

企业文化

——企业管理新模式

Q Y W H



主编管益忻 副主编林完红

商务出版社

企 业 文 化

——企业管理新模式

主 编 管益忻

副主编 林完红

编 者 米建国 王晓星

气象出版社

企 业 文 化

——企业管理新模式

主 编 管益忻

副主编 林完红

编 者 米建国 王晓星

责任编辑 潘根娣

商务出版社出版

(北京西郊白石桥路46号)

中国科学技术情报研究所印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 全国各地新华书店经销

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.25 字数: 135千字

1990年6月第一版

1990年6月第一次印刷

印数: 1—6500

定价: 3.30元

ISBN 7-5029 0406-9 /F·0004

内 容 简 介

本书科学地综合了近年来理论界研究成果，精确地概括了优秀企业成功经验，紧密结合改革实践，对应企业体制转轨和思想政治工作亟待加强之情势，对企业文化这一新的管理模式，作了较深入而系统的探索。

全书共分六章。在绪论（企业文化由来、内涵、特征和培育意义）之后，勾勒出整个企业文化体系；阐述了其主要功能。然后，探讨和给出了如何培育的基本（操作）思路；从认识和机理两个层次上探讨研究了企业文化如何同思想政治工作结合。最后，在中、日、美企业文化比较中讨论了“洋为中用”问题。

本书具有较强的科学性、实用性和可操作性。极适合企业领导（厂长、书记）、企业管理人员、企业主管部门等一切关心企业文化的读者参考。

本书顾问 齐联郡(潍坊紫油机厂厂长)
陈 杰(北京电视机厂厂长)
王国富(阿城继电器厂党委副书记)
董日进(上海环流实业公司总经理)

企 业 文 化

——我国企业管理不可缺少 的组成部分（代序）

“企业文化热”在960万平方公里的中国大地上兴起，标志着处在社会生产力（以及文化、社会、政治等等各个领域）高高低低若干不同层次上的中国企业，都在根据中国国情、本厂厂情，以不同的形式、方法，有选择地，通过批判和扬弃而接受这一管理模式，并正在塑造着自己的“企业文化”。

国营的大中企业在搞，民办的、合资企业也在搞。实行承包制的企业在搞；实行其它改革形式的也在搞。厂长、经理们热衷此道；书记们，党委政工系统，也很重视。

理论和实践表明，企业文化是我国企业管理不可缺少的组成部分。

首先，建设企业文化，不是一项任意的对策，而是企业管理的必然选择。因为，任何一个企业，在其生产经营过程中，每时每刻都在生成着、发育着自己的企业精神、企业行为、企业形象、文化氛围、价值观念、凝聚力、风尚等等企业文化“软件”，它们都是硬碰硬的客观实在——不是你想不想管，而是绕不开、放不下，必须立即、有效并不断深入地回答与解决的问题。然而，这些问题的真正有效解决，对企业非常有益。在一定意义上说，它们是企业生命力、凝

聚力和整个企业振兴之所在。

其次，随着经济的不断发展，每一个企业，都迫切需要一个卓越的企业价值观导向。前几年，由于放松了思想政治工作，放松了共产主义大目标的教育，一切向钱看的思想比较严重。那些深深懂得正确的价值观对企业的重大导向作用的企业家们，越来越意识到加强思想政治工作和培育企业文化的重大意义。

第三，企业是社会的基本的组织形式。企业领导人、企业中的党组织、企业各级管理人员（包括政工干部）越来越意识到，他们神圣的天职是：在国家总体、宏观的大部署下面，为全体职工造就一个良好的“小气候”。一般说来，到一个企业就业、参加工作，在温饱问题尚未解决时，人们往往把它仅仅看成是谋生手段。而今天，历史的航船已开始向小康过渡，职工的人格需要，人生价值追求，不想白白度过一生的种种有所成就感、创造欲，一句话，有所创造，有所贡献的问题，日益成为时代的主旋律了。而一切成功企业——具有高水平企业文化的企业的企业家们，其最重要成功“诀窍”之一，便是真正按马克思关于“以每个人的全面而自由发展为基本原则的社会形式”的精神办事，为职工的生活和工作创造良好的条件。他们不仅积极地组织技术表演与成果展览，开展学术研讨，组织各种文体、联谊活动，而且在不断调适人际关系、培育良好的文化氛围，使整个企业成为每个职工施展才智的“舞台”。在这样的“小气候”中，职工能没有积极性吗？

