

朱洪占 程贞文
郑金良 涂在奇

市场经济 与 企业文化

湖北人民出版社

1-05

鄂新登字 01 号

市场经济与企业文化

© 郑金良 等著

出版者 湖北人民出版社 [武汉市解放大道新育村 63 号]
邮政编码 430022 发行科电话 537093
责任编辑 程世德

印刷者 武汉大学出版社印刷总厂 开本 850×1168 毫米 1/32
发 行 者 湖北人民出版社 印张 7. 25
1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷
印数 1—2300 册 字数 170 千字

ISBN 7-216-01246-1/F·194 定价: 5.00 元

本版图书如因印制质量不合格, 可以由印刷厂调换

序

企业文化是本世纪 80 年代初由美国学者率先提出的新的企业管理的理论。正值我国改革开放之始,伴随着科学技术的引进,这种企业管理理论同西方各种社会思潮一起,也如奔腾的海潮拍岸而来。这对我们拓展思路,解放思想具有一定的积极作用。以此为借鉴,我国一些学者和企业家也正在开展这方面的研究,虽起步稍晚,但却方兴未艾。郑金良等同志合著的这本《市场经济与企业文化》从理论和实际的结合上简明而通俗地阐明了企业文化建设的重要性、必要性,基本特征、主要内容和具体途径。他们所作的可贵探索,不仅是对正在开展的如何建设有中国特色的企业文化理论讨论的积极参与,而且也是适应在社会主义市场经济条件下,深化改革,增强企业活力的客观需要。

当代企业的竞争,首先是企业形象的竞争,企业只有塑造良好的形象,才能在激烈竞争中立于不败之地。而企业文化建设则是维系企业命脉,塑造企业形象所必需。

企业所属工厂生产的商品投放市场要经受得住用户的严格检验。首先应建立起以生产者为主体的、从生产到检验的目标管理的保障体系。企业文化正是完善这一保障体系的灵魂。诚然,工厂环境的美化,娱乐设施的建设,文化科技的培训,文体竞赛的开展,联谊活动的交流,等等都是企业文化不可缺漏的部分,但这些毕竟只是表层性质的“外显文化”。我们对企业文化的研究,主要还应从更深和更高的层次上去把握和揭示体现企业精神,代表企业形象,反映群体意识,激励竞争机制,优化管理体制等等“内隐文化”部分。这些正是保持企业高度的

凝聚力、强大的竞争力和旺盛的生命力的精神支柱。

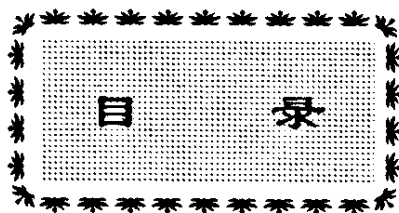
日本的著名企业集团往往以“命运共同体”精神为号召，来激励员工“以厂为家”的群体意识。这虽然不能从根本上克服资本主义制度固有的根本矛盾，但在很大程度上却掩盖和缓解了劳资矛盾，增加了企业的凝聚力。因此，我们对资本主义的企业文化理论应持慎重的辩证分析。全盘肯定，完全照搬，固属大谬不然；一概否定，拒之门外，更是愚蒙之举。科学态度应该“是其所是，非其所非”。借鉴是为了创新。在建立有中国特色的社会主义企业文化中，我们一方面要引进西方现代企业文化理论中的科学部分，另一方面还要弘扬中华优秀传统文化。

改革开放的实践证明：社会主义企业的生存和发展一定要贯彻物质文明和精神文明“两手抓”的方针。而企业文化是社会主义精神文明建设的重要组成部分。首钢14年改革所取得的巨大成就给了我们这方面的深刻启示。在高速优质的生产指标中，创造了许多“世界之最”。英国银行家郭尔平称赞：“这是世界上最好的工厂，首钢人了不起！”连西德前总理施密特参观后，深有感触地说：“像贵公司这样清洁的工厂我还是第一次见到。”首钢职工正昂首阔步走向世界，成为世界钢铁企业跨国公司的强有力的竞争者。

我们坚信，只要我国的理论工作者、企业文化工作者和企业家们共同努力，认真总结自己的经验，就必定能够创造出具有中国特色的企业文化理论来，并使之纳入以马克思主义为指导的，批判继承历史传统而又充分体现时代精神的，立足本国又面向世界的社会主义精神文明的科学体系之中。

