



企业文化 论

★ 郭文奇 张占梅 主编
★ 山西人民出版社

前 言

自从本世纪八十年代初企业文化作为管理学的新概念问世之后，在美国、日本、欧洲和中国相继掀起了企业文化研究热潮。目前，企业文化已成为世界管理理论和管理实践的中心课题，并预示着未来企业管理的发展趋势和风格。它继承了管理科学史上各派管理学说的优秀成果，并在新的历史条件下对传统管理理论做了重大突破与重构，因而被管理学界称为管理科学史上继古典管理阶段，行为科学阶段和管理丛林阶段之后的第四阶段。

企业文化理论是以形成最佳的经营管理机制为目的，以人的管理为主体，以企业共同价值观念为核心，以群体行为为基础的企业管理学说。它强调在企业生产经营活动中，人、财、物等各要素的管理是一个完整的有机结合的系统，其中人处于这个系统的中心和主导地位。它注重调动人的主观能动性，发挥理想、信念、道德、传统等群体意识的凝聚作用、激励作用、规范作用，注意从根本上改善企业的素质、增强企业的活力、提高企业的竞争能力。

企业文化是人类文明不断进步，管理科学逐渐发展的必然产物。企业文化理论产生于美国，是由于美国学者对日本

经济崛起感到吃惊，通过对日本经济的探源，才发现日本成功的原因是因为它有优秀的企业文化。日本企业文化的基石在于日本的儒教文化，而日本的儒教文化来源于中国的儒家思想。由此可见，企业文化的根源在中国，企业文化在中国成长发展，有其深厚的文化基础和民族土壤。

社会主义市场经济新体制确立后，企业要想在强敌入林的市场大潮中求生存、求发展，就必须迅速改变传统的管理思想和管理方式，充分激发全体职工的积极性和创造性，形成强大的向心力和凝聚力。加强企业文化建设，重塑与优化传统的企业文化，已成为当务之急，必须引起企业界的足够重视。为此，我们编写了《企业文化论》一书，奉献给企业界、学术界的朋友们。

企业文化是一门实践性极强的学说，在本书编写过程中，我们紧紧结合中华民族文化环境和我国企业特点，力图做到理论研究与实际运作相结合。书中有一部分是介绍性的内容，旨在吸收国外企业文化的精华，为我国企业文化建设提供参考。在我国新形势下企业文化建设问题上，我们借此书陈述了自己的观点，以求引起争论和深入研究，最终达到形成中国特色的企业文化的目的，欢迎学术界、企业界的朋友们不吝赐教。

本书由郭文奇、张占梅主编。编委（以姓氏笔划为序）：王平、冯旭东、田元庆、张占梅、郭文奇、郭福才、赵鸿图、康文泉、梁宏运。参加本书编写的还有任玉平、任免平、刘振英、郭文润、智永发等。

编 者

一九九三年六月

目 录

第一篇 企业文化创立

第一章 企业文化的产生	(1)
第一节 企业文化产生的理论背景.....	(1)
第二节 企业文化产生的社会背景.....	(22)
第三节 企业文化产生的过程.....	(27)
第二章 中国企业文化的兴起	(34)
第一节 中国企业文化的历史发展.....	(34)
第二节 中国企业文化的现状.....	(40)
第三节 改革与中国企业文化的重塑.....	(47)

第二篇 企业文化理论

第三章 企业文化的涵义	(53)
第一节 企业文化的概念和本质.....	(53)

