

QIYE WENHUA  
LILUN YU SHIJIAN

主编  
梁长平

# 企业文化 理论与实践



河南人民出版社

# 企业文化理论与实践

主 编 梁长平

责任编辑 宋庭亮

\*

河南人民出版社出版发行

黄河水利委员会印刷厂印刷

\*

850×1168毫米 32开本 9.375印张 235千字

1998年1月第1版 1998年1月第1次印刷

印数 1 3000册

ISBN 7-211-01182-1/G·646

定 价 16.00元

# 企业文化理论与实践

主 编 梁长平

副主编 张志远 谭 雁 周宇豪 白玉柱  
王国庆 肖宝仓 袁凤兰 孙 红  
吕战京

---

# 目 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 绪论                        | (1)   |
| 第一章 企业文化的产生和发展            | (1)   |
| 第一节 什么是企业文化               | (5)   |
| 第二节 企业文化的理论基础及产生背景        | (9)   |
| 第三节 企业文化的特征及主要内容          | (18)  |
| 第四节 社会文化背景与企业文化           | (23)  |
| 第五节 中国企业文化的渊源及发展现状        | (31)  |
| 第二章 企业的功能作用               | (39)  |
| 第一节 企业形象的导向作用             | (40)  |
| 第二节 形成企业意识的凝聚作用           | (44)  |
| 第三节 创造企业活力的激励作用           | (51)  |
| 第四节 推动企业生产、管理和精神文明建设的社会作用 | (58)  |
| 第三章 企业物质文化建设              | (63)  |
| 第一节 企业环境的营造               | (63)  |
| 第二节 企业产品及新产品的开发           | (71)  |
| 第三节 企业资产管理                | (79)  |
| 第四节 企业标识                  | (82)  |
| 第五节 企业知名度及美誉度的提高          | (89)  |
| 第四章 企业精神文化建设              | (93)  |
| 第一节 企业理想和企业信念             | (93)  |
| 第二节 企业群体意识和企业价值观          | (100) |
| 第三节 企业风尚和企业礼仪             | (113) |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 第四节 企业道德·····             | (123)        |
| <b>第五章 企业制度文化建设·····</b>  | <b>(135)</b> |
| 第一节 企业目标管理制度·····         | (135)        |
| 第二节 民主科学决策制度·····         | (138)        |
| 第三节 企业人际关系制度·····         | (143)        |
| 第四节 企业文化活动制度·····         | (148)        |
| 第五节 全面技师管理制度·····         | (153)        |
| 第六节 企业财务和资产管理制度·····      | (158)        |
| 第七节 企业考核及奖惩制度·····        | (165)        |
| 第八节 企业制度的制定贯彻和落实·····     | (169)        |
| <b>第六章 企业人的培育·····</b>    | <b>(174)</b> |
| 第一节 企业人的内涵·····           | (174)        |
| 第二节 现代企业人的标志·····         | (179)        |
| 第三节 企业人与企业文化·····         | (187)        |
| 第四节 企业家与企业文化·····         | (190)        |
| 第五节 国内外企业家基本素质比较·····     | (196)        |
| 第六节 企业人的培育·····           | (202)        |
| <b>第七章 构建社会主义市场经济条件下</b>  |              |
| <b>的企业文化·····</b>         | <b>(211)</b> |
| 第一节 提高认识转变观念·····         | (212)        |
| 第二节 摸准国情创造特色·····         | (215)        |
| 第三节 以人为本抓住核心·····         | (218)        |
| 第四节 面向市场长远规划·····         | (221)        |
| 第五节 “上帝”苛刻服务至上·····       | (224)        |
| 第六节 高瞻远瞩反馈社会·····         | (229)        |
| <b>第八章 塑造良好的企业形象·····</b> | <b>(232)</b> |
| 第一节 企业形象是企业内在素质和          |              |
| 外在表现的综合体现·····            | (233)        |

|     |                                |       |
|-----|--------------------------------|-------|
| 第二节 | 全面的技师管理是企业形象的保证·····           | (236) |
| 第三节 | 名牌战略是树立企业形象的基础·····            | (239) |
| 第四节 | 员工的素质是企业形象的根本·····             | (242) |
| 第五节 | 广告、公关活动是企业形象的窗口·····           | (245) |
| 第六节 | 保持特色、不断创新是企业<br>形象不断提高的关键····· | (251) |
| 第九章 | 企业文化的创立·····                   | (256) |
| 第一节 | 企业文化创立的原则·····                 | (256) |
| 第二节 | 创立企业文化的程序·····                 | (264) |
| 第三节 | 创立企业文化的途径·····                 | (272) |
| 第四节 | 企业文化的传播·····                   | (282) |
| 后 记 | ·····                          | (290) |

