

张浩 赵波 等编著

企业管理之魂

QIYE GUANLI ZHI HUN



企业管理之魂

——浅论企业文化

张 浩 赵 波 张光发
李双喜 王 健 魏林兴 编著

中国经济出版社

一九九一年十月

(京)新登字079号

责任编辑：张魁峰 张抒文

封面设计：鹿耀世

企业管理之魂——浅议企业文化

张涛 赵波 等编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

全国各地新华书店经销

涿县铅印厂印刷总厂印刷

850×1168 毫米 1/32 8印张 180千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数：00,001—4,000

ISBN 7-5017-1358-8/F·856

定价：4.10元

前 言

企业是工业生产、建设和商品流通的主要直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量，是国家税收和财政收入的主要来源，它在整个国民经济中处于举足轻重的地位。因此，企业是否充满活力，不仅关系到城市经济体制改革的成败，也关系到整个国民经济的兴衰。

随着改革的深入和社会主义商品经济的发展，传统的管理理论和管理方式愈来愈不适应企业的发展，特别是单纯依靠规章制度或是单纯依靠物质刺激的管理方式明显地暴露出它的弊端。正是在这种情况下，一种新兴的企业管理理论即企业文化，在中国迅速传播开来并掀起了企业文化“热”。

企业文化是对管理理论的新发展，它的产生给企业注入了新的生机和活力。它的主要内容是提高职工的素质，坚持以人为本，以人为核心。它承认规章制度在企业管理中的必要作用。但更注重对职工的思想教育及职工素质的全面提高。它强调企业理想、信念、道德、价值观等精神力量对推动企业发展的巨大作用，强调对职工群众的尊重、信任和关心，以此来激发和调动全体职工的主动性、积极性和创造性，从而推动企业健康蓬勃发展。

近年来，我国对企业文化的研究和实践已出现热潮。但应看到，企业文化毕竟还是一种新事物，对于许多企业来说，还很陌生。即使在一些理论家和企业家那里，关于企业文化的本质及其基本理论的认识，还是初步的。因此，进一

步深入地研究和阐述企业文化理论，特别是对资本主义与社会主义两种制度下企业文化进行比较研究，正确认识社会主义企业文化的特殊本质，寻求和发展社会主义企业文化建设的特殊规律，以对中国企业文化建设进行指导，就显得十分必要了。

本书系统地论述了企业文化的产生、本质、内容、作用、企业精神、企业宗旨、企业价值观、企业道德等基本理论问题，阐明了社会主义企业文化与资本主义企业文化的联系和区别，探讨了中国社会主义企业文化建设的独特道路、基本原则和方法步骤等一系列问题。在论述过程中，力求理论上的系统性、完整性，又注意实践上的指导性、实用性，使之具有理论与实践相统一，学术与实用相统一的特点。

本书在编写过程中，参考和引用了近年来国内外有关企业文化著述中的某些观点、资料 and 成果，未能一一注明出处，在此特作说明，并致谢意。在编写过程中，我们还得到中国社会科学院财贸经济杂志社、上海仪表局党校陈正国同志、夏县武警专科学校图书馆陈金岭等单位和个人的大力支持，在此一并致谢！

鉴于我们学识浅陋，对企业文化的研究又刚刚起步，因此书中必定会有不妥之处，热切恳请广大读者予以指正。

编者

一九九〇年十月

目 录

第一章 当代的企业文化“热”	(1)
一、企业文化“热”的兴起	(1)
二、企业文化“热”的缘由	(13)
三、企业文化“热”的意义	(20)
第二章 企业文化的功能和作用	(25)
一、企业文化的涵义及特点	(25)
二、企业文化的功能	(38)
三、企业文化的作用	(43)
第三章 企业目标与企业宗旨	(54)
一、企业目标的含义与种类	(54)
二、企业目标的特点与作用	(58)
三、企业目标的制定与实施	(65)
四、企业宗旨	(71)
第四章 企业精神	(74)
一、企业精神是企业文化的主体	(74)
二、企业精神的内容	(79)
三、中国企业精神的形成与发展	(96)
第五章 企业价值观	(103)
一、企业价值观的涵义及作用	(103)
二、企业价值观是企业文化的核心	(108)
三、确立正确的企业价值观	(116)
第六章 企业道德与企业风气	(129)
一、企业道德	(129)
二、企业风气	(142)

第七章 社会主义企业文化与资本主义

企业文化比较……………(156)

