，不断赋予新的内涵，焕发出新的光辉。它取之不尽，用之不竭，始终是上钢一厂2万职工在夺钢大战中龙腾虎跃的原动力。

“一心为公”

崇高的行为源自“一心为公”的精神境界。这个厂每年产钢200多万吨，成材的却只有60万吨左右。长期以来，这一“钢多材少”的畸形生产格局，迫使一钢人要“为他人作嫁衣裳”，即使进入改革开放的年代，亦无例外。然而，面对这一严峻的事实，一钢人没有望而却步，退缩不前，而是忍辱负重，默默无闻地甘为国家、为全局作出了一次又一次特殊的“牺牲”。

1989年8月下旬的一天，江南造船厂洋溢着浓郁的节日气氛。鲜花、彩旗、欢声、笑语，托起一艘新建巨轮，缓缓地送到了黄浦江的江面上。这是一艘出口到美国的、能经受巴拿马运河风浪考验的6.4万吨节能型散装货轮，建造这艘出口船舶的船用钢板，其中就有上钢一厂生产的，荣获国家金牌并取得中国、英国、联邦德国、法国、美国五国船级机构认可，用户免于复验的“克浪牌”钢板。然而，盛名之下却是有苦难言啊。按理说，如此高质量的产品，理应给上钢一厂带来巨大的经济效益，然而事实上却是一桩“亏本”的买卖，犹如长期结在钢板分厂这棵“摇钱树”上的一只苦果。就拿1985年到1988年这四年来说，上钢一厂为各用户提供船板142705吨，不但一个铜子儿没有赚到，反而亏损了800多万元。这800多万元只是帐面上的损失，实际上的损失更加令人咋舌。倘若将轧制船板的时间用来轧制盈利产品——商品卷板的话，产量将增加三倍；粗略地平均一下，每吨卷板可以赚80多元，这笔帐请你自己去算吧！难怪厂里有人抱怨，死抱住这块一不能吃、二不能用的金牌不放，只能是麻子搽粉——亏煞老本。在“丢金牌、损包袱”舆论鼓噪下一厂掌舵人不失大将风度，毫不含糊地表示了自己的态度：我们的商品经济是社会主义有计划的经济，船板是国家计划内的产品，即使是“包袱”也得背下去。更何况，上钢一厂肩上的“包袱”岂止船板！每年120万吨外供锭坯，每吨亏本120元，都当成“包袱”摔掉的话，下道工序的兄

弟轧钢厂就成了无米之炊。当然，经济效益不能不讲，但作为一个国营企业岂能拔一毛利天下而不为呢？本厂船板用于建造出口船舶，每年可以为国家间接创汇一千几百万美元；外供锭坯经兄弟厂延伸加工，除弥补本厂的亏损以外，年创益数以亿计，这种“利国利民利己”的生意又何乐而不为呢！

上钢一厂一心为公、唯“公”是图经营思想的感人之处，不仅仅在于坚定不移地把国家利益、全局利益放在第一位，而且处处以“用户为王”，为用户排忧解难。不久前，上海重型汽车制造厂从美国引进一条重型汽车生产线，配套的汽车大梁用钢也是从美国随同引进的。重型汽车厂对这条生产线寄以厚望，想用它制造的35吨重型载重汽车在我国矿山地带运输线上建立自己的优势。然而，当第一批型号为35D的载重汽车趾高气扬地开到内蒙古矿山地带试用时，竟出现了意想不到的问题，不远万里从美国引进的汽车大梁钢不耐中国大西北零下三、四十度的干寒气候，发生了严重的开裂！这下子可使汽车制造厂的随同人员慌了手脚，他们没有想到或者说根本没有想过引进的美国钢会“水土不服”。在这个问题上美国人不负有任何责任，因为在美国制造这种型号的汽车大梁用的也是这种钢，美国人并没有允诺过这种钢是到处可以搽的“万金油”。怎么办呢？难道说就此放弃这块市场吗？我国大西北工矿集中，地旷人稀，正是这种重型车的用武之地，岂能轻易撒手？于是汽车厂采购人员四出奔走，到处求援，辗转

来到上钢一厂钢铁研究所，经有关技术人员的热情指点，发现一种高强度、耐低温的低合金钢与所需相符，要求提供试用。尽管这个钢种还处于研制阶段，但急用户所急的上钢一厂一口应承抓紧试制。不久以后，重型汽车厂就依靠上钢一厂提供的EH 36级汽车大梁钢板二进大西北，一举征服了高寒地带，挽回了声誉，打开了销路，真是喜出望外，立即决定用EH 36级板顶替部分进口大梁板。

重型汽车制造厂用上钢一厂EH36级板顶替进口板，制造一辆35D型汽车可以节省2505美元，而上钢一厂却没有从成功的喜悦中获得多大实惠。汽车厂首次订货仅60吨，这对年产200多万吨钢的上钢一厂来说，是微乎其微的。这种“小锅菜”批量小，不可能专门安排组织生产，只能利用大批量品种生产的间隙穿插进行。由于“小锅菜”有“小锅菜”的“炒”法，厂里不得不责成专人全程跟踪，等“小锅菜”一下锅马上调整工艺操作方法，否则，一旦混到“大锅菜”里去连影子都找不到，实在是不胜其烦。