# 第一章 企业文化的产生和发展

## 第一节 什么是企业文化

### 一、企业的含义和特征

企业是从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位,包括工业企业、商业企业、金融保险企业、农业企业、交通运输企业、建筑安装企业,以及从事信息中介、咨询等服务性企业。任何企业都是生产力活动和生产关系的组织,是一个能动的经济有机体。它由劳动力、劳动对象、劳动手段和经济信息等要素有机结合,构成自我生存、自我发展的能力,表现在自身盈利和满足社会生产、生活的需要。企业具有如下特征:

- 1、企业的活动范围必须是社会再生产领域。
- 2、企业内部必须是生产、经营要素的有机结合,以保证从事生产、销售和提供劳务服务的完成。
- 3、企业必须具备生产经营上的独立性,包括对财产、生产资料和劳动力的独立支配使用权;独立进行生产经营决策和实施的权力。
- 4、企业必须坚持经济性原则,即财务上的独立核算以收低支、

自负盈亏并取得盈利。对生产经营中的活劳动耗费和物化劳动耗费进行正确的计算和严格的监督,对投入和产出,费用和效用进行全面比较,保证取得较好的经济效益。

5、企业必须具有法人资格和地位。

法人地位是企业经营和独立核算的必要条件。

进入现代社会,信息高速发展,竞争剧烈,与传统企业相比,有明显的不同,除具备上述条件外,还具有以下几个特征:

(1)形成了以若干大企业为骨干,众多中小型企业为基础的企业共生体,造就了现代的专业化、标准化、社会化大生产。

(2)企业所有权和管理权分开。企业由具有真才实学和丰富管理经验的专家来管理。

(3)大量的股份制形式使公司股票分散,在经理和股东之间形成了一种良好的经济制约关系。同时,公司国际化促进产权的逐步社会化。

(4)管理从重物发展到重人,由原来的消除工人发生错误转化为激发工人的创造力。

(5)形成了具有自己独特风格的企业文化。

五个特征中,重点是企业文化。

## 二、一般文化的概念

企业文化是文化的组成部分,我们研究企业文化,首先得了解文化,了解它的内涵和特征。今天我们所用的“文化”一词来源于拉丁文的 Cultura,原意是指对土地的耕耘和对作物的栽培,及对人本身的开化与修养。本意是指对人自身的双重开发与培植。作为区别于其它生物的主要标志,文化是人类历史文明的产物,渗透于人类生活的各个层面。从十九世纪下半叶以来,“文化”概念成为多种学科学者热心讨论的题目,都努力想给文化下一个周密、确



切的定义,归结起来,大致有如下几种认识和概括:

美国学者罗伯特·摩森和菲利普·哈西斯在《文化调和》中认为:“文化是一种生活方式,他产生于人类群体,并被有意识或无意识地传给下一代。确切地说,在一种不断满足需求的试图中,观念、习惯、态度、习俗和传统在一群体中被确立,并在一定程度上规范化。文化是明显的或隐含的处理问题方式和机制,它使得一个民族在适应其环境及不断变化的条件时有别于其他。”这里给文化下的定义,显然只是指一个民族的生活方式。

另一个美国学者罗斯·韦勒,在他的《文化与管理》一书中对文化下的定义是:“文化是某一群体的生活方式,以及所学到的行为和所有或多或少定型了的模式的结构,这些行为以语言和模仿为载体传给下一代。”这种解释与前者基本相似,他也指出文化是一种生活方式——一种群体的或多或少定了型的生活方式,具有继承性和延续性。

美国学者,文化人类学巨匠 E·B·泰勒在其名著《原始文化》一书中,提出了著名的“文化定义”:“所谓文化或文明乃是指知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及包括作为社会成员的个人而获得的其他任何能力、习惯在内的一种综合体。”也就是说,在他看来,文化是一个复杂的总体,是包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗等在内的人类在社会里所获得的一切能力和习惯。泰勒对文化所作的界定对当时和后来都有深远的影响。

另一个美国学者马林诺夫斯基在《文化论》中说:“文化是指那一群传统的物品、货品、技术、思想、习惯及价值而言的。”这是广义上来讲的文化,指人类创造出来的所有的物质成果和精神成果。

20 世纪 50 年代,美国学者 A·克罗伯在前人研究的基础上,提出了影响深广的“文化概念”,他认为从现代意义上来理解文化,应包括五种涵义:①文化包括行为的模式和指导行为的模式。②通过人类所创造的“符号”系统,由后天学习而得。③模式物化于

