

韩岫岚 著

现代企业 文化建设

XIANDAI QIYE
WENHUA JIANSHE

上海人民出版社



现代企业文化建设

韩岫岚著

(沪)新登字101号

责任编辑 杭 懿
封面装帧 范一辛

现代企业文化建设

韩岫岚 著

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 常熟新华印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张7.5 插页2 字数144,000

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

印数1—2,000

ISBN7—208—01312—8/F·235

定价 3.70元

前 言

企业文化是 20 世纪 80 年代以来企业管理科学理论丛林中分化出的一个新学科。企业文化的实践出自日本企业，而理论的提出却源于美国的管理学家和企业界。企业文化在我国，目前已受到人们的重视，并进行了一系列探讨研究。

从文化的深层面去研究企业管理和探索企业经营成功之道，是科学技术和生产力发展的要求，是现代管理科学不断细化和发展的结果。因为企业文化是与企业共存的一种客观存在。随着生产力的发展和科学技术的进步，人们不仅意识到文化对经济的依附性日益增强，而且认识到文化对管理，尤其是对企业经济发展的先导性也在日益强化。这就需要我们加强对文化与经济、文化与技术、文化与管理相互依存、相互促进关系的研究，以充分发挥文化对企业物质文明建设的推动力。

众所周知，管理科学是一门技术科学与经济科学相结合的边缘科学，有人称它为交叉科学。它的内容既包括合理组织生产力，又有完善生产关系以及反映生产关系的上层建筑方面。企业作为国民经济中自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，也是社会经济形态中一个独立的组织群体。企业生产经营活动的主体是人，他们在从事物质和精

神生产、交换与流通的过程中,必然要进行交往,必然会形成某些共同的职业习惯、思维方式和精神状态。企业这种投入、创造和产出的过程,既受社会文化的影响,也含有自身群体文化的因素。在企业生产力、生产关系和上层建筑的管理中,渗入了文化因素,就使管理科学在广度上和深度上有了新的发展,进一步成为一门多学科知识整合的交叉科学。

企业文化作为企业管理科学的重要内容,已经为越来越多的人所认识。可是,对企业文化能否从管理科学中分离出来,成为一门相对独立的学科,人们还在探索,认识尚不尽一致。

我认为,企业文化学作为企业管理学的分学科,有着广阔的发展前途,它迟早总是会形成的。关于企业文化学的研究对象应当是适应企业大环境的变动,从高层次的文明状态上,研究企业物质文化和精神文化生成、发育、塑造、调整 and 发展的规律,以强化企业的感召力和凝聚力,树立企业良好的形象,达到提高企业管理整体效能和经济效益的目的。同时,企业文化学应当是把管理科学、文化科学、人类科学、行为科学和心理科学等综合应用于企业管理,尤其是对于人的管理上,旨在分析探讨在一定的社会、政治、经济、技术和文化大环境下,如何正确地使人的价值观念、思维方式和道德行为准则,去适应环境的变化,以促进物质文化的发展。

因此,企业文化学不象企业管理科学那样需要研究企业建立、发展和变化中各种具体的管理职能和管理行为,而

是研究这些具体管理职能和行为,如何在社会文化、传统文化、时代文化,以及企业群体文化和职工个体文化的碰撞、整合与趋同中逐步形成发展,以发挥其管理的功能。它不需要研究企业具体的生产技术及其操作工艺的产生与效果,而主要是研究这些技术和工艺是怎样与社会发展中的文化水平相联系,需要有什么样素质的人去掌握和使用,并不断提高技术和工艺的质量层次。它也不象人类学、心理学和行为科学那样研究一般人的心理思维、情绪态度、行为、动机与需要的关系,以及人发展成长的规律,而是主要研究在企业组织内,人们以什么样的理想信仰、价值观念、思维方式和道德行为准则,运用劳动手段改造劳动对象,达到发展自己和发展企业的目的。

基于企业文化是近 10 年来才提出的一个新理论,企业文化学更是一门新学科,它的建立和形成将是一个长期宏大的系统工程。因此,本书所涉及的内容,不在于探索这门学科的体系,而是想为具有中国特色的企业文化学的建立和形成,贡献一砖一瓦,并为继续深入研究中国企业文化的发展规律提供一些线索和知识。我相信,随着我国企业文化建设实践的发展,企业文化学的研究对象、学科范围和学科体系,将会逐步形成。企业文化作为一门崭新的学科,将会屹立于世界管理科学之林,并会对我国企业管理整体效能的优化和经济效益的提高,发挥它特殊的功能。

