
企业家金言

△每一家公司现在都必须分析其文化，这不仅会加强本身的竞争地位……而且还因为我们的国家未来的财富要由公司的文化来决定。

——美国管理学家劳伦斯·米勒

△在事业经营中诸种因素都很重要，如技术力量、销售能力、资金的作用以及人员等等。但最基本最重要的乃是正确的经营观念。

——日本经营之神松下幸之助

△治厂之要，在于得人；得人之要，在于用人；用人之要，在于人心。

——长沙第二纺织印染总厂厂长潘豫安

前 言

本世纪七十年代末至八十年代初，日本的一些大企业在强手如林的世界经济舞台上雄风大展、纷纷击败竞争对手，其国民经济以异常迅猛之势向前发展而稳稳当当地坐上世界第三号经济强国宝座。这使许多管理学家和企业家百思不得其解：一个资源十分贫乏的弹丸之邦，为何具有如此之大的发展潜力？美国人更是不服气，他们试图对日本企业作一番“解剖”，于是对他们的企业管理展开了大量的深层的研究。后来发现，日本人在管理企业上有许多未被人们重视的独到之处，正是这些独特的管理方式为企业带来了生机与活力，增强了企业的内在凝聚力和外部竞争力。美国学者把日本人的这套独特的管理方式概括为是一种“企业文化”。由此，企业文化的理论研究也就应运而生。

时至今天，企业文化的理论研究与应用实践已成为企业管理学领域的热点，其来势之猛，不仅在西方国家风起云涌，在我国也是不胫而走，靠强有力的企业文化使自己的企业在激烈的竞争中赢得优势，求得生存与发展，这已成为企业界和企业家的普遍共识。

可以预测，我们所面临的九十年代必定是企业文化走向普及与繁荣的年代。为了迎接企业文化花繁叶茂的春天，我们特地编著了这本不尽人意的“投石”、“引玉”之作，旨

在为建立有中国特色的企业文化做一点“铺路”的工作，为企业文化大潮的到来，起一点推波助澜的作用。

目前，虽然企业文化理论研究已成“热门”，但由于这一理论形成的时间并不长，许多东西尚在探索之中，未成定论，尤其是企业文化的实际操作，应该说才刚刚起步，至少在我国是如此。因此，我们在编写此书时，实在不敢奢望能在理论上有什么建树，在指导实践上有什么突破。好在我们有一股年轻人的热情，有一种“初生牛犊不畏虎”的勇气，加之我们又是站在前人的“肩上”，终归还是写了一些想写的东西，提出了一些属于我们“一孔之见”的观点与想法，并在理论与实践的结合上，在结合本国国情的问题上也作了一些初步的尝试。

本书分上、下两篇，共十一章。上篇四章，主要对企业文化的形成与发展、企业文化的理论界定、企业文化与思想政治工作的关系等问题作了一些粗略的叙述和探讨。下篇共七章，主要对企业文化建立过程中的一些实际操作问题提出了一些设想与看法。从主观上来说，我们是力求尽可能全面、准确地帮助读者把握企业文化的来龙去脉和基本理论，掌握它的实际操作技巧，但究竟客观效果如何，就得靠读者来定论了。

还是那句话，我们是本着投石问路，抛砖引玉和以文会友的态度，将这本拙著奉献给广大读者的，我们期待着朋友们、师长们的赐教与斧正。

作者

1990年冬末于长沙

目 录

前言

上 篇 时代的呼唤

第一章 企业文化冲击波..... (1)

1-1 美国人的惊愕与警醒..... (3)

1-2 美国人以日本为镜..... (5)

1-3 企业文化浪潮波击全美..... (8)

1-4 日美企业文化的比照..... (13)

一、不同的文化背景..... (14)

二、日、美企业文化的异同..... (18)

第二章 企业文化的理论界定..... (23)

2-1 企业文化的理论源头..... (25)

一、霍桑研究的启示..... (25)

二、从人群关系学说到人性的研究..... (29)

三、从Z理论到A战略..... (33)

2-2 企业文化理论的一般阐释..... (36)

一、企业文化的概念界定..... (37)

二、企业文化的主要特征..... (38)

三、企业文化的个性.....	(39)
2-3 企业文化的基本要素.....	(40)
一、企业环境.....	(41)
二、价值观.....	(45)
三、英模人物.....	(46)
四、习俗和仪式.....	(47)
五、文化网络.....	(48)
2-4 企业文化的一般原则.....	(49)
一、目标原则.....	(50)
二、卓越原则.....	(50)
三、共识原则.....	(51)
四、一体原则.....	(51)
五、成效原则.....	(52)
六、实证原则.....	(52)
七、亲密原则.....	(53)
八、正直原则.....	(53)
第三章 中国企业管理思路的拓展.....	(55)
3-1 建国以来企业管理实践的反思.....	(59)
3-2 企业文化热潮在中国大陆的兴起.....	(62)
一、我国企业文化的理论走向.....	(62)
二、企业界掀起的“企业文化热”.....	(66)
第四章 中国企业文化特色的构想.....	(73)
4-1 汲取儒家文化的精华是中国企业文化的 传统特色.....	(76)
4-2 坚持马克思主义指导是中国式企业文化的	

