

十二五高等院校应用型特色规划教材

赠送电子课件

企业文化学概论

曹凤月 主 编



清华大学出版社

十二五高等院校应用型特色规划教材

企业文化学概论

曹凤月 主 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书吸取了国内外企业文化理论研究和实际应用的最新成果,遵循企业文化产生、发展、传播、设计、建设这个规律,在系统阐述企业文化基本理论基础之上,结合大量的案例分析和探讨,帮助学生掌握企业文化理论的精髓,了解企业文化建设中的问题和难点。

本书内容丰富,案例新颖,适用性强,是专门配合高校应用型人才培养目标而写,适合高校工商管理、财政经济、人力资源、劳动关系等专业作为教材,也适合工商企业作为培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化学概论/曹凤月主编.--北京:清华大学出版社,2015

(十二五高等院校应用型特色规划教材)

ISBN 978-7-302-41480-3

I. ①企… II. ①曹… III. ①企业文化—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 212498 号

责任编辑:彭 欣

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:17.25 字 数:368 千字

版 次:2015 年 12 月第 1 版 印 次:2015 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:35.00 元

产品编号:054466-01

前言

企业文化学是建立在文化学基础之上的管理科学分支,因此,谈论企业文化学,要从文化说起。

什么是文化?关于文化的定义,五花八门,不下百种。正如美国一个文化学者洛威尔所言,“在这个世界上,没有别的东西比文化更难捉摸。我们不能分析它,因为它的成分无穷无尽,我们不能叙述它,因为它没有固定的形状。我们想用文字来定义它,这就像把空气抓在手里,除了不在手里,它无处不在”。尽管如此,人们对文化的探求却从未停止过,在众多关于文化的理解中,我最欣赏的一种说法是“文化是一个群体的记忆编码,是集体的记忆、集体的人格”,如同融合在血液里,一旦形成,终生不变。还有一种说法我也比较认同“文化是人为的构建”。任何文化,都是人类根据自己对美好生活的希望和向往不断构建出来的,我们希望社会和谐有序,于是构建出法律、伦理;我们希望生活有目标、有追求、有智慧、有信仰,于是构建出哲学、宗教;我们希望生活美好幸福,充满诗情画意,于是出现了文学艺术……我们用我们的希望和理想构建出秩序和美好,然后再用这种秩序去引导人实现美好。人类历史的发展就是充分发挥人类理性的作用,对自然和社会不断地进行人化与构建的过程。

文化在人类历史和社会生活中起什么作用?经济对财富的积累和社会的发展繁荣作用毋庸置疑。但是,经常被忽略的问题是,文化对经济的影响在一定程度上也是起决定作用的。伦理学的鼻祖亚里士多德在《尼可马克伦理学》开篇中,谈到经济学的目的时说“经济学不仅与财富有关,而且还与人类行为的目的有关”。亚当·斯密是利益最大化的始作俑者,但是,他丝毫没有看轻文化对经济的影响。他曾经说过“任何市场经济只有在共享的道德观(信守契约、履行承诺、尊重伙伴)的基础上才能正常运行”。关于文化的作用,无论是亚里士多德还是亚当·斯密,他们说的还都不够直接。美国的一些现代文化学者,他们把文化抬高到了至高无上的地步,诸如“不管一个社会发达还是不发达,表面上看是经济形态,实际上都是文化心态”,“经济活动的起点和终点,都是文化”,“经济发展本质上是个文化过程”,“一个社会的成功,起决定作用的是文化,而不是政治”。这些观点,看上去有些偏激,但他们的用意在于说明,文化对经济和社会发展的作用,不能小视。

什么是企业文化?国内外有不同的理解。在国内,习惯认为“企业文化是企业长期的企业经营管理过程中所形成的,企业和员工共同认可的经营理念、经营哲学、企业愿景、使命、价值观、行为准则、风俗、习惯的总和”。在国外,一般认为,企业文化是企业长期的经营管理过程中形成的正确的做事方式。虽然,国内外学者对企业文化理解大有不同,但是,对于企业文化对企业发展的作用都高度认同。美国哈佛商学院对世界各国企业经过长期分析得出结论“一个企业特定的管理文化,即企业文化,是当代社会影响企业本身

业绩的深层重要原因”。前联合国秘书长安南是企业文化大师沙因的学生,他认为“从世界各国,特别是 500 强的发展历史来看,企业的生存和发展离不开企业文化的哺育”。更有学者专门以“企业文化与企业经营业绩”为题长期研究,得出令人信服的结论。哈佛大学商学院两位教授科特和赫斯科特在长达 11 年的跟踪研究中发现:“有良好企业文化的企业,总收入平均增长为 682%,而不重视企业文化的企业,总收入为 166%;公司股票价格上涨,前者为 901%,后者为 74%;公司净收入,前者为 756%,后者为 1%。”

