

企业软管理

—文化·价值·行为·社会

沈葵 张南 段华治

-05

改革出版社

企 业 软 管 理

—文化·价值·行为·社会

沈 葵 张 南 段华治 著

改革出版社出版 新华书店北京发行所发行

合肥市杏花印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张： 字数：15万

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数：1—3000

ISBN7—80072—268—6/F·127 定价：4.50元

目 录

改革中的企业文化与软管理(代序)	(1)
------------------------	-------

价值观念篇

一 企业价值观探源	(16)
1. “企业心魂”	(16)
2. 成败关键	(20)
3. 寻根探源	(23)
二 企业自主观	(28)
1. 自主权纵横谈	(28)
2. 自主权与自主观	(33)
三 经营管理之道	(38)
1. 时间价值	(38)
2. 竞争意识	(40)
3. 质量观念	(42)
4. 信息资源	(45)
5. 服务“上帝”	(47)
四 群体与个体	(50)
1. 企业家观念	(50)
2. 员工精神	(56)
3. 企业精神	(61)

五 清晰与模糊	(66)
1. 另一只“看不见的手”	(66)
2. “模糊”的企业价值观	(69)
3. 价值观何以得到清晰	(74)

企业社会篇

六 企业与社会	(78)
1. 企业与社会“母子关系”	(78)
2. 企业的社会角色	(82)
3. 公关——企业形象的塑造	(86)
七 企业中的人	(91)
1. “假设人”种种	(91)
2. 个人主义与团队精神	(94)
3. 谁主沉浮	(98)
4. “企业人”的解放运动	(102)
八 企业中的人际关系	(105)
1. 为“关系学”正名	(105)
2. 人际关系面面观	(107)
3. “关系网”探秘	(110)
4. 走向明天的迹象	(114)
九 企业管理的“硬件”与“软件”	(117)
1. “硬件”与“软件”	(117)
2. 制度化的前前后后	(120)
3. 越来越“软”的趋势	(122)
十 企业生活方式	(129)
1. “生活不等式”	(129)

2. 八小时以内·····	(131)
3. 八小时以外·····	(136)

企业行为篇

十一 企业与行为科学 ·····	(142)
1. 企业行为之谜·····	(142)
2. 行为科学的摇篮·····	(146)
3. 纷繁现象中的普遍规律·····	(148)
十二 企业个体行为 ·····	(155)
1. 主人翁的个人行为·····	(155)
2. 五大因素·····	(161)
3. 激励式的诱导·····	(165)
十三 企业群体行为 ·····	(172)
1. 企业细胞的行为·····	(172)
2. 内外与外因·····	(178)
十四 企业领导行为 ·····	(191)
1. 关键在于领导·····	(191)
2. 卓有成效的领导·····	(193)
3. 借鉴与实践·····	(196)
十五 企业组织行为 ·····	(203)
1. 企业一盘棋·····	(203)
2. 各有利弊的结构·····	(205)
3. 势在必行的变革·····	(207)
4. 发展的抉择·····	(210)
后记 ·····	(215)

改革中的企业文化与软管理

（ 代序 ）

将来统一世界的大概不是
西欧国家，也不是西欧化的国
家，而是中国。

——〔英〕A.J.汤因比

英国著名历史学家汤因比曾经在一次谈话中表露过，世界将来的走向，会形成一个以中国为首的世界政府。他考察了世界历史上出现过的许多文明，发现中国文明不仅历史悠久，而且拥有无与伦比的同化力量和非凡的再生力量，而统一世界的方式，武力与文化比起来，后者是更有力、更持久的。新加坡《联合早报》曾刊登题为《21世纪展望》的文章，就汤因比博士的这一论断作过进一步的发挥。文章说，“21世纪人类将步入文明进展的新舞台，这个新舞台，将唯东亚国家马首是瞻。在文化上，亚洲人的价值观念，尤其是中国人的价值观念，已经在处处影响到西方人……，中国是东亚最大成员国，中国是东亚国家兴亡荣辱的关键。”汤因比和新加坡报纸文章的作者，都是从文化的角度求证出结论的；但是我们说，文化的发生与发展又都需要有经济作载体，一个国家、一个民族，它的经济水平与文明程度其中有相当的一致性。历史演进到今天，企业在经济建设中扮演着领衔主演的角色，在企业经营管理中逐渐承袭

