

西北大学中德企业管理研究所丛书

企业文化纵横探

A RANDOM TALK
OF CORPORATE CULTURS

主 编 陈学超

西北大学出版社

本书由德国康拉德·阿登纳基金会(圣·奥古斯汀)赞助出版

Sponsored by the Konrad-Adenauer-Stiftung eV,

Sankt Augustin, Germany

企业文化纵横探

A Random Talk of Corporate Cultures

陈学超 主编

西北大学出版社

建设企业文化 迎接第四次浪潮

(代序)

陈学超

20世纪90年代的国际市场竞争中,明显地出现了一种“文化涌动”现象。美国管理专家劳伦斯·米勒认为:企业唯有发展出一种文化,才能在竞争中成功,因为这种文化能激励在竞争获得成功的一切行为。这一论断道出了无数成功的企业家的心声。他们的实践一再证明,当今世界上企业的较量,就是企业形象的较量,企业形象有赖于自觉的企业文化建设;谁注重企业文化建设,谁就有制胜的可能;谁利用企业文化建设树立良好的企业形象创造世界名牌,谁就拥有世界市场。随着我国改革开放的深入、市场经济拓展,一批具有远见卓识的企业家也顺应潮流,尝试走企业文化建设之路,领悟到了“文化是明天的经济”的滋味,掀起了中国企业文化建设热潮。

面对这种现状,国内外一些经济学界人士预言:企业文化,是继第三次浪潮——信息潮冲击后企业直面的第四次浪潮。

这是现实为我们提出的一个具有历史性的理论和实践课题。在世界经济舞台上曾多次错失机会的中国企业及其研究者,不可以不予以足够的重视。

企业文化理论首先是欧美专家学者、企业家研究日本企业成功经验的产物。这一理论诞生的主要标志,是美国管理学界于

1979~1984年发表的有关企业文化的一系列著作。其中具有代表性的有：《独占鳌头的日本》、《Z理论》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》、《寻求优势》、《美国企业精神》、《赢得优势》等。特别是美国哈佛大学教授阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔在日本企业文化的启发下，调查了近百家美国成功企业，写成了著名的《企业文化》一书。这本书是西方企业文化理论的高度概括，是企业文化从提出、生成向成熟迈进的重要标志，被奉为企业文化这一新兴学科的经典著作。近年来我国理论界陆续翻译介绍了以上这些著作，并联系中国的实际提出了一些构建中国企业文化理论的意见，一些有识见的企业家也从本企业特色入手对企业文化进行探索。这些都表明，我国企业文化的研究和实践，已经迈开了可喜的一步。但是，从总体看来，目前我国的企业文化建设尚处于“理论热”和“表层热”起步阶段，在理论和实践上都有很多问题值得深入探讨。

由于我国生产力水平较低，计划经济向市场经济的转变尚未完成，制约企业文化建设的因素诚然不少。但我们也应该看到，我国同时又是一个历史悠久、具有丰富文化遗产的国家，也有建立企业文化的诸多有利因素和独特优势。因此，从培养企业精神入手建设企业文化，既是企业文化的内在要求，又有利于扬长避短、充分发挥我国企业的传统优势，也是我国企业的现实需要。关于企业文化的概念，尽管国内外各说不一，但企业精神（群体意识）是企业文化的核心，则是国内外的共识。企业文化的产生和理论基石，就是将管理核心从“物”转变到“人”，从“个体”的人转到“群体”的人。除了进行必要的“制度”的管理，还要重视“人性”的管理。当然，建设企业文化是一项艰巨而复杂的系统工程，还需要倡导和强化市场观念、人才观念、竞争观念、科技观念、创新观念、质量观念、服务观念、法制观念、企业形象观念等等；也还需要注重自己商品的文化内涵和文化品位，注重

于企业和商品所展示的民族文化系统、现代风尚和个性特征。这些都是市场经济所呼唤的新问题，也是我国企业改革深化的现实选择之一。

为了对我国目前企业文化的理论和实践进行一次较为深入全面的总结，由西北大学中德企业管理研究所发起，邀集全国企业文化研究方面的著名学者和一批卓有建树的企业家共50余人，于1994年9月6日至8日在西北大学国际文化交流学院召开了“中国企业文化研究会”。这次会议，对我国企业文化的理论和实践的各个方面都进行了较为深入的探讨，是中国的企业文化建设过程中的一个具有历史意义的小结。我谨以十分珍惜的心情，将这次会议上宣读的论文以及个别极有价值的书面来稿编辑修订，分类缕析，整理成这部较有系统的企业文化建设著作，以飨各界读者。诚望大家共同努力，建设中国的企业文化，以自觉进取的姿态，迎接“第四次浪潮”。

