

首届中国企业文化论坛 成果荟萃

中国企业文化建设研究服务中心 编

红旗出版社

首届中国企业文化论坛 成果荟萃

中国企业文化建设研究中心 编

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

首届中国企业文化论坛成果荟萃/中国企业文化建设研究服务中心编.

—北京:红旗出版社,2005.8

ISBN 7-5051-1268-6

I. 首…

II. 中…

III. 企业文化—中国—文集

IV. F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 096373 号

首届中国企业文化论坛成果荟萃

中国企业文化建设研究服务中心 编

责任编辑:翁世茵 封面设计:孙翠之

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京市沙滩北街2号

E-mail: hqpbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部:64071348 发行部:64037154

印刷:廊坊市百花印刷有限公司

2005年9月北京第1版 2005年9月河北第1次印刷

开本:850毫米×1168毫米 1/32 印张:11 字数:220千字

ISBN 7-5051-1268-6

定价:23.00元

出版说明

企业文化是企业的历史积淀，是企业的价值观、处世哲学、行为准则、道德规范和经营作风的凝聚和升华。优秀的企业文化属于企业高层次精神文明建设的范畴，是一种无形的精神力量，是企业健康长寿的根本。

为打造高品质的企业文化，使我国企业在经济全球化、信息网络化、东西方文化挑战形势下，在激烈的国际市场竞争中占有一席之地，经中宣部领导批准，首届中国企业文化论坛于2004年11月在北京人民大会堂隆重举行。中国政研会名誉会长袁宝华、中央党校常务副校长虞云耀、中宣部原常务副部长徐惟诚、国务院发展研究中心原党组书记陈清泰、国有资产管理委员会副主任王瑞祥、全国人大法律委员会副主任委员蒋黔贵等部委领导出席，来自全国各地、各行业的企业家和有关专家及实际工作者400多人参加论坛，论坛取得圆满成功。首都各大传媒报道了论坛盛况，在社会各界尤其是企业界引起了强烈反响。

首届中国企业文化论坛具有层次高、权威性强的特点，有6位部委领导在论坛上就国际经济形势、我国企业发展战略、建设中国特色企业文化等专题作了演讲；大庆石油管理局、宝钢、海尔、首钢、江苏远东等30多家全国知名大型企业的董事长、党委书记、总经理等主要领导介绍了企业文化建设的经验；著名专家、学者进行了现场点评。论坛的成果集中反映了中国企业文化建设研究的最新水平，是中国特色企业文化建设经验的凝聚，具有很强的理论性、前瞻性、实践性和指导性，是政工干部的好帮手，是企业文化建设者的良师益友。

为使论坛成果发挥更大社会效益，进一步推动企业文化健康发展，应参加论坛的代表和企业界的要求，我们将首届中国企业文化论坛上的领导讲话、专家学者演讲稿、企业经验交流材料精选汇编成册，定名为《首届中国企业文化论坛成果荟萃》，由红旗出版社出版，供广大企业和业内同仁学习借鉴。王明业、周道非、陈宝忠、邹元莲、刘三军、李勇、马萌同志参加了修改及统稿工作。此书在编印过程中，得到冀东石油勘探开发公司、中国南车集团株洲车辆厂、新疆农资集团有限责任公司等单位的大力支持，对此表示衷心的感谢。

编 者

2005年5月

目 录

出版说明·····	编 者 (1)
建设中国特色的企业文化·····	徐惟诚 (1)
企业面临的形势和企业文化建设·····	陈清泰 (9)
企业管理创新与企业文化建设·····	蒋黔贵 (19)
加强企业文化建设 促进国有企业 改革发展·····	王瑞祥 (29)
激情打造中国一航集团文化·····	刘高倬 (44)
浅谈建设先进企业文化的几点经验 ·····	中国建设银行 (56)
企业文化是什么·····	林佑刚 (62)
开展思想文化创新 促进企业 可持续发展·····	朱继民 (67)

“和”与“灵”

——江苏远东集团企业文化的精髓…………… 卞华舵 (75)

论对外合作中企业文化的冲突与整合…………… 周恒友 (87)

与宝钢和宝钢人共同发展的宝钢文化

…………… 上海宝钢集团公司党委 (96)

弘扬大庆精神 构筑企业之魂

…………… 大庆石油管理局党委(107)

企业文化在危困企业脱困中的作用…………… 许运明(115)

海尔文化是海尔创世界名牌的灵魂

…………… 海尔集团公司(122)

构筑石油文化 助推二次创业

…………… 冀东石油勘探开发公司党委(133)

企业兼并发展中的文化整合

…………… 青岛啤酒股份有限公司(144)