阳作华

1993年9月于华工园



序	阳作华 ()
---------	---------

第一章 引 论	(1)
---------------	-----

第一节 “企业文化”理论的提出	(1)
第二节 “企业文化”的一般概念	(5)
第三节 两次“企业文化热”的兴起	(11)
第四节 我国企业文化的历史回顾	(16)
第五节 我国企业文化建设的现状及发展趋势	(24)

第二章 企业文化与企业改革目标的 实现	(36)
------------------------------	------

第一节 以市场经济为目标的改革是一场新的 革命	(36)
第二节 改革与传统观念文化的冲突	(44)
第三节 企业进入市场的起点是更新陈旧观念	(49)

第四节	市场经济给企业文化的重塑提供了可能	(53)
-----	-------------------------	------

第三章	企业文化与企业经营机制的 转换	(57)
-----	--------------------------	------

第一节	企业转换经营机制是改革的中心环节	(59)
第二节	企业转换经营机制与重构企业文化机制 并重	(65)
第三节	重构企业文化机制的基本要素	(72)

第四章	企业文化与企业行为的优化	(80)
-----	-----------------------	------

第一节	企业行为与市场经济运行机制	(80)
第二节	影响和制约企业行为的文化因素	(84)
第三节	企业不正常行为透视	(92)
第四节	建设企业文化, 优化企业行为	(97)

第五章	企业文化与企业形象的塑造	(102)
-----	-----------------------	-------

第一节	社会主义企业形象的基本特征.....	(102)
第二节	树立企业形象的文化因素.....	(108)
第三节	塑造企业形象是企业文化建设的重要课题	(112)

第四节	运用企业文化制定塑造企业形象的战略 体系	(116)
-----	-------------------------------	-------

第六章 企业文化与企业精神的培育

.....	(124)	
第一节	企业精神的涵义和作用.....	(124)
第二节	社会主义企业精神形成的主要条件.....	(130)
第三节	企业精神是企业文化建设的中心内容.....	(136)
第四节	培育企业精神的基本途径.....	(140)

第七章 企业文化与企业思想政治工作

	的载体	(145)
第一节	企业思想政治工作只能加强不能削弱	(145)
第二节	企业思想政治工作与企业文化建设的关系	
		(151)
第三节	对企业思想政治工作传统的反思	(157)
第四节	企业文化是思想政治工作的载体	(163)

第八章 企业文化与企业家角色的作用

.....	(168)
第一节 市场经济的发展需要企业家.....	(169)
第二节 企业家的文化形象.....	(175)
第三节 企业家的文化使命.....	(181)

第九章 我国企业文化建设应遵循的

原则 (187)

第一节 “洋为中用、古为今用” (187)

第二节 结合实际 注重“特色” (199)

第三节 循序渐进 逐步完善 (206)

第四节 大胆探索 勇于创新 (212)

后 记 (218)

第一章 引 论

第一节 “企业文化”理论的提出

企业是从事生产、流通以及服务性活动的经济单位，它是社会历史发展的产物。企业在地球上的出现，宣告了新生产力的问世。

自企业诞生以来，人们就开始了对它的研究。仅 1841 年至 1866 年的 25 年间，英国的工厂视察员就向女王的内务大臣作了 50 多本报告。上个世纪末，以美国“科学管理之父”的泰罗为代表的一批资产阶级管理学者，开创了古典管理理论的先河；无产阶级的革命导师马克思也穷毕生之精力，对企业做了大量的深刻的研究，写出了巨著《资本论》。如果从 1763 年世界上出现第一家工厂算起，人们对企业的研究已经有了 200 多年的历史。然而，人们对企业管理本质的认识，仍是若明若暗。西方企业管理理论，从泰罗的“科学管理”开始，经历了“行为科学”、“管理科学”几个阶段后，到本世纪 70 年代末 80 年代初，才出现“企业文化”理论。

