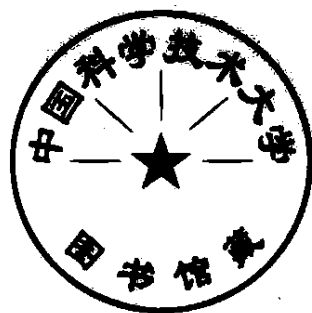


企业文化学



5



企业管理新思维丛书之二

企业文化学

主 编 王晋臣 韩 路

山东大学出版社出版发行

山东省滕州市印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张9.125 字数223千字

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数1—5000册

ISBN 7—5607—0439—5 / F·43

定价：4.60元

Acknowledgments

A series of books, Enterprise Foreign Affairs; Enterprise Culture Theory; Enterprise Evaluate Theory; Enterprise Diagnostic Theory are designed to meet the need for a brief, readable introduction to the international business management, the management of modernized enterprise, and the management of standardized enterprise. Each chapter discusses the future of the enterprise management and predicts the enterprise management in the great demand in the 90' s.

The series are the great works, which talks about how to lead the enterprise managements to higher, deeper and more detailed field. They are easy to understand and very useful as well.

The book, Enterprise Foreign Affairs, is designed to study the pursuits and laws of the enterprises. It not only expounds the great changes which have taken place since the all-round reform and opening policies were carried out, but also explains the laws of extortions, issues, taxes, finances, negotiations. If you'd like to change your business from productions into management, you'd better read it and use it.

Enterprise Culture Theory advances some new managements, which is based on some new scientific theo

ties a broad and traditional Chinese managements. It tells many useful ways of managements and how to get on with your colleagues.

Enterprise Evaluate Theory is the new subject that studies how to appraise financial activities. It sums up the means of macroscopic administration of enterprises and it can bring about the enterprise managements to success.

Enterprise Diagnostic Theory gives ways and basis theories about the enterprise diagnosis. It also recollects the success and failure of business in the recent years.

The other of the series made a lot of investigations and did lots of research work in the enterprise managements. The works are written on the basis of subject abroad and the new achievements advanced in the enterprises at home. The examples in the book are full and accurate and specific. The theories are easy to understand and the ideas are new. They are suitable for the enterpriser to read, can also be used as the reading materials for the college students who study finance and economics.

F27-05

47

3

企业文化学

主 编 王晋臣 韩 路

副 主 编

张传礼 徐志元 刘润田 于良云

BP19/05

山东大学出版社

前 言

企业文化源于企业。企业文化的实践活动，其历史已久，作为企业文化的理论研究，则是近几年的事，尚且理论研究远远不能满足企业文化建设的需要。社会主义的企业文化，伴随着社会主义企业的产生而产生，随着社会主义企业经济的发展，企业文化亦必需有相应的发展。为此，我们在大量调查研究的基础上，撰写了《企业文化学》一书，试图从理论和实践的结合上，进一步研究和探索社会主义企业文化发展的一般规律，以适应社会主义企业文化建设的实践需要。

本书从企业文化的源头，企业文化的精髓，企业文化的核心，企业文化的反映，企业文化的财富，企业文化的外现，企业文化的土壤，企业文化的支柱，企业文化的创建及企业文化的准则等诸方面，分别对企业意识、企业精神、企业价值、企业风尚、企业章制、企业形象、企业环境、企业民主、企业教育及企业道德作了详实的探讨。力求回答什么是企业文化？它究竟包括哪些内容以及如何创建企业文化等。

参加本书编写的除主编、副主编几位同志外，还有李福民、周旭、赵铁力、李玉水、贾学杰、葛绪先、陈昭玉、刘帮红、张立军等同志。在撰写过程中，参阅、引用了邹广严同志主编的《管理之魂》及众多报刊资料，特表示深切谢意。

