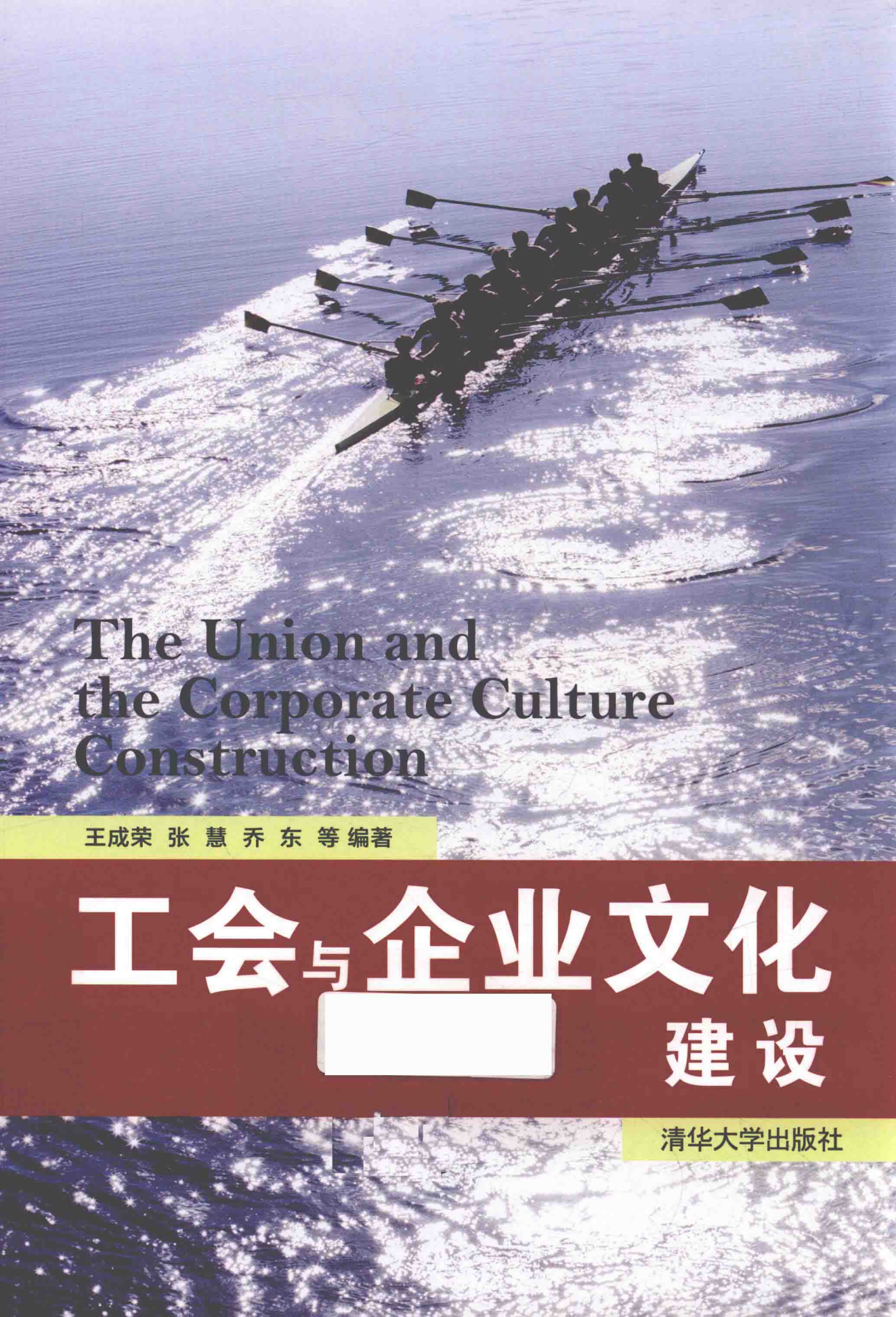


A high-angle photograph of a rowing team in a blue boat on a shimmering blue lake. The rowers are silhouetted against the bright, sunlit water, which is covered in sparkling reflections. The boat is moving towards the right, leaving a white wake behind it.

The Union and the Corporate Culture Construction

王成荣 张 慧 乔 东 等 编著

工会与企业文化 建设

清华大学出版社

工会与企业文化建设

The Union and the Corporate Culture Construction

王成荣 张慧 乔东 李彦芳 尹颖汤 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书从企业文化的发展背景入手,深入诠释了企业文化的内涵,坚持以社会主义核心价值观为导向,提出了企业文化的核心价值观,阐述了企业文化的基本结构,分析了工会与企业文化建设、职工群众与企业文化建设、职工文化与企业文化的融合与意义。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工会与企业文化建设/王成荣等编著. —北京:清华大学出版社,2017
ISBN 978-7-302-45164-8

I. ①工… II. ①王… III. ①企业文化—工会工作—中国 IV. ①F279.23 ②F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 234116 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:常雪影

责任校对:宋玉莲

责任印制:何一芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:13.75

字 数:315 千字

版 次:2017 年 1 月第 1 版

印 次:2017 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.00 元

产品编号:070315-01

F 前言

FOREWORD



2013年4月28日,习近平总书记在同全国劳动模范代表座谈时指出,人民创造历史,劳动开创未来。实现我们的奋斗目标,开创我们的美好未来,必须紧紧依靠人民、始终为了人民,必须依靠辛勤劳动、诚实劳动、创造性劳动;必须充分发挥我国工人阶级的重要作用,焕发他们的历史主动精神,调动劳动和创造的积极性。

