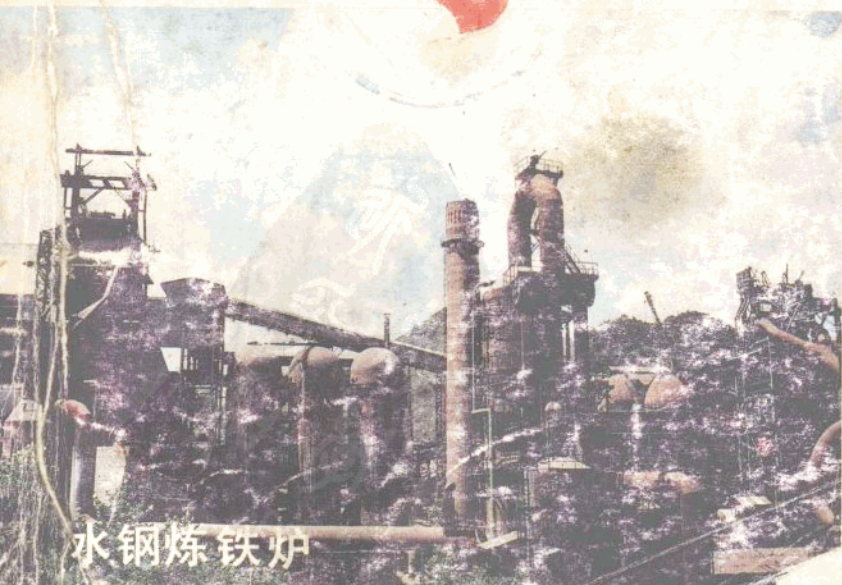


主編 张雄龙 黄学经

企业文化 理论与实践



水钢炼铁炉

序 言

企业文化，是我国实行改革开放以来新出现的一种以人为中心的管理模式和管理理论。这个新的管理理论，目前在我国理论界和企业界引起了极大的兴趣，并已成为一个引人注目的“热点”。建设企业文化，不仅为企业深化改革、强化科学管理开辟了新的途径，而且为改进企业思想政治工作提供了新的方法和内容。近几年来，一些有远见的企业家和思想敏锐的理论工作者，从理论与实践两方面对企业文化建设进行了积极有益的探索。实践证明，企业文化是企业物质文明建设与精神文明建设的组结点，把企业文化、思想政治工作 and 精神文明建设紧密结合起来，能够有效地促进企业生产经营的发展，推动企业不断进步。

在社会主义制度下，职工是企业的主体，也是企业的主人，这是社会主义制度优越性的突出体现。社会主义企业具有比资本主义企业更充分的条件去实现以人为中心的管理。在我国建设企业文化，根本任务是要提高企业的整体素质，增强企业的凝聚力和向心力，增强职工的主人翁意识和责任感，培养出适应社会主义现代化建设需要的有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。因此，我国的企业文化建设，必须坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，坚持社会主义方向，坚持理论与实际相结合的原则，贯彻“百花齐放，百家争鸣”和“古为今用，洋为中用”的方针，把我国企业管理的优良传统、我国传统文化中的优秀管理思想和

国外的先进管理经验很好地结合起来，融汇贯通，最终形成符合我国国情、符合社会主义要求、具有中国特色的企业文化。

企业文化是一个运用性很强的理论，它包含的内容极为丰富。因此，企业文化建设是一项复杂的系统工程。在企业内部，需要各级领导重视支持，党、政、工、团协调配合，全体职工共同努力，才能取得成效。为了帮助企业干部和职工学习企业文化的理论知识和实践经验，贵州省社会科学院、贵州日报社、贵州省总工会、贵州省文化厅、贵州省乡镇企业局共同组织编写了《企业文化理论与实践》一书。该书内容比较丰富、翔实，文字也通畅易读，体现了理论与实践紧密结合的特点。它不仅对企业文化的概念、内涵、特征、作用等从理论上作了较为系统的深入浅出的论述，而且对一些企业建设企业文化，促进经济发展的经验作了概括性总结，具有学习参考价值。它的出版发行，对于普及企业文化理论，加强企业文化建设，必将产生积极的推动作用。

