

企业文化是社会文化理论与
现代管理实践相结合的产
物，是现代企业管理的灵魂。

第一章

企业文化——现代管理的灵魂

企业文化是传统文化理论与现代管理理论相结合的产物。概括地说，企业文化是指一个企业在长期发展过程中，全体职工的力量统一于企业共同方向和目标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。各国在寻求本国企业变革的实践中，人们深刻地认识到企业文化是变革企业管理，提高生产效率的一个最重要的启动因素。企业文化所追求的企业价值观、企业精神、经营哲学、服务宗旨等都与市场经济的特征脉脉相通。因此，企业文化既是企业生命获得朝气和活力的源泉，又是现代企业管理的灵魂。

第一节 管理发展趋势与文化因素

管理实践的历史虽然悠久，但在过去几千年中，管理始终是一种零散的经验和某种闪光的思想。只是到了工业革命以后，随着现代工业技术的广泛应用和工商企业的大量发展，管理才得到了系统的研究和普遍的重视。世界性的管理发展热潮是在第二次世界大战后形成的。由于对管理的关注和重视，管理理论和实践

获得迅速发展。成功的管理推动了商品经济的发展和社会的进步。重质量、讲信誉成为商品生产者和经营者的信条，重质量、讲信誉就是一种企业文化。现代企业管理越来越强调文化因素，注重发挥文化的作用。企业管理新的发展趋势最根本的就是要创立和维持一种积极的科学的企业文化。

一、管理发展的新趋势

1. 从“硬性”的方法制度趋向“软化”，重视管理艺术

传统管理理论的一个重要特征，就是以严厉的规章制度来约束工人，简单地把工人看成活的机器配件，会说话的工具。现代管理理论则认为，人不仅是企业管理的中心，而且是企业管理的主体，而主体的管理行为主要是自我控制，即按照群体价值观念监督和调整自己的日常行为，使个体行为与群体行为保持一致，齐心协力实现企业目标。因而，当今和未来的管理不仅依赖管理制度和管理工具，更重视管理方式的艺术化。即管理方法、管理技术、管理手段要深入到管理艺术层面，依靠经营哲学、企业精神、企业价值目标、群体价值观念、企业风尚、人才培养、情报沟通等“软管理”，激发和维持职工高昂的士气。其核心是发现人才、尊重人才、信任人才、爱护人才，以充分调动人的积极性和创造性。这是企业成功的基础和可靠保证，是现代企业管理发展的必然趋势。

2. 从重视生产效率趋向重视人的素质

传统管理认为工人是为生活而被迫做工的，因而是被动的，强调以增加投资、增加设备、增加劳动力来提高生产率和利润。现代管理在重视人的绩效的同时，更重视人的素质的提高。即关心生产，更关心人的培养。增加机器设备固然可以扩大生产规模，但生产效率不一定能提高。人的素质的提高，人的积极性的充分发挥，可以在同等“物”的条件下使企业生产效率和利润成倍增长，

从而增强企业的竞争能力。在关心生产和关心人两个方面以关心人为重。更重视人的因素。关心人一般表现在三个方面：一是时时关心职工各种需要，二是对职工的高度信任，三是创造条件提高职工的素质。这是企业永远充满活力的保障。

3. 从激励个人趋向激励群体，培养一体感

传统管理强调通过物质、情感激励个人为企业效力，诸如用终身雇佣制、年功序列制、奖金等手段，使之从个人经济利益出发关心企业。但实践证明，仅仅重视对个体激励是很不够的。现代企业生产社会化、国际化程度越来越高，现代化大生产向专业化、协作化、国际化方向迅速发展，在生产经营过程中要求发挥群体和组织的作用，使群体形成一股合力，使之产生一种更大的新的力量。因而，现代管理更重视激励群体，培养群体的一致性。即决策过程中意见的一致，执行决策的步调一致，充分发挥个人的能力方向一致。这就能克服个体之间的摩擦，减少或消除群体内耗，克服涣散力，避免能量抵消，以充分发挥组织和群体的积极作用。

