



ISBN B0006930

企业文化概论

长沙东塘百货大楼编著
龙熙辑 周兆达 执笔

CD45/24

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号 384810

分类号 F270/99

中国人事出版社

企业文化概论

长沙东塘百货大楼编著

龙熙辑 周兆达 执笔



中国人事出版社
(北京市朝阳区西坝河17号楼)

新华书店经销

顺义曙光印刷厂印刷

787×1092 32开 印张7·313 字数170千字

1991年1月第1版 1991年8月第2次印刷

印数：5001——7000册

ISBN7-80076-049-9/G·010

定价：3.80元

前 言

二十世纪七十年代末，世界惊讶地发现：日本正以持续惊人的发展速度一跃成为世界经济强国。震惊引起了探索，探索揭示了日本经济腾飞的奥秘在于日本的企业管理在实践中实现了一个质的飞跃——形成了能够较大幅度地发掘企业创造力源泉的企业文化管理体系。于是，产生了进一步探索研究的结果：标志着现代管理科学新成就和新趋势的企业文化理论，已经日益广泛地成为理论界和企业界关注的热点，并且日益充分地被理论和实践所肯定。

在我国社会主义企业建设的历史过程中，应该说是有着重视企业文化建设的优良传统和辉煌成就的。我们一贯强调要加强企业的思想政治工作，一直把“两个文明一起抓”作为企业建设的基本方针，大力宣传和推广了我国优秀企业文化的典型“鞍钢宪法”和“大庆精神”。这些都有力地推动了我国企业管理的改善和加强，并涌现了一批形成了本企业特点、实现了自身进步和发展的先进典型。这是不容否定的事实，但同样不容否定的现状是：我国的企业管理无论在理论上还是实践上都还极大地落后于时代，绝大多数企业缺乏个性和活力，企业的竞争意识和适应能力还十分脆弱，运转迟滞、效益低下仍然是大多数企业的通病。虽然我们都认识到目前我们企业面临的迫切任务是要改善管理，但又总感到改善的手段十分零碎和局

限，虽然我们都懂得企业活力的源泉在于建立起高度的内部管理机制，但又总感到缺乏形成这种机制的润滑剂；虽然我们都了解企业管理的核心是对人的管理，但又总感到人的积极性和创造性很难调动和发挥；虽然我们都明白思想政治工作的要义，但又总感到思想政治工作苍白无力。因此，广大的企业管理工作者尽管每天忙于管理事务和思想诉诸，甚至“宣传不离口，制度不离手”，但仍然在为“人难管，心难齐，事难办，家难当”而时时犯愁，也常常对我们企业思想政治工作的效果和作用感到困惑和疑虑。那么，造成这种现状的根本原因何在呢？我们认为，除了客观上我国的体制制约因素外，就主观责任而言，在于我们忽视了对企业管理中“软件”，尤其是“活软件”的开发与研究，在于我们还不能自觉地从人的“绝对动态”和“多层次需求”这两个本质特征出发来开发研究对人的管理，在于我们还没有从建立企业思想机制的角度来研究企业管理机制的建立，在于我们还没有把通常所说的思想政治工作系统地提到企业文化管理的理论高度来进行深入的研究和实践，而企业文化这一理论体系要研究和解决的问题又恰恰在此。

当前，我国的社会主义建设已经进步到了一个崭新的阶段。“坚持以经济建设为中心”作为党在新时期的基本路线正在实践中深入推进，“进一步增强企业活力”、“提高企业效益”也作为改革的重点写进了党的决议。这种新形势不仅对我们每一个从事经济管理工作的同志提出了除旧布新、开拓奋进、追求效益的紧迫要求，也为我们进一步深化企业管理改革、深入开展社会主义企业文化建设创造了极有利的实践条件。基于此义，我们长沙东塘百货大楼组织了“企业文化”的

课题研究。经过近两年的努力，编写了《企业文化概论》一书。在这本书中，我们力图将历史传统文化和现代多种新学科知识结合起来，将西方企业文化中的科学内容和我国社会主义企业文化建设的经验和特点兼收并蓄，力求从普及性的角度出发来阐述企业文化的成因、内涵、特征、结构、功能等基础理论，也力求从中国的国情出发来探索当前条件下建设社会主义企业文化的意义、方向、原则、内容、模式和方法。尽管我们的愿望如此，但限于水平，拙作能够得到广大企业界、理论界同仁的指教，起抛砖引玉的作用，我们也就心满意足了。

