

乡镇企业文化丛书



李之梅 肖中铭 主编

李之梅 郑西明等 编著

乡镇企业人本文化

中国农业出版社



主 编：李之相 肖中铭
副 主 编：杨天桥 徐向阳 阳启明 孙觉炎
编 著 者：李之相 阳启明 楚益祥

内 容 提 要

本书通过乡镇企业人本文化产生的历史渊源，对乡镇企业价值观形成的作用及其大量成功案例的分析，揭示了乡镇企业成功的秘诀。同时，从现代企业制度改革对企业人员素质包括人的价值取向、行为准则和道德规范等的要求，进一步阐明了当前建设社会主义精神文明的现实和深远意义。

前 言

乡镇企业的异军突起，对推动我国经济发展，加速我国工业化、城市化和农业现代化进程所作出的贡献，令国人乃至世人所瞩目。伴随乡镇企业的发展，一些致力于乡镇企业研究的专家、学者和乡镇企业家，已把目光转向了比经济因素更为深沉的文化因素的培育。

企业文化作为企业管理中的一个新的管理理论，是80年代初美国管理学者比较了日本与美国的管理经验后提出来的，是企业为了生存和发展，企业职工在长期的生产经营活动中，根据民族特点、社会环境和企业的实际情况形成，并共同遵守的价值观念、群体意识、行为规范和实现目标。它是经济意义和文化意义在企业生产经营活动中的混合，是渗透在企业生产经营活动中的灵魂。其实质是企业管理的哲学。

乡镇企业文化，是指乡镇企业在长期社会实践中孕育和培植起来的、以独特价值观为基础的行为规范和观念形态，与城市企业文化既有共性，又有因地理、环境的差异而导致的个性。其主要表现在以下两个方面：

第一，对农村社区文化的依附性及接受外来文化的滞缓性。乡镇企业大多地处农村，其企业文化在很大程度上为农村社区文化所决定，即在其生产经营活动中所形成的价值观念、行为规范和群体意识带有较为浓重的乡村文化色彩。加之乡镇企业的职工多为“离土不离乡”的农民，他们作为乡

村文化的载体，在放下锄头、进入工厂的同时，也必然带来农村社区的价值观念和传统意识，因而乡镇企业文化带有明显农村社区文化的依附性。此外，乡村文化相对于城市文化而言，较为落后，旧的价值观念和传统意识总是顽固地阻抗着时代感较强的外来城市文化的渗透。由于城市文明与农村文明客观上存有较大落差，因此乡镇企业在接纳外来文化时，具有明显的滞缓性。

第二，具有强烈的竞争意识和艰苦创业的精神。乡镇企业是在计划经济体制时代诞生的，但它冲破了传统计划经济体制的束缚，在实践中逐步创造出独特的经营机制和管理制度，企业的一些活动直接面向市场，具有与国营企业根本不同的经营机制。农民办企业不仅得不到国家的投资和原材料的供给，甚至还遭到种种排斥与责难。但是，乡镇企业在国家政策“许可”的范围内，创业资金自筹，原材料自找，产品自销，凭借着强烈的商品经济和市场竞争意识，在计划经济的夹缝中寻找生机，以“四千四万”（踏遍千山万水，吃尽千辛万苦，说尽千言万语，跑遍千家万户）的艰苦创业精神，寻求原材料与产品的市场。正是这种不畏艰苦的创业精神，使他们在实践中形成了自己独特的价值观念、效率观念、竞争观念和创新观念，一步一个脚印地发展到今天，取得了辉煌的业绩。

理论与实践表明，企业文化是企业宝贵的资源，对企业发展起了至关重要的作用。至于乡镇企业文化对其发展所起的作用可概括为以下五个方面：一是导向作用。只有培育适合乡镇企业自身特点的企业文化，把企业的奋斗目标和行为信条作为职工的动力源泉，才能使其在激烈的市场竞争中立于不败之地；二是凝聚作用。优良的乡镇企业文化，犹如一

