

清华大学 中国经济研究中心 研究动态

总字59期

2001年4月20日

新时期企业文化的基本内容

魏杰

赵俊超

企业文化是指企业在其长期经营活动中确立的、为其全体成员普遍接受并共同遵循的价值观念和行为规范等。这里强调它是一种价值观念，属于社会意识的范畴，而其它如企业的文娱、联谊、形象设计等，均不属此列。

为什么企业需要企业文化呢？其实，企业管理与社会管理的道理是一样的，社会的管理需要有完善的法制，但法制并不能解决一切问题，除法制之外，还有社会道德，如果法制的制定超越甚至违背了人们的心理水平和道德水准，那么它必定是无效的。对于大多数人而言，固然处于法制的强约束之下，但他的多数行为却都是在道德的软约束之下进行的，尽管这种约束可能是无形的和不自觉的。企业管理也是这样，完善的规章制度是必要的，但规章制度也不能解决企业的一切问题，你可以规定职工每天工作10个小时，却不能使他在这10小时内尽心尽力。如何使职工自觉自愿、尽心尽力地为企业工作，想企业之所想，急企业之所急，便是企业文化的功效了。

在资本主义社会早期，是没有企业文化的。在那个时候，工人被视作会说话的机器，在监工的严密监视之下艰苦劳动。这与其生产力发展水平是相一致的，当时的工人从事的都是一些简单的、粗笨的体力劳动，工作绩效与自觉程度并无太大的关系，而且，工人似乎也很难对这样的劳动产生兴趣。但随着社会的发展进步，人们的物质生活水平提高了，劳动已不只是一种谋生的手段，人们接受了越来越高的教育水平，具有了独立的人格和自我价值标准，越来越不喜欢那种受人看管的工作方式。白领工人的数量超过了蓝领工人，而体力劳动的绩效相对于脑力劳动来说更难以考察，使员工自觉为企业效力的企业文化建设便提上了议事日程。此外，一些历久不衰的知名企业也以其自身的成功证明了企业文化的重要性。松下幸之助认为，对于一个企业来说，技术力量、销售力量、资金力量以及人才等等，虽然都是重要因素，但是最根本的还是正确的经营理念；只有在正确的经营理念的基础上，才能真正有效地使人员、技术和资金发挥作用。假如一个企业没有长期经营理念作支撑，即便红火一时其结果也只能是昙花一现。因此，企业界和学术界对于企业文化问题开始重视起来。

企业文化是一个范围很广的题目，包括企业文化的概念、内涵、内容、模式、功能和塑造等，在本文中，由于篇幅的限制，着重讨论它的内容，以及20世纪末期以来产生的一些新特点。对于企业文化的分类，不同的著作有不同的提法，这些划分有的显得纷乱芜杂，有的则显得不够完全，我个人认为比较恰当的分类方法是将其归为经营性企业文化、管理性企业文化和体制性企业文化三个方面。

一、 经营性企业文化

所谓经营性企业文化，是指企业在对外经营中所表现出来的价值观和方法论。企业从整体来看是一个开放的主体，在其生产经营活动中必然和自身以外的多个主体发生各种各样的关系。它需要从上游企业购入原料、动力、设备等，需要对市场信息进行搜集、整理、判断、取舍，需要将产品出售给需要它的顾客并提供售前、售中和售后的服务。除此之外，它与同类企业还构成了竞争关系，它的生产活动，也会对社会带来种种直接和间接的影响，如环境污染等。采用什么样的指导思想和方法来处理好这些问题，就构成了一个企业的经营性企业文化。企业只有在实践中不断地创新建设好自身优秀的经营性企业文化，才能处理好经营过程中所面临的各种关系，才能获得生存、发展和壮大。经营性企业文化主要包括以下几个方面：

1. 企业自身利益与社会利益的有效结合

企业的社会责任指的是企业在谋求自身利益的同时，必须采取的保护和增加社会利益的行为。企业是否具有社会责任，是一个历来存在争议的问题，一些企业认为有，另一些企业则认为没有。这实质上是企业应如何看待自身利益和社会利益的问题，也是经营性企业文化所要解决的首要问题。

长期以来，企业的经营目标经常被简单地定义为追求利润的最大化，似乎这也同时成了企业的唯一目标。但是，随着我国社会主义市场经济的不断成熟，企业经营的社会性已经越来越突出，企业利益与社会利益也越来越趋向于统一。谁忽视了社会利益，谁就难以在社会站稳脚跟。从中国根深蒂固的传统道德来看，一味只知道自己赚钱而不顾及任何社会利益的企业，也很难为广大老百姓所认可。不为老百姓所认可，企业也就难以发展壮大。因此，只有获得企业和社会的双赢，才能赢得企业的可持续发展。企业，是应当具有社会责任的。

