

张 德 刘冀生 著

中国企业文化

——
现在与未来



中国商业出版社

61225/39



中国企业文化

——现在与未来

2475

张德 刘冀生 著



中国商业出版社

登记证号：(京)073号

中国企业文化

——现在与未来

张德 刘冀生 著

*

中国商业出版社出版发行

(北京复兴门内大街45号)

新华书店总店科技发行所经销

人民交通出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 9.75印张 218千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数1—3000册 定价7.15元

ISBN 7-5044-0990-1/F·575

艰苦奋斗 爱厂如家
开拓创新 振兴中华

为《中国企业文化：现在与未来》出版题

袁宝华
一九九〇年九月

前 言

自从80年代初企业文化作为管理学的新概念问世之后，在美国、日本、欧洲和中国相继掀起了“企业文化热”。企业文化已经成为世界管理理论和管理实践的中心课题，并预示着21世纪企业管理的发展趋势和风格。

企业文化是“以人”为中心”的管理思想，不同于“以技术为中心”、“以财务为中心”或“以生产为中心”的传统管理模式。它注意调动人的主观能动性，发挥理想、信念、哲学、道德、作风等群体意识的凝聚作用、激励作用、规范作用，注意从根本上改善企业的素质、增强企业的活力、提高企业的竞争能力。

企业文化作为一种亚文化，应该根植于民族文化的土壤之中。中华民族具有悠久的文化传统，其内容博大精深，其影响宽广久远，成为我们中华民族精神的无穷无尽的源泉。中国企业文化的建设应该吸取民族文化的精华，带有中国特色和中国气派。

企业文化是与社会化大生产相联系的微观意识形态，有其固有的规律性。我们建设中国的企业文化，应该吸取和借鉴国外企业管理现代化和企业文化建设的有益经验。毛主席说过，“人总是要有一点精神的”。在我们社会主义中国，重视人的作用，重视精神的作用已经形成优良的传统。“孟泰精神”“铁人精神”“大庆精神”在中国社会主义企业的发展中曾发挥过十分积极的作用。我们应该认真总结、继承和发

扬这一优良传统。在当前治理整顿和深化改革的关键时期，发挥企业精神、企业文化的作用，发挥我国企业思想政治工作的优势，具有重要的现实意义。

我们在担负教学、科研任务的同时，对中国企业进行了广泛的调查研究和独立钻研，努力探索中国企业文化民族特色、制度特色、建设模式和建设机制，并形成这本专著，奉献给学术界和企业界的朋友们。企业文化是一门实践性极强的科学。日本的松下幸之助、土光敏夫、井直熏等著名企业家的经营哲学及其倡导的企业文化，已经以专著形式面世；美国管理学家托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼合著的《成功之路》介绍了美国43家成功企业的企业文化；英国管理学家沃尔特·戈德史密斯和戴维·克拉特巴克合著的《致胜之道》则介绍了英国23家最佳公司的成功秘诀；在本书中，我们试图粗略介绍中国112家著名企业企业文化建设的宝贵经验，藉此在建设具有中国特色的社会主义企业的热潮中，发挥一种穿针引线的作用。如果我国企业界和管理学界的朋友们能够从中受到些微启发，我们将感到由衷地高兴。

中国企业管理协会袁宝华会长，中国企业文化研究会陈清泰副会长在百忙中特为本书题词，表达了他们对研究和建设具有中国特色的社会主义企业文化的真诚关心和极大热情。对此，我们表示衷心地感谢。

张德 刘冀生

1991年元旦于清华园

目 录

前言

第一章 企业文化热探秘(1)

第一节 世界企业文化热(1)

一、日本经济崛起之谜(1)

二、美国的“四重奏”(8)

三、欧洲的思考.....(17)

第二节 中国企业文化热.....(18)

一、二汽哲学——先进企业率先起步.....(19)

二、嘉丰风格——老企业焕发青春.....(20)

三、四通“三高”——新技术企业起点较高.....(22)