人工制品中,因而这些制品也属于文化。④价值观是文化的核心,不同的价值观是区别文化的本质内容。⑤文化系统既是限制人类活动方式的原因,又是人类活动的产物和结果。

我国学者对“文化”概念的研究也有很深的见地,有许多种表述,如:

有人认为:世界在“人化”过程中所产生的一切,都属于文化。凡是人创造加工出来,得以世代相传的东西,都是文化。

有人认为:文化乃是人类创造的第二自然。

有人说:文化等同于总体的社会遗产,整个社会的传统。

有人说:文化是社会环境所决定的生活方式。

有人说:文化是人们满足欲望,解决问题,调适环境及人们关系的制度。

有人认为:文化是中国古代封建王朝所施的文治和教化的总称。

还有人认为:文化即“泛指一般知识。”

等等。文化的定义可以罗列上百个,几乎可以说研究文化的学者,每人都有一个自成的定义,核心的内容基本上是相同的。只是切入点,侧重点和表达方式不同罢了,不外是精神的东西,或物质的东西,或者二者兼有的东西。

《辞海》(1979年上海版)对文化下的定义,简明易懂,完整明确,符合中国人的表述习惯及思维方式,它概括出了文化的特征和全部内容。《辞海》上认为:文化有广义和狭义之分,“从广义上来讲,指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和;从狭义上来讲,指社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织机构。”并进一步作了解释:“文化是一种历史现象,每一社会都有与其相适应的文化,并且随着社会物质生产的发展而发展;作为意识形态的文化,是一定社会的政治和经济的反映。”它解释说,在阶级社会中,文化具有阶级性和民族性。

综上所述,可以明确,我们这里所说的文化,不是人们日常习惯用的学习的文化,也不是一个人的文化水平高低的文化,更不是人们普遍所理解的文化事业的文化。它是特指人类物质生产活动创造的物质财富和精神财富的总和。因此是从大文化的角度来理解的,包括物质文化和精神文化两方面的多层次的、全方位意义上讲的文化,即《辞海》所表述的广义文化:“人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。”这样的文化无所不在,古今中外,凡是有人的地方便有文化,并且连绵不断,代代相传。文化的最主要功能是整合控制功能。在人类文化形成的漫长过程中,文化始终发挥着整合人类群体生活,确定个体在群体中的角色知觉和角色地位,为人类社会的行为提供规范和导向的作用。通过文化整合,那些社会发展过程中体现出来的优质文化战胜了劣质文化,先进文化淘汰了落后文化,文化的进步带动了人类文明的进步和发展。

### 三、企业文化

企业文化是美国人在日本经济的强大冲击之后开始着手研究并兴起的,是美国学者针对美国企业过分重视物,重视组织制度和组织结构而提出来的,是作为一种先进的企业管理方式和科学管理技术而逐渐为人们所接受的。作为一种现代企业管理中的新观念形态,它着重强调以“人”为本的思想,在注重企业管理技术和方法的基础上,尤其注重人在现代企业中的积极因素。它不仅从“物”的联系上说明企业管理,而且从企业内部、外部的一切精神、文化、政治、观念形态等诸因素的相互影响和制约中来证明管理的优越性和推动力的。从以上说明可以看出,企业文化对整个企业的生存与发展具有重要的指导意义,是企业的无形资产。国外学者也有称之为“公司文化”和“组织文化”的。我们归纳了一下,比

较有影响的观点有以下几种：

“企业管理不仅是一门科学，还应是一种文化，即有自然价值观、信念、工具和语言的一种文化。”——彼得·德鲁克。

“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一家公司的价值观，诸如进取、守成或是灵活。这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工并代代相传。”——威廉·大内《Z理论——美国如何迎接日本的挑战》

“过分依赖规章制度、管理结构和工作程序的管理是无效的，甚至是失败的。与此相反，企业将其基本信念、基本价值观等灌输给它的职工，形成上下一致的企业文化，促进广大职工为自己的信仰而工作，就会产生强烈的使命感，激发最大的想象力和创造力。”并把企业文化概括为：“汲取传统文化精华，结合当代的先进管理思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范，创设一个优良的环境气氛，以帮助整体地、静悄悄地进行经营管理活动”。——沃特曼·彼得斯《成功之路》

“每一个企业——事实上是每一个组织——都有一种文化，而这种文化有力的影响着整个组织，甚至它所做的每一件事。”“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大的意义。”——迪尔·肯尼迪《企业文化》。在书中，他们把企业文化的要素概括为：企业环境、价值观、企业人格化了的英雄人物。体现公司日常生活中惯例和常规的礼节和仪式，企业文化的传播渠道即企业组织内部的文化网络。

