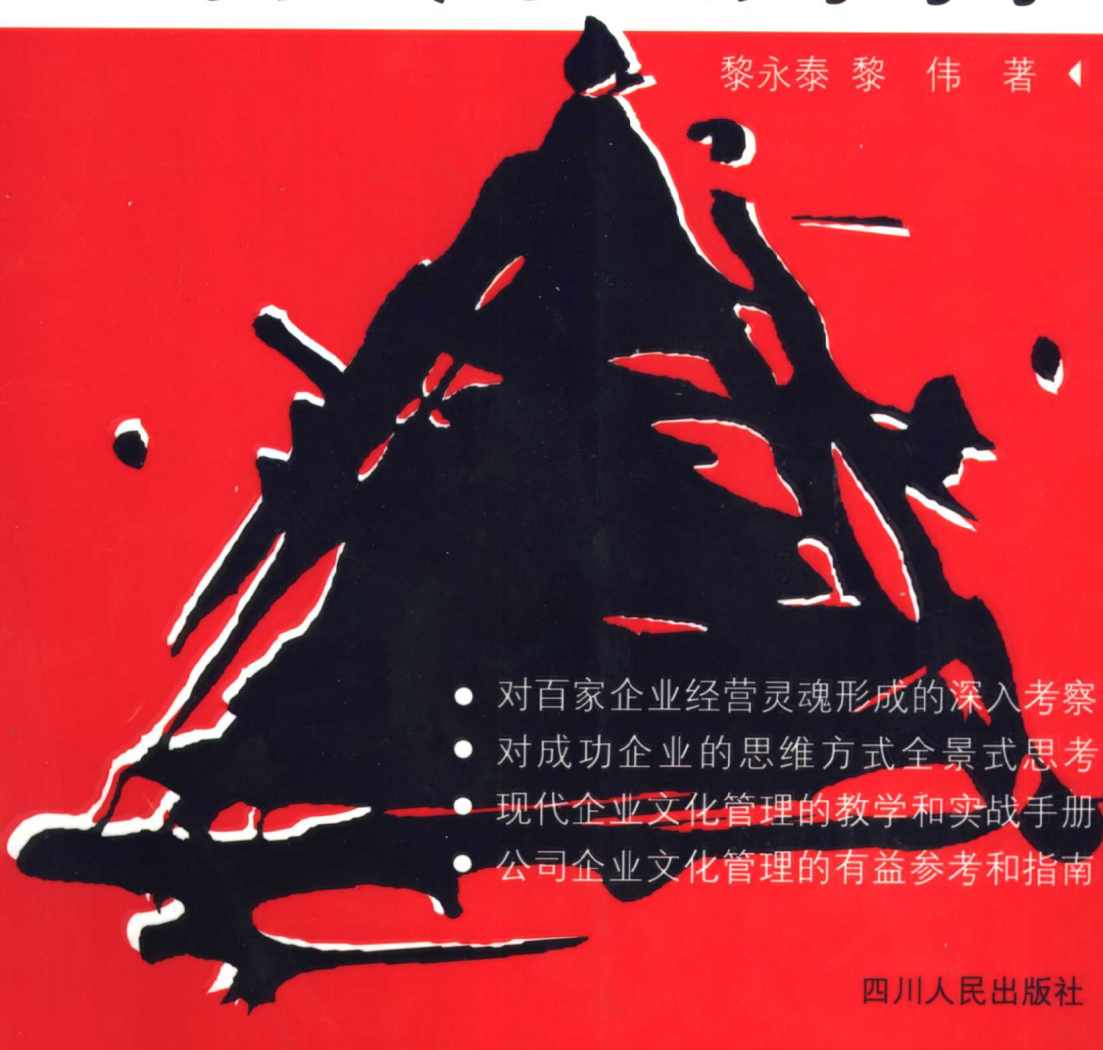




QIYE GUANLI DE WENHUA JIETI

企业管理 的文化阶梯

黎永泰 黎 伟 著 ◀

- 
- 对百家企业经营灵魂形成的深入考察
 - 对成功企业的思维方式全景式思考
 - 现代企业文化管理的教学和实战手册
 - 公司企业文化管理的有益参考和指南

四川人民出版社

S5350

QIYE GUANLI DE WENHUA JIETI

企业管理 的文化阶梯

黎永泰 黎伟 著 ◀

四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理的文化阶梯/黎永泰,黎伟著. —成都:四川人民出版社,2003.7

