

企业管理新潮

——企业文化力量的勃兴

侯定和 朱国成 主编



西南交通大学出版社

前 言

长期以来，我们习惯于多从政治上来审视企业的矛盾，一度盛行单纯依靠政治力量来解决企业问题的倾向。改革开放以来，又曾一度将注意力转向物质方面，盛行过单纯依靠经济力量来解决企业问题的倾向。在实践中，无论单纯依靠那种力量，我们都没有取得理想的效果。在这种背景下，1984年中共中央作出了在加强物质文明建设的同时，要加强精神文明建设的决定。这个“双文明”建设的决定，提醒我们要从两个文明的结合上来解决当代的社会发展问题，这无疑是对当代社会主义建设的重大理论贡献。

正当我们探索如何在企业中，解决物质力量和精神力量相结合的时候，从西方传入了将企业文化作为最新的管理方式的理论和实践，于是引起了我国理论界和企业界的广泛注意，并在一定的范围内引起了一定的震动。在普遍关切之下，人们很快就发现了企业文明与企业文化两者之间，有着一种惊人的相似之处，那就是在东西方的各自探索之中，差不多都同时发现了文化因素和

文化力量在企业经济中的重大作用。这一点，无疑是中西管理思想中积极因素的文化合流。这种惊人的相似之处，既是我们对企业文化产生“似曾相识”之感的原因，又是企业文化为什么能在中国“熟”起来的文化底蕴。

众所周知，企业文化“实践于日本”，“论著于美国”，但是，人们忽视了企业文化“发源于中国”这一历史事实。这不但因为儒家思想是日本企业哲学的重要基础，日本企业文化直接吸收了“鞍钢宪法”的适宜部分，而且早在日本经济振兴之前的30年代，我国的民族工业就形成了有相当水平的“民生精神”和“东亚精神”。这些企业信念和企业精神丝毫不比美日的企业文化逊色。所以，我们不能仅从名词出发，把企业文化当成“舶来品”，而抛弃其实质。

事实上，企业文化的研究和实践，不仅仅是对外来文化有益成分的吸收，更重要的是对我国传统的优秀文化和精神优势的继承和发扬，是对我国社会主义企业新型管理方式的必要探索。因此，对企业文化的深入研究和实践普及采取积极的态度，是理所当然的。

本书不是泛泛而论企业文化的全部问题，而是对企业文化的“体系论”、“关系论”及“方法论”等基本问题予以重点展开。企业文化是一门边缘科学和交叉科学，因此在理论体系和实践体系方面均存在较多的分歧。本书对国内国外有关上述基本问题的论述均予以分析和比较，广泛吸收各家之长，融合提炼，形成体系，以便系统掌握。

对于企业文化的要素、结构和功能，美国企业文化“四重

套”的多数论著中，对此涉及较少。我国90年代前的企业文化论著，多数只论述了企业文化功能，而对企业文化的要素与结构，则多数涉及较浅甚至回避。这就使企业文化不但在理论体系上存在“要素不清，结构模糊”的问题，而且在实践体系上也存在“实务不清，边缘模糊”的问题。对上述问题，本书将采取比较、研究的方法，力求予以明确的阐述。

我们认为，企业文化是一种微观文化，企业文化的管理方式则是一种软管理方式，因此，企业文化的结构应采取微观软结构的形式。所以，我们将企业哲学和企业价值观作为企业的核心要素，将企业精神作为主导要素，将企业行为作为主体要素，将企业形象作为表层要素，这是贯穿全书的一条主线，本书所讲的体系论、关系论、方法论，均是从这一主线出发展开的。

本书的作者是由企业文化的研究者、实践者、教育工作者所组成的，为理论、实践、教育的“三结合”创造了有利条件。但是，限于作者对企业文化的研究深度和实践程度，我们对书中不足之处，愿求教大方，望不吝赐教。

侯定和、朱国成
1992年11月于成都

目 录

前 言

第一章	当代中国企业文化的意向	(1)
第一节	企业文化“热”在中国的勃兴背景	(1)
一	企业管理方式的最佳选择.....	(2)
二	企业改革的特殊需要.....	(5)
三	企业精神的必要延伸.....	(8)
第二节	中国企业文化状况的基本评价	(11)
一	发展态势的基本评价.....	(11)
二	优势劣势的基本评价.....	(13)
三	文化类型的基本评价.....	(16)
第三节	中国企业文化未来的发展趋势	(19)
一	向独立体系发展.....	(20)
二	发展为新的管理方式.....	(21)
三	进一步个性化.....	(24)
四	进一步民族化.....	(28)
五	进一步全员化.....	(30)

