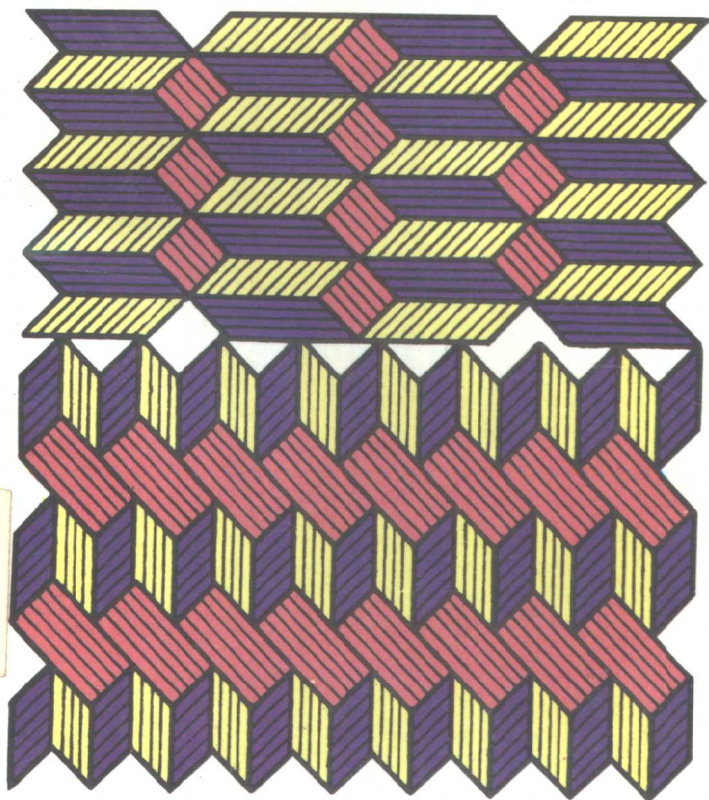


管理文化 的挑战

——企业文化概论

黄钦若 林灵 徐信华 著



05

中国广播电视出版社

管理文化的挑战

——企业文化概论

黄钦若 林 灵 徐信华 著

中国广播电视出版社

(京)新登字 097 号

管 理 文 化 的 挑 战

——企业文化概论

黄钦若 林 灵 徐信华 著

中国广播电视出版社出版

(北京复外广播电影电视部灰楼 邮政编码 100866)

北京时事印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

787×1092 毫米 32 开 7.125 印张 140(千)字

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

印数:1 1500 册 定价:5.00 元

ISBN 7-5043-2188-5/G·806

前 言

为配合中、小学教师专业合格考核和在职中、小学教师进修教育理论的需要，我们在接受吉林省教委会委托我院参与国家教委会起草《教育学》、《心理学》专业合格考核大纲的基础上，结合我们多年进行中、小学教师教育理论培训的实践，编写了《教育学简明教程》和《心理学简明教程》，以达到中、小学教师在职学习和普及教育科学的目的，两本书在编写时，均以内容通俗、注重应用、文字简明、便于自学为宗旨。书中，每章前有学习要点，后附学习思考题，以利于读者自学。

两本书的编写工作，均在我院学术委员会的指导下，由孙俊山和倪维素两位同志负责主持集体编写的。两本书均由孙俊山同志统稿，倪维素同志也参加了《教育学简明教程》的统稿工作。《教育学简明教程》由桑廷洲（绪论、第十章、第十一章、第十二章、第十五章）、王敏杰（第一章、第三章、第十四章）、于桂英（第二章、第七章、第八章、第九章、第十三章）、毛志宏（第四章、第五章、第六章）等同志执笔；《心理学简明教程》由赵欣坤（第一章、第二章、第三章、第六章、第七章）、刘长林（第四章、第五章、第十一章、第十二章）、郭风翥（第八章、第九章、第十章、第十三章、第十四章）、孙俊山（第十五章）等同志执笔。

