

国家自然科学基金资助项目

企业文化 理论与实践

QIYEWENHUALI
LUNYUSHUANJIAH

刘文
李庆润
唐子畏
编著

中国商业出版社

前 言

本书最初是湖南省行为科学学会发起编写的。后来，本书主要作者都参加了国家自然科学基金资助项目——企业文化课题组（项目编号 78900003）的科研工作，经过长达两年之久的调研实践，猎取了大量素材，丰富了理论思考，充实了不少新的内容。因而本书被列为国家自然科学基金资助项目的理论成果之一。该项目总负责人郭占宁对本书的出版极表赞同和支持，并提供了宝贵意见。

本书分上、下两篇。上篇理论部分主要由唐子畏、李庆润撰稿。第一章、第二章第五节、第五章、第六章第四节、第七章、第八章第一、五节和第九章由唐子畏执笔，涉及的英文翻译、校订工作由唐元洪担任；第二章第一、四节、第三章、第四章、第六章第一、二、三节、第八章第二、三、四节由李庆润执笔，涉及的英文翻译、校订工作由李庆明担任；熊德斌撰写了第二章第二节；戴庚先撰写了第二章第三节；下篇实践部分主要由刘文撰稿。长沙轴承厂、常德卷烟厂、长沙电冰箱厂、湖南橡胶厂、长沙锦纶厂、汨罗纺织印染厂、临澧县太平农工商实业开发公司等七家企业的调研报告由刘文执笔；长沙第二纺织印染总厂的调研报告由谢银辉执笔；航空航天部南方动力机械公司的调研报告由陶辉武执笔；长岭炼油化工厂的经验总结，由陈忠辉、熊亚林执笔。全书由唐子畏统改定稿。

本书的编写和出版，得到了下列企业家和领导同志的支持：

湖南省企业文化研究会会长、长沙轴承厂厂长兼党委书记李培毅、《企业文化报》社社长兼总编辑胡春涛、常德卷烟厂党委副书记邓振新、长沙电冰箱厂厂长邓文全、党委书记何建中、长沙第二纺织印染总厂党委副书记谢银辉、长沙锦纶厂厂长兼党委书记黎畅达、汨罗纺织印染厂党委副书记傅道中、长沙摩托车厂党委书记周胜保、长沙市服装工业公司党委书记、副经理王月明、湖南省国防科工办宣教处处长赵克俭、湖南省企业文化研究会秘书长谭小宝和湖南省商供粮教材发行站站长张抗美等。在此，我们表示衷心的感谢。

本书虽然反映了编著者自己的见解和第一手材料，但也有选择地吸取了国内外许多专家学者的研究成果，有的已注明了出处，只因篇幅所限，不便一一注明，望有关专家学者谅解。书中如有讹误纰漏之处，恳希读者不吝指教。

编 者

1992年9月于长沙

目 录

上篇 企业文化理论

第一章 企业文化热的缘起

- 第一节 美国专家研究日本而发现的“新大陆” (1)
- 第二节 泰勒的科学管理与工业管理史上的第一次
意识革命 (3)
- 第三节 梅奥的人群关系论与工业管理史上的第二
次意识革命 (6)
- 第四节 企业文化理论的创立与工业管理史上的第
三次意识革命 (11)

第二章 企业文化的结构及内涵

- 第一节 企业文化的概念 (23)
- 第二节 企业环境 (27)
- 第三节 企业的价值观念与经营哲学 (32)
- 第四节 企业精神 (42)
- 第五节 企业职工的行为准则 (53)

第三章 企业文化的特征与功能

- 第一节 企业文化的特征 (60)
- 第二节 企业文化的功能 (64)

第四章 日美企业文化比较

第一节	企业文化的国度特征	(69)
第二节	日本的企业文化	(70)
第三节	美国的企业文化	(76)
第四节	日、美企业文化的比较	(78)
第五章 亚洲“四小龙”的企业文化		
第一节	新加坡的企业文化	(82)
第二节	韩国的企业文化	(84)
第三节	香港的企业文化	(86)
第四节	台湾的企业文化	(88)
第六章 中国企业文化的历史回顾		
第一节	中国传统文化对企业文化生成的影响	(92)
第二节	近代民族资产阶级的企业文化	(94)
第三节	苏区革命根据地的企业文化	(97)
第四节	新中国企业文化的发展历程	(98)
第七章 企业文化建设的指导原则		
第一节	企业文化与思想政治工作	(103)
第二节	企业文化与公共关系	(114)
第三节	企业文化建设的指导原则	(124)
第八章 培育企业文化的途径与方法		
第一节	企业形象塑造工程	(129)
第二节	产品开发工程	(132)
第三节	文化网络工程	(134)
第四节	职工福利工程	(134)
第五节	心理环境工程	(136)
第九章 企业识别系统与企业文化		
第一节	企业识别系统的概念与作用	(153)