种粘合剂，能把全体职工团结在企业周围，在相互认同的目标、准则和观念之下，产生一种凝聚力、向心力，形成企业与职工命运共同体；三是激励作用。培育企业文化可使乡镇企业职工形成精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气，诱发职工创新意识，从而形成一种为职工实现自我价值的激励环境和对作出贡献职工奖赏的激励机制；四是约束作用。企业文化以其明确的价值观和道德观，形成一种行为规范“软件”，以弥补规章制度“硬件”的不足。五是辐射作用。乡镇企业依托自己独特的企业文化，塑造自己良好的企业形象，从而把自己推向社会，在市场经济中取得竞争的有利地位。

当前，乡镇企业文化建设与乡镇企业经济发展还不同步，企业文化建设滞后于经济发展。诸如，一些乡镇企业的经营者仍然持有小生产的经营观念，小农意识较浓，封建家长式作风依然存在，企业缺乏民主决策、集体决策、科学决策机制，与社会化大生产很不相称，难以适应市场经济发展的需要。此外，在调动职工积极性方面，单纯以物质刺激为手段，而忽视了政治思想教育的现象也普遍存在，这种金钱万能的价值观在某种程度上制约着乡镇企业的发展。

党的十四届五中全会提出的加快经济发展中的“两个转变”，是实现“九五”计划和2010年远景目标的重要指导方针，在推进“两个转变”过程中，进一步重视乡镇企业文化建设，更有其重要的现实指导意义。但是，建设优秀的乡镇企业文化是一项艰巨的系统工程，需要专家、学者和乡镇企业家们不懈努力，积极探索。我们以为，乡镇企业文化建设需遵循以下三个基本原则：

第一，量力而行，实事求是的原则。

量力而行，实事求是建设乡镇企业文化的根本原则。建

设乡镇企业文化必须从其自身的现实情况出发,实事求是,量力而行,切忌好高骛远、贪大求洋或畏前顾后、束手不前。为此,应注意两个方面:一是要考虑企业的自身实际,寻找企业文化建设的切入点。所谓企业的自身实际是指企业内部的文化环境,即企业所具备的“硬件”和“软件”,选好切入点,有针对性地做好企业文化建设工作。二是要考虑企业所面临的外部环境。主要包括自然环境、社会环境和文化环境。乡镇企业自然环境一般较差;同时,国家的经济体制和经济政策的变化对乡镇企业的发展有直接影响,加之农村社区文化也制约着乡镇企业文化建设。为此,乡镇企业必须正确分析上述外部环境,扬长避短,才能建立起优良的乡镇企业文化。

第二,更新观念,坚持“以人为本”的原则。

人是企业的核心,是企业文化的培育者和拥有者。当今,在世界科技进步和民主化进程加快的趋势下,企业的兴衰存亡越来越取决于人的因素,取决于对人的科学管理,乡镇企业更是如此。必须用企业文化来诱导、启迪和熏陶职工,要把理解人、关心人、尊重人、爱护人、开发人的潜力,把发挥其进取和首创精神放在管理战略位置上来考虑。只有转变思想观念,坚持“以人为本”的原则,才能建立起优秀的企业文化。

第三,整体推进,持之以恒的原则。

企业文化是由多种文化要素构成的整体结构。企业的价值目标、价值观念、行为规范和传递网络是相互依附、相互转化的关系。因此,在建设乡镇企业文化中,必须考虑到文化要素的各个方面,整体推进,而不能只抓住某种文化要素,忽视其他文化要素的培育和发展。当前,许多乡镇企业很重视价值观的概括和传播,这是十分必要的。但比较普遍地忽

视作风建设，造成价值目标与实践脱节，倡导的文化观念与行动分离的扭曲。这与企业文化建设未能整体推进直接相关。同时，企业文化建设要持之以恒。企业文化建设是企业的长期行为，靠短期突击是不能奏效并且是有害的。因为企业文化建设是新文化质渐渐增长积累的过程，也是旧文化质渐渐被筛选、被淘汰的过程。建设乡镇企业文化不仅要长期积累新文化质，而且还要与旧文化质的“惰性”作用反复较量，长期斗争。同时，学习、采借别的文化质，不仅要经过历史性的鉴别，而且还要经过长时间地加工制作，消化领会，才能吸收到自己的文化里来。由此可见，建设优秀的乡镇企业文化，必须长期努力，持之以恒，甚至要代代相传，切忌急躁冒进。

