

现实与探索

企业 文化 面面 观

主 编：林泽奎 何满宗 龙辉金
湖南科学技术出版社

05

现实与探索——企业文化面面观

主 编：林泽奎 何廣宗 龙 辉

责任编辑：沙一飞

湖南科学技术出版社出版发行

（长沙市展览馆路11号）

湖南省新华书店经销

湖南广播电视报印刷厂印刷

厂址：长沙市荷花路27号

邮编：410007

1996年11月第1版第1次印刷

开本 787×1092毫米 1/32 印张：8.5 字数：192,000

印数：1—1,500

ISBN 7-5357-2127-3

F·160 定价：10.00元

目 录

从科学管理到文化管理(代序言)	张 德 (1)
小荷才露尖尖角	陈叔红 (18)
建设企业文化与企业文化的建设者	宋甲武 (27)
依靠企业文化推动乡镇企业上台阶	龙 辉 (33)
论社会主义市场经济条件下的企业文化	潘 群 (44)
建设企业文化再创经济繁荣	张添才 (50)
新型报业开路人	何满宗 (56)
浅谈企业文化建设的必要性	王勇云 (61)
涓涓细流汇成江河	向延平 (70)
加强自身文化建设促进电视文化的繁荣	刘沙白 (76)
香港经济成就与有趣的香港文化现象	谢宝莹 (89)
海南方园集团企业文化详述	种润之 (105)
论企业文化的模式	乌东凯 (113)
试谈湖南省有线电视台的企业文化	刘东娅 (124)
营造企业文化培养建行精神	曾汉业 (130)
天龙公司企业文化建设之我见	王亚戈 (136)
浅谈深圳的企业文化建设	王书文 (143)
酒厂企业文化现状及出路	林泽奎 (150)
关于重建福泰企业文化的构想	卢顺贤 (155)
中国银行企业文化初探	张 智 (161)
科学管理与企业文化	梁白萍 (170)

保险企业文化建设重在培育和引导	叶居礼 (177)
深圳建行企业文化建设之对策	李煜华 (189)
电视台也要很好引用企业文化	王怡东 (196)
浅析桂阳县域文化发展	李新泉 (201)
淡水经济的繁荣呼唤着企业文化的发展	刘利强 (211)
争创亚太地区第一流证券交易所	谭欣 (217)
衡阳探矿机械厂企业文化述评	李社青 (225)
现状与未来	肖秀刚 (232)
中华经济圈的文化问题 (代跋)	廖名春 (248)
编后小记	编者 (263)

从科学管理到文化管理

(代序言)

张德

自 1769 年世界上第一家现代企业诞生以来，企业经历了 226 年的发展，企业管理的理论和实践也发生了日新月异的变化。纵观企业管理的全部历史，大致经历了经验管理、科学管理、文化管理三个阶段，总的趋势是管理的软化。能否清醒地认识到这一点，对于能否自觉地提高我国社会主义企业的管理现代化程度是至关重要的。

一、从经验管理到科学管理是企业管理的第一次飞跃

1911 年泰罗的《科学管理原理》问世，标志着企业管理由漫长的经验管理阶段，迈进了划时代的科学管理新阶段。

企业家不再靠个人经验和直觉来指挥下属，而是开始用调查研究的方法代替个人经验；企业家与工人可以不再为生产定额而争吵，因为“时间和动作研究”提供精确地计算定额的方法；企业家不再为生产工具和操作工艺的随意性而大伤脑筋，生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化，为生产效率的提高开辟了前景；企业家不再为工人水平的参差不齐而忧虑，“工作挑选工人”的原则和系统的培训，为各个生产厂提供了第一流的工人；企业家不再因工人作业的随意性而叹息，也不再因事必躬亲的指挥

而疲于奔命，“计划（即管理）与执行相分离”的原则，大大加强了企业的管理职能，使依法治厂成为可能。总之，泰罗的科学管理理论使企业管理经验上升为科学，很快在欧美推广。以福特汽车厂的流水线生产为标志，科学管理极大地推动了生产效率的提高。列宁曾对泰罗制给予高度评价，派人去考察并主张在苏联借鉴科学管理的精华，他说：“社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最先进的东西结合的好坏。”