企业文化理论的出现，还得益于日本企业管理的成功探索。第二次世界大战后的 1945 年末，美国经济学家林泽伊·帕洛特

曾在《纽约时报》星期日版的一篇文章中，对一度经济萧条的日本下过断言，他说：“日本很难再次成为工业国，日本的未来大概将恢复成为一个自给自足的小国。”这篇文章的观点，可以说代表了当时的美国以至西方世界对日本未来经济发展预测的普遍看法。因为直至 20 世纪 70 年代初，世界经济一向被自诩为“老子天下第一”的美国控制着。但是，历史的事实正好相反。日本作为第二次世界大战中的战败国，在不到三十年的时间里，却一跃成为资本主义世界中的经济强国。据资料记载：到 1980 年，日本国民生产总值占世界第三位，投资率和增长率等于美国的两倍，在一些行业取得了世界领先地位。

日本经济的腾飞，归功于企业的成功。这使得美国的一些企业家大吃一惊。进入 80 年代后美国一些企业家和学者们跑到日本去考察和研究，从两国企业的对比中发现：日本企业的成功不仅仅在于人们习惯上联想到的设备、资金、建筑物、销售网、劳动力等等，也不仅仅在于日本政府的明智指导。学者们发现，在日本企业中，以上这些因素还不是最重要的东西，而最重要、最有活力的因素，是日本企业全体职员的精神，也就是其独特的企业文化。这种独特的企业文化，是在日本传统文化的基础上，经过一个世纪的实践才逐渐形成的。它的主要特点，就是通过一整套方法把职工的利益和企业的利益拴在一起，使企业全体职工结成“命运共同体”。例如：实行长期稳定的“终身雇佣制”，使职工产生一种与企业“共存亡”的感情；实行“年功序列制”和“垂直型”等级组织结构，以及较高的工龄工资和福利吸引员工一般不愿“跳厂”；建立参与制的集体决策和企业工会，以集体主义的温情把厂方和劳工有效地协调起来；宣传明确的企业宗旨和目标，并使之成为企业全体员工的共同目标等等。如果用一句话来概括其精华，那就是“着眼于

人的管理方式”。

日本企业的成功,无疑是对美国和西方工商界的一种挑战。他们开始意识到:美国企业有不同组织形式,但都属私人所有。特殊的所有制形式只是可能为企业的自身活力提供了一种必要条件,但并不能保证企业必定成功;现实经济中的一些企业倒闭和失败,表明企业的发展还必须具备某些充分条件,例如日本企业的管理文化学。由于美国独特的历史文化背景,人们特别注意社会的契约化、法律化和理性化,在管理技术上倾向于企业的战略规划、组织结构制度等硬件。这样,管理软件(技能、作风、人员)的奇缺,便使得硬件的运转非常僵死。故此,自80年代以来,美国开展了一场可以说是对企业文化研究与重塑的实践运动。

较早研究企业文化理论的著作是1981年和1982年间西方接连出版的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《成功之路》、《企业文化——企业生活中的礼仪》等一批畅销书。《Z理论》的作者威廉·大内是一位日裔美国管理学者,他选择了美、日两国的一些典型企业进行比较研究,其核心内容是从如何提高生产率的角度揭示了日本企业管理成功的奥秘,提出了美国企业向日本学习的关键,就是要在本企业里建立起一种充满信任的亲密感的人际关系,即企业文化。

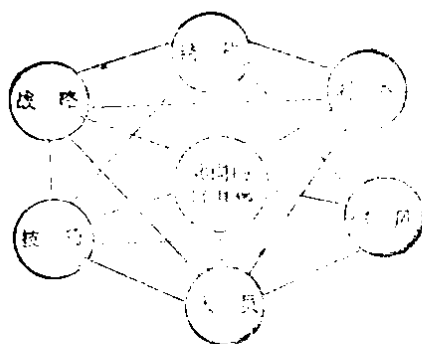
稍后于《Z理论》的是《日本企业管理艺术》,作者是美国著名咨询组织麦肯齐公司管理专家理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯。他们认为,企业管理现代化,即要注意管理“硬件”的现代化,更要重视管理“软件”的现代化。作者研究了美国和日本企业的管理模式之后便认为,企业成功的秘诀是硬管理和软管理的有机结合,这就至少要涉及到七个要素,即战

