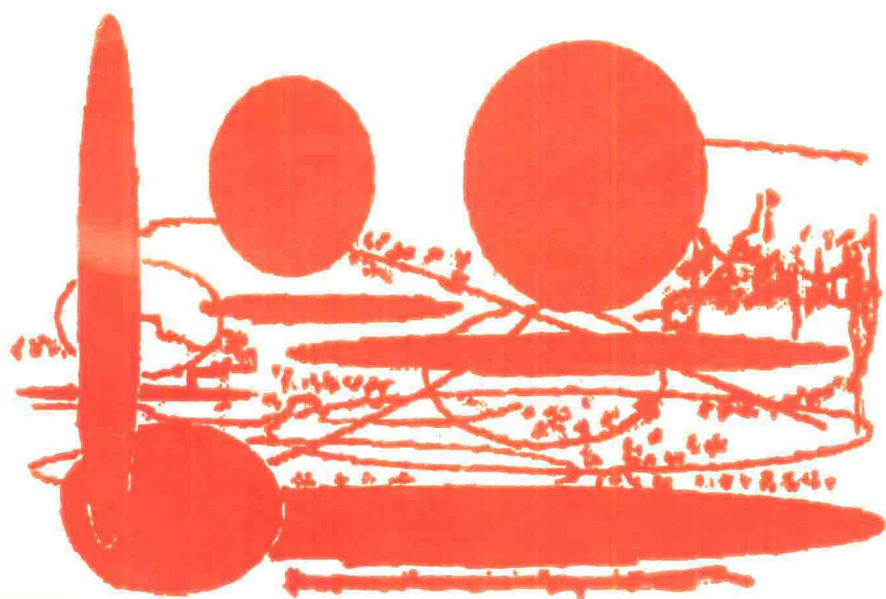


现代企业管理 新方略

秦在东 著



华中理工大学出版社



本书为国家教委专项青年社会科学基金项目成果

现代企业管理新方略

秦 在 东 著

(鄂)新登字第 10 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理新方略/秦在东著

武汉:华中理工大学出版社, 1995.

ISBN 7-5609-1254-0

I. 现…

II. 秦…

III. 企业经济-经营管理-理论-方法

IV. F270

现代企业管理新方略

秦在东 著

责任编辑:钱 坤

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编:430074)

新华书店湖北发行所经销

中南财经大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:7.375 字数:180 000

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—6 000

ISBN 7-5609-1254-0/F·115

定价:7.60 元

内 容 提 要

企业文化理论是对现代企业管理理论的全面超越。无论是在世界经济竞争中还是在实行市场经济的条件下,企业文化都扮演着十分重要的角色。企业文化是企业走向成功的法宝。

本书从智慧学的独特视角,对企业文化的兴起、概念、内容、结构及其功能作了比较详尽的学术性和理论性阐述;富有创意地提出了企业动力合成的原理及其方略。作者结合多年的社会调查的经验和实证研究的结果,对我国企业文化建设中的若干实践问题进行了深入的分析,初步提出了建设有中国特色的社会主义企业文化的理论模型。该书立论新颖、内容丰富,在体系结构上亦颇具新意,可供理论工作者、企业管理者、教育工作者和有志于企业文化研究的爱好者参考。

目 录

导论	(1)
----	-----

上部:原理篇

第一章 企业文化的魅力	(17)
1.1 日本经济奇迹的神秘灵光	(18)
1.2 美国经济间谍的真正发现	(19)
1.3 企业文化为何风靡全球	(22)
1.4 “企业文化热”为何在中国兴起	(24)
第二章 企业文化的界说	(27)
2.1 “文化”的定义	(27)
2.2 企业文化的诸种界说	(30)
2.3 本书对企业文化概念的界定	(34)
第三章 企业文化的发源	(37)
3.1 企业文化与现代几个管理阶段的历史渊源关系	(37)
3.2 非理性化倾向的出现预示着企业文化理论的诞生	(43)

3.3 企业文化的其它相缘关系.....	(45)
第四章 企业文化的内容	(54)
4.1 企业文化的基本内容.....	(55)
4.2 企业文化的特征.....	(59)
4.3 企业的功能.....	(62)
4.4 企业的结构层次.....	(66)
4.5 企业的核心究竟是什么.....	(68)
第五章 企业的模式	(72)
5.1 “以人为本”的日本企业文化.....	(73)
5.2 “以科学为本”的美国企业文化.....	(76)
5.3 “以精神为本”的中国企业文化.....	(79)
5.4 对三种不同企业文化模式的比较.....	(83)
5.5 如何正确认识西方企业的“以人为中心”.....	(86)

