

国家社会科学研究九五规划重点课题阶段性成果

中国传统文化 与 现代企业管理

宋光
华编

中国建材工业出版社

(京)新登字 177 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中华文化与 modern 企业管理/宋光华主编.-北京:中国建材工业出版社, 1996.9

ISBN 7-80090-507-1

I. 中… II. 宋 III. ①传统文化-关系-企业管理-研究-中国
②企业文化-研究-中国 IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 17047 号

* * *

中华文化与 modern 企业管理

宋光华 等编著

*

中国建材工业出版社出版 (北京海淀区三里河路 11 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京大兴兴达印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 12.125 字数: 300 千字

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 18.00 元

ISBN 7-80090-507-1/TU·119

中华文化与现代企业管理

主 编：宋光华

副 主 编：许圣道 王 伟

编委会主任：郑化振

编 委：宋光华 许圣道 王 伟 康 宏
郑金聚 张瑄瑜 孙学敏

参编人员名单：（按撰写顺序）

李占祥	施礼明	陈乃醒	卫兴华
黄桂田	李永海	宋光华	王 伟
詹爱琴	黄明贵	盛正国	高有才
韩志奎	辛惠琴	康 宏	李玉辉
许圣道	刘淑琴	孙学敏	郑化振
孙新成	郑金聚	张瑄瑜	陈铭书
王文臣	王 艳	梁祖晨	孙天华
宋 霞	肖延方	梁丽萍	许 健
李五一			

前 言

《中华文化与现代企业管理》是国家社会科学研究“九五”规划重点课题阶段性成果。本书是以中华优秀传统文化、社会主义精神文明建设和企业管理现代化、科学化相结合来研究中国企业的管理问题，试图创建一种在社会主义市场经济体制下国有企业的科学管理与中华文化、社会主义制度融合为一体的现代企业管理模式。

中国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。对国有企业进行现代企业制度改革，在使企业组织形式由工厂制过渡到法人财产制度的公司制的过程中，一个不可避免的新问题又摆在了政府部门、企业家和理论工作者面前。那就是在制度创新的同时，如何实现我国企业管理的现代化和科学化。对这一问题的认识目前存在着两种截然相反的看法。一种观点认为：国有企业改革就是进行股份制改造，强调董事会、总经理和股东的权利，把企业职工推到被雇佣的地位，全盘照搬照套与西方文化、西方社会制度结合为一体的管理制度和管理模式。另一种观点认为：中国的企业改革必须立足于中国国情，必须建立和中华文化、社会主义制度紧密结合的企业管理制度和管理模式，强调西方现代化的管理方法必须和

中国的国情、民情、社情相结合。中国的最大国情是正处于社会主义初级阶段，社会性质是以公有制为主体的社会主义；最大民情是经济发展水平不高，科学技术不发达，多数管理者、劳动者的业务素质、技术素质和文化素质还有待提高；最大社情是中华民族的传统文化、伦理道德、价值观念、人际关系都具有与西方大不相同的特征。建立在社会主义经济基础上的社会主义精神文明显然和建立在资本主义经济基础上的西方文明不会一样，我们的国体、政体和西方也根本不同，我国是工人阶级领导的人民民主专政的社会主义国家。在这样的大环境下，要把西方的现代企业管理体制、管理模式全盘搬过来必然行不通。我国近几年企业改革的经验证明，一切脱离社会主义制度，淡化党的领导，否定工人阶级在企业中的主人翁地位，丢掉优秀的中华传统文化，不讲社会主义精神文明的企业“改革”，是注定要失败的。

实践中我们看到，建立现代企业制度，实行股份制改造是一种方式，但并非是包治百病的灵丹妙药，它仅仅实现了企业财产组织形态的现代化，企业的现代化管理还需要在管理思想和管理方法上实现现代化。企业管理是随人类社会生产方式的变化而不断发展的，纵观整个管理科学发展的历史，它依次经历了经验管理、科学管理和文化管理三个阶段。企业文化管理是管理学发展到20世纪以来的显著特点，它倡导企业实行人本管理，树立企业精神，注重企业形象，充分依靠全体员工提高生产效率。中华文化博大精深，是世界上最悠久、最优秀的文化之

