

梁绍川 著

BUSINESS CULTURE AND

企业文化与管理方式

MANAGEMENT PATTERN



Jinan University Press

 暨南大学出版社

Business Culture and Management Pattern

企业文化与管理方式

梁绍川 著

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化与管理方式/梁绍川著. —广州:暨南大学出版社,
2003.4

ISBN 7-81079-176-1

I. 企… II. 梁… III. 企业文化—关系—企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 064423 号

出版发行:暨南大学出版社

地 址:中国广州暨南大学
电 话:编辑部 (8620) 85228986 85226521 85225277
营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)
传 真:(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编:510630
网 址:<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版:暨南大学出版社照排中心
印 刷:暨南大学印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/32
印 张:9.875
字 数:245 千
版 次:2002 年 10 月第 1 版
印 次:2003 年 4 月第 2 次
印 数:3501—6500 册

定 价:18.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社营销部联系调换)

目 录

第一章 企业文化的力量(代序) /3

- 一、企业管理的“软性化”趋势 /3
- 二、企业文化在企业管理中的作用 /7
- 三、企业文化与管理方式
——关于本书体系结构的说明 /11

第二章 企业文化与企业组建方式 /17

- 一、企业的组建方式 /17
- 二、不同组建模式下企业文化的特点分析 /21
- 三、创业家与高新技术企业文化的形成 /25
- 四、家族制企业组建方式与企业文化 /29

第三章 企业文化与企业管理模式 /37

- 一、企业管理模式的历史演变 /37
- 二、泰罗制管理模式 /38
- 三、行为科学管理模式 /43
- 四、企业文化管理模式 /46
- 五、企业管理模式与企业文化的互动 /53

第四章 企业文化与企业变革 /65

- 一、因时而变是企业生存的硬道理 /65
- 二、企业文化与企业变革的关系 /66
- 三、企业变革与文化变革的典型案例分析 /66

第五章 企业文化与企业绩效管理 /91

- 一、企业文化如何影响企业绩效 /91
- 二、企业文化与员工绩效管理 /97
- 三、平衡记分法——通过企业业绩考出企业文化 /101

第六章 企业文化与企业可持续发展 /117

- 一、一组触目惊心的数字 /117
- 二、企业可持续发展的文化基因 /117
- 三、保持百年可持续发展的企业案例分析 /118

第七章 企业文化与企业战略管理 /137

- 一、企业战略管理的演进 /137
- 二、企业文化在战略管理中的作用 /139
- 三、通过企业文化进行战略管理的实证分析 /144

第八章 企业文化与企业组织行为 /157

- 一、企业文化与员工的行为管理 /157
- 二、企业文化与领导权力行为管理 /161
- 三、企业文化与企业非正式组织管理 /166

第九章 企业文化与企业项目管理 /181

- 一、项目管理是提高企业竞争力的利器 /181
- 二、在中国企业推行项目制必须建立的三大机制 /185

三、项目管理与项目文化 /188

第十章 企业文化与公司知识管理 /203

一、知识管理的兴起 /203

二、知识管理的核心内容 /206

三、知识管理需要树立新价值观 /211

四、企业文化与知识管理的合流大势 /216

第十一章 企业文化与有效激励 /227

一、激励与激励理论 /227

二、不同文化背景下的激励操作 /231

第十二章 企业文化与有效沟通 /249

一、沟通是企业文化的存在方式 /249

二、沟通的魅力和威力 /252

三、企业沟通与企业文化多棱镜 /255

第十三章 企业文化与人力资源管理 /267

一、变革中的人力资源管理 /267

二、企业文化的更新是 HR 策略调整的保证 /269

三、企业文化创造人力资源管理的心理环境 /270

四、人力资源管理的“A 战略” /282

第十四章 企业文化与公共关系管理 /287

一、公共关系与企业文化的关系 /287

二、企业信用形象——企业的生命线 /292

三、通过公关塑造企业文化的案例分析 /295

1

企业文化的力量

从企业管理的意义上,人们往往重视制度化的“有形”管理,对于以价值观、思想观念、企业伦理等为主要内容的“软管理”却经常忽视,或者即使重视“软管理”,但却不知道到底应该如何运作。

实际上,以价值观、思想观念、企业伦理等为主要内容的“软管理”是一个企业实现其有效管理的非常重要的内容,通过企业文化进行管理是一个企业实现其有效管理的重要方式之一。