四、“北京·松下”精神——合资企业的
文化融合.....(24)

五、你追我赶——一般企业相继效法.....(27)

六、南岳效应——乡镇企业加紧孕育.....(28)

七、一团火精神——第三产业奋起直追.....(31)

第三节 企业文化热出现的必然性.....(33)

一、世界企业管理的大趋势.....(34)

二、世界经济发展的“金钥匙”(38)

三、中国企业管理的“又一村”(40)

第二章 企业文化概念.....(43)

第一节 企业文化的含义和结构.....(43)

一、企业文化的含义.....(43)

二、企业文化的结构	(48)
三、企业文化与企业思想政治工作	(53)
第二节 企业文化的性质和作用	(58)
一、企业文化的性质	(58)
二、企业文化的作用	(61)
第三节 企业文化的影响因素	(64)
一、民族文化因素	(64)
二、制度文化因素	(65)
三、外来文化因素	(67)
四、企业传统因素	(69)
五、个人文化因素	(70)
第三章 中国企业文化特色	(73)
第一节 中华文明的扬与弃	(73)
一、对中国传统文化反思的反思	(73)
二、中华文明的优劣扬弃	(77)
三、中国企业文化的民族土壤	(90)
第二节 中国三十年建设的得与失	(91)
一、僵化模式与单一的企业文化	(91)
二、极“左”路线与扭曲的企业文化	(94)
三、中国企业文化建设的有益经验	(96)
四、中国企业文化建设的现实基础	(100)
第三节 外来文化的利与弊	(101)
一、半殖民地文化在企业中的积淀	(101)
二、学苏阶段新建企业的文化倾向	(102)
三、改革开放与外来文化对企业的影响	(104)
四、对外来文化的正确取舍	(107)
第四节 中国企业传统的优与劣	(109)

一、“民生精神”与旧中国民族资本主义 企业文化	(109)
二、“太行精神”与老根据地企业的革命传统	(111)
三、“鞍钢精神”与社会主义企业的文化个性	(111)
四、对企业传统的科学态度	(113)
第五节 个人文化的长与短	(116)
一、王铁人与“大庆精神”	(116)
二、“唯旗是夺”的“朝重精神”与企业家的 价值观	(117)
三、“环宇精神”与中国企业家队伍	(121)
四、我国职工队伍素质与企业文化	(124)
五、假酒假药与个人文化的塑造	(130)
第四章 中国企业文化建设模式	(135)
第一节 中国企业文化的目标模式	(135)
一、中国企业文化的观念体系	(135)
二、中国企业文化的道德规范体系	(161)
三、中国企业文化的制度体系	(169)
四、中国企业文化的物质文明	(187)
第二节 实现目标模式的辩证思考	(192)
一、多与少	(192)
二、党与政	(194)
三、平面与立体	(195)
四、个性与共性	(196)
五、上墙与入心	(197)
第五章 中国企业文化建设机制	(199)
第一节 企业文化建设的心理机制	(199)
一、运用心理定势	(199)

二、重视心理强化	(200)
三、利用从众心理	(201)
四、培养认同心理	(202)
五、激发模仿心理	(203)
六、化解挫折心理	(204)
第二节 企业文化建设的行业特点	(205)
一、工业企业的生产经营型文化	(206)
二、商业企业的流通经营型文化	(212)
三、旅游企业的服务经营型文化	(216)
四、金融企业的资金经营型文化	(222)
五、建筑企业的土木工程型文化	(227)
六、交通运输和邮电企业的地域服务型文化	(231)
七、行业文化建设	(236)
第三节 企业文化建设的实施艺术	(240)
一、企业文化的概括	(240)
二、企业文化的贯彻	(244)
三、企业文化的更新	(251)
四、企业集团的文化建设	(254)
附录 企业文化集锦	(258)

