

# 第一章

## 导 论

现代管理理论提出了一个重大命题，就是将管理由以物为中心转变到以人为中心。这是继科学管理、行为科学管理、管理科学理论之后，又诞生出新的管理理论——企业文化理论。企业文化理论是企业管理理论和企业管理实践的科学结晶，是企业管理理论的一次重大飞跃，被称为世界企业管理理论的第四个里程碑。企业文化理论从 80 年代传入我国后引起理论界和企业界高度关注和极大兴趣，企业文化建设已成为我国建立社会主义市场经济体制和现代企业制度的重大课题，党的十四大已明确提出“要建设企业文化”。

我国实行社会主义市场经济体制，不仅是经济领域里的一场革命，而且也相应进行着一场文化革命。市场经济虽然是一种经济现象，但在经济背后，它却有一种源动力在起着推动作用，这种源动力的形成，就是一种内在的文化结构。我们选择了市场经济，就等于选择了一种文化，并由这种文化决定着市场经济的发展。同时，由于市场经济是由无数个企业经济组成，只有这些企业取得成功，市场经济才能迅速发展。但是企业成功并不完全取决于企业领导人的胆识和企业制度，也不完全取决于企业制订的发展战略、经营计划、生产技术，而在相当程度上依赖于企业的一种无形财富，即企业文化，这种文化决定着企业的气质并对市

场经济具有巨大的反作用。

## 第一节 企业文化

随着社会的发展，人类文明的进步，市场范围的扩大，同行竞争的激烈，理论界和企业界都在研究和探讨企业管理中起主导作用的因素。即如何建设优秀的企业文化。

企业文化是指企业在经营过程中以企业为主体而形成的文化形态。它包括适应与促进企业运行与发展的一整套思想观念、价值观念、道德伦理观念、行为准则、管理制度及相应的文化素质和文化生活的总和。

### 一、企业文化的产生

企业文化的产生是理论界和企业界在重视物的管理的基础上，为实行更科学的管理而提出的。企业文化这门管理新学科最早是由美国在 80 年代创立的。在此之前，美国及一些资本主义国家的管理学家，都崇尚以物为中心的管理，把员工当作会说话的工具，把对人的管理等同于对机器的管理，把工人所进行的劳动完全变成机器运动。其中最典型的代表就是美国的泰罗制。这种以物为中心的企业管理，提高了劳动生产率，增加了产品数量，在一定程度上促进了经济的发展。同时，对促进企业管理科学化、制度化也有着重要意义。但是这种管理模式的最大弱点，就是忽视了人的主观能动性和以此为基础的创造性，忽视了人们对精神追求的一面，使工人和资本家处于对立的状态，二者难以形成共识，难以激发出劳动者的积极性、主动性和创造性，并由此影响了企业的经济效益，也直接损害了资本家的利益。那么，如何才能解决这个问题或弥补这个缺陷呢？日本企业界的经营管理方式提供

了很好的启示。

第二次世界大战后，日本企业家认识到，在当时那种极其困难的条件下，恢复和发展经济，单靠物质和技术还远远不够，而需要靠一种精神力量去激励员工。他们一面学习美国的一整套科学技术和严格的管理控制手段；另一方面依据中国几千年的儒家文化，结合日本民族的固有特点，创造出的一套以忠、诚为核心的价值观体系。这种企业文化模式，使日本企业具有了很强的外部适应力和内部凝聚力，形成了独具一格的“日本管理模式”。在这种管理模式的直接作用下，日本经济得到突飞猛进的发展，并严重冲击着美国经济。此种冲击使美国深感不安，因此，许多管理学者和企业对日本的管理特点进行研究，比较两种管理方式的优缺点，结果他们发现，美国在管理上过分注重定量因素的纯粹性管理，该管理模式的不足之处，不在于政策，而是文化。于是管理学者以“企业文化”为热点进行研究，于本世纪 80 年代初产生了企业文化管理理论。

