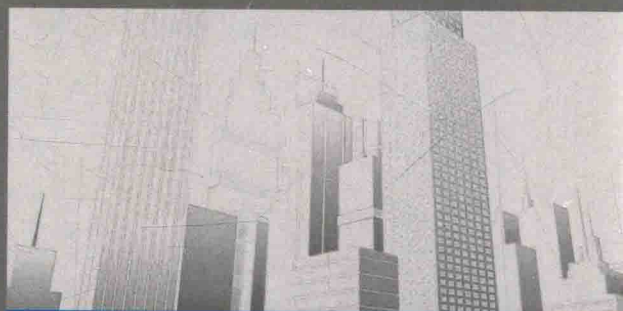




QIYE WENHUA
GUANLI

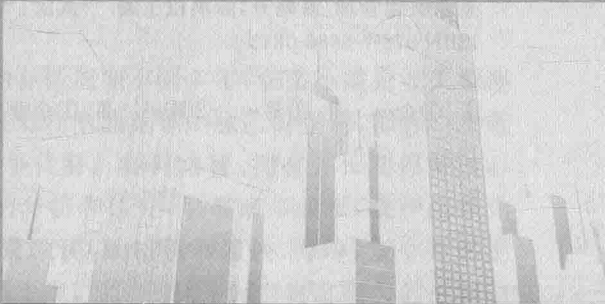
企业文化 管理

主编 易晓芳 陈洪权 副主编 兰兰



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



QIYE WENHUA
GUANLI

企业文化 管理

主编 易晓芳 陈洪权 副主编 兰兰



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

企业化管理/易晓芳,陈洪权主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2015. 5
ISBN 978-7-5680-0843-3

I. ①企… II. ①易… ②陈… III. ①企业文化-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 099664 号

企业化管理

Qiyewenhua Guanli

易晓芳 陈洪权 主编

策划编辑: 袁 冲

责任编辑: 赵巧玲

封面设计: 龙文装帧

责任校对: 何 欢

责任监印: 张正林

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)81321913

录 排: 华中科技大学惠友文印中心

印 刷: 湖北卓冠印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 18

字 数: 350 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 40.80 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序

随着我国经济总体规模荣登全球第二宝座,中国企业融入世界竞争的趋势将不可逆转。无论是国有企业、民营企业,还是合资、独资企业,无论是大、中、小型企业,还是小微企业,无论是传统制造业,还是高新技术产业,甚至是现代服务业,都无一例外地面临来自市场的严峻挑战。

据有关数据统计,我国民营企业平均存活周期不到7年,众多小微企业夭折速度更快。纵观全球企业的发展历程,但凡能在激烈竞争中胜出的企业,都有一个基本的生存之道——持续保持企业核心竞争优势。如何培育、拥有并长期保持核心竞争优势,业界和学界对此进行了大量的分析和研究,呈现诸多成果,或产品领先说,或技术制胜说,或成本控制说,或企业家说,或机遇取胜说,等等,至今尚无定论。抛开某一特定企业的发展轨迹,我们发现,“百年老店”大都具有强大的创新与变革能力,而这种能力的不竭源泉正是企业文化。

从管理学理论诞生以来,国内外学者对企业文化问题的探索从来就没有停止过,做了卓有成效的研究,出版了大量专业著作,这些工作对企业树立品牌、规范管理、引起企业管理者对企业文化的重视起到了重要作用。但是,从已有文献或著作来看,有的侧重于企业文化理论分析,有的侧重于引入国外企业案例。在众多文献中,我们尚未发现通过企业文化管理来整体构建企业文化,形成企业竞争优势方面的著作。而易晓芳等几位老师正是从企业竞争优势的视角来研究企业文化的构建问题,他们编写的本书,拓展了企业文化的研究领域。

