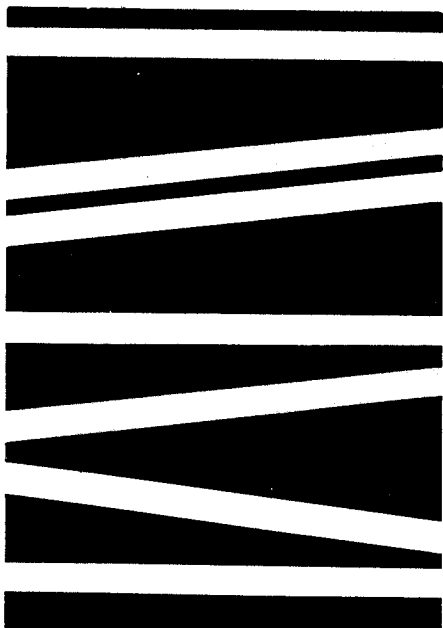


企业文化建设探索

韩光迪 主编



-05

大连理工大学出版社

《企业管理丛书》编委会名单

编委会顾问：汪师嘉 鲍岱枝

编委会主任：周礼乐

编委会副主任：汤正如 朱相烈

编委会委员（按姓氏笔划为序）：

丁宁礼 于宣德 由希山 孙盛宏 汤正如
朱相烈 江忠元 邵 丁 李人民 李长华
李宪华 陈素艳 金延麟 周礼乐 蒋为政
韩光迪 薛绍昌

企业文化建设探索

Qiyewenhua jianshe tansuo

韩光迪 主编

大连理工大学出版社出版、发行（邮政编码：116024）

国家海洋环境预测中心印刷厂印刷

（出版社登记证[辽]第16号）

开本：787×1092 1/32 印张：5.0625 字数：110千字

1991年4月第1版

1991年4月第1次印刷

印数：0001—3000册

责任编辑：于心伟 封面设计：姜严

责任校对：人文

ISBN 7-5611-0395-6/TB·18

定价：3.00元

理论与实践
相结合建设
有中国特色的
社会主义企业！

汪师嘉
一九九一年三月

為推進企業管理現代化
而努力。

鮑岱校

九年三月七日

前 言

强化企业管理，提高管理水平，推进企业管理现代化，对于国民经济的持续、稳定、协调发展，对于我国社会主义现代化建设，对于建设有中国特色的社会主义，有着十分重要的意义。《企业管理丛书》（以下简称丛书）就是适应企业管理现代化的需要，由大连市企业管理协会组织大连企业管理研究会的部分专家学者和长期从事企业管理工作有经验的同志编写的。

当前，随着城市经济体制改革的发展，企业如何在有计划商品经济的大环境中，发展有我国特色的企业管理理论和方法，一直是各企业在管理工作上研究、探索的重要课题。我市地处沿海，有学习、借鉴国内外先进经验的优越条件，同时经过多年实践，我市也总结了一些创新的管理经验。所以，《丛书》的出版，不仅有利于推广、交流，也为研究管理现代化工作提供了新的思路。

计划陆续出版的《丛书》，有以下三个突出的特点：

1. 现实性。《丛书》是围绕企业管理现代化进程中的热点与难题，确定课题，通过对企业的典型调查，分析研究，上升为理论，再回到实践，以指导企业的管理现代化工作。

2. 实践性。《丛书》中每册一个专题，由三部分内容组成，即理论部分（研究成果）、国外管理经验（具有中国特色的专册除外）、案例部分（以本市为主），使理论与实践紧密结合，既能从理论上给管理者以启迪，又能从实践上

给予指导，还可以做为教材，但组织培训，提高企业领导和广大专业管理干部的素质。

3. 创造性。作者在引进国外先进管理经验的同时，结合我市企业的实际，对创造具有中国特色的管理理论与方法进行了有益的探索。就当前的管理现状而言，有些创新的管理经验，对进一步提高企业管理水平，提高企业的整体素质，具有一定的启发和促进作用。

