

企业文化教程

方宪珩 主 编

章瑞华 副主编

0-05

杭州天香出版社

企业文化教程

方宪珩 主编

杭州大学出版社出版发行

(杭州天目山路34号)

杭州电子工业学院印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 6.375印张 162千字

1991年6月第一版 1991年6月第一次印刷

印数: 1—3000

书号: ISBN 7-81035-152-4/G·062

定价: 2.80元

前 言

进入80年代以来，企业文化作为国内外理论界、企业界的一个热门话题，正在引起人们极大的兴趣和关注。大量卓越企业的经验表明，企业要在激烈的竞争中取胜，必须依靠企业的整体优势，不仅要发挥企业的物质优势，而且要弘扬企业的文化优势；不仅要依靠规章制度、组织机构、资金实力、技术设备和经济资源，还要具有优秀的企业文化。企业文化的崛起，开启了现代化企业经营管理的新思路。从对企业生产力的挖掘推进到对企业文化的探索，标志着现代管理理论的一个新的发展趋势。企业文化的提出，为新时期企业思想工作的改革创出了一条新路，这一点已引起各级领导、企业家和企业思想政治工作者的重视。近年来，已有不少文章从不同侧面对企业文化的建设作了研究和探索，并召开过多次有关企业文化建设的学术讨论会，这些大大地促进了我国企业文化建设的开展。但是这些论文多是从某个侧面对企业文化进行探讨，或是企业管理干部和企业政治思想工作者关于企业文化建设实践的总结，而系统地、全面地阐述企业文化的框架、内涵、学科归属、与其他学科的区别与联系的专著，则尚属少见。本书编写的目的，就想在这些方面作一尝试，但由于我们水平有限，提出的框架和阐述的观点，肯定有许多不当之处，我们抱着抛砖引玉的心情，亟盼同行们指正。

企业文化是门应用性科学，它的实践性很强。各个不同行业、不同领域的企业都有它自身的特点，这些企业在进行企业文化建设时，也会有各自不同的特点。本书第六章《不同领域的企

业文化》，就是想对这些特点进行初步的探索。

目前国内有些学者认为“企业文化”一词不甚科学，应改为“企业文明”。这确是一个值得研究和探讨的问题。但在没有比较一致的结论之前，本书仍采用目前流行的“企业文化”这一提法。

本书在编写和出版过程中，得到衢州化学工业公司的大力支持，为此表示衷心的感谢。

本书各章的具体执笔者是：

第一、二、三、四、六、七章 章瑞华（杭州大学）

第五章第一节 陈以正（杭州大学） 第二节 柯瑞逢（嘉兴市委党校）

第八、九章 吴益鸥（衢州化学工业公司）

第十章 魏东江（衢州化学工业公司）

第十一章 金碧辉（浙江仪表厂）

方宪珩

1990年12月24日

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业文化的内涵	(1)
第二节 企业文化的原则和特点	(9)
第三节 企业文化的功能	(15)
第二章 企业文化的学科归属	(19)
第一节 现代企业文化的兴起与发展	(19)
第二节 企业文化与其它学科的联系	(25)
第三节 日美企业文化省察	(31)
第三章 企业文化建设工程	(41)
第一节 企业文化诊断	(41)
第二节 企业文化定位	(44)
第三节 企业精神的概括与表达	(49)
第四节 企业文化的工程实施	(55)
第四章 企业文化细分	(66)
第一节 企业政治文化	(66)
第二节 企业社区文化	(71)
第三节 企业传播文化	(75)
第四节 企业制度文化	(79)
第五节 企业伦理文化	(82)
第五章 企业文化的思想理论基础	(86)
第一节 我国企业文化的起源与发展	(86)
第二节 企业文化与儒家思想	(94)