4. 从刚性组织趋向柔性组织

传统管理理论强调企业规模与组织结构的程式化，因而管理上集权程度高而灵活性小，组织结构非常复杂，分工过细，企业规模过于庞大，信息传递缓慢，且上下沟通很少，故称“刚性组织”。现代管理组织，就是企业要根据生产关系要适应生产力，上层建筑要适应经济基础的原理，遵循统一指挥的原则、责权对等原则、管理幅度原则、协调原则、集权与分权相结合原则、统一性和灵活性相结合原则、有效性原则等，围绕企业目标，建立管理体制，设置组织机构，并对组织机构全体人员指定位置，明确职责，交流信息，协调其工作。随企业目标的变动，组织结构必然实行相应的调整，以便充分发挥每个职工的积极作用，在实现企业目标时获得最佳社会效益和经济效益。所以，现代组织理论

强调以“柔性组织”使企业适应不断变化的环境和竞争愈来愈激烈的市场，进而占领市场。

5. 从“硬专家”趋向“多能专家”和专家集团管理

企业管理是一门科学，是介于社会科学和技术科学之间的一门综合性科学。各国企业管理都加速由精通企业产品设计、擅长生产技术的“硬专家”管理向精通经营管理艺术与现代化管理方法、擅长人的管理、懂多种专门知识的“多能专家”和专家集团管理。这是科学技术迅猛发展，信息量与日剧增与生产力迅速发展的客观要求。

懂技术、善经营、会管理的“软专家”认为，管理不仅是一门科学，而且是一门艺术。在激烈竞争的市场经济条件下，为适应变幻莫测的环境和条件，管理者不仅要掌握运筹学、预测技术、价值工程、网络技术现代管理方法，还必须使定量与定性相结合，技术因素与社会因素相结合，经济因素与心理因素相结合来进行经营决策，实施管理，以避免决策的延缓与失误，确保管理的高效。正因为管理需要多能专家，实际上多能专家又比较少，所以提倡以专家集团来管理企业。专家集团管理，主要是通过领导决策层的集体领导和发挥“智囊团”、“思想库”的参谋作用来实现的。

6. 从单一的利润目标趋向多目标经营

利润是企业经营的重要目标，但不应是唯一的目标。传统管理理论往往把利润作为唯一的目标，因而经营计划、经营方式上表现出行为短期化，唯利是图，甚至不惜损害消费者的利益。现代企业管理则趋向多目标经营，企业在追求利润最大化同时追求对社会的责任和贡献，对未来和世界产生的影响，以及精神上的满足和自我实现的需求等等，从经济和社会两个方面来衡量企业的绩效。因而，长期的综合结构的计划和战略管理就更为重要。为此，在西方国家企业与国家的关系从分离趋向合作，预测未来这

种合作趋势不仅不会减弱，还有增强的势头，以更好实现企业经营目标多样化。

7. 由生产经营管理趋向资本经营管理

资本经营，即把企业所拥有的一切有形与无形的存量资产变为可以增值的活化资本，通过流动、裂变、组合、优化配置等各种方式进行有效运营，以最大限度地实现增值。资本经营作为现代企业一种以资本增值为目标的经营管理方式，是市场经济发展的需要，也是现代企业经营发展的必然趋势，同时还是企业取得更大经济效益的有效途径。

实现资本经营型管理，企业必须强化机会成本观念、边际成本观念、投资观念和效益观念，形成一个少投入、多产出、高效益的良性循环。资本经营以新的观念和思维冲破了传统的企业经营管理模式，它与顾客主导、竞争激烈、变化快速的现代企业经营环境相适应，开阔了经营思维空间，为提高经济效益提供了有效的途径，创出了资产增值的新路子。