改革开放以来，我国企业曾以极大的热情学习和借鉴了科学管理的理论和方法，对于尚处于经验管理阶段的我国大多数企业，是一个强有力的推动。企业普遍加强了定额和定员管理、标准化管理、计量管理、人员培训、现场管理，逐步走上依法治厂轨道，收到了显著成效。例如，享誉国内外的茅台酒厂，在短短 10 年中，由无法可依、无章可循的落后的作坊式企业，一跃而成为一个规章制度完善、工艺过程科学、生产设备先进、职工素质较高的现代化大企业，固定资产猛增 11 倍，销售收入猛增 12.6 倍，实现利税猛增 20 多倍！事实证明，管理出效益，改革开放可以解放生产力。从经验管理阶段登上科学管理的台阶，已经和将继续为我国企业注入新的活力。

二、从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃

我们在借鉴管理的理论和方法时，千万不要忘记，它有时时代的和阶级的局限，主要表现在具有两重性——“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就。”

我们在学习泰罗讲究效率的优化思想、调查研究的科学方法的同时，应该清醒地认识到：泰罗重物轻人，仅仅把职工看作经济动物，单纯地强调重奖重罚。这种胡萝卜加大棒的所谓“理性

管理”思想是不可取的。不仅在当时即遭到欧美工会的激烈反对，而且随着生产力水平的提高，越来越暴露出其劣根性，越来越无法调动工人的劳动积极性。

发端于 30 年代，流传在六七十年代的行为科学，力图纠正和补充科学管理的不足，80 年代兴起的企业文化，是这种努力的最新成果，它完整地提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架，成为世界管理的大趋势。

由科学管理过渡到文化管理不是哪些学派主观随意的创造，而是生产力与生产关系矛盾发展的必然结果，是科学管理越来越不适应飞跃发展的现代化社会大生产的集中表现，我们可以从五个方面作一简单剖析。

1、温饱问题的解决与“经济人假设”的困境

科学管理的基本假设——职工都是追求经济利益最大化的“经济人”，他们除了赚钱糊口外，没有其他的动机。因此他们都是懒惰的、怕负责任的，没有创造性的。对他们只能用严厉的外部监督和重奖重罚的方法进行管理，金钱杠杆是唯一可用的激励手段。

在泰罗所处的时代，即 19 世纪末至 20 世纪初，生产力低下，工人远远没有解决温饱问题，也许“经济人假设”在当时不无道理。但即使在当时，有觉悟的工人也决不是纯粹的“经济人”，轰轰烈烈的工会运动就是明证。随着生产力的迅速提高，发达国家的工人逐步解决了温饱问题，“经济人假设”陷入了困境，工人的劳动士气低落重新困扰着企业主。30 年代，在霍桑试验的基础上美国管理学家梅奥提出了“人群关系论”，正式提出——工人不是经济人，而是社会人。他们除了经济需要之外，还有社会需要，精神需要。影响职工士气的主要不是物质条件，而是社会条件，特别是职工上下左右的人际关系。在此基础上发展起来的行为科学，

进一步把人的需要划分为五个层次——生存、安全、社交、自尊、自我实现。对于解决了温饱问题的职工，满足其生存需要和安全需要的物质激励杠杆，已越来越乏力，而设法满足职工的社交、自尊、自我实现等高层次的精神需要，成为激励职工、赢得优势的关键手段。企业文化强调尊重人、培养人、满足人的精神，以人为中心进行管理，完全适应职工队伍需要层次的提高。

2、脑力劳动比重与“外部控制”方式的局限

生产力水平的迅速提高，市场竞争的日趋激烈，刺激了科学技术的飞速发展。近20年科技革命的兴起，一方面诞生了以信息产业为代表的高新技术产业，另一方面强有力地推动了高等教育的普及。职工队伍的文化层次迅速提高，白领职工比例越来越高，蓝领职工比例越来越小。即使是蓝领工人也逐渐摆脱了笨重的体力劳动。现代化钢铁企业的钢铁工人，已不再是挥汗如雨、高温作业的昔日形象，而是坐在计算机前穿白大褂操作按键的崭新岗位。脑力劳动在劳动构成中的含量越来越高，已经是不可逆转的历史潮流。

