

中国企业文化概论

郝明道 王鹤云 主编
许高珍 韩大年

ZHONGGUO

QIYE

WENHUA

GAILUN

中国经济出版社



中财 B0011705

(D15) 1/21

中国企业文化概论

顾问 蔡醒民

主编 郝明道 王鹤云

许高珍 韩大年

副主编 崔晋宏 武洪胜



431032

中央财经大学图书馆藏书章

总号

431032

书号

1-279.2 20

中国经济出版社

(京)新登字079号

责任编辑：杨 岗

封面设计：白长江

中国企业文化概论

郝明道 王鹤云 主编
许高珍 韩大年

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京市德外印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 8.3125印张180千字

1994年7月第1版 1994年7月第1次印刷

印数： 01—2000

ISBN 7—5017—3146-2/F·2247

定价：12.00元

前 言

随着我国经济体制改革的深入与发展，社会主义市场经济体制和企业现代制度的建立，企业的个性日益突出，它为具有中国特色的企业文化的建立与完善提供了有利条件，同时，为我国企业文化的建设提出了新的要求。企业文化建设必须坚持社会主义的正确方向。反对僵化和保守，不断更新观念，吸取新经验；必须重视包括价值观、企业精神、道德规范、心理状态、厂风厂貌、规章制度等内容的企业文化形式和价值体系的塑造。《中国企业文化概论》一书出版目的之一，就是为我国企业文化的建设尽微薄之力。

企业文化是一门新兴的管理科学，与其它管理学科一样是一门交叉学科。它涉及的领域广，有哲学、经济科学、心理学、行为科学、社会学，伦理学等，参与的人员，有专家学者、企业家、企业职工。作为一门新兴学科涉及的问题很多，看法不一，本书所阐述的一些论点不一定都正确，加之编者的水平有限，谬误之处是难免的，恳请读者不吝赐教。应当说明的是，在本书的编写中参考了大量的有关资料，在此不一一列举，谨向有关专家、学者致谢！

本书是作者承担山西省科学技术委员会的软科学研究课题“中国企业文化研究”的成果。课题组在完成该项目的过程中，受到山西省科学技术委员会有关领导的支持，特表谢意。

参加本书撰稿的同志：主编郝明道、王鹤云、许高珍、韩大年，副主编崔晋宏、武洪胜，绪论由郝明道、崔晋宏执笔，第二、三章由许高珍、郝迎潮执笔，第一、四、五、六、九章由王鹤云执笔，第七、八章由韩大年、武洪胜执笔。书稿完成后由郝明道统纂、定稿。

本书编写过程中得到国家体改委副主任乌杰同志和山西省委党校第一副校长蔡醒民同志的指导，承蒙中国经济出版社的大力支持，在此一并致谢！

《中国企业文化概论》课题组
一九九四年三月于北京

绪 论

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出，要建立现代企业制度。现代企业制度可以从不同的角度去理解并找出其发展趋势。从管理与经营的角度来看，国内外的学者们认为，第二次世界大战后到50年代是分权管理发展的时期；60年代是跨国公司发展与管理的时期；70年代是矩阵组织和战略经营的时期；80年代是企业文化兴起与传播的时期。从企业追求和达到目标的方式和行为来看，学者们认为第二次世界大战后到50年代，是追求产品数量的时期；60年代是追求产品质量和品种的时期；70年代是追求服务和企业形象的时期；80年代是追求企业文化的时期。这些认识是针对西方国家的企业而言。不论从哪一个角度分析，在本世纪80年代和90年代，西方现代企业已经把追求企业文化的建设当作重要的目标。在社会主义市场经济体制下，要建立我国的现代企业制度，也必须重视企业文化的建设。

现代企业文化的含义有多种认识，然而我们认为，企业文化是指一个企业在长期发展过程中，全体职工的群体力量统一于企业共同方向上所形成的某种文化观念、行为方式、价值准则、道德规范等意识形态的总和，这也是学者们已取得的共识。企业文化的提出和发展，是西方市场经济发展到一定阶段的必然产物，是社会化和现代管理的客观要求。它在我国的兴起与发展，除上述客观条件外，还因为企业文化的特点、所追求的目标以及其建立的原则等适应了我

