

理论与操作

—— 建设我国社会主义
企业文化的探索

☆ 国家体改委经济体制与管理研究所 编
☆ 铁道部北京铁路局

主 编 孙恒泽

-05

参 考 书 于国祥 荣德邻

改革出版社

(京)新登字053号

责任编辑：谢文侠

封面设计：刘志豪

理 论 与 操 作

——建设我国社会主义企业文化的探索

国家体改委经济体制与管理研究所 编
铁 道 部 北 京 铁 路 局

主 编：沈恒泽

副主编：黄钦若 于国祥 荣德邻

*

改革出版社出版

(北京东城安德里北街23号)

新华书店北京发行所发行

北京市平谷县大北印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.5印张 200千字

1992年5月第1版 1992年5月第1次印刷

印数：1—4000册

ISBN7-80072-366-6/F·210

定价：5.80元

建設社会主义企業文化
搞好國營大中型企業

薄一波

一九九二年二月十日

目 录

序 言

第一篇 企业文化的基本理论与实践原则

- 一、企业文化的创立
 - (一) 时代背景.....(1)
 - (二) 代表著作.....(6)
 - (三) 成功的实践.....(17)
- 二、企业文化的涵义和基本内容.....(20)
 - (一) 什么是企业文化.....(20)
 - (二) 企业文化的基本内容.....(23)
- 三、西方企业文化的启示.....(32)
 - (一) 两种不同性质的企业文化.....(32)
 - (二) 几点有益的启示.....(33)
- 四、建设有中国特色的社会主义企业文化.....(46)
 - (一) 现实意义.....(46)
 - (二) 基本原则.....(51)
 - (三) 实践探索.....(55)

第二篇 企业文化现状调查提纲

- 一、企业文化现状调查的目的和原则.....(60)
 - (一) 调查目的.....(60)
 - (二) 调查原则.....(60)
- 二、企业文化现状调查的几种基本方法.....(62)

(一) 访问调查·····	(63)
(二) 问卷调查·····	(65)
(三) 文献资料调查·····	(66)
三、企业文化现状调查的主要内容·····	(68)
关于企业经营环境和生产概况的调查·····	(68)
关于企业精神的调查·····	(75)
关于企业领导者的调查·····	(79)
关于企业职工素质的调查·····	(84)
关于企业思想政治工作的调查·····	(91)
关于企业经营战略的调查·····	(96)
关于企业制度和组织机构的调查·····	(99)
关于企业人才开发的调查·····	(104)
关于企业凝聚力的调查·····	(110)
关于企业形象的调查·····	(119)
四、问卷调查的准备和实施·····	(122)
(一) 问卷调查的准备工作·····	(122)
(二) 问卷调查的实施·····	(129)
(三) 问卷调查的分析·····	(133)

第三篇 社会主义企业文化建设的实践

一、北京铁路局企业文化建设总体构想与实践·····	(137)
建设企业文化，强化内部管理·····	(137)
探索企业文化建设，推动铁路事业发展·····	(144)
积极建设铁路文化线，不断增强企业凝聚力·····	(152)
二、石家庄铁路分局企业文化现状的调查与分析·····	(163)
石家庄铁路分局企业文化现状调查的 几点做法·····	(163)

石家庄铁路分局企业文化现状问卷调查分析·····	(173)
三、临汾铁路分局企业文化建设的构想和	
规划纲要·····	(191)
临汾铁路分局企业文化十二条构成要素·····	(191)
临汾铁路分局企业文化建设“八五”	
规划纲要·····	(209)
临汾铁路分局落实企业文化建设“八五”	
规划纲要的基本思路·····	(237)
四、北京铁路局基层站段建设企业文化经验·····	(244)
天津车站以“创一流”的价值观推进了文明	
车站建设·····	(244)
“以人为本”的着力点——养路先养人，养	
人先养心·····	(253)
让职工当名副其实的主人，行真正的	
民主权力·····	(261)
承德车辆段把企业精神转换为令人信服的	
物质力量·····	(269)
坚持“建队、建家、建业”，确保了运	
输安全供电·····	(278)
后记·····	(287)

第一篇

企业文化的基本理论与 与实践原则

企业文化是当代西方企业管理的主题，它的诞生，标志着企业管理理论与实践发展到了一个崭新的阶段。

当前，围绕着增强企业活力，特别是搞好国营大中型企业，如何在深化企业改革的同时，充分利用管理这一重要资源，是摆在我国企业界和管理学界面前的一个重大课题。企业文化和其他科学一样，是在人类文明大道上产生与发展起来的。我们应当从我国国情、厂情出发，在马克思主义指导下，认真研究当代西方企业文化理论，取其精华，弃其糟粕，这对提高我国企业现有管理水平，提高企业的效率和经济效益，是大有裨益的。

