

中国企业文化建设

主 编 冯鹤鸣

副主编 荀天海 汤树森

南京大学出版社

F270-052

F426

江南大学图书馆



91039617

13 1986

中国企业文化建设

主编 冯鹤鸣 副主编 荀天海 汤树森
参编 赵永庆 中哲 袁希庭

主 编 冯鹤鸣
副主编 荀天海 汤树森



南京大学出版社

1991·南京

编写者 冯鹤鸣 荀天海 汤树森
边裕芳 徐晋中 刘东胜

中国企业文化建设

冯鹤鸣主编

*

南京大学出版社出版发行
(南京大学校内)

无锡县人民印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 9 字数 200 千
1991年 3 月第 1 版 1991年 3 月第 1 次印刷
印数 1—10000

ISBN 7-305-01094-4/C·30

定价：3.40元

序 言

十年前，世界管理理论开始了一个新的历史性转折，其特点是从重视物的管理、重视定量的系统分析技术，转变为重视企业中人及其群体的作用，重视企业文化的建设。其标志就是《Z理论》、《日本企业管理艺术》、《寻求优势》、《企业文化》这四本书的出版，及其在世界范围内受到企业界和管理学界的重视。

我国从1986年开始，也发表了大量有关企业文化的文章，许多企业都在积极进行企业文化和企业精神建设的探索，这是十分可喜的现象。

我国的社会主义制度为优秀企业文化的形成提供了肥沃的土壤。早在六十年代初我国企业中即已出现了“两参、一改、三结合”、“鞍钢宪法”、“大庆精神”等许多宝贵经验。这些经验的基本点可以概括为以下五条：

1. 办好社会主义企业必须全心全意依靠工人阶级，调动全体职工的积极性；

2. 企业领导者必须深入生产现场，和工人一起参加体力劳动，广大职工必须参加企业管理，并且创造了“工人管理小组”的有效形式；

3. 企业管理人员、技术人员和工人三者应密切结合，并且创造了“三结合攻关小组”等组织形式；

4.通过共同的社会主义方向、共同的目标、共同的价值
观、优良的作风，满怀激情，百折不挠的创业精神，培育
“特别能战斗的职工队伍”是办好社会主义企业的根本。大
庆油田在这方面进行了非常成功的实践；

5.企业管理的规章制度十分重要，但企业管理的内外环
境在不断变化，所以应根据情况的变化，对已经过时和对不
合理的部分进行改革，绝不能墨守成规，因循守旧。

上述这些基本点正是20年后西方企业界和管理界热烈讨
论的“企业文化”的精髓。遗憾的是，我国企业管理的成功
实践，并没有得到科学的总结和上升到管理理论的高度，而
被染上了很浓的政治色彩。所以在以后的多次政治运动中，
这个初生的婴儿也就不可避免地同洗澡的污水一起被泼了出
去。但是，在我国广大企业职工中仍然留有深刻的影响。

我国目前已有许多经营得非常成功的企业，不过，就总体
而言，增强企业活力仍是我国企业特别是国营大型企业当前
最紧迫的任务。增强企业活力靠什么？靠资金投入、靠技术改
造、靠开拓国内外市场、靠改革管理体制、靠改变企业组织
形式和组织结构……等等，这些无疑是必要的，但最根本的
要靠企业领导和职工群众的积极性。积极性又从哪里来？靠
思想政治工作、靠物质经济利益……这当然是必要的，但许
多企业的实践证明，单靠其中某一种方法，或两种方法结合
进行，都很难使职工的积极性持久下去。看来出路只有在改
革的基础上重建企业文化。

重建企业文化迫切需要正确的理论指导，但迄今为止，能
够结合中国企业实际，系统深入地论述企业文化理论和实践
的专著尚不多见。冯鹤鸣主编的《中国企业文化建设》一书的
出版对关心中国企业文化建设的广大企业实际工作者和理论

工作者是一大喜讯。这本书对企业文化的发展史、企业文化的内涵、企业文化的要素、企业文化的体系、企业文化管理思想的变革,以及企业文化的管理等问题,都进行了系统深入的阐述,做到博采各家之长,结合中国实际,融为一体。不仅内容丰富,资料翔实,并且有许多独到的见解。最后,作者还对中国企业文化建设的指导思想、价值观、企业文化与企业现代化管理、企业文化与企业改革、企业文化与思想政治工作、企业文化与公共关系等问题进行了有益的探讨。我愿意将这本书推荐给一切关心中国企业文化建设的读者。当然,在某些问题上一些读者也许会有不同的观点,我认为这是正常的。学术问题本应提倡百家争鸣,如果能有更多的“一家之言”出台,我国的企业管理理论将更加繁荣,企业将会有更多的选择,企业管理工作也可能搞得更好一些。我衷心地希望中国企业文化能得到更好的重视、更深的发掘和更快的成长。企业文化建设不仅能为企业职工创造愿意积极劳动的小环境,也不只是能对增强企业活力提高企业经济效益作出巨大贡献,并且,这也是建设具有中国特色的社会主义伟大工程的一部分。

