

企业文化概论

管益忻 郭廷建著

人 民 出 版 社

企业文化概论

管益忻 郭廷建著

人民出版社

封面设计：倪天煦

企业文化概论

QIYE WENHUA GAILUN

管益忻 郭廷建著

人民出版社出版发行 新华书店经销

北京东光印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 11 印张 239,000 字
1990 年 12 月第 1 版 1990 年 12 月北京第 1 次印刷
印数 0,001—6,550

ISBN 7-01-000765-9/F·86 定价 4.50 元

目 录

第一篇 绪 论

第一章 企业与企业文化	1
第二章 企业管理领域划时代性的大变革	6
第三章 企业文化研究的学科视点及其特性	11
第四章 对我国“企业文化热”的深层思考	18
第五章 建设社会主义企业文化的根本指导思想	25

第二篇 企业文化的概念、 内容和结构、模式

第六章 企业文化的概念	29
第一节 企业文化概念的提出	29
第二节 企业文化的基本内涵	36
第三节 企业文化与企业文明	44
第四节 企业文化学与文化学、企业管理学	50
第五节 企业文化学中的人本问题	57
第七章 企业文化的内容	69
第一节 企业哲学	70
第二节 企业目标	77
第三节 企业民主	85
第四节 企业道德	90
第五节 企业制度	95
第六节 团体意识	101
第七节 企业文化活动	108

第八节 实体文化	113
第九节 企业形象	117
第十节 企业素质	124
第八章 企业文化的结构	128
第一节 企业文化的横向网络	130
第二节 企业文化的纵向层次	133
第三节 企业文化的形态变化与矛盾运动	135
第九章 企业文化模式	139
第一节 文化模式及其特点	139
第二节 企业文化模式的内涵与特点	141
第三节 企业文化模式的分类与功用	145

第三篇 企业精神与 企业价值观

第十章 企业精神	149
第一节 基本内涵及主要特点	149
第二节 核心地位及其主要功用	159
第三节 我国社会主义时期的企业精神探索	165
第四节 社会主义企业精神构塑	171
第十一章 企业价值观	178
第一节 基本内涵及其主要特征	178
第二节 核心地位及其主要功用	190
第三节 企业价值观与企业精神	198
第四节 企业价值观构塑	203
第五节 亟待解决的几个问题	210

第四篇 企业文化的功能、特征 及其发展机理

第十二章 企业文化的功能	219
--------------------	-----

第一节	对建设精神文明的主体功能	219
第二节	对发展物质文明的主导功能	221
第三节	对智力开发的动力功能	224
第四节	建构共同意识的凝聚功能	226
第五节	对职工业余文化生活的调适功能	229
第六节	向社会文化场的辐射功能	231
第七节	对系统的自组织功能	232
第十三章	企业文化的特征	235
第一节	企业文化的人本特征	236
第二节	企业文化的具体特征	237
第十四章	企业文化发展机理	247
第一节	企业文化生成机理	249
第二节	企业文化的发展(作用)机理	261
第三节	企业文化表现机理	270

第五篇 企业文化的 比较与借鉴

第十五章	中日美企业文化比较	281
第一节	日美企业文化比较	282
第二节	中日企业文化比较	285
第三节	中日美三国企业文化比较	288
第十六章	关于传统文化开发	292
第一节	传统文化的转向加工开发	294
第二节	传统文化的增值加工开发	297
第三节	传统文化的自觉改造开发	300

第六篇 企业文化建设

第十七章	企业文化建设的总体设计	303
第一节	企业文化建设的指导思想	303

第二节	企业情况与条件分析	305
第三节	实施建设的基本思路	309
第十八章	企业文化建设的具体实施	313
第一节	企业文化建设工程	313
第二节	培育技术与方法	316
第三节	基本工作体制	321
第十九章	个案模式构塑	324
第一节	个案模式构塑的重大意义	324
第二节	个案模式构塑的基本作法	326
第三节	个案模式构塑的类型简介	329
后记		333

第一篇

绪论

第一章

企业与企业文化

一

企业首先是一个经济组织，是一个计划周密的经济单位，生产过程和销售过程就在这里进行。企业同时又是一种最基本、最一般的现代社会组织形式。因为企业供产销运作过程不单是经济问题，同时也是政治、法律、道德、心理、社会等构成要素的综合体现。