第一章 企业文化的力量

(代序)

从企业管理的意义上，人们往往重视制度化的“有形”管理，对于以价值观、思想观念、企业伦理等为主要内容的“软管理”却经常忽视，或者即使重视“软管理”，但却不知道到底应该如何运作。

实际上，以价值观、思想观念、企业伦理等为主要内容的“软管理”是一个企业实现其有效管理的非常重要的内容，通过企业文化进行管理是一个企业实现其有效管理的重要方式之一。正是基于这一认识，我们将本书的主题定位为《企业文化与管理方式》。

由于企业文化的内涵非常广泛，本书所定义的“企业文化”仅指价值观、思想观念和企业伦理的部分。在企业中，这种企业文化几乎无处不在，它与企业管理息息相关，它在“企业管理”中具有无可替代的力量，对于现代企业特别是知识型企业尤其如此。

一、企业管理的“软性化”趋势

1. “硬管理”与“软管理”的基本概念

一个企业的管理实际上是由两个部分所组成，一部分是“硬管理”，另一部分是“软管理”。前者是“硬件”，后者是“软件”。企业管理的“硬件”部分主要是指企业的组织结构和规章制度。组织结构包括管理机构的设置、人员编制、管理层次和管

4 / 企业文化与管理方式

Business Culture and Management Pattern

理幅度，各机构、人员之间的纵横网络关系等；规章制度包括各方面的工作程序、岗位责任、奖惩条例等。“硬件”受到企业的经营目标和任务、物质基础、科技水平等因素的制约，具有高度的稳定性。企业管理的“软件”部分主要是指企业的经营理念、企业精神、企业人格以及领导作风、管理艺术等。经营理念主要是指企业家对企业生存和发展的社会价值及意义的认识与阐发；企业精神是指使“企业人”产生高度凝聚力和旺盛士气的精神能量；企业人格是指“企业人”表现出来的整齐、和谐的行为模式和精神面貌。“软件”受到企业中人的素质、管理的社会属性、精神文明状况等因素的制约，渗透着一定的民族文化、社会心理等因素。“软件”的基本原则和侧重点是相当稳定的，表现形式却灵活多样，富有弹性。

企业管理中，“硬件”与“软件”相辅相承，缺一不可。企业经营的理念、精神、作风、艺术只能通过既定的组织机构和规章制度表现出来，因此，“硬件”是“软件”的载体。而运用组织机构和规章制度进行管理，又必须以人的素质、人的需要为前提，采取灵活多样的弹性措施保护和激励人的积极性。因此，“软件”是“硬件”的灵魂。“软件”指引着“硬件”的形成与改变，并与“硬件”有效地结合在一起，起到“软硬兼施”的作用。

2. 越来越“软”的企业管理趋势

20世纪初，现代企业的雏形中带有十分明显的家长制管理形式。所有者与管理者一身兼任，管理权力不受限制，专制独裁式的领导作风盛行，管理层次简单，缺乏明确的专业和岗位分工，管理规范也没有经过成文形式和严格执行而达到“硬化”，带有很大的任意性。一句话，家长制管理既缺乏企业精神那种激励人心的“软管理”能量，又不具备那种严格按章办事的“硬管理”风格，它是一种僵化而任意、非“软”亦非“硬”式的管理。

取而代之的是科层制管理形式。它是从早期管理理论代表如

泰勒等人倡导开始，直到今天，仍是企业管理体制的基本框架。它的主要特点是：职务分等，权力分层，因事设职，分工负责，遵循程序，严肃纪律，不徇私情，在组织目标前提下，把个人的职、权、利统一起来，形成纵横交错、程序井然的组织管理体系。最典型的的就是直线职能式组织。但是，它的基调“偏硬欠软”，也有着不可避免的缺陷，如等级森严，制度繁冗，缺乏弹性，容易压抑职工的参与意识和创造精神，强调专业分工，容易造成部门之间的沟通障碍，产生本位主义，也容易偏重个人的职业角色能力而忽视人的全面个性。

针对科层制“偏硬欠软”的特点，各种“软管理”手段应运而生。我们虽不能判断它是科层制的补充与完善或是一场根本取代科层制的管理体制革命，但是企业管理越来越“软”的趋势却是不争的事实。企业文化理论的正式提出正是这种企业管理“柔性化”趋势发展的一个最明显的标志。