由于编者水平所限，书中差错在所难免，期望读者给予指正，不胜感激。

编著者

1996年4月 南京

目 录

前言

一、乡镇企业成功的秘密与企业文化理论	1
(一) 企业文化理论的出现	2
(二) 企业文化与乡镇企业文化	6
二、企业文化对乡镇企业发展的作用	21
(一) 乡镇企业职工队伍的成长	28
(二) 乡镇企业造就了一批乡镇企业家	34
(三) 乡镇企业吸引、培养了一大批人才	51
三、人本文化贯穿乡镇企业发展过程的始终	60
四、乡镇企业价值观分析	84
五、乡镇企业人本文化建设的重点工程	101
(一) 深入进行现代企业制度改革, 改善人本管理条件	101
(二) 提高人本管理的核心人物——企业家的素质	105
(三) 全力用好人力资源	117
1. 强化人才意识	117
2. 进一步营造“人和”环境	121
3. 进一步提高职工整体素质	130
4. 树立以人为本的人才使用观	137
主要参考文献	149

一、乡镇企业成功的秘密 与企业文化理论

改革开放以来，中国乡镇企业异军突起，并取得了举世瞩目的成就，引起国内外人士的极大关注。外国人称中国乡镇企业的成功有一个秘密武器，国内专家学者则认为：乡镇企业的发展，是由于它作为相对独立的商品生产者、经营者，具有适应市场的灵活经营机制。

上述的评价无疑是正确的。但是否已经探到了底呢？还有没有可深挖的地方？我们认为：经营机制是指经济机体各构成要素之间相互联系和作用的一种自由关系，以及在经济运行中所具有的那种“自动调节功能”。既然机制是各种要素之间的关系及其调节功能，那么机制的利用还是要靠人起作用，要靠有对它具有一定认识和能适应它的功能要求的人才能发挥作用。因此，在研究乡镇企业的成功秘密时，似乎还应进一步研究人的问题，而研究人的问题又必须研究人的文化背景，研究文化力量所起的作用。只有把认识上升到文化是企业管理生存发展的土壤这一高度，我们才能解释通“硬件”虽不如人的乡镇企业为什么能有一支战斗力特别的职工队伍？为什么会出现一批优秀的乡镇企业家？为什么能识才、爱才、用才？对此我们不妨把话题从企业文化理论的产生、内涵上来展开论述。

（一）企业文化理论的出现

西方管理理论，从泰勒开始，一步步发展演变至今，经历了：理性主义、人际关系学派及行为科学学派、理性的复活与“战略致胜”、“文化制胜”等几个阶段。

（1）理性主义阶段。20世纪初泰勒提出“科学管理”思想及其理论，它以科学主义（即理性主义）和“经济人”（功利主义和实用主义价值观的表征）的人性假设为基础，以自然的机械规律来理解人的工作行为，从狭隘的功利主义出发来分析人的工作动机。要按理性的标准来安排人的每一个动作，满足他们获得最大物质利益的目的，这一理论的出现与当时美国的传统文化有亲缘关系。是与那时酬答个人努力的社会价值标准以及受自己的自我利益指导的“理性人”的传统美德协调一致的。因此以金钱为内容的物质刺激和按理性标准建立起来的奖罚措施，能够成为人这部“机器”不停运转的润滑剂。这一理论在当时人们处在为自己最基本的生理需求而四处奔波、寻找工作的时候，以严格的奖罚措施和规章制度建立理性管理模式也确有其存在的意义和价值。它完成了系统而又科学的管理理论设计，明确提出了“劳动定额”、“工时定额”、“计件工资制”、“工作流程图”等组建的科学管理体系，这些积极的方面一直延伸到现在的管理。但是这种管理使工人处于被动和依附的地位，而且从他们工作中抽掉了一切思想，因而它对企业管理的有效性是有限的。