在我国资本经营的主要内容是“八个字”：破产（调整企业组织结构）、补充（企业资金和流动资金）、剥离（企业的社会职能）、轻装（解决企业不合理负担）。资本经营运作方式主要有三种类型：一是资本组合与裂变。通过股份制、分裂转制等推行资本组合，兼并重组，调整优化；租赁，裂变聚合，嫁接改造。二是多元经营。优化资本结构，冲破行业界线，多元发展，实现效益延伸，发展第三产业，多元混合发展，赚生产钱，赚经营钱，赚钱生出的钱，三是营造无形资产和合理投入。管好用活企业信誉、商标、品牌等无形资产，利用无形资产筹措资金，使无形资产有形化，通过技改进行增量合理投入以带动存量提高资本运营的效益。

8. 从严格的等级制趋向面对面的管理

等级制强调层层分权，统一指挥，统一领导，就是从最高权

力机构直到最低管理人员的领导系列，它是传统管理的一项重要原则。实践上要求上级对下级保持严肃的态度，下级对上级绝对服从，这样极不利于调动职工的积极性。面对面的管理则是管理人员深入基层，自由接触职工，在企业内部建立广泛的、非正式、公开的信息沟通网络，以促进上下级之间，管理人员与工人之间的思想交流和感情联系，建立宽松的上下级关系，以利于提高全体职工的士气，协同为企业目标奋斗，推动企业发展。

9. 从重视建立正式组织趋向充分发挥非正式组织的作用

正式组织是企业内部按照企业管理体制存在正式组织任务分工，机构人员分工和正式的分工规则的组织或团体。它的活动直接受企业主管部门的控制和指导，是社会生活中的主要组织形态。企业中也客观地、不以人的意志为转移地存在着非正式组织，它是自然形成的一种无形组织或团体。非正式团体有较相近的观点，亲密的情感，一致的行动，带有较浓厚的情绪色彩；非正式组织没有明文的规定，只有自发形成的规范来调节成员之间的行为；内部信息传递灵敏，有大家自觉拥护的带头人，具有明显的排他性。非正式组织有积极作用的一面，也有消极作用的一面。现代管理在重视发挥正式组织的人力聚集和人力放大作用的同时，更趋向于重视发挥非正式组织的积极作用，控制和避免消极作用，可以更好地沟通意见，安定情绪，相互关心，相互教育，相互帮助，充分调动其积极性。它能起到正式组织不能起到的作用，更好地发挥人力放大作用以收事半功倍之效。

10. 从计划管理趋向战略管理

随着社会化大生产的发展，企业要适应国内国际市场的激烈竞争，企业经营管理的确定性加剧。在新的形势下如果还是墨守成规，照老办法管理，势必导致经营的失败。现在很多企业十分重视外部环境，重视企业经营战略管理。实行战略管理是使分散的应急管理转向全面系统的目标管理，由事后反应变为预先筹

划，由孤立的决策变为集体决策，由主观决定变为有根据的决定，由猜测结果变为具体评价结果。战略管理通过整体化管理方法使企业经营管理趋于企业整体目标。

战略管理对于企业生存和发展的作用在于：能指导企业根据外部环境和内部经营要素组织经营管理活动，使企业管理由“封闭系统”转向动态的“开放系统”；促进企业资源的合理配置，提高企业经济效益，以利企业持续、快速、健康发展；能很好贯彻市场营销基本原则，以需定产，以销定进，按需提供优质产品或服务以满足消费者的某种需要；有利于企业扬长避短，取得竞争优势，使企业由小变大，由弱变强。

企业要生存和发展，就必须制定正确的战略，实施战略管理，提高企业的经营安全率，使之在竞争中获胜。

11. 从定量决策趋向模糊决策

新技术革命的推动，使得现代化的生产、生活节奏骤然加快，加之世界上政治、经济、文化的急剧变化，传统精确的定量决策已不能适应新形势，风险型决策和非确定型决策在现代管理决策中的比重急剧上升，决策中的不确定性因素也越来越多。即便是电子计算机模拟也很难准确描述一些外在变量，因而模糊决策受到高度重视，并发挥重要的作用。

