

企业文化论

● 主编 张国胜 王庆发



5

吉林大学出版社

主 编 张国胜 王庆发
副主编 陈正文 王德慧 刁吉海
姜福贵 王跃华 耿春辉

本书撰稿人:

张国胜 (第一章)	韩宝臣 (第二章)
王庆发 (第三章)	栾传厚 (第四章)
陈正文 王德慧 (第五章)	林完红 耿春辉 (第六章)
赵科年 (第七章)	龙占辉 (第八章)
王伟民 张宝学 (第九章)	郭志为 (第十章)
王成珍 (第十一章)	胡奎超 (第十二章)
陈山 岳远凯 (第十三章)	杨祖和 (第十四章)
刁吉海 (第十五章)	姜福贵 钱淑杰 (第十六章)
王跃华 (第十七章)	马柏顺 (第十八章)

前 言

自本世纪80年代以来，在企业管理领域中，在人们注重科学管理、人际管理、现代管理等管理理论的同时，出现了一种更引人瞩目的新概念，那就是企业文化。企业文化的出现在世界各国引起了管理工作者的极大兴趣，他们惊奇地发现，在一个经营得最成功的企业里，居第一位的并不是严格的规章制度或利润指标，更不是计算机或任何一种管理工具、方法、手段，甚至也不是科学技术，而是企业文化。可以说，企业文化是企业生命的基础、发展的动力、行为的准则，是企业成功的核心。正因为如此，欧美企业已将企业文化视为现代企业经营成功之道；日本则在默默地运用着企业文化，把日本企业的产品打到世界各地，使日本企业在极为激烈的国际竞争中立于不败之地。

在我国，随着改革、开放、搞活的深入发展，西方国家关于企业文化理论与实践的种种信息不断地传入我国，并且在经济界和理论界引起了巨大的反响，也掀起了一股企业文化热的浪潮。不但一些学者开始致力于这方面的研究，从事这方面的著述，而且还有一些先进的企业正开始从事建设新的企业文化工作。

正是在这种形势下，我们从1990年初开始组织了一些有志于研究企业文化的学者着手编写《企业文化论》一书，希望能在这方面做一点工作。本书科学地综合了近几年来理论界的最新研究成果，详细阐述了企业文化的形成、企业文化

的结构、企业文化的功能、企业文化的内部环境和外部环境，以及如何塑造中国特色的企业文化。同时本书还对美日企业文化进行了一些研究和比较。本书具有较强的科学性、实用性和可操作性。可供企业领导、企业管理人员和企业职工等一切关心企业文化的读者参考，也可作为企业职工培训的教材。

本书在编写过程中，参考了近几年出版的有关企业文化方面的著作，并吸收了其中有价值的研究成果，同时，还参考了一些专家学者近几年来在国内刊物上发表的有关文章，在此我们表示万分的感谢。在本书出版发行过程中，得到了甘肃省金川公司工会副主席韩秀英和金川公司宣传部部长杨裕德同志的大力支持和帮助，对此我们深表谢意。在书稿付梓之际，我们还要特别感谢李桂岩、郭志为等同志，他们为本书做了大量的工作。

本书为集体编写，由张国胜、王庆发同志修改、定稿。陈正文、王德慧、姜福贵、刁吉海、王跃华、耿春辉等同志参加了部分统稿工作。

由于企业文化研究在我国刚刚起步，其中有许多理论和现实问题需要研究和探讨，再加上我们的理论水平和时间所限，书中难免有错误和欠妥之处，敬请广大读者指正。

作 者

1991. 3.

目 录

第一章 绪 论	(1)
一、企业文化的提出.....	(1)
二、企业文化的含义.....	(5)
三、企业文化的一般特征.....	(10)
四、企业文化的研究.....	(13)
第二章 我国企业文化的形成	(23)
一、企业文化形成的基础.....	(23)
二、中国传统文化的影响.....	(31)
三、马克思主义的指导作用.....	(34)
四、我国企业文化沿革.....	(36)
五、我国企业文化的基本特征.....	(40)
第三章 企业文化的结构	(45)
一、企业职工的心理结构.....	(45)
二、企业职工的价值观念.....	(53)
三、企业的管理思想.....	(57)
四、企业精神.....	(61)
第四章 企业的价值观	(62)
一、企业价值观的含义和内容.....	(62)
二、企业价值观的特征.....	(65)
三、企业价值观的地位.....	(68)
四、企业价值观的构塑.....	(71)
第五章 企业精神	(77)
一、企业精神与企业文化.....	(77)
二、企业精神的价值和作用.....	(80)

