

# 企业动力之源

— 企业文化

李庆善 著



# 企业动力之源

## ——企业文化

李庆善 著

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

## 内 容 简 介

企业文化是学术界和企业界的热门课题，普遍认为它是企业动力之源，是一个企业兴旺发达的关键。

本书作者长期深入企业调查研究，并撰写成这本反映我国企业文化建设的基本经验的专著。书中分十五个问题进行论述：一、企业文化热；二、管理学界的“新大陆”；三、“诸子百家”众说纷纭；四、企业文化的微妙功能；五、企业文化变迁的奥秘；六、建设强大企业文化的原则；七、弘扬中华企业精神；八、确立本企业的价值观；九、重视塑造企业形象；十、发展积极的人际关系；十一、多彩的企业文化礼仪；十二、英雄楷模与企业文化；十三、关键在于提高人的文化素质；十四、企业领导者的文化使命；十五、美日企业文化之比较。

本书对加强企业文化建设、改进企业思想政治工作具有直接的价值，可供企业界和学术界阅读，也可作大专院校的参考书。

## 企业动力之源——企业文化

李庆善 著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码 100038)

国防工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

\*

787×1092毫米 32开本 12.125印张 262千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数：1—2000册

社科新书目：281—088

ISBN 7-5023-1509-8/F·158

定 价：7.80元

## 前 言

有五年光景了，我经常在企业里搞调查访问。一个问题总在脑子里盘旋：“什么是企业行为的动力之源？”有人告诉我是“奖金”，还有人告诉我是“法制”。我考察了它们在企业中的作用，觉得并非象人们期望的那样灵验。奖金多了，人们的干劲并不一定高，生产劳动效率并未象奖金增长的那么快；规章、制度、纪律、公约和合同之类越搞越多，越弄越细，可人们并非总是按它们规定的那样去做，不规范、无效和低效的行为并未减少了多少。

我带着这个问号跑了一些优秀企业，如青岛橡胶九厂、石家庄第二印染厂和北京第一机床厂等，发现在这些企业里并没有令人眼红的高奖金，也没有威严逼人的处罚制度，但确有与众不同的高昂的士气和显著的效益。这些企业在激励和规范企业及其职工行为方面，有一个共同之处，就是重视人的因素，重视人的精神因素，重视企业文化环境的整治和建设。优秀企业和领导它们的优秀企业家汪海、崔志才、刘庆桃等人，帮助我找到了企业动力之源。我决定，把他们的思想和经验告诉所有的企业家，让大家都把关注的目光集中在企业文化建设上来，以摆脱面临的企业缺乏动力或动力枯竭的困境。这就是我写这本书的动机及其形成的一个大概过程。

书中讨论和叙述了十五个问题。第一个问题，简要叙述了国内外企业文化研讨的情况和成果；第二个问题，从企业管理思想发展的角度，讨论了企业文化理论形成的历史过程，

揭示了它形成的必然性和合理性；第三、四、五个问题，是企业文化基本理论问题，分别讨论了企业文化的本质、功能和发展变化的过程及其规律；第六个问题，讨论了企业文化建设的原则，它们是依据企业文化基本理论而提出来的；第七、八、九、十、十一、十二个问题，是企业文化建设的基本内容和任务，按照企业文化基本构成要素，分别讨论了价值观、企业形象、同事关系、文化习俗礼仪和英雄楷模；第十三、十四个问题，分别讨论了提高职工和领导者文化素质问题；最后一个问题，论述了美日企业文化的异同，目的在于帮助人们正确选择。

书中引用的国内企业的数据和事例，多是作者通过调查、访问、观察、座谈而获得的。照顾到社会习俗，对那些容易引起当事人难堪的事件、事例和语言，我隐匿了厂名和人名，个别的还在地区处所上作了变换。但事实和情节是真实的。之所以采用这些事实和情节，主要是证实某个想法和结论，而不是要与那些企业和人物过不去。这一点，请那些厂家和领导多多包涵。不管是怎样的厂家和领导，我都要表示感谢，没有他们的探索和经验，这本小书就无法形成。

