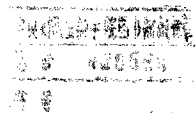




中图 80006026

企业的上帝

——论企业文化建设的核心



(辽)新登字9号

《中国企业文化建设》丛书③

企业的上帝

——论企业文化建设的核心

张 毅 伊 敏 著

辽宁大学出版社出版 (沈阳市崇山中路66号)

辽宁省新华书店发行 沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 6 插页: 2 字数: 150千

1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷

印数: 1—2000

责任编辑: 蒋秀英 董晋骞 封面设计: 刘桂湘

责任校对: 李 佳

ISBN 7-5610-1354-X

F·238 定价: 3.30元

10/65/03

《中国企业文化建设》丛书

总 序

袁宝华

与世界日益发展的现代化生产、管理相适应，不少发达的国家对企业文化的研究正逐步走向深入。近几年来，在我国企业改革的不断深化中，企业文化建设也成了热门话题，不少部门的领导、企业人员同专家、学者一道，开始了对这个问题的探讨和研究。这是时代与社会变革的必然要求，也是当今文化建设提出的崭新课题。

在企业文化的探讨和建设过程中，固然不应排斥对外国企业文化的某些研究成果的借鉴与吸取；因为借鉴和吸取可以开拓视野，活跃思路，掌握多种研究方法。然而，更为重要的，还是要从中国的历史和现状出发，探索并总结出我国社会主义企业的特殊规律、发展轨迹以及对企业文化建设的特殊要求。本着这个目的，我赞成编辑出版《中国企业文化建设》系列丛书。希望丛书对中国企业文化建设的探讨，既立足于中国的国情，又切合中国企业活动的内在规律，从而提出符合社会主义中国企业精神的真知灼见。

什么是企业文化？国内外的专家、学者说法不一。有的说它是渗透于企业一切活动之中，又涵容企业物质财富与精神财富之总和的精神支柱，即企业的灵魂。也有人说它是影响并制约着企业生存、竞争与发展的价值观念、行为准则和道德规范等文化形态。这是从不同的角度探讨企业与文化关系的理论界定，还可以深入加以

研究。但有一点却是必须明确并切实加以解决的，那就是我们应该建设什么样的企业文化？形成什么样的企业精神？塑造什么样的现代企业的人的形象？如果企业文化建设忽视了企业赖以生存、发展的精神支柱，忽视了企业人员的主人翁地位及其思想文化素质的要求；那么，企业文化的建设就只能停留在一般文化学的层次，而没有深入到企业生产、管理、经营、服务与文化学相结合的层次之中。

尤其应该加以强调的，就是我们所要建设的企业文化，是以社会主义初级阶段的经济、政治、文化为基础，以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以共产主义为理想目标，因而贯穿于企业活动中的各个方面（如组织结构、管理方法、激励机制、人际关系等）的文化要素，也必然形成有别于发达的资本主义国家的特殊内涵。比如大家所熟悉的“大庆精神”，就包孕着具有中国企业文化特色的宝贵经验。在六十年代艰苦的石油会战中，光靠企业的行政法规与纪律约束是无法解决人的积极性和创造潜力的充分发挥的。而重视人的作用，发扬工人阶级的硬骨头精神，正是在承认个体价值基础上弘扬工人阶级的集体价值的社会主义价值观念。大庆正是凭藉这种企业精神而坚持高标准、严要求，并进而在实践中形成过硬作风和光荣传统的。其次，大庆人的科技文化素质的不断提高，也是重视企业文化建设，使之成为企业发展的内动力的重要方面。从油田会战一开始，他们就以对科学技术的实事求是态度，博采世界众家之长，对多种方案进行对比、优选、优化；同时抓紧职业技术教育，开展技术比赛，始终把提高职工的文化技术素质摆在战略位置上，一刻也没有放松。大庆企业发展的高水平，离不开科技的高水平和人员素质的高水

平。这正是企业文化建设必须紧紧抓住的又一关键环节。社会主义企业中人的政治觉悟一旦与高度的科技文化素质相融合，就将创造出人间奇迹。“大庆经验”对建设中国企业文化的意义和价值正在于此。

诚然，在改革、开放的历史新时期，企业发展与企业文化建设所面临的新情况，并非“大庆经验”所能完全包涵，“大庆经验”也仍需要继续丰富和完善，但是，这些宝贵经验却启示和引导我们去创造更具现代化管理水平和效益的新经验；中国企业文化建设也亟需在这种生机勃勃的社会主义现代化进程中，作出富有理论价值和实际意义的创造和贡献。

