

最新管理科学
企业文化



浙江大学出版社

企 业 文 化

谷迎春 吴从清 沈康方 杭景秋 编

浙江大学出版社出版发行

杭州大学印厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：4.75 字数：100千字

印数：0001—10,000册

1989年3月第1版 1989年3月第一次印刷

ISBN7-308-00258-6

Z·011

定价：2.00元

民进中央副主席 邓伟志为本书题词

最新管理科学
台典文化

向企业界的朋友说几句话

——代 序

这本小册子集中地、较全面地介绍了国内外关于企业文化的定义、观点和某些理论，这些知识对于深化企业改革、提高管理现代化的水平肯定是有启发和补益的。

企业文化是当前我国企业界、理论界正在探讨的一个热门话题，至于究竟什么是企业文化，可以说是诸家纷起，说法不一，各有侧重。本世纪80年代戴维总结出了文化管理的理论，把梅奥行为科学的需求深化、淡化，从而开启了现代企业管理的新思路——工人不是简单的“经济人”、“社会人”，也是“文化人”，把文化研究引进企业管理中来。这种管理与传统管理相比较，它更关注的是管理哲学、企业精神、价值准则，显然，这种关注是对人的更深入更全面的关注，是历史的又一次进步。

我觉得企业文化是个大文化概念，是个综合性的概念，它有助于促进我国企业管理的科学化。关于生产力标准的讨论在更深的层次上澄清、提高了人们对社会主义、对商品经济的认识，进一步解放了思想，解放了生产力。但是，恐怕不能把生产力简单归结为阿拉伯数字，离开了产品质量，离开了文明管理，离开了劳动者素质的提高，还不能体现现代社会的生产力。目前，不少的企业家们正在探索创造不少好的管理方法，诸如岗位责任制、满负荷工作法、优化劳动组合等等，但是，怎样发挥企业和职工的文化因素的作用，也是一个不容忽视的重大课题。比方说企业的形象究竟怎样树立？企业精神如何培养？单靠物质刺激能不能调

动和保持职工的积极性、形成企业的凝聚力？用什么办法把厂规厂纪变为职工的自律行为？这诸多的管理难题，仅仅求助于传统的管理方式是不够用了，还要求助于企业中形成的大文化氛围，这其中包括思想意识、心理素质、价值观念、道德规范，而这些内容正是企业文化所要研究和倡导的。

我觉得企业文化也是企业思想政治工作的一个重要组成部分。众所周知，坚持两个文明一起抓，坚持企业的思想工作，是我国企业管理的一个传统和特色，长期以来我们形成了一整套行之有效的制度和一支强有力的队伍。但是，也不能不承认面对着改革开放的形势，面对着企业自身管理体制的深刻变化，面对着职工队伍构成的变化，企业思想工作在教育、机制、方式、方法各个方面，必须有相应的改进和创新。引进企业文化将是开创企业思想工作新局面的一个契机。

企业文化这是个新名词，从一定意义上说它要解决的却是一个老问题，即人的因素问题，人的积极性问题。企业文化的优点是它把单纯的企业管理与职工素质的全面提高结合起来，把企业中的经济因素和文化因素结合起来，把职工个人的物质需求与精神需求转化为一种群体意识，即企业精神。这种精神是企业创造财富的一部分，也是社会文明的一部分。

企业文化研究，在我国我省刚刚起步，究竟应该怎样研究，我提不出什么系统的建议，做为一个企业文化研究的关注者、参与者，我想讲一句话：务实和创新。务实，是就研究的内容、方向、效果而言。企业文化研究具有很强的实践性，务必要从我国企业管理现状和职工文化素质的实际情况出发，在研究成果的实用、实效上下功夫，给企业管理者以新的观念，新的思路，新的启发，这样的企业文化研究才会有魅力、有生命力。创新，是就研究的方式方法而言。随着我国对外开放方针政策的深入贯彻，在我国思想文化界出现了西学渐进，思潮多元化的趋势。如何使这种思想文化热潮经久不衰、丰富和发展马克思主义，为现代化建

设服务，这还需要研究。除了研究方向外，还有一个研究方式问题。我期望着朋友们在企业文化的研究中开拓、创新。不仅仅满足于写论文、开年会、出文集这样一条老路，探索一条理论和实践相结合的新路子。

这本书的编者要我写个序，我只好借题发挥地讲了以上一番话，目的是想借此表明从我的工作和兴趣出发，都乐意和同志们一道关心企业文化的研究和发展，为加速我国企业管理现代化而努力。

