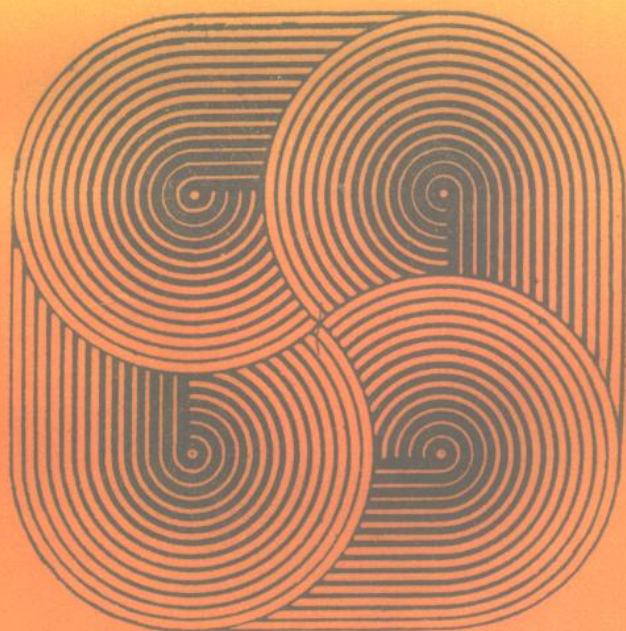


企业文化与 企业思想政治工作

主编：马俊才 副主编：董建才 刘 贵



中国广播电视出版社

企业文化与企业思想政治工作

中国广播电视出版社

企业文化与企业思想政治工作

马俊才 主编

*

中国广播电视出版社出版

临沂市印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所发行

850×1168毫米 大32开 9.1875印张 200(千字)

1991年1月第一版 1991年1月第1次印刷

印数: 1—8000册 定价: 4.20元

ISBN—7—5043—0893—5/G·292

主 编：马俊才

副主编：董建才 刘 贵

编 委：（按姓氏笔划排列）

丁少敏 马俊才 马志超 司继东

刘 贵 冯群力 任继明 任尊洪

李爱莲 杜朝生 周天德 盛英丽

董建才 蔺栋华

積極探索企業思想

政治工作的新路子

姜書雲

一九九〇年九月

重视企业中的软管理研究

——《企业文化与企业思想政治工作》代序

張瑞鳳

《企业文化与企业思想政治工作》一书就要与读者见面了，作者请我写一篇序言，由于企业文化与企业思想政治工作属于软管理的范畴，并且是软管理中的二个重要组成部分，还由于软管理是社会主义企业管理的优势所在，搞好软管理对社会主义企业来讲具有重要的意义，我就以“重视企业中的软管理研究”为题，谈几点看法，算作个代序。

—

软管理是企业管理中注重对人管理的部分。从管理因素的角度来看，企业管理的对象是人、财、物、时间，它的内容分为两类，一类注重对技术、资金、设备、原材料、零构件、产成品等的管理，如物资管理、设备管理、财务管理、技术管理、信息管理、以及运筹方法，计算技术等，它强调技术、计算方法和严格的规章制度中的作用；一类注重对人的思想、意识、精神、行为及其相互关系的管理，如行为科学、企业文化、企业思想政治工作等，它强调说服教育、培育共同的价值观念等精神激励方法的作用，根据这二类管理的不同特点，我们把前一类称做“硬管理”，把后一类称做“软管理”。

软管理是一个新的提法，目前，企业界和理论界还没有给它下一个统一的定义。除了以管理因素是事和物，还是人，做为划分硬管理和软管理的一个重要标准之外，区分硬管理和软管理大体上还有这样一些标准：硬管理重物质手段，软管理重精神的手段；硬管理是一种有形的管理力，软管理是一种无形的管理力；硬管理带有强制性，软管理具有自觉性；硬管理是一种外在的管理形式，软管理是通过职工内在的思想认识发生变化而起作用；硬管理强调科学性、精确性，软管理强调艺术性、灵活性，等等。对什么是软管理，什么不是软管理，应当辩证地看。拿规章制度来说，它是管人的，但它有个角度问题，如它的着眼点在于激发职工内在的积极性，它就属于软管理；如它的着眼点在于约束、控制职工（这实际上使它成为一种物质手段），它就属于硬管理。目前企业的规章制度在如何激发职工内在的积极性上做得很不够，基本上还是一种控制和约束的手段，因此，一般把这种传统意义上的规章制度划归硬管理。

