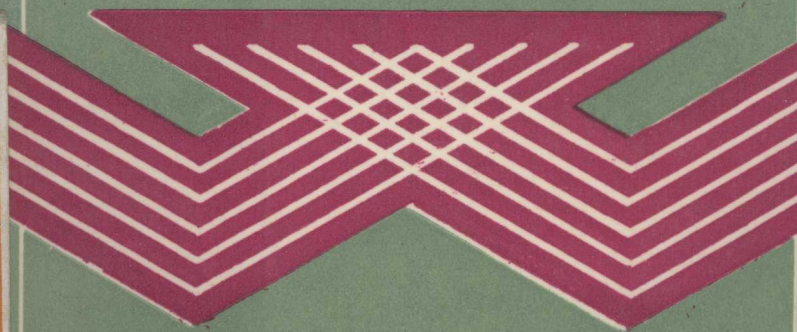


# 企业管理 中的 文化手段



南京大学出版社

## 企业管理中的文化手段

无锡市漂染厂 企业文化研究室 著  
无锡教育学院

---

南京大学出版社出版发行  
(南京大学校内)

无锡市电脑排版印刷所排版  
无锡市春远印刷厂印刷

1990年5月第1版      1990年5月第1次印刷  
开本 787×960 1/32 印张:8.5 字数:13万字  
ISBN 7—305—00715—3

---

F. 97

定价:3.20元

## 序

刘济民

当今社会经济力的较量,日益演化为高层次文化力的较量。

没有文化优势的经济优势,只能是短暂的优势。

不是文化重镇的经济重镇,不会是真正的重镇。

象无锡这样的经济中心城市,如果离开软环境的治理和优化,离开城乡人民文化素质的提高和城乡科学技术的现代化,决不可能有经济的持续腾飞。

越来越多的人听见了未来世界的预警铃声。80年代中期,无锡开始勾勒科技教育兴市的战略蓝

图。以科学文化设施的构筑为标志的硬件建设，有了长足的发展；软件建设的若干领域，初步展现时代风采和地域特色，传送出地方文化健康发展的消息。但是，同时代的要求和人们的期待相比，我们还须作出更大的努力。

要是把城市文化建设比作一条长链，那末，关键的一环在哪里？我看，就在城乡经济与文化最重要的接合部——企业，就在企业文化工程的建设。

城市作为生产力的空间存在形式，其突出的特点，是工人与企业的最大集中。无锡城市企业与乡镇企业的职工人数，约占城乡总人口的40%。企业人口的文化素质，企业家的文化意识，企业文化的品位和趋势，直接影响着乃至左右着全市城乡的文化气候。我们讲科技教育兴市。只有企业把科技和教育摆到应有的位置上，事情才能真正办好。企业文化，实际上已经成为无锡文化发展的主要杠杆。

现代企业文化理论，从世界范围看，还相当年轻；我国则处在初创阶段。这是困难，也是机遇。从建立切合中国国情的社会主义企业文化理论的总体目标出发，从现实需要出发，我们提倡从调查研究入手，提倡理论与实践结合，理论工作者与实际工作者结合，去探索与创造企业文化的崭新经验。

正是在这一点上，我对本书的选题和编著方式，产生了浓厚的兴趣。

本书是改革开放大潮中厂校结合的产物。

一方是大中型企业，经济实体；一方是高等学府，教育圣地。原先互不相及的两个单位，被文化的纽带联结起来，很快取得共同的语言，这是意味深长的。

企业和学校在新的时代条件下，围绕共同关心的新鲜课题，工人阶级内部偏重于实践的与偏重于理论的两相契合，互为补充，互相促进，实在令人感到欣慰。也许，这将在强化城乡文化工程的建设上，踩出一条越来越广阔的坦途。

愿有更多的从理论和实践的结合上研究企业文化的新著问世。

愿有更多的同志参与探讨城乡文化建设的新机制、新途径。

1990 年春

# 目 录

---

|   |     |
|---|-----|
| 序 | 刘济民 |
|---|-----|

---

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 管理视域中的企业文化(代前言) | 陆 晓 1 |
|-----------------|-------|

---

## 引 言

|             |    |
|-------------|----|
| 无锡漂染厂文化工程鸟瞰 | 10 |
|-------------|----|

---

## 总体性规范手段之一

|                |    |
|----------------|----|
| 锻造企业文化的内核:企业精神 | 26 |
|----------------|----|

---

## 总体性规范手段之二

|                   |    |
|-------------------|----|
| 造就企业文化风范的优秀代表:企业家 | 44 |
|-------------------|----|

### 总体性规范手段之三

|                |    |
|----------------|----|
| 运用企业精神塑造职工群体形象 | 60 |
|----------------|----|

---

### 舆论手段

|        |    |
|--------|----|
| 强化言论建设 | 78 |
|--------|----|

### 情感手段

|           |    |
|-----------|----|
| 情感投入与情感交流 | 94 |
|-----------|----|

### 恳谈手段

|            |     |
|------------|-----|
| 拓展恳谈的方位和层次 | 106 |
|------------|-----|