1994.12.9

目 录

建设企业文化 迎接第四次浪潮(代序)	陈学超 (1)
--------------------	---------

第一辑 企业文化之理论定位

企业文化建设的几点思考	张其凯 (3)
企业文化是什么?	贾春峰 (14)
变革中的中国企业文化和中国企业文化的变革	王忠民 仲伟周 (20)
概论企业文化	欧民辉 桑卫峰 (36)

第二辑 企业文化建设与中国文化传统

论企业文化的制度基础和道德基础	王忠民 孙天琦 (45)
中国传统文化与现代企业文化建设	赵康太 (56)
儒家伦理哲学传统与当代企业精神	周伟民 (68)
中国农业文化对企业文化的影响	刘 昊 (75)

第三辑 企业文化与企业精神

试论中国企业精神	韦 苇 (83)
论企业家对企业文化缔建的作用	金宏达 (95)
CI 与企业文化	郭立宏 李忠民 (101)
CI 挑战的多维探析	王林雪 (106)
心理文化是企业的生命力	陈 璋 (113)

第四辑 企业文化与市场竞争

- 商业文化与市场竞争 闵宗陶 (119)
- 中德企业产品和服务的文化价值比较 顾 颖 (127)
- 交易费用透视下的企业文化 赵兴保 (136)
- 浅谈 505 企业文化的几个特征 冯卫平 (143)
- 从 TCL 现象反思我国企业文化的创建
..... 王 岗 杜健君 (147)
- 计划经济向市场经济转换中的中国企业
文化现象 杜健君 (155)

第五辑 企业文化面面观

- 以人为本与企业文化 李德伟 (169)
- 关于职业技术教育与企业职工文化素质的提高
..... 徐 冲 (178)
- 企业文化一得 任宗武 (185)
- 企业文化——科学管理方法的体现 罗 莉 (190)
- 企业文化纵横谈 马文杰 (199)
- 漫论企业文化 李万来 (207)

第 一 辑

企业文化之理论定位

企业文化建设的几点思考

张其凯

企业文化是 80 年代以来,自日本至美国进而影响整个世界的新思想。它的出现,绝非是一个偶然的因素,而是企业经营管理长期实践和发展的产物。企业文化是现代企业建设的一个重要方面。研究企业文化,建设有中国特色的企业文化,是我国企业管理中面临的一个重要问题。

一、企业文化理论的产生

企业文化,是企业经营思想、价值体系、历史传统和工作作风的统称,它表现为企业成员的整体精神,共同的价值标准,合乎时代的道德规范和追求发展的文化素质。像有人群的地方就有文化一样,企业文化本是和企业的存亡相始终的,也就是说,有企业,就会有企业文化存在。但是作为一种全新的理论,则是本世纪 80 年代以来的事。

众所周知,70 年代中后期,日本经济迅速发展,产品夺走了美国所占领的大量市场。至 1980 年,日本国民生产总值超出万亿元,国民收入人均达到 10000 美元,经济发展速度、设备投资总额、生产率增长幅度和钢铁、汽车、家用电器等工业跃居世界首位,在许多方面成为美国的劲敌。这一事实使美国人大吃一惊,迫使美国各界在震惊和招架的同时,深入进行反思,硬着头皮迎接

日本的挑战。1979年，哈佛大学社会学博士、东亚研究所所长沃格尔首先推出《独占鳌头的日本——美国的教训》一书，号召向日本人学习，提出要借鉴日本社会和企业中许多独特的文化因素。1980年，加利福尼亚大学洛杉矶分校日裔教授乌契写成出版《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，书中提出要采用美国模式与日本模式之长的Z型组织管理模式。其要点是：长期雇用；集体一致意见的决策方式；个人负责制；缓慢的评价与提升；含蓄暗示式的控制机制；职工发展取专业化的途径；对职工及其家庭的全面关心等。许多美国企业家认为这的确是一条省人、省线、省时间与空间的好办法。