并重新提炼凝聚成了一种文化即企业文化，它是现代文化的一个重要组成部分，它对于人类的进步起着巨大的促进作用。那么，究竟什么是企业文化呢？

翻开文化这本书到企业这一页

要了解企业文化的内涵，就需要先弄明白人们经常谈起的“文化”指的是什么。如果把“文化”比作一本大部头的书，那么我们按着书的目录页码，便定能找到“企业”这一页。

无论国内国外，有关文化的定义可谓五花八门，众说纷纭。但只要我们从这些定义中重新抬起头来，冷静归纳总结一番，其中大体的一致处还是有的，那就是：文化指的是人类在与大自然及社会进行搏斗的漫长历史过程中，他们所创造的物质财富和精神财富的总和。在文化的构成中，物质财富的这部分，或者已被消耗掉了，或者正在被消耗，没有消耗掉的表现则为遗迹、遗址、遗留物，消耗没消耗完的也将随时间的延伸终究要被消耗掉，总之它具有被正在消耗掉这样一种特征。相对说来，精神财富这部分文化，就不具有这种特征。也许人们会问，古印度文明，古巴比伦文明，作为文化其中的精神财富不是同精神财富一起被消耗掉了么？但是我们说，没有，它依然存在于留传至今的古籍残本里，存在于人类世代相传的精神世界中。不承认这一点的话，我们就无法解释今天人们对几千年前古印度、古巴比伦文明的了解。正由于文化两大构成要素中精神财富这部分是相对不会陨灭的，因此人们通常就用“文化”这一概念，特指精神财富。

日常生活、工作、交往中，我们还每每把“文化”作为衡

量个人知识水准的砝码，以“有文化”与“文盲”或“没文化”对称。从这个角度来考察，我们也不难发现，文化更主要的是用来特指人类创造的精神财富。语言文字是属于精神财富范围内的，因此能读会写被看成为“有文化”的最低标准。

人类在漫长的进化过程中创造的精神财富很庞大。我们今天嘴会说话，手能写字，脑瓜可以思维，这里的语言、文字以及思维方式等等便都是先民在探索历程中逐渐产生、发展演变以臻完善起来的。中国人和西方人不管是说话写文章还是思考问题，习惯以及方式都大不相同。相比起来，中国人更喜欢沿袭旧章，引经据典，旁征博引，西方人则偏爱独辟蹊径，爽快干脆，明晰简洁一些。中国以大河流域为主的地理环境而产生的农业生产方式，具有相对稳定性，维持生计之特点，人们主要从事调整人际关系、家庭关系，人伦道德于是显得比人与自然间的关系调整更为紧要，国家也成了血缘宗法制家族的放大体。西方知识财富主要是述知的，中国的则属于亲知，讲求人对自然与社会的亲身体悟，具有意会的色彩。中西文化观念差异，又导致了它们在知识内容、分类原则、表述方式、服务对象以致撰书作文等方面上的大相径庭。尽管如此，我们说，人要在文化的滋补下成长起来，则是中国与西方相一致的地方。孔子说，人的内在素质和外在文饰要和谐统一，即所谓“文质彬彬”，然后才称得上是君子。我们把这当作成人的标准，恐怕也不为过的。这里的“文”与“质”，就都只能在文化的滋补下成熟统一起来。

说到这里，我们再来谈企业文化指的是什么。刚才说过人是在文化（主要指精神财富）的滋补下成长起来的，企业也同样如此。在文化的大摇篮中，企业所承受并借以兴旺自身的那部分，就是企业文化。企业的兴衰是与它对文化建设的重视和

