

安徽省文化学会文化研究丛书 朱来常 韩照华 主编

企业文化



05

安徽人民出版社

企业文化与企业发展

朱来常 韩照华 主编

安徽人民出版社出版 安徽新华印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：9.375 字数：25万

1988年2月第1版 1988年2月第1次印刷

印数：1—3000

ISBN 7-212-00160-0/G·43 定价：4.00元

序

黄德服

1988年10月，由安徽省文化学会和30余家企业共同发起召开了“安徽省首次企业文化讨论会”，共收到论文50余篇，从理论和实践结合上对企业文化进行了探讨。这些论文对企业文化既有宏观探索，又有微观剖析，内容涉及到企业文化定义、内涵、功能及研究企业文化的现实意义。将这些论文汇编成《企业文化与企业发展》一书，对建设企业文化、探讨企业文化理论都能起到一定的指导作用。

企业文化建设是近几年企业改革和发展中出现的新问题，并且日益受到人们的关注。但对大多数人来说，“企业文化”这个名词还很陌生，对企业文化理论问题的研究，现在也只能说才刚刚开始。

什么是企业文化？理论界对这个问题众说纷纭，意见不尽一致。这也是一种正常现象。定义是很重要的，没有明确的定义，任何研究都难深入下去。但是也不必先纠缠在定义上。任何一门学科或理论，不是简单的定义和理论的集合，而是科学研究过程的本身。对企业文化也应是这样，先开始研究，在研究过程中逐渐弄清它的内涵和外延，并加以丰富和发展。企业文化，从某种意义上说，是企业自身所独具的一种文化现象，既不同于乡村文化，也不同于城市的社会文化。企业文化要有本企业自身个性

和特点，它是企业在发展过程中逐渐形成的文化现象，并对企业的生存和发展起着至关重要的作用。

企业文化是80年代初期西方发达国家提出的一个新的企业管理文化。这种新的管理文化的提出，反映了西方发达国家企业管理进入了一个新的阶段。在西方发达国家，旧式硬性的管理方法已经如熟透的柿子腐烂坠落，不再具有强大的吸引力，这就需要创造新型的管理方法。正如西方哲学上纯粹的科学理性主义逐渐为人性的呐喊而压倒一样，旧式硬性的管理方法也将为新型软性的管理方法所代替。旧式的管理方法把人变成“机器”，新式的管理方法则将把“机器”变成人。新式管理方法以人性为基点，以企业文化精神为核心，制定出一套崭新的管理方法，推动企业的发展。这就是企业文化在西方发达国家兴起的历史背景。西方发达国家认为，每一家公司现在都必须分析其文化，这不仅是为了加强本身的竞争地位，而且还因为未来的财富要由公司文化来决定。现在美国企业界逐渐出现一种新的企业文化，它并非只建立在物质需求上，而是接纳了新的价值观、新的眼光，以及新的精神。西方学者在总结企业成功的经验后得出这样的结论：企业文化是企业成功诸因素中最重要且具有决定作用的因素。

现阶段我国企业的素质还比较差，还没有真正形成独立的经济主体，企业个性和特色的形成还需要一个过程。为了加强企业管理，调动职工的积极性，必须建立和健全严格的规章制度，贯彻执行物质利益的原则。但是，职工的需要是多层次的，单靠规章制度的约束和物质利益的刺激，是不能充分调动职工积极性的。还必须借助企业文化这种富有激励作用的精神力量，才能从多方面把职工的积极性调动起来。在改革实践中，一些企业领导者越来越清楚地看到，影响企业经济效益的不仅仅是经济因素，文化的因素也暗暗地制约着企业的发展。因此，许多企业开始自觉地进行企业文化建设。

企业文化是现代企业管理文化，它反映的是企业这个经济组

织的价值观、目标要求，以及实现目标的行为准则和习惯。研究企业文化、建设企业文化，既是企业自身生存、发展的需要，也是整个社会经济发展的需要。

首先，我们从企业自身生存、发展来看，开展企业文化理论研究与实践至少有三个方面的现实意义：

(1)企业文化是现代企业管理的主要组成部分。企业管理有硬件和软件，其中硬件指经营战略、企业结构和制度；软件指人员、技巧、作风和最高目标。企业文化是企业管理硬件与软件的结合，给企业管理提供了方向和动力，使管理者跳出纯理性的框子，增加管理的艺术面，使管理具有时代特点。建立良好的企业文化，不仅能成功地达到企业的有效管理，而且能弥补和克服管理制度本身的缺陷和不足。