一、企业文化的创立

（一）时代背景

企业文化是美国学者在开展日、美两国企业管理模式的比较研究中，提出的一种新的企业管理理论和方法。和那些在管理科学史上具有重大影响的学派一样，企业文化也是时

代的产物，它反映了现时代企业管理日益软化的发展趋势与客观需要。

1. 企业文化的诞生，是社会日益信息化的客观需要。信息化是当代社会的一个重大特征，信息化的实质是知识化，培根的“知识就是力量”的名言，从来没有象今天这样大放光彩。在现代社会中，科学技术是第一生产力，是综合国力的支柱。发轫于本世纪中叶，以电子计算机、原子能技术和空间技术为主要标志的新技术革命，正在向人类社会各个领域广泛渗透，对人们的思想观念、思维方式、生活方式、工作方式和人际交往以深刻的影响。现代科学技术的发展，一方面为企业管理现代化提供了先进的物质技术手段，使之更加科学化、精确化；另一方面，促使现代企业出现了两个重大转变，即从体力劳动为主向脑力劳动为主的转变；从资金资本为主向人才资本为主的转变。上述转变意味着企业职工组成结构发生了重大变化。以美国为例，1900年白领工人仅占全部就业人数的17.4%，到了1956年，白领工人人数的比重第一次超过了蓝领工人的人数；从1930年到1965年的35年里，美国的总劳动力大约增长了50%，但工程师人数增长了370%，科学家人数增长了930%。企业职工队伍结构的变化，特别是脑力劳动所固有的探索性、创造性、灵活性和独立思考的特点，以及脑力劳动者的文化素质和高层次的追求，决定了企业很难再沿用过去那种以物质激励和外部强制为主的传统管理方法。企业管理必须适应新技术革命所带来的一系列变化，在改善传统管理方法的同时，着眼于管理文化的深层，努力培育卓越的企业精神，强调尊重人、理解人、关心人、加强人与人之间的情感交流，并采取多种形式不断满足企业职工多层次的需要。只有这样，才能充分调动企业职工

的积极性和献身精神，为企业的发展提供经久不衰的活力。

2.企业文化的诞生，是企业为在激烈的竞争中赢得优势的客观需要。第二次世界大战以后，资本主义国家经济的发展，把企业推向了为争夺原料产地、投资场所和销售市场而激烈角逐的舞台，在残酷的竞争中，有的企业长盛不衰，一批新的企业脱颖而出，一些企业则被兼并和淘汰。企业在竞争中成败兴衰的命运，使人们逐渐认识到，市场的优胜劣汰，固然和企业的资金、设备、技术水平的状况有关，但在上述各项水平大体相同的情况下，起决定作用的乃是企业经营管理是否得当。第二次世界大战以后，日本经济的腾飞是以企业的振兴为基础的，而企业的振兴又是和日本独特的经营管理模式分不开的。正是日本企业界在引进西方现代化管理的同时，注意从本民族的文化传统出发，创造性地开展了人与物并重，以人为主；“软”与“硬”兼备，以“软”为中心的管理实践，把企业引向了成功之路，国家也一跃而成为与美国相抗衡的经济大国。日本的成功，给一向以老大自居的美国企业界以强烈的震动，在一种危机感的驱使下，美国的企业家和管理学家纷纷走向日本，探索日本企业的成功之道，在日、美企业管理模式的比较研究中，认识到美国企业不振的症结所在，是在追求管理手段与方法的狂热中，忽视了精神的作用和文化的力量。而这种精神和文化的力量，正是日本企业制胜的法宝，同时也是美国某些优秀公司长盛不衰的奥秘。

3.企业文化的诞生，是企业管理理论和实践发展的客观需要。人与物的关系是企业管理的主轴。本世纪初，以泰勒为代表的科学管理学派以“物”和“事”为管理的中心，强调劳动组织的专业化、作业程序的标准化和组织制度的严密化，首开管理科学化的先河，在管理科学史上写下了光辉的

