



主编：李官生

企业文化学

企业

7-05

湖南师范大学出版社

前 言

在寻求新管理方法的狂热中，
所缺的是分析管理的灵魂与精神，
也就是管理阶层是依据何种基础而有管理的权力。

——劳伦斯·米勒

1988年，我撰写《信誉 形象 效益的学问》那部书时，有幸研读了国内外许多优秀企业的材料。当我对这些公司的成功之路进一步探索时，我被一种新的管理理论——企业文化深深地吸引。于是，我下决心写这本书——企业文化学。

企业文化，它并不是人们通常所指的“文化”，而是经济意义和文化意义的混合；它也不是一般意义上的“意识形态”，而是企业经济工作和思想政治工作的结合。如果说，我们的企业长期为经济工作和思想政治工作如何结合找不到答案而感到苦恼的话，那么，我们可以欣慰地说：这个答案我们已经找到了：二者最佳的结合点——创建企业文化。

企业文化是一种管理，但又不同于一般的管理。日本著名企业家藤泽武夫认为：“日本的管理和美国的管理95%是相同的”，差别就是5%——企业文化。然而就是“这个5%”的差别，使战后的日本经济以惊人的速度在许多

领域赶上甚至超过了美国，致使这个战后一直是日本“保护者”的世界经济“霸主”惶恐不安，不得不向“被保护者”求教。我这本书旨在对“这个5%”做一些初步探讨，试图为我国企业的发展，经济和思想政治工作的改革开拓一条新的思路。

但是，因为企业文化是管理学中一个崭新的课题，我掌握的资料有限，研究也刚刚起始，加之时间仓促，因此，原来的设想与现实的结果存有相当的距离，不妥之处，敬请读者批评指正。

这本书还包括其他同志的心血。刘路然撰写了本书的第四章和第五章，他还为本书的写作多方面收集资料，做了许多具体工作。谭亮、肖小高撰写了本书的第六章，做了不少与本书有关的工作。

谭亮、肖小高、霍梦熊、张求新、谭献德、周云根、甘赛纯、唐功明、夏廷启等同志提供了本书附录的资料，湘潭企业的企业文化实例。

湘乡水泥厂思想政治工作研究会对本书的出版给予了大力支持。

本书的撰写还借鉴和吸收了国内外部分学者的研究成果。

在此，谨对上述单位和个人一并表示衷心感谢。

李官生

1989年5月于湘潭

目 录

第一章 何谓企业文化	(1)
一 企业文化的提出.....	(1)
二 企业文化的涵义和特征.....	(2)
三 企业的功能 and 作用.....	(5)
四 中国企业的取向.....	(9)
第二章 建立企业文化的基本原则	(16)
一 目标原则.....	(16)
二 共识原则.....	(18)
三 一体原则.....	(19)
四 卓越原则.....	(20)
五 成效原则.....	(22)
六 实证原则.....	(24)
七 亲密原则.....	(24)
八 正直原则.....	(26)
第三章 企业文化的哲学基础	
——人性管理.....	(29)
一 人的需要的结构层次.....	(29)
二 人性管理的基本方法.....	(36)
第四章 企业的核心	
——价值观.....	(46)
一 价值观的核心作用.....	(46)

二	价值观的演变及特点	(53)
三	国内外优秀企业的价值观	(60)
第五章	企业文化的物质力量	
—	企业制度	(66)
一	企业管理理论与企业文化	(66)
二	企业管理组织结构与企业文化	(75)
三	企业规章制度与企业文化	(79)
第六章	企业文化的主体内容	
—	企业精神	(86)
一	企业精神的内容	(86)
二	企业精神的表达	(89)
三	企业精神的强化	(93)
四	企业精神与思想政治工作	(96)
第七章	企业文化的灵魂工程	
—	企业道德	(102)
一	企业道德的内容	(102)
二	企业道德的运用	(108)
三	企业道德的教育	(110)
第八章	企业文化与企业形象	(115)
一	企业形象是企业文化的体现	(115)
二	企业形象的塑造	(121)
第九章	企业文化与企业家	(131)
一	企业家在企业文化建设中的作用	(131)
二	企业文化建设与企业家的素质	(139)
附录	湘潭企业的企业文化实例	(146)
一	湘乡水泥厂	(146)

