



北京市高等教育精品教材立项项目



# 企业文化学教程

王成荣 编著





北京市高等教育精品教材立项项目



# 企业文化学教程

王成荣 编著

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业文化学教程/王成荣编著  
北京: 中国人民大学出版社, 2003  
北京市高等教育精品教材立项项目

ISBN 7-300-04944-3/G·1012

I. 企…

II. 王…

III. 企业文化-高等学校-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 080409 号

北京市高等教育精品教材立项项目

**企业文化学教程**

王成荣 编著

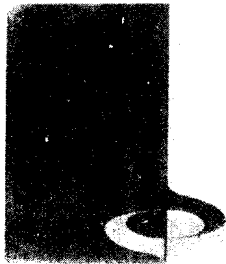
---

出版发行 中国人民大学出版社  
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080  
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)  
010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)  
网 址 <http://www.crup.com.cn>  
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)  
经 销 新华书店  
印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司  
开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2003 年 10 月第 1 版  
印 张 16.25 印 次 2003 年 10 月第 1 次印刷  
字 数 327 000 定 价 18.00 元

---

**版权所有 侵权必究**

**印装差错 负责调换**



## 写在前面

企业文化学说传入中国以来，以它巨大的理论魅力和研究潜力引起学术界的广泛关注，也以它巨大的超越传统管理的实践价值引起企业界的高度推崇，理论与实践相互推动，内容不断延伸和升华，呈现出一种良好的发展态势。尤其是近几年来，伴随着中国市场经济的快速发展和企业制度的不断创新，这一学说在中国的影响越来越大，认同度日渐提高，它已经成为人们研究企业运行机理、探索企业成功秘密、构筑企业发展动力的一种不可或缺的管理理论，把它称为 20 世纪 80 年代以来最重要的管理学说和企业管理理论发展的第四个里程碑毫不为过。

根据二十年来自己对企业管理的思考与研究，以及为数十家企业进行咨询服务的实践体会，我逐渐形成一个坚定不移的看法：一个企业绝不是一部纯粹经济学意义上的制造利润的机器，它也是一个有思想、有感情、有追求的生命肌体。它有事业成功的成就感和乐趣，也有经营失败的挫折感和沮丧；它有对物质财富的渴望，也有对人文与社会的关怀。企业生产有形产品与无形产品，创造物质财富与精神文化财富，本身就是一个过程。物质决定精神，精神推动物质，企业就是在二者的相互作用中不断成长，走向成熟与繁荣。因此，当企业的精神文化与创造物质财富的经营活 动及发展目标相适应时，企业就呈现蓬勃生机，就有发展后劲；当企业的精神文化长期滞后于创造物质财富的经营活 动及发展要求时，企业即使一时经营兴旺，但危机已经潜伏，衰败只是迟早的事。在全球经济一体化发展的时代，尤其是知识经济的快速跟进，文化力量已经成为同资本力量一样重要，甚至比资本力量更为重要的企业推动力。培养高素质的员工队伍，建设优秀的企业文化，成为现



代企业谋求提高核心竞争力和可持续发展的根本途径。

前一段时期，在“学习型中国——世纪成功论坛”上，我应邀以“企业生命周期与文化基因”为题进行了一次演讲；在“中关村企业文化”研讨会上，我又即时提出了中关村正在孕育着十余种新的文化基因。这两次发言均引起较大的正面反响，促使我从更深层次去探究企业生命与文化的关系。

目前，把企业作为一个生命现象去研究已经取得了一定的成果，阿里·德赫斯的《长寿公司》、詹姆斯·C·柯林斯、杰里·L·波勒斯的《基业长青》、韩福荣和徐艳梅的《企业仿生学》等著作使我们耳目一新，为我们开启了研究企业生命现象的一个崭新的窗口。那么，到底是什么因素决定一个企业的寿命长短，决定其活得是否精彩，是否有价值？为什么企业平均存活时间只有十几年（其中大企业四五十年），而有些企业，像美国的杜邦、德国的西门子、瑞士的雀巢、日本的 NEC、中国的同仁堂、全聚德，其寿命超过一百年，甚至二三百年的？为什么有些企业经营充满生机，在市场竞争中稳扎稳打，而另外一些企业经营黯淡，举步维艰？为什么有些企业得到社会信赖，备受公众推崇，而另外一些企业却受到消费者的唾弃和媒体的谴责？其中可能有诸多这样那样的原因。但我以为，造就企业千姿百态、千变万化的最根本原因，就是它的“基因”不同。企业的基因不是资本，不是技术，而是文化。企业文化最终决定企业的生命状态、规模与效率，决定它的生命周期。可以这样说，成功的企业尽管具有不同的成长道路和经验，但在文化基因上一定能够找到共同点；失败企业其原因虽各有不同，但把千千万万个企业的案例放到一起研究，肯定能够找到基因缺陷的规律。