国在市场经济条件下企业体制改革的要求。

首先，从现代企业文化的特点看，其主要特点是：1. 整体性。它具有整体性的力量，可以把企业的目标、职工的行为凝聚在一起。这种整体性特点正是我国企业所应当具备的。它是企业文化建设中的重要观念之一。市场经济条件下的社会主义企业，并不是各搞各的、互不相关，不是只讲竞争、不讲协作，不是只考虑微观利益、不注意宏观整体效应；恰恰相反，在社会主义市场经济条件下，所有的企业，必须有整体观念和全国一盘棋的精神。2. 革新性。一个企业，当它形成了自己的企业文化之后，随着企业外部环境的变化和企业自身的发展，其企业文化的内容也随之不断变化、发展和充实起来。搞社会主义市场经济是我国经济体制的重大变革。社会主义市场经济体制的确立，这就是企业外部环境的重大变化，它首先要求企业改变行政部门的控制与干预，独立自主地走向市场，企业的一切生产经营活动都服从市场的需求；其次是其它外部环境因素，如政治、社会、金融、物价、工商、税收等等，也都从市场经济体制的要求出发，产生一系列的变革。作为企业文化重要内容的职工的价值观、精神、毅力等也随着企业目标的不断创新、变革而产生根本性的变化。如果没有企业目标的创新与变革，如果没有企业精神的发展与变化，那么，在市场经济条件下，企业自身就难以求得保存与发展。3. 独特性。企业文化的独特性主要表现在：不同的企业，虽然规模、设备等条件相同，而其企业文化的特点却是不相同的。这种企业文化的独特性，就给企业的发展与建设自身的企业文化、为塑造独具特色的企业形象创造了条件，提出了要求。作为企业文化范畴的企业信誉、企业形象、企业价值观以及道德规范等有着

无穷的潜力，高度的企业信誉，良好的企业形象，现代价值观和高尚的道德是企业市场竞争中取胜的无形力量。

其次，从现代企业所追求的目标看，不论企业的战略目标有多少，总的来看，追求卓越是企业共同的目标。为了达到目标的卓越，最重要的一项管理工作就是重视人的管理。对人的管理的重视，是现代管理的一个显著特点。现代企业管理的一个重要发展趋势是管理重心从物到人。传统管理是着重于生产过程分析和组织控制研究，把劳动者当作机器（或工作任务）的附属物。现代管理理论则认为，人是一个社会的人，管理中要坚持人本原则，充分发挥人的创造性、主动性、积极性。这是管理的一个基本目的。如何对人进行管理？其核心是如何塑造属于企业文化范畴的行为方式、价值准则以及道德规范等等。要求企业职工按照企业发展的方针、目标来合理部署、科学决策并统一行动，能以共同的价值标准、积极有效地工作。职工的积极性调动起来了，企业就不难转换经营机制，一个充满生机与活力的企业就会出现。

第三，从现代企业文化的建立原则看，凡是成功的企业，往往既重视企业文化的建立，更重视企业文化应遵循的基本原则。由于企业的环境不同，各种具体情况不同因而其企业文化的形成过程也不相同。可是，企业文化建立过程中所遵循的原则却有着共同性。这些原则如：目标原则、卓越原则、参与原则、成效原则、亲密原则、正直原则和环境原则。1. 目标原则。每个企业都有一个明确而崇高的目标，要求企业职工明确自身工作与这一目标的密切关系，并使职工的“自我实现”的需求得到满足。2. 价值原则。每个企业都应有一个共同的价值观念，全体职工共同信仰、共同行动中的价值

标准能把职工的思想 and 行动统一起来。3. 卓越原则。现代企业在市场的激烈竞争中，要注入创造卓越这一文化特征，每个职工要有创造热情和不断追求卓越的精神。4. 参与原则。它要求职工参与管理，参与问题的解决和企业的经营决策，充分调动职工的积极性。5. 成效原则。是把职工的利益与工作成效联系起来，并制定衡量职工工作成效的合理标准，使职工工作质量有所遵循。6. 亲密原则。它要求一个企业中，人与人之间，包括上下级之间、职工之间，工程技术人员之间有一种亲密感。使每个人都能以相互信任的方式投入工作，人与人之间能真诚相待。7. 正直原则。是指管理人员要讲究诚实、正直，做到前后一致，言行一致，通过自身的人格感染力，鼓舞、引导、强化下级应有的行为，努力完成共同的目标。8. 环境原则。它要求企业的生产经营活动有一个优良的环境，使企业职工积极参与各项活动，感到自己是企业的主人。形成一个上下思想沟通、职工之间相互谅解、相互支持努力拼搏的整体环境。以上原则，都体现着企业文化的作用。企业文化的建立，实质上就是这些原则的具体体现。

