

# 管理之魂<sub>4</sub>

● 企业文化的理论和实践

主 编 邹 广 严



GUANLI  
ZHIHUN  
QIYEWENHUA  
DELILUN  
HE SHIJIAN



西南财经大学出版社

518507

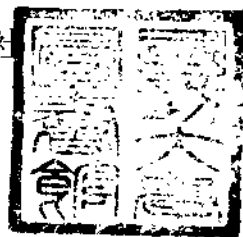
# 管 理 之 魂

——企业文化的理论与实践

邹广严 主 编

西南财经大学出版社

一九八八年五月





**管理之魂——企业文化的理论和实践**

邹广严 主编

---

西南财经大学出版社出版 (成都市光华村)

四川省新华书店发行 成都市双流县印刷一厂印刷

---

787×1092毫米 1/32 印张:10 字数:210千字

1988年9月第一版 1988年9月第一次印刷

印数: 1—5000

---

书号: ISBN7—81017—101—1/F·69

定价: 2.45元

## 说 明

本书由邹广严同志主编。

第一章、第二章由邹广严、陈乐成执笔；第三章、第四章、第五章、第七章由李诗勇、曾永明执笔；第六章、第八章、第十章由程瑞梁、武维宇执笔；第九章由邹广严、程瑞梁执笔。

孟金成、孟远祥、吴泽贤、舒联明、罗跃飞、王清海、刘太平等同志参与了部份初稿的写作。

翟光辉、罗梦源、高东生、熊振邦、马新业等同志参加了本书写作纲目的讨论。

四川省社会科学院经济研究所副所长张泽荣等同志、西南财经大学出版社左强同志对书稿进行了修改，并为本书的出版做了大量具体工作。

著名经济学家、四川省社科院副院长林凌教授为本书作了序。

著名经济学家于光远同志百忙中为本书题词。

在编写过程中，我们还吸收了部份同志的研究成果。

在此，谨对上述同志一并表示衷心地感谢。

企业文化是当前管理理论的新课题。由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者

一九八八年五月

# 序

林 凌

“企业文化”的理论探讨和“企业文化”建设的实践，正在我国兴起。这是我国企业由国家行政机构的附属物、按上级指令进行生产的产品生产者转变为独立的社会主义商品生产者和经营者过程中，所出现的一个新事物。“企业文化”这个概念虽然来自西方，但因为它是世界性的商品经济、管理理论和实践发展的合乎规律的产物，在我国社会主义商品经济发展和企业管理现代化中，自然会得到企业界和理论界的关注，必然会在我国的企业中广泛建立和发展，并形成我国的社会主义企业文化特色。

正如作者所正确指出的那样：企业的发展和不断在市场竞争中取胜，不是由有形力量（技术装备等物质力量）一个因素所决定，而是由有形力量 and 无形力量（企业文化等精神力量）两个因素相互影响、相互作用所决定的。同样的理由，调动企业职工积极性、智慧和创造力的动力也不只是物质利益一个因素，而是还必须有精神力量这一因素。在产品经济条件下，特别是在那个个人崇拜疯狂的年代，精神力量的作用曾被提到可以决定一切的高度，生产力和物质利益的作用则被批判为修正主义。结果，唯心主义、形而上学的教条盛行，精神可以转化为物质力量成为空谈，经济达到崩溃的边缘，精神支柱出现危机。现在，似乎另一种倾向又在发

展社会主义商品经济的转变时期萌生出来：物质力量和物质利益成了决定一切的因素，精神力量则成了可有可无的东西。在这种情况下，作者提出有形、无形两种力量相结合推动企业发展和在竞争中取胜的观点，提出建设“企业文化”的观点，值得引起人们的重视。