三、中国企业精神的特点·····	(84)
四、社会主义企业精神的培育·····	(88)
第六章 企业文化的功能·····	(93)
一、企业文化的导向功能·····	(93)
二、企业文化的凝聚功能·····	(96)
三、企业文化的约束功能·····	(98)
四、企业文化的激励功能·····	(101)
五、企业文化的调适功能·····	(103)
六、企业文化的辐射功能·····	(107)
第七章 企业领导与企业文化·····	(111)
一、企业领导的素质影响着企业文化的形成 和发展·····	(111)
二、企业领导在企业文化建设中的作用·····	(117)
三、企业领导在企业文化建设中着重注意的 几个问题·····	(121)
第八章 企业文化与企业群体效力·····	(127)
一、企业群体效力的构成及功能·····	(127)
二、企业群体效力的测评·····	(130)
三、企业文化与企业群体效力·····	(134)
第九章 企业文化系统的运行机制·····	(138)
一、企业党政工团之间的关系·····	(138)
二、正式组织与非正式组织之间的关系·····	(141)
三、个体与组织之间的关系·····	(145)
四、压力与动力之间的关系·····	(146)
第十章 企业文化与企业思想政治工作·····	(149)
一、企业文化与企业思想政治工作的相互关系 ·····	(149)

二、企业文化是改造和加强思想政治工作的重要途径·····	(161)
三、建设现代化企业文化，探索新时期思想政治工作的新路子·····	(165)
第十一章 企业文化与企业目标·····	(170)
一、企业目标的三个层次·····	(170)
二、企业文化和最高目标的形成·····	(175)
三、企业文化和策略决策过程·····	(180)
第十二章 企业文化与企业改革·····	(186)
一、传统体制下的企业文化·····	(186)
二、改革要求建立新的企业文化·····	(191)
三、改革为企业文化建设提供了条件·····	(194)
第十三章 企业文化与企业外部环境·····	(197)
一、企业文化与社会和改革·····	(197)
二、企业文化与政治和经济·····	(202)
三、企业文化与社会文化·····	(205)
四、企业文化与民族文化·····	(208)
第十四章 文化变革与塑造企业文化·····	(214)
一、消除旧的企业文化·····	(214)
二、把振奋民族精神与塑造企业文化相结合 ·····	(220)
三、正确对待中国的传统文化·····	(224)
第十五章 企业文化建设的途径·····	(230)
一、企业文化建设的方式·····	(230)
二、企业文化建设的基本阶段·····	(238)
三、企业文化建设的方法·····	(241)
四、企业文化建设中需要解决的几个问题·····	(243)

第十六章 日本企业文化概要	(246)
一、“和魂洋才”是构成日本企业管理文化的重要基础.....	(247)
二、经营即教育.....	(251)
三、重视组织风土的建设.....	(255)
四、稟议制.....	(259)
第十七章 美国企业文化概要	(260)
一、美国社会文化背景的形成.....	(260)
二、美国对日本挑战的反省.....	(261)
三、美国企业文化的特征.....	(264)
第十八章 中日美企业文化比较	(267)
一、日美企业文化比较.....	(267)
二、中日企业文化比较.....	(270)
三、中日美企业文化比较.....	(271)
附 录	
中外企业文化概览.....	(280)
主要参考书目	(284)

第一章 绪 论

企业，从它诞生的第一天起就在创造着文化，而文化也塑造着企业。各个企业以不同的方式创造着不同的文化，而不同的文化也以不同的方式塑造着不同的企业。企业与文化共生，文化与企业并存。它们唇齿相依，不可或缺。

在过去的相当长时间里，人们对企业文化未予以足够的注意和研究。直到今天，在经济社会大变革、企业内在经营机制大变革的背景下，企业文化对于企业管理、经济活动的巨大作用日益强烈地表现出来，使得人们不得不注意它们的存在和影响，促使人们来探索企业文化的奥秘。

