

冲出困境

——走向现代管理的企业文化

黄河涛 著

中国工人出版社

冲出困境

——走向现代管理的企业文化

黄河涛 著

中国工人出版社出版发行（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所经销

北京京辉印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张：8.75 字数：190000

1990年8月第1版 1990年8月北京第1次印刷

印数：1—7210册

ISBN 7-5008-0665-5/G·97 定价：4.20元

冲出困境

——走向现代管理的企业文化

黄河涛 著

中国工人出版社

1990年6月

致 读 者

当改革的大潮开始冲击中国社会的时候，企业，便成为世人瞩目的中心。于是，便有了“企业本位论”，便有了中国的企业家。

大大小小的企业家，怀着各自的抱负与胆识，义无反顾地投身于商品经济的海洋。在改革与发展的舞台上，演出了一幕幕扣人心弦的活剧。

变幻莫测的市场，魔方般的企业。

企业家们使出浑身解数，自觉或不自觉地实践着、试验着企业管理的种种定理与假说：从科学管理到管理科学，从泰罗到马斯洛，从家长制到群体经营工作法……

几度风雨——

成功者踌躇满志，或金榜题名、披红挂绿，或高朋满座、谈笑风生。秘诀何在？

失败者壮志未酬，或含恨隐退，或身败名裂，家长式的管理手段，并未使他们成为真正的强者。症结何在？

现代斯芬克斯之谜，一个无法回避的问

题——谁是企业之主体？

成功与挫败，使人警醒，给人以启迪。

人们终于省悟，桂冠并非仅钟情于英雄。企业的成败，最终取决于广大职工的意志与力量。于是，如何增强企业家与广大职工的共识，提高凝聚力；如何激发全体职工的责任感和创造力，便成为关键之所在。

为了解答这些问题，人们——理论界、企业界乃至一切关心中国经济发展的有识之士——不约而同地把目光集中到了一个新的焦点——企业文化。

“这是激发企业活力的真正源泉。”

“这是真正的管理之魂！”

那么，什么是企业文化？它包括哪些内容？它缘起于何时，又将怎样发展？在不同企业里，企业文化又应如何构建？

本丛书将为您答疑解惑。

本丛书由中国企业文化研究会与中国工人出版社共同组织编辑出版。

它立足于我国实际，吸收国内外最新研究成果，从不同的侧面，深入浅出地介绍企业文化的基本原理和主要内容。

它不以儒雅自居。面向企业，注重普及性和可读性，熔理论、实例、趣闻佚事于一炉，力求使读者在轻松的心境中，较为完整、准确地掌握这一学科的精髓。

它的入选作者，多为近年来致力于企业文化研究并卓有成绩的中、青年学者。他们了解企业情况，有撰写通俗性理论读物的实践经验，并均有著述行世。

本丛书包括：

《企业文化理论与实践》

《冲出困境——走向现代管理的企业文化》

《赢得信任——塑造企业良好形象》

《一念之差——价值观、审美观与企业的成败》

《现代部落——漫话企业的民主意识》

《企业文化指南》

本丛书——

为企业家、企业政治工作者提供一个新思路，帮助他们更为接近胜利的彼岸。

为广大职工提供一个新的视野，促使他们认清自己的责任和使命，同经营者共同去奋勇搏击。

愿本丛书成为企业界忠实的朋友。

“企业文化丛书”编委会

目 录

导 言	1
第一章 企业改革提出的文化问题	13
一 步鑫生现象的背后	14
二 “最小阻力论”及其它	22
三 悲剧告诉了我们什么	29
四 “四通效益”的启示	38
第二章 企业的文化塑造	47
一 企业的大环境与小气候	47
二 “三级跳”与企业目标	54
三 企业运行与企业制度	63
四 信誉与企业形象	71
五 “非权力影响”与“企业精神”	81
第三章 现代企业的文化归属	89
一 服务型文化	91
二 风险型文化	98
三 未来型文化	105
四 程序型文化	111
五 产品型文化	115
第四章 企业经营管理中的审美文化	117
一 决策中的审美心理预测	120