### 教育手段

|           |     |
|-----------|-----|
| 智力投放与智能开发 | 118 |
|-----------|-----|

### 科技手段

|               |     |
|---------------|-----|
| 科学技术现代化和人的现代化 | 130 |
|---------------|-----|

### 信息手段

|        |     |
|--------|-----|
| 从输入到利用 | 142 |
|--------|-----|

### 环境手段

|           |     |
|-----------|-----|
| 改善和优化劳动环境 | 154 |
|-----------|-----|

---

## 时间延伸手段

|              |     |
|--------------|-----|
| 企业职工余暇生活的有序化 | 162 |
|--------------|-----|

## 空间开发手段

|          |     |
|----------|-----|
| 建立厂外文化网络 | 180 |
|----------|-----|

## 层次提升手段

|              |     |
|--------------|-----|
| 提高企业文化研讨的位能值 | 190 |
|--------------|-----|

---

## 结 语

|               |     |
|---------------|-----|
| 关于文化手段问题的几点思考 | 202 |
|---------------|-----|

---

## 附 录

|            |         |     |
|------------|---------|-----|
| 力 量 (报告文学) | 吴承基     | 217 |
| 热的雪 (报告文学) | 倬小燕 倬镇宁 | 237 |

---

|     |     |
|-----|-----|
| 后 记 | 261 |
|-----|-----|

---

## ●代前言

# 管理视域中的企业文化

陆 晓

企业文化的讨论,热了一阵之后似有归于平复之势。这场讨论之所以未能在企业界赢得更广泛的影响,重要原因之一,可能在于众多的论者择取的层次和角度很不相同,而一些由外国移植的观点与我国的实情又相距甚远,致使企业文化这个概念弹性过大,经院味过浓,令人难以把握,难以操作。就企业经营者而言,关心的主要是企业文化的管理功能,是企业文化建设的操作原理和操作方法。实际

上,企业文化自始就是与企业共生的,不管人们意识到没有。它从来就是一个客观存在。国际上本世纪70年代开始出现的有系统的企业文化研究,乃是外国现代管理科学对企业文化管理功能的理论发现与理论确认。企业文化探讨要在中国企业界“叫响”,还得立足于我们特殊的国情,立足于中国社会主义企业管理的历史和现实,使之成为具有实践性品格、有时代风采和民族个性的理论。

从管理的角度看企业文化,眼下有三个问题是值得重点探讨的。

其一,企业文化建设在企业管理中的地位和作用。

显然,这是由我国社会主义企业及其管理的性质和特点所决定的。企业首先是经济组织,它又是社会细胞。作为社会主义的劳动集体和利益共同体,受社会管理的全面制约。改革的深化,自主权的提升,生产规模的扩大,经营范围的拓展,日益要求企业特别是大中型企业具备中观管理的视野和能力。企业的职能,既生产物质产品,又生产精神产品。其活动,反映了社会生活的全部基本要素。企业管理不是,也不可能是单一的、纯粹的经济管理。企

业管理的实际内容,依据管理实施的领域和功能的不同,可分成经济、政治、文化三个方面。

如果说,企业经济是整个管理系统的基础,通常处于中心地位;企业政治是生命线,发挥制导、保证的关键作用;那末,渗透面广的企业文化,则主要以自己的精神——知识形态支持企业经济、企业政治,它有服务、调控、规范、提升的功能。

企业文化与企业经济、企业政治有个共同的聚焦点,那就是人。它们都是以人为第一对象并且通过人而起作用的。经济管理遵循社会主义经济规律,通过对物质财富的生产、交换、分配和消费的科学营运,促进经济效益的不断提高,最终指向人的经济活动和物质利益。政治管理以坚持四项基本原则为根本指针,通过正确处理两类不同性质的矛盾,维护安定团结的政治秩序,发挥社会主义企业的政治优势,最终指向人的政治信仰、政治态度、政治行为。文化管理则直接以提高人的文化素质为目的,具体指向人的思想观念、道德情操、心理状态、智能技能、体质体能、审美情趣等等。

作为企业管理的有机组成部分,企业文化和企业经济、企业政治虽各有其相对的质的规定性,但

是三者的范围、界限并不总是十分确定的，它们处在不断的相互作用之中，联成一个整体；不论是企业文化，还是企业经济、企业政治，在各自领域内所反映的，都不仅仅是该领域自身的特点。不同领域的管理活动，多有互相渗透、互相交叉乃至复合，文化手段同经济手段、政治手段也并不是严格地相互独立的。企业为确立整体优势，不同领域的管理机制须协同运转，综合采用各种形态的管理措施，因时制宜实现动态协调。总之，企业文化是在与企业经济、企业政治水乳交融般的总体联系中发挥其特殊功能的。

从上述经济、政治、文化三元联立、三位一体的企业管理观，去认识企业文化的特质和价值，也许比较接近我国社会主义初级阶段企业发展的客观状况和实际需求。由此前进，也就不难阐明企业文化讨论中另一个重要话题：企业文化与企业思想政治工作的关系。

