

王 飞 曹 文 于建新 编著

农垦 企业文化 概论

●新疆大学出版

搞好企業文化建設
是企業領導者和企業
全體員工的共同責任

任務

王傳友 一九九七年四月書



国家新闻出版署于友先署长来石河子市
视察工作与本书作者之一王飞同志合影

序

王贵报

对企业文化这一崭新的企业管理方法的理论研究和实践成果,我一直非常关注,阅读完《农垦企业文化概论》一书初稿的主要内容后,谈谈自己对企业文化这一新课题的一些认识。

企业文化作为现代企业经营管理工作的一种新手段,无论在理论探索上还是在实践操作上,均取得了前所未有的丰硕成果和发挥了积极作用,并产生了显著效果。尤以日本和美国的企业界表现最为突出,也日渐被世界各国企业所采用和效法。企业文化理论自 80 年代中后期传入我国后,也迅速受到理论界和企业界的重视,在改革大潮中脱颖而出,在 10 年左右的时间里取得了可喜成果。特别是国内的一些大中型企业,在引

进、学习、探索和实践中逐步建立了自己独特的企业文化,并在企业的经营和管理中形成了特有的魅力,使社会效益和经济效益双获丰收。值得注意的是,我国率先采用企业文化手段介入经营管理,并取得显著成就的成功之例,多在工、商企业,而农业领域尚属空白,各种理论著作对此也少有涉及,因此可以说,出版《农垦企业文化概论》一书,把国内外先进的企业文化理论和成功的企业文化实践成果导入农垦企业的经营管理中,研究和探讨建立农垦企业文化理论,是一件非常有意义的事情。

企业文化是一种以“人”为中心的新的管理思想。建设农垦企业文化也是强调以农垦职工为中心,通过塑造健康向上的企业精神、全新的价值取向和良好的企业形象,从而激发广大农垦职工奋发向上、艰苦创业、献身农垦事业的革命热情,最终促进农垦企业提高经济效益、服务人民、造福社会。这与我们兵团一贯重视思想政治工作的光荣传统,坚持两个文明一起抓、两手都要硬的方针,从根本上讲是一脉相承的。在当前新形势下,如何进一步改变企业思想政治工作一度出现被削弱和淡化的被动局面,如何通过建设有中国特色、兵团特色的农垦企业

文化,把传统的思想政治工作直接注入农垦企业的具体经营管理过程中,把农垦事业推向前进,《农垦企业文化概论》一书在这方面做了大胆、有益的探讨和论述,是值得赞赏和鼓励的。

从历史发展的角度讲,任何一种先进的科学理论的建立,总是具有引导和鼓舞的积极作用,但具体的实践、探索、总结、改善和提高,更具有重塑、补充、完善的现实意义,而且二者总是相互伴随和相互交织,在成熟和成功、失误和失败的反复交替中最终取得胜利的。所以说,在《农垦企业文化概论》一书中,作者虽然就现代农垦企业经营管理工作提出了新的问题,探讨了新的思路,设计了新的模式,构筑了农垦企业文化建设的初步框架,但更需要我们的广大农垦干部职工,尤其是各级领导在新形势下,从本企业实际出发,勇于探索、大胆实践,坚持走理论与实践相结合的道路,努力建设社会主义的农垦企业文化,促进农垦企业大发展,把伟大的农垦事业不断推向前进。

作者所著的《农垦企业文化概论》一书,是兵团范围内第一部关于农垦企业文化建设的理论专著,它是在潜

心理论钻研、借鉴国内外优秀研究成果的基础上完成的，因而显得有特点、有新意、有深度，基本做到了理论性与实践性、探索性和指导性的有机统一。这本书可供研究企业文化的同志和企业管理人员参考。同时，应当指出对农垦企业文化的研究还处在初始和摸索阶段，所以书中在科学性、思想性诸多方面难免有不尽人意的地方，这有待于作者做更深入的研究和探讨，使之更加完善。我相信，在奋起二次创业，再创兵团辉煌的新形势下，会有更多的农垦干部职工参加到农垦企业文化建设的实践中去，也会有更多的农垦文化理论著作纷纷问世和更多的农垦企业文化实践成果不断涌现。