企业文化理论的诞生是以西方企业文化理论的开山之作“新潮四重奏”——《日本企业管理艺术》、《Z 理论》、《公司文化》、《寻求优势》所构架起来的理论为体系标志。这些著作以其全新的思路，生动的例证，独到的见解和精辟的论述，提出了企业文化的基本问题，构成了企业文化的理论基础。其框架是分四步搭建的：

第一步是查德·帕斯卡尔、安东尼·阿尔索的企业文化差别研究。《日本企业管理艺术》这本基于“禅宗与管理艺术”的研究报告所产生的最早的企业文化理论中，帕斯卡尔、阿尔索只完成了一次“理论发现”，即：在管理过程中存在着过去管理理论中没有包含的因素——“隐形因素”。查德·帕斯卡尔、安东尼·阿尔索设计了一个简单明了而又十分有效的“7S”模型。所谓“7S”就是：“战略(Strategy)，”指一个企业如何获取、如何分配它的有

限资源的行动和计划；“结构 (Structure)” ，指一个企业的组织形式；“制度 (Systems)” ，指信息在企业内部传送的程序和形式；“人员 (Staffs)” ，指企业内部整个人员的组织状况；“作风 (Style)” ，指主要经营人员的行为方式，也包括企业的传统作风；“技能 (Skills)” ，指主要人员或整个企业所特有的工作能力；“最高目标 (The supreme objective)” ，指能将职工个人和企业目的真正结合在一起的价值观或目标。他们用这个模型分析了日本松下电器公司和美国国际电话电报公司等 12 家企业后，得出结论是：全面、系统地把握这“7S”是企业成功的根本所在。美国企业之所以难以适应严酷的冲击，是因为他们在管理中过分强调了三个硬性“S”，即战略、结构，制度；而日本企业则在不否认三个硬“S”的前提下，很好地兼顾了四个软性的“S”，即人员、作风、技能、最高目标。通过分析其最终结构归结为一种文化差别，从而完成了对企业文化的最初研究——“企业的文化差别研究”。

第二步是威廉·大内进行的“企业的文化分类研究”。他完成的《Z理论》是把这种“理论发现”更推进了一步，提出了“Z型组织”的模式。“Z型”组织的特点是：1 实现长期或终身雇佣制，使职工在职业保障的前提下，更加关心企业的利益；2、对职工实行长期考核和逐步提升制度；3、培养能适应各种工作环境的多专多能的人才；4、管理过程中既严格各种现代科学的控制手段，又注重对人的经验和潜能进行细致有效的启发诱导；5、采取集体研究与个人负责制结合的“统一思想式”的决策方式；6、树立员工政策观念，在整体利益指导下，每个人都可以对事物作出判断，独立工作，以自我控制代替等级指挥，上下级间建立融洽的关系。大内的《Z理论》为企业文化理论奠定了基础。“Z理论”中对“A型组织”与“Z型组织”的分类研究，完成了企业文化理论框架搭建的第二步——“企业的文化分类研究”。

第三步是由汤姆·彼得斯与沃特曼共同完成的，其结论就是

著名的“7S 结构理论”。把企业结构分为“硬的”和“软的”七大要素。把“组织结构”(Structure)、“企业系统”(Systems)、“企业策略”(Strategy)归为硬的要素，把“人员”(Staff)、“能力”(Skills)、“风格”(Style)、“最高目标”(Superovdinte)归为软的要素，从而完成了企业文化理论框架搭建的第三步——“企业的文化结构功能分析”。

第四步是由狄尔和肯尼迪共同完成的，于 1981 年 7 月出版的《企业文化》，是企业文化理论诞生的标志性著作。他们在对近 80 家企业的深入调查之后，提出了“杰出的成功公司大都有强有力的企业文化”这一著名论断。通过对企业文化构成的五要素——企业环境、价值观、英雄人物、礼仪、庆典等方面分析，从而完成了企业文化理论框架搭建的第四步——“企业的全面综合文化研究”：