二	管理中的形式美	126
三	产品审美造型的竞争力	134
四	经营的魅力	141
五	审美生产环境的心理效应	148
第五章	企业工会的组织文化	159
一	摆脱“两难”的困境	160
二	架起“缓冲”与“共生”的桥梁	171
三	要用两个鼻孔出气	182
第六章	传统文化对企业文化的影响	192
一	企业文化生长的起点	194
二	日本企业文化中的“大和魂”	199
三	美国传统企业文化的反思与调整	211
第七章	建设中国特色的企业文化	223
一	民族文化与现代管理的结合点	224
二	企业文化的共有特色	237
三	企业文化建设的个性特征	247
四	企业文化建设的操作原则	256
	主要参考文献	268

导 言

社会发展是最好的需要。当我们的理论家还忙于对“企业文化”的概念进行界定和论证时，许多企业已经自觉或不自觉地进行企业文化建设了。改革的实践，使越来越多的企业领导者们理智地看到，影响企业效益的不仅是经济因素，而且还有人的因素、文化的因素。

当人们刚刚从否定物质利益原则的泥潭中拔出脚来的时候，一些人又不知不觉地将另一脚伸进了单纯追逐金钱和“实惠”的陷阱之中。梅山实业公司总经理陈煊说得好，改革几年以后，中国的企业家们突然发现，自己陷入了这也不是那也不是的困难境地。于是，人们开始了反思，开始了探索，寻求解决思想政治工作和经济工作的两全办法，寻求物质建设与精神建设“两张皮”的结合方式。自然，企业文化首先引起了实践着的企业家们的注意。

有意思的是，这时，无论在美国或中国，虽然企业的基础和现状不同，但是，企

业发展似乎都面临相似的问题：这就是摆脱困境，寻求出路。因而，与其说企业文化作为一个理论概念来自80年代初的美国，还不如说中国企业改革的内部因素已经提出了这种需要。

企业文化既是一个理论问题，更是一个实践问题。作为理论，它是西方管理理论的合乎逻辑的发展；作为实践，它首先是日、美经济大战的产物。在这里，我们将简要地归纳一下企业文化的提出和理论演变的过程。

亚科卡的忧心

1978年7月，赫赫有名的亚科卡从福特公司总裁的宝座跌落下来，带着复仇的忿怒，进入克莱斯勒汽车公司。不久，亚科卡飞往日本，同三菱汽车公司就合作事宜进行谈判。在日本，亚科卡看到自己正“面临着一个可怕的竞争对手”，感受到大战到来的浓烈气氛。这是没有枪声的战争，是一场经济战。亚科卡似乎预感到美国将在这场战争中败下阵来，他大声疾呼：“我们必须做出一些带根本性的决定。除非我们马上采取行动，否则到2000年，我们会把钢铁和汽车这两种工业全输给日本。更糟糕的是一仗不打，就拱手送给他们了。”

亚科卡的担心，并非“杞人忧天”。60年代后期，美国还以世界工业帝国而称霸世界，美国的管理方式被吹捧为能向全世界出口的最主要财富和资源。可是，仅仅几年过去，随着70年代日本汽车业、手表业、无线电技术和高技术产业的腾飞，日本产品以物美价廉迅速把美国挤出了亚洲市场，并以咄咄逼人之势向美国国内市场渗透。仅集成电路产品就从1973年出口美国的6.27亿日元猛增到1980年的723.61亿日

元。1976年，日本向美国倾销了近300万台彩色电视机。当彩电进口配额遭到限制后，日本又转而向美国倾销录像机。1981年，美国对日本的贸易逆差创历史最高纪录，达180亿美元，占美国贸易赤字总额396亿美元的45%。被吹得神乎其神的美国管理的奥秘很快就露出了它潜藏的病灶。美国企业的经营逐渐失去昔日的光彩。