办好企业,既要靠睿智果敢、勇于改革创新的企业家,更要靠辛勤耕耘在研发、生产、营销服务第一线的职工队伍。“企”字无“人”则“止”,办企业是为了人,办好企业依靠人。职工是企业生产经营的真正主角,是企业发展的动力源泉。

如何做好企业中“人”的文章?20世纪80年代,企业文化管理方式应运而生。企业文化是企业在长期生产经营实践中形成并为职工共同信奉遵循的基本信念、价值标准和行为规范。企业职工是企业文化的创造者、捍卫者、推动者、实践者和受益者。尤其是管理者、劳动模范、先进典型和英雄人物,在他们身上体现着鲜明的文化个性和优秀品质,作为企业价值观的化身,引领着企业文化的发展与进步。

企业文化建设具有双重使命,一方面服务于企业经营,即通过培育优秀文化,激发人的潜能和积极性,启动文化力,提升企业竞争力和获利能力;另一方面服务于人的发展,即通过建设和谐的精神家园,满足职工的精神文化需求,使职工共享企业发展所创造的物质与精神成果。

由企业文化衍生出“职工文化”的概念。企业文化与职工文化,二者都是企业中的文化现象,建设内容高度契合,建设形式相辅相成,只是二者外延与建设侧重点有所不同。从范围上看,企业文化与职工文化是包含与被包含的关系,职工文化的所有内涵与表现形式均属于企业文化的范畴,企业文化的外延大于职工文化;从建设侧重点上看,企业文化集中体现着企业管理者和先进人物的意志、信仰与价值观,侧重于企业发展与人的发展;职工文化体现职工群众的意志和价值倾向,体现职工群众的精神原色和时代风貌,侧重于职工需要的满足与自我价值的实现。对于职工群众来讲,企业文化是侧重于“要我做”的文化,职工文化是侧重于“我要做”的文化。

企业文化与职工文化的关系,又如树叶与树根的关系。根深才能叶茂,叶茂才能根系发达。大树旺盛的生命力来源于树叶与树根。如果把一个企业比作一棵大树,企业文化就是“树叶”。企业文化的“光合作用”是管理者对人、财、物的整合作用以及对企业的引领

作用,从而为企业成功指明方向。职工文化就是“树根”。职工文化的作用是被管理者激发自身潜能以及对企业支撑,从而为职工成功提供原动力。职工文化以弘扬劳模精神、劳动精神和培育工匠精神作为灵魂,激发职工群众的内在潜力、主体意识和创业创新精神,实现企业文化“要我做”向职工文化“我要做”的根本性转向。企业文化可以造就成功的企业,但要成为基业长青的持续成功企业,就必须重视职工文化的作用。企业文化是企业成功的法宝,职工文化是职工成功的秘诀。二者的共同成功以及企业文化与职工文化的均衡发展才是基业长青之道。

工会是基于共同利益而自发组织的社会团体。在中国,工会是中国共产党领导的职工自愿结合的工人阶级群众组织,是党联系职工群众的桥梁和纽带,是国家政权的重要社会支柱,是职工合法权益的代表。工会在企业文化建设和职工文化建设中充当着重要的角色,为职工群众广泛参与文化建设、参与管理、奉献企业提供组织保障,通过劳模评选、文体活动、技能竞赛、礼仪展示、社会公益活动、扶贫帮困等,丰富企业文化和职工文化的内容与载体,为职工创造与享受文化成果,实现自我价值搭建各种活动平台。

工会组织要真正成为“职工之家”,最大限度地把广大职工组织到工会中来,既维护他们的利益,又激发他们的积极性和创造力,必然要参与并承担企业文化与职工文化的建设任务,赋予“职工之家”以民主、和谐、团结、友爱、拼搏、奉献的精神内涵和文化追求,把“职工之家”真正办成一个能够缓解精神压力、满足心理需求、活跃文化生活、积蓄上进动能、孕育职业梦想、实现自我价值的“精神家园”。

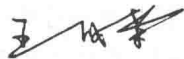
正是基于上述认识,为满足数百万企业工会以及亿万企业职工对企业文化与职工文化知识的需求,我们编写了《工会与企业文化建设》一书。

本书共分六章,分别论述了企业文化的内涵、基本结构,阐述了工会与企业文化建设、职工群众与企业文化建设以及企业文化与职工文化的关系,介绍了工会如何为职工建设“精神家园”,以及打造特色型工会、服务型工会、学习型工会的路径与方法。本书内容新颖、实用,文字通俗易懂,并精选大量案例、故事和新闻报道等支撑观点。适合企业各级工会在职工文化培训中作为教材使用,也可用于广大职工自学企业文化时参考。

参加本书编写的有北京财贸职业学院张慧副教授、李彦芳博士、尹颖汤讲师,中国劳动关系学院乔东教授,我提供了企业文化理论方面的部分文稿和基本观点。张慧副教授和乔东教授在大纲编写和统稿中做了大量工作。

本书成书仓促,文中疏漏、不足乃至错误在所难免,敬请读者批评指正。

企业文化建设与职工文化建设的关系,以及工会在企业文化建设与职工文化建设中如何定位并更好地发挥作用,都是企业实践中需要探索的新课题。我们愿借本书出版之际,吸收业内外专家参与,凝聚力量,深入研究,推出更优秀的成果,为中国企业文化建设与职工文化建设事业,为营造和谐向上的企业精神家园贡献绵薄之力。



