

王成荣 主编

企 业 文 化



QIYE WENHUA

中央广播电视大学出版社

企 业 文 化

王成荣 主编

中央广播电视大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化/王成荣主编. - 北京:中央广播电视大学出版社, 2000. 3

ISBN 7-304-01868-2

I. 企… II. 王… III. 企业文化-电视大学-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 05042 号

版权所有, 翻印必究。

企业文化

王成荣 主编

出版·发行/中央广播电视大学出版社

经销/新华书店北京发行所

印刷/北京首师大印刷厂

开本/787×1092 1/16 印张/19.75 字数/451 千字

版本/2000 年 1 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数/0001—5000

社址/北京市复兴门内大街 160 号 邮编/100031

电话/66419791 68519502 (本书如有缺页或倒装,本社负责退换)

书号: ISBN 7-304-01868-2/G·523

定价: 30.00 元

前 言

一位哲人说过：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”这里姑且套用此言，不妨也说一句：没有文化的企业是愚蠢的企业，而愚蠢的企业是不能战胜对手的。可能这种说法并不精妙，更无法概括“企业文化”的真谛，但无论如何它却说明了一点——“文化”对于“企业”之重要。

然而令人遗憾而又欣慰的是——时至今日这种力拔千钧的“重要性”，才为我们的企业家们和理论家们所重视。当年的两个同名詹姆斯的英格兰人——纺织工哈格里夫和机械工瓦特做梦也不会想到，以他们为标志的工业革命时代开创后，有多少“企业”经历了兴衰，又有多少“文化”湮灭了。数字化信息化时代的到来，全球经济一体化和知识经济的迅猛发展，经济与文化之间的结合、渗透日益增强，并且突破了地域、民族、国家乃至意识形态的阻隔，发散出巨大的能量。

企业文化理论的提出只不过20年，作为一门年轻的实践性很强的边缘性学科，尚未形成完善严密的科学体系。改革开放以来，我国的社会主义市场经济体制不断发展，改革力度日益加大，企业运行逐步规范，正值此时，企业文化理论传入我国。中央广播电视大学不失时机地在工商企业管理类的各专业开设了这门课。虽然由于当时的条件所限，只是作为选修课，由各省级电大自开，但这足以说明了电大在课程设置上的前瞻性和实用性，更表现出了电大教育素有的科学精神和较高的水准。

1997年春天，中央广播电视大学党委书记、副校长于云秀等有关领导和教师来青岛参加青岛广播电视大学主办、海尔集团协办的“首届中国海尔远距离教育优秀论文颁奖会”，在与海尔人的交往中，深为海尔文化的力量所叹服，由此与我提及电大“企业文化”的课程建设问题。我们在征询和听取了海尔集团邵明津副总裁的意见后，决定由青岛电大海尔远距离教育研究中心与中央电大财经部共同组建企业文化教材建设课程组，在中央电大的领导下，用了两年多的时间，着手编

写《企业文化》一书。在此书的编写过程中,课程组的同志付出了辛勤的劳动,同时也得到了海尔集团真诚的帮助。这里应当强调指出的是——此书的编写是中央电大、地方电大首次与国际名牌大企业合作的成功尝试,也为电大教材建设开辟了一条新路。在《企业文化》新教材付梓之日,我代表电大同仁向海尔集团张瑞敏总裁、邵明津副总裁表示衷心的感谢,同时感谢北京财贸管理干部学院王成荣教授、北京大学周建波博士、中央电大王承先讲师、北京财贸管理干部学院赖阳助理研究员以及全体课程组的同志们,感谢大家在 2000 年之始,为电大学员献上的一份厚礼,对电大教育事业的发展做出的贡献!