企业文化基因与遗传学意义上的基因的不同点是其可变性。因为决定这些基因的企业自身因素和各种环境因素是可变的，因此企业文化基因也是可变的。不过，既然是基因，改变起来就比较困难，不像换个机器部件、革新一项技术、再造一个生产流程那样容易。这也就决定了企业文化创新与变革的艰巨性和复杂性。

研究企业，探索管理，不能光看制度好坏、方法优劣，要深入到制度与方法的背后去考察各种文化基因及其组合状态。只有这样，才能从更高层面去把握企业的运行脉搏和兴衰规律。企业文化学应该是一门为人们提供这样一种思维方法和实践方法的应用学科。

本书力图吸收国内外有关企业文化研究的最新成果，融入自己的研究心得，较完整地探析企业文化学科形成的时代背景及理论渊源，阐述企业文化的基本内涵、体系和演变规律，揭示企业文化在管理科学系统中的地位，从实践的角度说明企业文化建设的不同主体在企业文化建设中的不同作用，以及企业文化建设工程的施工方法，同时对未来企业文化的创新与发展进行前瞻性分析。本书既可作工商管理及财经类专业本科教材，也可作相关专业研究生参考书，还可供工商企业高级管理人员和企业文化专业人员培训使用。

企业文化学还很年轻，至今没有形成科学完整的体系，加之本人才疏学浅，尽管做过

一些研究，也有一些实际指导企业文化建设的经验，但掌握的理论文献和实践信息仍十分有限，对企业文化的理解和认识仍显肤浅，因此，这本教材从体系到内容都难免存在缺陷乃至错误，恳请读者批评指正。我对企业文化有一种“专业情感”，我会继续致力于企业文化的深入研究，也愿意与读者，与有志于企业文化探索的同仁一道，不断修改这本教材，使它能够伴随生机勃勃的中国企业文化事业，不断得到充实、完善和提高。

我要感谢周建波、孟凡驰、黄河涛、张德、王承先、赖阳、韩凝春、方光罗、高凯东、刘治江、李斌等学界同仁，他们曾参与我主编（或与我合著）的《企业文化理论与实践》（中国社会科学出版社，1991）、《中国名牌论》（人民出版社，1999）、《企业文化》（中央广播电视大学出版社，2000）、《企业文化学》（经济管理出版社，2002）等几本相关著作的执笔。在这本教材中吸收了上述几本著作中的部分内容和观点，这些内容和观点有他们的贡献。还要感谢企业文化学界同行及有超前文化意识的企业家，他们的大量著作、研究成果、宝贵经验及真知灼见，丰富了本书的内容。

王成荣

2003年8月20日于北京芍药居



# 目 录

<b>第一章</b>	<b>绪 论</b> .....	(1)
	第一节 企业文化理论形成的时代背景 .....	(1)
	第二节 企业文化理论在中国的传播与发展 .....	(5)
	第三节 企业文化学的学术地位和学科性质 .....	(10)
<b>第二章</b>	<b>企业文化的基本原理</b> .....	(17)
	第一节 企业文化：从现象到理论 .....	(17)
	第二节 企业文化的概念及特征 .....	(22)
	第三节 企业文化的分类和模式 .....	(29)
	第四节 企业文化的基本功能和价值 .....	(34)
	第五节 企业文化理论溯源 .....	(38)
<b>第三章</b>	<b>企业文化的基本体系</b> .....	(49)
	第一节 企业价值观 .....	(49)
	第二节 企业精神 .....	(58)
	第三节 企业伦理道德 .....	(66)
	第四节 企业形象 .....	(72)
<b>第四章</b>	<b>企业文化的演变规律</b> .....	(80)
	第一节 企业文化的起源、积累与传播 .....	(80)



