

企業文化：

走出管理的困境

●主編：印國有

副主編：葛鵬

張永山



企业文化—— 走出管理的困境

顾问：汤茂义 张载伦 蒋黔贵

孙耀君 杨铁勋，金慰祖

主编：印国有

副主编：葛鹏 张永山

编委：耿铁军 王振山 程建华

孙超雄 查全湘 胡迅雷

沈保林 李更新 王以臣

中国城市经济社会出版社

1989

责任编辑：王振山

责任校对：张允文

装帧设计：李更新

企业文化
走出管理的困境

主编：印国有

副主编：葛鹏 张永山

米

中国城市经济社会出版社

（北京复外木樨地北里25号）

新华书店首都发行所 各地新华书店经售

冶金胶印厂印刷

787×1092 1/32印张7.5 千字158

1989年1月第1版 1989年3月北京第1次印刷

印数：1-13500册

ISBN 7-5074-0111-1/F·025

定价：2.60元

写在前面的话

进入八十年代以来，在美国、日本及其它西方一些发达国家的企业管理界兴起了一股引人注目的管理思潮，这就是“企业文化”。这个新颖的理论，是美国企业界迫于日本经济奇迹的压力，在下大力量研究了日本的企业管理特色之后提出的。该理论一经提出，立即成为各国企业界探讨的热门课题。

企业文化的核心是企业的价值观。她告诉我们，一个企业的活力在于其价值观对全体员工的感染力，在于全体员工坚守这种信念所体现的强烈的整体精神，这种价值观常常体现为一种崇高的目标和宏大的抱负，内涵丰富，富有意义，能够激起从高层到基层成千上万职工的热情。

为使中国的企业家、管理者及有关研究人员学习企业文化理论，并将其付之于管理实践，《厂长经理参考》编辑部编辑了《企业文化——走出管理的困境》一书。

该书辑录了目前国内企业文化研究的最新成果，以及国外这方面研究和应用的系统性介绍，同时选编了我国企业在企业文化应用方面的一些成功范例。全书的主要内容包括：“企业文化的源流及发展”、“中外文化差异与企业文化”、“企业文化的实践”、“企业文化与思想政治工作”等。

在编辑这本书的过程中，我们收到了来自企业界大量的信函，充满热情的话语使我们一刻也不能松懈，我们深知企业界领导者们对这一新的理论所抱期望的份量，我们十分

不安的等待着企业界朋友们的评判。在此书的出版之际，特别要感谢以下几个厂家多方面支持和鼓励，这些厂家是：遵义铁合金厂、陕西缝纫机厂教育中心、河南民权葡萄酒厂、无锡钢厂等。

编者

目 录

写在前面的话	(1)
概论 企业文化——走出管理的困境 葛鹏 印国有	(1)
第一章 企业文化的源流及发展	(17)
关于企业文化的概念	郭廷建 (17)
企业价值观浅论	汤茂义 耿铁军 (26)
中国现代企业文化模式探讨	黄津孚 (34)
试论我国企业文化的演变	刘树安 (43)
论重塑中国企业文化	刘冀生 胡廷峰 (53)
论传统文化和企业文化、民族精神	
和企业精神的关系	钱圣南 (61)
儒教文化与现代企业管理	蒋 谦 (69)
略论社会主义企业精神	王元刚 (78)
应用“多维视野”认识企业精神	张汉明 (87)
简析江苏省企业文化的个性特征	王晓阳 (94)
企业文化的新趋向	孙耀君 (100)
2000 年中国的企业文化建设	郭昕昕 (102)
第二章 中外文化差异与企业文化	(109)
企业文化冲突探源	胡迅雷 查全湘 (109)
国际经济技术合作中的文化差异及障碍	王家明 (114)
从华瑞制药有限公司看中外合资企业中	