正当本书校稿之时，欣逢湖南省企业文化研究会成立。这是我省社会主义企业文化建设史上的一大喜事。它对于促进全省社会主义企业文化建设将产生巨大的影响。我们深信不疑：源于美国，根在日本的企业文化理论，在中华大地，在三湘四水，一定会有着更成功更深远的发展。

周 兆 达

1990 年 12 月

目 录

第一章 企业文化的概念	(1)
第一节 企业文化的提出.....	(1)
第二节 企业文化的定义.....	(3)
第三节 企业文化的内涵.....	(5)
第四节 企业文化的内容.....	(8)
第五节 企业的文化结构.....	(11)
第六节 企业文化的特点.....	(13)
第七节 企业文化的内核.....	(14)
第八节 企业文化的共性与个性.....	(15)
第九节 企业文化的机能和作用.....	(17)
第十节 建立企业文化的基本原则.....	(20)
第十一节 企业文化诊断.....	(22)
第十二节 企业文化重塑.....	(24)
第十三节 企业文化与市场.....	(25)
第十四节 企业文化与公共关系.....	(26)
第十五节 未来的企业文化.....	(29)
第二章 资本主义企业文化	(31)
第一节 资本主义企业文化的形成.....	(31)
第二节 资本主义企业文化发展的原因.....	(35)
第三节 资本主义企业文化的主要本质.....	(36)

第四节	日本企业文化的主要特征·····	(38)
第三章	企业文化的理论研究·····	(48)
第一节	企业文化理论是当代管理理论的新发展·····	(48)
第二节	西方企业文化理论研究的特点·····	(53)
第三节	我国研究企业文化理论的现实意义·····	(57)
第四章	建设我国社会主义企业文化的意义·····	(60)
第一节	我国企业文化的现状·····	(60)
第二节	我国企业文化热及其背景·····	(65)
第三节	我国企业文化面临改革的挑战·····	(70)
第四节	建设社会主义企业文化的意义·····	(75)
第五章	我国社会主义企业文化建设的构想·····	(79)
第一节	我国社会主义企业文化内涵的特性·····	(80)
第二节	我国社会主义企业文化的个性特征·····	(84)
第三节	我国社会主义企业文化的内部结构·····	(87)
第四节	我国社会主义企业文化建设的要素·····	(91)
第五节	我国社会主义企业文化建设的特殊原则·····	(94)
第六节	我国社会主义企业文化建设的方式和途径·····	(95)
第七节	我国社会主义企业文化建设的程序·····	(99)
第八节	形成我国社会主义企业文化新机制的条件·····	(104)
第九节	我国社会主义企业文化建设的影响因素·····	(108)
第十节	我国社会主义企业文化建设的管理模式·····	(111)
第六章	如何建设中国特色的社会主义企业文化·····	(118)
第一节	必须始终坚持四项基本原则·····	(118)

第二节	必须坚持集体主义的价值导向·····	(121)
第三节	必须重视职工的主体作用·····	(126)
第四节	建立企业利益共同体·····	(131)
第五节	必须强化政治文化和加强思想政治工作·····	(135)
第六节	培养良好的企业精神·····	(148)
第七节	完善企业承包责任制的文化责任指标·····	(154)
第八节	坚持用户至上的目标导向·····	(159)
第九节	充分发挥模范人物的作用·····	(163)
第十节	建立标准化系统, 强化科学管理·····	(166)
第十一节	加强企业培训, 提高职工素质·····	(171)
第十二节	书记、厂长(经理)必须当好企业文化 建设的设计师和倡导者·····	(180)
第十三节	重视企业智囊文化的建设·····	(186)
第十四节	坚持批判继承吸收的方针, 不搞“标准 件”·····	(189)
第十五节	我国社会主义企业文化建设必须超阶段 发展·····	(194)

第七章 我国社会主义企业文化的分支·····(199)

第一节	商业文化·····	(199)
第二节	乡镇企业文化·····	(204)
第三节	特区特色的企业文化·····	(211)
第四节	私营企业文化·····	(215)

第一章 企业文化的概念

本世纪八十年代，世界出现了企业文化热。为什么本世纪八十年代会出现世界企业文化热呢？这个问题启示着人们对企业文化的探索。笔者也就以这个问题为引子，对企业文化进行研究。

第一节 企业文化的提出

美国，曾是资本主义最发达，企业管理最发达的国家。但是从本世纪七十年代以来，这个号称资本主义大国的国家在经济发展竞争中屡屡败北，而东方日本却有咄咄逼人取而代之之势。美国企业的威力何处去了？为什么不如日本？美国人在震惊中思索着，一些美国学者、专家纷纷前往日本考察。他们在分析研究日本和西方其它各国一些成功企业的经验时发现，日本的企业之所以能取得成功，虽然与企业的资金、设备、技术等因素有关系，但最重要且具决定作用的因素则是反映该企业的传统和特色，并植根于广大员工之中的基本哲学、精神和驱策动机，即企业文化。