这不仅是我个人的衷心希望，也是当今企业改革对企业文化的热切期待！

《中国企业文化建设》丛书

导 言

近几年来，伴随着我国社会主义企业的改革与发展，作为当代管理理论、管理科学与文化学理论、行为科学相交汇的企业文化，越来越成为企业管理、经营、服务及员工素质朝着现代化目标迈进的内驱力，从而日益成为企业内部精神文明建设的热门话题。

尽管如此，但人们对于这门交叉的边缘学科毕竟是陌生的，对于它的内涵和精神实质尚处于探讨与研究之中；尤其是这门学科的一般特性及其与我国文化传统和社会主义建设经验相结合而形成的特质，究竟在哪些方面有别于西方和东瀛日本的企业文化，更需切实地予以研讨。这里，既有理论与方法上的问题，也有必要对企业的道路与建设经验进行考察和总结。

正是为了在理论、方法和建设中国特色的社会主义企业文化方面，提供较系统的学科知识和较翔实的中国企业文化的研究成果，《中国企业文化建设》系列丛书才应运而生。我们认为，企业文化在八十年代中国改革、开放大潮涌动之际的勃发，标志着当代我国企业进入了一个新的发展时期。企业建设的走向，已从技术中心、制度中心、产品中心、利润中心转到文化中心上来。这一战略性的转移，预示着企业的存在、发展形态及其理论、观念，将发生划时代的变革。编撰《中国企业文化建设》系列丛书的指导思想，不仅旨在对变革时代企业文化建设的基本理论方法加以宏观地探索和系统

地论述；而且着眼中国国情和社会主义企业建设经验的理论概括，在对比西方和东瀛日本企业文化的基础上，揭示中国企业文化的特质，为建设具有中国特色的社会主义企业文化勾勒出基本蓝图，阐明相关的范畴、概念，提出具有实践价值的理论观点。

从这一宗旨出发，丛书将首先向读者昭示：企业文化是企业管理学和企业文化学交汇与综合的边缘学科，对它的探讨与研究，必然切入企业建设的内在素质及当代科学文化的深层意识之中。当今企业的变革、发展证明，当代的管理科学、管理理论只能从不同侧面揭示企业运行的规律，而要全方位窥测并深入阐明企业变革、发展的动因，则须呼唤企业文化的出现。企业文化把企业视为以经济为目的的社会群体，即一个有生命的有机体，一种具有历史继承性和鲜明时代特征的动态过程；这样，企业文化首先所涉及的就是特定时代的价值观念、行为规范等精神文化范畴在企业中的意义与功能，以及企业文化的本体结构在不同国家、民族的现实土壤中凝成的独特形态和内涵。

与此相联系，企业文化必然把人与企业的关系，视为文化建设的核心予以突出研究。人既是企业的主体，又是企业发展的活力和生机的源泉。企业文化建设的各个方面，最终都要归结到全体从业人员的思想文化素质的提高上来。如果忽视人的素质的提高，文化建设就徒具形式而失却其内在灵魂！

其次，丛书将进一步论述作为企业文化之根本的企业精神，探求如何创建具有中国特色的企业精神。这是企业文化内涵的核心部分，也是富有现实感和实践意义的研究课题。当今企业的生存、竞争与发展充分说明，企业的兴旺发达，固然离不开当代科学技术、科学管理

与经营艺术；然而，人的因素，精神的力量更是不容忽视的。企业要在竞争中求得生存与发展，就必须在社会主义现代化目标的鼓舞下，形成统一协调、励精图治的理想追求、价值取向和严密的行为规范，并通过这些把职工凝聚成革新进取的整体力量，从而在企业的内部和外部，树立起以文化制胜为特征的精神风貌。

