

企业文化丛书



中国企业文化

李

·企业文化丛书·

中 国 企 业 文 化 理 论

李跃之 朱双全 著

新华出版社出版

(北京宣内西街57号)

湖北新生报印刷厂印刷

(武汉市武昌区长虹桥特3号)

开本787×1092 1/32 印张7.2 字数165千字

1990年11月第一版 1990年第一次印刷 印数1—10,000册

统一书号: ISBN7-5011-0969-9/G·309 定价: 4.00元

序

厉以宁

企业文化是一个新的研究领域。不久前,我在为管益忻、郭廷建同志所著《企业文化概论》(人民出版社1990年12月版)一书的序言中曾这样写道:只要我们“不仅把企业看成是物质财富生产的单位,而且把企业看成是培养人的单位,不仅把企业看成是人们求职谋生的场所,而且把企业看成是职工实现自己的抱负、社会责任和历史使命的社会组织形式,那么我们的企业文化研究必将进入一个更高的层次,并能为社会主义的物质文明建设和精神文明建设作出新的贡献。”^①最近,我又读到李殿之、朱双全同志的《中国企业文化理论》一书。这也是一部有关中国企业文化的具有开拓意义的著作。尤其是该书的第二章,以“重新塑造中国企业文化”为题,讨论了中国传统企业文化的特征及其影响、中国企业文化与中国企业管理之间的关系、建设中国企业文化必须坚持的原则等重要问题,这些对于我们进一步开展企业文化的研究和企业文化建设工作都是很有价值的。

^①管益忻、郭廷建:《企业文化概论》,人民出版社1990年版,第9—10页。

这本书的第二篇的标题是“企业文化之魂”，一共包括了六章，内容相当丰富，涉及面也异常广泛，从企业精神、企业形象、企业目标、企业价值观念、企业群体意识、企业体制、企业领导层一直谈到如何提高企业效率。实际上，这里几乎概括了企业文化的主要研究范围，并且直接把企业文化建设同企业改革结合在一起了。我相信这将有助于企业管理人员、特别是企业领导者对企业文化建设的作用的更深刻理解。

当然，正如我在为管益忻、郭廷建两位同志的《企业文化概论》一书所写的序言中所指出的，没有效率的企业不可能在商品生产和经营的世界里立足，而企业凝聚力的增强必将促进企业效率的提高。因此，我在那篇序言内着重阐述了两点，一是如何通过企业文化建设来协调企业成员目标与企业目标，从而达到提高企业效率的目的；二是如何通过企业文化建设来增强企业内部的凝聚力，以及如何通过企业内部凝聚力的增强而增强社会主义社会的凝聚力。效率问题与凝聚力问题是企业文化建设中的关键问题，这是任何一个关心企业文化的同志都不能忽视的。但企业文化建设方面还有没有其他值得深入探讨的问题呢？肯定有，因为这是一个十分广阔的研究领域。在本丛书的总序中，我只准备专就企业文化建设与企业职工个人的发展之间的关系提出一些想法，供读者参考。

为什么会提这样的问题？难道企业效率或企业凝聚力问题不能把职工个人发展问题包括在内吗？我是这样考虑的：企业职工的个人发展固然与提高企业效率有关，也与增强企业凝聚力有关，但实际上这是不完全相同的问题，从而也就无

法包括到企业效率或企业凝聚力问题之中。要知道，企业职工作为一个具体的人，总是有自己的兴趣、爱好、特长的。这种兴趣、爱好、特长因人而异。只要他们的个人兴趣、爱好是正当的，那就应当得到社会的尊重、企业的尊重。只要他们的个人特长使用得当，那么无论对他们个人还是对社会都有好处。所以说，在社会主义企业经营与发展过程中，企业领导人不仅不应当抹煞或漠视企业职工个人的兴趣、爱好与特长的存在，而且应当设法去发现它们，引导它们；使职工个人的兴趣、爱好得到尊重，使他们的特长得到发挥。