《丛书》的作者、编者欢迎广大读者批评、指正。

《企业管理丛书》编委会

1991年3月

目 录

第一篇 企业文化建设与管理

一、企业文化及其发展·····	(1)
(一) 文化与文明·····	(1)
(二) 企业文化的兴起和发展·····	(3)
二、社会主义企业文化建设·····	(10)
(一) 社会主义企业文化的选择·····	(10)
(二) 社会主义企业文化的建设·····	(18)
三、社会主义企业管理·····	(32)
(一) 了解文化, 确认企业文化类型·····	(33)
(二) 分析文化, 诊断企业文化现状·····	(35)
(三) 塑造文化, 调整文化·····	(39)

第二篇 国外企业文化介绍

一、美国企业文化·····	(45)
(一) 企业文化要素·····	(46)
(二) 企业文化类型的确认·····	(71)
(三) 未来的企业文化·····	(79)
二、日本企业文化·····	(84)
(一) 日本企业文化思想·····	(84)
(二) 日本企业文化的主要内容·····	(87)

- (三) 津田真澄的“共同生活体”论…………… (88)

第三篇 国内企业文化建设举例

- (一) 建设企业文化，探索管理新路…………… (98)
- (二) 社会主义企业文化建设的探索…………… (112)
- (三) 关于企业文化建设的几点认识…………… (119)
- (四) 浅谈企业文化与企业发展战略…………… (129)
- (五) 企业文化是企业发展生产力的根基……… (135)
- (六) 重视企业环境建设，建设社会主义企业
文化…………… (139)
- (七) 谈谈建筑行业的企业文化…………… (145)

第一篇 企业文化建设与管理

近年来，全国各地正在开展研究企业文化的活动。各地召开了许多有关企业文化的学术讨论会，发表了许多文章，出版了许多宣传介绍企业文化的书刊，成立或筹建了企业文化研究会。正如中国企业文化研究会理事长韩天石同志所说：全国各地“企业文化热”在普遍升温。从实践来看，许多企业在社会主义企业文化建设方面作了不同程度的探索，有的已取得初步效果，这说明企业文化作为新兴的一门科学是有生命力的。

一、企业文化及其发展

（一）文化与文明

在研究企业文化之前，先了解一下文化的概念。文化是一种历史现象，每一个社会都有与之相适应的文化，它是一定社会的政治和经济的反映，又给予巨大影响和作用于一社会的政治和经济。文化有两层意思：即广义的文化和狭义的文化。广义的文化是指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。我们社会主义的物质文明和精神文明的总和，就是广义文化的概念。狭义的文化是指社

会意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。

作为意识形态的文化，在阶级社会中，具有鲜明的阶级性。同时，它又随民族的产生和发展而具有民族的特性。毛泽东在《新民主主义论》中指出过：“新文化，是在观念形态上反映新政治和新经济的东西，是替新政治新经济服务的。”我们社会主义的文化就是革命的民族的文化，它是社会主义政治和经济的反映，并服务于社会主义政治和经济。文化的发展具有历史的连续性。社会物质的生产和发展是具有历史连续性的，它是文化发展历史连续性的基础。无产阶级的文化，是批判地继承人类历史优秀文化遗产和总结三大斗争的实践经验而创造发展起来的。那种企图否定我们民族传统，否定中国文化的“兰色文化”思想，是一种“全盘西化”的文化思想。当然，作为世界大文化的组成部分，我们社会主义文化也理所当然地要吸取西方文化中的有益成份。

因此，在研究企业文化之前，有必要了解一下文化的概念，以便树立科学的文化观。

文明，是指人类社会的进步程度和进步状态。它是与野蛮的概念相对立的。文明社会是相对原始的、野蛮的社会而言的。文明是人类外表的制度和习惯以及内在的惰性的教化，它意味着人从愚昧混沌中走出来，是人的自觉意识的完善。而文明的标志是什么呢？那就是文化。人类社会的野蛮时代的中期和后期，社会产生了分工和商品，即社会第三次大分工，手工业和农业开始分离，人类进入文明时代。文明时代的标志是什么？那就是文明时代的文化——物质财富和精神财富的总和。