“一个富于创造性的企业，必定有它的理想。正是这个理想，向未来显示出这个企业存在于社会的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义，正是从这里，人们感受到生活的意义。”——土光敏夫《经营管理之道》。

“公司唯有发展出一种文化，这种文化能激励在竞争中获得成

功的一切行为,这样的公司才能在竞争中成功。”——劳伦斯·泰勒则《美国企业精神》

“一个伟大组织能够长久生存下来,最主要的条件并非结构形式或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织全体成员所具有的感召力”——托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼《寻求优势》

总的来说,西方学者强调企业文化是一个包含了信念、价值观、理想、最高目标、行为准则、传统、风气等内容的复合体,它是一种精神力量,在这种力量的感召下,激发人们做出不同凡响的贡献是企业兴旺发达,取得成功的原动力。

80年代以后,“企业文化”作为一种管理理论传入我国,逐渐成为经济管理学热门话题。人们仁者见仁,智者见智,贡献了许多可贵的成果和发现。有的同志专门进行过这方面的搜集归纳,大略有如下八种表达,现介绍如下:

“精神现象”说——认为企业文化是指企业生存与活动过程中的精神现象,即企业以价值观念为核心的思维方式和行为方式。也就是说,企业文化就是企业中与物质文化紧密相联的精神文化现象。

“企业精神”说——认为企业文化是指以企业为主体的、广义的、深层的文化,是在企业生产过程中所形成的独特的价值观念、道德规范、行为准则、传统作用、群体意识及整个企业人员的素质,是一种重要的经营资源,是维系企业生存和发展的巨大精神支柱。

“总和”说——认为企业文化是企业物质和精神文化的总和,是硬件和软件的结合。包括外显文化和隐型文化两大部分:外显文化指企业的文化设施,文化教育,技术培训和文娱联谊活动以及厂房、设施、原材料、产品等等;隐型文化是指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、行为方式以及为企业全体成员所自觉遵循的价值标准、道德规范、工作态度、行为取向和生

活观念。

“三层次”说——认为企业文化包括三个层次。机器设备、生产经营的产品是外层的物质文化；领导制度、人际关系是中层制度文化；职工的价值观念、行为规范是内层精神文化。物质、制度、精神三方面相结合便形成了企业文化。

“精神信息系统”说——认为企业文化是一个促进企业员工人格健康发展的精神信息系统，它的功能是首先直接作用于人，然后通过人的力量作用于经济的发展。

“企业的总体文明状态”说——认为企业文化是企业职工通过共同努力达到企业总体文明状态。这种总体文明状态就是企业的生产、经营能力与同这种能力相关联的内部生产关系及对外联系、行政管理能力和职工的思想道德面貌等各个方面。

“职工群体意识”说——认为企业文化是指企业受民族文化、社区文化等文化系统，及政治、经济、法律、哲学、教育、自然地理众多因素的影响，在企业经营管理中所呈现出来的企业职工群体的心理水平状态和管理行为习惯的总和。

“企业特色的共同价值观”说——认为企业文化应该是企业这个系统形成的群体意识和由此产生的群体行为规范，是一种具有企业特色的共同价值观；认为企业文化的核心是指为企业全体成员所共同拥有的价值观念体系，其主要内容是强调一个企业必须有自己的明确的哲学思想、道德、文化传统、价值准则和经营方针，能够用崇高的精神力量去吸引、团结、鼓舞职工，形成共同目标、方向和使命，使职工为之努力工作。

从总体方面说，我国学者从不同角度对企业文化的界定，比西方学者研究的深，范围广阔，更具有特色。我们认为，给企业文化下一个简单的定义并不容易，但只要把握住四个方面就不难。一是要有科学的方法，把握事物各种现象之间的本质联系；二是要明确地反映对象事物的本质属性；三是要正确认识诸因素之间的联

系及其有机构成；四是从动态上、从发展的观点上来理解企业文化。根据这四个要求，我们给企业文化下一个确切的定义应该是：“企业文化是在一定的社会历史环境中，在企业实现其目标的过程中，由企业内部全体成员共同认可和遵守的价值观念、行为规范、经营观念、管理方式、规章制度等的总和。以人的全面发展为最终目标，其核心是企业精神和企业价值观。