对英、德两国企业文化建设考察后的思考

…………… 董 巍(150)

在国际合作中建设开放的上汽文化

…………… 上海汽车工业(集团)总公司(164)

坚持“以人为本” 努力建设中国特色的

企业文化…………… 卢俊(172)

让先进的文化理念渗透企业

…………… 中国南车集团株洲车辆厂(176)

打造农资企业文化 服务新疆各族人民

…………… 新疆农资集团有限责任公司党委(186)

成功改造企业文化的八项原则…………… 马牧童(196)

承担社会责任 实现经济、社会效益双赢

…………… 萧钧良(206)

论现代管理的新趋势与应对…………… 胡迟(212)

科学把握企业文化的战略导向…………… 张玉平(223)

谈小家文化转变为大家文化的实践…………… 茅理翔(227)

紧密结合企业管理 努力打造优秀企业文化

…………… 西安飞机工业集团有限责任公司(234)

论转型时期企业文化建设工作要点…………… 史秋秋(239)

突破国有企业文化建设的难点…………… 赵凯(248)

深入创建学习型组织 再造企业

无限生机…………… 康易成(253)

“惠普之道”在中国的创新…………… 舒奇(259)

浙江企业文化建设的回顾与展望

..... 浙江省思想政治工作研究会(268)

浅谈流程再造中文化的变革与重塑..... 张 音(278)

用开放的视野和文化张力推进企业重组

..... 倪志华(287)

创建特色序列文化 推进企业人本管理

..... 河北邯郸供电公司党委(294)

把握趋势 加强引导 不断提升我市企业文化

建设工作水平 中共青岛市委宣传部、

青岛市思想政治工作研究会(302)

深化改革时期的文化再造..... 卢建华 郭品文(309)

没有最好 只有更好

..... 青岛澳柯玛集团有限责任公司(316)

科学创建学习型企业..... 红星家具集团有限公司(324)

中国企业的社会责任..... 李来来(330)

以市场需求为导向 以客户满意为核心

创新国有企业文化..... 贾国华(337)

建设中国特色的企业文化

中宣部原常务副部长 徐惟诚
中国政研会顾问

任何严格的企业管理，不管什么样的管理，它依靠什么呢？靠指标。这跟管理国家是一样的问题。列宁曾经讲苏维埃的缺点，他讲，这么大的一个国家，我们当然希望政府的每一个环节都为人民办事，但怎么能做得到呢？我们就要提要求，然后考核。考核什么呢？考核的一个重要方面就是考指标。这种指标或者叫工农业总产值，后来叫绿色 GDP，有不同的指标，收税收多少，也算一个指标。考核是靠指标来考核的。但只要靠指标考核，被考者就可能为了完成这个指标，违反人民的利益，极有可能作出这样的事情。列宁说，在这种情况下，官僚主义是不可避免的。拿卖东西的企业的营业员来说，你卖得多，给你奖励，要求热情对待顾客，笑脸迎客呀等等，跟他的效益挂钩。但有些事仍然是不好考核的。最近有一个朋友跟我讲，他到一个大卖场看见有非常好的螃蟹，他就跟一个小姑娘（营业员）说，给我拿两只。那个小姑娘看看他说，对不起，你不能买。我

的这位朋友就问，怎么不能买。她说，你的头上有伤，吃螃蟹对有伤的人不利，所以不能卖给你。我的朋友就对小姑娘说，我不是自己吃，我是买给我的女儿吃。那小姑娘就答应卖给他了。他说，我要看一看，挑一挑。小姑娘说，你不要挑了，这个螃蟹夹人。因为她们的螃蟹特别大，特别厉害。但他要看看分量，饱满不饱满。那小姑娘只好让他去挑，一挑呢，螃蟹果然夹住他了，就出血了。那小姑娘把工作都搁下，去给他找创可贴，柜台上找不到，一直找到总服务台，找到后，包扎好，把螃蟹装好，一直送他走出卖场。他就很感动。过了几天，他又去那家卖场看了，这回不是那个小姑娘在那里，是一个男孩子在那儿。他说，我买这个螃蟹。那个男孩子也同样讲，这个螃蟹你不能买，你受了伤。有伤的人不能吃螃蟹，对伤口不利。两个人都这样说，这就不是个人道德品质问题了，而是这个企业的文化。企业文化能够做到这样，不是经济指标能管到的。两个人都拒绝同样的顾客，这种拒绝实际上使得这位顾客到处宣传这个企业好，给企业带来了效益。但是这个效益落实不到自然人头上。我们就要研究研究，如果效益落实不到自己头上的人也能做这样的事情，那么，这个企业的效益是不是应该比只做落实到我头上的事情的人的企业效益更好一点？我到日本，听朋友讲，日本人对企业的热爱是你想象不到的。他说，有一天他跟几个朋友一起到饭店吃饭，一起去的人当中有一个人是啤酒厂的普通工人，也没有股票，也不是高级职员，就是一个普通的

