

● 堵根生 闻莲芳 著

企業的文化意識

QIYE
DE
WENHUA
YISHI

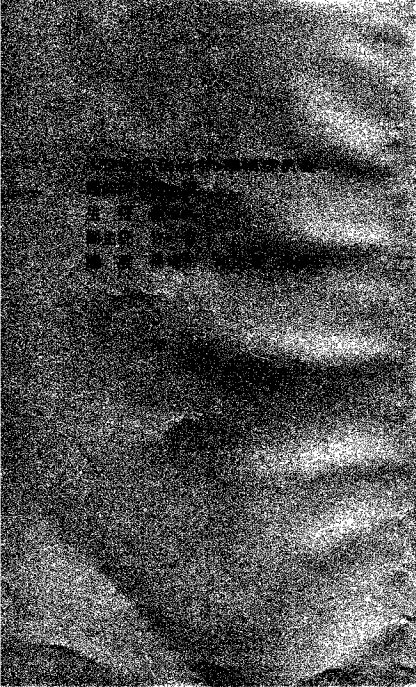
7-05

文化丛书

实践的结合上所作的一次新的研究总结。

作者深入考察了10多家优秀企业在企业文化建设方面的成功经验和国内外大量文献资料，意识到企业文化原先仅作为管理科学的一个新理论提出来的，但是它的实际意义应该超越管理领域，以其特有的内涵力影响和推动整个社会。为此，他们从人类社会文明发展史和哲学思考的角度，深入考察了文化的产生与实质，文化对社会的影响和推动，并循着这条思路，提出了企业的文化意识这一概念，提出了企业文化意识在企业生存发展中的重要性，提出了企业的文化意识与企业生产力之间的相互依存性，并详细研究了文化意识在企业中的三个层次及其丰富的内涵，研究了企业与整个社会“生态系统”之间的相互关系，还就企业文化的建设，从实践中总结了若干成功经验。

这本著作对企业文化的思考是宏观的，是放在发展社会生产力的条件下和广阔的文化背景下进行的，作者的论述既是对企业文化的评论，又是对企业文化的超越。在目前特定的历史条件下，“企业的文化意识”这一概念使我们得以跳出众说纷纭的围绕“企业文化”一词的是非之争，从而站到一个更加开阔的视野，对文化意识的源远流长以及企业文化的总体发展有个较为全面的把握。因此，我想这本书的理论和实践总结是有意义的，对深入开展企业文化的研究和建设将会有新的启迪。



要把一个被旧文化统治因而愚昧落后的中国，变为一个被新文化统治因而文明先进的中国。

——毛泽东

在寻求新管理方法的狂热中，所缺少的是分析管理的灵魂与精神。

也就是管理阶层是依据何种基础而有管理的权力。

——〔美〕劳伦斯·米勒

序

杨 锡 山

我国正处于社会主义初级阶段，建设社会主义的根本任务是发展社会生产力。长期来，对于生产力的内容，我们往往侧重于物质条件的认识，而文化对生产力的作用，还没有提到应有的地位。

考察西方发达国家的企业管理发展史，也有类似情况。在19世纪至20世纪初期，企业管理仅着重于机械生产，工人也被看成为机器的附庸，直到20世纪中叶才出现了以人为中心的管理学说。最近20年来，理论家们把注意力逐渐移向企业文化，从探讨企业的生存环境、内部组合、工作规范、经营价值观等方面来提高管理水平和经济效益。论述企业文化的《Z理论》、《日本企业管理艺术》、《成功之路》、《西方企业文化》等著作也相继出版，并成了畅销书。

我国80年代中期，部分理论家、新闻工作者和企业家开始对企业文化的研究产生了兴趣。他们一方面介绍国外有益的理论成果，一方面积极实践，取得了不少成绩，为提高生产力中文化素质提供了许多宝贵的经验。由上海科学学研究所堵根生和闻莲芳撰写的《企业的文化意识》一书，就是从理论和

目 录

序	杨锡山(1)
第一章 企业发展的文化思索	(1)
I 人在管理中的历程	(1)
II 从精神方面恢复人	(12)
III 中国农耕文化向工业文化的推进	(24)
IV 文化热寻找新的生长点	(39)
第二章 企业文化的概念和功能	(45)
I 文化——走向完整的认识	(45)
II 企业文化的层次考察	(57)
III 文化意识在企业中的功能	(62)
第三章 企业文化内涵种种	(71)
I 人, 企业精神及文化支持体制	(72)
II 科学的含义: 制度、规范中的 理性与情感	(82)
III 礼仪、活动和企业形象	(91)
IV 环境的给予: 人的精神舒展	(100)
第四章 企业文化的生态学	(110)
I 基础: 经济对文化的哺育	(110)
II 导向: 政治对文化显示力量	(114)
III 环境: 人口、地理及其他	(118)
IV 氛围: 传统文化与外来文化	(122)
V 企业文化的观照与促进作用	(127)