羅東

1989年2月15日

注：该序作者系中共浙江省委常委、宣传部长、浙江省企业发展促进会会长。

编 者 的 话

近来，企业文化已经成为全社会关注，专家、企业家研讨的一个“热点”。可以预想，企业文化发展所形成的“热浪”，必将对治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革的总方针的贯彻起到推动作用。我们从全国一些报刊杂志上选辑了有关企业文化的一部分论文和资料，编辑了这个本子。通过介绍现代最新管理科学知识；企业文化；来推动企业文化发展，为企业现代化管理、思想政治教育、提高职工素质、树立企业精神提供新思路、新观点和新方式，从而进一步增强企业的凝聚力，发展生产力。

在本书的编辑过程中，《浙江日报》资料组同志为本书提供了大量的资料，我们表示深切的谢意。对本书中所搜集的论文、资料的原作者，在此一并致谢！

本书限于编者水平，又加上时间仓促，不妥之处在所难免，恳切地希望企业界的朋友们批评指正。

1989年1月1日

目 录

向企业界的朋友说几句电(代序).....	罗东
----------------------	----

一、企业文化总论

1. 于光远信谈企业文化.....	(2)
2. 企业文化是企业发展的原动力.....	(6)
3. 关于建设企业文化的若干问题.....	(11)
4. 论企业文化与企业形象.....	(17)
5. 试论企业文化.....	(23)
6. 企业文化理论介绍.....	(30)
7. 论企业文化.....	(34)
8. 漫议企业文化.....	(37)
9. 管理之魂——企业文化.....	(40)
10. 企业文化与企业管理.....	(44)
11. 企业文化与企业活力.....	(49)
12. 企业文化的巨大凝聚力.....	(52)
13. 企业文化建设之我见.....	(54)
14. 安徽省首次“企业文化”讨论会观点综述.....	(56)
15. 企业文化与社会文化的耦合度.....	(60)
16. 企业文化与文化学.....	(63)
17. 企业文化与文化单元.....	(66)
18. 论“山野”企业文化.....	(68)

二、企业文化建设

1. 于光远等谈建设企业文化.....	(73)
2. 应当重视企业文化的建设.....	(75)
3. 要重视企业文化建设.....	(79)

- 4. 企业文化建设的三个层次..... (81)
- 5. 社会主义企业文化建设是企业管理现代化的战略任务..... (84)
- 6. 培育企业精神是一门学问..... (87)
- 7. 企业文化与企业精神..... (89)
- 8. 企业精神是企业发展精神的支柱..... (91)
- 9. 企业家在企业文化中的形象..... (96)
- 10. 企业精神是增强思想政治工作的凝聚力..... (100)
- 11. 一种潜在的生产力..... (102)
- 12. 企业文化理论与实践值得注意的几个问题..... (104)

三、国外企业文化及比较研究

- 1. 谈企业文化热..... (110)
- 2. 国外企业文化研究概况..... (114)
- 3. 西方企业管理的人情化倾向..... (116)
- 4. 西方组织文化理论与建设邮电企业文化..... (120)
- 5. 从传统文化看中日两国在企业组织文化上的差异..... (124)
- 6. Z 理论..... (127)
- 7. 如何改变企业文化..... (134)

一 企业文化总论

于光远信谈企业文化

于光远给陈煊的复信

陈煊同志：

读了七月十五日的来信，我觉得你提出了一个当前我国社会发展和企业改革以及社会各界给予极大关心的问题。你信上说得很好：为了促进生产力发展，我们在今天迫切需要冲破那些陈腐过时的，令人难以忍受的封建文化的束缚，发展和建立适合现代化社会主义建设的企业文化，使企业内部的各种力量在共同的价值观念和企业精神的指导下，汇聚到一个共同的方向。我认为现在要做的事情是在改革过程中找出解决物质与精神两张皮的新路子，因为这的确是长期困扰我们的难题，企业文化建设也许正是解决这一难题的途径。

“理论是灰色的，生活之树常青”。你所提出的企业文化问题，正说明当前亿万人民改革的实践活动是繁荣和发展社会主义理论的源泉。我感谢你告诉我一个使大家非常高兴的消息：广东省委、广州市委很有远见地已经着手指导和部署企业文化建设，我也非常钦佩你作为一个企业家对于文化变革给予的极大关注。在中国经济体制改革和文化变革中最有活力和希望的是千千万万个企业，我们寄厚望与中国企业家。我很想参加八月十日在梅山举行的“企业文化现场研讨会”，可惜在这个时间我的活动另有安排，不能到会。过些时候，我还会再来梅山的。

