

大连市企业文化研究会策划

顺达文化

大连渤海顺达房屋开发总公司

经营理念剖析

钟祥斌 著

9.273.13

人民出版社

责任编辑:陈寒节

装帧设计:徐 晖

图书在版编目(CIP)数据

顺达文化——大连渤海顺达房屋开发总公司

经营理念剖析/钟祥斌编著.

北京:人民出版社,1998.5

(企业文化丛书)

ISBN 7-01-002730-7

I. 顺…

II. 钟…

III. 房地产业-企业管理-文化 辽宁 大连

IV. F299.273.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 25544 号

**顺达文化——大连渤海顺达房屋开发
总公司经营理念剖析**

SHUNDA WENHUA—DALIAN
BOHAI SHUNDA FANGWU KAIFA
ZONGGONGSI JINGYING LINIAN POUXI

钟祥斌 编著

人民出版社 出版发行

(100796 北京朝阳门内大街 166 号)

河北永清福利印刷厂印刷 新华书店经销

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:4.375

字数:90 千字 印数:1—3,500 册

ISBN 7-01-002730-7/F·619 定价:8.00 元

序

程 显 俊

《顺达文化》一书是以大连渤海顺达房屋开发总公司创建企业文化为底蕴，由大连市企业文化研究会策划的。

乡镇企业文化是中国企业文化的一部分，而顺达文化只是乡镇企业文化的沧海一粟。通过总结提炼一个乡镇企业的文化，试图寻找一种发展乡镇企业文化的模式，是一件非常不容易的事情。我非常钦佩大连市企业文化研究会的同志们那种刻意追求的精神。

本书反映顺达经营理念是诚恳的、真实的。顺达人正是靠着“全、信、活”的经营理念闯天下、打世界的，从一穷二白中开辟出了一片新天地。“全、信、活”强调企业道德建设，要求取信于民，取信于用户。市场经济体制的建立，必然导致激烈的市场竞争，优胜劣汰成为不以人的意志为转移的客观规律。但是，市场经济决不是一种处于“混沌”状态的经济，社会主义市场经济更有其自身应该遵循的原则和法则。不论是国有大中型企业，还是集体企业、乡镇企业，乃至个体工商业者，在参与市场竞争的过程中，只有注重企业道德建设，以高质量的产品，优质的服务和良好的信誉，才能赢得客户，赢得人心，才能获得好的经济效益。否则，靠投机钻营，弄虚作假，坑蒙拐骗，最终必将受到道德的谴责和经济规律的惩罚，被市场淘汰。大

连渤海顺达房屋开发总公司强调企业的完善的道德形象，才是企业的金字招牌。我们希望企业都竖起这面金字招牌。

本书在总结以往经验的基础上，又有所创新，使“全、信、活”的经营理念更加完善，对乡镇企业行为和企业文化的发展提出了独到的见解，这不仅对一般乡镇企业有引导作用，而且对我们顺达文化的发展亦有所裨益。

近几年乡镇企业发展比较快，已经达到了“三分天下有其一”的规模，乡镇企业的发展出现了可喜的局面。但不可否认，乡镇企业建设还处于初级阶段，然而乡镇企业的发展不能停留在低层次上，需要不断地适应改革开放迅猛发展的新形势，通过企业文化这全新概念和理论的揭示，跨越用“科学管理法”等理论构筑的忽视人性的鸿沟，达到企业在管理理论中的人性的回归。乡镇企业在经由“经济人”、“社会人”之后要迈向“文化人”这一新的管理阶段。

乡镇企业创建企业文化，要在广纳博收的基础上，坚持自己的特点。因为一定的企业文化是在一定的环境下实践的结果，是企业内在的需要。因此，建设乡镇企业文化，要从实际出发，要有本企业的特点，否则容易流于形式。