一、资本主义企业文化与社会主义企业文化各自形成的

历史条件……………(156)

二、资本主义企业文化与社会主义企业文化各自的特点…(162)

三、社会主义企业文化与资本主义企业文化的异同…………(168)

第八章 中国企业文化建设中的几个问题……………(179)

一、企业文化与思想政治工作……………(179)

二、企业文化与社会主义精神文明……………(187)

三、企业文化与传统文化……………(193)

四、企业文化与企业管理……………(200)

第九章 企业文化建设的内容和原则……………(204)

一、企业文化建设的主要内容……………(204)

二、企业文化建设的基本原则……………(217)

第十章 建设具有中国特色的企业文化……………(227)

一、我国企业文化建设的现状……………(227)

二、影响和制约我国企业文化建设的基本因素……………(235)

三、我国企业文化建设的根本途径……………(240)

四、我国企业文化建设的步骤和方法……………(244)

第一章 当代的企业文化“热”

当人类精神文明的脚步迈入80年代之际，在全球范围内兴起了一股研究和实践企业文化的潮流。许许多多生活在不同社会制度下、持不同政治观点的学者和企业家，都以极大的兴趣和热情，关注着企业文化的发展。由产品经济向商品经济过渡中的我们，实实在在地感受到了中华大地上企业文化“热”的存在。

一、企业文化“热”的兴起

企业文化“热”首先出现在西方发达资本主义国家，以美国、日本为代表。在改革开放的形势下，国际的企业文化“热”也影响了中国，企业文化的理论与实践也在80年代中后期开展起来。这里，先谈谈西方发达资本主义国家企业文化“热”产生和发展的情况：

美国。美国是企业文化的策源地。有着实用主义传统，以“求实”精神著称的美利坚民族，通过300多年的开拓、创新、竞争、奋斗，创造了世界第一流的物质生产力。它不仅摔掉了被英国人瞧不起的只讲实利而缺乏理论思维能力的帽子，而且在商品经济高度发展的条件下，也使其理论思维走在世界的前列。70年代末、80年代初，企业文化这一新的企业管理思想和管理理论就首先产生于美国。美国企业文化的产生和发展大体可划分为三个阶段：

第一阶段(1979—1980年)，企业文化的发端。70年代末

期，美国企业为日本企业的迅速崛起并在与美国的竞争中占上风感到震惊。经过认真研究发现，日本企业职工对企业具有忠诚心和自豪感。企业使职工心情愉快、舒畅。这阶段的代表作是美国哈佛大学东亚研究所所长埃菲拉·沃格尔于1979年出版的《独占鳌头的日本》（又译作《日本名列第一》等）。此书第六章，集中介绍了独具特色的日本式管理，如何使职工对企业忠诚，为自己在企业里工作而自豪。相比之下，对美国企业的传统管理产生怀疑，感到必须重新认识自己。1980年，鲍勃·海斯与比尔·艾伯纳在《哈佛商务评论》上发表“在经济衰退中进行管理”一文，批评那种只重视数字而忽视“创造”和协调员工积极性的倾向，揭开了管理革命的序幕。

第二阶段（1981年），企业文化的诞生。这是开展对美日企业管理的比较研究阶段，也是学习日本企业管理的阶段。通过比较研究，美国学者发现，日本的成功在于企业文化。美国企业管理片面强调制度、监督，而日本企业则把职工当作一个整体，处处注意尊重人，维护员工的自尊感，努力做到平等，使员工从内心产生工作积极性。这一阶段的代表作是1981年出版的三部新著：日裔美籍管理学教授威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、哈佛大学工业管理研究院和斯坦福大学商学院的两位教授查理·帕斯卡尔和安东·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》、哈佛大学教授泰伦斯·狄尔和麦金瑟咨询公司顾问爱伦·肯尼迪两位学者合著的《公司文化——公司生活的礼节和仪式》。

《Z理论》的作者，以其所兼备的日、美两国文化及心理素质优势，对日本企业与美国企业进行了成功的比较研

究。他认为日本的管理模式是“J型”，即代表一个对“同质性”、稳定性和集体主义状况相适应的模式——个人行为密切配合的形式。而美国管理模式是“A型”即代表一个对“异质性”、流动性和个人主义天然适应的模式——人们淡漠地联系着，极少有密切的关系。因此，美国企业应建立兼具日本管理之长的“Z型”组织，即强调人与人之间的信任、微妙性和亲密性的“Z型”文化。