第二章	企业文化结构的解剖	(34)
第一节	企业文化的基本要素	(34)
一	国外学者的论述.....	(34)
二	国内论著的观点.....	(38)
三	分析和评价.....	(41)
第二节	企业文化的基本结构	(45)
一	宏观硬结构.....	(46)
二	“共同体”结构.....	(47)
三	类型文化的结构.....	(48)
四	微观软结构.....	(49)
第三节	企业文化的基本功能	(53)
一	引导功能.....	(53)
二	凝聚功能.....	(56)
三	规范功能.....	(58)
四	塑造功能.....	(60)
第三章	企业哲学的建构	(63)
第一节	企业哲学与企业科学	(63)
一	人的因素是企业哲学与企业科学的结合部.....	(63)
二	思维方式是联结企业哲学与企业科学的桥梁.....	(65)
三	企业软科学是企业哲学与企业科学的共生 物.....	(67)

第二节	企业哲学的基本范畴	(68)
一	企业与社会	(69)
二	人本与资本	(71)
三	理性与人性	(73)
四	战略与哲学	(76)
五	竞争与优化	(78)
第三节	企业价值观及其基本形态	(80)
一	价值、价值观及其体系	(80)
二	个体价值观	(82)
三	群体价值观	(85)
四	组织价值观	(87)
五	环境价值观	(89)
第四节	企业哲学和企业价值观在企业中的渗透	(90)
一	在企业宗旨中体现	(90)
二	在企业精神上显现	(91)
三	在管理风格上展现	(91)
四	在行为方式上表现	(92)
五	在利益关系中实现	(93)
第四章	企业活力的源头	(94)
第一节	企业精神内涵和外延的界定	(94)
一	对企业精神内涵的种种理解	(94)
二	对企业精神内涵的评述与分析	(97)
三	对企业精神外延的界定	(103)
第二节	企业精神的文化力量	(105)

一	推动力	(106)
二	转化力	(107)
三	激发力	(108)
四	辐射力	(110)
五	感化力	(111)
第三节	企业精神的塑造和内化	(112)
一	企业精神的塑造机制	(112)
二	企业精神的表述方式	(116)
三	企业精神的内化过程	(122)
第四节	企业家精神与企业精神	(124)
一	企业家精神是企业精神的人格化	(124)
二	企业家精神是企业精神的缩影	(126)
三	企业家精神推动企业精神的发展	(127)
第五章	企业行为的再造	(128)
第一节	企业行为及其研究意义	(128)
一	企业行为的内涵和特征	(128)
二	研究企业行为的意义	(132)
第二节	企业行为的结构体系	(134)
一	目标体系	(135)
二	动力体系	(137)
三	规范体系	(142)
第三节	企业行为的合理化	(144)
一	企业行为合理化的含义	(144)

二	企业不合理行为的表现·····	(146)
三	企业合理行为的再造过程·····	(149)
第六章	民主文化与管理文化 ·····	(152)
第一节	企业民主的体系论·····	(152)
一	企业民主的重大意义·····	(152)
二	企业民主的基本层次·····	(155)
三	企业民主的结构体系·····	(157)
第二节	企业文化的民主观·····	(159)
一	企业文化的民主内涵·····	(159)
二	民主观念的正确表达·····	(163)
三	民主观念与公民意识·····	(165)
第三节	企业管理的民主化·····	(167)
一	资本主义企业的管理民主·····	(167)
二	社会主义企业的民主管理·····	(168)
三	政治优势与管理权威·····	(170)
第七章	企业形象的公关思考 ·····	(176)
第一节	企业形象的涵义·····	(176)
一	企业形象的概念·····	(177)
二	企业形象的内容·····	(177)
第二节	企业公共关系概述·····	(185)
一	企业公共关系的要素·····	(185)
二	公关的基本准则·····	(186)

三	企业的公关意识·····	(188)
第三节	塑造企业形象的公关途径·····	(190)
一	企业形象的设计·····	(190)
二	企业形象的塑造·····	(193)
三	企业形象的传播·····	(197)
第八章	企业文化的边际关系·····	(202)
第一节	企业文化与精神文明·····	(202)
一	企业文化与精神文明的共同点·····	(202)
二	企业文化与精神文明的不同点·····	(204)
三	企业文化与精神文明的关系·····	(206)
第二节	企业文化与职工思想政治工作·····	(210)
一	横断交叉, 递加强化·····	(210)
二	边缘相系, 功能相补·····	(213)
三	殊途同归, 相得益彰·····	(215)
第三节	企业文化与相关学科的关系·····	(219)
一	企业文化与管理科学的关系·····	(219)
二	企业文化与行为科学的关系·····	(223)
三	企业文化与企业公关的关系·····	(224)
第九章	企业文化建设的方法论·····	(226)
第一节	企业文化建设的指导原则·····	(226)
一	政治方向原则·····	(226)
二	继承创新原则·····	(228)