文化差异和融合的问题·····	沈仁湧 周建华 (123)
第三章 企业文化与企业思想政治工作 ·····	(134)
培育企业精神是实现企业思想政治工作新格局的 突破口·····	北京汽车摩托车联合制造公司 (134)
企业文化与企业思想政治工作·····	张金根 (143)
企业文化建设是加强和改进企业思想政治工作的 有效途径·····	乔俊峰 王德祥 (151)
企业文化理论与实践值得注意的几个问题 ·····	杨承 (157)
第四章 企业文化的实践 ·····	(163)
关于厦门市企业凝聚力的调查报告·····	方海跃 (163)
陕西缝纫机厂企业文化研究报告 ·····	李敏慎 张永泽 陈新民 (171)
试析“晨光精神”·····	孙俊 (179)
论民权葡萄酒厂的企业精神 ·····	阎文学 潘好友 吕尽善 (187)
建设企业文化探寻管理新路·····	第二汽车制造厂 (194)
根据行业特点建设行业精神·····	黄德陶 (203)
培育企业精神促进企业生产力的发展 ·····	无锡钢厂 (212)
附录 ·····	(219)
企业精神概览·····	印国有 周建华编 (219)

概论:企业文化——走出管理的困境

葛 鹏 印 国 有

从本世纪80年代初开始,企业文化(或称公司文化)逐渐成为世界各国企业界、管理界的热门话题,成为企业管理理论研究的重要新课题。它使人们在管理理论丛林的探索中发现了新的路径,在企业管理实际中得到了一种行之有效的方式。这一管理理论也对我国的企业及管理界产生很大的影响,掀起了一股热浪,同时亦引起了一些争议。在这里,我们用概述的方式,一方面对这一理论寻根探源并论及其演变,另一方面广集众议,综述它在我国所引起的争议。

一、企业文化论的由来及其演变

企业文化论作为一种管理理论,可以说是产生于美国。因而,我们的概述也从这里开始。

(一) 美日比较管理学热潮的兴起及其三阶段

第二次世界大战的战败国日本,在本世纪60年代实现了经济起飞,70年代不仅安然度过了波及全球的石油危机,而且创造了持续高速增长的经济奇迹。进入80年代,日本已作为一支超级经济力量出现在国际舞台上,大有取代美国、西

欧之势。这一严峻的形势，引起了美国各界人士的极度不安和深切关注，导致70年代末80年代初出现美日比较管理学研究的热潮。

这一研究热潮大体上经历了三个阶段。第一阶段可以说是认识与觉醒的阶段，其中影响最大的著作是美国哈佛大学伏格尔教授的《日本名列第一》（1979年），而美国国家广播公司于1980年7月播出的电视节目《日本能，为什么我们不能？》则起到了推波助澜的作用，引起了举国上下的反响。接着进入了比较深入和具体地研究和学习日本企业管理的阶段，其代表著作当推1981年2月和4月先后出版的《日本企业管理艺术》（斯坦福大学帕斯卡与哈佛大学阿索斯两教授合著）和《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》（美籍日人威廉·大内著）。研究继而进入了强调根本改革而非肤浅学习的第三阶段，即认为要想提高生产率，不应完全照搬日本的管理制度，只有重建与美国文化相协调的经营哲学和工作组织，这样才能恢复美国经济的活力，和日本人一较长短。1981年9月出版的南加州大学奥图所著的《未来的企业》就贯穿着这一主张。而基于同一出发点的《公司文化》（哈佛大学迪尔教授和麦金赛咨询公司顾问肯尼迪合著，1982年7月出版）和《追求卓越》（麦金赛咨询公司顾问彼得斯和沃特曼合著，1982年10月出版）两本著作都成为当年的畅销书，表明这种主张得到了越来越广泛的承认和支持。继此之后，“卓越”和“文化”成为管理研究著作的热门话题，特别是“卓越”一词则几乎成了“经营成功”的同义词。1984年一年就出版了三本以“卓越”为书名的著作，即斯坦福大学布雷德福教授和管理顾问科恩合著的《追求卓越的管理》（1984年1月）、

由《追求卓越》的著者之一彼得斯和曾在惠普公司任职的奥斯汀合著的《追求卓越的热情》（1984年5月）以及由两位企业总裁希克曼和席尔瓦合著的《创造卓越》（1984年12月）。而关于“文化”的专著则有：《公司文化的管理》（1984年5月，著者戴维斯教授自70年代起就从事公司文化的研究）、《美国企业精神》（1984年5月，著者米勒从60年代末期起即任管理顾问）等。值得指出的是，与此同时，“企业家精神”也成为管理研究的一个重要课题。平肖第三的《公司内部的企业家精神》（1983年）、名著《大趋势》著者奈斯比特夫妇的《重新创造公司》（1985年），以及著名管理学者德鲁克的《创新和企业家精神》（1985年）均被美国《商业周刊》于1986年1月选入80年代最有影响的管理著作之列。