《日本企业的管理艺术》对企业管理的诸要素及其相互关系作了系统的分析，提出了著名的“7S”结构。“7S”分别代表企业管理的7个要素，即战略、结构、体制、人员、技能、作风、最高目标。前三者是“硬性”的；后四个是“软性”的。日本企业的成功及其对美国企业的优势就在于管理的“软性”方面。美国企业需要“以日本为镜”，向日本学习的也就是这一方面。

《公司文化》通过对美国企业界广泛深入的调查研究，认为过去作为企业成功的关键的因素，如经营战略、组织结构等，在新的国际竞争中，都无法抵挡日本的进攻。并发现长期以来成绩斐然的公司，正是那种有着某种信仰的公司，从而得出结论：企业要取得成功，必须建立强有力的文化。并将公司文化的构成要素归结为5点：企业环境、价值观、英雄人物、仪式和典礼、文化网。

上述三部著作的问世，标志着企业文化作为一种新的企业管理理论和管理思想的正式诞生。标志着美国企业管理理论步入了一个新的阶段。

第三阶段（1982—），深入发掘美国优秀企业文化的阶段。美国人从与日本的比较中看到了自己的短处，但并未否定自己，而是以日本为参照系来深入研究美国的企业管

理，发掘美国成功公司的管理经验、管理文化。这一阶段的代表作有1982年出版的著名管理专家汤姆·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《寻求优势——美国最成功公司的经验》，1984年出版的劳伦斯·米勒的《美国企业精神——未来企业经营的八大原则》，1985年出版的汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀合著的《赢得优势——领导艺术的较量》等。

《寻求优势》通过对美国62家大公司，特别是其中43家最杰出公司的调查，将其成功的经验归结为企业管理的八项原则：行动迅速，接近顾客，创业精神，扬长避短，发挥职工积极性，依靠价值观的精神力量，精简机构，宽严相济。该书列举美国优秀公司的无数实例，证明美国人的管理并不亚于日本人，没有必要向日本式管理顶礼膜拜。美国人，尤其是企业界人士因而大为振奋，信心倍增。本书在出版后两三个月内就成为美国最畅销的书之一。

《美国企业精神》分析了美国公司正在出现的新价值观。认为有8种基本价值观将演变为美国企业在未来经营的原则。这就是目标原则、共识原则、一体原则、卓越原则、成效原则、实证原则、亲密原则、正直原则。

《赢得优势》是《寻求优势》的续篇，它将前者的思想进一步提炼为三项：面向顾客、不断创新、以人（职工）为核心以及居于三者之上的关键——领导。它提供大量成功的例子，让读者对照自己，看是否按这些原则办事。

《寻求优势》等著作，标志着美国企业文化研究的进一步深化。

美国的企业文化“热”不仅表现在理论上，尤其表现在实践上。美国人一经认识到在80年代要创造卓越，必须依赖于企业文化，必须培育新的公司文化，并使公司所采取的策

略与文化相配合，让危机变为机会，就立即在企业中大力推行改革，把企业文化理论付诸实践。从而使美国的企业管理在80年代发生了许多深刻变化：

第一，美国企业更加重视企业领导素质的提高。他们认为80年代企业最大的特点是“变动”，企业家必须具备驾驭迅速变化的能力。必须是全球战略家，必须是技术的主人。

第二，领导方式变化。主要提出了三种模式：第一种是“一分钟经理”模式。它由一分钟目标、一分钟称赞和一分钟指责三个“秘诀”组成。第二种是“育才型”领导模式。它由三种要素构成：建立共同负责的团队，发掘培养职工的才干，建立共同价值观。其实质，是把培养下属作为提高绩效的关键。第三种是“到处走动的管理”模式。这是《寻求优势》、《赢得优势》中极力倡导的企业领导方式。

第三，领导职能变化。美国管理界认为，必须改变传统的领导职能。一是要把领导与管理区分开来，以利于发挥各自的功能。二是认为企业领导的根本职能是提出和塑造新的理想和价值观，用以激励部下的创造性活动，调动其积极性和主动性，为企业发展提供精神动力。

第四，企业更加重视职工培训、改进分配制度、重视产品质量、重视职工参加管理和决策民主化等。兰德公司1986年的一项调查表明，大约有40%的美国工人边工作边参加培训。许多公司把培训开支同工厂和设备一样看作是资本投资的一部分。各公司每年用在公司或车间以外的正式培训和教育开支约为300亿美元，几乎占美国高等教育经费的1/3。若把工资和津贴也算上，培训总额可能与每年2380亿美元的公共教育经费不相上下。在分配制度上，美国越来越多的公司正在把职工报酬和职工生产效益结合起来，使付出的工薪报

