

● 国际商报社
● 中国纺织品进出口总公司
● 北京起重机械厂
联合主办

当代企业文化

● 探索与实践

● 1989—1990

● 中国企业文化研讨会文选

● 文化艺术出版社 ●

国际商报社
中国纺织品进出口总公司
北京起重机械厂
联合主办

113502

当代 企业文化

探索与实践

1989—1990

中国企业文化研讨会文选



A0098782

文化艺术出版社

我向往向所供餐舍，志同道合者聚拢，工理后公口出制品思，早
有这改口人，更重理口人，对念理口人，照省想集法市工各通动系
一部分人先做起来，以成。王来杰说，人先富，带动后富，这是放自己手。
让老百姓致富，无论新我只有致富。王来杰说，人先富，带动后富，这是放自己手。
这路，我不赞成穷，我们不是人富。王来杰说，人先富，带动后富，这是放自己手。
人来说，我的吃穿才就，下。

如今是开放的年代，很多人都想往外跑，去做人做活干一番事
业外，但也有很多人是想到海外去世界的。有一个想出国来不
过一个一两年停的完，可是王永杰没有业务工作不干，心有情就难
得出国供会很少的人事工作，但到上要照顾他出国，他表示不是
自己分管的工作，不是工作需要没有接受。王永杰的这种严于律己
的精神深得人们的敬重。

1987年4月3日，王永杰不得已去医院检查，检查时胃里有息肉。
富有医学常识的王永杰心里一下子全明白了，以为是十二指肠溃疡
的病，原来是胃病。当时给王永杰的打击是巨大的。他瞒着
妻子，硬撑着回到家中，看到妻子躺在床上哭，就问她怎么回事。
王来杰为命老伴瞒着丈夫闹得什么，就是怕你疼，还有什么

当代企业文化

*

文化艺术出版社出版

(北京前海西街17号)

怀柔县东茶坞印刷厂印刷

*

开本850×1168毫米 1/32 印张11 字数257,000 插页2

1990年3月北京第1版 1990年3月北京第1次印刷

印数 0,001—8,000 册

ISBN 7-5039-0638-3/G·85

定价:5.00 元

本书 编辑人员

● 名誉主编

- 钟泉盛
- 宋屏轩

● 主 编

- 吴新慧
- 郑志海

● 副 主 编

- 李广行
- 郑敦训
- 李伍全
- 吴觉民
- 汪世琨
- 李树荣
- 高贺良
- 王德义
- 富 旸
- 邬晓光
- 于又燕
- 郑义山

● 编 委

- 董明义
- 田俊明
- 于又燕
- 胡 明
- 彭晓先
- 李肇芬
- 孟昭贞
- 林桂华
- 丛英奇
- 陈则平
- 王依夏
- 刘学义

● 校 对

- 杜实京

前 言

为在新形势下促进更加开放,深化改革,宣传建设富有中国特色的社会主义企业文化,对外经济贸易部国际商报社副刊部特约北京起重机器厂在《国际商报》第四版共同发起“[1989—1990]中国企业文化研讨会征文”活动。从1989年6月29日刊登征文启事,不到两个月的时间,就收到来自全国各地的数百份应征稿件。从作者来说,或为学有专长的专家、学者,或为有多年改革实践经验的企业家,或为重视企业文化建设的领导干部……他们的文章注重从中国现代企业管理实际出发,坚持以四项基本原则为指导,对国外企业文化有批判地加以吸收和借鉴,具有理论与实践相结合的特点和现实的指导意义。

从文章涵盖的行业面来说,除外贸、中外合资企业外,还有商业、冶金、矿产、电子、机械、航空、汽车、造船、化工、纺织、服装、医药、印刷,乃至乡镇企业等,充分反映了正在稳步迈入90年代第一个春天的中国企业家、广大职工和从事对外经贸工作人员的崭新时代风貌和高瞻远瞩的理性灵光;同时也说明,具有中国特色的社会主义企业文化的建设,正在改革开放的大潮中扎扎实实地向前发展,日益深入“企业人”心。

这本讨论“当代企业文化”的书之所以能顺利问世,首先要感谢在生产实践第一线上辛勤劳动,创造出光辉业绩的企业家们,其次要感谢给了我们热情关怀、亲切指导的对外经济贸易部、商业

部、文化部的各位领导，感谢中国企业文化研究会会长韩天石同志，中国企业文化研究会副秘书长陆嘉玉同志，首都产业报企业文化研究会会长戴仁杰同志、副会长杨育新同志和热心于企业文化研究的各位报界同仁。

