

社会主义初级阶段理论丛书

改革与

中国企业文化

王春播 著

7-05

改革与中国企业文化

王春播 著

中国人民大学出版社出版发行
(北京西郊海淀路39号)

丰华印刷厂印刷

新华书店经销

开本: 850×1168毫米32开 印张: 5.875 插页2

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

字数: 141 000 册数: 1-2 500

ISBN7-300-00544-6
F·165 定价: 2.85元

前 言

——未必是“五分钟热血”

当你投身于改革开放的洪流，深入中国的企业，你会看见，不论哪个企业摆在正门的、精心设计的大幅标语，或者是：“开拓、创新、求实、高效”，或者是“艰苦奋斗，奉献进取”，或者是其他。当然，在我国企业中，标语以前就一直有，甚至与今日相比，有过之而无不及。因而你看到这些标语不会感到吃惊和愕然，然而问题不在于标语、口号，而在于现在这个标语上道出了企业所信奉的或要信奉的新的价值观念，这在以前是绝对不存在的。不仅如此，当你深入了解企业，你会听见职工津津乐道：

“我们厂哪，要是没有厂长的公仆精神，就不可想象了！”你还会听见管理人员滔滔不绝地对你讲：“我们厂啊，要是没有工人群众的主人翁意识，改革工作就难以进行，经济效益也无从谈起，面临的很多困难就无法克服。”等等，诸如此类，会促使你思考这样一个问题：观念、意识、精神，他们说的都是些文化，是些“软件”，而他们都把它与企业管理、企业的经济效益、企业的改革联系在一起，企业正在以极大的热情从事这一工作，企业管理人员、企业职工就象发现了“新大陆”一样，简直是着

了迷。

然后你再翻翻书，看看报，会发现“企业文化”、“企业精神”、“企业文明”、“企业意识”这些新概念、新名词随处可见，令人目眩，地区性的、行业性的，甚至全国性的关于这个问题的学术讨论会此起彼伏，最后你会掩卷发问：这是怎么回事？

这就是目前横扫中国企业界、理论界与经济管理界的“企业文化热”。

不仅仅是中国，全世界都在研究企业文化，都在关注企业文化。欧美企业已将企业文化视为现代企业经营成功之道，有关企业文化的专著已挤入近几年美国最畅销的书籍行列；日本则在默默地运用着企业文化，把日本企业的产品打到全世界各个角落，使日本企业在极为激烈的国际竞争中立于不败之地；全球到处都沉浸于企业文化的炽热状态中。

你略思片刻，也许会想：怎么把“企业”与“文化”挂起钩了？曾几何时，中国企业不也是讲“精神就是力量”吗？结果还是落得个失败的结局，高喊一阵就过去了。在企业管理上，财务导向、销售导向、全面质量管理等等，不也都盛行一阵，现在也不太“热”了吗？这次企业文化，是不是也是“五分钟热血”呢？

不过请你再行思索，未必是“五分钟热血”。

对这方面的深入探讨，将在本书各章相继展开，这里只想指出几点：第一，“企业文化热”是国际经济关系发生深刻变化，中国经济与政治体制改革的必然产物，根本上是由于发展社会生产力所要求的；第二，“企业文化热”是企业管理的又一大发展，人们正在社会主义初级阶段这一客观基础上，认识企业管理规律的更深层次；第三，我们对企业文化的探索和研究还刚刚起步，处于“次初级阶段”，与社会主义初级阶段的经济与政治体制的需要相比，与企业管理和改革开放的需要相比，还不太适应，