为此，丛书将进而阐明企业精神的文化意义与哲学蕴涵，揭示管理功能、经营艺术与企业家、从业人员的精神素质、智慧、才能及由此形成经营战略、活动方式的内在联系。尤其必须结合民族的文化精神和社会主义企业发展的精神支柱（如“大庆精神”、“孟泰精神”等），不断丰富、完善社会主义企业精神的时代特征与崭新要求。例如，新型的社会主义企业精神的培育，一方面离不开以马克思主义为指导的当代哲学、文化意识的熏陶；同时，企业精神作为企业文化的凝聚功能和动力功能的集中体现，又总是以不断完善、优化的人际关系为其传动机制。这样，就不仅需要探索企业家文化人格的塑造问题，不同层次管理人员与经营人员的文化形象与精神气质问题，而且还需研究科技人员、班组工人及其他从业人员的文化特征与角色心理等问题。通过探讨与研究，使人们懂得如何塑造自身的人格、心理，以适应当今企业向前发展的潮流；尤其懂得不同层次、不同角色从业人员精神素质的优化，总是在传统文化心理与当代意识心理的撞击与契合中实现的。

再次，企业规范、职业道德等问题，也是企业文化研究必须着力解决的重要课题。因为现代文明的发展越来越使个人通向事业和成功之路的纽带，紧紧地系结在具有科学文化内涵的企业规范与职业道德等意识形态上面。尤其是我国的社会主义企业，以公有制为基础，以

社会主义价值观为基本行为准则，因此为社会主义贡献和为人民群众服务的宗旨，制约着企业的经营、管理与服务，既要顾及国家、集体、个人三者的利益，又要讲求盈利和满足人民群众不断增长的物质和精神的要求，以便把企业办成社会主义物质文明与精神文明的重要基地。这方面的探索与研究，包括企业的社会责任与从业人员的义务和权利，以及产品生产、企业管理、经营销售中的一系列职业道德和行为规范的提高与完善。唯有从理论与实践的结合上切实解决问题，具有中国特色的社会主义企业的独特光彩才能真正焕发出来。

当然，社会主义企业独特光彩的充分焕发，还包括一个更内在的文化科学素质问题，这就是企业与美的深层关系。因为实践一再表明，无论是企业的奋斗目标，企业的组织与行为规范，还是企业的主人及其活动环境，都贯穿着社会主义的审美理想和审美追求，同时要求所有从业人员也必须具有相应的美的素质和美的精神风貌。丛书将围绕这个课题，深入论述提高企业的美的素质，是建设有中国特色的社会主义企业的重要内容；遵循“美的规律”，是优化社会主义企业的科学文化水平的重要条件；而提高人的美的素质，则是获得社会主义企业现代化目标的根本保证。

总之，《中国企业文化建设》丛书涉及的内容较为广泛，但又是有机联系的三个部分。第一辑的系列着重企业文化的基本理论、方法的全面论述，探讨建设中国特色的社会主义企业精神的特质与内涵；第二辑的系列主要总结、评析具有企业文化建设特色的先进企业单位的经验和体会；第三辑的系列是关于国外企业文化理论与经验的译介与分析。

中国企业家协会会长、中国职工思想政治工作研究

会会长、中国人民大学校长袁宝华先生出任本系列丛书顾问，对丛书编撰工作给予指导和支持，这是我们的荣幸。

感谢辽宁大学出版社编辑部同志们热情鼓励、支持与悉心指导。这套系列丛书第一辑各册的陆续编撰并付梓出版和建设社会主义文化的责任感、使命感，激励着我们继续努力完成第二辑、第三辑的编撰任务。

陈传才 杜元明

一九九〇年四月初于北京

目 录

绪论：建设以人为中心的企业文化	1
一、现代企业中人的重要性	9
(一) 现代工业文明与人	9
(二) 人的现代化的意义	14
(三) 人的素质是企业成败的关键	23
(四) 人才的重要性	28
二、企业人员的文化素质	36
(一) 对文化知识的学习	36
(二) 对职工的有计划的培训	42
(三) 鼓励技术创新	52
(四) 产品美与美学修养	59
三、企业人员的现代意识	65
(一) 对人的尊重	65
(二) 荣誉与榜样的激励	72
(三) 物主感的建立	79
(四) 现代工厂与人的现代意识	86
四、企业人员的行为方式	93
(一) 责任意识与文明风范	93
(二) 礼仪原则	100
(三) 个性与文化娱乐	107
(四) 凝成一个整体：群体意识	114
五、企业领导的素质	121
(一) 一般的要求	121
(二) 目光远大的战略家	128

(三) 善于变革与提高	135
(四) 指导有方知人善任	142
六、文化与中国现代企业人	150
(一) 传统文化的影响	150
(二) 与现代新观念的冲突	160
(三) 中国当代企业文化建设	170

