

企业文化丛书

ZHONGGUOQIYEWENHUA
ZHONGGUOQIYEWENHUA

中国企业文化

- 主 编：徐鹏航
- 副主编：王载珏 关培兰 苏梅凤
- 华中理工大学出版社

中国企业文化

主 编 徐鹏航

副 主 编 王载珏 关培兰 苏梅凤

责任编辑 李富轩

责任校对 黄毅辉

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.75 插页: 4 字数: 146 000

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数: 1-11 000

ISBN7-5609-0359-2/G·29

定价: 2.50元

企业文化丛书

主 编：徐鹏航

副主编：苏梅凤
关培兰

编辑委员（以姓氏笔画为序）

王章甫	毛冬声	关培兰	刘保才
刘静林	刘学武	刘行炎	刘汉呈
刘志军	苏梅凤	张顺来	张 勇
张保新	李超白	余 俊	佃国炎
何汉香	严规芳	陆人杰	林 武
赵碧英	徐鹏航	郭永林	涂焱生
童明祥	程金鹏	樊哲宽	

内 容 提 要

本书是我国第一本论述企业文化的著作。作者纵观中外企业文化建设的理论与实践，认真地分析和综合了中国、日本和美国企业文化建设的情况，特别是对我国企业的历史和现状，进行了科学的实事求是的反思，大胆地探索了建设企业文化的有关问题，对企业的文化心理、文化知识素质、文化价值观念、文化管理意识和文化行为方式等提出了作者的一得之见。全书文笔轻捷，意趣盎然、涉猎广泛，信息量大；一卷在手，对所有企业领导和管理人员，频添一位良师益友；对广大企业职工更是有益身心健康的精神食粮。

目 录

创建企业文化, 推动经济发展(代序)	黄正夏
第一章 企业文化理论的创建	(8)
1.1 美国人认为: 日本人是一面镜子	(9)
1.2 从抽鞭子到当今的企业文化	(13)
1.3 商品经济改变了中国企业活动的空间	(16)
第二章 创建中国企业文化的思考	(23)
2.1 思考之一: 中国企业管理的是与非	(24)
2.2 思考之二: 日本禅师在装满了水的杯子里 注水的启示	(28)
2.3 思考之三: 对效益观念的强化与对权力 观念的弱化	(32)
2.4 思考之四: 建设中国特色的企业文化	(34)
第三章 中国企业文化的内在关系及主体内容	(40)
3.1 企业文化与企业哲学的关系	(42)
3.2 企业文化与企业精神的关系	(43)
3.3 厂房、机器等“硬文化”与企业文化的关系 ..	(45)
3.4 文化娱乐活动同企业文化的关系	(47)
3.5 企业思想政治工作与企业文化的关系	(48)
3.6 中国企业文化的主体内容	(52)
3.7 创建中国企业文化的保证措施	(56)
第四章 企业文化心理	(59)
4.1 文化“三层结构说”——企业文化心理	(59)
4.2 甲午海战之败——从洋务运动引出的教训 ..	(61)
4.3 为清王朝划句号——辛亥革命成功了吗? ...	(67)
4.4 陈独秀说: “最后的觉悟”	(69)

	4.5 历史上：企业文化的心理积淀·····	(70)
第五章	文化知识素质·····	(77)
	5.1 一枝火枪导致日本新文化再生：对文化 知识学习的选择“拿来”原则·····	(78)
	5.2 企业自己培养人才：性格、能力训练原则···	(84)
	5.3 技术创新=利润：更新与引进原则·····	(88)
	5.4 产品应是工艺品：文学、美学修养原则·····	(94)
第六章	文化价值观念·····	(100)
	6.1 陈嘉庚、卢作孚的顽强抗争：强烈的民族 意识——民族振兴原则·····	(100)
	6.2 鲁冠球远大的目标追求：目标认同原则·····	(104)
	6.3 正确的效益观念：社会效益原则·····	(107)
	6.4 湛江家电公司以“羚羊对策”制胜：企业 特色原则·····	(115)
第七章	文化管理意识·····	(119)
	7.1 情感、尊重：事业即人——“人性”管理原则···	(120)
	7.2 精神奖励：价值实现——荣誉管理原则·····	(128)
	7.3 表率、发动：领导实现——榜样管理原则···	(131)
	7.4 行为诱导，消除对抗：和谐实现——动 态管理原则·····	(134)
	7.5 形成现代管理意识——开放型管理思维原则	(142)
第八章	文化行为方式·····	(148)
	8.1 破译洋老板的“密码”：企业行为结构层次···	(149)
	8.2 彭浦冲击波：开拓创新原则·····	(154)
	8.3 在社会上与在工厂中：责任公正原则·····	(158)
	8.4 谦让和谐，尊重人格：文明礼貌原则·····	(165)
	8.5 这里没有交际费，那儿马桶里却有三块 砖：廉洁节俭原则·····	(172)
	8.6 百分比中的现代青年意识：个性力度原则···	(179)