北京财贸职业学院院长、教授

2016年3月20日

目 录

C CONTENTS

第一章 企业文化的内涵	1
第一节 企业文化与工会	1
第二节 企业文化的发展背景	4
第三节 企业的核心价值观	12
第四节 “中国梦”与职工群众	19
本章小结	24
第二章 企业文化的基本结构	26
第一节 企业精神	26
第二节 企业文化的制度层	32
第三节 企业文化的行为层	41
本章小结	43
第三章 工会与企业文化建设	44
第一节 工会是企业文化建设的推进者	44
第二节 职工是企业文化落地的主体	58
第三节 企业楷模是企业文化落地的标杆	72
第四节 企业家是企业文化建设的主导者	78
本章小结	95
第四章 职工群众与企业文化建设	96
第一节 发扬职工群众的优良传统,选择时机培育企业文化	96
第二节 在实践中生根发芽,不断促进企业文化	99
第三节 四大文化保证企业文化落地	111
第四节 多方式体验企业文化建设的有效性	130
本章小结	135

第五章 工会为职工建设“精神家园”	137
第一节 职工的“精神家园”	137
第二节 打造特色型工会	148
第三节 打造服务型工会	157
第四节 打造学习型工会	169
第五节 打造效益型工会	180
本章小结	192
第六章 企业文化与职工文化	193
本章小结	211

第一章

企业文化的内涵

第一节 企业文化与工会

一、企业文化的界定

企业文化是在社会主义文化发展的大背景下,在企业发展的过程中,企业职工在企业价值观的影响下,在一定的组织形式和活动方式中形成的,并为多数职工所共同遵循的整体价值观、信仰追求、道德风尚、行为准则、风俗、习惯的总和。文化建设一方面包括推动企业发展的文化建设,如人本文化、企业精神文化、企业生产文化、和谐文化等;另一方面包括推动职工发展的文化建设,如技能文化、行为文化、主人翁文化、家文化、劳模文化、团队文化等。

企业文化是企业职工共同遵循的基本信念、价值标准和行为规范。职工明白怎样做是对企业有利的,而且都自觉自愿地这样做,行为决定习惯,久而久之便形成了一种习惯;经过时间的积淀,习惯变成了自然,成了人们头脑里一种牢固的“观念”,而这种“观念”一旦形成,又会反作用于(约束)大家的行为,逐渐以规章制度、伦理道德的形式成为职工的“行为规范”。

二、企业文化的结构

企业文化包含三个层面:企业文化的精神层、企业文化的制度层、企业文化的行为层。以企业文化的精神层为核心,制度层是中间层,行为层是外围层,形成同心圆结构,互相制约,互相促进,如图 1-1 所示。

三、企业文化的特征

企业文化集中反映了企业的关键价值。企业文化是个多元的体系,从不同的层面或角度观察,用辩证的观点分析,可以概括出如下特征:

- ① 无形性与有形性的统一;

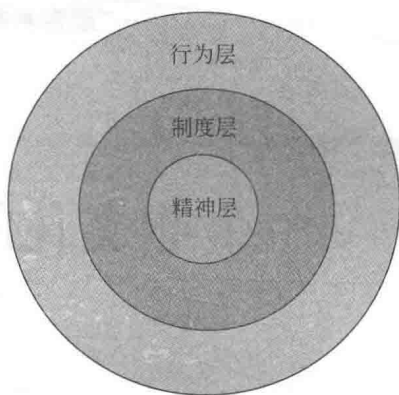


图 1-1 企业文化结构图

- ② 观念性与实践性的统一；
- ③ 系统性与个异性的统一；
- ④ 经济性与社会性的统一；
- ⑤ 吸收性与排他性的统一；
- ⑥ 继承性与创新性的统一。

四、工会对于企业文化建设的意义

1. 工会在企业文化建设中具有导向作用

工会是“职工之家”，是企业的重要组织之一，是企业文化的实践者，是企业改革和发展的实践者。工会通过丰富多彩的工会活动对职工进行教育与引导，把个人价值取向与企业愿景结合起来，使职工有归属感，成为一种动力，创造和谐环境，实现企业“以人为本”和职工“以企业为家”的高度融合。

2. 工会对企业文化建设具有凝聚作用

参与企业民主管理、民主监督是工会组织的重要责任，工会可以采取多种形式的民主管理引导职工参与企业的管理和监督，提高职工参政议政的意识，增强职工的主人翁责任感。企业文化建设的目的之一就是开发人力资源，体现人的价值。营造一个职工各尽所能、各展其力、共促企业健康发展的良好氛围。

同时，通过开展形式多样、丰富多彩的文体活动，使职工在参与活动的同时受到潜移默化的教育；通过发挥基层组织的优势，与职工沟通思想和情感，使职工围绕企业的共同目标，凝结成极大的群体合力，从而推动企业生产经营的发展。

3. 工会对企业文化建设具有弘扬作用

企业文化所形成的文化氛围和价值导向就是一种精神激励。企业文化的力量，在于不断激活人们的“心智模式”，激发潜力。在宣传引导中培养共同价值观，发扬榜样的力量，通过对先进集体、模范个人的表彰，宣传他们的事迹，弘扬他们身上所体现出的企业精神，培养职工群体意识、良好的道德风尚。

4. 工会对企业文化建设具有阵地作用

工会作为宣传文化教育阵地,对促进企业文化建设有着重要的影响力,是企业文化建设的重要载体和途径。工会开展文化体育活动要在形式和内涵上不断创新,打造一个拥有广大职工群众积极参与的文化建设平台。