绪论

建设以人为中心 的企业文化

在当代中国进行企业文化的建设过程中，人的因素是最重要的，换句话说，人是当代企业文化建设的核心。

从总体范围来讲，人是文化的主体，即他既是文化的创造者，也是文化的享受者。文化应当主要包括两大方面，一是看得见、摸得着的，诸如文艺作品、各种书刊、人们每时每刻享用的产品等等，这些与人类生活密切相关的物品可以说是文化的“硬件”；二是看不见、摸不着的，主要是指不同时代、民族影响于人的各种价值观念、伦理道德意识、风俗习惯、精神教养等精神上的因素，它们直接影响到人类的行为方式和行动决策，也可以被称为文化的“软件”。作为文化创造者的人们，其日常工作的主要任务就是在不同的岗位、不同的领域中制造出能够最充分地满足人类自身发展需求的一切文化产品，无论它们是硬件的还是软件的。同时，人的日常生活实际上就是人置身于文化之中享用文化，一个主要从事硬件文化产品工作的工人在工作之余需要看电视、读小说，汲取精神给养；而一个作家或学者要进行生活就必须从商场、粮店购取生活必需之物。整个人类社会就是一个不同分工的人们进行合作的文化共同体。

在作为文化的一个特殊分支的企业文化中，人也同样是创造企业文化、使企业走向更大成功的主体。此处“主体”的涵义与上文中谈的大文化范围内的创造与享用主体不太相同。企业文化本身是由特定企业的人们经过集体创造而完成

的一种价值倾向与精神实体，人的因素对企业文化的整体形成至关重要，它直接影响到诸如企业精神的特质、企业文化层次的高低以及这种企业文化能否保证企业在激烈的竞争中立于不败之地等等。

因此，对企业文化而言，人是主体应被理解为人是企业文化的核心。为什么我们要这么说呢？

就广泛的意义而言，企业是人类文化的一种特殊创造，特别是对现代工业社会来说，企业构成现代人类文明的主要部分，它对人的日常生活、思想观点等影响巨大。当今世界越来越多的人们涌向各类企业谋求工作、谋求赖以生存下去的必要手段。那些有特色的企业就是一个个相对独立的小社会，它们以自己独特的精神氛围、文化环境、生存手段深刻地影响着在企业中工作的人们的方方面面。正如美国企业文化专家在一部著作中所说：“……对于各阶层的职工来说，企业文化指出了企业的价值是如何影响每件事的。从领导风格、决策过程到我们的衣着打扮、业余生活。我们可以认为寻找工作就是寻找工作，但是当我们选择了一个企业时，实际上是选择了一种生活方式”。把选择一个企业类同于选择一种生活方式，这种说法毫不过分。如果我们认同于这个结论，那么我们就承认了这种事实：企业的诸方面情况已成为现代人生存的极为注目的所在。

可以说，企业在现代工业社会已经构成了人类生存的不可或缺的背景乃至重要依附。尽管如此，人在企业中的作用仍然是最重要的。很显然，没有各级科技人员的努力，缺乏技术更新的企业就不会有大的发展；没有优秀的企业家进行管理，企业只能每况愈下；没有一批知识水平较高且训练有素的企业员工和管理人才，企业只能面临前景黯淡的结局。再有，如果企业不能充分调动各级人员的积极性、无法将其凝成一股力量的话，企业将会一盘散沙，毫无建树。

由此可见，人及其素质、企业员工与企业家共同塑造的精神氛围与价值观念对企业成败影响极大——这一切也是当代企业文化所关注的中心问题。

那么，究竟如何建设以人为核心的企业文化？先让我们看看一个成功企业的做法，然后再作出有效的总结。

在美国的硅谷，有一家叫坦德的著名公司，这是由四个原海利特—帕卡得公司的职工所创建的，它通过解决计算机经常出故障这一简单的问题，建立起了一个成功的公司。他们在一个计算机结构中安排两台微处理机，从而向顾客提供了始终有一台机器在工作的保证。如果有一台处理机发生故障，另一台将接着工作。

坦德公司的一位普通经理人员曾这样说道：“坦德公司的所作所为正在说明着产品和人员都应该融为一体的这个道理。这里的所有东西都在一起共同工作，人与人，人与产品，甚至是产品中的处理器与处理器也是如此。每样东西都在一起共同工作保持了我们所赢得的地位”。同样的情感，也在各级职工中有着共鸣：