从英国资产阶级企业家阿克赖特于1769年在诺丁汉创办世界上最早的纺织厂——世界上第一家工厂诞生以来，企业，在我们这个地球上已存在200多年的历史。然而，在人类漫长的历史长河中，仅只有200多年历史的企业所创造的社会生产力，却比过去一切时代所创造的生产力总和还要多、还要大，给人类社会以翻天覆地的变化。

不仅如此，在取得重大经济成就的同时，各种各样的、大大小小的企业还对社会的发展、政治的进步、文化的繁荣

发挥了重大作用，产生了重大影响。企业的生产经营活动，以生产经营为中心的种种企业行为，不仅表现为企业本身的运行与发展，不仅表现为直接为国家创造数额巨大的产值和利润，而且还同时表现为其各种活动的普遍性、公共性影响，表现为其文化的、心理的、科技的种种素质向社会的辐射和扩散。尤其是一个地区的大型、骨干企业，其活动在当今社会生活中的影响和作用，更是无法估量的。一个大庆石油公司孕育出一个现代化的城市，一个攀钢带动了攀枝花地区的繁荣，一个辽阳化纤总厂塑造了一个宏伟区……，它是物质财富的创造者，也是种种革新与创造的首倡者、先行者，又是社会准则与行为模式的塑造者，以及种种精神财富的生产者。在一定意义上说，企业是人类文明进化的第一推进器，是人类社会的摇篮。

唯其如此，人们不能不关注着企业的发展、企业的管理、企业的命运。

二

人们从来没有象今天这样倾全力、倾全神关注企业的命运，这一方面是企业本身发展的必然趋势，内在建构机理的重塑；一方面又有着深刻的时代背景、时代要求。

在今天，人们面对的是一个经济大变革的时代，技术大变革的时代，社会大变革的时代，一个大经济、大科技、大工业、大农业……的时代，在这一严峻而又充满生机与活力的时代挑战面前，传统的仅仅抓生产过程经济侧面的企业管理理论与实践，日益暴露出它的片面性、局限性、落后性。正如刘吉同志指出的，一个处在现代大经济系统的企业，从

管理角度看，它包括市场调研→预测规划→科学研究→技术开发→产品研制→工厂生产→储存运输→流通销售→市场服务等一系列环节。这一宏观化了的微观（个别企业）经济循环圈不仅在宏观上要求在生产、流通、分配、消费等经济问题之外注意生态、环保、人口、生活条件等问题^①。而且，在企业内部，也要求企业突破通常的生产、销售、财务三大管理，把社会学、心理学等等第四领域、第五领域……包容进来。而其更深层的因由则是人们越来越体味到：现代的企业不仅是人们工作的场所，同时也是人们生活的场所，“你选择了一家企业，你同时也就选择了一种生活方式”。

如何迎接时代的挑战？日本田边经营股份有限公司的常务董事太田琴产有个形象的比喻：当代经济正朝着巨型喷气式飞机方向转变。它不但取代着螺旋桨飞机而且朝着巨型化发展。同样是飞机，螺旋桨和喷气式的操作方法却完全不同，相当于业余水平和专业水平的差别。螺旋桨飞机由于有很大的机翼支撑，即便发动机发生故障或操作失误，只要问题不太严重就不会坠毁。然而巨型喷气式飞机则不同，它必须具备以下条件：在任何气候条件下都能在超高空疾速飞行的机身；瞬间便能产生巨大能量推动机身前进的燃料；能够准确无误地操纵飞机的驾驶员。三者缺一不可^②。

面对经济、技术、社会如此迅猛的发展，一个企业要想成功而不垮台，就必须象巨型喷气机一样：有优良的机身——组织机构的完善；可靠的燃料——职工的共同意识；卓越的驾驶员——企业家的精神。而职工的共同意识（企业

① 《迎接新的技术革命——新技术革命知识讲座》下集，第322、327页。

② 参见〔日〕太田琴产：《经营在于用人》，第8页。

价值观)、企业组织的成熟性、经营者的领导艺术等等,用一个词,即从整体上说,是企业文化。

三

企业,从它诞生那一天起就在创造着文化,而文化也构塑着企业。各个企业以不同的方式创造着不同的文化,而不同的文化也以不同的方式构塑着不同的企业。企业与文化共生,文化与企业并存。它们唇齿相依,不可或缺。