这四个步骤——企业的文化差别研究——企业的文化分类研究——企业的文化结构功能分析——企业的全面综合文化研究——构成了一个完整的企业文化理论框架以及完整的逻辑体系。从而解决了企业文化理论中最基本的问题。

## 二、企业文化的概念

企业文化既然以“文化”作为名称，必然和文化有着千丝万缕的联系。因此，我们在弄清什么是企业文化之前，首先要弄清什么是文化。“文化”一词在我国的出现，可以追溯到西汉时期，《易经·贲卦》的《象卦》中有“观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下”。这里所谓的“人文化成”，按唐代孔颖达《周易正义》的解释有两个内容，一是指典籍如《诗》、《书》、《礼》等；一是指人们的礼仪风俗。西汉刘向的《说苑·指武》中有“圣人之治天下也，先文德而后武力。武之兴，为不服也，文化不致，然后加诛”。这里的“文化”是指与“武力”相对的教化。文化就是

文治教化，礼乐典章制度，这种理解在我国一直保留到近代。

我们今天所用的“文化”一词是从西方引进的。“文化”这个词英文、法文均为 culture，德文为 kultur，它们都是从拉丁文 culture 演化来的。拉丁文 culture 含有耕种、居住、练习、留心、注意、敬神等意思，这原始的词中就带有多义性。现在的英、法、德等西方语种中保留了拉丁文的某些含义。19世纪中叶，一些新的人文学科，如人类学、社会学、民族学等在西方兴起，文化的概念也随之发生变化，开始具有现代意义，成为新兴学科的重要术语。最先把文化作为专门术语来使用的是英国的“人类学之父”泰勒，他在1871年发表的《原始文化》一书中，把“文化”一词解释为：“文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗，以及人类在社会里所有一切的能力与习惯”。此后，美国的人类学家亨根斯、维莱等人对泰勒的文化一词的解释进行了修改，把它改为：“文化是复杂体，包括实物、知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其余从社会上学得的能力与习惯”。他们的解释表明，文化是复杂而多义的，内容是广泛的，而这些内容是长期形成的。

文化有广义和狭义之分。广义的文化把人类所创造的一切都被看成是文化，既包括物质也包括精神。狭义的文化是指与人类精神有关的精神生活、精神现象和精神过程。目前，对文化一词的解释或表述有270多种，但就其本质，文化的内容不外为三个方面：一是精神本身，包括世界观、思维方式、宗教信仰、价值观念、道德标准等；二是精神性行为，包括工作学习、社会活动、衣食住行等；三是精神物化产品，包括生产工具、机器、建筑物、运输工具、房屋、食品、产品等。由此可见，所谓文化就是精神本身、精神性行为、精神物化产品的总和。它具有精神性、社会性、综合性、独特性、一致性五个基本特征。

上述对文化的解释或表述及其五个基本特征的揭示，为我们

研究银行企业文化提供了一条可遵循的线索。

银行企业文化，既是整个社会文化的一个组成部分，又是企业文化的一个组成部分，还是银行文化的一个组成部分。它既具有社会文化、企业文化属性，又具有行业性。银行企业文化不是一般的社会文化，不是社会文化简单的分解，它有着严格的内涵和外延。在银行企业中，也存在着文化，甚至存在着纷繁的文化现象。但是，一般意义上的文化不是管理思想、管理理论与管理方式的自身，也不能实施于管理实践或起到提高管理水平的作用，只是一种自然的、不系统的社会文化的一部分。有人误认为，银行企业文化就是银行内部的文化娱乐活动，建设银行企业文化不过是建设文化设施，开展文化活动而已，如读书、唱歌、跳舞等，这是一种狭隘的理解。还有的人认为中国没有真正意义上的企业，也就没有企业文化，同样也就没有银行企业文化。另外还有一些人认为只要有企业，就有企业文化。银行企业文化也是在一开始就存在，或者认为我们过去的经营管理就是银行企业文化管理。为了全面理解企业文化的概念，我们需要把四个基本概念的关系弄清楚，即：社会文化、企业文化、银行文化、银行企业文化。社会文化是大文化，是指社会的教育、科学、新闻出版、广播电视、文学艺术等社会精神产品的总和，它是社会经济在意识形态上的反映，并对社会政治和经济产生巨大的影响。社会文化具有历史继承性。企业文化是相对于社会文化的亚文化，又是不同于社会文化的一种管理思想和管理理论。银行文化是社会文化的一个分支，银行企业文化又是相对于银行文化的微观文化，是不同于银行文化的一种管理思想和管理理论。因此，银行文化与社会文化联系的更紧密，而银行企业文化则与企业文化的联系更紧密。但是，它们都要受到社会文化的影响和制约，并且反过来不断丰富社会文化，促进社会文化的发展。