企业文化是个舶来品,20 世纪 80 年代后期进入中国。30 年来,走过了不平凡的发展历程,无论是在提法上,还是政策的重视程度上,都发生了巨大的变化。从 20 世纪 80 年代后期,文化在提法上一直在变,从“以人为本,以文化人,文化主导,文化创新,文化自觉”不断被抬高,进入 21 世纪,随着核心竞争力理论的出现,文化又被提高到了“核心竞争力的重要因素”。近年来,文化又和软实力理论结合起来,出现了文化软实力的说法。文化在学术上不断被重视,提法不断翻新。文化在政治上的作用和提法也不断升级。从 2011 年 10 月 15 日的 17 届六中全会党中央提出了“文化大繁荣,文化大发展”,到 2012 年年底,习总书记提出“中国梦,复兴梦”,再到 2013 年 3 月 17 日,习总书记再次强调“实现中国梦,必须走中国特色道路,必须弘扬中国精神,必须凝聚中国力量”。至此,文化在政治上被提高到提升中华民族在世界上影响力的国家发展战略的高度。文化大繁荣、大发展,提升中华文化在世界上的影响力,企业是重要的依托和载体。但是,仅仅靠在国际上建立孔子学院来宣传中华文化是远远不够的,还要有一批产品质量过硬、声誉良好的民族品牌的企业走出去,来彰显中华民族的实力。如何打造一批实力强劲,品牌独特,具有民族特色的企业走向国际,企业文化不能忽视。

最近十几年来,国家和企业高度重视企业文化。2005 年,国家推出了企业文化师这个新的职业,为提升企业文化从业人员的素质,实现企业文化的职业化、标准化打下基础。央企和国企一直都非常重视企业文化建设,一般都设立了企业文化部、企业文化处。外资企业、合资企业和部分的民营企业,也越来越重视企业文化建设。企业文化从业人员队伍中,工会干部占很大一部分,传统的党群工作中有一块专做企业文化工作,有调查显示:由总经理、董事长负责企业文化的分别为 27.8% 和 21.8%,由党委书记和工会主席负责的占 27.6% 和 16.4%,其他人员负责的占 6%。由中国国情所致,党委副书记一般又都是工会主席,因此,就工会领域来看,工会工作人员从事企业文化工作的占企业文化从业者四成之多。

中国劳动关系学院是隶属中华全国总工会和教育部的高等本科院校,在人才培养上力求服务工会,服务社会。2006 年,我院经教育部权威专家论证,在行政管理专业下设企事业单位文化建设方向,于 2007 年招收企事业单位文化建设方向的本科生,专门打造企业文化人才,成为中国企业文化人才培养的摇篮。企事业单位文化建设专业毕业的学生,在校期间开设企业文化师培训课程,毕业前考取初级企业文化师资格证书,2014 年毕业生中全年级 40 名同学考取了初级企业文化师。

在中国劳动关系学院,拥有以黄河涛和曹凤月教授为首的企事业单位文化建设专业的教师团队,全部为博士和博士后学历。2010 年,该团队撰写完成了国家十一五规划教材《企业文化学概论》,在高校工商管理专业广泛使用。

本教材应清华大学出版社的邀请在原十一五规划教材基础上,为适应高校应用型人才培养战略而专门设计打造。本教材有以下两个特点:

第一,在原有教材基础上,增加了两章内容。第三章企业文化体系和第八章中国特色企业文化建设热点问题。原有教材中,突出体现的是企业文化的理念体系,新教材突出体现的是精神文化、制度文化、行为文化、物质文化四个方面,以及四个方面的关系。此外,为了突出企业文化建设的实践性和现实性,特别设立一章“中国特色的企业文化建设热点问题”。

第二,本教材在案例选择和结构安排上,独具特色。每一小节都有案例导入和案例讨论,既符合课堂讲授的规律,又突出了启发式案例教学的实践教学特点,有针对性的、典型的案例导入设计提高了学生的课堂兴趣,丰富的案例讨论环节增强了教师与学生的课堂互动,对于培养学生全方位、多角度看问题,立足现实解决问题有很大帮助。

本教材共有八章内容。第一章由胡玉玲老师撰写。第二章由李磊副教授撰写。第五章由岳玲副教授撰写。第七章由邓植谊老师撰写。第六章由曹凤月教授和戚璇博士合作撰写。其余第三章、第四章和第八章都由曹凤月教授撰写。整个教材的梳理、最终统稿由曹凤月教授完成。

本教材是中国劳动关系学院企业文化教研室集体参与编写的第二部教材(第一部为国家十一五规划教材,2010年8月出版)。首先,要特别感谢为企业文化专业成立付出心血并奠定专业基础的黄河涛教授。其次,在教材撰写过程中,参考了大量的相关文献,充分汲取了多方面文化资源,在此向企业文化研究的前辈和从未谋面的学界同仁表示感谢!

