

中外企业文化知识培训资料汇编

李大军/主编

中外企业文化知识

500问



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中外企业文化知识 500 问

李大军 主编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中外企业文化知识 500 问/李大军主编. - 北京: 企业管理出版社, 2001.12

ISBN 7-80147-647-6

I. 中… II. 李… III. 企业文化 - 中国 - 问答
IV. F279.23 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093264 号

书 名: 中外企业文化知识 500 问

主 编: 李大军

责任编辑: 群 翊 技术编辑: 奇 聪 于 佳

书 号: ISBN 7 - 80147-647-6/F·645

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/chs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 三河欣欣印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 大 32 开 12.875 印张 300 千字

版 次: 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 6 月第 2 次印刷

印 数: 5001—9000 册

定 价: 23.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



○编者简介

李大军，1957年生。北京师范大学中文系夜大学毕业后在中国作家协会创联部工作。1996年曾编辑出版《香港知识500问》一书。现供职于中国企业报社。

前 言

一、作为首次以问答竞赛方式深入浅出地开展普及企业文化知识的尝试，本书旨在萃集中外企业文化主要论著及应用研究成果，内容结构简括涵盖中外企业文化要点，力求以简明扼要的“直通车”形式，为广大企业职工提供一个探索企业文化的互动平台。重在启示、意在激发大家探索实践企业文化的参与意识。

二、我国开展企业文化理论研究及推广工作十几年至今，国内企业的企业文化的认知及应用程度因其转制的起点不同而参差不齐，许多尚未建立现代企业制度的企业，因尚无创建自身企业文化的制度基础及迫切的内在需求，而对企业文化的认识尚付阙如。同时，我国在企业文化研究推广方面多见于高层论坛研讨会及高校教材中，而对实际普及推动广大企业员工的认知实践工作开展较少。本书愿为满足广大企业在工作中探讨理论与实践的需求，提供实效性服务。

三、本书编辑标准力求把握普及而不普通、简明而不简陋的原则，凡所引述的定义观点深入浅出，以适合普及对象的初学特点，同时把握学术典正原则，不流于庸俗化。

四、本书按照实事求是、循序渐进的普及性教材适用特点，在书稿材料的选取上，对理论观点的选择难度止于中等程度，重在启发。

五、本书书稿来源方面：（1）著名经济学家稿约（2）国内

近十年来出版的中外企业文化论著及案例参考资料；(3) 见诸国内报刊的企业文化相关报道及文章；(4) 向国内企业文化工作开展较好企业征集的相关实例；(5) 对国内研究企业文化的著名专家的访谈资料；(6) 在本书编辑过程中，为增强本书的现实指导作用及时选取了有关“三个代表”重要思想、以德治企、加入世贸组织后面临的诚信经济等选题，因此拖延了本书预告印期，并此致歉。

六、本书编撰期间承蒙学术界专家及许多企业的大力指导支持，特别感谢著名经济学家魏杰教授允以文章代序；尤其感谢《企业文化》及《中外企业文化案例》的作者刘光明老师面谈指导，以及中国企业联合会培训中心严莉莉老师的参与编定。同时得到《中外管理》杂志社、《中外企业文化》杂志社同仁的鼎力协助，在此一并致谢。

七、因成书时间、选材资料及编辑水平所限，对本书错失之处，敬请广大读者指正。

编 者

2001年12月

企业文化从头说起（代序）

魏杰 赵俊超

企业文化是指企业在其长期经营活动中确立的、为其全体成员普遍接受并共同遵循的价值观念和行为规范。这里强调的是一种价值观念，属于社会意识的范畴，而其它如企业的文娱、联谊、形象设计等，均不属此列。

为什么企业需要企业文化？

企业管理与社会管理的道理是一样的，社会的管理需要有完善的法制，但法制并不能解决一切问题。除法制之外，还有社会道德。如果法制的制定超越甚至违背了人们的心理水平和道德水准，那么它必定是无效的。对于大多数人而言，固然处于法制的强约束之下，但它的多数行为却都是在道德的软约束下进行的，尽管这种约束可能是无形的和不自觉的。企业管理也是这样，完善的规章制度是必要的，但规章制度也不能解决企业的一切问题，你可以规定职工每天工作 10 个小时，却不能使他在这 10 小时内尽心尽力。如何使职工自觉自愿，尽心尽力地为企业工作，想企业之所想，急企业之所急，便是企业文化的功效了。