1981年2月美国出版的一本叫做《日本的管理艺术》的书，作者是美国史坦福大学帕斯卡尔和哈佛大学阿素斯。书中分析了美国的企业管理这两年落后于日本的原因，指出其关键并不在于品质管理圈（或译为质量小组）和终身雇佣制等，而是在于日本式的管理背后有一套独特的日本企业文化。书中最

后总结说,美国人的“敌人”不是日本人或德国人,而是自己管理“文化”的限制。

1981年4月,美籍日本人威大内所著的《Z理论》一书的副题是“美国企业界怎样迎接日本的挑战”。该书认为美国应当从日本成功的经验中吸取有益的成份。作者在书中提出了三点企业文化的概念:“以J型文化”代表日本企业,以“A型文化”代表人际关系淡漠的美国企业,以“Z型文化”代表接近“J型”的美国企业。他认为,美国企业的未来发展,将会由“A型”转向“Z型”。“Z型文化”的特点是企业是一个亲密的社会团体,大家通过多种形式结合在一起,从事经济活动。“Z型文化”的价值观主要是长期的雇佣、信任和亲密的人际关系、人道化的工作条件、人人心情舒畅。作者最后认为,“Z型文化”能满足员工自我利益的需要,是未来企业的有益模式。

1982年美国又出版了一本具有重要意义的书:《企业文化》。正是这本书,从“企业文化”这一新概念中,系统地引出一套新的管理理论。在这本书里,作者认为,世界上凡是成功的企业,背后必然有一套健康有力的文化。作者分析了构成企业文化的要素:一是企业环境。它是塑造企业文化的最重要因素。二是价值观,也就是企业的基本观念和信念。它构成了企业文化的核心。三是英雄人物,就是把企业文化中的价值加以人格化,以便让企业全体职工效仿。四是典礼和仪式,是企业日常工作中例行的习惯和规矩。五是文化网,是指企业基层的沟通方式,起着传递企业价值观的作用。作者在这本书中还指出:人是企业的最大资源,而管理他们的方法是通过文化的微妙的暗示。一套健康有力的企业文

化,能够指导企业全体员工的日常言行,使他们对所做的工作感到满意,并愿意努力地工作。这本书的出版,标志着企业文化的系统理论的正式诞生。

第二节 企业文化的定义

企业文化,是八十年代初期在对当代管理理论——管理科学与行为科学——与文化学理论的综合研究和探索中逐步酝酿提出的。它是一种基于对企业小社会综合系统分析的理论,是管理理论发展的一个新阶段。这种理论的核心内容是吸取传统文化精华,结合先进管理思想,为企业建立起一套明确的价值观念和行为规范,并利用它帮助企业进行有效的经营管理活动。因此,界定企业文化同其它种类文化的界限,对于准确把握企业文化的定义是十分重要的。

企业文化是资本主义初期才开始萌发的一种新型的管理文化。商业文化是它由以产生的源流。

企业文化不是宗教文化,是世俗文化。它追求物质利益,倡导团结、和谐的人际关系。

企业文化是经济文化,它不但追求自身的经济效益,而且追求良好的社会效益。

企业文化不是宏观经济文化,而是微观经济组织文化。它一般只企图预测市场和适应市场。

企业文化是以现代技术(大机器生产)为基础,以世界市场为背景建立起来的文化。它摆脱了同自然经济相适应的手工业文化,因而它是创造新的,而不是保守的;是开放的,而不是封闭的。

企业文化是生产经营文化,讲究节约、效率、积累。

企业文化不是民族性的文化和区域性的文化。这种文化从来不受自然和社会区域的约束。

企业文化是多元、多方面、多层次次亚文化的复合体。而在次亚文化之间以及次亚文化和占主导地位的管理文化之间又有差异、有共性、有吸收、有排斥。

企业文化同一般社会文化在结构上的差别不在于由表及里：物质文化（器物文化）、制度文化、精神文化的细微末节，而在于它是由劳动文化、生产技术文化、经营文化构成，其中最具特色的是现代生产技术组织形式和经营观念。