乡镇企业文化建设要抓住企业道德建设这个基础。首先要强化经营者和职工的职业道德意识。当今世界，由于科技的迅猛发展，市场竞争日趋激烈，人们的思想观念、价值取向、道德原则都发生了很大变化，在这些变化中也出现了与市场经济的发展不协调、相矛盾的现象。经济犯罪案件时有出现，社会丑恶现象死灰复燃，拜金主义思潮泛滥，严重腐蚀了人们的灵魂，破坏了国家建设，干扰了社会主义市场经济的顺利进行。为此，我们必须大力开展企业道德建设，强化人们的职业

道德意识。必须强调勤劳致富、合法经营、诚实守信、平等互利等原则，塑造良好的企业道德形象。要大力提倡顾全大局、团结互助、无私奉献的精神，形成高度文明的社会风尚。

其次，要形成有利于企业道德建设的运行机制。要运用经济的、法律的、教育的、行政的综合手段，对企业道德进行指导、规范、约束和监督。一是实行目标管理，要把企业道德建设中的职业理想、职业责任、职业技能、职业纪律全面纳入目标管理之内，做到与经济目标同步要求，与行政业务同步管理，与精神文明同步检查，与工作成果同步考核。二是建立健全企业道德规范。运用道德这种内在力量来规范商品生产者和经营者的行为。医有医德，师有师德，作为市场经济中的市场竞争道德，则是商品生产者和经营者的职业道德，这种职业道德对市场竞争有着积极的约束功能。加强社会主义道德规范对市场竞争的约束功能，需要建立一套完整的社会主义市场经济的道德准则。社会主义市场经济的道德准则主要应该包括：维护社会主义法制秩序和国家利益的准则；促进社会主义经济发展的准则；接受国家宏观调控的准则；平等与协作的准则；信誉的准则；公平公正的准则；维护消费者利益的准则；维护社会公共利益的准则；正当与合法的准则，等等。社会主义市场经济的道德准则最终要落实到竞争者的行为上，社会主义市场经济的道德准则的实现，要依靠竞争者自觉履行自己的道德责任。在市场经济中，积极参与市场竞争是商品生产者和经营者应有的权利，但权利总是相对于责任而言的。在市场竞争中，客观上要求竞争者的权利和责任相对称。当竞争者的行为涉及法律问题时，他所承担的是法律责任；当竞争者的行为涉及经济问题时，他所承担的是经济责任；当竞争者的行为

涉及社会问题时,他所承担的是社会责任。而社会责任从主观上讲,就是道德责任。从社会责任到道德责任,需要通过企业道德规范的运作来实现。二是强化激励机制。衡量一个企业、一个单位的成绩,企业道德应作为重要条件;干部考核、晋升、评优,要把道德因素考虑进去,以此培养职工的良好职业道德素质。

另外,乡镇企业文化建设要有时代特征。我们现在所要建设的是一种新型的适应社会主义市场经济的企业文化,这就要求我们对过去的企业传统作出扬弃。在企业文化建设中,要大力弘扬时代主旋律,坚定不移地树立正确的企业理念。

值得欣慰的是,本书突出反映了乡镇企业文化建设的特点、道德基础和时代特征,具有明显的个性。我想,如果能够通过这本书,为乡镇企业文化建设做出一点贡献,我们会感到由衷的高兴。

(作者为大连渤海顺达房屋开发总公司总经理)

目 录

序	(1)
引 言	(1)
一、顺达的经营理念	(7)
(一)追求一个“全”字 塑造全面型职工队伍	(7)
(二)坚守一个“信”字 做到诚实守信	(36)
(三)抓住一个“活”字 充分利用灵活的经营机制	(57)
二、企业理念与企业行为	(85)
(一)企业行为方式	(86)
(二)企业理念对企业行为的影响	(94)
(三)企业行为的变革	(105)
三、乡镇企业文化的发展	(109)
(一)顺达文化的意义	(109)
(二)乡镇企业文化的发展	(120)

