

企业文化 概论

马云志 李少惠 编著

兰州大学出版社

代
晉
理
从
理
代
晉
理
从
理

总 序

1997年秋天，举世瞩目的中国共产党第十五次全国代表大会在北京召开，大会总结了党的十一届三中全会特别是十四大以来五年的实践经验，对我国改革开放和现代化建设跨世纪的发展作出了战略部署。十五大的一个重要成果是在公有制实现形式问题上进行了一次思想大解放，认为公有制实现形式可以而且应当多样化。这是改革开放全程中又一里程碑，是思想理论方面的又一次飞跃和制度、管理的又一次创新。这对于实际管理工作者和管理理论研究人员是一个良好的机遇。借此机遇，可以总结改革开放以来，我国国家在推进管理方面的经验教训，概括管理理论成就，更好地把握管理工作中的—般规律，推动管理工作不断趋向规范化、科学化。借此机遇，可以进一步理顺管理、改革和发展的关系。发展是目的，改革是动力，管理是基础，通过改革促进发展，通过加强管理来巩固改革成果，在提高质量、效益的基础上加快国民经济的发展速度。借此机遇，还可以广泛宣传管理知识，强化全社会的管理意识，推动管理教育，为全面提高我国各行各业管理水平，最终提高国家、地区、企业竞争力奠定社会基础。正是处于以上考虑，我们动议编写读者现在看到的这一套“现代管理丛书”。

协调人力、物力和财力资源，使整个组织活动更加有效，这

是管理活动的根本目的。在人类的社会经济中，秩序是实现组织目标的保证，离开了必要的秩序，任何组织管理活动也是难以有效进行的。

人类需要秩序，孜孜不倦地追求秩序，这其中包含着这样一个假设，即每一个人都是有理性的，可以而且能够经过思考指导自己的行动，安排自己的生活，处理自己的事务。但是就人类的单个体而言，他（她）的理性有无限制扩张自由的一面，个体无限制地扩张自由在早期只是妨害他人的安全和对幸福生活的追求，在现代，则会直接影响经济社会的发展与协调。因此，协调人们的行为，建立必要的秩序，实现组织的目标，管理实践就显得越来越重要了。

管理实践是一个不断调整、有破有立，呈螺旋式前进的辩证过程。管理的必要手段是组织设计。组织生成和溯源，往往可以追溯到某一个特定人群初创时的第一次议事会议的特征，或者该人群的第一位首领的性格特征上。这些特征转化为人群各种管理知识体系和管理技能，并在今后的活动中会深深根植于人群的集体价值观中，成为群体的凝聚力。但同时，随着生产力的进步，这种凝聚力会使人产生一种对自己已有的价值观的高度依赖性。凡是依赖性，都会抗拒变革、阻碍创新。这时，人类就需要高瞻远瞩，突破惰性，以自己非凡的魄力和无限的想象力提出新的组织设计，从而使人群在更高层次上实现凝聚力的回归。

管理实践的丰富多彩同人类的想象力一样无边无际，但对管理实践进行哲学上的反思以后，笔者发现，管理方式不外这样三种：（1）放弃。即剔除群体里未能根植于作为凝聚力的价值观中的作法，保持群体目标的一致性；（2）回归。即调整那些不具备群体价值观的个体，使其重新回归到群体价值观体系中来，实现群体凝聚力的圆满状态；（3）新生。在人类社会中寻找新的价值支撑点，巩固和发展固有价值观念。

二

管理实践的发展与管理学的发展进程并非同一过程。

在早期人类社会，管理实践具有非常浓厚的人身色彩。换言之，管理被涵盖在社会上一些特定的身份之中，特定的阶层甚至特定的家族对某些名份（比如皇帝）不仅有所有权，而且天然取得这些名份所涵摄的管理权。这种状况，被理论家们及时地抽象成为著名的“以名指实”的论调，反过来去指导着世界各国统治者的言行。管理实践既然不是一个独立的行为群，对它的研究也就被淹没在浩繁的、有时是口耳相传的权术理论中去了。