略（包括计划和措施，指一个企业如何获取和分配有限的资源以达到预定的组织目标）、结构（一个企业的组织方式，包括部门设置、职权分配等）、制度（指信息在企业内部传递程序和形式、如工程师、管理人员等分类的详细内容）、作风（企业领导者、管理人员的行为方式和企业的传统作风）、技巧（指主要人员或一个企业的独特能力）、共同的价值观（指能激励人心的、将职工个人追求与企业组织目标很好结合起来的价值观念或最高目标，也是企业灌输给全体人员的指导性观念）。前三个要素（战略、结构、制度）是企业管理的硬件，亦称理性的管理面；后四个要素（即人员、作风、技巧、共同的价值观）是企业管理的软件，亦称管理的艺术面。作者用一个框架图来显示它们之间的结构性联系，再加上这七个变量要素的英文字头都是S，故称为“麦肯齐 7S 框架”（参见图示）。这两位专家更直接地指出，美国企业在六七十年代重视战略、结构、制度等看得见、摸得着的所谓管理“硬件”，而 80 年代应当对人员、作风、技巧和共同的价值观等文化因素，即管理软件引起足够的重视。《西方企业文化》的作者阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔则把公司文化称作是“企业取得成功的新‘金科玉律’”，并论述道：“日本人取得如此巨大的成功的一个主要原因是，他们有着在整个国家范围内始终保持一种非常强有力和有凝聚性的文化的能力。不仅各个企业有着强有力的文化，而且维系着企业界、银行界和政府的纽带也是文化性质的，而且非常强而有力。‘日本国公司’实际上是公司文化思想在全国范围内的延伸。这种价值观的均一化虽然在全国范围内不适合于美国文化，但我们确实认为对各个公司来讲都是非常有效的。事实上，在美国企业中，一种强有力的文化几乎始终是持续成功的推动力。”

企业文化理论就是在这种情况下提出来了。在 80 年代初

期，企业文化已成为西方管理界公认的概念，并在西方管理学著作中得到了普遍的使用和反复的论述。尤其是美国管理界的学者们普遍认为，塑造良好的企业文化，是医治企业硬件僵死的良方；文化是一种微调装置，如果正式的系统（硬件）没有企业文化与之配合，企业就要成为一个难于操纵的机器。因此，美国人将这一切的总和称之为“公司文化”，并开始组建其理论体系。尔后，大量论述企业文化的著作先后问世，畅销世界各国。

从以上简要叙述中，我们可以这样下结论：如果说日本是创造企业文化的优秀典范，那么美国则是企业文化理论的发祥地。



图例：“麦肯齐 7S 框架”

第二节 “企业文化”的一般概念

当今的许多学科、许多学者都在研究文化现象，对于“文

化”一词的界定众说纷纭：我国的《辞海》对“文化”的解释说：“从广义来说，指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说，指社会意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构”。而西方“文化”一词主要来源于拉丁文，它的主要意思是指耕作、培养、教育、发展出来的事物，是与自然存在的事物相对而言的。英国著名的文化人类学家爱德华·泰勒在1871年出版的《原始文化》一书中，把“文化”一词的涵义系统地表达为“是一种复杂体，它包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风格以及其余社会上学得的能力与习惯”。另有几种代表性的权威辞书解释也不尽相同，如《苏联大百科全书》、《法国大百科全书》、德国的《迈尔百科辞典》等。综合众多的文化定义和人类文化现象，文化的涵义大体包括三个方面，即：人们活动的物质财富、精神财富以及活动方式本身。

由“文化”一词的解释引伸而来的“企业文化”，也有其特定的内涵。

企业文化（Corporate Culture），亦译“公司文化”，在西方管理学著作中，其基本含义是指，一个企业内部全体人员在共同使企业运转和发展的过程中，逐步形成的包括企业的最高目标、共同持有并遵循的价值观、作风、传统习惯、行为规范和规章制度在内的有机整体。

企业文化理论提出十几年来，人们对这一概念的界定众说不一，有些界定在表述之间也有差异。我们综合各种说法，从本书进一步讨论的需要出发，对其内涵、层次、构成要素作出如下界定。

一、企业文化的内涵

“企业文化”作为一种文化现象，是现代工业文明在文化层次的表现。其内涵有广义和狭义两种表述方法。

广义的企业文化，是指具有本企业特色的物质文化和精神文化的总合。物质文化的主体是“物”，包括厂房、技术设备、原材料、产品等；精神文化的主体是“人”，包括企业的价值观、信念、企业精神、企业形象、传统、风气、以及与之相适应的组织机构、规章制度、行为规范等等，其核心是价值观。两者形成互相制约、互相作用的关系：物质文化是精神文化形成和发展的物质基础；精神文化是物质文化的反映，并反作用于物质文化。