引 言

随着改革开放的不断深化,企业改革、特别是建立现代企业制度的过程不断推进,同时市场竞争规则将逐步建立并完善,消费者自我保护意识也在逐渐增强。因此可以预见,一场规模宏大的经营大战已经拉开了序幕。古人云:商战犹如兵战。如今的商业大战虽然不见硝烟,不闻枪炮,但其智勇谋略之计决不在兵战之下。从经营发展的形势和趋势来看,已经使企业感到,单纯的产品、价格、广告策略,在应付复杂多变的竞争局面时,已经显得越来越力不从心,更不用说对于那些靠投机取巧取胜的所谓企业家了。因为,人们已经认识到,市场竞争已经达到了同时代化、同质化阶段,你能生产高质量的产品,我也能生产高质量产品,你有什么样的价格、销售渠道和促销技能,我也能做到,想在同行业中享有“王者之尊”已经难乎其难。大家几乎在一个起跑线上,孰赢孰败,这就取决于企业的发展后劲。这就需要企业有一个长远的发展目标和坚实的信念。

大连渤海顺达房屋开发总公司以其不到 10 年的创业史,令人信服地展示了一个乡镇企业,一步一个脚印地走出一条在市场竞争中保持强劲发展势头的成功例证。

1981 年,位于大连市甘井子区红旗镇的柳树村,为了摆脱贫穷落后的生活,看准了改革开放中的城市基础建设的发

展机遇，开始组建了由 200 人组成的建筑工程队，义无反顾地踏上了进城干土建工程之路，这就是大连渤海顺达房屋开发总公司的前身。当时因为穷，村里许多有点技术和专长的人都外流了，全村劳动力出走达 700 多人。没有经验，缺少设备，但在困难面前他们没有退却，从零开始，一步一个脚印地干了起来，渐渐地闯出了名气。从 1981 年开始，干土建工程，他们的施工水平越来越高，工程任务越来越多，这促使他们开始扩大再生产。1986 年柳树村正式成立了建筑公司，重新组建了 400 多人的施工队伍，浩浩荡荡开进城里建房施工。城里活多，但要求也高，尤其是作为沿海开放城市的大连，旧市区的改造工程规模大、任务重、质量指标高。初出茅庐，又面临激烈的竞争，稍不小心就要砸了牌子。他们没有被困难吓倒，发扬了庄稼人肯吃苦，舍得下力气的精神，勤学苦练，不断提高自身素质和施工水平，在施工中攻克了一个个堡垒，树立了威信，增强了信心，当年就创收 700 多万元，使个人、集体都尝到了甜头。

1988 年，他们看准了房屋开发事业的发展潜力，捷足先登，不失时机地成立了房屋开发办公室。先后克服了人员不足、经验缺乏、管理跟不上等困难，坚信敢弄潮，就要有闯海人的真本领。身体健壮、精力充沛的程显俊稳稳地把着舵盘，以“摸着石头过河”的精神，在市场经济的风浪里走向成熟。他在企业内部实行科学的、严格的管理，消除了小农经济的习气，使顺达的房屋开发事业不断进步。当房地产在全国热起来的时候，顺达的事业已小有成就。仅 1992 年他们就先后开发了包括西岗区教师大楼、大连港职工医院 1、2 号住宅楼等数十个项目，其中大部分为优质工程。开发地块 9 个，投资 9932 万

元，完成竣工面积达 11 万平方米。承揽、开发项目包罗万象：共建商店、农贸市场、浴池等 10 余处，面积达 18350 平方米；基础设施建设：自来水、煤气、排水管网等 2970 米，新铺柏油路、人行道分别为 600 平方米和 3700 平方米……。发展壮大的顺达，于 1992 年 8 月正式命名为“大连渤海顺达房屋开发总公司”，程显俊担任了公司的总经理。