不厌其烦地为用户“炒”量少利薄的“小锅菜”，是上钢一厂的传统特色之一。其中，影响比较深远的可以说是文革前就开始生产的，用于制造镰刀、砍刀、菜刀、剪刀的农用、民用复合钢了。通常，工人们把复合钢称之为“夹心饼干”，芯子是锋利的65锰刃口钢，外面包的是普碳钢。说起来简单，做起来可不容易，是由上钢一厂三、四个分厂，十几道工序协作而成，先由一炼钢分厂的平炉或铸造分厂的小

电炉冶炼刃口钢，浇铸成锭，转送至轧钢分厂加热，轧制成60毫米小方坯，经酸洗后送到二炼钢分厂铸钢工场，吊进钢锭模，竖放在模子的中心，再浇上普碳钢水，复合成锭。如果发现刃口钢坯表面的锈没有酸洗干净或天气潮湿重又生锈的话，要组织人工用钢丝板刷刷得锃亮才能进模浇铸，否则内外两层就会因粘合不良而剥落。国内曾有几家钢厂生产过复合钢，后因其需求量小且工艺复杂又无利可图而纷纷退避三舍，只有上钢一厂将这容“小锅菜”一直坚持炒到现在。

炒“小锅菜”上钢一厂已经炒到了不厌其小的地步，越是小的东西，炒得越认真。1979年，上海缝纫机一厂用冷镦加工方法生产出口价值为每只一美元的缝纫机梭心。别看这不到一两重的小东西，可它对坯料的致密度要求还相当高呢！最初，上钢一厂提供的坯料是由小钢锭轧成的，压缩的程度不够，材料组织疏松，冷镦梭心时开裂严重。为此，上钢一厂厂长、总工程师带队到缝纫机一厂进行用户访问，倾听意见后，决定浇铸大钢锭开坯轧材。浇铸大钢锭并不困难，困难的是厂里没有大型轧机，大钢锭无法开坯。厂部从全局着想，又想方设法将大钢锭运到有大型轧机的兄弟厂初轧成大钢坯，再返回本厂轧制成小钢坯。这种用钢锭二次开坯的梭心钢，由于压缩的程度高，质地紧密，因而使开裂报废率从原先的20%下降到了5%，每吨钢材可多生产梭心5000多只。一钢人的以大局为重的高风亮节在缝纫机厂传

为美谈。

也许有人会问，为什么上钢一厂能在任何大气候下都能做到完成国家任务不“短斤缺两”，为用户服务不“讨价还价”？就是因为上钢一厂有一支以“一心为公”为粘合剂凝聚成一体坚强的职工队伍。这支队伍的“公”字境界有三重涵义：一是国家，二是用户，三是企业。在日常的生产活动中，他们作出了无私的奉献。1988年5月24日下午，三炼钢分厂一号转炉炉底突然脱落，大量钢水倾泻在渣弄里，火光炽热，热浪灼人，大批干部和工人不召而至，自觉地集结到现场，听候分厂厂长的安排；不少已下班走出厂门的工人立即返回；家住在附近的人也纷纷闻风而来，以最快的速度排除了险情，恢复了生产，并夺回损失的时间，超额完成了当月的生产任务。

在当前市冶金系统夺取420万吨钢高地的攻坚战中，上钢一厂承担主力，任务是193万吨。一厂的职工并不满足，又主动加码，抢挑重担，瞄准了198万吨的目标。这种一心为公的胸怀多么宽阔，斗志多么高昂！

“一丝不苟”

上钢一厂的老炼钢工大概都不会忘记瞿希江“宁流千滴汗水，不漏一滴钢水”的事迹。共产党员瞿希江曾是二炼钢分厂铸钢工场的平板工，17年砌平板七万块，浇钢锭几十万吨，滴水不漏。他那蹲在滚烫的平板上的坚实身躯；砌平板时的专注神态；挥

动嵌刀的娴熟、细腻的动作；脚下那冒着青烟的厚厚的木拖鞋；后背结着大块盐霜的白帆布工作衣。人们都还记忆犹新，瞿希江一丝不苟，精于质量的主人翁精神在一钢蔚然成风。二炼钢青年工人俞毅平砌平板一万块不漏钢；一炼钢工人胡仁宝、鄢开树砌平板近20年无事故的事迹都表明一丝不苟的工作作风后继有人。随着商品经济的发展，一钢人越来越意识到只有以一丝不苟的工作来确保产品的质量，才能求得企业的生存和发展。

1987年上半年的一天，上钢一厂生产副厂长带队到上海金属公司彭浦仓库去考察卷板的实物质量。彭浦仓库场地上，除上钢一厂的卷板以外，还有国内外同类产品。常言道：“不怕不识货，只怕货比货”。对比之下，在场的上钢一厂人员无不自惭形秽，面有愧色。人家的卷板剪切整齐，包扎严实，卷形规则，卷筒两侧齐刷刷地似刀切过的一般，高叠五、六层依然稳如泰山。与之相比，一厂卷板大为逊色，不切头、不切尾、不打包，尾巴拖得长长的，卷形松散，跟食堂里的花卷差不多，垒到三层就要往下坍，显得乱七八糟，难怪销路越来越不畅通，甚至订货都订不出去。现场管理人员很不客气地说：“要不是定点计划供应，这种卷板没人要！”上级有关方面也有人认为，上钢一厂的卷板应该“自然淘汰”。这尖锐得简直使人无地自容的批评，使在场的一厂人员陷入了深沉的反思：在当前用户对质量的选择性越来越强的形势下，劣质产品最终被市场竞争所