第二节	企业文化的冲突、选择与创新 .....	(89)
第三节	企业文化的整合与变革 .....	(95)
<b>第五章</b>	<b>企业文化建设的主体</b> .....	(103)
第一节	企业员工与企业文化建设 .....	(103)
第二节	企业楷模与企业文化建设 .....	(110)
第三节	企业家与企业文化建设 .....	(114)
<b>第六章</b>	<b>企业文化建设的核心工程</b> .....	(125)
第一节	企业文化建设启动时机和切入点的选择 .....	(125)
第二节	企业文化建设的基本原则 .....	(128)
第三节	企业文化建设的基本程序 .....	(133)
第四节	企业文化建设的保证体系 .....	(141)
第五节	企业文化的评价 .....	(149)
<b>第七章</b>	<b>企业文化建设的延伸工程</b> .....	(157)
第一节	企业文化建设中的 CI 战略 .....	(157)
第二节	企业文化建设中的 CS 战略 .....	(166)
第三节	企业文化建设中的名牌文化战略 .....	(174)
<b>第八章</b>	<b>企业文化的比较与借鉴</b> .....	(194)
第一节	日本的企业文化 .....	(194)
第二节	美国的企业文化 .....	(201)
第三节	欧洲国家的企业文化 .....	(207)
第四节	中国的企业文化 .....	(210)
第五节	不同国家企业文化的综合比较与借鉴 .....	(216)
<b>第九章</b>	<b>企业文化的创新与展望</b> .....	(224)
第一节	企业文化发展的外部环境 .....	(224)
第二节	企业经营管理的变化趋势 .....	(233)
第三节	企业文化的创新与发展 .....	(238)
参考文献 .....		(248)



### 学习提示

- 重点掌握：企业文化学在管理学科中的地位；企业文化学的学科性质和研究对象。
- 掌握：企业文化理论形成的时代背景；企业文化在中国的传播与发展状况。
- 一般了解：企业文化学的体系结构和研究方法。

企业文化学是一门崭新的学科。作为开篇的这一章，主要回答它的产生与发展的背景，在中国传播和发展的情况，并且阐明企业文化学的学科性质和地位。

### 第一节 企业文化理论形成的时代背景

企业文化理论形成于 20 世纪 80 年代初期。它的诞生，与第二次世界大战后世界各国企业管理出现的新变化以及经济文化一体化的发展趋势紧密相连，与日本在软性管理方式方面的成功探索密不可分。

#### 一、世界各国形成以人为本的企业管理潮流

第二次世界大战结束以后，世界各国，尤其在西方国家，随着科学技术的迅猛发展以



及在生产领域的广泛应用,工业生产条件得到极大改善,脑力劳动者的比例扩大且逐渐成为决定生产率的主导力量,劳动者的主体意识日益觉醒;同时,由于生产社会化程度提高,市场范围和竞争规模也越来越大。因此,传统的企业管理理论和管理方式受到越来越多的挑战。面对企业管理实践的重大变化,传统的纯理性管理方式已经束手无策,基于“机械人”、“经济人”看法的经验型管理和靠组织技术严密控制型的管理,逐渐朝着以人为中心的管理方向发展。可以说,在战后,人本化和人性化管理成为世界各国企业管理的一股潮流。在美国,与重视科学技术、推行科学管理并驾齐驱的,是积极倡导个人能力主义的管理方式,以至不少企业纷纷把原来人事部的牌子换成人力资源部,以加强对人力资源的开发。在西欧各国,强调企业员工参与制度和弹性工作制度,让员工有表达意见、参加决策与管理的机会,通过设立众多的员工管理委员会、工作改善委员会、半自治团体等组织形式来保证该目标的实现。在日本,企业对以人为中心的管理进行了更多的探索和实践,取得了明显的成效。日本企业重视家族意识和团队精神的培养,倡导集体决策和全员管理,诸多企业采用的终身雇佣制、年功序列工资制等,已成为日本管理模式的支柱。在中国,以人为中心的管理思想有很深的文化渊源和充分的体现。在长期的革命实践中,中国共产党一直围绕“人”这个中心进行工作,倡导为人民服务、走群众路线、关心群众生活、注意工作方法等。在发展企业实践中,全心全意依靠工人阶级,创造了“两参一改三结合”<sup>①</sup>等民主管理的经验,强化员工的主人翁精神和民主意识;利用思想政治工作的优势,充分调动工人阶级的主动性、积极性和创造性,走出了一条有特色的人本管理之路。

