

吉经文库

新角色

企业文化人

夏有恒 著

吉林人民出版社

- 企业人的新角色·企业文化人
- 现代企业人的人文目标
- 企业文化人的价值观
- 企业文化人是思想政治人
- 企业灵魂人物及其文化统领之道
- 从企业人到企业文化人的角色转化
- 企业文化人的社会角色
- 企业文化力·企业文化人·企业生产力

(吉)新登字 01 号

新角色——企业文化人

著 作 者	夏有恒	封面设计	张道良
责任编辑	吴兰萍	版式设计	胡学军
责任校对	吴兰萍		

出 版 者	吉林人民出版社 (长春市人民大街 124 号 邮编 130021)
发 行 者	吉林人民出版社
印 刷 者	长春市第九印刷厂

开 本	850×1168 1/32
印 张	15
字 数	350 千字
版 次	1998 年 1 月第 1 版
印 次	1998 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1—3 800 册

标准书号	ISBN 7-206-02831-4/F·708
定 价	26.00 元

如图书有印装质量问题,请与出版处联系:0431—5649710

序

《新角色——企业文化人》是一部专门研究企业文化人的力作。这是一个很有价值的命题。既有重要的现实意义，又代表着现代企业管理的历史发展趋势。

为什么说提出和研究企业文化人问题，具有重要的现实意义呢？

第一，揭示了人在企业中的主体地位和作用。长时期以来，特别是早期的资本主义企业，把工人看作是活的劳动工具或机器的附属物，对工人管理的基本方式是皮鞭加饥饿，或者是大棒加胡萝卜。20世纪以来，出现的种种科学管理理论，把工人看作

“经济人”，或者“社会人”，采取科学的管理方法，以满足工人的经济需要及精神、心理等需要，调动工人的劳动积极性，使企业管理的理论和实践，提高到了新的科学水平。但是，总的思路仍然是把工人置于被动的地位，只是看作被管理的对象和劳动的承担者。直到七、八十年代，出现的企业文化理论，提出以人为目的和中心的管理，才把工人放在企业的主体地位。这是企业管理理论的重大发展和革命性的变革，也是科学技术迅速发展，企业职工文化知识水平提高和参与意识增强的必然的客观的反映。我国在长期革命和建设过程中，强调人民是历史的创造者，全心全意依靠工人阶级，并在这种思想指导下取得了光辉的业绩。但是，这种思想并没有得到始终如一的贯彻，特别是由于过去高度集中的计划经济体制和企业管理机制的影响，这种思想并没有真正融于现代企业管理之中。实际上只是把职工看作是劳动者，是生产要素，而忽视了职工的主人翁地位和作用。这种情况，随着改革开放的深入，有了新的变化。以建立社会主义市场经济体制为目标的改革，要求企业进入市场，成为责权利相统一、充满生机和活力的市场主体。与此相适应，在企业内部实行责权利相统一的经营管理机制，给发挥职工的主体作用提出了新的要求和可能。近几年来，许多企业提出“以人为本”的管理思想，正确地反映了这种新的要求。发挥职工的积极性、创造性，是办好企业，创造高效益的永恒主题。企业文化人的研究，把我国革命的优良传统与企业现代

化管理结合起来,突出以人为目的和中心的管理,对于今天冲破旧的企业管理观念,树立为了人、尊重人、关心人、依靠人的新观念,并以此规范企业管理的行为,具有十分重要的意义。

第二,突出了文化在企业发展和经营管理中的重要作用。在实际工作中,我们看到每个企业都有自己的文化,体现着企业的整体素质和职工的基本素质。企业的经济物质条件和文化素质是相辅相成、相互促进的。在经济物质大体相同的条件下,文化素质的高低对于企业的成败与发展具有决定性的作用。有些企业抓住市场机遇,创出名牌产品,打开市场;有些企业团结职工,献计献策,艰苦创业,走出困境,都显示了文化的力量。企业文化人的研究在于提倡和加强企业经营管理中的文化意识,自觉地运用文化的力量,提高企业的整体素质和职工素质,创造更好的效益。文化是一种力量,其核心是价值观。树立有利于社会主义现代化的价值观,可以排除各种反文化即各种错误和低级文化的影响,选择正确的企业发展目标和战略,塑造和培育良好的企业精神和职工道德。文化还是一种手段。科学技术的进步,先进设备的应用,要求职工有更高的文化水平,以提高劳动效率。同时,文化也是一种潜力巨大的资源,结合企业改革和发展的实践,提高职工的使命感、责任感,把个人利益融于集体利益、国家利益之中,并为其实现而奋斗,力量是无穷的。建设有理想、有道德、有文化、有纪律的高素质职工队伍,是提高企业的整体素质的中心内