第五章	建设有中国特色的企业文化	(131)
I	文化与它生长的土壤.....	(131)
II	物质文明, 文化发展的依托.....	(139)
III	先进模范: 象征与表率.....	(144)
IV	传播媒介与网络.....	(152)
V	向社会和班组及家庭的三维延伸...	(159)
VI	教育, 文化的延续和发展.....	(164)
后 记		(167)

责任编辑 严忠桢
封面装帧 范一辛

·企业文化丛书·

企业的文化意识

堵根生 闻莲芳 编著

上海人民出版社出版、发行
(上海绍兴路54号)

常熟市第四印刷厂印刷

开本 787×960 1/32 印张 5.5 插页 2 字数 95,000

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数 1—3,000

ISBN7-208-01111-7/G·179

定价: 2.90 元

第一章 企业发展的文化思索

中国是一个文明的古国，中华民族灿烂的文化源远流长，绵绵五千余年，对人类社会的发展作出了伟大的贡献。如今，历史的长河流过漫长的农业时代，进入了工业时代，文化与工业的激荡交融，形成了工业文化，二十世纪八十年代，人们进而开始研究企业文化。“企业文化”这个名词是否确切，它的内容如何表述，它的产生和发展有哪些规律，和许多处于初始阶段的事物一样，众说纷纭。但是，不论怎么说，文化意识却实实在在地存在于企业之中。日本文化厅长官植木浩直率地说：“没有文化，就没有企业。”有了文化，才能使企业呈现出勃勃生气。其实，何止是企业呢？文化精灵无处不在，无时不在，哪里有人，哪里有人组成的群体，它便在哪里萌芽、滋长，散发出馥郁的芬芳。

I 人在管理中的历程

首先提到文化意识存在于企业之中的是管理科学。

1980年7月初的一天，美国国家广播公司(NBC)

用两个小时的黄金时间，播出了题为“日本能，为什么我们不能？”的专题节目，比较研讨美日两国此长彼落的原因。想不到，这短短的两小时竟成了管理思想发展史上的一个新的“里程碑”。

日本自明治维新起始，逐步完成了从封建社会向资本主义社会的过渡。然而，在第二次世界大战中，它所奉行的罪恶的侵略政策遭到了沉重的打击。但是，战后经过一二十年的奋斗，由恢复到发展，经济取得了迅速的增长，至六十年代末，他们利用各种手段获取并掌握了世界各国半个多世纪以来开发的重要技术，从而赢得了四倍的时间和几十倍的资金，走完了欧美国花二三百走过路程。至七十年代，实现了经济起飞，造船工业、汽车工业、电子工业等均名列世界榜首，高科技领域的新技术、新材料也发展神速，成了资本主义世界第二经济强国。对比一下美日两国的经济变化，真是令人吃惊。战后，日本几乎成了美国的殖民地，但是到七十年代，情况起了变化。以计算机和电子技术来说，五六十年代，美国雄踞世界之首，1965年，美国IBM公司以转让IBM计算机制造技术为条件，打开了日本市场。可是，日本不惜人力、财力，狠抓了技术的引进、消化、吸收、创新，不久就赶上并超过了美国产品，把IBM的产品挤出了日本市场，並以低于IBM50%的价格抢占了香港市场，而后又乘胜占领了菲律宾、马来西亚、泰国、新加坡的市场。日本的电子产品还打进了美国市场：1973年，日

本出口到美国的集成电路，出口额为62700万日元，1980年猛增到7236100万日元；1976年日本向美国倾销了近300万台彩色电视机，以后又倾销了大量的录像机。据1981年统计，美国对日贸易逆差高达创纪录的180亿美元，占美国贸易赤字总额396亿美元的45%。

