

企业文化

——管理之魂

• 徐艳梅 孙中柱 著

05

天津科技翻译出版公司

企业文化——管理之魂

徐艳梅 孙中柱 著

责任编辑：于 洪 涛

天津科技翻译出版公司出版、发行

天津市蓟县新欣印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张8.625 字数187千

1989年8月第1版

1989年8月第1次印刷

印数：1—10 000

ISBN 7-5433-0108-3/F·14

定价：3.50元

前 言

作为大文化的微观表现形式，中国企业文化在建设初期便可以用以下几个字来概括：前程似锦，举步艰难。因此，抱着对企业文化深层探究的心理动机，抱着年青人热爱事业的真挚心情，抱着在学习总结基础上抛砖引玉的态度，抱着为企业文化建设走一条新路的决心，这本《企业文化——管理之魂》经过几番修改，终于问世了。

毋庸置疑，中国需要企业文化，中国的企业管理尤其需要企业文化，特别是在改革深入进行，全社会进入经济腾飞之时，企业文化的建构，对它的正确引导，运用它对企业的特殊作用，不能不说是一个关系着改革向深层渗透，关系着国民经济腾飞的重要因素。

几十年来，我们自觉不自觉地依靠着企业文化引导生产，进行管理。然而，当“美国企业文化”、“日本企业精神”传到我国时，我们的企业领导人象发现了新事物一样地兴奋，象沙漠中干渴的游人看到了绿洲一样欣喜。可是，人们却忽视了这样一个现实：我们之所以和他们有别，不在于我们的无能，而在于他们是自觉的，而我们的不自觉还没上升到自觉。这仅仅是一步之遥。

当人们研究了外国的企业文化后，又无不惊讶地发现：历史久远的中国文化是那样地独具魅力，然而，它的魅力在

悄然逝去。我们的“珍品”正在我们手中丢弃！

全民素质的骤降、社会心理的偏移、企业职工信任感的消失、参与意识的日趋淡漠，企业短期行为的被迫增多等等现实，又不能不使有志的企业家、更多的研究人员去探究个中的深层结构，不能不使我们从再造文化的角度去反思现实。

企业文化，当它在不少人听来还是新鲜词的时候，这本论述它的诞生、它的建构、它的危机与生命力的著述，若能给亲爱的读者一定的启发，那将是我们最大的欣慰。

作 者

1988年6月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理时代的新崛起	1
第二节 历史的反思	7
第二章 企业有自己独特的文化吗?	13
第一节 什么是企业文化	17
第二节 企业文化的内容	35
第三节 企业文化的类型和模式	44
第三章 企业文化的现实与选择	53
第一节 “珍品”的丢弃	54
第二节 民族文化是企业文化的根	58
第四章 企业文化的地位和作用	65
第一节 认识的升华	65
第二节 企业文化的地位	69
第三节 企业文化的作用	74
第五章 企业文化与企业管理	80
第一节 企业文化与企业行为	82

第二节 企业文化与沟通·····	90
第六章 企业家与企业文化·····	95
第一节 中国经济发展的“瓶颈” ——企业家短缺·····	95
第二节 企业家塑造企业文化·····	106
第三节 企业家与企业公共关系·····	117
第七章 企业精神·····	130
第一节 企业精神形成和发展的基本模型·····	131
第二节 企业精神的内容和分类·····	135
第三节 建构企业精神的条件与方法·····	141
第四节 企业精神的特征·····	150
第八章 我国企业精神建设的历史回顾·····	155
第一节 近代民族资本主义的企业精神·····	156
第二节 苏区革命根据地企业精神的建设·····	160
第三节 建国三十年来我国企业精神建设·····	163
第九章 传统文化对企业文化的影响·····	170
第一节 “儒子牛”精神·····	171
第二节 “大一统”思想·····	173
第三节 政治意识·····	178
第四节 平均主义思想·····	184
第五节 宗法思想·····	187
第六节 伦理、道德观念·····	196