编者于花园村

目 录

第一章 企业文化理论的形成	1
第一节 古典管理理论与企业文化	1
第二节 现代管理理论与企业文化	7
第三节 当代管理理论与企业文化	16
本章小结	23
思考题	23
第二章 企业文化基本原理	24
第一节 企业文化的概念及特征	24
第二节 企业的功能	36
第三节 企业文化的类型	43
本章小结	55
思考题	55
第三章 企业文化体系	56
第一节 企业精神文化	56
第二节 企业制度文化	77
第三节 企业行为文化	86
第四节 企业物质文化	92
本章小结	96
思考题	97
第四章 企业文化生成与发展规律	98
第一节 企业文化生成理论与模式	98
第二节 企业文化变革	104
第三节 企业文化冲突	115
第四节 企业文化创新	124
本章小结	135
思考题	136

第五章 企业文化传播体系	137
第一节 企业文化传播主体	137
第二节 企业文化传播渠道	145
第三节 企业礼仪	152
第四节 企业文化网络	159
本章小结	166
思考题	166
第六章 企业文化 CIS 设计	168
第一节 CIS 战略及发展	168
第二节 企业理念识别与设计	178
第三节 企业行为识别与设计	184
第四节 企业视觉识别与设计	191
第五节 企业文化识别与形象战略	199
本章小结	206
思考题	207
第七章 企业文化建设	208
第一节 企业文化建设基本原理	208
第二节 企业文化测量与诊断	214
第三节 企业文化设计与构建	221
本章小结	235
思考题	235
第八章 中国特色企业文化建设热点问题	236
第一节 职工文化与企业文化	236
第二节 学习型组织建设	243
第三节 企业文化与社会责任	256
本章小结	268
思考题	268

第一章

企业文化理论的形成

本章重点

通过学习本章内容,读者应当了解古典管理理论、现代管理理论以及当代管理理论的基本思想,掌握在不同管理理论发展阶段中,企业文化理论的萌芽、孕育、形成及其理论体系的最终确立过程。

美国著名管理学家彼得·德鲁克曾经说过:“管理以文化为基础。”企业文化理论是在管理实践中产生的一门新学科,是当代管理理论的新发展。企业文化理论是管理理论发展到一定阶段的产物,它以科学管理理论为基础,在行为管理理论中孕育,伴随着管理理论的发展而最终得以确定的一种新的管理理论。

第一节 古典管理理论与企业文化

案例导入

微软的人格化管理

微软(Microsoft),由比尔·盖茨与保罗·艾伦创办于1975年,是一家总部位于美国的跨国电脑科技公司,是世界PC(Personal Computer)软件开发的先导,以研发、制造、授权和提供广泛的电脑软件服务业务为主。2014年在世界500强企业排行榜中排名第104位。微软公司成功的关键在于人格化的管理方式,实施无等级的人事关系,在具体细节上是这样做的:

1. 为员工提供轻松舒适的工作环境

微软公司总部位于西雅图市,经常阴天,晴天较少。只要一出太阳,员工们可自由自在地在外面散心。微软公司除了为职工免费提供各种饮料之外,在公司内部,用于办公的高脚凳到处可见,其目的在于方便公司职工不拘形式地在任何地点进行办公。各办公楼门前都有停车场,这些停车场是没什么等级划分的,谁先来谁就先选择地方停,只有先来后到,没有职位高低。

2. 个性化办公室属于每一位员工

微软公司整座办公大楼内看不到一个钟表,大家凭良心上下班,加班多少也是自报的。微软公司的职工都有自己的办公室或房间,每个办公室都是相互隔开的,有自己的门和可以眺望外面的窗户,每个办公室的面积大小都差不多,即使董事长比尔的办公室也比

别人大不了多少。对自己的办公室,每个人享有绝对的自主权,可以自己装饰和布置,办公室的位置是由职工自己挑选的,如果某一办公室有多个人选择,可通过抽签决定。如果员工对第一次选择不满意,可以下次再选,直到满意为止。每个办公室都有可随手关闭的门,公司充分尊重每个人的隐私权。

3. 微软公司一贯倡导员工终生学习的理念

职位意义上的培训只是员工终生学习的一种方法。公司的学习理念是:70%的学习在工作中获得,20%的学习从经理、同事那里获取,10%的学习从专业培训中获得。

微软公司就是靠别出心裁的人格化管理,吸引了一大批富有创造力的人才到微软公司工作。微软公司独特的文化氛围,也使这些人才长久地留在微软工作。

英国人阿克莱特(1732—1792)(全名理查德·阿克莱特)最早成功地开办了机器纺纱厂,被誉为“近代工厂之父”,这意味着人类迈向了工业社会,西方近代企业管理由此产生。在此后的100多年里,早期的企业管理者们依靠个人经验和直觉来指挥下级、管理企业。在这个时期,尽管西方企业管理还处于传统管理阶段,企业内部也缺乏严密的管理体制,效率较为低下,但是,就当时的企业规模和技术发展水平来说,企业管理者们在实践中不断积累起来的管理经验,对生产力发展起到了积极的推动作用。