软管理作为系统的管理理论，它的出现，比硬管理要晚一个时期。

企业管理从工业革命算起，到现在已经200多年了，其发展过程大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。在前二个阶段，人们比较注重对事和物如何进行管理的硬管理，到科学管理阶段的前期，泰罗等人的研究已使以工作方法、工作条件为重点的生产管理理论趋于成熟，比泰罗稍晚几年，梅奥等人提出行为科学的理论，把人作为社会人看待，人有情感因素、需求因素等等，这时，对人如何进行管理的软管理萌芽开始出现，但还没有形成象硬管理那样成熟的管理理论。

再往后，进入现代管理阶段，硬管理和软管理作为企业管理的二个主要派别在继续发展，以泰罗为代表的科学管理理论吸收了现代自然科学知识，特别是技术科学的新成就，如系统工程、

电子计算机等，出现了管理科学学派，决策理论学派、经验管理学派、数理管理学派等派别，使硬管理理论日益丰富完善；以梅奥的行为科学为转折点而出现的软管理理论吸收了哲学、社会学、心理学等学科的知识，也出现了许多新的学说，如“需要的学说”、“双因素学说”、“管理方格学说”、“X理论——Y理论”和“Z理论”、“权变观理论”、“公共关系理论”、“企业文化”等，使软管理成为一门成熟的管理科学。尤其是八十年代以后兴起的企业文化热，把人的感情求向提高到了理性求向的高度，在注重提高人的感情因素的同时，更注重对理想信念、价值取向和行为准则的培育，把对人的管理放到了比对事和物的管理更重要的位置上，导致世界范围内的企业管理出现了软化的趋势。这种趋势表明，软管理在企业中的地位越来越重要了。

软管理的出现，具有深厚的经济、技术、社会原因。从资本主义国家的情况来看，在传统管理阶段，生产技术比较落后，增加财富的主要途径是依靠增加劳动强度和延长劳动时间，这决定了它的主要管理手段是皮鞭加饥饿。在科学管理阶段，生产的机械化程度有了较大的提高，增加财富的主要途径变成如何扩大生产规模和降低生产成本，企业管理的重点也就成了资金和技术。到现代管理阶段，随着工业社会向信息社会过渡，从事体力劳动为主的兰领工人的比重不断下降，从事技术、信息服务、管理的白领工人所占的比重逐步上升，1957年美国的白领工人的数量超过了兰领工人，七十年代美国新增加的近200万就业人员中的90%集中在信息服务业，生产条件的变化使增加财富的途径不再主要依靠劳动者的体力劳动，也不再主要依靠延长了的人的劳动器官（机械），而是主要依靠劳动者的知识、信息和创造性；新技术革命的兴起使劳动生产率有了很大的提高，资本家对工人的剥削不再主要依靠绝对剩余价值的生产方法，而演变成主要依靠相对剩余价值的生产方法，跨国公司的发展为资本家攫