第二节 企业文化的特征和功能·····	(62)
第三节 企业文化的内容和分类·····	(74)
第四节 企业文化的概括和表述·····	(88)
第四章 企业精神·····	(93)
第一节 企业精神的内涵与特征·····	(93)
第二节 企业精神的地位与作用·····	(96)
第三节 企业精神与企业文化的关系·····	(99)
第四节 培育企业精神的心理学依据·····	(101)
第五节 培育企业精神的原则和方法·····	(104)
第五章 企业形象·····	(111)
第一节 企业形象的概念与特征·····	(111)
第二节 企业形象的功能和结构·····	(118)
第三节 塑造企业形象的程序与策略·····	(125)
第六章 礼节仪式·····	(140)
第一节 礼节仪式的概念和形式·····	(140)
第二节 礼节仪式的微妙功能·····	(148)
第三节 礼节仪式的树建·····	(151)
第七章 文化网络·····	(161)
第一节 文化网络的概念与特征·····	(161)
第二节 文化网络的独特功能·····	(169)
第三节 文化网络的发掘·····	(172)

第八章 英雄楷模..... (175)

第一节 英雄楷模的涵义和类型..... (175)

第二节 英雄楷模的文化功能..... (178)

第三节 英雄楷模的造就..... (181)

第三篇 企业文化实践

第九章 企业文化诊断..... (191)

第一节 优化企业文化的制约因素..... (191)

第二节 企业文化的识别..... (205)

第三节 企业文化的诊断..... (210)

第十章 企业文化优化..... (220)

第一节 塑造优秀企业文化的原则..... (220)

第二节 塑造优秀企业文化的方法..... (233)

第三节 塑造优秀企业文化的步骤..... (241)

第四节 塑造优秀企业文化应注意的几个问题
..... (247)

第十一章 企业领导者在企业文化实践中的作用
..... (259)

第一节 企业领导者的涵义和分类..... (259)

第二节 企业领导者的素质和作用..... (266)

第三节	企业领导者对企业文化的领导.....	(269)
第十二章	企业思想政治工作在企业文化实践中的作用	(276)
第一节	企业思想政治工作与企业文化的关系	(276)
第二节	企业思想政治工作在企业文化实践中的地位 和作用.....	(285)
第三节	在企业文化实践中加强和改进企业思想政治 工作.....	(290)

第四篇 比较与鉴赏

第十三章	美国企业文化.....	(305)
第一节	美国社会文化背景.....	(305)
第二节	美国企业文化的特征.....	(314)
第三节	美国企业文化的发展.....	(322)
第十四章	日本企业文化.....	(331)
第一节	日本的社会文化背景.....	(332)
第二节	日本企业文化的特征.....	(342)
第三节	日本企业文化的发展.....	(366)
附录	中外企业文化集锦.....	(370)

第一章

企业文化的产生

二十世纪六十年代西方企业风尚市场营销管理，七十年代它们醉心于战略管理，进入八十年代又兴起了“企业文化热”。

由美国管理学家提出的企业文化理论，是以人的管理为主要对象，以共同价值观为核心，以群体行为为基础的一种企业管理学说。这一理论一经提出便很快形成一股热潮，一时风靡世界各地，引起了人们普遍的重视和极大的关注。

企业文化的产生有其深厚的理论基础，它是现代企业管理理论的直接继承和发展。企业文化的产生还有其深刻的社会背景，它是时代的呼唤和世界经济发展的必然。

第一节 企业文化产生的理论背景

西方企业管理理论自本世纪初至今已经历了三个阶段：古典管理阶段、行为科学阶段、管理理论丛林阶段。企业文化理论继承了管理科学各派管理学说的优秀成果，并在新的历史条件下对传统管理理论的变革和重构，是一次质的发展和飞跃，因此，许多人称企业文化理论是管理理论的第四阶段。

一、古典管理阶段

古典管理也称作科学管理。这一阶段大约从 20 世纪初资本主义自由竞争的发展到 20 世纪 40 年代资本主义垄断的形成之间的几十年时间。

古典管理理论包含两个方面：(1)“科学管理”(工作的管理)，其代表人物有：F.W.泰勒，H.L.甘特，F.吉尔布雷思，L.吉尔布雷思，H.E.埃默森等。(2)“古典组织理论”，其代表人物有：H.法约尔，M.韦伯，L.厄威尔，J.D.穆尼，C.I巴纳德等。