提高职工素质,在和谐发展中营造浓厚氛围。企业文化建设是富有深厚文化底蕴的企业个性和先进文化的高度统一,是职工不竭的精神动力。在各种活动中灌输企业文化理念,能够帮助职工树立爱岗敬业、诚实守信、奉献社会的良好职业道德和职业风尚。体现在:一是积极协助和配合党政通过各种形式的宣传教育,强化职业道德建设,不断提高职工的思想道德素质;二是通过加强对职工的岗位技能教育和培训,不断提高职工的技术业务素质;三是可以通过开展劳动竞赛、合理化建议、革新创新等活动来激发职工的劳动热情,充分调动职工的积极性和创造性。

在新形势下,企业文化建设在企业发展中的地位日益重要,企业文化的性质决定企业文化建设是一项具有广泛群众基础的工作,需要广大职工的积极参与和共同努力。工会更应积极主动地把深层次的文化活动纳入企业文化建设的系统工程中来,充分发挥工会在企业文化建设中不可替代的重要作用。



阅读资料

铁路线上温暖的“家”

近年来,昆明铁路局把“三线”建设作为暖人心、聚人心、得人心的民心工程来抓,以提升职工的自豪感、归属感、幸福感为重点,加大“三线”建设投入力度,解决沿线职工生产生活中最基本的吃、住、洗、看、医问题,营造出和谐稳定、积极向上的内部环境,打造温馨的“幸福家园”。

生活线:让职工生活更美好

为方便职工生产生活,昆铁局按照每个站(片)区有1个食堂、1个浴室、1个文化活动室(阅览室)、1个宣传栏、1个篮球场、1个室外健身场所的设计积极建设。青工宿舍、流动人员招待所等生活设施,按站区统筹调配、集中安排、统一管理,满足各部门、各单位出差和流动作业人员住宿需要的管理和建设基本标准,实施了站区生活文体一体化建设和管理工作,加强了不同系统职工之间的交流,拉近了职工间的距离。同时,为满足职工家属探亲住宿需求,该局实施了沿线小站“连心房”建设。“一起用餐、一同锻炼、一块儿学习娱乐,在这样的环境里工作生活,心情特别舒畅。”站区职工高兴地说。

为解决机车乘务员值乘中的吃饭问题,该局实施“饭盒工程”,在全局机车乘务员值乘中实施了统一供餐工作。通过制定机车乘务员值乘中统一供餐管理办法,召开供餐工作推进会、座谈会,加强供餐工作调研等措施,确保供餐工作落到实处。该局目前已累计实现安全供餐50.6万列、236.95万份。

文化线：让职工精神更充实

该局十分重视满足职工精神文化需求，大力推进文化线建设。不仅在站区设立了“职工书屋”，订阅了40种报纸杂志，在文体活动场所安置了健身器械，让沿线职工下班后有了健身益智的好去处，还成立了“云岭铁骑”职工业余艺术团，并先后完成了大小演出任务60余场，足迹遍布沿线各站。

昆明局坚持开展“送文化、送图书、送体育、送演出”到基层、到站区活动，举办多层次的职工书法美术摄影比赛、职工文艺调演等群众性文艺活动，组织全局职工篮球、羽毛球、桥牌等级赛、乒乓球等体育比赛活动289场次。

卫生线：让职工身体更健康

在保障职工的身体健康方面，该局在坚持每年为职工进行健康体检和开展心理健康讲座等活动的基础上，还为艰苦地区的小站职工配备了575个“关爱药箱”，向全局每名职工发放了一只“控油壶”、一把“限盐勺”、一个“腰围健康尺”、一本《健康保健手册》和一台健康秤，把对职工的健康关爱体现在点点滴滴中。自2009年开始，该局工会邀请名医和专家，组成医疗队，6次深入铁路沿线小站、工区和生产现场，共为4816名职工进行现场健康咨询和免费义诊，解决了沿线小站职工看病难问题。

经过坚持不懈的努力，昆明铁路局“三线”建设取得了丰硕的成果。据统计，近3年来，该局行政和工会共先后投入“三线”建设资金8000余万元，对535个站点的783项职工生产生活设施设备进行了更新补强，建成一体化站区23个，配置“五小”电器4236台（件），新建或改造小食堂94个，小浴室136个，更换配置太阳能568套，为基层单位配置移动影音设备33套。

（资料来源：陈昌云，铁路温暖的“家”，工人日报，2012-10-15。）

第二节 企业文化的发展背景

一、时代背景

社会政治、经济、文化的进步，企业生产经营方式及人们生活方式的变化，对中国企业文化的发展也在产生着越来越大的影响。我们已经步入一个崭新的世纪，知识经济初见端倪，科学技术日新月异，对社会生产生活的影响超过历史上任何时期；世界逐渐变成一个“地球村”，经济相互渗透，市场紧密相连，文化相互影响。尤其是中国经济和企业正在转型，发展市场经济过程中所体现出来的改革精神、创新精神、市场意识、开放意识、国际意识等无疑成为目前中国特色企业文化发展的重要思想源泉。企业文化发展是动态的，不是静止的。只有不断从时代发展的主旋律中吸收营养，同时代的脉搏一起跳动，才能对企业起应有的导向作用。否则，企业文化的发展不能适应时代的要求，盲目追求过于“理想化”的目标，定会在激烈的市场竞争面前败下阵来。

新中国成立60多年来，中国人民在中国共产党的领导下，在创造了初步繁荣昌盛的物质文明的同时，也创造了进步的精神文明。这给我们塑造企业文化提供了良好的条件。社会主义精神文明含义广泛，包括教育、科学文化知识、思想道德等很多内容，它是社会主

