

陈满泉 编著

企业文化 管理概论

05

湖 南 大 学 出 版 社

前 言

管理活动是人类的一项基本的社会实践活动。古往今来的各种形式的管理活动，无不是围绕着解决人与自然和社会的矛盾而进行的，这是管理活动的根本意义或本质所在。人类社会管理活动中最广泛最典型的管理活动是企业管理。纵观企业管理的全部历史，大致经历经验管理、科学管理、文化管理三个阶段。以本世纪80年代初美国掀起的企业文化热为标志，文化管理时代已经孕育成熟，它是企业管理现代化的客观要求和必然发展。企业文化理论的探讨和企业文化建设的实践，促成了企业管理的新飞跃。

企业文化理论，不仅是当代管理理论建设的重要基石，而且是充分调动职工积极性和创造性，促进社会生产力进一步发展的有效方式和方法；不仅是增强企业内聚力和感召力的有力手段，而且是增强企业活力和竞争力的有效途径。同时，其内涵构造的宣传，亦已成为当今企业开展公关活动、塑造组织形象、提高企业声誉、实施广告宣传、促进产品销售、扩大市场占有率的锐利武器和致胜法宝。

在中国开始进入市场经济体制之后，中国的企业开始领受到市场——这只看不见的手的威力。市场是无情的，但市场又是公正的。中国社会主义企业的当务之急是走出经验管理的泥潭，踏上科学管理的大道，加速奔向文化管理的殿堂，

进而实现企业管理的科学化、现代化，赶超世界先进水平，发挥优势，在参与国际经济竞争中赢得新的胜利。企业文化理论和企业文化建设实践为此提供了理论指导和方式方法。优秀的企业文化及其外显表现——企业形象本身就是企业参与市场竞争的力量源泉和发展的动力。重建和优化企业文化，树立良好的企业形象，是企业经营从粗放型向集约型转变的战略性选择，是建立和完善以“产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学”为基本特征的现代企业制度的客观必然，是关系到企业发展命运和全局的大事。因此，企业文化被誉为现代管理的灵魂和精神支柱。

企业文化与企业经济紧密相联，企业精神、企业经营哲学，企业伦理道德，企业环境，企业教养这些非技术、非经济因素，对于一个企业成功与否起着重要作用。良好的企业文化不仅能增强企业内部的凝聚力和在市场经济中的竞争力，同时也将对社会文化产生一种示范、导向的辐射影响。机关、团体、事业单位也必将在科学管理基础上推进社会文化建设和精神文明建设，实现文化管理。愿文化管理之花鲜艳夺目，文化管理之果无比丰硕。

陈 满 泉

1996年12月

目 次

前 言

第一章 企业文化——现代管理的灵魂

第一节 管理发展趋势与文化因素	2
第二节 企业文化的勃兴	10
第三节 企业文化的涵义及特征	16
第四节 企业文化的功能与作用	23
第五节 企业文化是现代管理的灵魂	25

第二章 飞跃——从科学管理到文化管理

第一节 企业管理的第一次飞跃	31
第二节 企业管理的第二次飞跃	37
第三节 判别企业是否登上文化管理台阶的标志	44

第三章 核心——企业价值观

第一节 价值观是企业文化的核心	53
第二节 价值观是企业发展的指南	59
第三节 确立符合时代精神的企业价值观	63

第四章 导向——企业精神

第一节 企业精神与企业文化	70
第二节 社会主义企业精神的特征	77
第三节 企业精神的表达方式	79

第五章 动力——企业伦理道德

- 第一节 推动企业文化建设的动力 85
- 第二节 规范企业内部行为的约束力 93
- 第三节 企业与社会之间关系的调控力 95

第六章 创新——企业经营管理特色

- 第一节 企业经营管理特色就是创新管理 101
- 第二节 我国企业经营管理特色的表现 105
- 第三节 企业经营管理特色与管理模式 110

第七章 综合体现——厂风

- 第一节 厂风综合反映和体现企业文化的内容 117
- 第二节 厂风的内容结构 120
- 第三节 净化人的灵魂，净化企业风气 126

第八章 表现和反映——企业形象

- 第一节 企业形象与企业文化 132
- 第二节 塑造企业形象的三大支柱 138
- 第三节 社会主义企业形象的塑造与优化 145

第九章 鉴赏——美日企业文化比较分析

- 第一节 企业文化与经营战略 154
- 第二节 美日企业文化特征比较 159
- 第三节 美日企业的监督模式比较 163

第十章 沃土与园丁——企业文化与企业家

- 第一节 企业文化与企业家 169
- 第二节 造就高素质的企业家队伍 178

第十一章 阳光雨露——建设企业文化的外部环境因素	
第一节 企业文化与社会文化·····	188
第二节 企业文化与政治和经济·····	196
第三节 企业文化与社会主义精神文明建设·····	201
第十二章 前提模式——建设企业文化的原则和方法	
第一节 建设企业文化的原则·····	209
第二节 建设企业文化的方法·····	216
第三节 建设企业文化的步骤·····	223
第十三章 重建与优化——建设有中国特色的社会主义企业文化	
第一节 中国企业文化的社会主义特色·····	231
第二节 重建与优化有中国特色的企业文化·····	237
参考文献 ·····	253
后 记 ·····	254