人类的进步不仅是生活质量的提高和社会净福利的扩大，而且还有扩张自由的欲望。经济生活愈加复杂，人们的组织设计就愈加精巧，终于使管理这样一个活动要挣脱人身的约束，向职业化方向迈进。因为，即使是一个卓越的有着特定名份的人，他的管理权要得到实现，单靠个人的能力也无法使纷繁复杂的经济关系和社会关系都得到妥贴的安排。以往的管理实践所积累的经验让后来者有了可资学习的素材，首先是管理实践被独立于所有权的各种实现方式之外，接着是管理作为一种职业被更多的人学习，一些人需要通过管理他人的财产和事务来谋生，他就不得不设法使自己的管理更加科学，更加地可以被预测。这种趋势在人们的财产权利意识彻底觉醒之后，最后被固定下来，管理作为一个学科研究的对象也就随之有了可能。

三

我国的东西部差距问题一直是人们普遍关注的热点。东西部差距差在什么地方？反映在管理上，就表现为管理水平高低的差异，即有时表现为政策力量摆布的不到位，有时则表现为微观上个别企业对管理资源的配置缺乏技巧，在另外的情况下，更表现

为对组织目标的确定心中无数。说到底，都是一个管理水平问题。管理学研究的正是组织如何设计、组织目标如何实现、管理怎样更加有效——我的意思是，在今天出版这样一套丛书有着很强的现实意义。

去年晚些时候，经过充分酝酿，丛书的事算是最后确定下来了。我们组织了编务班子，确定了选题，落实了出版事宜。而且非常荣幸地得到了兰州大学、甘肃行政学院几位学者的合作。现在，这套丛书正式与广大读者见面，我愿意再次强调，丛书的出版，也是社会有关人士关怀支持的结果。我发现，如何提高我们的管理水平，如何使管理更加有效，是很多有识之士的共识。他们还把对管理教育的充分关注，当作是对社会进步作出贡献的一种方式来看，这尤其令人欣慰。

编写这套现代管理丛书，我们始终坚持理论与实践、原理与方法、传统与创新相结合的原则，力求做到全面反映现代管理的各个方面和重要成果；反映我国体制改革的实际；反映现代管理科学的发展趋势。从内容上，我们选择了在现代管理科学中具有基础地位的现代管理理论和方法，编写成《管理学——理论与方法》（包国宪、钟占国等编著）；选择了帮助企业制定经营战略与方针的战略管理内容，编写成《经营战略与管理思想》（朱耀勤、陈新树等著）；选择了凝聚企业员工，促进企业创新的企业文化内容，编写成《企业文化概论》（马云志、李少惠编著）；选择了知识经济核心要素的科学技术及其发展趋势与对策，编写成《现代科技发展及管理》（李枝慈、张园等编著）。在体系上，这四部著作互相配套，可以成为大专院校有关专业学生及成人教育的教材，每部著作又自成体系，可以成为某方面研究人员和自学者的参考资料。

总之，我们希望这套丛书出版能起到抛砖引玉的作用，使更

多的专家学者和从事实际管理的同志来做这方面的工作，使全社会都来关心管理，重视管理，推动管理宣传和教育，从而提高我们的管理水平。当然，丛书的不足、甚至错误在所难免，谨请同行和读者不吝赐教。

张宗祥

1998年6月于兰州

前 言

《企业文化概论》是一部全面系统地介绍和论述企业文化理论及其建设的书籍。它详尽地阐述了企业文化产生的背景、理论渊源及其重大的现实意义,介绍了企业哲学、企业价值观、企业伦理观、企业文化与企业家等企业文化理论的基本内容,探讨了在建立现代企业制度的过程中,建设有中国特色企业文化的基本原则、方法与途径,指出目前我国企业在建设企业文化过程中存在的问题及解决问题的措施。

本书的突出特点是,其一,着重探讨了我国传统文化与企业文化之间的关系,在对传统文化进行深刻反思的基础上,揭示出传统文化乃是构建有中国特色企业文化的丰厚沃土。其二,全书自始至终贯彻了理论与实践相结合的原则,通过大量的事例具体说明企业文化的基本问题,既重科学严谨,又求生动活泼。

本书具有较强的实用性和可操作性,对于我国企业建立现代企业制度,提高企业的管理水平,加强精神文明建设,都具有重要的指导意义,既适合于作大专院校有关专业的学习教材,也适合于企业的各级领导和管理人员阅读。