在美日企业比较研究的热潮中，“企业文化”（Corporate Cultures）应运而生。它首先出现在经济刊物1980年的报道中，后由波士顿大学教授斯坦利出版了《企业文化》一书，这本书成为美国理论界和企业界的热门话题，也受到日本有关方面的关注和认同。斯坦利通过对日本企业的大量比较后指出：在许多卓有成效的日本企业取得成功的诸因素中，最重要的、起决定作用的不是企业的资金数量、组织形式、经济资源、机器设备乃至经营技巧，而是得力于“企业文化”。在这场热潮中，美国人还从企业文化的角度对美国的成功企业进行了考察，麦肯锡管理咨询公司的彼得斯和霍得曼，于1982年出版《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》，这本书立刻成为轰动一时的畅销书。这两位工程师花了几年时间对美国的62家优秀的大公司作详细调查和分析，围绕“大型公司如何保持活力和革新精神”的课题，作出简单明了的结论，即“优秀公司之所以优秀是因为它们具有一系列独特的文化特质”，同时总结这种公司文化的具体表现是：乐于采取行动；接近顾客；独立自主和企业精神；通过发挥人的积极性提高生产力；建立正确的价值观，领导者身体力行；做自己内行的事，扬长避短；组织结构简化，领导人员精干；宽严相济，张弛结合。1984年彼

得斯又写出该书的续篇《赢得优势——领导艺术的较量》，书中提出以领导行为作为核心而归纳出四条原则：（1）面向顾客；（2）不断创新；（3）职工为重；（4）领导艺术。

此后关于企业文化的探讨时还有起伏，帕斯卡尔和阿索斯于1981年出版的《日本企业管理艺术》、佩格尔斯于1984年出版的《日本与西方管理比较》、沃特曼于1987年出版的《创新理论——优秀公司如何赢得并保持竞争优势》等，列举大量事例，使美国管理理论界和企业界得出共同结论：未来企业竞争取胜的不是企业的规章制度、设备和科学技术，而是企业文化。加利福尼亚州立大学教授奥图则更明确地指出，未来企业的生存和发展“关键是文化，而不是经济改革”。美国对企业文化的这些研究成果，也很快转化为生产力。美国企业界认真地建设了自己新一代的企业文化，刷新了企业的面貌，职工积极性得到极大发挥，为美国的企业界带来了新的繁荣，企业现代化程度大大提高。一份调查结果显示，由于企业文化的兴起，美国企业的劳动生产率提高了20%，过去只重视机械的人工管理，把人当成机器的一部分的管理思想，变成了重视人的价值，主张尊重人、关心人、教育人，最大限度地发挥人的积极性，重视培养人的集体意识。

二、企业文化的内容和结构

企业文化是一种群体文化，是在一定企业环境里，全体职工在劳动和生活的长期过程中创造出来的物质成果和精神成果的总和的表现。它的内容和结构十分丰富，主要有：

1. 企业精神。企业精神是企业文化的核心，是企业的全体职工在一定条件下所形成的道德规范、行为准则。企业精神作为一种意识形态，自然属于企业的上层建筑，这是企业职工的精神支

柱和活动源泉。企业精神还常常被总结成某种观念、信条或口号，成为职工的信仰并在实践中体现。

2. 企业目标。企业目标本是企业一定时期作为奋斗要达到的质量或数量指标。但是，只有提高职工素质，造就卓越的人材，才能使企业目标成为全体职工的共同认识和奋斗目标，激励人们实现目标的自信心和自豪感，也才能真正实现企业目标。

3. 企业形象。企业形象是指得到社会认同的企业文化的综合反映和外部表现。企业形象是企业的产品、服务和人员素质、公共关系和经营作风等在顾客中、在社会上所产生的总的印象。特别是在经营作风上应讲究诚实、信义、公正、周到和谦逊，对用户负责就是对本企业负责，也是对社会负责。当企业的良好形象建立起来以后，名牌产品和优质服务的牌子打出去以后，社会就会给企业加倍报偿。

