



主 编 刘性凤
副主编 张祥举

创建 企业文化的途径

7405

北京经济学院出版社

序 言

杨承训

在党的“一个中心，两个基本点”的基本路线指引下，随着改革的深入和开放的扩大以及社会主义精神文明建设的发展，企业文化越来越为企业界和学者们关注。这是因为它可以提高企业的凝聚力，提高企业自我发展和适应外部环境的能力，使企业在激烈地竞争中，能够生存和发展；同时，也是社会主义精神文明在企业中的具体表现。凡是具有远见卓识的企业家，都想带领广大职工创建自己的企业文化。

现在企业领导者们所急切希望得到解答的问题是，怎样才能创建自己的企业文化。由刘性风主编，河南省社会科学院哲学研究所、郑州市钢木家具总厂、郑州市钢窗厂等单位的一些同志共同撰写的《创建企业文化的途径》一书，就是具体探索创建企业文化的一部专著。

大家知道，企业文化并不是少数人头脑中的产物。它是每个企业在总结充分发挥职工能力，增强企业活力的经验基础上，逐渐形成自己的优良传统、风俗习惯，进而形成自己独特的企业文化的。

正是基于这一思路，该书作者们从总结郑州市钢木家具总厂、郑州市钢窗厂的经验 and 吸收国内外优秀企业的经验开始，对充分发挥职工能力的条件进行了较为全面、系统、深入地研究。这

一研究，由科研人员和企业管理者们取长补短，通力合作，从时代的发展和企业的需要出发，在马列主义和企业文化理论的指导下，详细占有资料，进行了实事求是地概括，力图体现中国的特色。这本专著具有以下特点：

第一，由于该书是企业、科研单位根据企业的需要共同研究的产物，总结了先进企业的丰富经验，然后形成独特的理论体系，所以，较好地贯彻了理论联系实际方针，更适合企业的需要，有较强的可操作性。

第二，由于该书涉及到提高和发挥职工能力的各个方面，既可以做系统培训职工能力的教材，又可以针对某一方面，组织职工进行学习和讨论，所以，适合于做培训职工的教材。

第三，由于它着眼于联系中国的实际，归纳了许多优秀企业家的体会，所以，也适合于做培养和发扬企业优良传统的参考读物。

第四，由于它运用马克思主义观点吸取了国外的先进思想，它又可成为建立企业文化指导性的理论读物。

总之，这本书符合时代发展潮流，充分强调人的作用，把发挥人的积极性和创造性、提高人的素质作为核心。

我们相信，这一著作的问世，对充分发挥职工的能力，促进企业文化的建设和发展，推动我国社会主义的四个现代化建设，将会起到有益的作用。

愿此书成为企业文化建设之鉴，企业家和广大职工之友。

前 言

企业文化是企业全体职工普遍接受和共同奉行的价值观念、信念、理想、行为准则、传统习惯等，其核心价值观念。每个企业的企业文化都有自己鲜明的特点。企业文化潜移默化地注入到每一个职工的心灵深处，是指导全体职工卓有成效地做好各项工作的哲学观念。它对企业的具体作用主要有以下几个方面：

第一，能增强企业职工向心力和凝聚力，把他们的力量、智慧和行为集中在一个共同的奋斗目标上；

第二，能增强职工的自豪感、使命感和主人翁的责任感，充分调动和发挥他们的积极性、创造性；

第三，能保证企业始终充满旺盛的活力，走上稳定发展和不断成功的道路；

第四，能保证企业决策和战略的正确性，为社会作出应有的贡献。

企业文化的这些作用，引起越来越多的远见卓识的企业家们的兴趣和重视，他们都在力图创建自己的企业文化。如何创建自己的企业文化呢？这是企业家们正在考虑的问题。

根据我们对国内外创建企业文化的典型企业的研究，它们都是在现代的条件下，不断总结和强化如何充分发挥职工能力的各种经验的基础上，逐渐形成了自己的优良传统、风俗习惯，从而形成了自己独特的企业文化。