本书由马云志、李少惠共同合作完成,马云志编写了第一、二、三、四、五章,李少惠编写了第六、七章。由于时间仓促,水平有限,所以肯定有许多问题与不足之处,欢迎读者批评指正。

作 者

1998年6月

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第一章 企业文化理论的基本问题	(1)
第一节 企业文化理论的产生	(1)
第二节 企业文化的涵义分析	(20)
第三节 企业文化的结构与功能	(35)
第二章 以人为本的企业哲学	(58)
第一节 什么是以人为本	(58)
第二节 建立良好的人际关系	(75)
第三节 企业人才开发	(91)
第三章 企业价值观	(105)
第一节 企业价值观是企业文化的核心	(105)
第二节 企业价值观的内容与特性	(113)
第三节 企业价值观的结构与功能	(132)
第四章 企业伦理	(142)
第一节 企业伦理是现代企业生存和发展的重要条件	(142)
第二节 企业伦理的内容	(151)
第三节 企业道德的分类与功能	(167)
第五章 企业家与企业文化	(173)
第一节 企业家素质	(173)

第二节 企业家与企业文化建设.....	(187)
第六章 企业形象.....	(195)
第一节 企业形象概述.....	(196)
第二节 运用 CIS 战略,塑造企业形象	(202)
第三节 塑造企业形象的程序和方法.....	(208)
第四节 企业形象战略在我国的发展.....	(223)
第七章 建设有中国特色的企业文化.....	(232)
第一节 企业文化建设的基本内核.....	(232)
第二节 企业文化建设的原则和方法.....	(248)
第三节 建设有中国特色的企业文化.....	(259)
主要参考书目.....	(288)

第一章 企业文化理论的基本问题

企业文化是一门新兴的交叉学科，融合了管理学、经济学、心理学、哲学、伦理学、社会学等许多学科的相关内容，逐步形成了自己独特的理论体系。在这里我们首先讨论一下企业文化理论的产生、内涵、功能等最基本的问题，以使人们对这门学科有一总体而概括的认识。

第一节 企业文化理论的产生

一、企业文化的缘起

从 18 世纪开始，英国、法国、美国等西方主要资本主义国家先后进入了资本主义发展阶段，以社会化大生产为主要特征的资本主义工业逐步发展起来。经过了 3 个世纪西方国家工业化水平已达到了相当高的程度。特别是美国，不仅企业的发展水平处于世界的前列，而且企业管理理论的研究与实践也始终处于领先的地位。第二次世界大战以后，美国企业在行为科学理论和管理科学理论的指导下，取得了令人瞩目的成就，劳动生产率大大提高，新的技术发明不断涌现，企业的规模越来越大，成为名副其实的世界头号经济强国。但是，在 70 年代初期石油危机的冲击下，美

国企业竞争能力大大削弱。持续增长了的 20 多年的劳动生产率于 1973 年骤然停止了增长。而经过了二次世界大战洗礼后的日本，在石油等原料全部依赖进口的情况下，不仅在全球性的经济危机中安然无恙，而且经济保持着迅速增长的势头。这使许多美国学者感到困惑。因此，在 80 年代初许多美国专家到日本企业考察，探寻日本企业成功的秘密。经过研究，美国学者发现，日本经济腾飞主要的原因就是人的作用。日本企业，不是单纯讲究科学的管理，而是将企业视为一个文化实体实施管理。美国的专家学者把日本的成功经验与美国的管理现状做了深入的比较研究，进行了系统的概括和总结。于 80 年代提出了企业文化理论，从而揭开了管理理论发展史上的新的一页。这就是为什么有人说，企业文化实际上是日本人的实践，美国人的理论。这也说明企业文化作为一门学科，其理论渊源在美国，是美国学者考察研究日本企业的成功经验而提出来的一种新的管理理论。