中部:方略篇

第六章 企业动力合成要领	(91)
6.1 “三维分力”:企业动力的构成.....	(92)
6.2 “配套机制”:企业动力的发生原理.....	(94)
6.3 “精神资源”:企业动力的聚动能.....	(99)
第七章 企业的中级管理——知识管理.....	(101)
7.1 管理就是解决问题	(102)
7.2 重视组织形态的变革	(104)
7.3 合理地开发和利用人力资源	(108)
7.4 有效地利用信息资源	(111)
7.5 对知识管理的价值分析	(115)
第八章 企业的高级管理——智慧管理.....	(119)
8.1 人性管理与和谐的人际关系	(120)
8.2 道德管理与企业精神力的开发	(124)

8.3 对于人的积极性的智慧学诠释	(131)
8.4 科学的管理决策来源于人的智慧	(133)
8.5 对智慧管理的价值分析	(136)

下部:技术篇

第九章 文化网络的利用	(141)
9.1 文化网络意义	(142)
9.2 文化网络的积极作用	(143)
9.3 有效地利用文化网络	(145)
第十章 企业形象塑造	(151)
10.1 企业形象是企业最宝贵的无形资产	(152)
10.2 企业形象的构成要素及其特点	(157)
10.3 塑造良好企业形象的原则和方法	(164)
第十一章 企业精神的培育	(172)
11.1 优秀企业精神的主要内容	(173)
11.2 企业精神的表达形式	(177)
11.3 培育企业精神的原则和途径	(179)
第十二章 中国企业文化建设的整体研究	(185)
12.1 企业文化建设的障碍分析	(186)
12.2 企业文化的建设过程	(194)
12.3 建设有中国特色的企业文化	(202)
注释	(208)
参考文献	(212)
本书用语英汉对照索引	(215)
后记	(221)

Contents

Introduction

PART I Principles

Chapter 1 Charm of the Enterprise Culture

- 1.1 Mystery of Japanese Economic Development
- 1.2 Real finding of American Economic Spy
- 1.3 Why was the Enterprise Culture fashionable for a time in the world?
- 1.4 Why did the Enterprise culture Appear in China?

Chapter 2 Definition of Enterprise Culture

- 2.1 Definition of "Culture"
- 2.2 Different Definition on Enterprise Culture
- 2.3 The Definition in This Book

Chapter 3 Origin of Enterprise Culture

- 3.1 The Historical Relations Between Enterprise Culture and the Modern managerial Stages
- 3.2 Non-Rationalization and Enterprise Culture
- 3.3 Other Relations of Enterprise Culture

Chapter 4 Contents of Enterprise Culture

- 4.1 Basic Elements of Enterprise Culture
- 4.2 Characters of Enterprise Culture
- 4.3 Functions of Enterprise Culture