最后说明一点，本书中收入的 56 篇文章，绝大部分是这次中国企业文化研讨会征文活动中的获奖作品，也有一部分佳作因时间关系未及在报纸征文期间发表，直接收入本书。此外还有少部分是近年来发表在《国际商报》上的有关优秀报告文学和通讯。

1989年11月

编者

“人业全”人等益日，强发

2

中国企业文化的选择(代序)

中国企业文化研究会理事长 韩天石

近年来,特别是今年为了纪念“五四”新文化运动 70 周年和建国 40 周年,全国各地“企业文化热”在普遍升温。各地召开了许多企业文化学术讨论会,发表了许多文章,出版了许多书刊,成立或筹建了企业文化团体。很多企业在文化建设方面取得不同程度的成效,有的已取得了显著效果,这是很好的,说明企业文化是有生命力的。但是人们对企业文化的理解不同,作法也各异。据我不确切地了解,大体上有六种看法:一、认为它是一种管理方法或手段;二、认为它是一种认识(意识)文化,指导管理的“哲学”、“企业精神”;三、认为它是微观上的上层建筑;四、认为它是企业的文化活动总合;五、认为它是企业与文化的结合;六、认为它是一门新兴管理科学,有其特定涵义,在中国就要同中国的实际相结合,包括物质和精神的的活动及其成果的总合。既是管理方法,也是指导原则和动力。它包括三个层次:物质文化、规范(制度)文化和意识(思想、观念)文化,也可以说是物质文明和精神文明的综合,或称之为“企业文明”。可能还有其他的理解或几种理解的混合。多几种看法可以促进对企业文化研究的深化,很有好处。但我们应该借鉴外国的“企业文化”的科学成果,在立足于中国历史和企业的历史和现状,总结自己经验的基础之上,创立、塑造社会主义的“中国企业文化(文明)”,并形成自己的体系,成为社会主义新文化重要支柱,从中国的实际情况出发,做出自己的选择:

一、企业活动、企业文化建设必须在共产党的领导下，在宪法范围内进行。以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，坚持社会主义物质文明与社会主义精神文明一起抓，发展生产力和有计划的发展社会主义商品经济。在目前要为加强安定团结，治理整顿，大力加强职工的思想政治工作，惩治腐败，实现一个很好的社会风气、党风和厂风而努力；进而实现总的战略目标和现代化。

二、职工是企业的主体、主人，要“在任何时候都应坚持人的因素第一的思想”，这不仅是社会主义的根本原则，也符合中国文化和党的优良传统。我们的目的就是为了满足人的物质、文化需要，并使人不断得到提高和发展。只有具有一定的知识技能和思想道德素质的人同物质资料很好结合起来，才能产生较高的生产力。改革也只有得到绝大多数人的理解、支持和参与，才能搞好。群众路线是党的根本路线和优良传统，在企业里不仅仅是对待职工的全休而且应表现在对待每一职工的“尊重、理解、关心、平等、参与”上。企业、企业领导者对职工和职工之间都应“尊重”个人的独立人格，个人的权力，实现其个人的价值，但个人的最大价值就是为社会创造最大价值，做出最大贡献。“只有在集体中，个人才能获得全面发展其才能的手段”（马克思语）。企业领导者要给以一切机会在实现企业价值和社会发展中，使每一职工最大地发挥其聪明才智、积极性、创造性和潜力，以实现其个人的价值、个人的价值观和企业的价值观的统一。这样，就必然形成一股推动企业发展的巨大力量。

“理解”，在领导者之间、领导者与职工、职工与职工之间是非常重要的。提供正确的多方面信息、增加领导的透明度，坦诚、热情的对话和思想感情的交流等等，才能增进相互了解和信任，团结共事。

“关心”每一职工的工作和他的发展,关心其物质文化生活,解决其特殊困难,消除其心理障碍,这种关心不仅是上对下的而且是相互之间的,真诚的,情理交融的,相互关心必将产生强大的凝聚力。

“平等”原则不仅是宪法和党章的重要原则,而且应是处事为人的道德准则。企业领导者如不能以平等、公正的原则对事、对人,就不可能取得职工的信任,甚至可能造成严重后果。

职工“参与”决策和管理是实现管理民主化、科学化的基本措施;参与各项改革、创新,以及政治、经济、文化活动,发挥其各自的才能和积极性、创造性,是强化职工的主人翁意识和增强其责任感、自豪感、民主意识、文化素质,改善人际关系的重要途径。