具体来讲，企业文化理论的形成可以分为三个阶段。第一阶段，警醒阶段。代表作是 1979 年哈佛大学东亚研究所所长埃菲拉·沃格尔出版的《日本第一》（又译《独占鳌头的日本》）一书。书中列举许多日本第一的事实，对美国人敲响了警钟。作者认为日本成功的主要原因是它在处理各种问题的时候，重视团体的共同利益，这是作者在充分分析日本的知识、国家、政治、大公司、教育、社会福利、法律等主要社会制度后得出的结论。日本大公司成功的原因在于公司主管竭尽所能来加强职员对公司的认同。公司都有自己的制服、徽章、歌曲和座右铭，并通过各种有益的仪式来增加职工的归属感、安全感和团体意识，使职工以自己的公司为荣，以自己的工作为荣，进而造就了既辛勤工作又自尊自爱的公司人。从而警示美国，现行的企业制度已不合时宜，无法处理目前所面临的各种问题，应该创造性地学习日本成功的经验——团队精神，而不应单纯模仿。

第二阶段，是美国企业文化理论的突破阶段，即形成阶段。美国的专家学者在对日美两国企业管理的对比中，得出了一个新颖而令人信服的结论，即日本与美国在企业管理上 95% 是相同的，不同的只有 5%，这 5% 就是企业文化。这一阶段的主要代表作有威廉·大内的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、巴斯克与阿索斯合著的《日本企业管理艺术》。

《Z 理论》是美国加利福尼亚大学管理学教授威廉·大内的著作。他选择了日美两国的一些典型企业进行研究。他认为，日本的经营管理方式一般比美国的效率高。日本企业管理成功的奥秘是每一个企业都有一种充满信任、微妙性和亲密感的人际关系，这是美国企业需要向日本学习的关键。他在详尽分析了美国盛行的 A 型组织和日本成功的 J 型组织的各自特点后，提出了“Z 型组织的模式”。Z 型组织的特点是：（1）实行长期或终身雇佣制，使职工在职业有保障的前提下，更关心企业的利益；（2）对职工实行长期考核和逐步提升制度；（3）培养能适应各种工作环境的多专多能人才；（4）管理过程中，既广泛运用各种现代科学技术的控制手段，又注重对人的经验和潜能进行细致有效的启发诱导；（5）采取集体研究与个人负责制相结合的“统一思想式”的决策方式；（6）树立员工平等观念，在整体利益的指导下，每个人都可以对事物作出判断，独立工作，以自我控制代替等级指挥，上下级间建立融洽的关系。

美国企业要实现向 Z 型企业的转变，必须经过以下步骤：（1）理解 Z 型组织和你的作用；（2）检查你的公司的宗旨；（3）解释所期望的管理宗旨并使公司领导支持管理宗旨；（4）通过创立结构和刺激来贯彻宗旨；（5）发展人际关系的技能；（6）对你自己和系统进行测验；（7）把工会包含在计划之内；（8）使雇佣稳定化；（9）决定一种缓慢的评价和提升制度；（10）扩大职业发展的道路；（11）为基层的实施作准备；（12）找出实行参与的领域；

(13) 使整体关系得到发展。

威廉·大内还具体设计了一种Z型企业文化。他认为,Z型企业文化具有一套独特的价值观,其中包括长期雇佣、信任以及亲密的个人关系。一家Z型企业的所有领域或方面,从其战略到人事没有不为这种文化所涉及的。即使其产品也由这些价值观所决定。在所有这些价值观中最主要的是对其人员——其工人所施加的影响。Z型文化认为,任何工人的生活都是一个整体,而不是上午九点到下午五点的上班机器,在这段时间之前之后则是人。Z理论认为,人道主义的工作条件不仅提高劳动生产率,为公司增加利润,而且也使雇员感到自尊。心情舒畅能使每个人作为“人”而更好地进行工作。美国的经理一直认为使劳动生产率提高的是工艺技术,而Z理论所要求的是在公司的事务中注重人际关系。

Z理论的提出,既标志着与传统的X理论、Y理论、超Y理论的区别,又含有美国企业必须完成由A型组织向Z型组织发展过渡的要求,它为企业文化理论的形成奠定了基础。

这一时期的另一部代表作是《日本企业管理艺术》,它是由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安东尼·阿索斯、理查德·巴斯克合著的。此书是美国研究日本企业管理的一本名著,并被美国一些著名大学指定为研究企业管理的必读书。在书中,作者提出了著名的“麦肯齐7S管理模式”,即战略(Strategy),指一个企业如何获取和分配它的有限资源的行动和计划;结构(Structure),指一个企业的组织形成;制度(systems),指信息在企业内部传递的程序和形式;人员(staffs),指企业内部整个人员的组织状况;作风(Style),指主要经营人员的行为方式,也包括企业的传统作风;技能(skills),指主要人员或整个企业所特有的工作能力;最高目标(superordinate goals),指能将职工个人和企业真正结合在一起的价值观或目标。作者用这个模式分析了日本松下电器公司及美国的国际电话电报公司、国

