

以人为本的企业文化

黄静 著

本书全面、系统的研究了以人为本的企业文化的内涵和特征，实现以人为本的企业文化的基本要素和手段，并对惠普文化进行了深入的剖析。



武汉大学学术丛书

WUHAN UNIVERSITY ACADEMIC LIBRARY

▶ 全国优秀出版社 ▶ 武汉大学出版社



武汉大学学术丛书

以人为本的企业文化

黄静 著



武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

以人为本的企业文化/黄静著. —武汉: 武汉大学出版社,
2003. 9

武汉大学学术丛书

ISBN 7-307-04036-0

I. 以… II. 黄… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 081929 号

责任编辑: 范绪泉 责任校对: 黄添生 版式设计: 支 笛

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

印刷: 武汉市科普教育印刷厂

开本: 850×1168 1/32 印张: 8 字数: 204 千字 插页: 5

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-04036-0/F·831 定价: 16.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购买我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题,
请与当地图书销售部门联系调换。



黄静 湖北人，1964年出生，管理学博士，副教授，武汉大学市场营销系副主任，中国高校市场学研究会理事，湖北省市场营销学会理事。主要研究方向：品牌管理、新产品商品化运作、企业文化、领导科学与艺术。主编、副主编及参编《产品管理》、《品牌管理》、《市场营销学》、《国际市场营销学》等多部著作。发表专业研究论文数十篇。主持国家自然科学基金项目1项，参加多项国家及省部级项目的研究。为多个企业进行企业文化、市场营销等多方面的咨询。

目 录

引言	1
第一章 导论	6
第一节 研究的动因、意义	6
第二节 国内外相关研究的文献综述	15
第三节 研究方法和基本内容	20
第二章 以人为本的企业文化的提出	26
第一节 企业文化的界定	26
第二节 企业文化优劣的判断	34
第三节 以人为本的企业文化的提出	43
第三章 以人为本的企业文化的人性假设	52
第一节 人性分析	52
第二节 人性假设与管理	63
第三节 以人为本的企业文化的人性假设	68
第四章 以人为本的企业文化	73
第一节 以人为本的企业文化的内涵	73
第二节 以人为本的企业文化的特征	78
第三节 知识经济时代以人为本的企业文化的 行为方式	83

第五章 实施以人为本的企业文化的前提——对人的分析	94
第一节 企业中人的作用	94
第二节 企业与员工的关系	98
第三节 企业中人的需要与行为	103
第六章 实现以人为本的企业文化的基本要素	117
第一节 实现以人为本的企业文化的组织	117
第二节 实现以人为本的企业文化的领导特征	134
第三节 实现以人为本的企业文化的管理特征	145
第七章 内部营销是实施以人为本的企业文化的手段	151
第一节 内部营销理论概述	151
第二节 内部营销与以人为本的企业文化	167
第八章 建立以人为本的企业文化的主要影响因素	174
第一节 企业的环境	175
第二节 企业领导者	183
第九章 案例分析:以人为本的惠普文化	203
第一节 惠普文化	203
第二节 惠普文化的启示	217
第十章 主要研究结论与后续研究方向	228
第一节 主要研究结论	228
第二节 本研究的局限及后续研究方向	232
参考文献	234
后记	247

引 言

伴随着人类的产生，就出现了对人的管理问题，而将人视为管理的中心，则是工业社会的事。雷恩通过对早期工业社会管理的全面考察后提出，工厂制度取代了家庭生产制度后，就面临这样一个突出问题，即为了实现预想的目的，如何促进、发展、激励和控制人的行为的人事管理问题。从 19 世纪末到 20 世纪 80 年代，西方管理理论经历了古典管理理论、行为科学和管理丛林三个阶段。20 世纪 80 年代出现的企业文化理论被认为是管理理论发展的一个里程碑。每一种管理理论的出现，都是首先基于对人的本性、人在企业发展中的作用和地位认识的变化。这种如何看待企业中人的理念的变化趋势是：随着生产力的发展，社会的进步，企业的生存和发展将更多地依靠拥有知识、技术的人，而不是土地、资本和稀缺的自然资源。因此如何有效地实施对人的管理将成为今后管理理论的主流。