对企业文化的定义，目前我国企业界和理论界大体上有这样几种说法：

第一种意见：企业文化是一个有三个层次的同心圆。其最外的器物层（如厂房和机器设备、生产能力和产品以及物质生活条件等）即企业的物质文化；中间的制度层（领导机制、组织机构、规章制度等）即企业的制度文化；最内的精神层（企业行为规范、价值观念、职工的思想道德水平和科学文化知识、厂风和企业精神以及文化娱乐活动等）即企业的精神文化。一句话，企业文化是企业的物质文化、制度文化和精神文化的总和。这个意义上的企业文化，也就是企业本身——企业是人类文化的灿烂成果，培植企业文化就等于企业的全部活动。

第二种意见：企业文化是企业的物质文化与精神文化的总和，即硬件和软件的结合。它分为两大部分，一部分是企业的外显文化，其中包括厂房设施、原材料、产品等等；另一部分是企业的隐形文化，是以人的精神世界为依托的各种文化现象。企业的精神文明建设和思想政治工作，乃是企业文化建设的组成部分。

第三种意见：企业文化是企业物质生产过程中形成的意识形态、心理特征、知识素养，以及与之相适应的规章制度、组织结构。它是除企业物质文化之外的企业精神文化和制度文化的总和。培植企业文化，也就是把企业的精神文明建设、思想政治工作同企业科学管理结合起来，溶为一体。

第四种意见：企业这种特殊的社会经济组织，分为物质、制度、文化三个层面。严格地说，物质层和制度层不属于文化的范畴，而是文化的物质化和制度化；企业文化是指企业的精神文化，也就是精神文明、精神财富。它分为内隐（内在本质）和外显（外在表现）两个方面。其内隐方面，指企业职工的价值观念、道德规范、心理状态、工作态度等；其外显方面，指企业的文化教育、技术培训、娱乐联谊活动等。企业文化就是由上述两个方面互相统一而形成的企业精神素质和风貌。在这个意义上讲，培植企业文化同企业的精神文明建设（其中包括思想政治工作）是一回事。

第五种意见：企业文化指企业中的教育科学事业和娱乐环境，相当于精神文明建设中的文化建设部分，与思想政治工作（思想建设）是两码事。企业文化和企业思想政治工作，乃是培养“四有”职工队伍的两所大学校。

第六种意见与第五种意见相反，认为培植企业文化指的仅是企业精神文明建设中的思想建设，与思想政治工作的内含和外延大体相当，主要任务是坚持企业的社会主义方向，发挥保证监督作用，培植积极向上的企业精神和优良的厂风，掌握成功的经营管理哲学，帮助职工树立正确的价值观、道德观和思维方式、行为方式等。

第七种意见比第六种意见更为狭窄，认为企业文化建设仅

仅是企业思想政治工作中的思想教育部分，主要解决企业精神和厂风的问题。思想政治工作中的政治部分，如坚持四项基本原则，宣传马列主义、毛泽东思想，发展壮大党团组织，实行保证监督等，不属于企业文化建设的范畴。

毛泽东同志在《新民主主义论》中指出：“一定的文化（当作观念形态的文化）是一定社会的政治和经济的反映，又给予伟大影响和作用于一定社会的政治和经济”。这个定义是十分正确的。笔者主张从“观念形态”的意义上理解“企业文化”。而这种理解，与国外的流行观点也比较接近。因此，笔者认为，所谓企业文化，就是企业在长期实践中所形成的反映自身特点的价值观念、经营哲学、道德规范、行为准则、企业精神、智力因素和文娱生活等诸方面内容的总和。这样理解，可以把培植企业文化同企业思想政治工作和精神文明建设统一起来，而且符合我们党关于文化的基本观点。

第三节 企业文化的内涵

关于企业文化的内涵，大家都认为，企业文化是多元文化，既包括内容的多层次，又包括形式的多样性；企业文化是个性文化，它的生命力在于从企业实际出发，形成具有鲜明个性的文化；企业文化是实践文化，动态文化，是随着企业管理的实践而丰富和发展的。因此，对企业文化的内涵有四种理解：

1. 企业文化包括三个层次。一是物质文化，即人们在物质生产领域里，认识、掌握和改造世界的能力和成果，包括厂房、机器、产品等；二是精神文化，即人们在物质生产中创造的精神产物，如社会心理、风俗习惯、道德规范等；三是制度文化，即物质文化与精神文化的结合，如企业管理的组织机构、

