

企业文化新论

主 编 陈国兴
李万来
副主编 余克超
刘茂林
范维新



中国工人出版社

企业文化新论

名誉主编： 鲍建宾 罗长洲
张云虎 王兆亭
张福荣

主 编： 陈国兴 李万来
副主编： 余克超 刘茂林
范维新

内容提要

呈献在您面前的这本书,是在改革开放的大潮中,亚欧大陆桥东桥头堡人,立足于我国企业管理的实践,吸收和改造了发达国家的企业文化理论,从建设和创造具有中国特色的社会主义企业新型文化的目的出发,在理论和实践上初步探索的结晶。本书语言朴实,文字简练,通俗易懂,具有较强的实践性,是企业广大管理人员和领导干部的学习材料,也可以作为高等院校企业管理专业师生以及有关企业管理研究人员、文化理论工作者学习和研究的参考资料。

建设有中国
特色的社会主
义企业文化！

董一苇
1992.1.3

蒋一苇：我国著名经济学家、全国人大法律委员会委员、中国经济协会副会长，中国社科院研究员，《改革》杂志社社长兼主编。

探索有中国特
色的企业文化
沙叶

一九九一年十月

沙叶：中国企业家协会常务副会长，中国
企业管理协会副会长，中国企业经
营咨询总公司董事长兼总经理。

依靠工人阶级，建设社会主义。

葉來宝 王中
寸石月

龚来宝：中共连云港市委副书记兼宣传部长

继承发扬中华民族优秀
传统文化，
开拓创新中国特色的
社会主义企业文化。

钱



中正育

戴镇基：中共连云港市委副书记兼组织部长

序

什么叫“文化”？尽管这几年由于文化讨论和人类文化学的普及，人们都有了“大文化”的概念，但潜意识之深处，总还是认为知书识字引经据典理论说教才是“文化”的表现。其实，马克思主义文化理论（乃至当代其他非马克思主义的许多学派达到的共识）认为，文化的本质和最基本的表现，便是人的有目的的活动——劳动，人以劳动为中心的行为活动（包括语言文艺活动）组成了该时代该民族该地区的文化表象和深层结构。通俗地讲，企业文化的真正内涵，不是表现在这家企业说了些什么，贴了多少标语，设计了多少礼仪性的活动，而是体现于这家企业领导的作风、领导与工人的关系、工人与工人的关系、部门与部门的关系乃至人与机器的关系、人与产品和顾客的关系等等，全体员工在这种种关系中呈现出来的劳动方式，才是这家企业的文化的最根本的表征。《企业文化新论》从“企业文化的作用在于开发人的潜能”、“企业职工共同体意识”等角度来提出问题，有助于企业文化建设的深入和企业文化理论的深化。

多年来，我们的一些企业善于用各式各样激动人心的口号标语装饰厂房车间，名目繁多的竞赛和发奖早已司空见惯，其目的无非要把工人的“干劲”开发出来，但为什么这些往往却流于形式，甚至效果适得其反呢？其中一条非常具有理论深意的道理是，在这样做时，不自觉地只是把工人当作自己“文化工作”的客体，是靠用“文化手段”去调度和开发劳动力。改革开放以来，不少企业借鉴了“生日送蛋糕”之类的外国经验，在关心人、体贴人、爱护人上形成新的企业行为和活动，确实

起了一些作用,但是,只要在内心深处仍含有上述的潜意识,那么,这些活动同样也会流于形式。名目繁多的奖金和竞赛为何效果日益衰微,其原因也在于此。相反,近年来,我们又看到,一批企业的领导人真正把工人当作主人,当作企业文化的主体,从心底关心爱护工人,尊重他们的劳动,尤其充分理解他们的辛苦和贡献,在企业有限的人力物力中,挤出一部分改善工人的生产和生活条件,结果取得了比成打成打公关式口号和活动强得多的效果。企业的凝聚力增强了,工人以主人翁干活的态度形成了,一句话,“建设企业文化”过程中那种急功近利的倾向被克服了。企业经理厂长不是在“文化”的假象中蜕变为“老板”,而是成为工人们信得过的当家人。这样的企业呈现出来的管理方式和生产方式,才具有一种社会主义的企业文明,一种与资本主义企业不同的企业文化。