序言作者为新疆生产建设兵团副政委。

目 录

前 言	1
第一章 企业文化现象	5
第一节 企业文化的主要内容	5
一、风俗、习惯、舆论	5
二、思维方式与行为准则	6
三、价值观念和精神境界	8
四、工作作风、待人艺术及其他	9
第二节 国际企业文化的兴起	11
一、实践方面的标志	11
二、理论方面的成果	14
第二章 国际企业文化的酝酿和潮流	17
第一节 20 世纪后半期的时代特征	17
一、竞争激烈的世界经济	17
二、开放的世界经济管理经验的交流与融合	20
第二节 日本与美国的学习精神	22
一、学习精神是日本走向繁荣的第一步	22
二、日本对美国企业管理经验的学习	23
三、日本对中国传统管理经验的吸收	24
四、日本民族的对外学习特点	26
五、美国对日本管理模式的研究	27
六、美国对企业文化建设的结论	32
第三章 企业管理科学的逻辑发展	34
第一节 决定企业管理面貌的基本因素	34
一、历史传统	34

二、基础科学的发展水平	35
三、社会环境	36
四、管理者的能动作用	37
第二节 古典管理理论阶段	37
一、科学管理理论	38
二、行政组织理论	39
三、管理要素理论	40
四、古典管理理论的四个基本特征	41
第三节 行为科学管理理论阶段	44
一、行为科学关于“人性”问题的理论	44
二、行为科学的激励和群体理论	45
三、行为科学关于企业领导方式的理论	49
四、社会系统学派的管理理论	50
五、行为科学管理理论的基本标志	51
第四节 管理丛林阶段	52
一、已趋成熟的管理科学	52
二、管理丛林阶段的主要代表——决策理论学派	53
三、管理丛林阶段的若干弊端	55
第五节 企业文化阶段	57
一、管理科学向企业文化阶段发展的契机	57
二、管理科学的大综合	58
第四章 企业文化的基本学说	61
第一节 影响企业管理的文化四指标说	61
一、描述文化差异的四个指标	61
二、文化四指标对企业管理的影响	62
第二节 企业文化的五要素和四类型说	63
一、对“强文化”的理解	64
二、企业文化五要素	64
三、企业文化的四种类型	66
第三节 Z理论与7S管理框架	67
一、Z理论的中心议题与特征	68

二、Z理论的重点对象——企业宗旨	70
三、7S管理框架的涵义	71
四、日美典型企业在7S框架中的对比	72
第四节 革新性文化八种品质说	74
一、“革新性文化”概念的形成	75
二、革新性文化的八种品质	75
第五节 用人之道23条说和经营哲学20条	78
一、用人之道23条	79
二、实践经营哲学20条——60年经营实践的哲学总结	83
第六节 国外企业文化学说的分析与应用	89
一、资本主义企业的性质	89
二、劳资对立的根源	91
三、不可避免的结局	92
四、文化交流融汇的成果	92
五、成功的先进经验的总结	93
第五章 农垦企业文化的概念	95
第一节 企业文化在中国的传播	95
一、中国企业文化的兴起	95
二、中国企业文化在跨制度传播中孕育	97
三、国内理论界对企业文化多视角的界定	99
第二节 农垦企业文化的定义原则	102
一、非简单相加原则	102
二、全面性原则	103
三、发展变化原则	103
四、实践进入原则	104
五、具本分析原则	104
第三节 农垦企业文化的定义	105
一、农垦企业文化的概念	105
二、农垦企业文化的内涵与外延	107
三、农垦企业文化的实质——传统的思想政治工作 在企业经营管理工作中的具体应用	108

第四节 农垦企业文化的研究对象与方法	110
一、研究结论	110
二、研究方法	111
第五节 已有的农垦企业文化的特色	112
一、军事文化和绿洲文化的烙印	113
二、民族文化与地域文化的交合点	114
三、社会、政府和企业职能交融的文化模式	115
四、对现代先进管理理论的不自觉应用	116
第六章 农垦企业文化系统	117
第一节 农垦企业文化的要素	117
一、种子(中心)要素	117
二、催化要素	118
三、品质化要素	119
四、物质化要素	120
五、习俗化要素	121
第二节 农垦企业文化结构	122
一、利益共同体结构	123
二、命运共同体结构	124
三、自由联合体结构	126
第三节 农垦企业文化的功能	128
一、振兴功能	129
二、协调功能	129
三、凝聚功能	130
四、美化功能	131
五、育人功能	131
第七章 农垦企业的群体意识	133
第一节 农垦企业的价值观	133
一、农垦企业价值观的内涵	133
二、农垦企业价值体系与最高价值	135
三、共享价值观的现实意义	138