第四，从企业深化改革看，企业文化的建立，是深化改革的需要。企业改革的任务很多，当前最重要的改革是确立企业的现代制度。企业制度的改革和企业文化是相互依赖、相互促进的关系。深化企业改革呼唤着新的企业文化，而新的企业文化的建立又将会促进企业改革的深化、巩固企业改革的成果。良好的企业文化观念是确立企业现代制度的精神支柱，而陈腐的文化观念是确立和实施企业现代制度的阻力和障碍。我们应当把确立企业制度同建立优秀的企业文化相互结合起来。

现代企业制度的重要内容，一是企业经营机制的转换，二是管理的现代化。在产权明确、政企分开的前提下，企业文化建设首先有利于企业经营机制的转换，实现企业行为的合理化，因为企业文化可以通过对企业目标的影响来支配和制约企业的经营运行轨迹。所以，转换企业经营机制在重视产权关系、分配制度、自主权落实的同时，还必须大力发展社会主义企业文化。其次，企业文化的建设有利于提高企业的管理水平，推进管理的现代化。企业文化的产生，是比较管理学研究的重要成果，它标志着现代管理理论的一个新的趋势。党的十一届三中全会以来，我们已经认识到管理对于现代化建设的意义，并已采取了很多有力的措施提高企业的管理水平，管理理论本身也取得了长足的进展。党的十四届三中全会提出了确立企业现代制度，其中很重要的一项任务就是实现管理的科学化。从这个意义上说，发展社会主义企业文化有利于加快我国管理现代化的进程，有利于完善企业现代管理制度。

第五，从精神文明的建设看，企业文化建设是精神文明建设的要求。实行社会主义市场经济体制的同时，还必须建设中华民族的新文化，企业文化是这个新文化的重要组成部分。企业是工人阶级最集中的地方，工人阶级作为一个阶级，它不仅代表着先进的生产力，而且还具有高度的思想觉悟，代表着最先进的思想。因此，社会先进的文化必然首先在这里产生。企业文化建设首要的任务，就是将工人阶级友爱团结、开拓进取、目光远大、顾全大局、吃苦耐劳、遵守纪律等先进的精神品质发扬光大，使之成为整个企业的精神品质。毫无疑问，企业文化建设的本身，就是对整个社会主义精神文明建设的重大贡献。

中国企业文化除包括现代企业文化所具备的整体性、革新性、独特性的特点外，它还有其自身的特征，主要是1.重视伦理型的企业文化。道德作为维系社会正常生活的纽带，总是和企业社会生活联系在一起的，它又成为企业文化的重要内容。但就道德与企业文化关系的表现形式来看，中国与西方有很大的差异。（1）西方企业文化虽有道德内容，但从总体分析，道德与企业文化，特别是作为管理思想的企业文化，二者是相互分离的。而中国企业文化中道德与企业经营管理始终是联系在一起的。（2）西方企业文化中的道德总是和理想的人格联系在一起的，一般表现为善良、正义等道德范畴。中国企业文化中的道德总是和人的行为联系起来，集中表现为行为方式、行为规范中的一系列伦理原则。在中国，不同的企业，不管企业文化的表现形态存在多大差异，但它们有一个共同点，就是伦理问题始终是企业文化的中心内容。由此可见，中国企业文化是一种伦理性的企业文化。伦理型企业文化的内容，一是人的行为，二是管理手段，三是德治为主。（1）从伦理是人的行为看，它将企业行为的最高准则与人的行为等同。在中国企业文化中，伦理道德被看作人的本质。人的行为的最高准则是道德的实现，而实现的途径是按伦理的规范要求修身养性。在企业的生产经营活动中，干部的优劣，职工的优劣，行为的合理与否皆以道德是非作为最高准则。干部工作能力的大小则是次要的，重要的是作风正派。（2）从伦理是管理手段看，它将德政作为管理者进行管理的一种重要手段。其实质是要求管理者通过自身的道德修养来感化职工。它强调干部以身作则、品德高尚、身先士卒、为政清廉等。（3）从伦理是德治为主看，它视德治重于法制，精神疏导重于制度管理。在

企业经营中，注重道德化管理，强调道德义务，把制度化管理放在次要地位。伦理型企业文化形成的主要原因主要是：民族传统文化的伦理性特征；产品经济与集中管理模式造成的企业环境的封闭性；人际关系的亲缘化发展；社会政治环境的变化等等。