今天的顺达，再也不是白手起家时几个建筑队、几个包工头那样的小家子气了。原先只能干二三层建筑物，现在十几层的高楼大厦在他们手中拔地而起；原先只有十几个专业人才的队伍，现在成为拥有上百个技术骨干力量的宏大队伍，施工大军达 2000 余人。房屋开发和建筑两项在 1992 年创收高达 1.5 亿元。总公司 1994 年经国家批准，由原三级晋升为二级房屋开发企业资质。

1995 年顺达房屋开发总公司在全国房地产不景气的情况下，开发了 6 个地块项目，投资 1 亿多元，包括分公司近 4 亿元，在建面积达七八万平方米。收入不仅没有减少，还比 1994 年增加 1 亿元。

大连渤海顺达房屋开发总公司由于在两个文明建设中取得了巨大成功，几年来连续荣获大连市乡镇“明星企业”、大连市和辽宁省工商局“重合同守信用单位”、第六届中国经营之光杯大会“中国经营十强”的光荣称号。

也许有人要问，一个村办企业何以在不到 10 年的时间创造了如此辉煌的业绩？的确，这是一个使人深思的问题。诞生于柳树村的渤海顺达房屋开发总公司的员工们更是难以忘怀：顺达人走过了一条艰辛的创业之路。近十几年来，我国乡镇企业迅猛发展，至 1994 年底统计，乡镇企业的总产值已达

到 3.9 万亿元,从业人员达 1.2 亿人,约占全国农村劳动力的 1/4,已经形成了我国企业的三分天下有其一的局面。在这种情况下,既要看到乡镇企业的发展机遇和有利条件,同时也要看到在这一领域的市场竞争已经到了白热化的程度。以大连市来说,光房屋开发公司就多达 250 余家,实力并不雄厚的大连渤海顺达房屋开发总公司能够脱颖而出是很不容易的!更何况乡镇企业与国有企业等正规军队相比,开始的声誉处于劣势。由于改革开放,旧的计划经济秩序和人们的行为规范正在被打破,面新的社会主义市场经济秩序和人们的行为规范尚未建立或正在建立,因此,一时间真的假的、美的丑的、好的坏的产品和行为统统粉墨登场。市场上急功近利,以次充好者有之;企业中不遵守法律,不讲信誉,损人利己者有之。甚至有人把乡镇企业作为生产“假冒伪劣商品”的代名词。这些都给企业发展带来了许多困难。

另外,作为乡镇企业的大连渤海顺达房屋开发总公司,开始也像所有乡镇企业一样具有以下五大特征:

一是创建企业所需资金不能依靠国家和主管部门的拨款供应。企业兴建时所需投资,绝大多数来自于农村集体经济的积累和农民的收入,其余部分来源于原有企业的积累、国家贷款以及外商投资。这就决定了乡镇企业在初建阶段,大都规模较小、技术设备落后,并倾向于利益高、投资少、见效快的行业 and 项目。因此乡镇企业的发展必须依靠自身经济效益的提高。

二是乡镇企业的职工大部分都是农民。他们与土地有着天然的联系,拥有自己的承包地。在很长的一段时间内,他们还不能成为真正的产业工人和现代企业职工,相当数量的乡镇企业的生产经营活动要受到农业生产影响,他们拥有的人

力、财力、物力的相当部分要投入农业生产。同时,以农民为主体的乡镇企业的管理者极少受过专门训练,专业知识缺乏,现代化管理能力较低,管理方式也相对落后。

三是经营管理上有较大的自主权和独立性,生产经营比较灵活。乡镇企业是独立核算、自负盈亏的经济组织。国家主要是通过制定方针政策,运用各种经济、法律和教育手段来引导。乡镇企业经营存在较大的可塑性,可以根据市场的变化,及时转产或改造自己的产品,具有很强的市场适应性和经营灵活性。乡镇企业的经营成果和经营者的切身利益直接相关,经营形式多种多样,企业具有较强的活力。