如果说，亚科卡当时的担忧还仅仅出于美国个别实业家之口的话，那么，从1981年到1983年间，美国的经济衰退则使整个美国管理界都感到震惊。《赢得优势》一书的作者汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀指出，经济衰落使“美国的政府和公众组织也未能逃避这种厄运；这些机构的管理至少得说是问题成堆，这在很大程度上得归咎于它们的管理人员照搬了在私有企业里人们赞赏备至的那一套管理方法，他们的盲目性实在令人伤心”。

第二次世界大战后，几乎瘫痪的日本工业，迅速从一个满目疮痍的“灰姑娘”变成一个经济巨人，神话般地站在昔日的“山姆大叔”面前，仅这一点，就足以令美国管理界惊叹。曾几何时，美国国务卿杜勒斯曾轻蔑地对日本首相吉田茂说：“日本不应该指望有一个大的美国市场，因为日本不生产我们需要的东西。”然而，小老鼠到底钻进了大象的鼻子。美国人的这种转向，是以牺牲自己的高傲为代价的。他们远涉重洋，重返当年的被占领地，探究这个弹丸之地的岛国，何以在十数年间，让奄奄一息的工业变得如此具有竞争力。

考察的结果大大出乎他们的意料，日本企业的管理并不象美国那样精确，严密，不过是些拍肩哈腰的雕虫小技。《Z理论》一书的作者威廉·大内到日本后，访问了一家美国在日本经营的工厂，工厂经理的描述使他吃惊不小。经理告诉

他一起罢工的经过。罢工者在六周前就向美方经理发出了警告。罢工那天，举着牌子的纠察队迫使全厂停工。下午五点钟，罢工停止了。经理发现场地被打扫得干干净净，不仅标语和传单没有了，连喝咖啡的杯子及烟头也被收拾起来。第二天，工人们没有加班就把头一天的产量给补上了。美方经理感到困惑，日本工人们解释说：“我们对资方有些意见，要想让您知道我们对此事是极其严肃的，唯一的办法是举行罢工。但这也是我们的公司，我们不愿让您认为我们对公司是不忠诚的。”听完经理的叙述，威廉·大内困惑了，他不知怎样解释这种现象。在近两年的考察中，大内访问了二十多家日本和美国企业，透过种种表层现象，他看到了背后更深层的东西，即日本企业内部的信任和亲密性，这些观念以一种文化的形态沉淀于日本企业的管理中。

美国学者们的考察发现，积淀在日本企业管理中的文化因素，正是促使日本经济成功的奥秘。而美国人正是忽视这些的，认为亲密性只能是教堂、家庭的产物，反对人们在工作单位里能够或应当有亲密性的想法。日本的成功，使他们不得不承认：“在一个成功的工业社会里，亲密性既存在于工作单位也存在于其它环境里。我们虽然对于社会上正当的亲密性来源有着根深蒂固的看法，但日本人的事例迫使我们对此重加考虑。”

理论的演变

从管理理论的角度来看，西方管理思想正面临一次革命。从1769年英国的阿克莱纺纱厂第一次使用机械操作以来，西方近代管理已经有200多年的历史。在1880年以前，西方企业管理基本上处于传统管理阶段，实行的是所谓“因

袭管理法，”即根据资本家个人的经验进行管理，企业内部缺乏严密的管理体制，各级人员的职务、权限和责任也没有明确的规定，效率低下。19世纪末到20世纪初，随着资本主义自由竞争向垄断的发展，企业规模和商品市场不断扩大，竞争日益激烈，陈旧的管理方式已经不能适应新形势的要求，迫切需要建立一种新的管理方式。美国工程师泰罗在进行了30年实验的基础上，于1911年发表《科学管理原理》一书，完成了管理史上的一次伟大革命，同年召开的美国第一次科学管理大会，正式确立了西方“科学管理”的体制。泰罗的科学管理理论通过对工作时间和操作动作的观察、研究，提出了工人的“合理的日工作量”和标准化的操作方法，大大提高了工人的生产效率，同时，泰罗制把企业的计划职能与执行职能分开，这样就把管理从生产过程中分离出来，大大提高了管理的效率，促进了生产。