战后世界各国流行的以人为本的管理方法,改变了以物、以事、以任务为中心的传统管理模式,重视把人的要求、发展欲望和价值实现放在第一位;改变了单纯依靠严格规章制度和严密监督体系进行管理的强制性管理方法,重视对员工心理、行为的深入研究,通过培养人的自主性,实现自主管理和自我控制;改变了金字塔式的科层组织体系和独裁式的管理方式,通过建立大森林式的扁平组织结构和分权式管理方式,鼓励参与管理,参与决策;传统的权力纽带和资本纽带作用递减,而文化纽带却在日益发挥着巨大的凝聚作用和导向作用。同时,企业也正在逐渐摆脱“一切以利润为中心”的传统经济伦理的束缚,坚持顾客利益至上,谋求企业利益与社会利益的融合,谋求企业与社会的同步发展。

可以说,战后以人为中心的管理思想的发展和实践探索,促进了企业文化学说的诞生;加之这一时期整个行为科学的快速发展,目标管理理论的提出,为企业文化学说的诞生提供了有力的理论支持。

---

<sup>①</sup> “两参一改三结合”：“两参”为干部参加劳动、工人参加管理；“一改”为改革不合理的规章制度；“三结合”为干部、工人和技术人员三结合。

## 二、世界经济与文化互动发展的趋势日益明显

### (一) 经济全球化进程加速

伴随着市场经济的蓬勃发展,世界各国公司经营均出现国际化趋势,资源配置冲破国别限制,生产的产品纷纷销往国外市场,资本也在国际市场上寻找更好的机会。如日本公司对产品出口和能源及原材料的进口依赖性非常大,多数大公司采用的完全是一种国际贸易主导型的经营模式。

由于生产国际化和资本国际化的发展,同时也由于现代交通运输工具和通讯设备的出现,使得主要西方国家的跨国公司在第二次世界大战后得以迅速发展,并在世界经济中起着举足轻重的作用。同时,大型跨国公司之间出现合作化趋势。通过并购、联合,实现在新产品和新技术的开发、市场的拓展等方面的优势互补。在各国经济越来越相互依存、相互渗透、相互影响的条件下,越来越多的具有不同国籍、不同信仰、不同文化背景的人为同一家公司工作,时代的变化向人们提出了跨越文化障碍和冲突、学会合作的要求。

### (二) 世界各国文化相互渗透

随着科学技术的飞速发展、经济全球化进程的加速,伴随着产品、资本、技术的流动以及传播媒介的发展,世界各国、各民族之间相对缩短了地理上的距离,文化得以广泛传播和交流,尤其是发达国家的强势文化对较落后国家的文化(如价值观、道德观、风俗习惯等)冲击越来越大,人们的视野更加开阔,思想更加开放,在不断追求新颖、现代生活方式的同时,工作的自主性和独立性也越来越强,民主意识也越来越高涨。

经济全球化带动文化的相互渗透,文化的相互渗透促进经济全球化的发展。如经济全球化促进了不同国家间企业管理经验与文化的交流,向跨国公司提出了如何调动不同文化背景下员工积极性的问题;文化的相互渗透也促进了各国生活方式和消费习惯的趋同化,为全球市场的形成奠定了基础。

### (三) 经济和文化的结合日益紧密

经济和文化二者相互推动,结合日益紧密。尤其是近年来,文化力的作用日益明显,科技、教育、体育、影视等都成为推动经济发展和企业进步的巨大而不可替代的推动力。经济与文化的结合突破了国家、地区和民族的界限,是在全球范围内实现的。经济与文化的结合,对企业的技术创新能力以及劳动者文化素质的要求越来越高,促使企业更加重视研发投入和教育投入,重视企业精神文化财富,尤其是无形资产价值的创造与积累。

可见,世界经济全球化,尤其是经济和文化在全球范围内紧密结合,不仅为企业文化理论的产生和传播准备了肥沃的土壤,而且也是企业文化得以迅速发展的重要原因。



### 三、日本经济成功的启示

日本在第二次世界大战战败后，一片战争废墟，国民穷困不堪，经济上几乎完全靠西方扶植。但到了六七十年代，日本发生了令人惊异的变化，经济突飞猛进，一跃进入发达国家行列。特别是到了80年代，日本已经在世界工业技术的许多领域处于领先地位。比如，它在摩托车生产方面令英国黯然失色；在汽车生产方面胜过了德国和美国；在手表、照相机和光学仪器的生产方面超过了传统强国瑞士和德国，并结束了美国在钢铁、造船等方面的统治地位，使西方各国在与日本的商品竞争中越来越被动，不得不实行贸易保护主义。这其中的原因何在呢？