三	共性个性原则·····	(230)
四	系统动力原则·····	(232)
第二节	企业文化建设的战略抉择·····	(234)
一	基础建设战略·····	(234)
二	重点突破战略·····	(237)
三	总体推进战略·····	(239)
第三节	企业文化建设的组织与领导·····	(239)
一	领导者在建设企业文化中的作用·····	(240)
二	企业文化建设的组织形式·····	(241)
第四节	企业文化建设的基本方式·····	(243)
一	企业文化建设的基本方式·····	(243)
二	企业文化建设的一般程序·····	(245)
第五节	企业文化建设的基本方法·····	(247)
一	观念内化法·····	(248)
二	行为强化法·····	(249)
三	习俗同化法·····	(251)
四	环境默化法·····	(252)
第六节	企业文化建设运行机制·····	(253)
一	激励机制·····	(253)
二	转化机制·····	(254)
三	协调机制·····	(255)
四	约束机制·····	(256)
第十章	中外企业文化的透视·····	(257)

第一节	美日中企业文化的成因比较	(257)
一	美国企业文化的成因分析	(257)
二	日本企业文化的成因分析	(260)
三	中国企业文化的成因分析	(262)
第二节	美日中企业文化团体精神比较	(264)
一	美国企业的团体精神	(265)
二	日本企业的团体精神	(267)
三	中国企业的团体精神	(268)
第三节	美日中企业哲学比较	(270)
一	美国企业哲学是实证主义	(270)
二	日本企业哲学是改造了的儒家哲学	(272)
三	中国企业哲学是唯物史观	(275)
	主要参考文献	(279)
	编后记	(282)

第一章 中国企业文化的走向

对于一个文明古国来说，炎黄子孙没有不为他的“母亲”所创造的光辉灿烂的中华文化而自豪的。因此，对“文化”之义是不会陌生的。但是，奇怪的是在“文化”之前冠之以“企业”这样的定语，于是就对“企业文化”产生了种种困惑、沉默、忧思，怀疑者甚至斥责者均有之。众所周知，文化是人类物质文明和精神文明两种成果的综合反映，企业是现代文明的摇篮，因此，从广义讲，只要有企业活动，就必然有企业文化，这是毫无疑问的。但是，为什么身在芦山又“不识芦山真面目”呢？看来对企业文化从表及里、由此及彼作深层次的观察与思考是非常必要的。为什么企业文化“热”能在中国兴起？现状怎样？前景又如何？未来的企业文化又将向什么方向发展？这些都是广大的企业管理研究者和实践者共同关心的问题。因此，我们就从“当代中国的企业文化”入手，作一些解剖和分析。

第一节 企业文化“热”在中国的勃兴背景

尽管对企业文化有争议，甚至有人将它作为“洋货”而加以

拒绝，但这不是主流。据笔者观察，企业界的多数想“试试看”，理论界的多数是“走着瞧”，坚决支持者和坚决反对者都是少数。对企业文化的研究者和实践者虽暂时不占多数，但是关心者却是多数，他们才是当今中国企业文化的主旋律。在这种形势下，中国的企业文化“热”终于在1986年以后逐渐掀起来了。介绍美日企业文化的出版物，如《企业文化》、《Z理论》、《成功之路》、《日本的管理艺术》、《IBM成功之道》等著作不断翻译过来，从1987年5月至1992年5月，据不完全统计，全国召开的部、省、市以上的企业文化研讨会就达60次以上，国内的企业文化报刊和专著也不断问世，1988年11月以后成立了中国企业文化研究会及中国企业文化研究院，不少省市及个别企业也成立了相应的研究组织，许多企业也在不同程度上探索着企业文化的实践经验，这一切都标志着企业文化“热”已经开始在我国兴起。

我国企业虽然尚未摆脱产品经济的旧轨道，市场机制尚未完全形成，从总体上讲企业条件较差，职工素质也不高，但是，为什么企业文化的研究如雨后春笋般的不断出现，进行企业文化建设的企业已遍布29个省市呢？企业文化蓬勃兴起的背景是什么呢？