由于自己有关管理学和文化学的修养较差，加之我国企业进行自身文化建设的成熟经验不太多，还有本人近来下工厂学习的机会越来越少，坐下来进行系统研究的时间也越来越难以保证，所以，书中的观点和论证肯定会有不少错误、缺点，期望广大读者给以指正、批评，将不胜感激。

作者

1990.4 北京

# 目 录

前言 .....	I
一 企业文化热 .....	1
二 管理学界的“新大陆” .....	9
三 “诸子百家”众说纷纭 .....	22
四 企业文化的微妙功能 .....	52
五 企业文化变迁的奥秘 .....	77
六 建设强大企业文化的原则 .....	105
七 弘扬中华企业精神 .....	135
八 确立本企业的价值观 .....	157
九 重视塑造企业形象 .....	193
十 发展积极的人际关系 .....	225
十一 多彩的企业文化礼仪 .....	261
十二 英雄楷模与企业文化 .....	287
十三 关键在于提高人的文化素质 .....	309
十四 企业领导者的文化使命 .....	332
十五 美日企业文化之比较 .....	361

# 一 企业文化热

研究和建设企业文化的热潮，是改革、开放在中国大地上掀起的若干热潮之一。

人们普遍认为，中国的企业文化热，是美日企业文化热诱发的产物。因此，要了解中国企业文化热潮的发生，不能不首先概览一下美日企业文化研究的情形。

## (1) 日本对美国的挑战

弹丸之国的日本，跃居世界经济强国之林，是20世纪经济世界的奇迹。

在1980年，地球上有160多个国家，陆地总面积为15,000万平方公里，总人口44亿，国民生产总值120,000万亿美元。而日本的陆地面积为37万平方公里，占世界总面积的0.25%；人口1.18亿，仅占世界总人口的2.7%；但其生产总值却高达10,300万亿美元，占世界生产总值的8.6%，成为世界经济强国之一，构成了对美国经济的主要威胁。

1973年，日本出口到美国的集成电路仅仅62,700万日元，到1980年就猛增到7,236,100万日元。1976年，日本向美国倾销了近300万台彩色电视机，当彩电进口配额遭到限制后，日本又转而向美国倾销录像机，眼看着，美国人的钱大把大把地装进日本人的腰包。1981年，美国对日本的贸易逆差达历史最高纪录——180亿美元，占美国贸易赤字总

额的45%。1965年，销售量雄居世界之首的美国IBM公司以转让IBM计算机制造技术为条件，获准在日本制造并销售IBM计算机，从而打开了IBM计算机在日本的市场。然而，美国的好景不长，很快便被富士、三菱和日本电气从日本的市场上给赶了出来。不仅如此，IBM在香港的市场被富士以低于IBM 50%的价格夺走。同样的情形，美国又失去了菲律宾、马来西亚、泰国、新加坡等国的市场。屡遭挫败的美国扯下“崇尚贸易自由”的面纱，联合其欧洲伙伴筑起了贸易壁垒，对日本实行经济制裁。然而，日本人巧妙地用资本输出替代了产品出口，在美国及其伙伴的土地上办起了公司，开起了工厂！

日本咄咄逼人的挑战，引起美国社会的震惊，里根政府商务部长助理克莱德·普雷斯托茨惊呼：“美国的时代已经结束了。本世纪发生的最大事件是日本以超级大国的姿态出现在世界上。”人们在震惊之余，不免思考：是什么力量促使日本经济持续、高速增长？日本人凭靠什么实现了经济崛起？

日本是个岛国，资源贫乏，既没有煤，也没有石油，而且火山地震连绵不断；日本是个后起的工业国家，资本积累几乎等于零；日本的科学技术一度落后，既没有象中国那样辉煌灿烂的古代文化，也没有象欧洲那样的现代科学技术；日本是个战败国，饱受战争创伤，它既要承担巨额战争赔款，又在美军占领控制下，政治、经济和文化都曾丧失了独立性。在这样条件下，日本的经济竟崛起了，用了不足20年时间，简直是不可思议的！