日本的崛起令世界惊愕不已，尤其是美国人，简直有点不知所措。在震惊之余逐步冷静下来，陷入了深思，于是就出现了前面所提到的两小时专题研讨节目。

研讨拉开了研究的序幕，一批学者远涉重洋到日本访问考察；一批学者在国内风尘仆仆调查研究。终于在1981年到1982年，管理学家们拿出了第一批成果：加州大学日裔美籍教授威廉·大内的《Z理论》、哈佛大学工商管理研究院理查德·帕斯卡尔教授和斯坦福大学商学院安东尼·阿索斯教授的《日本企业管理艺术》、麦肯齐顾问公司主要顾问托马斯·彼得和经理沃特曼的《寻求优势——美国成功公司的经验》、哈佛大学教育研究院的泰伦斯·迪尔教授和麦金赛管理咨询公司的管理学家艾伦·甘乃迪的《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》。这四部管理名著被称为新潮流的“四重奏”，标志着管理科学进入了一个新的阶段——“企业文化”阶段。之后，又有美国学者劳伦斯·米勒的《美国企业精神——未来企业经营的八大原则》、日本学者中野郁次郎的《企业进化论》、英国学者沃尔特和戴维

合著的《致胜之道——英国最佳公司成功的秘诀》等一批论述企业文化的畅销书出版问世。

他们研究日本所以能够成功的原因是：正确地确立了“科技文明、民主主义和传统文化结合”的现代化模式，即以西方的民主主义为基础，以高度的技术文明为手段，以日本民族的传统文化为根本。文化意识在日本的复兴中起了主体性的作用。美国也有成功的企业，迪尔和甘乃迪调查了近一百家成功的企业之后写道：“许多美国的公司很有名，而创立美国公司的人显然都曾兢兢业业在建立自己公司的强势文化，”“凡是能塑造价值观，制造英雄，制定仪式、礼节和重视文化网络等培养个别特色的公司，都成功了”。英国的结论也是一样，克恩罗斯在《经济学家》的一篇文章里说：“审慎创造一种企业文化，是其事业成功的共同特征”。

总之，建立企业文化成了世界优秀企业发展的“新趋势”，管理思想的“新转变”。

“新趋势”、“新转变”、“新的里程碑”，“新”在哪里呢？日本企业家的说法是“人心”，“现代社会无论技术怎样发达，人心是永远的课题”；美国经营哲学的核心是“尊重每一个人”，“尊重个人的尊严”。一句话，就是以精神激励的手段，取得“人心”。这是一种“以人中心”的管理模式。

其实，有了人才有社会，有了人与人群为了生存和发展而进行的劳动，才有管理。从古到今，不论哪一种管理，都避不开“人”，问题是你所认识的

是什么样的“人”，你采取什么方式对待这个“人”，用怎样的手段来管理这个“人”。一部管理科学发展史实际上就是一部人的本性不断发现、正确理解、妥善处理的历史。

自从1769年世界上第一家近代工厂诞生以来，工业企业由少到多，由小到大，由低级到高级，整整已经发展了二百二十多年了，从它一诞生起，人们就开始对它的管理和发展进行了研究。据资料记载，仅英国，从1841年至1866年这25年间，工厂的视察员就向女王的内务大臣写了50多本厚厚的报告。以后企业的管理者与学者又不间断地作了无数的研究，提出了丛林般的各种理论，形成了众多的学派，从19世纪末到20世纪初起，公认的大致经历了科学管理——行为科学——管理丛林这样三个阶段。在这三个阶段中，对人的理解和处理是如何演变的呢？下面，我们作一个简略的考察。

科学管理，也叫“古典管理理论”，形成于19世纪末到20世纪初，创始人是美国的泰罗。主要的代表人物有法国的法约尔、德国的韦伯、美国的古利克和厄威克。

企业管理是近代资本主义工业的产物，早期的管理基本上传统经验性的管理：工厂的管理者就是工厂的所有者，管理者凭着个人的经验和才能办事，工人凭着经验劳动。但是随着科学技术的不断发展，企业规模的日趋扩大，生产过程的日趋复杂，市场竞争的日趋激烈，经验就显得穷于应付了，于

是，以泰罗为主要代表的一批管理者和学者就试图以科学的理论、方法来研究管理问题，从而制订各种明确的规定、条例、标准，使一切科学化、制度化。用泰罗的话来说，就是要“建立一种严格的科学”。

他们首先进行了各种研究，最著名的有泰罗的工时研究，杰布雷斯和莉莲·杰布雷斯夫妇的动作研究和疲劳研究，法约尔对管理职能的研究，韦伯对经济组织体系的研究，等等，在深入系统研究的基础上，他们提出了许多有价值的管理理论和方法，其中主要有泰罗按作业标准化原理和工作定额原理设计的科学操作方法、差别计件工资制、科学的工艺规程，以及对头等工人的科学选择和培训等；甘特设计的对产品活动进行计划调度和控制的线条图，后人尊称为“甘特图”；法约尔提出了十四条著名的管理原则和管理的五要素理论；韦伯设计的官僚集权组织体系；埃默森著名的“十二条效率原则”；厄威克提出了适用于一切组织的八项原则；古利克把古典管理学派有关管理职能的理论归纳整理后提出了有名的管理七职能论；福特创造了工业史上的第一条流水生产线——汽车流水生产线等等。

