

企业文化 概论

05

吉林大学出版社

前 言

企业文化是世界上最现代化水准较高的国家80年代以来逐渐形成的新兴学科和现代管理理论。企业文化是一种着眼于人的、广义的、深层的文化，是企业管理的硬件与软件的结合。它既不同于重物不重人的表层文化，也不同于只重政治不重经济的空洞文化。企业文化是直接关系到企业生存和发展的一种精神、一种时尚和气息。唯其如此，西方许多著名企业及管理专家，纷纷寻求和确立适合本企业特征的企业文化，并将其作为激励员工士气，实施科学管理，增强竞争实力的重要手段。

在社会主义初级阶段，我国的广大企业仍然是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，同样需要确立增强职工内聚力和吸引力的企业精神和价值观；需要研究调动人们积极性和创造性的经营管理艺术。因而，在深化改革中，研究和建立具有中国特色的企业文化体系，对于提高广大企业的经营管理水平，加强企业思想政治工作，促进企业两个文明建设，都是大有裨益的。

《企业文化概论》一书的几位作者，认真研究和借鉴近年来国内外企业文化方面的论著，在企业文化的内涵、结构等方面，进行了大胆尝试和有益探索。该书共分八章。即企业文化的由来、企业精神的塑造、企业的价值取向、企业经

营管理艺术、企业的组织结构、企业的决策科学、企业的公共关系、企业领导技巧。上述八章共含 108 个专题。其中每个专题自成一篇，若干个专题组成一章，八章构成了一个较为完整的企业文化体系。

该书文字通俗流畅，体现了科学性、知识性和实用性结合的原则。相信该书对广大企业管理人员、企业政工干部以及对企业文化有兴趣的读者们，会有一定启迪和借鉴作用。

编 者

目 录

一、企业文化的由来

1. 企业文化的兴起与发展…………… (1)
2. 企业文化的基本内容…………… (3)
3. 企业文化的基本特征…………… (6)
4. 企业文化的地位和作用…………… (8)
5. 企业文化与企业科学管理…………… (11)
6. 企业文化与企业改革…………… (13)
7. 企业文化的创造过程…………… (15)
8. 影响企业文化形成的因素…………… (17)

二、企业精神的塑造

9. 企业精神的产生和发展…………… (19)
10. 企业精神的主要内容…………… (21)
11. 企业精神的内涵和外延…………… (23)
12. 塑造企业精神的社会意义…………… (25)
13. 企业精神的塑造方式…………… (27)
14. 企业精神的提炼原则…………… (29)
15. 企业精神的培育措施…………… (31)
16. 企业精神与企业形象…………… (33)
17. 企业精神与企业的社会责任…………… (35)

三、企业的价值取向

18. 企业的生存价值与目的…………… (37)

19. 价值观与企业的兴衰	(38)
20. 企业的社会责任	(40)
21. 紧紧依靠顾客	(42)
22. 尊重员工	(44)
23. 人待激励	(45)
24. 鼓励创新	(47)
25. 追求尽善尽美	(48)

四、企业经营管理艺术

26. 管理思想的演进	(50)
27. 管理的基本功能	(52)
28. 企业管理的二重性	(54)
29. 管理现代化的内容体系	(56)
30. 现代企业的特征	(57)
31. 现代化管理的基本原理	(59)
32. 企业的现代经营管理观	(62)
33. 增进管理技能的八个技巧	(64)
34. 人性理论之一：X 理论	(66)
35. 人性理论之二：Y 理论	(68)
36. 超 Y 理论与 Z 理论	(70)
37. 权变理论	(72)
38. 双因素理论	(73)
39. 期望理论	(74)
40. 企业管理的新趋势	(75)
41. 成熟管理者的主要标志	(77)
42. 如何纠正员工的缺点	(79)
43. 如何提高员工的生产力	(82)
44. 企业主管怎样科学地领导下属	(83)

45. 如何处理企业内部的非正式沟通·····	(86)
46. 如何发挥知识劳动者的才能·····	(88)
47. 如何管理工作不力的人·····	(90)
48. 企业管理应赋予员工参与权·····	(91)
49. 个体心理的管理·····	(94)
50. 利润中心制度·····	(95)
51. 需要和动机理论·····	(98)
52. 行为科学简介·····	(100)
53. 能力对管理的影响·····	(102)
54. 气质在管理中的作用·····	(104)
55. 批评是为建设铺路·····	(106)
56. 企业的经营策略·····	(108)
57. 经营策略的选择·····	(110)
58. 企业的战略规划·····	(113)
59. 企业的战略管理·····	(115)
60. 如何提高企业的竞争能力·····	(117)
61. 管理成功的企业与管理失败的企业特点对比·····	(119)