明确了企业文化的概念，对于我们在以后各章节展开论述就能有一个清晰的思路。

## 第二节 企业文化的理论基础及产生背景

企业文化理论的出现，是西方现代管理思想和管理理论发展的产物，也是在西方工业大国管理实践的基础上形成的。它与现代几个管理阶段有着历史渊源关系。

### 一、古典管理理论阶段

西方企业管理理论和实践最早开始于 18 世纪 60 年代的美国。在 20 世纪前的一百多年间，大多数企业所采取的都是“因袭管理法”，也叫经验管理法。也就是说，是根据资本家个人的管理经验去管理企业，企业内部的管理体制都是因袭传统的管理方式。

但是，随着资本主义经济的发展，这种传统落后的管理体制和管理方式已经不能适应现代化大生产的需要和发展，也不能适应新的竞争形势的需要，迫切需要有新的管理体制和管理方法来适应现代社会的需要。就在管理体制和管理方式需要进行一场深刻革命的时候，美国工程师泰罗于 1911 年发表具有崭新管理理论的著作《科学管理原理》，创立了人称之为“泰罗制”的管理理论。

“泰罗制”理论不仅影响了美国企管界，还影响了整个西方实业界。从此，泰罗管理理论指导着西方企业管理体制和管理方式的变革。从而提高了企业的管理效果，提高了生产效率，促进了企业发展。泰罗本人获得各种专利权约一百种，并被后人尊为“科学管理之父”。

泰罗的科学管理理论的主要内容可概括为以下几点：(1)科学利用工时，减少疲劳，使工人的能力和工作需要相结合。(2)劳动方法标准化，通过对现行管理工作方法的分析，设法使之标准，并合理利用人力资源和物质资源。(3)挑选工人，按标准方法对他们进行正规培训取代师傅带徒弟的传统培训方式。(4)建立激励性的工资制度——“差别计件制”。(5)进行组织改革，把计划职能和组织职能分开，并实行职能工长制。

泰罗的科学管理，是主张一切管理问题都用科学的方法加以研究和解决，实行各方面的标准化，不单凭经验办事，而要把个人的经验上升为理论。但“泰罗制”把企业员工当作“经济人”来看待，当作物，当作机器来分配使用，认为人劳动的唯一动力就是经济利益。要提高人的劳动生产率，只能采取金钱诱惑和严格的纪律约束来进行管理，即“胡萝卜加大棒”。这种理论无视人的主体性，实行强迫管理，使企业内部人际关系空前紧张，压抑了劳动者的行为动力，限制了劳动者积极性和创造性的发挥。

与泰罗同时期的另一位早期组织理论家，法国学者亨利·约法尔，也是古典管理理论的创始人之一，他提出著名的：

管理五要素——计划、组织、指挥、协调、控制。

经营的六项活动——技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。

组织管理的十四条原则——劳动分工、责权统一、纪律、统一指挥、统一领导、局部利益服从整体利益、职工报酬、集权化、严格权力等级、秩序、公平、保持人员稳定、首创精神、集体精神。



约法尔的思想对泰罗制是有效的补充和完善,他和泰罗一起在古典理论管理史上占据着重要位置。

## 二、行为科学管理阶段

行为科学的管理理论和实践,是从本世纪 30 年代到 50 年代,由人际关系运动发展壮大而产生的管理学派。哈佛大学心理病理学教授梅奥从 1927 年开始领导实验组在生产电话机和电器设备的霍桑工厂开展了后来名扬天下的“霍桑试验。”这项试验前后历时五年,共有二万名工人参加,从试验中得出三点著名结论。

第一,工人是“社会人”不是“经济人”。人的思想和行为是由感情来引导的。他们参加工作,在集体中劳动,不仅仅是为了金钱,还有社会和心理方面的需求。他们追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重感。因此,不能把工人当作机器,要从社会和心理方面来鼓励工人,满足他们多方面的需要,从而提高劳动生产率。

第二,企业中除了“正式组织”之外,还存在着非正式组织。这些“非正式组织”是人们在共同劳动过程中形成的一种非正式感情集团或团体。没有规章制度,没有一定的目标,完全按惯例来约束其行为。他们认为,正式组织是管理者的逻辑,是效率的逻辑。非正式组织是工人的逻辑,是感情的逻辑。任何企业都不应忽视非正式组织在企业中的地位和作用。如果忽视了这一点,势必会与工人产生对立,影响企业目标的实现。企业领导要诱导非正式组织向着健康的方向发展。

第三,依据上述两点,新型的企业领导要善于了解工人,善于倾听和沟通与企业员工的意见,要尽可能地满足工人的合理需求。他们认为:提高企业劳动生产率的第一要素是工人的士气,而工人的士气高低是与工人感情即安全感、归属感和受人尊重的满足程