那么，都有哪些能够充分发挥职工能力的条件呢？我们在总结郑州市钢木家具总厂、郑州市钢窗厂的经验 and 吸收国内外优秀企业经验的基础上，进行了分析、研究，归纳出以下九种能够充分发挥职工能力的条件：

- 一、提高管理者的素质；
- 二、设置科学的管理机构；
- 三、建立融洽的人际关系；
- 四、提高职工的参与意识；
- 五、培养职工的集体观念；
- 六、提高职工的科技水平；
- 七、激励职工的积极性；
- 八、鼓励革新；
- 九、创建自己的企业文化。

我们研究、撰写这本专著的目的，就是为企业在创造充分发挥职工能力的条件方面，提供一些有益的观点和经验，并使其发现自己在这方面的优势经验，不断总结和强化，确定创建自己企业文化的途径。

我们为使此书尽量成为既适合干部又适合工人阅读的通俗读物，力求文字简练，通俗易懂。此书干部阅读后，对工人做工作有办法，讲话有内容；工人阅读后，劳动有方向，干活有标准。我们希望该书对提高和发挥企业广大职工的能力和促进企业文化的建设，能发挥作用，为我国企业的发展和社会的四个现代化的建设作出贡献。因我们能力所限，拙著难免有这样那样的缺点和错误，望读者不吝赐教。

目 录

序言.....	(1)
前言.....	(1)
一、提高管理者的素质.....	(1)
(一)管理者在企业中的地位和作用.....	(1)
1. 管理者是企业中的骨干.....	(1)
2. 管理者的协调和控制作用.....	(4)
3. 管理者集中群众智慧和力量的作用.....	(6)
(二)管理者应具备的素质.....	(9)
1. 坚定的政策观念和法制观念.....	(10)
2. 高尚的道德情操.....	(12)
3. 相应的组织才能.....	(15)
4. 相应的管理能力.....	(17)
5. 富有开拓进取精神.....	(20)
(三)管理者素质的提高.....	(22)
1. 有组织地对管理者进行培训.....	(22)
2. 善于挤时间学习有关的理论和知识.....	(23)
3. 深入群众调查研究.....	(25)
4. 经常总结经验教训.....	(27)
二、设置科学的管理机构.....	(30)
(一)管理机构在企业中的作用.....	(30)
1. 管理机构是企业存在的形态表现.....	(30)

2. 管理机构对企业的控制作用	(35)
3. 管理机构对企业的协调作用	(38)
(二) 管理机构对职工能力发挥的决定作用	(40)
1. 管理机构对职工能力形式的决定作用	(40)
2. 管理机构对职工能力发挥范围的决定作用	(44)
3. 管理机构对职工能力发挥程度的决定作用	(46)
(三) 充分发挥职工能力的管理机构	(48)
1. 能够统一企业奋斗目标的管理机构	(48)
2. 精简的管理机构	(48)
3. 职、权、责、利相统一的管理机构	(49)
4. 设置合理的管理机构	(50)
5. 充分发挥整体效能的管理机构	(51)
6. 善于应变的管理机构	(52)
7. 妥善安置编余职工的管理机构	(53)
8. 正确处理分工和协作的管理机构	(54)
三、建立融洽的人际关系	(56)
(一) 融洽的人际关系对企业生存和发展的作用	(56)
1. 企业是由多种人员构成的群体	(56)
2. 融洽的人际关系对增强企业凝聚力的作用	(58)
3. 融洽的人际关系对增强企业能力的作用	(60)
(二) 形成融洽人际关系的条件	(61)
1. 组建党性强的领导班子	(62)
2. 建立严格的规章制度	(64)
3. 提倡集体主义精神	(65)
4. 开展多种形式的集体活动	(66)
5. 开展群众性的思想工作	(68)
四、提高职工的参与意识	(70)
(一) 职工参与意识对企业存在和发展的作用	(70)