一、企业管理方式的最佳选择

企业文化，实践源于日本，理论源于美国。美国提出企业文化这个命题的直接缘由，是在回答“日本的生产率何以能超过美

国（或美国的生产率何以会落后于日本）”这个敏感问题而逐渐形成的。本世纪六、七十年代以后，日本经济日渐崛起，美国经济日趋停滞，这种反差引来美国人的震惊。美籍日本人威廉·大内教授带着这个问题，从1973年开始，对日美两国的企业进行了8年的追踪调查，他终于发现了两国经济背后的文化差异。许多美国学者在对比研究中都发现了一个共同点，那就是美国的物质条件和科技水平都不比日本差，规章制度也不比日本逊色，日本的生产率比美国高，根子在于企业活动中隐藏着一种强大的文化，这就是企业文化。著名的管理学家彼得·德鲁克说：“企业管理不仅是一门科学，还应是一种文化，即有它自己的价值观、信仰……。”①威廉·大内认为“美国的生产率问题，……只有……学会了某种管理方式，……才能得到改善。”②彼得斯在《寻求优势》一书特别明确的提出“通过发挥人的因素来提高生产率”。美国一家电视台曾将美日反差以“日本能！为什么美国不能！”为题，在电视节目的黄金时间作了连续传播，引起了极大反响，从此掀起了企业文化“热”。

美国学者把企业文化作为企业管理的最新思想，把企业文化管理方式作为企业管理方式发展史的第四阶段，同时认为这是一场管理思想的革命。对于管理方式的选择，世界各国都经历了一个漫长的过程。美国从本世纪初以来的80多年中，先后选择过四种管理方式：30年代以前是科学管理方式为主，60年代以前是行

①《日本企业管理艺术》第200页

②《Z理论》第3页

为科学管理方式为主，80年代前是系统科学管理方式为主，80年代以后才开始采用了企业文化管理的方式。但是，无论哪种方式，都是把人作为管理的对象而不是管理的主体，即或在企业的企业文化管理阶段，也只是把人作为中心对象而不是企业的主人。

我国对企业管理方式的选择也经历了一个复杂的曲折过程：50年代是政治管理和经验管理的结合，劳动凭热情，工作靠奉献。60年代至70年代中期是行政管理政治管理和无政府主义的结合，行政管理以计划为中心，以物质为动力；政治管理以人为中心，以精神为动力；无政府主义则破坏一切形式的管理。粉碎“四人帮”以后至80年代初在全国范围内搞企业整顿，也就是说在60年代中期定额管理的基础上开始了科学管理；十一届三中全会以后，在改革开放的浪潮中又引进了行为科学管理和系统科学管理；1987年以后又引进了企业文化管理方式。因此，我们可以说，改革开放以来，我国企业管理进入了百花齐放的阶段。通过近10多年的丰富实践，我们不难发现各种管理方式均有文化上的局限性，例如科学管理、行政管理、系统管理，虽然在对象管理的规律性和规范上有发展，但是对人的积极因素却发挥不足；政治管理方式、行为科学方式虽然重视了人的因素，但是，前者重视人的集体精神而忽视了个体心理，后者重视了个体行为而又忽视了群体动力。在企业管理中，单纯以物质为动力则脱离了我们的国情特点，单纯以精神为动力则又脱离了物质利益的动力机制。在我国的具体条件下，只有走二者结合的道路。因此，1984年中央作出了加强“两个文明”建设的决定。文化是物质和

精神的综合反映。企业文化管理方式既能吸收科学管理、系统管理的物质成果，又能吸收行为管理的心理动力和政治管理的精神动力。我国具有注重精神信念的政治优势和注意群众路线的群体优势，可以毫不夸张的说，我国是“精神文化之源”，是“群体文化之乡”，我国的企业管理与企业文化之间，早就存在某种内在的自然联系。因此，我国企业管理采取企业的管理方式，是一种顺乎逻辑的必然选择。

二、企业改革的特殊需要

我国企业选择企业文化管理方式，不仅是国际潮流的大势所趋，而且是我国企业改革的特殊需要。邓小平同志说：“社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当前世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进的经营方式、管理方式”。邓小平同志主张吸收和借鉴的这“两个一切”，当然也应当包括“企业文化”，正如薄一波同志指出的那样，“企业文化”是改革开放以来创建的“社会主义……的新经验”。为什么我国的企业文化是“社会主义……的新经验”呢？这是因为正如中国企业文化研究会理事长韩天石同志所讲的那样，“中国社会主义企业文化必将在深化企业改革中大显身手”。

企业文化在深化企业改革中，从三个方面可以大显身手：