

企业文化叢書

企业文化的治理与改造

去除神秘的文化表象

张奎 吕一林 编译

新华出版社

針織

何味華、呂、林、編譯

新華出版社

企业文化丛书
企业文化的治理与改造
——去除神秘的文化表象
胡联奎、吕一林 编译
新华出版社出版

北京长凌营印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

开本 787×1092毫米 1/32 印张9.375 字数 200,000
1991年5月北京第1版 1991年5月北京第1次印刷
印数 1—8,000

ISBN 7-5011-0918 4/G·282 定价: 4.70元

弘揚民族精神
培育企業文化

賀光輝

一九九五年四月

为建设具有中国特色的 社会主义企业文化而努力奋斗

(代序言)

张彦宁

企业文化是以形成最佳的经营管理机制为目的,以人为管理的主体,以企业精神的共识为核心,以群体行为为基础的企业管理学说。它作为一个新的管理学概念,作为世界管理思想史出现的一种新的学派理论,是八十年代初美国管理学者总结比较了日本与美国企业管理的经验提出来的。尽管如此,我们知道,企业文化首先是一种社会文化现象。从宏观文化学角度看,管理本身就是一种文化现象,只要有企业,就有企业管理,实际上也就存在着这样那样的企业文化。因此,不能认为只有美国、日本有企业文化,而中国没有企业文化。我国在社会主义建设中就曾出现过以“孟泰精神”、“铁人精神”为代表的中国企业文化。特别是在改革的十年中,全国涌现出不少先进企业和优秀企业家,在这些企业中也已初步培育出各具特色的社会主义的企业文化。只是我们过去没有有意识地从文化的高度来认识企业管理。同时由于对企业文化的作用和意义缺乏足够的认识,也没有自觉地用企业文化的理论方法总结经验,指导实践,从而更有力地加强企业精神文明和物质文明的建设。

• 1 •

企业文化作为一种新的管理理论有其独特的核心内容。它认为企业生产经营活动中的人、财、物等各种要素的管理应该是一个完整的有机结合的系统，其中人处于管理的中心和主导地位。它强调在人的因素中，哲学信仰、人生观、价值观、道德观等企业文化中的精神因素在企业的生存和发展中处于主导地位。一个企业在特定的环境中，由全体职工在长期生产经营实践中逐步培育和形成的群体意识——企业精神，是企业管理的灵魂，它在企业制定发展目标、实施经营战略、调整组织结构、制定规章制度、组织生产计划、推进技术进步等各项工作并使之协调运转，形成最佳整体合力的过程中发挥着核心作用。因此，企业文化强调企业生存与发展的原动力主要不在于物质金钱利益，而是全体职工共同的目标感、使命感、责任感、荣誉感，在此基础上形成的凝聚力和向心力是企业无坚不摧的精神支柱和活力的源泉。

基于这种以人为中心的管理思想，企业文化强调在企业管理中要贯彻尊重人、理解人、关心人、教育人的基本原则；强调培育每一个职工的主人翁责任感和参与意识；强调除了通过必要的组织、制度、规章等手段对人实行硬性的管理以外，同时更要采取启发、诱导、对话与示范等方法对人进行软性的管理，以充分调动企业职工积极性和创造性，提高他们的自律意识和自我控制、自我约束的能力；强调“企业即人”的信念，把培育和训练高素质的人放在企业目标的首位；强调只有培养出技术业务素质高、有远大理想和坚定信念的人，才能从根本上增强企业的活力，才能有高效率的管理、高质量的产品和服务，取得理想的经济效益，才能创造出第一流的企业。

这种八十年代由美国管理学家提出的企业文化理论，是继承了管理科学史上各派管理学说的优秀成果，并在新的历史条件下对传统管理理论的变革和重构，是一次重大的质的发展，因而被西方管理学界称之管理思想史上的一场“革命”。

但是，企业文化对我们来讲并不是完全陌生的东西。

我们可以从中国传统管理思想中，从建国以来企业管理实践和企业思想政治工作的优良传统中发现许多与企业文化相近和相同之处。而且，企业文化理论的提出在很大程度上是美国学者研究了日本的“东方管理模式”——这种东方管理模式又深受中国传统文化影响——而总结出来的。这一事实也证明了企业文化理论多少带有“西学中源”的性质。中国传统文化与西方企业文化之间的这种内在的联系，为企业文化的引进和吸收提供了桥梁。这是当前企业文化所以在我国能很快掀起热潮的一个深刻的文化背景。

