

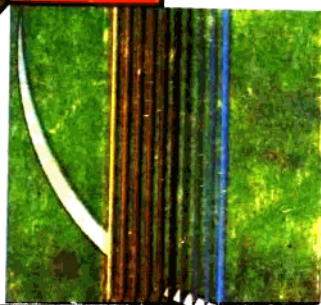
企业

张业清 黄德玉
龚水林 主编
山西人民出版社

文化新潮



0-05



目 录

第一章 呼唤企业精神	(1)
第一节 中国人对企业文化的理解	(1)
一 学者的观点	(2)
二 公众的意见	(4)
三 国情与企业文化	(5)
第二节 威廉·大内的“Z理论”	(8)
一 企业文化的源流	(9)
二 威廉·大内的“Z理论”	(13)
三 美日企业文化比较	(15)
第三节 中日企业精神的异同	(17)
一 制度与企业文化	(17)
二 中日企业精神的相同点	(19)
三 中日企业精神的相异点	(22)
第二章 企业文化功能	(25)
第一节 企业文化的导向功能	(26)
一 价值观与企业发展方向	(26)
二 企业成败的原因	(26)
三 企业价值体系的作用	(27)
第二节 企业文化的凝聚功能	(27)
一 “和睦精神”的启示	(28)
二 尊重员工的效应	(28)
三 建立亲密平等的关系	(29)

四 企业活力与凝聚力·····	(29)
第三节 企业文化的激励功能·····	(30)
一 传统企业管理模式的冷漠·····	(30)
二 现代心理学的建议·····	(30)
三 企业文化与传统企业管理·····	(31)
四 企业文化的目标激励·····	(31)
五 企业文化的情趣激励·····	(32)
六 企业文化的成就激励·····	(32)
第四节 企业文化的创新功能·····	(33)
一 不断创新的价值观念·····	(33)
二 英雄式的款待·····	(33)
三 创造创新的气氛·····	(34)
第五节 企业文化的约束功能·····	(34)
一 按企业作风办事·····	(34)
二 同化职工的个性·····	(35)
三 企业宗旨与职工行动指南·····	(36)
第三章 企业文化的要素·····	(37)
第一节 企业思想政治工作·····	(37)
一 改革形势下企业成员的思想心态·····	(38)
二 “四有教育”与职工优良素质·····	(38)
第二节 企业价值观·····	(39)
一 增进社会福利·····	(39)
二 团结务实奋斗向上·····	(40)
三 开拓创新·····	(40)
第三节 企业道德观念·····	(41)
一 服从观念·····	(41)
二 爱厂观念·····	(41)
三 消费道德·····	(42)

四	大局至上	(42)
五	艰苦奋斗与廉洁奉公	(42)
第四节	企业目标	(43)
一	利润原则	(43)
二	消费原则	(43)
三	发展原则	(44)
四	成员原则	(44)
五	管理原则	(44)
六	义务原则	(45)
第五节	企业文化生活	(45)
一	家庭式温暖	(45)
二	民主管理的诸形式	(46)
三	娱乐生活方式	(46)
第六节	企业形象	(46)
一	企业形象的重要性	(46)
二	塑造企业形象	(47)
第七节	企业文化载体	(48)
一	管理人员与模范	(48)
二	“其身正，不令则行”	(48)
三	模范的动力作用	(49)
第四章	企业目标	(51)
第一节	企业目标的内涵	(51)
一	为什么要有目标	(51)
二	企业目标是一项原则	(52)
三	创造财富优先	(52)
四	企业目标的表达	(53)
第二节	企业目标的分类	(56)
一	经济发展目标和精神文明建设目标	(56)