因此我们必须下大力气研究。

写作本书的目的，正是着眼于日益广泛而深入的改革开放，以及复杂多变的企业经营和企业管理的要求，讨论在新的社会存在和社会环境中，即社会主义初级阶段条件下如何塑造新的企业文化，从而适应改革和发展，改进企业管理。在此基础上，本书提出了社会主义初级阶段的企业文化模式，它是由适合公有制和商品经济发展的观念文化，适合企业自主型管理要求的观念文化，适应社会主义初级阶段对人的认识——“现实人”文化，这样三维结构构成。通过本书的论述将表明，中国的企业要取得经营的成功，要适应社会主义初级阶段的社会环境的要求，推动改革开放的进行，就要建立这样一个企业文化模式。本书还论述了必须从文化观念与社会存在两个角度，从宏观与微观两个方面进行和完善改革，新的企业文化模式才能形成，同时，还需要改进企业管理的艺术。

本书的写作，得到了上海液压件三厂、瓦房店轴承厂的支持，他们提供了许多资料；此外我还参考了大连化学工业公司、长春百货大楼、北京汽车厂等企业的资料，以及中国社会调查所、中国体改所的调查资料；吴树青、孙耀君、杨先举等专家学者的文章对我也很有启迪，一并表示深深的谢意！我还要感谢中国人民大学工业企业管理教研室的徐昶教授和王以华老师，他们是我的导师，给予我的帮助和教诲是令人难忘的。中国人民大学出版社徐安琳、陈宏老师为成书付出了真诚的努力，与她们的热烈、富有生趣的讨论，修正并充实了书中的一些论点，在此致以由衷的感谢！

1988年5月于北京中国人民大学

目 录

前 言	(1)
第一章 改革呼唤中国企业文化的重塑	(1)
第一节 企业文化的含义	(1)
一、企业文化集两个“特殊”于一身	(1)
二、企业文化的内涵	(3)
第二节 国外企业文化的提出	(13)
一、结构性调整时代的到来	(14)
二、国际经济关系的深刻变革	(15)
三、社会意识中增强对人的重视	(15)
第三节 当前我国企业文化的基本特征	(16)
一、文化特征的规范分析	(17)
二、文化特征的实证研究	(23)
三、结论	(30)
第四节 中国企业文化的历史回顾	(31)
一、近代民族资本主义的企业文化	(31)
二、苏区革命根据地的企业文化	(34)
三、建国后中国企业文化的发展	(35)
第五节 改革呼唤中国企业文化的重塑	(37)
一、社会环境的深刻变革与冲突	(38)
二、改革要求建立新的企业文化	(47)
三、改革给企业文化的塑造提供了可能	(50)
第二章 企业文化的功能——从改革角度进行的	

察考	(52)
第一节 深化企业改革	(52)
一、改革的起点是观念变革	(52)
二、管理的演进需要企业文化	(55)
三、迎接改革的挑战需要企业文化	(56)
第二节 增强企业活力	(57)
一、增强企业凝聚力	(57)
二、发掘企业职工的内蕴潜力	(58)
三、提高企业竞争力	(60)
第三节 造就现代企业人	(61)
一、传统企业人不适应改革要求	(61)
二、企业文化是造就现代企业人的沃土	(62)
第四节 推动宏观体制改革	(63)
一、“软着陆”	(64)
二、“示范效应”	(64)
三、“撞击反射”	(65)
第五节 促进社会主义精神文明建设	(65)
一、企业文化可以保证企业正确的经营方向	(65)
二、企业文化可以铸造企业的灵魂	(66)
第三章 新的企业文化模式	(67)
第一节 社会主义初级阶段对企业文化的新的 要求	(67)
一、以公有制为基础的有计划商品经济对企业 文化的要求	(68)
二、自主文化——适应企业自主型管理的企 业文化	(75)
三、“现实人”文化——适应初级阶段对人的 认识的文化	(84)
第二节 企业文化的新模式	(86)
一、企业文化的“三维”结构	(86)