银行企业文化是完整的、系统的、理论化的管理理论和管理

方式。银行文化与银行企业文化是两个不同层次的概念，银行文化是本体，银行企业文化讲的是管理过程和管理方式。银行企业文化有自发与自觉之分，有银行企业文化并不等于用银行企业文化进行管理，或者说就有银行企业文化管理方式。建设银行企业文化的目的，就是要建立起现代的，适应银行经济体制的银行企业管理方式。因此，我们可以得出这样的结论：所谓银行企业文化是指银行企业精神本身、精神性行为和物质化产品的总和，具有物质性、精神性、行业性、独特性和一致性的特征。但是，并非银行企业中能称为文化的内容都是银行企业文化。银行企业文化有着自己本质规定性，即是一种以人为中心，以文化引导为手段，以经营活动为载体，以激发职工的自觉行为和提高银行企业经营效益为目的的独特的文化现象和管理思想。通过建设银行企业文化，全面提高职工素质，形成理想的价值标准和行为规范，激发职工热情，更好地发挥职工的积极性、主动性、创造性，使全体职工牢固树立“荣辱与共”信念，“集体板块”意识，“集团军”精神，以此提高银行的凝聚力，形成上下同心，齐心协力，相互理解，相互依靠，团结奋进的生动局面，使银行企业文化成为银行之魂。

### 三、社会主义企业文化再造

从我国现在社会主义企业文化角度出发，探索企业走向市场的途径，促进传统文化的转轨变型，有必要重新构建和塑造新的社会主义企业文化。

（一）以经济为主导型的企业文化。在 80 年代初，西方国家的企业文化传入我国后，不久就被纳入思想政治工作的轨道。在这种思维定势下，企业最高的价值标准只能体现在政治方面，衡量企业的标准不是经济的，而是政治的。在体制上，企业的经营计划、价值取向、行为方式都受政府部门的控制；在机构上，经

济性组织与政治性组织并存，同时经济性组织还要服从政治性组织，把经济目标政治化。市场经济的建立，是以企业市场主体为条件的，而企业市场地位的形成，又必须有相应的企业文化作基础。当企业成为独立商品生产者和经营者后，微观经济目标开始单一化，经济目标被表现出来，组织目标与职能之间实现了统一，以政治为本位的企业文化就失去了赖以存在的基础。新的社会主义企业文化必然体现为服务于企业目标的以经济为主导型的企业文化。