人类应当有正确的文明选择。一位西方学者指出：西方资

本主义国家的精神文明是同它的物质文明极不相称的。应当承认,它的物质文明水平确实相当高,但是,资本主义世界,精神随经济上升而颓废,道德随物质积累而败坏,感情在金钱至上的世界里淡化,人生是那样的单调而麻木,这些现象也是确实存在的。——人类在那些发达社会走向一个文明的陷阱!

社会主义的文明,是社会主义物质文明和精神文明的总和,我们对文化的选择是:坚持两个文明一齐抓!这是消除和防止“经济上升,精神颓废,情感淡化”的唯一正确途径。

(二) 企业文化的兴起和发展

上面介绍了文化的概念,讲的是“大文化”的概念。企业文化与大文化相比,是低层次的文化。从文化的层次性来分,中华民族文化(社会主义的新文化)是我国的大文化,它是我国的主导文化。企业文化则是一种群体文化或组织文化,它不仅低于大文化,而且低于亚文化,是一种基层文化。

企业文化和亚文化一样,是一种普遍存在的历史现象和社会现象。一个复杂的社会,就是许多亚文化的集合体。中华民族就是由几十个少数民族组成的一个大家庭。各个少数民族,有自己的特殊生活方式、语言和价值体系,具有自己民族的特点,但又是以承认中华民族大文化的主导作用为前提的。企业文化也是一种社会现象,在某些方面具有自己的职业特性,有自己的价值观念和行为方式,它是以自己的特有形态补充主导文化,是主导文化的替代性文化。

1. 美、日企业文化的兴起和发展

企业文化的早期思想,首先是一些成功企业提出来的管理新观念。早期的“人际关系学说”本身就是对泰罗为代表

的“科学管理”的反思和补充；行为科学则进一步运用人文科学包括心理学、人类学、社会学来研究企业生产和经营管理中人的激励问题。围绕“人待激励”而展开了一系列企业文化活动。

现代管理科学的创始人巴纳德很早就提出：“杰出的经理应当是价值观的塑造者，他们关心的是组织中那些非正式的社会属性。”他是首先把组织看作一种文化传统的管理学家。他在讲企业家的突出才能时指出：“把价值观灌输进组织，它们就成为机构了。这种灌输会产生一种独特性。那些独特的观点、习惯和所尊奉的其它事物就会结合起来，使组织生活的各方面都染上一层特别颜色，并导致一种社会一体化的出现。高级经理人员的职责，就是要为手段和目的找到一种恰当的结合方法。目标虽然确定了，必要的手段则还有待创造。”

巴纳德的上述思想，是美国企业文化早期思想的生动描绘。他在这里讲的企业家的“突出才能”，就是一种用文化活动来抓企业管理的才能。他认为经理人员的职责，就是要为手段和目的找到一种恰当的结合方法。而最恰当的结合方法，就是把价值观灌输进组织，形成具有特色的企业文化，使企业的组织生活的各个方面，都染上一层特别颜色。

1980—1983年，美国出版了四本畅销世界的管理专著，对企业界震动很大。它们是：《Z理论》，《日本的管理艺术》、《企业文化》和《追求卓越》（有的译为《成功之路》）。美国财星杂志（Fortune）有一篇专门讨论《企业文化》的文章，介绍了四本专著对美国企业界的巨大影响时指出：“这些书提出了一个共同理念，认为杰出的公司隐

含着一种强有力的文化。大多数企业主管都认为，强有力的企业文化对公司的成就甚为重要。他们还认为，企业适应新环境的最大阻碍，就是缺乏适当的企业文化。”关于这些专著中对企业文化的系统介绍本书有专题介绍。