综观本书,有三个主要特点。一是,理论前沿。本书对文化、企业文化、中华优秀传统文化、企业家文化进行了较为系统的梳理,引用了国内外学者的最新研究成果,让学生能在若干概念的对比中加深对中国情境下的企业文化的理解,开阔视野。二是,结构严谨,重点突出。以企业文化综述为起点,系统论述企业文化建设内涵、企业文化评价标准、企业文化与企业竞争力的关系、企业文化与人力资源管理的关系,以及企业家文化与企业文化的关系,最后以全球视野下的企业文化,分析东、西方企业文化的差异,有利于引导教师和学生全面而系统地把握企业文化的构建过程,特别是对企业竞争力与人力资源管理的论述,突显了企业文化的生命力及其对组织成功的贡献。这是本书最值得肯定的独到之处。三是,指导性强。应该说,在中国,无论是企业还是高校,对企业文化的研究都是近些年的事情,尤其是在针对企业文化如何为企业竞争力提供支持方面,认识比较浅。本书作者大多有企业工

作经验,并且长期从事企业文化教学研究,对企业文化建设有亲身感悟。因此,他们所讲的企业文化管理中的细节,很管用。对大学课堂教学来说,采用国外先进教学理念,开发内化教学模式,将有利于学生内化。本书每章开篇设有学习目标、开篇案例,每章结束时设有本章小结,附课堂检验环节——预习题、复习题和练习题,能够推动学生自主研究和学习,因此,该书具有重要的实用价值。

目前,我国经济进入“新常态”,一场关系我国发展全局的深刻变革已经到来。秉承“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念,促进产业结构升级,走内涵发展之路,已成为全社会的共识。作为社会主义市场经济体制下的中国企业,唯有坚持以人为本,通过体制、机制创新,有效开发人力资源潜力,激发全体劳动者的创造力,才能确保企业的持久成功。而这一切都依赖于以企业价值观为核心的企业文化建设。从这个意义上来说,包括易晓芳等在内的老师所做的实际工作和理论探索都是值得肯定和赞扬的。企业文化建设属于人力资源管理创新,也是管理学领域永久性的研究课题。老师们的探索不会停止,国内外企业的成功实践将提供丰富的素材,因此,我们完全有理由相信,该书作者将会继续深入研究企业文化的理论与实践路径,为企业成功尽到理论工作者的责任。

陈洪权

(武昌理工学院人力资源系主任、副教授)

目 录

第一章 企业文化综述	(1)
第一节 企业文化的概念及其内涵	(1)
第二节 企业文化的产生与发展	(5)
第三节 企业文化的结构	(19)
第四节 企业文化的特征和功能	(26)
第五节 影响企业文化的因素	(29)
第二章 企业形象与企业文化	(41)
第一节 企业形象概述	(42)
第二节 企业文化与企业形象的理念识别	(54)
第三节 企业文化与企业形象的行为识别	(61)
第四节 企业文化与企业形象的视觉识别	(68)
第三章 企业文化建设	(84)
第一节 企业文化建设的定义与目标	(86)
第二节 企业文化建设的主体	(87)
第三节 企业文化建设的原则	(92)
第四节 企业文化建设的内容	(97)
第五节 企业文化建设的程序	(109)
第四章 企业文化评价	(119)
第一节 企业文化评价概述	(121)
第二节 企业文化评价的维度与方法	(124)
第三节 企业文化评价的实施	(134)
第五章 企业文化与企业竞争力	(144)
第一节 企业竞争力概述	(145)
第二节 企业文化的经济价值	(148)
第三节 企业文化对经营业绩的影响	(153)
第四节 企业文化对企业竞争力的影响	(156)
第六章 企业文化与人力资源管理	(171)
第一节 人力资源管理概述	(171)
第二节 企业文化对员工招聘的影响	(177)

第三节 企业文化对员工关系的影响	(179)
第四节 企业文化对人力资源管理其他职能的影响	(183)
第七章 文化与企业文化	(192)
第一节 文化的内涵与特征	(193)
第二节 文化管理的定义及特征	(197)
第三节 中国传统文化与企业文化	(203)
第八章 企业家文化与企业文化	(223)
第一节 企业家文化概述	(224)
第二节 企业文化与企业家文化的关系	(228)
第三节 典型案例分析	(232)
第九章 东西方企业文化介绍	(238)
第一节 日本企业文化特性	(240)
第二节 美国企业文化的特性	(245)
第三节 欧洲企业文化的特征	(249)
第十章 全球化背景下的企业文化	(258)
第一节 跨国企业文化冲突管理	(260)
第二节 跨国企业文化融合	(266)
第三节 全球化背景下企业文化发展新趋势	(269)
参考文献	(280)

第一章 企业文化综述

【学习目标】

- (1)掌握企业文化的概念及要素;
- (2)掌握企业文化的特性及作用;
- (3)了解企业文化的历史;
- (4)掌握影响企业文化的因素。



【开篇案例】

苹果为什么这么“甜”?

