

现

代企业文化 导论



● 吕德雄 编著

C
CORPORATE CULTURE

5

南京出版社

现代企业文化导论

吕德雄 编著

南京出版社出版发行

(地址:南京市北京东路 41 号 邮编:210008)

南京摄山印刷包装总厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 9 字数 250 千

1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—7600 册

*

ISBN7-80614-166-9/G·67

定价:9.50 元

责任编辑:沈炜

(本书凡有印装质量问题可向承印厂调换)

目 录

绪 论	(1)
第一节 现代企业文化的一般概念.....	(1)
第二节 现代企业文化的特征与功能	(12)
第三节 研究现代企业文化的意义	(16)
第一章 现代企业管理理论的飞跃	(22)
第一节 企业文化理论产生的时代背景	(22)
第二节 企业文化的理论渊源	(29)
第三节 现代企业文化理论的诞生	(36)
第二章 企业文化发育的环境因素	(39)
第一节 企业文化的外部环境	(39)
第二节 企业文化的内部环境	(48)
第三节 企业文化与企业公共关系	(52)
第四节 企业文化环境的优化	(57)
第三章 企业文化模式的选择	(60)
第一节 选择企业文化模式的依据	(60)

第二节	中外企业文化模式的比较研究	(65)
第三节	现阶段中国企业文化模式的选择	(71)
第四章	企业的物质文化	(75)
第一节	以物质为形态的表层企业文化	(75)
第二节	企业产品的文化体现	(77)
第三节	企业劳动环境的优化	(83)
第四节	企业生活娱乐文化的建设	(87)
第五章	企业的管理文化	(90)
第一节	企业管理文化的涵义和内容	(90)
第二节	企业管理文化的现代特点	(95)
第三节	企业人际关系	(99)
第六章	企业的经营文化	(105)
第一节	企业经营中的文化观念	(105)
第二节	企业经营中的文化手段	(109)
第三节	企业的经营决策行为	(112)
第七章	企业的制度文化	(120)
第一节	企业制度文化的地位与作用	(120)
第二节	企业领导体制变化是文化的进步	(123)
第三节	企业组织机构的文化选择	(129)
第四节	现代企业管理制度的变化趋势	(135)
第八章	企业的精神文化	(139)
第一节	企业价值观念	(139)

第二节	企业精神·····	(149)
第三节	企业道德·····	(153)
第九章	以人为本的企业哲学 ·····	(159)
第一节	以人为中心管理方式的选择·····	(159)
第二节	企业人才的开发·····	(164)
第三节	企业思维方式的变革·····	(169)
第四节	企业经营哲学·····	(172)
第十章	企业文化与企业形象塑造 ·····	(176)
第一节	企业形象是企业文化的综合体现·····	(176)
第二节	企业形象的功能·····	(182)
第三节	良好企业形象的塑造·····	(189)
第十一章	企业文化与企业思想政治工作 ·····	(194)
第一节	企业文化与企业思想政治工作的异同·····	(194)
第二节	企业文化与企业思想政治工作的关系·····	(199)
第三节	企业思想政治工作的改进与加强·····	(203)
第四节	拓宽企业思想政治工作的思路·····	(208)
第十二章	企业文化与企业的发展 ·····	(212)
第一节	企业发展对企业文化的决定作用·····	(212)
第二节	企业文化对企业发展的能动作用·····	(216)
第三节	探索企业文化与企业协调发展的途径·····	(222)
第十三章	企业改革与企业文化建设 ·····	(227)
第一节	改革呼唤企业文化的重塑·····	(227)

第二节	企业文化在企业改革中的作用·····	(230)
第三节	现代企业制度下的企业文化建设·····	(236)
第十四章	企业家与企业文化建设 ·····	(243)
第一节	企业家是具有特殊素质的经营管理专家·····	(243)
第二节	企业家精神是企业文化的依托·····	(246)
第三节	企业家在企业文化建设中的作用·····	(253)
第十五章	建设有中国特色的企业文化 ·····	(258)
第一节	建设有中国特色的企业文化是时代的要求···	(258)
第二节	建设现代企业文化必须坚持中国特色·····	(265)
第三节	建设有中国特色企业文化的指导原则·····	(271)
第四节	建设有中国特色企业文化的途径和方法·····	(273)
主要参考文献	·····	(278)
后记	·····	(280)

绪 论

现代企业是具有现代公司制度、采用现代大生产方式、从事大规模产销活动的经济组织。在现代企业基础上建设的现代企业文化是一门科学,是 80 年代初以来企业管理科学理论丛林中分化出来的一门边缘性学科。企业文化学还是一门年轻的学科,正处于发育成长期。科学地界定现代企业文化的一般概念,了解企业文化的功能与作用,明确企业文化研究的意义,对于我们从理性的高度推进这门年轻学科的发展,使其科学地、自觉地指导现代企业管理的实践,是十分重要的。