第六章 不同领域的企业文化·····	(112)
第一节 金融企业文化·····	(112)
第二节 商业企业文化·····	(116)
第三节 旅游企业文化·····	(120)
第四节 物资企业文化·····	(124)
第五节 乡镇企业文化·····	(133)
第七章 企业文化与企业的社会责任·····	(138)
第一节 企业的多视角剖析·····	(138)
第二节 企业的价值观·····	(143)
第三节 企业的社会责任·····	(148)
第八章 企业文化与企业家·····	(154)
第一节 企业家的形象·····	(154)
第二节 企业家与企业文化之间的关联·····	(159)
第九章 企业文化与思想政治工作·····	(163)
第一节 思想政治工作是企业文化的重要组成 部分·····	(163)
第二节 企业精神与企业思想政治工作·····	(169)
第三节 企业思想政治工作的改革与探索·····	(175)
第十章 企业文化与公共关系·····	(179)
第一节 企业文化与公共关系的比较·····	(179)
第二节 企业文化与内部公共关系·····	(181)
第三节 企业文化与外部公共关系·····	(184)
第十一章 我国企业文化的重塑与构建·····	(187)
第一节 建设中国企业文化的基本原则·····	(187)
第二节 重塑中国企业文化的途径和方法·····	(190)

第一章 导 论

第一节 企业文化的内涵

一、企业文化的实例分析

一般谈到“文化”一词，人们马上就会联想到“文化程度”、“学习文化”等说法。只要我们深入探究一下就会发现，这里所用的“文化”一词，实际上代指知识的意思，是一种狭义的文化概念，它并不是我们所说的“企业文化”中的“文化”。

1871年，英国的文化人类学专家泰勒首次给“文化”下了一个定义：“文化是一个复杂的总体，包括知识、意识、道德、法规、信仰、风俗，以及人们所获得的才能和习惯。”据统计，自泰勒提出近代最早的“文化”定义以来，各式各样的说法已达二三百种，可谓众说纷纭，莫衷一是。

企业是经济实体，也是社会细胞。那么，到底什么是企业文化呢？让我们先分析几个有关实例，再从中寻找企业文化的内在涵义。

1. 杭州“胡庆余堂”

“江南药王”杭州胡庆余堂创办于1874年。建厂一百多年来，蜚声海内外。它与北京的“同仁堂”，一南一北，是全国最著名的两家国药号。它的创办人胡雪岩(1823——1885)在药店开业之初就立下了“戒欺”的经营信条。他经常教育职员：“药业

关系性命，尤为万不可欺，惟愿诸君采办务真，修制务精。”在日常业务中，为提高自己的声誉，确实以“采办务真，修制务精”来规范和约束职员的行为。胡庆余堂采取了一系列具体措施：一是所采办的原药材不是通过药行转买，而是直接在药材产地设立收购站，并选派内行严格把关；二是开厂办店，匠心独运，不落俗套。店堂选址在吴山脚下的大井巷，各地来的香客游人到了杭州必到吴山，大井巷为必经之地，而位于大井巷的胡庆余堂也就成了游客光顾之处了；三是精心操作，严格管理，采取一条龙作业方法，自设胶厂、鹿园，全店设立采选、切药、炮制、细料、邮送等11个部门，生产的成药辟瘟丹、玉液金丸、诸葛行军散、虎骨木瓜酒等皆饮誉各地；四是提倡优质服务。药店开张之初，胡雪岩亲自在店堂撮药，允许顾客参观厂坊，边远地区还代为邮寄药品，如有短缺假冒则当众退赔致歉。同时他还带领店员到吴山庙会、车站码头免费分发药品，为香客游人消暑抗病，受到广大顾客和病家的信任支持。

2. 上海嘉丰棉纺织厂

1953年，嘉丰棉纺织厂的领导决定，报名参加全国纺织行业竞赛。这一消息传开，引起了厂内外一片哗然：一个设备落后、管理薄弱、在同行中既提不上名也排不上队的小厂，竟然要参加全国比赛，真是不自量力！但是谁也没料到，就是这次断然行动，改变了嘉丰厂的面貌。1956年、1957年连续夺得纺织工业部全国厂际竞赛先进单位；1963年被评为全国工交系统五个“勤俭办企业”的红旗厂之一；1977年被命名为全国大庆式企业，成为纺织系统的排头兵；在八十年代，嘉丰厂又先后获得多种全国性荣誉先进称号。人们不禁要问：是什么力量促使着嘉丰厂30多年来不断取得成功的呢？这就是曾经被人们广为传颂的“嘉丰风格”：虚心好学，严细成风，一丝不苟，精益求精。几十年来，嘉丰人就是依靠着十六字的“嘉丰风格”这个精神支柱，迎接各