如果要问谁是今天全球商界最耀眼的明星,答案非苹果莫属。苹果公司 2010 年 1 月末公布的 2009 年度第一份财务报表显示,在 2009 年第一财务季度(截至 2008 年 12 月 27 日),苹果净利润为 16.1 亿美元,每股收益 1.78 美元,营业收入为 101.7 亿美元。与上财年同期相比,其季度净利润和营业收入分别增长约 2% 和 6%。这些指标都创下了该公司历史同期最高纪录。除了令人咂舌的强势业绩之外,我们随便翻看几个世界顶级排行榜,便可领略苹果的“耀眼”程度:在《商业周刊》50 强排行榜上,苹果连续多年名列榜首;而于最近一期公布的“十大最具创新性公司”排行榜上,苹果又力压谷歌、沃尔玛等勇夺第一。

当 iPod 已经将曾经辉煌的 Walkman 所占有的音乐播放器市场蚕食殆尽的时候,当 iPhone 已经突出索爱、诺基亚、黑莓等的重重包围捕获全球手机达人的芳心的时候,当 Mac 经历 20 年浮沉起落,却依然在当下的 PC 市场上占有其稳定且重要的地位的时候,我们不禁要问:在金融危机的大背景下,当索尼、诺基亚、IBM 等业界对手纷纷趋于黯淡的时候,为何苹果却能始终保持它所本有的光泽,将商业传奇越演越烈?

第一节 企业文化的概念及其内涵

一、企业文化的概念

企业文化是由企业领导层提倡、上下级共同遵守并传承的,并在长期的生产活

动与经营活动中形成与发展的,不易被模仿及改变的企业经营宗旨、价值标准、企业哲学、基本信念,以及在此基础上形成的员工群体性的思维方式和行为方式的复合体。

企业文化是企业的灵魂,是推动企业发展的不竭动力。它包含着非常丰富的内容,其核心是企业的精神和价值观。这里的价值观不是泛指企业管理中的各种文化现象,而是企业或企业中的员工在从事商品生产与经营中所持有的价值观。

二、企业文化的内涵

1. 文化的内涵

“文化”是由拉丁文“cultura”演化来的,在西方它有五层含义:一是指精神;二是指居住;三是指练习;四是指留心或者注意;五是指敬神。在中国古代,“文化”常常指“人文化成”和“以文教化”,《周易》中有关“关乎人文,以化成天下”之说,这里的“人文”指文化典籍和礼仪风俗。从起源上来看,中西方对“文化”一词的理解颇具默契。

自从泰勒在其名著《原始文化》中提出“文化定义”以来,许多学者从各自的角度给“文化”下了定义。有人统计,目前学术界有关文化的定义多达 460 多个。不同的学者对这一概念有不同的解释。

“文化学之父”泰勒(1871)的定义是:所谓文化或文明,乃指知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及包括作为社会成员的个人而获得的其他任何能力、习惯在内的一种综合体。

中国《辞海》对“文化”的定义是:从广义来说,指人类社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和;从狭义来说,指社会的意识形态,以及与之相适应的制度和组织结构。

《大英百科全书》将文化的概念分为两类:第一类是“一般性”的定义,将文化等同于“总体的人类社会遗产”;第二类是“多元的、相对的文化概念”,“文化是一种来源于历史的生活结构的体系,这种体系往往为集团的成员所共有”,它包括这一集团的“语言、传统、习惯和制度,包括有激励作用的思想、信仰和价值,以及它们在物质工具和制造工具中的体现”。

美国文化人类学家 A. L. 克罗伯和 K. 科拉克洪(1952)在《文化:一个概念定义的考评》中,考察了 160 多种文化定义后对文化下的定义是:文化存在于各种内隐的和外显的模式之中,借助符号的运用得以学习与传播,并构成人类群体的特殊成就,这些成就包括他们制造物品的各种具体式样,文化的基本要素是传统思想观念和价值观,其中尤以价值观最为重要。