徐 艳 / 2

目 录

企业文化理论探讨

序 言	徐挹江
研究与构建社会主义企业文化综论	张雄龙 (1)
企业文化概念及内涵	黄学经 (14)
社会主义企业文化的本质及特征	徐时敏 (26)
从美国、日本企业文化的特点看中国企业文化建设	李光英 (35)
试论企业文化的走向	杨德琴 (41)
探索社会主义企业文化的发展规律	蒯耀环 (48)
企业文化的当代意义	柳盛明 (55)
企业文化与企业发展	张绍然 王 志 (64)
企业管理的灵魂——企业文化	陈昌槐 (70)
企业文化是企业管理发展的必然	陈春元 (77)
企业文化在企业管理中的地位 and 作用	全 勇 (83)
正确认识企业文化和思想政治工作的关系	陈隆刚 (90)
企业文化和传统文化的关系	班万富 (97)
企业文化与文化艺术的关系	姜钟秀 (102)
对企业文化几个理论问题的思考	王玉刚 (108)
对企业文化的几点认识	吴承旺 (115)
也谈企业文化的本质特征	但懋萍 (122)

企业文化建设实践

- 有计划的社会主义商品经济与企业文化……董崇政 (127)
- 开阳磷矿企业文化建设纪实……黄莉生 (132)
- 浅谈险峰企业精神……陈泮水 周庭祥 (140)
- 水钢企业文化透视……黄铜塔 (145)
- 遵义铁合金厂企业文化建设概况……王元刚 (153)
- 浅析“新艺魂”……祝俊瑜 (159)
- 水城矿务局培育企业精神的回顾与思考……陈德建 刘洪光 (164)
- 六枝矿区企业文化的特色……卢相福 (172)
- 董酒厂企业文化建设的启示……遵义董酒厂 (177)
- 企业文化建设是贵钢发展的成功之路……黄 鹄 (184)
- 国营大中型企业文化建设的主要特征……李迅生 (190)
- 试谈建设有矿山企业特色的山野文化……王树宝 王维友 (198)
- 水钢职工群众文化活动现状分析……张良基 (207)
- 谈谈毕节地区化肥厂企业文化建设……王继元 (212)
- 企业精神在群建机械厂发展中的作用……冷正明 (219)
- 企业文化浅层现象思考……王玉桂 (223)
- 试论六盘水市企业文化的特点……袁国中 (233)

构建企业文化的思路与对策

- 履行工会职能 推进企业文化发展……陈明伟 (238)
- 企业党委应该抓好企业文化建设……杨光青 (244)

企业领导要重视企业文化建设·····	李志英 (250)
对培养企业精神的探讨·····	程 慕 余泳江 (255)
企业文化建设中不可忽视的因素——企业环 境·····	杨森昌 (259)
构建企业文化的几点思考·····	赵吉洪 (267)
建设企业文化刍议·····	何桂荪 (273)
企业文化建设浅谈·····	钟文森 (278)
乡镇企业塑造企业文化初探·····	胡运敦 (284)
股份制企业文化构思·····	陈思达 (291)
关于商业企业文化的思考·····	谢文洁 (299)
从职工思想状况看当前企业文化建设面临的 任务·····	韦启光 (305)
建设企业文化应从传统文化中吸取营养·····	石朝江 (312)
充分发挥思想政治工作在企业文化建设中的 作用·····	童立志 (318)
办好企业报 推动企业文化建设·····	祝庆生 (323)

附录：企业精神荟萃····· (328)

贵州航空工业总公司企业精神·····	(328)
〇——基地第二设计所企业精神·····	(329)
安大锻造厂企业精神·····	(329)
新艺机械厂企业精神·····	(330)
开阳磷矿企业精神·····	(330)
险峰机床厂企业精神·····	(331)
水城钢铁公司企业精神·····	(331)
贵阳卷烟厂企业精神·····	(332)

遵义铁合金厂企业精神·····	(332)
贵阳钢厂企业精神·····	(333)
遵义董酒厂企业精神·····	(334)
青松卷烟厂企业精神·····	(334)
贵阳铁路分局水电段企业精神·····	(335)
贵州华昌工程塑料制品厂企业精神·····	(335)
安顺蜡染厂企业精神·····	(336)
封面上图 水钢节日夜景一角	

企业文化理论探讨

研究与构建社会主义企业文化综论

张 雄 龙

一

当今世界，已进入信息时代，高技术发展、技术革命和全球化使国际学术交流日益频繁，科技水平迅速提高。这种情形正在转变经济舞台，不少先进企业正从效率阶段蕴酿进入创造阶段。国内外不少管理经济学者认为：“这种变化将影响社会价值观、组织形式和管理体制。”^①为了适应这一发展趋势，一些发达资本主义国家的部分先进企业，在企业管理方面正蕴酿实行战略转移。例如，日本的一些杰出公司，在技术变化方面正在注重积蓄新技术、开辟新领域，把研究、开发的力量集中于进攻性研究和防卫性研究，以提高现有技术水平和增强竞争能力；在企业组织管理方面，针对终身雇佣制、年功序列工资制等传统管理模式，试图采取一些新办法，引导对垒与讨论，旨在产生新的设想，制造一种创新氛围，以有益于企业研究、开发和一切活动。一些创新企业还注意用岗位轮换制来造就多功能人才和研究者。突出的例子是本田和佳能公司，他们甚至“着力于招聘跳槽人员，并确保有‘临界质量’去向现存文化挑战。”^②资本主