五、企业的组织结构

62. 组织的意义·····	(121)
63. 组织的有效性·····	(122)
64. 组织的内容、构成要素及其作用·····	(124)
65. 组织设计原理与组织管理的原则·····	(126)
66. 传统的组织结构形式·····	(129)
67. 传统组织理论的主要特点及不足·····	(130)
68. 现代的组织结构形式·····	(131)
69. 心理学的组织理论·····	(133)

70. 系统权变组织理论·····	(135)
71. 管理人的选择·····	(136)
72. 管理人的训练和发展·····	(138)
73. 管理人的评估·····	(139)
74. 直线和幕僚关系·····	(142)
75. 授权与分权·····	(143)

六、企业的决策科学

76. 决策从经验到科学·····	(146)
77. 决策类型与决策技术·····	(148)
78. 不同类型决策的思考原则·····	(150)
79. 科学决策的程序和方法·····	(152)
80. 决策方法的“软”、“硬”观·····	(153)
81. 经营决策中应注意的问题·····	(155)
82. 决策者的素质类型·····	(157)
83. 决策者的素质修养·····	(159)

七、企业的公共关系

84. 公共关系的主要职能·····	(161)
85. 公共关系在企业管理中的作用·····	(162)
86. 企业外部的公共关系·····	(165)
87. 企业与顾客的关系·····	(167)
88. 企业与政府的关系·····	(168)
89. 企业与新闻界的关系·····	(170)
90. 企业与科研、教育界及周围社区的关系·····	(172)
91. 企业与供应商、经销商的关系·····	(174)
92. 如何赞助社会公益活动·····	(176)
93. 企业内部的公共关系·····	(178)
94. 企业内部职工关系的处理技巧·····	(180)

95. 商业企业与消费者的公共关系·····	(183)
96. 公共关系与广告艺术·····	(185)
八、企业领导技巧	
97. 领导的含义·····	(189)
98. 领导的功能·····	(190)
99. 领导的原则·····	(192)
100. 企业领导应具备的条件·····	(195)
101. 领导班子的合理结构·····	(197)
102. 领导方式的选择·····	(200)
103. 领导方法的运用·····	(201)
104. 领导的成功与有效·····	(203)
105. 企业领导要有丰富的创造力·····	(205)
106. 企业领导要培养良好的记忆力·····	(207)
107. 企业领导切忌事必躬亲·····	(209)
108. 企业主管如何设定经营目标·····	(211)

一、企业文化的由来

1. 企业文化的兴起与发展

企业文化的兴起，源于美日比较管理学的研究热潮。这一研究热潮是由70年代以来美日经济发展不平衡引起的，它大体上经历了三个阶段。随着研究工作的不断深入，“企业文化”受到愈来愈广泛的重视，对它的研究最终发展成为一种管理学说。

第一阶段可以说是认识与觉醒的阶段。面对日本日益增强的、咄咄逼人的经济实力，美国管理学者发现：尽管日本在50年代开始从美国引进现代管理方法，却形成和发展了与美国有很大差异的管理模式，这就是潜伏在不同管理模式后面的两国文化——宏观（社会）和微观（企业）文化——的差异。他们认为，美国近年来在国际经济竞争中每况愈下，一个深刻原因就在于这种文化差异。

这一时期影响最大的著作，是哈佛大学教授伏格尔的《日本名列第一》。该书于1979年5月出版，作者指出，日本是实现工业现代化的唯一的非西方国家，而日本取得成功的关键是：能够在保持自己传统的基础上，努力融汇贯通其他国家的优良传统；换句话说，是日本传统精神与西方管理技术的成功结合。

第二阶段是深入、具体地研究和学习日本企业管理的阶段。代表著作主要有两本。一是1981年2月出版的《日本企业管理艺术》（斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛大学教授阿