（2）人际关系学派及行为科学学派阶段。这一学派——反理性主义理论完全诉诸于“逻辑的力量”的观点，强调“情感的逻辑”在管理活动中的重要意义，认为管理就是寻求

和发现人的心理需求和社会需求，并根据这种需求来激发人的工作动机；生产效率的来源并非完全是以金钱为主要内容的物质刺激，而是以情感、自尊、相互理解为内容的精神上的满足，因此，应当从个体心理、社会需求的满足以及非正式团体中的情感沟通上，来提高生产效率；作为管理者应当做一个心理分析专家和社会学专家，而不该是一个对人这架“机器”的控制者和操纵者。

行为科学学派进一步深入到人及人际关系的研究领域，探讨管理的“灵魂”与“精神”。它展开了对个体的心理需要、动机与行为的相互关系以及对管理者、领导者的个人品质的研究，并展开了对企业内的正式系统与非正式系统的相互关系、组织目标、结构同个体的需要及其满足程度的互动关系的探讨。“社会人”的观点是行为科学的理论核心，其要点为：一是人在群体中工作，不是单独存在的个体，而是要与他人发生关系——人际关系；二是人在群体中，就有一个天然的归属感和安全感——心理需求及心理关系；三是人的积极性发挥，不仅有经济动机，还有社会需求的满足，它的进步集中体现在人还有一种安全社交方面的需求动机，已接近了人的本性本能。但是这种学派并没有跳出传统文化的巢臼。功利主义色彩仍很严重。同时它把企业整体的效率看作是每一个单独个体的积极性的机械累加，把市场顾客与企业员工的关系割裂开来，孤立地研究企业部分的管理，这些都说明它缺乏系统观念，所以它无法真正克服理性管理模式的偏失。

(3)“理性的复活”与“战略致胜”阶段。第二次世界大战后，随着科学技术的迅速发展，市场竞争日益激烈，“以销定产”、“以需定产”的市场导向型、顾客导向型的生产经营时代到来了，以注重外部环境的变化为主要特征的生产经营

管理，代替了只注重内部生产要素合理配置的单纯的生产管理，从而产生了新的管理科学学派。它强调战略规划与经营，重视科学决策与预测，主张应用现代数学手段，电子计算机系统与定量分析，依赖精确的市场分析与市场策略等，标志着“理性的复活”与“战略制胜”时代的到来，科学、精确、定量化是其主题。这对提高企业管理的现代化水平，起到了积极的推动作用。但是，对理性化、定理化、数字化的盲目崇拜，却限制了人们对管理的“灵魂与精神的深刻洞察，忽视了对人的能动性、正确性的正确把握，使许多企业把产品质量、顾客需求、企业创新及企业员工完全抛在脑后，而把企业经营取得成功的信念建筑在规模大、成本低、秩序严谨、业务分析、战略决策、层层控制、加薪刺激、经常视察、追求赚钱、做好财务报告、抓住获利机会等方面。

这种管理模式，把企业视为一个不讲人情的唯物主义机构，它既不鼓励人们去追求崇高的目标，又不鼓励个人为了自己而对公司忠诚和献身。使得人与人之间的情感联系日趋淡漠，人们彼此之间的心理距离日渐疏远，企业成为怀有不同价值观和信念的彼此孤立的个人之间的“角斗场”。企业内部的各种理性规章制度和有形结构，成为控制人们行为的无情的戒尺，利润、成本、市场占有率等财务目标，成为企业经营的唯一动力，这种管理模式究竟能有多大的威力与寿命呢？存有明显的局限性。

（4）文化制胜阶段。70年代，美国人发现，高度理性化的管理科学模式走到了尽头，那些专门化、标准化、定量化的管理手段并非万般灵验，曾使他们得济二十年的管理科学模式在石油危机的冲击下，显出破绽，他们意想不到地丧失了竞争优势，劳动生产率骤然停止增长，发生了严重的通货

