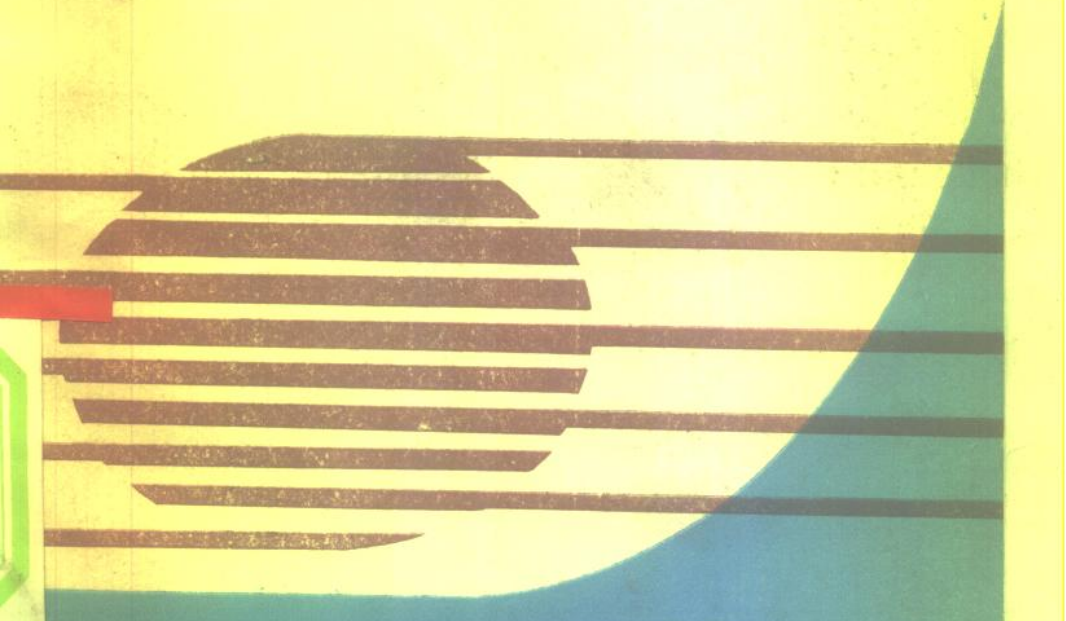


企业文化

理论与实践

王成荣 主编



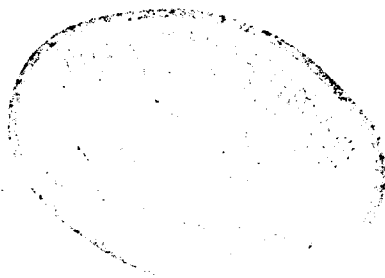
中国社会科学出版社



国防大学 2 072 9855 6

企业文化理论与实践

王 成 荣 主 编
方 光 罗 副主编



中国社会科学出版社

1991·北京

责任编辑：陈季东

责任校对：张 瑛

封面设计：谭国民

版式设计：众 志

企业文化理论与实践

Qiye Wenhua Lilun yu Shijian

王成荣 主 编

方光罗 副主编

中国社会科学出版社 出 版

发 行

经 销

冶金工业出版社印刷厂 印 刷

850×1168 毫米 32 开本 8. 25 印张 200 千字

1991 年 9 月第 1 版 1991 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册

ISBN7-5004-1050-6/F·195 定价：4. 15 元

本书作者（以章为序）

王成荣

方光罗

高凯东

刘治江

李 斌

本书顾问

黄振有

序

企业文化理论是 80 年代初期美国学者在总结、比较日、美企业成功经验的基础上提出来的；在西方，对这个问题的研究至今盛行不衰。对我们来讲，企业文化问题在实践上并不是一个全新课题。历史上，我国企业很早就开始重视企业精神（企业文化的核心）的培养。解放前民族资本企业有“东亚精神”，解放后社会主义企业有“铁人精神”、“孟泰精神”、“一厘钱精神”、“一团火精神”等。在这方面，我们积累了很多宝贵经验，创造了很多优秀的企业文化，并引起外国企业界的重视。但是，我们没有自觉地结合企业管理日趋现代化的实际来探讨它的规律性，使之上升为系统的理论，而只是在实行改革开放的形势下，国外关于企业文化的研究信息和论著传入我国以后，才引起我们更为广泛的关注和研究。所以，在理论上，企业文化问题对我们来讲又是一个新的课题。