第二节 企业识别系统的实施与管理…………… (156)

下篇 企业文化建设实例

- 一、以“共振论”和“太阳论”为主体的企业文化
——航空航天部南方动力机械公司的企业文化
建设…………… (159)
- 二、靠信念的力量振兴企业
——长沙轴承厂的企业文化建设…………… (174)
- 三、务实求精超前创新
——长沙电冰箱厂的企业文化建设…………… (188)
- 四、企业发展的成功之路
——长沙第二纺织印染总厂的企业文化建设…………… (204)
- 五、企业腾飞得力于强劲的企业文化
——常德卷烟厂的企业文化建设…………… (214)
- 六、以人为本、企业昌盛
——长沙锦纶厂的企业文化建设…………… (229)
- 七、尊重人、关心人是企业兴盛的真谛
——汨罗纺织印染厂的企业文化建设…………… (245)
- 八、艰苦奋斗创新业
——湖南橡胶厂的企业文化建设…………… (260)
- 九、湘北的一颗明珠
——记临澧县太平农工商实业开发公司的崛起…………… (273)
- 十、以我为主、求实创新，建设具有长炼特色的企业文化…………… (288)

第一章 企业文化热的缘起

第一节 美国专家研究日本而发现的“新大陆”

一股席卷世界的管理新潮，汹涌澎湃，势不可遏，这就是人们通常所说的企业文化热。企业文化热的兴起，并不是偶然的，有它的复杂的经济背景。

第二次世界大战的战败国日本，战后经济面临着全面崩溃，工业产值只有战前的30%，大批工厂倒闭，失业人数激增至2000多万。农村严重缺粮，社会一片混乱，科技落后于美国20—30年。但出人意料，日本从50年代初期起，学习美国的包括行为科学在内的现代管理理论与方法，同时引进了西方的先进科学技术，仅仅用了短短15年的时间（1955—1970）国民生产总值竟增长了3.4倍，跃居世界第三位，仅次于美国与前苏联。到1970年，基本上消除了与美国在传统产业方面的技术差距，并在钢铁、汽车、家用电器等生产技术上处于世界领先地位，钢铁出口在60年代占世界第一位，到1973年，钢产量达1.2亿吨，并在高炉容积、氧气顶吹转炉炼钢率、单位能源消耗、连续铸钢、轧钢等方面，都步入了世界先进行列。日本的电视工业，在战后初期是相当落后的，他们引进美国彩色电视机晶体管的先进技术后，经过改造，用集成电路来代替晶体管，把生产一台彩电时间从8.7小时缩短到3.3小时。在很短的时间里，

日本的电视工业就称雄于世界。日本工业劳动率的增长速度,在主要资本主义国家中,也是最快的。1951—1969年,日本平均提高10%,而美国只有3.1%,英国2.8%,西德4.9%,法国5.3%。贴着日本商标的商品,以其质量与价格的优势,源源不断地挤占着世界市场,大有取代美国与西欧之势。而第二次大战后曾长期在世界经济中居主导地位的美国,却经济衰退,通货膨胀,失业激增,许多工业部门陷于困境。面对日本的挑战,美国各界人士都深感惊恐和不安:日本经济奇迹的诀窍何在?解脱美国企业界经济困境的丹方何在?这就导致了美日企业管理的比较研究。一批美国专家学者前往日本考察,他们在分析研究日本一些成功企业的经验时发现,这些企业虽然在50年代初从美国引进了现代管理方法,但却形成和发展了与美国企业有很大差异的管理模式,而潜伏在管理模式背后的,则是植根于这些企业广大职工中的精神风貌和驱策动机,这就是企业文化。所以说:“企业文化是美国学者研究日本而发现的新大陆。”于是,进入80年代以来,企业文化热在美国蓬勃兴起,很快遍及日本、西欧和其它许多国家,被视为一种国际管理新潮。这股管理新潮的冲击波,从1986年起逐渐涌进我国大陆。它成了许多企业家和理论工作者饶有兴趣的热门话题。国家自然科学基金会拨款支持企业文化的研究,中共中央主办的理论杂志《求是》月刊、《光明日报》及其他一些报刊,也不吝篇幅,连篇累牍地刊登宣传企业文化方面的文章,有些出版社也不甘落后,竞相出版企业文化方面的著作,为这股新潮推波助浪。“企业文化热”在我国的出现,不仅顺应了国际上企业管理从以管物为中心转向以管人为中心的潮流,而且也顺应了我国经济体制改革和搞活大中型企业的客观需要。