种挑战，一个台阶一个台阶向上攀登的。他们曾经为了查明棉布上六只大头针的下落，翻遍整个车间、成品仓库，追回已开出几百里的送货汽车，逐包逐批拆开检查。他们曾经在接受生产出口产品后的第二年，就获得有关部门商品检验“出口免检”的信誉。最近几年，在纺织行业原材料涨价、市场竞争激烈的情况下，嘉丰厂坚持改革，加强企业管理，又取得了很大的成绩，不仅保住了“4040”府绸的金牌，还成为上海纺织系统出口创汇先进企业，同行厂家称嘉丰厂是“一片苦菜花中的一朵玫瑰花”。

3. 日本松下电器公司

松下公司的电器产品在世界市场上早就闻名遐迩，被日本企业界誉为“经营之神”的松下公司创始人、现任最高顾问的松下幸之助，也因畅销书《松下的秘密》而名扬世界。现在，松下公司已被列入世界五十家最大公司的名单之中，由此可见它的资产实力之雄厚、企业王国之庞大。若把松下电器公司与差不多同时创办的美国通用汽车公司、电报电话公司等加以比较，就会发现这些公司因缺乏活力而落在松下公司之后。可以说，松下电器公司获得成功的一个重要因素是“精神价值观”在起作用。松下幸之助规定企业的原则是：“认识实业家的责任，鼓励进步，促进全社会的福利，致力于世界文化的繁荣发展。”松下幸之助给全体员工规定的经营信条是：“进步和发展只能通过公司每个人的共同努力和强力合作才能实现。”进而，松下幸之助还提出“产业报国精神、光明正大精神、友善一致精神、奋斗向上精神、礼节谦让精神、顺应同化精神、感激报恩精神”等七方面构成的“松下精神”。正是这种精神价值观的作用，使得松下公司这样一个机构繁杂、权力分散的企业产生了强劲的内聚力和向心力。松下公司在日常活动中，非常重视对广大员工进行“松下精神”方面的基本训练。每天上午八时，松下公司遍布日本的8万7千名职工都在背诵企业的信条，放声高唱松下公司之歌。松下电器公

司是日本第一家有精神价值观和公司之歌的企业。在解释“松下精神”时，松下幸之助有一句名言：如果你犯了一个诚实的错误，公司是会宽恕你的，把它作为一笔学费，从中汲取教训，而你背离了公司的精神价值观，就会受到严厉的批评，直至解雇。松下公司的精神价值观，已经成为松下公司成功的动力，甚至成为日本经济起飞的象征。

4. 广州白云山制药总厂

在南国的珠江之畔有一个引人注目的现代化集团式企业，这就是广州白云山制药总厂。它有14个分厂，4500多名职工，5000多万元固定资产，年产值3亿多元。可是谁能想到，在1976年当36岁的贝兆汉接手这个工厂的工作时，这里只不过是一个只有几十名工人、生产一个品种的作坊式制药车间。白云山制药厂十多年来的飞速发展，除了改革开放政策这个“政通”的原因之外，企业追求“人和”也是成功的诀窍。当年，贝兆汉走马上任就首先提出组阁，请具有开拓创新精神、年仅28岁的霍梳担任厂长，同时在一派“招降纳叛”的骂声中，收留了几个所谓“有问题”的又具有一技之长的科技人员，聘请了40多位有真才实学的参谋和顾问。工厂还顶住压力，在“大材不能小用”的口号下，扶持一大批小青年走上了能发挥专长的工作岗位。上海药物研究所有位科研人员叫梅放，几年来厂方多次与他商调，到了调动之时，他已身患重病处于弥留之际，为了表明工厂的诚意，白云山制药厂为他办了“临终前的调动”，这种对自己职工真切的爱、赤诚的意，动人心弦，使广大员工对企业产生了强烈的归属感。贝兆汉认为，提倡我爱企业，首先要让职工体会到企业爱我。企业给予职工愈多，职工给予企业的也愈多。工厂把职工食堂盖成园林式的水上建筑，建立公寓化的单身职工宿舍，不建办公楼先造托儿所大楼。厂区布局宽敞，环境优美。十多年来，白云山人不花国家一分钱的投资，依靠企业的凝聚力和感召力，依靠全体职工的