有效享有程度紧密相关的。

1990年9月8日台湾《经济日报》上刊载了一篇题为《台湾已不可能再创造一次经济奇迹》的文章，报道国策顾问赵耀东在台经济部中小企业处举办的“第二次企业伦理研讨会”上，以“人是企业最宝贵的资源”为主题，直陈那儿中国固有的中华伦理、社会伦理和企业伦理都已消失，国人刻苦、耐劳、简朴、好学等美德亦不复存在，要靠这些固有道德再创一次经济奇迹已不可能。赵耀东这里所说的“企业伦理”其实正是企业文化的一部分，他所立论的事实本身，也恰巧说明了企业文化建设对企业生存发展而具有的重大意义。

企业文化是文化这本大书中的一个章节。翻开文化这本书到企业这一页，我们可以看到，所谓企业文化，它指的是企业与文化的相互交叉渗透而形成的一种亚文化。从文化的角度看，企业不过是它摇篮里的一个孩子，它要并且有能力抚育企业存活下来，长成“大人”。它是一个无声复无形的母亲，企业需要感受它的存在，并且主动依靠它、接受它的哺育。从企业角度看，经营管理过程中，那种用规章制度和纪律法规来约束职工的做法仅仅是一个方面，某种意义上说，还是一个相对不很重要的方面；而自文化那里吸取营养，把这种营养以各种不同的方式灌注到职工的灵魂深处，从而使他们焕发一种内在的积极进取精神，则是更为重要的又一方面。打个比方说，前一方面好比计算机中的硬件，后一方面就象是其中的软件了。计算机要流转正常，不出故障，硬件与软件是缺一不可的；一样的道理，企业发展也要在经营管理上“软硬兼施”，企业文化正是企业管理中“软”的那部分。

企业与文化的结合，产生企业价值观、企业行为方式、企业社会学等等这样一些特定的企业文化。而所有这些企业文

化的内容，都贯穿着“以人中心”的主线。近些年来，东亚区域的经济增长率在世界上是居首位的，其中又以新加坡、台湾、南朝鲜和香港“亚洲四小龙”的经济腾飞，尤为世人瞩目。东亚经济发展有它自己的经济管理模式作基础，而重视人的因素，正是东亚式经济管理制度的核心。西方人士曾拼命攻击东方不重视人权、民主等等，一待东亚国家有些出口产品打进欧美市场并占据相当地位之后，他们才不得不承认小农经济形态中发育出来的东方文明又有它很大的优越性。肯为群体吃苦、牺牲而在所不惜的团队精神，重视人的主观能动性发挥，充满人情味，一个企业宛如一个大家庭，这都是西方企业经营管理方式所无法比拟的。西方企业固然也鼓励人的独创性，但过去所经由的方式多半是死板的规章条文，缺乏“以企业为家”的心理氛围，往往忽略职工作为人的利益需求。目睹日本、亚洲四小龙、泰国等东亚国家和地区经济腾飞的现实，西方首先是美国，加快了它们在企业管理观念上大裂变的步伐，逐渐注意吸收东方管理中重视人的经验了。在厉行规章制度的同时，更注重发掘职工作为人的潜力，已成世界大趋势。在此过程中，东西方的企业文化也不断交叉碰撞，互相汲取、溶合。企业文化的这一发展态势是与大文化的走向相一致的，或者说，是大文化的趋同、融合，决定着企业文化的这一走向。

既是固有 亦系舶来

饶有趣味的是，企业文化作为一种新的管理理论首先出现在美国。1982年，美国哈佛大学教育研究院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

查而写成的《企业文化——企业生存的习俗与礼仪》一书，是世界上第一本系统地从理论上探讨企业文化的权威之作。此书出版后不久，便被移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。1984年，日本学者中野郁次郎撰写的《企业进化论》和英国学者沃尔特·戴维合著的《致胜之道——英国最佳公司成功的秘诀》，则是继美国之后出现的另两部涉及企业文化的专著。在我国，这片过去被日本学者小宫隆太郎称作是不存在真正企业的土地上，现在不但出现专门著作，而且报刊杂志上有关企业文化文章也满目皆是，有关企业文化的各种研讨会此起彼伏。