古典管理理论的代表人之一泰罗在《科学管理原理》中明确指出：管理的主要目的应该是使雇主实现最大限度的富裕，同时也使每个雇员实现最大限度的富裕，管理的目标是采用最佳管理模式使工人最大程度地发挥积极性，作为回报，则从他们的雇主处取得某些特殊的刺激。泰罗管理理论可分为作业管理和组织管理。作业管理的内容主要是针对工厂工人的劳动作业方法进行科学地管理。首先制定合理的日工作量；其次，通过科学合理的安排和培训，使工人的能力与工作相适应；再次，确定标准化的作业方法、规则和制度，使工人尽快熟练地掌握生产作业方法；最

后将工人工作任务完成情况和其工资收入相联系，实行激励性的工资制度，以此来鼓励工人个人的积极性，迅速提高劳动生产率。泰罗的管理思想及相应的管理手段只是将工人看做与机器一样的设备，除了在工人提高劳动生产率后给予相应的金钱报酬，即相当于机器需要加油外，对工人无任何其他方面的满足。因为工人只是雇主实现最大富裕程度的工具，这种视人为机器对人进行管理的最终结果导致了工人的反抗，劳动生产率也随之下降，使得学者们开始探索新的管理理论，行为科学由此诞生。

行为科学是随着资本主义社会矛盾的加剧而生产的。第一次世界大战后，工人逐步认清了雇主对他们的剥削，科学管理原理开始失灵，于是西方管理学者开始寻找有效地对工人进行管理的新办法。1927年至1932年，以哈佛大学著名心理学家埃尔顿·梅约（Elton Mayo）为首的一批学者，在美国西方电器公司所属的霍桑工厂进行了著名的霍桑实验，第一次把工业中的人际关系问题提到首位，提醒人们在处理管理问题时注意人际关系的因素，并提出了“社会人”假说，认为人不是单纯追求经济收入，他们在生产中追求人与人的友情、安全感、归属感和受人尊重等。基于对人的需要的多层面理解，梅约提出应满足人除经济需要以外的其他需要，认为管理者应注重员工之间的关系，培养他们的主人翁意识、全局意识和团队精神；强调集体荣誉，提倡奖励制度等，并提出新型领导能力要能在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。相对于科学管理理论，行为科学理论对企业中人的本性和需要、行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导与工人的关系）从社会学和心理学等角度进行了研究。行为科学理论的实质是，要想对企业中的雇员进行有效管理，首先是要了解他们的本质和需要，针对工人的需要进行相应的管理，才能提高劳动生产率。从某种意义上我们可以认为行为科学是管理理论中以人为本思想的起源。

20世纪30年代至80年代，西方管理理论进入了一个百花

齐放的阶段，即管理丛林阶段，也称管理科学理论阶段。1961年哈罗德·孔茨在《管理理论丛林》一文中将西方的管理学派分为6个学派，1980年孔茨又发表了《再论管理理论丛林》，指出西方的管理理论发展到11个学派：经验案例学派、人际关系学派、群体关系学派、社会协作系统关系学派、管理科学学派、社会技术系统学派、决策理论学派、系统学派、权变学派、经理角色学派、管理过程学派。以西蒙为代表的决策理论学派被认为是管理丛林阶段的主要代表。该理论围绕着“管理就是决策”这一管理思想对管理进行研究。西蒙根据科技革命带来职工的构成结构和自身素质的变化，以及企业管理的新特点，构造了“决策人”（或“管理人”）假设，强调组织成员都是为实现一定目的而合理地选择手段的决策者。管理丛林阶段各流派的研究倾向是，偏重于吸取自然科学研究成果，忽视社会科学研究成果；重视物的因素，忽视人的因素；过分强调理性因素，忽视感情因素，崇拜逻辑与推理，贬低了自觉和热情的作用；过分依赖解析、定量的方法，片面地认为只有数据才是过硬的和可信的。

20世纪80年代出现了企业文化理论。管理丛林阶段的理论绝大多数产生于美国，在美国企业中得到充分的贯彻，当美国企业的生产率开始落后于日本企业时，管理科学理论受到了严峻的挑战。日本企业的成功，恰恰是克服了管理科学理论的若干错误倾向，十分看重企业宗旨、企业信念、企业价值观对企业发展的作用，而美国企业则强调具体的规则和目标，缺乏共同的企业价值观和信念。企业没有共同的价值观和信念，员工总是处于一种被管理、被指挥和被监督的地位，很难充分发挥他们的主观能动性。日本企业通过塑造共同的价值观在企业员工中形成了对企业愿景和目标的认同，从而使企业员工齐心协力地为企业目标的实现而工作。“共同的价值观控制了人们对问题做出反应的方式，又取得了他们之间的协调，故而，解决问题的各种方法就会紧密