现在我国正全力发展社会主义商品经济，建立新的经济体制，为此，正着力进行着国有制和企业内部管理制度的改革。“企业文化”作为企业内部改革和建设的一个重要内容是题中应有之义。但是，我们所要建立的“企业文化”是同社会主义商品经济密切联系的“企业文化”，同时对每个企业来说，又是具有独特性格和鲜明特色的“企业文化”。作为前者，每个企业都要在观念上和企业内部管理制度上有一个从产品生产者到独立的社会主义商品生产者的根本转变。在经营思想上，要牢固树立追求利润与为社会提供服务相统一的理念。日本松下幸之助有一句名言：“利润不是企业贪婪的结果，而是社会对公司提供服务的信任的表现。一个不能获利的企业就应当淘汰。因为从社会来看，它是对资源的浪费”（转引自《日本的经营管理》1981年日文版第58页）。它同样可以视为我国企业的经营宗旨。作为这样的企业的职工，决不再是过去那种空头的企业主人翁，而是与本企业的利益和个人利益密切相连的、能够参与企业决策、促进企业在市场竞争中取胜、与企业共命运的实际的主人。作为后者，即“企业文化”的个性，应是每个企业的领导者与全体职工在长期的奋斗中共同创造出来，并具有鲜明特色的，而不是少数领导人想象出来，强加于全体职工的没有个性的一个模式，一个面孔。因此，正如作者所指出的那样，

建设“企业文化”决非举手之劳，而是一个艰巨的系统工程。作者在本书中以“企业文化在中国”为题所作的阐述，为解决这个问题提供了有益的见解。

本书是由一批从事企业管理的理论工作者和实际工作者编著的，既介绍了“企业文化”在百余年来管理理论、管理思想演变发展过程中的地位，又探索了“企业文化”的本质、要素，提出了建设“企业文化”的“四大工程”等，对我国“企业文化”建设的理论和实践都有一定的指导和参考价值。祝愿作者在我国社会主义“企业文化”的理论研究和建设上取得更大的成就。

1988年7月

# 目 录

|        |       |
|--------|-------|
| 序..... | ( 1 ) |
|--------|-------|

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 第一章 企业文化——当代企业管理理论的热点..... | ( 1 ) |
|----------------------------|-------|

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 第一节 企业文化现象.....        | ( 1 )  |
| 第二节 企业文化理论溯源.....      | ( 7 )  |
| 第三节 企业文化理论的产生.....     | ( 14 ) |
| 第四节 企业文化的涵义及其特征.....   | ( 25 ) |
| 第五节 企业文化的功能和作用.....    | ( 34 ) |
| 第六节 “两种力量、两种优势”理论..... | ( 39 ) |

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 第二章 “企业文化”在中国..... | ( 47 ) |
|--------------------|--------|

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| 第一节 建设企业文化与深化企业改革增强企业<br>活力..... | ( 48 ) |
| 第二节 建设企业文化与加强企业管理.....           | ( 51 ) |
| 第三节 建设企业文化与企业精神文明建设.....         | ( 55 ) |
| 第四节 建设企业文化与企业思想政治工作.....         | ( 57 ) |
| 第五节 建设企业文化与中国文化传统.....           | ( 62 ) |

|              |        |
|--------------|--------|
| 第三章 价值观..... | ( 75 ) |
|--------------|--------|

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 第一节 价值观是企业发展的指南..... | ( 75 ) |
|----------------------|--------|

|            |                              |                |
|------------|------------------------------|----------------|
| 第二节        | 价值观在企业文化中的地位 .....           | ( 80 )         |
| 第三节        | 确立符合时代精神的价值观 .....           | ( 86 )         |
| 第四节        | 个人价值观和集体价值观的统一 .....         | ( 89 )         |
| <b>第四章</b> | <b>企业管理特色 .....</b>          | <b>( 92 )</b>  |
| 第一节        | 企业管理特色是企业文化的重要内容 .....       | ( 92 )         |
| 第二节        | 企业管理特色的表现 .....              | ( 98 )         |
| 第三节        | 企业管理特色和管理模式 .....            | ( 109 )        |
| <b>第五章</b> | <b>企业伦理道德 .....</b>          | <b>( 114 )</b> |
| 第一节        | 作为企业文化内容的伦理道德 .....          | ( 114 )        |
| 第二节        | 企业与职工之间的道德规范 .....           | ( 120 )        |
| 第三节        | 职工与职工之间的道德规范 .....           | ( 126 )        |
| 第四节        | 企业与社会之间的道德规范 .....           | ( 130 )        |
| <b>第六章</b> | <b>企业精神 .....</b>            | <b>( 135 )</b> |
| 第一节        | 企业精神与企业文化 .....              | ( 135 )        |
| 第二节        | 社会主义企业精神要体现职工主人翁<br>精神 ..... | ( 143 )        |
| 第三节        | 企业精神的表达方式 .....              | ( 151 )        |
| 第四节        | 强化企业精神必须重点突出、<br>旗帜鲜明 .....  | ( 161 )        |
| <b>第七章</b> | <b>厂风 .....</b>              | <b>( 165 )</b> |
| 第一节        | 厂风是企业文化内容的综合反映 .....         | ( 165 )        |
| 第二节        | 厂风的内容结构 .....                | ( 169 )        |