ISBN 7-220-06376-8

I. 企... II. ①黎...②黎... III. 企业文化-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第035140号

QIYE GUANLI DE WENHUA JIETI

企业管理的文化阶梯

黎永泰 黎伟 著

责任编辑	汪 漪
封面设计	周靖明
技术设计	杨 潮
出版发行	四川人民出版社(成都盐道街3号)
网 址	http://www.bookss.com
	E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
	电话:028-86661236 86660527 86650010
防盗版举报电话	(028)86679239
印 刷	四川福润印务有限公司(028-87856259)
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	33.5
插 页	4
字 数	548 千
版 次	2003年7月第1版
印 次	2003年7月第1次
印 数	1—5000
书 号	ISBN 7-220-06376-8/F·699
定 价	60.00 元

■ 版权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换

前言

文化：企业管理攀登的新阶梯

企业文化是适应新经济和文化时代的要求，以文化为管理的根本手段，在 20 世纪 80 年代形成的一种新的管理思想、管理制度和管理方法。它一经产生，其魅力就为全世界的企业所倾倒，为全世界的企业管理学家和经营者、管理者所关注。今天，企业化管理已成为一种世界性浪潮，在企业管理中发挥着不可替代的巨大作用，企业化管理的应用和深化，已成为世界各国企业的必由之路。

人类与管理相伴而生，相伴而行，相伴而终。人类的进步，就是管理的进步。人类的物质文明、精神文明和制度文明成果，乃是管理文明进步的产物。人类社会在管理文明阶梯上的不断攀登，造成人类文明社会不断发展。现代企业管理，是推动现代社会进步的伟大力量。现代企业管理经历了一个螺旋式攀登过程，迄今为止，它一共经历了五个阶梯。第一是科学管理的阶梯，以解决企业管理的效率为中心；第二是行为科学的管理阶梯，以解决人的激励为中心；第三是系统科学的管理阶梯，以解决管理的思维方式为中心；第四是企业化管理的阶梯，以解决企业的经营灵魂塑造和集体个性塑造为中心；第五是电子商务时代的企业管理阶梯，以解决高科技手段的应用对企业管理形态的重新建构为中心。企业管理的文化阶梯，在现代管理中是一个连续性的中断，一个重大的飞跃。它使企业管理适应了新经济和文化时代到来的需要，使以机器为中心的管理思想，实现了向以人为中心的管理思想转变；使以事务为中心的管理思想，实现了向以经营灵魂为中心的管理思想转变；使以硬规范硬约束为中心的管理思想，实现了向以个性塑造为中心的企业化管理思想转变；使以短期目标和行为为中心的管理思想，实现了向长

期目标和行为为中心的企业文化管理思想转变。这种转变，为新经济和文化时代的管理奠定了坚实基础。

文化是市场经济另一只无形之手。亚当·斯密曾指出，供求关系和价值规律是市场经济的无形之手，它自发地调节生产资料在生产各部类的分配。但是市场经济不可能只有一只无形之手，它还有另一只无形之手，这就是文化。如果供求关系和价值规律这只无形之手，主要是在市场的宏观层面上发生作用的话，那么文化这只无形之手，主要的就是在市场的微观层面即企业的层面上发生作用。它直接影响企业的经营成本，并通过影响企业经营成本这个必要的环节，影响企业的经营绩效，从而决定企业是否受亚当·斯密之无形的支配，是否使生产资料在生产各部类之间发生转移。亚当·斯密之手和文化之手，是支配市场经济缺一不可的两只无形之手。

关于企业文化与企业经营绩效的关系，是国内外企业界和管理界讨论最多的问题。但所有的讨论都存在一个明显的缺陷，就是把企业文化与企业经营绩效直接联系起来研究。其实，企业文化与企业经营绩效并没有直接的联系。企业是一个投入和产出的循环，投入是成本，产出是绩效。企业文化直接影响企业投入的成本，进而影响企业产出的绩效。影响投入产出成本高低，除了物质的因素、环境的因素外，就是文化的因素。文化的因素作用极大。它在很大程度上可以改变物质的因素和环境的因素，化不利为有利，使高成本投入转化为低成本投入；也可以化有利为不利，使有利的物质因素和环境因素变得不利，使本来应该是低成本投入转变为高成本投入。成本是决定绩效的关键因素，搞清了文化与成本的复杂关系，搞清成本与绩效（投入和产出）的复杂关系，就能找到低附加值投入，高附加值产出的规律，会使企业的经营理性水平极大提高。本书在这方面作了初浅探讨，以期引起大家进一步研究的兴趣。

企业文化与企业文明的关系，也是国内外企业界和管理界研究的一个重点。企业在两个文明建设中发挥着主力军的作用。今天，企业推动社会前进，决定社会面貌，为社会提供生活方式和价值观，促进社会物质文明和精神文明发展。因此，企业对两个文明建设非常重要。企业文明建设与企业文化管理关系十分密切。但它们又是两个不同的领域和范畴。企业文化管理是为企业创造物质财富和精神财富的管理，从而是推动企业文明发展的加速器。它们是原因与结果的关系，因而抓好企业文化培育对企业文明发展，从而对社会