2. 重视人事的企业文化。中国企业文化基本上是注重人事的企业文化。它将人事作为企业文化的中心。具体表现为：（1）人事是企业活动的中心，在企业中，职工十分重视同事间良好关系的建立，自身尊严的社会承认，友谊与信任的发展等。而对于生产任务的完成，技术能力的发展和劳动效率的提高等却未能放到首要位置。干部工作的重心是领导者群体间良好的人际关系培养、上下级的相互信任与支持、威信与影响的提高等。因此，他们不可能把重心放在生产经营活动的改善、管理水平和工作效率的提高方面。（2）敬畏人事而不尊重科学。社会化大生产要求严格的科学管理，但在中国企业里，以人事为中心，人事高于一切，形成不重视科学管理而迁就人事需要，使管理处于低效的状况。中国企业文化注重人事特征的形成原因主要是由注重伦理特征而派生出来的。

3. 重视政治性的企业文化。它突出表现为：（1）企业附属于国家行政机构，没有把企业当成生产经营单位而是当作一级国家行政组织。企业的财产属国家所有，企业的干部是国家干部，企业职工是国家职工。（2）企业缺乏独立的人格，没有成为独立的商品生产者和经营者。企业的行为方式、价值取向、目标选择主要受国家上级行政部门的控制，追求企业升格为高于其他企业经济利益的单位。（3）企业体制行政化、党政不分、政企不分。官品等级、权力崇拜、官僚主义等等现象在企业中难以避免。机构庞大、人浮于事、效率低下成为企业的通病。（4）

管理行政化政治化。它强调政治动员、行政命令，轻视经济手段的应用、忽视经济管理的民主化，不适当地突出企业政治组织的作用。政治型企业文化形成的原因，在于企业人格的不独立。4. 双重人格的企业文化，这是中国企业文化的突出特点之一。所谓双重人格是指企业和社会环境、群体实践等多种因素的影响下的内在人格与其外显言行相背离的特征。它是企业人格的一种分裂和异化。其具体表现是企业作为个体，企业有自己的独立意志与人格发展的要求，但企业被束缚在社会僵化的网络中又缺乏应有的自主权力，在这种特定的矛盾冲突中，逐步形成了企业特殊的心理状态。企业对上级可以讲大话、空话在企业内部却按自身利益行事。企业人格的双重化，是在企业职工人格双重化基础上衍生出来的，在特定的社会文化环境中既生长出职工人格的双重化，同时也生长出企业人格的双重化。企业文化双重人格产生的原因是中国企业特有的封闭凝固式的社会存在与高度集中的民族文化环境。上述中国企业文化特征的分析是指旧经济体制下的状况而言。党的十一届三中全会以来，我国的企业随着改革开放的不断深化，企业所面临的环境发生了重大的变化，在企业文化建设中使企业文化中的优秀成分发扬光大，清除企业文化中的劣质成分，同时，更加注重发展新文化。总之中国企业新文化的建设既不可能完全照搬西方企业文化的模式，也不可能一概因袭以往中国企业文化的传统，正确的态度是对中西企业文化优秀成分的合流与交融。

中国企业文化建设，除上述的原则外，在企业文化的理论与实践，还应当注意以下几个问题。

一是企业文化建设的关键是管理制度的建设。企业文化理论这一管理的非理性主义思潮30年代起源于美国。它是针

对美国企业中管理理性主义泛滥成灾的情况而提出的。其目的是借助职工价值取向的力量为企业目标服务。而目前我们的企业现实情况是企业管理基础十分薄弱，经营决策与企业管理缺乏科学的定量方法，现代化的管理方法在多数企业未能全面展开与应用。常常用老经验办事，凭主观臆断决策，与社会主义市场经济体制相适应的企业经营管理运行机制，即企业的现代管理制度才刚刚起步。因而，当前我国企业管理理论与实践的重点应该是围绕社会主义市场经济体制的建立，在致力于现代企业管理体制的建立与完善的同时，侧重于企业现代化管理水平的提高和现代企业管理制度的建设，使企业真正成为社会主义市场经济体制下独立的商品生产者与经营者。我国目前正在进行现代企业制度的建立。现代企业制度是以公有制为主体的市场经济体制为前提条件，它体现着市场经济体制的基本要求。它以公司制度作为企业的主要制度。公司制度适应社会化大生产的要求，适应科技进步的需要，是我国社会主义市场经济体制中最先进的现代企业组织形式。这种企业组织形式由现代企业组织制度，现代企业产权制度和现代企业管理制度所组成。我们要按现代企业制度的要求建立以公司制为主体的现代企业制度，就要对原有的企业管理制度进行改革，改变原有企业管理模式，调整原有利益分布的格局，这样在现实利益的制约下，人们的选择自然会适应新的管理制度。正是这种新的管理制度决定了人们价值选择的新标准和新思路。从而创造了新的意识和新的价值观为主要内容的新文化。