一页。但是由于科学管理过分注重“物”和“事”的管理，而忽视了人的因素，致使企业职工被沦为机器的附庸和只知挣钱养家的经济动物，因而极大地抑制了企业职工劳动积极性。泰勒提出的工人和管理者和谐共处的原则，必然难以实现，当然也不可能从根本上提高企业的劳动生产率。第一次世界大战以后，梅耶创立了人际关系学派。这一学派针对科学管理的弊端，将企业管理的重点从物的管理转向了人事管理，力图从研究职工行为和动机入手，在工作效率和情感交流之间维持一种平衡，既满足职工的经济需要又满足他们的社会需要。人际关系学派为人们剖析企业管理现象提供了一个全新的视角。二战以后出现的众多管理学流派，基本上是沿着科学管理学派和人际关系学派的路子发展起来的。如最引人瞩目的行为科学学派和管理科学学派，前者大大丰富与发展了早期人际关系学说，对企业中的人性、人的需要、人的行为和动机、职工士气以及领导行为等，进行了深入而广泛的研究；后者则侧重于将现代科学技术成果应用于管理，追求管理的理性化。这两个具有重大影响的学派都有自身的优势和缺陷，行为科学忽视了经济因素对人的制约，管理科学则过分沉缅于物质过程的研究，两者在处理人和物的关系上均有其片面性，因而都未能形成合理的管理结构。企业管理所蕴含的内部矛盾呼唤着新的管理理论的诞生。人们通过长期的管理实践，越来越认识到“硬”管理和“软”管理是不可分割的，“硬”管理着眼于对职工行为的外部约束与控制，实现管理的规范化、理性化；“软”管理则着眼于职工的精神、情感的激励和引导，以最大限度地调动人的积极性创造性。理想的管理模式应该是两者的结合与互补。企业文化正是适应当代企业管理发展的这种需要而诞生的。

4. 企业文化的诞生，是社会价值观变革的客观需要。企业价值观决定了企业的理想追求和行为取向。作为企业全体成员的一种共同信念，必须把企业价值观和企业职工个体价值观统一起来，形成共识。为此，企业必须了解社会价值观的变化及其对职工的影响，以便不断适应社会价值观的变革来确定自身的奋斗目标。

近年来，西方一些专家学者通过对日、美、德、法、瑞典等国的社会调查，总结出当代社会价值观的变化，主要有以下几个方面：

(1) 工作价值观的变化。发达国家二战后成长起来的一代，由于社会物质生活日趋丰富，对一些人来说，金钱已经不是工作的第一目的，他们追求的往往不是高薪，而是追求自我实现。

(2) 需要层次不断提高。随着企业职工文化素质的不断提高，他们的民主意识与参与意识比起老一代职工要强烈的多。他们不甘心于被支配的地位，要求受到尊重和对企业生产经营活动的积极参与。

(3) 创新与变革的意识不断增强。激烈的竞争和多变的环境造成了社会求新、求变的普遍心态。特别是年轻一代，勇于冒险，勇于变革，越来越不安于现状，积极追求事业的成功。

(4) 要求更多的人际交流和情感的沟通。人们对那种偏爱硬约束的指挥型的领导方式越来越不满，要求更多的对话、协商和感情投资。

(5) 平等意识越来越强烈。随着社会日趋信息化，有科技专长的人选择职业的机会增多了，企业经营者与职工的关系越来越平等，职工的民主意识比过去要强烈得多。

企业是社会经济的细胞，也是社会的缩影。上述社会价值观的变化必然会对企业价值观以重大的影响，进而导致企业管理的日趋软化。

以上四个方面说明企业文化理论的出现不是偶然的，而是时代的产物。它正是在社会日益信息化、经济竞争日趋白炽化、企业经营管理呈现软化趋势和社会价值观发生重大变革的宏观背景下应运而生的。

(二) 代表著作

1981年至1984年，美国管理学界的专家学者相继发表了一系列有关企业文化的专著，其中具有代表性的有以下几部：威廉·大内著的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》(Ouchi, William G.: 《THEORY Z》1981); R.帕斯卡尔和A.阿索斯合著的《日本企业管理艺术》(Pascale, R.T. and Athos, A.G.: 《THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT》1981); 阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《公司文化》或译为《西方企业文化》(Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy: 《CORPORATE CULTURES》1982); 托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《寻求优势——美国最成功公司的经验》或译为《成功之路》(Thomas J. Peters and Robert H. Waterman: 《IN SEARCH OF EXCELLENCE》1983); 劳伦斯·米勒的《美国精神》(L. M. Miller: 《AMERICAN SPIRIT》1985); 托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀合著的《赢得优势——领导艺术的较量》或译为《志在成功》(Thomas J. Peters and Nancy K. Austin: 《A PASSION FOR EXCELLENCE》1985)。这几部