然而，在现实条件下，职工个人的兴趣、爱好、特长的的发展会受到某些限制。企业是一个商品生产和经营单位，企业职工作为劳动者，总是被分配在企业内部的一定岗位上工作，这样，企业职工个人在某一具体工作岗位上的工作不一定适合职工个人的兴趣、爱好，也不一定充分施展个人的特长。于是就可能在作为有某种兴趣、爱好、特长的职工个人同作为商品生产和经营单位的企业之间产生矛盾，这些矛盾如果处理不好，是会影响企业的效率，影响企业的凝聚力的。那么，在这种情形下，企业该怎么办呢？可能有以下四种处理方式：

第一，企业规模缩小。这是因为，按照现代某些研究者的观点，“小有小的好处”，规模较小的企业与规模大的企业相比，有较大可能按各个职工的专长来安排职务，并且可能照顾职工们的兴趣、爱好，时常变动他们的工作岗位，此外，规模较小的企业的领导人易于接近职工，了解职工，从而在发现职工个人的兴趣、爱好、特长之后予以调换工作。

第二，在企业内部使职工具有较大的流动性，即职工们

可以提出自己的志愿,经企业领导部门同意后调动工作岗位,以满足职工个人的兴趣、爱好,发挥个人的专长。

第三,企业与企业之间的职工流动性增大,企业相互间交换职工,或允许企业职工按自己的兴趣、爱好、特长而更换企业。

第四,企业采取严格限制职工流动的做法,同时,在不可能满足职工的兴趣、爱好、特长的情况下,要求职工服从企业的需要,个人作出某种程度的牺牲。

看来,上述这四种可能被用于处理职工个人的兴趣、爱好、特长与企业作为商品生产和经营者之间的矛盾的方式无不存在着困难和局限性,甚至无法付诸实施。

以企业规模的缩小来说,这是很不现实的一种方式。虽然“小有小的好处”,但是,“小也有小的难处”。如果企业初建时规模不大,从而可以使较少的职工各尽其才,各得其所,难道企业以后的规模不会扩大吗?企业规模扩大后,企业又如何照顾众多的职工的兴趣、爱好、特长呢?更重要的是,假定企业规模已经很大了(就象现在国内许多大企业那样),硬要把企业规模缩小,行得通吗?“适度规模”产生高效益,但“适度规模”不等于“小规模”,因此不能为了迁就“小规模”而放弃“适度规模”,这是任何企业领导人都懂得的道理。因此,上述第一种解决方式在相当大的程度上是缺乏可行性的。

以企业内部职工流动来说,困难和局限性都很明显。当然,一个企业应当在尽可能的场合让职工在企业内流动,以照顾职工个人的兴趣、爱好,使职工个人能发挥所长。但这些流动——即使在企业内部的流动——仍必须是有管理的、

有节制的。假定不进行管理，职工喜欢到企业内部某个部门、某个工作岗位去工作就可以任意去，那么企业的生产秩序、工作秩序不就乱套了吗？假定不对这种企业内的流动加以节制，比如说，在一段时间内更换工作岗位的职工人数偏多，或者，某一个职工在一段时间内更换了好几次工作岗位，这就必然对企业的生产和经营造成十分不利的结果，如难以稳定某个部门的职工队伍，难以稳定职工的情绪，以及必然使效率降低等等。有管理的、有节制的职工流动，对企业来说是必要的，然而这却使得企业不易协调企业利益与职工个人兴趣、爱好、特长之间的矛盾。所以上述第二种解决方式也不是真正有效的解决方式，至少不是现实的解决方式。

再以企业之间的职工流动来说，其难度肯定要大于企业内部职工流动。从纯理论的角度来看，职工个人的兴趣、爱好、特长是有可能在企业之间的流动过程中得到解决的，这就是说，在职工看来，如果他认为某个企业适合自己的兴趣、爱好、特长，他将转移到那里去。但这至少要有两个不可缺少的前提。一是职工很容易离开原来的工作岗位而转入新的工作岗位，即很容易从一个企业转入另一个企业工作；二是被认为适合某些职工的兴趣、爱好、特长的其他企业需要劳动力，特别是具体的工作岗位有职务空缺，需要增加人员。然而这两个前提都很难满足。首先，任何一个企业，只要它想维持正常的生产秩序和工作秩序，就不得不规定雇用职工和准许职工离职的一定规章制度，而不可能做到“谁想来，马上就走；谁想走，立刻就来”。其次，这里所提到的第二个前提实际上是就业结构或岗位结构问题。任何一种工作，总有一定的职务或岗位的限额，供过于求与供不应求这