工人。点菜的时候，那个工人问，有没有某某牌子的啤酒。服务员说，对不起，今天没有。那个啤酒厂的工人说，今天我不喝酒。然后他向朋友解释，我就要让这个饭店的老板知道，没有我们厂的啤酒，他会丢生意的。一个普通工人可以这样想问题，有这样的行为，我当时就很有感触。我们讲工人和企业是命运共同体，是国家的主人翁，我们进行这样的教育，进行了多少年了，我想，我们还做不到，就是一个普通工人能在一切场合来争取他企业的利益。可争取来的利益呢，落实不到他的头上，不能挂钩的。不能挂钩的东西是靠什么管理呢？不能靠制度管理，制度肯定管不住，它是靠一种文化。

到上个世纪二三十年代以后，一些管理学者注意到这样一种情况，因此就发展出马斯洛一些人的理论，来研究人的行为，叫做行为科学。他们研究怎样使人的行为更符合企业的利益，为此，注意到人的行为、要求、愿望。但是，那个时候还提不出企业文化这样的概念。企业文化真正的兴起是跨国集团大量出现以后的事。企业管理的办法，按照原来的路线发展，越来越严格，越来越科学。可是到了这个时候，这条路走不通了，为什么呢？企业跨国经营，在企业里工作的是另外一种文化的人，同样的道理他一点儿都不能理解。半导体变成小收音机，半导体不是日本人发明的，但便携式小收音机却是索尼公司的老板命令他的 20 个工程师，关在一个旅馆里，哪一天做成，哪一天回家。日本人可以这样做。这件事情如果拿到法国，要命令二十几个法国工程

师住在一个饭店里就干这样一件事情，干不成别回家，绝对做不到。这是两种不同的文化。文化上的差异使得跨国公司只能从建设企业的共同文化上去找出路。一些问题只从管理上是解决不了的。在中国，我们引进企业文化的概念 20 多年了。但是实际上，企业文化发展，不是形式上，而是真正有效的是近几年。形式地照搬企业文化是很多的，真正扎扎实实抓出效果的，真正把企业竞争力提上去的，是近几年。它是适应了什么需要呢？主要是适应了我们企业的兼并重组。我们这次会议讲的许多经验，大部分也都是跟企业的集团经营有关，这就是说适合了企业的需要。

企业文化建设同时也是职工的需要。简单地讲，企业发展了也可以给职工带来更多的利益。为什么企业文化搞得好的企业的职工都比较意气风发，甚至比拿钱更多的企业的职工心气更好？这是什么原因？我们可以从另外一个角度，从劳动者的角度做一个更深入的考察。按照人的本质，我们大家都在讲以人为本，以人为本是什么？多给人一点儿钱？多给人一点儿福利？或者多听一点儿意见？这叫以人为本吗？我们首先要研究人的本质是什么。人从猿变过来，或者叫做“进化”成为人，它是怎样进化的？第一，是跟劳动联系在一起的，不劳动就变不成人。第二，这种劳动从一开始就是社会性的，就是大家要在一起劳动。因为这时的人跟周围的环境相比，跟其他的动物相比，并没有优势，只有集体几十个人共同劳动。在这种劳动过程中，谁劳动得好，谁

就在集体中受到尊重，人们最初尊重的是劳动好的人。谁劳动得好，谁就看到自己的劳动在集体当中有了作用，就觉得自己的价值实现了，他就自己感到光荣、自豪。这是人类最初的、最根本的习性。这种习性在长期的人类发展过程中，经过了如奴隶制等阶级社会，就受到一种抑制，就是我的劳动不是为我自己，我的劳动成果被剥夺了。但是，即使在这种情况下，劳动者，如我国旧社会码头工人、纺织女工，还是认为最受尊重的是干活干得好的人。因为每个人都能看得见自己的劳动所产生的成果。秦始皇的兵马俑是奴隶制作的，奴隶还要在兵马俑身上那个角落里刻上自己的名字，因为他倾注了自己的心血。在现代企业，人不知道自己的劳动成果在哪里。这里的电，你不知道是哪一个工人发的；你买的电视机，你不知道是哪一个工人做的；盖了大楼，人就走了。人看不到自己劳动成果了，它就变成了机器、零件，他剩下的追求是报酬、待遇、养老金等物质利益，他跟整个社会实际上的联系被割断了。企业的产生是人类的进步，为劳动者提供了与劳动对象结合的条件，为劳动者提供了使得自己的劳动产品为社会使用的机会，但同时使劳动者和社会使用之间建了一堵墙，把他隔离开了，使得劳动者变成螺丝钉、零部件。这是人的异化。实际上人的劳动力的进步，使得人类成为唯一可以统治这个地球的生物。我们的生产能力、征服自然的能力、满足自己生活需要的能力，比古代十倍、千倍、万倍地提高了，应该是人的尊严极大地得到提高