第九章	文化环境	(187)
9.1	100个职工424种期刊——文化知识的传播 原则	(189)
9.2	鹰击长空，鱼翔浅底——文化娱乐活动 开展原则	(195)
9.3	非正式群体与群体——整体意志形成原则...	(203)

创建企业文化，推动经济发展

(代 序)

湖北省人大常委会副主任 黄正夏

马克思主义认为，作为观念形态的文化，受制约于一定的社会经济、政治和历史条件，但也反作用于社会的经济、政治和历史的发展。物质生产是第一性的，它决定精神生活的存在和发展；但精神生活也能反作用于物质，推动物质生产的相应发展。人类社会的历史，是不断地从必然的王国向自由的王国发展的历史，自由是对必然的认识和对客观世界的改造。只有坚持辩证唯物主义的认识论和能动的革命的反映论，象毛泽东同志所倡导的那样，我们才能获得充分的自由，有所创造，有所发展，有所前进。

马克思主义还认为，一切社会发展中最积极，最活泼的因素，是生产力的发展，而最强大的生产力则是劳动者的自身，随着社会生产力的发展，脑力劳动与体力劳动的日益融合，劳动者一旦适应客观社会物质生产发展基础，并掌握先进的思想观念，先进的技术和科学管理，就会更有力的作为推动历史发展的创造力量。我们正是基于这种认识来研究和发展企业文化的，并密切注意研究引用世界先进企业发展的动向，为我所用，以加速我国企业科学管理的发展。

当微电子技术、生物工程等一系列新技术出现并获得广泛应用的时候，它标志着现代技术革命又跨进了一个新的天地。

科学技术就是生产力，它已经并将继续改变着世界经济结构和产业结构。这一现代化的思想观念，作为一种机遇和挑战，在中国也开始获得普遍意义上的确认，这无疑是一种了不起的进步。

科学技术的发展及其速度，要取决于人的力量；科学技术的广泛应用，要取决于人的智慧；企业要实现技术进步，要取决于对人的科学管理。人是各种因素的最宝贵的因素，这是我们中国的长期历史，也是我们党的长期革命斗争史充分肯定了的。世界工业先进国家几十年来发展的“行为科学”就象企业发展起来的“科学管理”、“管理科学”一样，作为一种新型管理理论的核心命题，被提到现实生活上来。这进一步说明，用新的思想和技术，开发人力资源，体现了企业管理规律最为本质的内涵。

我们知道，20世纪70年代，在世界市场上狂飙突起了一阵“日本旋风”，使美国人产生了巨大的落差感，美国科学技术研究及其应用本来比日本先进，可是战后不过30年来的时间，日本生产率的增长是美国的400%，美国的看家产品如钢铁，造船，汽车，家用电器等优势，竟然被日本厂家所取代。这就迫使美国的有识之士，潜心去做“日本的成功与美国的复兴”这篇文章。美国工程技术人员的答案是呼吁政府采取措施，对日本只“输出牛奶”，不要“输出奶牛”，禁止向日本输出技术。而美国的社会学家则足踏实地地去考察日本企业，在对美日企业管理思想进行比较之后，断然认定美国企业的落后是管理思想的落后，据此他们提出企业文化理论，并声称这是一场“管理革命”。

