



主编 俞礼祥 柳菊兴 曹仁杰

中国企业文化建设

经济管理出版社

中国企业文化建设

俞礼祥 柳菊兴 曹仁杰 主编

经济管理出版社出版发行

(北京阜外月坛北小街2号)

(邮政编码: 100836)

湖北国营华严印刷厂印刷

787×1092 1/32 印张8 字数172千字

1991年4月第一版 1991年4月湖北第一次印刷

印数: 1~8 000册

ISBN 7-80025-442-9/F·345

登记证号: (京) 029号 定价: 3.40元

前 言

任何一种文化，能否萌芽，根触伸向何处，都有它深刻的社会经济背景。作为经济文化和管理文化的企业文化80年代中期在我国兴起，是根源于我国的改革开放。经济体制改革，使我国从传统的产品经济模式向有计划的商品经济新体制转化。改革开放的大潮全面冲击着传统管理文化。我国工人阶级面临着如何弘扬中华民族传统文化的精华，吸取西方企业文化的合理成分，逐渐培育具有中国特色的社会主义企业文化的重大课题。正是在这种背景下，西方企业文化理论受到了我国企业界、理论界的关注。从引进介绍西方的企业文化到中西企业文化的对比研究，以及在企业管理活动中的实践探索，使企业文化建设在我国的企业管理和商品经济发展中日益发挥着重要的作用。

为了探索我国企业文化深层的社会背景和发展规律，我们组织撰写了《中国企业文化建设》一书。本书系统阐述了企业文化的本质、结构、特点、功能和中国企业文化建设的特色，对企业的价值观念建设、思想政治工作建设、道德建设、制度文化建设、企业形象塑造和企业文化建设的艺术等有关问题进行了研究探讨，并且反映了我国，特别是湖北省部分大中型企业的企业文化建设的成功经验，具有较强的实用性和可操作性。

本书由俞礼祥、柳菊兴、曹仁杰任主编，张磊、李友忠、陈劲煌任副主编。参加编写的人员是：第一章，杜云华、李维平；第二章，曹仁杰；第三章，柳菊兴、张磊；第四章，俞礼祥、邓年红、刘锡明；第五章，俞礼祥；第六章，张晓东；第七章，郑维安、李锦霞；第八章，蔡维祥、张征宇；第九章，严为明、陈劲煌；第十章，李友忠。中国大陆企业文化优秀典例，由闵洪福等供稿，东亚地区企业文化资料，由傅培玲、曹阳供稿。全书由俞礼祥协调、修改、统稿。统稿后由曹仁杰定稿。柳菊兴参加了部分稿件的修改。张晓东参加了编委会。

本书在编写过程中，吸取了理论界和企业界部分同志的研究成果，周大仁、文光辉、王之柱等同志给予了支持和帮助，在此一并致谢。

由于我们水平有限，书中缺点以至错误一定不少，恳请广大读者和有关专家批评指正。

编 者
1991年元月

目 录

前 言

第一章 企业文化理论的兴起

- 1.1 西方“企业文化热”的起因…………… (2)
- 1.2 管理理论的足迹…………… (5)
- 1.3 中国企业文化的历史和现状…………… (9)

第二章 企业文化概论

- 2.1 企业文化的内涵…………… (18)
- 2.2 企业文化的层次结构…………… (20)
- 2.3 企业文化的主要形态…………… (25)
- 2.4 企业文化的形成…………… (28)
- 2.5 企业文化的基本特征…………… (32)
- 2.6 企业的功能…………… (36)
- 2.7 改革呼唤着企业文化…………… (38)

第三章 社会文化与企业文化

- 3.1 大文化与亚文化…………… (40)
- 3.2 传统文化与企业文化…………… (42)
- 3.3 现实文化与企业文化…………… (48)
- 3.4 对外来文化的批判吸收…………… (51)

第四章 建设有中国特色的企业文化

- 4.1 社会主义初级阶段的体制改革…………… (55)
- 4.2 形成适应社会主义有计划商品经济的企业文化心理… (59)
- 4.3 我国企业文化建设的基本原则…………… (67)

第五章 企业价值观的建设

- 5.1 价值观念——企业文化的基石…………… (78)
- 5.2 企业的双重价值…………… (82)
- 5.3 企业价值评价…………… (88)
- 5.4 企业价值观的建设…………… (93)