人们往往把企业文化与企业思想政治工作看成是包容与被包容的关系；有说前者包括后者的，也有说后者包括前者的。或者，认为它们是二而一的存在，企业文化不过是思想政治工作的“时新说法”

罢了。这些观点,都有待商榷。在我看来,企业的经济、政治、文化这联立共生的三元,除了按照各自的方式参与企业管理之外,它们之间,还产生了一些亦此亦彼的中间物。企业思想政治工作,主要就是企业文化与企业政治相撞击、相结合的产物。在它的躯体内,交流着文化与政治两种血脉。它既不同于文化,又不同于政治,而是文化与政治的两态融合。

企业的文化管理,能在企业内部起到某种统一人心的作用,即促使企业成员在文化心理结构上趋向某种一致,统一到有利于企业发展的企业精神模式中去。这种统一,侧重于外在规范在企业成员心理结构中的内化,须以确认企业成员的地位、权益和个性全面发展的合理性,以及调动企业成员自身心理内驱力为其前提;这种管理,具有鲜明的人文属性。企业的政治管理,也能在企业内部起到某种统一人心的作用,即促使企业成员在政治上趋向一致,统一到反映着无产阶级和劳动人民根本利益的现存国家意识形态规定的方向上去。马克思主义经典作家认为,国家意识形态的一大特点,就是它的不可证伪性。这就决定了它对整个社会的精神生活

与精神生产具有一种带有强制性意味的心理规范功能。企业的政治管理,正具有国家意识形态色彩。在它后边站着的是一个权威性实体,它所传达的是一种权威性意向。说企业思想政治工作是一种亦此亦彼的两态性存在,指的是它同时具有来自企业文化系统的人文属性,和来自企业政治系统的国家意识形态色彩;它是文化的软质和政治的硬质的有机统一。社会主义初级阶段企业的思想政治工作,从总体上说,国家意识形态因素拥有主导地位。

还要看到,作为一个流程展开的企业思想政治工作,从人文因素与国家意识形态因素的化合比例关系着眼,是可以划分为若干区段的。不妨借助“缎带分析法”进行描述。试把企业思想政治工作看成是一端系于企业文化,另一端系于企业政治的“缎带”。以“缎带”的两端为起始点,文化与政治分别作由强势趋向弱势的相向推移,结果,形成了一个由人文因素和国家意识形态因素动态化合的有序的结构系列,有如光谱结构图式那样,呈现出不同的区段。越是靠近文化管理系统的区段,其人文气息越是浓重;越是靠近政治管理系统的区段,其国家意识形态色彩越是强烈。

看来,在对企业文化、企业政治的特定内涵进行探究的基础上,自觉掌握思想政治工作的两态性、光谱性等特征,对于坚持思想政治工作的党性原则,突出重点区段,优化操作方式,克服盲目性、随意性,增强科学性、计划性,是很有好处的。强化企业文化的研究和实践,有利于加强和改进思想政治工作。

第三个问题是:企业文化建设的内部结构。

企业的各类管理活动,通常都从确立目标开始,建立相应的组织系统,通过一系列管理手段实施预定计划;企业文化建设也不例外。企业文化这个系统工程,主要是靠动力、目标、组织、操作四个体系支撑的。

——承担着启动任务,贯串着、制约着企业文化建设全过程的动力体系,它的形成当以企业的文化自觉为标志。素朴的混沌不清的文化需求是乏力的。当企业的文化意识具有了相对完整的、随着实践发展而发展的理论形态,企业文化便能拥有自己稳定的、富于源头活水般生机的需求——动力结构。

——文化指标体系总得以企业的整体管理目标

为依托,体现出整体管理意识。在这个子系统中,战略目标和战术目标,长远目标和短近目标,全局目标和局部目标,分别列于不同的层级,然而它们都是不可或缺的。

——由于企业文化渗透力强、覆盖面广,其组织体系的主要部分与企业经济、特别是企业政治的组织网络交叉、重合,由企业党政领导人直接负责,以党政工团干部、专业技术人员和职工中的文化活动积极分子为骨干,并须逐步向文化工作全员化的目标前进。

——操作体系是文化手段的总和。所谓文化手段,指的是企业管理中与经济手段、政治手段相对应的多以观念形态和知识形态出现的人文性方法、措施;它们侧重于通过教育诱导、潜移默化的方式,渗透性地作用于人的文化生活领域,为实现特定的文化指标、强化企业管理的整体功能服务。这些文化手段分属不同的层次,多种手段之间,文化手段与经济手段政治手段之间,不同程度地存在着多种形式的联系。

本文对企业文化工程内部构造模型的勾勒,同对企业文化与企业管理、企业思想政治工作的关系

的概述一样，可说更多的建立在实践经验的基础之上的。它们将进一步接受实践的检验，同时也接受不同理论观点的撞击，以不断得到修正、充实和发展。