|            |                              |         |
|------------|------------------------------|---------|
| 第三节        | 抓党风、促民风、建厂风 .....            | ( 177 ) |
| <b>第八章</b> | <b>企业文化建设 ( 一 )</b> .....    | ( 183 ) |
| 第一节        | 企业文化建设的基本原则 .....            | ( 183 ) |
| 第二节        | 企业文化现状分析方法 .....             | ( 198 ) |
| 第三节        | 企业文化发展目标的确定 .....            | ( 206 ) |
| 第四节        | 企业文化建设的途径和手段 .....           | ( 217 ) |
| <b>第九章</b> | <b>企业文化建设 ( 二 )</b> .....    | ( 227 ) |
| 第一节        | 生产工程 .....                   | ( 227 ) |
| 第二节        | 福利工程 .....                   | ( 233 ) |
| 第三节        | 文化工程 .....                   | ( 238 ) |
| 第四节        | 心理环境工程 .....                 | ( 243 ) |
| <b>第十章</b> | <b>企业文化建设 ( 三 )</b> .....    | ( 258 ) |
| 第一节        | 企业领导在企业文化建设中的责任 .....        | ( 258 ) |
| 第二节        | 企业领导在企业文化建设中的作用 .....        | ( 262 ) |
| 第三节        | 企业领导应具有的特殊素质 .....           | ( 267 ) |
| 第四节        | 企业职工在企业文化建设中的地位和<br>作用 ..... | ( 275 ) |

## 第一章 企业文化——当代企业

### 管理理论的热点

二次世界大战以后，随着世界经济的发展，企业管理出现了许多新的理论、方法、技术和思想。其发展之快，新成果之多，是前所未有的。80年代以来，这个领域又出现了一个新的热点，这就是企业文化。为了认识这一问题，本章着重介绍什么是企业文化、命题的产生、企业文化之功能等。

#### 第一节 企业文化现象

一般谈到“文化”，人们马上就会联想到“文化程度”、“学文化”等概念。但是，只要我们深入地研究一下，就会发现，“学文化”中的“文化”实际上指的是“知识”，是一种很狭窄的文化概念。它并不是我们所说的“企业文化”中的“文化”。

18世纪，当时的启蒙思想家把文化看成是使人发展完善的物质和精神要素的统一体。1871年，英国的人类学、文化学专家泰勒首次给“文化”下定义时说：“文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗，以及

人类所获得的才能和习惯”。据统计，自泰勒提出近代最早的“文化”定义以来，有关“文化”的定义已达二三百种，可谓长期争论，众说纷纭。

下面列一些常见的说法：

“文化是群体的行为模式和生活方式，是一切人群可观察的特色”。（美国）

“文化是决定社会成员的价值观、满意感、信仰、期望的环境影响的总和”。（印度：K·S·Basa）

“文化是人们从后天获得的各种观念、价值的有机整体”。（西班牙）

“文化即文明开化，泛指人类生活的一切内容”。（日本）

尽管目前定义很多，但在世界上得到较多学者确认的定义是美国文化人类学家克罗伯和克鲁柯亨在《文化：概念和定义的批判性回顾》一书中所下的定义：“文化包括各种外显的和内隐的行为模式，它们借符号之使用而被学到或被传授，而且构成人类群体的出色成就，包括体现于人工制品中的成就；文化的基本核心包括传统观念，尤其是其价值观念；文化体系虽可被认为是人类活动之产物，但也可被视为限制人类作进一步活动之因素”。

文化学家罗威勒说：“在这个世界上，没有别的东西比文化更难捉摸”。这话并非没有道理。但这并不是说文化就成了不能把握的东西。我们只要仔细分析众多学者观点，就会发现，在他们的定义中都有一个共同点，这就是，“文化”不是一种简单的事物，而是由多学科组合的复合体。

我们认为，文化是一个复合体。它包括人的一切物质的

和精神的活動以及他們所創造的財富。在實際生活中，人們也正是這樣認識和把握“文化”這一特殊的複雜體的。考古學家、歷史學家、人文學者、社會學工作者都是從這個意義上使用文化這個概念的。實際上，一切規範的、認識的、器用的、藝術的、物質的、精神的“東西”（且借用這一詞）都是可以歸屬於文化這一範疇的。