四是乡镇企业的发展与农业生产有密切联系,具有较强的地域性。我国乡镇企业无论从产生渊源、目前状况和发展趋势来看,都与农业生产有密切的联系。有相当数量的乡镇企业直接从事为农业产前、产中、产后服务的各种生产经营活动,使产、供、销、收、贮、运相衔接。在农村走一、二、三产业协调发展,工农业生产一体化的道路中,乡镇企业作为种、养、加、农、工、商一条龙的重要组成部分,不仅大量存在,而且将获得更大的发展。由于各地的社会经济条件差别很大,乡镇企业的发展具有鲜明的地域特征。适应各种不同的地域条件,合理利用当地资源,发挥地区优势,正是乡镇企业具有强大生命力的原因之一,也是提高经济效益的必要途径之一。

五是乡镇企业大多数是劳动密集型企业,在技术结构上呈现出多层次性。乡镇企业劳动密集程度高,容纳的劳动力多,手工操作占相当比重,这是与农村经济状况相适应的,也是一种优势。但是,相当数量的乡镇企业存在着传统的手工操作、土法生产和落后的管理方式,是其经济效益较低的症结所

在。

对于企业的处境，总经理程显俊是心中有数。他深知，像这样一个刚刚起步、基础非常薄弱的乡镇企业，如果不能结合自身的实际，摸索出一套经营思路和经营方式，尽快在社会上树立起自己的威信，则将一事无成。令人欣喜的是程显俊成功了，他以其令人信服的经营理念，带领顺达人走出了一条乡镇企业文化发展之路。

一、顺达的经营理念

作为大连渤海顺达房屋开发总公司的总经理，程显俊养成了善于观察与思考的性格。与创业初始时那种勇猛顽强、锲而不舍的精神相比，现在的他显得更加成熟和老练。经过近十年的风雨磨练，他逐渐悟出了乡镇企业经营的真谛，逐渐形成了他的独特的经营理念——“全、信、活”。

（一）追求一个“全”字——

塑造全面型职工队伍

程显俊在创业中深切体验到，一个企业如果没有一支过硬的职工队伍是干不成大事的。因此他要求干部职工成为全面人才，领导干部则要有“大把抓”的本事。

1、以人为本的人才观

人，只要有了人，什么人间奇迹都可以造出来。

在市场经济发展、市场竞争日益激烈的形势下，每一位企业家都深切认识到，市场竞争，归根到底是人才的竞争。不少企业家不惜血本或自行培训，或外出招聘人才。经济腾飞有赖于旺盛的企业活力，企业活力来自于严密的企业管埋，严密的管理靠各类专业人才。我们所需要的不仅仅是那些高层次的

管理人才,也包括那些默默无闻、勤勤恳恳、兢兢业业的实干家。凡是具有一技之长,尽职尽责,对企业发展有用的,都是企业需要的人才。比如:企业的技术进步需要人才。技术人才缺乏的企业只能生产低档次的产品,技术和设备必然落后和陈旧,跟不上社会发展的潮流。不少厂家虽然引进先进设备,但人员素质差,也只能束手无策,发挥不了设备应有的能力,同样生产不出好的产品。而那些人才济济,在技术方面吸收先进东西快,设备改造更新能力强的企业,技术进步的速度必然快。企业经营管理水平的提高也需要管理人才。企业之间的竞争十分激烈,同一行业、同一地区的企业之间的经济效益千差万别。这里很大原因是由于企业经营管理水平不一而造成的。激烈的市场竞争也迫切需要大量的人才进入促销领域,需要有丰富经商经验的人才在企业的经营活动中充当主力军。这是市场经济条件下,对企业人才的特殊需要。“酒好不怕巷子深”的观念在现实中已经难有作为,有些单位的产品,物不是不美,价并非不廉,市场并非不需要,为什么销售不畅,关键是缺少销售人才。因此,称职的销售人才是企业兴旺发达不可缺少的。人才也是企业文化建设的需要,企业两个文明一齐抓,既需要生产经营、专业技术方面的人才,也需要企业文化方面的人才,这是促使经济工作不断发展,企业生机勃勃的保障。