近年来,某些企业里的矛盾、冲突和碰撞是激烈的,令人震惊。企业领导人被威胁、殴打、伤害事件屡有发生,去年1月至7月,辽宁省就有297人,其中重伤31人,致死3人;1985年至去年,吉林省伤残24人,致死9人。有的厂长不敢住在家里,随身带着武器,雇了保镖。领导和职工之间矛盾竟然激化到这种程度,实在令人痛心。原因可能是多方面的,但为什么这种反文化行为会屡屡发生,难道还不值得反思吗?然而有些企业却不是这样,厂长受到大多数职工的爱戴,与职工的关系融洽,相互尊重、理解、关心、平等公正,共同参与管理和生活,并把职工的利益同企业的利益统一起来,因而有了共同的价值取向、道德规范、行为准则和心理趋向,从而形成很大的凝聚力,共同建造了企业的精神支柱——企业精神,企业成功的可靠保证。

三、高度的职工文化素质同优化的物质条件的统一。只有掌握了先进的科技知识、技能、经验和先进的意识(思想、道德、行为)的职工同先进的物质条件相结合,才能创造出高质量的产品、服务和巨大的价值。只有人的现代化和物质条件的现代化才能实现企

业的现代化,二者缺一不可。企业领导者和职工的共同任务:一是不断地全面提高自己的文化素质;二是不断改善、优化劳动和生活的物质条件和环境,重视职工的物质利益,保障职工的健康,改进和提高设备、工具等的先进性和现代化水平;三是把高文化素质的职工和先进的物质条件以最佳的方式组织起来,也就是“优化组合”;四是重视劳动的物质成果和人的发展与提高。只重视物而不重视人是不行的,而只重视人忽视了物也是不行的。

四、自觉性、创造性同严格管理、制度、纪律的统一。目前企业正在进行体制改革,管理制度有待完善,已有的制度也未彻底执行,纪律松弛。因而特别应该强调严格管理、制度和纪律的重要性 and 必要性。对新制定的和尚未改变的制度,特别是技术、工艺操作规程、财务制度等必须严格执行,否则将会造成混乱和不可弥补的损失;其次,在改革体制、制定和改变制度时要吸收有关职工参与,使制度具有最大的合理性、科学性和民主性,制度不仅具有制约功能,而且应激励职工的积极性和创造性的充分发挥,协调内外、上下、职工之间的关系,使之处于和谐、融洽和合作的最佳状态。再次,使职工充分意识到参与管理、制定制度并严格执行制度和纪律是维护他们与企业的共同利益和命运的保证,才能自觉地严格执行制度和纪律,才能实现上下和彼此的监督。企业应建立广泛的监督和自我约束机制,通过多种渠道实行多层次、多方面的监督。没有严格的科学管理、制度、纪律和职工的自觉性、创造性的发挥,企业的现代化也难以实现。

五、物质生活和精神生活的统一。职工的需求是多方面的、复杂的,全面满足其需要是很难的,但它直接影响职工的积极性和创造性的发挥。由于历史的原因,我们的企业几乎包下了职工的全部生活问题,给企业带来沉重的负担、困难和弊端,当然也增强了职工的归宿感。(1)“物质利益是维系企业和职工的最根本的关

系”，企业领导和全体职工应共同努力创造更多的物质成果，并在国家、企业和职工之间、职工内部进行公平合理的分配，重视职工的物质利益，以满足职工的根本要求。但过分的物质、金钱刺激不仅不会长期发挥其积极作用，而且会使职工精神涣散、降低其进取心和道德水准。利益的分配是很重要的，如不能做到公平合理，而超过职工的生活和心理的承受能力时，很可能造成不良的、甚至是悲剧性的后果。(2)尽可能满足职工多种合理的需要，关心、重视解决少数、个别职工的突出困难。(3)开展多层次、多方面的丰富多彩的文体活动，以增进职工的身心健康、文化素质、陶冶情操、审美情趣，把职工热衷于物质追求转移到学习、研究、创造、理想、实现个人和企业价值上来。(4)物质的满足与精神的满足是可以相互溶合和补充的。职工的心理因素往往能决定他们的行为取向。企业领导应该注意了解和研究职工的心理态势，设法消除其心理障碍，增强企业的凝聚力。