威廉·A. 哈维兰在《当代人类学》一书中指出,文化是一系列规范或准则,当

社会成员按照它行动时,所产生的行为应限于社会成员认为合适和可接受的变动范围之中。

德国著名社会学家马勒茨克说过:“文化主要是指那些既存在于人的行为中,又存在于他的精神和物质产品的构想、信念、观念和世界观所组成的一个系统。”

Smircich(1983)从百舸争流的文化研究格局中,披检出以下五类文化定义以表述不同的研究指向。

(1)文化是满足人类生物级心理需求的工具,如 Malionwsk 的功能论。

(2)文化的功能就像适应的机制一样,将个人统合于社会结构之中,如 Radcliffe-Brown 的结构功能论。

(3)文化乃是一个共有的认知系统,人类心智经由有限规则的建立而衍生出来,如 Good enough 的民族学。

(4)文化是共有的象征及意义的系统,象征行为必须经过解析、判读及释明后方能被了解,如 Geertz 的符号人类学。

(5)文化是心灵集体潜意识结构的折射,如 Levi-Strauss 的结构论。

综上所述,虽然不同学者对文化概念的理解各有不同,但其观审的角度无外乎描述性视角或解释性视角。描述性视角下的文化概念是“感性”的,其内容主要有行为、行动及其结果(即可观察的事实),文化的表现形式主要有艺术品、工具、建筑艺术,以及风俗、习惯、(组织)结构、机构、语言等。解释性视角下的文化概念是“理性”的,其主要内容是行为、行动的原因且其必须通过行动、行为的结果反映出来,而文化的表现形式体现为共同具有的价值观念、意识和行为准则等(见表 1-1)。

表 1-1 不同观审角度下的文化内涵比较

观审视角	描述性视角	解释性视角
概念属性	感性	理性
主要内容	行为、行动及其结果(即可观察的事实)	行为、行动的原因且必须通过行动、行为的结果反映出来
表现形式	艺术品、工具、建筑艺术,以及风俗、习惯、(组织)结构、机构、语言等	共同具有的价值观念、意识、行为准则等

2. 企业文化的内涵

企业文化是人类文化的内涵在组织中的升华和具体化。通常,西方学者所说的企业文化多是指一个企业组织内形成的独特的文化观念、价值观、行为准则、历史传统、习惯、作风、道德规范和生产观念,等等。

威廉·大内认为:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。这种文化包括一整套象征、仪式和神话。它们把公司的价值观和信念传输给员工们。这些仪式给

那些原本就稀少而又抽象的概念添上了血肉,赋予它们以生命。”

埃德加·沙因认为,文化是群体经验的一种习得产物,因此只有在具有一种有效历史的一个可定义的群体中才能发现文化;而企业文化,则是由若干基本假设所构成的模式,这些假设是由某个群体在它学会怎样解决对外适应和实现内部团结的问题中所创立、发展和形成的。如果这个模式运行良好,就可认为它是行之有效的。埃德加·沙因对企业文化的基本理解,是基于解决组织在适应外界和实现内部团结过程中的问题的。他指出,企业文化的本质可以归结于:人与自然的关系、现实与真理的本质、人性的本质、人际关系的本质、时间和空间的本质等五个方面。如果组织成员拥有相同的价值观、思维方式和语言,那么他们就会有相似思想和行为。

彼得斯和沃特曼把企业文化确定为“汲取传统文化精华,结合当代先进的管理思想和策略,为组织全体员工构建一套明确的价值观和行为规范,创建一个优良的环境氛围,以帮助组织整体地进行管理活动”。

迪尔和肯尼迪则认为,企业文化是由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成的,他们对公司和员工有重大的意义。

劳伦斯·米勒指出,公司唯有发展出一种文化,这种文化能激励在竞争中获得成功的一切行为,这样的公司才能在竞争中取胜。

特雷斯·迪尔和艾兰·肯尼迪于1982年在《企业文化》中指出,企业文化“运用价值观形成、塑造英雄形象、明确规定习俗和仪式并了解文化网络来培养其员工行为的一致性”。他们视企业文化为组织整合内部力量、适应变化着的外部环境的关键手段,企业文化一旦形成,就会在组织和个人两个层次上影响组织的运行。