（二）新时代型的企业文化。中国传统文化的价值观在思考任何问题、看待任何事物时总把道德观念放在第一位，而把事物的确认放在第二位。在企业内部，干部的优劣，职工的好坏，企业的决策与经营行为往往不是以经营效果及其经济作用作为价值判断的标准，而是以道德伦理标准作为衡量的标准。这种重义轻利，重工作态度轻工作效率的观念与市场经济的要求相差甚远。企业文化内层结构的价值观的重建，要求我们对企业及个人行为的价值判断要建立在与市场经济相适应的道德标准上，即新时代的企业文化。这是因为：一方面市场经济把个人的愿望当作推动经济发展的动力。在市场经济发达的国家，也正是由于充分借助于个人的愿望和需要，才把个人的积极性充分调动起来，从而创造了巨大的物质财富，推动了经济的繁荣。在市场经济条件下，个人的欲望在合理的社会主义制度规范内表现为在不侵犯他人正当权益的情况下，充分利用社会提供的平等机会展示自己的才能，追求对物质与精神需求的满足。而在不合理的社会制度下，人的欲望表现为贪污腐败、以权谋私、敲诈勒索、背信弃义、以假充真。由此可见，不合理经济行为的产生，不完全是由人的欲望促成的，而是由市场经济不健全和法制不完善造成的，只有在规范的市场经济条件下，个人的欲望才能被合理地利用，才能创造和积累巨大的财富，进而带来经济繁荣；另一方面，市场经济发展包含着

道德上的解放和进步。市场经济正是由于把法定的权力当作基本规定，因而有利于调动广大职工的积极性和创造性，而且从根本上说也是一种合乎人格自由和道德进步的经济制度。即个人欲望的充分发展也带来了道德上的进步。市场经济的一系列道德规范是通过健全法制和完善市场机制建立起来的。当产权、契约权等一系列私人权利得到法律的认可，当市场经济能够有效地引导经济行为合理发展的时候，职工不仅会因此而敢于大胆地追逐个人利益，而且也同样学会履行自己的义务。这些义务包括不损害他人的私有财产、不侵害他人的正当权力。这种新时期的道德观念与旧时代的“存天理、灭人欲”重义轻利的观念形成了完全的对立。

（三）自主的和富有个性的企业文化。计划经济时期，企业不具备独立资格，企业文化也缺乏个性，每个企业也难以按照本企业的特点来建设富有特色的企业文化，提出的企业精神和口号都极相似，违背了文化本身的发展规律和企业文化的基本要求。我们塑造的企业文化，首先是企业在长期经营过程中由先进的企业意识和良好的行为沉积而形成的一种稳定的文化。它要取得全体职工的认可，使职工对形成的企业文化从服从、认可到内化。其次，要充分显示本行业和本企业产品的特色，把握自己企业和产品在市场经济、人民生活消费中所处的地位和作用，形成自己独特的经营宗旨和价值体系。再次，企业文化的个性突出体现为企业家文化的个性。企业家在社会生活中占重要地位，他不仅是企业经营、组织制度创新活动的“大腕”，而且将逐步在社会生活中承担更多的责任，创造出一个独特的企业文化。企业家文化的加入使企业文化的个性化特征更加明显，更有利于市场竞争和社会进步。

（四）制度规范型的企业文化。在我国的企业行为中，很多操作程序往往没有严格的规章制度加以保证，在企业运转中起作用

的往往是口头承诺或约定俗成的习俗和礼仪，因而显得松弛、拖踏和无规定性。这一特点与中国传统文化中极为突出的似是而非的模糊性有关。中国长期以来未进入法制型社会的良好状态，因而作为社会一个重要组成部分的企业，也很难形成一种制度型的企业文化。市场规范是市场交易正常进行的条件，而制度文化是保证企业按市场规范进入市场的核心。企业制度文化建设首要的是建设与市场经济要求相统一的企业行为规范。在市场经济条件下，企业间的经济行为是靠契约连结的，恪守合同，讲究信誉是企业交易行为持续发展的条件。市场经济是传统文化现代化改造的中介，用公平交易等市场行为所必备的平等、信义、诚实等精神气质来重塑民族传统文化心灵的结构，在企业内部形成一种全新的企业制度文化，使制度成为协调人们行为的载体。只有制度所物化的知识共享于在同一制度中分工与协调的人们，才会减少环境中的不确定因素，从而降低交易成本。制度文化建设的同时也是法制文化建设。市场经济的法律体系包括：确认和保护一定财产关系的法律；确认和保护各种经济活动的法律。对若干经济生活中的每一个角落都有完整严密的法律在起作用，用整个法律体系保证市场经济的正常运行是制度规范型企业文化的基本特征。企业作为法律调整的对象，要树立良好的社会公众形象，就要重视法律文化建设，把企业行为纳入法制的轨道。