企业文化是社会文化理论与
现代管理实践相结合的产
物，是现代企业管理的灵魂。

第一章

企业文化——现代管理的灵魂

企业文化是传统文化理论与现代管理理论相结合的产物。概括地说，企业文化是指一个企业在长期发展过程中，全体职工的群体力量统一于企业共同方向和目标所形成的某种文化观念、行为方式、价值准则、道德规范等意识形态的总和。各国在寻求本国企业变革的实践中，人们深刻地认识到企业文化是变革企业管理，提高生产效率的一个最重要的启动因素。企业文化所追求的企业价值观、企业精神、经营哲学、服务宗旨等都与市场经济的特征脉脉相通。因此，企业文化既是企业生命获得朝气和活力的源泉，又是现代企业管理的灵魂。

第一节 管理发展趋势与文化因素

管理实践的历史虽然悠久，但在过去几千年中，管理始终是一种零散的经验和某种闪光的思想。只是到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展，管理才得到了系统的研究和普遍的重视。世界性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。由于对管理的关注和重视，管理理论和实践

获得迅速发展。成功的管理推动了商品经济的发展和社会的进步。重质量、讲信誉成为商品生产者和经营者的信条，重质量、讲信誉就是一种企业文化。现代企业管理越来越强调文化因素，注重发挥文化的作用。企业管理新的发展趋势最根本的就是要创立和维持一种积极的科学的企业文化。

一、管理发展的新趋势

1. 从“硬性”的方法制度趋向“软化”，重视管理艺术

传统管理理论的一个重要特征，就是以严厉的规章制度来约束工人，简单地把工人看成活的机器配件，会说话的工具。现代管理理论则认为，人不仅是企业管理的中心，而且是企业管理的主体，而主体的管理行为主要是自我控制，即按照群体价值观念监督和调整自己的日常行为，使个体行为与群体行为保持一致，齐心协力实现企业目标。因而，当今和未来的管理不仅依赖管理制度和管理工具，更重视管理方式的艺术化。即管理方法、管理技术、管理手段要深入到管理艺术层面，依靠经营哲学、企业精神、企业价值目标、群体价值观念、企业风尚、人才培育、情报沟通等“软管理”，激发和维持职工高昂的士气。其核心是发现人才、尊重人才、信任人才、爱护人才，以充分调动人的积极性和创造性。这是企业成功的基础和可靠保证，是现代企业管理发展的必然趋势。

2. 从重视生产效率趋向重视人的素质

传统管理认为工人是为生活而被迫做工的，因而是被动的，强调以增加投资、增加设备、增加劳动力来提高生产率和利润。现代管理在重视人的绩效的同时，更重视人的素质的提高。即关心生产，更关心人的培养。增加机器设备固然可以扩大生产规模，但生产效率不一定能提高。人的素质的提高，人的积极性的充分发挥，可以在同等“物”的条件下使企业生产效率和利润成倍增长，

从而增强企业的竞争能力。在关心生产和关心人两个方面以关心人为重，更重视人的因素。关心人一般表现在三个方面：一是时时关心职工各种需要，二是对职工的高度信任，三是创造条件提高职工的素质。这是企业永远充满活力的保障。

3. 从激励个人趋向激励群体，培养一体感

传统管理强调通过物质、情感激励个人为企业效力，诸如用终身雇佣制、年功序列制、奖金等手段，使之从个人经济利益出发关心企业。但实践证明，仅仅重视对个体激励是很不够的。现代企业生产社会化、国际化程度越来越高，现代化大生产向专业化、协作化、国际化方向迅速发展，在生产经营过程中要求发挥群体和组织的作用，使群体形成一股合力，使之产生一种更大的新的力量。因而，现代管理更重视激励群体，培养群体的一致性。即决策过程中意见的一致，执行决策的步调一致，充分发挥个人的能力方向一致。这就能克服个体之间的摩擦，减少或消除群体内耗，克服涣散力，避免能量抵消，以充分发挥组织和群体的积极作用。