一、企业文化的提出

企业文化理论是在日美企业经营、管理比较，特别是日美企业管理基本模式的比较研究中提出的。

从整体方面来看，日本企业与美国企业存在很大差别，例如日本很多企业实行终身雇佣制度，而美国企业多为短期雇佣；日本企业实行年功序列工资制，而美国企业多实行能力主义工资制。但美日企业实质性的区别在于，美国企业在管理中强调“硬”的方面，如制度、定额、组织；而日本企业不但注重“硬”的方面，而且更注意“软”的方面，他们注重企业中的文化因素，注重强化员工对本企业的归属感和向心力，注重宣传和强化为企业全体员工共同具有的价值观

念，注重企业中的人际关系，注意企业中各阶层利益的实现。美国企业仅仅是个生产单位，而日本企业是一个意义更广的社会单位；美国企业绝大多数是一个较少感情色彩的组织，而日本企业则更象个大家庭；美国工人把所在的企业仅仅看作是一个工作和谋生的场所，而日本工人更多的是把企业视为体现自我存在价值的一个“舞台”。

在这种比较研究中，美国人注意到日本企业的成功所在，他们的眼光开始从纯经济的角度转向内涵更为丰富而深刻的文化领域。开始改变他们的思维方式和行为方式。这种变化导致了美国人民在日本企业成功的基础上系统地总结出一种崭新的理论，即企业文化。

企业文化理论的出现，为管理思想史的发展开辟了全新的领域。于是在本世纪80年代初在美国出现了四本比较有影响的管理学著作：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》和《探索企业成功之路——美国优秀公司的管理经验》。这四本书以其特有的角度，全新的思路，丰富的例证以及精辟和独到的见解，阐述了企业文化理论。

《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，是美国加利福尼亚大学管理学教授威廉·大内所作。该书不仅专门论述了被作者称为“Z型文化”的一种企业文化，而且还在全书中阐述了对于企业文化问题独特见解。他认为，

“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包括一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观”，并且指出，“一个经济组织不只是一种经济的产物，同时也是一种社会的产物”。

“一家Z型公司的所有领域或方面，从其战略到人事，没有

不为这种文化所涉及的，即使其产品也是由这些价值观所决定的。”^①

大内教授的贡献在于，从案例分析和实际操作的角度，提出了“企业文化”的概念，并对它所概括的“Z型文化”作了详细的阐述。

《日本企业管理艺术》一书出自美国哈佛大学工商管理研究院和斯坦福大学商学院两位教授理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯之手。该书提出了一个至今仍被人们广泛引用的企业管理“7S”要素。他们认为，全面、系统地掌握这“7S”要素，是企业成功的保证。

所谓“7S”要素指的是：战略（Strategy），指企业为谋求自身生存和发展的规划和决策；结构（Structure），指一个企业的内部组织形式；制度（Systems），指信息和决策在企业内传递的程序和系统；人员（Staff），指企业内各方面人员的构成及其素质；作风（Style），指企业职工，尤其是管理人员的行为方式，也包括企业的传统作风；技能（Skills），指该企业职工所特有的工作能力；最高目标（Superordinate goals），指能真正激励职工，并将其个人目标和企业的发展目标结合在一起的价值观或目标。

帕斯卡尔和阿索斯两位教授根据“7S”模式指出，美国在企业管理过程中过份地重视了前三个硬性的“S”，即战略、结构、制度，而这在现代社会中已渐渐不适应企业管理日益复杂的行为，日本企业则在不忽视这三个硬性“S”的前提下，很好地兼顾了其余四个软性的“S”，即重视企业文化，因此使整个企业更充满活力，显得生气勃勃，能够

^①（美）威廉·大内：《Z理论》，中国社会科学出版社1984年版，第169、172页。

应付当代世界经济舞台上瞬息万变的挑战。

虽然上述二书都直接或间接地涉及到了企业文化问题，提出了各自的见解，但是，首先把企业文化作为一门系统的理论加以对象化的研究，并进行深入而全面阐述的，却是《企业文化》一书。此书的问世，标志企业文化理论的正式诞生，并确立了自己的体系。

由于受到日本企业文化运用成功的启发，美国哈佛大学教育研究院的迪尔教授和麦金赛管理咨询公司的专家肯尼迪，经过对日本企业文化的成功范例和美国一些成功企业的研究，写成了著名的《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书。此书在1981年一出版，就成为最畅销的管理学著作，以后又被评为80年代最有影响的十本管理学专著之一，成为论述企业文化的经典之作。这两位学者通过他们的研究发现，杰出而成功的企业大都有强有力的企业文化，即有明确的企业经营哲学；有职工共同具有的价值观念；职工共同遵守、往往并不见诸书面的行为准则；并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。他们认为正是企业文化这一非技术、非经济的因素，导致了这些企业的成功。企业文化影响着企业中的每一件事，从各项决策的产生、人事任免，到职工的行为举止和衣着爱好。