了，人类远离匮乏的能力越来越强了。但在这种时候人感觉到孤独，感觉到苦闷，感觉到紧张，感觉不到劳动本身就是快乐的，感觉不到自己的尊严、自豪。可我们发现，在企业文化做得好的企业，一个最重要的收获，一个2万人、20万人的整体与它的劳动的终极目标串联起来了，用价值观串联起来了。这个价值观不是一句空话，而是与每一个细的环节和劳动的每一个细节都可以串联起来，都可以得到落实。如果串不通就是空洞的口号。比如，讲“航空报国”，每个人都感觉到我这个螺丝钉是航空报国的。而我们又做了大量的使得这两个方面串联的工作。做了这样的工作之后，人又重新找回了他的价值，找到了自己的尊严。这是企业文化适应职工需要的根本原因。但这个过程是一个长期的、不断追求的、不断前进的过程，不可能一次到位的。

在中国，要做好企业文化，一定要注意建设中国特色的企业文化。许多同志在讲话中用了这个词。但是我们要具体研究一下所谓的中国特色是什么。我认为，中国特色，第一，必须是以人为本的。中国的企业文化并不完全是从西方的管理理念变过来的。他们也讲以人为本，实际上是以利润为本。我们是要同时提升人的价值，解放人，我们承认人是主体。这是我们社会主义中国研究企业文化的一个很大的特点。第二，中国特色的企业文化必定是与中国的传统文化的运用相结合的。传统文化有很深的底蕴，在中国办事不能不注意这个因素。第三，我们要立足于中国是一个发展中国家，我们

是一个穷国。人均 GDP1000 美元在全世界是很低的水平。我们在相当长的时间不要忘记这一点，要用它来实践企业文化的理念、信念、内容、形式，这会有很多好处的。第四，我们的企业文化要和思想政治工作相结合，和党的建设相结合。这是我们中国的优势。思想政治工作和党的建设不是中国企业的弱项，而是中国企业的优势。企业文化和思想政治工作互相配合，企业文化为思想政治工作提供好的平台，或者叫做好的载体；思想政治作为企业文化提供灵魂。企业文化可以使得思想政治工作更好地与企业管理相结合，更好地渗透到企业管理的各个环节。但是，企业文化不能取代、也不等于思想政治工作。

企业文化建设是一个很长的过程。这个过程首先要从企业在市场上的目标定位做起。如果一个企业没有找到自己在市场上的定位，那么，这个企业的企业文化的目标也不可能作出正确的设计。其次，找到这样的目标之后，还应该找到自己企业文化的重点。这个重点就需要在研究企业自身的优势和弱点的基礎上来确定。找到重点之后，第三还要找到切入点。这个切入点并不一定是重点，当然最好就是重点。切入点应当是从实际出发，研究本企业职工的兴趣、爱好、心态、愿望、要求，就是适合群众需要、又能做到的事情。从这里入手，才能够初战必胜，然后一环一环向前推进，波浪式地推进。

在企业文化建设中，应该把诚信作为企业文化的重要

要内容。诚信是很难建设的。怎样帮助人做到说话算数呢？首先要允许人家如果做不到的事就先不要答应，想好了再答应，答应了，就一定要算数。中国古话说“不轻言诺”就是这个道理。包括家庭教育，不能只是一味地责怪孩子“你为什么说话不算数”，而应该让孩子想一想，究竟能不能做到，没把握做到的事，允许他不答应。从这里入手来进行诚信教育。最后，我们要把文化的观念和工作的环节结合起来。观念不一定非常多，但是环节一定要渗透到每一个细节中去，一直包括到人们在企业外生活的许多环节。每一个人都是自然人，自然人的生活各个方面遇到的问题都会综合影响他在企业中的思想行为。所以，这些问题的解决，也应当是企业文化要兼顾的内容。尽可能运用现代手段，有步骤、有节奏地波浪式推进，一步一步前进，每一步都努力取得阶段性的成果，这样的企业文化建设，才能终有成效。