第四，“企业文化热”的兴起，还因为它为人们提供了一个良好的人际环境。那些崇尚企业化管理，由此获得成

功的企业的经验告诉我们，培育、发展企业文化，加强思想政治工作，不断地创造良好的文化氛围、和谐的心理环境，对培育一种良好的人际关系，使企业职工以企业为家，以国家为重，齐心协力，同心同德，搞好生产，有着重要的作用。

第五，要真正科学地解决企业抓经济效益与抓社会效益的关系，从微观、从企业的视角上看问题，也只有在发展企业文化中不断进行探索，才有可能。为什么许多企业总是短期行为呢？若从企业文化角度考察，不难发现，要害问题在于如何科学地把握经济效益与社会效益这二者之间的对接机理。其一，要把二者统一到一个（而不是两个）价值观上——共同的企业价值体系中来。实际上，二者的区分仅仅在于：一个从经济、盈利上来体现企业的价值；一个从社会责任、社会奉献精神上体现企业的价值。其二，不能笼统地说谁为主谁为次。它们之间实质上存在一种主体（经济职能）与主导（社会责任）的关系：主体任务——赢利、赚钱，多多益善；主导方向——奉献精神，企业一切行为要有益于社会，有益于人民，要始终有一个坚定正确的政治方向。其三，在不同时期内，不同问题上，从量度上观察，二者所占比重、大小不一。企业文化和思想政治工作的功能之一就是引导企业管理者和职工正确地处理这二者的关系从而树立科学效益观和奋斗目标。

第六，从做人的思想政治工作角度看，培育和发展企业文化，同企业开展思想政治工作互不矛盾，并相统一。企业文化，作为一种企业管理模式，首要的核心的一点是用卓越的企业价值观去唤醒人们对生活意义、工作价值的向往和追

求，使人们树立起勇于开拓、善于进取和奉献精神，造成企业巨大的凝聚力。它同企业开展思想政治工作是有机的统一在一起，并互相促进和补充，同是企业管理不可缺少的重要组成部分。

第七，发展企业文化，有利于促进整个社会的，即宏观的社会主义精神文明建设。这里不想全面、系统介绍企业文化的辐射功能和对整个社会文明的影响。如发展企业文化，重构“社会调节器”，将大大有利于在全社会范围内改善、优化人们的心理环境和宏观气候。马克思主义社会心理学认为：传统、风俗、习惯等等是影响、制约、整控人们行为的“社会调节器”。企业文化的发展，全国千千万万个企业“小气候”的改善——传统、风俗、习惯等的重构、优化，必将直接、间接地使企业内外、整个社会心理环境得到重构、优化，从而，有力地推进宏观的精神文明建设。

总之，培育企业文化，不仅是企业管理不可缺少的组成部分，对企业的生产经营，对企业精神文明建设有着重要的现实意义和深远的历史意义，同时也是我国文化建设的一个不可忽视的组成部分，对丰富我国文化宝库亦有着广泛的意义。

管益忻

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业文化的由来.....	(1)
第二节 企业文化的内涵.....	(3)
第三节 企业文化的特征.....	(8)
第四节 现阶段我国培育企业文化的重要意义.....	(13)
第二章 企业文化的体系	(21)
第一节 企业文化的具体内容.....	(21)
第二节 企业文化各个组成部分的内在联系.....	(49)
第三章 企业的功能	(53)
第一节 文化的涵义及其特性.....	(53)
第二节 企业文化的导向功能.....	(55)
第三节 企业文化的约束功能.....	(60)
第四节 企业文化的凝聚功能.....	(63)
第五节 企业文化的激励功能.....	(67)
第六节 企业文化的调适功能.....	(70)
第七节 企业文化的辐射功能.....	(75)
第四章 培育企业文化的基本思路和方法	(80)
第一节 把握一条主线——始终坚持以“人”为中 心.....	(81)
第二节 把握正确思路——坚持科学而有效的途径	(88)
第三节 拟定操作方法——给出具体步骤与程序...	(94)
第四节 深掘动力源泉——紧紧依靠广大职工.....	(100)