地配合在一起。这种含蓄而不明显的理论是不能用若干句话把它完整地写下来的。它通过骨干经理们的共同文化而沟通。这种文化在某种程度上也为全体雇员所共有” (Ouchi, 1981)。可见, 企业文化理论的核心是企业使员工拥有共同的企业价值观, 在共同的价值观指导下, 企业所有员工将具有共同实现企业愿景和目标的一致行为, 将自觉自愿地为企业发展而发挥其潜能。如果说行为科学是把心理学、社会学的研究成果引入到企业管理, 那么企业文化则是在行为科学的基础上, 把文化学的研究成果应用于企业管理之中。文化的基本特点之一是共享性, 即文化是一套由某个集体共享的理想、价值观和行为准则, 是使个人行为能够为集体所接受的标准。企业文化的力量在于统一人的思想, 是对人心灵的驾驭。

企业的核心是价值观, 不同的价值观将形成不同的企业文化。并非所有的企业价值观所形成的企业文化都能使企业绩效提高, 相反, 有些企业价值观所形成的企业文化会使企业绩效下降。因此, 在企业文化理论的框架下, 需要我们进一步研究的问题是, 在不同的企业经营环境下, 塑造何种价值观的企业文化才能真正促使企业经营业绩的提高? 该种价值观所形成的企业文化的特点是什么? 如何建立和实施这种企业文化? 在企业文化早期的研究文献中, 对日本和美国企业的企业文化进行了大量的实证研究, 总结出日本企业文化和美国企业文化特征。研究结论表明, 日本的企业文化和成功的美国企业的企业文化都奉行以人为本的企业价值观。然而此后有关企业文化理论的研究并没有对以人为本的价值观进行深入探究, 许多学者认为企业文化就是以人为本, 这对我们认识以人为本带来了误区。在人类社会步入知识经济时代的今天, 管理理论和实践都聚集在一个焦点: 人是企业发展的根本, 如何建立以人为本的企业文化来提高企业竞争力是企业面临的巨大挑战。本书的写作目的在于对以人为本的企业文

化进行系统的理论分析，研究思路是：为什么提出以人为本的企业文化，什么是以人为本的企业文化，如何实施以人为本的企业文化。

第一章 导 论

第一节 研究的动因、意义

一、研究的动因

企业文化这一企业非技术因素发端于 20 世纪 70 年代美日企业管理的比较研究。对成功企业存在的文化意义和文化动因的发现，使管理者们认识到了企业作为“文化机关”而存在的价值和意义。企业文化理论一问世就引起了理论界，特别是企业家们的浓厚兴趣，以罕见的速度广泛地传播，风靡全球。企业文化理论绝非风行一时的时尚，它有着极为深刻的内涵。

提到企业文化，许多学者自然地将企业文化与以人为本联系在一起，原因在于企业文化理论的提出是由于 20 世纪 60 至 70 年代日本企业的迅速崛起。20 世纪 80 年代初美国学者对日美企业的管理方式进行了大量的比较研究，提出了企业文化的概念。与日本企业相比，美国企业在管理过程中过分强调三个“硬性 S”即战略、结构、制度，而日本企业则在不否认三个“硬性 S”的前提下很好地兼顾了其余的四个“软性 S”即人员、技能、作风和共同的价值观（Pascale & Athos, 1981），美国企业应学习日本企业的信任感、亲密度和凝聚力（Ouchi, 1981），这些研究的结论表明，日本企业管理中的主要特征是奉行以人为本的管理理念，注重从人的需要出发，实施以人为本的管理。这种鲜明的

管理特征构成了日本独特的企业文化。而美国最成功的公司同样也是珍视企业至为宝贵的资源——人，通过人的潜能的发挥来提高生产率（Peters & Waterman, 1982）。虽然企业文化理论的出现是与注重对人的重视的企业价值观相关联的，但企业文化并不等于以人为本。