杜小峰

2000 年 1 月 1 日于青岛



主编简介

王成荣，出生于1958年4月，北京市人。毕业于中国社会科学院研究生院，经济学硕士，教授。现任教于北京财贸管理干部学院，学报主编；兼任中国企业文化研究会常务理事、中国商业文化研究会理事和中国企业联合会高级管理咨询顾问。出版《企业文化理论与实践》、《中国名牌论》、《现代商业企业管理》等著作、教材18部，发表学术论文90余篇。主持或参与完成国家和北京市社科规划课题5个，为中国同仁堂集团等30余家大中型企业提供文化与形象策划。1995年获“全国优秀教师奖章”，1997年入选“北京市跨世纪优秀人才工程”学术技术带头人。

目 录

1	前 言
1	导 言
1	一、企业文化是一门年轻的边缘学科
2	二、企业文化理论在管理学中的地位
6	三、《企业文化》教材的内容体系和研究方法
8	小结
9	练习与思考

上篇 企业文化理论

12	第一章 企业文化理论的产生与发展
12	第一节 企业文化理论形成的历史背景
12	一、战后世界各国企业管理出现新变化
13	二、全球呈现经济文化一体化的发展趋势
16	三、日本经济成功的启示
18	第二节 国外关于企业文化理论的基本学说
18	一、企业文化理论的提出
19	二、西方企业文化主要流派的基本观点
22	第三节 企业文化理论在中国的传播与发展
22	一、经济体制改革的推动
23	二、理论研究方兴未艾

24	三、实践上的成功探索
26	小结
27	练习与思考
28	第二章 企业文化的基本原理
28	第一节 企业文化:从现象到理论
28	一、企业文化是一种微观文化现象
31	二、企业文化是一种新型的管理方式
32	三、企业文化是一种最新的管理理论
33	第二节 企业文化的概念及特征
33	一、文化及企业文化概念的界定
36	二、企业文化的特征
40	第三节 企业文化的分类和模式
40	一、企业文化的分类
44	二、企业文化的模式
45	第四节 企业文化的基本功能和价值
45	一、企业文化的基本功能
48	二、企业的文化价值
50	第五节 企业文化理论的基石
50	一、人学理论
52	二、社会动力理论
55	三、领导理论
57	四、学习理论
60	五、情绪理论
63	小结
65	练习与思考
67	第三章 企业文化的内容体系
67	第一节 企业价值观
68	一、企业价值观的地位与作用
70	二、企业价值观的内容
74	三、培养现代企业价值观
76	第二节 企业精神
76	一、企业精神的内涵和特点
78	二、塑造现代企业精神
82	第三节 企业伦理道德

82	一、企业伦理道德的本质和特征
83	二、企业伦理道德的基本内容
86	三、建设新型的企业伦理道德
87	第四节 企业形象
87	一、企业形象的内涵
89	二、企业形象的要素
91	三、树立现代企业形象
95	小结
97	练习与思考
98	第四章 企业文化的演变规律
98	第一节 企业文化的起源、积累与传播
98	一、企业文化的起源
100	二、企业文化的积累
102	三、企业文化的传播
105	第二节 企业文化的冲突与选择
105	一、企业文化的冲突
109	二、企业文化的选择
112	第三节 企业文化的整合与变革
112	一、企业文化的整合
114	二、企业文化的变革
118	第四节 企业文化的评价
118	一、企业文化的评价标准
122	二、企业文化的评价方法
124	小结
126	练习与思考

下篇 企业文化实践

130	第五章 企业文化的环境分析
130	第一节 经济环境分析
130	一、环境对企业生存和发展的影响
131	二、经济环境与企业文化的关系
134	三、市场经济对企业文化的影响

136	第二节 政治环境分析
137	一、不同政治制度条件下的企业文化
141	二、法律环境与企业文化
142	三、党的领导和思想政治工作与企业文化
144	第三节 社会文化环境分析
144	一、社会文化对企业文化的影响
145	二、中国传统文化的扬弃
149	三、中国工商业文化的继承与发展
156	四、社会主义精神文明的引导
159	小结
160	练习与思考
162	第六章 企业文化的比较与借鉴
162	第一节 日本企业文化的特征
163	一、日本文化的特征
165	二、日本企业文化的特征
169	第二节 美国企业文化的特征
169	一、美国文化的特征
171	二、美国企业文化的特征
174	第三节 欧洲国家企业文化的特征
174	一、欧洲国家文化的特征
176	二、欧洲国家企业文化的特征
178	第四节 不同国家企业文化的综合比较与借鉴
178	一、日、美及欧洲各国企业文化的比较
183	二、重要启示
184	小结
186	练习与思考
187	第七章 建设企业文化的主体
187	第一节 企业员工与企业文化
187	一、企业员工是企业文化的主体
189	二、培养高素质的员工队伍
191	第二节 企业楷模与企业文化
191	一、企业楷模是企业先进文化的体现者
193	二、造就企业楷模
195	第三节 企业家与企业文化