4. 企业制度。企业的规章和制度是企业文化的重要组成部分，它是保证生产、劳动的正常进行，协调领导和职工之间的关系，以及企业外部的关系，推动他们团结合作，调动各方面积极性的重要方法。企业的规章、制度既是企业哲学、企业价值观、道德规范、行为准则的反映，也是企业管理科学化和民主化程度的反映，它能够体现企业领导的水平和素质。

5. 企业环境。企业环境是企业文化的基本层次，也是最低层次。企业环境是职工劳动和生活的地方，安全、健康、文明、稳定的企业环境，是职工充分发挥自己积极性、创造性的必要条件。

三、企业文化的功能

企业文化是企业内部将各种力量统一于共同方向的基础上形成的，是企业市场竞争中独特的战略和风格的体现。优秀的企业文化应具有以下功能：

1. 导向功能。即能把企业职工引导到企业文化所确定的目标上来,使全体员工为达到企业目标而奋斗。在一般的管理概念中,为了实现企业目标,需要制定一系列规章制度来保证目标的实现,如果有了一种合适的企业文化,职工们就会在潜移默化中接受共同的价值观念,能使企业目标变成职工的共同信念,约束和激励职工为企业目标而努力。

2. 凝聚功能。即能使企业成员团结一致,对企业的发展和前途充满责任感和信心。文化是一种极强的凝聚力量,国家如此,民族如此,一个企业也是如此。当一种文化得到认同以后,它就会成为一种粘合剂,从各个方面、各个层次把本集团的成员团结起来,产生一种凝聚力,使职工有强烈的归属感,容易理解和支持企业的改革措施,积极参与生产和管理,为企业做出自己的贡献。

3. 约束功能。即优秀的企业文化能用一种无形的力量,形成一种行为规范,制约职工的行为,对职工的思想、行为起约束作用,使其成员在企业的有关活动中,按照企业的整体模式和标准要求,并约束自己的行动。这些文化上的约束力量,虽然往往不见诸于书面文件,但却比有形的规章制度要好得多。

4. 激励功能。即能使企业职工的价值取向一致,使全体成员产生强烈的责任感和进取心,为实现企业目标和实现自身价值不断奋斗。企业的核心是价值观念,优秀的企业文化能通过奋发向上的价值观念的熏陶和良好文化氛围的引导,激励职工团结一致为企业的目标奋斗。

5. 融合功能。即企业文化所造成的环境,直接影响企业内部的每一个成员,塑造企业职工的思想、性格、情趣、自我意识,改变职工原来的固有观念,使他们真正融合于集体之中。

6. 辐射功能。即优秀的企业文化一旦形成,不但会对本企业职工产生影响,还会对社会产生作用。因此,优秀企业文化的形成,不是单个企业的问题,而是整个社会文明建设的一部分,对

整个民族文化的发展起着不可估量的影响。

人类从野蛮到文明，靠的就是文化进步；人们千差万别的个性、气质、情操、品格，靠文化教化的培养。文化作为人类和自然斗争的一种创造物，它的发展水平标志着人类认识水平的进化和人类自身的发展。文化的出现使作为生物的人变成为有创造的人、有组织的人、有思想的人和有计划的人。作为文化核心的价值观念，还指引着人们的思想意识和行为取向，帮助人全面发展自己的想象力和创造力，充分发挥每个人的内在个性，建造起完美和理想的人格。所有这些，都使企业文化比早期泰勒等人的“科学管理”等理论，在尊重职工的意志和愿望方面有了极大的进步。

四、我国企业文化建设的障碍和阻力

文化，是人类创造的不同形态特质所构成的复合体，是一个丰富而复杂的系统。优秀文化系统的建立不能急功近利，不会一朝一夕完成。当然一旦建成则会以其独特的方式影响和作用于企业，会使企业受益无穷。我国正处在改革开放的大好时机，企业文化正在成为理论界和企业界共同关心的问题，成为企业发展与建设的热点话题。趁此大好时机，将我国企业的企业文化建立起来，培养符合时代要求的企业精神，使我国企业的精神文明建设走上一个台阶，是当前亟待完成的任务。我们认为，这一过程中，首先应明确认识我国企业文化建设中的障碍和阻力。

1. 我国的企业文化热与世界性的企业文化热的产生具有不同的历史背景和环境特点。前已述及，企业文化作为一种企业管理的思潮发源于美国，60年代以来，美国的物质生产力在各国中一直占优势地位，因而企业管理的任何偏颇都不曾带来严重后果。美国传统的经济思想中，理性主义一直占统治地位。美国