O. Reilly 等则认为,企业文化是组织成员共享的基本价值观,这些基本的价值观被视为一种被内化了的规范性信念,指导人们在组织中的行为。

Linda Smircich 认为:“组织是作为一个共有意义的系统而存在的”。这个“共有意义的系统”就是组织文化,它可以使得组织成员的相互作用在没有过多解释的情况下也能照常发生。

除上述观点外,还有西方学者将企业文化归结为“组织行为规范的总和”“组织管理的价值观念”,甚至有的学者还把企业文化等同于管理哲学,认为“企业文化是组织管理理论与实践的最高概括”。

由上可知,国外学者和业界人士对企业文化的界定侧重于从观念形态入手,以组织的价值观念体系为基础,以组织成员的群体意识为反映,并且与组织的经营管理哲学、管理行为相联系。他们反复强调价值观在企业文化中的地位和作用,把价值观看作组织的原动力,其重要性和作用远远高于技术和经济资源,也高于组织结构和制度。

国内学者和业界人士对企业文化含义的本质规定也有不同的说法。从分析概念的层面差异,可将之区分为广义说和狭义说两大派系。持狭义说的人认为,企业文化存在于人的精神世界之中,支配组织成员的思想意识,指导组织成员的行为,是组织在长期实践中所形成的价值观念、道德规范、行为准则、传统作风、群体意识、审美情趣、心理习惯及员工的整体素质等多方面的观念形态。它是组织最重要的经营资源,是维系组织生存和发展的精神支柱。持广义说的人认为,企业文化是指组织在创业和发展的过程中形成的物质文明和精神文明的总和,包括组织管理中的硬件和软件、外显文化和隐形文化(或表层文化和深层文化)两部分,组织成员的构成状况、组织生产资源状况、组织的物质生产过程和物质成果特色、组织的厂容和厂貌等都是企业文化的重要内容(见表 1-2)。

表 1-2 国内学者和业界人士关于企业文化内涵的比较

观审层面	狭义层面	广义层面
概念属性	意识范畴	物质文明和精神文明的总和
主要功能	支配组织成员的思想意识,指导组织成员的行为	凝聚组织在创业和发展过程中形成的物质文明和精神文明成果,推动组织持续发展
表现形式	价值观念、道德规范、行为准则、传统作风、群体意识、审美情趣、心理习惯及员工的整体素质	组织成员的构成状况、组织生产资源状况、组织的物质生产过程和物质成果特色、组织的厂容和厂貌等

综合国内外各派的观点,结合我国的组织发展实践,本研究以 Linda Smircich 的“意义系统”观为依托,将企业文化表述为:企业文化是企业的意义及意义践行的聚合系统。作为意义系统,它由企业全体成员认同并遵守的意识要素组成;作为实践体系,它是企业基本信念及行为规范的复合结晶。

第二节 企业文化的产生与发展

一、企业文化的产生

企业文化的产生是企业管理发展到一定阶段的产物。从历史上来看,管理科学经历了四个阶段:古典管理理论阶段、行为科学管理理论阶段、管理丛林阶段和企业文化阶段。

1. 古典管理理论阶段

现代企业管理科学发展的第一阶段(20 世纪初到 20 世纪 30 年代)是所谓的古典管理理论阶段。古典管理理论通常包括泰勒的科学管理理论、韦伯的行政组织

理论和法约尔的管理理论。

1) 泰勒的科学管理理论

泰勒 1911 年出版的《科学管理原理》一书的主要内容有以下几点。

(1) 最佳动作原理。具体来说,先选择一些合适而熟练的工人,对他们的每一个动作、每一道工序进行合理的设计或培训,并记录下每一个动作的时间和每一道工序的时间的总和,再加上必要的休息时间和其他延误的时间,就会得出完成某一工作需要的总时间,从而制定出一个工人的“合理的日工作量”及其工作定额。泰勒认为,科学管理如同节约劳动的机器一样,其目的就在于提高每一个单位劳动力的产量。