由于我们水平所限，对这一学科的认识还不够深刻，不妥、错讹之处一定不少，请读者多提指导、指正意见。

编 者

一九九一年三月四日

目 录

第一章 概 论

- 企业文化的总述····· (1)
- 一 企业文化的由来与发展····· (1)
- 二 企业文化的内涵与特征····· (11)
- 三 企业文化的种类与功能····· (19)
- 四 企业文化的研究对象与内容····· (23)
- 五 企业文化的改造与重塑····· (27)
- 六 企业文化与社会文化、思想政治工作、企业管理、
传统文化之间的关系····· (34)

第二章 企业文化的源头

- 关于企业意识的思考····· (43)
- 一 如何全面理解企业意识····· (43)
- 二 企业意识的基本内容····· (45)
- 三 企业意识的形成与培养····· (57)

第三章 企业文化的精髓

- 关于企业精神的思考····· (61)
- 一 企业精神的含义及特点····· (61)
- 二 企业精神的形成过程及内容····· (66)
- 三 企业精神的表达方式····· (69)
- 四 企业精神的培育及意义····· (78)

第四章 企业文化的核心

- 关于企业价值的思考····· (85)

- 一 企业价值的含义及作用…………… (85)
- 二 价值观在企业文化中的地位…………… (89)
- 三 确立符合时代精神的价值观…………… (93)
- 四 企业价值观的回顾与塑造…………… (96)
- 五 对企业价值的透视…………… (100)

第五章 企业文化的反映

- 关于企业风尚的思考…………… (104)
- 一 如何理解企业风尚…………… (104)
- 二 企业风尚在企业文化中的地位及作用…………… (107)
- 三 企业风尚的基本内容及其剖析…………… (111)
- 四 加强企业风尚建设…………… (120)

第六章 企业文化的财富

- 关于企业章制的思考…………… (129)
- 一 企业章制的形成、含义及特征…………… (129)
- 二 企业章制的形式、功能与价值…………… (134)
- 三 企业章制在企业文化建设中的任务与要求…………… (136)
- 四 企业章制的制订与修改…………… (139)
- 五 企业章制的发展趋势…………… (141)

第七章 企业文化的外现

- 关于企业形象的思考…………… (148)
- 一 企业形象的含义及价值…………… (145)
- 二 企业形象的作用…………… (148)
- 三 树立企业形象的基本因素…………… (151)
- 四 拳头产品是企业形象的代表…………… (156)
- 五 企业形象的评价…………… (159)

第八章 企业文化的土壤

- 关于企业环境的思考…………… (146)
- 一 如何理解企业文化中的企业环境…………… (164)
- 二 企业文化需要良好的生产环境…………… (165)
- 三 企业文化需要良好的福利环境…………… (169)
- 四 企业文化需要良好的娱乐环境…………… (173)
- 五 企业文化需要良好的心理环境…………… (175)

第九章 企业文化的支柱

- 关于企业民主的思考…………… (183)
- 一 如何理解企业文化中的企业民主…………… (183)
- 二 企业民主是企业文化的支柱…………… (184)
- 三 在企业文化建设中如何强化企业民主…………… (189)

第十章 企业文化的创建

- 关于企业教育的思考…………… (196)
- 一 企业教育的含义及剖析…………… (196)
- 二 企业教育在企业文化中的地位和作用…………… (209)
- 三 企业教育在企业文化中建设的任务和要求…………… (213)

第十一章 企业文化的准则

- 关于企业道德的思考…………… (225)
- 一 企业道德在企业文化建设中的作用…………… (225)
- 二 社会主义企业道德的基本规范…………… (229)
- 三 加强企业道德建设…………… (242)
- 附录一 中日美企业文化比较…………… (248)
- 附录二 企业党政关系之我见…………… (261)

附录三	利用价值规律推行有计划的商品化全员经营	(269)
附录四	运用现代管理原理实施对思想政治工作的领导	(277)