人在思考企业成败因素时总把思路局限于成本、利润等硬指标上，而忽视人的潜力这样的软指标，认为人并非生产力中的关键因素，结果造成70年代美国在世界经济地位的日落，在与日本的竞争中整体受挫，这才引起美国人在进行日美比较时发现企业的成功不仅取决于企业的战略计划、生产技术，而且很大程度上依赖于企业的一种无形的特质——企业文化。80年代在美国开展的这一场对企业文化的研究和重塑活动，着重于探索企业文化对企业生产率、企业效率以及企业市场地位等各方面的影响，探索适合新经济形势的企业价值准则。可见，世界性的企业文化热，是美日等经济发达国家在企业管理上进行的高层次的竞争。它不仅是企业管理理论的深化，也是企业管理实践上的完善。尤其对于美国来说，自泰勒的“科学管理”理论的建设至今的将近一个世纪中，企业管理一直处于领先地位。企业文化热又是在世界范围对比研究的基础之上，对传统企业管理的理论的一次反思，也是对其百年来企业优秀文化的一次发掘。这是在做锦上添花的努力，因而其热不可挡。

但我国企业文化兴起的热潮则与美国不同，建国以来的计划经济，材料国家给，盈亏国家包，产品国家销，企业难有动力和活动。改革开放以来，我国企业虽然纷纷从生产型管理向生产经营型管理转变，企业也把提高经济效益、提高适应能力和竞争能力、保证企业的生存和发展作为企业的重要目标。但从目前情况来看，只有少数企业完成了这种转变，多数企业仍然处于管理型转变之中。1984年城市经济体制改革转向价格改革，1986年后又转向所有制改革。这两种改革未能达到预期目标，又导致了我国经济生活中的某种混乱与失调，给刚刚获得活力的企业造成了恶劣的外部环境。当然，即使没有这样的失调，由于我国企业由产品经济转到社会主义市场经济的历史太短，从总体上看企业的各种管理不尽人意。表现在：企业管理人员素质低下，管理手段落

后，缺乏应变能力，经济效益差，亏损面增大，产品和质量不能满足社会和人民生活的需要。这些都反映我国企业多年来形成的靠国家行政和计划包揽，靠不合理的价格体系、廉价的能源和材料，以及低工资和缓慢的折旧等因素来维持的状况未能从根本上改变。在这种背景下掀起的我国企业文化热，主要原因有：（1）我国深入进行经济体制改革的要求；（2）企业管理的实践使大多数企业家认识到激发职工积极性的重要作用；（3）企业文化热的兴起，也反映人们试图寻找我国近代落后的原因及今后的出路和发展方向。显然，这和西方的企业文化热的产生不只是时间的差距，其根源和缘由也大不相同。

2. 企业管理的核心是对人的管理，因此，在企业管理史上的每一种管理思想都是从人性假设的改变开始的。泰勒把工人当作“经济人”，自此建立了被称为X理论的“科学管理”理论；梅奥通过霍桑实验，概括出工人是“社会人”的人性假设，提出了人际关系管理的理论；麦格雷戈根据马斯洛的需要层次理论，提出了“自我实现人”的人性假设，总结出Y理论；莫尔斯和洛希提出“复杂人”的人性假设，于是出现了被称为超Y理论的“权变理论”。在世界性企业文化热中起了不小作用的美国籍日本教授威廉·大内则提出了“Z理论”，Z理论虽然没有直接论及人性，但很明显地把工人当作“全面而自由发展的人”。我国历来重视哲学，但人性问题一直被视为禁区，中国工人具有什么样的人性至今没有系统、权威的论述。不过，管理科学受哲学、心理学的影响很深，在每一种具体的管理措施中都包含着对职工人性的假设，只不过我们总是在总体上捉摸不定，甚至是在自相矛盾的人性假设下实施管理。例如，企业管理制度中，改革以来建树最丰富的是物质利益原则下的奖与罚的制度，这显然是把工人当成“经济人”；在激励手段上，我国企业的思想政治工作又大多数通过政治思想教育，提倡献身精神，也曾在政治压力下搞“大批促大干”，