目前，发达国家白领工人的数量已超过了蓝领工人，而脑力劳动的绩效相对于体力劳动来说更难以考察，使员工自觉为企业效力的企业文化建设便提上了议事日程。此外，一些历久不衰的知名企业也以其自身的成功证明了企业文化的重要性。松下幸之助认为，对于一个企业来说，技术力量、销售力量、资金力量以及人才等等，虽然都是重要因素，但是最根本的还是正确的经营理念。只有在正确的经营理念的基础上，才能真正有效地使人

员、技术和奖金发挥作用。假如一个企业没有长期的经营理念作支撑，即使红火一时，其结果也只能是昙花一现。因此，企业界和学术界对于企业文化问题开始重视起来。

企业文化是一个范围很广的题目，那么它到底包括哪些内容？我个人认为包括经营性企业文化、管理性企业文化和体制性企业文化三个部分。

什么是经营性企业文化？

所谓经营性企业文化，是指企业在对外经营中所表现出来的价值观和方法论。经营性企业文化主要包括以下几个方面：

1. 企业自身利益与社会利益的有效结合

长期以来，企业的唯一经营目标经常被简单地定义为追求利润的最大化。但是，今天企业经营的社会性已经越来越突出，企业利益与社会利益越来越趋于统一。谁忽视了社会利益，谁就难以在社会站稳脚跟。从中国人根深蒂固的传统道德来看，一味只知道自己赚钱而不顾及任何社会利益的企业，也很难为广大老百姓所认可。不为老百姓所认可，企业也就难以发展壮大。因此，只有获得企业和社会的双赢，才能赢得企业的可持续发展。企业，是应当具有社会责任的。

2000年，北京的鲜奶市场发生了动荡，一些不良的订奶服务公司在收取了顾客的订奶费后卷款潜逃了，许多市民交了钱却没有人送奶，一时怨声载道。这时，北京市最大的乳业公司——三元公司，毅然决定把当月所有的送奶任务接下来，不仅向订购三元奶的顾客，而且向订购其它品牌鲜奶的顾客免费送奶。从表面来看，三元公司承担了本不属于自己的损失，做了一笔赔本的买卖，一下损失了几十万元。但实际上，三元公司此举在全社会树立了良好形象，为政府部门分了忧，同时也赢得了大批的用户，所获得的长远利益是远远大于一时的损失的。

世界知名企业的成长无不印证了这一点。日本松下电器公司

之所以成为世界上最大的电气公司，与其创始人松下幸之助所提倡的“产业报国”精神是分不开的。松下规定企业的基本经营原则是：“认清职工身为企业人的责任。追求进步，促进社会大众的福利，致力于社会文化的长远发展。”松下还说：“如果我们的工作不受社会的欢迎，则不能期望从社会获得报酬。”因此，企业不应以盈利为唯一宗旨，盈利只是对服务的报酬。

企业的价值观念要想被全体职工所认同和接受。必须具有一定的深度和广度。也就是说，只有体现社会使命的价值才能将企业全体职工凝聚在一起。在一个企业中，越是下层职工，往往就越难于接受企业的经营目标，“对洗碗工和清洁工来说，公司的社会和人道目标比市场份额目标更具有吸引力”。

2. 市场有效需求和市场需求发展趋势的有效结合

经营都存在风险。经营风险中最重要的是决策风险，是市场风险，它对企业的影响往往是致命的。如果该领域的新技术，新产品和新材料已经出现，但企业不能够顺应潮流更新换代，而是抱残守缺得过且过，一旦原有的产品过时淘汰，企业的整个生命也就完结了。反过来，如果企业制订的目标过于超前，所研制的产品即便在将来有着美好和广阔的市场前景，但是目前缺乏有效需求，甚至不足以支持企业的生存和发展，同样也会陷入困境。没有现在，也就无以图将来。企业将市场的有效需求与需求发展趋势有效地结合起来，固然需要企业领导者的聪明才智和决策能力，但是，良好的企业文化也可以对之产生支撑作用。因为企业文化是一套行之有效的经营原则和方法形成的“传统”。传统可以促进企业持续有效地经营和规避风险。