· 且当今,企业界越来越多的有识之士,已经认识到,现代企

业就好像具有生命和意识的肌体一样，其活力不仅有赖于物质的代谢，而且与精神文化活动紧密相连。一个具有独特而优秀文化的企业，必然充满生机与活力。而没有健康向上文化的企业，则难免精神萎靡，每况愈下。因此，他们把企业文化建设看成是决定企业经营成败的关键。

实践证明，企业文化理论的倡导，有利于推进企业文化建设。它是现代企业走向成功的意识革命。如果说，泰勒倡导的科学管理运动，是工业管理史上的第一次意识革命，梅奥创立的人群关系学说，是工业管理史上的第二次意识革命，那末，威廉·大内等人所倡导的企业文化理论，则是工业管理史上的第三次意识革命。毫无疑问，它将会赢得企业界和理论界越来越多的人所共识。

第二节 泰勒的科学管理与工业管理史上的第一次意识革命

工业企业实施科学管理，一般人公认是从泰勒开始的。在此以前，工业企业管理被认为是传统的经验管理。

泰勒开始科学管理的研究，是在美国1873年的经济危机之后。那时企业资本家为了渡过经济危机，采取更新机器设备、采用新技术和降低工人工资等措施，这就激起了工人们的普遍怠工。面临这种情况，泰勒则主张企业主可以通过管理科学化来渡过经济危机。他提出：“管理的主要目的应该是：确保每一个雇员和雇主事业的高度繁荣”。他认为“科学管理的基本点是坚信雇主和雇员的基本利益是同一的和一致的。没有雇员的繁荣，雇主的繁荣是不可能长久的。反之，亦然。”他坚信满足工人最

迫切的要求——高工资，以及满足雇主的欲望——工厂的低劳务成本，是可能同时办到的。于是他主张开展为工人谋求高工资，同时亦为资本家获致低成本的管理运动。从马克思主义的观点来看，泰勒的这个理论，掩盖了资本家对工人的剥削关系，他竭力调和劳资矛盾，旨在为资本家榨取更大利润服务，这是一方面。另一方面，泰勒的科学管理比过去的经验管理有了很大的进步，顺应了当时发展生产力的要求。

泰勒之所以能对科学管理作出贡献，与他的特殊经历是分不开的。泰勒1856年出生于美国费城一个律师家庭。少年时期，曾在法国和德国上学并周游欧洲。1872年秋，进入非力蒲斯·埃克塞特高等专科学校，准备考哈佛大学。这所学校学术上的高标准严重加深了他的高度近视，所以尽管他以优异成绩通过了哈佛大学的入学考试，但是已经不能继续他的学业了。1874年，18岁的泰勒，便决定到亲友开设的一家小机械厂当学徒。1879年转入费城米德维尔钢铁公司当技工，不到8年的时间他就被提升为车间的工段长、总技师直到钢铁公司的总工程师。因此，他具有比较丰富的生产第一线的管理经验。在这段时期，泰勒一面工作，一面参加函授学习，修完了史蒂芬斯学院机械工程的全部学分。

1898年，泰勒进入伯利恒钢铁公司服务。从此他进行了许多重要的实验研究。他的第一项实验是搬运铁块的研究。这项工作包括75位工人，其任务是将每块重达92磅的铁锭搬起，走过一块斜放的跳板，运到铁路车皮上去。起初，平均每人每天只能搬运12.5吨。泰勒研究认为，可提高到47吨，且每天的工作时间只需要原来时间的43%。余下的时间就让工人休息，作为体力复原时间。但要搬运47.5吨，工人必需健壮如牛，只有八分之一的工人够这个条件，其余的工人均改调其他