70年代以来，美国学者把眼光投向日本，旨在探究日本成功的奥秘，寻求美国输给日本的原因之所在。70年代末和80年代初，美国学术界兴起了一股日本热。卷入这股



热潮的不仅有管理学学者，而且有社会学、文化学、心理学等诸多学科学者。他们不远万里，远渡重洋，来到这个东亚岛国，为重振美国经济而取经寻宝。

## (2) 从日本热转入企业文化热

美国学者的兴趣开始仅在日本的企业管理方面，他们用比较管理学的方法，对美日两国的不同管理模式进行了全面的比较。后来，他们发现了导致美日两国不同管理模式背后的文化差异，把关注点一下子集中于文化比较方面。文化是个长期沉积的过程。日本的企业文化不可能在短时间移植到美国企业，而使美国经济收到立竿见影之效。最后，美国学者又把目光转回到美国企业文化本身，随即发起了追求卓越，重塑美国企业文化的热潮。

反映上述变化历程的著述有如下一些：

1979年5月，哈佛大学教授伏格尔著的《日本名列第一》出版。

1979年7月，美国国家广播公司电视节目“日本能，为什么我们不能？”播出。

1981年2月，斯坦福大学帕斯卡和哈佛大学阿索斯两教授合著的《日本企业管理艺术》出版。

1981年4月，美籍日人威廉·大内的《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》出版。

1981年9月，南加州大学奥图著的《未来的企业》出版。

1982年7月，哈佛大学迪尔教授和麦金赛咨询公司顾问肯尼迪合著的《公司文化》出版。

1982年10月，麦金赛咨询公司顾问彼得斯和沃特曼合著的《追求卓越——美国优秀公司的管理经验》出版。

1984年1月，斯坦福大学布雷德福教授和管理顾问科恩合著的《追求卓越的管理》出版。

1984年5月，彼得斯和奥斯汀合著的《追求卓越的热情》出版。

1984年5月，戴维斯教授著的《公司文化管理》出版。

1984年5月，米勒著的《美国企业精神》出版。

1984年12月，希克曼和席尔瓦合著的《创造卓越》出版。

1985年，陆续出版的有关企业文化方面的著作有：奈斯比特夫妇合著的《重新创造公司》，德鲁克著的《创新和企业家精神》，特普斯忒拉著的《国际企业的文化环境》等。

### (3) 日本人的反应

被逼急了美国人，决心重塑企业文化以唤来经济振兴，改变同日本竞争中的被动角色地位。而日本人并不示弱，立即采取积极反应，加强企业文化研究，以补偿自己在企业文化理论研究方面的不足。

从现代管理的角度说，日本的老师是美国。第二次世界大战之后，在美军占领下的日本开始由美国引进现代的管理思想和技术。学习者的虔诚和用功，确实令美国老师欣慰。然而，日本人并没有照搬照抄美国管理的一切。他们巧妙地把西方的管理经验，加工改造成适合日本国情，具有日本特色的管理模式，并且使之获得了日本民族文化的认同和支持。美国学者对日本企业文化实践的赞赏，和对其经验的理论概括，不仅进一步激发了日本人的自尊心，而且也促发了日本学者研究自己企业文化的热情。

1984年，中野郁次郎著的《企业进化论》正式出版，日本学者撰写的企业文化专论公开问世。

1985年，能率协会咨询分会的250名咨询顾问开展了题为“21世纪革新企业研究”，其中对“文化革新方向：企业文化的创造与渗透”进行了深入探讨。

同年，名和太郎的《经济与文化》一书问世，它从更宏观的角度分析了日本式经营管理的文化背景，探讨了文化与经济的关系，文化力的作用等问题，反映了日本学者对企业文化的独到见解。

与学界并肩探讨企业文化的另一支力量，是日本的企业界。像松下幸之助、上野一郎等著名企业家，在企业文化热潮中都是引人注目的角色。他们对自己的经营管理经验重新进行系统整理，对自己公司文化实践经验进行新的提炼和概括，从而支持、丰富了学界的理论研究。

#### (4) 中国式管理研究

企业文化研究不只热在美日发达国家，而且这股热风还吹到了我国台湾。

台湾管理学界和企业界把企业文化研究的宗旨归结为寻求中国式管理模式，认为“即使在现代世界中，中国社会及中国人仍有其与众不同的特点，而这些特点则是传统旧文化与外来新文化相互调节与整合的结果”，因此，研究的宗旨是“创造与采行崭新的中国式管理”，以便“在崭新的中国社会管理新的中国人”。