本书的主要内容有四个方面:一是有关企业文化概念、基本特征、功能的理论阐述,以及它在国内外形成的历史分析。二是从我国企业实践出发,探讨影响企业文化发育的

环境因素,以及企业如何依据这些环境因素的影响程度,来正确地选择自己的文化模式。三是从理论与实践的结合上,研究企业如何使职工先进的个体文化逐步形成为企业群体文化,怎样使文化从服从、认同达到内化,以及在这个过程中正确地处理企业家与企业文化形式等各种复杂的关系问题。四是研究优良企业文化的综合体现——企业形象的确立和形成。

本书在写作过程中,曾到一些企业去进行调查,得到企业有关领导和职工的支持帮助;同时还参阅了有关的著作和资料;中国社会科学院工业经济研究所高自民同志还对企业形象一章提供了许多观点和资料。在此,谨向对本书提供支持帮助的同志,表示衷心的感谢!

韩岫岚

1990年4月于北京

目 录

前 言	1
第一章 文化与企业文化	1
1.1 文化的广义和狭义两种理解	1
1.2 企业文化与企业精神	3
1.3 企业文化的一般特征	12
1.4 企业文化理论对管理科学的升华	17
第二章 以人为中心的企业文化理论	23
2.1 什么是以人为中心的现代管理	23
2.2 以人为中心管理与企业文化的缘因	27
2.3 资产阶级学者对所谓人性的研究及其评价	31
2.4 以人为中心管理方式的选择	36
2.5 以人为中心管理实施的起始点	44
2.6 以人为中心各种管理方法的基本共同点	48
第三章 企业文化的功能分析	51
3.1 激励功能	51
3.2 自控功能	56

3.3	内聚功能·····	60
3.4	内外沟通功能·····	61
第四章	企业文化在国外的勃兴与在中国的延伸·····	64
4.1	企业文化在美国兴起的原由·····	65
4.2	企业精神在中国的发展·····	72
4.3	中国企业精神向企业文化延伸的必要性·····	81
第五章	企业文化发育的环境因素·····	86
5.1	企业文化的外在环境·····	86
5.2	企业文化的内在环境·····	91
5.3	企业文化环境的优化·····	107
5.4	企业文化发育与企业经营机制的塑造·····	112
第六章	企业文化模式的选择·····	124
6.1	选择企业文化模式的依据·····	124
6.2	社会主义企业文化模式效应·····	128
6.3	国内外有关企业文化模式的比较研究·····	130
6.4	现阶段中国企业文化模式的确认·····	136
第七章	企业文化从服从、认同到内化·····	144
7.1	文化灌输·····	145
7.2	文化传播·····	153
7.3	文化调整·····	162
7.4	企业文化建设与思想政治工作·····	167

第八章 企业家与企业文化形成·····	178
8·1 企业家是具有特殊经营素质的人才·····	178
8·2 企业家精神的表现·····	181
8·3 企业家在企业文化建设中的作用·····	184
第九章 企业文化建设中的三个关系·····	189
9·1 继承性与时代性的关系·····	189
9·2 共性与个性的关系·····	197
9·3 内隐涵义与外显形式的关系·····	203
第十章 企业文化与企业形象·····	208
10·1 企业形象是企业文化的综合体现·····	208
10·2 企业形象的特征与作用·····	212
10·3 精神文化对塑造企业形象的功能·····	217
10·4 良好企业形象的具体塑造·····	219

第一章 文化与企业文化

企业文化是一门科学。研究现代企业的文化,需要首先弄清楚什么是文化,掌握它的基本涵义和内容。其次,企业文化在国外,是 20 世纪 80 年代新出现的一个课题,企业文化学还是一门年轻的科学,正处于发育成长期。在我国,对于大多数企业来说,长期以来比较熟悉的是企业精神。那么企业文化和企业精神有什么联系和区别?它们是否就是一回事?这些都有必要从理论上和实践上加以说明。

1.1 文化的广义和狭义两种理解

文化是人们常见且熟悉的名词,但如何科学地界定它的内涵和外延,至今人们的认识也不尽相同。我们认为,可以把文化作广义和狭义两种理解。

广义的文化应当指人类在社会历史发展过程中所创造的物质文明和精神文明的总和,即包括物质文化和精神文化。这种物质文化和精神文化不是一般水平的文化,是体现了该群体(一个国家、一个组织或一个企业)在某个历史阶段内生产力发展水平及其与之相适应的科学技术水平和意识形态。这就是说,广义的文化不仅显示了每个群体社会意识形态发展的程度,而且还体现了人们在实践活动中