膨胀，而与此同时，日本却与美国相反，劳动生产率增长了二倍多，经济十分景气，成为世界第二经济大国。这是什么原因呢？于是美国人潜心研究，他们在对现代管理阶段科学管理和行为科学运用成果的总结和反思后，发现日本企业注重目标、宗旨、信念、人和、价值准则等“软”的因素，这是日本企业具有强大的凝聚力并迅速发展的关键所在。他们从而从迷恋高度理性化管理模式中走出来，从偏重于从经济学角度考虑管理问题转向从社会学角度对待管理问题；从注重管理中的“科学”因素转向管理的深层次理论和观念问题——哲学因素；由把人当作物的制度主义转向把人看作具有精神文化属性的主体存在的文化管理。这些认识，逐渐形成了一种崭新的管理理论——企业文化。这就是“企业文化”理论的由来，也就是日本成功的原因所在。日本成功的主要原因就在于他们全国上下维持一个强有力的文化，不仅个别企业有它独特的文化，就是企业与企业之间，金融业与政府整体之间都有强有力的文化背景。企业文化这一理论归根到底就是：管理人的最有效的方式就是通过文化的象征与暗示作用，用企业价值观所提供的行为准则和规范，引导人的行为朝着有利于实现企业目标的方向发展。企业文化理论的研究还进一步告诉我们：一个企业成功的真正奥秘，在于把企业管理的现代化和民族文化有机的结合、统一起来。德鲁克说：“如果管理不能成功地使一个国家或一个民族的特殊的文化遗产发挥作用，那么社会 and 经济发展就不可能实现”，但是具有民族特色的管理现代化，决不是民族传统文化和现代管理方法、手段简单的拼凑、叠加。这种板块式的对接，是不会成功的。具有民族特色的管理现代化，应该是民族文化和现代管理技术的胶合。

企业文化理论，是现代管理理论与文化学、社会学理论综合渗透交叉的产物。它使企业管理的研究深入社会文化层面这一更深的层次，对全面的认识企业管理矛盾及其运动规律作出了有益的贡献。由此，人们对企业的概念、企业管理的目的、管理的指导思想，发生了相应的变革。企业管理出现了由硬管理向软管理、由理性主义向人本主义转变的新动向。它使由行为科学发轫的对人进行个体的研究，转变为对企业内部职工的整体研究，追求企业的整体力、整体优势；它指出对于人力资源的潜力，不仅可以用经济手段来驱动，而且也可以通过文化微妙的潜移默化的传递、渗透来有效地调动。

企业文化理论的出现，已对企业管理的理论和实践产生了划时代的影响。

（二）企业文化与乡镇企业文化

文化是处于一定社会群体之中的人共同创造的、体现在物质财富和精神财富之中的知识、技艺、信仰、追求、艺术、道德和法律等所表达的精神氛围。

文化是人的产物。自觉的群体与个体是社会文化的创造主体，人创造文化，但不作为文化的受体而存在，任何个人都生活在一定的社会环境、文化氛围之中，人们的生产、生活、行为、情感方式，乃至心智、性格都要由文化环境，特别是累积、传承下来的文化传统的各种特点，尤其是它的价值系统所决定。

企业文化一般是指企业的技术工艺、经营哲学、组织结构和手段等的综合。80年代以来，企业文化又作为一种

最新管理理论的哲学基础而倍受人们重视。企业文化是指企业全体职工共同持有的价值观念、经营思想、思维方式、行为准则所构成的复合体，是一种微观上层建筑。相对于民族文化，它是一种亚文化。其本身又有三个层次的内涵：①物质文化。包含企业的科学教育文化设施，企业进行生产经营的物质条件和物质生产结果。它们是企业文化的物质载体，是一种表层、外显的文化形式，又有人称之为工具文化，它具有直接作用，涉及企业为取得直接的经济效益而产生的诸如商品经济、质量第一、用户至上、最大利润等观念；②制度文化。包括经营机制、组织结构、规章制度等，是企业灵活、高效运行的保证；③精神文化。主要指用以指导企业制定各种规章制度进行生产经营活动的各种价值观念和行为规范，包括经营哲学、价值观念、文化心态、心理、道德、风貌等。精神文化是企业文化的核心内容，其中经营哲学是企业运行的原动力，正确的价值观念是企业成功之根本。

制度文化和精神文化都属表意性的文化形式，是形成一种和谐、友爱、生气勃勃的人际关系的文化。主要体现在三个方面：一是理想、事业、崇高精神境界，作用于职工，可激励他们的自信心和自豪感；二是人才观念，表现为鉴别人才、使用人才的行为准则及为人才创造宽松和谐、富有激情的环境，可使人才资源产生最佳创造力；三是高层决策者的“个人魅力”，由才干、智慧、品格、胸怀、气质、风度等构成。可对职工形成感召力、凝聚力。