4. 从刚性组织趋向柔性组织

传统管理理论强调企业规模与组织结构的程式化，因而管理上集权程度高而灵活性小，组织结构非常复杂，分工过细，企业规模过于庞大，信息传递缓慢，且上下沟通很少，故称“刚性组织”。现代管理组织，就是企业要根据生产关系要适应生产力，上层建筑要适应经济基础的原理，遵循统一指挥的原则、责权对等原则、管理幅度原则、协调原则、集权与分权相结合原则、统一性和灵活性相结合原则、有效性原则等，围绕企业目标，建立管理体制，设置组织机构，并对组织机构全体人员指定位置，明确职责，交流信息，协调其工作。随企业目标的变动，组织结构必然实行相应的调整，以便充分发挥每个职工的积极作用，在实现企业目标时获得最佳社会效益和经济效益。所以，现代组织理论

强调以“柔性组织”使企业适应不断变化的环境和竞争愈来愈激烈的市场，进而占领市场。

5. 从“硬专家”趋向“多能专家”和专家集团管理

企业管理是一门科学，是介于社会科学和技术科学之间的一门综合性科学。各国企业管理都加速由精通企业产品设计、擅长生产技术的“硬专家”管理向精通经营管理艺术与现代化管理方法、擅长人的管理、懂多种专门知识的“多能专家”和专家集团管理。这是科学技术迅猛发展，信息量与日剧增与生产力迅速发展的客观要求。

懂技术、善经营、会管理的“软专家”认为，管理不仅是一门科学，而且是一门艺术。在激烈竞争的市场经济条件下，为适应变幻莫测的环境和条件，管理者不仅要掌握运筹学、预测技术、价值工程、网络技术等现代管理方法，还必须使定量与定性相结合，技术因素与社会因素相结合，经济因素与心理因素相结合来进行经营决策，实施管理，以避免决策的延缓与失误，确保管理的高效。正因为管理需要多能专家，实际上多能专家又比较少，所以提倡以专家集团来管理企业。专家集团管理，主要是通过领导决策层的集体领导和发挥“智囊团”、“思想库”的参谋作用来实现的。

6. 从单一的利润目标趋向多目标经营

利润是企业经营的重要目标，但不应是唯一的目标。传统管理理论往往把利润作为唯一的目标，因而经营计划、经营方式上表现出行为短期化，唯利是图，甚至不惜损害消费者的利益。现代企业管理则趋向多目标经营，企业在追求利润最大化同时追求对社会的责任和贡献，对未来和世界产生的影响，以及精神上的满足和自我实现的需求等等，从经济和社会两个方面来衡量企业的绩效。因而，长期的综合结构的计划和战略管理就更为重要。为此，在西方国家企业与国家的关系从分离趋向合作，预测未来这

种合作趋势不仅不会减弱，还有增强的势头，以更好实现企业经营目标多样化。

7. 由生产经营管理趋向资本经营管理

资本经营，即把企业所拥有的一切有形与无形的存量资产变为可以增值的活化资本，通过流动、裂变、组合、优化配置等各种方式进行有效运营，以最大限度地实现增值。资本经营作为现代企业一种以资本增值为目标的经营管理方式，是市场经济发展的需要，也是现代企业经营发展的必然趋势，同时还是企业取得更大经济效益的有效途径。

实现资本经营型管理，企业必须强化机会成本观念、边际成本观念、投资观念和效益观念，形成一个少投入、多产出、高效益的良性循环。资本经营以新的观念和思维冲破了传统的企业管理模式，它与顾客主导、竞争激烈、变化快速的现代企业经营环境相适应，开阔了经营思维空间，为提高经济效益提供了有效的途径，创出了资产增值的新路子。

在我国资本经营的主要内容是“八个字”：破产（调整企业组织结构）、补充（企业资金和流动资金）、剥离（企业的社会职能）、轻装（解决企业不合理负担）。资本经营运作方式主要有三种类型：一是资本组合与裂变。通过股份制、分裂转制等推行资本组合，兼并重组，调整优化；租赁，裂变聚合，嫁接改造。二是多元经营。优化资本结构，冲破行业界线，多元发展，实现效益延伸，发展第三产业，多元混合发展，赚生产钱，赚经营钱，赚钱生出的钱，三是营造无形资产和合理投入。管好用活企业信誉、商标、品牌等无形资产，利用无形资产筹措资金，使无形资产有形化，通过技改进行增量合理投入以带动存量提高资本运营的效益。