(2) 一流的工人制。这是指根据不同的体质和禀赋来挑选、培养工人。比如,身体强壮的工人就应该去干重活,而不能去干精细的活,这样,被挑选、培训出来的工人都是一流的。

(3) 刺激性付酬制度。这是指在工人的工作定额的基础上采取“差别计件工资制”。凡是超额完成生产任务的,其单件的工资就高,收入就多。

(4) 职能管理原理。这是指将管理工作细致地予以分割,每个管理者只承担两种职能。这样,管理的职能比较单一明确,培养管理者所花的时间和费用也就较少。

(5) 例外原理。这是指企业的高级管理人员应把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对例外事项或重要事项的决策权和监督权。

(6) “精神革命论”。这是指对工人进行思想压制的理论。在泰勒所试验的工厂里,不许四个以上的工人在一起工作。泰勒认为,当工人结帮成伙的时候,工人们会把许多时间用在对雇主的批评、怀疑,甚至公开的斗争上,从而降低效率。如果将工人分开,他们就会专心致志地按规范操作,从而提高工作效率和增长工资。泰勒认为,工人的工资一旦提高,工人和雇主“双方都不把盈余的分配看成是头等大事,而把注意力转移到增加盈余量上来,直到盈余大到这样的程度,以至不必为如何分配而争吵”。这就是泰勒所说的“精神革命论”。

2) 韦伯的行政组织理论

韦伯的行政组织体系又称为“官僚制”或“科层制”。官僚的意思是分职务、分部门、分层次的管理形式。韦伯提出“官僚组织”这个术语,并非用来表示文牍主义的、低效率的含义,而是指组织结构设计中的某些特点。韦伯主张的官僚组织有如下几个特点。

(1) 进行劳动分工。为了实现一个组织的目标,就要把组织中的全部活动划分为各种基本的作业,且作为公务分配给组织中的各个成员。

(2) 确定职权等级。各种公务和职位是按照职权等级原则组织起来的,每一个

职位有明文规定的权利和义务,形成一个指挥系统或层次体系。

(3)建立规章制度。管理人员必须遵守组织规定的规则和纪律,使之不受人的感情因素的影响,保证在一切情况下都能贯彻执行。组织中人员的任用,完全根据职务上的要求,通过正式考试或教育训练来实行。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种“职业的”管理人员。

(4)人际关系非人格化。组织中的各级官员必须完全以理性为指导,他们没有个人目标、偏爱、怜悯、同情等。

(5)工作程度系统化。这和(1)、(2)是紧密相连的。

(6)雇佣、提升能力化。

3)法约尔的管理理论

法约尔提出了经营六职能、管理五因素和十四条管理原则的学说。

(1)经营六职能:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理活动仅仅是经营六职能之一。

(2)管理五因素:计划、组织、指挥、协调、控制。

(3)十四条管理原则:分工原则、权限与责任原则、纪律原则、指挥或命令统一原则、尊重等级和横搭跳板的信息传递原则、个别利益服从整体利益原则、报酬原则、集权原则、等级系列原则、秩序原则、公平原则、保持人员稳定原则、首创精神原则、集体原则。

权限与责任原则是指担任指挥工作的企业领导应该把所有不一定非要自己做的工作交给部下和参谋部去做,而不能包办一切。领导应该深入了解企业与职工之间的协定,在职工面前起维护企业利益的作用,在企业面前起维护职工利益的作用。同时,领导应该具有承担责任的勇气。尊重等级和横搭跳板的信息传递原则是指信息应自上而下或自下而上经过等级制度中的每一级而传递。同时,为了保证行动迅速,各部门也应该横向沟通,建立及时交换信息的“天桥”或“横板”。

古典管理理论仅仅把人看成是一种“经济人”,而忽视了人的社会属性,强调科学性、精密性和纪律性,而忽视了人的情感因素。结果,把人看成了挣钱的机器,在很多企业中激起了工人的强烈不满和反抗。于是,行为科学便应运而生了。

