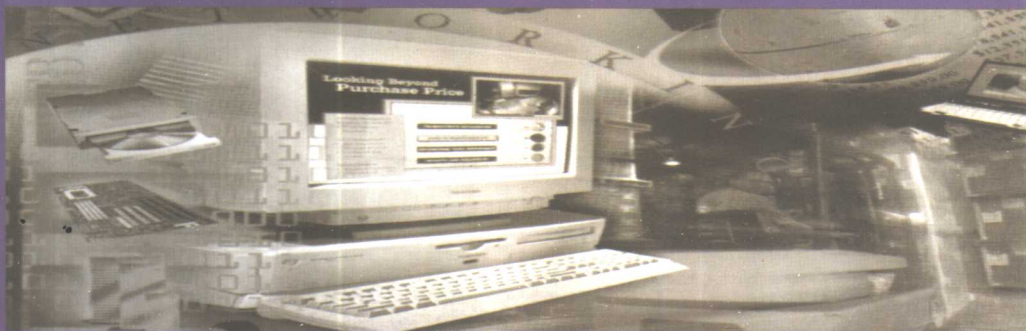


企业文化建设与高效管理



姜岩 林泽炎 陈红/编著

- ◎ 企业价值观与企业精神
- ◎ 企业文化的设计
- ◎ 企业文化变革战略
- ◎ CRM法实施流程与实际应用
- ◎ 为何采取团队形式
- ◎ 高效团队的文化特征
- ◎ 从传统型员工向团队型员工转变
- ◎ 绩效管理的组织模型
- ◎ 案例

广东经济出版社

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案** 丛书

主编/林泽炎

企业文化建设与高效管理

姜岩 林泽炎 陈红/编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化建设与高效管理/姜岩, 林泽炎, 陈红编
著. —广州: 广东经济出版社, 2002.10

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林
泽炎主编)

ISBN 7-80677-305-3

I. 企… II. ①姜…②林…③陈… III. 企业文化—研
究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076367 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	12 2 插页
字数	301 000 字
版次	2002 年 10 月第 1 版
印次	2002 年 10 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-305-3 / F·755
定价	23.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，创造利润的资本，是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

人力资本在转变成为真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手

段。在管理领域中，人力资源开发与管理是以人的价值观为中心，为处理人与工作、人与人、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，就整个企业组织而言，是企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加；就企业员工而言，是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系；工作生活质量则反映了员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中，认识人和管理人都是相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下，相应地，就必须对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下，相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。

在自我实现人假设下，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方

式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并应采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的，因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60%~90%的事故发生产都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致了企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。

我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理的失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以做出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成这套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点

说,现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等工作任务。一般说来,现代人力资源管理主要包括以下几大系统:

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统;
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统;
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统;
- (4) 人力资源的教育培训系统;
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统;
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统;
- (7) 人力资源的保障系统;
- (8) 人力资源的职业发展设计系统;
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统;
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能,对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识:

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的认识;
- (2) 心理、行为测评及其分析技术,即测什么、怎么测、效果如何等;
- (3) 职务分析技术,即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁,精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”:

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术

6. 员工激励技术
7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术
11. 企业文化建设与高效团队开发技术
12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度；

2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅；

3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术；

4. **资料性：**书中收集的各种人力资源管理方案、技术，力争全面、系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，以及为本丛书出版尽力的各位朋友。在此一并致以深深的谢意。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎于芍药居

建立具有中国特色的企业文化

（前 言）

企业文化现象同企业的存在一样久远。随着我国的改革开放，国外的企业管理思想、企业文化理论被陆续介绍进来，一个新的知识经济时代已向中国企业走来。近年来我国经济持续高速发展，建立怎样的与这一高速发展趋势相应的企业文化成为我国企业界亟待探讨和研究的问题。在理性企业文化和灵性企业文化的理论和实践碰撞中，中国企业文化将作出何种抉择呢？