一大批企业重视企业文化，并大受其益。其中甚至有依靠企业文化而使企业起死回生的例子。《企业文化——现代企业的精神支柱》（作者：特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪）这本专著中介绍了美国硅谷的坦德计算机公司80年代初以每季度25%的速度增长，年收入超过1亿美元的成功例子。美国两位管理学家经过分析研究后认为：“坦德公司的强文化是取得成功的源泉。”具体经验归纳为“四条成功诀窍”：一是建立一个被广为分享的哲学；二是淡化等级观念，建立彼此平等的人际关系；三是树立英雄人物，编成故事，广为传播；四是在公司内部形成若干习俗和仪式，依靠在对事业共同理解基础上而形成的不成文的行为规范，来推动工作。

关于日本企业文化的兴起和发展本书有专门介绍，这里只引用《企业文化——现代企业的精神支柱》中的一段描述，来说明日本企业文化的作用和价值。文中说：“高效益”和“高生产率”的事例，特别容易在日本企业中找到。战后日本生产率的增长是美国的400%。美国的管理学家们总结说，日本人成功的主要原因，就是由于他们具有一种有持续能力的，可以在全国范围内维护的一个非常强大而且有凝聚力的文化。

有的学者认为，管理科学发展到80年代进入了一个新的历史阶段，即“企业文化”阶段。这个阶段的特点是：在企业经营管理和经济活动中，应用文化学的研究成果，突出了

以人为中心的管理,充分发挥文化的作用。这个阶段的重要标志,就是以承认文化对管理有重大影响为前提。许多成功企业的优秀企业文化已经或正在形成;企业文化的功能,被越来越多的企业家和管理学家看成是决定企业生产经营成败的关键。建立在科学管理基础上的严格管理,虽然是现代大工业生产不可逾越的客观规律,但是,完善对人的激励机制,发挥人的主动精神,增强企业凝聚力,实现社会价值与人的自我价值的结合也至关重要。这就是企业文化兴起和发展的客观依据。

2. 社会主义的企业文化活动

我国是一个具有优秀民族文化传统的大国。建国以来,在马列主义、毛泽东思想的指导下,产生了许多优秀的企业文化成果。60年代产生的“鞍钢宪法”,毛泽东概括的“两参一改三结合”,就是一种管理社会主义企业的企业文化“框架”,它的核心就是运用了社会主义的文化观念来解决企业管理问题,或者说,是把企业管理问题提到社会主义文化的高度看待。日本管理界至今仍在推崇“两参一改三结合”的原则,并结合自己的特点加以应用。大庆的“三老四严”,工人阶级的杰出代表王进喜的“铁人精神”,不仅培育了几代“大庆人”,而且成为全国工人阶级至今仍在学习的榜样。这些宝贵的社会主义企业文化成果,是资本主义企业文化不可比拟的。根本区别不在形式,而在企业文化所遵循的主导文化观念有本质的差别。社会主义企业文化,遵循的主导文化是中华文化,这个主导文化的核心就是坚持四项基本原则。

虽然我国企业文化思想活动历来就比较活跃,也产生了一些优秀的成果;但是,有计划有组织地开展企业文化的研

究,将企业文化作为一门科学,作为管理科学的组成部分和新发展,则是近几年的事。据现有资料介绍,我国企业文化的研究活动是从80年代后期开始的。在这个期间,“中国企业文化研究会”正式成立了,中国自然辩证法研究会决定成立了“企业文化和企业哲学委员会”,作为自己的二级学会。各地区也先后成立了一些企业文化研究机构,开展了一系列的企业文化研讨活动,出版了一些企业文化的学术书刊。比较知名的有《当代企业文化》(文化艺术出版社出版)、《企业文化研究》(中国科学技术出版社出版)等。这些专著集中了许多企业家、学者和部分政治工作者的经验成果和理论文章,介绍了近几年我国企业文化研究活动的梗概。正如中国企业文化研究会会长韩天石同志描述的:近年来,全国各地“企业文化热”在普遍升温。各地召开了许多企业文化学术讨论会,发表了许多文章,出版了许多书刊,成立或筹建了企业文化团体。很多企业在文化建设方面取得不同程度的成效,有的已取得了显著成效。