世界知名企业的成长无不印证了这一点。日本松下电器公司之所以成为世界上最大的电器公司，与其创始人

松下幸之助所提倡的“产业报国”精神是分不开的。松下规定企业的基本经营原则是：“认清职工身为企业人的责任，追求进步，促进社会大众的福利，致力于社会文化的长远发展。”松下还说：“如果我们的工作不受社会的欢迎，则不能期望从社会获得报酬。”因此，企业不应以盈利为宗旨，盈利只是服务的报酬。

从企业的角度看，一种价值观念要想被全体职工所认同和接受，必须具有一定的深度和广度。也就是说，只有体现社会使命的价值观念才能将企业全体职工凝聚在一起。在一个企业中，越往下层职工就越难于接受企业的经营目标，“对洗碗工和清洁工来说，公司的社会和人道目标比市场份额目标更具有吸引力”（帕斯卡·阿索斯，《日本企业管理艺术》）

2. 市场有效需求和市场需求发展趋势的有效结合

企业身处市场经济的大环境之下，不可能不存在风险。企业风险的种类五花八门，不一而足，但其中最重要的、企业通过自身决策可以部分调整和控制的风险，是市场风险，即市场对于企业的产品在目前和将来是否具有足够需求的风险。它对企业的影响往往是致命的。如果该领域的新技术、新产品和新材料已经出现，而企业不能够顺应潮流更新换代，而是抱残守缺得过且过，一旦原有的产品过时淘汰，企业的整个生命也就完结了。反过来，如果企业制订的目标过于超前，所研制的产品即便在将来有着美好和广阔的市场前景，但是目前缺乏有效需求，甚至不足以支持企业的生存和发展，同样也会陷入困境。没有现在，也就无以图将来。企业必须将市场的有效需求与需求发展趋势有效地结合起来，这个结合固然需要企业领导者的聪明才智和决策能力，但是，良好的企业文化也可以对之产生辅助和支撑作用。这是因为企业文化是在企业的长期经营中形成的，其中必然包含了一套行之有效的经营原则和方法，我们可以称之为“传统”。传统可以促进企业持续有效地经营和规避风险。

笔者日前在昆明盘龙区房地产开发公司进行了调研，他们的经验很值得借鉴。在90年代初期全国性的房地产开发热潮中，大多数房地产公司将目光瞄向了未来尖端市场，如高档别墅、写字楼等，这些产品利润丰厚，而且是社会的发展趋势，因此获得了开发商的青睐。问题是在国内目前以至在将来的几十年间，究竟有多少人能够住得上这样的房子呢？而随着我国社会主义市场经济的不断成熟，大众消费越来越活跃，大众的住房消费也越来越迫切，并且随着普通老百姓收入的进一步提高，大众的住房消费能力也必将进一步提高，因此，大众住房消费才是当今住房消费的主体。多数房产开发商不知道这个道理，结果93年底国家宏观经济一整顿，纷纷陷入了困境，甚至很多建筑无限期停工，成了城市的“疮疤”。而盘龙区房地产公司进军大众消费市场，由于将市场的有效需求与发展趋势结合起来，取得了丰厚的回报。多数房产商的失败，与其贪图暴利、好高骛远的心态十分不开的，同样，盘龙区房地产公司的成功，与其长期以来踏实勤恳、兢兢业业的经营宗旨也是分不开的。

3. 企业当前利益和长远利益的有效结合

企业总是与经济利益分不开的，盈利是企业的中心任务。但企业面对多种利益尤其是当前利益与长远利益的冲突时，就必须作出选择。企业的当前利益与长远利益必须结合起来，二者不可完全偏废。但一般地说，人们往往容易短视，贪图一时的小便宜而丧失了以后更多的盈利机会。富有远见卓识的企业，总是把长远利益置于当前利益之上，有时宁可牺牲一些眼前的利益。2000年，北京的鲜奶市场发生了动荡，一些不良的订奶服务公司在收取了顾客的订奶费后卷款潜逃了，许多市民交了钱却没有人送奶，一时怨声载道。这时，北京市最大的乳业公司——三元公司，毅然决定把当月所有的送奶任务接下来，不仅向订购三元奶的顾客，而且向订购其它品牌鲜奶的顾客免费送奶。从表面来看，三元公司承担了本不属于自己的损失，做了一笔赔本的买卖，一下损失了几十万元。但实际上，三元公司此举在全社会树立了良好的形象，为政府部门分了忧，同时也赢得了大批的用户，所获得的长远利益是远远大于一时的损失的。