目 录

前 言 文化：企业管理攀登的新阶梯	(1)
第一章 经济竞争 文化致胜	
——无往而不胜的文化力	(1)
第一节 精神撬动地球 文化设计世界	
——由政治力到经济力到文化力	(1)
一、人类拥有的三种创世能力	(1)
二、人类三个时代的三种力量	(3)
三、文化力的巨大作用	(6)
第二节 发展文化力 提升生产力	
——文化力创造世界的时代	(13)
一、人类已进入文化时代	(13)
二、文化时代的基本特征	(15)
第三节 经济文化化 文化经济化	
——文化资源的深度开发和文化的产业化	(25)
一、文化产业化时代到来	(25)
二、文化资源开发的特点	(28)
三、文化产业化和文化资源开发的原则	(30)
第四节 能存玄真万事毕 一身精神不可失	
——企业文化管理的世界潮流	(34)
一、文化时代导致企业文化管理	(34)

二、企业文化管理的特点	(39)
三、企业文化管理革命的经济基础	(42)
 第二章 和谐富于生机 整合就是力量	
——企业文化管理是一个系统	(45)
第一节 文化提升人 文明发展人	
——文化和企业文化	(45)
一、文化的本质	(45)
二、文化的特点	(48)
三、企业文化的内涵	(51)
四、现代企业管理攀登企业管理文化阶梯的深层机制	(56)
第二节 欲穷千里目 更上一层楼	
——企业文化管理系统的结构和特点	(60)
一、企业文化的结构	(60)
二、作为一种新的管理思想制度和方法的企业文化的特征	(64)
第三节 市场进入 文化领先	
——企业文化管理思想制度和方法	(68)
一、企业文化管理的思想	(68)
二、企业文化管理的制度	(74)
三、企业文化管理的方法	(79)
 第三章 精神赋予灵气 事业不朽存在	
——企业文化的理念系统	(86)
第一节 天无贵贱 道在者尊	
——经营理念是企业经营的灵魂	(86)
一、经营理念对企业的巨大作用	(86)
二、企业经营理念形成的基础	(88)
三、影响企业经营理念的基本关系	(90)
四、企业核心经营理念的形成	(93)

第二节 理念抵抗痴迷 判断警告热情

——企业基本经营理念系统	(94)
一、企业口号是企业核心理念的表达	(94)
二、企业使命是企业为什么而存在的根本思考	(98)
三、企业宗旨是如何实现使命的根本主张	(103)
四、企业目标是实现企业使命的远景和梦想	(105)
五、企业哲学是企业成功的思维方式	(107)
六、企业价值观是经营的成功法则	(112)
七、企业精神是企业成功的精神支柱	(115)

第三节 历史孕育真理 创新表现伟大

——企业文化管理的基本传统	(121)
一、企业文化管理基本传统的内涵和特征	(121)
二、企业文化管理基本传统的形成	(127)

第四章 不求最佳 但求满意

——企业文化管理的类型	(134)
-------------------	---------

第一节 天外有天 各一其性

——国外对企业文化类型的划分	(134)
一、肯尼迪和狄尔划分的企业文化四种类型	(134)
二、海能的企业文化十六种类型划分	(137)
三、约翰·科特和詹姆斯·赫斯特克的企业文化三类型说	(139)
四、日本及中国台湾学者对企业文化类型的划分	(143)
五、中国学者对企业文化类型的划分	(145)

第二节 自由是财富 自觉乃本质

——以性质和地位划分的企业文化类型	(148)
一、自发的企业文化	(148)
二、自觉的企业文化	(151)
三、主流企业文化	(153)
四、培育主流企业文化的基本要求	(157)

第三节 永恒的是成本 永远的是追求

——依据功能和作用形式划分的企业文化类型	(161)
----------------------------	---------

一、高成本企业文化	(161)
二、低成本企业文化	(168)

第五章 把握道德尺度 提升审美境界

——企业伦理道德礼仪与审美文化	(180)
-----------------------	-------

第一节 富润屋 德润身

——企业伦理道德是企业文化管理的重要组成	(180)
----------------------------	-------

一、企业把伦理道德纳入管理的原因	(180)
二、企业伦理道德培育与员工主体性的发挥	(193)

第二节 非礼不成 非礼不备

——企业礼仪在企业文化中的作用	(203)
-----------------------	-------

一、礼仪文化与企业伦理道德培育的关系	(203)
二、礼仪与企业文化管理推行的关系	(209)
三、企业礼仪与企业公共关系	(213)