第五章 企业文化与思想政治工作	(104)
第一节 切实加强思想政治工作.....	(104)
第二节 正确认识企业文化与思想政治工作的关系	(109)
第三节 科学地把握企业文化与思想政治工作对接 的机理.....	(118)
第四节 实事求是地总结和发扬思想政治工作优良 传统.....	(125)
第六章 中、日、美企业文化比较	(133)
第一节 企业文化的国度特征.....	(134)
第二节 中国企业文化中的一些问题.....	(136)
第三节 日本企业文化的主要特征.....	(144)
第四节 美国企业文化的主要特征.....	(154)
第五节 中、日、美企业文化比较.....	(157)
附录	(165)
I. 北京电视机厂企业文化模式.....	(165)
II. 阿城继电器厂企业文化模式.....	(174)
III. 潍坊柴油机厂企业精神培育的基本做法.....	(187)
后记	

第一章 绪 论

第一节 企业文化的由来

企业文化是80年代初首先由美国人提出来的。

美国企业尽管有各种不同的组织形式，但基本上都属私人所有。这种制度为企业发展的自身动力奠定了基础。然而，特殊的所有制形式只是为企业的自身活力提供了一个必要条件，并不能保证企业必然成功。现实活动中一些企业的倒闭和失败，表明企业的发展还必须具备某些充分条件。过去由于受“胜败乃竞争之必然”的思想影响，对于企业活力的源泉和深层问题未引起人们多大的重视。只是到了70年代，美国在世界经济中地位日趋低落，企业在竞争中连连受挫，才引起美国企业界及理论界的关注。人们在対美日企业比较研究中逐渐发现，美国的（以至西欧的）独特的历史文化背景和影响，使得人们特别注重社会的契约化、法制化和理性化，在管理技术上特别注重企业的组织结构、战略计划等“硬件”的东西。对人，对人的价值观、传统、习惯、情感等“软件”的东西重视不够，结果使整个企业体系的运转非常僵化。而日本企业的成功，正在于他们很重视人、人的价值、人的情感等与“人”紧密相关的各个方面。

通过比较研究及其实践，人们进一步发现欧美式的企业管埋，存在8大缺点：①老板同工人、工人同用户之间缺乏

感情；②缺乏自主、自动进行质量等检查的精神；③缺乏内部竞争；④缺乏工作价值观；⑤缺乏自主性；⑥缺乏一般人的优胜感；⑦缺乏精益求精的精神；⑧缺少带头骨干。而日本企业的工人则由于人们的“忠诚心”，“经过成效卓著的训练而产生的献身精神”，人们对公司、企业的“认同感”，老板与职工之间“充满人情味的关系”等等，而充满活力和激情，使得企业生机勃勃，产品优良，市场销路稳中扩宽，经济效益日益显著。美国人最后发现，企业的成功不完全取决于企业的制度，甚至也不完全取决于企业的战略计划、生产技术，而在很大程度上依赖于企业的一种无形“财富”——企业文化。

80年代以来，美国企业界展开了一场对企业文化的研究与培育的运动，着重探索企业文化对企业生产率、企业效率以及企业市场地位等各方面的影响，重点探讨新经济形势下如何重构企业价值准则，培育企业文化，增强企业的活力和竞争力，以适应新的挑战。

美国长期研究企业管理问题的著名专家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼，在他们1982年出版的《寻求优势》一书中，强调了企业形成自己独特的“企业文化”的重要性。他们讲到：“毫无疑问，企业文化的主导作用和一致性，是最佳公司的基本品质”。差不多与此同时，美国的泰伦斯·迪尔和艾伦·甘乃迪推出了直接以《企业文化》为名的专著，并提出健康有力的企业文化，是决定企业成败的关键。《企业文化》一书为美国企业文化的形成和发展奠定了重要的基础。美籍日人威廉·大内的《Z理论》一书，则提出了三种企业文化类型，即以“J型文化”代表日本企业文化；以