索斯合著），二是《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》（美籍日本学者威廉·大内著）。

《日本企业管理艺术》一书明确指出：“企业管理的现实并不是独立的，它是由社会和文化决定的。”该书作者还提出了后来被广泛应用的“7S管理模式”。所谓“7S”是指以英文字母S为首的7个名词：策略、结构、制度、人员、作风、技能、最高目标。它们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”，可以粘合其他六项要素，使企业内部组织更加一体化。作者在该书结论中指出：“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”。

《Z理论》一书则提出了以“使职工关心企业是提高生产率的关键”的管理观念为基础的“Z理论”。作者认为，美国企业应向兼具美国、日本两种管理模式之长的“Z型组织”转变，而Z型组织则应培养一套“Z型文化”。为此，必须企业内部进行改革，培育以价值观为核心的企业文化。

第三阶段的特点是强调改革而非肤浅学习、模仿，不应全盘接受日本的管理制度，而应重建与美国文化相匹配的经营哲学和工作组织。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。而基于同样出发点的《公司文化》和《追求卓越》两本著作都成为1982年的畅销书，表明这种主张得到了广泛的承认和支持。

《未来的企业》一书，着重讨论了80年代的工作设计和组织变革。作者认为，管理人员要把研究重点放在文化上。

《追求卓越》一书调查研究了美国43家卓越的公司，发现许多公司都具有强有力的文化传统。作者列述了其中八项

特征：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，坚持本行业，精兵简政，宽严相济。

《公司文化的管理》是又一本关于企业文化的专著。作者把企业文化的核心——价值观分为两类：指导信念和日常信念。指导信念不仅为日常信念指出方向，而且是企业策略生长的根基；而策略能否成功，又取决于它与组织、结构、人员所铭记的日常信念是否匹配。因此，把企业文化与策略联系起来，侧重于叙述文化与策略的相互关系和转变，可以说是该书的一个特点。

《美国企业精神》也是专门论述企业文化的。作者认为，美国企业界正在出现一种新的企业文化，并强调在未来的全球性竞争时代中，企业唯有发展出一种激励在竞争中获得成功的一切行为的文化，才能立于不败之地。

以“卓越”为书名的一些管理论著，如《追求卓越的管理》、《追求卓越的激情》等书，都从不同方面充实了企业文化的内容。但特别应该提到的是《创造卓越》，它的贡献是为当代管理技巧提供了新的理论框架。

2. 企业文化的基本内容

企业文化包括哪些内容，在讨论中，看法有相近之处，具体的论述又不相同，主要有以下四种意见：

第一种意见认为，企业文化可分为“外显文化”与“内隐文化”两部分，或表层文化与深层文化两个层面。前者着眼于物，指企业硬管理所涵盖的物质层面，包括企业的厂房、机器设备、效益水平、文化设施等。后者则着眼于人，特指企

业软管理所涉及的精神层面，如价值标准、道德规范、工作态度、行为取向、生活方式与习惯等。企业文化物质层面是企业文化精神层面形成和发展的物质基础，精神层面则是企业物质、经济活动的反映，对物质层面具有反作用。两者是有机的整体，互相制约、互相转换。我国现在的企业管理基本上未超过文化的物质方面即文化表层。往往满足于一时所达到的效益水平，而忽略了管理灵魂——企业文化的精神层面。

第二种意见认为，从广义上讲，企业在建设和发展中形成的独具特色的物质文明和精神文明都属于企业文化的范畴。从狭义上讲，企业文化是具有本企业特点的思想、意识、观念等意识形态和行为习惯，以及与之相适应的制度和组织结构，其具体内容有以下几方面：（1）企业哲学。所谓企业哲学是指企业在创造物质财富和精神财富的实践活动中表现出来的世界观和方法论。主要包括物质观念、系统观念、动态观念、效益和效率观念、风险和竞争观念等。（2）企业精神。是指企业在生产经营活动中形成的反映职工意愿并能激发其干劲的一种意识和活力。它可以高度概括为几个字或几句话，用标语、厂歌等形式表达出来，用以激励企业职工的宗旨和热情。（3）企业道德。企业道德是调整企业之间、职工之间的行为规范的总和。一方面，它通过舆论和教育的方式影响职工的心理和意志，形成职工的思想信念；另一方面，它又通过规章制度等形式在企业中确定下来，成为约束职工和企业行为的原则和规范。（4）企业风尚。它是企业职工之间相互关系所表现出来的行为特点，是企业精神和企业道德的直接反映。一个优秀的企业一定会形成一种积极向上、民主和谐的风尚。（5）企业民主。它包括民主意识、民主权利、民主环境等几个方面。（6）企业目标。它是企业发展