(2)企业竞争需要有自己个性和特点的企业文化。在我国，商品经济正在迅速发展，社会主义市场体系正在逐步形成，企业成为相对独立的商品生产和经营者。在这种情况下，竞争是企业必须具备的行为机制。如果企业没有能够反映并推动企业生产经营活动的企业文化，没有包括企业文化在内的经营发展战略，企业就不可能在再生产过程中的生产、流通环节形成有效的竞争能力，企业的经营者和劳动者也不可能形成强烈的竞争意识。商品经济在运行过程中所创造的新格局、新条件，要求企业以新姿态、新思想去适应。因此，每个企业都应有自己的企业文化。

(3)企业文化是改革和加强企业思想政治工作的重要课题，是对传统思想政治工作的创新。企业文化最大的功能是将企业内部的各种力量在共同的价值观和企业精神的指导下，汇聚到一个共同的方向，为企业思想政治工作开辟了一条新路子。企业里物质与精神这两张皮脱离的现象，一直是传统的思想政治工作所困扰的一个问题，而企业文化建设能较好地将其二者统一于一体，找到了解决长期以来所困扰的难题的新途径。

总之，企业文化建设及其理论的研究，在当前深化企业改

革，再造微观经济基础条件下，具有十分重要的现实意义。

再从社会需要来看，在企业里开展企业文化建设也是十分必要的。企业是社会细胞，是经济与文化的承担者。企业除了提供优质商品、劳务和稳定的信誉，还必须力图树立一种抽象的、不易因时代变迁而受到损害的企业形象，使企业本身成为社会进步的内涵。而企业文化正是促使企业形象形成和完善，造成一个良好的小社会环境，以此影响社会大气候。具体说有以下几点：

(1)企业文化在社会变革、民族心理变异的情况下，起到了率先否定社会文化陈旧部分，即旧传统、旧思维方式和生活方式。如果说，企业已成为新文化的生长点，那么企业文化就是新文化的一株幼苗，它所包涵的奋发向上的文化因素，即现代的心理、价值观、思想和行为方式，与那些陈腐过时的束缚生产力发展的旧传统、旧文化是针锋相对的。

(2)创建优秀的企业文化，可以丰富整个社会精神文明的内容，推动整个社会精神文明建设。社会是由一个一个基层单位细胞组成的，整个社会风气的好坏虽然不完全取决于基层单位，但社会基层抓好了，对整个社会是有促进作用的。因此，每个企业都能建成自己的优秀企业文化，社会沉疴就不难医治，社会风气就不难改变。人们说：中国的希望在于千千万万个企业，这话一点也不言过其实。

企业文化建设最大的特点是它的实践性。对企业文化理论的研究，其目的也是为了指导实践。我们许多企业近几年在开放、改革的实践中，开始建设自己的企业文化。现阶段企业文化建设应该包括哪些内容呢？

(1)树立企业目标，并在全体职工中反复深入地进行企业目标教育。企业目标不是指企业的具体收益和金钱。为社会创造财富才是企业的崇高目标。一个企业不创造财富，它就失去了存在于社会的价值。这也就是说，企业要讲社会效益。现在社会上有些“公司”、“集团”，不创造财富，也不能促进社会财富的增

组，而是以捞“钱”为目的，这样的企业就是一个缺乏企业目标的企业，它除了吞蚀社会财富外，与社会没有一点好处。企业不能为社会创造财富，这是办企业首先要解决的问题。

企业目标要实实在在，它不必喊“拯救全人类”之类的高调，企业目标的确定，要考虑职工眼前的切身利益，对一时办不到的需求，要通过思想政治工作进行调整。领导者要善于把企业目标传递给每一个职工，借以充分调动全体职工的创造才能，推动企业发展。

(2)加强企业经营战略研究。企业经营战略是企业管理硬件，是企业文化结构重要组成部分。现代企业单凭感觉、直观和经验管理、发号施令的方法都将被淘汰。全球性经济竞争要求企业改变传统的经营方式。企业经营战略是企业成败的重要因素之一，这就要求企业领导者和管理者重视企业经营战略的研究。不少企业负责人，深深感到企业经营战略的重要，对目前企业界成天忙于战术而穷于战略的现状而焦虑不安。