第一章 企业文化热探秘

企业管理是一门科学，也是一种艺术，还是一种文化。这种深化的认识，是大约10年前开始形成的。当时，美国的企业界和管理学界集中精力研究日本经济崛起之谜，得出一致的结论：日本优于美国的，主要是企业管理水平高，集中表现在日本企业的家族主义企业文化优于美国企业的个人主义企业文化。从此，企业文化这个客观存在的事实被提高到理论层次去认识、分析和研究，并逐步形成了以人为中心的崭新的管理思想。

10年来，继美国之后，在日本、欧洲、亚洲四小龙、中国相继出现研究企业文化、加强企业文化建设的热潮。本章试图从世界经济发展的需要、企业管理的内在规律以及中国企业管理现代化的历史进程等方面，探讨企业文化热产生的必然性，以及它给予我们的深刻启示。

第一节 世界企业文化热

一、日本经济崛起之谜

70年代中后期，世界经济史上最震撼人心的事件莫过于日本经济的迅速崛起。一个资源匮乏、疆域狭窄的东方岛国，在经历了第二次世界大战的惨重失败之后，一度被断言为至少在一个世纪内将悄然无息的民族却出人意料地在短暂

的二三十年内，以流星般的速度在这块战争的废墟上异军突起，一跃成为世界第三大工业国。一直雄居世界经济之首的美国王牌工业——汽车工业和钢铁工业也受到了来自日本的冲击。自汽车问世以来一直主宰着世界汽车工业的美国汽车业也日渐失去盟主的地位，而由日本汽车业取而代之，这一事实使美国大为震惊。整个西方乃至世界都大为震惊！这突然的但却异常凶猛的巨大的“日本冲击波”正冲击着世界几乎所有的市场，正改变着世界经济竞争的格局。

于是整个世界几乎都发出这样的疑问：日本何以能在如此短暂的时间内获得如此辉煌的成就？日本靠什么样的管理能使其产品具有如此强大的竞争力？日本经济崛起的秘诀何在？面对这些问题，西方企业界和管理学界陷入了深深的、痛苦的反思中。尤其是美国的管理理论家和管理实践家，他们向日本学习，探究日本管理模式的文化渊源；从对日本企业成功的管理经验的总结和升华中，抽象出日本管理的精髓；他们逐渐认识到，日本企业管理的成功在于日本企业管理的实践对于管理理论的突破，而美国企业管理面临困境的根本原因在于其管理理论框架的陈旧和落后。

世界众多致力于企业经营管理研究的学者，在考察研究了许多成功企业后一致认为，美国注重“硬”的方面，强调理性管理，而日本人不但注重“硬”的方面，更注重“软”的方面，他们注重企业中的文化因素，注重为企业全体职工共同具有的价值观念，注重强化职工对本企业的向心力，注重企业中的人际关系，把这些因素称为“组织风土”。他们认为“组织风土”是在日本企业中经过长期管理实践才产生的，是通过人们的行为举止具体表现出来的。这就是企业文化。战后日本经济的高速发展和日本企业经营的成功无不与日本

建设了强有力的企业文化密切相关，它推动着日本企业实现了“以人中心”的经营，使企业具有巨大的凝聚力，具有旺盛的技术消化能力，具有强劲的技术开发和产品开发能力，具有局部的改善和调整生产关系的能力，具有能够弹性地适应市场的能力，激励着企业全体成员同心协力为实现企业的目标而努力奋斗。正如大企业家美国IBM公司董事长小托马斯·沃森所说：“一个企业的基本哲学对成就所起的作用是远远超过其技术或经济资源、组织机构、发明创新和时机选择等因素所能起的作用的。”因此，日本企业成功的发展动力正是其优秀的企业文化。

在日本，企业的表现形式是多种多样的，如“社会”、“社训”、“组织风土”、“经营原则”等等。这种企业文化是在企业内部把全员力量统一于共同目标之下的一种文化观念、历史传统、价值标准、道德规范和生活观念，是反映企业独特精神面貌的信念，是增强企业职工内聚力的意识形态。