第七节 封闭与保守意识·····	203
第八节 集团意识·····	208
第十章 我国企业文化建设中的冲突现象·····	211
第一节 文化与文化的冲突·····	211
第二节 封闭保守与网络化社会趋势的冲突·····	214
第三节 开创意识与中庸思想的冲突·····	218
第四节 个性全面发展与集体主义整合 一切的冲突·····	220
第五节 自我实现与社会压力的冲突·····	223
第六节 平等竞争与等级观念、血统 家庭中心思想的冲突·····	226
第七节 物质需要与精神需要的冲突·····	228
第八节 思想控制与人性管理的冲突·····	229
第九节 企业社会化人格化与职工素质 低下的冲突·····	233
第十一章 中美日企业文化比较·····	235
第一节 共性中的启示·····	236
第二节 差异下的思考·····	253
附：中外企业精神口号选编(100则)·····	256
后记·····	267

第一章 绪 论

第一节 管理时代的新崛起

自有工业生产以来的企业管理史，出现过三次大的对传统管理方式与管理理论的挑战，在整个管理思想和管理行为史上，围绕着以人为主体的还是以物为主体，强调理性因素还是非理性因素，走过了一条“否定之否定”的“之”字形双轨主线。在历经几次大的管理理论变化之后，我们才能以理性的眼光来分析管理思想和管理行为，为了更加清楚地分析企业文化——这一现代管理中的核心问题，我们有必要回顾一下管理史上三次对传统管理方式与管理理论挑战的内容，从中得出有益于我们研究企业文化及其作用的启示。

第一次挑战 发生在19世纪初，挑战的发起者是伟大的空想社会主义者罗伯特·欧文。1800——1829年间，他在苏格兰的组拉拿克地区管理纱厂，用他的空想社会主义理论来指导他的管理行为。并且在该厂的管理中部分地实现了他的理论，获得了巨大成就，使他闻名全欧。组拉拿克的人口逐渐增加到2500人。为此，恩格斯称赞：“他之所以达到这点，本是由于他把人们置于较合乎人格的条件下，尤其是关于年幼一代的良好教育，在组拉拿克第一次创办欧文发明的“幼儿园”，明确支持欧文将人的管理上升为对优良人格的引

导上来。

这位要实现共产主义理想的年轻工厂主是以改革家的身分向工业革命初始时期残酷掠夺工人的传统管理提出了勇敢的挑战，比号称科学管理之父的泰勒早了整整 100 年。就连现在西方著名的管理理论也不得不承认欧文是真正的行为科学之父。综其现象，行为科学的要核，即是对人性的重视，将人真正视为人，而不是视为机器。

第二次挑战 是本世纪初，由泰勒等人倡导的科学管理。科学管理一方面通过科学实验和数据分析，制定合理作业时间和劳动定额，向完全把工人当做机器部件，由工厂主以经验和意志进行的传统管理提出了挑战；虽然如此，但它仍然仅仅是把工人当做“超等机器部件”来看待，用“胡萝卜加大棒”来对待工人。著名表演大师卓别林在《摩登时代》中塑造的形象，便是对把人变成机器部件的辛辣嘲讽。第一次世界大战以后，典型的泰勒式管理方式遭到了工人，同样也遭到了管理者的反对。很清楚，作为管理者与波管理者双方均不能接受的管理行为方式，当它的根基开始动摇的时候，就不可避免地会出现双方（资本家与工人）共同去（尽管不是同一个角度）思考和发现双方均能适应的新的方法，科学管理史上的几次进步，也无不从这种双方（资本家与工人）的适应中给我们以启示。于是，以著名的“霍桑试验”为发端的行为科学理论开始兴起。不可否认，作为一门科学——行为科学——尽管在它的初期或多或少地带有管理方式尝试的意味，但是，科学的进步为管理新方式的明天带来了曙光，它对新的管理方式形式的促进、催化作用是不能低估的。也正是在这种尝试中，西方的管理者们得到了实惠，致

使西方社会从管理思想到管理内容，从管理模式到管理手段都发生了前所未有的变化，西方工业社会的迅猛发展，正是在此作用下开始走上一个管理、生产、管理、再创造的运动轨迹和良性循环的。所以，从一定意义上说，以泰勒为代表的管理理论是对欧文的否定。在这个否定中，扬弃了欧文管理思想和管理内容中的某些成份，保留了欧文管理思想中的内核——对人的重视。因此，可以视这个否定是一种善意的二律背反，它体现了历史的否定中的“社会促进动力因素”，所以，这次否定是历史进程中的必然否定。