(3)培育企业精神，使企业具有自己个性和特点。企业精神是企业文化的核心。一个企业有没有个性，首先要看这个企业有没有自己的企业精神。企业精神包括企业追求、团体意识、激励原则、社会责任感、价值观和方法论等内容。企业精神可以几句口号或厂歌来概括，但一定要有具体内容和自己的特点。

(4)加强企业文化实体建设，提高职工文化素质。从狭义文化概念讲，企业文化有时是指文化活动、体育活动、环境建设等。应该说，在一个企业里，这些方面也是企业文化建设的重要内容。有的企业在制定本企业文化发展战略时，非常重视文化实体建设和环境建设，做到经济建设与文化建设同步发展。这方面许多企业已经积累了不少经验。有的大型厂矿在文化实体建设上都卓有成效，这对提高职工文化素质，满足职工精神生活的需求起到了积极的作用。这方面的经验今天仍然有效，可以用来丰富企业文化建设内容。

我国现在正处在社会主义初级阶段。如何建设社会主义初级阶段的企业文化？这是一个有待于深入探讨和研究的问题。社会主义企业文化要体现社会主义制度和意识形态的特征，体现现代化建设的特征，体现社会主义企业的特征。以上提到的四个方面的内容，是很不全面的，只不过是举例而已。诸如竞争观念与合作观念、速度观念与效益观念、局部利益同社会利益、效率原则与公平原则，等等，都是社会主义企业文化建设要解决的问题。我国目前的改革、开放政策，为建设社会主义企业文化创造了良好的外部环境，企业要把握这一时机，努力形成本企业的独特的企业文化。

目 录

序	黄德服(1)
---------	--------

上 篇

企业文化与民族精神	张开慧 任兆祥(3)
企业文化——企业成功的奥秘	吴开福(13)
运用企业文化理论 加强企业文明管理	张维善(21)
企业与社会	王世清(31)
企业精神的文化选择	郭云修(38)
企业文化是企业现代化管理的新的追求	郭梦渔 陈桂久(45)
结合生产经营实际建设企业文化	张定平(52)
企业文化在企业发展中的作用	汪诗富(60)
塑造企业文化的个性	单家良(68)
企业精神形成的有效途径	段志兴(74)
企业文化理论与实践	丁厚顺(80)
企业文化与现代化企业管理	王忠德(87)
领导素质是企业发展的关键	马胜永(93)
企业文化与主体人	许开银(97)
建设具有中国特色的企业文化	方从全(105)
个性：企业文化一个重要特征	宋昌梅(115)
企业文化建设中的几个问题	许 超(119)
企业文化与后进企业	王家学(126)

对企业文化的几点思考	陈协义(133)
竞争机制与竞争意识	俞能第(144)
关于建设企业文化的几点思考	高永嘉(151)
谈企业价值观念	李从仁(158)
在发展名特产品中创立企业文化	张信仁 邵炳辉(165)
“共识原则”对企业发展的作用	穆清媛(171)
特殊的企业与文化	李传宗(175)
企业文化与企业素质	陈绍周(182)

下 篇

中国文化和中国企业家	洪心忠(189)
企业文化几个理论问题	邱传虹(199)
论企业文化	吴文凡(207)
企业文化的形成与发展	程定根(213)
“企业文化”的两点思考	潘天庆(221)
略论企业文化的建造	刘 放(226)
企业精神是企业之魂	陈政敏 杨子华(230)
“企业文化”之我见	胡君耀(235)
试析中国现阶段企业文化	计正山(239)
企业文化的功能	张 涛 许 明(245)
企业文化“源”“流”探	苗怀青(250)
企业文化与生产力发展	耿一介(255)
企业精神建设放谈	方光罗(261)
企业精神与企业效益	李新宪(268)
企业精神的“五性”	何文玉(273)
企业文化小议	邓茂柏 周晓岚(275)
劳改企业文化刍议	李尚银(278)
农业银行企业文化塑造问题	甘能平(284)

上 篇

企业文化与民族精神

张开慧 任兆祥



张开慧 1962年3月毕业于清华大学动力系五年半制热能动力装置专业，先后担任工程师、副总工程师、副厂长等职，1985年担任安徽维尼纶厂厂长，安徽省六、七届人大代表。