在过去的相当长时间里,人们对企业文化未予以足够的注意与探究。直到今天,在经济社会大变革、企业内在经营机制大变革的背景下,企业文化对于企业管理、经济活动的巨大作用日益强烈地表现出来,使得人们不得不注意它的存在和影响,不能不探索和研究它的生成与发展规律。

企业家、企业管理研究学者们惊奇地发现,在企业里,仅有对于极其精密的物质技术和自然界中没有的生物品种的关切与研究是远远不能适应经济运行大合唱旋律之变化的,对于影响和左右企业生产经营活动的企业文化,任何忽视和轻心都会直接、间接地影响着企业系统功能的有效发挥。企业经营者对于企业文化的理解和对于新技术及进行科学技术投资的认识同等重要。不懂得技术的经营者在今天的经营舞台上难以立足。同样,不懂得企业文化的企业家最终也将被迫让开自己占据的位置。

企业文化对企业发展、企业经营、企业管理之重要,主要的原因在于,它是企业之魂。“在西方,越来越多的管理者发现,在经营得最成功的公司里,居第一位的并不是严格的规章制度或利润指标,更不是计算机或任何一种管理工

具、方法、手段，甚至也不是科学技术，而是所谓的企业文化或公司文化。人们普遍认为，70年代管理实践和理论中心主题是经营战略，80年代的主题是公司文化……没有强大的公司文化即价值观和哲学信念，再高明的经营战略也无法成功。公司文化是企业生命的基础，发展的动力，行为的准则，成功的核心。”^①

在新技术革命浪潮冲击下，整个经济、社会、科技的发展高速前进的情势下，企业的兼并、分解、淘汰、新生，犹如万花筒一般。各国的企业界、各个领域的企业家，都在探寻新的发展道路，以适应新的形势。而这种寻求、探索，几乎都不约而同地把目光聚集到了企业文化上。在建设企业文化中重构、振兴企业管理，这是企业迎接挑战，同时解决自身发展的内在机理要求的明智的抉择，科学的决策，清醒的远见。

① 《寻求优势——美国最成功公司的经验》（译者前言）。

第 二 章

企业管理领域划时代性的大变革

一

如上所述，企业，自它诞生以来，就引起了人们的关注；对于如何经营它、管理它，人们从各个角度进行科学地研究。

自1769年世界第一家工厂问世，人们开始注重企业经营与管理以来，前后经200多年的研究和探索，著述如林，学派丛生。各种思想、理论观点层出不穷。因此，企业经营与管理理论获得了长足的发展。然而，对企业发展的根本规律和企业本质认识，至今仍然若明若暗。

企业管理理论，就西方来说，从泰罗的“科学管理”开始，中经梅奥的行为科学管理阶段和现代的“管理科学”阶段，现在已进入第四个阶段，即企业文化的管理理论阶段。

二

企业文化理论的提出是在日美企业经营、管理比较，特别是日美企业管理基本模式的比较研究中实现的。

现在，人们公认，“企业文化”是由美国人第一次提出来的。在进行日美企业管理比较研究中，美国学者发现，相对

于日式企业管理模式，他们的重理性主义的管理，存在若干严重的弱点或缺点：“它也没有教会我们懂得去跟用户建立起真挚的感情”；“它没有引导基层领导人去认识使普通人成为英雄和始终一贯的优胜者具有多么重要的意义”；“它也未能说明，只要给工作人员们一点自主权，他们就会如何认真地把所担负的任务视为己任而去奋力完成”；“它没能说明为什么自觉执行的质量控制比靠专职检查员进行的质量控制效果好得多”；它更没告诉我们，应该“去精心培育与扶植那些革新闯将”；“它并未告诉我们允许企业内部产品系列之间要有竞争和重复”；“它没有要求我们在质量上精益求精”；它也没有说明，“好的经理除了赚钱之外，还得使人感到工作得有意义”（解决价值观问题——引者注）^①。而另一方面，索尼和松下在美国的成就生动地告诉人们：“日本人之所以有惊人的生产率，可能并不是什么‘东方魔力’在起作用”，而这纯粹在于人们的忠诚心，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司的认同感；用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间那种充满人情味的关系。