脑力劳动的特点是看不见，摸不着，其劳动强度和质量在更大程度上取决于人的自觉性和责任感。在无形的脑力劳动面前，泰罗的时间和动作研究已无用武之地。创造性的脑力活动，其定额如何确定，其进度如何控制，都成为管理者遇到的新课题。如果说，泰罗的从严治厂、加强监督的外部控制方法，对有形的体力劳动曾经卓有成效的话，那么对待复杂的、无形的脑力劳动，则必须转移到进行“自我控制”的轨道上来。这就是要注重满足职工自我实现需要的内在激励，注意更充分地尊重职工，鼓励职工的敬业精神和创新精神，并且在价值观上取得共识，而培育共同价值观正是企业文化建设的核心内容。可以说，文化管理是对脑力劳动为主的信息时代的唯一适用的管理模式。

3、服务致胜时代的到来与“理性管理”传统的没落

作为生产力迅猛发展的另一个结果，是产业结构调整加速和第三产业的兴起。目前欧美发达国家的职工中，50%以上在第三产业工作。第三产业的特点是一般没有物质产品，其主要产品是服务。服务质量的竞争，是第三产业竞争的主要形式。

即使在第二产业，工业产品的市场竞争，焦点也越来越转移到服务上来。随着人们消费水平的提高和消费观念的变化，服务质量已成为产品质量的重要组成部分。在产品的规格、品种、性能、价格不相上下的情况下，对用户提供的售前服务、售中服务和售后服务的质量，就往往成为成败的关键因素。

因此，许多企业家和管理学家认为：服务致胜的时代已经到来。

那么，如何提高服务质量？依照泰罗的时间动作研究和外部控制，只能治标不治本。比如微笑服务，硬挤出的笑并不会使顾客感到愉快，皮笑肉不笑反而使顾客感到难受，只有发自内心的真诚的微笑能给顾客带来快乐和温暖。这种发自内心的真诚的微笑，只能来自职工的敬业精神、对企业的忠诚心、对社会的责任感和高尚的服务道德。动用形体动作的培训和严格的外部监督无法做到，只能通过长期的生产经营活动中形成一种共同价值观，一种心理环境，一种良好的传统和风气，相互感染熏陶，亦即形成一种良好的企业文化。

追求“以最佳服务独步全球”的美国电脑王国 IBM 公司的总裁小沃森在《事业与信念》一书中指出：“我坚定地相信，为了生存下去和取得成功，任何一个组织都必须具备一整套健全的信念。并把这些信念作为采取一切政策和措施的前提。其次，我还认为，公司取得成功的唯一最重要的因素，便是踏实地严守这些信念。”IBM 公司的信念有三：第一，尊重职工；第二，最佳服务；第三，

追求卓越。全公司几十万人遵循这些信念，是IBM服务致胜并成长为全球最大的电脑公司的关键。

科学管理初被称为理性管理，这种管理认为只有数字资料才是过硬的和可信的，只有正式组织和严格的规章制度才是符合效率原则的。因此，他们过多地在数学模型上进行定量分析，把管理当成纯粹的科学，而忽视了一个最重要的因素：人——有思想、有感情、并为思想感情所支配的人；忽视了管理的非理性因素——观念和感情；忽视了管理不仅是科学更是艺术这样一个本质性的规律。因此，在服务致胜时代到来后，它必将让位于以人为中心的、高度重视观念和感情因素的非理性管理模式，即文化管理。这种管理模式并不排除理性因素，而是使之与非理性因素相结合，并以非理性因素为主。

4、战略管理的崛起与企业哲学的导航作用

当今世界一个重要特点是生产高度社会化及国际化，企业外界环境复杂多变，市场竞争及企业兼并日趋激烈。置身于这样一个变幻多端的世界中的企业，遇到了空前的挑战和压力，也获得了发展的机遇和条件。企业要想立于不败之地，就应该想方设法利用自身优势，抓住转瞬即逝的机会，避开可能的风险，拓宽生存的空间。欲达此目的，就必须进行战略研究和战略管理。

战略管理是以全局为对象，综合考虑供应、生产、技术、销售、服务、财务、人事等各方面因素，根据总体发展的需要制定企业经营活动的行动纲领。而以生产管理为主的科学管理模式，不能适应以市场销售为主的全局性的战略管理的需要。

战略管理是一种面向未来，向前看的管理，予测未来碰到许多模糊性的、不确定的因素。而以精确的定量分析为特点的科学管理模式，很难适应对模糊性的、不确定的因素的研究和分析。