当前利益和长远利益的矛盾和冲突的情况，在企业经营过程中是会经常遇到的，它着重体现在赚钱和花钱两个方面。在前者中，企业首先要做到诚实守信，欺诈客户可能会获得一时的利益，却断绝了以后可以继续获利的机会；其次是要做到适当让利，做事留有余地，不贪得无厌，在由于某种原因使得自己对于上游企业或下游企业处于强势地位时，不趁机提高要价，而是力图与之保持长期稳定的合作关系；为自己的分销商和代理商留出合理的利润空间，使之有动力扩大自己产品的销售等等。在后者中，企业应当把自己的资金在生产和消费、长期和短期之间进行合理的安排和调度，日本索尼公司把销售额的6%投入到新产品的开发和研制上，这虽然会损失一些当期的利润和投资机会，却为长期的发展提供了动力；企业在某些特殊情况下也要承担一些本不属自己过错造成的后果，如上述三元公司的例子，对社会弱势群体予以救助和适当赞助社会公益事业由于符合社会道德的要求，对企业的长期发展也有着积极的作用。

4. 企业发展与消费者主体地位的有效结合

企业是为社会和广大消费者提供物质产品和服务的经济组织。那么，企业在经营过程中如何摆平自身和消费者之间的地位关系，是企业更重要、还是消费者更重要呢？这是涉及到企业生产经营基本指导思想的问题，也是企业经营性企业文化要解决的重要问题。

现代市场营销理论指出，在处理企业与消费者谁更重要，即企业以什么为中心来开展生产经营活动这一问题上，每个企业的具体做法是不一样的，其秉承的经营观念大体可以分为四类：第一类是生产观念，持生产观念的企业以改进、增加生产为中心，生产什么就销售什么产品，很少考虑消费者的具体需求是什么；第二类是产品观念，持产品观念的企业认为，消费者总是喜欢那些质量好、价格低的产品，企业只要注重提高产品质量，做到价廉物美，就一定会有出路；第三类是推销观念，持推销观念的企业认为，消费者是不会大量买产品的，唯有推销才能实现企业的利润目标，企业的生产经营是以推销为中心展开的；第四类是市场营销观念，持市场营销观念的企业认为，企业的生产经营应当以消费者为中心，消费者需要什么产品，企业就应该组织生产和销售什么产品。显然，市场营销观念是与前三类生产经营观念截然不同的，它摒弃了前三类观念以企业为出发点的指导思想，而

确立了消费者为中心的生产经营指导思想。大量的企业实践证明，市场营销观念是与时代的要求相一致的，具有强大的生命力。

对于企业来讲，顾客是衣食父母，是其产品价值最终的和唯一的评判者，而且，许多产品的改进和创新思路实际也来源于用户的反馈意见。因此，必须将顾客置于至高无上的地位，在产品的设计、生产以至售前、售中和售后的各个环节上处处体现为顾客着想的原则，提供令顾客满意的产品和服务。这方面的专著很多，这里就不再赘述了。

5. 有形资产和无形资产的有效结合

现代科技的进步，使得传统行业产品在质量上的差异越来越小。那么，企业靠什么力量来获得竞争上的优势呢？显然只有靠品牌这一无形资产。品牌体现了消费者对该产品的认知和认同，在很大程度上决定了该产品的市场份额。人们常说：“金字招牌”，只有打出品牌，企业的有形资产才能够被盘得更活，企业产品才能有更高的附加价值。可口可乐公司的一个牌子即价值上百亿美元。因此企业在发展中必须注重企业品牌这一无形资产的培育，坚持不懈，孜孜以求。如果忽视了这一点，企业势必不会走得太远。

对于品牌，除了培育，还要注意保护。品牌虽然培育起来极为不易，但破坏起来却可能非常迅速和容易，尤其在现代传媒超前发达的今天更是如此。产品上的小的瑕疵或纰漏，一经发现必须正确迅速地予以处理，稍有不慎就会对品牌产生致命的影响。因此，欧美和日本许多制造业大企业都建有产品“召回”制度，对不合格的产品进行补救甚至销毁，哪怕付出重大代价也在所不惜。越来越多的企业已经认识到了这样的道理：品牌，就是企业的生命。