一，对世界文明的形成和发展作出了巨大贡献。但中华文化几千年来又是完全封闭的自然经济文化，很少考虑外在文明对自身的挑战，我们承认在某些方面它也有着不足。随着我国经济的对外开放，企业走向开放的市场，走向国际竞争的舞台，借鉴西方发达经济背后的现代文化就显得非常必要，其核心问题是如何处理好中国传统文化与西方现代文化的关系。有人主张用全盘否定中国传统文化和全盘西化的办法来建立企业文化，实现中国企业管理现代化；有的主张“中体西用”或“西体中用”来折中调和；有的主张继承创新传统文化，走一条“儒家资本主义”道路。本书就是研究如何解决对我国传统文化和西方先进管理方法的继承和扬弃问题，试图探索一条用马克思主义、毛泽东思想、中华传统美德和现代化管理方法三位一体的适合中国国情的现代企业管理模式。

这里主要研究探讨了四个方面的问题：

首先，探讨了中华文化与现代企业管理的关系。管理与文化有着非常密切的关系，一个国家和民族的传统文化，必然灌注于管理之中。各国企业管理模式、思想取向和风格之所以不尽相同，各具特点，一个重要的因素就是受其传统文化的影响的结果。西方私有制基础上的价值观念必然会使以追求个人利益和追求个人自我实现为最大目标成为整个社会文化的中心。反映到生产过程中，工人为工资而劳动，资本家为追求利润而不择手段。社会主义制度决定了工人是企业的主人，个人利益、企业利益和国家利益是同方向变动的，这一根本性的经济基础决定

了我国企业职工集体主义观念和奉献精神。

其次，探讨了企业管理中的职能管理问题。主要观点是在人本管理的基础上，搞好现代企业的各项管理工作。包括现代企业的财务管理、市场营销管理和劳动管理等。另外，还对如何构建国有企业的人本管理模式以及实现管理现代化作了一定研究。

第三，在比较东西方企业文化差异的基础上，提出了中国特色的企业文化管理模式。西方国家由于受私有制和民族文化的影响，奉行个人主义及功利主义，重视法律与契约，倾向于硬管理。中国则应讲究伦理道德、尊重人、崇尚人，实行德治与法治相结合，并以“德”为灵魂的企业文化管理模式。

第四，探讨了市场经济体制下现代企业管理中思想政治工作和党的基层组织建设的重要性。思想政治工作过去、现在和将来对于企业发展和壮大始终起重要的保证作用。建立现代企业制度，尤其要重视企业职工的思想政治工作，企业领导要讲政治，要改善和发展企业党的基层组织，保证企业既要创造优质产品，提供优质服务，又能培育有益于人民和社会的优秀人才。

新密耐火材料厂在中华文化与现代企业管理的有机结合方面创造了有益的、可供推广的经验，对此我们作了大量的深入的实验性研究。

参加本书课题研究的除了课题组成员以外，还特邀：中国人民大学李占祥教授、卫光华教授、施礼明教授；中华全国总工会政策研究室李永海主任；中国社会科学院

中小企业研究中心主任陈乃醒研究员等。对他们提供的
精辟论述和严谨的科学论证，深表钦佩和感谢。

宋光华

1996年8月30日

目 录

中华传统文化与现代企业管理.....	1
企业管理现代化的内容和实现的途径	13
国有中小型企业科学管理	32
企业激励和约束机制的转轨及职工主人翁地位	60
工人阶级主人翁地位不容动摇	88
以人为本、以德治厂 ——新密耐火材料厂的企业管理模式	94
国有企业的人本管理.....	123
现代企业管理中的用人之道.....	146
以人为本拓展企业市场营销.....	161
现代企业的科学劳动管理制度.....	173
现代企业财务管理的科学化和规范化.....	178
现代企业管理中的计算机应用.....	191
“以德治厂”与企业科学管理	198
思想政治工作是现代企业管理的生命线.....	208
物质利益与精神道德.....	222
文化传统、市场经济与道德选择.....	244
企业管理中领导者人格力量的效应.....	254
现代企业制度与企业党组织.....	262

尚德一体化工作法·····	273
中国特色的企业化管理模式的构建·····	291
现代企业管理中的心理研究·····	314
企业伦理与经济效益·····	331
文化资源与名牌商标·····	336
现代企业化管理模式·····	344
加强企业文化建设 促进企业振兴发展 ·····	371