理性选择·····	(79)
4-3 与思想政治工作相结合是中国	
企业文化的基本优势·····	(84)
一、企业文化与思想政治工作的比较·····	(84)
二、企业文化与思想政治工作相结合的优势··	(88)
三、企业文化与思想政治工作相结合的思路··	(92)

下 篇 新思维的实践

第五章 目标文化模式的抉择 ·····	(97)
5-1 既存企业文化的评估·····	(99)
一、评估的项目·····	(100)
二、评估的途径·····	(104)
5-2 未来影响因素的卜算·····	(108)
一、内部因素·····	(108)
二、外在环境·····	(111)
5-3 目标文化模式的定夺·····	(113)
第六章 领导者形象：企业文化的根本象征 ·····	(117)
6-1 领导者——企业之魂·····	(120)
6-2 领导者形象自我塑造·····	(124)
一、外显形象·····	(124)
二、内隐形象·····	(136)
6-3 “个人崇拜”：利用舆论的张力·····	(143)
一、舆论宣传的种种形式·····	(144)

二、舆论宣传的效果设计·····	(145)
第七章 榜样导引：企业文化的现身说法·····	(151)
7-1 榜样：人格化的文化核心·····	(153)
7-2 榜样的影响力·····	(157)
一、外显行为的楷模功能·····	(157)
二、内隐情绪的感染效应·····	(159)
7-3 科学意义上的榜样管理·····	(161)
一、正确的榜样观·····	(161)
二、树立多类型与多层次的榜样群体·····	(162)
三、榜样的培养·····	(165)
四、榜样的宣传·····	(167)
第八章 仪式运用：企业文化的有效显现·····	(171)
8-1 充当文化标志：仪式的特殊使命·····	(174)
一、人类学家发现：基本的宗教信仰都体现在 宗教仪式之中·····	(174)
二、教育学家认为：特定集体风格的形成有赖 于相应的传统仪式·····	(176)
三、管理学家指出：没有一定的仪式，企业 文化将会死亡·····	(178)
8-2 负荷企业文化的常用仪式·····	(180)
一、工作仪式·····	(181)
二、管理仪式·····	(182)
三、奖励仪式·····	(185)
四、庆祝仪式·····	(186)
五、教育仪式·····	(187)

六、迎新仪式·····	(188)
七、娱乐仪式·····	(189)
8-3 我国企业仪式运用情形的检视·····	(190)
一、我们并不缺乏成功和经验·····	(190)
二、我们还要努力完善和提高·····	(191)
第九章 人际沟通：企业文化的高效传播·····	(193)
9-1 人际沟通的角色·····	(196)
一、领导者·····	(196)
二、英模人物·····	(197)
三、基层管理者·····	(198)
四、企业职工·····	(198)
9-2 人际沟通的有效形式·····	(199)
一、组织沟通·····	(199)
二、非组织沟通·····	(200)
三、横向沟通·····	(201)
四、纵向沟通·····	(201)
五、单向沟通与双向沟通·····	(202)
9-3 人际沟通的决定作用·····	(202)
一、使领导者的意图迅速贯彻到职工群体中去·····	(202)
二、有利于确立企业新型的群体关系·····	(204)
三、增强组织的内聚力·····	(208)
9-4 人际沟通的渠道·····	(210)
一、正规沟通渠道·····	(211)
二、非正规沟通渠道·····	(214)
9-5 人际沟通技巧·····	(215)

一、掌握沟通的主动权·····	(215)
二、讲究沟通艺术·····	(219)
9-6 人际沟通网络的展开·····	(222)
一、健全网络体系·····	(222)
二、排除网络障碍·····	(224)
三、开发网络·····	(225)
第十章 企业文化多元载体的开发·····	(227)
10-1 组织载体的开发·····	(229)
一、人的开发·····	(230)
二、组织的软件系统的开发·····	(235)
三、组织的硬件系统的开发·····	(242)
10-2 文化载体的开发·····	(245)
一、文化工程建设·····	(246)
二、重视广告宣传的文化效应·····	(247)
三、改善企业环境·····	(250)
第十一章 企业文化的变革·····	(251)
11-1 变革：促成文化与策略的协调·····	(254)
一、策略——文化合金·····	(254)
二、策略异动中的文化调适·····	(255)
11-2 变革的费用与阻力·····	(257)
一、变革的费用·····	(257)
二、变革的阻力·····	(258)
11-3 变革致胜策略·····	(262)
主要参考书目·····	(276)
后记·····	(278)