第一章 概 论

——企业文化的总述

二次世界大战之后，随着世界经济的发展，企业管理出现了许多新的理论、方法、技术和思想。其发展之快，新成果之多是前所未有的。八十年代初期，这个领域又出现了一个新的热点，这就是企业文化。为认识这一问题，本章对企业文化的产生与发展；企业文化的内涵与特征；企业文化的功能与基点等基本问题，进行全面的探讨。

一、企业文化的由来与发展

（一）企业文化的由来。企业文化的由来，可简单地归纳于一句话：即它起源于企业，由美国学者首先提出。它是管理思想发展到一定阶段的产物。这是因为：二次世界大战以后，美国企业得力于先进的管理和科学的管理技能而获得令人瞩目的发展。六十年代前后，美国经营的管理制度被欧洲人视为炼金术同样地神奇。但是，好景不长，在七十年代初期石油危机的冲击下，美国的企业竟轻易地丧失了竞争优势，持续增长了20多年的劳动生产率于1973年骤然停止增长。原因何在呢？除了政府的立法、能源费用和其他一些因素外，越来越多的人认识到，美国的弱点正在于过去曾经非常有效并受到全世界崇拜的企业管 理 实 践 本 身。通用电气公司董事长雷吉纳德·琼斯认为，这种指责是有理由

的，应当受到重视。

正当美国的企业界人士在厄运中苦思的时候，他们发现不远的地方有一块“圣地”——日本。日本基本上没有资源，在仅有的22000平方公里的国土上，却养活了1.15亿的人口。日本令人眩目的成就，吸引了大批的美国学者前往考察，他们中的一些人饥不择食地到处探寻日本企业成功的秘密。美国学者认为，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”；它更没有告诉我们，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。

^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。

同时，在1981年和1982年期间，美国管理界出现了四部名著（又“名四重奏”）。即《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》和《寻求优势——美国最成功公司的经验》。

《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》是美国加利福尼亚大学的日裔美籍管理学教授威廉·大内的大作。大内教授本—所兼备的日、美两国文化以及心理素质优势，使他的研究独辟蹊径。他首先认为，日本企业管理成功的奥秘，即美国企业需要向日本学习的关键是：每一个企业都有一种充满信任、微妙性和亲密感的人际关系。他在详尽分析了美国盛行的A型组织和日本成功的J型组织各自的特点后，提出了“Z型”组织的管理模式。

“Z型”组织的特点是：（1）实行长期或终身雇佣制，使职员在职业有保障的前提下，更加关心企业的利益；（2）对职员实行长期考核和逐步提升制度；（3）培养能适应各种工作环境的多专多能的人材；（4）在管理过程中既严格各种现代科学技术的控制手段，又注意对人的经验和潜能进行细致有效的启发诱导；（5）采取集体研究与个人负责制结合的“统一思想”的决策方式；（6）树立员工平等观念，在整体利益指导下，每人都可对事物作出判断，独立工作，以自我控制代替等级指挥，上下级间建立融洽的关系。

大内教授在谈及“A型组织”如何转向“Z型组织”时，O出了公司文化（组织文化）的作用问题：“一个公司的文化由其传统和风气所构成”^①，此外还包含了公司“确定活动、意见和行动模式的价值观”^②，“这种组织文化的发展，可以部分地代替发布命令和对工人严密监督的官僚方法，从而既能提高劳动生

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同上，第169页。

产率，又能发展工作中的支持关系”^①。

大内教授的最大贡献就在于为“四重奏”定下了“基调”——“企业文化”。

《日本企业管理艺术》出自美国哈佛大学工商管理研究院和斯坦福大学商学院两位教授理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯的手笔。该书1981年稍后于《Z理论》问世。它被美国著名的麦肯齐咨询公司的总经理D·罗纳德·丹尼尔誉为剖析美国企业管理错误的“里程碑”和企业管理思想研究的“指南针”。