模糊决策是以模糊论为理论基础，正视不确定因素，采用极大值、极小值及权变方法进行决策。因为，在信息化的现代社会里，思考问题并非唯精确是好，精确性与复杂性是不相容的，当一个系统复杂性增加时，我们使它精确的能力将减小，在达不到一定阈值以上时，精确性与复杂性相互排斥。所以，从定量决策趋向模糊决策，是信息社会里企业管理的客观必然。

无论是管理的软化，还是重视人的素质的提高；无论是柔性组织，还是多能专家管理；无论是战略管理，还是模糊决策；都包含着广泛的、深层次的文化因素，都必须以博大精深的文化为

基础，实行文化管理。否则，不可能有管理的科学化现代化。

二、文化管理是企业管理的新阶段

自 1769 年世界上第一家现代企业诞生以来，企业管理的理论和实践发生了日新月异的变化。纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段。以 80 年代初美国掀起的“企业文化”热为标志，企业管理实现由科学管理到文化管理的新飞跃，它是企业管理现代化的客观要求和发展的必然。文化管理的兴起是企业管理的新阶段。

1911 年，美国的弗雷德里克·泰罗的《科学管理的原理和方法》问世，其意义是划时代的，它表明企业管理终于超越了漫长的经验管理阶段，迈进了科学管理的殿堂，实现了企业管理的第一次飞跃。1981 年，企业文化理论的诞生，标志着文化管理时代的到来，企业文化与企业经济紧密相联。实践证明，企业环境、经营哲学、企业伦理、企业教养这些非技术、非经济因素，对于一个企业的成功与否起着重要的作用。良好的企业文化，不仅能增强企业内部的凝聚力 and 市场经济中的竞争力，对企业未来的发展具有更加重要的意义；同时，也将对社会文化产生一种示范、导向的辐射影响。文化管理是企业管理的新阶段，企业文化理论和实践是推动企业管理由科学管理迈向文化管理新飞跃的动力。

经验管理、科学管理、文化管理，这是企业管理现代化的三步曲。我国企业界以极大的热情学习和借鉴科学管理的理论和方法，对于尚处经验管理阶段的我国大多数企业的发展是强有力的推动。科学管理使企业管理走上了规范化、制度化和科学化的轨道，极大地促进了生产效率的提高。同时，在西方企业管理中也暴露出科学管理理论对职工的忽视，同生产高效化伴生的是人的工具化，以及工人对工作的厌烦、劳资矛盾的激化等本质性的弱点。发端于 30 年代，流行于 60、70 年代的行为科学，力图纠正

和弥补科学管理的不足，80年代初，最先在美国兴起的企业文化理论，是这种努力的最新成果。企业文化理论完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架。文化管理，这种以企业文化建设为龙头的企业管理模式正成为世界管理发展的大趋势。

改革开放以来，我国企业文化建设受到高度重视和关注，许多优秀企业，特别是1000多家大型、特大型企业经过改革开放和强化管理，基本上进入了科学管理阶段，有的已登上了文化管理的台阶。但必须看到，我国绝大多数企业，特别是乡镇企业、中小企业仍处在经验管理阶段。建设优良的企业文化，以企业文化为龙头带动企业的管理创新，尽快结束经验管理的历史，登上科学管理的阶梯。在加快物质文明建设的同时，强化精神文明，制度文明的建设，把物质文明、精神文明、制度文明联系起来，建设成一个有机的企业文化理论体系，形成有中国特色的文化管理模式。管理是一种文化，文化也是一种管理手段，在世界性的文化管理大潮中，中国企业在国际市场竞争中必然会表现出更强大的竞争力和充沛的朝气与活力。

第二节 企业文化的勃兴

自本世纪80年代以来，在企业管理领域中出现了更引人瞩目的新概念，那就是企业文化。企业文化是西方现代管理思想的新发展，“管理知识是一张演变中的思想之网，它提出的问题是建立在以前的管理思想之上的”^①。企业文化这颗从管理理论之网中迸发出来的新星，也正是这样。

〔美〕丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》 中国社会科学出版社 1986年版，第487页。