企业文化推崇的是“软管理”，它率先在管理偏“硬”的美国受人瞩目自有它一定的背景与契机。当代社会中国际间交往频繁，不同质的文化再也不能封闭自守地单独发展下去，在这种意义上，我们可以说，企业文化以崭新面目出现于管理理论界也是东西文化碰撞激出的结果。二战以后弹丸之国日本的工业经济的飞速发展首先使美国感到惊讶。惊讶之余，美国学者带着很大的心理压力远渡重洋，来日本，探究日本企业何以有如此高生产率与竞争能力的原因。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。日本企业对职员来说是“大家庭”，美国工人则只把企业当作是谋生场所。面对这种情况，美国学者并没有把他们从日本考察获得的日本式管理方式生吞活剥地移植到美国本土来，而是改变了自身的思考方式，把眼光转移到社会文化上来，这种改变和转移的结果，就是美国企业文化理论的开发利用。因此，可以说美国的企业文化同时是美国人主动取人之长补己之短的产物。

具体到我们中国，企业文化究竟是舶来品呢，还是为本民族所固有？如果它纯属舶来之物，我国企业界对它必定要有个吸收、鉴别然后为我所用的“拿来”过程；如果它本为民族所固有，那么，我们建设企业文化的工作就只能是在固有的根基上对外来的因素加以借鉴利用。

要回答好这个问题，我们可以从企业文化的形式和内容两方面着手。

从企业文化形式方面看，如前所述，它首先是由美国学者归纳总结而定义为概念的，它属舶来之物。而从企业文化内容方面看，情况就大不一样了。

回顾我国企业发展的曲折历史，我们说，我国在企业文化上的探索是与企业这种曲折的发展历程相同步的。建国之初，企业并未实行现代管理方法，有的还沿用着部队里的一些做法进行管理，但广大企业职工怀着一种翻身解放、当家做主的自豪感，亲眼目睹新生政权与剥削阶级政权统治的巨大反差，使他们的劳动自觉性大大提高，企业亦因此而具有前所未有的凝聚力，呈现一派欣欣向荣的景象。那时的职工不令而行，共有一种价值取向：公而忘私、爱厂如家的优良行为蔚然成风。五十年代末期的大跃进运动，给我国各行各业都带来了严重损失，企业未能幸免。领导者盲目冒进，违背客观经济规律，疲劳战、人海战术等错误做法充斥企业活动中。广大职工完全相信诸如“二十天赶上英国”这类不切实际的号召，企业领导与他们并肩作战，人们单纯可贵的价值观念被引向虚幻的盲目气氛间。企业这些极富政治意味的措施，因受时代局限而未能从文化上去塑造、引导职工的心态与行为，企业不是自觉去行动而是出于从上到下的统一布置，而且每每一刀切，无视企业各不相同的现实状况，做法缺乏个性、灵活性，千篇一律，事倍功

半。到了五六十年代，出现了象大庆精神这样属于企业文化范畴的创建。“做老实人，说老实话，办老实事；严格要求，严肃态度，严厉作风，严明纪律”的“三老四严”口号和艰苦奋斗的精神成为大庆油田全体职工的共同信念和价值标准，成为凝聚整个大庆油田全体职工的强有力的号召。整个大庆油田大会战中，企业文化所起的作用不可否认。然而由于历史与文化方面的原因，这类企业文化建设在当时相当程度上仍旧是客观条件逼迫之下所采取的手段，而不是自觉的、有意识的主动作为。新中国企业发展不同阶段上的这些探索，不管成功还是失败，也不管成功的程度如何，我们说，它都足以能够说明在作为一种管理新理论的“企业文化”热遍全球之前，我国是有过自己的实践经验的。