二	长期目标、中期目标和短期目标·····	(57)
三	总体目标、部门目标、班组目标和 个人目标·····	(58)
第三节	目标选择要诀·····	(58)
一	洞察市场需要·····	(59)
二	权衡自身能力·····	(59)
三	员工素质估计·····	(60)
四	综览一切·····	(61)
第四节	目标管理的实践·····	(62)
一	切实可行的生产计划·····	(62)
二	灵活机动的经营策略·····	(62)
三	奋发向上的企业精神·····	(63)
四	严格科学的管理手段·····	(64)
第五章	企业硬管理·····	(66)
第一节	不可缺少的硬管理·····	(66)
一	企业硬管理的特殊性·····	(66)
二	企业硬管理的意义·····	(67)
第二节	企业规章制度·····	(68)
一	生产技术规程·····	(68)
二	管理工作制度·····	(68)
三	诸种责任制度·····	(69)
第三节	企业规章制度与硬管理·····	(70)
一	“严”的艺术性·····	(70)
二	强化法律意识·····	(72)
三	奖励机制的建立·····	(73)
四	惩罚机制的建立·····	(75)
第四节	硬管理与企业文化·····	(77)
一	借外力为动力·····	(77)

二	硬管理在企业文化中的价值·····	(79)
第六章	企业管理心理·····	(80)
第一节	企业与外部的关系·····	(81)
一	三方面的关系·····	(81)
二	处理关系的原则·····	(82)
三	“外交人员”的素质·····	(83)
第二节	企业内部的人际关系·····	(84)
一	调理得当·····	(84)
二	个体需求与群体需求·····	(85)
第三节	企业管理的心理技巧·····	(88)
一	联系媒介·····	(88)
二	三种心理技巧·····	(89)
第七章	企业文化与社会文化·····	(92)
第一节	社会文化影响企业文化的途径·····	(92)
一	企业文化与传统文化·····	(92)
二	企业文化与社会思潮·····	(96)
三	企业文化与社会风尚·····	(98)
第二节	企业文化对于社会文化的意义·····	(101)
一	企业形象·····	(101)
二	企业文化与社区建设·····	(102)
三	企业文化与环境问题·····	(104)
第三节	结论是什么? ·····	(105)
第八章	企业道德观念·····	(106)
第一节	东方人经营中的道德导向·····	(106)
一	东方人的经营智慧·····	(106)
二	永不离弦的道德音符·····	(108)
第二节	西方人的企业道德原则·····	(110)
一	信念原则·····	(110)

二 亲近原则·····	(111)
三 正直原则·····	(111)
四 助人原则·····	(112)
五 坚持原则·····	(113)
六 准集体原则·····	(113)
第三节 伦理型企业文化重构·····	(114)
一 企业与伦理·····	(114)
二 领导道德与群众道德·····	(115)
三 社会道德与企业道德·····	(116)
四 重构伦理型企业文化·····	(117)
第四节 在善行之外·····	(118)
一 道德无序时的企业道德·····	(118)
二 忽视道德教育技巧的负作用·····	(119)
第九章 企业文化载体·····	(121)
第一节 公司领导层的基本信念·····	(122)
第二节 公司文化建设的方方面面·····	(124)
一 中外合资公司党的建设·····	(124)
二 提高公司成员的素质·····	(125)
三 让公司成员及时了解公司·····	(126)
四 硬管理下的感情投资·····	(127)
五 丰富的文化生活·····	(128)
第三节 公司精神·····	(130)
一 公司成员对公司的忠诚·····	(130)
二 艰苦奋斗、自强不息·····	(131)
三 追求一流服务·····	(131)
第四节 公司成员与公司文化·····	(132)
一 献身企业的精神·····	(132)
二 给企业文化新鲜活力·····	(133)

第十章 企业价值·····	(135)
第一节 什么叫价值·····	(135)
一 不同的价值参照系·····	(135)
二 建立企业价值理论的重要性·····	(135)
第二节 企业系统价值分析·····	(136)
一 企业系统价值·····	(136)
二 企业各子系统的功能和价值·····	(139)
第三节 企业要素的价值·····	(141)
一 人的价值·····	(142)
二 机器设备的价值·····	(144)
三 软要素的价值·····	(145)
第四节 人的主观价值·····	(148)
一 价值观与积极性·····	(149)
二 调整部属的期望值·····	(150)
三 人的价值观·····	(151)
四 树立正确的经营价值观·····	(152)
第十一章 企业行为·····	(155)
第一节 个体行为·····	(155)
一 激励观·····	(155)
二 挫折观·····	(158)
第二节 群体行为·····	(163)
一 群体观·····	(163)
二 冲突观·····	(171)
第三节 领导行为·····	(178)
一 权力观·····	(178)
二 效率观·····	(184)
第十二章 企业形象·····	(189)
第一节 正确认识企业形象·····	(189)