4.4 Construciton of Enterprise Culture

4.5 What is the Key figure of Enterprise Culture?

Chapter 5 Models of Enterprise Cultrue

5.1 "Taking A Person an A Center": Japanese Enterprise Culture

5.2 "Taking Science as A Center": American Enterprise Culture

5.3 "Taking Spirit as A Center": Chinese Enterprise Culture

5.4 Comparing to Three Different Models of Enterprise Culture

PART II Methods and Tactice

Chapter 6 Main Points to Compose Firm Power

6.1 Fission of Firm Power

6.2 Principle to Produce Firm Power

6.3 Energy Source to Start Firm Power

Chapter 7 Middle Class Management in the

Firm——Management by Konwledge

7.1 Management is to solve problems

7.2 Stressing the Change of Organizational from

7.3 Utilizing and Tapping Human Force Resources

7.4 Use of Information Resources

7.5 Valuable Analysis on "Management by Knowledge"

Chapter 8 High Class Management in the

Firm——Management by Wisdom

8.1 Personality Management and Interpersonal Relationship

8.2 Moral Management and Enterprise Spiritual Force

8.3 Explanation on Human Activeness

8.4 Scientific Managerial Decision From Human wisdom

8.5 Valuable Analysis on "Management by Wisdom"

PART III Technology

Chapter 9 Utilization of the Cultural Network

9.1 Meaning of the Cultural Network

9.2 Active Function of the Cultural Network

9.3 Effective Use of the Cultural Network

Chapter 10 Enterprise Imagery

10.1 Enterprise Imagery is the most Valuable intangible property in Firm

10.2 Organic Facts and Characters of Enterprise Imagery

10.3 Principle and Method to Depict a Enterprise Imagery

Chapter 11 Breeding of Enterprise Spirit

11.1 Principles and ways to Breed Enterprise Spirit

11.2 Expressing Way of Enterprise Spirit

11.3 Main Contents of Enterprise Spirit

Chapter 12 A Total Study of Chinese Enterprise Culture construction

12.1 A Analysis of Barrier on the Enterprise Culture Construction

12.2 Process of the Enterprise Cultural Construction

12.3 Construction of Enterprise Culture with Chinese Characteristics

导 论

20 世纪下半叶,一场企业管理学上的新革命,悄然席卷着西方各发达国家,继而波及到五大洲发展中的工业国。这场管理大革命彻底动摇了美国人引以自豪的“科学管理”的理论大厦,其来势迅猛、冲力之巨,不仅令西方管理大师目瞪口呆,而且也使东方管理精英们惊叹不已。这场大革命就是“企业文化热”。当这股国际“热潮”向中国拍岸而来时,中国正面临着新的历史抉择。

市场经济呼唤着企业文化

在经历了十几年的艰难经济改革之后,中国人终于找到了发展经济的出路:搞社会主义市场经济。要想极大地解放生产力,要想充分地调动积极性,要想最大程度地释放精神能量,唯有搞市场经济才能使其成为现实。无限丰富的社会人力资源,只有在市场经济机制的作用下,才能够实现充分合理的配置和利用。这也是西方发达国家经济飞跃发展的秘诀。

究竟如何搞市场经济,原西德为世人提供了比较成功的经验。第二次世界大战后,德国作为战败国,处于外来占领、管制之下,经济凋零。在战后 40 多年时间里,原西德实现了经济复兴。这种经

济复兴首先表现为经济实力大大增强。在 50 年代初,原西德的国民生产总值折合 233.4 亿美元,只相当于美国的 8.2%、英国的 62.5%、法国的 81.5%,经济刚刚开始“起飞”。50 年代后半期,西德的国民生产总值超过法国,1960 年超过英国。50-60 年代是西德经济“腾飞”的黄金时期。1980 年,西德的国民生产总值折合 8207.6 亿美元,相当于美国的 31.2%、日本的 79.2%、英国的 156.9%、法国的 125%。如果以人均国民收入比较,1950 年,原西德为 419 美元,相当于美国的 24.3%。到 70 年代后半期,原西德的人均收入就超过了美国,居世界主要资本主义国之首。

原西德的经济何以能够在较短的时间里实现复兴和迅速飞跃呢?这除了有着它的客观因素和历史背景、国际环境、原有的技术和经济基础外,更重要的是它的内在条件或主观因素。特别值得指出的是,一整套独特的行之有效的宏观经济管理和其赖以稳定运行的理论基础——社会主义市场经济理论,是原西德经济稳定、均衡发展的重要原因。

战后,原西德的经济体制从高度集中、严格控制的管理经济转变到了强调市场机制作用、又有适当国家干预的社会主义市场经济。由于社会主义市场经济激励自由竞争,充分发挥了市场机制的作用,激发了企业和个人的经营与劳动积极性,国民经济顿时充满了勃勃生机。原西德实行社会主义市场经济是从 1949 年开始的。在此之前,它实行的基本上是第二次世界大战期间希特勒搞的德国统治经济,主要产品实行统一分配,价格由国家决定,通货膨胀严重,经济问题成堆。当时,对于国家经济体制应该向什么方向发展,曾经面临三种选择:搞东欧苏联式的集中的计划经济;搞西方美国式的自由市场经济;搞社会主义市场经济,即由原西德费莱堡大学奥以肯教授提出的“既活又管”的经济体制模式,既拒绝国家操纵主义,也拒绝自由放纵主义。

以奥以肯为代表的新一代经济学家充分论证了西德经济复兴

的各种条件,认为只有探索适合西德国情的新模式,才能使西德经济走出困境,踏上复兴之路。他们细致分析了世界上已有的各种经济模式,发现不能把经济体制和经济制度混为一谈,二者必须严格加以区别,体制只能作为政策工具而不是政策本身。他们提出“社会市场经济”理论基于如下两条思路:

第一,自由放任市场模式的优点虽然是显著的,它能把蕴藏在人身上的巨大的创造潜力呼唤出来,从而使工业化获得迅速的发展。但是它的缺陷也是致命的,因为在这种模式下,经济体制的形式和发展听任私人利益的摆布和支配,这就会使垄断势力成为经济本身无法控制的力量。