“A型文化”代表人际关系淡漠的美国企业文化；以“E型文化”代表接近“J型文化”的美国企业文化。并认为，美国企业的未来发展，将会由“A型文化”转向“E型文化”。而这种“E型文化的价值观主要表现为一种长期的雇佣、信任和亲密的人际关系、人道化的工作条件等等。

“E型文化”能满足员工自我利益，自我价值实现的愿望和需求，是未来企业的重要模式。

很快，日本的一些企业管理者、学者也接受了企业文化的概念，企业文化在日本开始兴起。日本不少学者纷纷发表见解，提出了“社风”、“组织风土”、“经营理念”、“经营战略”等等有关企业文化的范畴，并进行详细的阐述，取得了一定的成果。

在这期间，欧洲有的国家也注意到企业文化的巨大作用，开始研究和应用企业文化理论，进行企业管理。

“企业文化”就是这样提出和发展起来的。目前，世界主要资本主义国家，均已进入以企业活动为主导的经济发展阶段，并在不同程度上建立起本国的企业文化。社会主义国家在实现其现代化的过程中，也在建立本国的企业文化。企业文化的生成与发展、标志着以泰罗制为其发端的企业管 理，已进入了一个崭新的阶段，企业文化越来越成为世界各国企业经营管理的重要的，甚至主要的模式，对企业的发展起着越来越大的推动和保障的作用。

第二节 企业文化的内涵

“企业文化”这一概念虽然已提出了好几年，人们从理

论上、实践上也都进行了广泛的探讨和研究。但是，目前国内外关于企业文化的内涵，却众说纷云，莫衷一是。

在此，先介绍一下国内外关于企业文化的定义。

西方学者大都认为，企业文化是指在一个企业组织内，在长期的生产经营中形成的特定的文化观念、价值体系、道德规范、风俗习惯等与此相联系的生产观念。而企业，正是依赖于这些文化来组织内部的各种力量，将其统一于共同的倡导的思想和经营哲学之中。

美国学者彼得斯和沃特曼认为企业文化就是汲取传统文化之精华，结合当代先进的管理与策略，为企业职工构建一套明确的价值观念和行为规范，创设一个优良的环境、气氛，以帮助企业整体地、静悄悄地进行经营管理活动。美籍日人威廉·大内认为：“一个公司的文化由其传统的风气构成”。此外，文化还包含着一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性（即确定活动、意见和行动模式的价值观）。美国劳伦斯·米勒认为，新的企业文化是创造和接纳了新的价值观、新的眼光以及新的精神。

企业文化在我国被人们重视、研究和探讨还是近几年的事。我国学者关于企业文化内涵的分歧还是较大的。目前，主要有以下几种看法。

（1）企业文化包括“外显文化”与“内隐文化”两个部分。“外显文化”指企业的文化设施、文化教育、技术培训和文娱、联谊活动等等。“内隐文化”则是指在企业内部为达到总体目标而一贯倡导、逐步形成，不断充实并为全体成员所自觉遵循的价值标准、道德规范、工作态度、行为取向和生活观念以及由这些因素融汇、凝聚而成的整体风貌。

(2) 企业文化是指企业在自己经营管理过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。它包括企业的“硬文化”

(企业生产经营的厂区、设备、产品等“硬件”)和“软文化”(企业在发展过程中形成的具有企业特色的思想意识、价值观和行为习惯等)。

(3) 企业文化是一种“软文化”。企业文化是企业群体在长期生产经营活动中经自觉优化,从而形成的一种价值观念、行为规范和群体思想。其内容有:价值观念、经营哲学、企业精神、企业道德、企业目标、企业制度等,核心是价值观。持这种观点的人,还认为企业精神是企业文化的核心。