195	一、企业家是企业文化的倡导者和培育者
198	二、企业家精神与企业文化
201	三、建设高素质的企业家队伍
206	小结
207	练习与思考
209	第八章 建设企业文化的基本程序与方法
209	第一节 建设企业文化的基本原则
209	一、目标原则
210	二、共识原则
211	三、一体原则
212	四、卓越原则
213	五、绩效原则
214	六、亲密原则
215	第二节 建设企业文化的基本程序
215	一、调查研究
217	二、定格设计
218	三、实践巩固
219	四、完善提高
219	第三节 企业文化建设的基本方式与方法
220	一、创立企业文化礼仪
222	二、营造企业文化氛围
223	三、建设企业文化的其他方法
225	第四节 企业文化的保证体系
225	一、企业文化的物质保证
228	二、企业文化的制度保证
231	三、企业的文化教育保证
233	小结
235	练习与思考
236	第九章 企业形象设计
236	第一节 企业文化与企业形象识别系统
236	一、企业形象的社会功效与 CI 的内涵
237	二、CI 的产生与发展
240	三、中国特色的 CI
242	四、CI 在企业文化建设中的地位与作用

243	第二节 企业理念识别系统设计
244	一、企业理念识别系统的主要内容与功能
246	二、企业理念识别系统的具体设计
250	第三节 企业行为识别系统设计
250	一、企业行为识别系统的主要内容与功能
252	二、企业行为识别系统的具体设计
255	第四节 企业视觉识别系统设计
255	一、企业视觉识别系统的主要内容与功能
257	二、企业视觉识别系统的具体设计
262	小结
264	练习与思考
266	第十章 建设有中国特色的企业文化
266	第一节 中国企业文化的现实特点
266	一、对中国企业文化现实特点分析的意义
267	二、中国企业文化的现实特点
278	第二节 中国特色企业文化的目标模式
278	一、中国特色企业文化目标模式的文化背景与价值源泉
282	二、具有中国特色的企业文化目标模式的内容
288	第三节 企业文化建设的切入点和变革时机的选择
288	一、企业文化建设的切入点
289	二、企业文化变革时机的选择
291	小结
292	练习与思考
293	附录 典型案例——海尔文化激活休克鱼
300	参考文献
303	后记

导 言

学习目的与要求

- 重点掌握:企业文化理论在管理学中的地位。
- 掌握:《企业文化》教材的内容体系和研究方法。
- 一般了解:企业文化理论的提出及发展状况;《企业文化》的学科属性。

一、企业文化是一门年轻的边缘学科

企业文化理论是 80 年代初期美国学者在受到日本经济增长经验的启发,总结、比较日、美企业管理差异的基础上提出来的。1980 年,比尔·安伯纳西在《哈佛商务评论》上发表了《在经济衰退中进行管理》一文,初步奠定了企业文化理论的基础。随后,《Z 理论》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》、《成功之路》等一批重要著作相继问世,掀起了企业管理领域的一场企业文化革命,至今,在西方对这个问题的研究与实践探索盛行不衰。

对我国来讲,企业文化问题在实践上并不是一个全新的课题。事实上,我国企业很早就开始重视企业精神与道德的培育。解放前在民族资本企业中有“民生精神”、“东亚铭”、“同仁堂古训”,解放后我国企业有“铁人精神”、“孟泰精神”、“一团火精神”以及“两参一改三结合”的管理模式等。在这方面,我们积累了很多宝贵经验,创造了很多优秀的企业文化,并引起了



《Z 理论》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》、《成功之路》四本书被公认为企业文化理论的奠基之作,是我们学习企业文化理论的重要参考书。



“两参一改三结合”,“两参”为干部参加劳

国外企业界的重视。但是,我们没有能自觉地结合企业管理日趋现代化的实际来探讨它的规律性,使之上升为系统的理论;只是在改革开放以后,国外关于企业文化的研究信息和论著大量传入我国,才引起我们更为广泛的关注和研究。所以,在理论上,企业文化问题对我们来讲又是一个新的课题。