容和根本保证。

《新角色——企业文化人》这部著作，紧紧地抓住了这样一个主题，即围绕人创造文化，文化又塑造新人，“以文化人”。也就是在改革开放和发展经济的实践中创造着新的企业文化人，企业文化又要“内化”于人，“外化”于行为，实现企业文化人的人格化，塑造企业文化人，从而提高人的文化品质和企业管理的文化品位。本书阐述了企业文化人的内涵、特征；揭示了企业职工向企业文化人演进的客观规律；并力图阐明企业组成人员，企业领导和管理人员、科技人员、劳动者的人文目标；探讨了塑造和培育企业文化人的途径、方法；论述了企业文化人对企业发展的重大作用，进而论述了企业文化作为一种微观文化与宏观社会文化的关系。这部著作，对这些问题从理论和实际的结合上，进行了深入的系统的研究，提出了许多新见解。我相信会给人们以新的启迪。

《新角色——企业文化人》的研究，还在于揭示了现代企业管理的历史发展趋势，促使人们更自觉地按照客观规律办事，加快实现企业管理现代化的进程。从世界范围来看，以电子计算机为代表的新技术革命的发展，正在促进着劳动方式、劳动分工、劳动时间发生新的变化：（一）由于生产的自动化和半自动化，人开始从直接生产过程中解放出来，站在生产过程的旁边，通过操纵电子计算机监督和调节生产过程。（二）加速了精神脑力劳动的扩大和物质体力劳动的缩小，以及体脑劳动对立的消除。脑

力劳动者的人数大大增加，现在美国各方面脑力劳动者已超过60%。(三)缩短劳动时间，如实行双休日为劳动者提供更多的自由时间。这些变化为企业职工向企业文化人演进提出了新的要求和实现条件。现在，我国经济发展水平还比较低，生产力发展极不平衡，最现代化的大企业与手工劳动同时并存，实现更高层次的企业文化型的管理和企业文化人的转变，自然要经历一个相当长的过程。但是，有了这样的视野，可以使我们高屋建瓴，迎头赶上，加快这个进程。

难能可贵的是，企业文化人的研究不是从书斋里提出来的，而是从实践中提炼总结出来的。《新角色——企业文化人》的著者夏有恒同志在一家大型国有企业工作了35年，并曾任党委副书记15年。他长期从事党的思想政治工作，热爱并潜心于企业人的研究，曾荣膺新华社《半月谈》杂志全国思想政治工作创新奖，还荣获了吉林省和冶金部优秀思想政治工作干部称号。他热心于企业文化研究，已发表的作品有百余万字。是中国企业文化研究会第一届理事会理事，第二届理事会常务理事和特邀研究员。他坚持理论研究与实际相结合，于1992年发表了《企业文化人论》，为《新华文摘》等十几家刊物所转载。当年召开的中国企业文化研究会第二次会员代表大会，肯定了夏有恒同志的这一研究成果，认为这是一个很有现实意义的新课题，是企业实现现代化管理和走向市场必然要提出和解决的问题，是提高企业的整体素质和职工素质，搞好两个文明建

设的基础性工程，希望有更多的人关心和参加这一课题的研究。几年来，夏有恒同志笔耕不辍，呕心沥血，广吸博纳，大胆探索，终于完成了这本著作。这是一个丰硕的研究成果，令人感到欣喜。

