

● 徐根兴 编著

企业文化生态

QI YE WEN HUA SHENG TAI

WEN HUA SHENG TAI

中共中央党校出版社

企业文化生态

徐根兴 编著

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化生态/徐根兴编著. —北京: 中共中央党校出版社, 2002.5

ISBN 7-5035-2503-7

I. 企… II. 徐… III. 企业文化 — 研究 — 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019649 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 7.875

字数: 206 千字 印数: 1—3500 册

定价: 14.00 元

责任编辑	张克敏	
封面设计	兰 明	
版式设计	任志珍	
责任校对	王巧艳	王京京
责任印制	宋二顺	

目 录

第一章	导论——关注企业文化生态	(1)
一	企业文化生态需要的宏观环境	(1)
二	企业文化生态的内部机理	(8)
三	在良好的文化生态上塑造生命型企业	(16)
第二章	制度秩序和制度环境	(20)
一	制度与制度秩序	(20)
二	制度发育与社会人文环境	(24)
三	培养社会成员的制度意识和法律精神	(29)
四	制度发育不良的经济后果	(31)
第三章	中国企业缺乏主体性的文化渊源	(39)
一	中国企业缺乏主体性的文化渊源	(39)
二	中国现代企业的成长将经历文化震荡	(44)
三	塑造现代企业主体性的文化启示	(48)
第四章	企业制度设计与制度文化	(55)
一	企业制度设计模式	(55)
二	中国企业需要良好的制度文化	(62)
第五章	企业生存的文化需求	(82)
一	技术文化——企业的战略财富	(82)

二	质量文化——企业卓越品质的体现	(88)
三	信用文化——企业铸造永恒的利器	(96)
第六章	企业成长与文化变革	(111)
一	企业的文化底蕴	(111)
二	企业发展中的新文化观念	(114)
三	企业文化建设的基本环节	(118)
四	企业文化是企业核心竞争力的体现	(121)
五	企业成长需要文化变革	(125)
第七章	培训——企业的文化工程	(135)
一	培训是适应国际竞争、实现企业变革的需要	(135)
二	企业培训的组织设计	(140)
三	企业培训效果评析	(142)
四	建立保证培训的相关机制	(147)
五	培训风险及其预防	(149)
六	美国企业员工培训发展趋势	(152)
七	培训工程实例	(156)
第八章	经营者文化素养的提升	(166)
一	当前经营者存在的素质障碍	(166)
二	经营者文化素养的精髓	(171)
三	经营者生命周期理论	(174)
四	民营企业经营者的文化心理分析	(177)
第九章	企业文化改造的基础——管理流程信息化	(190)
一	信息化是企业发展的必然选择	(190)
二	信息化与企业文化改造的互动性	(193)

三 联想信息化案例剖析·····	(199)
附：经理休闲·····	(223)
参考文献·····	(244)
后 记·····	(248)

第一章

导论——关注企业文化生态

本书阐述的“企业文化生态”，界定为企业生长的大文化系统，包括国家和企业运行的体制机制、经济发展阶段、科技状况、心理、历史文化、意识形态、价值观念、民族（企业）精神、法律、政策、道德习俗、组织结构、管理方式、竞争状况等内容。

企业文化生态是比较抽象的表述，但它对企业的生存与发展是极为重要的。中国企业的文化生态正在发生巨大的变化，随着社会主义市场经济体制的建立完善和加入 WTO，企业面临着各种利益调整和制度变迁、价值整合、管理方法创新等问题。对企业文化生态的研究，是企业生存、谋求发展、铸造永恒的必然要求，本章从宏观环境、内部机理、塑造生命型企业诸方面加以论述。

一、企业文化生态需要的宏观环境

当前中国企业对形成新文化生态的宏观环境要求是：

（一）建立保证经济平衡运行的机制

第一，平等机制。这里主要是指经济主体的平等。长期以来，国家制定经济政策偏重于国有经济和集体经济，优惠于外资、港澳台企业，却限制民营经济，对个体经济、民营企业、乡

镇企业采取不同的政策。虽然这样的做法有其特定的历史原因，但从目前来看，这种政策导向已不利于中国经济的平衡发展。必须给予各类经济主体平等的待遇，否则既无法创造一个良好的市场经济环境，也对中国经济长期持续发展不利。