不懈努力和企业的上下左右的配合协作，终于把自己厂建成为国内第一流的现代化企业。

从以上四则事例可以看出，大凡成功的企业都有一种无形的因素在起作用：胡庆余堂的“戒欺”原则、嘉丰棉纺织厂的“嘉丰风格”，松下电器公司的“松下精神”，白云山制药厂的“人和”氛围。正是这只“无形的手”推动着、制约着和促进着企业的生存与发展。这，就是“企业文化”。

二、企业文化的内在涵义

所谓“企业文化”，它是指一个企业、组织和它的全体职员所具有的价值观念体系及其相应的文化教育活动的总和。这就是说企业文化包括相互联系相互依存的内隐和外显两个方面，就“内隐”（企业文化的内在本质）的方面来看就是指企业职工的价值观念、思想意识、道德规范和工作态度等；就“外显”（企业文化的外在表现）的方面来看就是指企业各种文化教育、技术培训、福利安排、娱乐联谊活动等等。企业文化就是由企业的内隐文化和外显文化互相统一而形成的企业精神风貌。

具体考察企业文化的内涵，一般包括以下一些要素：

1. 企业哲学

企业哲学是指企业在创造物质财富和精神财富的生产经营过程中表现出来的世界观方法论，包括企业的价值观。它是企业具有鲜明个性特色的思想观念、行为准则及其意识形态。形成企业哲学必须体现系统观念、效率观念、竞争观念、人才观念、创新观念，必须依靠企业上下的努力工作和不懈追求。

2. 企业目标

企业目标是代表一个企业的发展方向和未来趋势的，它是激励职工和企业家的精神力量。企业作为整个社会有机体中的一个细胞，必然具有自己的预期目标和既定任务，不同的企业有

不同的工作目标，同一个企业在不同时期也有不同的努力目标。制订和规划企业目标既要从自己的实际情况出发，按客观规律办事，又要具有先进性、可行性，从而使企业目标达到最优化。

3. 企业精神

企业精神是企业文化之魂，它是企业的行动准则和精神动力，代表着企业全体员工的精神风貌，渗透在企业宗旨、战略目标、经营方针、职业道德、人事关系等各方面，反映在厂风、厂纪、厂容、厂誉上。培育和倡导社会主义的企业精神，有利于强化企业内部的凝聚力和向心力。当前，市场竞争相当激烈，而任何竞争都归结为人的竞争，首先是人的精神的较量，建设优秀的企业精神将大大提高企业产品的辐射能力和市场竞争能力。

4. 企业道德

企业道德是调整企业之间、职工之间行为规范的准则，它是通过舆论、习惯和教育等多种渠道形成的。企业道德一是可以调整企业与企业之间的关系。企业行为是一种道德行为，因而企业行为必须合乎企业道德规范。如企业的销售行为必须讲究信用，维护消费者利益，企业的生产活动必须保证产品质量，反对掺假冒杂；二是调整企业与职工之间的关系。厂方必须尽力改善生产条件，实施环境保护，不断提高职工的物质利益。职工必须忠于岗位职守，保质保量地完成各项任务，努力增进国家利益和企业利益；三是调整企业内部职工之间的关系。企业道德同时也是一个企业职工愿望、情感、习惯等道德观念的表现，诸如同事之间、班组之间、车间之间、企业内部上下级之间的各种行为都受到许多道德规范的制约。总之，企业道德是一系列规章制度、业务规程、技术章程等不能替代的管理准则。

5. 企业民主

企业民主包括职工的民主意识、民主权利、民主制度、民主环境和民主条件等。企业民主的建设是一个复杂的过程，它需要

企业管理决策者和生产经营者的共同努力，注重培养广大职工强烈的参与感和企业管理的透明度，走出“象牙塔”，修建“玻璃屋”，焕发企业职工的主人翁责任感和进取心，明确他们可以享受的民主权利和应尽的民主义务，造就企业内外良好的民主气氛和民主环境。