企业文化并非简单的“企业+文化”，或企业文化活动，它作用于企业全方位，可以细分为“人本文化”、“战略文化”、“组织结构文化”、“制度文化”、“营销文化”、“成本文化”、“质量文化”等子文化，其主体是人本文化。人本文化，

是指企业实行以人为本管理的精神文化，即在“人”的管理与“物”的管理关系上，它更多地体现“人”的地位与作用，实行“软”管理和“硬”管理结合，而以“软”管理为主，表现出的一套完整的企业价值观、企业精神、团体意识，以及行为规范、准则、作风等。其核心就是尊重人、理解人、关心人、爱护人。

企业文化理论为什么要尊重人、理解人、关心人、爱护人？这个问题如果搞不清，以为尊重、理解、关心、爱护是手段，其目的还是为了利用人，那么就没有完全摆脱传统管理理论的“满足个人目标——→提高生产率——→实现组织目标”这种思维逻辑的束缚。

企业文化理论的真谛是要把人当作企业的经营目标，真诚关心他们的成长，让他们在企业中得到全面的发展，这是因为从两个方面来看，必需而且应该这样。

第一，在职工的一生中，企业占据着他全部的“资产”。有的人从年青时起进入企业，直至退休离去，其间要经历四十余年漫长的岁月，这是人一生中的黄金时代，全部都让企业占用着，付出的代价是永不回转的年华，是他预支的最富诗意的憧憬和理想。假如他在企业里，只是被人使用着，而不是为自己工作着，从而也就是为企业工作着，那是很不公平的，那就是一种交易，一种雇佣关系。他在这样的环境里终有一天会感到疲倦、扫兴、自嘲。因此企业作为一个人的工作场所，一个人生的寄托，一个自我实现价值的地方，就应该把个人的发展当作其经营目标，真正关心他们成长。当然，这个目标要为所有职工共同的价值观所接受，也就是要顺应企业文化的要求。

第二，企业经营在于人。企业即人。从企业的经营使命

出发，企业也必须关心其职工的成长和发展。企业有很多资源，但真正的唯一值得珍惜的资源是人，人是企业的根本。从这个意义上说“企业即人”。企业对于任何物的管理，都要通过人实现，生产资料要靠人去采购，机器设备要靠人去操纵，技术要靠人去开发，产品要靠人去推销，经济效益也要靠人去创造。人在这里作为管理主体存在。没有这些主体的自觉行为释放能量，企业谈何成就。但人又是管理的客体，要把他放在恰当的位置，充分发挥他的能力，这叫做优化配置、组合，要用一定的制度去约束他，规范他的行为，叫他不影响整体，还要给他合理的报酬，给他一定的激励或者惩罚等等。主体、客体，给权、约束，给责、给利，给奖、给罚，构成管理的一组矛盾。如何才能处理好矛盾，取得正向最大效应，就得让“人”自觉去办。人若是确立下正确的价值观，有了原动力，就会减少矛盾，即使有了矛盾也会消除矛盾，这比别人去处理不知好多少倍，少花多少精力和内耗，就好比人的法制观念强了，觉悟高了，不犯罪，社会就不要跟在犯罪后面花大量精力取证、审判、定罪、执行等等。

说到这里，我们领悟到，企业文化的灵魂就在于悟性，在于集体的悟性，这也就和我们说的“思想觉悟”很有相似之处。企业文化管理理论就是要通过文化来引导思想觉悟，这样一来，也就很容易使人将企业文化和思想政治工作等同起来。实则它们是两回事，起码是包容与被包容的关系。形成文化的因素是很多的，有企业管理因素、社会文化因素、地域、民族因素，甚至企业人员的年龄、性别、文化教育水平、智力等结构素质上的差别和变动，也会造成企业间文化的差别和同一企业文化的变异。另外，企业文化是人与人之间的互动和情感沟通，思想政治工作常常是只有单向对象性。这