第二，经济自由机制。包括合同自由、投资自由、设立企业自由等。从目前情况来看，合同自由在我国已得到较大改善，1981年制定的经济合同法计划经济的痕迹较重，1991年我国将《涉外经济合同法》、《技术合同法》、《国内经济合同法》三个法律合为一个法，合同自由比以前有了较好程度的体现。当前重要的是扩大投资自由空间。中国政府已经对外宣布，今后凡是允许外国资本经营的项目，国内民间资本同样可以参与招投标，体现投资自由。设立企业自由指的是在符合有关法律的前提下，中国公民或符合法律条件的其他人，都可以设立企业。中国政府历来在企业设立方面规定非常严格，也是世界上少有的对企业设立很多限制的国家，这样的结果导致政府要承担更多的社会责任，包括就业的问题。政府应考虑由当前的申办企业审批制改为登记制，创造一个方便的设立企业的环境。由审批制改为登记制，对政府的管理也提出更高的要求，必须要使政府加强监管服务，规范市场经济秩序，规范企业经营行为，严惩经济犯罪，只有政府监管服务到位，取消申办企业审批制才有了坚实的基础。

第三，公平机制。经济的健康发展在于其运行中的交易公平，禁止不公平现象是当前整治经济环境中非常繁重的任务，目前交易不公平主要表现在：垄断和腐败两方面。垄断有三种形式即自然垄断、市场垄断、行政垄断，中国当前主要反对的是行政垄断。维护交易公平，必须反腐败，反对权力贿赂和商业贿赂，必须通过建立公开、公正、公平的监管机制来解决腐败问题。

第四，信用机制。市场经济中利润是第一推动力，信用是第二推动力，缺乏信用的市场是不可想象的。当前市场中的信用问题主要表现在两方面：一是资本信用，

主要是资本不真实，假账泛滥，朱镕基总理为上海国家会计学院题写的校训是“不做假账”，可见问题之严重；二是交易信用，表现在假冒伪劣产品成堆，“假货经济”严重损害国家利益、人民利益，破坏经济秩序。合同履约率低，企业之间互相拖欠债务，出现债务连环，说明我们的企业既是市场经济秩序混乱的受害者，又是市场经济秩序混乱的制造者。信用机制的形成，标志着市场经济的成熟程度，在我们由计划经济向市场经济转变过程中，政府对确立市场信用机制的作用相当重要，既是一个引导、构建的任务，又是一个管理、监督的任务，因此，市场信用机制的完善和在市场中的主导地位的确立，政府将承担相当重要的角色。

（二）建立科学的经济决策系统

当前招商引资、地方经济扩张中所存在的严重的问题是地方政府决策行为不规范，没有一个科学规范的决策系统，并缺少相应地责任约束机制造成的。行政首长的经验、愿望、意志在工作中起决定作用，缺少规范的决策主体和决策依据，盲目性和主观随意性严重影响了经济建设的质量，更谈不上战略策略。有些地方在没有进行市场调研和项目论证的情况下就仓促上项目或引进外资，往往是为项目而项目、为资金而资金，投资效果好坏与行政首长无关。正是这种决策行为的不规范，导致了经济工作、外资工作中的严重浪费、违法乱纪和腐败现象。有些地方利用外资成功率不高，企业严重亏损，而损失的大部分是中方，资产低估、资金流失、项目流产的情况很普遍。这些问题表明，经济能否健康的可持续发展，良好的决策系统是至关重要的。地方经济建设中必须建立科学规范的经济运行决策系统，地方行政首长只管大政方针和宏观指导，总揽经济工作全局，不参与具体项目的表态、谈判、签约，这个决策系统应规范信息来源、决策程序、

决策主体等一系列问题，并且有否决权。同时，地方经济决策中的重大项目必须接受人大监督，人大应建立审查利用外资情况和地方经济社会发展战略执行情况的工作制度，以确保利用外资和经济增长符合地方长远目标和经济发展质量，每年要着重审查资本落实和投资结构情况，对政府工作中的失职和违法行为，使用弹劾权，真正起到权力机关的监督作用。