企业文化理论提出至今已有 20 年,但还没有形成严密科学的体系。随着全球经济一体化和知识经济的发展,经济与文化的结合日益明显,各国企业之间不仅市场相连,而且文化也相互渗透,给各国企业文化的理论研究提出了越来越多的新课题;尤其是我国目前正处在经济上升、体制转轨、管理变革时期,企业文化创新活动异常活跃,企业文化的理论探讨也面临百家争鸣、不断深化的局面。因此,无论从国际还是从国内来看,企业文化理论都处在发展过程中,它只是管理学中的一门非常年轻的分支学科。

企业文化作为一门年轻的学科,在不断发育成长过程中,以她巨大的魅力,在广阔的研究领域内,吸引了来自不同专业的研究者,大家发挥各自的研究专长,分别从哲学、管理学、文化学、思想政治工作等不同角度研究企业文化理论产生、发展的规律性及实践方法,并从人学、心理学、社会学、政治学、伦理学、领导学、组织行为学、传播学等众多学科中吸收大量营养,使得这一学科领域思想活跃,思路纵横驰骋,显示出较高的知识熵,同时也大大丰富了这门学科的内涵和外延,使它呈现出明显的边缘学科的属性。

企业文化有管理学等若干学科作为理论铺垫,有自身的规律性,无疑是一门理论性较强的学科。但同时,企业文化源于实践,其理论正确与否必须得到实践的检验,离开实践,企业文化就失去存在的意义,因此它又具有很强的实践性。可以说,企业文化是一门融理论性与实践性为一体、理论与实践完美结合的新兴学科。

二、企业文化理论在管理学中的地位

从本体论的角度讲,企业文化是指在一定的社会大文化环境影响下,经过企业领导者的倡导和全体员工的认同与实践所形成的整体价值观念、信仰追求、道德规范、行为准则、经营特色、管理风格以及传统和习惯的总和。它是和企业共生的。从认识论的角度讲,企业文化是一种以人为中心的新兴理论,尽管这种理论还很年轻,但丝毫不影响它在管理理论发展中的巨大贡献和在管理实践中的应用价值。

1. 用企业文化理论指导管理实践,反映了企业管理的高层次追求;重

动、工人参加管理;“一改”为改革不合理的规章制度;“三结合”为干部、工人和技术人员三结合。



注意学科性质:“年轻”学科、“边缘”学科、“实践性”较强的学科。



这个问题需要重点理解和把握。关于对企业文化概念的理解详见第二章第二节。

视企业文化建设,凸现企业经营管理个性,体现了成功企业的共同特征。

企业文化理论一经提出就受到人们的关注和推崇,有其客观的原因:

20 世纪 70 年代以后,世界各国的企业管理呈现出若干新的趋势,如人力资源开发成为管理重点,以人为中心的观念得以确立,管理体制、方法与手段逐渐向“人性化”的方向演进;随着企业规模的不断膨胀,组织管理方式逐渐由“金字塔型”转向“大森林型”,传统的权力纽带和资本纽带作用递减,而文化纽带却发挥着巨大的凝聚力量、引导方向的作用;同时,企业也正在摆脱“一切以利润为中心”的传统经济伦理的束缚,逐渐谋求企业利益与社会利益的融合,谋求企业与社会同步发展。显而易见,面对企业管理实践的这些重大变化,传统的纯理性管理方式已经束手无策,所以企业文化理论一经提出,迅速被应用于实践,就成为必然。

实际上,企业文化理论传入我国之时,正值我国改革开放、经济体制和管理方式大变革的时期,因此迫切需要这种新的理论的指导,通过企业文化的更新与进步,促使企业改革顺利进行。我国企业长期发展实践的正反两个方面的经验,也使人们越来越清楚地认识到这样一个基本道理:一个人应该有一点精神,一个企业也应该有一点精神。企业的各项经济活动的成效如何都与企业全员的道德水准、风俗、传统、习惯等文化因素有关。企业经营管理中,只见物不见人,重物质轻精神,缺乏精神支柱和正确的价值观念,经营管理就缺乏动力,就不会产生活力。特别是在发展市场经济的今天,广大企业越来越迫切地希望在恢复 20 世纪五六十年代企业的优良传统和精神风貌的基础上,寻找到本世纪企业发展的精神支柱,创建一种与我国经济、社会发展相适应的新型企业文化。企业文化理论的出现,正巧与我国企业发展的经验和内在要求相吻合。加之,我国著名的企业——海尔、长虹、二汽、联想、同仁堂等捷足先登,成为较早成功运用企业文化管理方式的典型。这些企业以出色的业绩、良好的形象,带动了我国企业文化热的不断升温。