一	什么是企业形象·····	(189)
二	企业形象的特点·····	(193)
第二节	塑造企业形象的意义·····	(195)
一	企业存在和发展的生命力·····	(195)
二	对顾客的吸引力·····	(195)
三	推动企业各项工作·····	(196)
第三节	塑造企业形象的途径·····	(197)
一	抓好思想教育·····	(197)
二	提高企业信誉·····	(198)
第十三章	企业精神·····	(205)
第一节	企业精神的涵义和特点·····	(205)
一	什么是企业精神·····	(205)
二	企业精神的特点·····	(207)
第二节	企业精神的功能·····	(209)
一	有助于领导层的经营决策·····	(209)
二	有助于职工的积极向上·····	(210)
三	有助于加强思想政治工作·····	(212)
第三节	企业精神的基本内容·····	(214)
一	开拓创新·····	(214)
二	科学求实·····	(215)
三	社会责任·····	(215)
四	同心同德·····	(216)
五	民主意识·····	(217)
第四节	培植企业精神的构想·····	(218)
一	立足本企业的实际·····	(218)
二	多层次 多渠道 多形式·····	(219)
三	严格管理 持之以恒·····	(221)
	后记·····	(226)

第一章 呼唤企业精神

企业犹如一个“活生生的人”，它必须具有一定的“精神”，而且，这种精神又必须是让公众喜爱的，能给公众留下深刻印象的“实际存在”。不言而喻，“精神”不是虚的，精神的实存不是靠自己胡乱吹出来的，它必须具备很多科学的、合理的因素，每一个企业都必须注重自己的“企业精神”，因此，任何企业都没有理由忽视它，除非这个企业甘愿在竞争中失败，乃至消失。然而，在这个世界上，人们很难想象有哪个企业、哪个企业家甘拜下风，所以，“呼唤企业精神”就成为每个企业发展本身的内在追求。

第一节 中国人对企业文化的理解

中国人对“企业文化”熟悉而又陌生。所谓熟悉是指中国人有自己的文化传统，每个企业都在操作或实现自己独特的企业价值，在追求最优化管理上，各个企业都有各自的特点。但是，作为一个对企业精神的完整称呼——“企业文化”，却是近几年的事。在一定意义上可以说，“企业文化”是在国外研究企业管理专家的启发下开始作为企业问题思考的。“企业文化”一词，自1986年后，陆续见诸报刊。现在，企业文化热仍未降温，这说明，中国人对企业文化具有浓厚的兴趣。这主要表现在两个方面：一方面是企业对企业文化的热望。很多企业党委书记和企

业厂长都在不同程度地思考企业文化问题，同时，他们还把思考的东西反馈到企业管理中，起到了良好的效果。另一方面，学者也开始反思企业文化了。他们或者翻译国外的管理著作，或者深入企业调查，或者与厂长挂勾研究问题，国内曾集中开过企业文化讨论会，出版过有关专著。在有条件的地方还开办过企业文化研讨班。

一、学者的观点

自1988年10月安徽省企业文化讨论会观点综述公诸于众以来，国内报刊陆续发表了很多学者对企业文化理解的文章，其观点大致归纳如下几条：

第一种观点：认为企业文化是企业在长期的生产经营管理活动中，逐步形成并为全体职工所认可、遵循、带有本企业特色的价值取向、行为方式、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标和思想意识等因素的总和。^①

