

管理之神韵

鲁秀荣 公维伦 主编

g l z s y

经济管理出版社

《管理之神韵》编委会

顾	问：	荣德邻	郑邦俊	李福涛	陈嘉善
主	编：	鲁秀荣	公维伦		
副主	编：	田春寰	高立胜	张 涛	张发廷
		王晓林			
编	委：	鲁秀荣	公维伦	田春寰	高立胜
		张 涛	张发廷	王晓林	张维新
		赵 敏	马又龙	姜淑君	傅秋萍
		杨 波	李成侠		
执行主编：		张维新			

企业希望之路（代序）

趙金城

市粮食局邀我为《管理之神韵》作序，我欣然接受了这个任务。这里面有两个原因：一是我对出版这本书持积极鼓励态度。二是我个人几年来十分关注企业文化建设。我认为，研究与实践企业文化建设是当前搞好大中型企业，重振沈阳企业雄风的重要内容之一。

我在企业调研过程中，发现影响企业经济效益水平的因素很多，包括资金问题、技术问题、管理问题、人才问题、领导班子问题等等，其中有一个因素往往被忽略、被轻视，这就是文化因素。从大的方面讲，企业文化具有两方面的作用：一方面是对企业内部来说。企业文化通过确立企业精神、企业哲学、企业价值观、企业宗旨、企业战略、企业经营谋略、干部座右铭、员工信条等一系列理念，使企业形成强大的凝聚力和战斗力，这对于一个要在市场竞争中求生存、求发展的企业来说，无疑是极为重要的。另一方面是对企业外部来说。企业文化通过实施CI战略（企业识别系统，其中包括理念识别、行为识别和视觉识别）、CS战略（顾客满意战略），通过美化产品、美化包装、美化服务，使企业产品具有强大的竞争能力，这对于一个要在市场竞争中立于不败之地的企业来说，无疑是一个生死攸关的问题。在企业文化问题上，我有这样几个认识：一是企业文化建设不是抓不抓的问题，而

是怎样抓和如何抓好的问题。每个企业都有自己的文化，企业文化与企业是无法分开的。二是企业领导班子尤其是主要领导的认识是关键，在这方面要提高自觉性，减少盲目性。三是企业文化上的竞争是高层次竞争。有人说，今天的文化是明天的效益，有一定道理。我看可以进一步说，今天的文化就是今天的效益。四是抓企业文化建设的人要有文化品味。事实上，企业领导人的一言一行都是文化，都在潜移默化中提倡着什么，反对着什么，这一点也是企业文化建设中的关键之处。五是抓企业文化建设要务实，要科学，要注重实效，绝不能搞一些中听不中用、华而不实的东西。

这本书全面系统地回顾了粮食企业开展企业文化建设十多年所走过的路程，探索出在市场经济条件下自觉运用企业文化理论，推进企业管理，提高经济效益的有效途径。《管理之神韵》的推出，为正在走向市场经济的企业和经营者提供了参考与借鉴，为深入开展全市的企业文化建设提供了很好的范例。就目前来讲，这是一部比较完整的企业文化建设方面的专著，具有很强的理论指导意义和实践参考价值。即将到来的 21 世纪，将是中国企业全面走向国际市场、适应市场环境的新时期，所有立足于市场经济，有志于大展鸿图的企业家都应重视企业文化建设。

目前，粮食系统面临着严峻的困难和挑战。但挑战未必不是希望，尤其是在市场经济逐步完善的时候，这种挑战正是机遇，也是粮食企业文化进一步升华的机遇。我相信粮食企业在粮食流通体制改革的大潮中，一定会扬起企业文化的风帆，乘风破浪，勇往直前，为繁荣我市经济和稳定社会生活做出更大的贡献。