第三次挑战 是对于泰勒以来，包括第二次世界大战以后，进入了系统管理阶段之后一系列传统管理观念的挑战。如果我们大跨度地考察历史，可以看到这是又一次否定，是否定中的否定，同时，我们也更加清楚地看到，在这个否定阶段，管理问题实质上乃是第三次挑战的中心问题。众所周知，如果没有成功的管理作为基础，英国要在几年内完成19世纪在世界领先的产业革命，几乎是不可能的。英国到了20世纪40年代，工业却落后于美国，其主要原因之一便是它的管理陈旧落后。第二次世界大战后不久，英国向美国派出了第一个考察团的报告书《我们也能繁荣起来》，大声疾呼管理的重要性，它慨叹产业革命发生在英国，第一个工人出现在英国，世界上第一本论述管理的书籍是由英国人写的，然而事过百年，英国人竟要跑到美国来学习管理，历史的严肃和不留情给人以深刻的启示。

可是，到了20世纪70年代，美国却要受到日本的威胁。日本产品横扫英国摩托车业，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、钢琴等一般电工产品的传统优势，在机械、轻工、造船、电子、高科技领域，日本发挥了它前所未有的东方魔女的威力，背日用大炮未能征服的世界，今日被技术和商品加文明和微笑征服了。沉重的打击和几乎无所不在的威胁使美国人，西方的管理者们，认真细致地研究东方文化背景下的管理机制，以及由这种管理所衍生出来的科技的进步。历史的反思，给人们的将是获得未来的主动。美国广播公司1979年到日本拍了一部电视纪录片，名为《日本人能做到的，难道美国人做不到吗？》一时轰动美日两国，其主要内容是介绍日本的管理，特别是质量管理。这个从明治维新时代就向荷兰派遣的留学生，战后又以美国为师学习管理的学生，奇迹般地超过了先生，激起了向日本学习管理的热潮。美国学者威廉·大内提出了美国企业界怎样迎接日本的挑战的问题，他在《Z理论》一书中呼吁，“管理的标准科学长期以来就需要一种新的范例”，要求摆脱对传统管理理论的迷信，并明确地提出要建设企业的“Z型文化”，由此，人们可以看到第四次挑战的帷幕已经徐徐拉起了……

在中国，自1978年以来，一场深刻而艰巨的改革在短短几年时间内影响涉及了政治、经济、文化生活等一切领域，在整个国际网络中，所处的地位，在整个中国经济大震荡出现之前，中国领导人加快了经济体制改革的步伐，并以此来策动中国社会政治体制改革的成功。号召人们看到这场改革将调节社会生产需求与管理的不适应，调节经济发展速度与体制的不适应，调节来自于外部——整个世界经济布局的客观变化和内部——中国经济在稳步中求发展的不适应，由此，首先在中国企业内部便开始一场革命。这场革命的中心不可避

免地也是在企业内部的管理调试上开始的，笔者认为，它的核心和成败的绝对值，无疑是人的需要和人的作用的摆正与发挥。经济体制改革不断向纵深发展，犹如一个巨大的杠杆，调节着大多数企业的发展，企业面貌已经和正在发生着越来越明显的变化。与此同时，对外开放又使人们通过日益广泛的对外接触和多种渠道的信息接受方式，越来越多地了解 and 掌握着发生在中国之外的技术、管理、科学和文明程度，于是，中国经济、技术、管理较之西方发达国家的落后程度，明显地摆在了现实面前。

究竟差距在哪里？这是个不易回答的问题。抛开历史的复杂性不谈，有人曾认为是我们的技术水平落后，认为提高技术水平，改变技术落后状态是提高经济效益的主要途径。但在耗用巨额款项引进国际上一流的技术设备，却难以使其发挥应有的效用，每年不得不支付巨额保养费和利息的残酷事实面前；在拥有一流技术装备的企业同国外同类型企业相比，效率和产品却远远比不上人家的事实面前；中国企业领导人的认识开始转变了。对此，一切都在不可比中进行，而又不能不在对比中思考的生存之路，明明白白地告诉人们，我们经济落后的原因，首先不是技术落后，而是管理的落后。先进的技术首先必须依赖于先进的管理。但是，由于我国长期以来封建经济一直占统治地位，真正的资本主义经济历史很短，客观上造成了与今天西方企业管理所经历的各个阶段相比，在时间上的差异性和滞后性。当现代西方管理思想面临又一次新的文化挑战的同时，我们却要严肃、认真地对待面前这个急待弥补和赶上的管理时代。