这场革命的对象，是对美国的传统的“理性管理模式”进行自我批判。他们认为美国企业管理的失败，就是乐于在严格

的科学管理制度这个圈子中跳舞，只是重视数量分析和对计算机表现出一往情深的单相思，只是迷恋于“概念上过于狭窄，局限于近期效果的分析技术”，而没有象日本企业家那样，对人——“大和魂”加上企业对员工的高度重视，尊重，亲密，信任和友谊，创造出优化的企业文化环境。美国著名人物卡内基就明确宣称：即使我们现有的工厂，设备，资金没有了，只要公司的人在，组织还在，加速发展我们的技术，四年后我仍会是钢铁大王。将人作为企业发展的唯一源泉，正是美国提出的“企业文化”的核心所在。在他们看来，企业的成功之路，在于重视人的情感，承认人的价值，确立企业全员认同的价值观。因此，他们扯起“企业文化”的大旗，呼吁并且实验着企业管理从“硬性”管理的峡谷中走出，跨进“软性”管理的门槛；从“理性模式”的迷谷中突围出来，跃进“非理性”管理的宽阔地带。

我们姑且不去评断美国企业文化的理论的具体内容及实践意义，我们至少可以从中看出一种新的思维，可为我们借鉴，这就是：

1. 人的因素得到突出的发挥。

企业文化建设，就是要使职工自觉地全部地调动自身的潜能，从而使企业不断出现新的活力。实践已经证明，制度只能使人的活动在一定原则下规范化，这虽然是必要的，也是职工觉悟程度的一种表现，却较难测定和激励职工的主动性。合理的工资和奖金，是对职工劳动数量，质量及贡献的报酬，相对于克服平均主义的“铁交椅、铁饭碗、铁工资”只能培养“惰性”的沉痛教训来说，是绝对必须的；但它难于适应各种不同的觉悟程度的人和不同发展阶段的需求变动的规律；只有在坚持物质是第一性的基础上，充分发挥人们精神的能动的、革命

的作用，才能培养对事业发展，对企业忠诚的人。没有这种结合，资金可能会是一堆死钱；设备可能是一堆废铁；技术则会被束之高阁。人是企业兴旺发达的根本因素，这对社会主义国家的企业领导人来讲，是应该根据唯物主义的认识论，“温故而知新”的。

2. 企业，并不仅仅是职工求生的地方，在根本意义上讲应该是职工实现其人生价值的场所。

企业作为一个经济实体，当然要为社会创造最适用，为国家为企业创造最佳的经济效益。企业最灿烂的价值正在于此处。但作为更优化的企业来说，还应该为满足社会和职工的多层次复杂要求提供良好条件；为促进职工谱写人生最得意的篇章，作出更多的奉献，创造更优越的环境。这应该是一种企业责任。

3. 将企业作为国民经济的主体，作为社会的基础细胞，作为社会最有组织的文化圈来研究企业文化创建。

企业是一个特殊的社会群落，是工人阶级最集中、最有组织的集团，它不仅处于社会一般文化思想体系之中，而且有创造高于社会文化的优良环境。企业独特的生产方式，决定了企业成员不仅具有，而应当代表或高于社会的思维方式，行为方式，兴趣追求，社会信念，公共活动，对个人社会地位的肯定。从这个角度上看，企业文化就是塑造企业的人。形成这个社会群体的社会意识形态，培养一种新型的人，是企业活力，企业繁荣，企业创造力的丰厚源泉。

因此，建立企业文化，一定要培养企业及职工的远大理想和抱负，把对国家、对社会、对世界的奉献，缩小企业与国内及国际先进水平的差距，不断在实践中发扬自己的创造性特色，作为自己崇高的目标和神圣职责。

建立企业文化，一定要审慎地发扬中华民族以及我党的光荣传统。我们伟大的祖国，向来以智慧，勤劳，勇敢，坚韧，大无畏的事业心和献身精神，著称于世界，我党向来具有光荣的以人为核心的思想政治工作传统，就是依靠这种大无畏的勇敢和奉献精神，培养和锻炼了无数的英雄模范人物，战胜一切困难，夺取了中国的解放和新民主主义革命的光辉胜利。今天，在新的历史条件下，在社会主义社会的初级阶段，在不离开当前的物质基础的前提下，要总结历史经验，吸取其精华，加以发扬光大；并批判地吸取工业发达国家一切先进内容，沿着建设具有中国特色的社会主义的道路，迈步前进。