二是企业文化的生命力来源于个性的体现。现代企业是一种经济实体，而且是一种独立的经济实体。企业文化的建设一定要体现这一特点，特别要体现企业的商业性质。企业

文化要为企业的利润目标服务。所以，企业文化的建设，应当根据不同企业自身的特点，各自塑造具有鲜明个性的企业文化。如美国国际商用机器公司（IBM）根据计算机行业中产品的技术特性，把“优质服务”作为公司的信条。美国麦克·唐纳快餐公司根据自身特点提出“质量、服务、清洁和实惠的福音”。日本松下电器公司在二次世界大战后提出“友好一致，产业报国”的口号，又根据汽车业的特点提出“优良的产品、优良的思想、世界的丰田”的口号。攀枝花钢铁公司根据企业整体素质不高的特点，把尊重人材，爱护人材作为企业的精神而提出来。广州白云制药厂紧紧围绕企业发展目标，培育企业文化，提出“一流的技术、一流的产品，一流的效益，一流的环境，一流的服务”的奋斗口号。上述的这些著名的企业文化，都是根据企业的特点而形成的。这种个性化的企业文化才是真正具有企业自身特点的企业文化，它是企业的无形财富。在企业文化建设中，必须克服不顾企业个性而“统一化”的缺点，必须克服企业文化建设过程中追求一致性、统一性的旧观念，应当通过多学科的研究，塑造出能反映新时期要求的、具有鲜明个性的企业文化。

三是企业文化建设中，绝不能局限于思想政治工作建设，更不能把企业文化建设与企业思想政治工作等同。企业文化服务于企业战略目标，贯穿于企业经营活动的全过程，带有浓厚的企业经营管理的色彩。企业文化是企业家、企业职工有关企业经营管理价值取向的群体意识，它所关心的是企业战略目标和企业组织结构的有效结合，它不把职工看做单个的个体，而是看做群体的社会文化人。而思想政治工作是一种意识形态，有鲜明的政治色彩，其对象应当是个体职工，

它把职工视为社会政治人。由此可见，企业文化和思想政治工作虽然都是以关心人的角度出发而开展工作，但二者有本质的区别。任何管理最重要的是对人的管理，而生活在一定社会文化背景下的人，其思维习惯与社会心理都有着文化的渊源。企业文化理论是想从人们的价值观入手，探索一种适合于本企业发展战略的企业群体意识，企业文化的根本目的就是为企业目标的实现服务，它不仅体现在管理意识上，而且体现在管理的方法上、管理制度上。因此，企业文化是一种管理活动，它不能等同于思想政治工作。但是，企业文化与思想政治工作也有其共同之点。它们都主张尊重人，重视协调人际关系，重视培养群体意识，重视人的精神作用。二者的不同点，从本质上讲，企业文化是一种经济文化，属于企业管理的范畴，而思想政治工作是社会文化的一个组成部分，它属于政治范畴。在企业文化建设中，应当把企业文化同政治思想工作有效地结合起来，发挥各自的特长。此外，企业文化建设还必须适应社会主义市场经济体制的要求，进一步调整人们的价值观念和行为方式克服旧观念，注意研究社会新的思潮，探索代表社会发展趋势、体现时代精神又适合我国国情的中国企业文化。

目 录

前言.....	(1)
绪论.....	(1)
第一章 企业文化理论的形成过程与研究特点...	(1)
第一节 企业文化的内涵.....	(1)
第二节 企业文化理论的形成过程.....	(15)
第三节 企业文化理论研究的特点.....	(28)
第二章 社会主义市场经济与企业文化.....	(43)
第一节 市场经济对企业文化建设的 要求.....	(44)
第二节 市场经济的确定与企业 文化的更新.....	(47)
第三节 市场观念是企业文化的重要观念.....	(51)
第三章 企业文化的主体与企业构造.....	(55)
第一节 职工是企业文化建设的主体.....	(55)
第二节 企业家是企业文化的中坚力量.....	(60)
第三节 企业文化的构造程序与方法.....	(65)
第四章 企业文化的框架与内容.....	(71)
第一节 企业文化的框架.....	(71)
第二节 企业文化的主要内容.....	(76)
第五章 企业文化的群体起源 与影响因素.....	(100)
第一节 企业文化的群体起源.....	(100)