第二节 农垦企业精神	139
一、内涵与意义	140
二、企业精神的培育和表达	142
第三节 企业群体意识的其他表现形式	146
一、企业道德观	146
二、企业性质观	148
第八章 农垦企业文化与人	150
第一节 人性矛盾论	151
一、实际才能与虚拟才能的矛盾	152
二、形象思维与抽象思维的矛盾	153
三、“储存不足”与“无限扩延”的矛盾	153
四、环境驱使性与自我能动性的矛盾	154
五、言论与行动的矛盾	155
六、甘为“意义”牺牲与个人需要独立的矛盾	156
第二节 农垦企业文化与人的素质	157
一、人的素质的提高与适应	158
二、农垦企业职工素质的简单与复杂	160
三、从“纯朴人”走向“完全人”	161
第九章 人心向背	165
第一节 “双超要求”在农垦企业的导入	165
一、职工的八种基本需要	165
二、优势需要	168
三、“双超要求”的实质表现	169
第二节 “双超要求”与传统管理方式的转变	170
一、现代农垦职工的“双超要求”	170
二、农场管理方式应顺乎人心的改变	172
三、大力开展“提高工作生活质量”运动	173
四、“双超要求”与“两个文明”建设的有机统一	175
第十章 农垦企业家与英雄模范人物	183
第一节 农垦企业家的职业化要求	183

一、智能结构	184
二、政治素质	186
三、社会公众形象	188
四、职业企业家——农垦企业管理者必然成长趋势	193
第二节 农垦企业英雄模范人物	196
一、农场英雄的概念	196
二、农场英雄的培育	200
三、农场英雄的作用	202
第十一章 农垦企业形象	205
第一节 农垦企业形象的概念	205
一、客观企业形象	205
二、主观企业形象	209
三、农场社会形象	211
第二节 农垦企业形象的塑造	213
一、内塑造与外塑造	214
二、管理塑造与自觉塑造	218
第三节 农垦企业形象的传播	221
一、传播内容与传播手段	222
二、商业文化手段对企业形象的传播	225
三、传名与传实及传形与传神	227
第十二章 农垦企业文化建设	230
第一节 农垦企业文化建设的基本程序	230
一、中心种子要素的设计与生产	231
二、中心种子要素的催化和分配	233
三、中心种子要素的消化和实现	234
第二节 建设农垦企业文化 重塑国营农场之魂	236
一、正确评价农垦企业的现状	236
二、充分发挥农垦企业的优势	242
三、认真探讨农垦企业文化建设模式	250
主要参考书目	255

前 言

企业文化属于上层建筑范畴,是企业管理体制的重要组成部分,是在企业长期生产经营管理活动中逐步形成的并成为全体职工所认同遵循,带有本企业特色的价值取向、行为方式、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标和思维意识等诸因素的总和,主要表现企业的群体精神。

研究企业文化,旨在通过对企业现有的物质文化、制度文化和精神文化的剖析,直接反映企业的精神面貌和企业所处的政治、经济、社会环境,并通过企业文化所特有的导向、激励、规范、约束、凝聚、向心等作用,直接注入企业经营管理的全过程,促进企业经济活动的又一次腾飞。

简而言之,企业文化的核心就是思想政治工作在企业管理活动的具体应用,但它的内涵较传统的思想政治工作更丰富。尤其是企业文化突破了企业现行的思想政治工作与具体经营管理措施相脱节的格局,超越了一般硬性管理手段的功效,并通过企业文化这一两个文明建设的融合体,建立能够广为企业全体职工接受的价值观念,作为维系、团结企业全体成员的纽带。

因此,建立和构筑新型的企业文化,改变传统观念,重塑企业形象,使企业的经营管理和思想政治工作有机融合,使企业管理者成为具有远见卓识的真正意义上的企业家,并通过其个人的思想、风格和行动来促进优秀企业文化的形成,对企业全体成员产生强大的凝聚力和向心力,从而调动他们的主动性和创造性,使企业最

