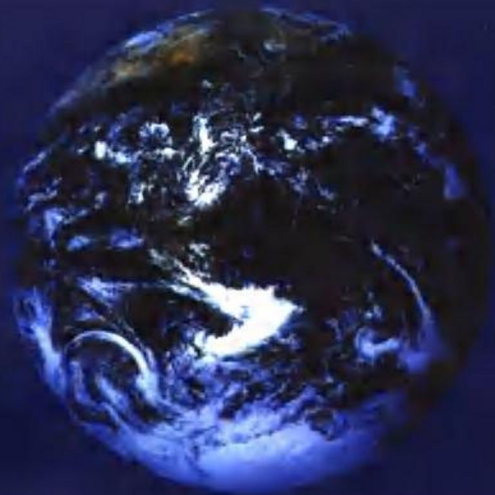




多维视界中的

企业文化

荆建林 李忠义 著

中国计量出版社

05

图书在版编目(CIP)数据

多维视界中的企业文化/荆建林,李忠义著. —北京:中国计量出版社,1998

ISBN 7-5026-1091-X

I. 多… II. ①荆… ②李… III. 企业-文化-研究 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 13895 号

内 容 提 要

本书首先系统论述了企业文化的产生、定位、功能及构成等基本理论。在第二部分,选择了日、美、中三国典型的企业文化模式进行了全新的诠释、分析与比较。在对世界典型企业文化比较与借鉴,对中国传统文化批判与继承的基础上,最后作者对世纪之交的中国企业文化模式进行了具体的构塑,并提出了若干建设企业文化的具体方法和措施。

本书作为大专院校工商管理类专业的教学参考用书,企业高级管理人员培训用书,也可供一般对管理学、企业文化感兴趣的广大读者阅读。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲2号

邮政编码 100013

北京印刷学院实习工厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

850×1168毫米 32开本 印张9 字数 233千字

1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷

*

印数 1—2000 定价:18.80元

前 言

20 世纪 80 年代以来,以美国管理学界对日美企业管理的比较研究为契机,在传统文化与现代文化的结合与东西方文化的交融中,一大批分析、探讨和介绍企业文化的书籍和文章相继问世,掀起了至今不衰的世界性企业文化浪潮。

尽管初衷不同,观点不一,但世界各地的企业管理学界、经济学界,文化界及企业界,在如下观点上取得了惊人的一致:任何成功的企业背后,必然有一套强有力的企业文化,企业文化是企业竞争成功的关键。

以史为鉴,管理思想的非理性发展,物本主义向人本主义的转换,日本的奇迹,美国的反思以及管理比较研究催生了企业文化理论。日本靠企业文化反败为胜,美国靠企业文化建设再展辉煌。世界范围内的企业文化硕果累累,使企业文化成为热门话题。

面向未来,市场经济的发展使得企业日益高科技化和集约化。在此背景下,企业对劳动力素质的要求越来越高,“白领阶层”、“新领阶层”的大量涌现,使得人的因素在企业中日益重要。高素质的劳动者有着更高的人生需求。企业文化作为一种以关心人、尊重人、理解人、支持人为特征的“以人为本”的管理思想,适者生存,势所必然。企业兼并,集团化发展的态势下,巨型公司内人员众多,部门分散,内部管理问题更加突出。要么统管一切,导致僵化;要么放权自主,造成失控,漏洞百出,企业时常处在两难困境之中。企业文化作为一种大型企业的凝合剂,以价值观共识为手段,统合企业行为,实行文化管理和文化控制,不但节约大量的管理成本,而且能够不断地创造卓越,超越管理。全球经济一体化的趋势,使得文化

沟通、文化竞争变得越来越重要。表面上产品和服务的竞争,其深层是经营管理之争,根本是文化的较量。再者,从管理理论的发展来看,人们对于人类本性认识也是由浅入深的,关于企业管理的认识也是由低级逐步走向高级,不断深化的。企业文化理论以文化控制的极致达到“无为而治”的崇高境界,使管理变得丰富而简单,科学而艺术。最终走向没有管理的管理。

博大而精深的文化,涵容着大千世界万事万物。现代世界,人们把许多问题都放到文化这个大背景下去做宏观的思考和把握。有人甚至说,“文化是明天的经济”。随着文化和经济的固有联系被重新认识和高度重视,文化与经济结合而开放出来的“企业文化”这朵奇葩,必将更加娇艳,迷人。