1. 职工劳动状况决定企业存在和发展状况·····	(71)
2. 职工参与意识状态决定职工劳动态度·····	(73)
3. 职工的主人翁精神是企业兴旺发达的关键·····	(76)
(二) 职工参与意识的程度决定	
职工能力发挥的程度·····	(78)
1. 思想政治工作是职工自觉工作的动力·····	(79)
2. 职工参与企业事务才能增强主人翁的责任感·····	(83)
3. 职工参与意识越强工作越有成效·····	(86)
(三) 提高职工参与意识的途径·····	(90)
1. 发动职工参与企业生产经营的各种决策·····	(90)
2. 发动职工参与企业规章制度的制定·····	(93)
3. 发动职工参与制定集体福利享用的各种规定·····	(95)
4. 民主推荐、选举和评议干部·····	(97)
五、培养职工的集体观念·····	(101)
(一) 集体观念对企业生存和发展的意义·····	(101)
1. 集体观念是形成企业有机整体的思想基础·····	(101)
2. 集体观念对增强企业凝聚力的作用·····	(105)
3. 集体观念对增强企业能力的作用·····	(107)
4. 集体观念是企业发展的思想基础·····	(110)
(二) 对集体观念的培养·····	(112)
1. 对职工进行集体主义的思想教育·····	(112)
2. 培养和宣传集体主义思想典型的人和事·····	(114)
3. 强调生产经营过程的整体性·····	(116)
(三) 集体观念的巩固和发展·····	(119)
1. 消除损害集体观念的各种因素·····	(119)
2. 强化形成的集体观念·····	(122)
六、提高职工的科学技术水平·····	(125)
(一) 科学技术对企业生存和发展的作用·····	(125)

1. 科学技术是企业具有生命力的条件	(125)
2. 先进的科学技术是优秀企业的基本条件	(127)
(二) 科学技术对职工能力的作用	(130)
1. 科学技术种类决定职工的能力形式	(131)
2. 科学技术水平决定职工能力的强弱	(135)
3. 协调的科学技术才能使 职工的能力充分发挥	(138)
(三) 提高职工科学技术水平的途径	(139)
1. “派出去” “请进来”	(140)
2. 自办培训班	(140)
3. 在职教育	(141)
4. 鼓励自学	(144)
5. 知识和技能的竞赛	(148)
6. 组织攻关	(148)
七、激励职工的积极性	(150)
(一) 激励职工对企业发展的作用	(150)
1. 激励对职工能力充分发挥的作用	(150)
2. 激励对职工团结协作的作用	(153)
3. 激励职工对实现企业总体目标的作用	(155)
(二) 激励职工的方式	(157)
1. 精神激励的方式	(157)
2. 物质激励的方式	(160)
(三) 激励职工应注意的问题	(163)
1. 审时度势掌握适中	(163)
2. 避免矛盾有利团结	(164)
3. 应奖当奖防止舞弊	(165)
八、鼓励革新	(167)
(一) 革新对企业生存和发展的意义	(167)

1. 革新对商品短暂性的应付·····	(167)
2. 革新对竞争威胁的应付·····	(170)
3. 革新对企业活力的增强·····	(174)
(二) 革新对职工能力的开发·····	(183)
1. 革新对职工思维能力发展的推动作用·····	(183)
2. 革新对职工求知欲的增强·····	(185)
3. 革新对职工时间的充分利用·····	(188)
(三) 革新对职工能力的调动·····	(190)
1. 革新对个体能力的调动·····	(191)
2. 革新对群体能力的调动·····	(192)
九、创建自己的企业文化·····	(196)
(一) 总结自己优势方面的经验·····	(196)
1. 发动群众总结经验·····	(197)
2. 确定共同经验·····	(199)
3. 强化优势经验·····	(201)
(二) 形成共同的价值观念·····	(203)
1. 优势经验的概念化·····	(204)
2. 共同信仰的形成·····	(208)
(三) 建设独特的企业文化·····	(212)
1. 共同的价值观是企业文化的核心·····	(213)
2. 企业文化是由企业的各种条件决定的·····	(216)
3. 巩固和发展自己的企业文化·····	(222)
附录：企业文化简介·····	(226)
后记·····	(247)