从宏观的角度看，日本经济的成功无疑与日本政府强有力的工业政策、重视技术引进和产品出口、重视教育投入有直接关系。但从微观的角度看，日本经济增长源于企业的活力和竞争力，这种活力和竞争力依赖于独特的管理模式。日本的企业管理模式不同于西方，西方的企业管理讲究科学，注重效率，习惯于“依靠组织机构和正规制度”，推崇独断、富有个人主义色彩的领导方式，并且注重近期效果，是一种分析技术式的理性的企业管理模式。日本的企业管理更多地强调软性要素的作用，即推崇信念和情感的力量，着眼于人的管理。1979年，美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F·沃格尔出版了《日本第一，美国要吸取的教训》一书，用大量无可辩驳的事实证明，日本的经济发展和工业成就，源于日本特有的管理模式，西方，尤其是美国的管理模式并不是惟一适用的。作者还指出，日本与美国管理模式的不同，源于两个国家不同的文化传统和价值观。1980年7月，美国国家广播公司制作的“日本能，为什么我们不能”的电视专题节目中，就明确地把日本的成功归因于日本人对企业的忠诚及团体意识、企业对员工的关怀和重视等精神文化因素。

在日本企业中，企业把每个成员都作为有思想有感情的人来对待，尊重每个人，着眼于上下级之间、同事之间情感上的相互沟通，使每个成员对企业都有一种强烈的归属感，对集体都有一种强烈的责任感。这种观念在日本企业的终身雇佣制、缓慢晋升制和工作轮换制中得到了最充分的体现。终身雇佣制使员工对企业产生了强烈的归属感，因为员工的生计、前途、福利等一切都与企业的命运联系在一起，所以员工能忠于职业，恪尽职守，在困难的时候也能与企业共命运，为企业分忧。日本的晋级制度更体现了对人的情感和照顾。在日本，晋升的主要依据是长期的工作表现和资历，日本公司里的正式职衔和实际所承担的责任往往并不一致，经常是资历较深的职员拥有部门经理的头衔，而实际执行领导责任并主持业务的却是无职衔的比较年轻的职员。这种做法主要是为了照顾人的感情。一个对企业曾经有过重大贡献的人，或者一个多年兢兢业业地为企业工作的人，尽管后来能力、精力不如年轻人了，但他的职衔和待遇是有保障的，这表明企业不会忽视他，表明企

业仍然尊重他，这是对他极大的安慰，也是对他继续工作的鼓励。这种做法也照顾到年轻人的情感需要，尽管没有相应的报酬与职衔，年轻人也愿意承担更大的职责，承受更大的压力，因为这表明他的工作能力得到了承认，他受到了上级的赏识和重视，满足了他的荣誉感，并且，担任更多重要的职责是晋升的条件之一，每个年轻人都不愿放过这个机会。于是，表面看来消极的、不合理的晋升制度，在日本企业中成为积极的、为各年龄层次不同级别的员工所共同愿意接受的制度。此外，日本企业比较普遍实行的工作轮换制，也兼顾到人的情感因素。一个人长期从事一种工作，会感到枯燥乏味，会感到自己只是企业这一运转大机器上的一个部件，而不是一个有创造性的人，工作仅仅是谋生的手段。而在日本企业里，一名工程师每隔一段时间就可以调换一个对他来说是新的工艺的岗位，一名技工每隔几年就可以被调去照管别的机器或到其他岗位工作。这样不断地调换工作，会给人带来新鲜感，给人注入新的活力，会使一个人更加心情舒畅，富有创造性地投入工作。

日本企业的管理方式，着眼于人的管理，着眼于人的情感和理智的协调，着眼于人与人之间的微妙关系，它并不完全以理性为标准、以普遍的要求来安置每一个人，而是尽量照顾到人的情感因素，因此，它是灵性主义的。这种灵性主义的管理避免了理性主义带来的普遍划一的僵滞，避免了理性主义带来的情感损伤，并有着理性主义的企业管理所无法产生的凝聚效应，为企业管理和企业发展开拓出一片新的天地。可以说，日本经济的成功和企业管理的成功，为企业文化理论的诞生提供了最直接的实践依据。