任兆祥 1975年毕业于合肥工业大学化学工程系高分子专业，先后担任生产调度长、生产技术科长等职，1985年任安徽维尼纶厂党委书记。

安徽维尼纶厂位于安徽省巢湖市北郊，是目前安徽省最大的煤化工化纤联合企业，年设计生产能力为：维纶7260吨、涤纶长丝2000吨、聚乙烯醇1万吨，电石2.97万吨、醋酸乙烯2万吨、甲醛4500吨、水泥9万吨、乳胶3000吨和熔解乙炔气3万瓶。现有职工近4000人，拥有各类专业技术人员247人，高级工程师十数人。建筑面积20万平方米、机械设备3800台、固定资产1.2亿元。



安徽维尼纶厂是全国同期建设的九个维尼纶厂之一，1971年3月破土动工，1973年开始安装，1978年实行“一条龙”试生产，

1983年4月正式交付生产。目前主要生产装置已达到或超过设计能力，主要经济技术指标达到同行业先进水平。1988年同1984年相比，产值和全员劳动生产率增长近两倍，1988年实现利税可望超过1000万元。产品质量优良，销往全国20多个省市自治区，并进入国际市场。受到国内外用户的好评。

早在二千多年前，中国有一部医学专著《黄帝内经素问》指出：“得神者昌，失神者亡。”一个企业，一个国家如同人的生命机体，它们的“神”是什么呢？

思考之一 日美成功之“谜”

日本在第二次世界大战中挨了原子弹，可它很快从废墟中崛起了，世人为之震惊，究竟是什么原因，使这个人口高度稠密，资源高度贫乏的岛国跃居世界之强呢？各国学者纷纷研究日本成功之“谜”，有人从经济角度研究它，有人从政治角度研究它，有人从宗教文化角度研究它。结果发现，是他们率先发现了取之不尽，用之不竭的宝藏——智能“矿”。它比哥伦布发现美洲新大陆更壮观，比中东的石油更富有，比美国的“曼哈顿”工程更辉煌。

从明治维新开始，日本一直坚持教育立国，他们的天才在于把智力资源当作最重要的自然资源加以开采，形成日本式的经营，并在这种经营的土壤里培植企业文化（也叫作经营哲学），这种经营哲学被日本人视为企业生命。我们从日本松下电器公司的经营哲学中的精神价值观念便可领悟它立于不败之地的真谛。一、工业报国，二、光明正大，三、团结一致，四、奋斗向上，五、礼貌谦让，六、适应形势，七、感恩报德。日本主张企业精神价值观作为一种管理哲学，应高于企业生产经营目标。日本的成功要诀，即把人的智能、精神价值作为企业大厦的支柱。

美国在它不长的工业发展史上，也形成了完整的企业文化，美劳伦斯·米勒指出：“每一家公司现在都必须分析其文化，这

不仅为了加强本身的竞争地位，而且还因为我们国家未来的财富由公司的文化来决定。”美国国际商用机器公司总经理沃森把企业赖以生存发展的经营信念注入公司，叫IBM信念。这些信念的主要内容是：永远向前；高目标，想得远，力求进取，服务至上；尊重个人，卓越工作。

人们把日本美国的成功作了比较，有95%相似，只有5%的差异而已。他们各处地球一端，为什么有这样惊人的相似之处？在比较中我们可发现，大凡经济发展较快的先进国家和地区，都注重人的核心作用，而这种人的核心作用的发挥，又创造一种精神与信念来维系，这就是企业文化。

所谓企业文化，是指企业所独有的价值观念、道德观念、传统作风习惯、生产经营指导思想等，简言之，是维系一个企业一切行为规范，提高人的心理、文化素质的总和。这种行为规范在企业内部各种力量的作用下，化为巨大的物质力量，“这种文化能激励在竞争中获得成功的一切行为。”（美劳伦斯·米勒语）。

思考之二 关于贫困的困惑

其实，智能资源并非只日美仅有，只要有人的地方都有人的智能资源。中国有十亿人，可谓世界智能“矿”储藏量之最。然而，正如丰富的矿藏深埋地底一样，覆盖在表层的正是贫脊与荒凉。翻开中国的历史，人们感慨万千。当古希腊出现苏格拉底、柏拉图这些圣哲时，中国几乎在同一时期出现孔子，及其后期诸子百家争鸣的中华古老灿烂文化；又几乎在印度出现佛教文化鼎盛时期，中国又出现盛唐文化，并与之融汇渗透交流；当西方还处在黑暗的奴隶制统治时期，中国已进入“四大发明”的古代文明时代。当时与西方相比，中国一点也不逊色。可到了瓦特发明蒸汽机，欧洲发生工业革命时，中国仍停留在“古代文明”手工作坊的自然经济阶段；是中国人发明了火药，当西方人学会了中国的火药制造术用洋枪炮轰打中国的时候，中国人却用大刀梭标及