没有优秀企业文化的企业是没有前途的企业。建设企业文化,充分发挥人的作用,增强企业内聚力和竞争力,这是企业发展的必然趋势和根本战略。建设企业文化,促进经济文化一体化发展也是历史的需要。由此我们断定:21世纪的管理主潮是企业文化。

二

企业文化理论的诞生与中国改革开放几近同步。1983年起,国内便出版了大量企业文化理论译作,理论界开始了“企业文化研究热”。此后,企业也纷纷加入,舆论和实践交相辉映。但好景不长,由于体制的落后,机械的模仿,认识的不足,使得中国企业文化建设步入误区,热潮渐渐退去。随着改革开放的逐步深入,现代企业制度的建立呼唤着与之相适应的文化观念的变革和新型企业文化的创立,于是,在中国企业的再造和文化重塑中,企业文化的理论研究和实践再次升温。政府提倡,学者参与,企业重视,形成良好的氛围。现在,企业文化的研究与实践已由浅入深,进入社会主义企业文化理论体系的构建、完善与创立时期。

企业文化中国化,构建有中国特色的社会主义企业文化理论体系,需要做大量的工作。首先,我们应借鉴国外企业文化理论的思想精华。但学习不等于迷信。严格说来,美国诞生的企业文化

理论本身也没有完善的理论框架。被称为企业文化新潮“四重奏”的经典性著作,对于企业文化的认识,也各有侧重,说法不一。总体来说,西方人擅长理性思考,把企业文化界定为一种价值观、信念或行为准则等抽象的东西。而中国人擅长感性思维,宜采用广义的企业文化概念。因此,在第一篇中,我们尽量把企业文化的总体架构扩展开来,使企业文化更具有可感性和可操作性。

其次,处身改革开放大潮中的中国企业,面对多元、复杂的社会经济文化环境,要站在参与国际竞争的高起点上,就必须充分吸收和借鉴国外先进的企业文化经验。为此,我们在第二篇中对典型的日、美企业文化和中国企业文化进行了较为详尽的总结、比较和剖析,并进行了借鉴分析。

再次,企业文化建设离不开企业所处的社会文化环境,尤其是中国传统文化对现代企业文化建设有着不可低估的影响,因此,对于中国传统文化的批判继承与实践,是形成中国特色企业文化的必由之路。为此,我们在第三篇中,对中国企业文化的继承进行了分析思考,并就中国企业文化建设的目标模式和具体措施提出了建设性的思路。

在本书最后附有两篇译文,包括一篇理论文章和一个实证模型。此系本书作者荆建林与加拿大西门菲莎大学、美国北卡罗莱纳大学等有关教授正在合作研究的一项课题的阶段性成果。该国际课题由加拿大 SSHRC (Social Science & Humanity Research Council) 发放并资助,课题题目为“Building Effective Buyer-Seller Relationship in the United States, China and Canada”。在正式取得课题主持人 Neil R. Abramson 博士和有关方面同意之后,荆建林把这两篇英文稿翻译并附于书后,相信会对比较文化研究者提供某些启示。

三

本书以详尽剖析企业文化的基本理论为基础,以东西方企业文化比较为依托,以中国特色的社会主义企业文化建设为宗旨,全

方位、多角度、大纵深地展现了多维视界中的企业文化。

企业文化还是一门新兴的学科,就其理论体系与内容而言,还有待于进一步丰富和完善,学术界在许多问题上还是仁者见仁,智者见智,莫衷一是。就实践而言,以美国为首西方经济的式微使许多人把眼光投向生机勃勃的东南亚诸国,探究其企业文化乃至整个东方文化对其经济增长的文化力。而正当人们还对以日本和亚洲“四小龙”为首的东南亚经济津津乐道,对以儒家文化为核心的东方式的企业文化赞赏和推崇之时,席卷东南亚的“金融风暴”和日益暴露出来的东方式企业管理弊端,又使我们陷入新的困惑,当然也引起了我们新的更深层次的思考和探求。作为企业文化研究方面的“新手”,面对博大精深的东西方文化,潮起潮落的经济展浪潮,我们深感学力不逮,资料信息不足,一些问题的研究还不太深入,有些显得肤浅,有些甚至可能产生错误。因此,敬请各界朋友批评指正。