第六章 企业道德文化的建设

- 6.1 改革开放与道德进步…………… (100)
- 6.2 企业道德的一般内容及特征…………… (109)
- 6.3 企业道德的养成…………… (116)

第七章 企业文化与思想政治工作

- 7.1 思想政治工作与企业文化的关系…………… (128)
- 7.2 企业文化是企业两个文明建设的最佳结合点…………… (133)
- 7.3 思想政治工作的功能…………… (137)
- 7.4 思想政治工作的新格局…………… (141)

第八章 企业制度文化的建设

- 8.1 制度文化的内涵、结构与功能…………… (153)
- 8.2 制度规范建设…………… (158)
- 8.3 非制度规范的人际关系建设…………… (168)

第九章 企业形象和公共关系建设

- 9.1 企业形象概述…………… (177)
- 9.2 企业外部形象的塑造…………… (182)
- 9.3 企业内部形象建设…………… (192)
- 9.4 企业形象与公共关系工作…………… (198)

第十章 塑造企业文化的艺术

- 10.1 建立企业文化的网络…………… (205)
- 10.2 企业文化建设目标的确定…………… (210)
- 10.3 企业文化培养的方法与步骤…………… (214)

〔附录〕

一、中国企业文化建设案例

钻井精神是凝聚和激励职工的强大动力…… (224)

——江汉石油管理局钻井工程处培养企业精神的体会

“冶钢人形象大讨论”纪实…… (231)

——大冶钢厂企业文化建设典例

二、日本、南朝鲜、新加坡企业文化简介

日本企业的企业文化…… (236)

南朝鲜企业的企业精神…… (242)

新加坡企业的企业精神…… (244)

第一章 企业文化理论的兴起

企业，是商品生产发展的产物。企业，作为现代文明的基地，在它为社会创造物质财富的同时，也创造了自身的文明——除了那些显而易见的厂房、机器、产品等物质文明之外，便是精神文明。企业文化是企业的组织结构、规章制度的反映，也是企业创造的欲望，服务社会的理想。当它积累到一定程度，形成了自己的风格，并能继承、传递、应变、弘扬时，就以自己的独特风貌屹立于社会文明之中，显示出自己的魅力。

从本世纪80年代初开始，企业文化逐渐成为世界企业界和管理界研究的热点。企业文化作为一种新的管理理论，是在对当代管理学和文化学理论的综合研究和探索中逐步酝酿提出的。这种理论的核心内容是吸取传统文化的精华，结合先进的管理思想，为企业建立起一套明确的价值观念和行为规范。

随着我国改革开放大潮的浪涌，西方的企业文化理论引起了国内企业界、理论界的极大兴趣。通过对西方企业文化理论的介绍和中西管理文化的比较，吸收西方管理理论的精华，创建有中国特色的企业文化，借以推进我国企业的两个文明的建设，是我们正在追求的目标。

1.1 西方“企业文化热”的起因

一、“日本旋风”与美国的危机感

直到20世纪70年代初，世界经济一向被自诩为“老子天下第一”的美国控制着。在企业管理上，由泰勒建立起来的管理理论，也被冠以“科学”之美称。其逻辑严密，定量精确，连工人铆螺钉时一举手、一投足需要多少磅力气都被测量了出来。在泰勒理论的指引下，美国企业组织目标清楚、结构严密，人员按部就班，投入与产出高度协调，使美国经济持续多年增长。

可是在1973年，美国在世界市场上突然遇到了一个劲敌——经济奇迹般崛起的日本。1980年，日本的国民生产总值占世界第三位，投资率和增长率等于美国的2倍。日本逐渐在一些行业取得领先地位——横扫英国的摩托车业，超越德国和美国的汽车生产；抢夺德国和瑞士的钟表、摄影机、光学仪器等生意；打击美国在钢铁、造船、钢琴、拉链等产品上的传统优势。对于这一切，美国布鲁斯·努斯鲍姆曾经绝妙地形容道：“日本犹如一支东征西讨的大军，所过之处留下满目疮痍，这种情况只有工业革命初期英国以其机织的廉价棉布冲击世界各地导致千百万失业的那个时候才可以相比。”美国在这场冲击中败下阵来，产业界一片叹声，管理界也暗淡无光，痛苦与震惊非笔墨所能形容。

接着是美国的一些企业家跑到日本去考察。使他们大吃一惊的是：日本的管理可以说是管理学上的怪胎，卓越的企

业竟没有利润指标,也没有明确的分工、详尽的考核指标,甚至连个基本的组织框架都没有。更奇怪的是终身雇佣制、年功序列制、和老板“穿一条裤子”的工会……真是四不象!