战略管理是在复杂多变的竞争中求生存发展的战略选择，必

须以高明的战略观念为指导，必须确立高明的企业哲学，而这只能在文化管理模式下去实现。许多成功的企业，之所以能在市场竞争的海洋里乘风破浪，正是因为他们具有高明的企业哲学、优良的企业文化。

日本松下公司靠大量生产的“自来水哲学”和仿制为主的“后发制人策略”，长期保持了优质低价的竞争优势，成为家用电器行业的“超级大国”。

日本太阳企业集团信奉“大则死，小则活”的哲学，用“见缝即扎根”的“蒲公英精神”和化整为零的灵活经营方式，在激烈的市场竞争中发展壮大。

中国第二汽车制造厂确立了“视今天为落后”的不断进取的哲学，全厂钻研本职工作成风，关心竞争态势成风，关心企业命运成风，依靠自我积累，不断自我发展。

沈阳金杯汽车股份有限公司信守“不求最大，但争最优”的企业哲学，不在生产规模上与一汽、二汽等大型企业竞争，而是把精力放在质量和服务上，以最优的质量和服务在强手如林的汽车行业中站稳脚跟。这个哲学符合该企业的内外环境，在它指导下的竞争战略也是高明的。

“春江水暖鸭先知”，这些优秀企业的成功范例，说明企业哲学及与之联系的企业文化，在残酷的企业竞争中越来越占据举足轻重的地位。

5、分权管理的发展与企业精神的凝聚作用

随着市场竞争的白热化，通讯手段的现代化，世界变小了，决策加快了，决策的复杂程度空前地提高了。对决策快速性、准确性的要求，导致决策权力的下放，各种形式的分权管理应运而生。特别是近20年来，跨国公司大量涌现，这种分权化的趋势更为明显。过去，泰罗时代以效率高著称的直线职能制组织形式，即金

关系。所以，最广义的“中华经济圈”，在鸦片战争以前，曾经有过它的历史原型。

鸦片战争以后，中国由强转弱。“汉文化圈”内的各国，对中国相继表现出一种离心倾向。“明治维新”后的日本，从以中国文化为本位转向臣属日本、法国。中国本土内部，也一分再分，先是外蒙独立，然后是海峡两岸分治。“汉文化圈”历史从合走到了分。

日本强大之后，一直想充当“汉文化圈”甚至世界的“核心”，于是它侵占了朝鲜，有了1894年的“甲午战争”，扶植中国东北境内的“满洲国”，发动印度支那战争、太平洋战争。二战失败以后，它又凭经济实力卷土重来，提出了种种以日本为核心的区域合作构想，试图取代历史上中国在“汉文化圈”内的核心地位。但是，由于人们对日本过去的“大东亚共荣圈”记忆犹新，特别是日本文化不具有中国文化那种凝聚力和影响力，所以，日本不可能在东亚组成日本经济圈以取代中华经济圈。尽管日本已成为世界上第二大经济强国，但它在政治上、文化上的地位却与此相差甚远。亨廷顿说：“日本作为西方非正式的成员，已建立起独特地位，它的某些方面属于西方，但在重要层面上却不然。”^②所以，尽管日本不能成为“中华经济圈”的“核心”，但从历史、地理、文化的角度看，从它的现实表现看，它应当是广义的“中华经济圈”的成员。

广义的“中华经济圈”应以中国为核心，这不只是一种过去的历史，是一种理想，更是一种现实。据联合国有关机构测算，1993年的全球增长率为0.9%，发达国家为1.0%，德、法两国为负增长，日本为0.8%，东南亚为5.2%，韩国为4.8%，香港为5.0%，台湾为6.6%，中国大陆为13.4%。1993年中国大陆、香港、台湾分别成为全球第11、第8、第13大贸易国家及地区，

服均采用统一规格。每年春季，各连锁店派出选手参加技术比武，评选“全美汉堡包大王”。为了使共同价值观、共同经营原则深入人心，化作行动，总公司统一编写了“经营手册”用来培训各地员工。总而言之，麦克唐纳快餐公司的11000家连锁店，不是靠行政命令和直接监督统一起来的，而是靠独具特色的企业文化形成了不可分割的整体。