二、管理性企业文化

所谓管理性企业文化，指的是企业在处理对内管理过程的各种关系中所形成的价值观和方法论。企业的发展，除了要解决好对外经营中的各种关系之外，还要解决好企业管理中的各种关系，包括企业的责权利划分、员工的激励与约束、生产要素功能的发挥利用等等。采用什么样的指导思想和方法来处理好这些关系，就是一个企业的管理性企业文化。管理性企业文化通常表现为企业的各种规章制度和运行机制，既是企业人与物、人与企业运营制度的结合，又是透过具有固定形式物质文化进行精神塑造的主要载体。它主要包括以下几个方面：

1. 责任、权利和利益的有效结合

责权利的有效结合是经济活动的内在原则。只有在责权利有效结合的条件下，经济活动的主体才能既有积极性，又能自我约束。否则，只有责任而没有权利和利益，就使经济主体缺乏活力；而只有权利和利益而没有责任，经济主体就没有约束，会损害其它经济主体的利益。正是因为这样，责权利的有效结合不仅在管理制度中要体现出来，而且还要作为价值观念，即管理性企业文化体现出来。企业管理性企业文化的重要内容，就是人们在观念上的责权利相结合。

任何一个企业都有一定的组织机构，组织机构是企业管理性企业文化的载体。企业的组织机构是否适应生产经营和管理的需要，不仅反映出不同的管理性企业文化，还直接影响企业管理的成效。那么，组织机构究竟要解决什么核心问题呢？现代管理制度认为，组织机构要解决的核心问题就是责权利三者的匹配问题。企业只有做到责权利的对等匹配，企业才能高效地运行。而且，这种责权利的对等，必须体现在企业的每一个工作岗位和每一道工序上，并且作为价值观念支配每一个人。

2. 生产要素功能最大化发挥和生产要素功能最小化消耗的有效结合

企业的效率主要表现在企业的管理是否最大化地发挥了生产要素的功能，以及是否最小化地消耗了生产要素的功能两个方面。这两个方面在本质上是相同的，都是尽量增加产品并减少成本，只是其前提不同。生产要素功能的最大化发挥和生产要素功能的最小化消耗之间对比后的差异，就是度量企业效益的重要指标。企业是否能充分利用生产要素和最小消耗生产要素，不仅是企业生产经营的重要问题，也是管理性企业文化的重要表现形式。

增加产品减少成本，是每个企业都知道的道理，但是真正在每个员工中树立这一意识，并把这一原则落实到生产经营的每个环节却并不那么容易。这一点上日本企业做得比较成功。他们从美国进口设备，用同样的设备往往可以生产出超过美国的产品。日本的产品，往往以性能优越、价格便宜而著称。这主要是由于日本企业的员工，尤其是现场生产人员增加产量和节约成本的意识非常强烈，经常开动脑筋对生产设施加以改进的缘故。

3. 企业风险与企业风险自然人化的有效结合

任何企业的经营，都要面临许多的不确定性，这种不确定性构成了企业的风险，其中以市场风险最为重要。那么，企业需要通过什么样的方式来降低风险呢？这是企业管理中经常要解决的问题，也是管理性企业文化要解决的重要问题。管理性企业文化在某种程度上讲，是一种风险价值的约束和激励。

现代管理理论指出，要降低企业的风险，首先要避免企业出现经营决策失误，然后最好的方式就是充分发挥企业员工的能力。通过充分发挥员工的能力，变企业被动地抵御风险为主动地抗击风险，这样企业抗风险的能力才会得到显著的提高。而要充分发挥企业员工的能力，最好的办法是将企业风险自然量化到企业每一个员工身上，使每个人都感到企业风险就是自己的风险，随时受到风险的约束和激励。

将企业风险自然人化，就是使每个员工都感到风险的压力，而且这种风险意识深入到每个人的脑海中，作为风险意识而长期存在。将企业风险与员工个人风险内在地结合在一起，其结果必然使人们产生巨大的压力和动力，为了规避自身风险而努力工作。每个人都化解了自己的风险，那么，企业风险也就最大化地被化解了。

4. 管理制度与人本主义的有效结合

不同国家的企业，由于社会文化背景的不同，在管理性企业文化方面也有着一些差异。比如，英美国家的企业比较强调“理性”管理，注重规章制度、管理组织结构、契约、个人奋斗、竞争等作用，而东亚的企业则更强调“人性”的管理，如强调人际关系、资历、群体意识、忠诚、合作等的作用。也就是说，在是以理性为本、还是以情感为本，以物为本、还是以人为本的问题上，英美企业管理和东亚企业管理形成了鲜明的对照，从而形成了两种不同的企业管理模式。那么，对于以管理制度为本和以以人为本的管理，究竟哪一个更适合我国现代经济发展的要求呢？这是企业选择管理模式时需要考虑的问题，更是管理性企业文化所要解决的重要问题。