（三）强化经济发展的监督管理系统

当前法律环境中存在的突出问题是：某些法律空白和执法不严，诸如假冒伪劣产品充斥市场，侵犯商标权专利权的行为“层出不穷”，股份制改造过程中，产权不明，国有资产流失严重，引进外资洽谈项目中我方“有意”吃亏；由于对承包经营的法律规范不严导致某些严重的短期行为；企业经营偷税漏税、坑蒙拐骗、行贿受贿等法人及经营人员的犯罪行为严重；上级主管部门任意干扰企业经营活动和来自各方的经济摊派；纷繁复杂的经济纠纷需要懂经济、会执法的经济司法人员，而当前经济检察、经济审判和经济律师人才奇缺，企业高级管理人员（主要是经理厂长）具有法律意识、懂得法律知识的也不很多，上述问题不能不使人对我国现实法律环境担忧。当前和今后一段时间法制建设的重点是执法和法律监督，着力解决执法过程中处理偏轻、法院判决执行不力和“人情”、“关系”及“地方保护主义”在司法行为中作祟等现象，努力维护执法机构的权威性和公正性。法律监督是我国司法行为中的薄弱环节，如何监督政府行为，监督党政官员履行职责的规范性以及廉政法规的制定和实施于当前尤为紧迫。法律监督系统的软化，影响到法律的威严、执法的效果、政府的公正性与合法性，有时甚至破坏社会和企业经营的法律环境。

解决上述问题必须强化经济运行的监管系统。这个监督管理

系统由工商、税务、土地、环保、海关、商检、劳动卫生、消防治安等职能部门和社会中介机构如会计师事务所、律师事务所、资产评估事务所等组成。只要这个监管系统运转正常，完全依法履行职责，顶住压力，把住关口，那么，经济平衡运行就有保障。关键是地方行政首长必须按程序办事，要建立行政首长违规指挥追究制，以保证上述监管系统的有效运行。同时这个系统必须实现 P (Plan)、D (Do)、C (Check)、A (Action) 管理循环，即计划、实施、检查、处理的循环，以保证这个系统的运转质量越来越高、越来越好。

要保证经济的平衡运行，还必须改变中央对地方政府政绩考核办法。如果不扭转数字出成绩、数字出官员的观念，地方政府上项目、铺摊子、追求表面繁荣的倾向就难以改变，其盲目投资扩张的欲望则难以抑制。

(四) 强化政府官员的法律意识，提高官员素质和“官德”，这是保证企业发展有好的文化生态的重要之举

政府机关及其官员等具有较强的法律意识，是现代文明的标志之一，也是经济平衡运行的必备条件。落后的社会经济，灿烂的传统文 化，造就了一个极度沉淀着权力意识、道德意识而只具淡淡的法律意识的民族，在这样的社会基础上实行一种全面开放、自由纵横的经济形式——市场经济，并且要参与国际经济，没有法律不行，有了法律不遵法守法更不行。而遵法守法的前提就是政府机关及其官员必须要有较强的法律意识，懂得什么叫权利义务，什么叫违法犯罪并共同维护法律的尊严。在建立市场经济体制过程中，必须通过立法、执法和法律宣传，来增强官员的法律意识，通过发展经济，提高全民族的文化素质来淡化权力意识，端正道德意识。

官员素质的突出表现在于其依法行政的意识和自觉性。经济社会发展需要一大批懂法律与政策、法制观念强、懂经济和社会管理及外语的年轻官员充实各级政府，尤其是关键的政府经济部门，未来能担当起振兴我国经济管理重任的必是那些既懂管理科学又有管理经验的新型人才，重申“官德”已刻不容缓。当前增强官员法律意识和提高官员素质的具体要求是正确认识和运用 WTO 规则和国际经济惯例。加入 WTO 表明中国经济融入世界经济的步伐加快，必须认真研究 WTO 的各项规则，培养遵守规则的意识 and 自觉性，并运用这些规则为促进中国经济的可持续发展与平衡运行服务。

（五）强化社会舆论宣传监督和公众参与

首先应注意法制宣传的规范性，法制宣传的规范性对创造良好的法律环境起着重要的舆论引导作用。持久、广泛、深入而又规范的法制宣传，能唤起社会主体对法律的尊重、依靠，尊崇法律的权威性、强制性；相反，临时的阶段性的根据需要而进行的法律宣传，将对社会主体产生误导，认为法律是有可塑性的，执法是有阶段性的、有重点的，经济的健康发展要求有一个较好的法律环境，这是众望所归。