第一节 现代企业文化的一般概念

研究一门学科,首先要科学界定它的一般概念。现代企业文化的一般概念包括定义、结构、要素等。

一、现代企业文化的定义

企业文化无疑首先是一种文化,它的外延小于民族或区域文化,所以是一种亚文化。“文化”一词在我国的出现,至迟可以追溯到西汉时期。这时“文化”是指与“武力”相对的教化。文化就是文

治教化、礼乐典章制度,这种理解在我国一直保留到近代。当今常用的“文化”一词,是19世纪末通过日文转译从西方引进的。从拉丁文“culture”演化而来的原始的“文化”一词带有多义性。19世纪中叶,文化的概念开始具有现代意义,成为新兴学科的重要术语。美国人类学家亨根斯、维莱等人把泰勒的文化定义修改为:“文化是复杂体,包括实物、知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其余从社会上学得的能力与习惯。”这时“文化”的解释仍是复杂而多义的。

现在,人们通常把文化分为广义和狭义两种:广义上把文化定义为人类在社会发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,在狭义上把文化定义为社会意识形态以及与之相适应的制度和组织机构。无论是广义的还是狭义的理解,文化的内容不外乎三个方面:一是精神本身,包括世界观、思维方式、宗教信仰、价值观念、道德标准、认识能力等等;二是精神性行为,包括衣食住行、婚丧嫁娶、工作学习等等。这些行为都是在精神的支配下进行的;三是精神的物化产品,包括人类创造的一切产品,这些产品虽然是以物质形态出现的,但却包含着精神的内容,是人类精神活动的结晶。

基于人们对文化的不同理解,作为人类社会文化重要组成部分的企业文化的概念,必是众说纷纭。有的完全把文化的概念套用在企业文化上,完全从文化的角度去认识企业文化;有的把企业文化等同于企业思想政治工作;有的把企业文化理解为企业的一切经营管理思想、经营管理过程和经营管理行为;有的则把企业文化狭隘地理解为企业的精神文化,认为企业文化不过是企业内部的文化娱乐活动,建设企业文化不过是建设企业的文化设施。当然,国内外许多学者已经从不同角度对企业文化的定义和内涵作了有益的探索。

美国管理学教授威廉·大内在《Z理论》中的定义为：“传统的气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一个公司的价值观，诸如进取、守势或是灵活——这些价值观构成公司职工活力、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给职工并代代相传。”

著名的《企业文化》一书认为，每一个企业都有一种文化，而文化有力地影响整个组织，直至每一件事。他们的看法是：“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成，这些对公司的员工具有重大意义。”

日本有关学者说，企业文化是特定企业中具有固有特征的价值体系，它由三项主要因素构成：一是价值体系——精神方面：企业哲学、经营观念信条、企业目标等。二是行为体系——工作结构：组织环境、组织结构、战略、规章制度；习惯、惯例等。三是经营风尚——基础方面：社风、组织风尚、传统、行为规范、成员行为能力等。

我国学者对企业文化定义的探讨，大致有四种观点：

(1)主张企业文化是一种文化观念和意识形态。“企业文化就是在一个组织里形成某种文化观念和历史传统，共同的价值准则、道德规范和生活信息，将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向。”“企业文化是一种渗透在企业的一切活动之中的东西，它是企业的美德所在。”

(2)主张企业文化有广义和狭义之分。一种观点认为，广义的企业文化概念是指企业在经营过程中创造的具有本企业特色的物质财富和精神财富的总和，包括企业硬文化(企业的物质状态、企业技术水平和效益水平等)和软文化(具有本企业特色的思想、意识、观念等意识形态和行为模式，以及与之相适应的制度和组织机构)两大类。狭义企业文化特指企业软文化。另一种观点认为，从

狭义来说,指的是企业在实践中形成的基本精神和凝聚力,以及全体职工共同具有的价值观念和行为准则。从广义来说,企业文化还包括企业领导和职工的文化素质以及有关企业文化建设的设施、组织、制度等。

(3)主张企业文化是一个复合体。认为企业文化是由企业的“外显文化”(文化设施、文化技术教育及文体活动)和“内隐文化”(企业内部成员长期以来形成的价值标准、道德规范、工作态度、行为准则以及体现以上因素的企业精神)两部分构成的。