血肉之躯去英勇抵挡，自己发明的火药却只能用来制作爆竹去喜庆热闹；当世界进入信息革命时代，中国人仍然以古代“四大发明”自傲，闭关自守搞阶级斗争。人们困惑，为什么在一千多年以来，中国可以把印度之神释迦牟尼请进供奉至今，而一千多年后却将西方文明拒于国门之外呢？中国科学技术和文化的灵光，能够帮助西方创造了历史新纪元，为什么来自异域的现代文化科学之光，在中国始终若隐若现呢？闭关锁国使中国人落伍了，近三百年，中国被抛进了历史发展的深谷。十亿人口的泱泱大国，人均国民生产总值一直徘徊在世界国家倒数第20位。

美环太平洋研究所所长弗兰克·克布尼在分析日本成功要诀时指出，日本取得经济成功的真正动因，乃是将古老儒家伦理与战后美国引入的现代经济民主主义两者揉合在一起，并加以巧妙应用，形成东西合璧的日本“儒家资本主义”，即以人为中心的“人力资本”的思想，和谐高于一切的人际关系，高产乃为善的劳动道德观。

有观点这样认为，由于文化的开放，导致欧洲文艺复兴，文艺复兴引起了欧洲工业革命，且不论这个推断是否正确，但对中外历史的回顾比较，可以得出这样的结论：政治上的开放，经济、文化就会昌荣，闭关自守，必然落后。

思考之三 企业之“神”的泯灭

历史是这样的幽默，在今天看来，有些事情是那么不可思议，但那都是确凿的历史事实。今天我们要向外国学习的东西，有些正是昨天外国学习我们而恰恰又是我们今天丢了的东西。

“上下同欲者胜”（孙子《谋攻》），“人心齐、泰山移”（俗语），“在世界一切事物中，人是第一个可宝贵的”（毛泽东语）。重视人的群体精神力量在中国的古今不胜枚举。把人的精神力量第一次灌注民族工业，创造企业文化的我国化学工业奠基人范旭东，他倡导的信条中就有“宁愿牺牲个人，顾全团体”的内容。毛泽

东称他“工业先导，功在中华。”船王卢作孚创立的“民生精神”，荣氏集团的“同舟共济”精神，橡胶大王陈嘉虎的“争为国家”精神等，都强调了以企业占地利、得人和、增强企业凝聚力。

建国后，50年代鞍钢的“孟泰精神”，60年代“三老四严”的大庆精神，可谓我国社会主义企业文化的雏型。但十年文革内乱，中国的传统文明荡之殆尽，而现代的西方文明被拒于国门之外。人们的信仰、行为都受着“斗争哲学”所支配。使本应该得以弘扬光大的社会主义企业文化遭到厄运。

十一届三中全会以后，随着对外开放和经济体制改革政策的落实，中国出现了生机，人们生活普遍有所提高。但由于多年禁锢，由于外来各种思潮的冲击和中国封建落后意识的影响，出现了“一切向钱看”，思想政治工作功能退化等现象。

勤俭节约，艰苦奋斗本来是中国的好传统，而今，却被不少人视为羞耻。日本是世界首富之一，他们却倡导国民，“要从干毛巾中挤出水来，”不然，日本人总有一天会饿死。而中国虽然底子薄，却自以为家大业大，穷日子富过，奢侈成风，据统计，1981年至1986年，车辆消费除国产车外，进口车辆款项折合人民币达209亿元。这笔费用，可以投资百万元大型科研项目二万个，可用它兴建十个第一汽车制造厂。就连穷乡僻壤的“扶贫办”也坐上了“皇冠”，无怪乎人说“会场前停着一个坦克师”。

社会调节功能在萎缩，社会利益分配劳酬脱节，一个高级医院外科专家的月薪抵不上门口烤红薯的老太太。一个转手倒卖的个体户一天可以赚一台彩电，而直接为社会创造价值的一线工人，一天收入却只能买四两白虾或半只螃蟹。物价的失控，又必然导致人民情绪的恐慌，甚至会诱发社会震荡。国家有法律，执政党有政策，可到了执行者那里走了样，变了质。知识的贬值和权力的腐蚀同步进行，“官倒”、“官商”，社会职能部门的所有权、管理权、使用权逐渐异化为占有权，人们心头笼罩着疑团、阴影。