本书由荆建林、李忠义设计提出撰写框架,并完成撰稿任务。书中第一、二、三、四、五、六、十章由李忠义撰写,第七、八、九、十一章及附录翻译由荆建林完成。成稿后,由两位作者做了必要修改和完善,最后定稿。

在本书写作过程中,参阅了国内外大量的中英文资料,尤其是《中国经济时报》陈小平副编审慷慨提供了自己的研究成果,为本书成稿起了促进作用,在此向他及所有我们书中引用和参考过其研究成果的国内外同仁深表谢忱。

作者

一九九八年三月于京郊黄村

目 录

第一篇 管理新视界:企业文化

第一章 柳暗花明:管理理论的历史沿革	(3)
第一节 古典管理理论阶段	(3)
第二节 行为科学管理阶段	(14)
第三节 管理理论丛林阶段	(18)
第四节 企业文化阶段	(21)
第二章 日出江花:管理“新大陆”的发现	(25)
第一节 企业文化理论产生的思想背景	(25)
第二节 企业文化理论产生的直接动因	(30)
第三节 企业文化新潮“四重奏”	(33)
第三章 底蕴探赜:企业文化定位	(43)
第一节 企业文化的界说	(43)
第二节 企业文化的定性分析	(49)
第三节 企业文化理论的本质	(51)
第四章 和衷共济:企业文化的功能	(57)
第一节 导向与激励功能	(57)
第二节 凝聚与规范功能	(59)
第三节 稳定与辐射功能	(61)
第五章 华丽家族:企业文化的总体架构	(64)
第一节 企业物质文化	(64)
第二节 企业行为文化	(69)
第三节 企业制度文化	(73)
第四节 企业精神文化	(77)
第六章 内圣外王:企业文化与企业形象	(89)
第一节 企业形象	(89)
第二节 企业识别系统(CI)	(95)

第三节 CI 与企业文化建设一体化	(99)
-------------------------	------

第二篇 典型新剖析:日、美、中企业文化诠释与比较

第七章 东方情结:日本企业文化	(107)
第一节 日本企业文化的发展历程	(107)
第二节 日本企业文化的特征	(113)
第八章 西方精典:美国企业文化	(127)
第一节 美国企业文化的生成背景	(127)
第二节 美国企业文化的特征	(133)
第九章 自我审视:中国企业文化	(147)
第一节 中国企业文化的发展执迹	(147)
第二节 中国企业文化的特征	(152)
第十章 跨文化思考:中、日、美企业文化比较	(156)
第一节 中、日、美企业文化背景比较	(156)
第二节 中、日、美企业文化的共同点	(165)
第三节 中、日、企业文化的差异	(169)

第三篇 创造辉煌:世纪之交的中国企业文化构塑

第十一章 走向未来:中国企业文化建设	(191)
第一节 中国企业文化面临的问题与挑战	(191)
第二节 中国企业文化的继承	(200)
第三节 企业文化的借鉴	(208)
第四节 企业文化的中国化与目标模式构建	(215)
第五节 中国企业文化建设的措施与策略	(232)

附录

附录一: 跨民族的认知过程差异:

加拿大、美国、日本经理的比较

附录二: 一个实证模型:克威克燕麦公司

第一篇

管理新视界：企业文化

第一章 柳暗花明：管理理论的历史沿革

有效的管理是现代文明的产物，是现代社会的产物，尤其是工商企业良性运作的基本手段。但什么样的管理最有效呢？一个世纪以来，无数的管理学家和实际工作者进行了不懈的探索。本章我们将站在巨人的肩膀上，沿着管理理论发展的脉络去探寻管理发展的趋势与前景。

第一节 古典管理理论阶段

古典管理理论阶段是指古典管理理论占统治地位的十九世纪末到二十世纪二十年代。当时，由于社会经济的发展 and 前人管理实践的影响，美国和欧洲都有人提出了比较系统的管理理论。其主要代表人物是美国的泰罗、法国的法约尔和德国的韦伯。他们的科学管理原理、一般管理理论和官僚组织模式，构成了古典管理理论的三大支柱。