这一重大的发现，标志着西方企业管理理论从见物不见人、忽视人到重视人、发挥人在生产经营中主体作用的根本历史性转变；标志着企业文化理论的诞生。美国哈佛大学工商管理研究院R·帕斯卡尔教授和斯坦福大学商学研究院A·阿尔斯教授在对汽车、轻工、电子、食品、运输、金融和零售商业中34个日美企业进行深入调查和对比研究中，看到，由于科学技术日益进步，企业生产过程中自动化程度越来越高，使劳动者主动性在生产过程中的作用越来越重

① [美]托马斯·J·彼得斯、小罗伯特·H·沃特曼：《成功之路——美国最佳管理企业的经验》，第47、48、58页。

要，在对日本企业的调查和对比研究中，提出了著名的“7S理论”。即，①战略 (Strategy)；②结构 (Structure)；③制度 (Systems)；④人员 (Staff)；⑤技能 (Skills)；⑥作风 (Style)；⑦最高目标 (Superordinate goals)。他们认为：第一、7个S构成一个总体网络，忽视任何一环或忽视整个网络的协调，都必然影响管理的成效。第二、在这个总体网络中，“最高目标”是其它6个S的“粘合剂”。第三、这7个S，前3个是硬性的，后4个是软性的，随着企业的管理理论与实践的发展，4个软S的作用已相对提高。第四、日本企业管理之所以优越，关键在于他们比美国管理人员更加重视4个软S。第五、美国改进管理和赶超日本的途径，正在于纠正那种把软S视为微不足道的“泡沫”观念。

三

企业文化理论的提出，是企业管理发展史上的一个具有划时代意义的大变革。

由于科学技术的进步，由于脑力劳动在生产活动中地位、作用的日趋加强，特别是象价值观、道德、情感等人本素质直接引入企业经营管理之中，这不仅引起了企业劳动结构的变化，引起了企业生产活动的变化，而且从根本上引起了企业生产经营管理机理的重新建构与塑造。一方面，越来越复杂的企业生产经营活动，再也无法以主要凭借规章制度、行政命令等强制进行管理。另一方面，千百年来，在劳动（就业）仅是谋生手段这一思维定势下生成的企业管理模式，总是自觉不自觉地抛开人的发展、人的自我实现，来组织、进行企业管理。

然而，企业文化管理的理论与实践，从根本上改变了传统的企业管理的本质与职能。

何为企业管理？美国学者埃里克·G·弗拉姆·尔茨、伊恩·兰德在其合著的《管理的内在追求》一书中谈到：管理的典型定义是利用手段完成组织目标的过程。这个概念的基本观点是：管理人员应当完成一组活动或职能（如规划、组织、领导、人事和控制）。在指出这一说法虽不能视为绝对错误但确系不完备、不全面之后，他们提出，也可以把管理看成是一场追求。据《韦氏新大学词典》，广义来说，这种追求包括“为获得一定结局的程序和策略”。他们把这比之为棋赛，进而引出他们的中心论点，即企业管理是“追求”、是“竞赛”；除了规定的任务与活动（一般的管理任务、管理活动）这个表层外，还有一个内在层次，即“棋手的精神、情绪（心理方面）的过程”。如甘冒风险，有进取心等等。

说的更明确些，所谓企业管理乃企业家基于企业群体（全体同仁、全体职工）及其间接影响的社会群体（消费其产品和劳务的社会公众）人生价值最优化而凭借企业这个舞台所进行的一种微观管理——对企业生产经营和发展的全部活动过程给出并实施的一系列决策、艺术和服务体系。

诚然，企业管理的确是企业生产经营中的种种组织、指挥、计划、调节与控制等具体事务，但它在本质上是一种优化人生价值的科学和艺术，一种策略和服务体系。道理很简单，因为这些活动的结果——不管是你提供“领导世界新潮流”的“琴岛——利勃海尔”电冰箱这样的优质产品，还是你提供凝聚着“一团火”精神的张秉贵式的优质服务，抑或直接关照职工物质、文化生活，为之排忧解难，等等，归根到底，都是要使你的企业的职工群众，以及社会上广大群众生

活的更幸福、更美好，更有成效地实现其人生价值。

由此可见，企业文化理论的问世，把企业管理理论与实践推进到了一个崭新的阶段。这一划时代性的根本变革，终于使企业管理摆脱了只管经济侧面而不抓“非经济因素”，只抓产值、利润、赚钱而不顾社会责任，只讲物的价值实现不问人的价值实现的局限性、片面性，开辟了企业管理的新天地。