更重要的是十年来所形成的改革开放的历史潮流，促进了企业改革的深化，促进了企业管理现代化的步伐，促进了管理观念的变革。广大企业管理者（包括广大企业的政工干部）在实践中越来越认识到了文化意识的重要作用，认识到人的素质、人的精神和价值观念的重要作用。因此，企业文化一被引入我国，就很快地得到企业界、理论界的认同和理解，掀起一股热潮。这也说明这股企业文化“热”的形成绝不是偶然的，而是有着深刻的社会历史背景的。我们相信，开展企业文化的研究和加强企业文化建设必将有助于促进企业改革的深化、巩固企业改革的成果；有助于改善、改进并进而加强企业思想政治工作；有助于提高企业的管理素质和水

平；有助于提高企业的凝聚力和向心力，创造出更高的经济效益；有助于同时抓好企业的两个文明建设。

研究和建设企业文化意义重大，是一项长期的具有战略意义的工作。我们的目标是：不仅要创造出高度发达的生产力，而且要创造出以马克思主义为指导的，批判继承历史传统而又充分体现时代精神的，立足本国而又面向世界的，高度发达的具有中国特色的社会主义的企业文化。企业文化作为社会大文化在企业中的体现，它的建设必须遵循社会文化形成和发展的固有规律进行。人类文化，历来是各民族国家在继承传统文化的基础上，在内外文化的交流中，通过理论与实际的结合逐步形成和发展起来的。因此，为了保证企业文化研究和建设沿着健康的正确的方向前进，我们必须以马克思主义、毛泽东思想为指导，立足于我国国情和企业实际，认真总结经验教训，坚持以下“四个结合”作为指导原则。

一、坚持四项基本原则 与坚持改革开放相结合。

我们的任何工作都要坚持这“两个基本点”，企业文化建设也不能例外。企业文化虽然是西方资本主义在八十年代提出的企业管理的中心主题，但我们更有资格、更应该理直气壮地大力开展企业文化的研究与建设。因为以企业精神和价值观念为核心的企业文化一旦为我们所用，就完全可以赋予以公有制为基础的社会主义的崭新内容，而且企业文化中强调以人为中心，重视人的素质、重视精神力量、重视群体意识和

团队精神等思想和原则正是我们建国以来社会主义企业管理的传统和优势，也是社会主义制度优越性在企业管理中的体现。因此我们研究建设企业文化，要解放思想、开拓视野，积极学习和吸收西方企业文化理论、方法的精华，深化企业改革。同时又一定要坚持四项基本原则，绝不能简单照搬西方企业文化建设模式，背离企业的社会主义方向。只要我们很好地坚持“两个基本点”，企业文化建设就会取得成效。正如一些企业的政工干部在实践中体会到的那样：企业文化的研究和建设为企业思想政治工作开拓了新视野、丰富了新内容、提供了新方法、打开了新局面，有助于清除极左的思想影响，冲破僵化教条的束缚；同时党的领导和企业思想政治工作的改进和加强，又有力地保证了社会主义企业文化建设的正确方向。这两者并不矛盾，而是相辅相成、互相促进的。

二、“洋为中用”与“古为今用”相结合。

古人云：“知古而不知今，谓之陆沉；知今而不知古，谓之盲瞽”；“知中而不知外，谓之鹿砦；知外而不知中，谓之中转蓬”。建设具有中国特色的社会主义企业文化需要我们吸取全人类的优秀文化遗产，通晓必要的古今中外的知识。在对待西方文化和中国古代传统文化的继承问题上，我们要注意避免两种片面的错误倾向，即“食洋不化”和“食古不化”。当前特别要注意克服“食洋不化”的倾向。有的同志认为，我国在当前经济体制转换过程中，商品经济还不发达，国有企业还难以实现自主经营、自负盈亏，在这样的条件下，企业

里不存在企业文化，也谈不上建设企业文化；也有人认为，我国企业必须按照西方企业管理发展的道路，先补上“泰勒制”这一课，尔后才能建设企业文化；还有人认为，中国传统文化是历史的“积淀”、沉重的“包袱”，无可取之处，应当完全按西方模式来改造和建设企业文化，把吸收中国传统文化精华与借鉴西方企业文化对立起来。这种排斥我国优秀文化遗产和照搬照抄西方经验的观点都是错误和有害的。