我国企业的实践表明，只有将管理制度与人本主义有效地结合起来，企业才能获得成功。这是因为：第一，企业的管理离不开科学的管理制度。企业的管理制度是企业为达到组织目标而在生产管理实践活动中制订的各项规定和条例，包括企业的人事制度、作业管理制度、财务制度、民主监督制度等，显然，企业的管理制度是实现企业目标的有力措施和手段。它作为企业员工的行为规范，能使员工个人的活动得以合理地进行，同时又成为维护职工共同利益的一种强制性手段。因此，企业的各项管理制度，是企业进行正常的生产经营管理所必需的，是一种强有力的保证。第二，企业中最活跃的因素是人，离开了人的企业是不可能存在的，人是企业最重要的资源，也是管理的主要对象。因此，要管理好企业，首先要把人管理好，即以人为本。在企业内部，以人为本的核心就是如何看待企业员工的权利和需要的问题。只有充分调动企业员工的积极性，让其充分发挥好应有的权利，并较好地满足职工不同层次的需要，企业管理才能把人管好。由以上两个方面看出，管理制度和以人为本对于企业来讲都是重要的，不可偏废，只有将管理制度与人本主义有效地结合起来，企业才能获得成功。

5. 员工自我约束和外在制度约束的有效结合

如上所述，人是企业最重要的资源。因此，如何管理好人不是企业管理人员的一部分工作，而是全部的工作。那么如何才能管理好人，是采取强迫式的管理、还是放任自流的管理呢？这是企业管理面临的最棘手的问题。

美国著名管理学家麦格雷戈提出的X—Y理论，很大程度上为解决上述问题提供了必要的理论指导。X—Y理论包括两个方面的意思，即X理论和Y理论。X理论认为，多数人天生懒惰，尽一切可能逃避工作；多数人没有抱负，宁愿被领导、怕负责任，视个人安全高于一切；对多数人必须采取强迫命令。Y理论的看法则相反，认为：一般人并不天生厌恶工作；多数人愿意对工作负责，并有相当程度的想象力和创造才能；控制和惩罚不是使人实现企业目标的唯一方法，还可以通过满足员工的需要，使个人和组织的目标融合一致。

按照上述X—Y理论，可以看出，对于满足X理论的人来说，显然管理制度多一些、细一些、严一些更好，他们只有在较强的外在制度约束下，才能工作得更好。对于满足Y理论的人来说，情况则恰好相反，他们具有较强的自我约束能力，外在管理制度过多、过严反倒束缚了他们工作的积极性。那么，在实际工作中究竟是X理论还是Y理论更贴近企业管理的现状呢？对此，我国企业的管理实践表明，几乎没有一个企业是单纯地符合X理论，或单纯地符合Y理论，人们的表现往往居于X理论和Y理论之间。因此，在企业的管理中，应强调员工自我约束与外在制度约束的有效结合。

三、体制性企业文化

所谓体制性企业文化，指的是为了维系企业体制而产生的企业文化。它是企业文化的集中反映，是企业文化的核心，并对经营性企业文化和管理性企业文化起到支撑性和引导性的作用。我们也可以将体制性企业文化看作是体制的精神特征和文化特征。在我们传统的国有企业中，官本位、平均主义和大锅饭是其基本的体制性企业文化的特征；而在比较成功的私营企业中，唯才是举、良才而用和论功行赏是其基本的体制性企业文化的特征。因此，体制性企业文化是企业体制的外在表现，并由此引发了经营性企业文化和管理性企业文化各自不同的特征。从这个角度来看，国有企业在转制的过程中，原有的体制性企业文化也必须重塑，以与现代经济的要求相一致。体制性企业文化主要包括以下几个方面：

1. 自我主体性与忠诚观念的有效结合

在企业中，忠诚观念是必要的。企业作为一个人的群体，它的各项任务和目标的实现，都有赖于企业中的每一个人的努力和奉献。如果企业凝聚力很低，职工对企业漠不关心，甚至连队伍都不稳定，就很难期望有较高的效率。但是，对企业仅有忠诚是不够的。在我国的企业中，在从建国初期直至90年代以前的很长时期之内，职工和企业的关系都是相当稳定的，职工从进入厂门的那一刻起，他的生老病死以至子女等几乎所有的问题都由企业包了下来，而职工也把企业视为自己的终身依靠。这种体制在其初期一度是有效的，但后来弊端就显了出来，除去体制本身的因素不谈，从企业文化的角度来看，与该体制在思想上扼杀了职工的自我主体性不无关系。