企业文化的理论首先是由管理偏“硬”的美国人提出。其背景是，二战以后，弹丸之地的日本经济居然得到快速的发展，以致让美国人感到了巨大的竞争威胁。惊讶之余，美国学者带着很大的心理压力远渡重洋来到日本，探究日本企业何以有如此高的生产率与较强的竞争能力的原因。他们发现，终身雇佣制、缓慢的评价与晋升、年功序列工资制、非专业化成长道路、含蓄控制、企业工会、崇尚集体主义等等，这些促使日本经济成功的诸方面因素，恰恰是自己国家所忽视的方面。日本企业对员工来说是“大家庭”，美国工人则只把企业当作是谋生的场所。面对这种情况，美国学者开始改变自己的思考方式，把眼光转移到社会文化上来，这种改变和转移的结果，就是美国对企业文化理论的开发和利用。1982年，美国哈佛大学教授迪尔和麦金赛管理咨询公司专家肯尼迪，通过对美国一百余家成功企业的调查，写成世界上第一本系统从理论上探讨企业文化的权威之作——《企业文

化——企业生存的习俗和礼仪》一书。此书出版后不久，便被译成多种文字传播到世界各地，在企业界掀起一股强大的文化热潮。

随着企业文化越来越受到重视，企业管理进一步呈现出越来越“软”的趋势，具体表现为组织管理弹性增强，组织结构和规范“模糊界限”拓展，“以人中心”的管理意识不断发展，经营理念、企业精神、领导艺术等“软件”的作用日益重要。

这种趋势的出现，是在企业外部环境和企业中人的素质变化的背景下发生的。从外部环境来看，由于各种因素相互交织在一起，表现出日益复杂多变的特征，新的环境在不断地筛选和淘汰着企业，企业的生存取决于它的应变能力、预见能力和创造能力，这些能力只能在富有弹性的企业组织及制度中才能得到培养和发展。从企业中人的素质方面看，人的素质在不断地改变，也要求管理的方式发生相应的变化。日本学者上野一郎在他的名著《经营法则百条》中风趣地指出，与人的素质相适应，组织管理是循着“枪弹型”、“火箭型”和“探险家型”的顺序发展起来的。早期企业工人素质很低，到了扣扳机子弹也不会出膛的程度。于是泰勒就设计出相应的程序和方法，以达到子弹上膛，一触即发、击中目标的效果，这就是步骤第一的“枪弹型”管理；随着工人素质的提高，管理者只要提出目标，工人们就可自己选择方法，设计程序来实现目标，如同制导火箭，只要目标确定，就可以通过自己的调节装置选择和修正运行轨道，这是目标第一的“火箭型”管理；“探险家型”管理中，企业员工如同探险家一样发挥主动创造精神，在促进企业发展的根本前提下，自己独立地确定目标，选择方法，取得成果。由此可见，随着“枪弹型”、“火箭型”、“探险家型”管理的演进，民主参与取代了专制独裁，集权让位于分权，柔性管理改变了刚性管理所带来的僵化局面。在知识经济时代的今天，员工的知识化程度越来越高，因此，对企业管理方式改变程度的要求也越来越高。

二、企业文化在企业管理中的作用

1. 理论的阐述

以企业文化理论的系统提出及其在企业的广泛应用为主要标志, 企业管理的方式正在悄悄地发生巨大的变化。那么, 企业文化在企业管理中到底起着什么样的作用, 这是一个必须首先从理论上回答的问题。

21 世纪将是一个文化冲击的世纪, 企业能否培育自己的文化并发挥其作用, 将决定其在 21 世纪的生存能力, 企业的文化将成为未来企业的第一竞争力。在影响企业发展的诸多因素中, 企业文化所发挥的作用至关重要。具体说来, 企业文化在企业管理中的作用主要体现在以下几个方面:

(1) 企业文化对企业经营行为具有道德规范作用

管理行为通常是由管理假设决定的。1962 年, 道格拉斯·麦格雷戈在其《企业的人事方面》一书中, 提出了企业经营道德性假设。它是关于企业及其管理者持有的企业经营与伦理道德关系的假设, 或者说是有效地处理企业与利益相关者关系的假设。企业利益相关者通常包括顾客、供应者、竞争者、政府、社区、所有者、员工等。在怎样看待企业经营与伦理道德的关系, 或怎样处理与利益相关者的关系上, 存在着两个对立的假设: 非道德经营假设和道德经营假设。前者以最大限度地获得利润为企业经营的宗旨, 企业可以从事一切能够赚取利润的行为, 只要不违反法律的规定就可以了。后者在承认企业是营利性组织的同时, 还强调企业的社会性, 认为企业承担着一定的社会责任, 换句话说, 企业的经营活动不仅要赢利, 还要符合道德的要求。企业文化在某种意义上就是这种“道德”规范, 它能够有效地约束企业采取“道德”的行为, 从而为企业的持续发展提供一个良好的文化支撑。

如果企业能够遵循一些共同的道德规范, 就能够共同营造一个良性的企业经营环境。

(2) 企业文化对企业员工具有价值导向作用

美国一家调研公司曾做过调查,表现出色的公司,员工往往都有一套较清楚的企业价值观(或称信念)。在公司财务方面,那些把财务目标定得非常明确的公司,通常不如那些把财务目标定得不够明确,但注重共同信念和崇高目标的公司。这项调查说明,随着时代的发展,出色企业的经营已从单纯的逐利行为发展到价值追求行为,这里所谓的价值已经超出了物质利益的狭小范围,扩展到社会价值、精神价值的广义范畴。

企业文化的一个重要内容就是企业的价值观,当然这种价值观首先是“老板的价值观”,但是,如果一种价值观只停留在老板的层面,其作用是非常有限的,它必须为企业员工共同认可,这样才能形成一种企业的文化。而一个企业如果具有了共同的价值追求、共同的价值导向,其作用是不言而喻的。

(3) 企业文化对企业具有“品牌塑造”的作用

品牌塑造是企业实现其价值追求的首要 and 必然的步骤。现阶段我国的大部分企业还处于品牌建立期,经营者最主要的目标是如何进行广告投放及下降成本,但这些措施已越发显得“苍白无力”。

企业级品牌是一个综合性的概念,一个企业要想塑造“企业级”品牌,除了通过广告宣传等方式之外,非通过企业文化的方式不可。只有企业文化才能为企业树立一个立体的形象,只有企业文化才能为企业塑造一个整体的形象,只有企业文化才能为企业树立一个持久的形象。

2. 典型的例证

抽象地讲,企业文化的作用有时很难被感知,但是,通过活生生的例子我们就非常容易体会出企业文化在企业经营管理中所具有的能量,海尔集团用“文化”激活“休克鱼”就是一个典型的例证:

1988年至1997年的9年内,海尔集团兼并了青岛电镀厂、空调器厂、冷柜厂、红星电器厂、武汉希岛公司等15家企业。1997年是海尔在国内的兼并年,一年内,先后兼并了广东、贵州、安徽等省的6家企业。通过一系列兼并和收购,海尔盘活了近20亿元的存量资产,初步完成了集团的产业布局 and 区域布局,取得了明显的经济效益。近5年,海尔集团的工业销售额以年平均69.1%的速度递增,1997年突破108亿元,为21世纪初进入世界500强的目标打下了良好的基础。

市场经济条件下,企业兼并是风险很大的资本动作,海尔人经过多年摸索,已总结形成了一套充分利用自身优势,以无形资产盘活有形资产,以海尔管理、文化模式救活亏损企业的兼并谋略,在历次兼并中,屡试不爽。

海尔选择的兼并目标很有特点:主要选择技术、设备、人才素质均优良,只是管理不善,处于休克亏损状态的企业,海尔人称之为“吃休克鱼”。海尔选择“休克鱼”是基于以下两个考虑:首先,体制不顺使效益好的企业没有被兼并的动力,真正以资本为纽带的强强联合,在国内条件尚不成熟;其次,资金匮乏,使优势企业无力兼并那些需要巨大投资的亏损企业。在我国,企业出现亏损的原因多种多样,但企业经营机制不健全,管理不善是普遍的根本原因。对被兼并的企业,注入资金、技术固然重要,但这只是外部条件的优化,可治标,却不能治本。因此,关键在于解决企业发展动力和经营机制问题,变输血为造血。海尔选择那些硬件不错,只是管理不善的企业,通过输入海尔的管理和文化模式,可以很快使它起死回生,从休克状态苏醒,变得很有活力。