一、企业文化的兴起和发展

1. 国外企业文化概述

企业文化理论是 80 年代初首先在美国兴起的一种新的管理理论，它是西方现代管理思想的新发展。历史上资本主义国家的企业管理理论大致可以划分为三个阶段：

第一阶段，以亚当·斯密为代表的古典管理理论阶段。苏格兰经济学家亚当·斯密对 18 世纪下半叶由手工作坊向机器生产过渡的资本主义生产方式形成进行考查和总结，相当多的工人在一起进行大规模的生产，劳动分工和协作得到了较大发展，从而提出分工协作产生效益的理论。但那时企业管理还是靠资本家及其代理人的经验和判断，管理手段主要是皮鞭加饥饿，增加盈利的途径主要是靠增加劳动强度和延长劳动时间。

第二阶段，以泰罗等人代表的科学管理理论阶段。19 世纪末，资本主义生产得到迅速发展，生产规模扩大，但企业劳动效率低，劳动力缺乏。泰罗等人通过对工人劳动过程和劳动时间的研究，总结出一套科学的管理方法，并于 1911 年发表了《科学管理的原理和方法》一书。主张用胡萝卜加大棒的办法管理企业，曾收到了一定效果，但激起了工人的强烈反抗，使泰罗制的推行难以继续。

第三阶段，以梅奥等人代表的人际关系理论阶段。人际关系理论是当泰罗制无法继续实施时，在对工人的心理研究基础上提出的，后又改称行为科学。其主要观点是否定了工人是“经济人”。梅奥认为工人是“社会人”，是复杂的社会系统成员，他们除了追求金钱收入以外，还有心理、社会、精神等方面的需求，即人际关系中追求友情、安全感、归宿感、受人尊重等，并认为这些因素将直接影响工人的积极性和企业的生产效率。因而，主张用社会和心理方面的因素来激励工人提高生产效率。随后，马斯

洛的“需求层次理论”丰富了对社会人的研究。行为科学理论更深刻的意义在于：它使人成为管理的核心，从而为企业文化理论的产生和发展奠定了基础。

首先探索和研究企业文化的是美国。从本世纪 70 年代开始，美国经济受到石油危机的冲击，同时又受到西欧、日本的严重挑战，美国企业处于困境，丧失了竞争能力。而日本，在第二次世界大战的废墟上经短短几十年，一跃而为世界上第二经济强国。日本企业成功的秘密，使美国企业界和整个西方社会感到极大的震惊，从而迫使他们重视并研究日本企业成功的经营管理经验，对以往西方企业管理理论和实践进行了反思、评价和探索。美国企业界及管理学家经过对日本企业经营管理的比较研究，于 1980 年提出了公司文化（企业文化）的问题，认为一个公司的文化由其传统和风气所构成，这种企业文化的发展，可以部分地替代发布命令和对工人严密的监督的官僚方法，从而既能提高劳动生产率，又能发展工作中的支持关系。哈佛大学教授泰伦斯·狄尔和麦肯齐咨询公司顾问爱伦·肯尼迪于 1981 年 7 月正式出版了《企业文化》一书。《企业文化》一书的问世，标志着企业文化理论的诞生，标志着企业管理理论进入了一个新的发展阶段，也标志着企业管理跨入了文化管理新阶段。《企业文化》的作者认为杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化，并强调指出，文化强有力的公司有着美好的前景，建立强有力的企业文化是往后 10 年最基本的工作。

美国企业文化经历了由 70 年代末的萌芽时期，80 年代初的发展和趋于成熟时期，80 年代中期的成熟时期。由于企业文化充分显示出在经济发展中的巨大作用，因而在世界范围内引起高度重视，亦被大部分先进工业国效仿，以至使企业文化这种管理活动成为世界性的管理潮流。

2. 我国企业文化的兴起和发展

我国企业文化并非纯粹是“舶来品”，只是随改革开放的深入引起了我国企业界和理论界对企业文化的极大兴趣，加快了企业文化发展的进程。追溯历史，我国企业文化从萌芽至今，经历了三个时期。