一、泰罗及其科学管理理论

(一) 泰罗的一生

1. 早年岁月

弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)出生于宾夕法尼亚一个富有的律师家庭。他的双亲曾打算让他继承父业——当律师，并且及时地把他送到菲利普斯·埃克塞特学院去上学，以便为进入哈佛大学作准备。泰罗学习十分刻苦，时常开夜车。结果视力受到严重损害。虽然18岁便以优异成绩考入哈佛大学，但由于健康和视力欠佳，不得不辍学到费城的思特普里斯液压机厂，开始了四年的学徒生涯。

2. 泰罗在米德维尔

学徒期满后，泰罗于1878年转到费城的大钢铁厂米德维尔当

了一名普通机械工人。由于出色的表现,他仅用 6 年时间,便从普通工人逐步晋升为总工程师。这一时期,他还参加了新泽西州史蒂文斯技术学院业余学习班,1883 年毕业获得了该学院的机械工程学位。他在米德维尔的 12 年,也是从事科学管理探索的 12 年。

3. 泰罗在伯利恒

1890 年,泰罗离开了米德维尔钢铁厂,转到一家制造纤维板的公司任总经理。1893 年—1901 年从事独立咨询工作,1893 年到伯利恒钢铁公司。泰罗在伯利恒钢铁公司一面进行他的金属切削试验,一面建立他的管理制度。因为会计制度改革的失败,他于 1901 年离开伯利恒。

4. 到处讲学的泰罗

1901 年以后,泰罗开始从事咨询、演讲和撰写文章等工作,来宣传他的主张。1906 年,他担任了声誉很高的美国机械工程师协会主席。1909—1914 年,泰罗每年冬天都会到哈佛大学无偿讲课。泰罗的学说逐渐被人们认识,名气越来越大。1915 年 3 月 21 日泰罗病逝在医院里。他的墓碑上写着“科学管理之父弗雷德里克·温斯洛·泰罗”。

泰罗的科学管理原理是对 19 世纪之前英国、美国管理思想的总结和发展。他第一次使实践和经验上升为理论。他的理论主张体现在他的主要著作中:1895 年发表的《计件工资制》,1903 年出版的《工厂管理》,1911 年出版的《科学管理原理》。

“科学管理”一词并不是泰罗提出的。泰罗把他的制度称为“计件工资制”。人们通常把泰罗的主张称为“泰罗制。”1910 年美国东部铁路公司要求美洲际贸易委员会批准提高运费时,波士顿著名律师布兰戴斯接受托运商的诉讼委托,促使当局举行了一系列不寻常的听证会,从而使泰罗的管理制度名声远扬。布兰戴斯给泰罗的理论起名为“科学管理”,泰罗及其朋友接受了这个名称,于是泰罗将其最后的一部著作定名为《科学管理原理》。

(二)科学管理理论的主要内容

在受命对科学管理进行调查的国会议员 R·F·霍克西约报

告中给科学管理作了如下定义“科学管理法是一种旨在通过消除浪费、改进工程技术和生产方法,对产品进行公正而科学的分配,以向用户、工人和全社会的共同利益提供服务的由工程技术人员设计出的体系”。应该说这个定义并没有反映出泰罗制(科学管理)的精神内核。泰罗在听证会上接受了4天共12小时的作证,他的理论遭到误解,甚至辱骂,他的自尊心遭到损害。什么是科学管理呢。其主要内容可归纳如下:

1. 劳动作业的技术合理化

劳动作业的技术合理化主要包括工时利用的科学化,劳动方法的标准化,工人挑选与培训的规模化、正规化。

泰罗最先和毕生所从事的是工人的操作、时间和动作研究。他在米德维尔进行过金属切削试验,在伯利恒公司进行搬运生铁块和铁锹试验。根据时间和运作研究确定的作业时间和操作动作,在不增加工人劳动强度的情况下,能最有效地进行作业,并且还能促进工具和设备改良,可作为企业计划管理和劳动报酬的基础和依据。

在科学管理理论产生之前,在经验管理体制下,工人都是凭着个人经验去操作的,随意性很大,不仅千差万别,没有统一标准,而且有很多不合理的、不科学的成分,效率很低,造成大量的人力、物力浪费。而那些“师傅”身怀绝技,却又不肯示人,只有拜师学艺才行。管理人员只有督促工人多干活,却又不能进行有效的指导。泰罗通过时间、动作研究,建立了一整套操作规范和时间标准,不仅为制定计划工作定额提供了科学前提,而且开辟了劳动方法的科学化、规范化道路。