在 20 世纪 90 年代初期全国性的房地产开发热潮中，大多数房地产公司将目光瞄向了未来尖端市场，如高档别墅、写字楼等，这些产品利润丰厚，而且是社会的发展趋势，获得开发商的青睐。问题是在国内日前以至在将来的几十年间，究竟有多少人

能够住得上这样的房子呢？随着市场经济的不断成熟，大众住房消费才是住房消费的主体。多数房地产开发商不知道这个道理，结果1993年底国家宏观经济一整顿，纷纷陷入困境，甚至很多建筑无限期停工，成了城市的“疮疤”。多数房产商的失败，与其贪图暴利，好高骛远的心态是分不开的。

什么是管理性企业文化？

所谓管理性企业文化，指的是企业在处理对内管理过程的各种关系中所形成的价值观和方法论。

1. 责、权、利的有效结合

责权利的有效结合是经济活动的内在原则。只有在责权利有效结合的条件下，经济活动的主体才能既有积极性，又能自我约束，责权利的有效结合不仅在管理制度中要体现出来，而且还要作为价值观念，即管理性企业文化体现出来，企业管理上的企业文化就是人们在观念上的责权利相结合。

这种责权利的对等，必须体现在企业的每一个工作岗位和每一道工序上，并且作为价值观念支配每一个人。

2. 生产要素功能最大化发挥和最小化消耗的有效结合

增加产量减少成本，是每个企业都知道的道理，但是真正在每个员工中树立这一意识，并把这一原则落实到生产经营的每个环节却并不那么容易。这一点日本企业做得比较成功。他们从美国进口设备，用同样的设备往往可以生产出超过美国的产品。日本的产品，往往以性能优异、价格便宜而著称。这主要是由于日本企业的员工，尤其是现场生产人员增加产量和节约成本的意识非常强烈，经常开动脑筋对生产设施加以改进的缘故，这就是企业文化。

3. 企业风险与企业风险自然人化的有效结合

企业的风险，首先是企业经营决策失误，然后就是充分发挥员工的文化意识，变企业被动地抵御风险为主动地抗击风险。要

充分发挥企业员工抗风险能力，最好的办法是将企业风险自然量化到企业每一个员工身上，使每个人都感到企业风险就是自己的风险，随时受到风险的约束和激励。

将企业风险自然人化，就是使每个员工都感到风险的压力。将企业风险与员工个人风险内在地结合在一起，让每位员工都能为规避风险而努力工作。每个人都化解了自己的风险，那么企业风险也就是最大化地被化解了。

4. 科学管理人本与管理的有效结合

不同国家的企业，由于社会文化背景的不同，企业文化也有差异。如英、美国家的企业比较强调“理性”管理，注重规章制度、管理组织结构、资历、群体意识、忠诚、合作等作用。

实践表明，只有将管理制度与人本主义有效地结合起来，企业才能获得成功。这是因为企业的管理离不开科学的管理制度，要管理好企业，首先要把人管理好，即以人为本。在企业内部，以人为本的核心就是如何看待企业员工的权利和需要的问题。只有充分发挥员工应有的权利，并较好地满足职工不同层次的需要，企业管理人才能把人管好。

什么是体制性企业文化？

所谓体制性企业文化，指的是为了维系企业体制而产生的企业文化。它是企业体制的精神特征和文化特征。我们传统的国有企业官本位、平均主义和大锅饭是其体制性企业文化的特征；而在比较成功的私营企业中，唯才是举、量才而用和论功行赏是其基本的体制性企业文化的特征。它能引发经营性企业文化和管理性企业文化各自不同的特征。从这个角度来看，国有企业在转制的过程中，原有的体制性企业文化也必须重塑，使之与现代经济的要求一致。