第一个时期是 40 年代的萌芽时期。其中较有代表性的是近代民族工业中的企业文化萌芽和抗日战争时期中国共产党领导的各公营工厂中倡导的企业精神。如民族资本家卢作孚开办的民生公司创立了“民生精神”，其核心是对外“服务社会、便利人群、开发产业、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”等等。抗日战争时期，陕甘宁边区的各公营工厂曾掀起了以延安温家沟农具厂先进工人赵占魁的“吃苦耐劳、爱厂如家、遵守纪律、保护公物、坚守岗位”的主人翁精神为标志的“赵占魁运动”等等。

第二个时期是建国初至改革开放前。这一时期，我党大力倡导自立更生、奋发图强的企业精神，树立大量先进人物，使企业文化得到了进一步发展。如鞍钢以艰苦创业为标志的“孟泰精神”，它是建国初期社会主义企业精神的典范。大庆的“铁人精神”，这是大庆人创造的惊天动地、气吞山河的人间奇迹，用最快的速度、最短的时间创造出世界上第一流的大油田。

第三个时期是改革开放以来。这一时期基本特点是在思想上确立了企业文化是一种新的、卓有成效的管理理论；实践上，重视研究和实践企业文化已扩展到领导层、企业界、理论界等各个行业各个部门，企业文化热在全国蓬蓬勃勃兴起。并且，企业文化建设的内容和形式有了明显的变化，内容主要从反映产品经济观念转变为反映市场经济观念，开放意识，竞争意识，效益意识增强，形式上言简意赅、灵活多样、注重实效。如武钢公司精神是：艰苦奋斗、改革创新、从严求实、争创一流、团结协作。长

城钢铁厂确立的价值观核心是：负责任、作贡献。厂魂是：理想、纪律、负责、献身。经营哲学是：正当经营，正当收益等等。这为我国企业文化进一步实践和创新，深入研究和发展的打下了良好的基础。

二、企业文化勃兴的原因和意义

1. 企业文化兴起的原因

企业文化是世界科学技术迅速发展，生产力大大提高的必然产物，也是各国社会、经济、文化交互作用的必然结果。首先，科学技术的发展，使劳动者及其队伍结构发生了深刻的变化，客观上要求有新的管理方法与之相适应。生产过程机械化、自动化程度的提高，白领工人超过蓝领工人，体力劳动比重下降，脑力劳动比重大大增加，服务行业的迅速发展。劳动者的价值观、道德观发生了重大变化，在追求物质利益同时，更注重社会地位和个人价值的实现。其次，现代企业身处激烈竞争复杂迅变的经营环境，客观上要求通过建立文化优势增强企业生存发展能力。随世界经济的发展，国际、国内竞争激烈，企业经营环境更加复杂多变，企业之间的竞争实质上就是文化的竞争。在这种情况下，可以说，没有文化就没有企业。企业文化以特有的价值观、群体意识，直接影响群体心理和行为，促使企业形成强大的内聚力和号召力，努力提高产品质量，改善经营作风，树立良好企业形象，赢得社会和消费者的信赖，使自己立于不败之地。

我国企业文化热的兴起，除上述原因外，根据我国的国情有其特定的原因。这就是：首先，建设企业文化是我国企业管理进入世界先进管理行列的需要。总体上看，我国企业管理水平还比较落后，必须建设优秀的企业文化提高管理水平，增强企业竞争能力，参与国际竞争。其次，建设企业文化是我国企业改革的客观要求。企业改革解放了生产力，促进了生产力的发展，从而推

动了经济的发展。要求企业文化观念、意识形态相应地变化，以适应生产力的发展，如企业人事制度、劳动工资制度、医疗保险制度等有相应的变革。只有加强企业文化建设更新观念，确立符合时代精神的价值观，才能推动企业改革不断深化。再次，建设企业文化是建设社会主义精神文明的需要。我们要坚持社会主义道路，实现社会主义现代化，就必须用社会主义理想和信念构造人们的价值观、是非观，使人有精神的追求和支柱。企业文化建设是精神文化建设的落实和具体化，建设企业文化有利于推动社会主义精神文明建设的发展。