中国应该创造企业文化！

中国应该创造中国特色的企业文化！

但是，必须正视我国目前企业还面临的各种现实：

中国国内市场目前还不是完全的商品经济市场，中国企业还没有成熟的参与商品经济市场竞争的观念和经验。然而，中国市场的商品经济形态必然愈趋完善；中国的企业还必须大力参与世界市场的角逐，参加国际大循环的竞争。这就要求中国的企业学习国外先进的管理经验和思想，建设中国的企业文化。

中国与美国，日本，西欧等发达国家相比生产力水平处于落后状态。然而，中国加快发展社会生产力已是刻不容缓。这个重任只有寄希望于企业特别是大型骨干企业来实现。生产力中最活跃的因素是人，企业文化建设的出发点和立足点就是认真塑造能担当此重任的人。

中国企业职工的文化素质与世界发达国家企业的职工比，不论是从技术来说，还是从管理来说，也是处在一个低层次。然而，自1978年在党的十一届三中全会和全国科学大会之后，

国家在宏观决策上采取了一系列提高整个中华民族文化技术水平的措施，中国职工文化知水平在日趋提高，这是十年改革中取得巨大变化的事实。文化水平高的职工，主体性更强，自我性更强，自我意识更明显，追求集体的及个人的价值实现的愿望更强烈，企业文化建设正是这一客观要求的必然结果。

中国实行对内搞活，对外开放的基本国策，不仅是管理制度和方法，先进的设备和技术引进，西方的有助于生产力提高的思想观念也要引进过来。企业文化建设就是要吸取西方文化中健康的有生命力的东西，摒弃落后的陈腐的东西，这样才能成功地建设社会主义的物质文明和精神文明。

倡导中国企业文化的建设，是一项扎实艰苦的工作，一定要反对不切实际的空头说教，提倡实事求是地研究企业发展远景、企业目标及职责，改进产品质量和服务质量，占领和扩大市场，加强资金、设备、资源配置，技术进步，完善管理制度等重要因素；并通过这些环节，突出发挥人这个最根本的因素的作用。着重研究在适当的物质、教育、环境下如何提高人的素质？企业要塑造怎样的人？现代企业人应符合哪些标准？本世纪末和下世纪人的发展方向是什么？这些问题的解答取决于企业文化这门“软科学”建设能否成功。

近年来我们的理论界已广泛深入地讨论了观念、观念群的更新问题，这在本质上讲还是要形成适应社会主义商品经济的文化观念，文化心理。没有它，制约企业的短期行为，注重强化企业、企业集团后劲，内聚力和凝聚力的长期行为，导致企业的正确行为，将是一句空话。没有它，管理体制不易变革，变革了人们也很难适应、运用和巩固。没有它，企业外部条件再优化，内部也很难形成良性循环。我们只有通过企业文化的建设，来适应建设社会主义商品经济新秩序的文化观念，文化心理。

《中国企业文化》一书，是一本明确表达建设中国企业文化的理论著述，难免粗糙和不足，但是作者们勇于创新，大胆探索，为我国企业的生存和发展提出了新思路，用意是好的。书中对中国企业文化的内容的探讨，对企业文化的基本价值原则的界定，力求结合中国企业的实际，提出了企业家需要认真思考的问题。作者们希图本书能为读者开拓视野，增长知识，形成新的思维贡献于万一，其情殷殷，其志昭昭。作者们在论述中的不当之处，在所难免。希望热心于此项事业的同志们批评指正，共同探讨。

1988年9月20日

第一章 企业文化理论的创建

企业文化理论是美国人在80年代初期提出来的。美国的社会学家，管理理论权威在对日、美两国企业管理方法、模式进行比较之后，认为日本的成功，就在于企业注重于企业文化的建设。因此，企业文化在美国专家学者看来，它又是一种管理文化。

这一管理新理论的提出，无疑开拓了企业管理者的视野，活跃了他们的思维，灌输了一种全新的思想。因为建设本企业的企业文化，它不是要求管理者只是学习先进的管理方法——充其量，这不过是战术手段而已；而是要求管理者具备一种全新的管理思想——这才是站在管理领域的巅峰的战略决策。