第二种观点：企业文化就是企业的精神文化。所谓企业精神文化，是指企业职工共有的价值观念、经营哲学、伦理道德行为规范和生活信念等的总和。^②

第三种观点：企业文化是指以企业为主体的、广义的、深层的文化，它包括企业的价值观念、道德规范、行为准则、传统作风、群体意识以及整个企业人员的素质。从一种文化现象看，它反映了企业员工在社会实践中创造的精神财富的总和；从科学管理看，它又是企业内部物质、制度和精神各要素之间的动态平衡和最佳组合。^③

①陈忙耕：“关于企业文化的几个问题”，《新华文摘》1990年第2期。

②肖笛：“构造新型企业精神文化初探”，《城市改革与发展》，1989年第3期。

③顾作义：“论企业文化”，《岭南学刊》，1989年第2期。

第四种观点：企业文化就是在企业职工通过共同努力为社会提供的产品或服务中得到体现的企业总体文明状态。^①

第五种观点：认为企业文化是“四个结合”的产物。一是把管理中科学的、理性的方面同感情的、非理性的方面结合起来；二是将正式组织的作用同非正式组织的作用相结合，以便有效地实现企业的目标并使职工得到满足；三是系统性、计划性、程序化方面同弹性、权变性、非程序化方面的结合；四是在管理中把精确性和模糊性两者结合起来。^②

第六种观点：企业精神是时代特征与企业个性相结合的一种先进的群体意识，它集中地体现了企业的利益观念、竞争观念、价值观念和职工道德观念，反映了企业职工的理想信念，价值追求、意志品质和行动准则。^③

第七种观点：企业文化可分为广义的和狭义的二类。广义企业文化指企业在经营管理过程中，所创造的具有本企业特色的物质财富和精神财富的总和。狭义企业文化指企业在发展过程中形成的具有企业特色的思想意识、价值观念和行为习惯，其核心是企业的价值观。^④

以上七类观点有交叉的部分，作为全国性的企业文化研讨会，较早见之报刊的要算“安徽省首次企业文化讨论会”。现在，各省市及厂矿大都举行过规模不同的研讨会，还成立了各类

①胡耀明：“在对企业的总体认识中寻迹企业文化”，《文汇报》，1989年6月26日。

②孙耀君：“企业文化发展的四个结合”，《理论信息报》，1988年12月12日。

③董锡健：“中日企业培育和弘扬企业精神的异同点”，《广州日报》，1989年5月21日。

④黎红雷：“企业文化研究概况”，《理论信息报》，1988年12月19日。

“研究会”，如“企业家俱乐部”、“金三角俱乐部”等。“安徽会议”提出了三种不同的观点，但这三类观点与上述七类又有重叠部分。

a，“总和说”。认为企业文化就是企业中物质文化和精神文化的总和，是硬件和软件的结合。其中一部分是企业中的外显文化，包括厂房设施、机器设备、原材料、技术、产品等。另一部分是企业中的隐型文化，是以人的精神世界为依托的各种文化现象，包括企业管理制度和行为方式。

b，“同心圆说”。认为企业文化包括三个同心圆，外层同心圆为物质文化，指企业内的机器设备和生产经营的产品等；中间层为制度文化，包括人际关系，企业领导制度；最内层是精神文化，是企业的行为规范、价值观念等。企业的物质、制度、精神三个因素相结合，便形成了企业文化。

c，“精神现象说”。认为企业文化就是指一个企业以物质为载体的各种精神现象，是以价值体系为主要内容的企业精神、思维方式和行为方式；企业文化虽然包括对物质文化的研究，但不是一般的研究企业内物质生产过程，而是研究生产中人的因素、人的内在精神、行为方式对物质生产所发生的作用。^①

二、公众的意见

“企业文化”一词，一般公众也有所认识，特别是在沿海较发达的城镇，厂长、企业家（包括农民企业家）都会无意识地完善本企业的总体文化特色。对他们来说，企业文化无非是“多赚钱”，说得漂亮些，企业文化就是利用各种非经济因素，争取本企业的优势，尤其是企业效益。国营大企业的厂长、党委书记一般具有较高的素质，他们会自觉地把本企业的企业文化建设与职工