际商用机器公司、联合航空公司等几家企业后，得出的结论是：全面地、系统地把握 7S 是企业成功的根本所在。美国企业之所以难以适应恶劣经济条件的冲击，是因为他们在管理中过分强调了“三个硬性 S”，即战略、结构、制度。而日本的企业则在不否认三个“硬性 S”的前提下，很好地兼顾了“四个软性 S”，从而使企业充满生机。

在 80 年代美国出版的另一部关有企业文化的专著《成功之路》（又译《追求卓越》，美国麦肯齐咨询公司顾问彼得斯与沃特曼著）中，对于“7S”的理解与《日本企业管理艺术》略有不同。前者认为最后一个 S 应指共同的价值观（shared Values）。彼得斯和沃特曼在书中提出在 7S 变量中组织的结构、战略、制度、技术均属“硬件”变量，这类变量在 70 年代已经引起普遍重视；而作风、人员、价值观则属于“软件”变量，这类变量在 80 年代才被充分重视。而实际上，只有把软件和硬件溶为一体，才能使企业发挥最好的效益。怎样才能使硬件和软件有机地结合在一起呢？这就要靠在企业内居于核心地位的共同价值观，把其它“6S”联系在一起，发挥整体的效用。价值观看似无形，却具有强大的约束、凝聚和统率作用，它是企业的灵魂。书中的结论强调：“管理不仅仅是纪律，而且是具有它自身的价值法则、信念、手段和语言的一种‘文化’。我们已经探讨了这种（美国管理的）亚文化是怎样处于民族的大文化之中的。两种文化都包含着我们最近管理衰退的根源。当我们已经感到这种压力的时候，曾设法弄到某些诀窍和灵丹妙药来求得解脱，这种做法是徒劳的，那种倾向已使我们受到创伤。‘敌人’不是日本人或德国人，它是我们管理‘文化’的限制”。这就是本书的结论，也是提倡企业文化的原因。

第三阶段，美国企业文化的成熟阶段，即挖掘本国优秀的企业文化并使其发展的阶段。其代表作有《公司文化》、《寻求优势》、《美国企业精神》。

《公司文化》(又译《企业文化——现代企业的精神支柱》)是1981年7月由美国哈佛大学教授特伦斯·E·迪尔和麦肯齐咨询公司顾问阿伦·A·肯尼迪在对几十家企业进行调查分析的基础上合作完成的。它是80年代初西方的四本畅销书之一,被誉为是“集美国企业文化研究之大成”的著作,是企业文化理论的最具代表性著作。

该书认为,企业文化是企业成功的关键。日本人成功的主要原因,在于他们举国上下都有持续的能力来保持一个强大而有凝聚力的文化。不仅个别企业是这样,而且相关的企业、银行乃至政府也具有强有力的文化。整个日本就象一个巨大的“株式会社”,它实际上是企业文化概念在全国范围内的扩展。同样在美国成功的企业中,强有力的文化一直是企业成功的主要推动力。他们提出了“杰出而成功的大公司大都有强有力的企业文化”这一著名论断,认为企业文化的构成有五点要素:

1. 企业环境。这是塑造企业文化的一个非常重要的因素。他们认为每个企业都根据其产品、竞争者、顾客、技术、政府的影响以及其它条件而面临不同的现实。要想在市场竞争中取得成功,每个公司都得善于在市场上相应进行某种活动。在某些市场条件下,它意味着销售,而另一些则是创新,还有一些意味着成本管理。总之公司所处的环境决定了它必须怎样做才能臻于成功的境界。因此企业环境是形成企业文化最大的影响因素。

2. 价值观。这是企业的核心。书中讲到:“价值是任何企业文化的基石。作为赢得成功的企业的哲学实质,价值为所有的职工提供了共同的方向,并指导着他们的日常工作。”“成功的企业经常是因为它们的职工对组织价值的确认、信奉和实践。”