所谓管理时代的新崛起，摆在我国企业面前的当是两重

含义。

其一，经济体制的改革，商品经济的发展，竞争的日益激烈等客观环境的深刻变化，已经使企业的生产任务及发展目标发生了根本的改变。专业化协作，横向经济联合等社会化大生产形势，要求企业必须具有灵活的适应性和强大的竞争能力。这种适应性和竞争能力由何而来？无疑，企业必须在管理上下大功夫。同时，赶超世界先进水平，单纯依靠技术引进和强化技术投资，于国力，于现实局限性和困难的程度都是显而易见的，只有借助于将先进的科学技术转化为强大的社会生产力这一因素。在这种转化中，首要的转变无疑也是管理思想的转变，只有它的转变，才能带来管理方式，管理理论和管理机制的“场效应”。

其二，就世界范围来讲，80年代以来，企业管理总的发展趋势已由战略管理转向更高层次的文化管理。各国专家、学者对于文化的研究目前正处于一种近似狂热的状态，这股“文化”热潮的兴起，是管理思想发展到特定阶段的具体表现，这是多少年来对于企业管理所经历的各个阶段的一种反思。总之，这是一个世界性的趋势，是管理时代在20世纪80年代的一次新崛起。

如果这次新崛起是管理思想发展的必然，中国有责任，也有义务去追寻它的步履。

如果这次新崛起是对历史的一种反思，与西方相对完整的各管理阶段相比，尚处于基础阶段的中国企业管理，正可牢牢地抓住这一有利时机，加速企业管理改革的进程而不必重蹈别人的覆辙。

因此，这是一个伟大的时代，有挑战，有疑问，有可能

性，里面充满了各种机会，如果我们能够学会利用它的摇摆不定性，我们在这个时代里所能取得的成就，将要比在稳定时代里大得多。

第二节 历史的反思

一、危机四伏

“目前美国有许多公司都有了麻烦，这已经不是秘密了。这问题主要不在厂房陈旧，技术落后或是工人懒散，而在领导方法不合潮流，一度被捧上天的管理方法，现在饱受抨击”。

——《追求卓越的管理》

“中国封建传统文化由于其历史悠久而具有强大的特性和顽强的生存能力和再生能力，它的残余作为一股不可忽视的力量，作为现代化进程的背景，又阻碍着中国现代化进程……，也就是说，我们是在一个非常复杂的现实背景下，面临着建立一种新文化的紧迫性”。

——《文化冲突与抉择》

可以这样说，在整个中国现代化的进程中，中国社会固有的传统文化以及社会惯性的负作用，政治因素对经济所特有的制约力，以及中国文化对外来文化的同化等等，都导致了现代化进程的相对稳定和发展的缓慢，社会群体的盲目性、狂热性、缺乏持续性、思辨性以及小农意识影响下的个人主义、条块控制、相互制约等等，必然带来政治、经济、文化、管理思想的混乱。社会发展在盲目的动力作用之下，或是猛然间断原有的前进道路，跳入一个毫无准备又所

知不多的处境，信马由缰地一泄千里；或是在同一个圆中盘旋，耗掉了动力，也失去了动力。这些，都会成为现代化进程中的隐患。那些由机器设备落后所造成的危机与这些由人们观念的陈旧而造成的危机相比，不可同日而语，其危害之大，其隐蔽性之强，其负作用之可怕，是我们吃了几十年教训才深深领悟的，如果在现代化的腾飞中看不清楚潜伏的危机，看不到它的危害性，无疑就象绑住自己的双脚，猛地跳向天空的人一样。