规章制度等。

2.企业文化是企业的精神面貌，包含工具性文化和表意性文化。工具性文化是指能够指导一个企业生产经营活动，引导企业履行社会功能、实现自身经营目标的文化，工具性文化的核心是市场经济观或商品经济观。由此可以引出一系列观念，如竞争观念、赢利观念、最大利润观念、最大积累观念、服务至上观念、用户顾客是上帝的观念等。所谓表意性文化，是指形成一种和谐、友爱、生气勃勃的人际关系的文化，主要体现在：一是理想、事业心、崇高精神境界，以此来激励职工具有强烈的自信心和自豪感；二是人才观，鉴别人才、使用人才，为人才成长创造一个宽松、和谐、富有激情的环境；三是高层决策者的“个人魅力”，是由才干、智慧、品格、胸怀、气质、风度等多种因素构成的一种感召力、凝聚力。

3.企业文化包含六方面内容：一是方向道路。要有适应改革开放大环境、坚持社会主义方向的经营发展战略规划和经营方针目标；二是理想信念，要教育广大职工树立共产主义远大理想，并使之成为吸引和凝聚广大职工的精神支柱；三是思想观念，要使广大职工树立社会主义有计划商品经济的价值观体系，这是达到共识的思想基础。四是道德规范，把社会主义的道德与企业不同劳动岗位的具体实际相结合，内化为职工的行为规范；五是文化层次，提高职工的文化素质、文化修养和审美情趣；六是心理状态，使职工保持积极、健康的心理状态，形成和谐、民主、团结的人际关系。

4.企业文化包含五大要素：一是企业目标，包括产值利润、综合经济效益、技术进步、管理水平、职工生活、职工全面素质等目标，形成软硬结合的目标体系；二是企业环境，

即：民主、和谐、奋进的政治环境，文明、清新、安全、卫生的工作环境，恬静、舒适、优美的生活环境；三是企业精神，树立适应社会主义商品经济发展的“拼搏奉献，为国争光”的创新精神；四是企业制度，通过健全规章制度，使企业形成经营决策机制、自我激励机制和自我约束机制；五是企业形象，通过长期优质产品的营销和服务，得到社会的承认，形成一种无形的财富。

第四节 企业文化的内容

企业文化大致包含十一个方面的内容：

（一）企业的最高目标或宗旨。企业必须营利，但如单纯以营利作为企业的最高目标或宗旨，就不能成为全体职工的“共同目标”，无法形成坚定的“协作意愿”。《企业文化》一书的作者曾对美国约80家公司作了调查，发现其中有25家公司具有明确表述的信念。这25家公司中，只约有1/3是以利润作为最高目标的，而这些公司并不一定取得好的成绩，另外2/3的公司不以利润、而以一些崇高的信念作为最高目标，却能取得出色的绩效。

（二）共同的价值观。所谓价值观，是人们评价事物重要性和优先次序的一套标准。企业文化中所讲的价值观是指企业中人们共同的整体价值，即企业目标、企业方向。这是企业发展的驱动力，同企业的经济、技术和组织结构相比，处于支配地位。《企业文化》一书把价值观看成是企业文化的基石，它为企业全体职工提供共同方向的意识和日常行为的指导方针，是企业取得成功的必要条件。

(三) 作风和传统习惯。作风和传统习惯体现企业最高目标和价值观，并为它们服务。西方国家许多公司的企业文化中明确规定有“管理作风”的内容，有的企业的作风和传统习惯虽然没有形成文字，但影响力却很大。我国的企业文化中也以厂风、厂训等形式提出作风和传统习惯方面的内容，如：“三老四严”；“一丝不苟，精益求精”；“求实、创新”等等。

(四) 行为规范和规章制度。如果说企业的最高目标或宗旨、价值观、作风和传统习惯是企业文化中的软件的话，那么行为规范和规章制度就带有更多的硬件成分。软件是企业文化的主体和灵魂，硬件配合软件使企业文化发挥作用而得以贯彻实施。

(五) 企业整体化的信念。企业信念对企业生存和发展同样具有决定性作用。美国国际商用机器公司小托马斯·沃森在《从一个企业和它的信念》一书里说：一些企业衰落了、垮台了；另一些企业成功了。其中一个重要的原因“在于我们称之为信念的那种因素以及这些信念对其职工们的感染力。”他调查了大量的企业，发现所有成绩突出的企业，都有一套规定得很明确的指导信念。

(六) 企业的经营哲学或经营理念，即经营成功之道的哲学理论化概括。经营哲学应个性化，一般讲，企业哲学是指企业在生产、经营活动中独特的指导思想和行为方式。它由下列要素耦合：企业道德、效益原则、市场意识。它包含的新观念有系统观念、物质观念、动态观念、效率与效益观念、风险与竞争观念、市场观念、信息观念、人才观念。

(七) 企业伦理道德。企业伦理道德是调整企业之间、职