我国正在建设有中国特色的社会主义，这是一个宏伟壮丽的历史任务。我国的经济、政治、文化等各项事业都会有巨大的发展和历史性的飞跃。在这种历史背景下，企业现代化管理也必然会有重大的发展。实践出真知、出人才。我衷心希望实际工作者和理论工作者相结合，以邓小平理论为指导，加强企业文化的研究，从实际出发，发扬我们的优良传统，借鉴国外的先进经验，创建有中国特色的社会主义企业文化理论体系，并更多地涌现出我们的企业管理理论专家和实干家。我们的时代是开拓前进的时代，也是人才辈出的时代。

张大中

一九九七年十一月

(作者系中国企业文化研究会常务副理事长)

目 录

导 论 实现企业文化的角色化人格化	1
第一章 企业人的新角色：企业文化人	13
企业人的角色演进轨迹	14
企业文化人：凝聚着企业文化力量的人	34
企业文化象征性经理人	55
第二章 现代企业人的人文目标	63
现代企业家——企业强人	64
现代企业专家——企业贤人	86
现代企业员工——企业主人	96
现代企业人的公共形象	105

第三章 价值观：企业文化人的思想内核	113
神奇的企业“灵魂”	114
企业文化人的价值观	119
企业价值观的提炼与培植	141
第四章 企业管理：企业人奉献与成长的路径	157
企业管理场就是企业文化场	158
强化浓烈的管理文化氛围	173
实行高层次企业文化开发型管理	186
第五章 思想政治工作特色与企业人新角色	197
企业文化人也是思想政治人	198
扬长避短 形成合力	202
从传统企业人到“四有”新人	211
第六章 企业灵魂人物及其文化统领之道	231
企业灵魂人物的文化统领功能	232
文化统领之路：共识、共鸣、共行	249
企业灵魂人物的形成	263
第七章 培育光彩照人的企业英模	275
企业英模——企业文化人的典范	276
形成“群英荟萃、见贤思齐”的新机制	289
培育光彩照人的企业英模	302
第八章 从企业人到企业文化人的角色转化	313
从企业人到企业文化人的角色转化过程	314
从企业人到企业文化人的角色转化特征	327
从企业人到企业文化人的角色转化类型	345
从企业人到企业文化人的角色转化方法	365

第九章 企业文化力·企业文化人·	
企业生产力	375
一个极其重要的现代企业管理公式·····	376
努力激发同驱共动的融合效应·····	386
坚持“人文为本”的强企战略·····	395
第十章 企业文化人的社会角色及	
企业人革命	411
企业是社会文化的辐辏点·····	412
企业文化人的社会角色·····	419
社会文化元·社会文化链·社会文化人·····	438
企业革命与企业人革命·····	449
跋	466

导 论

实现企业文化的角色化人格化

企业文化必须“聚焦”于塑造企业文化人，企业文化人是充分凝聚着企业文化力量，从容释放着企业文化能量的企业人，他们已不止是劳动力企业人，更是文化力企业人。他们是适应文化升值时代的需要，成功地实行经济文化一体化运行的企业新角色。

——作者

企业文化热正在悄然升温。《新角色——企业文化人》，是一部集中探索企业文化“聚焦”于人，实现企业文化的角色化、人格化的论著。它力主高度适应现代企业急剧竞争和持续发展的需要，充分依托企业文化潜移默化的力量，变传统意义上的劳动力企业人，为现代意义上的企业文化人（文化力企业人）。这是伴随着世纪之交的经济信息化、市场化、全球化、文化化的进程，企业走向成功和辉煌的必由之路。

—

“人！人！！人！！！”“文！文！！文！！！”这是我们对跨世纪的中国企业管理的呐喊。“企业是棵树，文化是根基。”这是为许许多多企业成败兴衰反复验证得出的结论。

企业管理以“何者为本，孰者为重？”对这一问题的回答，真是仁者见仁，智者见智，慧眼独具，各有千秋。主张固定资产为本者，大有人在；倡扬货币资本为本者，已成天经地义；强调劳动力资源为本者，更为顺理成章；推行组织管理为本或战略管理为本者，确实也创造出了不少企业佳绩。随着科技革命、知识革命和信息时代的到来，越来越多的人正在将管理的目光，凝聚到科技为本、教育为本、信息为本上来。这不能不说是企业管理认识上的新飞跃。上述种种管理为本的主张，都有其科学真理性，值得尊重。