## 第二节 企业文化理论在中国的传播与发展

企业文化理论在中国备受推崇，得以迅速传播与发展，最主要的动力来自于：经济体制改革以及企业制度的创新，学术界的推动，企业界的实践探索；同时也与政界的充分肯定和新闻界的积极倡导分不开。

### 一、经济体制改革的推动

企业文化理论在中国的传播与发展是与经济体制改革的不断深化分不开的。改革开放以来，中国宏观经济环境发生了巨大变化，经济体制正在由计划经济向市场经济转变；微观的企业改革已经发展到纵深的层次，企业基本上实现了市场化运作和企业组织形式的创新。

#### （一）从中国市场变化角度来分析

由于社会主义市场经济体制的确立，中国经济实现了前所未有的持续高速增长，市场



供求出现了巨大变化, 各类商品普遍供过于求或供求平衡, 长期困扰中国经济的市场短缺时代已经结束, 随之而来的是商品供应丰富, 市场活跃。

20 世纪 80 年代以来, 随着科学技术的进步, 人们的生活条件不断改善, 消费者的价值观念变化很快, 市场需求的差异性显著增加, 从而引起产品的寿命周期相应缩短。为了适应这种市场需求多变的环境, 一度被当做六七十年代特征的小品种大批量生产方式转变为多品种小批量生产或多样化生产方式, 即主要按客户订货进行生产。由于城乡居民收入水平的大幅提高, 人们的消费观念的变化, 买方市场已经到来, 那些质量好、功能全、有文化特色的名牌产品成为人们消费的首要选择。特别是国外大量名牌产品涌入中国市场, 进一步加剧了中国市场的竞争。因此, 认真研究消费者的需求变化趋势, 加强研发和产品创新, 提高产品的质量, 增强产品的差异性, 增加产品的附加值, 赢得继产品竞争后的第二次竞争——服务竞争的优势, 成为中国企业管理的首要任务。

同时, 随着市场的快速变化, 市场交易关系越来越复杂, 所有市场领域的经营者必须严守合同, 恪守信用, 一切交易关系均按照法律、市场游戏规则和双方协议办事。否则, 违约失信, 就会丢掉用户, 失去市场。因此, 市场对企业的诚信管理提出了更高的要求。即要求企业坚持用户至上的经营理念和合作共赢的竞争理念, 视信誉为生命, 经营中遵纪守法, 重视道德自律, 从而树立良好的市场形象, 提高企业的知名度、美誉度和客户忠诚度, 靠诚信文化取得市场优势地位。

## (二) 从企业改革的角度来分析

中国企业经过多年的改革探索, 所有制结构及组织形式发生了巨大变化, 已经形成了多种所有制并存、股份制改革加速进行的局面, 越来越多的大型国有企业将公开发行股票筹集资金, 以此带动全国范围内的公司化进程。按照公司法要求, 我国股份制企业改革主要有股份有限公司和有限责任公司两种形式。除此以外, 还开展了形式多样的转换企业资产结构的试点, 一是设立国有独资公司, 赋予其法人财产权, 实行资本经营机制; 二是对国有中小企业推行股份合作制、承包制, 并利用市场机制, 完善各种租赁、托管等资产经营形式, 盘活国有存量资产, 或者整体出售, 使市场机制在优化资产结构方面发挥基础性作用。企业组织形式的变化, 要求企业管理必须彻底摆脱过去的行政性领导方式, 严格按照现代企业制度的要求, 以市场为导向, 建立起科学的内部运行机制和新型的企业领导制度, 实行董事会领导下的总经理负责制, 确保企业在市场中的主体地位。

同时, 与企业组织形式的改革相适应, 多数企业实现了全员劳动合同制以及用工制度、人事制度和分配制度的改革。这一系列的改革, 使企业传统的劳动用工及分配观念、劳动者传统的劳动就业及报酬观念受到很大冲击, 企业和劳动者之间形成了一种新型的劳动关系——以市场经济原则为基础的契约关系。因此, 企业必须转变管理方式, 既要加强科学管理, 运用新的激励、控制手段挖掘劳动者的工作潜能, 提高劳动效率, 同时也要帮