取了大量的超额利润,资本家和资本主义国家的政府有可能通过福利政策对本国人民的生活进行一定程度的改善,这都使职工在低层次上的生理需要基本得到满足,要再提高职工的劳动积极性,就需要在比较高层次上的精神需要方面满足职工的需要;随着社会主义和资本主义两种社会制度的反复较量和资本主义国家内部工人运动的不断发展,资本家为了缓和阶级矛盾,也需要采用一些笼络人心的方法对劳资关系进行调整。这些情况表明,工人的劳动积极性成了企业生存与发展的重要因素。资本家为了维护资本主义制度,获取更多的利润,必然要提出一些诸如“资本民主化”、“让职工参与管理”、“培养伙伴关系”等口号和方法,来增加职工对企业生产经营活动的关心,激发职工为实现资本增值而努力工作的积极性,并由此形成了资本主义企业的软管理理论。从社会主义国家的情况来看,无产阶级夺取政权之后,实现了生产资料公有制,劳动者成了企业的主人,劳动者在企业中的劳动不再是为资本家的劳动,而成为为自己和为全体劳动者的劳动,提高劳动者积极性的根本问题成为如何使劳动者认清自己的历史使命,如何提高劳动者的政治思想觉悟的问题,这就需要对劳动者进行共产主义、社会主义思想体系的教育;社会主义的生产目的是为了满足不同劳动者日益增长的物质生活和文化生活的需要,这决定社会主义企业不能采用增加劳动强度和延长劳动时间等与社会主义生产目的相悖的办法来增加社会财富,而应通过广泛采用各种先进技术,提高劳动生产率的途径来发展生产,这就需要鼓励劳动者努力学习科学知识,激发劳动者的首创精神,教育、鼓励、激发都属于软管理,社会主义企业的软管理是由社会主义生产关系的本质决定的。

软管理在企业发展中的作用是很大的。首先,它通过一系列尊重人、理解人、关心人的管理方法,能够唤起广大职工的劳动热情和进取精神,从而使其成为调动职工积极性的手段;其次,通

过共同价值观的培养，可以统一职工的思想，增强企业的内聚力；第三，通过企业精神的培育，能激励职工的创业精神，提高企业的应变能力；第四，通过公共关系和职业道德建设，有利于树立良好的企业形象；第五，能改善人际关系，使企业群体产生很大的协同力，适应时代的发展。

搞好软管理对促进企业发展具有十分重要的意义。这是因为软管理抓住了生产力中最重要、最活跃的因素——人，只有在人的积极性得以调动并协调发挥的基础上，生产力诸要素才能得到优化的组合，并充分发挥作用，把人摆在企业管理的中心位置，抓到了点子上。除了这个根本意义之外，还有：它一经形成，便能在较长的时间里发挥作用，为企业服务；它不需要或只需要很少的资金投入，便能为企业增加很多财富，投入产出效益很高；它的作用往往比硬管理更有效，而且是硬管理所不能替代的。

二

软管理涉及生产力、生产关系，是个比较复杂的问题。社会主义企业搞软管理，应首先重视对软管理的研究，首先弄清楚二个问题，一是软管理和硬管理的关系是怎样的？二是社会主义企业的软管理与资本主义企业的软管理有什么区别？

硬管理和软管理是企业管理的两个不同侧面，同时存在。人、资金、技术、设备、制度等都是企业中的管理因素，企业要有效的运转就要运用各种方法对这些因素进行管理。人们对这些因素如何进行管理的角度、思路方法不同，形成了企业管理的各种流派，各种流派又可归结为硬管理和软管理两个主要流派，由于企业对各个管理因素在任何时候都必须同时进行管理，因此，硬管理和软管理是同时存在的。

硬管理和软管理作为企业管理的两个不同侧面，分别反映企业管理的两种不同属性。前者通过对事和物的管理，集中体现了

对生产力的维护和对生产力发展的促进，反映企业管理与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；后者通过对人的管理，集中表现了对生产关系的协调和促进生产关系的完善，反映企业管理与社会制度、生产关系相联系的社会属性。这两种不同性质的管理在不同的社会制度里有不同的情况：社会主义企业与资本主义企业都是社会化大生产的场所，它们的硬管理性质是相同的；社会主义企业与资本主义企业的生产关系截然不同，它们的软管理性质有本质的差别。

硬管理中的“物”和软管理中的“人”是生产力中的两个要素，在生产力发展的不同阶段上，这两个要素所起的作用是不同的；软管理中的“人”是生产关系中的要素，在不同性质的生产关系里，人与人之间的关系是不同的，这样，在生产发展水平的高低、生产关系的社会主义性质与资本主义性质的不同组合里，硬管理和软管理便表现出不同的重要性和不同的作用。