现在，更多的有识之士，在足够重视资产、资本、劳动力等等这些刚性生产经营要素的绝对不可缺少，以及科技、知识、信息等等这些柔性管理资源的大叠加式增长作用的同时，更加注重对于企业中最根本最活跃的主体——企业人的关切度和开发度。企业生产力的解放和发展，最重要的是企业人的解放和发展。企业人的解放和发展，最基础的是对企业人的智能力量和精神力量（亦即文化力量）的开发和使用。企业文化理论的

内核和企业文化实践的活力，在于“企业文化化成企业文化人”和“企业文化人发展企业生产力”。只有坚持“人为本，文为根”的管理信条，精心运作思想文化对于企业群体人的凝聚力量和创造力量，才能导演出一幕幕威武雄壮的企业发展活剧，登上具有现代企业管理革命性的企业文化创新热的新潮头。

企业的思想渊源在中国，实践成功在日本，理论成型在美国。20世纪80年代初，又峰回路转，舶来中国。企业文化理论的实质是由“重物、重事、重单个劳动力”的管理，转向“重人、重文（魂）、重群体企业人”的管理。企业文化的理论，绝不排斥而要充分依托资本、资产、劳动力等等基本性生产力要素，绝不排斥而要充分发挥信息、知识、科技等等复合性生产力要素的作用，更是要充分运用文化启动和文化开发的力量，激扬民意，塑造民魂，启迪民智，凝聚民力。只有这样，才能有“人气”、有“底气”地综合发挥物质资源和其他管理资源的作用，实现企业由弱变强，由穷变富，由小变大，由衰变兴。

人是万物之灵，也是企业之灵。本书不是拉开大网泛泛地介绍企业文化的理论和实践，而是全力将研究的视角，聚焦到一个“点”上，就是汇聚到企业人角色的创新上。研究如何将企业文化“内化”于企业人，又“外化”于企业行（为）和企业形（象）。以便实现“文化化人”与“人化文化”的辩证统一，切实提升人的文化品质和企业管理的文化品位。

这是本书的基本立意和主线。

二

全书共十章，基本形成了关于企业文化人的系统观点。

企业人的角色创新，不是人脑主观杜撰的产品，而是企业管理不断发展和企业人角色不断演进的产物。企业人角色从机械人、经济人、社会人演进到文化人，是一种合乎规律的发展。

当代企业人既是具有多种属性和角色的角色丛，又是具有独特文化个性的企业文化人。企业文化人是充分凝聚着企业文化力量，从容释放着企业文化能量的企业人新角色。它们不单单是劳动力企业人，更是具有特殊企业文化意蕴的文化力企业人。从企业人到企业文化人的成功转化，是实现企业文化角色化人格化的过程，也是企业文化建设成功的基本标志。形成“企业文化象征性经理人”，则是塑造企业文化人工作中的辉煌乐章。现代企业文化人建设的具体人文目标是：现代企业家——企业强人；现代企业专家——企业贤人；现代企业员工——企业主人。为了达此目标，必须优化人员素质和人际关系，实施名人、名企、名品（牌）方略，塑造美好的企业新形象。

上述第一章至第二章的内容，构成了企业文化人理论中基础性单元篇章。也是全书的理论基石和基本视角。

三

必须尽可能纵览世界企业管理发展走势，坚定地立足于中国经济社会转型期的客观实际，着力探讨企业文化人的塑造规律和培育方略。培育企业文化人，这是一项艰巨复杂的企业人文工程，是任何一家欲想生存发展的企业，都必须精心完成的企业灵魂工程。中国企业的“企”字是很有意味的，它原本是个“正”字，但用“人”字，换上了原来起笔的横梁之后，就变成了“企”。是人起到企业的正梁大梁作用。企业的实际生活也正是如此。