列宁早就指出“无产阶级文化应当是人类在资本主义社会、地主社会和官僚社会的压迫下创造出来的全部知识合乎规律的发展”。建设具有中国特色的社会主义企业文化应当也只有在继承和借鉴中外传统文化优秀成果的基础上进行，应当也只有深深植根于当代中国企业这块现实的土壤上才能结出丰硕的成果。

三、理论与实践相结合。

企业文化作为一种强调企业个性的新的管理理论具有很强的应用性和实践性。正如有的学者所说，企业文化与其说是一种理论不如说是一种实践。因此，在研究和建设企业文化时，更要强调理论与实践的结合。一方面我们要在马克思主义指导下，继续解放思想，认真学习国外好的经验和值得借鉴的理论，加强基本理论的研究和基本知识的宣传。但决不能满足于对概念和原则的理解、研究，更不能搞“玄学”式的经院研究。另一方面，要坚持从实际出发，立足于中国国情和不同企业的厂情，面对企业、服务于企业，深入到企业中去，从我国企业文化现状的调查研究做起，扎扎实实地总

结已有的经验，创造性地进行新的探索，把理论研究和企业文化建设的实践紧密结合起来。只有这样长期坚持下去，才能走出研究和建设企业文化的我们自己的路子来。

四、继承与创新相结合。

继承和创新是文化发展不可分割又相互促进的两个方面。继承是创新的基础，没有继承的创新就等于无源之水、无本之木；而创新又是继承的发展，离开了创新的继承就意味着停滞不前。研究建设企业文化是为了适应企业生存与发展的需要，而一个企业只有建设起有个性特色的企业文化才是有生命力的企业。因此，无论是借鉴中国传统文化也好，学习西方企业文化经验也好，都必须适应中国企业不断发展和变化的需要，这就要求我们把继承与创新结合起来。建国以来，我国工业企业经历了曲折的历程。在不同的发展阶段企业文化建设有着丰富的正反两方面的经验。事实表明，凡是先进的优秀的企业都在企业文化建设实践中有所创新，体现了自己的特色。我们应该在很好地总结和继承这些来自实践的经验的经验的基础上，继续有所创新，有所前进。只有这样，才能把企业文化的研究引向深入，把企业文化的建设提高到一个新的水平。

当前，提高企业经济效益是一个关系国民经济持续稳定发展的关键问题，在今后几年治理整顿和深化改革中占有特别重要的地位，这是一个关系全局的战略问题。现在已有越来越多的企业领导者认识到：影响企业经济效益的不仅仅是资金缺乏、原材料涨价、能源紧张等经济因素，而更主要的

是管理的因素、文化的因素、人的因素、精神的因素。在外部环境、经济因素同样困难的条件下，一些企业坚持抓思想政治工作不动摇、自觉开展企业文化建设，始终贯彻“两个文明”一起抓的方针，在企业内部创造了一个良好的文化环境，增强了职工的主人翁意识和责任感，强化了企业对职工的吸引力和凝聚力，形成了企业与职工的“命运共同体”，激发出职工极大的积极性和创造性，从而不断地挖掘出企业内在潜力，克服了各种困难，创造出可喜的经济效益。这些事实生动地证明：企业管理、企业文化可以出效益。随着研究和建设企业文化在我国逐步展开，必将会有更多的企业从中获得生机勃勃的活力，创造出更大的经济效益。

这套《企业文化》丛书本着以马克思主义、毛泽东思想为指导，坚持四项基本原则与坚持改革开放、洋为中用与古为今用、理论与实践、继承与创新等“四个结合”的原则，编译了国外企业文化理论的重要著作，汇编了方便于企业文化研究和学习的丰富资料，推出了一批国内企业文化研究的新成果，具有较系统的知识性和较强的实践指导性。这套丛书的出版对于推动我国企业文化的研究和建设无疑是有积极作用的。

让我们为建设具有中国特色的社会主义企业文化而努力奋斗。

目 录

前 言	(1)
第一章 企业文化的现实性	(3)
第二章 如何确定公司文化	(13)
第三章 芝加哥第一银行的成功之路	(23)
第四章 治理企业文化的“陷阱”	(47)
第五章 哈里森公司案例	(70)
第六章 日常文化	(95)
第七章 十亿美元的文化 (模拟仪器公司案例)	(110)
第八章 更广义的考察	(140)
编后记	(147)