(4)主张企业文化是一种经济文化。它是和民族文化、社区文化、政治文化、社会文化相对独立而存在的。它反映的是企业这个经济组织的价值观、目的要求,实现目的的行为准则和习惯。

以上种种观点,对企业文化内涵的分析和界定,都从一个特定角度对企业文化进行了透视,揭示了企业文化的特性。

我们认为,要准确地揭示一种事物的本质,必须以该事物内在的质的规定性为依据。企业作为由人所组成的经济组织,经济和文化在企业内是互相渗透、融为一体的,或者说,是同一过程的两个方面。任何企业行为,任何企业产品都总是既体现着企业的经济特性,又体现着企业的文化特性。企业的经济发展过程同时也可以说是一种文化的熔铸过程。

有鉴于此,我们认为,所谓现代企业文化,是指在一定的社会历史条件下,现代企业在长期的生产经营管理活动中通过企业领导主动倡导和精心培育的,并为企业全体员工所认同和遵守的具有本企业特色的管理思想、管理方式、群体意识、行为规范及其物质形态的总和。所谓管理,包括“人”的管理和“物”的管理,而以“人”的管理为主,“软”管理和“硬”管理兼备而以“软”管理为主。群体意识包括企业价值观、企业精神、心理态势等。行为规范是指企业规章制度、道德规范、行为准则、习惯风俗等。物质形态是指文

化环境、企业产品等器物文化的内容。这一定义，揭示了以下几点：

第一，企业文化是企业全体员工所认同的群体意识，而不是少数人或某个人的意识。也就是说，企业文化是企业中的主导意识，而不是非主导意识。

第二，企业文化核心是企业价值观和企业精神。它既可以存在于人们的观念、行为中，也体现在企业的制度与产品中。

第三，企业文化的生成发展是一个过程。它是在企业长期的生产经营管理活动中生长、发育起来的；它的生长、发育又受传统文化与外来文化的影响。

第四，企业文化现象有优劣之分，只有那种对企业发展具有积极作用的优秀企业文化现象，才是我们要培育、提倡的。判断企业文化基本功用的标准主要是看它是否有利于调动企业员工的积极性、智慧和创造力，是否有利于增强企业的凝聚力和员工的向心力，是否有利于提高企业的经济效益和社会效益，推动企业的发展壮大。

第五，企业文化以人为中心，以激发员工的自觉行为为目的。企业文化是自觉、主动培育的结果，而不是自发的，企业领导的一个重要职能在于倡导、管理、领导和必要时改变企业文化。没有企业领导的倡导，企业文化建设是不可能的；而不重视企业文化建设的领导，也是一个无能的、没有远见卓识的领导。同样，没有企业全体员工的主动参与和积极认可，企业文化建设也是不可能的。

第六，现代企业文化不可能离开一定的形态而存在，无论何种现代企业文化总是要通过一定的形态表现出来，这种形态既可以是物质的、精神的，也可以是物质与精神的结合。企业文化既是一种文化现象，又是一种管理思想。

二、现代企业文化的结构

企业文化作为一个系统,不仅包括企业的精神文化,还包括精神文化的外化。企业文化的结构包含由表及里的四个层次。

1. 表层的物质文化。这是现代企业文化的第一个层次,即由企业职工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化。它既包括企业产品的结构和外表款式,也包括实体性的文化设施,如带有本企业文化色彩的生产环境、生产经营技巧、图书馆、娱乐休息的场所设施,以及厂容厂貌等。表层的物质文化是企业 and 员工的理想、价值观、精神面貌的具体反映,所以,尽管是企业文化的最外层,但它却集中表现了一个现代企业在社会上的外在形象。因此,它是社会对一个企业作总体评价的起点,是人们从直观上把握不同企业文化的依据。

2. 浅层的行为文化。它是企业员工在生产经营、学习娱乐、人际交往中产生的活动文化。包括企业的管理文化、经营文化和生活娱乐文化等,反映在企业的经营活动、教育宣传活动、协调人际关系的活动和各种文娱体育活动之中。浅层的行为文化,实际上也反映了企业的经营作风、精神面貌、人际关系范式等文化特征,也是企业精神、企业目标的动态反映。

3. 中层的制度文化。它是指与现代企业生产经营活动中形成的企业精神、企业价值观等意识形态相适应的企业规章制度、组织机构、道德规范、职工行为准则的总和。这一层是企业文化中规范人和物的行为方式的部分,又称“中介文化”。实际上,现代企业内的领导制度、组织体系、管理规章等的设置无不反映了企业的价值观、精神和文化,反映了企业的性质和水平,因此,它也可称为实现企业目标而制定的一种强制性的文化。