（六）应营造信息公开化环境

现代企业生产经营基础是对获取的信息进行加工整理，然后形成适合企业发展的战略与策略。这样的信息包括外部环境中的宏观信息，例如，法律、法规和政府对于经济工作的相关政策，以及市场信息等，还有企业内部的各种信息。按照系统论的观点，一个系统的发展，是通过物流、能量流和信息流不断地与外部交流而实现的，其中信息流是其他两种流的基础。从这个角度来认识企业的文化生态，如果没有一个公开的信息环境，很难保证企

业的发展。

我国目前就是存在着严重的信息非公开、非对称的环境，对企业来说，应该获得的相关信息无法从正常的渠道中得到，或者应该很容易得到的信息需要企业花昂贵的成本获得，无形之中，增加了企业的成本。传统的观念中，“信息封锁”是许多政府部门的思路，因为，信息本身就是显示权力与权威的基础，那些可以向社会公开的信息或应该向企业透明的信息，可能以一种简单的“内部文件”、“内部材料”而被封存。直到今天，“法藏官府”、“密不可知”的现象依然存在，明明是应当向利益关系人和公众公开的规范性文件，却偏偏作为内部规则或内部材料由政府机关内部掌握，为查有关企业和公民利益的政策规定，往往要花费九牛二虎之力。不仅行政机关应当公开的规则往往得不到公开，甚至法院在司法解释中形成的许多规则也是不对外公开的内部情报，企业在贸易经济活动中面临的政府信息欠缺和信息歧视的问题是十分严重的。这种环境增加了企业获取信息的成本，也降低了企业运行的效率，甚至造成市场竞争的不公平。例如，在这样的环境下，往往是国有企业可以按照传统的信息传递渠道获得相关的信息，而外商企业和其他性质的企业，要获得这样的信息的速度远远不及国有企业，同样的条件下，国有企业可能获得更理想的非经济性的市场竞争优势。同样，政府获得企业的信息也存在一定的难度，由于信息渠道的不畅通，为企业制假造假创造了一定的环境。像中国股市上所出现的各种各样的问题，如果是一个很透明的信息环境，这样的企业能那么容易制假吗？如果有一个透明的政策信息环境，这样的企业可能上市吗？

所以，营造一个保证信息公开、信息透明的环境，是企业新文化生态的重要方面。它是一个双向的要求，对政府来说，应高度重视信息公开法规的制定问题，以适应加入世贸组织后进一步保障企业和公民的知情权的发展要求。同时，加强法院对政府制

定规则等抽象行政行为的司法控制，应广泛应用现代信息技术，让企业能方便及时得到相关的政府信息，也应该建立政府与企业双向交流的信息机制，保证政府也能及时地得到来自企业的真实信息。对企业来说，要强化信息意识，实现企业信息现代化，这是形成良好企业文化生态的必然要求。后面有关章节我们将深入讨论这个问题。

二、企业文化生态的内部机理

（一）企业文化生态的内部基因

企业文化生态的内部基因是诚信，是重规律守规则。近两年，越来越多的中国知名企业、富豪开始用另一种面目完成他们的再度知名。他们的财富源泉、发家历史、经营手段遭到质疑，继而光环消失，诸多黑洞浮出水面，如不诚信、造假账、违法经营、欺骗投资者和消费者等等。大浪淘沙，这样的队伍中不仅有那些暴发户式的速成企业，有刚刚在海内外上市的新兴企业，也有一些多年来一直风云际会的主流企业。而且，从趋势看，还会有更多知名企业的问题暴露出来，在“透明度”和“真实性”的拷问下体无完肤。

这是为什么？这又意味着什么？这实际上就是企业文化生态环境问题。环境决定行为，制度变人性，也变企业。应该说，中国企业发展的文化生态是先天不足的，它至少表现在以下几个方面：对财产权利（所有权、交易权、剩余索取权）缺乏保障；计划经济的管理体制，导致管制太多，干预过多，乱吹哨太多，黑哨太多，企业发展要不断“跨栏”，而不是顺顺畅畅地去跑；竞争规则不平等，有的企业可以跑，有的不能跑，有的先跑，有的后跑，有的要背着包袱跑，有的固定跑里道，有的只能跑外道，