但是，泰罗制把工人看作机器，而对人在组织中的行为动力缺乏科学研究。本世纪20年代前后，工人的日益觉悟和社会化大生产的发展，使泰罗制在实践中日益暴露出局限性。于是，行为科学应运而生。行为科学不再把工人看成会说话的机械，而是看成社会的人。它对职工在生产中的行为以及行为产生的原因进行科学的分析研究。它涉及职工的需要、动机、个性、情绪、思想、特别是人群之间的相互关系等等，因而行为科学早期叫做“人际关系学说”。行为科学的代表人物梅奥1927年参加了在美国西方电器公司霍桑工厂的试验，这就是有名的“霍桑试验”。通过近十年的时间，梅奥对试验中的材料加以研究，得出了三点主要结论：首先，工人是“社会人”。人的思想和行动更多的是由感情而不是由逻辑来引导的。人是独特的社会结构，只有使自己完全投入

集体中，才能实现彻底的“自由”。工人不是单纯追求金钱收入的，还有社会方面、心理方面的需求，这就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，还必须首先从社会心理方面来鼓励工人提高生产率。

其次，梅奥认为，企业中除了“正式组织”之外，还存在“非正式组织”，即在企业共同工作的过程中，工人相互之间必然发生一定的关系而形成非正式的集团或团体。在这种团体中，形成了共同的感情，进而构成一个“非正式组织”的体系。“非正式组织”的作用在于，能保护工人使之免受组织内外人为造成的损失。梅奥等人认为，正式组织是以效率的逻辑为标准，非正式组织则以感情的逻辑为标准。前者可以认为是“管理人员的逻辑”，后者是“工人的逻辑”。如果管理者只根据效率逻辑来管理，忽视了工人感情逻辑，就会使两种“逻辑”发生冲突，从而影响生产率的提高和企业目标的实现，只有注意正式组织的效率逻辑同非正式组织的感情逻辑的平衡，才能使管理者同工人之间互相协作，充分发挥出个人的能力，提高效率。

再次，依据“社会人”和“非正式组织”的观点，梅奥等人认为，新的领导能力在于尽力提高职工的满足度，即工人在感情方面，安全感和归属感等方面的满足程度。生产条件、工资报酬只是提高劳动生产率的第二位的因素，第一位的因素是同工人的士气有关，而士气又同工人的满足度有关。工人的满足度越高，士气就越高；士气越高则劳动生产率就越高。因而，梅奥等人提出，平衡是取得高效率的关键。如何在正式组织的经济需求同非正式组织的感情需求之间保持平衡，提高工人的满足度是管理者必须具备的能力。

在行为科学发展的后期,美国心理学家马斯洛提出了“人类基本需要等级论”的思想,“等级论”把人的需要按先后次序排列五个层次:第一层是生理上的需要,如衣、食、住、行;第二层是安全上的需要,如医疗、保险、生老病死等;第三层是情感归宿上的需要;第四层是地位或受人尊敬的需要;第五层是自我实现的需要。马斯洛的理论,指出了从文化层次对工人加以引导和调控的重要性,认为满足工人高层次的需求是企业发展的关键,这对后来的管理理论的社会化和人性化的发展,具有很大的影响。

从行为科学以后,管理理论中关于人的问题,越来越成为学者们注意的中心。1957年,美国学者麦格雷戈在《管理评论》11月号上发表了《企业的人性方面》一文,提出了有名的“X—Y”理论。麦格雷戈把古典传统的管理理论称作“X理论”。“X理论”是以这样的人性为基本假设的,即认为一般人天生就是好逸恶劳,只要可能,就会逃避工作。对于这类人,绝大多数必须采取严格、独裁的管理方式,并主要以经济手段来刺激人的工作热情。麦格雷戈的“X理论”,正是对“胡萝卜加大棒”的古典传统管理的概括。麦格雷戈认为,在人们生活还不丰裕,最低的要求层次还不能完全得到满足的情况下,这种管理是有一定效果的。但是,随着人民生活水平的提高,必然要有更高层次的心理追求。于是,麦格雷戈提出“Y理论”。“Y理论”认为,人们并非天生就厌恶工作,而是可以从中找到乐趣,人们并非天生拒绝服务于组织,多数人愿意对组织负责,并对自己参与的目标实行自我管理和自我控制。在现代工业社会的条件下,一般人的聪明才智只是部分的得到发挥,还有很大的潜力。根据对人性的这种设定,麦格雷戈提出了个人目标与企业目标一