## 第二节 企业文化特征

企业文化是社会发展到一定阶段的产物，它受社会制度、社会文化和员工素质的影响，具有明显的特征。下面我们从文化层面、管理层面来分析和把握企业文化的特征。

## 一、从文化层面认识企业文化特征

企业文化是在一定的社会文化背景下经过长期熏陶而逐步形成的，因此，它要受到社会文化的强烈影响，受社会文化的控制和制约，并同社会文化的发展走向趋同一致，呈现出社会文化诸多特征和表象。换句话说，企业是“小社会”，企业文化亦可称为“小社会文化”。它具有如下特征：

### （一）社会性

企业文化是社会亚文化，是按照社会文化规范组成的最基本的文化群体。社会文化是企业文化产生和发展的土壤和外部条件，特定的社会历史环境对企业文化的形式和内容产生重要影响，从而使企业文化成为社会文化和经营管理的共生物。

企业文化根植于本民族传统文化的土壤中。民族传统文化蕴含着本民族的心理、风俗习惯、道德风尚、伦理意识、行为准则、生活方式等。属于各个民族的企业文化都有自己的本源，有自己的独特性和稳定性。尽管他们有时会交叉融合，但其本源极少出现合并现象，从而使各个民族的企业文化呈现出丰富多彩的文化景观。如，日本民族在历史上为农耕民族，民族传统文化则以“家族主义”和“稳定性”为特征，所以日本的企业文化就表现出强烈的集团主义意识，注重“集团内部的互相合作”。在日本，无论是“丰田精神”或者是“松下社训”、“三洋信条”等等，几乎所有的企业文化都贯穿着家族式的一荣俱荣，一损俱损，劳资休戚相关的道德观念和群体观念。

企业文化受制于现代的社会文化环境，同时也对社会文化环境产生一定影响。企业作为社会的一个基本群体，无时不与现代社会发生着千丝万缕的联系。一个国家一定的政治经济、文化环境，如，社会制度、政治制度、经济文化水平、社会经济发展模式、社会风范、社会的价值取向及市场因素等，都影响和制约着

企业的行为，在很大程度上也支配和左右着企业文化的模式和形态。如建立在公有制基础上的社会主义企业与建立在资本主义私有制基础上的资本主义企业，从培育企业文化的目的、方式和内容上，都有着重大的区别。再如，我国在五六十年代，由于国家“一穷二白”，工业底子薄，很需要职工发扬主人翁责任感，勤俭建国，艰苦创业。在这样的历史条件下，一些企业中萌发的企业文化，便着重表现在“创业精神”和“主人翁精神”上，倡导“苦干、实干、拼命干”的奋斗精神。

企业文化受制于现代社会的政治、经济、文化环境，并不是说企业文化对社会环境只是消极顺从的，而是同时对社会环境也会产生一定的影响。

1、企业通过自身的经济活动，推动社会进步。优秀的企业文化渗透着现代的经营管理思想，如消费者第一的观念、开拓创新观念、市场竞争观念、经济效益观念等等，都对整个社会产生积极的影响，并通过为社会提供产品和服务的创新，改变着人们的生活、消费方式，促进社会文化的进步。同时，通过产品质量和经营目标、经营作风、企业道德为社会提供榜样，从而建立起良好长久的社会公共关系。

2、企业文化通过自身精神文化的辐射作用，促进社会的精神文明建设。具有优秀文化的企业，以其积极向上的企业精神、正确的价值观念、职业道德和良好风尚，向社会辐射，从而对净化社会心理，建立良好的社会风尚，产生积极的影响。