总之，我国的企业文化建设是发展经济振兴中华的客观需要，是建设有中国特色社会主义，推动社会进步和发展的客观需要。各企业必须高度重视，努力实践，建设优秀的社会主义企业文化。

2. 企业文化的意义

企业文化具有重大的理论意义和实践意义。表现在理论上，认识到人在社会生产经营过程中的地位和作用。人是社会经济发展中的决定性因素，强调以人的管理为中心，尊重人、相信人、依靠人，充分调动人的积极性和创造性，是企业成功的关键。这是对管理理论的重大发展，实践上，增强了企业活力和竞争力。管理伴随文化的发展而发展，文化是在一定社会生产力基础上发展的，管理也是人类文化的一个组成部分。企业文化管理是企业发展的动力，是经济增长的重要因素。优秀企业都具有优良的企业文化。同时，企业文化对社会文化起了积极的影响和辐射作用。因而，建设优秀的企业文化对社会的全面进步和人的全面发展将起着更重大的作用。

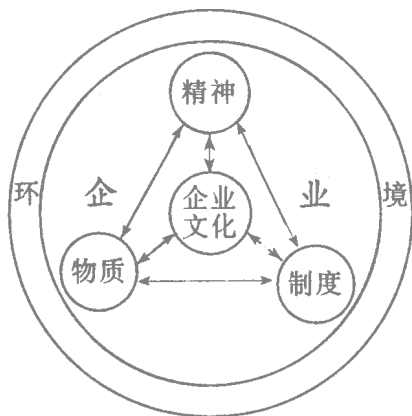
第三节 企业文化的涵义及特征

无论是从事企业文化研究，还是从事企业文化实践，必须对企业的概念及特征有所认识和了解。

一、企业文化的概念

到底什么是企业文化，谁也不能用三言两语说得清楚。

企业文化隐寓于如下模型之中。



我们先看看企业文化理论倡导者们的精辟论述。

“所谓企业文化，就是企业的经营理念、价值体系、历史传统和工作作风，表现为企业成员以整体精神，共同的价值标准，合乎时代的道德规范和追求发展的文化素质。”^①“成绩卓著的公司能够创造一种内容丰富，道德高尚而且为大家接受的文化准则，一

米建国：《试论日本的企业文化》，《日本研究》1988年第1期。

种紧密相联的环境结构，使职工的情绪饱满，互相适应和协调一致。他们有能力激发大批普通职工做出不同凡响的贡献，从而也产生有高度价值的目标感。这种目标感来自对产品的热爱，提供高质量服务的愿望和鼓励革新以及对每个人的贡献给予承认和荣誉。’^①

“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。”^②

“所谓公司文化包含为数不多的几个基本原则，这些原则是算数的，必须严肃对待，它们代表了公司存在的意义。”^③

“企业文化是指企业中占主导地位的基本信仰，基本价值观和基本行为规范，以及作为其基础的企业各类人员的科学文化水平与作为其外在形式的制度和组织等诸方面的有机体系。”^④

“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大的意义。”^⑤

“这种公司文化包括一整套象征，仪式和神话。它们把公司的价值观和信念传输给雇员们。这些仪式给那些原本就稀少而又抽象的概念添上血肉，赋予它们以生命力。”^⑥

“一个富有创造性的企业，必定有它们的理想。正是这个理想，向未来显示出这个企业存在于社会的意义。职工们将从这个理想

〔美〕托马斯·彼得斯 小罗伯特·沃特曼：《寻求优势》中国财政经济出版社 1985 年版，第 26 页。

② 同上，第 139 页。

③ 同上，第 52 页。

④ 蔡伟祥 朱镇邦：《从企业文化看日美企业管理的不同特点》，《外国经济与管理》1988 年第 2 期。

⑤ 〔美〕泰伦斯·狄尔，爱伦·肯尼迪：《企业文化》，长河出版社 1983 年版，第 10 页。

⑥ 〔美〕威廉·大内：《Z 理论》，中国社会科学出版社 1984 年版，第 35 页。