第二,计划经济模式虽然具有通过计划增加积累、保障充分就业以及在粗放发展阶段增长迅速等优点,但是,它仅仅是一种以国家的“大垄断”代替私人“小垄断”的办法。因此,政治和经济权力过分集中,官僚主义引起效率低下,阻碍技术进步,以及忽视个人消费偏好等垄断造成的弊端,在这里都被强化到极端的程度。

所谓“社会市场经济模式”,是既不同于古典自由资本主义,又不同于以中央指令性计划经济为特征的社会主义的所谓“第三条道路”。这一经济模式综合了建立在市场竞争效率基础上的自由和以社会国家为前提的社会平等两组基本目标。“社会市场经济”中的“社会”一词意味着:一方面,市场经济下的生产能力为实现所有社会成员的福利创造了丰富的物质前提,从而使市场经济具有社会的特征;另一方面,当市场经济产生社会不期望的结果时,出于社会的原因,国家应当对市场自由给予限制,对市场过程的结果给予修正。

从原西德经济因实行社会市场经济而突飞猛进这一事实来看,社会市场经济蕴含着当代社会文明的许多积极因素,概括起来看,社会市场经济体制具有如下几个特点:

第一,国家宏观经济政策的基本原则是保护竞争,反对垄断,

充分发挥市场机制的作用。市场经济的核心是自由价格,而价格又是在自由竞争中形成的。因此,保护竞争,反对垄断,是宏观经济政策的基础。

第二,国家对社会经济实行间接控制,反对直接干预。市场经济有其自身的发展规律,因此,国家管理经济活动必须遵循市场经济的规律,让企业的经济活动在国家法律范围内完全自主地进行。政府管理就是制定国家的经济总政策,草拟法规并监督法律的执行,为企业创造良好的外部环境。

第三,通过法律保障经济的正常运行。市场放开,自由竞争,这难免会出现“不道德的竞争”。如果放任自流,则必然会损害正常竞争,破坏经济秩序。要有效地限制“不道德的竞争”,保证整个经济的正常运行,主要靠制定各种法律和法规。原西德的各种立法不仅多,而且具体、明确,各项工作都以法律规定为依据,依法行事。与此同时,他们还建立了一整套独立的执法机构,分别受理、判决有关经济生活中的各种纠纷和违法案件。

第四,完善社会保障制度,尽可能满足人们的物质文化生活需求。国家对市场经济进行社会干预的基本任务是,减少社会成员起点机会的不平等和帮助社会贫困阶层,从而实现所有社会成员都能得到合乎人道的生活条件的目标。实行社会市场经济的根本任务就是要打破阻碍社会向前发展的阶级界限,消除富人和穷人之间的敌对情绪。尽管从本质上讲,社会保障制度没有从根本上解决国家贫富差距的矛盾,但是它在很大程度上缓和了工人和雇主组织之间、资本家和劳动者之间的关系,为保障国家整个国民经济的稳定、协调和均衡发展起着积极的作用。

原西德在实行社会市场经济的过程中,十分重视企业文化建设。在这方面也充分体现了国家宏观指导与企业自主建设相结合的方针。国家通过政府所控制的新闻宣传媒介,向国民传递治国战略和策略信息,以此激发人们的民族振兴意识和热情,从正面对

全体国民的心理产生影响。原西德对企业进行企业文化建设的宏观指导主要表现在两个方面：一是极力主张合乎人道的经济政策和劳动制度；二是大肆渲染在企业内部建构法律文化机制。概括地讲，就是要求把社会所提倡的伦理精神和法律精神渗透在各种企业文化的核体，使每一种企业精神都符合社会的整体精神。在当今世界上，原西德是把市场经济体制与企业文化建设完美结合的最成功的国家。