二	湘潭纺织印染厂.....	(148)
三	湘潭锅炉厂.....	(150)
四	湘潭轴承厂.....	(151)
五	湘潭柴油机厂.....	(151)
六	湘潭钢铁公司.....	(151)
七	湘乡铝厂.....	(152)
八	湘潭电缆厂.....	(153)

第一章 何谓企业文化

有人声称，日本人的目标是占领世界，一场经济“珍珠港事件”已经爆发，东京已赢得了对欧美经济战的实利，它将在富士山麓得到证明。

日本的经营管理理论，大多是二次大战后，美国在占领期间半强制性地注入日本的。但是，这些东西在日本的实践成就，竟青出于蓝而胜于蓝，大大高于以战胜者和导师自居的美国。这是为什么，奥秘在哪里？西方管理学者，首先是美国管理学者纷纷研究和探索。他们发现奥秘来自日本的“思想精神支柱”和文化历史传统，以及在此基础形成的“企业文化”。

一 企业文化的提出

企业文化的形成由来已久，而企业文化作为一种管理概念明确提出，则是八十年代初，由美国波士顿大学教授斯坦利·M·戴维斯在研究日本企业成功的奥秘中提出来的。戴维斯通过日美企业比较研究发现，日本许多优秀企业经营成功的关键，并非单单得力于组织结构、规章制度、行政、技巧、经济资源、方法手段乃至科学技术，更重要的是得力于反映企业传统和特色，植根于广大员工之

中的基本哲学、精神和驱策动机，亦即日本企业文化的存在和延续。进入八十年代以来，欧美许多国家的管理学者纷纷开始对企业文化进行深入大量的探讨。一时，企业文化成了世界管理学理论的热点。仅美国从1981—1984年间就出版了六本这样的书：①《未来的企业》，②《Z理论—美国企业如何迎接日本的挑战》，③《日本的管理艺术》，④《美国企业精神—未来企业管理的八大原则》，⑤《企业文化—企业的习俗与仪典》，⑥《寻求优势—美国最成功公司的经验》。美国的企业文化研究，基本上是以日本为参照系，挖掘本国优秀企业的文化，以提供新的企业文化模式。美国的这些研究成果对于欧美、日本等国家的经济发展有着重要的意义。同时，对于研究我国的企业文化，发展我国的经济也是很有借鉴意义的。

“企业文化”一词，见诸于我国的报刊杂志，是1986年以后的事，三年多来发表了一百多篇文章和一些有关专著。概括起来，这些论著反映了三类人对企业文化的期望：①企业家希望通过它增强企业素质，提高企业知名度，增强企业竞争力；②管理学界把它当作众多现代管理方法的一种；③学术界把它当作“文化热”由虚转实的突破口，有人甚至说：“企业文化是中国当代新文化的生长点。”总的来看，我国对企业文化的理论研究，还处在倡导和起步阶段。

二 企业文化的涵义和特征

企业文化有广义的企业文化和狭义的企业文化两种，

广义的企业文化，指企业在发展过程中所创造的具有企业特色的物质财富和精神财富的总和；狭义的企业文化，指企业在生产经营活动中，把企业内部全员力量统一于共同目标之下的一种思想意识、价值准则、道德规范和行为方式，是增强企业员工的内聚力、向心力和持久力的意识形态的总和。其核心是企业的价值观，其内容包括：经营哲学、价值观念、企业目标、企业精神、企业道德、企业制度、企业形象等。一般说来，企业文化具有如下一些特征：

1、个体性

优秀的企业文化都具有鲜明突出的个性。例如，美国麦克唐纳快餐公司的企业文化是：“质量、服务、清洁、价值”。美国国际商用机器公司（IBM）的企业文化是：①尊重个人；②顾客至上；③追求卓越。广州白云山制药厂的企业文化是：“爱厂、兴利、求实、进取。”这些企业文化都具有自己的独创性，无疑具有很强的凝聚力、感召力。而我们的相当一部分企业，却是都挂着“服务第一”“质量第一”的牌子，千人一面，千篇一律，以为这就是优秀的企业文化，实在是对企业文化缺乏起码的知识。殊不知任何企业的企业文化，哪怕是最成功的企业的企业文化，也不能完全成为别家企业照搬的样板。自己企业的文化，只能靠自己来建造。