2. 行为科学管理理论阶段

现代企业管理科学发展的第二阶段(20世纪30年代至20世纪60年代)是行为科学管理理论阶段。西方管理学中的行为科学管理理论,在早期称人际关系学说,后又发展为组织行为学。早期的行为科学侧重于“社会人”,关心的是职工的社会性方面需求的满足。后期的行为科学侧重于“自我实现的人”,关心的是职工在其工作中能否自我实现。

1)“社会人”假说

最先提出“社会人”这一概念的是乔治·埃尔顿·梅奥。这是乔治·埃尔顿·梅奥参加霍桑工厂实验后得出的结论。当时,一些管理学家认为,工作环境等物质条件与工人的健康、劳动生产率之间存在着明显的因果联系。但是,通过两组女工——控制组和对照组的比较试验,人们发现,这一理论是不能成立的。参加试验的两组女工在工作环境、工作时间和报酬等因素发生各种变化时,产量始终保持上升趋势,但其生产率不和工作环境、报酬好坏与多少成正比。

乔治·埃尔顿·梅奥认为,企业职工是“社会人”,而不仅仅是“经济人”。具体来说,企业中的工人不是单纯地追求金钱收入的,他们还有社会方面、心理方面的需求,即人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此,企业管理者必须首先从社会心理方面来鼓励工人提高生产率,而不能单纯地从技术和物质条件着眼。

乔治·埃尔顿·梅奥认为,企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”。这种“非正式组织”是指在厂部、车间、班组,以及各职能部门之外所形成的各种非正式的集团、团体。它有自己的价值观、行为规范、信念等。它同样对鼓舞工人的士气、提高劳动生产率、增强企业凝聚力等都可以起到很大的作用。“非正式组织”的存在表明:职工并非仅仅是“经济人”,还是“社会人”。

由此,乔治·埃尔顿·梅奥进一步认为,金钱式经济刺激对促进工人劳动生产率的提高只能起到第二位的作用,起第一位作用的是职工的满意程度,而这种满意程度主要是由职工的社会地位决定的。职工的安全感和归属感取决于两个因素:一是工人的个人情况,如个人经历、家庭生活、社会生活所形成的个人态度和情绪;二是工作场所的情况,即工人相互之间或上下级之间的人际关系。

2)X-Y 理论

美国管理学家麦格雷戈于 1957 年提出了 X-Y 理论。麦格雷戈把传统管理学说称为“X 理论”,把自己的管理学说称为“Y 理论”。X 理论认为:多数人天生懒惰,尽一切可能逃避工作;多数人没有抱负,怕负责任,视个人安全高于一切;对多数人必须采取强迫命令、软(金钱刺激)硬(惩罚和解雇)兼施的管理措施。相反,Y 理论则认为:一般人并不天生厌恶工作;多数人愿意对工作负责,并有相当程度的想象力和创造才能;控制和惩罚不是使人实现企业目标的唯一办法,还可以通过满足职工爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要,使个人和组织的目标融合一致,达到提高生产率的目的。

因此,麦格雷戈认为,在企业管理实践中如果剥夺人的生理需要,就会使人生病。同样,如果剥夺人的较高级的需要,如感情上的需要、自我实现的需要,也会使人产生病态的行为。人们之所以会产生消极的、敌对的和拒绝承担责任的态度,往

往是因为被剥夺了社会需要和自我实现的需要,从而产生的“疾病”的症状。

麦格雷戈强调指出,必须充分肯定企业职工的积极性是处于主导地位的,职工乐于工作、勇于承担责任,并且多数人都具有解决问题的想象力、创造力。所以,管理的关键就在于如何将职工的这种潜能和积极性充分调动起来。

3)需要层次理论

美国最负盛名的心理学家亚伯拉罕·马斯洛在《人类动机的理论》等著作中提出了著名的“人类需要层次论”。他认为,按照重要性和发生的先后次序,人的需要可以分为五个层次。

(1)生理上的需要。生理上的需要,主要指维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要,即人们的衣、食、住、医、行等。这是人们最基本、最强烈、最明显的一种需要。在这一需要没有得到满足之前,其他需要不会发挥作用。

(2)安全上的需要。一旦生理需要得到了充分的满足,就会出现安全上的需要。比如,生活有保障,生老病死皆有依靠等。

(3)感情和归属上的需要。感情和归属上的需要,主要指同家属、朋友、同事、上司等保持良好的关系,给予别人并从别人那里得到友爱和帮助,以谋求使自己成为某一团体公认的成员等。