我认为，企业文化能够在广州得到系统的发展，可能会对思

想政治工作有一个改造和创新，对广州市、广东省乃至全国都可以产生重要的影响。

由于我们所讨论的问题是极重要又较易被忽视的问题，我建议您在《经济日报》发表你与我的通信，来不及同你商量，你不介意吧？

敬礼

于光远

一九八八年七月三十日

陈煊致于光远的信

光远同志：

您好！近年来，我国企业界开始重视文化问题了，这是因为在改革和开放实践中，一些企业领导者愈来愈清楚地看到，影响企业经济效益的不仅仅是经济因素、人的因素，文化的因素暗暗地制约着企业的发展。因此，许多企业开始自发地进行企业文化建设。去年，您来梅山考察时，对梅山企业文化提出了许多重要意见，对我们很有启发。现在，我就企业文化的有关问题再一次求教于您，希望得到您的帮助、指点。

我认为，中国企业界对文化问题的关心，是一个很重要的历史现象。十年前，当我们睁开眼睛看世界的时候，首先感觉到的是经济和科学技术的落后，在经历了十年改革开放的搏杀和阵痛后，才逐渐意识到：除了经济的因素之外，构成企业和社会发展严重障碍的还有人的心理、文化的落后。我们可以较快地引进先进技术和严格的企业管理规章制度，但是，那些陈腐过时、常常令人难以忍受和束缚生产力发展的旧传统，就是靠着这些封建文化长久顽固地延续下去，死死地抓住人们。要发展生产力，就要

冲破这种看不见的牢笼，在改革开放的实践中形成现代的心理、价值观、思想和行为方式。这些因素可能是对生产力发展长久起作用的。

我们梅山实业总公司是在梅山糖厂的基础上组建起来的现代化糖业企业集团。由于我们诞生于改革开放和商品经济的发展中，靠借贷起家，负债经营，开始就受到商品经济法则的制约。因此，建厂五年来，在整个发展过程中都伴随着现代工业大生产与小农经济两种文化的冲突。在这种情况下，企业中的群体和个人选择什么样的行为模式、交往方式，使企业内部的各种力量在共同的价值观念和企业精神的指导下，汇聚到一个共同方向，从而促使企业目标的实现，是一个企业生存的基础。同时，我们也感到曾经在一个时期里行之有效的思想政治工作在内容和形式上都需要有一个改造和创新。我们在1985年《职工教育（规划）》中就明确提出“企业文化”建设，1986年，我们制定了《企业文化发展战略》，今年，我们又把企业文化列为企业党组织的一项重要工作。在梅山的创业过程中，我们又确定了“开拓唯实、科学图新、利厂利国、集团发展”的梅山精神，这些企业文化建设对企业的发展产生了重要的作用。梅山企业在现代化建设中，由于经济与文化同步发展，较好地承受了在改革和经营中的各种风险，企业的凝聚力大为增强，1984年投产以来，虽然受蔗源和糖价的影响，仍然取得较好的经济效益和社会效益。同时，我们也感到企业文化建设是改造和创新传统政治思想工作的有效形式和内容。然而，遗憾的是企业文化至今并未引起有关领导机关和理论界的应有重视。同时，也告诉您一个好消息，广东省委、广州市委已经着手研究和部署企业文化的建设，广州市委将于8月10日在梅山召开“企业文化现场研讨会”，欢迎您出席指导。

中国企业文化的萌发，最显著的特点是实践性。它不是发源于理论家的书屋里，而是在改革开放的实践中，可以说改革开放和商品经济的实践，是中国企业文化的坚实的支点。精神和物质

的问题是理论界争论的焦点之一，我觉得在工作的指导上物质与精神两张皮的问题解决得也不如人意。然而，从近几年企业文化的实践来看，许多理论的争论可以通过实践的途径去解决。从这个意义上讲，我觉得文化变革不仅仅是认识的任务，而是一个现实的、实践的任务。企业是经济与文化的承担者，是整个社会细胞中最活跃的部分。我希望不仅要把企业仅看作创造利润的机器，而应重视它日益明显的社会职能。有一位学者说，中国的许多企业已经成为现代文明的工业形态的缩影，是培训现代人的学校。我认为，企业很可能成为中国新文化的生长点。

以上仅是一些不成熟的想法，不当之处希望多多指教。希望您有机会再来梅山。

此致

敬礼

陈 焯

1988年7月15日

企业文化是企业发展的原动力

中国企业文化研究会（筹）理事长韩天石答记者问

近几年来，国内外都兴起了一股“企业文化热”。在国内，有许多企业正在自发地进行企业文化建设。企业界、学术界也多次召开会议，探讨在企业改革和发展中出现的这个新问题。为此，记者访问了新近成立的中国企业文化研究会（筹）理事长韩天石同志，请他就建设企业文化的作用、意义等方面发表意见，以期引起更多的人对此问题的关心。