两种情况都有可能出现。如果供不应求，那么企业职工流动比较容易；如果供过于求，企业职工转换工作岗位的要求就无法满足了，看来，上述第三种解决方式同样是不理想的。

最后，让我们再考察一下上述第四种解决方式，即在企业严格限制职工流动的同时，要求职工个人作出某种程度的牺牲（如果企业不可能照顾职工个人的兴趣、爱好、特长），服从企业的安排。对这种处理方式，也应当实事求是地进行分析。企业作为一个商品生产和经营者，必须在企业中实行科学的管理、计划的管理，而不可能让职工随意流动（包括企业内部流动和企业之间的流动），否则企业就涣散了。在这种条件下，企业至多只能照顾一部分职工个人的兴趣、爱好、特长，而不可能照顾所有的职工的个人兴趣、爱好、特长，于是就会有一部分职工作出牺牲，服从企业的安排。这是完全可以理解的。但这也不能被认为是有效的解决方式，因为职工个人兴趣、爱好、特长与企业作为商品生产和经营者之间的矛盾依然存在。

试问，难道除了上述四种处理方式（或解决方式）之外，就找不到理论上优于上述四种解决方式，实践中又比前三种解决方式具有较大可行性的第五种方式吗？我相信，第五种解决方式是存在的，它就存在于企业文化建设之中。

正如本书第六章“培育群体意识，建立企业团队”中所指出的：“优秀的企业群体除能满足成员的基本物质需要和使群体产生高凝聚力外，还必须能满足成员个体的变化着的非物质需求”，①“企业群体还必须注意为个体的全面发展准

①本书第180页。

备和创造条件，企业群体良好的情感效应虽然为个体的不断充实提供了精神契机，但企业群体存在的终极意义在于发展群体的同时创造全新的个体，即企业群体在其发展过程中，个体也必须不断升华，群体的壮大也是个体的成熟。”^①这两段话是很有启示的。要协调职工个人的兴趣、爱好、特长与企业利益之间的关系，不能离开企业文化建设。其中，需要做到的是这样两点，一是企业群体“满足成员个体的变化着的非物质需求”，二是“个体的升华”，即“创造全新的个体”。

要知道，职工个人的兴趣、爱好不是固定不变的，新的兴趣、新的爱好可以被培养出来，而职工个人的特长也是发展着的，个人可以在具有原先的特长而外再具有新的特长。因此，只要企业文化建设有出色的成绩，企业能够结合本企业的状况和今后发展的需要来培养职工，那么职工个人的兴趣、爱好、特长与企业利益之间的关系就有可能从不协调逐渐转化为协调。职工个人会把自己的目标同企业目标尽可能统一起来，以培养出来的新兴趣、新爱好、新特长来适应企业的要求。

但这仍然只是问题的一个侧面。能不能再从另一个侧面来思考呢？比如说，如果企业职工的原来的兴趣、爱好仍保留着，企业职工的原来的特长仍存在着，而企业的工作岗位无论怎样也难以满足一部分职工更换工作岗位的要求，这时，除了以企业精神、企业整体利益、企业命运共同体等等来教育这些职工外，能不能找到其他的解决方式呢？于是问题集中到如何使职工充分利用业余时间以及如何引导他们在业

^①本书第183页。

业余时间发挥专长，满足自己的兴趣和爱好的问题之上。这也是企业文化建设中可以解决的。

企业职工有一定的业余时间。他们的业余时间越是得到很好的利用，他们的个人兴趣、爱好、特长就越有可能得到照顾和发挥。如果说由于企业本身生产和工作条件的限制而不可能使一部分职工的兴趣、爱好、特长同自己的业务工作结合在一起来的话，至少在业余时间内有可能使这些职工的兴趣、爱好、特长得以照顾和发挥。这样就在某种程度上缓和了企业职工在这些问题上同企业之间的矛盾。