2、过程性

任何一个企业的企业文化，总是与企业长期发展相联系的，是一个逐步形成和发展的过程。同时，企业文化作为一种共同的价值观念，也不可能是一朝一夕形成的。价值观念的塑造是一个非常微妙而复杂的心理体验过程，一

个企业，成千成百成千成万的员工，在个性、品行、气质和文化素养等等方面都存在着巨大的差异，要在如此复杂多样的个体当中，形成一种共同的价值观念，必须经过企业家的长时期的耐心倡导和培育，是一个柔性化的过程，即靠外部教育、自我教育和自省，靠灌输、影响、感染、熏陶、激励，坚持不懈，日积月累。日本松下电器公司的创始人松下幸之助每天写一段信条似的“语录”。让职工们反复背诵。经过几十年的苦心培育，“松下精神”才成为松下公司的企业文化。现在松下虽已早退位了，但是这种企业文化仍然统治着公司。

3、动态性

企业文化是一种亚文化，属微观上层建筑。根据马克思主义关于社会存在决定社会意识的观点，企业文化既是企业物质基础的反映，又受社会物质生活环境和“大文化”的影响。它必然要反映时代的风貌，体现时代的要求，与时代的发展保持同步。因此，企业文化除了有相对稳定的一面，还具有动态的性质。也就是说，不仅在不同的社会物质文化生活环境下，不同的管理制度下，有着不同的企业文化，而且，即使同一种企业文化在不同的历史时期也有着不同的内容，处于一种不断变化和发展的过程中，一成不变的企业文化是没有的。企业的生存和发展，不仅取决于什么样的企业文化，而且取决于能不能不断地适时地采用新的价值标准，充实和改造自己的企业文化，有没有一种与商品经济及企业特点相适应的现代企业文化。

4、继承性

企业文化是不断充实和发展的，但它的演变发展是缓

慢的，是一个渐进的过程。成功的企业都十分注意维持其企业文化的连续性。美国国际商用机器公司在其发展过程中，它的企业文化发生了一系列变化。但它目前强调的基本信念，仍然没有离开前任总裁沃森的最初构想。可见，企业文化是在变化中保持相对稳定的。尽管企业内外环境中的各种事物逐代更替，变化频繁，但企业文化的基本内核是万变不离其宗的。许多企业的失败，就是缺乏连贯一致的企业文化，朝三暮四，变化无常，企业员工，甚至连管理层都不清楚自己企业的目标是什么。

5、理念性

企业文化是企业组织成员理想、信念、风格、伦理等的融汇、提炼和升华，因此在表达方式上呈现高度的概括性。即都是用简炼而抽象的极富哲理性的概念来规范的。如我国建国前的民族资本企业天津东亚毛纺公司，它的企业文化的核心是：军事纪律，基督精神。民族资产阶级的企业民生公司的宗旨是：安全、迅速、舒适、清洁。

三 企业文化的功能和作用

企业文化是企业的灵魂和精神支柱。美国著名学者劳伦斯·米勒曾经说过：“每一家公司现在必须分析其文化，这不仅会加强本身的竞争地位，虽然这已经是充分的理由，而且还因为我们国家未来的财富要由公司文化来决定。”

美国著名企业家小托马斯·沃森根据他经营国际商用机器公司的经验说：“任何一个大型组织的活力都不在于

它的组织形式或管理技能，而在于用所谓‘信念’去感召其成员。任何企业的生存和成功，必须具备一整套坚定的信念，由此引出各项政策和行动。”他又说：“我们把成功归功于IBM整套信念的力量。”他还说：“我相信一家公司的成功和失败的真正差别可以归因于：

——该公司是否充分发挥了全体雇员的精神与才能？

——是否使雇员认识到彼此具有共同的奋斗目标？

——各雇员之间能否求同存异，向一个正确的目标前进？

——还有，虽然一代与后一代存在许多变化，但彼此能否保持共同的事业心和发展宗旨。”