1981年，台湾中国钢铁公司总经理赵耀东首先提出创立中国式管理哲学的建议，并获得企业界和学术界的积极响应。

1984年，台湾大学和《中国时报》联合发起中国式管理研讨会，台湾、香港、新加坡、泰国等地300名学者和实业家

与会。

1985年，台湾管理科学学会等15个组织共同举办了“新时代管理研讨会”，对中国式管理思想、模式及行为艺术进行了深入研讨。

1986年，台湾生产力中心举办每周一次的中国式管理讲座，500个座位座无虚席，被称为“魅力十足的周五约会”。

几年来，一批企业文化著作相继问世。影响较大的有：《中国的精神企业文化》(曾仕强)、《持经达变——中国人的管理行为》(曾仕强)、《顺应潮流的管理趋势》(王遐昌)、《员工归属意识大调查》(黄雅仁)、《塑造企业文化》(吴秉恩)、《企业创造文化的范例》(李复兴)、《中国式管理——研讨会实录》(台湾工商时报经营丛书小组编)。

### (5) 迎头追赶新潮流

熟悉中国企业管理历史的人们都知道，80年代美国管理学者津津乐道的企业文化，早在半个世纪之前，当欧美企业大力推行泰罗科学管理制度时，中国的民族资本主义企业家就发现了它的神妙功能，并在自己的企业内大力塑造企业精神。

范旭东和侯德榜创办的以六大精盐厂、永利制碱厂和黄海化学工业研究所构成的企业集团，1935年正式公布了它的四项基本信念：

- ① 我们在原则上绝对地相信科学；
- ② 我们在事业上积极发展实业；
- ③ 我们在精神上以能服务社会为莫大光荣；
- ④ 我们在行动上宁愿牺牲个人而顾全团体。

卢作孚在其创办的民生轮船公司极力倡导“民生精神”。它要求员工对外“服务社会，便利人群，开展产业，富强国

家”；对内“个人为事业服务，事业为社会服务，个人的工作是超报酬的，事业的任务是超经济的”。

其它如宋棐卿创办的东亚公司的“东亚精神”，刘国钧经营的大成纺织印染公司的“大成精神”，青岛华新纱厂的“华新精神”都是民族资本主义企业所留给我们的企业文化遗产。

新中国成立后，50年代，鞍山钢铁公司培育、倡导了“以厂为家，埋头苦干”的“孟泰精神”。

60年代，大庆油田培育、倡导了“三老四严”、“四个一样”的“铁人精神”。

80年代中期，我国企业界掀起了塑造企业精神的热潮。许许多多企业都概括、提炼出自己企业的口号和信条。

相对于企业文化实践而言，我国企业文化理论研究起步较晚。“企业文化”一词，到1986年才陆续出现于国内报刊杂志上。可是，到1988年，企业文化研究热潮已经成为出现在中华大地上的若干热潮之一。

参与企业文化研究的除了管理学界和企业界之外，还吸引了文化学、社会学和心理学的许多学者。

据不完全统计，截止1989年底，报刊杂志上刊载的有关企业文化的文章达250余篇；翻译和编著的有关企业文化的著作达20余种；省市以上单位举办的有关企业文化的研讨会15个。有的与会者近300人；举办各种形式的企业文化讲习班和讲座40余期；成立了中国企业文化研究会，创办了企业文化研究机构和企业文化刊物。

在中国大地上出现企业文化热，绝不是偶然的。从历史角度看，今天的企业文化热，是我国企业重视人的因素，重视精神力量的传统的继续和发展；从现实角度看，研究和实践企业文化理论，是深化企业改革的需要。要实现企业改革

的期望，解决企业面临的矛盾和冲突，使企业走上康庄大道，就不能不从文化上去考虑和解决问题。同时，我国的企业文化研究也是世界企业文化研究的一部分。对外开放，中外文化交流，给我国管理学界和其它学者送来了发达国家研讨企业文化的信息。决心追赶先进潮流，立志企业管理现代化的人们，自然不会忽视对国外的企业文化理论的研究。