進一步分析，我們也可看出，文化可以劃分為廣義文化和狹義文化。從廣義來說，文化是指人類社會歷史實踐過程中所創造的物質財富和精神財富的總和；從狹義來說，文化指的是精神文化，它包括社會的意識形態，以及由此所產生的制度和組織機構。

企業是社會的基本經濟單位。企業作為社會的一個細胞、一個單位、一個子系統或者說一個社區，是否也存在着反映自身特征的獨有的觀念、規範、風貌、習俗精神和傳統，即常說的文化呢？為了說明這個問題，我們列舉一些有關的企業實例。

漢堡包、法式炸薯條和冰淇淋牛奶，是美國人喜歡的一般食品。在高技術蓬勃發展，食品行業競爭激烈的今天，人們很難想象，經營这三樣廉價（55美分一份）快餐食品的麥克唐納公司年營業額竟超出90億美元，領導着分布在40個國家的11000家分店（其中美國本土有近8000家）。公司總裁雷·A·克洛克對這些不起眼的普通快餐食品給予了人們從未有過的注意、研究和探索，創立了自己的經營原則。這些經營原則是：保證質量、講究衛生、服務周到、公平交易。他用自己的主編的經營手冊統一着公司的一切，甚至連快餐店的外型、內部的裝飾、服務人員的制服，全世界都是相同

的。克洛克以“忠实、吃苦、耐劳和献身精神”为标准挑选分店经理。在管理上，他充分尊重和利用分店经理的独创精神。比如，克洛克对日本麦克唐纳公司因放弃那种在郊外高速公路旁设店的美国做法，把店设在人口集中的市区而获得成功极为赞赏。现在，麦克唐纳公司的经营方式，已对年营业额高达450亿美元的美国快餐业产生了深远的影响。无论从瑞士到日本，从新加坡到墨西哥，美国的快餐食品在全世界都是风行不衰，发展极快的。

中国的民生实业公司创建于1926年6月10日，当时仅有一艘70吨的小客轮和30名职工。20年后，它发展成了中国当时最大的一家民营轮船公司。有江海轮船148艘，总吨位51683吨；职工9000余人；航线从原来重庆至合川的90公里，发展到遍及长江主支流和东南亚。在那个时代里，一个民族资本企业能发展到如此规模，是与创始人卢作孚的经营思想和经营方法分不开的。他定下的宗旨是：“服务社会、便利人群、开发产业”。他规定“本公司股东以中国人为限”，洋人不得染指。他亲自为民生公司设计了唯一的一张广告，上书“安全、迅速、舒适、清洁”。为了使“民生精神”深入人心，卢作孚还亲自修改公司刊物《新世界》的大部分稿件；在船上的床单和茶杯上印上深兰色的口号：“公司问题，职工来解决；职工问题，公司来解决”和“梦寐不忘国家大难，作息均以人群之乐”。为了提高服务质量，民生公司在北碚专门设有“茶房（招待员）训练班”和“理货人员训练班”，合格者才能上岗。为了能在“黄金水道”上争得优势，卢作孚特别注重网罗人才同时委以重任，并借助掌握船用电台的便利，及时收集长江沿线的各种经济情报。正是

由于卢作孚精心经营，民生公司才得以蓬勃发展。卢作孚不仅在实业上取得成就，而且还撰写了多部管理论著，因此而被同行们誉为“中国科学管理专家”。

解放前，以生产“抵羊牌”（抵制洋货之意）毛线一鸣惊人，20余年不衰的天津东亚公司，是由宋棐卿于1932年4月创办的。宋棐卿有一套对职工进行“精神训练”的艺术。公司大楼的山墙上高悬着“厂训”：“你愿人怎样待你，你就先怎样待人”；职工饭堂墙上油绘着中英文对照的八个大字：“军事纪律，基督精神”，左边悬着“公司主义”，右边贴着“厂歌”；每个办公室，甚至每个职工家中都挂着《东亚铭》，内容都是东亚公司的“主义”和做事为人的准则；众多的印刷品，如定期刊物《东亚声》、小册子《东亚精神》等都是具体地教导职工应该如何如何。不仅如此，公司还规定，每天上班前要由车间管理员对工人进行15分钟讲解；在每周一次经理亲自主持的职员聚餐会上要宣读《东亚精神》。除此之外，宋棐卿还在公司里推行了一整套极为严格的“泰罗式”管理方法，使公司发展成为一个除能生产毛线外，还能生产驼绒及针织品类、麻袋、西药和化妆品等的大公司——东亚企业公司，从而取得了很大成功。