日本企业文化的主要特点是和魂洋才，家族主义及以人中心。

1. 和魂洋才

日本民族自称为大和民族，“和魂”就是指日本的民族之魂，指日本的民族精神。“洋才”是指西洋（欧美）的技术。

日本人的“和魂”实际上是“汉魂”的变种，二者都是中国儒家文化的产物，而“和魂”是“汉魂”的东洋化。中国儒家文化的实质是人伦文化、家族文化，提倡仁、义、礼、智、信、忠、孝、和、爱等思想。归结起来就是重视思想统治，讲究伦理道德。“忠于天皇，拼死不憾”的武士道

精神就是日本“和魂”的集中体现。而日本企业家在企业经营管理中就很好地利用了日本国民的“和魂”，在企业经营中提倡从业人员应忠于企业，鼓吹劳资一家、和谐一致、相安而处、共存共荣，从强调人际关系的和谐方面稳定劳资关系。同时，日本企业家又从中国的《孙子兵法》、《三国演义》等军事著作中吸取了大量营养，把中国战争中的用兵之道移植于日本企业经营竞争之中，如待竭而制，仿人反制，窥短制短，出其不意，先发制人，兵不厌诈，避实击虚，扬长避短，先礼后兵，待机而动等，日本企业家在经营中都运用自如，并取得很大的成功。例如，日本精工钟表集团，早就有在世界钟表业夺魁之心，在其羽毛未丰，实力还弱时避免与实力雄厚的瑞士钟表厂家正面竞争。直到实力雄厚后，才以大批量的高精度优质石英表和电子表涌进国际市场，冲击瑞士，仅在70年代后5年，就斗垮了178家瑞士手表厂。瑞士奥米加和天梭两个钟表公司在3年内亏损2700万美元，频于破产边缘。日本精工钟表集团一举取代瑞士而领导了世界钟表的新潮流。

1886年日本明治维新，开始了日本资本主义化进程。在日本明治政府大力支持下，向西洋学习先进技术及管理方法在日本企业中逐渐形成高潮，于是“和魂”和“洋才”开始结合起来，成为日本近代企业家经营活动的指导思想。日本化了的儒家文化为核心的“和魂”与先进的欧美技术为内容的“洋才”相结合，构成了日本企业管理文化的重要基础。战后日本企业引进、吸收、消化了大量的欧美先进技术，同时日本企业在此基础上又进行了有成效的改造创新，创造了远比其它资本主义国家大得多的资本增殖。例如，日本丰田汽车公司的企业文化是：“上下一致，至诚服务，产

业报国；致力于研究与创造，超越时代；力戒华美，追求质朴、刚健；发挥温情友爱，大兴家庭美风；尊崇神佛，致力生产报恩”。丰田公司就是靠了这一企业文化使企业具有比较和谐的劳资关系，吸收引进了其它各国的先进技术，创造了先进的管理方法——丰田工作方式，从而在新产品开发及市场竞争中取得成功，成为日本第一大企业。

2. 家族主义是日本企业文化的显著特色

日本民族具有农耕民族的某些文化特征，首先表现为集团内部的互助合作。由于农耕作业，从播种到收获，凭一个人的力量是难以完成的，家族成员和族人必须互助合作，这使他们养成了互相协作的习惯，与个人才能相比，他们更重视协作与技术的作用，即表现为家族主义。这种家族主义观念，在企业里还普遍表现为“团队精神”，即为群体牺牲个人的意识。其次，表现为他们的乡土性，即稳定性。农耕民族以土地为中心，从事稳定而有规律的以农业生产为主的活动，在一定的生产力条件下，只要没有严重的自然灾害，农业收成总是大体均衡的，这样就养成了比较稳定的生活习惯。日本的“家族主义”与“稳定性”等民族特征在企业生产经营活动中表现得十分明显。