历史进入了19世纪末20世纪初,随着资本主义自由竞争向垄断的发展,企业规模和商品市场不断扩大,竞争日益激烈,早期的经验管理成为企业发展的障碍了。陈旧的管理方式已经不能适应新形势的要求,迫切需要建立一套新的管理方式。

一、古典管理理论基本思想

弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915)是美国著名发明家和古典管理学家,科学管理的创始人,被尊称为“科学管理之父”。以泰勒为代表的科学管理理论集古典管理思想之大成,首先在美国诞生。

古典管理理论的主要贡献在于:强调管理中采用科学方法的重要性,突出了坚持学习会不断地改善工作方法的思想,确定了在组织有效运作中的许多重要原则,明确了薪金作为激励因素的重要意义。古典管理理论从组织、办公室总经理和车间工人三个角度来解决企业和社会组织的管理问题,为解决劳资关系、制定管理原理和原则、提高生产效率等企业管理方面的问题,提供了科学的管理理论方法。古典管理理论三个重要代表人物是泰勒、法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)、韦伯(Max Weber, 1864—1920)。

泰勒首次提出了科学管理的概念,创立了具体的科学管理方法代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法,采用科学的管理方法和科学的操作程序提高了生产效率,分离管理职能与执行职能,使管理理论的创立与发展有了实践基础。

法国人法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)在管理的范畴、管理的组织理论、管理的原则方面提出了崭新的观点。1925年出版了《工业管理与一般管理》一书,后人把他称为“管理过程之父”。法约尔的主要管理思想有:管理活动包括计划、组织、指挥、协调、控制五项基本职能,提出组织理论的中心问题是组织结构和管理原则的合理化,管理人员职责分工的合理化,并提出了包括组织分工、权利与责任、统一领导、公平报酬、等级链、管理秩序等14条一般管理原则。

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920)是德国著名政治学家、社会学家、经济学家、哲学家,是现代一位最具影响力的思想家。韦伯与泰勒和法约尔处于同一历史时期,并且对西方古典管理理论的确立作出杰出贡献,是公认的现代社会学和公共行政学最重要的创始人之一,被后人称为“组织理论之父”。韦伯描述了“官僚行政组织”的理想组织,他提出社会的理性化是不可避免的趋势。

20世纪初,泰勒发起的科学管理革命创立了古典管理理论,后法约尔、韦伯分别从三个不同方面,即个人、组织和社会将古典管理理论的大厦搭建起来,试图从宏观和微观的角度来解答整个资本主义的管理问题。同时,为资本主义的企业解决劳资关系、生产效率和为社会组织提供了思想指导和理论方法。

二、泰勒的科学管理理论

泰勒创建的“科学管理”理论,被公认为是管理理论发展的第一个阶段。泰勒 1856 年出生于美国费城一个律师家庭,在哈佛大学攻读法律系,后来因眼疾而退学。1875 年,他进入一家小机械厂做学徒工,1878 年转入费城米德维尔钢铁厂当机械工人,并逐步被提升为车间管理员、小组长、工长、技师、制图主任和总工程师,在此期间获得了机械工程学士学位。在工作中,他不断进行各种试验,以求改进管理。1898—1901 年间,他受雇于伯利恒钢铁公司继续从事管理方面的研究。1901 年后他则以大部分时间从事咨询、写作和演讲等工作。

泰勒一生都在对科学管理理论和实践进行不懈的探索。他一生中进行了三个著名的实验:搬运铁块实验、铁砂和煤炭铲运实验及金属切削实验。在实践基础上,泰勒对管理理论不断创新。他的著述在管理学界颇具影响,其中代表作有 1895 年发表的《计件工资制度》、1903 年发表的《车间管理》和 1911 年发表的《科学管理原理》。

泰勒《科学管理原理》的发表,完成了管理史上一次伟大的革命。在同年召开的美国第一次科学管理大会上,正式确立了泰勒及其追随者所倡导的“科学管理”理论。

英国的管理学家林德尔·厄威克对泰勒的科学管理理论做过这样的评估:“泰勒所做的工作并不是发明某种全新的东西,而是把整个 19 世纪在英、美两国产生、发展起来的東西加以综合,从而形成一整套的管理思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学的体系,称为科学管理。”

总结起来,泰勒的科学管理理论的主要观点包括:

(一) 科学制定员工合理的工作定额

泰勒对工人提出科学的操作方法,以便合理利用工时,提高工作效率。泰勒指出:“人的生产力的巨大增长这一事实,标志着文明国家和不文明国家的区别,标志着我们在一两百年内的巨大进步,科学管理的根本就在于此,因为科学管理同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量。”为此,泰勒采用科学的方法制定不同岗位员工的工作定额,规定不同员工“合理的日工作量”。具体而言,泰勒在工厂内选择一些合适而熟练的员工,把他们的每一个动作、每一道工序的时间精确记录下来,并把这些时间归总,再加上必要的休息时间和其他必要的耽误时间,就得出完成该项工作所需的总时

间,并且根据这一数据来定出一个员工“合理的日工作量”。用这一合理的日工作量,来要求不同岗位上的员工,制定出他们的工作定额。

(二) 挖掘组织内的第一流员工

泰勒对工人进行科学的选择、培训和提高,为每一种工作挑选第一流的员工。所谓的第一流的员工,就是适合于其所能干的工作而又愿意努力干的那些人。

泰勒认为,为了挖掘人的最大潜力,必须做到人尽其才、物尽其用。因此,泰勒认为需要根据员工不同的体质和禀赋来进行挑选和培训。人的天然禀赋各有不同,只要工作对他合适,都可以成为第一流优秀员工。

对于体质好的男员工,干重体力活是他们的特长,但是如果给他们分配精细活就可能不是最擅长的;而心灵手巧的女工,干重活不行,但干精细的工作却能发挥出她们的专长。泰勒认为,在此基础上,再对第一流的员工利用作业原理和时间原理进行动作优化,使其达到最高效率。

对于那些尚未掌握科学的工作方法以至于没有成为第一流的员工,泰勒认为,企业领导有责任对其加以系统的培训。而工作定额的制定,则必须建立在这样的基础上,即第一流的员工能在不损害其健康的情况下,维持较长工作年限的劳动速度,而不是以超时间超强度的紧张劳动为基础。

(三) 通过实验确定标准化工作法

泰勒制定科学的工艺规程,并用文件形式固定下来以利推广。泰勒认为,在制定了恰当的工作定额并挑选了“第一流的员工”后,应当实行标准化工作法。要使员工掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。在这种管理思想下,泰勒规定用科学的方法对员工的操作方法、劳动工具、劳动和休息时间进行合理搭配,并对机器的作业安排和作业环境的布置等进行详细研究,一方面消除各种不合理的影响因素,另一方面把各种最佳因素结合起来,形成一种最优的工作方法。

确定好以上目标之后,泰勒便进行了各种试验,其中最典型的有两项,即搬运生铁和铁铲试验。对于当时每个员工平均每天装运生铁 12.5 吨的情况,泰勒用科学的方法对员工进行各种训练,取消装运作业中一些不合理和不必要的工作,采用经济合理的方法,并适度考虑到工人劳动和休息时间,结果员工的生铁搬运量每天激增到 47.5 吨。与此同时,泰勒又进行了著名的铁铲试验,具体方法是,首先确定一个标准,即员工铲铁时以每铲铲 21 磅为最佳,既不过分劳累,又能使每天完成的工作量最大。为此,泰勒专门给员工配备了 10 种规格不同的铲子,供员工挑选使用。铲重物时用小铲子,铲轻物时用大铲子,使每铲的重量保持在 21 磅左右,以此来提高工作效率。

(四) 在工资制度上实行差别计件制

泰勒认为传统的工资方案有很多缺陷,不能满足效率最高的原则。为此,他提出了具有明显激励作用的“差别计件工资”制度。

泰勒提出的“差别计件工资”制度有三个主要特点:一是通过工时研究和分析,制定

出合理的工资定额或标准,并把一项工作分解为各项要素,为每一要素也制定出定额,这就使得这项制度有据可依;二是采用一种所谓“差别计件制”的激励性付酬制度,按照员工是否完成定额而采取不同的工资率。如果员工达到了定额,就按照标准制度给付工资,如果员工超过了定额,就按高工资率付酬,例如工人完成了正常工资率的150%,不仅超额部分按“高”工资率付酬,而且全部工作量都按这个“高”工资率计算。相反,如果员工的生产没有达到定额,则按“低”工资率付给,例如正常工资率的70%,以此来督促和鼓励员工完成和超过定额;三是根据员工的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

采用这种方式,一方面避免了员工消极怠工的状况,另一方面也起到调动员工的劳动积极性的作用。员工干得多拿的工资也多,而雇主的剩余利润同样也多。

(五) 将组织的计划职能与执行职能分离

泰勒把古典的分工理论拓展到管理领域,使管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,工人的劳动称为执行职能。计划职能与执行职能的分离,是泰勒对组织管理的最大贡献。泰勒认为计划职能属于管理当局,并设立专门部门来承担;员工或工头从事执行职能,按照计划部门制定的操作方法,使用规定的标准工具,从事实际操作。