1953年，嘉丰棉纺织厂的领导决定，报名参加全国纺织厂竞赛。这一消息传开，引起了厂内外一片哗然：一个隶属于江苏省苏南地区，设备落后、管理薄弱、在行业中既提不上名也排不上队的小厂，竟然要参加全国竞赛，真是不自量力！谁也没料到，就是这次斩然行动，改变了嘉丰厂的面貌。1956年、1957年连续夺得纺织工业部全国厂际竞赛先进；1963年被评为全国工交系统五个“勤俭办企业”红旗厂

之一；1977年被命名为全国大庆式企业，成为纺织系统的排头兵；80年代，嘉丰厂又先后获得多种全国性荣誉称号。人们不禁要问：是什么东西促使着嘉丰厂30多年来不断取得成功呢？这就是曾被人们广为传颂的“嘉丰风格”：虚心好学、严细成风、一丝不苟、精益求精。30多年，嘉丰人就是依靠着“嘉丰风格”这个精神支柱，一个台阶一个台阶地向上攀登的，就是凭籍着“嘉丰风格”这个精神支柱迎接各种挑战。他们曾经为了查明棉布上六只大头针的下落，翻遍整个车间、成品仓库，追回已开出几十里的送货汽车，逐包逐匹拆开检查。他们曾经在接受生产出口产品后的第二年，就获得商品检验“出口免检”的信誉。最近几年，在纺织行业原材料涨价、市场竞争激烈的情况下，嘉丰厂坚持改革，又取得了很大的成绩，不仅保住了“4040”府绸的金牌，还成为上海纺织系统出口创汇先进企业。上海的同行称嘉丰厂是“一片苦菜花中的一朵玫瑰”，上海市市长称嘉丰厂是“上海少有的笃定企业”。

在中国的南方有一个引人注目的现代化集团式企业，它有十四个分厂、公司，4500名职工，4000万固定资产，2.25亿元的年产值。这就是广州白云山制药总厂。可是，谁能想像8年前——1976年，当36岁的贝兆汉接手这个厂的工作时，这里只不过是一个只有几十名工人、生产一个品种的作坊式制药车间。这个厂罕见的发展速度，除了得力于这十年来的“政通”外，贝兆汉的“人和”也是成功的绝窍。当年，贝兆汉走马上任，就首先提出组阁，请年仅28岁的霍梳担任厂长。同时，在一片“招降纳叛”的骂声中，收留了几个“有问题”而流离失所的知识分子，在工厂里用了四十几位有真才实学

的“顾问”；在“大材不能小用”的口号下，一大批小青年走上了能发挥专长的岗位。此外，他还争得了能自主提高职工福利的财权，使厂区布局宽敞、环境优美，把职工食堂盖成园林式的水上建筑，建立公寓化的单身职工宿舍，建造比办公楼更为壮观的托儿所大楼……贝兆汉认为，提倡“我爱企业”，首先要让职工体会到“企业爱我”。企业给予职工愈多，职工给予企业的也愈多。职工给予企业的，不仅仅是体力，而且还有智力、财力（1984年职工认购的第一期股票就达220万元以上）、创造力。10多年来，白云山人没花国家一分钱投资，把白云山办成了一个大企业，这充分证明了人和兴利这个道理。

从以上实例可以看出，成功企业都有一种无形的因素在起作用：克洛克的原则、民生的宗旨、东亚的精神、嘉丰的风格、白云山的人和。正是这只“无形的手”推动着、制约着和促进着企业的生存发展。这就是“企业文化”。

## 第二节 “企业文化”理论溯源

“管理知识是一张演变中的思想之网，它提出的问题是建立在以前的管理思想之上的”<sup>①</sup>。“企业文化”这颗80年代初从管理理论之网中迸发出来的新星，也正是这样的。

“管理”是一个既古老又年轻的课题。当人从动物的行

---

<sup>①</sup>（美）丹尼尔·A·雷恩《管理思想的演变》，中国社会科学出版社，1986年版，第487页。