周三多

1991年1月于南京大学国际商学院

前 言

许久前，几个年龄不同、秉性各异、工作有别的人聚在一起神聊，话题海阔天空，思绪纵横万里。议论中不乏海湾风云、经济效益，自然也有京城轶事、惠山泥人。没有人引导，也没有人强勉，言谈逐步集中到冯鹤鸣提议的开展企业文化研究上来。这几个想在工作与教学之余为社会多作些贡献的人商定，用文字为提高我国的企业管理水平，改善企业管理人员素质，以及创建中国企业文化学，尽绵薄之力。这就是本书写作的缘由。嗣后，这些人又几度切磋，几度琢磨，并到无锡地区的有关企业，尤其是乡镇企业进行社会调查，然后集体商定了写作大纲，再由各人按照写作大纲的要求分头执笔写成书稿，最后由冯鹤鸣总纂其成。可以说，呈现在读者面前的这本《中国企业文化建设》，凝集着群体的智慧和个体的辛劳。

概而言之，国内对于企业文化的研究取的是两种不同的角度：一种取文化学的角度，将企业文化作为隶属于大文化的一种亚文化来研究，这一方面，国内著述颇丰；另一种研究角度，则视企业文化为对我国的企业管理理论和企业管理实践具有深刻启示意义的，又极富于现实感的企业管理模式。毋庸讳言，取这一角度的著述，虽有鲜见，但大多语焉不详。我们这本《中国企业文化建设》取的是后一种研究角

度。在书中，我们试图介绍些外国的东西，也议论些中国的事情。介绍是因为他山之石可以攻玉，议论则表明我们不主张全盘西化。从我国的国情出发，创建有中国特色的社会主义企业文化，为我国社会主义现代化大厦的建成而搬砖添瓦，是我们的心愿。

书稿写成，遗憾相伴而生。虽然披阅数遍，增删多次，但由于我们水平所致，能力有限，书中不尽人意之处肯定不少。因此，恭候对企业文化研究有素的志士仁人的批评，不是虚假的客套，而是由衷的心声。

本书的写作得到了纺织工业部管理干部学院领导的热忱鼓励和指导，得到了国际贸易系负责同志的大力支持，我们为此而倍受鼓舞。

南京大学国际商学院院长周三多教授在百忙中为本书撰写了序言，使本书为之而增辉生色。

南京大学出版社的同志，为本书在这样较短时间内出版发行，投入了大量的辛勤劳动。

此外，在本书写作过程中，还参考、引用了国内外现有的学术成果。在此，对一切帮助我们的同志，我们要真诚地说声谢谢！

虽然在国内企业文化的研究中，我们未夺先声，但是，我们愿以切实有效的努力，继续在这方面的潜心研究与有效普及，我们期待着有志于此的同志们和朋友们的真诚合作。

作者 文亚林 等
一九九〇年十二月二十日于

江苏无锡龙山之麓

目 录

序言	(1)
前言	(1)
第一章 企业文化的发展史	(1)
第一节 企业文化起源于美国	(1)
一、企业文化是美国企业管理理论发展的必然结果	(2)
二、现代企业追求企业文化的原因	(15)
第二节 企业文化在美国的发展	(17)
一、萌芽时期	(18)
二、发展时期	(23)
三、成熟时期	(25)
第三节 企业文化在中国	(29)
一、企业文化被我国引进的深刻根源	(29)
二、中国企业文化建设的现状	(32)
三、结合我国国情建设中国的企业文化	(34)
第二章 企业文化的内涵	(36)
第一节 国内外学者关于企业文化的定义	(36)
一、外国学者关于企业文化的定义	(37)
二、我国学者关于企业文化的定义	(38)
第二节 本书作者关于企业文化的定义	(40)
一、本书作者对企业文化所下的定义	(40)
二、本书作者关于企业文化定义的涵义	(40)
第三节 企业文化的特征	(53)
一、个性	(53)