义国家的一些企业及人力资源专家指出：“一种能够让人感觉受到尊重并鼓舞学习意愿的企业文化，一种能够驱动人才必须改进工作效益的管理制度，以及配合员工与公司双方需求的个人事业前程规划，将构成企业的灵魂。”^③正是基于这类感性认识与理性思辨，20世纪80年代初期，一种新型管理理论——企业文化，便在美国、日本等少数发达资本主义国家率先提出并发展起来。这种理论，注意取长补短，在企业管理中注意把“西方的理性”和“东方灵性”结合起来，以形成影响职工行为和企业行为的意识，造成良好心理，促使职工积极、向上、进取，从而保证企业目标的实现。这是一种在企业管理中追求卓越的理论。由于“企业文化”实践活动多种多样，而“企业文化”理论尚处在草创阶段，所以迄今为止，国内外研究者仁者见仁、智者见智，对“企业文化”并无严格统一的界定。日裔美籍教授威廉·大内在《Z理论——美国如何迎接日本的挑战》一书中所作的判断比较有代表性，他指出：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式，并把他传给后代的工人。”^④以促进企业获得各种良好的效益。显然，国外企业文化理论的出现，标志着当代西方企业管理进入了一个新阶段，甚至“被称为跨越‘科学管理阶段、行为科学管理丛林阶段的第四代管理理论’。”^⑤就企业文化的理论意义而言，它为追求人的素质的全面提高与潜能的尽可能发挥，为追求企业利润需求与企业成员个人需求的高度统一，拓宽了视野，深化了认识；从其实践意义来看，则为增强资本主义

企业的竞争能力，缓和资本主义企业劳资矛盾，开出了一剂新的“精神鸦片式”的药方。在资本主义雇佣剥削的基础上，资本主义企业文化理论强调的只是抽象的“人”的积极性和创造性的发挥，不可能从根本上改变企业工人的雇佣地位和雇佣意识，因此，它也就无法从根本上解放生产力。所以，从本质意义上说，资本主义企业文化的实践与发展，是极其困难的，其前途也是极为有限的。

社会主义企业文化则根本不同。因为社会主义企业的性质决定了工人阶级是企业的主人翁，企业职工是企业生产经营的直接承担者；职工的收入和福利与企业经营好坏密切相关。因此，全心全意依靠工人阶级的企业意识和企业职工的主人翁意识，便成为社会主义企业文化的根本优势。就我国而论，面对世界高技术发展、技术革命和全球化的挑战，十多年来，我们在坚持四项基本原则的基础上实行改革开放，对发达资本主义国家先进技术和先进管理经验放手引进，取得了显著成效。正是在这种形势下，在我国一些先进地区和先进企业中，对于企业文化的理论研究与实践活动几乎与一些发达资本主义国家同时展开，并出现了后来居上的态势。这对于我们探索搞活搞好国营大中型企业为重点的各类企业，对于促进改革开放的深入发展，对于建设有中国特色的社会主义文化，无不具有重大的实践意义和深刻的理论意义。

二

按照一般性表述，企业文化主要包括五项要素：一是对

企业文化的形成和发展具有关键性影响的因素——企业环境；二是反映企业组织的基本思想和基本信念的价值观，三是将企业价值人格化，为企业员工提供具体典范的英雄人物；四是企业日常生活中所提倡与通行的惯例与常规，以便潜移默化地向员工表明所期望于他们的礼节、仪式乃至行为规范；五是企业价值观和英雄人物的载体及媒介——文化网络。其中，价值观是企业文化内容的高度概括，企业精神是企业文化的核心层次。

按照以上表述，企业文化既是从属于一般文化的亚文化层次，又是从属于企业科学管理的“软约束”范畴，是经济管理与文化熏陶相结合的新的企业管理模式。因此，似可断言，社会主义社会的企业文化，是经济基础与上层建筑之间的纽带，是社会主义物质文明建设与精神文明建设的结合部，是改革管理体制条件下新型企业管理理论与管理实践不断发展的生长点，其性质与特征首先由社会主义经济性质使然的企业性质所决定，也由社会主义上层建筑使然的方针、政策所决定。因此，它与资本主义企业文化从根本上说来是完全不同的。