从这个角度来看，一个企业中，将有一部分职工无所谓“第一种工作”（本职工作）与“第二种工作”（业余性工作）之分。这是因为，这些职工对本职工作有兴趣，爱好本职工作，并能在本职工作中发挥专长，而在业余时间内，他们除了休息、娱乐、学习之外，还可以继续从事与本职工作有关的工作，包括钻研这方面的问题，提高自己在这方面的能力等。这样，他们的“第一种工作”与“第二种工作”是结合在一起的。

但与此同时，在一个企业中，还会有一部分职工的“第一种工作”同“第二种工作”是分开的。“第一种工作”，是指本职工作，这将成为这些职工的收入的唯一来源或主要来源，职工也把“第一种工作”看成是自己对社会应尽的责任，他们将努力做好这些工作。然而，他们认为，由于种种原因，自己的特长并未得到发挥，而本职工作又不是自己的兴趣所在。于是他们便试图在业余时间内寻找“第二种工作”，即业余性工作。这种业余性工作是否给他们带来收入，是无关紧要的，因为他们之所以从事业余性工作，其出发点不一定是为了培

加收入，而是为了自己的兴趣和爱好，为了施展自己的才能，所以即使没有收入，甚至还要自己支出一部分费用，他们也可能是乐意的。这就是这里所谈到的“第二种工作”与目前人们常议论的出于增加收入目的而从事的“第二种职业”的区别。

一个关心职工全面发展的企业领导人，是从企业文化建设的角度来对待职工的“第二种工作”的。他们认识到，只要企业和职工双方都能正确地对待职工个人的兴趣、爱好、特长，妥善地处理职工的“第一种工作”（本职工作）和“第二种工作”（业余性工作）之间的关系，那么这对于企业内部关系的协调、企业效率的提高、企业凝聚力的增强都是有益的。社会主义社会是关心劳动者、培养劳动者的社会，社会应当使每一个劳动者的正当的兴趣、爱好得到满足，使每一个劳动者的特长得以发挥，所以，如果劳动者通过业余时间的业余性工作而使自己在走向全面发展方面前进了一步，那么对社会也肯定大有益处。

我在所著《教育经济学》一书中曾写道：“当我们从这个角度来考察业余教育的作用时，我们将会对业余教育的意义有新的认识。这就是说，业余教育不仅有助于提高人们的文化技术水平，而且能使劳动者的个人兴趣和爱好得到照顾和发挥，使劳动者走向全面的、综合的发展。”^①企业的职工业余教育是企业文化建设的一个重要的内容。企业不仅要

把职工业余教育看成是给职工以知识和技术的部门，而且更应当把职工业余教育看成是培养职工为德智体全面发展的劳动者的部门。通过业余教育，企业还可以使劳动者“成为有

^① 刘以宁：《教育经济学》，北京出版社，1984年版，第66页。

多种才能的、不被束缚于狭窄的专业知识领域内的人。”^①

我们不妨设想一下这方面的前景。正如我在《教育经济学》一书中所描绘的：

“那时，社会上将出现这种情况：人们在下班之后，将纷纷走向各种夜校、各种补习班、培训班、各种文化知识和讲座和文化宫、图书馆，在那里，根据自己的兴趣和爱好，汲取精神养料；他们的文化技术水平将不断提高，他们的才能有广阔施展的机会。那时社会上将出现一大批业余的或兼职的音乐工作者、作家、画家、演员、运动员、棋艺爱好者、文物爱好者、考古爱好者、园艺爱好者、无线电爱好者、摄影家、探险家、社会科学和自然科学研究工作者，以及各种技术专门人才等等。尽管人们所从事的这些‘第二种工作’大多数是没有收入的，但由于他们的兴趣和爱好所在，他们将不会计较这些。”^②

我相信，这个前景是可以期待的。比如说，你是一名钳工，你在本职工作中兢兢业业，勤勤恳恳，在车间中工作得很出色，但你的兴趣是在书法、国画、篆刻方面，而且你也有此专长，于是你就可以把业余时间用在你感兴趣的领域内，你的“第二种工作”与“第一种工作”只要处理得好，不仅不会抵触，而且可以相互促进，你完全有可能既成为一个优秀的钳工，又成为一个业余的书法、国画、篆刻爱好者，甚至有朝一日可以成为有成就的行家。这样，职工个人的兴趣、爱好、特长不就可以同企业利益协调了吗？可见，企业文化建设的内容是十分丰富的。我们应当共同为内容如此丰富的企