一、生产力发展水平较低的资本主义企业，从生产力要素的状况来看：工人在企业中的作用主要表现为用体力进行劳动，资金和技术对企业利润的影响很大。从生产关系的状况来看：资本家和工人是阶级对立的关系，工人没有内在的劳动积极性，由于工人的劳动采取体力劳动的形式，资本家容易通过外在的管理方式对其进行监督和控制，工人有无内在的劳动积极性对资本家来说关系不大；资本主义企业的生产目的是获取更多的利润。在这种情况下，资本主义企业不可能重视软管理，只能是重视硬管理。

二、生产力发展水平较高的资本主义企业，生产力要素的状况是：工人在企业中作用的发挥主要依靠信息、知识和创造性；物的因素对企业利润的影响不再那么重要。生产关系的状况是：资本家和工人的关系仍然是阶级对立的关系，工人仍然没有内在的劳动积极性，工人的劳动由于主要采取脑力劳动形式，资本家很难通过外在的管理手段对其进行监督和控制，有一部分硬管理的

内容由于遭到工人的抵制而不能发挥作用，通过什么手段能调动工人内在的劳动积极性，对资本家获取更多的利润关系重大。这样，软管理就成为企业管理的重点，但软管理在资本主义生产关系下不可能真正发挥作用。

三、生产力发展水平较低的社会主义企业，生产力方面：在职工的劳动中，体力劳动占很大比例；资金、技术、规章制度在企业发展中的作用很大。生产关系方面：职工是企业的主人，职工有内在的劳动积极性，这种积极性的发挥在企业发展中起很重要的作用。这样，企业应是既重视硬管理，又重视软管理。

四、生产力发展水平较高的社会主义企业，生产力方面：职工在企业中的劳动主要表现为脑力劳动；资金积累已达到一定的规模，技术水平也已比较先进，单纯靠外在的规章制度约束已不能充分调动职工的内在积极性。生产关系方面：职工有内在的劳动积极性，这种积极性的发挥对企业发展起决定性的作用，但这种积极性要通过一定的激励手段才能充分地调动起来。这样，企业就最重视软管理，软管理的作用在这种情况下也最大。

对软管理在不同组合中的作用需做一点说明：马克思关于人是生产力中最重要、最积极的因素的理论在任何社会制度里都是成立的，社会主义企业在生产力发展水平较低和较高的阶段都重视软管理，这是符合马克思的生产力理论的，说明社会主义制度有利于生产力的发展；资本主义企业在生产力发展水平较低的阶段，不重视软管理，并不是马克思的生产力理论在这里不起作用，而是在这个阶段资本家把工人当做廉价的会说话的机器造成的，这正说明了资本主义生产关系阻碍生产力的发展；资本主义企业在生产力发展水平较高的阶段重视软管理了，但这只是资本主义企业被动适应生产力发展，生产关系调整的需要而采取的一种应对措施，不是资本主义的本质，资本主义生产关系是软管理发挥作用的天然障碍。

通过以上分析，我们可以得出这样的一些结论：

一、硬管理和软管理同时存在说明，只有把两种管理同时搞好，并有机的结合起来，才能把企业办好。但，同时存在并不是同等重要，在生产力发展水平由较低层次向较高层次递进的过程中，软管理的重要性依次增强，硬管理的重要性依次减弱。在生产力发展水平较高的阶段重视软管理也并不是说硬管理可有可无了，而是说，在这个阶段硬管理已经比较完善，相对而言应重点加强软管理的建设；或者说，硬管理的一部分内容已经不能适应新的情况，需要进行调整；当然也有硬管理的一部分内容需要充实、完善的情况。同时存在，也不是能同样发挥作用，在社会主义生产关系里软管理能充分地发挥作用，在资本主义生产关系里软管理的作用受到很大的限制。

二、硬管理在两种企业里的同质性表明，资本主义企业里的硬管理经验我们可以学习，也应该学习，平时我们常说的要借鉴西方资本主义国家的先进技术、先进管理方法就是指这方面；软管理在两种企业里的异质性表明，在向西方学习企业管理经验的时候，对其软管理要进行分析、鉴别、不能盲目推崇，全盘照搬。