只要团队存在，就存在企业文化（Schein, 1989）。每个企业从它诞生的第一天起就在创造着自己独特的文化，不同的文化也以不同的方式塑造着不同的企业，企业与文化共生，文化与企业共存（范作申, 1993）。在实践中，企业文化是与企业同步产生的。无论是泰罗所处科学管理时代的企业，还是现代知识经济时代的企业，都有自己的企业文化。我们从对企业文化林林总总的界定中总结出的共同点是：企业的核心是价值观，任何企业都是在一定的价值观或企业理念的指导下，形成自己的管理思想、方式和手段。换言之，企业发展战略的设计、经营目标的确立、规章制度的制订等一系列企业经营活动无一不融合着企业经营者的哲学思想和价值导向，每个企业呈现出不同的发展战略、组织氛围、群体意识、制度规范、企业形象和沟通渠道，这些便构成了企业独特的企业文化特征。显然企业文化并不是日本企业独有的，准确地说，日本企业建立了促使企业发展和企业经营业绩提高的优秀企业文化，而这种优秀企业文化的价值观是以人为本。

Kotter (1992) 认为，并非所有的企业文化都能促进企业经营业绩的增长，企业文化的旗手既可能将企业引向成功，也可能将企业带向衰败，一些企业文化得分高的企业却未能取得好的经营业绩，如 1977~1988 年期间，美国的通用汽车公司、宝洁公司的企业文化严重损害了公司的经营业绩。可见企业文化有优有劣。日本企业文化的中心内容是尊重人，相信人，承认从业人员的贡献，培养从业人员的精神文化素质和现代心理，激励其自主性、创造性。因此，它能使从业人员产生精神上的愉悦，使企业

从平凡的人身上得到不平凡的成果，保持永盛不衰（赵曙明，1995）。以人为本的价值观所形成的企业文化使日本企业在 20 世纪 60~80 年代迅速成长、壮大，在国际市场上获得了巨大的竞争优势。因此，我们可以说，以人为本的企业文化是优秀的企业文化，这主要是从该文化对企业、员工及社会所产生的效用上得出的结论。《追求卓越》被誉为企业文化理论“新潮四重奏”中的华彩乐章，作者 Peters 和 Waterman（1981）通过大量的调查研究，选定了涉及制造、信息、服务、销售、交通、食品等行业中进入世界 500 强的 43 家优秀企业为样本，总结出这些优秀企业成功的八大属性。其中之一是：以人助产——人是企业最大的资源和财富。尊重和关心每一位员工，并强化其自信和出人头地的心理，是生产率提高的一大关键因素。可见，优秀的美国企业同样是遵循以人为本的管理理念。

作者在承担国家自然科学基金课题《企业文化优劣的判断标准量化研究》的过程中，通过实地调查和收集次级资料的方式对中国企业的企业文化进行了实证研究，发现我国企业对以人为本的价值观的理解存在很大的差异，企业在建立以人为本的企业文化时，凭着各自的理解在塑造其企业文化，企业强调以人为本或塑造以人为本的企业文化却对什么是以人为本，如何才能做到以人为本没有真正的理解。我国企业界在塑造以人为本的企业文化时更多地是学习其具体的行为方式，由此建立起的以人为本的企业文化是非系统性的，产生的企业效用也是有限的。

作者的观点是：以人为本是一种企业价值观，该价值观曾使日本企业和成功的美国企业获得市场竞争优势。知识经济时代将是人才主导的时代，资本追逐人才，人才选择资本，塑造以人为本的企业文化将成为知识经济时代企业的必然选择。然而，在以人为本的价值观下，不同企业的行为方式、规章制度及道德规范是不相同的，原因在于企业所处的社会、文化、经济等环境不同。因此坚持以人为本的价值观，必须根据企业所处的内、外部

环境的变化而不断赋予企业文化新的行为方式。与传统工业经济相比,知识经济对人类社会的影响是全方位的,它不但在改变传统经济的结构和规律,还在改变着人类的社会结构、人们的思维习惯和生活方式,满足人们需要的表现形式与工业经济时代截然不同。以人为本的理念在知识经济时代将呈现出新的行为方式,这需要我们进行探索和研究。什么是以人为本的企业文化?企业文化特性怎样才能体现以人为本?如何实施以人为本的企业文化?对这些问题的回答构成了本书的研究思路。研究的内容包括:以人为本的内涵和特征;企业中人的地位、作用、需要和行为;实施以人为本的企业文化必将建立一个与之相适应的操作平台,这需要对与以人为本的企业文化相适应的企业组织特征、领导特征和管理特征等进行研究。本书通过对以人为本的企业文化的研究,以期探索一种更有利于企业目标实现、更有利于人的全面发展、更符合人性的对人进行有效管理的方法,为管理理论和企业文化理论的丰富和发展尽微薄之力。