企业文化问题一经提出就受到人们的注意，有其客观的原因：第一，企业文化作为一种微观文化现象，这是企业管理的高层次追求；重视企业文化建设，体现了成功企业的共同特征。第二，企业文化作为一种理论，是对企业管理理论的丰富和发展，为探索适合我国企业现代化管理的有效途径，为创造具有企业个性特色的企业管理，提高企业效益，提供了新的思路，开辟了新的道路。企业文化理论突出了人的主体地位和群体价值观的作用，这是其它管理理论不可比拟的。

在我国，社会主义制度和优秀的民族文化传统为企业文化的培植创造了得天独厚的优越条件；又适逢改革开放和有计划商品

经济的蓬勃发展，企业在新旧经济体制的转换和内外环境的变化中，迫切需要在总结自身经验的基础上，树立新的价值观念，找到企业发展的精神支柱，所以，企业文化热在我国兴起是必然的事。

目前，国内关于企业文化的研究取得了可喜的进展。从全国召开的几次研讨会及发表的有关文章、论著看，已经由起初对国外研究状况的介绍、评述深入到对企业文化基本理论问题的探讨上来。中国企业文化研究会及各地方企业文化研究会的相继成立，进一步扩大了研究队伍，推动了研究的发展，形势是好的。摆在读者面前的这本企业文化新作，是由王成荣等几位中青年教师合写的。它在广泛吸收国内外有关学术成果的基础上，对企业文化的基本概念、特征、价值观、企业精神、伦理道德和风貌以及企业文化的塑造、保证体系、咨询和管理等理论问题进行了较为系统的阐述，提出了自己的观点。本书密切联系我国的实际，对企业文化的现实作了较为深刻的分析，提出了塑造我国社会主义企业文化的目标模式的构想，这对于我国企业文化的建设会有一定参考价值。

企业文化是实践性很强的理论课题。我衷心地希望这本书的出版能够进一步引起企业界和理论界对企业文化的关注，在共同进行理论研究和实践中，逐步形成具有中国特色的社会主义企业文化的科学的理论体系。

中国企业文化研究会副理事长
北京市社会科学界联合会主席

张中

1991年5月16日

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 企业文化现象与企业文化理论	(1)
第二节 对企业文化理论产生原因的初步考察	(4)
第三节 “企业文化热”在我国兴起的必然性及其 意义	(8)
第二章 企业文化的特征及功能	(11)
第一节 企业文化的概念及特征	(11)
第二节 企业文化的结构及功能	(18)
第三节 企业文化与相近管理范畴的关系	(23)
第四节 企业文化的经济价值和社会价值	(28)
第三章 企业价值观	(31)
第一节 企业价值观是企业成功的指南	(31)
第二节 企业价值观的内容	(44)
第三节 培育现代企业价值观	(51)
第四章 企业伦理道德及风貌	(57)
第一节 企业伦理道德	(57)
第二节 企业风貌	(67)
第五章 企业精神	(77)
第一节 企业精神的内涵	(77)
第二节 企业精神建设	(84)
第三节 企业家与企业精神	(92)

第六章 企业文化塑造（一）	(99)
第一节 企业文化发展的一般规律	(99)
第二节 企业文化塑造的基本程序	(107)
第三节 企业文化塑造的基本方法	(113)
第七章 企业文化塑造（二）	(121)
第一节 企业文化塑造与企业文化现实分析	(121)
第二节 对我国企业文化的现实分析	(122)
第三节 对我国企业文化冲突与矛盾产生的原因的 剖析	(147)
第八章 企业文化塑造（三）	(152)
第一节 企业文化与民族文化传统	(152)
第二节 企业文化与企业的优良传统	(158)
第三节 企业文化与社会主义精神文明	(165)
第四节 我国企业文化与国外企业文化精华	(168)
第九章 企业文化目标模式	(181)
第一节 企业文化目标模式概述	(181)
第二节 具有中国特色的企业文化目标模式构想	(186)
第十章 企业文化保证体系	(196)
第一节 企业文化的教育保证	(196)
第二节 企业文化的物质保证	(202)
第三节 企业文化的制度保证	(210)
第四节 企业目标、企业环境和企业形象的优化	(218)
第十一章 企业文化的诊断与管理	(226)
第一节 企业文化诊断	(226)
第二节 企业文化管理	(240)