的标志，企业目标要明确具体，使之成为激励职工努力的精神力量和奋斗方向。（7）企业制度。企业制度应当定型化，具有明确的目的性，一定的持续性、权利的规定性及其实施的强制性等特征，使之成为企业职工共同遵守的办事程序和行为规范，实现企业目标的有力措施和手段。

第三种意见认为，企业文化是一种经济文化，是和政治文化、社会文化相独立而存在的。它反映的是企业这个经济组织的价值观、目标要求，以及实现目标的行为准则和习惯。现在我们对企业文化的经济性强调不够，对它的政治性则过分强调，因而忽视了企业的主体性，企业意识不强。这很难说是真正的企业文化。

第四种意见认为，企业文化是指企业管理的硬件与软件的结合，即包括前面提到的7S要素。其中，3个硬性的S指经营战略、结构、制度；4个软性的S指人员、技巧、作风和最高目标。他们把前者称为管理的理性面，后者称为管理的艺术面。在7S模式中起关键作用的是软性的S。他们认为，硬性的S缺陷是忽视发掘和培养人才，建立共同的价值观，应将硬性S同软性的S结合起来。认为日本的企业管理模式之所以优于美国的企业管理模式，就在于日本成功地将美国的3S模式发展为7S模式。

本书认为企业文化的基本内容应包括推动企业进步的各种激励因素，如企业精神的塑造，企业的价值取向，企业经营管理艺术，企业的组织机构，企业的决策科学，企业的公共关系，企业领导技巧等几个方面。

3. 企业文化的基本特征

企业文化具有许多特征，这里只对几个基本的特征作一番考察。

第一，企业文化具有导向性。企业文化的导向性与企业文化的排异性是紧密联系在一起。企业文化的导向性主要表现在两个方面：一是对企业成员个体的心理、性格、行为起导向作用，即对个体的价值取向和行为取向起导向作用；另一方面则对企业整体的价值取向和行为取向起导向作用。不同的企业文化有不同的美丑和伦理观即价值观，有不同的组织制度，不同的思想、性格标准和行为规范等等，即有不同的文化系统准绳。它通过企业文化信息和信息传播，通过企业文化的教化，把自身系统的价值和规范标准灌输给群体成员，要求群体成员按照这一标准去感觉、知觉、思维；去界定正义、是非、美丑、情绪、感情、道德以及什么该做，什么不该做，如何去做等等。如果企业群体成员在价值取向和行为取向方面出现与企业文化系统标准悖逆现象，那么企业文化将发挥调适性和排异性作用，以保持企业文化的同一性。企业文化对企业整体的价值取向和行为取向的导向作用更为明显。不同的企业文化有不同的组织系统（垂直组织、宝塔组织、矩阵组织、网络组织等）和决策系统（个人决策、集体决策、参与决策等），出现所谓的开放企业和封闭企业，它对周围的环境和各种文化信息采取进取或保守，民主或专制，放松或控制等不同的规范。开放企业与封闭企业的文化价值取向具有很大的差异，同时也带来不同的经济效果。

第二，企业文化具有控制性。企业要想健康、稳定地向

前发展，必须实行自我控制，而企业文化是实现企业控制的自我组织系统。所谓企业控制，归根到底是实现对人的控制，使人的行为、活动及其互动关系稳定在某种规范之内，以保持企业的平衡和稳定。某个成员初进入企业，他还带有家庭、学校、社会养成的心理、习惯、生活方式、行为方式等，还不能适应企业文化意识的需要，他要想减少个人与企业群体的矛盾冲突，要想避免与群体间的不愉快的工作和生活，从进入企业的第一天起，就要接受企业文化意识的教化，就必须放弃原来的文化意识，接受新的企业文化意识。自然，要放弃过去养成的思想、感情、心理、性格、行为方式、生活方式等，接受另一种思想、感情、心理、性格、行为方式、生活方式等，一般人是难以自觉做到的。因此，大凡有经验的企业团体，对新的成员一开始就加强企业文化意识的教化，这就是实现文化自我控制。