我们以往总是把职工视作企业的“螺丝钉”，安在哪里就在哪里发挥作用，而毫不考虑职工个人的感受。改革开放以来，人们开始意识到自身的价值，人的个性开始张扬，开始追求自身的满足和自我目标的实现。不尊重职工自我主体性，就不能激发他们的工作热情，甚至职工对企业的忠诚也会遭到损害，优秀员工会跳槽或从事第二职业，对于本职不能尽心尽力。

必须将职工自我主体性与忠诚观念统一起来。这包括两个层次：一是企业仅仅是职工业务上的组织者和领导者，并没有权利去干涉和包办职工的一切，必须尊重职工的人格、信仰、观念等；二是不能将职工仅仅看作生产要素和管理对象，必须充分尊重他们自己的意愿，关心他们的发展和提高。培育人才是关心人的根本。对于职工来说，爱本职是爱企业的前提，热爱本职，职工才能达到对企业的忠诚，实现自我主体性与忠诚观念的统一。在自我主体性与忠诚观念相一致的情况下，职工的聪明才智可以得到充分的发挥，企业的效率也会得到不断的提

高。我们经常羡慕日本企业的职工肯为企业着想，不断提出生产经营的各种合理化建议，其实这正是其自我主体性与忠诚观念有效结合的结果。

2. 自我独创能力与协作性团队精神的有效结合

社会化生产的最本质特征是分工协作，企业进行的是一个庞大的、复杂的系统工程，必须将之切割成多个部分，这些小的部分可能由个人独立来完成，也可能由人的较小群体合作来完成，部分与部分之间也要协作和配合。因此，各司其责、独当一面的能力与相互协作、共同努力的团队精神在企业中都是需要的，二者从来没有偏废过。但是，不同类型的企业有着不同的侧重。

人们通常把典型的美国企业称为“A模式”，而把典型的日本企业称作“J模式”。A模式强调专业化，每个员工仅负责一门业务，完成上级下达的可衡量的指标和任务即可，其它方面的业务与己无关；个人对自己的工作负完全的责任，因此需要他们发挥个人能力，独创性地解决生产中的问题。J模式强调协调与合作，在日本没有一个单独的个人对某件特殊事情担负责任，而是一组雇员对一组任务负有共同责任，几乎所有的工作都需要大家齐心协力去共同完成。

我们国家的企业在借鉴这些先进经验的时候不能照搬，因为不同的模式都是与不同的社会文化和心理状态相对应的，在我国搞A模式说不定会搞成山头主义，搞J模式则可能造成责任推诿，人人负责而又无人负责。必须将两者结合起来。威廉·大内提出的“Z理论”是值得借鉴的。Z理论之“Z”（Zygote，合子，受精卵）就是主张将日本和美国的成功经验相互融合，它试图通过培养员工之间的信任、微妙性和亲密性来促进每个人的努力彼此协调起来产生最高的效率。

3. 利益最大化目标与艰苦创业精神的有效结合

我们的传统观念在这一点上是有误解的，认为两者是排斥的，讲利益最大化就不能讲艰苦创业精神，讲艰苦创业精神就不能讲利益最大化，或者认为讲利益最大化是资本主义企业的特征，讲艰苦创业精神是社会主义企业的特征，这些理解都是不正确的，必然给实践带来消极的影响。

从广义上讲，人都是理性的，总是按照使自己的利益最大化的原则来行事。他来到企业工作，首先是一种谋生的手段，他向企业奉献出自己的辛勤劳动和聪明才智，首先是为了从企业获得回报，取得个人最大化的物质利益。但是，人是一种复杂的动物，除了物质利益的需要，还有精神享受的需要。美国心理学家马斯洛把人的需要分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要，人在满足了基本生理需要之后，其它层次的需要就开始变得突出起来，甚至可以起到支配作用。因此，承认人的利益最大化的目标，并不排斥艰苦创业的精神，员工在企业困难的时候，仍然可能同心同德，与企业共渡难关。

那么，如何把利益最大化的目标与艰苦创业的精神结合起来呢？一方面，应当给企业的职工以足够的物质利益，如果职工在企业劳动所得的回报不足以维持生活的基本需要，就缺乏全身心为企业工作的基本条件，人才流失、回扣受贿现象就会不可避免地出现。国有企业为什么留不住人？就是因为这里的待遇太低了，一个优秀人才的所得还不及社会平均的收入水平，当然不会安心。另一方面，营造一个温馨和睦，团结奋斗的环境，使人尽其才，人尽其用，让每个人都感觉他只有在这里才能够发挥自己的作用，最大化地体现自己的人生价值，哪怕在这里物质待遇稍差一点也在所不惜。这样，就把个人利益最大化的目标同艰苦创业的企业精神有效地结合起来了。