这两位教授在全面研究日本、美国企业管理模式之后，设计出企业成功的七个根本要素。这七个要素是：战略、结构、制度、人员、作风、技能、目标。由于这七个要素的英文字母开头都是“S”，又称“7—S”的模型。

两位教授认为：美国企业之所以在严酷的冲击面前显得疲软，是因为他们在管理过程中过分地重视了三个“硬性的S”，即战略、结构、制度；而日本企业在否认三个“硬S”的前提下，很好地兼顾了其余四个“软性的S”，因此，显得生机勃勃。美国的“敌人”不是日本人或德国人，而是自己管理“文化”的限制。要突破这种“限制”，就要善于采用自己过去熟悉、不习惯，甚至闻所未闻的管理方式。美国一些成功的公司，如联合航空公司，就采用了很多其他公司看来似乎比较陌生的处理问题的方式和技能。这种新的方式和技能，作者将其归结为“7—S”，并得出结论说，当这些要素已紧密地相互结合在一起时，企业的内部组织就会更加一体化，并将持久地自立于激烈的竞争环境中。

“企业文化”一词从七十年代开始出现，并且经常出现在众多的管理书刊上。但是，首先把“企业文化”作为系统理论进行全面

^①【美】威廉·大内：《Z理论》，中国社会科学出版社，1984年版，第114页。

阐述的，却是《企业文化》一书。《企业文化》一书的问世，标志着企业文化理论的真正诞生，也标志着管理理论进入了一个新的历史阶段。

《企业文化》一书出版于1981年7月，它的作者是美国哈佛大学教授泰伦斯·狄尔和麦肯齐咨询公司顾问爱伦·肯尼迪。两位学者在大约6个月的时间里，对近80家企业进行详尽的调查，认为“杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化”^①。

根据他们的论述，企业文化的构成要素可归纳为五点：
（1）企业环境：是塑造企业文化的最重要的因素；（2）价值观：是构成企业的核心。作者认为，大部分企业的成功，就在于全体职工能够分辨、接受和执行组织的价值观；（3）英雄人物：由于他们把组织的价值观“人格化”，并提供了广大员工效法的实际典型，因此“英雄人物”成了企业文化的重要因素；（4）典礼及仪式：是企业有系统、有计划的日常例行事务所构成的动态文化，它能使企业文化的价值观得以健全和发展；（5）文化网：是企业中基本的（但非正式的）沟通方式，它能有效地传递企业的价值观和英雄意识。《企业文化》一书在阐明了企业文化的五大要素后，指出关键在于要掌握这些要素组合在一起后，是如何在企业内部发挥作用的。

为了达到发展企业文化的目的，作者就如何了解企业文化、分析企业文化、塑造企业文化以至如何调整企业文化，提出了许多“大都是建议性而不是规范性”的意见。

关于企业文化的分类，作者按照企业的经营方式，将企业文化分为四种类型：（1）硬汉文化。由于自信，追求“最佳”、“最大”、“最伟大”，而敢于冒大风险；（2）努力工作及尽情享受

①【美】泰伦斯·狄尔和爱伦·肯尼迪：《企业文化》，长河出版社1983年版，第3页。

文化。以紧张的努力工作来增强企业实力,避免大的风险;(3)长期赌注文化。(4)过程文化。追求“事事完美无缺”,风险小易抑制人的积极性。作者强调:所有管理人员和员工都对自己公司的文化有正确的认识,是一件非常重要的事,因为只有正确地认识本身所面对的文化,才会知道如何才能有效地完成工作。

关于企业文化的分析方法,作者提出可运用管理咨询的方法,先从表面开始,然后逐渐深入观察公司的无意识行为。具体的分析研究思路是:(1)研究实物设施;(2)听听公司对自身的介绍;(3)体会公司是如何接待陌生客人的;(4)和公司的职员交谈;(5)观察人们是如何运用时间的;(6)比较人们“说的”与“做的”。归集上述各种素材后,就能判定该企业文化的趋向。