三、生产力发展水平较低的社会主义企业在搞好软管理的同时，也要加强、充实、完善硬管理的建设。

四、在生产力发展水平较高的社会主义企业里软管理最重要、但也不能忽视硬管理。

五、硬管理和软管理属于不同层次的管理，前者是基础性的管理，后者是更深层次的管理。

社会主义企业软管理与资本主义企业软管理的本质区别除了上面提到的一些以外，还表现在：第一，两种软管理建立在不同的所有制基础之上，前者以生产资料公有制为基础，后者以生产资料私有制为基础；第二，前者的出发点在于使劳动者能得到全面

发展，后者的出发点在于使资本家得到更多的利润，劳动者仍然是为资本增殖服务的工具；第三，前者为企业利益和社会利益服务，后者只为资本家的经济利益服务。

软管理是社会主义企业管理的优势所在、社会主义企业软管理与资本主义企业软管理的区别本身就是社会主义企业管理的优势，除了这些优势之外，还由于：一、从革命战争时期，我们就有了一整套行之有效的企业思想政治工作优良传统，在社会主义建设时期，这个传家宝又有了新的发展；二、在坚持四项基本原则、实行改革开放的过程中、企业文化，企业精神文明建设取得了一些好的经验。这些都是资本主义企业不具备、也不可能具备的。

我国企业抓企业管理，应当首先把软管理抓好、这是因为：第一、社会主义企业如果不去利用和发挥软管理这个优势、就不成其为社会主义企业；第二、我国经济基础比较薄弱，建设社会主义受到资金、技术、能源、原材料、交通等物质条件不足的制约，我们需要利用软管理的优势，把职工的积极性调动起来、通过职工发挥积极性产生的合理化建议、技术革新设想、增产节约办法等来弥补物质条件的不足；第三，前一时期，企业受抓物质文明和精神文明一手硬、一手软的影响，出现了抓硬管理和软管理一手硬、一手软的状况，忽视软管理造成了很多不良后果。

目前，我国企业经济方面的困难和问题不少，分析解决这些问题，不能就经济论经济，见物不见人，必须从政治上看问题，从人的积极性上看问题。全国总工会的一个抽样调查情况表明，有相当多的企业职工出勤率没有达到历史最好水平，生产定额完成程度低于历史最好记录，有效工时利用率有的很低。这说明有相当数量的职工劳动积极性没有得到充分发挥。这个问题必须引起我们的高度重视，如何发挥我们所具有的软管理优势，把职工的积极性调动起来，是目前深化企业改革的一个重要课题。今后，无

论采取何种形式的企业改革都要把调动职工的积极性做为中心任务。只有把软管理搞好了，把全体职工的主观能动性调动起来了，我们克服困难，解决问题才有了保证，才能真正把企业搞好搞活。

三

企业文化与企业思想政治工作是软管理的二个重要组成部分，搞好软管理应重点把这两个部分搞好。

企业文化是企业在长期的生产经营管理活动中，逐步形成并为全体职工认可，遵循，带有本企业特色的思想意识、理想信念、行为准则、经营作风等因素的总和。它是一门以人为中心的管理科学，它的系统理论与方法是八十年代以后在西方资本主义国家形成的。

弄清楚西方企业文化与我国企业文化的区别是建设企业文化的首要问题。

西方企业文化属于资本主义性质的软管理。它以人为中心的管理理论基础来源于资产阶级雇佣关系的“人性论”，仍然没有脱离把职工仅看作是资本增值过程中的一个生产要素的观点。当它用“目标原则”、“尊重个人”、“服务”和“公正”等口号去激励职工，为消费者提供优质产品和服务时，目的是把东西卖出去，以实现资本的增值，而不是为了人民利益和职工的共同富裕；当它举起“主人翁精神”的旗帜，号召在职工中建立“主人翁感”时，目的是让职工努力工作，为资本家创造更多的利润，在资本主义生产关系下，职工永远不可能成为企业的主人；当它鼓吹“建立共同理想”、“劳资一家”、“资本家和工人的利益一致”的时候，只是为了掩盖阶级矛盾，资本家和工人是对立的阶级关系，不可能有共同理想，也不可能成为一家，更不可能利益一致。西方企业文化现象和它的本质是分离的、矛盾的，西