4. 深层的精神文化。它是指企业在生产经营中形成的独具本

企业特征的意识形态和文化观念。它是企业文化中的核心层,可称“核心文化”。包括企业精神、企业哲学、企业道德、价值观念、企业目标、管理思维方式和行为规范等。它是现代企业文化的最深层结构,是企业文化的中心内容和灵魂,也是企业文化比较稳定的内核,由企业在多年的营运过程中逐步形成。

现代企业文化这四个层次形成了企业文化由表层到深层的有序结构。

物质文化最为具体实在,属于表层,构成企业文化的硬性外壳,是企业文化的基础,它和制度文化、行为文化一道,以其外在的形式体现了企业文化的水平、规模和特色。当我们看到一个企业的工作环境、文化设施、规章制度,就可以想象出该企业的文化精髓。许多成功的企业都十分重视企业文化中物质文化的建设,明确企业的特征和标志。

行为文化是一种处在浅层的活动,构成企业文化的软件外壳,它是物质文化、制度文化和精神文化动态的反映。企业的管理水平、经营作风,企业员工的精神风貌,企业交往中的入际关系乃至企业的知名度,很大程度上需要通过行为文化体现出来。因此,许多企业都把行为文化的建设作为对员工进行职业道德教育、养成教育的重要方面来抓。

制度文化是人与物的中介,是企业文化的关键。它把物质文化、行为文化和精神文化统一为整体。一般来说,精神文化对制度文化的影响是最直接的,领导者与职工的企业哲学、价值观念、道德规范等,使他们制定或形成一系列的规章制度、行为准则来实现他们的目标,来体现他们特有的精神文化的内容。制度文化的中介作用,使得许多卓越的企业家都非常重视制度文化的建设,使它成为本企业的重要特色。

精神文化是企业文化中相对稳定的层次,精神文化又是主导、

是核心,它决定其他文化的变化和发展方向。有什么样的精神文化,就有什么样的制度文化、行为文化和物质文化。人们往往是在一定价值观念的指导下完善和改革企业的制度,而企业生产的产品,企业经营管理作风,企业人际关系等,总是打着企业精神文化的烙印的。可见,企业精神文化是企业文化的精髓,它主导着现代企业文化的共性与特性,主导着本企业文化的发展范式。具体地说,精神文化通过制度文化来表现,企业员工的行为,使之具有本企业核心文化的特点,构造出本企业的实物外貌,并从实物外貌中同样反映本企业的核心文化。

总之,企业文化的四个层次是密不可分的,它们相互影响、相互作用,共同构成企业文化的完整体系。其中,精神文化是最根本的,它决定着企业文化的其他方面。因此,我们在研究企业文化的时候,要紧紧抓住精神文化的内容,只要抓住了精神文化这一核心,企业文化的其他内容就会顺理成章地被揭示出来。这就是为什么许多人对企业文化的研究重点都放在企业哲学、价值观念、道德规范上的原因,也是为什么一些人把企业文化误解为就是企业精神的原因。

三、现代企业文化的要素

现代企业文化的要素主要有十个方面的内容,可以分为显性和隐性两大类。

所谓显性内容就是指那些以精神的物化产品和精神性行为为表现形式的,人们通过视听器官能直接感受到的、又符合企业文化实质的内容。它包括企业的标志、企业环境、规章制度、文化仪式、经营管理行为和文化网络等。

1. 企业标志。企业标志是指以标志性的外化形态,来表示本企业的企业文化特色,并且和其他企业明显地区别开来的内容,包括

厂牌、厂服、厂徽、厂旗、厂歌、商标以及企业的标志性建筑等。企业标志有助于企业文化其他方面的建设,有助于企业形象的塑造,有助于激发职工自豪感和责任感,使全体职工自觉地维护本企业的形象。

2. 企业环境。企业环境指的是企业所面临的现实环境,包括企业内部的条件及企业外部的环境。内部条件是指企业的性质,企业的经营方向,企业的技术力量,职工在企业中办公、生产、休息、娱乐、学习的场所等。外部环境指的是竞争市场及政府影响等情况。在形成一种企业文化时,企业环境是影响最大的一个因素,因为一个企业要获得成功,就必须根据它所面临的环境而考虑做什么和如何做。这就是说企业环境往往决定企业行为,不同的企业环境会导致企业行为的差异,于是就形成不同类型的企业文化。

3. 规章制度。并非企业所有的规章制度都是企业文化的内容,只有那些以激发职工积极性和自觉性的规章制度,才是企业文化的内容,其中最主要的就是民主管理制度。这种“软约束”的制度比之过去那种硬性的约束,更有利于企业内领导与职工之间的沟通,更有利于调动职工的积极性和创造性。企业的这些规章制度是企业以人为本的企业哲学的直接体现,是使职工自觉维护企业利益的重要手段。