二、自主性.....	(54)
三、主体性.....	(54)
四、导向性.....	(54)
五、时代性.....	(55)
六、竞争性.....	(55)
七、协同性.....	(55)
八、稳定性.....	(56)
九、地域性.....	(57)
十、综合性.....	(57)
十一、创新性.....	(57)

第三章 企业文化的要素..... (59)

第一节 企业共有价值观..... (59)

一、企业共有价值观的涵义.....	(59)
二、企业共有价值观的形成.....	(62)
三、企业共有价值观的作用和特点.....	(64)

第二节 企业精神..... (65)

一、企业精神的涵义和作用.....	(65)
二、企业精神建设.....	(67)

第三节 企业规范..... (71)

一、企业规范的涵义和作用.....	(71)
二、企业道德.....	(72)
三、企业习俗.....	(73)
四、企业礼仪.....	(74)
五、企业楷模.....	(76)

第四节 企业形象..... (77)

一、企业形象的内涵.....	(77)
二、企业形象的作用.....	(79)
三、企业形象的塑造.....	(81)

第五节 企业文化网络	(83)
一、企业文化网络的涵义和作用	(83)
二、企业舆论	(83)
三、企业娱乐	(87)
四、企业符号	(88)
第四章 企业文化的体系	(90)
第一节 塑造企业文化的因素	(90)
一、企业环境	(90)
二、历史传统	(93)
三、现代经营	(94)
四、集体实践	(96)
第二节 企业文化要素之间的内在统一关系	(97)
一、企业文化五要素,是以企业共有价值观为核心的内在统一	(97)
二、企业文化五要素,是内在观念、外在表现、传播渠道三方面的内在统一	(98)
第三节 企业文化整体功能的作用机制	(99)
一、激励概说	(100)
二、企业文化起激励作用的基本思想和基本方法	(101)
三、企业文化起鼓励作用的基本途径和基本手段	(103)
第五章 企业文化理管思想的变革	(109)
第一节 企业与企业管理思想	(109)
一、企业及其特征	(109)
二、企业的目的与我国当前企业管理的内容	(110)
三、企业管理思想及其作用	(115)
第二节 文化模式的管理关系	(116)

一、企业管理的两重性与管理关系.....	(116)
二、文化模式的管理关系.....	(118)
第三节 文化模式倡导的企业——市场关系.....	(127)
一、以企业为中心的企业——市场关系.....	(128)
二、兼顾市场需要的企业——市场关系.....	(128)
三、以市场为导向的企业——市场关系.....	(130)
四、双满足型的企业——市场关系.....	(131)
第六章 企业文化的管理组织.....	(134)
第一节 企业管理组织及其模式.....	(134)
一、组织与企业管理组织.....	(134)
二、企业管理组织模式的演变.....	(137)
第二节 企业文化管理组织结构.....	(154)
一、组织结构涵义.....	(154)
二、组织结构的重要问题.....	(155)
三、企业文化组织结构设计.....	(160)
第三节 企业文化管理组织行为.....	(165)
一、注重非正式组织行为.....	(166)
二、追求有效沟通.....	(170)
第七章 企业文化的控制方式.....	(175)
第一节 目标管理理论.....	(175)
一、目标·企业目标与个体目标.....	(176)
二、目标管理的涵义.....	(178)
三、目标管理的特点.....	(179)
四、目标管理的过程.....	(181)
第二节 企业文化的控制方式.....	(185)
一、目标管理理论的局限性.....	(185)

二、企业文化的控制方式	(187)
-------------	-------

第八章 企业文化的管理方法 (202)

第一节 传统管理方法极其缺陷 (202)

一、传统管理方法的特点	(202)
-------------	-------

二、传统管理方法的缺陷	(204)
-------------	-------

第二节 确立企业文化的管理新方法 (208)

一、尊重员工的价值和尊严	(208)
--------------	-------

二、真诚地关怀员工	(210)
-----------	-------

三、平等待人	(213)
--------	-------

四、坚持正面引导	(215)
----------	-------

五、树立企业楷模	(217)
----------	-------

六、创设企业情境	(220)
----------	-------

七、情感熏陶	(222)
--------	-------

八、激励	(223)
------	-------

九、充分信任员工	(227)
----------	-------

十、全力支持员工	(230)
----------	-------

第九章 中国企业文化建设的有关几个问题 (233)

第一节 中国企业文化建设的指导思想 (234)