特别是几位企业文化理论的开拓者——托马斯·彼得斯、小罗伯特·沃特曼、威廉·大内、R·帕斯卡尔、A·阿索斯、特雷斯·迪尔、阿伦·肯尼迪等人在他们的著作中,引用并分析了诸如休利特—帕卡德、英特尔、罗克韦尔、IBM、波音、卡特彼勒、德尔塔、埃克森、百事可乐、P&G、3M、松下、索尼、本田、丰田、三菱等知名公司运用企业文化管理方式取得成功的案例,为人们提供了可以直接参照、借鉴的经验,验证了企业文化管理方式的巨大威力,激发了人们采用和探索企业文化管理方式的热情。

2. 企业文化作为一种理论,是对企业管理理论的丰富和发展,它代表了企业管理理论发展的最新趋势,是企业管理理论的一个新的里程碑。

自从 1911 年,美国工程师 F·泰罗出版《科学管理原理》一书以来,人们



企业管理

变化的三大趋势:
——理念“人性化”
——方式“软性化”
——目标“社会化”

海尔集团走上哈佛讲坛,《海尔文化激活休克鱼》的案例被列入哈佛案例库(详见附录)。

围绕重人还是重物、强调理性还是强调非理性等基本问题,一直在努力探讨如何管好企业这个复杂的课题,管理学者从不同角度各抒己见,提出了大量的管理理论,形成了丛林般的管理学派。其中有代表性的有:

(1)以F·泰罗、H·法约尔和M·韦伯为代表的组织技术学派。这个学派把人当作“经济人”和活机器看待,强调在组织技术上下功夫,主张对人严格管理、严密控制;同时主张用科学的方法、手段,如工作定额、工作标准化、刺激性的计件工资制度、科学的管理过程和理想的管理组织等,加大工人的劳动强度,防止工人“故意偷懒”,提高企业的生产效率。

(2)以E·梅奥、A·马斯洛、F·赫茨伯格、R·布莱克和J·穆顿、D·麦格雷戈、R·利克特等人为代表的行为科学学派。这个学派从“社会人”和“自我实现人”的基点出发,开始重视对人的需要、动机及行为规律的研究,承认人的社会性、主动性、创造性和进取性,主张用引导、激励的方式调动人的积极性,并通过“参与管理”、“目标管理”和“职业生活充实化”等方式实现个人目标与企业目标的结合。

(3)以C·巴纳德、H·西蒙等人为代表的管理科学学派。这个学派吸收现代自然科学和技术科学的最新成果,重视系统论、信息论、控制论、先进的数学方法和电子计算机等在管理中的运用,强调系统分析、定量分析和数学模型的作用,力求使管理活动更加程序化、系统化、科学化。

以上三个学派的理论学说到底哪种对管理实践最有效、最能“放之四海而皆准”,实践并没有做出惟一的选择。这是因为,每个国家都有自己的国情,社会制度、经济发展水平、民族文化、市场发育状况、企业生产经营特点、历史传统以及管理基础水平等存在着很大差异。面对复杂的管理实践,上述管理理论虽各具优势,但也都存在着自身不可弥补的局限性。这些局限性表现在:

(1)缺乏对人的正确认识。把人始终作为管理的客体、工具看待,人在生产中始终处于被动地位。企业仍然存在着管理者与被管理者两个对立阵营。管理的核心问题是研究如何控制人。泰罗在晚年曾说过:“我为了提高企业工人的劳动生产率竭尽了全力,但是,他们的抵抗决心也是坚固的。如果我当时年纪更大一些,更加世故一些,我就不会硬让他们干他们不愿干的事了。”