1. 实现员工自我主体性与忠诚观念的有效结合

在企业中，忠诚观念是重要的，企业作为一个人的群体，它

的各项任务和目标的实现，都有赖于企业中的每一个人的努力和奉献。如果企业凝聚力很低，职工对企业漠不关心，甚至连队伍都不稳定，就很难期望有较高的效率。但是对企业仅有忠诚是不够的，还必须将职工的自我主体性与忠诚观念统一起来。它包括两层次：一是企业没有权利去干涉和包办职工的一切，必须尊重职工的人格、信仰、观念等；二是不能将职工仅仅看作是生产要素和管理对象，必须充分尊重他们自己的意愿，关心他们的发展和提高。实现自我主体性与忠诚观念的统一，职工的聪明才智才能得到充分的发挥。

2. 实现自我独创能力与协作性团队精神的有效结合

社会化生产的本质特征是分工协作。企业进行的是一个庞大的、复杂的系统工程，必须将其切割成多个部分，这些小部分可能由个人独立来完成，也可能由人的较小群体合作来完成，部分与部分之间也要协作和配合。因此，各司其责、独挡一面的能力与相互协作，共同努力的团队精神在企业中都是需要的，二者从来没有偏废过。但是，不同类型的企业有着不同的侧重。

人们通常把典型的美国企业称为“A模式”（不是现在市面上的“A模式”，而是Amiraca的A），而把典型的日本企业称作“J模式”（Japan的J）。A模式强调专业化分工，个人对自己的工作负完全的责任，其它方面的业务与己无关，因此需要他们发挥个人能力，独创性地解决生产中的问题。

J模式则强调协调与合作，在日本没有一个单独的个人对某件特殊事情负责，而是一组雇员对一组任务有共同责任，几乎所有的工作都需要大家齐心协力去共同完成。

美日不同模式都是与不同的社会文化和心理状态相对应的，在我国搞A模式说不定会搞本位、搞山头；搞J模式则可能造成人人负责而无人负责。威廉·大内提出的“Z理论”是值得我们借鉴的。Z理论之“Z”（Zygote，合子，受精卵）就是主张将日

本和美国的成功经验相互融合，它试图通过培养员工之间的信任、微妙性和亲密性来促进每个人的努力彼此协调起来产生最高的效率。

企业除了要为员工提供生活需要以外，还要提供全身心为企业工作的基本条件，这样人才流失现象就会少，另一方面，要营造一个温馨和睦、团结奋斗的环境，让每个人都感觉他只有在这里才能够发挥自己的作用，最大化地体现自己的人生价值，哪怕在这里物质待遇稍差一点也不在乎。

3. 机会均等与企业等级观念的有效结合

在企业中，完全的地位平等是不可能的，清洁工与企业老总是不能代替的，上级和下级的区别对待是管理层次的需要。因此，在企业中淡化和回避等级观念是不可取的。重要的是使每个职工自觉自愿地接受企业中的等级。同时，要实行机会均等的原则。

企业中的岗位，对每一个机会都应当是等同的，如果它从某一个小圈子里直接任命，而排斥了多数人参与竞争的机会，那么其“合法性”就在心理上遭受多数人的质疑。其后果则是企业等级原则受破坏，使群众产生抵触情绪，企业任务的上情下达就产生阻力。这也是家族企业的一忌。

美国的玛丽·凯化妆品公司在用人上遵循这样的原则：只要企业内部有合适的人选，就不到外界去求才，当公司的某个职位出现空缺时，该部门主管便将之报给人事部门，人事部门将该职位的要求条件及相关事项张贴于各办公室的布告栏上，凡是对自己原来工作不满意而对新职位感兴趣的员工，都可以提出申请，然后由人事部门对其进行面试考察和择优录取。这样做的好处是员工对于企业的等级能够认同，而且知道晋升的大门永远是向自己敞开的，因而工作起来就会加倍努力。