4. 文化仪式。这是指现代企业中已经成为习惯的一系列日常文化活动的总称。这些文化活动既体现了企业对员工的期望与要求,又以生动形象化的形式向员工灌输了本企业的价值观。文化仪式对于企业文化就像剧本对于电影、乐曲对于音乐会那么重要,它实际上是一种培养人们一定价值观念的行为方式,使本来抽象的企业价值观变成具体的有形东西。文化仪式实为企业价值观的一种载体。文化仪式的形式多种多样,有各种表彰、奖励活动,有各种聚会和娱乐活动,还包括传播与社会仪式、工作仪式、管理仪式、使

用仪式和进入仪式等。

5. 经营管理行为。并非企业所有的经营管理行为都是企业文化的内容,只有在以人为本的经营管理哲学的指导下的领导行为,和以全体职工共同意志为基础的自觉的生产经营活动才是企业文化的内容。如企业的思想政治工作,在生产中以“质量第一”为核心的生产活动,在销售中以“顾客至上”为宗旨的推销活动,企业内部以“建立良好的人际关系”为目标的公共关系活动等等。这些行为都是企业哲学、价值观念、道德规范的具体实施,是它们的直接体现,也是这些精神活动取得成果的桥梁。

6. 文化网络。是指企业内部非正式的信息传递手段。它是企业文化的载体,并在企业中起到沟通上下左右、联络内外的渠道作用。文化网络一般由一些消息灵通人士、小道消息传播者、非正式组织的领导及企业的秘书人员等组成。所谓非正式组织在任何一个企业中都有,它是企业中一些员工在自我基础上自愿组成的,他们有共同的爱好和感情,他们之间传播文化信息很迅速、较真实。因此,文化网络具有重要的传播作用和沟通作用。现代企业的领导者要想使事情办成功和了解工作实际情况,很重要的一条就是充分利用文化网络的运转,利用文化网络稳固企业的基本信仰,并通过传播英雄人物的事迹与成就来提高这些英雄人物的象征价值。

企业文化的隐性内容是企业文化的根本,是最重要的组成部分。它虽然隐藏在显性内容的背后,但它直接表现为精神活动,直接具有文化的特质,而且它在企业文化中起着根本的决定性作用。企业文化的隐性内容大致包括企业哲学、价值观念、道德规范、企业精神几个方面。

1. 企业哲学。企业哲学是企业理论化和系统化的世界观和方法论。它是一个企业全体员工所共有的对世界事物的最一般的看法,用它指导企业的生产、经营、管理等活动,处理人际关系等便成

为方法论的原则。因此,企业哲学是对贯穿于企业各种活动的统一规律的认识。从一定意义上讲,企业哲学是企业最高层次的文化,它主导、制约着企业文化其他内容的发展方向。从企业管理史角度看,企业哲学已经经历了“以物为中心”到“以人中心”的转变。进入80年代,企业文化理论使企业哲学再次发生变革,形成了以人为本,以文化的手段激发职工自觉性的新的人本主义哲学。

2. 价值观念。企业的价值观念是企业领导者和全体职工对企业的生产经营活动和企业人的行为是否有价值以及价值大小的总的看法和根本观点,包括企业存在的意义和目的,企业各项规章制度的价值和作用,企业中人的各种行为和企业利益的关系等等。价值观是现代企业文化最为重要的构成要素,是企业文化的核心。价值观对职工的行为起着直接的支配作用,当企业价值观形成并融入员工的价值体系后,实际上将产生一种群体约束,当某一员工违背企业价值观时,员工们会群起而攻之,这样一种群体力量是非常强大的。

3. 道德规范。企业的道德规范是调节人们行为的一种手段,它是和企业的规章制度相对应的。道德规范通过影响职工的思想观念,确立明确的是非观念,从而导致职工的自觉行为,因此,企业道德规范的作用是不容忽视的。良好的道德规范主要表现在:尊重知识、尊重人才、友好相处、自觉工作、与企业共命运等,其核心作用还是激发职工的自觉性。

4. 企业精神。企业精神是企业文化的核心和精华。它是时代精神在企业中的反映,是企业长期的生产经营活动中谋求自身的生存和发展而形成并为广大职工所认同的一种群体意识,集中反映出企业的个性。企业精神是经营管理总系统中的“软”系统,它能渗透到企业生产经营活动的各个方面,给人以理想,给人以方向,给人以激励,给人以约束。它是企业全体员工活力的集中体现,