中国的企业文化随着中国社会主义的变革经历了一个轮回。从过度夸大“精神万能”，“政治挂帅”，片面强调企业中人的因素，不注重物的因素的“政治思想”式的企业文化，到改革开放以来片面强调物的因素，淡化企业员工主人翁意识和企业归属感的“实用主义”企业文化。从实践上看，改革开放以前的中国企业文化含有日式灵性主义文化的成分多一些，而改革开放以后，则比较推崇美式理性文化，且曾一度有“全盘西化”的倾向。中国企业在深受“精神万能”文化之苦后，忙不迭照搬“西方的那一套”，虽然这在改革之初的确对于弥补企业管理思想空缺作用匪浅，但又矫枉过正，造成企业缺乏凝聚力和积极性。中国企业发现，不管是欧美模式还是日韩模式似乎都不能解决中国自身的问题。

对于如何吸收和借鉴国外模式，在 20 世纪 80 年代风靡“向

日本学习”运动时，麦克纳·比奇曾警告说，对意欲引入并秉承日本管理模式的西方管理界来说，最好的做法是针对自己的特定环境，将日式方式加以完善，而不是生搬硬套。

麦克纳·比奇对美国企业的警告，在今天看来，对处于艰难抉择中的中国企业同样适用。事实上，中外企业文化是两种不同程度下的企业文化，它们之间有着本质的不同：

(1) 经济基础与制度不同。社会主义企业文化赖以建立的经济基础是以社会主义公有制为主导的多种经济成分共存的所有制制度。其企业文化的建设必将进一步加强与巩固社会主义经济基础，促进社会生产力的发展。资本主义企业文化是建立在资本主义私有制基础之上的。这是两种文化最本质的区别。

(2) 核心价值观不同。社会主义企业文化建设的根本目的是坚持企业生产经营活动的社会主义大方向，全面提高企业素质，培育人才，为国家经济的繁荣、人民精神生活和物质生活的提高创造更多的财富。其核心价值观是“追求共同富裕”。而资本主义企业文化，当然也会促进社会的繁荣与企业发展，其核心价值观则是“追求个人价值的实现”。

(3) 经济环境和文化背景的不同。社会主义企业文化建设是在建立和完善社会主义市场经济体制的长期过程中进行的，是在深厚而独特的中华文化背景下展开的，具有鲜明的民族特色。而资本主义企业文化建设是在久已存在的资本主义市场经济条件和社会文化背景下开展的，这就决定了两种企业文化的价值取向、道德取向、行为方式的差异，而且建设企业文化的机制也不尽相同。

正是由于这种种明显差异的存在，使得在国外畅行无阻的企业文化模式在中国企业往往行不通。因而，中国企业在建立自身文化体系时，首先应根据国情对国外模式进行深入研究。

如果沿用美国的“利益共同体”模式，仅仅强调“利益共

享，风险共担”，这不过只有契约的性质，没有反映出国家利益、企业利益、员工利益在深层次上的根本一致性和协调性，容易引导人们在并列的意义上考虑上述三者的关系，为企业潜伏下不稳定的因素，而且容易导致员工目光短浅。如果沿用日本企业的“命运共同体”模式，仅仅强调“厂兴我荣，厂衰我耻”，容易把企业理解为维系个人命运的小集团，至多是维持一群人的命运的小集团，企业仍然很难处理好个人、集体和国家的关系，实际上不能形成真正的理性意义上的命运共同体。

可见，无论是美国式“利益共同体”还是日本式“命运共同体”，都无法全面准确地表达我国要建立的企业文化体系。四川联合大学的黎永泰教授认为，我国企业文化体系应该是“利益共同体、命运共同体和理想共同体”的结合模式。

为了建立起这种具有中国特色的企业文化，中国企业必须坚持“立足本国实际”和“大胆借鉴”的原则。这两个原则是相互联系，相辅相成，密不可分的。两者中，“立足本国实际”原则是根本和基础，而“大胆借鉴”原则则是我国企业文化建设的必由之路。

立足本国实际，就是从我国民族文化传统出发，从社会主义初级阶段的国情出发，从我国的企业现状出发。

任何企业文化总是同民族文化传统紧密相连的。有着优秀传统文化的中国民族文化经过世代相传，已经渗透到每个中国人意识的深层，对我们的行为方式和思维能力都有深远的影响。在建设具有中国特色企业文化过程中，要充分重视民族文化传统的影响，不应当也不能抛开我国的民族文化传统。