改革开放以来，基于对历史经验的正确总结和对中国国情的深刻分析，党中央作出了“我国还处在社会主义初级阶段”的科学论断，并因此明确提出了实行以公有制为主体的多种经济成分并存的所有制结构，实行计划经济与市场调节相结合的经济管理体制，实行以按劳分配为主体、其他分配形式为补充的分配制度，以逐步实现人民的共同富裕。这就决定了现阶段我国的企业文化必然是围绕主体多层次、多色调地展开的，并显现明显的共性特征与个性特征。特别是随着

改革开放的深入发展，社会主义企业文化既不应该是共性代替个性的单色调，也不是脱离主体、毫无共性的个性色彩的杂陈。我国当代社会主义企业文化的共性特征，概括起来，主要有如下四点：其一，源远流长、内涵丰富的优秀传统文化，构成我国企业文化的特有优势。我国是世界上主要的文明古国，具有几千年的文明史，有值得引以自豪的优秀民族文化与传统文化。例如，中华民族传统的美德“诚”、“信”、“善”、“德”和“群体意识”，以及“求适不求一”等观念，十分注重妥善处理人际关系和人际关系的和谐，这一切都成为我们构建社会主义企业文化的有益启示和有利条件。其中，像《三国演义》中的“三顾茅庐”的方法，甚至被日本不少企业引用为重视人才、招聘人才的学习样板；“桃园精神”，则被日本一些企业广为宣传与提倡；^⑥同时，《鞍钢宪法》中的“两参一改三结合”，大庆油田的“三老四严”作风等等，也被国外不少企业引进与运用。因此，我们研究与构建企业文化，更不可能也不应该脱离这类优秀传统文化的影响。其二，社会主义公有制为主体的多种经济成分并存的经济结构，形成我国企业文化的坚实基础。社会主义公有制为主体，决定了在我国企业中，不管领导还是工人，都是国家的主人，他们在长远的、根本的利益上完全一致，不像资本主义国家的企业，资本家和工人两极分化，根本利益对立，劳资之间实质上仍然是剥削与被剥削的关系。我国有些企业明确提出“让工人坐前排，让工厂充满爱”的口号就十分生动地表明：拥有真正的企业民主，是我国社会主义企业文化的第二个鲜明的共性特征。其三，由于我国仍然处在社会主义初级阶段，生产力水平以及由生产力水平所制约的生

产社会化程度从总体上说来不高，不少企业生活与生产经营的客观条件较差。因此，与这种状况相适应，当前我国企业文化中的企业精神绝大多数表现为“团结一致”、“奋力拼搏”、“艰苦奋斗”一类共性特征。其四，随着我国计划经济与市场调节相结合的经济体制与运行机制的创立，市场不断发育，我国企业文化必然呈现出与发展社会主义商品经济相联系的种种观念，因而“勇于竞争”、“开拓创新”、“顾客至上”、“信息领先”、“注重效益”等价值取向，便构成社会主义企业文化的第四个共性特征。

上述社会主义企业文化的四个共性特征，是由社会主义企业所特有的历史与现实的客观条件和大环境决定的，是不以人们主观意志为转移的。我们研究与构建社会主义企业文化，决不可忽视这一重要方面。

由于企业文化主要是指企业特有的文化传统与文化氛围，以及构建和调整这种文化传统与文化氛围的一系列方式，因此毫无疑义，我国的企业文化在表现出上述诸种共性特征的同时，还必然呈现出多种多样鲜明的个性特征。其个性特征，概略说来，主要表现在如下三个方面：其一，由于企业的客观现实情况不同，企业文化呈现出不同地域、不同地位、不同层次等个性特征。例如：地处沿海或经济（政治）特区的企业，与地处内陆或非经济（政治）特区的企业，其企业文化便呈现出不同的个性色彩。以企业精神而论，像地处北京的首都钢铁公司的企业精神是：“首钢为首”，十分切合它的实际情况；而地处贵州西部山区“大三线”的水城钢铁公司，其企业精神则是“齐心协力，艰苦奋斗，以法治厂，振兴水钢”，也极其贴切。同理，先进技术型企业与非