著作的问世，为企业文化的诞生和发展勾画了一个大致的轮廓。它们共同的特点是在大量调查研究的基础上，冲破传统的理论框架，从管理的文化深层去揭示企业管理的内在规律。

这几部著作涉及以下几方面的主要内容：

1. 开展了日、美两国企业管理模式的比较研究。《Z理论》和《日本企业管理艺术》是两部比较管理学的专著。它们运用比较管理学的理论与方法，在剖析日、美两国企业管理模式异同的基础上，探索企业管理的最佳模式和普遍适用的企业管理规律。

《Z理论》的作者威廉·大内，是日裔美籍学者。他以兼备日美两国文化传统的优势，率先将两国企业管理进行了比较。书的第一部分，作者在“向日本学习”的题目下，系统论述了日、美两种管理方式各自的特点，指出美国的企业管理在一些重要方面恰恰是日本模式的对立面。威廉·大内把日式管理称为J型组织形式，将美式管理称为A型组织形式。J型组织的特点是：终身雇用制、缓慢评价和提升、非专业化经历道路、含蓄的控制、集体的决策过程等，“代表一个对‘同质性’、稳定性和集体主义状况相适应的模式——个人行为紧密配合的形式。”A型组织的特点是：短期雇用、迅速的评价与升级、专业化的经历道路、明确的控制和个人决策等，“代表一个对‘异质性’、流动性和个人主义的天然适应模式——人们淡漠地联系着，极少有密切的关系。”^① 作者在比较研究的基础上，提出了兼容两者之长的“Z”型组织模式。“Z”型组织的特点是：（1）既实行长期雇用制或终身雇用制，又要保护那些有才干的雇员，使其晋

^①〔美〕威廉·大内：《Z理论》中国社会科学出版社，1984年版，第56页。

升不至过于缓慢；(2) 在含蓄与明确之间存在着一种平衡状态，既要依靠科学的定量分析和科学的控制手段，又要依靠理智、经验和敏锐性作出的判断；(3) 采取集体研究，领导决定，个人负责的决策方式；(4) 在人与人之间，包括上下级之间，保持一种强烈的民主气氛；(5) 重视培植雇员所必备的知识与技能；(6) 企业的宗旨是对顾客提供真正的价值，帮助雇员的成长，利润本身不是目的，而是顾客与雇员对企业的报酬。威廉·大内尖锐地指出，从“A”型组织向“Z”型组织过渡，是“美国企业界继续存在的必要条件。”

《日本企业管理艺术》的作者，是美国管理学家R·帕斯卡尔和A·阿索斯。“以日本作为镜子”是全书第一章的标题。作者在书中全面剖析了日本松下电气公司和美国国际电话电报公司这两个著名企业在经营哲学、经营战略、组织制度、财务管理、经营作风、企业价值观、人事管理、人员培训以及最高领导的领导风格等方面的不同特色，指出这两家企业经营管理真正区别，主要表现在企业作风、人事政策，特别是企业价值观上。美国管理人员基于所受的教育和民族文化传统的影响，往往过于重视战略、结构和组织等管理中的硬要素；而日本企业则受到企业作风、企业价值观和人事政策等软要素的巨大影响和支持。松下正是在“将人性的价值观和无情的效率交织在一起的情况下，创造了一个具有惊人的韧力和活力的企业。”^①作者在“结论”部分指出：“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。”^②美国改进管理的途径是，不仅要牢牢地把握企业管理中的硬要素，而且还要熟练地把握那些软要

①②〔美〕R·帕斯卡尔、A·阿索斯：《日本企业管理艺术》，中国科学技术翻译出版社，1984年版，第44、200页。

素，特别是企业价值观。传统的美国文化和企业管理往往把软要素视为“微不足道的‘泡沫’，却不知这些‘泡沫’有着太平洋那样大的威力。”^①

2. 揭示了企业管理与文化的关系。开展企业文化建设，必须要弄清企业管理和文化的关系。《西方企业文化》一书的作者阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔以“强有力的文化：企业取得成功的新‘金科玉律’”为标题，论述了企业文化对企业兴衰成败的意义。他指出，每一个企业都有自己的文化，不论是“支离破碎”、“难于辨认”的文化，还是“强有力”的文化，都会在整个公司内部发挥巨大的影响。一些企业的成功并没有什么灵丹妙药，而是致力于形成本公司的文化。强有力的文化使这些企业无论在顺境和逆境中都能维持下来，并在市场上处于领先地位。企业文化对企业所以具有如此重大的意义，关键在于人是企业的主体。作者认为“人是一家公司最大的资源。而人不能直接用计算机报告而只能通过某种文化的微妙的提示来管理。强有力的文化是指导人的行为的有力杠杆”。^②他们进一步指出企业文化主要是通过两个途径有助于职工更好地从事他们的工作，其一，“一种强有力的文化是一个告诉人们在绝大部分时间内如何行事的不成文规章的体系”；其二，“一种强有力的文化使得职工更加热爱自己所从事的工作，从而会更加努力地工作”。^③企业文化可以使“公司实际存在于它的职工的心灵和思想之中。”^④这就是企业文化制胜的奥妙所在。《美国企业精神》的作者劳伦斯·