## （二）继承性

企业文化作为观念形态具有历史继承性。企业文化的历史继承性是指企业文化中属于历史的、过去的、稳定长存的、流传至今并仍在起作用的文化要素。它包括两方面含义：

一是企业文化的形成，从某种程度上说，是对民族文化传统和企业创业传统的继承和发扬。一个国家、民族由于特定的历史

环境而形成的传统习惯和价值观念，根植于人们的观念之中，它经过企业家的剪辑、倡导，作为文化基因渗透到企业文化中去，从而为塑造不同特色的企业文化起着特定的作用。如，我国企业文化中倡导的“勤奋”、“勤俭”、“实干”等精神，正是继承和发扬了中华民族传统文化的精华。

企业文化的形成还深受本企业的传统习惯和历史经验的影响。各个企业在其自身的发展过程中，都有自身的传家宝，都程度不同地积累着自己的精神财富。特别是在企业的创业时期，艰难困苦时期，企业为了求生存、图发展，走过了坎坷曲折的创业道路，从而培育出企业员工的艰苦奋斗精神、创新精神和团结奉献的集体主义精神，并造就了一批体现这种精神的英雄人物。当然也有不少经验和教训。企业的这些好的传统作风和宝贵的经验教训，不仅成为企业的无形财富，也是创建企业文化的根基。把这些好的进行培植、强化并通过英雄模范人物的示范作用，使其发扬光大，扩展成为企业的主体仪式和行为规范，并随着企业和社会发展的需要赋予其新的内涵，由此便形成了各具特色的企业文化。

二是企业文化作为企业共同的价值观念和行为规范，它的形成虽然要经过较长的历史时期，但一经形成，也将以“文化定势”在较长时期内保持相对稳定，一般不因企业的组织和领导人的变更而改变，并将继续对企业一定历史阶段内的经营管理思想和风格起着维持与巩固作用。总之，企业文化的继承性是很强的。

企业文化保持相对稳定，具有历史继承性，并非说企业文化是一成不变的。企业文化的定型与变化取决于广泛意义上的社会经济条件和文化环境，并且随着企业外部各种影响因素的变化，也必须在质与量上注入新的生机，剔除传统企业文化中不适应已经变化了的企业环境的东西，创造出新的内容。经过不断的选择、淘

汰、组合、进化、变革，从而使企业文化得以保持自身的生命力。

### （三）整体性

企业文化建设目的之一，是协调处理好企业、员工、外部环境三者关系，追求一种整体的优势、普遍性的卓越。具体来说，企业文化的整体性表现在以下几个方面：

一是企业的社会责任感。企业的社会责任就是以其生产经营的产品和提供的服务，来满足社会的特定需要，既要追求自身的经济效益，又要讲求社会效益。如果企业成员都具有强烈的社会责任感，树立对社会负责、对用户负责的思想意识，就可以产生出强烈的使命感和工作动机，并以此来指导企业的生产经营活动，对社会做出自己的贡献。

二是职工的企业意识。企业文化的建设，主要还在于在职工中树立企业的整体观念，即培养职工的企业意识。这种企业的整体观念（或企业意识）是建立在以企业为中心的共同的价值观之上的。企业的价值观一旦形成，并为全体职工承认和接受，企业意识就会得到强化。这样，就会对企业产生息息相关的命运感，对企业的改革和发展有着心心相印的认同感，有为自己成为企业一员的自豪感和与企业同甘共苦的归属感，树立起奋发图强的进取感，从而达到集体情绪和观念的和谐一致，使企业职工团结成为一个整体，将个人的思想、行为统一到企业的整体目标上来，为实现企业目标作出各自的贡献。再者，企业文化从本质上反映了国家和企业整体利益一致性的要求，它强调个体利益服从企业利益，企业利益服从国家利益，同时也兼顾职工和企业本身的利益。