本书着力于揭示塑造企业文化人的规律，探讨与其相适应的培育企业文化人的操作方略。概略地说，就是抓住以下“六律”：深层治本塑造律——抓住思想文化的内核群体价值观，塑造企业文化人；基本途径塑造律——抓住培育的基本途径：生产经营管理，塑造企业文化人；坚持特色塑造律——抓住中国

特色，精心激发思想政治工作与企业文化建设的融合效应，塑造企业文化人；灵魂人物塑造律——抓住企业灵魂人物，实行卓越的文化统领之道，塑造企业文化人；英模人物塑造律——抓住企业英模文化，“拨亮一盏灯，照亮一大片”；“活的灵魂”塑造律——抓住“具体事物具体分析”这个“活的灵魂”，塑造企业文化人。这“六律”，既有“自律”，又有“他律”。既讲员工群体塑造，又讲员工个体塑造。前五律，侧重于从企业领导工作、管理工作“整体”上，探索培育企业文化人；“活的灵魂”塑造律，则是侧重探索员工“个体”的角色转化规律和工作方略，因而，显得更加重要。

员工“个体”角色的转化，乃是员工“整体”角色转化的保障。“活的灵魂”塑造律，具体剖析从企业人到企业文化人的角色转化阶段、转化特征、转化类型、转化方法。企业人的角色转化，大体必须经过四个各有特点又彼此衔接的阶段，即审视自我，设计角色目标阶段；启动改变，投入角色创新阶段；全面展开，深入塑造角色阶段；共振共谐，总结升华阶段。企业人的五种角色转化特征是，凝聚组织文化的力量，从自由散漫的企业人，变成严整奋发的组织网络人；凝聚科技文化的力量，从愚昧落后的企业人，变成智高艺精的科技文化人；凝聚高尚思想道德的力量，从沾有某些低级趣味的企业人，变成真善美好的企业文化人；凝聚全面发展的力量，从片面畸型发展的企业人，变成健全发展的企业文化人。本书还具体分析了国有企业人、城市集体企业人、农村乡镇企业人、中外合资企业人、私营企业人的角色转化。还阐述了企业人角色转化的若干新颖实用方法。

上述第三章至第七章，构成了企业文化“教化”于人，人“接受”文化，“内化”于心，体现于身的主体篇章。这是企业

文化人理论的全面展开，也是本书第二单元企业人角色转化篇章的主要内容。

四

不能孤立地静止地研究企业人。必须将其置于飞速变革的企业管理系统、社会文化大系统和社会生活的大系统之中，加以全面考察，才能得出科学结论。只有这样，才能充分利用“企业文化体”外部的力量，策应“企业文化体”内因的变化，“外合里应”地培育好企业文化人。

首先，必须将企业文化人的成长，置于企业文化力、企业文化人、企业生产力的企业管理工作系统之中。本书提出了一个极其重要的现代企业管理公式：

企业文化力 \rightleftharpoons 企业文化人 \rightleftharpoons 企业生产力

并进行了剖析。逐一论证了它们各自在现代企业管理中的地位、作用、特征，分别论述了它们之间的重要关系。从这三大要素的“整合”运作上，阐论了进一步“开发企业文化力，塑造企业文化人，发展企业生产力”这一现代文化开发型管理的主题。眼珠子只盯住企业生产力的管理者，不一定是高明的管理者。用“心”来管理企业人“心”的领导者，才可能是卓越的经营管理者。因为，“最优秀的公司在考虑他们的目标和达到目标的方法时，除了采用利润和效率等等经济标准之外，还要考虑到‘人的价值观’。这可能是表现杰出的美国公司最不为人所知的‘秘密武器’。”^①企业文化人不是“稻草人”。企业文化力不是“文化泡沫”。当企业文化力凝聚于企业人身心之上，使其逐渐真正变成企业文化人时，就会迸发出翻江倒海般的力量，创造出惊天动地的解放和发展企业生产力的伟大奇迹。我国的宝钢、武钢、攀

^① [美]巴斯克、艾索思：《日本的管理艺术》第201页，广西民族出版社1984年版。