最后，试谈一下思想政治工作和企业文化的关系问题。我们绝大多数企业都有较强的党的组织，有政治素质较好的政治工作干部、模范和先进人物，通过他们的示范作用和思想政治工作的教育和影响，对职工群众起了巨大的作用，这是我们企业的极大优势，但近年来显得软弱无力了。最近党的十三届四中全会决定加强党的建设和思想政治工作，必将克服软弱现象，发挥其巨大作用。企业思想政治工作的任务是保证企业发展的社会主义方向，培养“四有”职工队伍和调动职工的积极性和创造性，提高企业的经济效益和促进生产的发展。这与企业文化的要求是一致的。“四有”职工队伍即是企业文化建设的基础。但企业思想政治工作还没有纳入企业管理系统，它研究解决职工的意识形态方面的问题，属精神文明建设的范畴。企业文化不仅是“针对职工在生产、经营、管理、分配过程中反映出来的思想问题，适时加以正确引导”

(中央《关于加强和改进企业思想政治工作的通知》),而且涉及生产、经营、分配过程中本身的问题。企业文化是一门管理科学、管理方法,也是指导思想和动力,它是在管理系统中,渗透到企业和职工的一切活动中去的,它是把物质文明和精神文明统一起来的一个系统。建设企业文化将为加强思想政治工作提供更好的环境和条件,有利于形成党政工团齐抓共管思想政治工作的局面。

企业文化具有普遍意义,重视宏观问题,但更强调个性化和微观化。各厂长、经理和各群体、职工一道根据和总结本企业的历史和现状、传统作风、社会地位和对国家所负的责任,以英雄模范为风范的行为模式,建立自己的独具特点和风格的企业文化、企业精神和企业形象,从而激发职工的光荣感、自豪感、责任感和凝聚力。厂长、经理以及各级领导集体,在建设企业文化中起着决定性作用,他们以自己的表率作用和示范作用率领职工进行各种活动,以自己的高度政治责任感、业务能力和良好的作风,关心、重视每一职工的情况、问题和作用,以赢得职工的信赖,职工当然会给予竭诚支持,从而形成企业的整体优势。

在方法上,主要是通过文化的手段,依靠职工自己通过多种形式和渠道,进行教育、诱导、熏陶、吸引、激励、潜移默化地提高职工的文化素质,在当前要特别重视四中全会所规定的教育内容和职工道德教育。

由此可见,职工思想政治工作和企业文化,不但不相互排斥而是相互支持、相辅相成的,很可能由此消除困扰人们多年的“两张皮”现象。

中国企业文化可以有多种选择,但何者为最佳,还需要企业界和学术界进行深入研究和探讨,并由实践来作出抉择。我以上的粗浅意见只是为了提出问题,而不是对问题的解答,供在这方面有兴趣的同志共同研究探讨。

目 录

前言..... (1)

中国企业文化的选择(代序)

..... 中国企业文化研究会理事长 韩天石 (1)

〔足迹篇〕

团结——开拓——进取的中纺企业精神

..... 中国纺织品进出口总公司党委 (1)

重视人才 加强管理

培养符合时代要求的 CMC 精神

..... 中国机械进出口总公司总经理 李广元 (7)

建设“中化”企业文化,为经营战略目标服务

..... 中国化工进出口总公司总经理 郑敦训 (12)

建设具有外贸企业特色的企业文化

..... 北京市机械进出口公司总经理 李伍全 (13)

力的动态效应

..... 《国际商报》记者 冯卓五 通讯员 罗义德 (24)

奋力开拓 广交朋友

..... 大连市五矿进出口公司总经理 田俊明 (28)

东西方文化融汇的中国惠普之道

——访中国惠普公司(CHP)夏 南 (33)

关于社会主义企业文化建构的断想

——河南省服装进出口(集团)公司的实践与思考

.....董明玉 胡晓华 罗义德 (38)

独具特色的中外合资企业文化

.....北京吉普汽车有限公司总经理 陈须林 (45)

“吉化文化”初探

吉林市委副书记吉林化学工业公司党委书记 李奇生 (50)

建设有特色的企业文化

.....首都钢铁公司党委宣传部 (58)

关于企业文化的思考与实践

长春第一汽车制造厂厂长耿昭杰

.....长春第一汽车制造厂 少 辛 (63)

在“艰苦奋斗,创业创新”的企业精神鼓舞下

.....北京起重机器厂厂长 宋屏轩 (70)

搞活企业,创建“北量”文化

.....北京量具刀具厂厂长 高贺良 (77)

建设外向型企业文化管理模式探索

.....大连造船厂厂长 王有为 (83)