的技能水平和所取得物质成果的先进程度。

狭义的文化可以称为次文化、亚文化或软文化,是一种群体意识形态的文化,即精神文化,一般指群体的意识、思维活动和心理状态。当然,这种狭义的文化,仍不能离开物质载体文化而存在。物质文化是这种精神文化的依托。

无论是广义的文化,或者是狭义的文化,如果把两者结合起来进行考察,其共同点是:

——都是在由人组成的群体中发生的。这个群体可以是一个国家,是一个地域,也可以是一个企业。而且这个群体是在发展变化着的,有着继往开来的历史,有着形成自身文化的沃土。

——都是相对于一定的空间和时间而言的。不同的组织群体由于所处的地域不同和时代不同,其文化形态不同,而且在不同规模的空间和时间的更递中,其呈现的文化形态也有差异。动态性是一切文化都具有的共性。代表时代、潮流的、良好的文化能够在时空的变动中不断丰富发展,逆时代的旧文化会在时空的变动中逐渐枯萎衰竭,而被新文化所替代。

——都是在与内外环境的碰撞和冲突中形成的。任何群体的文化都不可能自发形成一种模式。它是人们在从事生产和社会活动中,为谋求生存发展,在理解、探索、思考和解决内外环境的动态平衡中萌发,又随着内外环境的变化,通过发展、积累、净化和升华而形成。

——都是由人创造的,又给人以理想、激励和制约。也就是说,人们可以依据自然、经济和技术客观规律,塑造适应于

自己发展的文化,但当这些文化一旦形成稳定以后,又要求人们按照自己的文化模式去规划、控制和制约自己的行为。

1.2 企业文化与企业精神

人类在改造自然和社会的过程中,创造和发展了自己的文化。文化不仅作用于人类改造自然和社会的实践活动,推动社会历史的发展,同时人类文化又随着社会历史的发展,形成了各种门类、各种形式、各具特色的文化领域。企业文化就是在人类社会历史发展过程中所形成的一类文化系统,并成为现代管理科学理论的一个范畴。

基于人们对文化的不同理解,作为人类社会文化重要组成部分的企业文化的概念,也是众说纷纭。其中比较多的人认为,企业文化也可以有广义和狭义之分。广义的企业文化是指企业所创造的具有本企业特点的物质财富和精神财富的总和。狭义的企业文化是指企业所形成的具有自身特色的思想、意识、观念等意识形态和行为方式,以及与之相适应的制度和组织机构,它具体包括企业哲学、企业精神、企业道德、企业风尚、企业民主、企业目标和企业制度。^①也有人认为,企业文化概括地说,就是企业这个社会形成的群体意识及其群体意识产生的行为规范。^②

当今,国外在企业文化“热点”的研讨中,众多管理学者和专家都是偏重于从狭义的方面来理解企业文化的。例如:

① 参见许建业:《管理理论的深化——企业文化的勃兴》,《江汉大学学报》1988年第1期。

② 参见《让新视角的企业文化百花盛开》,《文汇报》1988年11月20日。

美国哈佛大学狄尔·甘乃迪在1982年与人合著的《企业文化》一书中写道：“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大意义。”他认为，构成“企业文化”的要素有五点：一是企业环境。这是塑造企业文化总目标的外部条件。二是价值观。这是企业基本的观念及信念，是构成企业文化的核心。三是英雄模范。这是企业文化的人格化，是企业员工行为模仿效法的具体典范。四是典礼和仪式。这是企业文化的外在表现，是企业文化在生产经营活动中例行事务的行为规则。五是文化网络。这是企业先进的价值观和英雄意识能够沟通传递到广大员工的渠道。

美国加利福尼亚大学管理学教授威廉·大内于1981年提出：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行为模式的价值观。”^①

日本有关学者说，企业文化是特定企业中具有固有特征的价值体系。它由三项主要因素构成：一是价值体系——精神方面：企业哲学、经营观念信条、企业目标等。二是行为体系——工作结构：组织环境、组织结构、战略、规章制度、习惯、惯例等。三是经营风尚——基础方面：社风、组织风尚、传统、行为规范、成员行为能力等。^②

上面有关企业文化定义和内涵的表述，从总体上是体

① [美]威廉·大内：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，中国社会科学出版社1984年出版，第169页。

② [日本]拓植大学今西伸：《关于日本企业文化的探讨》，《日本研究》1988年第3期。

现了企业物质文化的要求，但主要是指精神文化。从严格的科学意义上来说，企业文化与企业精神有联系，有相同之处，但又有区别。企业精神只是一种狭义上的企业文化建设。我们如果把企业人格化，把企业视为组成国民经济的有机体，企业狭义文化的确切概念应当是：企业在一定的社会经济文化环境下，为谋求自身的生存和发展，在长期生产经营活动中自觉形成的，并为绝大多数劳动者认同信守的经营宗旨、价值观念和行为道德准则的综合反映。