文化顯神韻
少兩拔千斤
胡平題

中國企業文化研究會理事長胡平為本書題詞

前 言

社会主义市场经济呼唤企业文化，粮食企业的实际呼唤企业文化，适应这种客观要求，作为反映沈阳市粮食企业文化建设的实践与探索的《管理之神韵》一书正式出版了。

本书在内容上由三部分组成，即：实践篇、探索篇、展望篇。概括地讲，具有三个特点：第一，系统性。它全面系统地回顾了粮食系统开展企业文化建设所走过的路程，客观地总结了经验与教训，展示了企业文化建设的风貌。第二，指导性。本书既有实践的回顾，又有今后企业文化的研究与探索，对今后的企业文化建设的升华、深化具有借鉴作用和指导意义。第三，超前性。本书中一些专家、学者和作者站在时代的前列，参考最新的理论学术动态，提出了一系列具有超前意识的新观点、新理论、新思维，渗透着时代气息和现代意识，颇具思考与实践价值。

《管理之神韵》一书，得到了各级领导的高度重视。中国企业文化研究会理事长（原商业部长）胡平欣然为本书题词：“文化显神韵，四两拨千斤”；中国企业文化研究会副理事长荣德邻，中国社会科学院辑刊总编、沈阳市企业文化研究会副会长高立胜，辽宁大学管理学院硕士生导师、辽宁省政府企业管理咨询顾问高阔，沈阳市职工思想政治工作研究会会长、沈阳市委宣传部副部长郑邦俊分别为本书撰写了文章。

中共沈阳市委副书记赵全城亲自为本书撰写了序言。

原粮食局党委书记初立生、李福涛，局长陈家善以及几

届领导班子都为企业文化建设付出了辛勤的劳动，基层单位部分同志也为本书撰写了文章，我们在此表示衷心的感谢。

对书中的缺点和问题，诚恳希望能得到读者和专家、学者们的批评指正。

鲁秀荣

1998年9月

目 录

前 言.....	(1)
----------	-----

· 实 践 篇 ·

大胆探索——粮食企业文化起步早、起点高.....	(3)
初展双翼——实验田里结硕果	(11)
整体推进——思想和实践跃上新台阶	(26)
各显风流——形成百花齐放、百家争鸣的大势	(34)

· 探 索 篇 ·

提高企业文化觉悟——现代企业领导者的必备条件 ...	(55)
动力、活力、魅力——企业文化的功能	(73)
企业家的矛与盾——企业文化是在市场经济中驰骋 的坦克	(92)
企业要有更深刻的追求——文化.....	(108)
创造型思维——企业文化之魂.....	(128)
管理是一种艺术创作——谈粮食企业的美学思想.....	(140)

以人为本——对这句常挂在嘴边的话应给予更深刻的认识·····	(160)
素质——企业文化的根基·····	(171)
队伍建设至关重要——从没有文化的军队是愚蠢的军队谈起·····	(183)
情商——企业文化是挖掘机·····	(200)
企业哲学——企业文化的大脑·····	(210)
永不停止的学习探索——企业文化是一个解不完的方程式·····	(228)

· 展 望 篇 ·

企业发展中的经济文化整合（荣德邻）·····	(239)
企业文化与社区文化（高立胜）·····	(247)
文化、战略与企业可持续发展（高闯）·····	(255)
把握趋势 迎接挑战（郑邦俊）·····	(267)
后记·····	(271)

实践篇



大胆探索——粮食企业 文化起步早、起点高

- △沈阳市粮食企业在 1986 年初就开始了对企业文化的探索。
- △沈阳市面粉厂（现名为沈阳宝船面粉公司）的大胆尝试使人们受到启迪，为大面积引入企业文化理论打开了大门。
- △企业对经济效益的追求是建设企业文化的内在动力，市场经济的竞争机制是建设企业文化的外在压力。
- △沈阳市第二粮库（现名为沈阳香雪面粉股份有限公司）以弘扬企业精神为中心，建设企业文化的实践，使粮食企业领导者大开眼界。
- △沈阳市粮食食品局实施“治理小环境”系统工程，取得突出成果，不仅其本身就具有浓郁的企业文化色彩，而且为在全局推进企业文化建设奠定了坚实的基础。