1、科学管理

“科学管理”学派的代表人物强调在车间一级的计划工作中采用科学的方法来代替过去凭个人经验的管理方法，以提高工作效率。它的主要内容是四项原则：劳动管理原则，简化工作原则，工作计划原则和效率原则。

(1) 劳动管理原则

劳动管理原则的创始人是美国的 F.W.泰勒 (Fredorick Taylor, 1856~1915) 泰勒于 1911 年发表了他的著作《科学管理原理》，这本著作奠定了科学管理理论基础，成为科学管理思想正式形成的标志。因而泰勒被西方管理学界称为“科学管理之父”。泰勒在该书中总结了“科学管理”的四项原则：

a、对于人的劳动的每种要素规定一种科学的方法，以这种方法来代替陈旧的凭经验的方法。

b、对工人进行科学的挑选，然后进行培训，以发挥他

们的技能。

c、管理人员真心实意地与工人合作，以保证所有的工作都能按科学原则去进行。

d、管理人员和工人分工明确，各司其职。

泰勒对于管理学的贡献是提高车间一级的工作效率和降低成本。而对更全面地提高整个企业的效率则注意不够。

(2) 简化工作原则

简化工作原则是美国吉尔布雷思夫妇提出来的。他们在研究动作和简化劳动方面取得了重大突破。他们在仔细观察和分析了熟练砌砖工的劳动动作后，认为有些动作可以合并和取消，这样使劳动过程简化而大大提高了劳动生产率。

(3) 工作计划原则

工作计划原则是亨利·L·甘特。甘特同泰勒一样也从事车间一级劳动生产率的研究，但甘特看到了生产劳动中人的因素，看到了生产劳动管理中计划工作的重要性。他设计了一种工作计划图表。这种图表在 X 轴上表示计划的工作任务及完成情况，在 Y 轴上表明所花费的时间。这种图表被称为甘特图，至今仍在工业部门中使用。

(4) 效率原则

效率原则是由哈林顿·埃默森提出来的。他采用标准成本计算法等管理方法和技术达到对资源的有效利用。他的著作《提高效率的十二条原则》一书阐述了他提出的科学管理思想。总结起来，这些原则说明管理人员必须做到以下几点：

a、采用科学的、客观的、基于事实的分析；

b、弄清所进行工作的目的；

c、把部分与整体相联系；

- d、提供标准化的程序和方法；
- e、对成功地完成任务的个人实行奖励。

2、古典组织理论

在“科学管理”思想发展的同时，研究“组织的管理”的古典组织理论也出现了。科学管理主要研究车间劳动的管理和组织协调，是以车间为研究对象的；而古典组织理论主要研究大组织之间的协调以及大组织中管理的作用，是以大企业整体为研究对象的。

古典组织理论的主要内容是两个基本原则：管理的原则和组织的原则。

(1) 管理的原则

“管理的原则”的创始人是法国的亨利·法约尔。他的管理理论主要体现在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中，其中包括两方面的内容：

第一，关于管理的职能。法约尔提出了五大管理职能，并指出了这些职能的基本含义：

- a、计划职能，即目标和经营规划的制定；
- b、组织职能，即为完成已确定的目标中各种资源的有效合作；
- c、指挥职能，即有效领导的艺术，使组织能充分发挥作用；
- d、协调职能，即工作的和谐配合，以便于企业经营的顺利进行和成功；
- e、控制职能，即检查和指出工作中的缺点和错误，以便加以纠正和避免重犯。