方企业文化理论只是反映了资本主义企业的一种管理现象，不反映它的本质。

对西方企业文化的资本主义性质，我们要有清醒的认识。由于社会制度不同，西方企业文化的很多内容在我国是不适用的。作为一种管理理论和方法，它有一部分内容可供我们借鉴，如把人放在管理的中心位置。重视人才的作用。重视质量、顾客和信誉等。

“企业文化”的提法，在我国是八五年前后从西方资本主义国家引进的。有的同志对此存有疑虑，认为它是“舶来品”，其实它有“舶来品”，也有“土产品”。我国企业过去虽然没有“企业文化”这个叫法，但是却一直都比较重视人的作用，重视价值观念的培养和精神力量的作用，始终强调通过加强精神文明建设来调动职工的积极性和创造性。五、六十年代我国的“孟泰精神”、“大庆精神”、“两参一改三结合”、“合理化建议”等活动都是成功的企业文化的典型例子。“以人为中心的管理科学”的出现是企业管理理论适应生产力发展、生产关系调整或变革的必然结果，至于它叫什么名字，是企业精神、企业哲学，还是企业文化，是不重要的。企业文化不是某个管理学家的发明创造，不能看成是资本主义企业的专利品。

我国企业文化属于社会主义企业的软管理。它受社会主义制度和社会主义生产关系的制约，具有这样一些特点：它以人为中心的管理理论基础来源于马克思生产力理论和社会主义生产目的；它提倡的“主人翁精神”不是一般的管理口号，而是社会主义制度固有的生产资料公有制决定了职工的主人翁地位，在企业的尊重人、理解人、关心人的管理办法，~~不仅是一种管理形式，而且是一种管理内容~~，而是在社会主义企业里干部和工人的~~政治地位平等这一社会主义制度决定的~~；它强调的共同理想、共同价值~~观是以社会主义集体主义原则为基础的~~。社会主义~~企业文化所表现出来的~~

现象和它的本质是一致的，企业文化是社会主义企业管理的应有之向和本质表现。

企业思想政治工作是研究企业职工的政治思想和行为的活动规律，提高职工认识世界和改造世界能力的一门属于思想领域的政治科学。它是做人的工作的，是党的工作的一项极其重要的内容，是党的优良传统。

正确把握作为管理科学的企业文化与作为政治科学的企业思想政治工作的关系，是搞好企业文化和企业思想政治工作的关键。

两门学科有相同之处。1. 都是以人为中心的。前者是以人为中心的管理科学，后者是做人的工作的一门科学。2. 都有二重性。前者在为提高企业的经济效益服务的同时，也要为造就一代“四有”新人服务；后者在用马列主义、毛泽东思想教育职工的同时，也要结合经济工作一道去做。为提高企业的经济效益服务。3. 出发点是一致的。二者都是通过培育职工有一个正确的理想追求和价值观念，为发展我国经济服务。4. 工作内容有相同的地方。都有培育企业精神，培养职工有正确的道德观等。5. 工作准则是相同的，都是以马列主义、毛泽东思想为工作指导准绳。

两门学科有不不同的地方。1. 学科属性不同。前者属于管理科学，后者属于政治科学。2. 学科的理论基础不同。前者的理论基础是管理学、社会学、心理学、行为科学等；后者的理论基础是哲学、政治经济学、马克思主义党建学说等。3. 工作的侧重点不同。前者的工作重点是提高企业的经济效益，后者的工作重点是对职工进行系统的马列主义、毛泽东思想等共产主义思想体系的教育。4. 各自有一些独立的内容。如厂旗、厂徽、厂歌是企业文化的内容，一般说来不是企业思想政治工作的内容；党的建设是企业思想政治工作的内容，一般说来也不是企业文化的内容。