1985年，当“企业文化”这一名词在我国企业界还极少被认知的时候，沈阳粮食行业的有识之士便以“敢吃第一蟹”的魄力和勇气，对“粮食企业文化”进行了大胆探索。在经历了“朦胧寻求——探索感知——系统认识”三个阶段后，到1990年初步形成了粮食企业文化建设的体系，并在理论与实践的结合上使其日臻完善，为提高粮食企业现代化管理水平，提供了宝贵的经验。

一、朦胧寻求

粮食企业文化的探索与研究，并不是偶然的异想天开，而是粮食企业发展的必然趋势。自沈阳1948年解放到80年代中期，沈阳粮食行业从仅有的4个仓库、5个加工厂、2个联络处和12个门市部，发展到拥有7座大型粮库、35个大中型粮油加工厂、4个专业汽车运输队和416家粮店；粮油储存能力达140万吨，粮油年加工能力达70万吨，职工25000人的规模。尤其从1978年开始，沈阳各粮食企业经过恢复性整顿和全面建设性整顿，普遍健全完善了各项规章制度和管理制度，设置了管理组织机构，推行应用了方针目标管理、目标成本管理、ABC物资管理和价值工程、网络技术等现代化管理方法和手段，使粮食企业的经营管理逐步走上了正轨。与此同时，思想政治工作围绕经济工作运行，也得到顺利开展。

但是，由于长时期受计划经济的影响和“四统一”政策的支持，粮食企业仍然不能适应市场经济发展的需要，经营意识不强、应变能力不够、产品质量不稳、服务水准不高等

许多问题，成为阻滞粮食企业参与市场、向“经济效益型”转变的羁绊。为了使粮食企业能够实现经营管理的科学化、规范化、有序化，在市场竞争中发挥整体优势，沈阳粮食行业的决策者们在迷惘中，试图寻求一种适应现代粮食企业发展的新型经营管理机制。他们借鉴国外企业的“行为科学”等先进的管理方式，并使之与粮食企业的思想政治工作手段“嫁接”，进行了大胆尝试。

沈阳市面粉厂（现称沈阳市宝船面粉公司）在1985年对本企业多年来的经营管理状况和发展变化过程，进行了认真反思，从中感悟到，深化企业改革、增强企业活力的关键，不仅仅是新型管理方法的应用和科学技术的投入，还必须注重人的观念的变革。如果没有先进的思想观念作指导、没有良好的企业风气和环境为条件，就难以使企业管理者和全体职工产生并形成先进的思维与行为方式，也就不会有先进的管理行为、自觉的创新意识，更不会有企业发展的活力。于是，他们延伸视觉，开阔视野，在报刊中采撷国外企业的现代管理方式与方法，不断充实自己。采取为我所用的“拿来主义”，结合本企业经营管理和职工思想实际，在全厂确立了企业价值观，提出了“高质量、高效率、高节奏、高效益”的厂铭；制定了“自尊、自强、自责、自谦”的厂训；确立了“创一流产品、干一流工作、建一流信誉、争一流水平”的厂旨。同时，他们还制作了厂旗、厂徽，创作了厂歌，确定菊花为厂花、葡萄为厂树、金鱼为厂鱼、军棋为厂棋，使职工无论在生产工作，还是在休闲娱乐中都能受到“企业文化”的熏陶。

在此基础上，他们还注重树立企业与产品形象，关注与

用户和顾客之间的关系，把满足广大消费者多样化需求，向社会提供优质产品和周到服务，作为企业营销之本。为此，他们引进了法国面包生产先进设备，生产出梅花面包、奶油巧克力面包、油炸牛肉面包等 10 多种品味的食用成品，其销量为全市第一，还被评为沈阳市优质系列产品。面粉也按消费者和行业需要，按品质和面筋结构开发出了具有企业特色的产品系列，既满足了社会需求，又扩大了产品及企业的声誉。1985 年，拥有 1100 万元固定资产和 1200 名职工的沈阳市面粉厂，以年生产面粉 10 万吨、年创利税 930 万元的业绩，成为沈阳粮食加工企业中的标兵单位。虽然当时“企业文化”这一名词尚未在国内出现，企业界也很少有此实践，但沈阳市粮食局对沈阳市面粉厂的这种“尝试”给予了充分肯定，称赞他们为新时期粮食企业思想政治工作拓展了新途径。