同时,泰勒为组织管理提出了重要的“例外原则”,即企业的高级管理人员应把一般的日常事务授权给下属管理人员负责处理,自己则保留对例外事项,一般也是重要事项的决策权和控制权,如重大的企业战略问题和重要的人事问题等。这种例外原则,至今仍然是管理中极为重要的原则。

三、泰勒科学管理理论评价

列宁曾经指出:“泰勒制,也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段;另一方面是一系列的最丰富的科学成就,即按科学来分析人在劳动中的机械动作,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督制等。”

1. 成就

泰勒的科学管理理论,是人类一项重要的文化成果,是人类第一次尝试以科学的、系统的方法来探讨管理问题,创立了具体的科学管理方法代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法,科学的管理方法和科学的操作程序提高了生产效率;分离管理职能与执行职能,使管理理论的创立与发展有了实践基础,为以后管理理论的进一步发展奠定了基础。

2. 问题

泰勒的科学管理理论也存在明显的问题,泰勒把人看成会说话的机器,即纯粹的“经济人”。只能按照管理人员的决定、指示、命令执行劳动行为,在体力和技能上受最大限度的压榨。同时,还忽视了社会因素对生产效率的影响。泰勒制同时也受到历史条件和个人经历的限制,由于泰勒长期从事现场的生产和管理工作,其主张涉及的管理范围比较小,管理内容比较窄,这便是过于强调企业管理中的各种手段和方法,把一切都尽量数量化、理性化、科学化,而对人作为一种活生生的社会动物,在从事劳动生产过程中会具有很多思想、情感等人文因素重视很少,过于强调人在劳动中的经济性方面,而对人在精神、文化、自我实现等方面的社会性因素有所忽视。



联想文化的螺旋式发展历程

联想集团成立于1984年,是一家多元化发展的大型企业集团。从1996年开始,联想电脑销量一直位居中国国内市场首位;2004年,联想集团收购IBM个人电脑事业部;2013年,联想电脑销售量升居世界第一,成为全球最大的PC生产厂商;2014年10月,联想集团完成对摩托罗拉移动的收购。

1. 联想集团的使命与核心价值观

面向新世纪,联想将自身的使命概括为“四为”,即为客户提供信息技术、工具和服务,使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩;为员工创造发展空间,提升员工价值,提高工作生活质量;为股东回报,保证股东长远利益;为社会服务,促进社会文明进步。

联想的核心价值观经历了长期积累和演变,在系统整理和反复论证的基础上确立了四条核心价值观:服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新。对企业而言,价值观是企业文化的基石。核心价值观是价值观系统中最重要和最基本的内核,也是企业成功的密码和基因。对员工而言,价值观是企业解决问题的基本原则和根本方法,是企业员工共同的思维方式,表现为员工共同的行为模式。

2. 联想文化的螺旋式发展历程

根据自身的发展情况,并结合国际上先进的企业管理和企业文化理论,联想集团形成了一套独具特色的企业文化建设方法论,其中“企业文化螺旋式发展模型”是分析联想文化重要的理论依据之一。

企业文化螺旋式发展模型是国际上先进企业文化理论在联想的发展,是联想在企业文化整理的过程中,广大员工积极参与讨论和贡献智慧,逐渐形成的联想人所熟悉的一种企业文化理论。

联想在创业之初形成的是“生存文化”,企业文化的特征主要是敬业和危机感。后来随着企业的发展壮大,联想开始讲“管理三要素”,讲如何“建班子”“定战略”和“带队伍”。还讲“做事三原则”、讲“沟通四步骤”、讲“处理客户投诉四准则”等。一切“围着目标转”就逐渐转变成了“围着规则转”,从目标导向变成了规则导向。成立PC事业部以后,联想文化过渡到“严格文化”,强调“认真、严格、主动、高效”,当时联想经常用“把联想汉字系统由二等奖变为一等奖”的故事来鼓舞员工要敢于拼搏和不畏艰难,树立一种“把5%的希望变成100%的现实”的创业进取精神。

当公司发展越来越大,部门也越来越多的时候,联想人开始更多地讲团队意识,告诉员工“小公司做事,大公司做人”的道理。要求大家多讲相互支持,提倡“互为客户”的理念,要求员工“对内协作,对外谦和”;推行矩阵式管理模式,要求各部门之间互相配合,资源共享。“亲情文化”也是在这个阶段提出来的,开始实行“称谓无总”、倡导“平等、信任、欣赏、亲情”。这时的企业文化也开始从规则导向向支持导向过渡。2000年,联想公司提出“亲情文化”的建设,提倡“平等、信任、欣赏、亲情”,用柳传志的话来说联想需要制造“湿润”的空气,以提高员工的满意度和合作精神,这种文化建设非常适应当时联想即将实行的公司战略,即向服务转型。服务业的文化不仅需要效率,还需要“微笑”,联想试图通过