限于编者水平和编写时间仓促，两本书的缺点和谬误在所难免，欢迎读者批评指正；两本书在编写时，参考和引用了许多同志的研究成果，在此深表谢忱。

长春教育学院教育理论研究室

一九八六年五月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 时代呼唤企业文化	(2)
第二节 企业文化的涵义与特征	(7)
第三节 企业文化的基本内容	(13)
第四节 企业的功能	(20)
第二章 企业文化的基本理论	(27)
第一节 实践原理	(28)
第二节 主体性原理	(36)
第三节 目标原理	(43)
第四节 一体化原理	(47)
第三章 企业的核心——企业的价值观	(56)
第一节 价值及企业的价值认识	(57)
第二节 价值观及企业的价值观	(61)
第三节 企业的价值选择	(67)
第四节 企业的价值观体系	(70)
第四章 企业家与企业文化	(73)
第一节 企业家和企业家素质	(73)
第二节 企业家在建设企业文化中的作用	(81)
第五章 企业职工的主体意识	(88)
第一节 树立职工的主体意识	(89)
第二节 现代企业职工的几个基本观念	(103)

第六章 全面提高企业职工素质	(120)
第一节 全新的职工教育观念.....	(121)
第二节 职工教育的主要内容.....	(133)
第三节 灵活多样的教育方式.....	(141)
第七章 企业文化外显层次的建设	(149)
第一节 企业形象.....	(150)
第二节 企业环境的建设.....	(161)
第三节 企业规章制度.....	(167)
第八章 东西方企业文化比较	(173)
第一节 西方企业文化的背景和特点.....	(173)
第二节 日本企业文化的背景和特点.....	(183)
第三节 两种文化融合的前景.....	(188)
第九章 我国企业文化的历史回顾	(194)
第一节 新中国成立以前的企业文化.....	(194)
第二节 新中国成立后十七年的企业文化.....	(201)
第三节 新时期的企业文化.....	(204)
第十章 建设有中国特色的社会主义企业文化	(208)
第一节 建设有中国特色的社会主义企业文化 的现实意义.....	(209)
第二节 立足本国实际,借鉴西方企业文化 优秀成果.....	(214)
第三节 建设企业文化的步骤和方法.....	(218)
后 记	(224)

第一章 绪 论

**企业管理不仅是门科学,还应是一种文化,
即有它自己的价值观、信仰、工具和语言的一种
文化。**

——彼得·德鲁克

企业文化是时代的产物。随着社会经济的发展,科学技术的进步以及人们对管理现象认识的深化,企业管理科学也随之不断地变革与更新。从西方企业管理发展的趋势看,如果说60年代的主题是市场营销管理,70年代是经营战略管理,那么,80年代则是企业文化。目前,愈来愈多的专家、学者和企业界人士日益认识到企业文化对企业兴衰成败的重大意义,追求企业文化是当代企业管理的大趋势。

当前,围绕着以经济建设为中心,在深化改革的同时,如何充分利用和发挥管理这一重要的资源,是搞活我国企业,特别是搞好国有大中型企业所面临的重大课题。在这一问题上,研究和借鉴当代西方的反映现代企业管理规律、并在实践中证明行之有效的理论与方法,对进一步提高我国现有企业管理水平,是十分必要的。近几年在我国管理学界和企业界兴起的企业文化“热”,正是反映了这种客观需要。

第一节 时代呼唤企业文化

企业文化是美国专家学者在开展日美两国企业管理模式的比较研究中,提出的一种新的企业管理理论。本世纪 80 年代初,美国企业管理界相继出版了一系列有关企业文化的著作,其中具有代表性的有:1981 年出版的威廉·大内著的《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》,R·帕斯卡尔和 A·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》;1982 年出版的由阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《企业文化——现代企业的精神支柱》(或译为《西方企业文化》);1983 年出版的小罗伯特·沃特曼和托马斯·彼得斯合著的《寻求优势——美国最成功公司的经验》(或译为《成功之路》);1985 年出版的劳伦斯·米勒著的《美国精神》(或译为《美国企业精神》)、托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀合著的《赢得优势——领导艺术的较量》(或译为《志在成功》)。这些著作的问世,为企业文化理论的诞生勾画了一个大致的轮廓,反映了当代企业管理日益软化的趋势。