从以上五个方面的论述，我们可以得出结论：从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃。

也许不久前发生在美国土地上的企业起死回生的事例，可以更形象生动地说明这第二飞跃的实质和深刻含义。

几年前，美国通用汽车公司设在加利福尼亚州弗里蒙特的汽车装配厂，由于连年亏损而关闭。但当它与日本丰田合营组成新联合汽车制造有限公司以后，仅仅18个月企业情况大变样：原来这个拥有5000名职工的企业，雇员中存在的5000件左右的不满事件，如今只剩下2件；原来高达20%的旷工率也大大下降了；劳动生产效率大约提高了一倍。用美国人的话来评论：这个厂“仿佛象一只青蛙一下子变成了王子”。这样巨大的变化是怎样发生的？丰田总公司派来的日方管理人员施行了什么魔法？其实就是管理模式的转换。原来通用汽车公司弗里蒙特装配厂的负责人，采用标准的科学管理模式，行政命令、严格监督、惩罚和解雇，以及管理者高高在上的领导作风，使劳资矛盾十分尖锐，“劳方与资方就象两个有着世仇的家庭，长期进行争斗。”日本管理者反其道而行之，尊重工会，尊重工人，让工人们分组管理，各负其责，并且处处建立管理者与工人平等的气氛：经理人员与工人合用停车场、餐厅，穿同样的工作服，取消经理专用办公室，大家互相称作“同事”。这种尊重职工、平等共事、分权管理的价值观，激发出美国工人的敬业精神、对管理者的依赖和对企业的忠诚。日本

管理人员在培养美国人的忠诚感时并不花费多少钱，然而日本人的方法看来比原来美国人所采取的对抗性方法要更为有效。正象联合有限公司人事总经理威廉·蔡乐所说：“日本人的哲学是把人作为一个重要的因素，而典型的美国哲学则相反，它把工人仅仅看成是机器的延伸。”这段话一针见血地指出了以人为中心的文化管理与忽视人的因素的科学管理之间的本质区别，以及实现从科学管理向文化管理飞跃的精髓所在。

三、中国企业管理现代化的必由之路——迈上文化管理的台阶

改革开放打开了中国企业的思路，开阔了中国企业家的眼界。我们突然发现：中国企业在技术上落后，在管理上更落后。当发达国家的跨国公司纷纷跃上文化管理的台阶时，我们的大多数企业却仍然停留在经验管理阶段。经过十几年的企业经营机制改革，推广现代管理的方法，一些先进企业又跨上了文化管理的台阶。

那么，怎样判定一个企业是否登上了文化管理的台阶呢？根据中外一些优秀企业的管理实践，笔者认为可以列出五个判别标准：

1、是否实行以人为中心的管理

文化管理认为，在人、财、物诸因素中，人是首要的因素，人应该成为企业管理的出发点和归宿。对内，关心职工，尊重职工，千方百计调动职工的积极性。因为技术虽然重要，需要人去驾驭；效益虽然重要，需要人去创造，人应该成为企业家关注的中心、工作的重点。用二汽的话来讲，叫做在企业里“升起人的太阳”。对外，关心用户，树立“用户为王”的价值观。

2、是否下苦功夫培育企业的共同价值观

人的最大特点是有思想、有感情，人的行为无不受观念和感情的驱使。行为科学研究了人们行为的规律，呼吁企业家关心职

工的感情需要、社会需要，但他们的研究较多地局限在个体行为上。企业文化理论将重点移至群体行为上，因为只有职工协调一致的努力，才会为企业赢得成功。但是，协调一致的群体行为的出现，依赖于共同信守的群体价值观的培育。因此，把最大的精力放在培育企业的共同价值观上，是登上文化管理台阶的基本标志。在经济效益上高居全国榜首的玉溪卷烟厂，将企业的精神确立为“天下有玉烟，天外还有天”，努力培育戒骄、进取的群体价值观。使该厂不躺在已有的成绩上打盹，而是不断开拓企业发展的新局面。

3、企业制度与群体价值观是否一致

企业的内部管理制度，是外加的行为规范，它与内存的行为和道德规范——群体价值观是否一致，可以说明企业家是否真正确立了文化管理观念。存在决定意识，不同的制度强化不同价值观。平均主义的分配制度强化“平庸”和“懒汉”的价值观，按劳取酬的分配制度强化“进取”和“劳动”的价值观，真是泾渭分明。辽宁省朝阳重型机器厂确立了“唯旗是夺”的企业精神，同时规定了“立功基础制”的内部考核制度，将每个职工的表现通通以功和过的形式记录在“功劳簿”上，并依此决定奖、罚。显然，“立功基础制”强化了“唯旗是夺”这个追求卓越和集体荣誉至上的价值观，成为该厂优良企业文化的重要组成部分。应该说，该厂的负责人是有文化管理眼光的。