顺德海尔电器有限公司是海尔1997年实施低成本扩张的成功之作,被购并的顺德爱德洗衣机厂符合海尔“吃休克鱼”的兼并策略。该公司硬件设施良好,因管理不善造成企业停产一年

多。合资后,海尔集团洗衣机本部仅派去了3名管理干部,但带去的却是海尔倾心培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力。6周后,新公司第一台洗衣机诞生,随后大批高质量的洗衣机走下生产线,曾目睹“深圳速度”的顺德人不得不惊叹海尔集团的“海尔速度”。而值得一提的是,盘活这条“休克鱼”的洗衣机本部,正是2年前被海尔集团认作是“休克鱼”的红星电器厂。短短2年时间,在海尔管理文化模式浸润下,昔日“休克鱼”不仅自己苏醒,在市场中纵横驰骋,而且又催醒了另一条“休克鱼”。

在用“文化”激活“休克鱼”使海尔集团获得快速发展的同时,海尔人又通过品牌运作,实现低成本地快速扩张。

1997年,“海尔”的品牌价值达118亿元,居全国十大驰名商标第三位,是“中国最有价值的家电名牌”。“海尔”旗下,已形成了冰箱、空调、冷柜、洗衣机等系列产业,“海尔”系数的增值作用愈来愈明显。聪明的海尔决策者们认识到,此时,依托“海尔”品牌,实行资本运营,发挥“海尔”系数的增值作用,正是大好时机。经过认真的市场调研,海尔利用品牌入股等方式,先后以低成本收购了红星电器厂和武汉希岛公司。1997年一系列的兼并,更是毫无例外地借助品牌运作,在硬件上没花一分钱,对被兼并的企业进行控股。其中,对合肥黄山电视机厂实现零成本收购,百分之百控股。海尔控股的杭州海尔电器有限公司生产的海尔彩电,面市仅3个月便跻身电视机类“'98购物首选品牌”前三强行列。贵州海尔电器有限公司从1997年9月初开始试运行3个月,就实现两个突破:首批产品即出口美国;专门为适应西南地区多雨潮湿气候设计的小王子178冰箱一上市便受到消费者欢迎,上市仅3天即预约超过100台。

充分利用“海尔”品牌优势,不仅有利于扩大海尔产品的市场份额,而且大大降低了海尔资本扩张的成本。“海尔”是海尔集团一笔无形的巨大财富,然而这不是从天上掉下来的,是海尔

人多年抓质量、创名牌的结果。现在，海尔人真正体会到集团总裁张瑞敏“谁砸了产品的牌子，我就砸了谁的饭碗”这名话的含金量。海尔是中国惟一的一家四类主导产品(电冰箱、空调、冷柜、洗衣机)全部通过了 ISO9001 认证的集团。目前，海尔已在 128 个国家和地区注册了 516 个商标，“海尔”正向世界知名品牌迈进。

三、企业文化与管理方式——关于本书体系结构的说明

在现有关于企业文化和企业管理的研究领域中，真正系统地论述“如何通过企业文化进行有效管理”或者“如何通过企业文化的方式进行企业管理”的论著并不多见，因此，关于这一问题不仅需要从理论上进行阐述，同时更需要从方法的角度进行探讨，只有这样才能形成一个基本完整的体系。所以，本书在内容体系的设计上基本包括了企业文化与企业管理的主要方面，在写作方法上，每一部分都尽可能地做到“理论”的阐述与“方法”的探讨相结合(尽管不同的部分对“理论”和“方法”分别有所侧重)。

为了使读者对本书能够有一个宏观的把握，为读者提供一幅“导航”的地图，现对本书的体系结构作一个简要的说明：

在第二章，我们主要探讨了“企业文化与企业组建方式”的问题

企业文化几乎和企业的创立“与生俱来”，一个企业在组建的时候实际上已经开始在营造自己的“企业文化”风格。比如，在组建企业时是采取家族制的方式还是采取非家族制的方式？在招募员工时是采取“普遍主义”的方式还是采取“特殊主义”的方式？企业创建时的这些不同选择直接决定着该企业“企业文化”的形成和特点。

在第三章，我们主要探讨了“企业文化与企业管理模式”的问题