劳动方法的标准化,使得工人们大大提高了效率,同时也为大规模的正规化培训奠定了基础。随着社会专业化分工的加剧,工厂规模的不断扩大,师傅带徒弟式的传统培训方法已远不适合时代的要求。而泰罗的科学管理方法,用标准劳动动作和科学定时定额,对大规模的工人进行强化培训,就可以使大批工人尽快地适应科学化、规范化的操作规程的需要,从而使每个人都能发挥最佳能

力,达到最佳效率。另外,工时利用的科学化、劳动方法的标准化,培训方法的规模化和正规化,也使得管理人员的角色责任发生变化。由“工头”转化成为“指导老师”。

2. 差别计件工资制

任务管理是科学管理法的一个重要组成部分。泰罗认为:如果应该实现的工作目标和标准不明确,人们就无法提高工作效率;如果随意决定工作标准,人们就不会为提高效率而最大限度地努力工作;为刺激工人努力工作,必须实行刺激工资制。

泰罗在 1903 年出版的《工厂管理》中就提出以下四点建议:

(1)高标准地规定一天的任务。它要求每个管理人员和工人都要有明确的任务。这一任务是以“第一流工人”的高效率劳动为标准而确定的,并且要选择和培训工人。

(2)标准条件。必须向每个工人提供各种标准的条件和措施,以便让他们顺利完成任务,即标准化。

(3)高工资。工人完成了任务,必须保证向他支付高工资。

(4)失败了要承担损失。如果工人不能完成任务,则必须承担由此造成的损失,如减少报酬或调换工作等。

这种把报酬制度和激励手段相结合的利益机制,被泰罗称为“计件工资制”。这种方法不仅把报酬和工作量联系起来,而且还具有刺激或激励作用。通过与劳动成果挂钩的浮动工资率,激发工人按标准化的劳动动作,以更高的工作热情和干劲完成尽可能大的工作量。

泰罗的“计件工资制”是建立在“经济人”假设基础上的。他认为经济利益是调动人的行为动机、改变人的本性的基本因素,利益差别是形成人不同期望强度的内在机制。所以,实行有差别的计件工资制,就可以刺激人的期望强度,从而控制人的行为。

3. 职能工长制

在传统的管理体制下,计划、设计、供应、实施、协作等都是混合不分的,因此,这是造成生产率低下的一個原因。泰罗认为,按科学管理的要求,必须实现职能分工,即:管理人员与作业人员的分

工。把管理人员从生产活动中分离出来,独立出来,用专门经过训练的人担任这种职能。同时,管理人员中也要进行职责分工,使每个管理人员都只执行一项或几项管理职能,以提高工作效率。

4. 心理革命

泰罗在《科学管理原理》一书中指出:“从实质上说,科学管理是任何公司或产业中工人方面的一种彻底的革命。它同样也是管理当局(工长、监工、企业主、董事会)方面的人的一种彻底的心理革命——是他们对待职责、对待他们在管理当局中的同事、对待他们的工人,对待他们所有的日常问题方面的一种彻底的心理革命。没有这两者彻底的心理革命,科学管理就不会存在。”^①由此可见,泰罗把心理革命看成是科学管理的精髓和灵魂。

泰罗的研究及其管理方法,一开始就遭到工人的反对、雇主的怀疑和管理部门的抵制。他的住宅窗户时常在夜晚被人砸坏,有组织的工人罢工也使得他的管理计划破产。泰罗深深地认识到,推行科学管理,首先必须使劳资双方在心理上进行一场革命,使他们从敌对立场和情绪转化为一种融洽的同舟共济的关系,使他们认识到科学管理对劳资双方都是有利的。

泰罗说:“在科学管理中,劳资双方在心理上要发生的大革命就是:双方不再把注意力放在盈余分配上,不再把盈余分配看作是最重要的事情。他们将注意力转向增加盈余的数量上,使盈余增加到使如何分配盈余的争论成为不必要。”^②泰罗的心理革命,其实质是要求劳资双方在科学管理的基础上把劳资对抗和斗争的观念转变到劳资和平协作的观念上来。