建设企业文化 探寻管理新路

.....第二汽车制造厂(集团)企业文化研究会 (89)

勇于开拓 不断进取

——中国工艺品进出口总公司创建企业文化纪实.....赵 军 (96)

愿每个人都实实在在地创业

——记宁波市东海电子仪器实业公司总经理周时敏嘉 华 (101)

他敲响企业生命之钟

——山东博山水泥厂厂长傅庆馥创建企业文化纪实

秦春雨 张曙光 (106)

扬长避短 拼搏进取

——廊坊市外贸办改革创建企业文化纪实 郎 茂 (113)

科尔沁草原畅想曲

——刁树芳和他的蒙药厂 燕 京 (119)

“小卒”过河

——记北京市海淀区苏家坨乡燕山电器元件厂 吉 人 (124)

“北啤精神”

——北京啤酒厂创建企业文化纪实 沈 默 (127)

“时美”精神

——开拓,竞争,团结,求实

..... 上海机械进出口公司总经理 吴觉民 (134)

试论企业文化在企业发展中的重要作用

..... 航空航天工业部沈阳飞机制造公司 杨 光 (133)

企业文化——“一只看不见的手”

..... 广西五金矿产进出口公司总经理 李树荣 (144)

企业经营管理之魂 长城特殊钢公司 (149)

企业文化的中国特色——不可忽视的文化渊源 白景学 (154)

建设企业文化 促进生产力发展 北京制药厂 (159)

经济特区企业家的风采

——记中国有色金属工业总公司深圳联合公司总经理司徒怀

..... 刘兴利 (166)

地利不如人和

——杭州华侨饭店总经理徐炳生的生意经

..... 《国际商报》记者 林桂华 (170)

人的素质是企业成败的关键

..... 安徽省轻工业品进出口公司总经理 孙业清 (173)
《国际商报》记者 蒋玉幸

〔思索篇〕

建设和发展商业文化、企业文化,是促进我国商品

经济发展的内在动力

——商业部部长胡平谈商业文化、企业文化

..... 《国际商报》记者 幽燕 彭晓先 (178)

关于社会主义企业文化与传统文化的一些问题

..... 中国地区开发研究咨询中心副主任 马西林 (183)

对我国现阶段企业文化价值的透视

..... 鞍山市经济技术协作委员会主任 孙生泉 (190)

重塑中国特色的现代企业文化模式

..... 重庆商学院 院长企业软管理研究会会长 李瑞华 (195)
企业软管理研究会副会长 蒲心文

关于企业文化建设基本思路的探讨

..... 首都产业报企业文化研究会会长 戴仁杰 (200)
《冶金报》副总编

企业文化与企业两个文明建设的关系及其实践

经验的初探..... 《中国纺织报》副主编 杨育新 (209)

从中国企业的结合形态谈企业文化建设的必要性

..... 北京市西城区青年企业家协会会长 官 畅 (217)
北京展览路印刷厂厂长

创建有中国特色的对外经贸企业文化

..... 《国际商报》评论 幽燕 彭晓先 (221)

中国外贸企业文化初探

..... 江西省出口商品基地建设公司 建华 (224)

创建社会主义的医药保健品外贸企业文化

..... 中国医药保健品进出口总公司总经理 郑义山 (230)

特区企业文化的基本模式

..... 中共海南省委组织部 万长松 (236)

建设良好的企业文化是使林业走向振兴的必由之路

..... 李树明 (241)

创建有中国特色的企业价值观

..... 河南民权葡萄酒厂副厂长 刘学义 沈爱堂 (245)

〔竞翔篇〕

步步高..... 《国际商报》记者 钟胜利 郑志海 (251)

女人的歌

——夜访第七届全国人大代表、北京保温瓶工业公司总经理史静贤

..... 《国际商报》记者 于又燕 (260)

水龙吟

——记我国改革中出现的第一家“候鸟企业”

..... 《国际商报》记者 于又燕 (267)

扬子凯歌

——记全国优秀企业家、扬子电器公司总经理宣中光

..... 《国际商报》记者 胡 明 (274)

莫愁前路无知己

——天霸表浮沉记..... 《国际商报》记者 丛英奇 (281)

风雨历程40年——华润(集团)有限公司纪事

..... 《国际商报》记者 王 屏 闻 敏 (293)

利生 52 年强国梦与路

——亚运会前访利生体育用品服务中心总经理尹凤意

..... 《国际商报》记者 于又燕 梁世瑜 (305)