对内部员工的影响,提倡员工的合作、支持和自主性,进而支持企业对外的服务型业务,使客户满意。

如今,联想进入了一个新的阶段,面临新的挑战,创业精神又一次回归成为联想要重点倡导的企业文化。今天的联想已经在国内市场取得了一定的优势,业务也已经发展壮大,因此今天提倡的创业精神也有了更新的含义,那就是正在倡导“战战兢兢,如履薄冰”、“居安思危,从头再来”的危机意识,“坚持学习与开拓,在可承受的风险内大胆尝试新事物和新方法,持续改进工作”的创新意识,要求员工“做岗位的主人,像发动机一样工作”。

3. 联想文化不断向更高层次发展

柳传志对于企业文化建设有两个著名的比喻,一个是“房屋图”,柳传志认为如果把企业比作一栋房屋,那么地基是企业文化与企业制度,屋体是资金流、信息流、物流等,屋顶是各种技术性的职能管理;另一个比喻是发动机,联想提倡每个员工都成为“发动机”,而不是“螺丝钉”。联想集团的用人观是,给你一个没有天花板的舞台,不唯学历重能力,不唯资历重业绩。联想好员工标准是,敬业精神和上进心、有韧性、有责任感、有悟性、富有创新精神、善于沟通、既会工作又会生活。联想曾经借助外部专家进行细致的调研,对联想文化进行了系统的梳理,目的是大大提高联想文化的精确性、普及性和系统性。

资料来源:根据联想集团公司官网资料整理加工。

第二节 现代管理理论与企业文化

案例导入

西门子的沟通机制

西门子集团公司是世界上最大的电气工程和电子公司之一,业务涉及自动化、能源、交通、医疗、照明、家电等多个领域。西门子成立至今已有160多年,能在这么多领域不断创新,离不开先进企业文化建设。

新员工入职时就接受西门子集团的共同价值观的教育,即勇担责任、追求卓越及矢志创新。企业文化在中国的推广应用方面,西门子是成功的。作为一家大型跨国公司,员工遍布全球,不同国家员工的文化、风俗、信仰等各不相同。为了加强与员工的沟通,将企业文化准确传达,西门子建立了多方位的沟通渠道。

1. “圆桌会议”和“与员工对话”

西门子每年召开一次“圆桌会议”,参与者是部门经理和人力资源顾问,专门讨论员工的发展大事。根据员工的业绩,对每位员工进行潜能预测,然后调整他的业绩期望与薪酬水平,确定如何对其进行相关培训。这些内容都确定后,经理签字生效,然后再与员工进行对话。“与员工对话”是每位经理与员工进行的对话,每年至少一次。经理认真倾听员工的意见和建议,员工总结自己的工作,双方共同讨论员工职业发展。

2. 员工与高层沟通途径

西门子中国区在内网首页上开通了与总裁对话的专栏,西门子中国区的每一位员工都可以直接向总裁提出关于公司的各种建议、投诉和意见。总裁定期针对比较集中的问

题通过邮件答复全体员工。此外,西门子下属公司每年要举行至少一次高层与员工的沟通会,高层向员工传达公司的政策、通报业绩状况、企业发展目标,并对员工意见给予回复。

3. 员工建议体系

西门子设定了 3i 体系(ideas, impulses, initiative),这是西门子的员工建议体系。对员工创新性和主动性的行为进行奖励,具体方式是:由员工为西门子提出合理的建议,公司由专门的评估团队对这些建议进行分析和评估,并建立项目团队负责实施,并根据实施效果对建议者给予相应奖励。这种参与的机会大大增强了员工的归属感,让他们感觉自己真正成为企业的主人。员工建议体系使得信息在西门子公司沟通顺畅,为西门子这个工业巨人企业注入无限生机。

20 世纪初,随着经济和社会的发展,资本主义世界劳资纠纷和罢工运动此起彼伏。古典管理理论关于“经济人”的假设,在实践中日益暴露出极大的局限性,认为员工追求高工资,企业家追求高利润;过分强调严格地用科学方法和规章制度来实施管理,忽略了人的能动作用,把员工看成是机器的附属品,因而,在很多企业中,劳资矛盾进一步激化,员工反抗与怠工情绪高涨。

古典管理理论受到了越来越多的质疑。在这种情况下,一些管理学家开始意识到:社会化大生产的发展,需要有一套与之相适应的新的管理理论,以适应社会实际需要。于是西方现代管理思想逐步发展起来,行为科学理论应运而生。