酬得到更大的效果。在提高产品质量上，他们分析了产品质量下降的原因，在于实行泰罗制的结果。从而采取各种措施特别是利用新技术和新方法，努力提高产品质量。在发挥职工在管理中的作用上，美国优秀企业如休特利—帕卡德公司等都十分重视职工参加管理和决策民主化。

美国公司运用企业文化管理，在实际中取得了成功。如特拉华州的W·Z·戈尔联合有限公司就是按新的公司文化塑造的新型公司。它没有头衔，没有管理层人员，也没有管理权威和操作图。只有两个目标：赚钱并且使工作令人愉快。该公司的秘诀是把人们按照自愿承担的义务组织起来去进行自我管理。新雇员只是被告知去找自己有兴趣的工作去做。公司的创建人比尔·戈尔说：“不是权威，而是义务产生结果。”这家公司实现了自己的赚钱目标，在过去的10年中，销售量每年增长至少35%。

美国企业文化“热”有如下特点：

一是危机感转化为学习热。本世纪60—70年代，美国的经营管理曾领先于世界，在安排劳动班组、革新组织工作等方面都堪称典范，欧洲和日本都纷纷起而效法。但随后美国却相对落后了，出现了“日本的挑战”。美国人产生了普遍的危机感，并趋使美国人掀起向日本学习的热潮。

二是学先进不盲目、不自卑。美国人从日本人身上发现了差距，但并不认为自己什么都不行。通过研究日本，反过来更深入地研究自己，发现自己的长处和优势并发挥它。他们向日本学习，并不迷信日本，明确地认识到不能“日本化”。巴斯克和艾索思就明确指出：我们不能模仿日本的制度，但是我们可以吸收一些他们的方法。这种态度是很可贵的。

三是把理论的创新与实践相结合。企业文化根在日本，但思想与理论都创造于美国。新的理论一经产生，就在80年代的管理革命、企业改革中充分运用，取得了好的效益。这种特点体现了美利坚民族的求实精神。这种富于实践的精神同样是可贵的，值得学习的。

日本。日本企业文化是企业文化理论产生的基础和原型。但美国人提出“企业文化”概念，把它发展成为系统的理论，并在其指导下大力开展企业文化管理的实践，反过来又给日本以极大的启示和推动，使其企业文化建设更为主动、自觉，更具理性色彩。80年代，日本企业文化有了进一步发展。

首先，企业文化更为普及。日本企业具有文化的深厚沃土。在长期经营管理实践中形成的松下精神、丰田方式、日立精神、索尼风格、本田精神等，在80年代得到进一步普及，它们通过唱厂歌、咏社训、塑厂徽、节日聚餐、度假旅游，研究企业发展史、提合理化建议等活动，大力宣传企业精神，向职工灌输热爱企业、忠于职守、用户至上、质量第一等思想，教育职工自尊自重，使企业文化深入企业全体员工的心坎并渗透于全社会。

其次，企业文化的内容进一步深化。日本企业文化的许多方面在新时期得到了淋漓尽致的发挥，有了更深入细致的发展。如，日本企业家对精神激励理论的运用，就更加多样化：一是信任激励。把“信任职工”作为管理者的信条。采取让职工直接了解领导意图，了解本单位的生产目标和生产计划；让职工实行自我管理；让有劣迹的职工放下包袱等作法，使职工感到上司对他们的信任。二是关心激励。日本企业的管理人员都有做思想工作的任务。通过对职工日常生活

中各种问题的关心，激发职工的感恩思想，为企业效力。三是宣泄激励，使职工气顺满意，产生出工作的积极性。

第三，企业文化建设面向未来。日本企业按照企业生产的未来要求，来造就企业文化；面向世界，改变企业文化中的不良方面，重塑企业形象；把企业文化建设与企业生产经营实践更紧密地结合起来，推动企业经济的发展。

西德。同日本一样，西德已跻身于世界经济强国之列，其产品出口总量已占居世界第一位，并具有良好的国际声誉和形象。西德经济发展与成功依赖于其独具特色的企业文化。注重质量、讲求效益是西德企业文化的显著特点和优点。它在80年代的企业管理中得到进一步发展。这表现在西德企业为保证其生产的高效率和产品的高质量，高度重视人的作用，把员工的素质和工作态度放在企业管理的首位，职工教育与岗位培训制度也闻名于世。