^① 厉以宁：《教育经济学》，北京出版社，1984年版，第67页。

^② 厉以宁：《教育经济学》，北京出版社1984年版，第65页。

业文化建设而尽力。

企业文化研究和企业文化建设决不是依靠少数理论工作者就能完成的。企业家、企业管理人员、工会工作者、政府部门中实际从事经济管理工作的同志，都是企业文化研究和企业文化建设的庞大队伍中的一员。此外，企业的职工群众，或者出于自己对企业文化的关心，或者出于个人的兴趣和爱好，也会参加到这一队伍中来。我希望继李默之、朱双全同志的《中国企业文化理论》之后，企业文化丛书编委会能推出更多、更优秀的企业文化作品。

1990年12月30日于北京大学

我们的宣言

一

我们是谁？

当我们开始走向生活的时候，或许社会对我们还有些陌生。但是，我们愿意了解社会，同时也愿意为社会所了解。在这一过程，我们愿向一切关心、爱护、帮助我们的人袒露胸怀。

我们是一群不太安份的人。虽然来自不同的岗位，从事着不同的职业：企业家、教师、政治工作者、理论研究者、记者、编辑以及工会活动家；但是，我们却同属于一种心态，灵魂总是在骚动不已。我们还都归属同一个时代，并都愿意为这个时代摇旗呐喊、擂鼓助威。

我们的组合十分简单。只是因为大家都喜欢探讨同一个话题——企业文化，因此便走到了一起。

二

人与文化似乎是两个同义语。人是文化的创造主体，文化是人的本质表现。世界上没有不创造文化的人，也没有不为人所创造的文化。凡文化总是人的文化，凡人总是创造文化的人。

企业是人的集合体，它必然也会创造出特定的文化。企业所创造的文化就是企业文化。世界上根本不存在不创造文化的企业。

企业文化也创造了企业。一个企业只有形成了独特的、稳定的企业文化，这个企业才算真正诞生。

企业文化是企业的最高信念，是企业的经营哲学，是企业的价值观念，是企业的群体意识，是企业的组织的原则，是企业的规章制度，是企业的内在灵魂，是企业的生存与发展的生命基础。它存在于企业的一切领域、一切活动和一切员工的思想行为之中，对企业的经营战略、管理目标、生产方式以及员工的为人处世都悄悄地、全面而深刻地发生着影响。

因此，研究企业文化将会为企业管理开辟一个崭新的时代。

三

任何企业都有自己的企业文化。但是，只有追求卓越的企业文化才能促使企业向更卓越的方向发展。看一个企业是否卓越，关键在于看该企业的文化是否卓越。

显然，只要是卓越的企业文化，企业就必须坚持并发扬光大；而滞后的企业的文化，企业则必须坚决摒弃，并加以重新塑造。

为此，我们将着重研究下述一些课题：

企业文化理论的基本框架；

中国企业文化的实际状况；

企业文化的测评与诊断模式；

中外企业文化的比较；

企业文化与传统文化的关系；

企业文化与企业民主的关系；

企业文化与企业广大员工尤其是与企业家的关系；

企业文化与企业思想政治工作的关系；

企业文化与工会工作的关系，等等。

围绕这些课题，我们将把自己的一些研究成果，编纂成一套丛书，由新华出版社陆续出版。

我们十分希望这套丛书的出版，能引起社会各界人士尤其是企业界人士对企业文化的关注，从而进一步加速我国企业文化建设的步伐，为企业管理现代化的实现效微薄之力。当然，我们更是竭诚欢迎广大读者对本丛书尽量多地提出坦率的批评，这才是本丛书的真正希望所在。我们相信，只要有朋友们的理解、关心和支持，本丛书的编纂工作就一定能完成得更好、更快。

最后，我们要向新华出版社及其他曾向本丛书提供过帮助的人们致以衷心的感谢！

企业文化丛书编委会

1990.10