第 一 章

企业文化冲击波

1—1 美国人的惊愕与警醒

第二次世界大战后，美国无论是在军事上还是在经济上都当之无愧地称得上是世界第一号强国。然而，他们也曾面临着威胁，也有过忧患。1957年，苏联人造卫星率先上天，遨游太空，使美国朝野震动和惊愕。于是，他们开始深刻地反思：美国为什么会在先于苏联开发的航天科技领域落后于苏联。由此而来的是对教育制度的调整和改革，并着手实施阿波罗计划，终于在12年之后，美国的阿波罗号飞船代表人类第一次登上月球。

在世界管理史上，还有一次使人们记忆犹新的插曲：60年代后期到70年代初，世界上曾经有过一次波击全球的来自“美国的挑战”。这是一场在经营管理方面以合理地安排劳动组织，革新组织工作，从而对生产进行更有效地控制为主要内容的大变革，是一次新的管理革命的挑战，是一场聪明才智的挑战。欧洲，日本乃至整个世界的企业界，莫不受到这场挑战的影响与冲击。这一时期的美国人可谓大放光彩，

出尽了风头。无论是国内还是国外，美国的管理被称为是“美国能向全世界出口的最主要的财富和资源。”

然而，好景不长，到了70年代后期，美国企业的经营管理逐渐失去往日的光彩，头上的光环开始黯然失色，特别是进入80年代后，美国迎头而来的是1980年到1983年间的经济衰退，更是使美国企业的经理们感到“抬不起头来”。与美国企业自身的生命力衰竭形成鲜明对照的是，许多欧洲国家和日本的企业，由于部分或全部地吸取并创造性地发展了美国的经验，经济腾飞的速度却不断赶上和超过美国。1980年，摆在美国人眼前的严峻现实是：日本的国民生产总值已迅速跃居世界第三位。而日本的国土只有美国小小的蒙大拿州那样大。没有铁矿石，没有铝矾土，煤炭、石油奇缺，基本上可以说没有什么天然资源，但它却养活着相当美国一半的人口（一亿一千五百万），出口货物超过进口货物750亿美元，其投资率和国民生产总值增长率高出美国的1倍，产品大量地输入美国市场，其竞争力明显地超过了美国。更使人感到苦涩的现实是，80年代以前在全美各地高速公路上奔驰的美国车，渐渐减少了，取而代之的是越来越多的日本车。许多美国人，如富裕的加利福尼亚人再也不喜欢美国车了，他们叫得更响的是那些奇奇怪怪的名字：本田、丰田、日产……。1978年，日本人整个买下了美国加利福尼亚电陈列公司，1980年，本田科研工业公司率先在俄亥俄州建厂。同年，日产汽车公司打入美国并在田纳西州建厂，此后便一发不可收，丰田，松下，富士纷纷涌入美国。比照当时日本国民经济的发展速度，有人算了一笔账，到了2000年时，日

本的国民生产总值将跃居世界第一位，而把美国远远地抛在后面。同时，日本还在十分脆弱的世界经济面前表现出异常的适应力和承受力。1974年，席卷全球的中东石油危机，几乎使世界上所有的工业国家因支付昂贵的石油费用而暴发通货膨胀，并降低了劳动生产率的增长速度，美国则是首当其冲。其国民经济因经受不起这沉重的一击而陷入困境。与此相反，日本虽然所使用的石油全部依赖进口，但却保持了一个很低的通货膨胀率，并在此期间提高了劳动生产率。这些，使美国人感到惊愕不已，于是，企业界有人发出惊呼：美国人再不警醒，在日、美贸易激战中，在“来自日本的威胁”面前，美国将被日本人蚕食，在经济上沦为日本的殖民地也不是不可能的。

1—2 美国人以日本为镜

面对来势凶猛的日本，美国人开始警觉起来。1979年，哈佛大学东亚研究所所长埃菲拉·沃格尔出版了他的《独占鳌头的日本》一书，作者的目的在于通过集中介绍日本企业振兴的现实，向美国人“大敲警钟”。同时，更多的美国学者和企业界人士开始对照日本这面镜子，从日、美管理艺术的深层比较中，对本国的管理进行冷静的反思。为什么在第二次世界大战后一贫如洗、资源贫乏的岛国日本会出现奇迹？在短短的20多年里创造出资本主义几百年历史上未曾出