8. 从严格的等级制趋向面对面的管理

等级制强调层层分权，统一指挥，统一领导，就是从最高权

力机构直到最低管理人员的领导系列，它是传统管理的一项重要原则。实践上要求上级对下级保持严肃的态度，下级对上级绝对服从，这样极不利于调动职工的积极性。面对面的管理则是管理人员深入基层，自由接触职工，在企业内部建立广泛的、非正式、公开的信息沟通网络，以促进上下级之间，管理人员与工人之间的思想交流和感情联系，建立宽松的上下级关系，以利于提高全体职工的士气，协同为企业目标奋斗，推动企业发展。

9. 从重视建立正式组织趋向充分发挥非正式组织的作用

正式组织是企业内部按照企业管理体制存在正式组织任务分工，机构人员分工和正式的分工规则的组织或团体。它的活动直接受企业主管部门的控制和指导，是社会生活中的主要组织形态。企业中也客观地、不以人的意志为转移地存在着非正式组织，它是自然形成的一种无形组织或团体。非正式团体有较相近的观点，亲密的情感，一致的行动，带有较浓厚的情绪色彩；非正式组织没有明文的规定，只有自发形成的规范来调节成员之间的行为；内部信息传递灵敏，有大家自觉拥护的带头人，具有明显的排他性。非正式组织有积极作用的一面，也有消极作用的一面。现代管理在重视发挥正式组织的人力聚集和人力放大作用的同时，更趋向于重视发挥非正式组织的积极作用，控制和避免消极作用，可以更好地沟通意见，安定情绪，相互关心，相互教育，相互帮助，充分调动其积极性。它能起到正式组织不能起到的作用，更好地发挥人力放大作用以收事半功倍之效。

10. 从计划管理趋向战略管理

随着社会化大生产的发展，企业要适应国内国际市场的激烈竞争，企业经营管理的不确定性加剧。在新的形势下如果还是墨守成规，照老办法管理，势必导致经营的失败。现在很多企业十分重视外部环境，重视企业经营战略管理。实行战略管理是使分散的应急管理转向全面系统的目标管理，由事后反应变为预先筹

划，由孤立的决策变为集体决策，由主观决定变为有根据的决定，由猜测结果变为具体评价结果。战略管理通过整体化管理方法使企业经营管理趋于企业整体目标。

战略管理对于企业生存和发展的作用在于：能指导企业根据外部环境和内部经营要素组织经营管理活动，使企业管理由“封闭系统”转向动态的“开放系统”；促进企业资源的合理配置，提高企业经济效益，以利企业持续、快速、健康发展；能很好贯彻市场营销基本原则，以需定产，以销定进，按需提供优质产品或服务以满足消费者的某种需要；有利于企业扬长避短，取得竞争优势，使企业由小变大，由弱变强。

企业要生存和发展，就必须制定正确的战略，实施战略管理，提高企业的经营安全率，使之在竞争中获胜。

11. 从定量决策趋向模糊决策

新技术革命的推动，使得现代化的生产、生活节奏骤然加快，加之世界上政治、经济、文化的急剧变化，传统精确的定量决策已不能适应新形势，风险型决策和非确定型决策在现代管理决策中的比重急剧上升，决策中的不确定性因素也越来越多。即便是电子计算机模拟也很难准确描述一些外在变量，因而模糊决策受到高度重视，并发挥重要的作用。

模糊决策是以模糊论为理论基础，正视不确定因素，采用极大值、极小值及权变方法进行决策。因为，在信息化的现代社会里，思考问题并非唯精确是好，精确性与复杂性是不相容的，当一个系统复杂性增加时，我们使它精确的能力将减小，在达不到一定阈值以上时，精确性与复杂性相互排斥。所以，从定量决策趋向模糊决策，是信息社会里企业管理的客观必然。

无论是管理的软化，还是重视人的素质的提高；无论是柔性组织，还是多能专家管理；无论是战略管理，还是模糊决策；都包含着广泛的、深层次的文化因素，都必须以博大精深的文化为

基础，实行文化管理。否则，不可能有管理的科学化现代化。

二、文化管理是企业的新阶段

自 1769 年世界上第一家现代企业诞生以来，企业管理的理论和实践发生了日新月异的变化。纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段。以 80 年代初美国掀起的“企业文化”热为标志，企业管理实现由科学管理到文化管理的新飞跃，它是企业管理现代化的客观要求和发展的必然。文化管理的兴起是企业的新阶段。