从原西德经济复兴的历史经验来看，实行市场经济体制与企业文化建设是相辅相成的。市场经济的核心内容是竞争，不论采取何种形式的市场经济，都离不开自由的市场价格，而自由价格又以自由竞争为动力，只有市场竞争，才能活跃市场，提高社会经济效率。竞争是经济发展的保证，是通往繁荣的必由之路。当然，我们同时需要正视的是，市场竞争是人的能力、人的文化和人的精神的竞争，这就难以避免“不道德的竞争”。要想有效地限制这些不合常理常情的竞争，除了依靠法律的力量之外，还需要依靠伦理道德的力量。这正是企业文化得以兴起的社会经济基础。从文化影响论的观点来看，企业的任何经济行为都处于一定的社会文化环境中，社会伦理的、法律的、政治的观念必然影响着企业的行为，而后又内化于企业行为之中，成为企业行为动机的一部分。尤其是伦理和道德的文化，对于企业行为的影响深刻而久远。德国当今最伟大的社会学家马克斯·韦伯曾精辟地论证了这一现象，指出伦理道德因素“是促进那种生活发展的最重要的而且是唯一前后一致的影响力量，它是养育现代经济人的摇篮的护卫者”^[1]。韦伯的最后求证结论是：正是符合资本主义精神的价值取向与资本主义的生产组织形式的相互适应，极大地推动了资本主义企业的迅速发展。韦伯的这一结论，恰恰是德国企业文化最直接和最重要的理论来源。

我国已公开向世界宣称，在坚持社会主义道路的前提下搞市

· 场经济,即搞“社会主义市场经济”。这里姑且不论这一历史抉择的深远意义(这不是本书的理论目的),仅就上述原联邦德国“走第三条道路”的成功经验而言,搞社会主义市场经济同样需要大兴企业文化建设。如果企业精神不能与社会主义市场经济体制相适应,社会主义企业是不可能按预期的目标正常发展的。而企业文化建设的一个基本任务,就是培育符合社会主义现代精神的价值观念,使之与社会主义市场经济的发展相适应。

企业改革催生着企业文化

在市场经济条件下,企业文化总是与一定的企业制度相一致的。鼓舞人心的企业精神也总是与一定的企业组织形式和整体的人的精神风貌相一致的。很难设想一个对自己的资产、盈亏和命运不关心的企业会重视企业文化建设,正如很难设想一个不重视人的素质、人的培养的企业中会存在企业文化一样,决不是任何企业都能形成优秀的企业文化,也决不是企业文化在任何环境中都可以产生。企业文化实质上突现着一种社会经济制度的价值底蕴,它是社会新伦理精神在企业中的集中表现。因此一种优秀企业文化的形成有其不容置疑的经济上和文化上的特定条件。

从经济上看,企业文化形成的经济基础是自由竞争的市场经济。只有在自主经营、自负盈亏的企业中,在企业全体职工的利益同企业本身的利益一致的前提下,才能形成企业文化。因为企业文化形成的过程,实际上就是个人命运与企业命运、个人利益与企业利益高度契合的过程。企业文化从根本上说是企业全体职工的一种信念和凝聚力的高度体现。

对于社会主义企业来说(尤其在我国),虽然存在着企业文化

的某些要素,但一直没有形成真正成熟的企业文化。这种情况的出现,有其深刻的社会政治、经济和文化背景,但就目前我国企业实际而言,如果没有经历彻底的企业改革,那么,优秀的企业文化是不可能形成的。这就是说,企业体制的改革是企业文化形成的首要经济条件。

正如前所述,企业文化的形成有其充分的经济条件,亦或说,企业应当处于竞争性的商品经济环境中。假定社会主义商品经济没有发展,自由竞争的市场没有建立起来,企业的交易活动依然全部由指令性的计划所规定,企业不过是一个加工车间,那么,企业也就无法使职工树立以效益、竞争、风险等观念为中心的价值准则,职工与企业之间也就缺乏一种患难与共、利益均沾的适应关系存在的基础,这样,优秀企业文化的建立也必定是一句空话。

勿庸讳言,现代意义的企业文化是建立在自由竞争的市场经济即私营经济与国有经济共存的经济基础之上的。因此,对于企业文化的形成,从经济上说,最为重要的,一是企业自身的体制改革,即企业从传统的政企不分的公有制企业转变为具有独立商品生产者地位的新型公有制企业或社会企业,从内部解决企业与职工的适应问题;二是加快个体经济和私营企业的发展,形成竞争性强、交易活动公开化和契约化的环境。市场既给企业以机会,又给企业以压力,从而使企业得以在这样的环境中重新调整自己与全体职工之间的利益关系。建立彼此相适应的关系,这两个条件都表明,社会主义的企业文化是社会主义经济体制改革的直接结果。

企业改革不涉及企业经济体制改革,这种改革则是毫无意义的。在目前条件下,加大企业改革的力度,就是要在完善承包制的基础上,推行股份制和在股份制基础上发展企业集团。按照我国著名经济学家厉以宁教授的构想,企业改革必须实现如下 10 个目标:

第一,企业通过承包制逐渐向股份制转化,建立多元投资主体