3. 英雄人物。这是体现企业文化的人物或者说是把企业文化“人格化”了,为职工提供了有形的学习楷模。这样的人物“能被每个任职才几个月的职工所耳闻目睹”。

4. 仪式及仪典。这是公司日常生活中系统的规划好的一些惯例庆典，是职工应当遵循的礼仪，应持的行为方式。既有世俗的礼仪——它规定了公司对员工们所期望的某种行为，也有华丽的仪典——它代表着公司的明确有力的行为规范。

5. 文化网络。作为一个组织内部基本的但非正式的沟通方式，文化网络是企业价值观和英雄事迹的传播渠道。有效地组织文化网络是了解事情发生、发展的唯一途径。

《企业文化》一书根据公司经营活动所涉及的风险度和公司及其员工在决策或策略成功之后的反馈速度，把企业文化划分为四种类型：（1）硬汉文化。一个属于个人主义者的世界，这种人经常冒大风险，其行为不管是对还是错，都能很快得到反馈；（2）工作享乐并重型文化。娱乐同工作并重是它的规划，员工们采取的是风险低、反馈快的方式。这种文化鼓励人们用高标准去完成低风险的工作。（3）长期赌注文化。它是一种下大赌注的文化，员工们要经过很多年之后，才能知道某项决策是否正确。它是在风险高、反馈慢的环境下形成的。（4）过程文化，按部就班型文化。这是一种低风险、慢反馈的文化。员工们在这种情况下难以权衡得失，而只能把精力集中在“如何做”上，它又被称为“官僚文化”。

《寻求优势——美国管理最佳公司的经验》是有美国著名管理专家托马斯·彼得斯和罗伯特·小沃特曼合著的。作者先后深造于斯坦福管理学院，又多年任职于著名的企业咨询组织麦肯齐咨询公司，对美国企业管理有深入研究。此书被认为是挖掘美国企业文化最为成功且影响最大的著作。

作者通过对美国 43 家最优秀企业（以不断创新为标准）进行调查研究发现，无论何种行业的成功企业，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，而是所谓企业文化或公司文化。

这些企业似乎都是用企业文化来凝聚员工，利用细微的事情及不断重复的方法，向员工灌输本企业文化。作者把美国最成功公司的经验归纳为八条：（1）贵在行动。公司让管理人员走出办公室，巡视管理，对公司的经营化整为零，各个击破，不断地、多次地进行试验等。（2）接近顾客。公司从顾客身上学习重视服务，质量和可靠性，开拓合适的市场，倾听用户的意见，以取得顾客的忠诚和长期效益。（3）自主创业。杰出的公司总是透过组织的力量，培养许多领导和创新人才。（4）以人促产。珍视企业最为宝贵的资源——人。让职工充分实现自我价值，把他们当作人来看待，通过人的潜能的发挥来提高劳动生产率。（5）倡导价值观。以价值准则为核心，把公司内部的各种力量凝聚到企业目标上来。（6）开展多种经营，增强应变能力。（7）减少组织层次，减化组织结构，领导精干，反应灵活，以“稳定性，创业精神，破除旧习”为理想组织结构的一根支柱。（8）宽严相济。坚持集中领导与最大限度的个人自主并存。一方面是严格的控制，另一方面却同时允许（甚至坚持）让普通职工享有自主权和发展创业与革新精神。作者指出这八条经营管理经验，是跨越国界的，同样的道理在美国行得通，在日本也行得通。它们毫无惊人之处，但是由于这些企业抱着强烈的信念实行上述原则，“以公司的文化为动力、方向和控制手段”，因而取得了惊人的成就——这就是企业文化的力量。

在《寻求优势》的续篇《赢得优势》中两位作者又将这八条经验提炼为三项管理原则：面向顾客，不断创新，以人为核心。这三条原则已被企业界普遍采用，成为企业价值观的核心组成部分。

《美国企业精神》是由美国企业管理专家劳伦斯·米勒著。此书被认为是奠定美国企业文化理论基础的著作之一。

此书分为两个部分，即“基本价值观”和“如何改变企业文化”。米勒认为有八种基本的价值观念将在未来演变成为全美企业