体化的管理原则，这就要求在管理中以诱导的方法代之以对工人管束和强制为主的方法。麦格雷戈认为Y理论的实现前景是美好的，有助于人类向“美好社会”前进。

无疑，麦格雷戈的Y理论是社会生产发展到一定时期的产物，反映了人们从主要追求物质的需要，开始向精神需求的转变。当时代只准许人们为养家糊口而奔波的时候，经济收入对他们来说，显然是第一位的。当生产力发展准许人们有更多闲暇时间来发展自己本能以外的东西的时候，他们的心理需要就成为主要追求了。从泰罗的“科学管理”直到行为科学管理理论，都清晰地映衬出人类对需要追求的阶梯，管理学者们和管理的实践者们都在寻找通向这种阶梯的更高层次的途径。60年代初期，管理学理论和著作如雨后春笋般地兴起，众说纷纭，莫衷一是，以至形成了一片各种理论和流派盘根错节的丛林。然而，现实的情景并不令人满意。1961年，美国管理学者孔茨出版了《管理理论的丛林》一书，呼吁“采取步骤来理清管理理论的丛林”。摸索穿过“丛林”的道路，探求统一的管理理论。于是，70年代美国先后出现了“系统学派”和“权变学派”两大思潮，开始了寻找穿越丛林之路的初探。

1970年美国管理学者莫尔斯和洛希提出的“超Y理论”，奠定了权变理论的基础。在这之前，莫尔斯和洛希曾选择了两个工厂和两个研究所，就“X”和“Y”两种理论的应用进行试验。结果表明：工厂中实行“X理论”的效率较高，研究所中实行“Y理论”的效率较高。可见，管理指导思想和管理方式要视工作性质和职工的素质等条件而定，不能一概而论。“超Y理论”认为人既不是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不是纯粹的自我实现的人，而是因时、

因地、因环境而变化的“复杂人”。

穿 越 丛 林

西方管理理论真正穿越丛林，还是始于70年代末和80年代初。日本的经济腾飞，使美国企业管理界、经济界迅速把眼光投向日本。管理学者们通过美、日的不同管理方式的比较，看到了两种不同文化对管理方式的潜在影响。至此，管理理论的研究才真正从“山口潜行始畏奥”的丛林，看到了“山开旷望旋平陆”的曙光。有代表性的是威廉·大内的“Z理论”和巴斯克、艾索斯的“7S理论”。

威廉·大内是美国加利福尼亚大学的日裔美籍管理学教授。通过调查，他发现日本或美国的成功企业，有着相似的组织环境或组织气氛。大内把形成那种既能有高生产率又能有高度职工满足的企业组织叫做Z型组织。Z型组织对职工的雇佣是长期的，职工由于工作有保障，就会关心企业的利益和发展；这种组织的经营管理方式主张职工参与企业的重大决策。解决重大问题都首先由第一线的职工提出建议。Z型组织主要不是靠规章制度和严格的控制来维系企业的生产、经营，而是以企业的共同目标和价值观来规范职工的行为。这类组织注重礼仪仪式，管理者和职工之间关系融洽，领导关心职工、职工关心企业，职工不仅能积极完成生产任务，而且能从中得到一种精神的满足。

Z型组织是由适合于它生长的“Z型文化”决定的。因而，大内的Z理论不同于X—Y理论，而着重职工心理状态的研究，它比较系统地论述了如何造就适应环境变化的适应性公司。它涉及到企业的价值观、组织结构、奖罚制度、人际关