4. 机会均等与企业等级观念的有效结合

在企业中，完全的地位平等是不可能的，清洁工总是不可能与企业老总同时发号施令，无论在组织上还是实际运营中，上级和下级的区别都是随处可见的。因此，在企业中淡化和回避等级观念是不可取的。重要的是使每个职工自觉自愿地接受企业中的等级，要想做到这一点，必须实行机会均等的原则。

这实际上涉及到选拔人才的原则的问题。企业中的岗位，对每一个人机会都应当是等同的，其最终归属，应当取决于员工的个人意愿、业务素质、领导能力等，如果它从某一个小圈子里直接任命，而排斥了多数人参与竞争的机会，那么其“合法性”就会在心理上遭受多数人的质疑。如果多数人对业已形成的企业等级不能认同或存在抵触情绪，企业经营任务的上行下达就不能顺利进行，效率自然也不会高。许多优秀的经营人才不愿到带有明显家族色彩的企业中去工作，也是出于同样的原因。

美国的玛丽·凯化妆品公司在用人上遵循这样的原则：只要企业内部有合适的人选，就不到外界去求才。当公司的某个职位出现空缺时，该部门主管便将之报给人事部门，人事部门将该职位的要求条件及相关事项张贴于各办公室的布告栏上，凡是对自己原来工作不满意而对新职位感兴趣的员工，都可以提出申请，然后由人事部门对之进行面试考察和择优录取。这样做的好处是员工对于企业的等级能够认同，而且知道晋升的大门永远是向自己敞开的，因而工作起来就会加倍努力。

5. 提高效率与追求公平的有效结合

企业中的公平包括横向（人际之间）的公平和纵向（个人的不同时期之间）的公平，但其中起关键作用的是横向的公平，它的涵义是每个员工获得的报酬与其投入的比值相等。同样的投入产生同样的报酬，不同的投入也应当产生不同的报酬，才能称得上是实现了企业的公平。需要澄清的一点是，公平决不等于平均主义，过去我们的企业在“左”的思想的指导下，推行平均主义的政策，从厂长到普通职工，从工程师到勤杂人员，工资都相差无几。这实际上是一种不讲公平的表现，因为每个人获得的报酬与他的投入的比值不相等。由于干多干少一个样，干好干坏一个样，干与不干一个样，所以员工普遍缺乏积极性，生产效率很低。

由此可见，企业公平对员工有激励作用，有助于企业效率的提高。但这也不是绝对的。首先，讲公平本身需要成本，由于老板与经理，经理与员工之间的信息不对称，考察每个人的努力程度十分困难，要付出时间和精力，从而降低企业的效率。其次，公平带有主观性，依赖于当事者个人的感受，因此绝对的公平从来都是不存在

的，企业中更是如此。如果每个员工都纠缠于自己公平是否实现，相互攀比，就会产生内耗，影响企业的效率。为了避免这种现象，欧美的一些企业采取单独的和秘密的给职工发奖的形式，使每个员工无法同其他人作比较，从而产生一种主观上的公平感。

因此，企业必须把提高效率和追求公平有效地结合起来。必须做到赏勤罚懒，实现总体的公平，才能维持职工较高的积极性，产生更高的效率。同时，也应当对职工的公平心理加以引导，营造一种以奉献为荣的气氛，化不平感为自豪感。

以上的体制性企业文化内容多是在传统企业中产生和总结的。20世纪后期以来，随着科学技术尤其是信息技术、生物技术的飞速发展，世界的企业形式发生了巨大的变化。知识企业出现了，它几乎没有什么厂房、设备，原料只是职工的头脑，而产品则直接是知识和技术，其管理模式也是全新的。人力资本的作用和地位开始突出出来（魏杰，赵俊超：《关于人力资本作为企业制度要素的考虑》），给企业的整个制度安排带来了很大的冲击。这些都给企业文化补充了许多新的时代性的内容，使之产生了一些新的特点。这些特点有：

1. 强调协作和团队精神。科学技术的不断发展，经营才能的专业化，以及市场环境的日益复杂化，使得管理者往往领导的是比自己更专业的下属，管理的是自己并不熟悉的领域，不同的岗位人员具有很强的不可替代性，因此，传统的“胡萝卜加大棒”式的命令与控制手段已经落伍，必须充分尊重雇员的个人价值，给他们创造一个相对宽松的工作环境。企业管理目标的实现，也不再主要依靠指派和命令，而更多地依赖于成员间的配合和协作。由于人力资本具有较多的“属人”的特性，员工的情绪和精神状态对人力资本的生产率影响很大，因此企业必须致力于培养“团队精神”，使每个成员找到自己的归属感、使命感，相互理解，相互协作。