6. 企业风尚

企业风尚是企业职工之间的相互关系所表现出来的行为特点与惯例。它是一个企业员工的趣味、情感、传统、习俗等多种因素和道德伦理观念的表现，是受企业精神和企业道德规范约束而形成的。一个企业的企业精神和企业道德水准如何，直接通过企业风尚反映出来。一个具有开拓创新精神、职工之间平等互助的企业，它所形成的一定是积极向上、和谐融洽的良好的企业风尚。

7. 企业制度

企业制度是企业生产经营与管理活动中确立的要求全体成员共同遵守的规章制度，它同时也是保证实现企业目标的有力措施和手段，它包括厂规厂纪、工作标准、技术规程、操作规定、管理规章等。企业制度作为职工行为举止的规范模式，能够保证广大职工行为的正确方向和企业发展的和谐协调，使由职工诸多个人行为构成的整体行为协作系统产生最大的功效。

三、企业文化活动的类型

按照我国现行企业与职工的生产经营活动和日常行为方式，考察我国职工个体与企业组织的依存关系和企业群体意识特有的形成过程，企业文化活动大体表现为四种不同的类型：

1. 生产技术型

它是指在正常的生产经营活动中，由企业组织或职工自发的、围绕企业生产经营和管理问题而开展的各种群众性技术活动。如

在企业中进行的技术革新、技术攻关、业务交流、技术推广、操作表演、劳动竞赛、评比表彰、质量管理小组（TQC）等一系列综合性群众性的技术文化活动，这些活动有助于提高企业的生产、经营和管理水平，激发全体职工的劳动积极性。

2. 生活福利型

生活福利型活动主要是指企业从物质生活、福利、保健等方面关心职工的各种活动。比如提高员工的经济收入水平，增加工资、奖金、津贴和不同工种的补贴；改善工作环境和生活条件，美化厂区，重视三废（废水、废气、废渣）治理；建立完备的退休、养老、保险制度，开办方便的服务设施和服务项目，解除职工们的后顾之忧。

3. 文体娱乐型

它是指企业管理部门、公关部门开展的各种文体联谊活动，以及带有文娱性质的庆典活动和传统民俗风情活动。如企业举办的运动会，车间部门之间进行球类和棋类比赛，单位组织的节假日旅游、交谊舞会、周末俱乐部、文艺演出、联欢晚会和其他各类业余兴趣小组、摄影小组、集邮协会等。它们有助于丰富和调节职工生活，有助于沟通彼此感情，增加交往，陶冶性情，形成团结一致、和衷共济、奋发向上的企业精神风貌。

4. 思想教育型

这主要是指企业开展的旨在提高职工文化素质和思想觉悟的各种活动，包括观念宣传、文化学习、树立模范等方面。观念宣传特指企业对自己的价值观念、企业精神、经营原则、目标宗旨、历史传统等内容进行的宣传教育活动，文化学习是企业对职工进行的科学文化知识、法律法规常识、专业技术知识、政治经济形势的普及宣传活动。在企业的思想教育型活动中，模范人物是企业精神的缩影和企业价值观念的化身，通过学习模范可以使广大职工以身边的人物为榜样，学习和体验企业文化的实质含义。因

此，学习本企业本单位的先进模范人物是开展思想政治工作和实施企业文化建设的有效手段和途径。

第二节 企业文化的原则和特点

一、企业文化的基本原则

企业文化是在现代化管理思想指导下形成的一种无形的管理方式。它认为人不仅是企业管理的对象，而且是企业管理的主体，而主体行为的管理主要依靠自我控制。因此，企业化管理特别强调企业内部各个成员的行为控制，应当通过人们共同拥有的价值观念与群体意识进行内在诱导，即人们按照共同的价值标准来监督和调整自己的一言一行，使个体行为与群体组织行为相一致，它既要充分发挥每一个人的自主性和创新精神，又使他们的行为自觉地趋向一致，从而构成团结协作的整体，齐心协力地实现企业生产经营的目标。