人才如此重要,怎样才能让人才为我所用、充分发挥作用,真正达到人尽其才、物尽其用呢?程显俊有其真知卓见:

(1)尊重知识,尊重人才,爱惜人才是做好人才工作的前提

邓小平同志讲过,要尊重劳动,尊重人才,……要珍视劳

动,珍视人才,人才难得呀。中国历史上有许多尊重知识、尊重人才的典故,至今仍传为佳话。殷商时代,周文王善待姜子牙,终于灭了殷纣王朝,建立了周朝;战国时期,燕昭王以重金购马骨之灰,创出了好名声,终得乐毅,报了齐国的欺辱之仇;三国时,刘备为寻找匡扶汉室的人才,不惜三顾茅庐,请诸葛亮,隆中一对,顿开茅塞,终使三分天下有其一。在现代社会,爱才、惜才、尊重人才的例子不胜枚举。当前,改革开放已是大势所趋,人才需要和人才流动的实际情况都非常清楚地表明,人才的驻留和经营者以及有关人事部门的领导者有很大关系。如果一个企业的经营者从思想上重视人才工作,做到尊重人才,爱惜人才,生活上关心,工作上支持,人才必然会不请自来。在辽南地区不少乡镇企业招聘了许多工程技术人员,这里除了有技术人员自身需要的一些原因外,乡镇企业的待遇优厚,并为他们创造施展才能的机会也是非常重要的原因。

要做到尊重人才,首先要从尊重人做起,这是以人为本的基础。尊重人之所以是以人为本的基础,就在于对待他人的任何有益思想和行为,给予肯定和支持,如表示爱、关心、激励等等,这些又是以人为本的具体表现。“尊重”本身必须具备一系列实实在在的内容。主要包括以下几方面:

①要把员工当作有自主能力的重要的“人”来看待,而不是当成“雇员”看待。

“尊重”一词的基本含义就是把尊重的对象当作重要人物来对待。而不是一般观念中,总是自觉不自觉地把居高临下地对“小人物”的“关心”、“帮助”和“提携”等误认作“尊重”,实际上这种“关心”并不是一种好的“尊重”。真正的尊重绝不是居高临下的“关怀”,而是把员工当作重要的、能干的、努力想把

工作干好的“人”来加以尊重。

优秀企业对其“重要的”、作为“主人”、“伙伴”的员工的尊重，首先表现在把企业员工当作成年人来对待。

既然企业职工是“成年人”，那企业理应使他们享有自主权，并承担相应的责任，否则职工仍然是未成年的、不晓事理的孩童，而不是什么以自主和承担责任为基本标志的“成年人”。

优秀企业都明确认识到：只要给工作人员一点自主权，他们就会认真地把所担负的任务视为自己的事，努力去完成。要着力创造一个使员工“无法推卸责任”的环境，只有这样，人才能表现出色。因为你可以命令你手下的员工每周工作5天，每天工作8个小时，你却不能命令任何人表现出色——“出色”意味着殷勤、富于创新精神。在这个意义以及所有层面上，出色都是一种纯粹自愿的承诺。只有真诚地以干好工作“为己任”，企业员工才会有出色的表现。这就是所谓“软即是硬”的道理。

某研究部门的一位负责人对其属下的每一个小组实行一种新办法，“我只告诉本部门的人们，你们爱做什么，只管去做，只要合法，只要不超出预算”。除此而外，几乎没有进行什么指导。结果如何？令人惊讶极了。部门研究工作的效率增加了6倍！而这仅仅不到一年的功夫。当家做主的力量是非常大的。所以，要使下层的全体职工产生强烈的责任感，这一点关系十分重大。

另外，为使职工真正能像“成年人”那样“当家作主”，就必须抛弃基于“理性”思想所建立的庞大的、分工过细的控制严密的组织结构。因为大规模的组织最终必然会使职工丧失当