第一章 绪 论

第一节 企业文化现象与企业文化理论

文化是一种社会现象。它是以物质为基础，伴随着社会物质生产的发展以及生产方式的进步而不断发展的。人类社会发展的各个阶段，都有与之相适应的社会文化。自然，在社会文化的大环境下，也存在着与物质生产基本经济单位相适应的群体文化，如原始时代的氏族、部落文化，封建时代的家庭经济和手工作坊文化等。当生产力提高，商品生产发展到一定水平，社会生产的基本经济单位由家庭和手工作坊逐渐演变为现代企业的时候，企业文化就随之产生了。

企业文化作为一种微观文化现象，是客观存在的，是不以人们的意志为转移的。自从企业诞生的那一天起，就在企业生产、经营活动中开始孕育并逐渐形成自身的文化。那种认为只有国外发达国家有企业文化而我国没有企业文化，或者只有先进企业有企业文化而一般企业没有企业文化的观点是错误的。

企业文化是社会文化的一种亚文化，是在社会政治、经济、文化的综合作用下产生并发展的。在商品经济条件下，企业是个独立的经济实体，但它不是封闭的，它的生产、经营活动是社会经济活动的一部分，每时每刻都与市场发生着千丝万缕的联系，通过商品交换，与市场上其他商品生产者及消费者相互依赖而存在；同时，在一定的生产方式下，企业还要受到国家法律和规章的约束，接受国家方针、政策和计划的指导以及行政上的管理，受到政治、文化环境的制约和影响，受到社会价值取向、习俗、风气的感染。因此，企业文化现象是整个社会文化现象的一部分。

企业文化现象的产生和发展是与企业生产、经营活动相适应的，它有自身的运动规律。就其本质来讲，它主要地是一种经济文化，反映着人们从事企业经济活动的观念和方式；就其具体内容来讲，它取决于企业发展的历史，所处的社会、地理环境，它的生产、经营的特点，企业全员尤其是企业高层管理人员的素质及价值取向等因素，不同的企业具有不同的文化特色。

企业文化现象作为一种客观存在，在其发展过程中，确有积极与消极之分。如有些企业积极改革，不断进取，有些企业消极保守，固步自封；有些企业齐心协力，紧密团结，有些企业人心涣散，犹如一盘散沙；有些企业民主空气浓厚，有些企业“家长”说了算；有些企业在经营中把顾客放在第一位，有些企业则一切“向钱看”；等等。一般地讲，积极的企业文化使企业朝着团结、创新、卓越、高效的方向发展，它对企业生产、经营活动的发展起到巨大的推动作用；消极的企业文化使企业弥散着分散、保守、迟缓、低效的“空气”，它对企业的生产、经营活动起阻滞作用。

对于上述企业文化现象，当人们没有意识到它的存在，或者只意识到了它的存在而没有对它进行认真剖析、扬弃的情况下，它只是自发地成长，缓慢地发育，并且自发地发挥它的作用。当人们在实践中意识到它的客观存在，尤其是能够自觉地研究其本质、特征以及产生、发展的规律时，企业文化就从一种自发的文化现象逐渐演变成一种自觉的文化现象，上升到理性认识阶段。人们借助这种理性认识，形成一种企业文化理论，就可以有意识地提倡和培植积极的企业文化，摒弃和抑制消极落后的企业文化，从而引导企业文化向健康的轨道发展，使之更好地为企业的发展服务。就如同价值规律一样，当人们没有认识到它的本质时，从事经济活动只能受这只“无形的手”的自发调节，当人们能够揭示出它的本质和运动规律时，就可以自觉地利用它促进商品交换的

顺利进行。企业文化也是如此，它的产生和发展也表现出一定的规律性，违背它的规律性也同样会给企业的发展带来不利影响，甚至导致企业经营的失败。

我国企业在一百二十多年的发展历史中，形成过许多优秀的企业文化，比如，解放前民族资本企业提倡的“实业报国，服务社会”精神，“人和”、“亲和”精神，解放后我国社会主义企业在五六十年代形成的自力更生、艰苦奋斗精神，鼓足干劲、力争上游精神以及爱厂如家、勇于奉献精神，80年代形成的改革、创新和开拓精神等。许多企业在生产、经营实践中已经意识到这些文化对企业发展的促进作用，并通过领导带头、积极宣传、树立典型、行为强化等办法，培育这种文化。但是，从总体上讲，在80年代之前，对这些企业文化现象的认识还没有上升为理论，没有对它的产生机制、特征、内容、地位和作用等进行系统的理论研究与分析，尤其是还没有深刻地认识并揭示它的规律性，使得很多优秀的企业文化没有得到普遍认同和升华，从而影响我国企业文化的发展。