一时间,美国的一些企业纷纷仿效日本,如一些企业试图推行终身雇佣制,结果行不通,又还原成短期契约制。美国的管理学界不得不反省自己,研究日本。他们发现美国的企业不是管理手段没有现代化,不是管理制度没有日本的严密科学,不是美国企业家的知识结构没有日本企业家全面,而是美国企业固守着传统管理科学的壁垒,缺乏一种深层的管理思想。研究的结论是:日本成功的诀窍在于日本有着独特的企业文化。

日本企业的管理制度的一个显著特点,就是通过一整套方法把职工的利益和企业的利益栓在一起,使企业全体职工结成“命运共同体”。如实行“终身雇佣制”,规定只要企业不倒闭,一般不解雇职工,使职工产生一种与企业“共存亡”的感情;“年功序列制”,工资的一半决定于工龄,员工一般不愿“跳厂”,职工福利占劳务费的30%;日本的工会形式,与西方的产业工会和职业工会迥然不同,是纯粹的企业工会,它以集体主义的温情把厂方和劳工有效地协调起来。这些方式,直到80年代中期,都成为日本的管理特色。美国人将这一切的总和称为公司文化,并且从1981年起开始组建其理论体系。所以,美国是企业文化理论的发祥地,日本则是企业文化的优秀典范。

二、管理新潮的契机

日本为什么会成功?是什么样的历史契机将企业文化推

到现代管理新潮的前锋？

第一，第二次世界大战以后资本主义企业的结构性调整。马克思说过：“手推磨产生的是封建主为首的社会，蒸汽磨产生的是工业资本家为首的社会。”^①可以肯定地说，现代特定的管理方式是由特定的生产力发展状况决定的。战后科学技术飞跃发展，第五代大规模集成电路的电脑行将问世，日本正在加紧研究“人工智能机”，人们的需求在不断发生变化，今天畅销的产品，明天就可能饱和或滞销。多样化与深层化的需求并存，简单化与复杂化的需求并存，这就要求企业由单项的调整转变到整个结构性的变革。企业要从整体战略上寻求变革，特别是观念上的变革，才能生存、发展。日本正是在这种环境中确定了自己的产业政策——发展低能耗、高科技的产业，如电子、轻工、金融、信息、服务行业等。这些企业要求从业人员有相当高的科学文化素质。这些产业内部更多地是需要整体的协作；许多产品更新速度之快十分惊人，要求企业不断开拓新市场，具有强烈的创新意识。日本的企业文化正是适应这些要求而日益显示其生机与活力的。

第二，科学技术的发展引起了社会关系的变化。随着新型劳动工具——电子计算机的出现，以体力劳动为主的“蓝领”工人日渐减少，以脑力劳动为主的“白领”工人日渐增多。近年来又出现了“新领工人”，包括办公室人员，保险公司代理商，键盘穿孔机械操作人员等。他们的思想观念，需求结构与工作方式都有新特点。从业人员文化水平日渐接

^①《马克思、恩格斯选集》第1卷第108页。

近，过去属于不同层次的员工走到一起，传统的等级制度、人格观念受到挑战，人们对企业的理解日益突破“经济实体”的范畴，“经济人”也日益向“社会人”进化，文化日益显示其威力。正如梅泽正在《企业文化论》中所引用的法国年轻的文化部长朗哥的一句话：“文化是明天的经济”。

第三，“以人为中心的管理”思想的深入。传统的管理，把工人看成是老板的奴隶。人际关系学和行为科学看到了企业中人的因素的重要性，强调了人的社会性，这比过去进了一步。当今，社会上人们逐渐重视人的价值和自我意识。优秀的企业文化，把企业视为职工的命运共同体。企业管理中最重要的是尊重人，信任人，充分发挥人的主动性、积极性和创造性。