2. 强调个人之间的能力差异很大。新的企业理论认为，人与人之间不仅存在能力上的差异，而且这种差异的幅度可能很大，正是能力的差异导致了人们分工的不同，进而导致对企业贡献的不同。一个公司的清洁工大概不会比其老总具有更高的素质，因此老总就是老总，清洁工就是清洁工，他们的岗位差别已由其能力差别而决定。摩托罗拉公司的雇员每个季度都要交一个总结，其中第一条就是：你觉得目前的工作与自己的能力是否相符？这与我们传统的观念恰好相反，我们一直认为人与人之间不存在能力差异，每个人的贡献大小仅是由分工决定的。因此，把个人视为螺丝钉，拧到哪里就在哪里出力。与之相应的，是岗位与能力的不相匹配，经营能力较差的人可能成了厂长，经理，而真正的企业家可能只有很低的职位，这样的安排是缺乏效率的，也导致了高级人才的大量流失。这种状况不扭转，企业的效益就很难提高。

3. 强调人们收益方式的不同。由于员工间的能力差异很大，由此导致他们对企业的贡献大小、贡献方式都是不同的，因此其收益方式也是不同的。对于一般雇员来说，仅根据其劳动量和契约获得劳动收益，而人力资本不仅要获得劳动收益，而且还要获得相应的产权收益，产权收益的大小以其自身价值折价入股来计算。这也是我们国有企业中长期存在的一个问题。国有企业中奉行严格的“按劳分配”原则，对于技术人员的特殊技术才能，对于企业家的经营才能始终视而不见，只承认他们的劳动收益，而不承认他们的产权收益，后果是企业的经营管理者往往想方设法扩大“在职消费”，铺张浪费、吃回扣、出卖企业技术机密等现象十分普遍，这些行为给企业带来的损失，远比承认人力资本价值而分配给他们的产权收益的部分为大。

4. 强调个人之间收益差距很大。个人能力的不同，收益方式的不同，都会导致收益大小的不同。差距之大，有时可能超出了我们的想象。亚洲的工资差别(最高工资与最低工资的比值)是700倍，美国是1300倍，我们国家则只有5~6倍。即便是这个5~6倍，也是对以前的“大锅饭”、“平均主义”进行了长期矫正的结果。人力资本必须得到相应的报酬，如果报酬不足以补偿它的损耗，或是不足以体现它的价值，那么，技术人员就没有动力去进行技术创新，企业家也没有动力去全身心地投入经营活动。当然，报酬的方式是多种多样的，美国收入最高的经理拿到的并不是现金，其中很大部分是公司的股权价值，这一点很值得我们借鉴。

5. 强调企业讲求效率，不讲求公平。企业注定是要以利润为最终目的的。在企业中，衡量一切人力和物力贡献大小的标准，不是其自身价值的大小，而是其对于企业利润产生的作用。清洁工和企业老总同样是一个，同样是一天工作八小时，甚至前者比后者出的力更大，受的累更多，但薪酬却只是后者的百分之一甚至千分之一。这或许有些残酷，但企业中只能如此，只有讲求效率才能在激烈的市场竞争中站住脚，才能为股东赢得更多的利润。至于公平，是社会的目标。政府通过向高收入者征收累进制的所得税和强制推行社会保障制度来控制贫富差距的过于扩大，维护社会的公平。企业是企业，社会是社会，二者的功能和目标定位决不能错位。

最后需要指出的是，企业文化虽然确实能够促进企业的长期稳定经营，但它并不是万能的。企业的生存和发展，根本地还是取决于其制度的完善，包括产权明晰、法人治理结构合理、规章条例健全等；离开了制度的支撑，企业文化也就成了沙滩上的楼宇。一种比较合理的模式是在推行制度改革和制度创新的同时，积极培育与之相适应的企业文化，在我国企业转制的过程中尤其如此。

参考书目：

- | | |
|------|---------------------------|
| 王景琪著 | 《企业文化》 河北人民出版社，1990 |
| 罗长海编 | 《企业文化学》 中国人民大学出版社，1991 |
| 王向雷等 | 《企业文化——管理之魂》 吉林文史出版社，1990 |
| 管益忻等 | 《企业文化概论》 人民出版社，1990 |

(版权所有，转载、转摘请与本中心联系)

主办：清华大学中国经济研究中心
地址：清华大学经济管理学院中楼302

联系电话：（010）62789695
邮 编：100084

[返回](#)