①〔美〕R·帕斯卡尔、A·阿索斯：《日本企业管理艺术》，中国科学技术翻译出版社，1984年版，第206页。

②③④〔美〕阿伦·肯尼迪、特伦斯·迪尔：《西方企业文化》，中国对外翻译出版公司，1989年版，第15、16页。

米勒从时代的特点出发,强调公司应建立起适应竞争的文化,指出一些美国公司所以重视企业文化建设,正是因为他们意识到价值、行为和生产之间的关系。关于什么是企业文化,各书作者的看法基本是大同小异的。《Z理论》的作者认为:“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、意见和行为模式的价值观”^①《美国精神》的作者认为:“公司的文化就是其成员习惯的总和”。^②《西方企业文化》的作者则认为,企业文化是“价值观、传奇、英雄和象征的结合。”^③

3. 强调企业最高目标在管理中的作用。企业最高目标的核心是企业价值观,集中体现了企业宗旨和企业精神,在企业管理中占有特殊重要的地位。《西方企业文化》一书的作者认为:“价值观是任何一种企业文化的基石”,^④任何一个成功的公司都十分重视价值观的培育,而卓越的价值观都具备三个基本特征,即有一个清晰、明确的哲学;企业领导重视塑造和调整价值观;企业价值观为公司全体人员所共识、所分享。《日本企业管理艺术》一书高度评价以价值观为核心的企业最高目标在企业管理中的作用,并将最高目标置于管理诸要素的中心。作者指出企业最高目标的作用,一是对其他要素起“胶液”作用,将其他要素紧密地“粘合”在一起,使企业内部组织更加一体化;二是为企业职能人员提供一个“指南针”,指出他们应走的方向;三是可以使企业最

①〔美〕威廉·大内:《Z理论》,中国社会科学出版社,1984年版,第169页。

②〔美〕劳伦斯·米勒:《美国精神》,工人出版社,1988年版,第178页。

③④〔美〕阿伦·肯尼迪、特伦斯·迪尔:《西方企业文化》,中国对外翻译出版公司,1989年版,第4、21页。

高管理者影响职工的行动，帮助他们做出正确的决策。《美国精神》一书将“目标原则”列为未来美国企业文化八大原则之首，是企业的“动力之源”。作者认为引导职工“理解企业为了较高的目的而存在，不仅能使企业的战略计划更趋完善，更富创造性，还能唤起人们的自我牺牲精神。”^①作者明确地提出了：“领导者区别于管理者的只有‘目标’二字”。^②这点和《赢得优势》一书作者托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀的看法完全一致，他们都认为，提炼和制定企业最高目标是企业领导者的首要职责。

4. 论证了“人”是企业管理的中心。人是企业管理的永恒主题，以人为中心应当是企业管理的“基本原则”。但是，正如《赢得优势》一书所指出的，在过去四分之一的世纪里，由于科学技术的迅速发展，出现了许多新的管理体制、系统、方法与结构，它们逐渐分散了人们注意力，以致淡化或忘掉了“生产产品和服务的人”。因此，作者将开展以人为中心的管理称为“是一场‘恢复基本原则’的革命”^③明确提出了“‘领导’则意味着发挥大家的干劲和力量，培养人，解放人，发展人。”^④书中的第四篇，作者以“人，人，人”作标题，用大量事实论证了企业职工的主人翁精神是企业成功的基本要素，要求企业领导者对“人”要有“刻骨铭心的信念”，深刻地指出了只有职工的积极性真正地调动起来，才能“由衷地把本职工作当作‘自己的’事情，才能真正干得‘出色’。在这个意义上，所谓‘软’的东西（信任人，关心人）也就是‘硬’的（利润，或管理得法的

①②〔美〕劳伦斯·米勒：《美国精神》，工人出版社，1988年版，第37、32页。

③④〔美〕托马斯·彼得斯、南希·奥斯汀：《赢得优势》，企业管理出版社，1986年版，第3、4、231页。