(2)缺乏对职工整体的研究。只注重研究个体,强调个人的作用和积极性。行为科学学派加强了对人的研究,揭示了人的行为、动机与需求之间的关系,但研究的不是集体的意识、行为,而是孤立的、单个人的意识和行为。管理科学学派着眼于管理的系统性,但重点还是放在企业管理的“硬系统”上,对职工整体的“软系统”涉猎得很少。



注意复习所学过的有关“企业管理理论发展史”的内容。并可参考F·泰罗的《科学管理原理》、H·法约尔的《工业管理和一般管理》、M·韦伯的《社会组织与经济组织理论》、E·梅奥的《工业文明中的人性》、A·马斯洛的《激励与个人》、F·赫茨伯格的《工作的推动力》、R·布莱克和J·穆顿的《新管理方格》、D·麦格雷戈的《企业的人事方面》、R·利克特的《管理的新模式》、C·巴纳德的《经理的职能》、H·西蒙的《管理决策新科学》以及P·德鲁克的《管理:任务、责任与实践》、H·孔茨等的《管理学》、H·明茨伯格的《管理工作的性质》等著作。

(3)对企业组织行为的研究层次较低。着眼点停留在组织、制度、技术、方法、手段上,没有上升到文化这一更高层次上来。

(4)没有找到硬管理和软管理、理性控制和非理性控制的最佳结合点。即没有找到与硬管理和软管理、理性控制和非理性控制相连接的一套“非正式规则”,没有自觉地研究通过文化微妙性的暗示和集体精神的感受对职工起约束作用的价值观念、行为准则和风气、传统等。

在这种情况下,管理理论发展的迫切任务是要寻找到一种可以弥补上述缺陷的新理论。通过管理学家和企业家的长期探索和实践,以及各国管理方式的比较研究,发现从文化的角度研究企业,创造一种适合企业发展需要的企业文化,可以弥补上述缺陷,使企业管理更富有整体性、人情味和文化色彩,更能够发挥民族文化的优势,创造管理的个性,提高管理的效率。可见,作为一种全新的管理理论——“企业文化”,它的出现不是偶然的,是传统管理理论不断发展、自身缺陷不断得到克服的必然结果,因而,也就不难理解人们如此重视并积极进行理论和实践探索的缘由。

3. 企业文化理论在整个企业管理理论体系中处于非常重要的地位,它为探索适合不同国情的现代企业管理方式,即创造具有民族化、个性化的企业管理模式,提供了新的视野,开辟了新的道路。

西方学者做过一个比喻:管理就像一座漂浮在大海里的冰山,露出水面的部分占 1/3,大体相当于管理组织、制度、技术、手段和方法等有形管理;隐在水中部分占 2/3,大体相当于组织成员的价值观念、人际关系、文化传统、风俗习惯等无形管理。这个比喻形象、深刻。企业文化在整个管理系统中不仅占的比重大,而且处于“根基”地位,它决定着有形管理的效率。如果说传统管理理论更多地着眼于占 1/3 比重的有形管理的话,企业文化理论则着眼于占 2/3 比重的无形管理。传统管理理论(除行为科学外),多数强调的是理性化,重视科学标准和规范的作用,企业文化理论强调的是非理性化,重视内在精神价值的开发和各种非正式规则、群体氛围的作用。传统管理理论可以造就一个结构框架合理、运转程序规范、制度严格的标准化企业;而运用企业文化理论可以赋予这个企业以生命活力,为之提供精神源泉和价值动力,引导其发展方向,并创造经营个性和管理特色。

第二次世界大战结束以后,日本企业之所以成功,经济迅速腾飞,重要原因之一是他们更重视管理的软性因素,更重视把先进的科学技术与本民族的文化传统相结合,更重视培植企业自身的“社风”、“经营理念”和“价值观”等。威廉·大内认为,讲求“信任”、“微妙性”和人与人之间的“亲密性”是日本企业管理的精髓。R·帕斯卡尔等人则通过对“7S 模式”的比较分析,认



这个比喻很有说服力! 注意传统管理与现代管理的区别。



“7S 模式”中的“7S”是指:Strategy(战略)、Structure(结构)、Systems(制度)、Staff(人员)、Style(作风)、Skills(技能)、Superordinate goals(最高目标)。