二、历史要我们反思

管理究竟向何处去？是走向纯理性王国数学模式，定量分析统治一切，还是有一个新的方向？回答这个问题，有必要先将管理系统做一番具体的分析。从管理性能上讲，企业管理这个大系统可分解为“软”、“硬”两个子系统，所谓硬系统是指经营机制，诸如公司及企业的所有制形式、生产组织形式、领导体制等。所谓软系统是指公司、企业的经营思想，价值观念，共同理想，管理意识，人际关系，文化氛围等。美国的管理学者鲍勃·海斯和比尔安伯纳西在《哈佛商务评论》1980年7月——8月号上发表文章，批评了美国所谓管理学硕士式的只重视数学的倾向。而《寻求卓越》和《赢得优势》两书的作者彼得斯等人则从批判纯理性入手，驳斥了种种迷信现代化技术、方法和工具的天真想法，抨击了见物不见人的有害倾向，“可以说现在正孕育着一场革命。什么样的革命，在很大程度上这实际是一场恢复基本原则的革命。在过去这四分之一世纪里，出现了许多新的管理体制，系统，方法和结构，它们逐渐涣散了人们的注意力，以至忘掉了主要的目标：达到持续增长和平衡。单个

看来，每一种管理方法在当时似乎都很有意义，是对于经营业务变得越来越复杂的管理现实做出的恰当反应。这些东西，看起来头头是道，实际上空洞无物，它使我们的视线变得模糊了。我们在各个领域的经营业绩变得越来越糟，最后终于丢掉了我们的基本原则，我们的全部注意力都放在那些技术、方法、方案上了，结果忘掉了生产产品和服务的人以及使用产品和服务的人”。以上这段话，无疑向人们昭示了一个道理：管理的重心应放在什么地方？从最早期的传统管理发展至今，历时一个世纪，其间几经波折，各种管理思想和管理方法在每一阶段上都曾起过自己特定的历史作用。但是，到了今天，恢复基本原则（重视人的管理）的革命势头已经出现。长期以来，人们一直在各种各样的管理方法和硬性管理手段之间研究、探索、却忽视了企业管理人性管理的基本原则，这个“基本原则”看起来、理解起来太轻而易举了，不足以施大能量消耗它？还是这看似“基本原则”的东西要真正实施起来，由于人与物之间的根本区别，而绝非轻而易举，阻碍了人们对它的深入研究呢？有人将这些情形概括之为：历史的反思。

谈到历史的反思，以中国为例似乎更能说明问题。回顾一下历史，以“天时不如地利，地利不如人和”的古老思想演变而来的中国式的传统思想，本是以人为根本的。正如邓小平同志曾经说的：过去我们党无论怎样弱小，无论是遇到什么困难，一直有强大战斗力，因为我们有马克思主义和共产主义信念，有了共同的理想，也就有了铁的纪律。无论过去，现在和将来，这些都是我们真正的优势。这种优势体现在企业中，大庆工人在“头上青天一顶，脚下荒原一片”的恶劣条件

下，依靠顽强的拼搏精神，使中国甩掉了贫油落后的帽子，并为中国工人阶级树起了一面精神大旗。我们之所以能在建国以来短短三十几年内，建成了目前这样一个相对完整的工业体系，很大程度上也正是依靠着我们自己的这种优势。

但，事物的发展往往是这样的：当历史发展到一定时期，必然发生某种根本性的变革时，无论在理论上或实际上，人们实质上都很难准确地把握对以往行为准则和精神观念的扬弃程度，这是一种艰难的时刻，一个新旧混合的时刻。更多的时候，新事物的“光辉”在某种意义上更容易促成人们扬弃历史，走向新的里程。至于这个新的里程究竟正确与否，只有待实践的进一步验证了。在中国，这种现象可以说是普遍存在的。企业管理说在批判了“精神万能”、“物质利益原则”的倾向之后，很多企业的改革，从建立新的经济管理制度，改变人们之间的物质利益分配关系，推行企业内部的经济责任体系着手，单纯强调物质利益和经济责任的改革，又出现了另外一种倾向，即过份依靠金钱和行政手段的倾向。孰不知，我们正在走着西方管理过程中早已扬弃的老路。这就是，西方社会在刺激工人工作时几经周折才发现的刺激阈限的总结。实验告诉人们，当一个刺激量发生作用后，要想使这个刺激作用量再加大，那么刺激量必须再加大5%以上。试想，如果为提高生产而给工人加薪5元作为刺激量的话，那么，下一次的加薪的刺激量则一定要在10元左右才会有正刺激效应出现，否则，若低于5%的刺激指标参数，不仅该刺激无效，而且还会产生相应的负作用，如果想平复这负作用，则又要花更大的力气才行。这正是西方为什么在经过了一段金钱万能的路程之后，转而去寻找人性的刺激