二、“三维”之间的矛盾统一关系	(88)
三、“三维”之间的矛盾统一推动社会主义商 品经济观念文化的发展,是社会主义初级阶段 企业文化得以建立和形成的基础	(92)
第四章 企业文化系统的运行机制	(94)
第一节 企业文化的影响因素	(94)
一、经济体制与政治体制	(94)
二、社会文化	(96)
三、科技与生产力发展	(97)
四、行业技术经济特点	(98)
五、地理位置	(98)
六、经营者意识	(99)
七、职工特点	(99)
八、企业的历史传统	(101)
第二节 企业文化系统的运行机制	(102)
一、企业党政工团之间的关系	(103)
二、正式组织与非正式组织之间的关系	(103)
三、个体与组织之间的关系	(104)
四、压力与动力之间的关系	(106)
第五章 在文化变革中塑造企业文化	(107)
第一节 消除旧的企业文化	(107)
一、自然经济观念文化与商品经济观念文化是相 排斥的	(108)
二、自然经济观念文化与社会主义观念文化是相 排斥的	(111)
三、自然经济意识与“自主型管理”文化是相排 斥的	(113)
四、塑造“现实人”文化	(114)
第二节 在振奋民族精神、企业精神的过 程中塑造企业文化	(116)

一、民族精神的振奋与企业文化的塑造	(116)
二、企业精神的形成与企业文化的塑造	(121)
第三节 正确认识中国传统文化与西方企业 文化	(124)
一、对传统文化的反思源于西方文化的冲击	(125)
二、正视西方企业文化的冲击	(136)
三、结论：以生产力发展为基础来观察文化	(139)
第六章 改革是重塑企业文化之本	(141)
第一节 改革重塑企业文化	(141)
一、自觉改革，推动企业文化变革	(141)
二、改革的新思维	(145)
三、改革的文化效应	(148)
第二节 创造企业自己的“小气候”	(150)
一、创造“小气候”的可能性	(150)
二、创造“小气候”的理论依据	(151)
三、“小气候”的形式	(151)
第七章 塑造企业文化的艺术	(160)
第一节 塑造企业文化的方式	(160)
一、在危机中变革，在危机中塑造	(160)
二、业绩使人振奋，业绩催人精神	(161)
三、经营者意识泛化	(161)
四、“英雄”、“模范”的示范作用	(162)
五、从宣传企业的战略目标入手	(162)
六、从关心职工满足人的需要入手	(163)
七、要结合行业与企业特点	(165)
八、表达的艺术	(166)
第二节 企业文化的塑造程序	(167)
一、提出阶段	(167)
二、培植阶段	(168)
三、评价阶段	(168)

四、确定阶段	(168)
五、追踪反馈阶段	(169)
第三节 塑造企业文化的方法	(169)
一、示范法	(169)
二、激励法	(170)
三、感染法	(170)
四、自我教育法	(170)
五、灌输法	(170)
六、定向引导法	(170)
第四节 企业文化塑造中的一些问题	(171)
一、企业文化是职工的自觉意识，但不是自发 形成、自然产生的	(171)
二、经验可以吸取，但不可“从众”	(171)
三、企业文化的塑造是个长期过程	(172)
四、企业文化的塑造首先是企业领导观念、意 识的塑造与统一	(173)
第四节 发挥企业文化作用，使企业文化转 化为物质力量	(174)
一、企业文化转化为物质力量的重要性	(174)
二、冲突转化与文化转化的客观联系	(174)
三、冲突转化的内容	(177)
四、转化还在于发展	(180)

第一章 改革呼唤中国企业文化的重塑

在整个社会主义初级阶段，我们都必须坚持全面改革。或者说，我们的改革是在社会主义初级阶段这样一个基础上进行的。这个基础对于企业文化有其本质的限定和要求，而改革则是这个限定和要求的启动器。

第一节 企业文化的含义

我所理解的企业文化与国外、国内同行所理解的企业文化有所不同，而这个不同恰恰是本书中给出的新的企业文化模式的基础。所以，这里还必须对企业文化这一概念作一些必要的探讨。

一、企业文化集两个“特殊”于一身

（一）一个特殊是文化。文化，据《辞海》解释，广义地说，指人类在社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和；狭义地说，指意识形态以及与其相应的制度和组织机构、人们的行为方式和规则等。