他们这些丰硕成果，对于合理利用资源，发展工业经济，提高生产效率，都起到了极大的作用，他们的功绩在管理史上是不可磨灭的。伟大的革命导师列宁就曾对泰罗制作了全面而深刻的评价：“资本主义在这方面的最新发现——泰罗制——也同资

本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的监督制等等。……”

科学管理的理论基础是什么？是“经济人”。人是经济动物，他们的目的只是追求经济利益：工人为工资劳动，工厂主为利润而奔忙。在经济人的基础上构筑了全部科学管理的大厦。当时，工人们因不堪工厂主的残酷剥削，用怠工及破坏机器等各种手段进行对抗，泰罗在1912年美国众议院特别委员会作证词时强调指出：科学管理是一场重大的精神变革，它要求工人树立对工作、对同伙、对雇主负责任的观念，同时，也要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、对工人以及一切日常问题的态度，增强责任观念。通过这种精神变革，使管理人员和工人双方都把注意力从盈利的分配转到增加盈利的数量上来。如何增加盈利的数量呢？那就是谋求最高的工作效率，而提高效率的手段就是用科学的管理方法代替旧的经验管理。

由经济人为前提而创立的科学管理，实质上仍是把人当成动物，当成机器。这一点，泰罗本人是公认不讳的。1913年在美国众议院的调查会上，他就公开宣称：那些最能满足科学管理的需要的人是公牛相似的人。

我们知道，管理活动是自古就有的，当远古的人们在与自然的斗争中，就出现了管理，之后，在军事行动，在各种重大工程的建设中，乃至家庭、部落的生活中，都存在着管理问题，但这些都是经验型的管理。早期传统型管理的出发点是工具人，或叫机器人，即在管理者眼里，人仅仅是一种会说话的机器与工具。因此，劳动者被当作奴隶看待，用皮鞭加绳索进行管理。科学管理的经济人，虽然比机器人进了一步，注意了劳动者维持生存的必要的经济利益，但是，在管理中，人还仅是一种动物，一种纯自然性的动物。实际上，泰罗的经济人不过是“生物人”与“经济人”的混合物而已。他的这种观点，在当时和以后就遭到许多学者不断的评击。马奇和西蒙经过深入研究得出结论说，古典理论的泰罗是“生理学的”，“首先，一般有这样一种倾向，把职工看成是完成分配给他们工作的无生气的工具。其次，有一种把人员看成是组织中的一个既定因素而不是一个可变因素的倾向”。贝尔认为，泰罗学说造成了一种“社会物理学”，把人的社会面降为纯粹的物理定律和决定要素，从而使工人处于被动和依附的地位，而且从他们的工作中抽掉了一切思想。休·艾特肯十分精当地指出：科学管理是18世纪和更早时期的唯理主义哲学对工作的人们身上的运用，认为人们仅是理性的，受经济驱使的，以至把一切活动都归结为物理法则。

总之，科学管理并未把人当作真正的人，它带

给工人的是更残酷的剥削，这不但激起了工人和工会的普遍强烈反抗，甚至连美国的众议院也为此举行了听证会，对泰罗进行了调查。从而使泰罗制始终没有能顺利实行。

行为科学，其早期称为人际关系学派。创始人是美籍澳大利亚人埃尔顿·梅奥。理论发端于管理史上著名的霍桑实验。1924年，美国科学院组织人员在芝加哥西屋电气公司的霍桑铸造厂进行工作效率的实验。先是进行改变温度、湿度、照明度等工作条件的试验，后是进行改变工作日、点心、工资等福利条件的试验，但是一无所获。1927年梅奥参加并主持了这项试验，他们在多次试验的基础上，又花了两年时间对两万多名工人进行了访谈，得出了与科学管理完全不同的结果：工作效率提高的决定因素并不在于工作条件和福利条件的提高，而关键在于改变他们的社会地位从而提高他们的士气。因此，管理者必须改变他们的领导方法，改善人际关系，美化工作环境，以鼓励士气。之后，许多学者对人及人群的行为规律进行了深刻的研究，并创立了各种理论，著名的有马斯洛的需要层次理论，赫茨伯格的双因素理论，阿吉里斯的“不成熟——成熟”理论，坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体”理论，布莱克和穆顿的“管理方格”理论，麦格雷戈的“X理论和Y理论”，洛尔施和莫尔斯的“超Y理论”、威廉·大内的“Z理论”等等。

行为科学的出发点是什么呢？是“社会人”。梅