再进一步就企业文化“重视人的因素”这个根本的出发点来追本求源，我国传统文化中与此相关的经济思想就可以追溯到春秋战国时代。我国传统文化是以儒家思想为主体的，后来定势的儒释道三位一体，仍旧没能排除儒家思想的主体地位。孔子是儒家思想的奠基人，他的经济思想中就以人本、民本为主导。《论语》是孔子弟子及再传弟子对先师言行举止的记述，其中有关人本、民本的内容随处可见。象“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时”，“务民之义，敬鬼神而远之”，“未能事人焉能事鬼”，等等，都表现了一种以人为本、以民为本而不是以神为本的思想。人本或民本，就是重视人的作用，重视人的潜力挖掘和利益需求。孔子之前的管仲，相齐桓公而霸，他那种“仓廩实然后知礼节”的思想，和当代企业目标追求虽大不相同，其中的共通处也还是存在着的。儒家文化历史变迁很大，但其中对人的因素的重视，则一直延续下来。唐太宗的君民如舟水之说，以及流行至今人们常常挂

在嘴边的“民以食为天”的俗语，都是极为有力的见证。新中国企业形成前的近代中国，左宗棠、李鸿章等人搞起的近代工业，也都以发展民用和面对现实，即御敌以保国保民的军用生产为主。

当然，这里丝毫也没有把中国传统文化中的经济思想与当代企业文化等同起来的意思。相反地，我们更敢于承认它们间许多本质上的区别。中国传统文化毕竟是在小农经济形态中发育生长出来的，其保守性、局限性落后的一面与进取性、开放性先进的一面同样明显。西方管理学界率先创建出的企业文化新理论，要求企业管理者大胆突破以往的思想定势，从新的角度开拓企业管理的新思路，在企业这一经济实体中注入文化的因素，这些对于中国的企业家说来，因受讲求天理人伦的传统文化潜移默化的影响，其中接受或认同的困难自不待言。因此，当代我国企业的管理者大多还处于求稳怕变的状态之中，工作等待上级布置，不敢独自创新。

所以要特别将传统文化中重视人的经济思想挑出来加以强调，目的无非是在于强调对传统中精华部分的继承。我们是有着重视人的优良传统的，我们的企业家，面对眼花缭乱、色彩斑斓的外来企业文化，完全能够立足传统根基之上，充满信心地冷静鉴别它。如果我们连自己传统中本已固有的好东西也丢失了去，那么，在外来企业文化的强大阵容面前，就难保不会惊慌失措，无所适从。传统是深植于中华国土中的，忽视传统就无异于忽视国情，将别的国家、别的民族、别的文化背景下产生的企业文化和盘盲目引进来，充其量也不过是空忙一时，表面上热热闹闹，实质上终究因无根无柢而做了无用功。新民主主义革命过程中，因为当时政治上的客观需要，对中国的传统文化做过大加鞭笞的批评功夫；而今远隔重洋的高鼻蓝眼人都在

惊呼中华文明的源远流长、博大精深了，我们这些中华文化传人又怎能弃之而他顾！英国史学家汤因比博士对东方文明所寄予的厚望，我们不能仅仅是虚妄地自豪一阵了事，中国文化在世界未来所担负的重大使命，是不能够在共和国人民的肩头上卸去的——而我们建设企业文化，必须也只能正视这一现实。在这种意义上，我们说，企业文化是我中华民族所本来固有的，建设中国企业文化，必须要发掘、利用、弘扬传统中固有的精华。再说，我国现在的国情是处在社会主义初级阶段这一历史时期，注意传统文化的开发利用，承绍发扬，只会是有百利而无一害。

改革交响曲中的一个雄浑乐章

党的十一届三中全会，作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策；十二届三中全会，又一致通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》——从此，改革、开放大潮蔚起，我国经济在这种形势下，开始了艰难的起飞。