三是操作上的整体性。企业文化的整体性还表现在企业文化建设中的整体性操作上。企业文化是一个系统，最外层是企业的物质文化，包括企业生产经营的物质基础和生产经营的产品及效益水平，也包括企业的福利设施和文化设施；中间层是企业的制度文化，包括人际关系处理的方式方法，企业领导体制及为进行

生产经营活动而制定的规章制度；最内层是企业的精神文化，包括企业的价值观、经营哲学、道德观念和行为规范。他们相互依赖、相互作用，结成了有机的整体。因此，我们在企业文化建设的实际中，切不可顾此失彼，应该按照它们各自的本质属性，发挥其特有的功能，从企业的需要出发，发挥企业文化的整体效应。

## 二、从管理层面认识企业文化特征

企业文化既然是一种管理理论、管理思想和管理方式，因此，建设企业文化就理所当然地要建立起一种具有企业特色的管理理论体系和方式，这个任务已见艰巨。正如美国泰文斯·狄尔和爱伦·肯尼迪认为的：建立强有力的企业文化是今后 10 年最基本的工作。我国企业文化研究三大学派之一的管理学派（另外两个是载体学派，联姻学派）也力主企业文化是一种最新的管理理论。因此，从管理层面来认识企业文化的特征，有着特别重大的意义。它具有以下三个特征：

### （一）人文性

“着眼于人的管理”是企业文化的核心问题，表现出强烈的人文性。企业文化的概念、要素、方法都紧紧围绕人的管理而建立起来。企业文化以人为中心，强调人的价值观念体系在企业中的重要地位，从着重满足人的高层心理需求出发，创造一个宽松、和谐，能够激励人们奋发向上的文化环境，来最大限度地发挥员工潜在的积极性、主动性和创造性，提高企业的整体功能，创造最佳效益。这是与传统的企业管理方式的重大区别。传统的企业管理方式常常注重于企业经营过程的管理，而忽视了人这一最基本的因素，结果常常是事倍功半。殊不知，紧紧围绕人的管理建立起来的企业文化才是企业最牢固、最有活力的基础。正如一位企业家所指出的，一个企业真正成功的秘诀在于用独特的企业精神统一职工的行动，使每个职工的奋斗方向都能与企业密切相关，趋

向一致。

企业文化的最大特点就在于从“全面发展的文化自由人”的人性结构出发，来满足人们多层次的心理需求，特别注意培养人们追求高层次的精神需要，并且通过企业文化的培育和训练，把企业员工多层次的心理需求引导统一到企业目标上来。

具有人文特征的企业文化管理，具体体现在“尊重人、理解人、关心人”三个方面。

尊重人，就是尊重职工的权利，尊重职工的意愿，把职工看成企业真正的主人。一个企业从上到下树立了对人尊重的基本态度和风气，就会使人们感到自己对企业、对社会是重要的，人们有了这种“重要感”，才会感到工作有意义，产生工作热情 and 责任感，因此，尊重人是企业中重要的道德观念。

理解人，也就是人们相互之间思想上的沟通。企业的生产经营目标，推出的改革方案和措施，都需要职工的理解和支持；职工的困难和要求，也需要得到企业领导的理解和关心。只有在加强人与人之间相互理解的基础上，才能保持和谐融洽的气氛，从而形成合力。

关心人，就是企业领导在尊重个人人格的前提下，时时关心职工的各种需求，尽力为职工排忧解难，尽可能为职工创造舒适的工作和生活环境，使职工身心轻松地投入工作。同时要信任员工，尊重员工的自主工作能力和独创精神。这是建设企业文化必不可少的内容之一。

## （二）主体性

企业文化为企业管理搭建了一个庞大的管理体系。构成这个庞大管理体系的因素有管理主体、管理客体、管理内容和管理手段，它们相互联系构成一个不可分割的整体。其中，管理主体与管理客体及其关系，是现代管理所要解决的基本问题。所谓管理主体，是对管理对象的思想行为施加可控性影响的组织者与管理