(4)地位和受人尊重的需要。人们对尊重的需要可分为自尊和来自他人的尊重。自尊包括对获得信心、能力、本领、成熟、独立和自由等的愿望。而来自他人的尊重则包括威望、承认、接受、关心、地位、名誉和赏识等。

(5)自我实现的需要。自我实现的需要是指一个人需要做适合他的工作,发挥自己最大的潜在能力,实现自己的理想,且能不断地创造和发展。这是最高一级的需要。

亚伯拉罕·马斯洛认为,人们一般按照上述五个层次的先后顺序来追求各自的需求与满足,也就是说,人的需要有从低到高、从物质到精神、从生理到心理这样一个先后不同的层次。层次越低者越容易获得满足,层次越高者则获得满足的比例越小。亚伯拉罕·马斯洛估计,在现代文明社会中,生理上的需要的满足率约为85%,安全上的需要的满足率约为70%,感情上的需要的满足率约为50%,受人尊重的需要的满足率约为40%,而自我实现的需要只能满足10%。

因此,在企业管理上,应更好地从文化心理方面去满足企业职工的高层次需要,从文化上对职工加以调控和引导,帮助他们实现各自的愿望。

与人的需要理论紧密相连的是激励理论。激励理论的基本思路是:针对人的需要采取相应的管理措施,以激发动机、鼓励行为、形成动力。人的工作业绩不仅取决于能力,而且取决于激励的程度,通常用数学公式表示:

$$\text{工作绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$$

4)超 Y 理论

美国学者莫尔斯和洛希提出了“超 Y 理论”。他们做过一次试验,在一个工厂和一个研究所中,按 X 理论来管理,结果工厂的效率低而研究所的效率低。在另一个工厂和另一个研究所中,按 Y 理论来管理,结果工厂的效率低而研究所的效率低。由此得出结论:Y 理论并不一定就比 X 理论优越。这是因为职工的素质不同,有的人富于主动性、责任感和创造才能,有的人则没有这些品质;工作内容也不同,有的是单调重复性劳动,有的是丰富新奇的、富有创造性的劳动。因此,应根据不同的情况,决定采用 X 理论还是 Y 理论来进行管理。

5)群体理论

心理学家霍曼斯认为,任何一个群体都是由活动、相互作用——信息沟通和行为响应、思想情绪——群体成员的态度、感受、意见、信念、思维过程和群体规范所构成的系统。

美籍德国人库尔特·卢因提出了“群体动力理论”。该理论认为,一个人的行为是个体内在需要和环境外力相互作用的结果。它特别论述了群体中各种力量对个体的作用和影响。比如,群体领导方式、群体组织形式、群体结构性质、群体公约等对一个人行为的影响。

美国学者利兰·布雷德福提出了敏感性训练理论。他认为,可以在类似实际工作环境的实验室中组成训练团体,提高受训者对自己的感情、情绪的控制能力,提高自己同别人的相互影响的敏感性,进而改变个人和团体的行为,达到提高工作效率和满足个人需要的目标。

总之,行为科学管理理论认为,人不仅仅是“经济人”,还是“社会人”“自我实现的人”等。这已经蕴含了人的精神追求,即“文化人”。

3. 管理丛林阶段

现代管理科学发展的第三阶段(20 世纪 60 年代至 20 世纪 80 年代)是管理丛林阶段。

第二次世界大战结束后,世界进入了一个相对缓和的时代,许多国家把注意力转移到经济建设上来,经济理论得到了发展。在管理理论方面出现了许多新学说和新流派,它们通常被人们称为“管理理论的丛林”。美国管理学家哈罗德·孔茨认为,至少有十一个学派:社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变学派、数学(管理理论)学派、组织行为学派、经理角色学派、经营管理理论学派、社会技术系统学派、人际关系学派等。下面,主要介绍管理丛林阶段的主要代表——决策理论学派。

决策理论学派主要是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统论、运筹学和计算机科学等学科的内容而发展起来的,其代表人物是西蒙等人。