助劳动者进行职业生涯设计，为他们个人价值的实现和全面发展创造更好的条件；企业还要探索新的劳动关系条件下民主管理的形式，确保劳动者在企业生产经营中的主体地位。

经济体制的改革以及由此带来的市场环境的变化，给传统的计划经济体制和单一国有企业组织形式下形成的企业管理方式和企业文化带来巨大的冲击，迫切要求企业创新管理方式，尤其是创新文化。也就是说，环境的转变、企业制度的转型必然要求文化的转变。在这种情况下，企业如何解决好对外坚持以顾客为中心，扩大市场，树立良好诚信形象，提高竞争力，对内坚持以员工为本，激发员工积极性、主动性和创造性，提高企业凝聚力等问题显得特别突出。所以说，企业文化理论传入中国以后，引起学术界、企业界的高度重视，并且在理论和实践上进行积极探索是必然的，也就是说，企业文化理论在中国的传播与发展，与经济体制改革的推动是分不开的。

## 二、理论研究方兴未艾

早在 20 世纪 80 年代初，中国管理学界在研究现代西方管理思想的发展时，就敏锐地观察到企业文化理论的出现，并在及时翻译介绍国外相关著作和论文的同时，在国内有所提倡，有所讨论，有所研究，但一直未形成管理理论研究的主流，对企业界的影响也不大。仅有的影响主要限于东南沿海地区。1987 年底，原中纪委书记、中顾委委员韩天石同志多次赴广州、深圳等地考察，从南方等地刚刚兴起的企业文化热中觉察到这是一种新兴的理论，必将对走上改革开放之路的中国企业以至经济和社会发展产生巨大的影响。随后，他和一批理论界、企业界的有识之士共同倡议，于 1988 年成立了中国企业文化研究会。研究会成立以后，举办了各种类型的学术研讨活动，排除姓“资”姓“社”的干扰，对于什么是企业文化，要不要搞企业文化，如何建设有中国特色的社会主义企业文化等问题，逐步取得了共识。通过举办讲习班，培养了一批企业文化建设的积极分子，推动了全国各地企业文化的研究和实践。目前已有数十个地区性和行业性企业文化社团组织活跃在全国各地和各行业系统，这些社团组织进行了卓有成效的组织研究工作，取得了丰硕的研究成果和实践经验，出版了许多专著和论文，总结、推出了大量典型经验，这对企业文化理论研究的深入和企业文化知识的普及，对于促进企业物质文明与精神文明的协调发展以及企业思想政治工作的创新起到了积极促进作用。

在中国，企业文化的理论研究主要经历了两个阶段：第一阶段是 20 世纪 80 年代初期到 90 年代初期，以“引进、传播与评介”为主，大量介绍西方企业文化的研究成果，介绍国外企业文化成功的经验。尤其是对《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——现代企业的精神支柱》、《成功之路》等企业文化奠基之作的理论观点介绍评述甚多，对日本松下、SONY，美国 IBM、可口可乐、麦当劳等



著名企业的文化推崇倍加。这对提高人们对企业文化的认识,明确企业文化在企业改革和管理升级中的地位,推动企业文化理论在中国的传播与发展起到了重要作用。第二阶段是20世纪90年代初期到现在,确切地说是从1992年邓小平南方谈话和中共十四大以后,由于在理论上明确了建设有中国特色的社会主义、建立社会主义市场经济体制的目标,明确了发展生产力这一根本指导思想,因此,企业文化理论研究进入了繁荣时期,经济学、管理学、文化学等很多领域的学者把目光聚焦在这里,积极进行优秀企业的个案分析和中外企业文化的比较研究,在中国特色的企业文化研究上也倾注了不少精力,取得了不少研究成果。学术界普遍认为,从社会文化的背景上看,国外研究企业文化问题是从美日企业管理模式的比较中开始的。随着企业文化理论研究的深入,研究者提出了越来越多的课题,理论研究的范围也随之扩大。当前,对企业文化理论研究和探索的潮流正呈方兴未艾之势,这是中国兴起企业文化热的重要原因。

### 三、实践上的成功探索

伴随着改革开放,当企业文化理论传入中国以后,在引起理论界关注的同时也迅速引起了企业界的高度重视和推崇,不少企业捷足先登,大胆探索,与引进西方先进技术和管理经验相结合,与思想政治工作创新相结合,积极推进企业文化建设,取得不少新鲜经验。现在,企业文化建设已经成为我国企业现代管理的一股潮流,成为成功企业的一种标志,成为推动企业提高管理素质,提升形象,提高竞争力的途径。