以上说明，由于社会生产力、生产关系的发展，以及社会意识的相应变化，使企业文化的产生成为一种必然趋势。

1.2 管理理论的足迹

激情会渐渐地为人淡忘，唯有扎实的理论才能留下永久的光芒。破坏，必须有重建紧跟才是真正的破坏。目前，许多人把企业文化理论的范畴，划归“管理哲学”。因为这一理论的源头是管理理论。我们暂且沿用这一说法，来看看企业文化这一管理新潮的脚步是如何向当代走来吧。

20世纪的管理理论，共经历了四个阶段：传统的“科学管理”阶段，过渡性的“行为科学”阶段，以及目前的“管理科学阶段”和“企业文化理论”阶段。

一、传统的科学管理阶段

传统的“科学管理”理论的大厦，由被称为“科学管理之父”的泰勒于20年代基本建成。其基本内容是根据技术最优良的工人的整个操作过程，研究出每项工序最经济而且生产效率最高的标准操作方法。据此研究出生产规程、劳动定额、工时定额、计件工资制和岗位职能制等一系列的管理制度和办法。因此，资本家采用了泰勒制后，大大提高了劳动生产率，降低了成本，增加了利润。超额完成任务的工人，也可以得到一点附加工资和少量奖金。这种制度在资本主义企业中被广泛采用，推动了资本主义生产的发展。但是，由于推广这种管理制度，大大增加了工人的劳动强度，使工人成天围着机器疲于奔命，引起工人的强烈不满，使得工人和资本家之间的矛盾进一步激化。资本家为了改变管理手法，积极寻求新的管理理论和方式。

二、行为科学阶段

行为科学的产生，可分为早期的人际关系理论和50年代的行为科学。早期的人际关系理论，是由美国哈佛大学心理学教授梅奥等人创立的。1927年~1932年，梅奥等在霍桑电气工厂进行了多年的实验和研究，得出这样的结论：照明、休息时间的长短和工资的高低，同工作效率相关程度较小，而工人之间相互协作怎样，工人与领班关系的好坏，工厂内群体的气氛，工人的责任感以及情绪，对劳动生产率的影响较大。人际关系理论的创立，使管理者不能再把管理只看作对物的管理，而应重视对人的管理；管理者不仅应有计划、

指导、组织、控制的技能，还应有激励职工积极性的艺术。

行为科学作为一门独立的学科，产生于40年代末、50年代初。围绕发挥企业雇佣人员积极性这个目的，把行为科学的研究逐步扩展到个人行为、群体行为、组织行为以及组织与外部环境相互作用的行为。在行为科学发展的后期，美国的马斯洛提出的“人类需要层次论”具有很大的影响，可以说它为企业文化理论提出了依据。马斯洛把人的需要按其重要性和发生的先后次序排列成7个层次：（1）生理的需要，（2）安全的需要，（3）归属（团体认同）的需要，（4）自尊的需要，（5）自我实现的需要，（6）求知，（7）求美。马斯洛的需要层次论虽然没有从根本上说明需要的社会本质，但对需要作了比较系统的描述，有利于促使人们在企业管理理论上去进一步深化，思考如何更好地从高层次即文化心理上去满足企业职工的需要，帮助他们充分实现各自的愿望，使他们不仅感到自己是被管理者，而且在感情归属、地位和受尊敬，以及自我实现方面得到满足，从而融合于企业整体之中。

三、现代管理理论的丛林

第二次世界大战以后相继出现的当代管理理论的学派，主要有社会系统学派、决策理论学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等等。这些学派之所以产生，是同当代、特别是第二次世界大战以后科学技术的进步、生产力的巨大发展、生产社会化的程度日益提高相联系的。

四、企业文化理论

企业文化这一管理理论的新潮，引起了管理学上一系列的革命。

1. 企业目标和个人目标的统一。企业的组织目标不在于单纯追求利润，而是注重于企业的综合社会目标，力求将企业建成一个具有共同命运的群体，强调企业的社会责任。企业文化改变了员工在企业中的地位。企业各阶层成员在共同的价值观念指导下去从事各项工作，在企业最高宗旨的指导下去充分实现每一个成员的自我价值。