企业文化和管理科学史上具有重大影响的学派一样,是特定历史条件下的产物。正如《日本企业管理艺术》一书的作者所指出的,当代的企业界正在不断地受到来自三个方面的挑战,即管理实践本身的挑战、社会价值观变革的挑战和经济竞争的挑战。企业文化就是在迎接这三大挑战中应运而生的。

一、 管理实践本身的挑战

本世纪一些重大的管理学派大都策动和发源于美国，美国在企业管理方面的成就一直处于世界领先地位。早在本世纪初，泰勒创立的以“物”为中心的标准化管埋，首开科学管理的先河。30年代发展起来的以埃尔顿·梅奥为代表的人际关系学派，把企业管理的重心从“物”的管理转向人事管理，为人们研讨企业管理规律提供了一个新的视角，带来了企业管理思想的变革。第二次世界大战以后，由于行为科学和数学方法的渗入，美国出现了众多新的管理学派，形成了所谓“管理丛林”现象。虽然不少管理学家在人际关系学派研究的成果上，进一步深化了职工的需要、行为、动机和领导行为、组织行为的研究，但是美国企业管理的主流仍然是侧重于硬管理，追求企业管理的严密化、定量化、理性化，热中寻求新的管理技术与方法，以致在这种“狂热”中忽视了企业管理中的软要素，淡化了精神和文化的力量。这是美国企业的通病，也是某些美国企业不振的症结所在，反映了美国企业管理文化的局限性。

70年代，日本的经济腾飞震惊了美国朝野。而日本的经济起飞是以企业的振兴为基础，企业的振兴又是同日本独特的经营管理模式分不开的。第二次世界大战以后，日本企业界在引进西方现代化管理的同时，注意从本民族的文化传统出发，创造性地开展了企业文化实践，围绕着“人”这一主题，形成了人与物并重，以人为主，软管理与硬管理兼备，以软管理为核心的管理模式，把企业引向了成功之路，为国民经济的起飞打下了坚实的基础。日本的成功，向美国企业管理界提出了严峻的挑战。在日本冲击波的推动下，美国的企业家和管理学

者纷纷东向日本,开展了日美两国企业管理模式的比较研究。美国人“以日本作为镜子”,从中找出美国公司和日本公司在经营管理中的异同,发现在管理的硬性要素方面,美国和日本有相似之处,两者的主要差别在软性要素方面。美国的企业管
理过分倚重于制度、组织结构、技术与方法等硬要素,忽视了人员、作风、企业精神等软要素的作用,而日本企业恰恰在软要素上占优势。这一差异启迪了美国学者进而研究管理与文化的关系,认识到企业管理并不是孤立的社会现象,它所解决的指挥、协调、激励与控制等问题都是在一定的社会文化准则的指导下进行的。日本的企业管理深深地打上了以儒家思想和家族集体主义为核心的民族文化传统的烙印,而美国企业管理模式则是美国个人主义与实用主义文化传统在企业生产经营中的反映。文化是管理的基石,美国企业管理的根本出路是在总结本国优秀公司文化的基础上,变革企业管理的亚文化,使之在发挥硬管理优势的同时,更加重视精神和文化的力量,充分调动企业职工的积极性与主动性,把无情的效率和人的信念、情感交织在一起。

二、 社会价值观变革的挑战

价值观是价值关系中主体评价客观事物和指导行为的信念。企业价值观是企业所倡导,为全体职工所共识的对客观事物和人们行为是否具有价值和价值大小的根本观点。不论是企业所倡导的价值观还是职工个体形形色色的价值观,都是在社会价值观的影响与支配之下。企业只有适应社会价值观的变化,才能提出富有时代精神的价值取向,也才能把握职工价值观的变化,把职工的价值追求和企业价值观统一起来,取