第二，关于管理的一般原则。法约尔提出指导管理人员

考虑如何解决具体问题的 14 条原则，并指出管理人员应根据实际情况灵活运用。这 14 条原则是：

a、劳动分工。劳动分工的目的是实行劳动专业化，使同样的努力所得的效果更好。

b、权力和责任。权力是指挥和要求别人服从的权利，责任是权力的当然结果和必要补充，表现为随权力而来的应尽的义务。

c、纪律。纪律实质上就是企业和其下属人员之间在服从、勤勉、积极、举止、相互尊敬等方面所达成的一种协议。

d、统一指挥。是指一个职工只能接受一位上级的命令。双重指挥（两个上级，一个下级）会使权力和纪律遭到严重破坏。

e、统一领导。对于达到同一目的的全部活动，只能服从于一个领导人和一项计划安排，这是统一行动、协调力量和一致努力的必要条件。统一指挥必须首先服从统一领导。

f、个人利益服从整体利益。在一个企业里，企业利益应高于一个人或一些人的利益；在一个国家里，国家利益应高于一个公民或一些公民的利益。

g、人员的报酬。人员的报酬是其服务的价格，应以奖励其正确的活动为基础，并保证报酬的公平合理。

h、集权。集权的程度应根据管理人员的性格，下级职工的可靠性和单位的情况来定。

i、等级层次。是指联系上下各层次等级，等级，使信息有序地进行传递。

j、秩序。是指有条不紊地安排物质资源和人力资源。

k、平等。是指严格地执行已定的规章条例，并使每个

职工受到公平对待。

l、人员的稳定。是指最高管理层应采取措施以鼓励职工，特别是长期为本企业工作的管理人员。

m、首创精神。是指职工发表建议和执行任务的主动性、投身工作的积极性。管理者要激发和支持职工的首创精神。

n、人员的团结。为了团结，就要注意协作、协调、沟通、配合，甚至包括必要的妥协。

(2) 组织的原则

组织的原则是詹姆斯·穆尼和阿尔·C·赖莱提出的。他们合作撰写了《组织的原则》一书。他们认为管理是一种指导和鼓舞他人的技术和艺术。管理的任务是建立一个合适的组织，使一个整体内的各项任务或职能可以相互联系起来。他们提出，在每一个组织内部都存在着一个任务和权力的结构。尽管组织的结构要随着任务而变动，但主要的特点是相同的，即都有一个权力等级和专业化的任务分工。

穆尼和赖莱从组织的存在推出协调、权力、领导和专业化等原则，从而使法约尔提出的概念成为具有因果联系的结构体系。

3、古典管理理论的局限

古典管理理论满足了当时社会的需要，它走向了成功。但是社会在不断地向前发展，社会的需要也在随着时间的推移而变化着。随着社会经济发展节奏的增快，新的社会需要的不断产生，科学管理陷入了困境。

首先是重复劳动的加剧，增加了工人的疲劳感。由于科学管理发展不断要求生产过程的专业化。一个人所从事的操

作越是简单，他就越容易掌握，从而生产效率就越高。但是重复劳动越多，人们就越容易疲劳。

其次，科学管理方法运用的终极对象是个人而不是群体，因而它忽略了工人中人与人之间的关系。操作熟练的工人往往会引起同行的妒忌，而感到周围环境的压力，再高的工资恐怕也不能使他尽力超产。

但是，最主要的还是古典管理的思想已不适合社会发展的需要。现在社会的工人，不再是“机器人”或“经济人”，不再愿意为养家糊口而卖力地工作了，他们已经解决了温饱问题，他们希望摆脱机器的束缚，摆脱赚钱欲的驱使，在工作中得到快乐并实现自己的价值；他们希望有更多选择工作的机会而不愿让工作来选择他们，他们希望工作本身就能吸引他们，而不是为了挣钱而被迫工作……这些正是古典管理所不能解决的问题。

于是，梅奥的行为科学应运而生了。

二、行为科学阶段

行为科学的管理理论和实践，是从本世纪 20 年代末起到 50 年代初，由人际关系运动发展壮大而产生的管理学派。行为科学的理论内容主要有五个方面。

1、人际关系理论

人际关系理论的创始人是埃尔顿·梅奥和他的助手弗里茨·罗特利斯伯格。他们在 1927 年进行了有名的霍桑试验，并以试验的结果为依据，提出了以下几条原理：

(1) 工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员。所

以，工人不是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。

(2) 企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”，即企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。这些团体有自然形成的规范和惯例，其成员必须服从。因此，它同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大的影响。