2. 工作与生活的统一。企业不仅是员工谋生的场所，而且是职工实现自我价值之地。职工在企业里更重视追求人生的意义。

3. 管理与被管理的统一。人们自己管理自己，被管理者追求独立和自我意识。具有高度企业文化的企业，管理者不是频繁地去巡视、监督被管理者，而是把大部份精力放到创造和管理文化上。通过一系列行为规范和仪式活动，淡化管理者和被管理者的界限。

4. 控制与自由的统一。职工的行为受到企业文化的约束，但是往往不是见诸于文字的硬性规定，而是内化为职工的自我约束。在高度的企业文化中，职工享有充分的自由，有的甚至没有上、下班的时间规定，有的没有明确的任务指标。但由于企业文化的约束，企业不仅不会失控，而且照常运转，甚至取得更高的效率。

5. 物质鼓励和精神鼓励的统一。在杰出的企业中，精神鼓励的作用往往比物质鼓励来得重要。他们在对优秀的职

工予以物质奖励的同时，尤其注重精神奖励。通过仪式活动对职工加以肯定、宣扬，通过给家属打电话、送条幅以勉励职工，增强职工的荣誉感，更好地发挥职工的积极性。

以上是对西方管理理论的历史回顾。西方的企业管理，我们要看到它的两重性。正如列宁在对“泰勒制”进行科学分析时所指出的，一方面，它是为资产阶级服务的，是榨取工人血汗的“科学”制度；另一方面，它又包含一系列最丰富的科学成就。对于西方经济理论中反映资本主义生产关系和上层建筑的东西，我们必须批判，决不能盲目引进；而对其中正确反映了物质生产过程中共同规律的东西，则必须予以研究，加以借鉴，并从我国的国情出发，经过分析和消化，制定出适合我国情况的科学管理制度。

1.3 中国企业文化的历史和现状

一、民族文化在夹缝中生长

16世纪时，中西方经济的发展几乎处于同一起跑线上。从16世纪到19世纪，近代自然科学技术在欧洲的发展，使人类进入了现代工业文明。从蒸汽机的发明到电力的广泛利用，到处烟囱林立，马达声声。而中国，却仍然是由河边那台老水车牵动着石磨，在疲惫地喘息。曾国藩为了“清剿粤匪”，也叹赏起洋器来。当他看到湘军自制的中国第一条小火轮顺利地航行了3个小时，竟高兴得掉入河中，尽管这条船的时速不到10公里。1873年，当中国第一家近代轮运公司成立时，官绅起而大哗，民人竟不敢轮渡^①。1825年，英国便有

^① 聂宝璋：《轮船的引进与中国近代文化》，《近代史研究》1988年第2期。

了铁路。1876年，英美在中国修建了第一条铁路——淞沪铁路，长13公里。通车不久，中国人视蒸气机车为庞然怪物，皇帝也觉得触动了“龙气”，于是下诏赎买，车毁路拆……。

然而，就此为中国的工业文明判处死刑，却为时过早。张謇，1894年中了状元。这一年，正值中国在甲午战争中战败。1895年，这个热血青年，决定弃官经营实业，走上了“实业救国”的道路。创业之初，他几次弄到陷入绝境、徘徊于泥城桥上的地步，然而幸得逃生之后，他又兢兢业业，日积月累，不断开拓，办纱厂、冶厂、银行、植棉、学堂、公司数以十计。他无限感慨地说：“失败不要紧，第一要失败得光明，第二要失败后有办法，大家打起精神，决心再来打一个失败后的反攻，不要馁，不要退”。^①

20世纪20年代以前，象张謇这样的民族工业巨子，在中国还是寥若晨星，而象张謇那样视企业为自己的“心络之血影”者，却更是屈指可数。他们以生产国货，抵制洋货，服务社会，造福桑梓而受到人们的敬重。特殊的社会政治环境，迫使他们以“绅士”身份往来于政客、官僚、学界、地痞、军棍之间，精心编织社会关系网。又由于文化教养和阶级地位的特殊，这些“绅商”们在价值观上仍然是重义轻利的“君子”。士大夫的优越感，使得他们往往不能恪守初衷。因贪多求虚，傲视同仁，而落得负债累累和破产者又有多少。

20世纪二、三十年代，是中国民族工业发展的“黄金时代”，产生了一批民族实业家。他们是一些不同于前辈“绅商”的年轻人，一些人还受过西方文化的洗礼。面对帝国主

①张孝若：《张季直(謇)先生传记》。