得共识。

社会价值观是动态的,除了具有浓厚的民族性,还具有强烈的时代性。在当代社会日益信息化,竞争日趋白炽化,人们物质生活不断丰富的条件下,人们关于人生、工作、时空、伦理等价值观均发生了重大变化。在现代社会中,人们越来越崇尚知识,通过不断的知识更新来重新设计自我;人们的竞争意识日益强化,求新求变,勇冒风险;人们重新认识了时间的价值,时效观念大大加强;人们已不满足于被支配、供驱使,要求积极地参与管理,有更多的民主权利。在发达国家里,由于物质生活的提高,一些人的工作目的首先不是为了金钱,而是追求事业的成功和自我实现。上述社会价值观的变化必然要反映到企业中,成为企业领导选择和培育企业价值观的依据。当代社会价值观的变化对传统企业管理提出了挑战。传统企业管理不理解管理和文化的关系,当然也不能理解价值观对企业管理的意义。但是,人们主观上的不理解并不能抹杀价值观在管理中的地位和作用。价值观总是和经营管理活动结伴而行的,传统管理中那种过分倚重硬管理的形式和作法,正是反映了重物轻人的价值观。企业管理如果无视社会价值观的变革在企业中所引起的人们的需要层次、思想观念、社会心态、情感追求以及理想信念的变化,一味沉湎于过时的价值准则,就不可能在竞争的风浪中保持自身的优势。自觉的价值追求是当代企业管理的重大特征,只有顺应时代的价值取向才能为企业的发展提供经久不衰的动力源泉。价值观是企业文化的核心,企业文化正是在当代社会价值观变革的挑战中应运而生的。

三、 经济竞争的挑战

本世纪 60 年代,当美国经济在世界独占鳌头的时候,世界各国均面临美国强大的挑战。进入 80 年代,日本经济的腾飞促使了美国的警醒,面临“日本挑战”的强大压力,美国人不得不面对日渐衰落的现实,越来越关切本国的经济处境和未来的前途。

第二次世界大战以后,日本以本国饱受战争创伤的经济为基础,大力吸收西方先进的科学技术和管理经验,首先建立起强大的钢铁工业,随后,高速地发展了船舶工业、汽车工业、电子工业、钟表工业,等等。在国内外激烈的竞争中,日本企业推出了一系列高质量、低成本、性能优越、外形美观的产品,积极打入和占有国际市场。以钟表、照相机、船舶和汽车工业为例,1979 年日本钟表产量超过了长期居于霸主地位的瑞士,达到 6000 万只;照相机也超过了德国,在国际市场高居首位;日本造船工业在世界市场占有率高达 25%;汽车工业则趁 70 年代第一次石油危机,大量涌向美国市场,美国制造的大型舒适的豪华轿车逐渐让位给日本节油小型轿车。跟日本相比,美国经济则相对衰落,在世界市场的竞争力日趋疲软。例如美国历来有汽车王国之称,但在 1980 年日本取代了美国,成为世界头号汽车生产国。日本汽车年产量超过 1000 万辆,美国则为 800 万辆,由于日本汽车在美国本土的销售,使美国汽车销售额于 1978 年至 1982 年锐减了 1/3。美国经济的支柱——钢铁工业也呈现了不景气局面,1982 年以来连年亏损,失去了保持近半个多世纪的优势。在高科技产品方面,美国也面临日本严峻的挑战,1984 年,美国电子工业产品贸易出现

了逆差,而国家整个外贸逆差也不断扩大。日美两国在国际竞争舞台上升降的变化,向美国大敲警钟。为了美国经济的复兴,为了在世界经济角逐中重振昔日雄风,美国不得不奋起面对挑战,接受挑战。