“我总想花更多的时间去工作。这里有真正的忠诚，我们都在这个忠诚气氛中共同工作，在工作过程中共同奋力前进。我不是个工作狂，但这儿是我喜欢的地方。”

“我不希望世界上有任何东西将危害到坦德的生存。我感到对我原来所在的公司早已人去茶凉，但我对坦德公司的感情却截然不同”。

这些职工似乎都在谈论一个理想的公司，一个大多数管理者愿竭尽全力来栽培的公司。用大多数人的标准来衡量，坦德公司的成功是十分出色的。它以每季度25%的速率增长，年收入超过1亿美元，员工流动率几乎比全美计算机行业平均流动率低三倍。坦德公司忠诚的职工都喜爱他们的工作和公司的产品。他们接受着一些聪明能干而又富有经验的

管理人员的领导。这班人马至今一直能够稳健地操纵着公司，使其以惊人的速度成长。

坦德公司成功的秘诀在于它有一套独特的企业文化。

坦德是在一系列井井有条的管理信念和实践的基础上建立起来的。公司的哲学强调人的重要性，“坦德公司的成员、创造性的行动和乐趣是其最重要的资源。”这一伦理思想人人皆被感染，并写成人人知晓和坚信的标语来加以说明：

“卓越的公司哲学，加倍的工作努力。”

“它（指公司哲学）使坦德将人与计算机合二为一。”

“务必把工作干成，不管代价如何。”

这些标语被印在T恤衫上，贴在公共栏中，并通过言谈广为传播。

高层管理人员大约要花费一半时间向职工传达和灌输公司的管理哲学，使他们理解公司的实质。为了坦德新一代的职工，公司领导正在着手把这个哲学思想汇编成册。一位高级管理人员说：“这一哲学就是我们的未来。它主要告诉人们，挑选什么样的人员和培养什么样的管理人员，以及怎样挑选和培养。即使这里的一切都变了，我也不想对我们所信仰和希望的东西有所改变。”在坦德公司，管理哲学不是事后的想法，而是在原则上对工作的专心致志。

坦德公司没有正规的组织结构，也没有什么正式的规章制度，其会议和备忘录几乎是不存在的，工作的责任和时间也是灵活机动的。公司内部的等级观念呈淡化趋势，尽管如此，组织仍然在顺利运行，而且人们也都在各尽其职。

那么，为什么坦德公司的职工各行其事，而同时又在一个共同的方向指导下工作呢？原因有二：其一是不成文的行为规范和对事业共同的理解。正如有人所说，“那里有许多不成文的条例，但也有着许多让你努力工作的自由。大多数

的条例都是哲理性的条例。”其二是权力的扩散。一个普通职工可以接近任何人，甚至是总经理，在这里任何人都都在同一层次上对话，没人会感到自己高人一等。

总经理吉姆·特雷比格是坦德公司的一位英雄。他的职工这样说：“吉姆实际上是这里的象征。他是使这里的每一个人都成为真正的人的一个标志。从你进入公司的当天起，他就力图让你感觉到你是组织的一部分。关于公司，你必须了解的一件事是：吉姆的生活更具有丰富的内涵。”

特雷比格与坦德“连续10型”计算机（公司的拳头产品）共享着耀眼的英雄风采。这种计算机设计的本身就是公司的一种标志，并暗示了“共同工作”的哲学隐喻。这个产品是出类拔萃的，公司的每个人都因为为产品出过一份力量而感到骄傲。

坦德公司还有自己的习俗和仪式。坦德以星期五下午人人参加的“啤酒联欢”会而出名。但这个仪式不仅是让人们在一周的紧张工作之后松弛一下，它还有更多的意义。它是各个群体之间非正式的联络感情和相互交往的重要手段。

当然，坦德公司对习俗、仪式和旅游的重视，不仅仅局限于“啤酒联欢”，它还有高尔夫球场、体操房和游泳池，每逢重要节日还在公司范围内举行庆祝活动。这些活动为其职工发扬“协调一致”的精神提供了机会，同时也体现了坦德公司对职工的关心。

坦德公司对习俗和仪式的关心，在人员选聘的面谈时就开始了。在雇佣工作人员的过程中，把有可能中选的职工请到公司中进行两到三次的谈话，并在商定工资之前先上岗位工作。谈话被看作是一种“调查”，这给未来的职工带来的信息是：“我们之所以在这上面花了较长时间，是出于我们对雇佣职工的关心——因为我们是真正的关心。”这个过程对职工的影响是很深刻的。