企业文化从现象到理论，标志着管理上的一场革命。企业文化是一种特定的管理概念。以研究企业文化的产生、发展规律为对象的企业文化理论是企业管理理论的重要组成部分，并且是企业管理理论发展的更高层次。企业文化理论的核心就是以人为中心，尊重人，信任人，把人放在企业管理的主体地位上，强调文化认同和群体意识的作用，反对单纯的强制管理，注重在汲取传统文化精华和先进管理思想的基础上，为企业建立明确的价值体系和行为规范，以此实现企业目标和个人目标的有机结合，实现企业内部物质、精神、制度的最佳组合和动态平衡。就目前的研究现状而言，企业文化理论还不够完善，更谈不到已形成一种“经典”；准确地说，它还处于一种“潜科学”状态，用这种理论指导企业实践也不可能完全替代其它管理理论和方法。但是，尽

管如此，企业文化问题的提出，毕竟适应了生产力不断发展、人的素质普遍提高、人一机关系不断调整的需要，揭示了企业管理理论的发展趋势，是对其它管理理论和方法的一个重要补充。

第二节 对企业文化理论产生原因的初步考察

“企业文化”一词在 80 年代初期由美国学者提出，旋即在西方便盛行。许多管理专家纷纷撰写文章、著作进行探讨，阐述企业文化产生发展的原理及其重要意义。美国的《商业周刊》和《幸福》杂志为此分别出过专辑。经过人们广泛深入的讨论，形成了企业文化理论的雏型，并成为一种全新的管理思想。美国南加利福尼亚大学教授奥图预言：未来企业的生存与发展“关键是文化，而不是经济改革”。《第三次浪潮》的作者阿尔温·托夫勒建议应该在培养管理人才的大学里开设有关企业文化的课程。

企业文化理论的产生，既有必然原因，也有直接原因，是企业实践和理论发展的结果。

一、必然原因：它是传统管理理论不断发展，自身缺陷不断得到克服，比较管理研究广泛开展的必然结果。

自从 1911 年美国工程师泰罗发表《科学管理原理》一书开始，80 年间，人们围绕重人还是重物、强调理性还是强调非理性等基本问题，一直在努力探求如何管好企业这个复杂的课题；尤其在西方，管理学者从不同角度各抒己见，提出了大量的管理理论，形成了丛林般的管理学派。其中有代表性的有：

组织技术学派。这个学派以泰罗、法约尔和韦伯为代表，他们把人当作“经济人”和活机器看待，强调在组织技术上下功夫，主张对人严格管理、严密控制；同时主张用科学的方法、手段，如工作定额、工作标准化、刺激性的计件工资制度、科学的管理过程和理想的管理组织等，加大工人的劳动强度，防止工人“故意偷懒”，提高企业的生产效率。

行为科学学派。这个学派以梅奥、马斯洛、赫茨伯格、弗鲁姆、麦格雷戈、利克特等人为代表，他们从“社会人”和“自我实现人”的基点出发，开始重视对人的需要、动机及行为规律的研究，承认人的社会性、主动性、创造性和进取性，主张用引导、激励的方式调动人的积极性，并通过“参与管理”、“目标管理”和“职业生活充实化”等方式实现个人目标同企业目标的结合。

管理科学学派。这个学派以巴纳德、西蒙等人为代表，充分吸收现代自然科学和技术科学的最新成果，重视系统论、信息论、控制论、先进的数学方法和电子计算机等在管理中的运用，强调系统分析、定量分析和数学模型的作用，力求使管理活动更加程序化、系统化、科学化。