十多年来，企业作为经济建设中的中坚力量，其发展所取得的翻天覆地的变化是有目共睹的。下放经营自主权，让利企业，实行承包责任制与厂长、经理负责制，试行租赁制、股份制或个人财产抵押等形式的经营管理制度，这些前所未有的改革措施，大大增强了广大经营者和企业职工的商品经济意识及竞争意识，企业活力大为可观。但就我国目前企业的现状来看，其存在的问题和面对的困境也同样明显。改革的偏差给人们带来的价值观念、伦理观念倾斜偏转，政治思想工作薄弱和对物质刺激作用的过份强调，又导致“一切向钱看”的思潮流行，加上经营管理者默守理性观念，死抠条文而忽略职工作为人

的利益需求，不能在更大程度上调动职工的生产积极性、主动创造性，等等这一切，都在不同程度上影响着企业的前景和命运。解决这些问题，使企业摆脱眼下的困境，这正是企业文化发挥作用的广阔天地。

近几年来，随着世界范围内企业文化热潮的涌起，我国一些企业特别是其中一些大中型企业在把企业文化建设作为企业管理的一部分，在调动职工积极性，促进企业发展方面积累了不少有益的经验。

经验之一，坚持以人为管理中心，尊重职工的主人翁地位和民主权利，调动职工积极性。在企业中，职工的主人翁地位和民主权利具体表现为职工的政治权利和经济利益，它要求充分让职工参与企业管理，参与企业生产经营决策，在国家大政方针政策下共同把握、决定企业的前途命运，在企业内实行按劳分配，承认个人经济利益的合理性和平等的经济地位。在现阶段，劳动虽然仍旧是职工谋生的手段，但他们并不只是单纯为了获得金钱、物质，他们希望通过劳动发展自己能力，实现自我价值。尊重人、理解人、信任人，在不损害并且结合企业集体利益的前提下，尽力满足不同职工个人的具体需求，这是成功企业所能做到的有益之举。

经验之二，弘扬企业精神，增强企业内部凝聚力。企业精神，是企业文化的核心问题，它是企业在自身发展过程中逐步形成的、为企业职工所共同遵循的价值取向、群体意识，是企业职工精神动力和行为规范的总和。针对具体企业而凝炼提取出来的企业精神，可以增强企业内部的凝聚力量。企业兴旺我光荣，企业衰亡我耻辱。这种职工群体意识，是典型的东方方式管理所必不可少的。

经验之三，赞颂企业英模，树立学习榜样，在企业中创造

一种“人心思贤、见贤思齐”的好风尚。企业英模是企业文化的灵魂，企业价值观的人格化身，通过对他们的赞颂，在外可以塑造良好的企业形象，在内可以激越广大职工向英模看齐，提高职工的整体素质。

经验之四，创造家庭小气候，重视职工的感情需求。企业文化作为一种群体意识，是由职工对企业的认同感和归宿感为决定因素的，有意识在企业内创造一种家庭般的小气候，可以满足职工感情交流上的需求。

如何在改革开放的大潮中，建设起中国的企业文化，建立中国式的企业软式管理，除了对已有经验的吸收外，还到应当考虑这样两个方面的问题。

——传统与引进，已如前述。

——克服逆反心理和解放思想。

我国目前正在进行经济体制改革，增强企业活力、深化企业内部机制的改革成为宏观改革成功与否的关键。但由于人们对文革期间左倾政治、文化普遍有种逆反心理，使调动职工积极性、增强企业活力的最有效手段——企业文化，不能很快被人们接受，一听到“企业文化”，就以为“空话、高调”又来了。这种心理状态不克服或克服得不彻底，再多谈企业文化建设，到头来都只能是纸上谈兵。

又由于企业文化给企业带来的效益，远不如技术革新、管理体制的改革等“硬”方法所带来的那么直接和明显，加上时间较久，其作用便极易被人所忽略。这就要求广大职工首先是他们中产生的企业管理者，必须解放思想，把眼光放得远一些，为企业文化，为“软”管理在全盘管理中占据应有地位做出努力。

总而言之，时代进步到今天，企业文化已被上升到作为企