(4) 企业文化是一种观念形态的价值观,是一个企业长期以来形成的一种稳定的文化观念、历史传统、特有的经营精神和风格。

(5) 企业文化是一个经济意义和文化意义的混合体。即指,在企业或企业界形成的价值观念、行为准则等在人群中和社会上发生了文化意义的影响。

(6) 企业文化是一种经济文化。它是同民族文化、社区文化、政治文化、社会文化等相对而存在的。它反映的是企业这个经济组织的价值观、目的要求、实现目的的行为准则和习惯。

(7) 企业文化是指一个企业内员工共有的价值观念,行为标准和办事态度以及培养这些品质所需要的环境和条件。认为,文化可划分为三个相互关联的部分:①物质文化,指实际的和艺术的人类物体;②规范文化,指在一个特定的社会中,人们思维的方式,行为的准则,包括风俗、习惯、制度等等;③认识文化,由思想、态度、价值观和信仰

等构成。企业文化着重探讨认识文化，而归宿在规范文化。它存在通过研究并引导企业内部员工的思想、态度、价值观的形成、发展的过程，为人们，为企业提供合理的行为规范，以确保企业的成功。

（8）企业文化是指在企业内部将各种力量统一于共同方向上所形成的某种文化观念、历史传统、共同的价值标准、道德规范和生活观念等，即增强企业员工凝聚力、向心力和持久力的意识形态的总和。

（9）企业文化是企业管理“硬件”和管理“软件”的结合体。它包括西方学者所提出的7“S”要素。其中，三个硬性“S”（经营战略、制度、结构），四个软性“S”（人员、技巧、作风、最高目标）。

以上各派给企业文化所下的定义，都有一定的合理性，但我们又觉得都不够全面。揭示一个事物的本质，从认识论上讲必须坚持辩证的和实践的观点。也就是必须全面地、系统地认识问题。既要有实践的基础，又要有实践的目的，同时还必须引入系统理论与方法，进行更为科学的考察。因此，通过全面的考察和认真的反复研究，我们认为企业文化是企业所创造的精神财富和物质的文化精华的有机总和。展开些说，这里的精神财富包括企业哲学、企业制度、企业风尚、企业目标、企业道德、企业民主、企业精神、企业价值观、团体意识，企业科技等等。这些文化财富都是企业在长期的经营和管理中，逐步培育和发展起来的。作为一种文化，它们都是经过一定历史过程的文化积淀，而逐步走向成熟和定型的。同时，又在实践中不断发展、丰富和弃旧创新，从而不断适应企业经营管理的要求，促进企业的发展，使之在市

场竞争中不断获胜，始终保持旺盛的活力和一定的竞争优势。

物质文化包括：企业的环境、文艺、体育、服饰和培训中心或学校等方面看得见、摸得着的硬性文化。

它作为一个系统，包括三个层次：①器物层次（器物文化），即表面层的硬文化，它由若干企业文化的显因子有机地构成。这些显因子包括厂房、环境、机器设备、教育和生活福利等设施。这个层面是企业文化的物质躯壳，是企业有形的财富。企业文化的发展水平，同这个层面中的生产手段的效率成正比。同时，这个层面也从外观上体现着企业的管理水平。②制度层次（制度文化），即经营文化和管理文化，由若干企业文化的半显因子构成。它包括经营机制、组织机构、各种制度，各种纪律和思想政治工作。这个层面实质就是企业的经营管理。在我国普遍存在着技术落后，管理更落后的现状，因此，应当从企业文化的层次上展开对企业管理制度的研究。③精神层次（观念文化），通常称之为企业精神或群体意识，由企业文化的隐因子有机地构成。它包括企业的价值观、企业哲学、企业决策、目标宗旨、理想道德、信念追求、行为准则、优良传统和职工的文化、科学、业务、技术等知识水平。这个层面是企业的无形财富，是企业文化的核心部分，也是企业文化建构中难度最大的和容易滞后的部分。

企业文化不同于传统意义上的商业文化。后者是商品经济早期发展阶段的文化形态，古时就有，但在资本主义前期发展得最为充分。企业文化则是商品经济发展到现代化大生产，以大经济、大科学为背景，开始进入信息社会这一转折