中华传统文化与现代企业管理

企业既是一个经济组织，又是一个社会组织，是个经济性和社会性相统一的法人实体。从其经济性来看，它要从市场上购入所需的一切生产要素（设备、原材料、劳动力等资源），并且通过生产过程运用这些要素加工成适应顾客需要的具有附加价值的产品或劳务，再到市场上交换，取得利润。这个以货币为媒介的物质生产和交换活动过程，是企业最基本的经济活动过程。从其社会性来看，由于企业经济活动过程必须通过人们的共同作业来进行，是人们的集体活动，人们不仅要进行物理性的体力劳动，还要进行决定行为目标、解决问题以及学习研究等等的脑力劳动，而这就是经济活动反映在意识形态上的文化现象。

管理与文化有着非常密切的关系。一个国家和民族的传统文化，必然灌注于管理之中。各国企业管理模式、思想取向和风格之所以不尽相同，各具特点，其中一个重要因素，就是受其传统文化影响的结果。

一、影响管理的东方传统文化与西方传统文化的一些不同特征

以中国为发源地的东方传统文化和西方传统文化，在影响组织管理和思想行为方面，具有以下一些不同特征：

在行为取向上，东方传统文化表现为家族和群体取向，外控型，强调权威服从、顺从、自我压抑，喜欢一致等。西方传统文化表现为个人取向，内控型，强调个人的独立性、多变性，喜欢

自我表现等。

在组织观念上，东方传统文化强调相互关系、集体观念，重视个人在群体的位置，追求群体发展。西方传统文化强调个体平等，尊重个体独立，重视个人能力，追求自我成长。

在思想哲学与风格上，东方传统文化讲求个人与群体相统一的价值观，强调团结人和、和睦的气氛，强调依靠群众、职工参与管理，追求精神文化、思想感情以及利益分配上平等等。西方传统文化讲求理性、实证、竞争、冒险、个人奋斗，强调企业家等“精英人物”的远见卓识和杰出才能的作用，注重结构、制度、规范和契约关系以及利益分配上的差异性等。

二、现代企业管理要汲取古今中外文化的精华

任何一种科学都有继承性。现代企业管理学，作为管理历史的延续和发展，只有继承并发展传统文化的优良传统，才能使其充满生机地开拓前进。中国古人从长期实践中积累起来的传统文化，是研究和推动管理现代化的一座可贵而丰富的思想宝库，只要认真地挖掘和研究，从中汲取营养，取其精华，做到“古为今用”，同时汲取外国文化精华，做到“洋为中用”，则必将加速我国跻身于世界经济发展前列的进程。

研究中华传统文化，为做到“古为今用”，应当注意以下几个问题：

第一，要有正确态度。对古人不能苛求，它有一个时代的限制，有一个生产力水平的限制。古代传统文化，即观念形态的精神文化，如价值观念、信仰、风尚等等，是反映那个时代的要求和生产力发展的状况，无法同现在相比。但是，古代观念形态的精神文化中规律性的东西是从实践中来的，而且高于实践。因而，它对建设现代企业管理科学是有借鉴意义的。但时代在发展，后人定会超过前人，所以我们既要继承传统文化中的精神，更要加以丰富和发展。

第二,要用二重性的观点和方法对待中华优秀传统文化。中华优秀传统文化能为我们提供的营养是多种多样的。有的是精华,也有的是糟粕。以儒家思想为例,几千年来,它一直影响着中国人的思维方式、心理结构、价值观念、情感、信仰、习惯、风俗、语言等各个方面,它具有二重性,既有封建性的糟粕,又有促进中国文明发展的作用。如儒家思想中,既有维护贵贱等级和君权的观念,也有提倡平等即具有独立意志的平等思想,孟子曾强调高贵者与卑贱者之间的同类关系:“圣人之于民也类也”,“人人皆可为尧舜”;既有强调自强不息、积极有为的精神,又有不重创新的保守倾向,孔子曾自称“发愤忘食,乐而忘忧,不知老之将至”,又自称“述而不作,信而好古”。此外,儒家提倡的“君子喻于义,小人喻于利”这种重义轻利的价值观,既起到了维护中国封建社会稳定的作用,又有阻碍社会前进(特别是经济发展)的作用,等等。总之,我们必须用二重性的观点和方法来认识和对待中华优秀传统文化。