现在，许多学科、许多学者都在研究文化。文化人类学中的“文化”一词指一个民族的生活方式所依据的共同价值观念，即该民族的概念性设计，或共同的意义体系。这种定义下的“文

化”一词，指的是有关人类学习的事，而不是人类所要做或制造的物。如美国著名人类学家古迪讷夫所说，这种知识提供了“一些标准来决定是怎么样……可怎么样……觉得怎么样……该怎么做……以及应如何对应等等。”文化是人类做事的标准、规范，它构成人类发展的内在程序。

社会学家将文化视为某个民族（社会）的特殊标志和特殊成果。他们认为，智力的、审美的、技术的和精神的成果是文化的决定性鉴定。他们把语言、工业、技术、艺术、科学、政府、道德、宗教以及体现文化成果的物质工具或手工制品均列为文化的组成部分。他们在强调文化这一术语的科学意义与一般意义的区别时指出，科学的意义，包括一切语言、传统、习俗和法规。既然从来都不曾有过没有语言、传统和法规的人类群体，那么文化也就是人类社会最普遍的特征。

苏联学者切斯诺科夫认为，文化是受历史制约的人们的技能、知识、思想和感情的总和，同时也是其在生产技术和生活服务的技术上，在人民的教育水平以及规定和组织社会生活的社会制度上，在科学技术成果和文学艺术作品中的固定化和物质化。认为文化是深层结构中的东西。

苏联还把文化区分为物质文化和精神文化。而物质文化又可分为物质生产文化和日常生活文化。工业企业的生产文化（包括工人的生产技术技能）、耕作水平和畜牧业水平属于物质文化的范畴。在苏联，没有我们所说的“企业文化”这一概念，也没有这个名词，他们所谓“生产文化”相当于这一名词。生产文化主要是指科学技术发展的水平和程度，相当于我们所说的“社会主义企业精神文明”中的一部分内容。

日本社会学家横山宁夫则认为文化=社会体系。美国社会学者泰勒认为文化或文明如果在广义上理解，就是由知识、信仰、艺术、道德、法律、习惯，以及人作为社会成员而掌握的才能和

习性构成，复合的全体。

另一位美国社会学者林顿认为文化是被学习的行动与其成果的汇合形态，其构成要素被特定社会成员分有和传播。

美国人类学家克鲁克霍斯认为文化是指包括外显的和内隐的行为模式，它们借符号之使用而被学到或传授到，而且构成人类群体的出色成就，包括体现于人工制品中的成就；文化的基本核心包括传统观念，尤其是价值观念，传统就是历史的衍生与挑选。明确肯定人类的精神意识本身就是意识。

如此众多的文化定义对我们确不乏启示，我们在研究中应予以高度的注意。

（二）我们研究企业文化，不仅要考虑“文化”，而且要考虑靠“强有力的企业文化”获取源源不断的利润的企业，而这里的“企业”，又不同于西方的企业，是中国的企业。这是第二个特殊。两个“特殊”必须结合在一起来阐述。

从西方企业文化的形成发展中看到，西方企业文化是指企业中的价值观、行为规范、精神风貌等。用以维系员工，使企业的日常生活充满乐趣和力量，是企业员工所“共同具有的”，即“共同的价值观”，以及员工的工作和生活的特殊环境。在我们的企业中，也有这种价值观念，如“求实精神”，“全力奉献”精神，都是这一价值观念的写照。不管它们是否成为全厂职工所共有，但它既然被提了出来，就表明取得了经理与部分职工的认同，至少成为大家所共同追求的目标。我们的企业中还有自己的行为规范，如：大庆的“三老四严”，如今仍为大庆石油工人们所保持和继承，表现出精神文化源源流出和生生不息的力量。