义企业文化建设取之不竭的源泉。中国企业文化发展在社会主义精神文明引导下,必须坚持的信念和追求是:对党的基本路线以及国家法律法规的坚定信念;对建设有中国特色的社会主义,把中国建设成为高度文明、高度民主的社会主义现代化国家这一共同理想的信念;对千百年来逐渐形成并固定下来的爱国主义传统的继承;对反映提倡人与人之间平等、团结、友爱、互助、互利的社会主义新型关系,提倡公而忘私,舍己为人,勇于献身的高尚精神境界的社会主义道德风尚的追求;以及对于现代科学文化知识和生活方式的追求等。

中国企业文化是在社会主义精神文明的襁褓中孕育、成长的,既受到它的引导和制约,又吸收它的营养。虽然不能简单地把社会主义精神文明与企业文化喻为母子关系,但至少可以说,企业文化是社会主义精神文明的重要组成部分。无论现在还是将来,中国企业文化的发展必须和社会主义精神文明建设有机结合。企业不仅要生产物质产品,而且要创造精神财富,担负着建设物质文明和精神文明的双重任务。精神文明建设的目的,是要提高全民族的素质,培养“四有”社会主义新人,这也正是优秀企业文化所追求的目标。优秀的企业文化恰似一所学校,它通过吸收社会主义精神文明的成果,把它传导给职工,使之受到感染、教育,产生认同,达到塑造“四有”新人的目的。

二、经济背景

中国经济改革的大背景注定中国需要走一条不同寻常的经济发展道路。首先,中国的大国背景体现在中国地域的广阔性。中国拥有广袤的领土注定了各个区域之间的经济条件千差万别,在地理条件、资源环境、降雨分布、民族状况等各个方面,中国各个省区之间都存在着显著的差别,而具体到各个省区下面的市、县,更是如此。其次,中国的大国背景还体现在人口的庞杂性上。众所周知,中国是世界上人口最多的国家,而在这些人口当中,有约 3/4 的人口是农民,或者正在经历着由农业人口向城市人口的转变。中国的这两个大国特征决定了中国经济改革的走势。首先,广袤而复杂的地域特征和庞杂的人口特征使得中国各个地区、阶层的信息极度分散,这意味着中央政府甚至地方政府不可能获取所有的信息。因此,为了有效地利用信息和调动人们的积极性,经济分权就构成了改革的主旋律。其次,中国庞大的人口规模构成了工业化进程的的必要条件和有力保障,正是在获取廉价劳动力的“人口红利”中,中国的产能得到空前提高并向世界提供了物美价廉的商品。

我国国有企业经过十几年的改革,逐渐完成了企业体制的转型,逐步向现代企业制度过渡。但资本重组并不等于文化重组,产权变革并不等于文化变革,制度创新并不等于文化创新,公司治理结构的改造也并不等于文化改造。总体来说,完成了体制转型并不等于完成了文化转型。目前,我国企业,尤其是国有企业,企业文化转型严重滞后于体制的转型。这是我国国有企业发展中面临的一个非常尖锐的问题。

不少企业把重点、着眼点放在企业体制的转型上,甚至拿出 90% 的时间和精力用于改革,想一改就活、一股就灵,但实践却没有取得满意的结果。为什么? 因为优越的企业体制必须有优秀的文化支撑,光有好的体制却没有与之相适应的文化,新体制、旧文化,企业运行必然失调,其效能和效率必然大打折扣。尽管体制转型会带动人们观念的转变、文化的革新,但这种被动的转变与革新不可能彻底完成企业文化的转型。

已经完成体制转型的企业,应该迅速着手进行企业文化建设,补好文化转型这一课;

正在进行体制转型的企业,应该主动拿出时间和精力来做文化转型。只有企业体制转型和文化转型相互适应,相互推动,共同提高,才能降低企业改革的成本,实现改革的目标。

1. 经济全球化进程加速

伴随着市场经济的蓬勃发展,各国公司经营均出现国际化趋势,资源配置冲破国别限制,生产的产品纷纷销往国外市场,资本也在国际市场上寻找更好的机会。如日本、欧洲的公司对产品出口和能源及原材料的进口依赖性非常大,多数大公司采用的完全是一种国际贸易主导型的经营模式。市场的扩大,要求这些公司要有国际化的视野,适应全球化的发展战略、经营理念和品牌文化。

由于生产和资本日益国际化,同时也由于现代交通运输工具和通信设备的出现,使得主要西方国家的跨国公司在“二战”后规模迅速扩大,并在世界经济中起着举足轻重的作用。同时,大型跨国公司之间出现合作化趋势,通过并购、联合,实现新产品和新技术的开发、市场拓展等方面的优势互补。在各国经济越来越相互依存、相互渗透、相互影响的条件下,越来越多的具有不同国籍、不同信仰、不同文化背景的人为同一家公司工作,时代的变化向人们提出了跨越文化障碍和冲突,学会合作的要求。

2. 世界各国文化出现趋同现象

随着科学技术的飞速发展,经济全球化进程的加速,伴随着产品、资本、技术的流动以及传播媒介的发展,世界各国、各民族之间相对缩短了地理上的距离,文化得以迅速而广泛地传播与交流,尤其是发达国家的强势文化对较落后国家的文化冲击越来越大,人们的价值观、道德观、风俗习惯出现了很多趋同现象,人们的视野更加开阔,思想更加开放,在不断追求新颖、时尚、高品质生活方式的同时,工作的自主性和独立性也越来越强,民主意识日渐高涨。