研究和汲取古今中外文化的精华,为现代管理服务,还要有正确方针,就是要坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针。

这里讲的“以我为主”的“我”,是指具有中国特色的现代企业管理。

“博采众长”的“众”,是指兼取众家之长,既包括中国古代传统文化合理的、对今天仍然有用的东西,也包括外国的合理的、对我们有用的东西。由于世界上以中国为发源地的东方传统文化与西方传统文化属于不同类型,因而,由各自传统文化同管理相结合的管理文化,也各有其不同的特点。我们既要重视从中华优秀传统文化中汲取营养,取其精华,灌注于现代管理之中,又应提倡东西方管理文化的交流和渗透。我们要赢得同他人相比较的优势,就必须吸收和利用人类的一切先进文明成果来发展自己,包括世

界各发达国家的一切反映现代化生产和商品经济一般规律的先进经营方式和管理方法。

“融合提炼，自成一家”，就是要从现代中国国情及企业的实际情况出发，研究、吸收和借鉴中国过去的以及外国的好思想、好经验，并且在不断总结自己实践经验的基础上，形成具有自己特色的现代化企业管理。这是企业图强竞争、快速发展经济的途径。

三、把中华优秀传统文化精华灌注于管理

实践证明，当今世界各国所热衷的许多重点企业管理课题，都可以从中国古代的一些论著中直接和间接地找到可资借鉴的有价值的哲理，使我们从中得到启迪和教益。下面试以现代企业管理几个“热点”问题为例加以说明：

（一）以人为中心的管理

人是生产力诸要素中最活跃、起主导作用的要素，是企业诸经营资源中唯一具有生命力的资源。因而注重人才，充分发挥人的积极性、智慧和创造力，实行以人为中心的管理，是企业管理的永恒主题，是现代企业管理学的重要思想理论基础。

以人为本也是中华优秀传统文化的一大特色，古人有过许多可资借鉴的精辟论点。

首先，中国古代许多思想家，都把人才作为国家存亡的关键。《管子·霸言》提出：“争天下必先争人才”，“百年之计，莫如树人”（《管子·权修》）。《荀子·君道》也说：“法不能独立，类不能自行，得人则存，失其人则亡。”所以，荀子提出：“尊圣者王，贵贤者霸，敬贤者存，慢贤者亡，古今一也。”（同上）因此，中国历代高明的统治者，都把发现和使用人才作为“为政之本”和“要务”来看待，都注重“礼贤下士”，甚至“三顾茅庐”而不倦。实践证明，尊重知识、尊重人才也是企业成功之本。

其次，中国古代许多思想家，在用人问题上也有许多可资借鉴的精辟见解，譬如用人不应“求全责备”。孔子曾提出：“无求

备于一人。”（《论语·微子》）他把是否对人求全责备看作是君子与小人的一条界线。他说，君子“使人也，器之”，即量才录用；而小人“使人也，求备焉。”（《论语·子路》）即求全责备。世间虽然没有完人，但能用其所长，就能成大事业。《吕氏春秋·用众》认为，“天下无粹白之狐，而有粹白之裘，取之众白也，夫取于众，此三皇五帝之所以大立功名也。”在众人中，“以人之长续己之短，以人之厚补其薄”（《晏子春秋佚文》），就能发挥互补效应，成就别人无法成就的大事业。

总之，中华传统文化中，“尚贤”、“尊贤”、“举贤”、“用贤”等注重人才的思想非常丰富，有许多精辟的人才理论，过去在诸侯争霸、富国强兵中，发挥过强大的人才效应，当今把它同现代企业结合起来，也是企业兴旺发达之本。

（二）企业文化建设

实践证明，企业兴旺发达，需要把职工的积极性和创造性同现代管理结合起来，而要做到这一点，单靠行政命令、规章制度和组织纪律的强制约束以及单纯物质刺激、搞拜金主义是不行的，必须建设优秀的企业文化。