关于我国企业文化研究活动,1989年召开的“第一届全国企业文化研讨会”上做了如下概括:

研讨会的主题是,在当前治理整顿的形势下,企业文化发展的战略问题。要点如下:

(1) 对企业文化的看法问题

许多企业家和学者认为,企业文化在我国兴起和发展,是中西文化交流的产物。西方资本主义企业近十来推行的“企业文化”,其中就有一些社会主义企业的经验。对于西方“企业文化”的管理理论是可以接受的,在企业管理上普遍重视文化手段这一点对我国企业界有借鉴价值。在当前形

势下，建设社会主义企业文化十分必要。

于光远同志提出的“企业文化五层次说”受到普遍重视。关于企业文化五层次说的内容是：Ⅰ企业价值观（企业精神、企业哲学）；Ⅱ经营、管理文化；Ⅲ职工文化生活；Ⅳ企业对社会文化的贡献；Ⅴ企业领导参与宏观决策的意识。

（2）关于企业文化的生命力问题

文化的生命力是强大的，这一点不会怀疑。企业文化是文化的一个子系统。企业是国家和社会的主要细胞，不管你提倡也好，反对也好，在生产、管理、经营活动中必然会形成具有企业特点的群体意识，会产生相应的价值观念、思维方式和行为准则。认识它、掌握它、引导它走上正常发展道路，将对企业的生产起促进作用。

（3）建设社会主义企业文化面临的理论与实践问题

从理论上必须明确企业文化与政治思想工作的关系，要理顺企业文化与精神文明建设的关系，企业文化与企业管理的关系。多数同志认为：企业文化是一门管理科学、管理方法，也是指导思想和企业内在的一种动力，它是在管理系统中，渗透到企业和职工的一切活动中去的，它是把物质文明和精神文明统一起来的一个系统。因此，建设企业文化将为加强思想政治工作提供更好的环境和条件，有利于形成党、政、工、团齐抓共管思想政治工作的局面，有利于加强企业管理和促进经营。

中国企业文化可以有多种选择，何者为最佳，还需要企业界和学术界进行深入研究和探讨，并通过实践检验，最后作出选择。

大连市是开展企业文化研究较早的一个城市。1988年7月，由大连工人报社等10几个单位共同发起，召开了企业文化研究会，为推动企业文化的发展率先做出贡献。研讨会的重点课题有：企业文化的内涵及其功能；大连企业文化的特点；建设有中国特色的企业文化以及企业文化建设的领导和管理问题。

由于这是我国首次以企业界为主的企业文化研讨会，并且把它作为大连市文化发展战略研讨活动的组成部分，因此受到中共大连市委的重视，引起首都、省和外省市理论、新闻、出版界人士的重视。《人民日报》1988年7月30日为此发表了题为“企业文化开始受重视”的专题报导；《中国日报》、《光明日报》1988年7月22日报导了“大连举办企业文化研讨会”的消息。这次研讨会还引起了文艺界的重视，《文艺报》1988年8月13日发表了题为：“企业文化最重要的功能是促进生产力的发展”的专题文章。《人民日报》海外版、《中国日报》、《中国电子报》、《中国实业与中国文化》报等也发表了消息和文章，报导大连企业文化研讨会的实况。

《人民日报》报导中指出：“关于企业文化的内涵及其功能，多数人认为企业文化是企业为取得在商品竞争中的地位，根据本民族和本企业的实际，在企业内部形成的共同的文化观念、历史习惯、价值观准则、道德规范、生活信念和发展目标，以及这些因素物化和具体化的表现，包括企业精神、文化、技术素质、管理方法、人际关系、质量保障、企业环境等多方面的综合体现。”

“在界定企业文化内涵的时候，有人表述如下意见：首先，不能把思想政治工作与企业文化划等号，思想政治工作