先进技术型企业，它们的企业文化个性特征也各自不同。因此，可以说，由于企业规模大小不同、技术密集程度不同、劳动密集程度不同、所处社区文化氛围不同等等原因，以及这些不同因素的综合作用力的大小不同，都会使相应的企业文化呈现不同的色调。其二，由于企业的行业性质不同，因之企业传统、习惯、作风与行为规范等不同，各类企业的企业文化也表现出明显的个性特征。例如：重工业企业与轻工业企业，传统工艺为主的企业与新工艺为主的企业，商业企业与工矿企业，国营企业与集体企业乃至私营企业等，其企业文化均具有各自不同的个性特征。其三，由于企业产品性质与性能不同以及生产经营目标的相异，它们的企业文化也表现出明显的不同个性特征。又如，有的企业为了保证质量，需要限制产量，而有的企业则既要保证质量，又要不断增加产量。显然，两类企业文化中的价值取向就不完全相同，由此而决定的企业文化因素的色彩便也不同。再如，商业企业是处在流通领域的企业，其主要功能是流通，因而多半重视营销哲学、经营作风和商业服务道德与行为规范，而许多生产企业，虽然也重视经营，但相对说来更重视技术改造和生产潜能的开发，这两者的企业文化也必然呈现出不完全相同的个性特征。）

从上述分析不难看出，我们研究与构建企业文化，只有从根本上划清资本主义企业文化与社会主义企业文化的不同性质的界限，全面把握社会主义企业文化的共性特征与个性特征，才能达到在理论研究上泾渭分明，思路清晰，真正总结出构建与发展企业文化的经验，发现诸种规律；才能在构建企业文化的实践中做到因地制宜、因厂制宜、因时制宜，

使企业文化在企业发展中能够真正发挥导向功能、激发功能、约束功能、协调功能以及塑造形象功能等多种功能的作用。

三

研究与构建社会主义企业文化，在透彻认识企业文化的意义，明确社会主义企业文化性质与特征的同时，还必须从宏观与微观两方面把握研究与构建社会企业文化的重点。

首先，从宏观方面看，必须妥善处理三个方面的关系：第一，妥善处理传统文化与企业文化的关系。随着世界高技术发展、信息时代的到来和全球化影响，以及我国改革开放的深入发展，当代中国文化正随着经济与社会的发展而不断发展，一个建设有中国特色的社会主义文化的热潮正在全国蓬勃兴起。但是，这种新文化的建设，不是无源之水、无根之木，而是在马列主义、毛泽东思想的指引下，在传统文化基础上的发展与重构。在这一重构过程中，“精英文化在哲学观念和思想理论层面，实现知识论和价值论的转向；大众文化则直接诉诸日常生活，实现心理和行为的转向——中国文化就在这样的过程中，逐渐完成其从传统型到现代型的变迁”。^①因此，研究与构建社会主义企业文化，一方面必须注意弘扬优秀的民族文化，吸取传统文化的精华；另一方面，又必须注意摒弃传统文化的糟粕，并结合企业的现实情况与发展要求，进行生动活泼的再创造，“推陈出新”。例如，有的企业家根据“知人善任”的优良传统，在分配工作时，“让爱吹毛求疵的人去当质量检验员，让谨小慎微的人去当

安全监督员，让求胜好强的人去完成突击任务，”^③ 结果，达到了化消极因素为积极因素和更加科学地使用人才的目的，并实现了合理组合。又如，在有些企业把对职工的关心称为“人情投资”的氛围中，浙江利民皮鞋总厂厂长池幼章却认为“工人”两字合起来就是“天”，“天”是无穷无尽的，“天”就是力量^④。因此，他把关心人、尊重人当作社会主义乡镇企业的准则之一，视职工为患难与共的兄弟姐妹，努力为工人创造良好的工作条件，解决他们的各种生活难题。这就把传统文化的“以道为心”，以及“仁”、“义”、“诚”、“信”加工改造成为尊重职工的主人翁地位和“关心群众生活，注意工作方法”等。一个“天”字产生了意想不到的合力，使全厂工人干部主人翁意识与生产积极性得到充分发挥。结果，不到两年，闯出了“天牌”名牌产品，使利民皮鞋总厂发展成为浙江省规模最大、经济效益最好的皮鞋厂^⑤。上述两个实例充分表明：研究与构建有中国特色的社会主义企业文化过程，就是一个寻求和实现传统文化的创造性转化过程。一方面，通过吸取传统文化的精华，补充企业文化的“肌体”；另一方面，对于传统文化中的落后因素，诸如阻挠企业进步的宗法观念、论资排辈观念、小生产观念等等，加以扬弃。这样，从两个不同方面进行处理和创造，就会使企业文化建设出现蓬蓬勃勃的生机。在这方面，我国不少企业作了许多可贵的探索，取得了很好的效果，值得认真研究与很好总结。

第二，妥善处理西方企业文化与我国企业文化的关系。企业文化作为系统的企业管理理论，是本世纪80年代初由西方学者首先提出的，它标志着企业科学管理进入了一个新阶段。从这个意义说来，西方企业文化中关于激发、协调、塑