前 言

“公司文化”或“企业文化”，是管理学中比较新的研究课题。本书原作者斯坦利 M·戴维斯博士 1970 年出版了一本名为《比较管理：组织和文化的透视》的书，预言了他后来的研究工作，到 1978 年，有少数经理人员开始使用戴维斯博士提出的“公司文化”概念，并感到它对企业管理者来说非常有用。

戴维斯博士是管理学家、咨询专家，曾在哈佛大学商学院任教 11 年，与世界上许多重要公司的高级管理人员有广泛的合作关系。他特别擅长通过管理、组织和文化实施企业战略的工作。由于他的著作和研究，许多公司在咨询中要求他提供这方面的帮助。几年时间里，他完成了许多关于公司文化的研究课题。由于还没有人写过一本有关治理和改变企业文化的第一手资料的著作，许多个人和组织支持戴维斯博士写这样一本书，其中特别突出的是总部设在坎布里奇的“管理分析中心”（MAC）的支持。

一些大公司的董事长和总裁们对此书的评价甚高：

“戴维斯的书对那些想知道怎样治理他们公司文化的人是极好的第一手指导”。

“戴维斯提出了一套治理公司文化的方法，这方法几乎能够立刻供那些有思想的经理们运用”。

“大多数公司面临怎样转变主要的战略，以适应后工业

化的来临，而转变公司文化是完成上述战略转向的基础。戴维斯根据实践经验，告诉了我们该怎样达到上述转变”。

第一章

企业文化的现实性

“尽管有哗众取宠之嫌，但某种可称之为‘企业文化’或‘公司文化’的东西确实存在，而且作用非凡，要改变它也极其困难。倘若你有改革它的打算，那么，你将发现在公司内外你都得不到多少支持。因此，当公司高级主管调整经营战略涉及到企业文化的问题时，最好的办法是回避，实在不能回避，也须谨慎从事，切不要对改变它抱太多期望。”

上述这段话摘自一九八三年末“幸福”杂志的一篇文章。这篇文章为人们展示了某种新东西：过去长期被人们打入冷宫，被认为是“软”问题的“公司文化”开始受到认真看待。

最近五年，我同一些大公司的高级经理们进行了广泛合作，帮助他们了解，熟悉和管理本公司的文化。我的任务首先是评价公司的文化是否与公司目标相适合，然后协助公司经理们改革公司文化中不适合其目标需要的部分。

在工作中，我发现“文化”是一既复杂又经常被人们曲解的问题，我写本书的目的就是想与同行们分享我在管理企业文化方面学到的东西，它们或许可进一步帮助人们去除文化表象中的某些神秘性。

本章将提出四个中心论点，在后面诸章中再做进一步阐述。它们是：

(1) 当前“公司文化”的“热门”来自对大量新管理模式的研究；

(2) 企业文化与企业战略之间的关系异常紧密；

(3) 如果你打算致力于“公司文化”方面的研究，那么，就应从认识两个主要的基本概念——主导信条（guiding beliefs）和日常信条（daily beliefs）开始；

(4) 如果企业最高主管对改革本“公司文化”持否定态度，那么，任何努力都将付之东流。

一、当前的“文化热”

近年，经济环境的急剧变化和竞争压力的不断增加，迫使企业愈加重视其制定战略规划和实施战略规划的能力，在今天，这两方面的能力已成为衡量企业是否拥有竞争优势的重要标准。而为获取竞争优势，企业必须具备迅速采取行动的能力，因为它对形成企业战略和实施企业战略或许是最有效的催化剂——当然，在许多不幸的情况下，也是成为最大障碍的东西。这种能力就是公司文化。

对战略和公司文化的强调，都是为了强化或推进战略的制定和实施。它的背景是我们生活在一个经济生活急剧变动的时代，而这种变动是那种五十年到一百年才会发生一次的动荡。我们生活在一个以服务业为基础的后工业化经济社会中，而我们的管理模式不客气地说，却成形于前工业社会，这就好像是用管理农业社会的模式管理一个工业化的社会一样。我们刚刚开始理解这里的不和谐之处，并探索其影响何