(3) 新型的领导能力在于：不仅要善于了解人们合乎逻辑的行为，而且要善于了解人们不合乎逻辑的行为；要善于倾听和沟通企业员工的意见，在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡；通过对员工“满足度”的提高来激励他们的士气、从而解决劳资之间以至整个“工业文明社会”的矛盾冲突，以提高劳动生产率。

人际关系理论的这些观点主要反映在以下的代表著作中：梅奥的《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》，罗特利斯伯格的《职工的生产率中的人的因素》等。

2、激励理论

激励理论的主要观点有：

(1) 马斯洛的“人类需要层次论”。

马斯洛认为激励的前提是，一方面，人是有需要的动物，只有尚未满足的需要才能影响行为，而已经满足的需要不再是激励的因素；另一方面，人的需要是按其重要性和发生的先后次序排列的，一旦一种需要被满足，另一种需要就会出现，并要求满足。这个进程是无止境的，人就是为了满

足需要而不断地生活和工作的。马斯洛在《人类动机的理论》、《激励与个人》等著作中，把人的需要分为五个层次。即：第一，生理需要，包括维持生活所必需的各种物质上的需要，如衣食、住房、医药等。第二，安全需要，如生活有保障、不会失业、生病或老年有所依靠等。第三，社会性需要，即感情和归属上的需要。第四，尊重的需要，一方面是自我尊重，即自尊心的需要；另一方面是获得别人的实际尊重的需要。第五，自我实现的需要，即通常所说的事业心。马斯洛认为，人们一般按照这个层次来追求各项需要的满足，以此来解释人们行为的动机。

(2) 赫茨伯格的“双因素理论”

赫茨伯格在《工作的推动力》、《工作与人性》等书中提出了双因素理论，即“激励因素——保健因素理论”。他认为，人的需要大致可分为两类：一类是满意或不满意的需要，另一类是要求个人发展的需要。前一类只能起“保健”或“维持”作用，故称“保健因素”。这种因素是维持一个合理的满意水平所需要的，没有它们，职工就会不满意，但是它们的存在并不构成强烈的激励。属于这类因素有：政策和管理、监督、与上级关系，同事关系、工资工作安全、工作条件，个人生活、地位等。后一类因素与保健因素不同，它能构成对员工强有力的激励，使员工产生强烈的责任感，荣誉感和上进心。这类因素有：成就、上级赏识、工作本身、被提升、个人发展的可能性、责任、等。

(3) 斯金纳的“强化理论”

这是以学习的强化原则为基础的对理解和修正人们行为的一种探讨。从其基本形式来讲，强化指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚）至少在一定程度上会决定

这种行为是否重复。

(4) 弗鲁姆的“期望理论”

这种理论认为，选择性行动成果**的强度**（即职工对某一行行动成果的评价）和**期望机率**（即职工认为某一行行动成功的可能性的程度）两者决定激励力的大小，激励促使行动，行动取得成果，通过成果职工得到满足。

3、人性理论

行为科学认为，如何认识人的本性问题，是管理理论能否沿着正确道路继续前进的一个关键问题。许多学者把激励问题和人的本性问题结合起来，进行深入研究，并提出了一些新的论点。其中最有代表性的是美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈提出的X理论——Y理论。

麦格雷戈在《企业的人性方面》著作中，把传统的指挥和监督的管理理论命名为X理论，而将自己提出的理论命名为Y理论。

X理论关于人性的看法是：

(1)、一般人生来就好逸恶劳，尽量逃避工作。

(2)、因此，对大多数人来说，必须采取强迫、控制和奖励的手段，才能使他们为达成组织的目标做出自己的努力。

(3)、一般人只有较少的抱负、宁愿接受领导，而不愿承担责任，企求生活上的安定，而缺乏进取心。

因此，X理论的管理策略和方法就是，或者以“蜜糖”为诱耳，或者以“皮鞭”相威助，都是通过外力的刺激来提高职工的工作热情。

Y理论关于人性的看法是：