从这个意义上讲,对震耳欲聋的车间采取措施降低分贝,为过分单调乏味的工种安装播放柔美音乐的设备(当然以不妨碍生产为前提),甚至给令人压抑的环境染上赏心悦目的色彩,也许比侈谈“企业文化”更有作用。这些细小之处的构想,来源于对千千万万从事着机械划一的工作的人们的生存处境的深刻关切。卓别林的《摩登时代》虽已脍炙人口,无可奈何的流水线,只能靠现代的进步的“文化手段”来加以弥补,劳动环境的人道化,许多先进国家已经做了多年,最近企业管理模式的演变,其核心思路之一,就是打破员工机械的隶属关系,通过小组伙伴式的组合使人人心情舒畅,智力能力得以尽情发挥。无论是加上色彩音乐,还是对生产组合作深层的构想,都是单纯“制造产品”行为上的“文化行为”,企业文化建设便要求人们在这方面想出“花样”来,既使得劳动行为不断文明化高雅化,又使得劳动的效率不断提高。

人之区别动物之处,就在于人获得物质的过程从一开始就是文化行为和活动,因此,所谓“物质文明”和“精神文明”的

两分法，只是学者们武断的方便说法。企业中每一生产行为和活动，都自始至终包含着“物质文明”和“精神文明”，人类一切生产都是以一定的文明程度组织起来加以实施的。产品质量问题，绝不仅仅是生产技术问题，而首先是精神文明的问题。上下级关系不好，上下工序的工作氛围不正常，工人的文化素质和心绪有问题等等，都会在物质产品上留下一个个痕迹。小而言之，商标纸老是贴不正，你说，究竟是技术有问题，还是企业文化有问题？因此，倒过来说，企业文化建设、精神文明建设，决不是与所谓物质文明相并列、甚至作搭配的衬托的事情，它们是企业本身和生产本身。企业要发展，抓企业文化和精神文明是决定性的一着。

因此，我认为，当务之急，一定要通过说理和引用实例，把这一点给厂长经理们讲清楚，同时切切实实地通过各种“新论”，论出点子，论出路子，探索出一条既提高员工（包括领导）素质和品位，又提高劳动生产率的看得见摸得着的企业文化之路。

这方面，社会主义具有优越性，社会主义企业有整个社会的社会主义文明作后盾，我们的社会以法律和政策确保了工人的主人地位，各级领导都要把与人民群众血肉相连的关系作为一切工作的准则。全心全意地依靠工人阶级（包括各级干部和知识分子），全心全意地关心第一线的生产者（也包括从事管理和设计的脑力生产者），是形成社会主义企业文化的前提，也是社会主义企业超越封建作坊和资本主义企业的可能性之所在。牢记这一点，可以使我们既克服运动群众的极“左”式企业文化，又在借鉴国外企业文化中不至于邯郸学步而丢失了自己的长处。《企业文化新论》不照搬照抄西方模式，立足于对社会主义企业的本质和现状的思想，这一路子是完全正确的。