（二）美国公司文化论的形成和演变

随着研究工作的深入，管理学者们发现：尽管日本在50年代初从美国引进了现代化管理方法，却形成和发展出了与美国企业有很大差异的管理模式，而潜伏在不同管理模式后面的则是两国文化——包括宏观（社会）和微观（企业）文化——的差异。这种文化差异正是导致美国近年来在国际经济竞争中每况愈下的一个深刻原因。美国密歇根州立大学特普斯忒拉教授在他们合著的《国际企业的文化环境》（1985年）一书中尖锐地指出：“美国人特别易于漠视其它文化。国家的宏大规模和联邦之内所讲的语言使美国人得以避免真正地在行为和思想方面接触外国方式。我们的文化观念使我们基本上有着封闭的文化这一事实掩盖起来了——正如我们有着一个封闭的、对外贸易仅占我国国民生产总值很小百分率的经济一样。……我们的贸易壁垒正在崩溃，这也是我

们的文化壁垒也到了崩溃之时了。”顺着这一思路，我们就可以比较容易理解为什么“公司文化”（即企业文化）成为80年代以来许多有影响的管理论著的重要命题了。

公司文化的概念虽然早在70年代初期就被提了出来，但直至70年代末期，还很少为人所注意，其含义也是不明确的。在1979年5月出版的《日本名列第一》一书中，作者指出，日本是唯一实现工业现代化的非西方国家，而日本之所以取得成功，就在于在发扬自身传统的基础上，努力吸收其他国家的优良传统并加以融汇贯通。在这一点上，同美国形成鲜明对照，值得美国认真检讨自己固步自封的毛病。该书在“大公司”一章中指出，现代企业管理的日本模式是在吸收大量西方管理概念，如企业策略、产品生命周期、市场分析、经济计量学、现代广告术、信息处理等，同时结合日本特有的传统与思想，如重视长期利益、终身雇用制、论资排辈、以及职工对企业的忠诚等，加上战后逐渐发展的一些特色即职位与工作分离、同龄职工职位工资相近、逐级晋升及小组责任制等而形成的。显然，这是日本传统精神与西方管理技术的成功结合。

《日本企业管理艺术》一书则明确指出“企业管理的现实并不是独立的，它是由社会和文化决定的”，并引述彼得·德鲁克的见解，认为企业管理不仅是一门科学，还应是一种文化，即有其自身的价值观、信念、工具和语言的一种文化。作者提出了后来被广泛运用的、著名的“7S管理模式”，即用策略（Strategy）、结构（Structure）制度（System）、人员（Staff）、作风（Style）、技能（Skill）和最高目标（Super-ordinate goals）7个以英文字母S为首的名词，分别表示影响企业成败的七项关键因素。其中第七项要素“最高目标”

是指企业灌输给职工的主要精神或价值观念,它所提供的“粘液”可以将其它六项要素结合起来。当这些要素是紧密地相互结合时,企业的内部组织就会更加一体化,并将持久地自立于激烈的竞争环境中。书中以日本松下电器公司和美国国际电话电报公司为实例,详细分析对比美日企业管理方式的异同。作者认为,美国管理人员往往过于重视三个“硬”S,即策略、结构和制度,而对其余四个“软”S认识不足;日本企业则能够兼顾“软”、“硬”两种因素,这是日本在国际竞争中取胜的一个关键。作者在该书结论中指出:“我们讨论了美国的管理亚文化如何存在于国家的宏观之内,这两种文化都包括着造成我们近年来企业管理能力衰退的原因。……美国人的‘敌人’不是日本人或西德人,而是我们企业管理‘文化’的局限性。”

几乎与此同时出版的《Z理论》一书,提出了以“使职工关心企业是提高生产率的关键”这一管理观念为基础的“Z理论”。作者认为,美国企业应朝兼具美国、日本两种管理模式之长的“Z型组织”演变,而Z型组织则应培育一套具有诸如长期雇用、信任和亲密的人际关系等特殊价值观的“Z型文化”。为此,必须在企业内部进行以价值观为核心的公司文化的变革。对于“公司文化”,该书作出了这样的解释:

“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时,文化意识着一家公司的价值观,诸如进取、守成或是灵活——这些价值观构成了公司职工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行,把这些规范灌输给职工并代代相传。”这是发表较早、也是迄今为止关于公司文化的比较完整的定义之一。作者在“结论:美国企业如何生存”一章中大声疾呼:“正统的管理