建设具有中国特色的企业文化，还要从我国的社会主义初级阶段的国情和企业现状出发。我国社会主义初级阶段的基本国情是在生产力落后，商品经济不发达的情况下建设社会主义市场经济，而我国企业现状则是普遍处于结构调整、机制转轨、管理尚

需规范的状态。在这种情况下，建设企业文化，一定要从不同类型、不同行业的企业和经济发展阶段实际出发，充分体现它们的特点，发挥它们的优势，只有这样，才能体现出中国的特色。

“大胆借鉴”是指在建设具有中国特色的企业文化中，还应放下包袱，解放思想，大胆吸收和借鉴国外先进的企业文化和成功的经验。在大力发展我国社会生产力和实现管理现代化过程中，引进美、日等发达国家的企业文化理论和实践，是我国实现现代化管理，建立现代企业制度的基本要求。建设中国特色的企业文化，决不能离开世界文明大道而固步自封，而是要大胆吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的管理理论和管理方法，以期达到“事半功倍”的效果。

在具体的建设实践中，做到这两个原则的有机统一，做到民族化和现代化的有机结合，的确是一件极为复杂而艰巨的任务，绝非一朝一夕所能完成的。然而，这是一条正确的道路。只有坚持这条道路，认真开展中外企业文化的比较研究，批判地吸收我国传统文化和外来文化一切有价值的成果，就能最终建设起有中国特色，符合我国企业发展的企业文化来。

编著者

作者简介

林泽炎：博士，副研究员，国家重点课题负责人及企业人力资源管理咨询首席专家，现在国务院发展研究中心企业研究所负责人力资源开发与管理研究、咨询工作。

目前主要从事企业人力资源管理制度体系和核心技术、高级经营管理人才和专业技术人才管理等方面的研究及咨询工作。代表作主要有《3P模式——中国企业人力资源管理操作方案》、《现代人力资源管理》、《现代职业素质测评与训练》。主编《中国企业人力资源管理诊断与制度创建》（3本）、《企业人力资源管理核心技术和操作方案》（12本）两套丛书，录像教学片三套。在尝试研究中国企业人力资源管理规范化、标准化与人性化的基础上，提出适合中国企业特点的3P模式并实践；同时提出中国企业人力资源管理战略选择——程式化与人性化融合方案。

曾为中国电信、中国联通、中国移动、大长江集团、中国船级社、TCL集团、联想集团、双鹤药业、京门房地产、新华人寿、柯瑞公司、中信公司、中国银行、利玛信息公司、中国建材集团、河南烟草专卖局邯郸钢铁集团、诺基亚公司、北京招商局集团、方正国际等几十家单位主持过人才招聘、培训、组织机构设计、心理素质测评及人力资源管理方案设计等工作。同时被国内多家公司聘为研究员、高级顾问。

现为北京大学光华管理学院、清华大学经济管理学院、中国人民大学、中加工商学院等学校MBA班及总裁班讲授“人力资源管理”、“组织行为学”课程。

E-mail: Lzydr@263.net 或 lxzydr@263.net

丛书策划:李远谋
责任编辑:李远谋
责任技编:梁碧华

丛书顾问：徐联仓 张 德 萧鸣政

丛书策划：李远谋

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书主编：林泽炎 博士（国务院发展研究中心企业研究所）

丛书副主编：

王新超 博士（北京大学光华管理学院）

王继承 硕士（巨龙集团人力资源部）

丛书编委会成员（排名不分先后）：

林泽炎 李春苗 王新超 裴丽芳 陈 红 姚 成

吴建辉 王继承 胡晓勇 袁良栋 刘文彬 李仁良

彭 鹏 王学力 王承先 熊 书 龚 嘉 冯向荣

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)

第 一 部 分： 基 础 篇

第 1 章 企业文化概述	(3)
1.1 企业文化研究的产生与发展	(3)
1.1.1 近代管理理论的发展	(3)
1.1.2 日本的崛起和美国的反思	(5)
1.1.3 美国的企业文化与日本的企业文化	(7)
1.1.4 中国的企业文化	(13)
1.2 企业文化的概念	(16)
1.2.1 什么是企业文化	(16)
1.2.2 组织文化的本质	(18)
1.2.3 企业文化的结构	(19)
1.3 企业文化的管理功能	(23)