一、提高管理者的素质

一个企业经营的好坏，关键在于管理者，特别是最高层的管理者。因为他们是企业的骨干，是企业的组织者和领导者。企业能不能形成具有强凝聚力的有机群体，使职工都能充分发挥作用，关键就在于管理者。众所周知，我国的企业管理水平与世界发达国家相比，相差很多。落后的主要原因之一，就是管理者的素质差。特别是经济管理体制改革以后，由于扩大企业自主权和实行厂长、经理负责制，计划经济与市场调节相结合，把竞争机制引入了经济活动之中，企业管理者素质水平的高低，直接关系到企业的命运问题。因此，一个企业要想经营的成功，活力旺盛，竞争力强，不能不重视提高管理者素质的问题。

（一）管理者在企业中的地位和作用

1. 管理者是企业中的骨干

由众多的各种能力的人们组成的企业群体，是由各级、各单位、各部门的管理者组织起来的。由于他们的组织管理，才使每

个人在自己的工作岗位上,发挥自己特有的才能,构成企业所需要的功能,完成企业所规定的任务,达到企业所提出的目标。如果没有这些管理者,就不会构成有机的企业群体,就会成为乌合之众。

各级、各单位、各部门的管理者,是团结其下属的核心力量。有了他们,才形成了各个有组织的机构,产生机构的功能,发挥机构的作用。管理者是相应机构职工的领导者和组织者。一个机构的管理者,如果工作积极主动,要求严格,善于团结群众,工作能力强,职工在工作中就会心情舒畅,积极主动,愿意动脑筋想办法,充分发挥自己的能力;反之,职工想充分施展自己的才能也不能,或者消极应付不愿干。因此,职工能不能充分发挥自己的才能与管理者有很大关系。

一个机构功能和作用的强弱,在于该机构的职工能否有效地、充分地发挥自己的能力。一个机构的职工能否有效地、充分地发挥自己的能力,关键在于该机构的管理者。所以,一个企业及其各单位、各部门的生产、经营优劣,工作好坏,关键在于管理者,特别是最高层管理者。最高层的管理者如果是由团结合作、互相支持、互相谅解的优秀领导者构成,就会给下属各级管理者起表率作用,使下属也能成为比较优秀的管理者。常言道,“强将手下无弱兵”。精明强干的领导者,也必然按自己的样子选拔培养自己的下属。如果有的下属经过培养教育还不合乎自己的用人标准,就会被另外自己认为合适的人选所代替。从这个意义上讲,“一朝天子一朝臣”也是有一定道理的。所以,一个企业搞得好坏,从它的最高领导班子中就能看出来。

仅140多人的郑州市钢窗厂,生产的“金阳牌”钢窗门,能够荣获省优、部优称号,跻身于全国同行业的先进行列,其关键就是有一个素质较高的领导班子。党支部书记方新德、厂长张菊香、副厂长贾恒云,他们能够为振兴企业,报效国家,同心协力,团结一致。他们互相尊重,鼎力相助,遇到问题共同解决,

遇到困难共同克服。在工作中，他们身先士卒，任劳任怨，兢兢业业，踏踏实实。他们在坚持制度方面，以身作则，起表率作用。在业务方面，懂技术，善经营，会管理。在作风方面，克己奉公，拒贿赂，不受礼，坚持原则，秉公办事。所以，他们赢得了全厂职工的信任和称赞，愿意跟他们奋力拚搏，克服困难，勇挑重担，出谋划策，为厂奉献。工人们说得好：“咱们钢窗厂所以能奋起，全靠三位头头领导得好。”

既然一个企业搞得好坏，关键在于企业的管理者，特别是最高层的管理者，因此，对管理者特别是最高管理者的选拔，对一个企业来讲是至关重要的。一般来讲，选拔管理者都是从“德”和“才”两方面来考虑的。

所谓“德”，主要是指政治思想和道德品质。政治思想主要是指为国家、为人民、为企业献身的精神。在今天来讲，就是能不能坚持四项基本原则，坚持党的十一届三中全会以来的基本路线和方针政策，为实现四化贡献自己的力量。道德品质主要是指集体主义的观念和全心全意为人民服务的精神。具体来讲，主要是热爱人民，关心人民，同人民站在一起，向人民负责，个人利益服从集体利益，遵守维护集体利益的组织纪律和规章制度，爱护公共财产，同一切危害人民利益的行为作斗争，在人民需要的时候，为人民的利益不惜牺牲个人利益以至自己的生命。