中国企业所信奉的观念与西方企业所信奉的观念的比较，如表1—1所列。

仅从表1—1中，我们就可以看出，西方企业文化多是“服

表 1—1

中 国 企 业	西 方 企 业*
• “艰苦奋斗,全力奉献,奋发进取”的“大化精神”(大连化学工业公司)	• 世界各处24小时零件服务(开拓农机公司)
• “争优、创优、开拓、服务”(长春百货大楼文化)	• 创造伟大广告(雷欧伯纳特广告公司)
• “创新、为公、求实、奋进”的“北汽精神”(北京汽车制造厂)	• 普及的服务(美国电话电报公司)
• “以拚搏创新为核心,以重质量、讲信誉”为特点的“达仁精神”(天津达仁堂制药厂)	• 借着化学,创造较佳产品来提高生活素质(杜邦公司)
• “自力更生、艰苦创业的拚搏精神;奋发图强、勇于创新的开拓精神;勤奋工作、勤俭节约的主人翁精神;面向社会、治病救人的服务精神;质量第一、精益求精的负责精神”(北京第四制药厂)	• 价廉物美(施乐伯百货公司) • 为人类创造最佳环境(劳斯公司) • 服务至上,顾客第一(大陆银行)
• “团结、奋进、严实、服务”的“重铁精神”(重庆铁路分局)	• 生产力由员工决定(达那公司)

• 这里的西方企业均为美国企业。

务”、“顾客”，以及有关竞争、尊重职工等内容。这些内容主要是现代企业管理自身的发展，以及商品经济的日益发达所要求的。而中国企业文化则重视“自力更生”、“艰苦创业”、“改革”、“开拓”、“严实”、“全力奉献”、“一心为公”等内容，这些内容更主要的是由社会主义公有制，以及所处的社会主义初级阶段和正在进行的改革开放所要求的。这对于研究企业文化的定义有什么意义呢？意义就在于：社会存在对社会意识的决定也应该成为企业文化定义中的内容。

中国企业文化毕竟不同于西方。这里不是说在“文化”上有多少差异，而是说中国的企业与西方的企业的确不同。《公司文

化》一书中分析的西方企业文化，诸如IBM^①文化，实验公司文化，奇异电器文化，三茂（3M）文化等，基本上可以说都只不过是美国的企业界领袖，也是这些公司的领导人（如IBM的华生、实验公司的普罗克特等）的价值观念与创业精神在公司中自觉不自觉地流露和传播、泛化，并使它们延续下来。这在西方是可能的，也是必然的，但在中国就绝非如此。不可否认中国企业家的作用、威力和为企业文化的塑造所付出的巨大努力。但是，这种作用与努力对企业职工传统观念的转变，对形成新的意识、习惯和文化以及处事方式所能发挥的最大作用主要就是在企业中形成一个“小气候”，或在“大气候”的推动下起个推波助澜的作用。没有改革开放的环境，大连化学工业公司经理李永金不可能提出“团结进取”的精神信条，并把它扩散到整个企业，为企业职工所接受。相反，在50年代那种产品经济的环境下，我们的企业也只能是“一不怕苦，二不怕死”、“艰苦奋斗”、“三老四严”，甚至是“为全世界无产阶级解放做贡献”，而不可能有今天众多企业都信奉的“开拓”、“进取”、“创新”、“竞争”等观念。社会制度、体制不同，一句话，社会存在不同，决定了企业文化产生的方式、形成的背景和客观条件，以及企业文化的内容、要素等都有所不同。中国企业现正处于经济体制与政治体制改革的环境中。实际上，新旧体制在这时都会对企业以及企业文化产生影响，因而在企业文化中处于不同层、级的员工、不同背景的员工之间价值观念不会是完全一致的，或一致的可能性较小。某一企业员工的价值观念完全一致只能说是一种偶然现象。另外，即使在同一个企业中，企业所拥有的各种观念之间也会发生冲突。比如信奉“市场”观念，因为企业不能不依赖市场，产品要卖到市场上去，利润从市场来；与此同时，还要推崇“计划”观念，经常找政府，找上级，依靠上级批条子，给政策。这表明，在体