学”必须开拓一个新天地：美国企业界这个没有穿衣服的“国王必须重新穿上衣服”；只有在“组织内部培养出共同的目标和信任感，才可能在经营上取得成功”。

《未来的企业》(1981年9月)原名“Making America Work”，直译是“使美国顺利运行”，内容着重讨论80年代的工作设计和组织变革。作者认为，当前美国的严重经济问题，在于社会上出现了巨大变动，包括人口结构、家庭、社会结构和价值观念的改变等。这些变化和价值观念的调整使人们对工作产生了新的期望。但管理人员迄今未能满足这些期望，因而导致人们工作情绪低落，生产力下降。生产力下降又使人们的期望落空，期望落空又使人们更不愿努力工作，致使整个体系形成恶性循环。作者指出，组织行为的研究一贯把持在心理学家手中，他们过去集中于研究人的个性和行为改变方面，而遗漏了管理人员所在的“组织环境”，即维持企业运行的系统社会关系，以及构成企业“文化”的组织结构和意识形态。因此，管理人员要把管理的重点放在文化上。该书最后一章以“关键是文化，不是经济政策”为标题，直截了当地提出：“如果美国希望能象外国竞争者一样成效显著，那么政府和私人机构的领导人就必须了解，低生产力和创造力减退的根本原因在于美国的文化，而不是国家的经济政策。虽然很多人呼吁在税率和法律方面进行多项改革，但是各方面的证据表明，文化比政府政策更能决定经济上的表现。”

随着时间的推移，对日本的研究转入了对美国自身管理模式的研究。正如美洲银行总裁兼总经理阿玛柯斯特所说，美国管理界在环视周围和接受挑战的过程中，已经不仅是问“那帮家伙是谁？”(Who are those guys?)而更重要的是

已在开始自问“我们是谁？”（Who are we?）1982年出版的影响最大、最具代表性的两本管理论著《追求卓越》和《公司文化》，都是在调查研究数十家经营出色的美国公司的基础上探索和总结成功的美国企业管理模式的著作。它们的另一共同点是均以公司文化作为主题。

《追求卓越》一书的副标题是“美国最佳企业成功的经验”。作者批评了60年代以来居统治地位的“理性主义”管理方式，指出美国企业界的问题在于仅热衷于数字分析和管理工具，而掩盖了自己对管理艺术的无知。同时又认为，“要树立几个楷模来带动我们的企业，使其摆脱种种根深蒂固的弊病，而用不着远去日本寻找。”作者对美国43家卓越的公司进行了调研，发现许多公司都具有绝不亚于任何一家日本公司的强有力的文化传统。不论是在哪一种行业，这种文化传统的出色之处都不难辩认；并且，这种文化的内容总是限于为数不多的几个主题。经过归纳，作者列述了卓越而富于创新的公司的八项特征，即：侧重行动、接近顾客、自主和企业家精神、依靠人来提高生产力、以价值观为动力、坚持以本行业务为中心、精兵简政、宽严相济。居世界服装制造业第二位的兰铃公司总经理金姆赛·曼断言“这八项特征无一不是与人有关的”。作者认为，对卓越公司调查研究所得到的启示是，要宽厚待人并要求他们发光发热，要生产确有成效的产品，管理者不应再关在沉闷的象牙塔之中苦思冥想，而应下到现场和工人们在一起，支持他们所钟爱的产品；在那里塑造企业的价值观念，并身体力行以强化这些价值观念。该书所提出的“麦金赛7S框架”和《日本企业管理艺术》一书中的7S模式是一致的，所不同的只是“最高目标”换成了“共