①韩照华：“安徽省首次‘企业文化’讨论会观点综述”，《企业文化》，谷迎春等编，浙江大学出版社，第56页。

建设结合起来，“达标”或“超标”是总体目标，但在具体的完成任务的过程中，厂党委和厂长都会考虑职工的心理状况、思想状况、教育状况、技术素质、道德水平、安全意识、集体观念、文化需求、民主观念等与企业文化息息相关的因素。在很多情况下，有的厂党委书记或厂长把企业文化等同于“企业思想政治工作”，这一特定的中国文化概念当然内含了深深的“文化”涵义，但是，对企业文化的这种认识是欠完整的。因为“思想政治工作”是使职工处于“被动的地位”，而企业文化要求企业成员具有强烈的积极的“主动意识”。有人还误认为企业文化就是企业的人际关系问题。这只能说对了一点。因为企业人际关系的协调是使企业稳定的一个因素，但不是全部因素。还有人认为企业文化就是利用各种手段“拉关系”，这也只说对一点。因为树立企业形象，让外界知道并深爱某个企业，花上大力气进行“公关”，按中国的土话说即“拉关系”，当然是必需的，但是，企业的良好风格和形象还必须有“实实在在的东西”，否则，别人跟你打一次交道就会“拜拜”。这是显而易见的事情。

三、国情与企业文化

企业文化与国情紧密联系在一起。虽然作为一个抽象的概念，企业文化或许有一些可以界定的共同内容，但是，正如企业文化中所倡导的“企业风格”一样，不同的企业有不同的企业文化，不同的国家有不同的企业文化，这也就是说，理解企业文化不能脱离一个国家的国情。从国情角度理解企业文化能更好地帮助人们树立具有本国特色的企业文化观。

不言而喻，美国人虽然要向日本人学点什么，但“学”不是说要使美国人跟日本人一样，学意味着“反思自身”、“改造自身”、“完善自身”、“发展自身”。美国人的国情与日本人的国情不同，因而两者对企业文化的认识也有所差别，两国企业文化的特色也不尽相同。中国更是如此，中国是社会主义国家，是

发展中国家，是农民占绝大多数的国家，是公有制的国家，是世界上人口最多的国家，同时也是有几千年文明传统的国家，因此，中国人对企业文化的理解决不能照搬西方模式。在企业文化方面，虽然有一些共同的概念可以借用，但中国人对这些概念必须有中国人自己的理解。如“企业目标”一词，无论是美国人、日本人，抑或是中国人，在研究企业文化时都可能用到“企业目标”这一概念，但是，美、日资本家可能定自己企业的目标是“赚更多的钱”，“压榨工人更多的油水”，或“搞跨某个对手”。而中国企业的“企业目标”决不是“赚钱”“压榨”和“搞跨对手”，相反，社会主义企业会主动自觉地为国家完成指标，充分调动职工积极性，发挥主人翁作用，与兄弟企业也是互相协作的同志关系。公有制社会的中国与私有制社会的美国、日本对企业目标的理解就不会相同，因此，理解企业文化一定要从国情出发。

国情决定企业文化的发展状况、企业文化的传统习惯、企业文化的各种因素等。一个国家的企业文化是该国经济文化发展的一个重要组成部分。而且，一个国家的文化传统会促成这个国家企业的文化习惯。不仅如此，企业文化的诸要素都受国情的制约。譬如，为什么近几年会出现“企业文化热”？为什么企业文化首先在广东等开放城市受到重视。一个重要的原因就是，十一届三中全会以来，我国实行改革开放的政策，很多企业得到了发展，社会主义商品经济发展本身要求人们重视企业文化研究，因为企业文化能发挥企业在纯经济活动中所不可替代的作用。1988年7月15日，陈煊同志给于光远写了一封信，信中说道，“近年来，我国企业界开始重视企业文化问题了，这是因为在改革和开放实践中，一些企业领导者愈来愈清楚地看到，影响企业经济效益的不仅仅是经济因素，人的因素，文化的因素暗暗地制约着企业的发展。因此，许多企业开始自发地进行企业文化建设。”