经济全球化带动文化趋同化,文化趋同化促进经济全球化的发展。经济全球化促进了不同国家间企业管理经验与文化的交流,向跨国公司提出了如何调动不同文化背景下职工的积极性问题;文化趋同化也促进了各国生活方式和消费习惯的趋同化,为全球市场的形成奠定了基础。

3. 经济和文化的结合日益紧密

经济和文化二者相互推动,相互渗透,出现了一体化发展趋势。文化力的作用日益明显,科技、教育、体育、影视等都成为推动经济发展和企业进步的巨大而不可替代的推动力。经济与文化的一体化发展,对企业的技术创新能力以及劳动者的文化素质要求越来越高,促使企业更加重视研发投入和教育投入,重视企业精神文化财富,尤其是无形资产价值的创造与积累。

可见,世界经济全球化和文化趋同化,尤其是经济和文化在全球范围内紧密结合,不仅为企业文化学说的产生和传播提供了肥沃的土壤,而且也是企业文化学说得以迅速发展的重要原因。

从企业管理实践的角度看,第二次世界大战结束以后出现了许多新变化。世界各国,尤其在西方国家,随着科学技术的迅猛发展以及在生产领域的广泛应用,工业生产条件得到极大改善,脑力劳动比例扩大且逐渐成为决定生产率的主导力量,劳动者的主体意识日

益觉醒；同时，由于生产社会化程度的提高，市场范围和竞争规模也越来越大。因此，传统的企业管理理论和管理方式受到越来越多的挑战，面对企业管理实践的重大变化，传统的纯理性管理方式已经束手无策，基于“机械人”、“经济人”看法的经验型管理和靠组织技术严密控制型的管理，逐渐朝着以人为中心的管理方向发展。可以说，在“二战”后，人本化和人性化管理成为世界各国企业管理的一股潮流。在美国，与重视科学技术、推行科学管理并驾齐驱的是，积极倡导个人能力主义的管理方式，以至于不少企业纷纷把原来的人事部的牌子换成人力资源部，以加强对人力资源的开发。在西欧各国，强调企业职工参与制度和弹性工作制度，让职工有表达意见、参加决策与管理的机会，通过设立众多的职工管理委员会、工作改善委员会、半自治团体等组织形式来保障该目标的实现。在日本，企业对以人为中心的管理进行了更多的探索和实践，取得了明显的成效。日本企业重视家族意识和团队精神的培养，倡导集体决策和全员管理，诸多企业采用的终身雇用制、年功序列工资制等，已成为日本管理模式的支柱。在中国，以人为中心的管理思想有很深的文化渊源和充分的体现，在长期的革命实践中，中国共产党一直围绕“人”这个中心进行工作，倡导为人民服务、走群众路线、关心群众生活、注意工作方法等。在发展企业实践中，全心全意依靠工人阶级，创造了“两参一改三结合”等民主管理的经验，强化职工的主人翁精神和民主意识；利用思想政治工作的优势，充分调动工人阶级的主动性、积极性和创造性，走出了一条有特色的人本管理之路。

“二战”后世界各国流行的以人为本的管理，改变了以物、事、任务为中心的传统管理模式，重视把人的要求、发展欲望和价值实现放在第一位；改变了单纯依靠严格规章制度和严密监督体系进行管理的强制性管理方法，重视对职工心理、行为的深入研究，通过培养人的自主性，实现自主管理和自我控制；改变了金字塔式的科层组织体系和独裁式的管理方式，通过建立大森林式的扁平组织结构和分权式管理方式，鼓励职工参与管理，参与决策；传统的权力纽带和资本纽带作用递减，而文化纽带却在日益发挥着巨大的凝聚作用和导向作用。同时，企业也正在逐渐摆脱“一切以利润为中心”的束缚，坚持顾客利益至上，谋求企业利益与社会利益的融合，谋求企业与社会同步发展。

可以说，“二战”后以人为中心管理思想的发展和实践探索，促进了企业文化学说的诞生；加之这一时期整个行为科学的快速发展，目标管理理论的提出，为企业文化学说的诞生提供了有力的理论支持。

三、文化背景

中国企业在多年的艰苦创业中形成了很多能够体现中华民族文化的可贵精神和优良传统的企业文化，尤其是改革开放以来，形成了很多与市场经济伦理相适应的新的文化理念。但由于中国长期以来自然经济占较大比重，生产力发展水平不高，市场发育不够，旧的经济管理体制延续多年，有一些陈腐的传统文化和不良社会风气还在起作用，所以企业中也存在着许多有悖现代化和市场经济发展的消极文化。特别是“文化大革命”十年浩劫，不仅使中国企业痛失了很多好传统、好作风，而且在企业文化中沉淀了不少糟粕。这种本来就有摩擦的企业文化，加上改革开放带来的新旧观念的冲突，使得中国企业文化与市场经济发展既适应又不适应，呈现出一种良莠混杂、积极与消极并存、先进与落后交叉

的复杂的矛盾冲突局面。国际社会发展的经验证实,一国在经济上升时期,往往是经济结构剧烈变动的时期,也是社会政治、文化、道德、心理受到高强度冲击的时期。中国还没走出这样一个发展阶段。因此,从深层面分析,企业文化优劣并存和冲突现象构成现实企业文化的重要特点。这些特点主要表现在:

(1) 人本思想。人本思想在中国文化中大体包括三层意思。首先是把人看成天地万物的中心,深信价值之源内在于人心。孔子曰“人能弘道,非道弘人”,这与西方传统文化中以上帝和神为最高标准的神本文化截然有别。其次是强调“爱人”思想。孔子把“仁”作为他的学说“一以贯之”的唯一原则和最高道德标准,而“仁”的内涵就是“爱人”,强调从无私的动机出发,舍己利人,舍己爱人。最后是人只要努力,皆可成才。孟子云“人皆可以为尧舜”。这种人本思想是现代企业以人为中心的管理的文化基础。

民主精神觉醒,家长制观念仍然存在。近年来,随着社会主义民主与法制日益健全,随着市场经济蓬勃发展“造成人格的提高”^①职工参与企业管理的愿望在明显提高,希望通过参与获得民主权利,获得心理投入体验和自身精神需要的满足,民主意识空前高涨。适应世界参与管理的潮流,我国企业在建立民主制度、发扬民主精神方面也有很多探索。

但是,封建社会遗存下来的家长制仍然在当代企业文化中起作用。封建家长制统治的社会,从上到下,官僚阶层等级森严,严重压抑社会底层广大百姓的权利,马克思称其为“轻视人、蔑视人,使人不成其为人”的制度。经过民主主义革命,彻底消灭了封建剥削制度,但家长制的残余和观念并未完全根除,长期影响社会生活的各个方面,对企业领导制度 and 企业文化有着深刻的影响。企业领导者对职工以父母官自居,颐指气使,独断专行;不善于听取职工的建议和批评意见;对上级习惯于盲目服从,缺乏主动精神;在人员使用上论资排辈,拉帮结派,任人唯亲;同时,特权主义、腐败现象也大量存在。在长期的家长制观念和作风影响下,企业职工也习惯于忍让和服从,不能大胆维护和追求个人权益;参与管理意识和议政能力普遍较差,有些人不关心企业的发展前途,存在挣钱吃饭的思想。这些问题出现的根源之一就是封建家长制的影响。

(2) 个性价值和个性发展意识不断张扬,“大一统”观念仍然作祟。知识经济和大生产为实现个人价值,发挥个人优势提供了条件和机会,市场经济又营造了实现个人价值、张扬个性的竞争环境。因此,人们要求在为社会、为企业做贡献的同时,展示自我,实现个人的价值、抱负和理想,个性价值和个性发展意识越来越强烈。但是,来源于中国古代中央集权制的“大一统”观念,过分强调整体(集体)高于一切,强调管理高度集权化,强调统一性,强调社会成员思想和行为的一致性。使个人价值实现受到限制,把集体与个人的关系带入极端。显而易见,职工日益增长的个体意识与“大一统”观念下的整体意识是格格不入的。这种观念长期而广泛地存在,对企业文化的形成和发展,尤其是对国有企业文化的建设有着深刻的影响。主要表现是:企业管理习惯于采用集权方式和行政方法;企业

^① 参见《列宁全集》第1卷,第392页。列宁认为,商品经济条件下,“作为商品所有者来说,他和其他任何商品所有者是平等的”,这是对农民而言。对外出做工的自由劳动者而言,“使他们从宗法的与人身的依附关系及等级关系的深渊中解放出来”(《列宁全集》第3卷,第528页),这样就造成人格普遍提高。

对职工日常管理工作的方式、方法和手段一般都有统一要求,不允许“独出心裁”;在处理整体价值和个体价值关系的时候,重整体价值,轻个体价值,整体往往以牺牲个体为前提,个体必须服从于整体;在人才使用上,鼓励集体导向,个性受到压抑,个人成就欲望受到压抑。“大一统”观念和行为方式带来的结果,表面看来企业整体性很强,但由于不是靠共同价值凝聚在一起,难免出现像马克思描述的小农经济生产方式下“麻袋里装着的马铃薯”的效应,外表是一个整体,里面却是分散的。目前很多企业中存在着的内部成员相互不团结、不协作、各自为政、钩心斗角、能量内耗、“摩擦系数”过大以及职工缺乏主动精神和创造精神等现象,均与“大一统”的负面影响有关。

(3) 创新、竞争和冒险精神越来越强,中庸之道的消极影响不可低估。在市场经济环境中,创新是企业生命力的源泉,冒险提供发展机会,竞争推动进步。这些理念已经成为企业文化“市场化”的主脉。众多企业在经营决策中敢于承担一定风险;敢于在经营目标、经营组织、经营方式、经营策略和服务方式上谋求新道路,创造新方法,善于发现新市场,利用新机会,组建新产业,创造新产品,不断保持企业的繁荣;敢于面对市场竞争,并取得竞争优势;同时也把竞争机制引入企业,增强内部活力。

但不可否认的是,在中国企业文化的深层次,中庸思想的消极层面仍在起作用。中庸之道在中国传统文化中占有重要地位,它极大地影响了中国的民族精神。中庸之道谋求人与自然、社会,人与人的和谐统一,主张“天人合一”、“天人合德”、“和为贵”,强调稳定性与和谐性,这些都是非常好的文化财富。中庸也有另一面,不鼓励进取、竞争和冒险,这种文化寻觅一种中庸的、调和的途径,告诫人们“堆高于坡,水必湍之;木秀于林,风必摧之;行高于人,众必非之”。也塑造了中国人较强的保守心态,其思维、言行无不追求不偏不倚、不夷不惠、安分守己,易于满足,消极无为,遇事往往取折中态度。在当代企业文化中的表现就是,很多企业领导者普遍缺乏企业家精神,追求稳定经营,不愿承担因改革和创新带来的风险,主动竞争精神不强。一些国有企业领导者还有怕树大招风,不敢放手成就事业的想法。企业职工在工作中信奉“出了头的椽子先烂”的信条,不敢突出自己,怕冒尖、怕遭非议;不敢直言争取自己应得的经济利益;不敢大胆提出自己的见解和建议。企业文化中潜伏的“创新不足症”、“冒险恐惧症”等的病因,即为消极的中庸文化。