狭义的企业文化，单指企业的精神文化，是群体文化的一种。所谓群体文化，是指社会各个利益群体的文化表现形态。目前一般讲企业文化建设是指狭义的企业文化，其着眼点是企业资源中“人”这个要素，核心是企业群体的价值观念。

本书在讨论企业文化建设问题中，一般侧重于讨论狭义的企业文化，即企业的精神文化。这是因为，企业文化建设的本质要求是激发人的积极性、智慧和潜能，应该突出价值观等与人的精神因素有关的内容；如果把厂房、技术设备等物质因素纳入企业文化范畴，容易使它变成内容庞杂的体系，淡化了企业文化的本来意义。同时，在我国当前企业管理中，重“硬件”、轻“软件”的倾向比较严重的情况下，侧重从人和精神的角度研究企业文化，更有其现实意义。这里需要说明的是，对企业文化作狭义的理解，并不是不关心或脱离企业物质文化。一个企业生产什么样产品及怎样生产，如何处理国家利益和企业

利益的关系，怎样对待企业的社会责任和企业的荣誉等等，都要受制于该企业独特的企业文化，带着鲜明的文化色彩。正如《Z理论》作者指出的，“公司的所有领域或方面，从其战略到人事，没有不为这种文化所涉及；即使其产品也是由这些价值观所决定的。”可见，狭义企业文化相对于社会文化（宏观上层建筑）来说，是该企业的与物质生产相适应的一种微观上层建筑。

二、企业文化的结构层次

同任何一种文化现象一样，企业文化是一个多层次结构的综合文化体系，从而形成一个不可分割的整体。其结构由表及里可分为如下三个层次。

第一个层次：表层文化，即通过物质表现出来的文化，亦可称之为物质文化层。表层文化包括诸多要素：如明确的企业目标、完善的规章制度、系统的教育设施、先进的技术设备、合理的劳保福利设施、一定数量的文体设施和活动场所、美丽而整洁的厂容厂貌等等。企业表层文化内容还可以根据自身的发展不断充实，其特点是看得见、摸得着，直观在表层。

第二个层次：中介层文化，即通过企业全体人员的行为表现出来的文化，亦可称之为行为文化层。中介层文化诸要素包括：团结协调的领导班子、关系亲密祥和的干群关系、充分发挥示范作用的英雄模范人物、企业全体人员具有良好的“四职”（正确的职业理想、职业道德、职业技能、职业纪律）修养，形成了优良的传统厂风等等。中介层文化内容也可以不断充实，体现在企业人员的群体行为之中，以形成具有企业特色的文化氛围。

第三个层次：深层文化，即通过正确价值观念体现的滋养

优化出来的企业职工的群体意识，亦可称之为观念文化层。深层文化集中到一点，就是培育和树立起具有个性特色的企业精神。企业精神是由诸多观念组成的价值观念体系，如市场观念、开拓观念、创新观念、奉献精神、开放意识、效益意识、人才、信誉、法制等观念。作为深层企业文化的企业精神，是良好的精神状态和高层次精神境界表现出来的价值观念。这种观念形态的文化，是企业文化层次中最稳定最重要的层次。

企业文化的三个层次各有其不同的功能。表层的物质文化是企业文化的基础；中介的行为文化是关键，它把物质文化和观念文化统一为整体；观念文化是企业文化的主导，它决定着企业物质文化和行为文化的方向。

三、企业文化的基本要素

企业文化的构成要素，亦可称之为企业文化的主要内容。由于不同国家、不同民族具有不同的文化传统和文化观念，对其理解和看法也不尽相同。就西方一些学者的一般看法和我国一些企业的实践，大体应包括这样五项要素（内容）：

企业环境。企业的生产经营活动离不开一定的外部环境和内部环境，每个企业都不得不面对各种现实情况，诸如宏观体制和政府有关政策的影响、市场需求、竞争对手、原材料来源等“大环境”，也离不开企业自身创造的工作（生产）和生活等“小环境”，包括“硬环境”和“软环境”。企业环境是形成具有该企业特色的企业文化诸要素中影响最为重要的因素。

价值观念。企业的价值观念是企业全体职工的共同信念和追求，是企业对周围的客观事物（包括企业内部和企业外部）的是非、优劣和重要程度评价标准。因此，企业共同的价值观念