企业文化控制，主要是防止企业文化的失调，避免企业问题的出现。许多企业问题，如产品的花色、品种、质量、技术，劳动者的积极性、创造性，企业的经济效益和管理者的管理等问题，除了国家经济体制等原因外，一个很重要的原因是企业的亚文化失控造成的。加强企业文化控制，一方面能够审查各种亚文化是否按指令正确无误地有顺序地工作，就是说各类文化是否按照企业文化规范发展；另一方面，可以避免因亚文化失调而造成的企业问题。

第三，企业文化具有约束性。即成文的或约定俗成的厂规厂法，厂风厂貌，人际伦理关系，对每个职工的思想 and 行为都起着约束作用。这种约束一般不是硬约束，而是一种软约束，一种由内心心理约束而起作用的对行为的自我管理。如果一个职工违背了上述厂规厂法、人际伦理关系准则，作为具

有一定道德觉悟的人，在自省时就会感到内疚自责。

第四，企业文化具有凝聚性。一般地说，好的企业文化会使企业职工感受到很强的归属感并对其产生强大的凝聚力。企业文化的群体行为模式，首先表现在企业成员的群体归属感方面。在企业这个群体中，个体虽然具有相对的独立性，但是它也决非超越群体的孤立者，而首先是归属于这一群体的个体。企业文化可以使企业全体职工团结一致，并使个体参与群体事务，释放自身的能量，发挥聪明才智，为群体发展做出贡献。同时企业群体对于个体的作用进行鼓励和认可，又会大大增强个体的主人翁责任感以及对群体的归属感。

第五，企业文化具有辐射性。企业文化一旦形成，不但对本企业产生越来越大的影响，而且对社会也能产生一定的影响。良好的企业文化是企业生产和发展的基础和动力，是企业久盛不衰的重要因素，是企业管理的灵魂。

4. 企业文化的地位和作用

企业文化同农村文化、城区文化等社区文化一样，是社会文化系统的子系统，属小群文化，即按照社会文化规范组成的最基本的文化群体。一定的企业文化与一定的社会文化紧密相关，因为它们的文化意识主要是以社会规范建立起来的，但并不是说一定的企业文化意识与一定的社会文化意识都是共性的，恰恰相反，企业文化一般都有自己的独特个性。这种个性文化意识，是企业群体成员在生产经营活动过程中形成的一种行为规范。

企业文化是企业发展的产物，是人们在社会化劳动过程中的一种创造。在工业社会的延续和发展中，企业是企业文化

的承担者或载体，任何企业文化都不能脱离企业及社会化、企业化的人而存在。同样，企业离开了文化就不能发展甚至不能生存。企业文化一旦在企业载体上产生并形成系统，便对企业起保障和促进作用，并构成企业动力的源泉。这种文化愈发达，愈进步，也就愈能促进企业脱离低级落后状态而进入更高级先进状态。无论是过去还是未来，企业成功的关键都在于它的文化的先进性。就拿日本来说，直至19世纪中叶，它还古色苍然，沉睡在“锁国”的梦幻之中。但是在“明治维新”以后短短一个世纪里，日本已经成为世界瞩目的经济强国，特别是战后以来，日本企业的发展步伐急骤而迅速，仅用几十年的时间走完了欧美国家花费二、三百年走过的路程。这种人称“奇迹”的发展，究其奥密，是日本实行“开国进取”政策，促使企业的传统文化与西方文化不断融合，形成了独具特色的日本企业新文化作用的结果。

企业文化无论对于过去企业，还是现代企业和未来企业的生存和发展都具有极其重要的意义，特别是对于未来企业意义更大。因为未来企业须臾也不可缺少文化信息和信息传播，离开文化信息和信息传播，企业要进行生产经营和社会交往活动是不可思议的。因为没有文化信息和信息传播就无法结成社会群体，也无法协调企业群体的整体行为。一个现代化的企业，它的生产活动、交换活动等几乎都是靠现代化的文化信息和信息传递来维持的。如果你走进一个现代化的工厂，就可以发现处处都是企业文化在起作用，如组织制度、领导艺术、决策科学、公共关系、行动规范等，所有这一切都是企业文化的互动行为，离开企业文化，企业就无法行动，无须说经济效益，恐怕连最简单的产品也无法制造。