(4) 开放性与进取精神增强,封闭保守观念仍是羁绊。市场经济发展和经济全球化,促使企业创新市场,甚至走出国门到国际市场上进行搏击;同时,在此过程中,也使企业具备了更加开放的视野,激烈的市场竞争也锻炼了企业的进取精神。可以说,在中国企业发展史上,目前处于最活跃、最具开放性和进取性的时期。

但是,在中国企业文化的深层结构中,还存在着某些封闭保守观念。这种观念根源于农耕文化以及由此衍生出来的宿命论的观念。在半封闭的大陆自然经济条件下,人们自给自足,“安土重迁”,信奉“死生有命,富贵在天”。所以,在中国的传统中沉淀了一种缺乏成就冲动、辛勤节约、安于贫困、故步自封、知足常乐、不思进取的惰性心理和惯性思维方式。这同游牧民族骑走家移,长期奔波和频繁迁徙所带来的勇敢、强悍、变革、进取精神形成鲜明对照;同开放的沿海自然环境带来的擅长贸易,不满现状,追求财富,勇于冒险、竞争的海派文化也有不同。

中国传统中的封闭保守意识和求稳、求静、安贫心态对中国企业文化的影响是深刻

的。如,企业以“我”为中心,追求“大而全”、“小而全”、“万事不求人”,搞人才封锁、技术封锁;领导者缺乏进取精神,求稳求安;企业职工在工作中不愿意接受新方法,遇事依惯例而行,工作安于现状,容易满足等。

(5) 法制观念增强,人治传统仍在。中国目前的环境越来越好,市场经济促使企业依法经营、依法管理的意识大为增强;大生产提升了企业的社会化、专业化程度,客观上需要完善的规章制度、工作规范、工作标准和工作纪律,需要加强企业内部的“法”制管理。因此从总体来看,中国企业正在法制化道路上稳步前行,法制文化正在形成。

但是,中国作为礼仪之邦,非常重视人际关系,重“人情”和“面子”,人治观念较强,管理中的非理性因素较多,到处充满着灵活化和人情化。这种人治的传统主要是由封建社会长时期落后的自然经济决定的。在中国广大的农村,人们世代代居住在一个村落,繁衍生息,较少迁徙和流动,因此家庭观念较重,注重人情关系,处理相互关系时自然以人治为主而轻法制;此外,封建的宗法制度和家长制度也是以人治为核心的,即使有些法律,也带有浓厚的伦理色彩。对“法”的执行也是因人而异,不能实现法律面前人人平等。

长期以来,人治传统对企业文化的影响是深刻的,在中国的企业管理中也是重人治,而法制观念淡薄。企业对国家的法律法规重视不够;在处理各种经济关系中,缺乏法律意识,既不注意用法律武器维护自己的利益,又经常出现违背法律的事件;在处理企业内部人与之间的关系上,缺乏理性管理,凡事以领导者个人意志和人际关系为转移,规章制度、工作规范不健全或有法不依,往往只凭个人感情用事,重关系、顾面子,管理灵活有余,刚性不够。特别是企业领导者在裙带关系、亲朋关系、同事关系、同学关系面前,既定规章制度往往变调和失灵。非理性化的管理,在有利于增强中国企业和谐度的同时,也阻碍了中国管理法制化与科学化的进程。

(6) 现代时效观初步形成,消极无为作风仍有表现。勤奋和吃苦耐劳被公认为中国人的美德。鲁迅先生说过,我们自古以来就有埋头苦干的人,有拼命硬干的人……并把这些人为中国人的脊梁。尤其到了中国经济社会大变革时代,中国人的勤劳精神和讲求时效的观念有了很大提升,坚信“时间就是金钱”、“效率就是生命”,因此,追求卓越,提高效率,勇创一流成为企业时效文化的主旋律。

但是,我们还要看到,在不少企业,尤其是国有企业中还存在着消极懒散的作风。这种作风是小农经济塑造出来的,人们“日出而作,日落而息”,时间观念不强,缺乏紧迫感和压力感,养成了散漫、迟缓、消极无为的不良习惯。加之在中国旧体制下,大量隐蔽性失业,带来表面“公平”,实际牺牲了效率。因此,消极无为的作风在企业中普遍存在:三个人的活五个人干,工作互相推诿,能量内耗,呈现一种典型的负相关效应;职工劳动纪律松松垮垮,工作消极被动,办事拖沓,时间观念差,只图轻轻松松,安逸自在,不求时效;管理人员多,管理机构设置重叠、臃肿,职责不清,文山会海,不讲效率,等等。这种文化不能适应现代社会紧张的工作节奏和生活节奏,蚕食着中华民族勤奋和吃苦耐劳的传统美德,从根本上影响着企业的竞争力。

(7) 以义取利的现代经济伦理基本确立,重利轻义的思想依然存在。中国传统文化主张“以义为上”、“见利思义”,极为重视“诚信”经营。在目前的中国企业经营中,坚持以消费者为中心,诚实经营;在处理各种经济关系时坚守商业信用和法律;勇于承担社会