1988年7月30日，于光远同志给陈煊回了信，信中说道，“你信上说得好：为了促进生产力发展，我们在今天迫切需要冲破那些陈腐过时的，令人难以忍受的封建文化的束缚，发展和建立适合现代化社会主义建设的企业文化”。这说明，中国人对企业文化的关切，也是出于国情的需要，出于我国企业发展的需要。

从国情的角度理解企业文化，可以避免以下不足：

（1）一谈到企业文化就急着给企业文化下一个永恒的定义。记得刚兴起企业文化热的时候，有些人急于求成，不是从国情出发，从中国企业的实情出发，来研究企业文化，而是从本本出发，从原则出发，从概念出发，从国外出发来大侃企业文化。

（2）总是希望把企业文化说得“笼笼统统”、“无所不包”。有些人把企业文化说成无所不包的东西，如认为企业文化是企业物质文明和精神文明的总和。一个企业，除了物质文明和精神文明之外，还有什么呢？因此，研究企业文化应着眼于对该企业，该国家是否有价值角度来思考问题。

（3）有些人定义企业文化，总想高度抽象，从纯理性角度定义企业文化，一般人也弄不懂，因此，出现过“企业家怕谈企业文化概念”的现象。

（4）企业文化是很具体的东西，有的同志没有深入企业调查，在书桌上空想企业文化问题，难免有些脱离中国企业的实际。中国人写企业文化的专著，不能脱离“中国自己的企业”，不能不在“自己的企业文化”上作文章，下功夫，哪怕是浅一点，但只要理论结合了实际，就说一百句空话管用。

中国是以公有制为主体的社会主义国家，中国的企业分为国营大、中、小型企业，集体中、小型企业，乡镇企业，私人企业，公私合营企业，中外合资企业，外商企业等，改革开放以来，中国的企业得到了很快发展，当然也出现过一些有待进一步解决或完善的问题，现在，中国社会主义建设的总目标是要实现

四个现代化，因此，企业发展与四个现代化的联系是紧密的。企业文化的空前繁荣有利于提高生产力水平，早日实现四个现代化。从这个意义上可以说，企业文化就是“基于一定国情的企业，在发展企业的过程中，尽量启发、引导和利用各种非经济因素，来完成（被动的和主动的）本企业的经济任务或社会责任。”中国人的企业文化应当是：“基于中国国情认识的基础上，每个企业都应当充分调动广大职工的社会主义劳动积极性，凝聚、团结在一起，为实现四个现代化增添力量，在完成本企业的目标中树立本企业的良好形象，使本企业成为先进科学管理、丰富文化生活、高度劳动责任感、强烈群体意识、引入企业形象的综合实体。”也就是说，从国情角度理解企业文化，把企业文化看成是一个“运动的”、“活的”、“动力因素”，比把企业文化理成为一个“静止的”、“死的”“非动力因素”，更具有现实意义。尽管企业文化的诸要素中，有许多东西是死的，但是，我们不能把企业文化本身理解为静止的、被动的东西。企业文化既是一个企业的文化特色，但它又更代表着一个企业的活力源泉；既是一个“终结”，但它更应当是一个“起点”。总之，每个企业都是“一个小社会”，这个小社会要时刻向“大社会”渗透，既要把大社会中的优秀东西“请进来”，又要把自己的优秀东西“放出去”，这种“请——放”愈频繁愈深刻，企业文化就愈发达。

第二节 威廉·大内的“Z理论”

日本人有优秀的企业文化，但美国人有精深的企业文化研究。虽然美国企业发展得不错，但美国人总认为自己在很多地方不如日本。在这种心态下，美国人提出，“美国企业界怎样迎接日本的挑战”？其实，这一提问就是著名的美国加利福尼亚大学