以上三个学派的理论学说^①到底哪种对管理实践最有效，最能“放之四海而皆准”，实践并没有做出唯一的选择。这是因为，每个国家都有自己的国情，社会制度、经济发展水平、民族文化、市场发育状况、企业生产经营商品的种类、企业传统以及管理基础水平等存在着很大差异；面对复杂的管理实践，上述管理理论既具有各自的优势，但也都存在着自身不可弥补的局限性。这些局限性表现在：

第一，缺乏对人的正确认识。把人始终作为管理的客体、工具看待，人在生产中始终处于被动地位。企业仍然存在着管理者与被管理者两个对立阵营。管理的核心问题是研究如何控制人。泰罗在晚年曾说过：“我为了提高企业工人的劳动生产率竭尽了全力，但是，他们的抵抗决心也是坚固的。如果我当时年纪更大一些，更加世故一些，我就不会硬让他们干他们不愿干的事了。”尽管如此，由于资本主义生产资料私有制的存在，他也是不可能摆

^① 关于管理理论三个学派的划分，参见〔美〕小詹姆斯·唐纳利等：《管理学基础——职能·行为·模型》，中国人民大学出版社1982年版。

脱其桎梏的。

第二，缺乏对职工整体的研究。只注重研究个体，强调个人的作用和积极性。行为科学学派加强了对人的研究，揭示了人的行为、动机与需求之间的关系，但研究的不是集体的意识、行为，而是孤立的、单个人的意识和行为。管理科学学派着眼于管理的系统性，但重点还是放在企业管理的“硬系统”上，对职工整体的“软系统”涉猎得很少。

第三，对企业组织行为的研究层次较低。着眼点停留在组织、制度、技术、方法、手段上，没有上升到文化这一更高层次上来。

第四，没有找到硬管理和软管理，理性控制和非理性控制的最佳结合点。即没有找到与硬管理和软管理、理性控制和非理性控制相适应的一套“非正式规则”，没有自觉地研究通过文化微妙性的暗示和集体精神的感受对职工起约束作用的价值观念、行为准则和风气、传统等。

因此，管理理论发展的迫切任务是要寻找到一种可以弥补上述缺陷的新理论。通过管理学家和企业家的长期探索和实践，以及各国管理方式的比较研究，发现从文化的角度研究企业，创造一种适合企业发展需要的企业文化，可弥补上述缺陷，使企业管理更赋有整体性、人情味和文化色彩，因而管理工作才更主动，管理效率才更高。由此可见，作为一种全新的管理理论——“企业文化”的出现不是偶然的，它是企业管理理论不断完善和发展的必然结果。

二、直接原因：它是第二次世界大战以后，日本经济出现奇迹，日本式经营管理日益受到重视的结果。

第二次世界大战后，日本的生产率增长为美国的4倍，引起世人瞩目。近十几年来，美国企业界日益受到来自日本的挑战。管理理论的众多流派尽管多源于美国，但现在美国在企业管理方面已明显感到落后于日本。美国的管理专家威廉·大内和理查德·

帕斯卡尔在 1973—1974 年间曾考察了二十多家日本企业和美国企业，他们发现设在美国的典型的日本企业管理方法和美国企业大不一样，但管理却很成功，在这些企业里就职的美国雇员都说“这是我工作以来最好的地方”。同时，他们也考察了美国设在日本的企业，这些企业都试图把典型的美国经验移植到日本，结果都惨遭失败。这是为什么？这个问题引起他们极大的兴趣。他们通过比较研究发现，日本企业之所以成功，是因为他们更重视管理的软性因素，更重视把先进的科学技术与本民族的文化传统相结合，更重视培植企业自身的“社风”、“经营理念”和“价值观”等。因此，他们分别撰写了《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》和《日本企业管理艺术》等书，阐述他们的观点。比如，威廉·大内认为，讲求“信任”、“微妙性”和人与人之间的“亲密性”是日本企业管理的精髓。理查德·帕斯卡尔等人则通过研究，提出七 S 模式，即战略（strategy）、结构（structure）、制度（systems）、人员（staff）、作风（style）、技能（skills）和最高目标（superordinate goals）。他们认为，美国企业比较重视前三个因素，即硬性因素，而日本企业在重视前三个因素的同时，更加重视后四个因素，即软性因素（文化因素），这正是日本企业取得成功的关键之所在。著名的管理经验主义学者德鲁克凭着他多年的管理经验和敏锐的眼光，也几乎得出了与上述研究相同的结论，认为日本的成功在于他们正确地解决了现代企业中的行为准则问题。