集团这一概念在日本有广泛的含义，日本的社会是集团的社会，一个企业可以被看成是集团，企业内部的科室、班组、事业部等也都是大小不等的集团；在企业外部，相互间有密切联系的企业结合成企业集团，无数个集团又构成了日本民族这个总集团。所谓家族主义就是把家庭的伦理道德移植到集团中，而且其管理活动的目的和行为都是为了保持集团的协调，维护集团的利益，充分发挥集团的力量。在家族主义思想影响下，集团被看成是社会的一个细胞，而人的个性

已经被集团的特性所掩盖，企业管理所面临的对象也不再是单个的人，而是由人群组合而成的集团，无论是个人的责任、个人的权力、个人的利益，统统都由集团来承担，如同家庭一样。

日本的企业管理强调员工对企业要有强烈的荣誉感和认同感，与企业共存共荣。许多日本企业家认为，企业不仅是一种获得利润的经济实体，而且还是满足企业成员广泛需求的场所。日本企业一般采用终身雇佣制，这使职工有职业保障的安全感，在工资及晋升上实行年功序列制，把职工的收入与本人为企业服务的年份挂钩，并且还提供全面的福利（包括提供廉价的公寓、减免医疗费、发放红利等），从物质利益上诱使职工对企业“从一而终”。在这种制度下，强化了职工对公司的家庭般的归属意识，通过物质利益及精神上的满足，使职工把自己的工作、事业的追求，甚至精神寄托都纳入以企业为中心的轨道。在日本企业中特别强调献身、报恩的精神，要求职工，尤其是企业管理人员要把自己的性命与公司的事业融为一体，为之而生，为之而死。正如松下幸之助所说的“专业知识或经验固然相当重要、可贵，但我认为仅靠这些还不够，更重要的是舍命的精神，尤其在多事之秋，能发挥舍命精神的人才是真正有用的人。”

家族主义精神要求有和谐的人际关系。因此“和为贵”的思想是日本企业文化的核心，这是日本吸收了中国儒家学说而形成的人生哲学和伦理观念，企业追求的“人和”、“至善”、“上下同欲者胜”等共同体意识皆渊源于此。日立公司的“和”，松下公司的“和亲”，丰田汽车公司的“温情友爱”，都深受中国佛教及儒家“和为贵”思想的影响。这里“和”的意思就是和谐一致，团结协作。企业领导和管理

者从各方面关心职工的福利，甚至连他们的家庭生活都关心到了，而职工也以企业为家，用高质量和高效率的工作来报答企业。在企业内大家以处理“家庭关系”的宽容心理处理各成员之间的相互关系，形成了互怀善意的人际关系。近年来，日本又吸取西方文化中的一些成分，在企业内倡导民主，经过协商或企业主动地创造一些环境或场合，让职工们提出自己的意见，说出一些平时在办公室不好说的话，通过这些方式使企业内部矛盾在一定程度上得到缓解，职工心理上得到了一定满足。

3. 以人为中心的思想是日本企业文化的重要内容

日本企业的经营模式一般被概括为终身雇佣制、年功序列工资制和企业工会，这是日本企业经营的三大支柱。而这三大支柱中无论是终身雇佣制，还是年功序列工资制或企业工会，都紧紧围绕着人这个中心，三者相互联系，密切配合，从三个不同侧面来调整日本企业的生产关系，缓和劳资之间的矛盾。正是这些形成了命运共同体的格局，实现了劳资的和谐关系，推动着企业经营管理的改善和提高。日立公司前总经理吉山说：“我认为问题不在组织，而在人”。因此，在日立公司形成了“人比组织机构更重要”的组织风气，企业用尊重、信任和关怀来沟通职工与企业的感情。例如，本田技研公司坚持“以人为中心”的经营思想，他们认为企业经营的一切根本在于人，他们注意要把公司办成有人情味的集团，公司的基本任务除了制造消费者喜爱的产品汽车以外，还要为职工提供一个能发挥自己才能的安居乐业的场所。因此，本田公司特别重视职工有没有朝气和独创精神。在分配青年职工工作时，总分配略微超出他们实际能力的工作，本田公司各级负责人都得有向年轻部下委托权限的