有的只能在场外跑，有的跑步时可以喝水，递毛巾，跑不动时有人带跑甚至替跑；信用文化的缺失，以及对失信的机会主义者无能为力的法治体系；企业发展所需要的社会化的服务系统发育程度很低。在这样的背景下，不少企业为了争取生存权利和发展空间，快速完成原始积累，不得不“打擦边球”，“违法经营”，甚至被迫失去了“诚信”。它们在突破重围的过程中，实现了马克思所说的“惊险的跳跃”，而整个社会的财富亦大大增加，社会的基本游戏规则也变为以企业为中心，以资本为中心，旧的体制则逐步瓦解了。我们不愿意过分苛责一些企业“诚信”的失去，但是我们必须正视一个新时代的来临，无论是 WTO 要求的公平透明秩序的建立，还是消费者意识的高涨和投资者主权的觉醒；无论是政府管理经济方式的改变，还是市场竞争水平的升级；都要求我们的企业回到根本上去，依靠竞争力的提高，依靠不断的创新，依靠为消费者提供好的产品和服务，实现企业的可持续发展。

“今天的问题，往往来自昨天的解。”在这个以竞争力为特征的时代，如果企业还在浑水摸鱼，把昨天突破管制的“变通”那一套拿到市场中，靠欺骗合作伙伴、愚弄消费者投资者来渔利，将越来越行不通。畸形的巨人，今天长得再高，总有倒下去的那一天。十多年来，一些所谓的知名企业经历了由盛转衰、逃亡销匿的路程，他们缺的都不是智商，不是社会关系的运用，而是忘了做企业的正道，做企业的根本。他们都有过踏踏实实、艰苦创业的经历，正是这种踏实和勤奋帮助他们在不知不觉中赚到了第一桶金，甚至很多桶金子。但是，也许是财富的力量太大而他们人生的气宇太小根基太弱，也许是江湖上的身不由己，他们无一例外地都走上了只求近功速效甚至不择手段的道路。在他们经营企业的“诚信”和“本分”消失的时候，在他们以为可以游走在法度和天理之外的時候，惩罚却开始了。

也许社会的环境让中国不少企业家或多或少都有“原罪”，但是，忏悔可以帮助自救。坚守信仰可以帮助自我超越。企业只有为消费者、为股东、为员工、为社会创造价值，企业才有价值。谁背离这条原则，他可能是富人，但他绝对不是企业家，他的企业也绝对办不好。

不久前，通用电气的新任董事长到中央电视台，与中国企业家对话，他谈得最多的就是诚信。什么是诚信？中央电视台《对话》的编导讲了一件小事，这期节目完成后，通用电气的公关人员提出能不能使用节目内容，制作一张光盘，供内部人员学习用。《对话》说可以，只要不外卖，内部使用可以，而且有些企业已经这么做了。但是，通用电气的公关人员坚持要弄明白谁是“节目所有权”的持有者，要有正式授权，最后发现，投资这个节目的中国国际电视总公司是所有者，电视总公司下面的人报出了一个很高的价格，而且统统由他们制作，再卖给通用电气。一般来讲，我的董事长去参加你们的节目，最后留个样本，内部员工看看，反而要付一笔钱，是不合理的，但通用电气老老实实地付了钱。这就是价值观，不是口头上的炫耀，是每个人每件事的实践，绝对不占便宜，这就是做企业的诚信、本分。在另一次的《对话》节目里，当主持人介绍联想的杨元庆与 Intel 的高级副总裁 Otelini，称这是两个成功的企业时，杨元庆打断他说：“Intel 应该毫无疑问是一个成功的企业了，而联想只能算是到目前为止还比较成功的企业，因为我们还没有经历过太大的挫折和风浪的洗礼，成功的企业应该是九死一生后的成就。”杨元庆在另外的场合还说过：“联想已经进入冬天”。杨元庆的话语，在我们看来，就是企业的诚信、本分、诚实，不虚美自己，透明而坦荡。所以我们相信，联想是一个健康的企业，它在艰难奋斗，但它的心态是轻松的、放松的，不是畸形的、扭曲的。

经济的长治久安依赖于优良的文化生态（信用、法治、规