问：企业文化是什么时候提出来的？它的含义是什么？

答：企业文化是80年代在经济高度发达的资本主义国家美国首先提出的，他们根据企业经营管理的需要创立了这门关于管理科学的新学科。企业文化其实质是从过去管理上只重视物，转而重视人，重视职工意识和观念。我认为企业文化的主要方面是重视人的价值，它是企业成功的原动力，要大大高于企业的其他要素。例如美国商用机械公司（IBM）董事华生认为，他的公司的哲学的最重要的概念是对每个人的尊重，这是个简单的观念。管理学家沃特曼和彼得斯合著的《成功之路》认为：过分依赖规章制度、管理结构和工作程序的管理是无效的，甚至是失败的，与此相反，企业将其基本信念、基本价值观等灌输给它的职工，形成上下一致的企业文化，促进广大职工为自己的信仰在工作，就会产生强烈的使命感，激发最大的想象力和创造力。

从生产力的观点来看，生产力决定经济和社会的发展，其发展水平标志着人类征服自然界的程度。发展生产力应作为我们全部工作的中心，作为考虑一切问题的出发点和检验一切工作的标

准，而人是生产力中最活跃和最具决定性的因素。因此，对人的保护、尊重、信任，开发人的潜力，发挥其进取和创造精神，也就是对生产力的保护和开发。

问：企业文化的具体内容是什么？

答：企业文化是一种群体文化，是在一定的环境里，全体职工在劳动和生活的长期过程中创造出来的物质成果和精神成果的表现。它的内容是极其丰富的，具体来说可以包括以下几个方面。

企业环境。企业是职工赖以劳动和生活的地方。任何企业首先要有一个适于劳动和生活的环境和建立必要的设施，以保证职工及其家属和附近居民的安全、健康，使职工能够合理地、文明地进行劳动和生活。如果职工经常处于不安全、有害健康、恶劣的劳动条件的环境中得不到关心、重视和改善，职工就不可能有积极性、创造性，更不会有什么向心力、凝聚力。这是企业文化的最低层次，也是最基本的层次。

企业的规章、制度。是企业文化的重要组成部分，它保证生产、劳动的正常运转，协调领导和职工之间以及企业内外关系，推动他们之间团结合作，调动各方面的积极性和创造性。但是，不能适应商品经济发展、改革形势和企业具体情况的规章、制度，也可能产生相反的效果，造成经营管理的混乱，产品和服务质量低劣和人际关系的紧张。这就必然会影响到企业的发展，甚至会导致企业的失败。企业文化并不过份依赖规章、制度，但是在中国，在作为刚刚向商品经济转化中的许多企业，在目前一方面缺乏必要的规章、制度，另一方面，又是处在新旧体制交替时期，旧制度实际已经废除，而新的制度尚待建立。在此情况下，强调制度建设是必要的，而且应严格遵守。这也有利于企业文化的形成。企业的规章、制度既是企业哲学、价值观、道德规范、行为准则和工程技术、科学管理的反映，也是企业管理科学化和民主化程度的反映，它体现企业家和领导者的素质。规章、制度不仅是对职工进行约束，而且应该充分鼓励职工的积极性、主动

性和创造性的发挥。

企业精神。它是企业文化的核心，是企业职工在长期的生产、劳动、生活和经营管理中逐渐建立起来的一种共同价值取向、心理趋向和文化定势。这些因素的总和便是企业精神，它是企业、企业职工的精神支柱和活力源泉，是企业中最宝贵的精神财富，企业家、企业职工一定要珍惜、坚持、巩固，并使之不断发展和提高。

企业目标。它不仅是企业一定时期内所预计达到的质量和数量指标，而且是经济的最佳效益和文化成果。只有提高职工的素质，造就卓越的人材，才能使企业在经济、政治、文化上对社会产生良好的作用和影响，也才能取得最佳的社会效益。企业的目标不能只是赚钱，而是要以受到人们广泛欢迎的价廉物美的产品和优质服务，取得优于同类企业的报酬。

企业形象。这是指得到社会认可的企业文化的综合反映和外部表现。企业形象的形成和建立是产品、服务和人员素质、公共关系和经营作风等在顾客中、在社会上所产生的总的印象。特别是在经营作风上应讲究诚实、信义、公正、周到和谦逊，不仅要对企业本身负责，而且更应对社会负责。当企业的良好形象建立起来，名牌产品和优质服务的牌子打出去以后，社会就会给企业以加倍报偿。这对企业的开拓和发展是至关重要的，对社会风气也将产生良好的影响。

问：搞好企业文化建设有何现实意义与长远意义？

答：目前我们正在进行经济环境和经济秩序的治理和整顿，除农业外，企业几乎占据了所有的生产、流通领域。有些混乱现象就是某些企业，特别是流通领域某些企业造成的。如果我们能在企业中培育、建设起良好的企业文化，情况必将会明显改善，再加上政府所采取的行政和法律措施，就能造成良好的环境和秩序，进而推进企业的顺利发展。

企业文化建设可使物质和精神文明建设统一起来，较好地克