部门工作，实验结果成功了。

他的第二项实验是铲掘铁砂和煤粒。原来是工人自备铲子，平均铲斗较重，铲铁砂嫌它太大，铲煤又嫌它太少，故工作效率不高。泰勒根据实验结果，平均铲斗的重量如果是 21 磅，则工效最高。泰勒于是改由公司设置一个工具供应车，准备大小不同的铲子，铲铁砂时用小铲子，铲煤拉时用大铲子。这一来，工效大幅度提高。

泰勒的第三项实验是金属切削工作。由于泰勒掌握了不同的切割机器，懂得其运转速度及进料速度应该如何，故取得了最佳效果，切割时间缩短为三分之一。这是一件极有价值的专利。后来泰勒将此专利卖给英国，获得了 10 万美元。

1901 年后，泰勒以大部分时间从事写作、讲演、宣传他的一套企业管理理论。1911 年，出版了他的代表作《科学管理原理》(Principles of Scientific Management)。在此以前，他在美国机械工程师学会提出过两篇论文：《计件工资制》(1895 年)和《车间管理》(1903 年)。他的《科学管理原理》一书，被译成汉文、荷兰文、法文、德文、意大利文、俄文、西班牙文、瑞典文等 8 种文字出版。我国最早的中译本是穆藕初先生于 1914 年翻译的，译名为《科学管理法》。后人称之为泰勒制的管理理论和方法。

泰勒制的特点，是在研究劳动动作和时间标准化的基础上，实行定量作业管理和差别计件工资制，有效地提高了劳动生产率。例如，一个砌砖工由日砌砖 1000 块，增加到 2700 块；一个装铁工由日装生铁 12.5 吨，提高到 47 吨。泰勒制的广泛推行，标志着资本主义企业管理进入到科学管理阶段，是世界工业管理史上的第一次意识革命。泰勒制的缺点，是把人假设为“经济人”，片面强调金钱的刺激作用，而忽视了人的社会需求。

因此，遭到了工人们愈来愈大的反对。到了20世纪30年代，泰勒首创的“科学管理理论”便被“人群关系学说”(Theory of Human Relation)所替代。

第三节 梅奥的人群关系论与工业管理史上的第二次意识革命

人群关系学说的创始人爱尔顿·梅奥(Elton Mayo, 1880—1949)原籍澳大利亚，1899年在澳大利亚阿德雷德大学取得逻辑和哲学硕士学位后，即在昆士兰大学讲授伦理学、哲学和逻辑学。以后，他又去苏格兰艾丁堡大学研究医学。在艾丁堡期间，他是精神病理学的副研究员，这对他后来从事工业中人际关系的研究很有帮助。梅奥在洛克菲勒基金会的资助下移居美国，并在宾夕法尼亚大学沃顿财政和商业学院任教。1923年至1924年，梅奥在费城附近一家纺织厂作了一项有名的试验。当时该厂的工人流动率偏高，为解决这个问题，公司的效率工程师曾经用设置奖金鼓励的办法，可是结果并无作用。梅奥先选定一个小组，在每天上午安排两段休息，每段10分钟，下午也安排一段。他鼓励工人在休息时间躺下来，最好能闭上眼睛睡一会。这一着，果然奏效如神。工人士气提高了，不再流动了。于是在整个部门推广工间休息制度，结果产量大为增加。过去从未超过70%，现在5个月之内，平均增产80%。这个部门的工人也有奖金可得了。流动现象也几乎不再出现了。为什么会如此呢？梅奥认为推行休息制度，使工人消除了体力的疲劳，而且也使大家不再沉湎于“消沉的幻想”。这说明梅奥在生理学和心理学方面都有较高的造诣。1926年，梅奥应聘到哈佛大学担任工业研究

副教授。不久,就参加了有名的霍桑试验。他于1933年出版了《工业文明中人的问题》,总结了霍桑试验的工作。1945年,梅奥又出版了《工业文明的社会问题》一书,进一步阐明了他的观点。

下面介绍霍桑试验的经过:

位于美国芝加哥城郊的西方电器公司的霍桑工厂(Hawthorne Works, Western Electric Company)是一家制造电话机的工厂。这家工厂设备完善,福利优越,具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。然而工人们却纷纷表示不满,生产效率也很不理想。为此,1924年11月美国科学院组织了一个专门研究小组,对该厂的工作条件和生产效率的关系进行全面考察和多种试验,以探求提高生产率的有效途径。这就是霍桑试验的由来。

霍桑试验经历了将近8年的时间,按其进程可分为四个阶段。

第一阶段照明试验 这项试验是在绕线工人中间进行的。研究者挑选了两个组,一个为试验组,照明度不断变化;另一个为控制组,照明度始终不变。以此观察照明强度的变化对生产效率的影响。在试验过程中,试验组的照明度从24、46、76烛光逐级递增,而控制组始终保持不变。结果两个组的产量几乎等量上升。究竟增加照明度对生产有何影响,无法解释。后来又采取相反的措施,逐渐降低试验组的照明度,从10烛光、3烛光降到0.06烛光,几乎和月亮光差不多的程度。这时候,也只有在这时候,产量才开始下降。因此,研究者不能确定改善照明度对生产的影响。

第二阶段福利试验 这项试验是在继电器装配室进行的,故称继电器装配试验。研究者挑选6名女工(其中5名装配工,1名划线工),在单独的房间里从事装配继电器工作。在试验过

程中,给被试验的女工逐渐增加一些福利措施,如缩短工作日,延长休息时间,免费供应点心,改变工资支付办法等。研究者设想,增加福利可能会增加产量。结果女工们的产量确实增加了。奇怪的是,突然取消这些福利措施,女工们的产量还是持续上升。究竟是何缘故,不得而知。

上述两项试验持续进行了近3年,毫无结果。正在试验难以继续下去的时候,一个偶然的机,试验小组成员之一,西屋电器公司检验部主任朋诺克在纽约哈佛俱乐部听梅奥作报告,得到启发。他当即邀请梅奥参加霍桑实验。梅奥愉快地接受了邀请,便于1927年冬,组成新的研究小组,到霍桑工厂继续进行试验。他们在分析前段试验的基础上,进行了访谈试验和群体试验。

第三阶段访谈试验 这项试验是梅奥等人从心理学的角度来做的一次大规模的态度调查。从1928年9月开始,到1930年5月结束,花了近两年的时间,对两万名工人进行了访谈。在访谈过程中,起初访问者提出的问题,大都是一些“直接问题”,如工厂的督导工作及工作环境等方面的问题,尽管访问者事先声明,对谈话内容严格保密,可是受访者在回答问题时,仍然存有戒心。不是遮遮掩掩,便是陈腔客套,不敢和盘托出,生怕被厂方知道,自己受到报复。后来改用“非直接问题”,让受访者自行选择适当的话题。这样,谈话反而无顾忌了。结果收集了大量有关工人态度的资料。这次访问试验还收到了一个意外的效果,工人的劳动态度大有改变,缺勤率大大减少,产量亦有相当大的提高。

第四阶段群体试验 这项试验是1931年11月至1932年5月在接线板接线工作室进行的。研究者挑选了14名男工,其中绕线工9名,焊接工3名,检验工2名,在一个单独房间里工

作。公司经过计算，提出的标准定额是每天完成 7312 个焊接点，并实行个人计件工资制。研究者原来设想，这套奖励办法，会使工人卖力工作。结果出乎意料，工人只完成 6000—6600 个焊接点就不干了。即使离下班还有充裕时间，他们也自行停工不做，使产量保持在中等水平上。工人们为什么会自动限制产量呢？经过深入了解发现：工人们有两个顾虑：一是如果过分努力工作，公司就可能提高定额，裁减人员，造成其他同伴失业。再就是担心一个人产量过高，拿的工资偏多，可能招来群体的非难和惩罚。所以在他们中间形成了一个“默契”的行为规范：谁也不能干得太多，谁也不能干得太少，以免影响大伙；而且谁也不能向管理当局告密，做有害同伙的事。