国际上管理界的专家学者是将懂不懂得、能不能够建设企业文化，作为衡量是否是企业家的重要标志，这是因为企业文化作为一种战略管理思想，对于企业管理会发生这样的作用：

活力源泉 企业文化就是动力源，创造着企业的活力。企业文化是在有意无意之间，有形无形之中强化职工主人翁意识，从而自觉地发挥生产的积极性。它主要不是靠制度和物质等外部刺激来激发活力，而是动员职工的心力，这种活力才会持久旺盛。

集体精神 工人“跳槽”是司空见惯，这是商品经济发达的表现。美国工人上午上班，下午就有辞职不干的。日本则不同，职工被解雇则被认为是一种耻辱，“跳槽”则被视作“叛逆”，这正是企业文化建设使日本企业的职工形成的文化观念。世界各国学习日本企业重视文化建设的经验，就是由于企业文

化启迪了职工对企业的热爱和内聚力，从而在企业形成一种集体精神。

协调关系 企业文化旨在企业内部创造一种情感相通，关系融洽的和谐环境。它注意消除不公正，启发职工的内省力，使人际关系和谐；它注重于职工感情和归属上的需要得到满足，地位和尊严的需要得到实现。它注意以情感沟通左邻右舍，纵横情绪交流，使上下级，各部门之间关系和谐。企业文化消融的是“板结”面孔，消除的是“板块”结构，以目标和价值认同来统一企业成员的行动，以情感联络为纽带协调人际关系，发挥协调功能。

陶冶性情 企业文化建设并不视企业内部开展文体活动为异端，相反它使这些活动更丰富多彩。它在这些活动中，注重于知识的传播，注重于个人兴趣的满足，注重于非职业才能的表现，注重于高尚情操的培育，注重于整体意志的形成。使紧张生产后的工人有松弛和娱悦的场所，使不同才能的人能各显神通，从而在同事中获得荣誉，使职工性情得到陶冶，从而各具风度各领风骚。

企业文化利在职工，益在领导，功在企业。

1.1 美国人认为：日本是一面镜子

二次世界大战后的日本，许多地方几乎是一片废墟，经济接近于“零点”。那时，美国人在五星上将麦克阿瑟将军的率领下，以战领者的胜利姿态代联合国托管日本，这些满脑袋资产阶级民主思想的美国人踌躇满志，他们觉得自己是日本的救世主。这并没有引起日本人的自卑，他们拼命地学习美国人带给他们的一切。

然而，30多年后奇迹出现了：人口只占世界的3%，国土

面积只占世界的0.3%，经济接近于“零点”，除煤之外没有什么资源的日本，经济增长5.5倍，占世界经济活动的10%，一举成为经济大国。美国的专家学者推测说，日本在1980年国民生产总值居世界第二位；根据目前发展趋势，到2000年，日本将跃居世界第一。他们还进行了对比分析，日本国土相当于美国的蒙大拿州那么大，但它养活了1.15亿人口——占美国人口的一半，出口商品比进口商品多750亿美元，投资率和国民生产总值的增长率等于美国的2倍。而且日本在一个又一个领域成功地控制了世界工业技术：摩托车胜过英国，汽车超过美国和德国，从瑞士人手中抢走了手表的领袖地位……精明的日本人避开东京昂贵的地皮，将工厂建到了美国，如此等等。这些令人眼花缭乱的成就，使得人们对日本始则刮目相看，继则目瞪口呆。作为先生的美国人屁股坐不住了，好在他们能放下老师的架子，又是学者又是专家地到日本进行实地考察。在做“日本的成功与美国的复兴”这篇文章时，异口同声地说：日本，是美国的一面镜子。

现代国家经济的振兴是必须以大企业大公司的发展为依托的。美国专家学者的考察就致力于日本的企业。哈佛大学教授泰伦斯·狄尔，麦金公司顾问爱伦·肯尼迪在对日本80多个企业进行考察后发现：战后成为废墟的工厂，只要其主要领导人和原厂部分职工在，企业就能很快发展起来。因为他们对自己的企业充满热爱之情和定会成功的坚定信念。其次，凡是成功的企业，其领导都致力于创造一个好的环境，使职工安全得到保障，生活福利不断提高，精神能在企业找到寄托，这样职工才能自觉为企业发展卖力拼命。再次，在80多个企业中，有1/3的具有明确的企业信念；在这1/3的企业中，又有2/3的企业具有崇高的价值追求。据此，他们认为，热爱企业之情，对企业