1911 年，美国的弗雷德里克·泰罗的《科学管理的原理和方法》问世，其意义是划时代的，它表明企业管理终于超越了漫长的经验管理阶段，迈进了科学管理的殿堂，实现了企业管理的第一次飞跃。1981 年，企业文化理论的诞生，标志着文化管理时代的到来，企业文化与企业经济紧密相联。实践证明，企业环境、经营哲学、企业伦理、企业教养这些非技术、非经济因素，对于一个企业的成功与否起着重要的作用。良好的企业文化，不仅能增强企业内部的凝聚力和市场经济中的竞争力，对企业未来的发展具有更加重要的意义；同时，也将对社会文化产生一种示范、导向的辐射影响。文化管理是企业的新阶段，企业文化理论和实践是推动企业管理由科学管理迈向文化管理新飞跃的动力。

经验管理、科学管理、文化管理，这是企业管理现代化的三步曲。我国企业界以极大的热情学习和借鉴科学管理的理论和方法，对于尚处经验管理阶段的我国大多数企业的发展是强有力的推动。科学管理使企业管理走上了规范化、制度化和科学化的轨道，极大地促进了生产效率的提高。同时，在西方企业管理中也暴露出科学管理理论对职工的忽视，同生产高效化伴生的是人的工具化，以及工人对工作的厌烦、劳资矛盾的激化等本质性的弱点。发端于 30 年代，流行于 60、70 年代的行为科学，力图纠正

和弥补科学管理的不足，80年代初，最先在美国兴起的企业文化理论，是这种努力的最新成果。企业文化理论完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架。文化管理，这种以企业文化建设为龙头的企业管理模式正成为世界管理发展的大趋势。

改革开放以来，我国企业文化建设受到高度重视和关注，许多优秀企业，特别是1000多家大型、特大型企业，经过改革开放和强化管理，基本上进入了科学管理阶段，有的已登上了文化管理的台阶。但必须看到，我国绝大多数企业，特别是乡镇企业、中小企业仍处在经验管理阶段。建设优良的企业文化，以企业文化为龙头带动企业的管理创新，尽快结束经验管理的历史，登上科学管理的阶梯。在加快物质文明建设的同时，强化精神文明，制度文明的建设，把物质文明、精神文明、制度文明联系起来，建设成一个有机的企业文化理论体系，形成有中国特色的文化管理模式。管理是一种文化，文化也是一种管理手段，在世界性的文化管理大潮中，中国企业在国际市场竞争中必然会表现出更强大的竞争力和充沛的朝气与活力。

第二节 企业文化的勃兴

自本世纪80年代以来，在企业管理领域中出现了更引人瞩目的新概念，那就是企业文化。企业文化是西方现代管理思想的新发展，“管理知识是一张演变中的思想之网，它提出的问题是建立在以前的管理思想之上的”^①。企业文化这颗从管理理论之网中迸发出来的新星，也正是这样。

①〔美〕丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社1986年版，第487页。

一、企业文化的兴起和发展

1. 国外企业文化概述

企业文化理论是 80 年代初首先在美国兴起的一种新的管理理论，它是西方现代管理思想的新发展。历史上资本主义国家的企业管理理论大致可以划分为三个阶段：

第一阶段，以亚当·斯密为代表的古典管理理论阶段。苏格兰经济学家亚当·斯密对 18 世纪下半叶由手工作坊向机器生产过渡的资本主义生产方式形成进行考查和总结，相当多的工人在一起进行大规模的生产，劳动分工和协作得到了较大发展，从而提出分工协作产生效益的理论。但那时企业管理还是靠资本家及其代理人的经验和判断，管理手段主要是皮鞭加饥饿，增加盈利的途径主要是靠增加劳动强度和延长劳动时间。

第二阶段，以泰罗等人为代表的科学管理理论阶段。19 世纪末，资本主义生产得到迅速发展，生产规模扩大，但企业劳动效率低，劳动力缺乏。泰罗等人通过对工人劳动过程和劳动时间的研究，总结出一套科学的管理方法，并于 1911 年发表了《科学管理的原理和方法》一书。主张用胡萝卜加大棒的办法管理企业，曾收到了一定效果，但激起了工人的强烈反抗，使泰罗制的推行难以继续。

第三阶段，以梅奥等人为代表的人际关系理论阶段。人际关系理论是当泰罗制无法继续实施时，在对工人的心理研究基础上提出的，后又改称行为科学。其主要观点是否定了工人是“经济人”。梅奥认为工人是“社会人”，是复杂的社会系统成员，他们除了追求金钱收入以外，还有心理、社会、精神等方面的需求，即人际关系中追求友情、安全感、归宿感、受人尊重等，并认为这些因素将直接影响工人的积极性和企业的生产效率。因而，主张用社会和心理方面的因素来激励工人提高生产效率。随后，马斯