二、法约尔及其一般管理理论

当泰罗的科学管理在美国迅速发展并传入欧洲时,在欧洲大陆的法国也诞生了一位杰出的管理大师亨利·法约尔。法约尔的理论被称为西方古典管理理论的三大支柱之一。

① 泰罗著《科学管理原理》,中国社会科学出版社,第237—238页,1984年版。

② 同上书,第239页。

(一)法约尔的一生

亨利·法约尔(Henri Fayol, 1842—1925),出生于法国一个中产阶级家庭,1860年毕业于圣艾蒂安国际矿业学院,并于同年作为采矿工程师受聘于法国科芒特里·福尔香博采矿冶金公司。他的全部职业生涯都是在此度过的。在1860—1866年间,他担任工程师,很快显露出他的管理才能,在25岁时就被任命为科芒特里矿的矿长。1888年,该以司的财政状况处于极度困难,几乎濒于破产,他受命于危难之际,担任了该公司的总经理。在此后的30年间,他对该公司进行了一系列的改革和整顿,由于他发挥了杰出的管理才能,使这家濒于倒闭的公司又兴旺发达起来。到他77岁退休时,公司财力已相当可观,人员素质大大提高。企业处于十分稳定的地步。

法约尔的晚年同泰罗基本相似,由于其家境富裕,又有成熟的管理理论,因此,专心从事于管理研究和普及工作。他于1918年退休到1925年去世前,一直担任由他创办的旨在研究和推广法约尔主义的“行政管理研究中心”的领导人,还担任高级商学院的教授,到一些院校讲授管理课程。

法约尔的一生除了在管理学方面作出了重大贡献外,也在冶金学和地质学方面作出了重大贡献。他在1893年因地质技术方面的成就获得德拉斯奖金和工业促进协会金质奖章,并且成为法国荣誉勋章获得者。

法约尔在管理方面的主要著作有1900年向国际采矿和冶金大会宣读的一篇论文。该文根据他自己的经验,论述了管理职能的重要性,但是还没有提出声名远扬的“管理要素”。1908年,他为矿业协会成立二十五周年撰写了一篇论文《管理的一般原则》,提出了他的行政管理14项“一般原则”;1916年出版的《工业管理与一般管理》一书中,首先提出了“管理要素”。该书被看作是法约尔的代表作。

法约尔的管理思想在他生前和死后的很长一段时间都没有受到应有的重视。美国1949年才出版了《工业管理和一般管理》一书

的英译本。甚至在法国，他的著作很大程度上也被泰罗的著作所掩盖。直到 40 年代后，他的管理理论才得到广泛的重视和传播。

法约尔的理论 and 泰罗有不同之处。泰罗研究的重点是基层的作业管理问题，而法约尔的研究一开始就以企业整体为对象，把重点放到适用于高级组织层广泛的一般管理问题上，提出了整个组织的管理职能、管理原则，并对正式组织结构及运行机制给予说明。法约尔认为这些理论不仅能运用于企业，也适于军队、政府等各类组织。因为法约尔在一般组织管理理论上的先导作用，把他作为“组织管理之父”。

（二）法约尔的理论贡献

1. 管理五要素

法约尔强调在所有的机构“大企业和小企业、工业、商业、政治、宗教的机构或其他任务机构”中实行管理的重要性。他克服了狭隘的观念，把管理的研究分出来单独作为一个研究项目。

法约尔首先确定了在所有的工业企业中都包括六大类活动：第一、技术活动——生产、制造、加工；第二、商业活动——采购、销售、交换；第三、财务活动——资金的筹集与运用；第四、安全活动——保护财产设备和人员安全；第五、会计活动——盘存、资产负债表、成本和统计；第六、管理活动——计划、组织、指挥、协调、控制。在这六种活动中，法约尔认为，前五类活动已为人们所熟知，因此，他的书中用了大部分篇幅致力于第六种活动的分析。即闻名于世的管理五要素论：

（1）计划。根据企业的业务性质和内外条件，确定企业在一定时期内所要达到的目标和为实现目标在行动上应当遵循的途径、步骤、手段和方法。法约尔强调计划的制定一要依据企业的资源，如厂房、工具、材料、资本、人员、销路、公共关系等；一是企业业务的性质及重要性；再者要预测未来的趋势。

（2）组织。法约尔认为，组织一个企业，就意味着为它提供所需要的一切东西：原料、工具、资本、人员；而管理当局的责任就在于使人员和物质的组织同公司的目标、资源及要求相一致。由此可