所谓“才”，主要是指从事某方面工作所必须具备的能力和本领。由于企业的管理人员是由不同类型、不同层次、不同专业的管理者构成的，所以对不同的管理者应该有不同的人才要求。没有相应的管理才能，就不能胜任相应的管理工作，就会失去管理机构的作用，给企业造成混乱。所以，必须根据管理机构的要求，选拔相应的人才。有些人可能在某方面有特殊的专长，如果把他选拔到不适当的管理岗位，不但不能发挥他的重大作用，反而会给企业带来危害。因为这是用人之短，避人之长。

选拔管理人员必须德才兼顾，不能“重德轻才”，也不能“重才轻德”。重德轻才，就会把一些政治思想和道德品质虽好，但没有真才实学，不能胜任管理工作的人，提拔到关键管理岗位上，使企业不能正常运转，影响企业的活力和发展。重才轻德，就会把一些才华虽然出众，但心术不正，品质不佳，可能把企业引入歧途。因此，必须强调德才并重。当然，德才并重并不等于半斤和八两，两方面可以有轻有重，但必须保证“德”或“才”的基本要求，才能成为一个基本合格的管理者。

2. 管理者的协调和控制作用

企业功能是由具有各种能力的职工的作用有机结合而成的，企业任务是通过各种职工的具体工作共同完成的。管理者的工作就是把具有不同能力的职工，组织起来，形成一个有机整体，产生整体功能，完成企业的总体任务，实现企业的总体目标。

企业中的工作及其性质是多种多样的，这些工作都是由具有相应能力的职工在自己的工作岗位上进行的。每个职工的工作，都是企业总体工作的组成部分，任何职工在工作中出现差错，都会影响整个企业功能的发挥和任务的完成。为了避免职工出现差错，管理者必须经常做职工的思想政治工作，帮助职工解决问题，克服困难。

既然每个职工的工作都是整个企业工作的组成部分，就不能不考虑他们之间的有机联系。这种有机联系，就是通过管理者的协调和控制作用实现的。没有管理者的协调和控制作用，彼此之间需要相互联系、配合、支持、协作的工作就难以进行，彼此之间出现纠纷也难以解决。

管理者的协调作用，是指管理者能够使各个职工、各个部门、各个单位的工作配合得适当。各个职工、各个部门、各个单

位的工作协调，才能使企业顺利完成任务，达到既定目标。企业中的这种协调，是靠管理者的工作实现的。

各个职工、各个部门、各个单位在工作过程中，由于各种因素的变化，其工作进度和工作质量，总是有差别的。这种差别就造成了企业内部各种工作的不平衡。不平衡就会造成彼此之间的工作不协调。要想使各方面的工作平衡发展，管理者就应经常注意调整有关方面的工作进度，也就是进行协调工作。

造成各方面工作不平衡的原因有主观的，也有客观的。从主观原因来讲，科学技术水平的高低、积极主动性的程度、人们身体素质的差别等等，都会造成工作进度的差别。从客观条件来讲，生产设备的差别、工作条件的优劣、原材料的质量和数量等等，都会影响任务的完成。为了使各方面的工作能够平衡发展，管理者应通过自己的工作，使后进赶上先进，促进整个工作的迅速发展。

管理者要想使部属共同努力，顺利完成任务，只靠协调没有控制也不行。并且，有些协调只有在控制之下，才能实现。

管理者的控制，是指管理者对自己部属的行为、活动、工作等按自己的意图进行。当然，管理者意图是为了完成自己负责完成的总体任务。如果一个单位、一个部门的管理者不能控制自己的部属，他们不听指挥，各行其是，他们之间的工作就无法协调，就无法完成总体任务。