二、以人为本的企业文化研究的意义

以人为本的企业文化强调以人为中心的管理,企业将人的全面发展作为企业发展的目标之一,并通过顺应人性的管理、凝聚人的合力管理和人的需要管理来实现人和企业的共同发展。在人类社会步入知识经济时代的今天,研究以人为本的企业文化具有重要的理论意义和现实意义。

(一) 以人为本的企业文化研究是企业文化实践发展的必然要求

当今时代,企业的经营环境正在发生重大而深刻的变化,企业间的竞争程度不断加深,各种竞争手段的可模仿性使得企业不断地探索建立企业核心竞争力的新途径。企业文化是企业核心竞争力,是竞争对手最难模仿的能力的观点已被理论界和企业界所接受。通用(即通用电气公司)前总裁韦尔奇认为,通用的核心

价值观就是诚信，这是通用的核心竞争力。当一个企业在运转中需要做出高效而又灵活的决定时，整个企业需要一种统一的价值观，这时候，企业不再是一部机器，而是一个完整的系统，整个公司在价值观和目标上就能取得上下平衡。一致的价值观所产生的企业合力是其他企业无法模仿的，这就是企业文化的力量。建立强有力的企业文化是企业激烈的市场竞争中获得竞争优势的重要手段。企业的核心是企业价值观，树立以人为本的企业价值观是21世纪企业文化发展的必然，这是由人在社会发展中的地位和作用决定的。人类社会从农业经济、工业经济走向了知识经济，作为企业的基本构成要素之一的人，发挥着越来越重要的作用。早在1912年，熊彼特在《经济发展理论》一书中就明确指出，资本主义发展的根本原因不是资本和劳动力，而是创新。创新的关键是知识和信息的生产、传播和使用，而知识的载体是人。1983年，美国加州大学伯克利分校的保罗·罗默教授提出了生产四要素理论，认为经济长期增长取决于资本、非技术劳力、人力资本和新思想。哈佛大学的罗伯特·巴罗等人运用罗默的方法进行了调查，得出结论：妨碍穷国赶上富国的，是人力资本的缺乏，而不是有形资本。知识经济的兴起是人类社会的一场革命，也是人类发展的必然，它与传统工业经济时代相比，在资源配置、资本形态、产业构成、经济发展的主要动力等方面有根本的区别。知识经济在资源配置上以智力资源、无形资产为第一要素，对于自然资源通过知识、智力进行科学、合理、综合、集约地配置，而不依赖于土地、石油等已短缺的资源（吴季松，1998）。知识经济时代对智力资源——人才和知识的占有将取代工业经济中对稀缺自然资源的占有，人才在知识经济发展中的作用日趋凸现。人是高新技术、知识的载体，企业间的竞争从根本上是人才的竞争、知识的竞争，树立以人为本的管理理念将是现代企业生存和发展的根本。在以人为本的企业价值观下，企业管理活动的方式和手段都将发生深刻的变化。如何创建以人为本的

企业文化,企业的管理实践怎样才能做到以人为本,是企业文化建设中面临的挑战,研究以人为本的企业文化无疑对当今时代企业文化建设具有重要的指导意义。

(二) 以人为本的企业文化的研究是对管理理论和企业文化理论的丰富和完善

对人的管理始终是管理理论的一个重要内容,如何有效的管理人,使人的行为带来最好的企业效用是任何一种管理理论孜孜以求的管理目标。每一种管理理论的出现,都是首先基于对人的本性、人在企业发展中的作用和地位的认识的变化。回顾管理理论发展的历程,管理理论经历了以下阶段:科学管理、行为科学、管理科学、企业文化。围绕着对人的管理,对各阶段管理理论进行总结,得出以下特征,如表 1.1。

表 1.1 管理理论各阶段的人性假设、对人的管理内容、
管理方式及结果

管理理论	人性假设	管理的内容	管理方式	结 果
科学管理	经济人	人的行为	作业管理	个体的被动行为
行为科学	社会人	人的动机	需要管理	个体的主动有效行为
管理科学	复杂人	人的行为	权变管理	个体的科学决策行为
企业文化	自我实现的人 可信任的人	人的价值观	价值观管理	全部个体的主动一致行为

随着管理理论的不断演进,对人的管理的内容和方式不断朝着符合人性的方向发展,其管理效用大大增强,但依然存在缺陷。具体分析如下:

心理学研究表明:影响个体行为的重要心理因素是个体的知觉、学习、个性、价值观和动机等。美国肯塔基大学的心理学教