具体地说，企业的狭义文化应内含这样几层意思：

(1) 企业的经营宗旨。它反映了企业群体的经营理想、经营观念和经营战略，显示了企业发展的方向和轨迹。企业文化中内含的企业经营理想目标，不象现代企业目标管理中那样需要具体的定性、定量、定时和有具体的目标责任者，它着重在定性分析方面，比较概括抽象，反映了企业长期的经营追求，代表企业经营发展的未来。它可以是企业今天已经达到的水平的继续坚持和升华，也可以是企业目前尚未达到的水平而应当追求的经营理想。例如，有不少企业曾提出要做到“第一流的企业，第一流的管理，第一流的人才，第一流的技术，第一流的产品”等等，但是，其中有的企业是达到了这个水平，或者达到了其中几项的水平，有的企业并未达到，这只显示了该企业的追求和努力方向。

企业正确的经营宗旨需要有正确的经营观念作指导，并具体反映在企业的经营战略上。经营观念是指企业以什么样的思想来指导和组织自己的生产技术经济活动，它是

决定企业如何依据经营环境和经营信息去确定自己的经营目标、经营战略、经营策略,作出切实可行的经营决策,以指导生产经营活动的不断发展。企业的经营观念反映了企业生产力和生产关系两个方面的要求,在不同的社会制度下,不同生产资料所有制性质的企业,其经营思想都不同。就是某些提法相同的经营观念,其所包含的内容和目的也有所差异。例如,有人把当今美国企业的经营观念概括为八大观念,即:战略观念,市场观念,变革观念,竞争观念,服务观念,专业化观念,素质观念和开发观念。然而,这些观念集中到一点,就是追求最大限度剩余价值的观念。社会主义企业是生产资料的公有制,生产的目的是为了满足不同人们日益增长的物质文化生活需要,这是区别社会主义企业与资本主义企业经营思想的根本前提,也是确立社会主义企业经营思想的基本依据。尽管社会主义企业作为商品的生产者和经营者,也需要有战略观念、市场观念、竞争观念等等,但是集中到一点,是适应有计划商品经济发展的要求,以满足社会需要的观念,这是个总的观念。这个总观念对其他观念起着统帅作用,决定了企业与社会、企业与国家、企业与消费者、企业与企业之间的关系,决定着企业整体生产技术经济活动的方向。因此,企业经营观念上内涵和实质的差异,反映了企业文化的差异。

企业的经营战略是企业有关重大的、带有全局性和决定全局的计谋与筹划。企业的经营宗旨和经营观念在企业战略构成中起着导向作用。一般地说,企业战略包括战略指导思想、战略环境分析、战略目标、战略重点、战略阶段和

战略对策。战略思想是企业战略的灵魂，它渗透在战略方针和战略目标之中，是企业职工在一定时间和空间条件下的行动纲领，为企业今后的发展指明了基本方向。

现在不少国家的企业都在组织力量分析本世纪最后 10 年的经济形势，并纷纷制订出通向 21 世纪的经营战略。其中日本的企业最有代表性。号称日本“电气王国”的松下电器公司，根据已故著名企业家松下幸之助的遗训，提出了在本世纪末将“电气王国”变为“综合电子工业王国”的经营战略，并立即改组机构，成立了信息通讯、半导体、全自动生产设备、综合电子等七个事业部，将迄今以家电产品为中心的经营战略转向发展高技术产品，以便继续在涉及电子技术的各个领域占据优势。“松下”的劲敌“索尼”，则经过长期调查研究发现，软件技术对未来社会具有决定性的影响，便决定把软件开发作为今后经营战略的重点。日本汽车工业巨头丰田公司的战略重点则是立足于国内，力争在下个世纪仍确保国内汽车市场 50% 的占有率，同时以汽车产业为立脚点，积极参与文化事业。与“丰田”为竞争对手的本田汽车公司则提出“本田世界网络构想”的经营战略，竭力使本田牌汽车和摩托车遍及世界各地。日本这些企业迎接 21 世纪的经营战略，都是他们长期企业文化沉淀的反映。相比之下，我国由于企业文化建设薄弱，以及经营环境的制约，就表现得比较差，不少企业只重视眼前利益，行为短期化，缺乏以文化支撑的长期经营战略。

(2) 企业的价值观。它是企业职工群体的价值取向，有人也称它为企业的观念群。企业文化中的价值是指人们