与此同时，日本的一些企业管理者、学者也接受了企业文化的概念，企业文化在日本开始兴起。日本不少学者纷纷发表见解，提出了“社风”、“组织风土”、“经营理念”、“经营战略”等等有关企业文化的范畴，并进行详细的阐述，取得了一定的成果。

在这期间，欧洲有的国家也注意到企业文化的巨大作用，开始研究和应用企业文化理论，进行企业管理。

企业文化就是这样提出和发展起来的。目前世界主要资本主义国家，均已进入以企业活动为主导的经济发展阶段，并在不同程度上建立起本国的企业文化。社会主义国家在实现其现代化的过程中，也在建立本国的企业文化。企业文化的生成与发展，标志着以泰罗制为其发端的企业管埋，已进入了一个崭新的阶段，企业文化越来越成为世界各国企业经营管埋的重要的，甚至主要的模式，对企业的发展起着越来越大的推动和保障作用。

二、企业文化的含义

1. 西方关于企业文化的含义

企业文化，按其英文 (Corporate Culture) 原意，直译为公司文化，但按着我国国情，为避免与行政性公司相混淆，一般都译为企业文化。西方学者所说的企业文化，一般是指在一个组织（或企业、公司）内形成的独特的文化观念、价值观、历史传统、习惯、作风、价值准则、道德规范和生产观念，并依赖于这些文化组织内各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下。美国学者埃德加·沙因在《企业文化与领导》一书中将企业文化的一般定义概括为以下六种：

- (1) 企业文化是人们相互作用时共同遵循的行为规范；
- (2) 企业文化是在工作团体中逐渐形成的规范；
- (3) 企业文化是为一个企业所信奉的主要价值观；
- (4) 企业文化是指企业制定职工和顾客政策的宗旨；
- (5) 企业文化是在企业中寻求生存的竞争“原则”，是新职工要为企业所录用必须掌握的“内在规则”；
- (6) 企业文化是企业内通过物质布局所传达的感觉或气

氛，以及企业成员与顾客或其他成员交往的方式。

西方学者对企业文化所下的定义，主要是从观念形态上着眼的，多半以企业的价值观体系为基础，以企业职工의群体意识为其体现和反映，同时，与企业的管理哲学、管理行为相联系。他们着重强调企业的价值观，认为价值观是企业成功的原动力，它远远高于技术的资源实力、组织结构等等。明确价值观，赋予价值观以生命，这是西方学者的主要论点。

2. 中国关于企业文化的含义

在我国，人们对企业文化的重视、研究和探讨只是最近几年才刚刚开始。在企业文化的含义上我国学者分歧还是比较大的，概括地讲，主要有以下几种：

(1) 企业文化包括“外显文化”与“内隐文化”两个部分。“外显文化”是指企业的文化设施、文化教育、技术培训 and 文娱、联谊活动等等。“内隐文化”则是指在企业内部为达到总体目标而一贯倡导、逐步形成、不断充实并为全体成员所自觉遵循的价值标准、道德规范、工作态度、行为取向和生活观念以及由这些因素融汇、凝聚而成的整体风貌。

(2) 企业文化是指企业在自己经营管理过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。它包括企业的硬文化（企业生产经营的厂区、设备、产品等硬件）和软文化（企业在发展过程中形成的具有企业特色的思想意识、价值观和行为习惯等）。

(3) 企业文化是一种“软文化”。企业文化是企业群体在长期生产经营活动中经过自觉优化，从而形成的一种价值观念、行为规范和群体思想。其内容包括：价值观念、经营哲学、企业精神、企业道德、企业目标、企业制度等。核心是价值观。

(4) 企业文化是一种观念形态的价值观，是一个企业长期以来形成的一种稳定的文化观念、历史传统、特有的经营精神和风格。

(5) 企业文化是一种经济文化。它是同民族文化、社区文化、政治文化、社会文化等相对而存在的。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。