由此观之，在企业管理活动中，倡导和培育企业文化，必须遵循以下一些基本原则：

1. 目标原则

每个企业都有一个明确而崇高的目标，而且更重要的是应当让职工明确他们的工作是与这一崇高目标联系在一起的，使他们感到自己是在为实现企业目标而努力。这样，他们就会觉得自己的工作有意义并以此为自豪荣耀，职工们内心的自我实现的需求就可以得到满足。管理者的任务就是把这一有价值的目标传达给职工，激发他们的内聚力。企业目标的制定必须以产品、服务和对社会公众有益为出发点，用“生产优质的产品，提供优良的服务”来激励广大员工，彼此团结一致实现企业既定的目标。

2. 价值原则

每个企业都应有一个共同拥有的价值观念，它是企业全体职工共同信仰的，共同在行动中遵循的行为准则，并使每一个职工都把自己的行动与这一价值标准联系起来，使他们认识到自己的每一项工作都是有价值的。不同的企业可以有不同的价值观念，如有的企业价值观是“创造第一流产品”，有的企业价值观是“提供最优质的服务”，而有的又是“顾客永远是皇帝”等。一个企业有了自己的精神价值观，职工就有了一个共同遵循的价值准绳，从而使企业能更有效地进行生产经营活动，以提高自己的经济效益与社会效益。

3. 卓越原则

这是要求企业具备追求卓越的精神，亦即永不自满，不断攀登新高峰的精神。企业哲学认为，变化是一种进步现象，因而求新求变应成为企业的一种持续性要求和文化规范。那些成功的企业都具有这样一种信念：今天所做的事情到明天就有可能变得不合适，就需要根据变化作出相应的调整以适应新的形势。一个企业如果自满，不再思变求进，那就会停滞不前，被激烈的市场竞争所淘汰。因此，在企业中必须注入“创造性”这一要素。创造力是企业活力的重要表现。管理者的责任之一是使下级和全体员工不满足于他们已取得的成绩，更好地发挥自己的能动性和创造力，不懈地追求卓越的精神，时时向自己提出更高的努力目标来争居上游。

4. 参与原则

传统的管理方式基本上是指挥式的，管理人员层层下命令，职工的工作就是为了执行这些命令，因而职工在企业里是被动的，缺乏主动性。在建设企业文化中遵循参与的原则，就是要增加管理的透明度，提倡职工参与管理和决策。企业在解决问题或作出一项重大决策时，要与职工讨论协商，使决策方案集中群众的经验和智慧，代表广大员工的意愿和要求，职工也就会把它作

为自己的决策来执行实施。这样做的结果，不仅沟通了管理者与职工的思想情感，而且也调动了企业上下各方面的积极性。

5. 成效原则

企业职工的每一项成就总希望得到肯定和鼓励，成效原则是把工作成绩与职工的利益挂起钩来，职工的福利待遇不是按年龄资历、权力大小来确定，而是以工作实绩的大小来支付。又如职工的晋升、薪水、红利、地位、赞扬、记功、表彰、教育机会等都是企业的奖励形式，管理人员要善于利用这些形式去奖励职工的每一成就。此外，提高工作成效的一个重要方面就是制定衡量标准和考核指标，并运用这些指标去调动职工的积极性，提高每一位职工的工作效率。

6. 亲密原则

亲密原则是就企业中的人际交往关系而言的。每个职工生活和企业大家庭中，彼此有一种情谊友爱的需要，如和睦相处、广交朋友、建立友谊等，亲密原则旨在满足人们的这种心理需要。一个企业犹如一个家庭，组织与个人之间、管理者与职工之间，上级与下级之间应建立起亲密感，有命运一体感和归属感，彼此真诚信任，互相配合默契。同时，它还表现为企业各级人员之间互相尊重，友善相待，管理者对自己下级人员的思想、需求动态有清楚的了解。这种亲密感犹如一条无形的红线，把企业、管理者和广大职工联成一个不可分离的整体，形成强劲的内聚力和市场竞争能力。

7. 环境原则

现代企业文化要有一个适宜的环境。环境原则要求把企业作为职工的“家”，让管理者与职工一同参与各种活动，使每个人都感到“我就是企业的主人”，使职工群众获得能充分发挥才干和创造力的场所。一个企业的整体环境可以有别于另一个企业环境，每个企业从自身特定条件来创造一种最适宜的文化环境。同