加拿大。80年代，加拿大的工业企业也十分重视运用企业文化理论来管理企业。多发斯克钢铁公司就是一个典型代表。该公司的口号是：“产品是钢，力量是人”、“钢铁公司首先是人事公司”。他们认为，办好企业，人是第一位的，其次是管理，第三是技术。在工作中十分注意运用心理学、行为科学指导人事管理，调节劳资关系，用马斯洛的层次理论研究人的需要，并按公司可能做到的尽量满足雇员各层次特别是高层次的需要。

资本主义国家的企业文化“热”，以美日等发达国家为代表，但不限于此。在一些次发达国家和地区，企业文化也受到高度重视。所谓亚洲“四小龙”就是一例。南朝鲜就十分重视企业文化管理。据南朝鲜《每经周刊》所言，南朝鲜大宇财团就设立了专门的企业文化部。我国的台湾地区，也

很重视企业文化的研究。

企业文化“热”是80年代的国际现象。不仅在美国成为时髦，而且引起了各国管理学界的重视。1984年10月在北京召开的第四次企业管理国际学术讨论会上，世界经济论坛基金会主任加瑞利博士在题为《企业领导人今天所关心的问题 and 所面临的挑战》的报告中说，为应付世界新形势的挑战，一种新的企业哲学正在形成，它包括七条原则，其中之一就是“发展企业文化”。

让我们再谈谈中国的企业文化“热”。

处在改革开放中的社会主义中国，出于发展社会主义商品经济、建设社会主义现代化的需要，从80年代中期开始，也出现了一股企业文化“热”。企业文化在我国的传播和发展，大体可以划分为三个阶段：

第一阶段(1984—1985年)，介绍宣传阶段。在这阶段，大量翻译出版西方企业文化专著，发表介绍研究企业文化文章。从1984年始，《Z理论》(1984.3)、《日本的管理艺术》(1984.12)、《寻求优势》(1985.1)、《赢得优势》(1986.8)等企业文化专著，先后翻译出版。同时报刊杂志上出现了大量介绍企业文化文章。

第二阶段(1986—1987年)，结合中国实际深入研究探讨阶段。在企业文化理论引入后，立即引起理论工作者和企业界人士的广泛关注，一个深入研究探讨企业文化的热潮很快在全国掀起。全国各地大量举办各种企业文化研讨会、讲习班，纷纷成立企业文化学会、协会、研究会。在内容上，这一阶段的企业文化研究已开始注意与中国实际结合，探讨如何建设具有中国特色的企业文化问题。1986年春，北京经济学院举办的全国大中型企业厂长、经理研修班开设的《组织与

人事》课程就专门列了企业文化课题。1987年2月，中国企业管理协会在天津举行的企业管理研究工作座谈会上，正式把企业文化（精神）列为当年的重点研究课题。这标志着我国企业文化研究进入了高潮。不少企业把培育企业精神列入了当年的工作计划。例如北京第二机床厂党委在1987年思想政治工作计划中提出，“要以培养树立企业精神和优良厂风为主线，深入开展四有教育，全面提高企业素质”。北京、上海、四川、安徽等省市和深圳等地相继举办全国性或地区性的专题学术研讨会。在同年9月召开的全国性的企业精神研讨会上，有几十家企业提交了论文。全国企业文化研究会和对企业文化研究起步较早的深圳企业文化研究会也已经成立。在一些大型国营企业中成立了企业文化研究机构。企业文化研究已成为企业管理中的热门话题。

第三阶段（1988—），在实践中运用推广、初出成果的阶段。在这一阶段，企业文化的理论研究进一步向纵深发展。1988、1989年，全国性各种类型的企业文化研讨会更加广泛地举行。各种企业文化协会进一步发展，并开始创办企业文化刊物。如山东省企业文化学会的会刊《企业文化》。中国第一部企业文化著作——《管理之魂——企业文化的理论与实践》也在1988年5月推出。之后，《广东企业文化》、《企业文化指南》等书纷纷出版。1990年，企业文化的论著进一步大量涌现。在开展企业文化理论研究的同时，全国许多企业开始自觉地进行企业文化实践。不少企业制定了企业文化发展规划。如广东的梅山实业总公司就制定了企业文化的发展规划。山东淄博有机化工厂在1989年初就提出了《关于加强企业文化建设的实施意见》。许多企业在总结实践经验的基础上提出了具有本企业特色的企业文化。例如，广州