① IBM系美国国际商用机器公司的英文缩写。

制转轨阶段，尤其应当研究社会存在对企业文化的决定性影响。

这种区别在中西企业文化的内容上表现得更为明显。如上所述，西方企业的核心价值观大多是“服务至上”、“技术领先”、“保险业最突出”等等。西方企业为什么要采用这种价值观，又为什么能采用这种价值观呢？因为在商品经济条件下，生产产品是为了交换。企业对方就是顾客，顾客是否会把钱掏出来买企业的产品，取决于顾客所要求的是否能得到满足。不排除有时顾客虽然不情愿，但也要来买，那通常是在商品短缺时的现象。因此，企业只有千方百计地为顾客服务，满足顾客的多层次、多侧面需求，讨取顾客的欢心，才能销售出自己的产品，财源才会滚滚而来。我国企业在双重体制环境下，能否产生这种观念呢？这时，企业是“两只眼睛”，一只眼睛盯着市场，一只眼睛盯着“市长”，只要行政干预与政府计划还发生作用，企业也是不会放弃的。这就是传统的计划观念在起作用。这说明，当企业还具有传统的计划观念时，市场观念是不易形成的，一般不会形成强烈的市场观念。既然没有或缺乏市场观念，也就谈不上“顾客第一”的观念。所以，市场观念是商品经济所要求的最基本的观念，只有这个观念树立起来后，“顾客第一”、“服务至上”等观念的树立才有可能。因此，可以说“顾客”观念、“服务”观念，是商品经济深入发展所要求的观念。“技术”观念、“进步”观念与市场观念一样，是在基本理解商品经济的基础上而确立的观念。我们可以把这种观念（如市场观念），称之为基本的价值观念，而把由此才能产生出来的观念（如顾客、服务观念）称之为“推导的价值观念”，这对任何条件下的商品经济都是适用的。

社会存在不仅包括商品经济，还包括生产力状况，社会制度等。比如“公有制”、“社会主义初级阶段”等，与商品经济一样，中国的企业首先要建立对这些社会存在的基本观念，这样其

他观念的建立才有可能和必要。于是，我们可以把上面所讲的“基本的价值观念”的内涵推广为“企业首先要适应社会存在，对社会存在有基本的理解”，随之而来，“推导的价值观念”的内容也扩大了。

企业文化主要是价值观念、伦理道德等，这就表明它是构成社会意识的一部分，因而是由社会存在决定的。只不过在西方，社会存在对企业文化的决定作用和方式是间接的，而在中国则是直接的，并产生着直接的效能。如果在企业文化的概念中不明确这一关系，企业文化的内涵就难以说清楚。

本书用了“企业文化”一词。现在国内企业界与理论界经常采用“企业精神”、“企业文明”的提法。本书为什么没有用这两种说法？我认为，用“企业文化”一词更为准确。

“文明”的通常含义是“人类物质文明和精神文明的总和”，代表着人类对自然和社会的征服和认识，是人类对自己所走过的道路的一种历史性的归纳。把它与“企业”一词联用在一起，成为“企业文明”，容易使人误认为是指企业的机器设备、厂房工具等产品的先进程度，以及人们的精神境界。如果这里的“文明”仅是指精神文明，则可以说“企业精神文明”，又很容易理解成为企业的思想政治工作，以及企业的教育、职工培训、卫生保健工作等。这显然是不确切的。

“企业精神”与“企业文化”的含义也有所不同。首先，“精神”与“文化”的含义不同，据《辞海》解释，“精神”一词一般有三个意思：（1）主观世界，指相对于客观世界的那部分，如思想、作风、理想等，我们常说的“精神对物质有反作用”就是指的这个意思；（2）内容实质，如说“文件精神”、“会议精神”等，就指的是这个意思；（3）指人所表现出来的活力和气氛，如说“那个人精神很好”，指的是一种状态。“企业精神”一词是取了它（1）、（3）两个意思，而实际上常指