不过，这是问题的一方面，另一方面，我们为什么还要写

这样的“理论”，为什么还要发这样的“议论”？就因为理论、说法、口号、标语，作为人们通常说的“小文化”对实际的企业文化的形成和变化有着巨大的反作用，并且也是企业文化的组成部分。人可以用自己认识到的道理和规律，先期设计未来的图式，通过与生产力变革相适应的政治思想工作，影响企业和劳动者的行为，促使今日还不存在但代表明天生产力的企业文化的诞生。这就如《企业文化新论》的作者们提出的，对企业文化进行“超前思维”的思路。在这方面，由于发达国家的企业普遍基于较为先进的生产力之上，因而他们的不少企业行为和活动方式对我们来说在这一方面是“超前”的，正可以成为我们的参照。可以说，把自己的社会制度和民族特点，自己的现实处境和实际状况，与世界先进企业的文化样式，综合起来进行研究，是“新论”得以不断产生新理论见解和新实践点子的基本方法论。这样产生的理论，才能形成高瞻远瞩具有国际视野，同时又脚踏实地切合本厂本店的说法、口号、标语，这些文化品当然地成为本企业文化的一部分，有时候，还成为来访者和客户最触目可见的“企业文化”。只有这样，这类文化品才成为政治思想工作的有效手段，而不至于蜕变为假大空的哄哄上级的表面文章和吓吓下级的官样文章。要知道，文化繁复固然是文明程度提高的一种迹象，但繁文缛节正是掩饰和败坏实际文化过程的“文化垃圾”。我们的企业把生产和产品问题撂在一边大搞花花草草的文化繁文缛节所吃的苦头还算少吗？可以说，脱离了劳动者和生产过程的“企业文化”，如果畸形滋生起来是极其有害的。我每次讲谈，都把这一点放在开头阐明，原因是至今不少同志还不十分清楚文化的这一机理，往往满腔热情全力以赴地构想策划本企业的“文化”，结果既得不到领导支持又被工人群众看作“书呆子的花样”，实际效果又是妨碍生产的多，促进生产的少。

因此，我也时时告诫自己，多读了点书的“文化人”并不是

当然地可以向企业“输出”“文化”的。要当群众的无生，先要当群众的学生；教育者必须先受教育。这些年来，为此广泛参与了社会方方面面的文化工作，除了大量评论大众文化、影视文艺之外，尤其参与了企业文化建设和政治思想教育的工作、青少年和幼儿教育的工作和公共关系活动的组织和评审工作，更深切感到理论与实践相结合的重要性。同时，我又意外地发现，在我参加的这几项工作中，算不上大城市的连云港市的同志们都“超”许多大中城市之“前”参与了进来，并作出了好成绩：参加全国性的国际公关协会第一次会议的不多城市中有连云港；华东六省一市中小学生学雷锋赖宁活动的获胜者中有连云港；而这本《企业文化新论》也出自连云港同志之手……这些同志也许各不相识，但这一“不约而同”岂不是连云港市“城市文化”的极好写照和表征吗？我们用不着看连云港市为自己说了些什么，就可以在这些实际的“城市行为和活动”中，看到了连云港市的“城市文化建设”和“精神文明建设”的程度和成果了。

连云港市的企业文化建设有可能得天独厚。谁能说，企业文化理论的新学派不会诞生于有这样文化氛围的城市呢？

陈晓明

记于1991年5月27日

“《大耳朵——幼儿家教音响杂志》创刊之日”

目 录

第一章 企业文化概论	1
第一节 企业文化的内涵	2
第二节 企业文化的源头	7
第三节 超前思维——企业文化	9
第四节 创建企业文化是一项系统工程	12
第二章 企业文化特征	15
第一节 企业文化性质	15
第二节 企业文化的一般特征	17
第三节 社会主义企业文化的特征	20
第四节 我国企业文化的特色和体系	25
第五节 我国企业文化的共性与个性塑造	32
第三章 企业文化的功能	38
第一节 企业文化的层次	38
第二节 企业文化一般功能	42
第三节 企业文化的作用在于开发人的潜能	44
第四节 企业文化在企业建设中的作用	50
第五节 企业文化增强企业内聚力	53
第四章 企业文化核心——企业精神	56
第一节 企业精神特征	56
第二节 企业精神与生产力	61
第三节 企业精神的建设与弘扬	66
第四节 培育企业精神,增强企业竞争力	71
第五节 企业文化与共同体意识	77
第五章 企业文化与思想政治工作	86
第一节 加强思想政治工作,引导企业文化建设	88
第二节 继承思想政治工作优秀传统,推进社会主义企业文化建设	91
第三节 思想政治工作与企业文化建设	99
第四节 思想政治工作与建设企业文化的一致性	103