(6) 企业文化是一个经济意义和文化意义的混合体。就是指在企业或企业界形成的价值观念、行为准则等在人群中和社会上发生了文化意义的影响。

(7) 企业文化是指一个企业内员工共有的价值观念、行为准则和办事态度以及培养这些品质所需要的环境和条件。这种观点认为，文化可划分为三个相互关联的部分：1) 物质文化，指实际的和艺术的人类物体；2) 规范文化，指在一个特定的社会中，人们思维的方式、行为的准则，包括风俗、习惯、制度等等；3) 认识文化，由思想、态度、价值观和信仰等构成。企业文化着重探讨认识文化，而归宿于规范文化。它通过研究并引导企业内部员工的思想、态度、价值观的形成、发展的过程，为人们、为企业提供合理的行为规范，以确保企业的成功。

(8) 企业文化是指在企业内部将各种力量统一于共同方向上所形成的某种文化观念、历史传统、共同的价值标准、道德规范和生活观念等，即增强企业员工的凝聚力、向心力和持久力的意识形态的总和。

(9) 企业文化是企业管理“硬件”和管理“软件”的结合体。它包括西方学者所提出的7“S”要素。其中，三个硬性“S”（经营战略、制度、结构），四个软性“S”

(人员、技巧、作风、最高目标)。

上述种种观点，对企业文化内涵的分析和界定，都从某一个角度进行了透视，揭示了它的若干主要或基本的内在特性，为我们研究企业文化提供了重要的参考。

在研究国内外学者关于企业文化定义的基础上，我们认为，所谓企业文化，就是企业及其职工在生产经营活动中逐渐形成的价值观体系、各种观念文化形态的总和，它包括价值观、行为规范、道德品格、习俗习惯、制度法则、精神风貌等，而处于核心地位的是企业的价值观。在理解企业文化含义时必须把握住以下几个方面：

第一，企业文化是在特定的大文化背景下的产物。企业作为国民经济细胞，它不能脱离民族的、时代的文化背景。任何一种企业文化都是在一定社会文化条件下形成的，是社会文化的一定程度上的缩影。

第二，企业文化是在长期的生产经营实践过程中逐步形成的。企业家及其广大职工群众进行物质生产的同时，不断地产生出种种的观念、作风、思想、观点等。它们在最初只是一种偶然的感受，如讲究卫生、饭菜色香味俱佳的餐馆顾客多，而反之则少；花样新而质料好的布卖价高，销货快等，经过长期的反复实践，就形成了一种定势和信念，形成了质量意识、优质服务等企业文化观念。

第三，企业文化具有鲜明的企业特色。企业文化，它是属于企业的文化，而不是属于全社会的文化，也不是其他文化，因而不等同于其他文化。企业文化，它又是本企业文化，而不是其他企业文化，所以企业文化还要与本企业特色联结起来。

如何理解这种“特色”呢？鲜明的企业文化特色只有在

一定的环境中才能体现出来。在产品经济条件下，企业是政府机构的附属物，独立性很小，企业特色更多的是与企业的生产力属性（技术经济特点、生产组织形式、地理位置）相联系的。在有计划的商品经济条件下，企业特色的内容就丰富得多。它更要同企业不同的管理体制、管理方式、管理风格、职工特点、经营战略、经营艺术、经营形式以及企业改革的深化程度相联系。企业文化的特色很重要的方面，表现在把社会存在所要求的观念文化以及现代企业管理普遍要求的观念文化，具体到企业的生产经营上和企业管理的整个过程中，并且根据企业自身特点有所侧重与选择。比如，有的企业侧重“公仆精神”、“战略观念”、“创新精神”，有的企业则选择“互助精神”、“质量第一”、“以人为中心的管理”。所谓选择是有根据的选择，应当承认企业是具有这一选择能力的。这种选择本身，就体现了企业的特色。

第四，企业的价值观是企业文化的核心。所谓价值观是指企业对周围的客观事物的意义、重要性的总评价和总看法。例如，一个企业认为最有意义、最有价值的事是创新，那么，创新的理念就成为这个企业的价值观念。企业的价值观是企业文化的核心，这是因为：（1）其他各要素是由它决定的。比如行为准则，如果说行为准则是指导人们行为的表面准则，价值观则是人们行为的深层原因。（2）价值观较其他要素而言，对企业生产经营活动起着更大的、决定性的作用，企业的价值观会在企业的经营思想、经营方针上有所反映，但经营思想、经营方针与作为企业文化的价值观不同，前者是指企业生产经营的指导思想和指导方针，而后者则是对客观事物的总看法、总评价；前者多与企业经营者的思想、管理素质有关，后者则是企业职工共同具有的价值观念。