在这段实验中，研究者还慎重地观察了小组成员之间的相互关系。发现他们分属于两个派系：一为 A 派；一为 B 派。派系的形成，并非因工作不同的缘故，而是多少受了工作位置的影响。每一派都自以为优于别的派系。例如：A 派工人没有互相交换工作，也不像 B 派那样常常喜欢比手劲，因此，便认为自己优于 B 派；而 B 派工人则很少互相辩驳，也很少赌输赢，便自认优于 A 派。更重要的是，每派都各有一套为本派共同遵守的行为规范。比如：他们中的一派就有如下几条“默契”：

- ① 你不能工作太多；否则，你便是天生的劳碌命。
- ② 你不能工作太少；否则，你便是天生的懒虫。
- ③ 你不得向主管打同事的小报告，否则你便是叛徒。
- ④ 你不得远离大伙，孤芳自赏；也不得打官腔，找麻烦。即使你是检查员，你也不应该像是一位检查员。
- ⑤ 你不得唠叨不休，自吹自擂，一心想领导大家。

这种非正式组织的形成，其对内的目的，在于控制其成员的行为，信守本团体的规范；而其对外的目的，则是保卫其成员，使

不受来自管理阶层的干预。

霍桑试验的结果,使梅奥等人得到了重大的启示,为创立人际关系学说作了理论上的准备。

梅奥创立的人群关系学说可概括为四个基本点:

①明确提出“社会人”的概念。传统管理理论把人假设为“经济人”,认为人之初,性本隋,人的行为是追求最高的经济利益,是实利主义者。只有金钱才能刺激工人的积极性。于是,他们采取的管理策略,便是“胡萝卜加大棒”的策略。这就是以泰勒为代表的传统的管理理论所主张的。梅奥通过霍桑试验发现,“经济人”的观点是站不住脚的。工作条件和工资报酬不是影响工人生产积极性的唯一因素。除了物质因素以外,存在着社会的和心理的因素。工人不是单纯追求金钱收入的。他们追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受到尊重等。因而他提出“社会人”的概念,主张管理者要把注意中心放在关心人、满足人的社会需求上面,才能有效地提高劳动生产率。

②认为生产率的高低,在很大程度上取决于工人的“士气”,即工人的工作情绪。而不是如传统管理理论所认为的,生产效率单纯地受工作条件的影响。而“士气”又与工人的家庭、社会生活及企业内部的人际关系有密切关系。因此,梅奥等人主张管理者的职能不应限于计划、组织、指挥、协调、控制,而应重视职工与上级之间、职工与职工之间的相互关系,培养和发展职工的归属感和团体意识。即从过去传统管理注意“物”的因素,转到重视“人”有因素。

③肯定企业中存在着“非正式组织”。传统管理理论只注意研究组织机构、职权划分、规章制度等正式组织的问题。这固然是有效地实现企业目标所必需的。但长期以来,忽略了非正式组织的问题。梅奥通过霍桑试验,对此作了较系统的、深入的研究。

梅奥发现,在正式组织中存在着“非正式组织”。这种非正式组织有不成文的,为成员所默认为的规范,谁也不得违犯,它能左右成员的行为。

④提出新型的领导在于提高职工的满足度。梅奥等人认为职工的满足度是多方面的,金钱只是职工所要满足的需要中的一小部分。除此之外,工人所要满足的需要还有:被社会所承认,感到自己在社会上的重要性;归属感和安全感等。这就要求管理者不仅要了解工人合乎逻辑的行为,还须了解工人不合乎逻辑的行为,善于倾听和沟通工人的意见,使在正式组织中的经济需求与在非正式组织中的社会需求保持平衡。这种平衡是取得高生产率的关键。

第四节 企业文化理论的创立与工业管理史上的第三次意识革命

如同“没有革命的理论,就没有革命的运动”一样,没有企业文化理论的指导,就不可能自觉地促进企业文化实践的深化。1981—1982年间相继出版的《日本企业管理艺术》、《Z理论》、《公司文化》、《追求卓越》四部著作,被称为80年代企业文化理论的“四重奏”。它竭诚地为企业文化热的兴起和发展,摇旗呐喊,鸣锣开道,并提供理论依据。

Z理论

《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》(Theory Z—How American Business Can Meet The Japanese Challenge)于1981年4月在美国出版,书尚未出,就轰动了美国。最早的中译本,是黄明坚译,长河出版社1981年7月初版。