一、西方现代管理思想的发展

世界经济、政治变化对企业管理提出新的要求,突出了企业的经营决策问题的重要性:要求企业运用更先进的管理手段提高管理效率,最重要的是,要求管理理论和经营方法能充分调动人的积极性。

行为科学是一门研究人类行为规律的科学,开始于 20 世纪 20 年代末 30 年代初的霍桑实验,而真正发展是在 20 世纪 50 年代。行为科学的研究,基本上可以分为两个时期。前期以人际关系学说(或人群关系学说)为主要内容,从 20 世纪 30 年代梅奥的霍桑试验开始,到 1949 年在美国芝加哥讨论会上第一次提出行为科学的概念为止。在 1953 年美国福特基金会召开科学家会议上,正式定名为行为科学。

对行为科学的定义,有广义和狭义两种含义。管理学中的行为科学,一般指狭义的概念,是指应用心理学、社会学、人类学及其他相关学科的成果,来研究组织管理过程中人的行为动机和人与人、人与组织关系规律的一门科学。研究人的行为动机,目的在于有效地调动人的积极性,推动人努力实现组织目标;研究人与人、人与群体及群体与群体之间的关系,目的在于缓解劳资关系,创造一个良好的工作环境,使人的主观性得到最大的发挥。

行为科学理论推动了现代管理思想的发展,具体体现在如下几个方面:

1. 突出人的因素和对人的研究

行为科学反映了人类社会发展的进步要求,有利于推动生产发展和社会进步。行为科学贯彻了以人为本的思想,组织中以人力资源为首要资源,重视对人力资源的开发和利用,提倡以人道主义的态度对待工人,通过改善劳动条件,提高劳动者工作生活的质量,培

训劳动者的生产技能,调动人的积极性,进而提高劳动效率。

2. 证实了非正式组织的作用

梅奥等人认为,组织中普遍存在非正式组织,它与正式组织相互依存,而且会通过影响工人的工作态度来影响企业的生产效率和目标,因此管理人员应该正视这种非正式组织的存在,利用非正式组织为正式组织的活动和目标服务。这种非正式组织对工人起着两种作用:保护工人免受内部成员疏忽所造成的损失,如生产过多以致提高生产定额,或生产过少引起管理当局的不满,并加重同伴的负担;保护工人免受非正式组织以外的管理人员干涉所形成的损失,如降低工资率或提高生产定额。

3. 提出一系列提高管理水平的技能

行为科学理论是管理思想发展的一个重要的里程碑。行为科学理论解决的关键问题是号召人们掌握一种综合的管理技能。这些技能对于处理人群问题至关重要。这些技能包括:理解人类行为的诊断技能,对工人进行咨询、激励、引导和信息交流的人际关系技能等。

二、行为科学理论的主要代表人物和主要思想观点

行为科学可以分为前期和后期两个阶段,其侧重点各不相同。早期的行为科学侧重于“社会人”的论述,关心员工社会性方面需求的满足,后期行为科学则侧重于“自我实现人”的论述,关心员工在其工作中能否达到自我实现,有成就感和自我满足感。

行为科学理论的主要代表人物及其管理思想包括以下几点。

(一) 乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880—1949)

梅奥,美籍澳大利亚裔行为科学家。他于1926年进入哈佛大学从事工业研究,不久就参加了著名的霍桑工厂实验。最初,霍桑实验并没有得到更多人的认可。这一实验持续了8年之久,最后人们终于发现了它的研究意义所在。当时,一些管理人员和管理学家认为,工作环境的物质条件同员工的健康和劳动生产率之间存在着因果关系。比方说,在理想的工作条件下,职工能发挥出最大的工作效率。但是,霍桑随机选取了两组研究对象,即控制组和对照组,对这两组女工进行比较试验,却不能证明物质条件对生产效率的显著影响。霍桑实验结果显示:参加试验的两组女工,在工作环境、工作时间和报酬等因素发生各种变化时,产量始终保持上升趋势,其生产率并不与工作环境和工资报酬好坏成正比。梅奥又从另一个角度来考察前一阶段的试验结果。结果发现,参加试验的员工产量增长的原因,主要是员工的精神方面发生了巨大的变化,而非物质条件的变化。由于参加试验的员工成为一个社会单位,受到人们越来越多的关注,并形成一种参与试验计划的荣誉感,因而情绪高昂,精神振奋。梅奥由此提出了工业生产过程中的社会环境问题,率先提出了“社会人”这个概念。

梅奥认为,员工是从社会的角度被激励和控制的,效率的增进和提高主要是由于员工的社会条件以及人与人之间的关系改善了,而不是由于物质条件或物质环境的改善。因而,企业管理者必须既要考虑到员工的物质技术方面,又要考虑到其社会性方面。

霍桑试验的结论主要有三点:一是员工是社会人;二是企业中存在着非正式组织;