与研究日本管理方式这一热潮并行不悖的是，也有一些美国人并不认为美国企业管理落后，他们也在认真总结本国企业成功的经验。在这方面最具影响力的是托马斯·彼德斯和小罗伯特·沃特曼，他们在其代表作《寻求优势》一书中总结了美国 43 家优秀公司的成功经验，结果发现，尽管企业与企业之间的管理风格不同，而共同点也是具有优秀的公司文化。还有《创造企业精

神》一书的作者也在研究 18 家杰出企业的创业精神和管理理念后，发现一个共同信念：“人”是企业内最重要的资源，而使人生生不息地运作的动力，则是上下一致共同遵循的价值体系——企业精神。哈佛大学的狄尔和肯尼迪在《企业文化》一书中也说，“由价值观、神话英雄和象征等凝聚而成”的企业文化对公司员工具有重要意义。

由此，从美国开始掀起了全球性的企业文化热潮。

第三节 “企业文化热”

在我国兴起的必然性及其意义

80 年代中期，国外有关企业文化的研究信息和论著在我国得到传播以后，迅速引起了我国理论界和企业界的广泛关注，在我国兴起了一股“企业文化热”。

“企业文化热”在我国的兴起，表面看来，是国外企业文化理论的传播、触发而成，实质上，它也是我国改革开放的必然结果，是我国企业管理以及整个社会经济、文化发展的必然结果，是因与外因共同作用而成。那些认为中国目前发展企业文化不具备条件，讨论企业文化问题为远水不解近渴的认识是站不住脚的。

随着改革开放和我国有计划商品经济的根本指导思想的确立，近些年来，我国商品经济有了很大发展，流通规模不断扩大，竞争型市场初步形成。企业在新旧经济体制的转换过程中，也逐渐由过去的行政附属物转变为相对独立的经济实体。在这样的条件下，企业要想生存和发展，就必须改变旧的经营管理思想、方式和方法，树立与改革开放和商品经济发展相适应的全新的经营管理观念，采用新的方式和方法。经营管理观念及方式、方法的变革，必然带来企业文化的更新与进步，迫切需要企业文化理论的指导，以促使我国的企业文化顺利地实现转变。

我国企业长期发展实践的正反两个方面的经验，使我国广大

企业管理人员及职工越来越清楚地认识到这样一个基本道理：一个人应该有一点精神，一个企业也应该有一点精神。企业经营管理中，只见物，不见人，重物质，轻精神，缺乏精神支柱和正确的价值观念，经营管理就缺乏动力，就不会产生活力。同时也感到，企业的各项经济活动都与企业全员的道德水准、风俗、传统、习惯等文化因素有关，只有创造良好的文化氛围，各项经济活动才能顺利进行。特别是进入改革开放的今天，广大企业越来越迫切地希望恢复五六十年代企业的优良传统和精神风貌，树立新的价值观念，寻找到90年代企业的精神支柱，创建一种与我国经济、社会发展相适应的新型企业文化。企业文化理论的出现，正巧与我国企业发展的经验和内在要求相吻合，因此，出现企业文化的研究、推广热潮就成其为必然。

从社会文化的背景上看，国外研究企业文化问题是从美日企业管理的比较中开始的。世界各国，尤其是美国，认为日本企业的成功很大程度上归于它的优秀企业文化。而日本企业文化的根在中国，日本企业文化借鉴了我国很多优秀的文化精华，如儒家伦理等。因此，我们在学习国外企业文化特别是日本企业文化时，越来越感到我们自身具有优良的民族文化传统，具有较好的文化优势，更应该很好地利用这种优势去构塑具有中国特色的企业文化。特别是我国实行社会主义制度，生产资料公有制使得企业管理者与职工没有高低贵贱之分，人人平等，广大职工都是企业的主人翁，这为企业文化的发展创造了得天独厚的条件。所以，当企业文化理论传入我国后，必然引发人们去积极的研究和实践。

由此可见，“企业文化热”在我国兴起，决不是理论界和企业界的一时狂热，研究企业文化理论，重视企业文化建设，对我国企业发展具有重大的现实意义和深远意义。它将有助于促进企业的内部改革，适应企业在新旧经济体制转换过程中发展的需要；将有助于改进和加强企业思想政治工作，推动企业的精神文明建