二、探索感知

1986 年，随着经营管理体制改革的深化，粮食企业进入“双轨制”运行，既要完成国家指令性计划，又要强化内部改革，放开搞活经营。为使粮食企业的经营机制、管理方式和职工思想观念适应新形势的变化，沈阳市粮食局组织有关人员就“如何围绕企业深化改革做好思想政治工作”进行研讨，力求探索出一条企业经营管理行为与思想政治工作相结合的新途径。当时，“企业文化”这一名词刚刚出现在国内报刊上，还没有系统、全面论述企业文化的专著。研讨人员在总结分析沈阳市面粉厂 1985 年思想政治工作经验时，发现他们的做法中包含了企业文化的基本要素，于是引起了对企业文化的

关注和研究。在多方查阅有关资料的基础上，对企业文化能否适应我国企业的背景与条件进行研讨，同时对粮食企业文化的可行性进行了探索。

研讨结果表明，企业文化是市场经济发展的必然产物，符合我国的现时背景与条件。

其一，党的十一届三中全会重新确立了实事求是的思想路线，为创建有中国特色的企业文化奠定了思想基础。既为我国企业吸收世界发达国家企业管理的有益经验消除了思想顾虑，又为我国企业实事求是地总结传统管理模式的经验教训、反思传统管理机制的制约消除了障碍。

其二，经济体制改革为企业文化建设创造了条件。企业文化是在一定的经济环境中演化、沉积而成的。随着我国经济体制改革的进行，社会的经济环境和条件正在发生着巨大变化，必然要对旧体制下形成的企业管理机制产生冲击，并呼唤适应新体制的企业文化，这就为开展企业文化建设提供了契机，而且体制改革赋予了企业生产经营的自主权，确立了企业的法人地位，从而为企业独立地创建富有个性的企业文化创造了条件。

其三，企业和劳动者对经济效益的追求是开展企业文化建设的内在动力。经济体制改革打破了两个“大锅饭”，企业和职工的收入直接取决于企业效益和劳动贡献，这就从根本上激发了开展企业文化建设的热情。

其四，社会主义市场经济条件下的竞争，是开展企业文化建设的外在压力。在传统体制下企业能否生存与发展，主要取决于行政长官的意志，而不是取决于市场的竞争力。而在市场经济条件下，企业文化建设的程度，直接关系到企业

竞争力的强弱，决定着企业的兴衰存亡。经过研讨，市粮食局和企业领导对企业文化必将会在我们企业界兴起有了感性的认识。

基于这种认识，1986年沈阳市粮食局党委向所属企业发出了“树立具有本企业特点的企业精神，开创各自企业的新的精神风貌，使共同理想具体化、形象化”的倡导，得到了全市粮食企业的赞同和响应。沈阳市第二粮库（现称沈阳市香雪面粉股份有限公司）较系统地提出了以弘扬“勤奋、求实、创新、争先”企业精神为中心的营造企业内部“文化”氛围的目标规划，通过企业精神演讲，制作厂徽、厂旗和普及厂歌，以及建立企业命运共同体等活动，对职工进行爱岗敬业和厂兴我荣、厂衰我耻的教育，并利用创办的《香雪报》、厂内电视新闻宣传树立企业文化名人，并举办以“香雪之最”为主题的文化活动日，把广大职工在生产工作实践中练出来的“绝活”搬上舞台，进行表演交流。异彩纷呈的文化活动，对全体职工起到了激励、凝聚作用。沈阳市第二粮库所实践的系列文化活动，为探索 and 认识粮食企业文化融入了新的内容。

在弘扬企业精神的过程中，沈阳市各粮食企业普遍根据自身特点开展了各种文化活动，诸如建设企业利益共同体、签订互保协议、创办“职工之家”等等，为探索粮食企业文化建设进行了有益的尝试。

三、系统认识

1988年，企业文化研究热潮在我国兴起，沈阳市粮食行