号称“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助说道：“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。”

企业文化如此受到管理学者们的推崇，是因为它有如下主要功能：

1、导向功能

美国管理学者泰伦斯·狄尔和爱伦·肯尼迪在《企业文化》一书中写道：“我们认为人员是公司最伟大的资源，管理他们的方法并不是直接由电脑报表，而是经由文化微妙的暗示。强有力文化是引导行为的有力工具，它帮助员工做得更好”。这段话明确地揭示了企业文化的导向功能。既然企业文化反映了企业员工的共同价值观，那么它对企业员工就有一种感召力。这种感召力能把企业员工引导到企业所确定的目标方向上来，并长期地引导员工始终

不渝地去为实现企业的目标而奋斗。

2、凝聚功能

苏联教育学家苏霍姆林斯基指出：情感——这就是道德信念、原则性和精神力量的血肉的心脏；没有情感，道德就变成只能养成伪君子的枯燥无味的语言。企业文化正是以大量的微妙的方式来沟通企业内部人们的思想，使企业全员对企业的目标、规范、准则产生一种“认同感”和作为企业一员的“使命感”。进而产生对本职工作的“自豪感”和对企业的“归属感”。员工中“认同感”、“使命感”、“自豪感”和“归属感”的树立，将潜意识地对企业产生一种强烈的向心力。它犹如一种强有力的粘合剂，把企业每个成员的力量凝聚成一个合力，使整个企业系统最大限度地发挥其整体效能。

3、激励功能

企业文化的本质内容是尊重人，相信人，强调非理性因素在企业管理中的重要作用。在一个“人人受到重视，个个受到尊重”的价值观指导下的文化氛围中，每一个成员所做出的成绩和贡献，都能得到人们的青睐，领导的赞赏，集体的褒奖。这对于任何一个心理健全的成员都会感到满意，受到鼓舞，同时为了自己才干的进一步发挥而瞄准下一个目标，并为之努力奋斗。美国国际商业机器公司就是一个生动的例子。这家公司有一百位销售业务员，公司为了满足业务员们实现个人价值的欲望，每天晚上租用纽泽西的体育场举办“员工庆功会。”当一天的销售任务完成之后，一百位业务员像马拉松运动员一样，一个个从场外的通道跑进广场的跑道，这时看台上巨大的电子计算

器分别打出每个人的名字，公司的高级总裁，其他部门的同事，以及业务员们的家属都在主席台上和看台上热烈鼓掌，大声为他们喝采。美国国际商业机器公司正是因为充分发挥了企业文化的激励功能，使得这家公司在成功的路上稳步前进。

4、自控功能

企业文化是无形的、非正式的、非强制性的行为准则。自控是通过价值观念进行的自我控制，也叫做内化控制。一种价值观念一旦被成功地内化了，就会获得一种控制功能，产生一种理应如此的感觉，不自觉地按这种价值观念的要求行事。如果违反这种价值观念，即使他人不知或不加责备，本人也会深感内疚不安，造成心理的不平衡。故此，彼得斯和小沃特曼说：文化越强有力，越用不到什么政策手册或巨细无遗的详尽的规章制度。在这些公司里大多情况下，员工都懂得他们该做什么。例如：在离东京不远的富士山麓，有一家日本法奴克机器人制造厂。这家工厂是1972年创立的，现在已有1500名职工和62亿美元的资产，人均年创利50万美元。这里员工的制服、建筑物、机器、食堂的餐巾，甚至连书写用的纸也是黄色的。给人一种带着神秘色彩的黄色军营的感觉。在这座“军营”里，“时间”就是人们唯一的目标。厂家的主管人稻场说：“在需求刚出现时就要制造出他的产品”。人们不仅在产品上抢时间，而且工作也争分夺秒。全体员工早晨8时30分集中，聆听总经理10分钟演讲。17时25分响下班铃，可是，这铃声只是宣布加班的开始，从没有人准时回家。平均每个工人每月加班60小时，有的长达100小时。