知己知彼,才能做出正确的应对。日本经济起飞的原因是多方面的,其中,企业的成功为其经济的发展打下了坚实的基础。美国在经历了日本冲击下所引起的不安与警醒之后,转入了对日本的奇迹进行认真的思考和探索。美国企业管理界从研究日本企业管理模式入手,通过比较,对美国企业不振的原因进行了反思,寻找重振企业的出路。正是在国际经济竞争生死存亡的背景下,美国企业管理界的专家、学者创立了企业文化。

由上可见,企业文化是时代的产物,它是在管理实践的发展、社会价值观的变革以及国际经济竞争日趋白炽化的三大挑战中,应运而生的。

第二节 企业文化的涵义与特征

一、 什么是企业文化

企业文化的涵义,有广义和狭义之分。

从广义上理解,任何企业管理都是一种文化现象。什么是文化?目前世界上有关文化的定义不下百种,在西方,按照《韦氏新大学辞典》的定义,文化是“人类行为的整体,包括思想、

语言、行动与后果,依赖人类学习和传递知识的能力留传给后代的模式”。在国内,人们通常在广义上把文化定义为人类在社会发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从上述有关文化的广义定义出发,企业管理无疑是一种文化现象,它是企业中人的行为的整体,包括思想、语言、行动与后果;又表现为一种社会意识形态和与之相适应的企业规章制度和组织机构。因此,任何企业管理模式都有与之相适应的文化。北京同仁堂药店以商品质量上乘、价格合理、服务人员医药专业知识扎实,赢得了巨大的社会声誉,反映了这家老店源远流长的文化传统。广义的企业文化是社会大文化在企业中的体现,是社会大文化的一个分支,它的外延小于民族文化或区域文化,所以是一种亚文化。

从狭义上理解,企业文化是一种新的管理理论与思潮,是在新的历史条件下,对传统企业管理理论的更新与重构。如何用简练的语言去概括这样一个新的管理学说,至今尚未有统一的界定。

从国外有关企业文化的著述看,一些专家、学者对企业文化的涵义做了不同的概括和表述。如《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书的作者、美籍日裔管理学家威廉·大内(Ouchi W·G)认为“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包含一个公司的价值观,如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式,并把它传达给后代的工人。”《公司文化》一书的作者、美国管理学家泰伦斯·狄尔(Terrence Deal)和爱伦·肯尼迪(Allan Kennedy)认为“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成,这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工有重大的意义。”美国管理学家托马

斯·彼得斯(Thmomas J·Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert H·Waterman)在《寻求优势——美国最成功公司的经验》一书中指出：“成绩卓著的公司能够创造一种内容丰富、道德高尚而且为大家接受的文化准则，一种紧密相连的环境结构，使职工们情绪饱满，互相适应和协调一致。他们有能力激发大批普通职工做出不同凡响的贡献，从而也就能产生有高度价值的目标感。这种目标感来自于对产品的热爱，提供高质量的服务的愿望和鼓励革新以及对每个人的贡献给予承认和荣誉。”近年来，在我国企业文化的研究中，不少学者从不同的视角表述了对企业文化的涵义的不同理解，其中具有代表性的看法有以下几种：(一)企业文化是由企业的“内隐文化”和“外显文化”两部分构成的复合体。“内隐文化”是企业为达到整体目标而培育的，为全体员工所共识的精神要素；“外显文化”是指有关企业形象的物质显现，只有把这两种文化有机地结合起来，才能全面地把握企业文化的涵义。(二)企业文化是与企业物质文明相适应的一种微观上层建筑，是企业增强内聚力的各种精神因素、道德因素、智能因素的总合。(三)企业文化是企业经营管理的一种哲学，是一种管理的新思想、新观念。(四)企业文化是一种群体意识，是在特定环境中，全体职工通过长期生产经营实践所创造出来的物质成果与精神成果的总和。(五)企业文化是一种经济文化，它反映的是企业这个经济组织的价值观、目的要求和实现目的的行为准则和习惯，因而对民族文化、社区文化具有相对独立性。(六)企业文化是一种无形的管理方式，也是从非计划、非理性的感性因素出发来协调与控制人的行为，既充分发挥每一个人的自主性，又使他们的行为自觉地趋于一致，把企业建设成团结一致的整体，为实现企业目标而努力。上述对企业文化涵义的不同表述，从各方