## 二 管理学界的“新大陆”

英国的《今日管理》杂志，于1986年2月刊登了施恩的一篇文章。作者认为，由美国人掀起的波及全球的企业文化热，对管理思想和实践并没有什么实际意义，它只不过是美国管理学界那些爱出风头、喜欢标新立异的人所玩弄的新名词、新花样而已。

多数人士不同意施恩的观点，并针锋相对地认为，目前人们所开展的企业文化研究，是管理思想的新发展。企业文化理论的形成是管理思想发展史上的第四个里程碑，它标志着管理思想的一次革命。企业文化现象是管理学界发现的“新大陆”。它的发现将结束管理学界多年来沉默无为的危机。

撇开人们的褒贬是非，让我们回顾一下管理思想的发展历程吧！

管理作为一门科学，应该说是近代工业发展的产物。而系统的管理思想，即管理理论则是本世纪初才形成的。一般地认为，除去经验管理阶段不说，迄今为止，管理理论的发展已经走过了三个阶段，即科学管理阶段、行为科学阶段和新兴管理科学阶段。

### (1) 科学管理理论

科学管理理论，又叫古典管理理论。它形成于上个世纪

末和本世纪初。它的奠基者是美国人泰罗。1911年，泰罗出版了《科学管理原理》一书，标志着古典管理理论的诞生。

泰罗提倡用科学管理替代经验管理，主张把提高管理效率、提高劳动生产率建立于科学管理基础上。他的理论主要由三部分内容所构成：

① 工作定额原理。主张在科学实验的基础上制定出标准操作方法，然后用这种方法对工人进行严格训练，据以制定出较高的工作定额，并实行大配差的、高刺激的计件工资制度。

② 标准化原理。主张科学地规定作业标准，把工人使用的工具、机械、材料以及作业环境完全标准化。

③ 职能化原理。主张经营管理人员承担计划职能，工人承担执行职能，整个企业通过计划调度部门制定的周密计划来实施组织指挥和控制。

对古典管理理论作出主要贡献的还有法国人法约尔。与泰罗不同，法约尔着重研究高层组织管理。1916年，他的《工业管理与一般管理》一书出版。在这部著作中，他分析了管理的基本要素，提出了管理的一般原则，从而丰富和完善了古典管理理论。

古典管理理论的核心是把工人看作“经济人”。这种人性假设认为：

① 一般人都有一种不喜欢工作的本能。只要有可能，人们就会逃避工作。

② 由于人类不喜欢工作，所以对绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，并以惩罚相威胁，才能使他们为实现组织的目标而付出适当的努力。



③ 一般人宁肯接受别人指挥，也不愿承担责任。人们缺乏雄心，不求上进，唯图安全。

以“经济人”观点看待工人，工人便是会说话的机器，管理者对这种“机器”就要实行严格管理，采取所谓“胡萝卜加大棒”的政策。

## (2) 行为科学理论

古典管理理论，在企业管理实践中不断遇到挑战。1927年，美国心理学学者梅奥等人在“霍桑实验”中发现，影响工人生产劳动积极性的主要因素是心理因素和社会因素，并认为：

① 工人是“社会人”，并非是单纯追求金钱收入的，还有社会心理方面的期望。

② 企业中除了正式组织之外，还存在着非正式组织。它们是企业职工在共同工作过程中所形成的非正式团体。这些团体有自己的规范和舆论，是影响职工生产劳动积极性的强大力量。

③ 新型企业领导者就应该通过满足职工需要而激励他们的士气，提高生产劳动效率。职工的需要除了经济的之外，还有社会情感、安全感和归属感等需要。

梅奥等人提出的理论叫“人际关系理论”。后来，这种理论发展为行为科学理论。

对行为科学理论作出卓越贡献的，还有美国人本主义心理学家马斯洛。马斯洛在对人的需要、动机进行大量研究基础上提出了需要层次理论。他认为，人的需要是多种类、多层次的。他把人的需要分为由低到高的五个层次，即生理需要、安全需要、交往需要、尊重需要和自我实现的需要。并