4、是否实行“育才型”的领导

美国学者戴维·布雷德福和艾伦·科恩合著了一本书——《追求卓越的管理》，从领导方式上来研究从科学管理到文化管理的飞跃。他们把领导方式分为三类，即师傅型、指挥型和育才型。前两种类型又统称为英雄型。英雄型领导的特点是权力和责任高度集中，任何重要决策只由一人做出；不尊重下级的创造性和智

慧；只关心工作任务的完成，不关心下级的疾苦、冷暖和成长。而育才型的领导则实行分权管理，上级与下级共担责任、共同控制；尊重下级一切工作都依靠配合默契的团队；培养团队精神成为领导者注意的焦点。

显然，文化管理需要育才型的领导。

1992年5月4日美国《幸福》杂志上刊登一篇题目为《服务型领导人》的文章，指出90年代的企业领导人都应该是服务型。服务型领导的几个特征是：

- ①重视人的价值；
- ②其首要作用是造就一种群体意志，然后设法使之发扬光大，为此应认真听取员工意见；
- ③办事开诚布公，愿意并主动分担失误和痛苦；
- ④谦虚谨慎，尽量避免抛头露面；
- ⑤把自己看作是组织内充满活力的服务员，能够集中群众智慧，能够从长远观点看问题。

无论叫育才型还是叫服务型，文化管理要求企业领导人具有民主作风，尊重人，关心人，爱护人。培养人，特别是重视培育共同的群体价值观，在此基础上发挥团队的作用。这种领导不被眼前的利益所诱惑，而是从企业文化入手，以提高队伍素质为重点，以增强企业的持久竞争力和凝聚力为目的。

我国一些先进企业之所以先进，正得益于育才型的领导。

上海第二纺织机械厂领导，在长期的生产经营活动中，精心培育出“二机价值观”——“时间就是金钱，质量就是生命，效率决定兴衰，素质决定成败”，职工队伍素质的提高，使二机厂的长盛不衰得到了保障。。

5、是否将硬管理与软管理有机地结合

所谓硬管理指执行规章制度，进行直接的外部监督，以及行

政命令等刚性管理，也包括采用计算机管理信息系统等现代化的物质手段。所谓软管理指开展思想工作，培育共同价值观，建立良好的企业风气，形成和谐的人际关系等柔性管理。科学管理主要靠硬管理推行，而文化管理则要求刚柔并济，软硬结合。用中国企业习惯的语言来说，就是要把管理工作与思想工作有机地结合起来，变两张皮为一张皮。企业文化建设是两者结合的最好形式。

群体价值观、规章制度都是企业文化的组成部分。制度和纪律是强制性的、硬的，但它们靠企业精神，靠共同价值观得到自觉的执行和遵守；企业精神、企业道德、企业风气是非强制性的、软的，但其形成的群体压力和心理环境对职工的推动力又是不可抗拒的、硬的。特别是，这种软环境的建立和维持，一点也离不开通过执行制度、进行奖惩来强化。软环境保证硬管理，硬环境强化软管理。这就是文化管理的辩证法。

湖北沙市第三棉纺厂走出了重奖重罚的硬管理阶段，在从严治厂的同时，加强了感情管理，实施以人为中心的“第一要素工作法”，响亮地提出和坚决地贯彻“让工人坐前排”“让三棉充满爱”，激发出广大职工的主人翁责任感，取得了扭亏为盈、快速发展的良好效果。他们初步尝到了软硬结合的文化管理的甜头。

中国的企业管理要想从科学管理迈上文化管理的台阶，必须从上述五个方面扎扎实实地练好内功，实现五个方面的转变，但最根本的是企业家管理观念的改变。妨碍企业家迈上文化管理台阶的主要思想障碍来自三个方面：

①对职工的看法不正确

在改革开放前，特别是在文化大革命年代里，对工人阶级的评价极高：最有组织纪律性、最团结、最大公无私……工人阶级不仅是企业的主人，而且在国家政治生活中处于领导一切的地位。