企业文化理论之所以受到我国企业界的推崇,是我国企业管理正反两个方面经验总结的结果。在长期的企业管理实践中,我国企业越来越清楚地认识到这样一个基本道理:一个人应该有一点精神,一个企业也应该有一点精神。企业管理只见物,不见人,重物质,轻精神,缺乏精神支柱和正确的价值观念,经营就缺乏动力,就不会产生活力。同时也感到,企业的各项经济活动都与企业全员的道德水准、风俗、传统、习惯等文化因素有关,只有创造良好的文化,各项经营活动才能顺利进行。特别在当代,不少企业越来越迫切地希望在继承优良传统的基础上,树立新的价值观念,寻找到新的精神支柱,创建一种与我国经济、社会发展相适应的新型企业文化。企业文化理论的出现,正巧与我国企业发展的经验和内在要求相吻合,因此,出现企业文化建设的热潮就成为必然。

在我国,最先尝试进行企业文化建设的是民营企业、三资企业和管理意识较超前的国有企业,其中的高科技企业最为积极。目前在中国至少有1/3的大中型企业在倡导或积极推进企业文化建设。如东风汽车、宝钢、西安杨森、同仁堂等企业,都在不同方面对企业文化进行了有益的探索,取得明显的成效。特别是山东海尔集团、北京联想集团、深圳华为集团等更是其中的佼佼者。



海尔集团是在1984年引进德国利勃海尔生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的中国家电行业特大型企业。产品从1984年的单一冰箱发展到拥有86个门类13 000多个规格的家电产品群，并出口到世界160多个国家和地区。2002年，海尔集团实现全球营业额723亿元，实现海外营业额10亿美元。据全球权威消费市场调查与分析机构最新调查结果显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。2002年12月26日出版的《远东经济评论》杂志公布了亚太最佳企业排名，海尔位居中国最佳企业第一名。海尔的成功，除得益于改革、开放的大好机遇外，重要的一条是从创业开始就持续不断地推进管理与文化创新，以“敬业报国，追求卓越”的企业精神和争创世界名牌的目标为核心，建设企业文化，独创、发展并有效地推行了符合企业特点的科学管理方法——日清日高管理法，即“OEC”管理法。做到全方位地对每天、每人、每件事进行清理、控制。在管理实践中，不断强化“人人是人才”的观念，建立了一个“赛马不相马”，有利于每个人发挥潜力、发挥特长的机制，使每个人都能在企业里找到适合于展现自己才华的位置；实行“三工并存，动态转化”的原则，在国家没有完全解决社会保障机制的情况下，有效地解决了“铁饭碗”的问题，促进了人员素质的提高，使企业不断焕发出新的活力；实行多层次的精神奖励，为员工自我管理提供更多的“自我创造”、“自我设计”、“自我表现”的机会。海尔文化的创新实践，为海尔的技术创新、产品创新和市场创新，为海尔的品牌塑造提供了巨大的动力。

联想集团的前身是1984年成立的中国科学院计算所新技术发展公司。联想从20万元起家，经过19年的稳步发展，目前已跃居全国电子百强第一的位置，成为中国高科技企业发展的一面旗帜。随着联想规模的扩大，文化不断提升，在“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”的核心价值观指导下，形成很多联想自身的理论，其中文化“公理”与制度“定理”就是他们在企业文化建设过程中的一大理论创造。联想人将企业的规章制度和规范称之为“定理”，将企业的文化称之为“公理”。他们认为，定理有无穷多个，而且清晰明确，但它们都是由公理推导出来的。一个企业如果只教会了员工掌握清晰明确的定理，而不理解公理的部分，那么，当有定理做出明确规定的时候，他们知道怎样按照“定理”去做事情，可一旦出现“定理”延伸不到的地方，就会出现问题。一个企业之中总有“定理”延伸不到的地方，需“公理”起作用。同时，在联想文化建设中，特别强调领导示范作用对形成企业文化的意义，柳传志“管理三要素”论中核心就是“带队伍”，“带”字就有很多示范的意思。正因为“带”得好，所以联想文化发挥了很好的传递作用。这些独特的而且不断创新的文化，是联想事业蓬勃发展的源泉。

深圳华为集团是中国高科技产业的又一面旗帜，在企业文化上以“华为基本法”闻名于世。在企业快速发展的过程中，他们创造的“华为基本法”，对企业文化建设是这样描述的：“资源是会枯竭的，惟有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的，