工人们说：“一种巨大而无形的力量把我留在这里。”因为，稻场办公室的灯光至少要亮至深夜23时。

5、协调功能

企业文化的形成使得企业成员拥有共同的理想和价值观，从而增加了他们之间的共同语言。在这种洋溢着友好和信任的企业文化氛围的环境中，容易形成高效率的情报信息网络，通过正式或非正式的信息交流渠道，使上下左右和睦相处，建立起强有力的工作支持系统。同时，也有利于企业整个管理系统的有效运行，及时反馈信息，控制偏差。总之，企业文化犹如一种良好的润滑剂，能减少企业内部各组成部分之间的种种摩擦，创造一种和谐协调的良好气氛，以利于企业目标的顺利实现。

四 中国企业文化的取向

前面已经讲到，最先研究企业文化的是美国，而研究的对象是日本。在中国，报刊杂志开始讨论企业文化是1986年以后的事。尽管这门学科的兴起是近两年的事，然而，因为它在企业管理中的特殊功能，所以得到迅速传播。可以预料，创建企业文化的热潮将在我国成千上万的企业中兴起。那么，怎样创建我国的企业文化，这里要注意研究以下两个方面的问题。

1、中国企业文化与美日企业文化。

企业文化是共性和个性的统一体。各国企业都是生产力体现者和商品生产经营者，有其必须遵循的共同客观规律。因此要建立我国的企业文化，不能不研究现在世界上

最发达的两个工业大国美国和日本的企业文化，并进行比较，从中吸取对我国有用的成分。最近台湾学者王家英有一篇比较研究日美台管理文化的文章，把其有关部分在这里介绍，对我们的研究不无裨益。他作了如下分析：

日本经营管理特色：

（1）推行终身雇用制度：让员工安心工作，全心全意为企业奉献。

（2）发扬爱公司的精神：由于爱公司每个员工都成了企业最好的宣传员，社会大众也因此建立起对企业的信心。

（3）实施定期工作轮调：这种作法不但是一种通才训练，也可促使企业常保活力。

（4）高度民主精神：日本企业内极重视上下意见的沟通，对下属的意见也颇为尊重。反之，国内（指台湾）企业多把老板的话当圣旨。

（5）强调团队精神的发挥：日本人这种民族性在企业经营管理方面发挥得淋漓尽致。

（6）重视市场调查、研究、分析。

（7）注重人才的发掘和培训：日本企业常认为员工不好，是老板的责任；因此，不遗余力地投资，给予员工不断的训练。

（8）企业内高层、中层、基层人员观念一致：日本企业上班时注重上下沟通，下班时打成一片的休闲型态，是各阶层人员观念一致的主因。

（9）各层次没有阶级的差别：日本政治的民主作风反映于企业内，形成平等的观念。

美国的经营管理特色：

(1) 实施制度化的管理：制度是美国企业的精髓，不论做什么事，一定先建立好制度及标准化的作业流程，一旦有问题，先考虑是否制度有弊端，然后再考虑人为因素。

(2) 重视职前、在职教育训练：在这方面，美国企业做得比日本企业还彻底。

(3) 注重绩效及个人能力的发挥：由于采精兵政策，美国企业用人不太注重学历，只重表现与绩效。

(4) 分层授权，分层负责。

(5) 双向沟通，下情上达，上情下达。

(7) 阶级分明，分工细密。

(8) 尊重人权；尊重员工的权利和意见。

经营管理特色是企业文化的重要内容，王家英先生这里讲的企业经营管理特色也就是企业文化。从以上比较中，我们可以看出美日企业文化各有千秋，文中所列项目基本上都是可以为我所用的。当然，这种学习和运用应根据企业的不同背景、不同条件而异，决不能条条照搬。

由于民族文化和所处环境的不同，其企业文化不仅有共性的一面，而且有个性的一面。美日都属发达的资本主义国家，由于传统文化和环境的不同，企业都尚有不同的特点，那么，与美日社会性质完全不同的中国，它的企业文化，除体现商品经济的共性以外，必然还会体现社会主义的特性。具体来说，应体现以下几个特征：

(1) 先进性。企业文化作为一种微观上层建筑，必然反映社会主义企业的物质基础，同时要体现作为先进生