在《企业文化》一书结尾时,作者指出“建立‘强有力的企业文化’是往后10年最基本的工作”,并预言“文化强有力的公司有美好的远景”。

《寻求优势——美国最成功公司的经验》的作者是托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼。他们以众多有趣的故事,耐人寻味的判断,清新优美的笔触和加利福尼亚式的散逸风格,展现了“四重奏”中的华彩乐章,使每个读过它的人都受到了极大的教益。

他们通过查阅近25年的各种报刊、出版物和公司的所有书面文献资料,通过与公司方面人员进行广泛的交谈,选定43家优秀的革新型公司进行研究,描述这些优秀公司所具有的共同特征。

根据彼得斯和沃特曼的归纳,美国优秀公司所具有的特征主要有以下八条:(1)乐于采取行动,保持工作的不断进展;(2)接近顾客;(3)自主和企业精神;(4)通过发挥人的因素来提高生产率;(5)领导身体力行,以价值准则为动力;(6)发挥优势,扬长避短;(7)组织结构简单,公司总部精

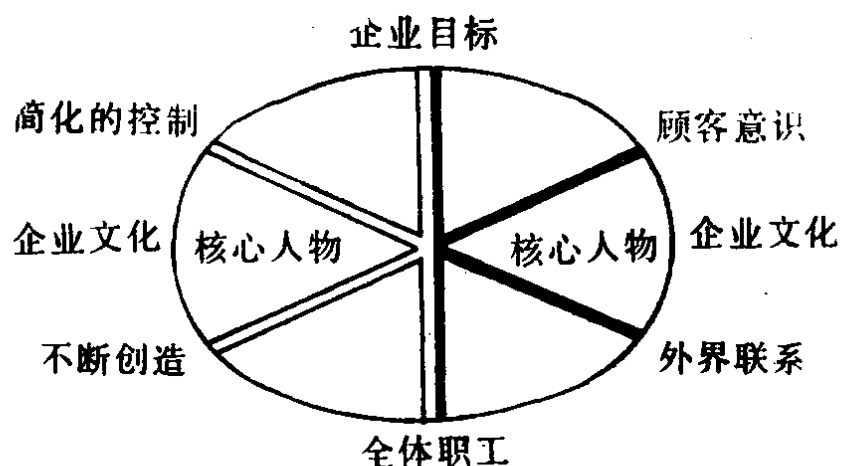
干；（8）宽严相济，张弛结合①。

这八条美式经营管理经验虽无惊人之处，但由于这些公司抱着强烈的信念彻底地实行上述原则，“以公司文化为动力、方向和控制手段”②，因而取得了惊人的成就——这就是企业文化的力量。

在欣赏美国管理界八十年代初“四重奏”时，人们会强烈地感觉到“企业文化”这一主旋律在反复出现中得到了不断的加强和升华，在《寻求优势》一书中得到了充分的展现。然而，“四重奏”的成功并未终结，“企业文化”这一重大主题在进一步深化。

尤其值得一提的是被托马斯·彼得斯称为“令人兴奋的”、“大大超过了我们的思想”的K理论。K理论的创立者是新西兰大学的四位学者：克尔·莫克森、希赖思·享谢尔、尼克·马奇和吉尔·埃莉丝。“K”字取于Kin（新西兰的国鸟）。“K理论”用更为形象、更为概念的图解方式表达了一个新颖、独特的

“企业文化”的理论主旨，即导致企业成功的是有普遍意义的8个“K因素”如图：



K理论认为：企业中起主导作用的是核心人物，这些核心人物一般是指企业中的主管人员，他们应具有领导人的特性，具有企业家精神，并善于影响全体职工自觉地为企业的目标而努力。核心

①【美】托马斯·彼得斯、小罗伯特·沃特曼：《寻求优势》，中国财政经济出版社，1985年版，第11页。

②同上，第60页。