现过的高速度、高效益？围绕这个问题，他们调查了数十家有代表性的美国企业和日本企业，然后进行比较，发现日本企业内部普遍存在着一种十分微妙的、相互信任、真诚合作的人际关系和文化氛围，有一种把企业目标和职工个人利益紧紧结合在一起的共同的价值观念，企业有着深深吸引职工的内聚力。而这些，恰恰是美国企业所缺少的，他们把这种现象归结为是一种“企业文化”。

在这方面，美国加利福尼亚大学日裔美籍管理学教授威廉·大内（Ouchi WG）取得的成就尤为令人瞩目。他凭借自己兼备日、美两国文化以及心理素质的优势，对日本企业与美国企业内在的文化现象进行了深层的研究。他发现，日本企业的基本管理方法是包含在管理宗旨里的。这种宗旨是含蓄的企业理论，描述企业的目标以及实现它们的步骤。这些目标代表企业主，雇员，顾客和政府管理者的共同利益和价值观。在工厂或公司里，用什么样的方法能更好地达到目标，是以一套信念来规定的。这种含蓄而不显露的理论是无法用若干句话把它完整地复写下来的，它是通过管理者们的共同文化而沟通的。这种文化在某种程度上也为全体雇员所共有，它包括一整套象征和仪式，把企业的价值观和信念传输给雇员们。这些仪式给那些原本就稀少而又抽象的概念添上血肉，赋予它们以生命力，从而能够对每一个雇员产生意义和影响，使之以具体的方式体会到合作的宗旨。在这些仪式的影响和启示之下，企业的全体雇员逐渐形成共同的目标取向和价值观念，一切个人的倾向都会让位于集体一致的倾向。这些就成为企业文化的一个重要的组成部分。

美国的另外两名学者，著名的管理学家、哈佛大学工商管理研究院和斯坦福大学商学院教授理查德·帕斯卡尔（Pascale, R、T）和安东尼·阿索斯（Ahros, A、G）也在比照日本企业的管理艺术之后大声疾呼：美国应“以日本作为镜子”，并对照这面镜子重新反思自己，从而找出审慎的变革方向。他们认为，在硬性的管理方面，包括经济战略，结构和制度等要素，美国与日本是很相似的。主要的差别在于软性的管理要素上。其中包括技能，作风，人员素质和最高目标，还有管理的艺术性。日本固有的传统文化和民族心理，使日本人在软性管理要素上占据了优势，因为日本人十分重视人与人之间和谐统一的关系，重视群体意识和个体对群体的归属感，企业文化表现出强烈地团体主义色彩，这些对于发挥软性管理要素，是十分有利的。而在复杂的美国传统文化影响下形成的美国人的文化心理是：个人的价值和尊严必须受到尊重，强调突出个性，每个人都有权自由地选择自己的生活道路，他人不得干涉和控制。这种文化心理，给美国企业文化染上了浓厚的以自我为中心的个人主义色彩。在这种文化背景之下，一般来讲，企业就比较难于形成全员共同的、上下一致的价值取向和目标取向，这一点，恰恰是美国企业管理中的致命弱点。

由于日本的企业经营管理者十分懂得利用国民的传统文化心理和“单一民族”、“同质社会”的国民意识在软性管理上创造出一套独特的手段与方式，即企业文化的实践作用，给企业注入了取之不竭的活力源泉。比如，以“有路必有丰田车”为目标的日本丰田汽车公司，能够在较短的时间

内使丰田车行销全球，并跻身于美国市场，在很大程度上是得益于一套软性管理手段。如注重培养员工的集体主义精神，创造良好的人际关系。在丰田厂区内，有一个11层楼的单身职工宿舍，其中宿舍员工自治会组织就有11个之多。它们的宗旨都是一致的，即要“巨细靡遗地火速训练新进人员，建立丰田良好的人际关系”。

仔细凝视日本这面镜子，美国学者和企业界们不能不感到震惊。他们告诫自己的同胞：“企业管理不仅只是一门科学，还应该是一种企业文化”，“有它自己的价值观、信仰、工具和语言的一种文化”。优秀企业之所以优秀，是因为它们具有一系列独特的文化特质，即有自己的“企业文化”。在与日本企业的比较中，美国企业管理的落后，主要在于“企业文化”的落后。面对日本企业的挑战，“每家公司都应该检讨一下自己的企业文化，不仅为了保全眼下的竞争优势，更因为企业文化关系着我们国家的未来”。

1—3 企业文化浪潮波击全美

美国管理学界和企业界对照日本这面镜子，作出的最直接的反映是一场研究和实践企业文化的热潮在美国的兴起，并迅速形成席卷全美的企业文化冲击波。

1981年，威廉·大内开创了企业文化比较管理学研究的先河，他在对日美企业管理模式的比较中将日本的管理模式