面触及了企业文化的本质和基本特征。我们认为,企业文化是一种以文化与精神为主导的管理学说,它在注重对“物”的管理的同时,特别强调了对“人”的管理;在对“人”的管理中,又突出了人的精神因素和群体意识。因此,企业文化是一种以“人”的管理为主要对象,以企业精神的共识为核心,以群体行为为基础的企业管理学说。它不仅重视运用现代化的管理技术和手段,而且更重视管理精神和管理文化的力量,并把两者有机地结合起来,形成最大合力,实现管理的整体优化。

二、 企业文化的基本特征

企业文化理论的诞生,使人们对企业生产经营活动规律的认识,掘进到了文化的深层。与传统管理理论相比,企业文化具有以下几个显著的特征:

(一)以人为管理的主体。重视人在管理中的地位和作用,是企业文化最本质的特征之一。企业文化认为,人是企业中最宝贵的资源和财富,以人中心应是企业管理的“基本原则”。在第二次世界大战以后,随着科学技术新成果在管理技术和方法中的广泛运用,在一些企业领导者和管理者们的头脑中,逐渐淡化了生产产品和提供服务的人,在他们看来,企业职工只不过是达到个人目标的管理客体。企业文化不仅把职工作为管理的客体,同时又把他们看作管理的主体,强调关心人、尊重人,把职工主人翁精神的发挥作为企业成功决定性的要素。《赢得优势——领导艺术的较量》一书的作者把开展以人中心的管理称为“是一场‘恢复基本原则’的革命”。环顾世界著名的优秀公司,都是把“尊重每一个人”作为压倒一切的主题。美国国际商用机器公司的小托马斯·沃森在《一个公司和它

的信念》一书中说：“国际商用机器公司的经营哲学可以大致归纳为三条简单的信念。我个人以为其中最重要的一条是，我们尊重每一个人。这个道理和概念非常简单，但是我们公司各级经理人员的时间大部分都用在在这方面了。在这方面我们所贡献的精力超过了任何其他方面。这一信念始于我的父亲，他对此笃信不移，刻骨铭心。”除了美国国际商用机器公司，美国的惠普公司、日本的松下电器公司、日立电气公司在突出人的因素方面，都堪称楷模。

（二）非理性倾向。把非理性倾向作为企业文化的基本特征，是相对于西方企业管理，特别是美国那种过分地依赖数学分析与计量模型，过分地相信复杂的机构、严密的计划和严格的规章制度，过分地强调指挥与控制的管理模式而言的。

企业文化的非理性倾向，并不是否定企业管理的理性化，而是把理性与非理性两者有机地结合起来，实现管理的科学化与艺术化的有机统一。所谓非理性倾向，是建立在企业管理以人为本的基本信念之上的。人是理性与非理性的统一，人的理性倾向体现为追求科学的论证、严密的推导、数学的分析、定量的判断、规章制度的约束和生产经营的秩序等；人的非理性主义倾向则体现为感情的交流、形象的感召、情绪的安装、理想的追求、心理的共鸣等。企业文化的非理性倾向，就是在肯定理性管理的同时，更加侧重于人的非理性因素，突出意志、感情、情绪、心态、形象等在管理中的作用，最大限度地调动职工潜在的自尊、自信、自控、自强的意识，通过群体的共感与共识，为企业的发展提供生机勃勃的动力。

企业文化的非理性倾向为我们提供了一个富有人情味的崭新的管理模式。这一管理模式在日本已经取得了举世瞩目的成就，也是美国优秀公司成功的秘诀。只有从理性与非理性