企业文化有广义和狭义两种内涵。

广义的企业文化可以分作三个层次来认识，即表层、中层和深层的文化。

1. 表层文化

表层文化，也叫物质文化，就是表露在企业外表（部）的文化，或称形象文化，它表露在企业的外表形象上。所谓企业外表形象，就是指那些视之有形、闻之有声、触之有觉的文化现象。例如厂容厂貌、厂旗厂标、厂服厂歌等可使人直观的企业形象；产品造型设计、包装装潢和优异性能等可使用户与消费者感觉到的产品形象；职工待人接物、言谈话语、行为习惯、办事效率等可使人看到的工作作风等等。这些表层文化能给人对企业的第一印

象，能使人从中窥察或感觉到企业职工的精神面貌和职业道德等状况，是企业文化的重要组成部分。

2. 中层文化

中层文化，也叫制度文化，主要体现在制约着职工行为的规章制度、道德规范等方面。在企业中，不论什么时候，也不论什么地方，凡是干一项事情，都要讲秩序、有规矩、守纪律，决不能各行其是，谁愿意怎么干就怎么干。这是现代化大生产的客观要求。这也就是通常人们所说的要实行以“法”治厂。“人治”与“法治”是两种治厂文化的反映。“人治”的主要特点，就是无论管理工作还是生产操作，都主要凭个人经验办事，没有统一规定，这是一种小生产的文化传统和习惯，是小生产的经济基础在上层建筑中的反映。管理上靠“人治”，只凭个人经验来管理，个人说了算，就会“一个将军一个令”，就会各行其是。这种靠“人治”即靠小生产的文化传统和习惯来管理现代化大生产，会造成以下两个恶果：

(1) 必然会破坏现代化大生产的统一性和协调性，不可能把众多职工的个体行为导向实现企业的整体目标。

(2) 也必然会破坏管理工作的连续性和稳定性，造成管理工作随着人事的变动而变动的混乱局面。

总之，“人治”，对现代化大生产来说，是一种落后的文化传统。而“法治”，就是实行以法治厂，它的主要特点，就是在总结大量实践经验基础上，寻找管理工作的规律性，上升为理论，制定出符合客观事物发展要求的规章制度，用以指导工作，使管理工作沿着理性的、科学的轨道运行，不管当事人如何变化，任何人来管理，都必须照章办事。这样，就会使管理工作具有连续性和稳定性，不断地发展和提高。因此，现代企业管理，必须搞好企业内的法治建设。搞好企业的“法治”，首先，要搞好立法，即建立健全规章制度（它是指导企业职工从事生产经营活动所应遵

循的规范和准则，包括各种章程、规则、标准、制度、办法等）。其次，就是要“讲法”，使人人确立起法治观念，树立法规权威。再次，要守法执法，即人人都要按制度办事，按标准办事，按程序办事，在制度、规章、标准前面，人人平等（领导者更重要）。在企业做到人人有专责，项项有制度，事事有标准，工作有秩序，检查有依据。总之，严格的规章制度，严明的劳动纪律，严肃的道德规范，不仅是现代化大生产的客观要求，是提高企业经济效益、迅速发展生产力的要求，也是塑造职工的优秀品质、培育优良厂风的要求，是企业文化的重要内容。

我国许多古人根据长期实践，从来就认为法治是治理好国家的一个必要条件。例如，法家的先驱者管仲就主张法治。法家商鞅更强调立法的作用。《孙子兵法》也有段名言：“故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行之以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”（《孙子·行军篇》）它告诉人们，要用“文”的手段，即用政治、道义来教育士卒，用“武”的方法，即用法纪来统一步调，这样的军队打起仗来就必定胜利。平时就要认真贯彻军纪法令并用其教育士卒，使之养成遵纪守法的习惯，做到有令则行，有禁则止；平时不认真贯彻军纪法令、教育士卒，士卒就会养成不服从的习惯。命令平时得以认真贯彻执行，是由于将帅与士卒相互取得信任。孙武治军执法从严，和法家一样，也强调赏罚分明，他说：“施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。”（《孙子·九地篇》）其意是说，施行超出惯例的奖赏，颁发打破常规的号令，这样才能指挥全军之众如同使唤一个人一样。总之，古人治国治军的法治思想，对现代企业管理也很有借鉴价值。

3. 深层文化

深层文化，也叫精神文化，是狭义的企业文化内涵。

深层文化与企业文化的表层部分截然不同，它不是人们凭感