享的价值观”(Shared Values),即文化。作者强烈地认为:那些卓越的公司之所以成功,就在于它们有一套独特的文化,从而使它们得以脱颖而出,与众不同。

那么,什么是公司文化呢?《公司文化》一书(副标题为“公司生活的礼节和仪式”)系统详尽地论述了这个问题。作者认为:每一个企业——事实上每一个组织——都有一种文化,而这一文化有力地影响着整个组织,直至它所做的每一件事。日本人之所以成功,一个重要的原因就是他们能够在全国范围内维持一种强烈而凝聚的文化。不仅个别的企业具有强烈的文化,而且企业界、银行界及政府之间的文化联系也是非常强有力的,构成了所谓“日本公司”(Japan, Inc)。尽管这种在国家范围内价值观的一致化不适用于美国文化,但对个别公司而言却是十分有效的。作者经过对数十家美国公司(也包括非营利机构)调查研究后得出结论,在美国企业中,强烈的文化几乎总是取得持续成功的驱动力量。因此,解脱美国企业窘境的答案不是模仿日本人,也不是依赖数字分析和“科学”管理工具,而应象做苹果酱那样做成地道的美国式的:美国企业应该回到历史上曾造就了许多伟大的美国公司的独创性观念和设想中去,塑造出强烈的企业文化。构成企业文化的要素有五项:

1. 企业环境——对企业文化的形成和发展具有关键影响的因素;

2. 价值观——组织的基本思想和信念,它们本身就构成了企业文化的核心;

3. 英雄人物——把企业的价值观人格化,且自身为职工们提供了具体的楷模;

4. 礼节和仪式——公司日常生活中的惯例和常规，向职工们表明对他们所期望的行为模式；

5. 文化网络——组织内部主要的（但非正式的）联系手段，也可说是企业价值观和英雄人物传奇的“运载工具”。

作者认为，人是企业中的最大资源，而管理企业的有效方法，是通过文化的微妙暗示来进行管理。成功的企业领导者，应该根据企业所处的环境，提出明晰的价值观（信念），为全体职工提供对共同方向的意识和日常行为的准则，并通过企业的英雄人物和传奇、仪式和典礼来维护和强化这种价值观。企业的成败往往也系之于其职工能否识别、接受本组织的价值观并按之行动。根据企业所处环境面临风险的程度和获得信息反馈的速度，作者把企业文化划分为四大类，即：硬汉型文化、努力工作/尽情娱乐型文化、孤注一掷型文化和按部就班型文化。作者认为，企业领导者惟有能够识别和诊断自己企业的文化，思考适当的文化对策，小心翼翼地培育、强化以及在必要时重新塑造企业文化，才能取得持续的成功。《公司文化》一书的问世，标志着企业文化已成为一种系统的管理理论。

另一本关于企业文化的专著是《公司文化的管理》，该书的一个重要特点是把文化和策略联系了起来。作者把企业的价值观区分为两类：指导信念和日常信念。指导信念不仅为日常信念指出方向，而且是企业策略赖以生长的根基；而策略能否取得成功，又取决于策略与在组织、结构、人员中所铭记的日常信念是否匹配。因此，作者在内容安排方面侧重于文化与策略的相互关系和转变，系统地介绍一些公司文化的发展和转变实例。此外该书对企业文化中各种问题的诊断、预防

和纠正也有详细的阐述。所以，具有很强的实用性可以说是该书的另一特点。

《美国企业精神》是又一本关于企业文化的专著。作者认为，在美国企业界正在出现一种新的企业文化。几乎在美国每一家大公司中，老的企业文化都在衰退，新的企业文化正在崛起。新文化的驱动力并非在于经济上必须提高生产力和质量，也不在于职工要求提供更令人满意的工作环境，而在于创造和接纳新的价值观、见解和新的精神，从而作者提出了“未来企业经营的八大原则”（这也是该书的副标题），即目标原则、共识原则、卓越原则、一体原则、绩效原则、实证原则、亲密原则、正直原则。作者强调：每一家公司现在都必须检讨其文化，这不仅是为了加强公司自身的竞争地位，还因为国家未来的财富要由公司的文化来决定。在未来的全球性竞争时代中，公司唯有发展出一种能激励它的员工在竞争中获得成功的一切行为的文化，才能立于不败之地。

前已述及，在以“卓越”为标题的一些管理论著中，企业文化往往是其中的一个重要论题。《追求卓越的管理》和《追求卓越的热情》^①两书都是从管理者的领导原则和风格出发，提出如何激励、团结员工，使企业成为全心全意为实现企业目标而全力奋斗的团队。前书认为现代管理者应该从“英雄型”转向“育才型”；并提出卓越的企业部门的特征应是：职工精神振奋、全体成为结合的团队并迅速地解决问题及积极展开竞争、信任下属的能力和见解。后书则认为，企业之间的竞争也就是“领导艺术的较量”（这正是此本书的副标题），而成功

^① 该书中译本书名又作《赢得优势》。