企业中的公平主要体现在每个员工获得的报酬与其投入的比

值相等。但公平决不等同于平均主义，平均主义实际上是一种不公平，因为每个人获得的报酬与他的投入的比值不相等，反而挫伤了员工积极性。

我们应该认识到，个人之间收益差距很大的现实。差距之大，有时可能超出了我们的想象。亚洲的工资差别（最高工资与最低工资的比值）是 700 倍，美国是 1300 倍，我们国家则只有 5 - 6 倍。当然，报酬的方式是多种多样的，美国收入最高的经理拿到的并不都是现金，其中很大部分是公司的股权价值，这一点值得我们借鉴。

最后需要指出的是，企业文化虽然确实能够促进企业的长期稳定经营，但因它无所不在，无时不有，体现在企业各方面，这就需要与制度的完善结合起来。一种比较合理的模式是在推行制度改革和制度创新的同时，积极培育与之相适应的企业文化，在我国企业转制的过程中尤其重要。

内 容 简 介

本书萃集国内外企业文化研究新近成果资料，是一本深入浅出地指导普及企业文化的应用书，可用作职工企业文化手册式的日常读本。内有企业文化辅导题及测评题共500道，既可用于企业内部开展企业文化知识测评赛活动，测试自身的企业文化状况，也可将书中的答案页报送参加全国的企业文化知识培训测评赛活动（规则详见书中说明）。

竞赛评委会地址：

北京海淀区紫竹院南路17号304室**中国
企业管理培训中心**中外企业文化知识
培训测评赛组委会

电话：68701078 68701462(兼传真)

邮编：100044

目 录

企业文化从头说起(代序)	(1)
--------------	-----

第一部分 中外企业文化知识辅导题

第一章 “三个代表”重要思想·思想政治工作

以德治企·诚信责任	(3)
1. 如何理解“先进文化”与企业文化的关系?	(3)
2. 如何理解“先进生产力”与企业文化的关系?	(3)
3. 如何理解先进的企业文化是“先进生产力”的重要保证?	(4)
4. 如何理解“三个代表”重要思想与企业文化的关系?	(5)
5. 中国先进文化的含义是什么?	(7)
6. 怎样理解企业文化的先进性?	(7)
7. 企业文化与企业思想政治工作的关系是什么?	(7)
8. 企业文化与企业思想政治工作的区别是什么?	(8)
9. 什么是企业道德?	(8)
10. 企业道德与企业文化的关系是什么?	(9)
11. 企业道德包括哪些方面?	(9)
12. 以德治企与企业员工的关系是什么?	(10)
13. 以德治企与企业伦理的关系是什么?	(10)
14. 怎样认识市场道德?	(10)
15. 中国优秀传统文化中对诚信商德的论述是什么?	(11)

16. 优秀的企业文化对企业诚信商誉的重要 意义是什么？	(11)
17. 企业应如何认知和共建诚信的社会资本？	(12)
18. 什么是企业的社会责任？	(12)
第二章 文化	(14)
19. 文化的定义是什么？	(14)
20. 文化的产生和发展有哪几个特点？	(15)
21. 什么是文化的本质？	(15)
22. 文化的功能是什么？	(15)
23. 什么是文化的主体？	(15)
24. 怎样理解人是“有文化的人”？	(16)
25. 文化的划分是怎样的？	(16)
26. 经济现象与文化现象的关系是什么？	(16)
27. 文化与经济基础的关系是怎样的？	(16)
28. 文化对于经济的重要作用集中体现在 几个方面？	(16)
29. 什么是文化力？	(17)
30. 应如何理解文化力？	(17)
31. 什么是文化力作用的特点？	(17)
32. 构成文化力的要素是什么？	(18)
33. 文化力的作用方式？	(18)
34. 如何理解文化就是力量？	(19)
35. 文化力的功能是什么？	(19)
36. 为什么说企业竞争实际上是文化的较量？	(19)
37. 如何从企业文化角度看关于“文化”的说法？	(20)
38. 企业的哪些基本特征属于文化的基本特征？	(20)
39. 管理学家对文化较一致的看法是什么？	(20)
40. 什么是文化的习得性？	(21)