一、中国企业文化建设必须坚持以马克思主义毛泽东思想为指导	(234)
------------------------------	-------

二、中国企业文化建设要突出“以人为本”的原则	(235)
------------------------	-------

三、遵循企业文化建设的客观规律，建设有中国特色的企业文化	(237)
------------------------------	-------

四、必须正确处理现代企业文化与古代传统文化的关系	(239)
--------------------------	-------

第二节 中国企业文化建设应特别强调建立的价值观念 (240)

第一章 企业文化的发展史

企业文化，作为二十世纪八十年代登上企业管理舞台的一种企业管理新模式，它是适应现代工业发展的需要，在扬弃传统企业管理理论的基础上诞生的。它是企业管理理论发展的必然结果，也是现代企业发展的必然新趋势。

现代企业可以从不同的角度去寻找它的发展趋势。从管理与经营的角度来看，某些西方学者提出，第二次世界大战后到五十年代是分权管理发展的时期；六十年代是跨国公司发展与管理的时期；七十年代是矩阵组织和战略经营的时期；八十年代是盛行企业文化的时期。从企业追求和达到目标的方式和行为来看，某些西方学者提出，第二次世界大战后到五十年代是追求产品数量的时期；六十年代是追求产品质量和品种的时期；七十年代是追求服务和企业形象的时期；八十年代以来是追求企业文化的时期。不论从哪个角度来分析，世界进入二十世纪八十年代以来，现代企业已经从单纯追求利润扩大到追求整个企业文化，这是现代企业发展的新趋势。

第一节 企业文化起源于美国

“企业文化”一词，首先出现于美国，但根在日本，作为理论方面的研究又回到了美国。企业文化的产生和发展是有其深刻的历史根源的。

一、企业文化是美国企业管理理论发展的必然结果

企业文化是对传统企业管理理论的扬弃，是西方、特别是美国企业管理理论合乎逻辑发展的必然结果。迄今西方，尤其是美国的企业管理理论的发展经历了四个阶段：

1. 科学管理阶段。

企业管理理论发展的第一阶段，是以科学管理为代表的阶段。西方有些学者亦称这个阶段为古典管理阶段。时间为十九世纪末到二十世纪二十年代初，以泰罗为主要代表，还有一个代表人物为吉尔布雷斯。这个阶段最著名的代表作是1912年泰罗新著的《科学管理》一书，科学管理的名称也是有此而来的。

科学管理理论是美国管理学家弗雷德克·泰罗（1856—1915）等人，在资本主义管理理论先驱的思想影响下，对企业管理的实践经验总结的基础上创建的。

十九世纪末到二十世纪二十年代初，当时的机械化程度有所提高，传送带开始出现，但这些机械仍然是人的器官延长。怎样提高劳动生产率，提高效能化？泰罗推行标准化制度、工具、操作、工作环境都标准化，甚至工人的每一个动作都经过严格规定，计算劳动时间。在此基础上创建了科学管理理论。

科学管理理论的主要内容：

（1）科学管理的中心问题是提高劳动生产率。为了挖掘提高劳动生产率的潜力，就要制定出有科学依据的“合理的工作量”，这就是所谓工作定额原理。

（2）为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。这指的是适合于其工作而又愿意努力干的人，而并

不是指在体力和智力上的“超人”。

(3) 要使工人掌握标准化的工作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓标准化原理。

(4) 为了鼓励工人努力工作,完成工作定额,实行一种刺激性的计件工资制。

(5) 工人和雇主必须认识到,提高劳动生产率对两者都有利:工人得到高工资,雇主得到高利润。因而两者都必须来一次“精神革命”,变互相对立为互相协作,共同为提高劳动生产率而努力。

(6) 把企业中的计划职能同执行职能分开,变经验工作法为科学工作法。

(7) 为提高工效,实行职能工长制。

(8) 利用例外原则进行管理控制。

科学管理的产生是管理思想史上的一次革命性的变革,是管理思想系统化、科学化的第一步。但科学管理无疑受到历史条件和个人条件限制而存在着许多局限性。

科学管理理论的主要特点:

(1) 以提高劳动生产率为主要目标。这种管理思想主要反映在1912年出版的泰罗所著的《科学管理》一书中,并提出了提高劳动生产率的重要性,“科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一个单位的劳动力的产量。”

(2) 强调科学和务实。科学管理这个名称本身就表明了泰罗等人对科学精神和方法的重视和强调。为了提高劳动生产率,泰罗以科学的方法进行了大量的试验,如他从事金属切削试验前后保持了二十六年之久。试验报告共有三万份以