大限度地发挥全部效能。这对促进企业克服困难、走出低谷、重振雄风有着极为有益的意义。

国际企业文化起源于 20 世纪前期,是随着企业管理科学的发展伴生而来,经过了行为科学管理、管理丛林阶段等过程发展至企业文化阶段,并日趋成熟完善,成为企业管理的重要组成部分。理论界前后提出了企业文化四指标说、Z 理论、7S 管理框架、实践经营哲学 20 条等不同学说,有效地促进了企业管理效率的提高和经济发展。以日本和美国为代表,去其资本主义企业的性质和劳资对立的根源,他们文化交流融汇的成果和成功经验总结均值得我们肯定和借鉴。

国内企业文化研究始于改革开放的 80 年代初,经十余年理论研究和实践探索,取得巨大成就,成功地促进了我国企业参与市场竞争和国际竞争的能力。但值得注意的是,我国企业文化建设无论是理论研究还是具体实践,多限于工业、商业企业,而农业企业领域少有涉足,近乎空白。因此,应当积极在兵团这一庞大的农垦企业体系里进行企业文化建设的探索和尝试,研究和借鉴国内外企业文化建设的理论和成功经验,努力提高农场管理水平,增强农场职工的文化素质,促进国营农场经济效益的提高和农垦事业的发展,以适应社会主义市场经济的需要。

研究探讨农垦企业文化,其理论依据为:

(一)企业文化建设是国际企业管理科学的逻辑发展;

(二)企业文化其本质就是企业管理者的经营文化和管理文化;

(三)企业文化建设旨在提高企业职工文化水平、文化素质和满足企业职工的文化生活需要;

(四)企业文化是社会文化事业的发展和补充;

(五)加强企业文化建设,是企业管理者提高研究宏观问题的水平、提高参与决策意识,从而提高企业经济效益的一种手段和措施。

农垦企业文化作为一个崭新的研究课题,主要是在对各国营农场的经营管理体制,企业文化建设状况、发展前景及团场、连队、企业管理者、农工队伍的文化素质和精神风貌等综合情况调查研究的基础上,着重研究农垦企业文化建设对农垦经济发展的功效和影响,并进行系统理论阐述和探讨。同时针对国营农场的现行管理体制和具体生产实践,探讨企业文化建设措施在农垦企业现代化管理中的具体应用。其主要内容有:

1. 农垦企业文化的概念、内涵及内容;
2. 农垦企业文化的诸要素(结构、功能);
3. 企业文化(企业价值观、企业群体意识)在企业管理中的具体应用;
4. 农垦企业文化对农垦企业员工素质、素养的培育和要求;
5. 农垦企业文化建设的理论模式和农垦企业形象的重塑。

通过建设企业文化,不仅改造观念,使国营农场(连队、农工个人)真正进入市场经济运行机制中,而且补充完善农垦企业管理手段,在加强数据分析和规章制度建设等“刚性”措施的同时,使企业文化这一“柔性”管理措施的效力得以充分发挥。

企业文化是在长期生产经营管理活动中逐步形成,并为企业全体职工所认同遵循的一种管理文化准则。研究和建立现代企业文化,其社会效益体现于,在当前建立社会主义市场经济的新形势下,它能反映出现代企业的精神风貌、价值取向、职工素质、道德标准和经营管理水平,通过企业文化建设使职工的群体利益和经营管理手段有机结合起来,激励职工团结奋进、开拓创新,约束管理者与普通职工的个体行为,将企业的一般硬性管理提高到一个更高层次,从而促进国营农场生产力的提高,加速企业整体经济效益的增长。

通过企业文化建设的研究和推广,可作为现行管理制度的补充,促进企业管理者从文化思维的角度审视当前新时期出现的新问题,有效调整完善管理措施,并与企业政治思想工作紧密结合,

直接注入企业经营管理的全过程,使企业文化成为企业两个文明建设的统一融合体。

企业文化建设,不仅有利于提高企业职工群体素质、树立企业形象、增强企业凝聚力、重塑企业及职工价值观念,还有利于企业经营者自身文化素养的完善和知识结构的调整,使之成为真正意义上的企业家。

企业文化的建立和推广,不仅有赖于企业全体职工的共同努力,而且有待于一大批具有远见卓识的企业管理者们的热心倡导和在理论、实践方面的不断补充、完善和提高。■