控制是带有强制性的，就是说，部属必须按管理者的意图行事。在我们社会主义国家的企业中，因管理者和被管理者的根本利益是一致的，特别是经过改革以后，职工的利益和企业经济效益直接挂勾，企业效益高，管理者和被管理者的经济收入都会相应提高。并且，管理者和被管理者的地位是平等的，只是为了企业活动能正常进行，更好地完成任务，才有管理者与被管理者的分工。所以，对广大职工群众来说，自己按规章制度进行的工

作，并不感到自己是被控制的，而是自觉自愿的一种行动。因为大家明白，为了进行有效地生产和工作，一定的组织纪律和规章制度，是不可缺少的，否则，每个人想什么时候上班就什么时候上班，不想上班就不上班；愿意干就干，不愿意干就不干；想怎么干，就怎么干，就无法进行正常的生产和工作。

对一些自由散漫，我行我素，不服从组织纪律，不按规章制度办事的少数人，就必须采取强制的手段，使他们接受控制，否则，他们就不能成为企业的一员。

管理者的控制，是为了更好地完成总体任务，不能束缚职工的手脚，妨碍职工的积极性、主动性、创造性。因此，管理者对职工的想法和建议，应给予充分的考虑和研究；对职工的正确批评，应该虚心接受，坚决改正；职工一些想不通的问题，应尽量做工作。这样，才能更好地实现有效地控制，顺利地完成任务。

管理者也不能怕得罪人，不坚持原则，放松控制。一旦失去控制，集体就会涣散，就难以形成整体力量和产生整体功能，也就完不成总体任务。对部下行为的控制应该一视同仁，如果有的控制严，有的控制松，管理者就会失去威信，职工就不会自觉地服从组织纪律，坚持规章制度，管理者就难以实现有效地控制。

3. 管理者集中群众智慧和力量的作用

企业的一切生产活动和经营活动，都是全体职工智慧和力量发挥的过程；企业的产品和推销，都是职工智慧和力量发挥作用的结果。因此，企业职工力量的强弱，智慧的高低，及其发挥程度，决定着企业活力旺盛的程度和竞争能力强弱的程度。

原材料的输入和加工，产品的设计和生产，机器的操纵和维修，产品的运输和推销，都是靠不同岗位上的职工的智慧和力量

来完成的。没有各个岗位上职工的共同努力，企业的总任务是完不成的。每个职工如何考虑问题和发挥自己的力量，不是任意的，而是根据企业的需要进行的。这样，人们考虑的问题，发挥的力量，才是有序的，才能把各个职工完成的具体任务，罗织成企业的总任务。

每个人都可以用不同的工具，加工不同的对象，制造不同的产品，或完成不同的工作；每个人可以考虑多种问题，并且对同一个问题可以这样考虑，也可以那样考虑。但每个人作为一个企业的一个成员，在特定的岗位、特定的条件、特定的时间内，只能做特定的选择、特定的工作，才能产生企业的系统功能，完成企业的总任务，达到企业的总目标。否则，企业就会成为一盘散沙，构不成企业系统，也就产生不了企业的系统功能，完不成企业的总任务，达不到企业的总目标。

一个人力量的大小，技术水平的高低，在一定的时间内，程度虽然是一定的，但能发挥到什么程度，以及能不能完全按规定的方向、方式、强度等发挥，职工却有一定的自控能力。如果职工按企业的需要，集中力量发挥自己的能力和能力，就会对企业发挥充分有效的作用。这样，企业就会显示出具有强大的凝聚力，充分发挥企业的功能，提高企业的效益，表现出旺盛的活力，增强自己的竞争能力，成为出类拔萃的企业。如果职工虽然也在为企业工作，同时，还在挤时间干自己的私活，甚至由于种种原因，在工作中制造一些麻烦，这就不可能按企业的需要，集中自己的力量充分发挥自己的作用。一个企业即使是有少量的这样的职工，也会涣散企业的凝聚力，降低企业的功能，影响企业的效益，削弱企业的活力和竞争能力。

人们的思想更是一个自由王国。人们的言论、行动可以用组织纪律、规章制度，甚至用政策、法律等专政的手段，强制人们按规定的范围行动或发表言论。但在思想上却无法这样约束，因