第三节 拨开千嶂云 放出一天月

——企业审美文化是企业文化管理的组成	(216)
--------------------------	-------

一、审美文化是企业文化的一种形式	(216)
二、全面培育企业审美文化	(221)

第六章 融觉无穷事 都成一片心

——企业环境与企业文化管理	(230)
---------------------	-------

第一节 顺天者存 逆天者亡

——企业组织与企业环境的关系	(230)
----------------------	-------

一、企业组织与环境	(230)
二、当代企业环境的变化趋势	(238)
三、当代环境下企业组织的变化趋势	(240)

第二节 天地之外 别有天地

——企业环境对企业文化的影响	(249)
----------------------	-------

一、经济环境对企业文化的影响	(250)
二、政治环境对企业文化的影响	(251)
三、社会环境对企业文化的影响	(254)

第三节 观今宜见古 无古不成今

- 历史环境对中国企业文化的影响 (258)
- 一、中国传统政治对企业文化的影响 (259)
- 二、中国传统经济对企业文化的影响 (264)
- 三、中国传统伦理文化对企业文化的影响 (274)

第七章 民族是企业的躯体 文化是企业的灵魂

- 企业文化与中华民族文化 (283)
- 第一节 温故而知新 就道而正行
 - 继承中华民族文化传统的精华 (283)
 - 一、中华民族文化的精神是现代企业文化的神髓 (284)
 - 二、中华民族文化的思维是现代企业文化的智慧源泉 (304)
 - 三、中华民族文化的规范是现代企业文化的准则 (325)
- 第二节 比力而争 智者为雄
 - 继承中国近代企业家的企业文化管理思想 (336)
 - 一、中国近代企业家形成的企业文化管理思想 (336)
 - 二、中国近代企业家企业文化管理思想的特色 (341)
- 第三节 人类遗产 人共享之
 - 国外企业管理对我国民族文化的研究 (346)
 - 一、重视中华民族文化中的管理思想 (346)
 - 二、日本企业文化的中华民族文化渊源 (353)
 - 三、加强对中华民族文化与企业文化关系的研究 (363)

第八章 飘风不终朝 骤雨不终日

- 中国企业文化的特点及再造 (367)
- 第一节 合异以为同 散同以为异
 - 外资企业文化的特点和借鉴 (367)
 - 一、外资企业在中国的概况 (367)
 - 二、注重经营理念的培育 (370)
 - 三、推行和实施人才现地化的理念 (375)
 - 四、坚持顾客第一，以顾客满意为根本理念 (385)

五、注重产品质量,坚持质量必须优先的理念	(392)
六、全面推行本土化战略的理念	(397)
七、外资企业在中国推行企业文化管理的借鉴	(403)
第二节 信道不信身 顺道不顺心	
——中国民营企业文化的培育	(407)
一、民营企业文化管理现状	(407)
二、现阶段民营企业文化管理的特征	(410)
三、中国民营企业文化培育的内容和方向	(414)
第三节 内事不和 不得言外	
——中国企业文化的再造	(420)
一、中国企业文化管理存在的不足	(420)
二、中国企业文化传统层面的再造	(423)
三、中国企业文化现代层面的再造	(426)
四、中国企业文化的系统立体再造	(433)
五、电子商务时代企业文化的培育	(439)
 第九章 一中有无量 无量中有一	
——跨文化企业管理	(445)
第一节 道外无事 事外无道	
——跨文化企业管理的含义及内容	(445)
一、当代跨文化企业管理挑战企业管理	(445)
二、跨文化对企业管理的影响	(448)
第二节 变而通之以尽力 鼓而舞之以尽神	
——跨文化管理理论及其在企业中的应用	(455)
一、经典的跨文化维度理论	(455)
二、一种新的文化分维方法:MRRTA法	(459)
第三节 天下之理不可穷 天下之性不可尽	
——跨文化企业管理比较研究及方法论意义	(468)
一、美日学者跨文化企业比较管理研究	(468)
二、跨文化企业管理比较研究的方法论意义	(475)

第四节 内正其心 外修其形	
——跨文化企业管理有效模式的建立	(479)
一、跨文化企业管理中文化冲突的表现	(479)
二、文化融合——跨文化企业管理有效模式建立的前提	(493)
三、跨文化条件下企业的文化整合	(500)
四、跨文化企业管理有效模式的建立	(505)
五、对中国企业跨文化管理的几点建议	(511)
参考文献	(518)
后 记	(522)

第一章

经济竞争 文化致胜

——无往而不胜的文化力

有文字的历史，就是人类文明的历史。人类创造自己的世界，人类推动自己的世界。人类创造自己的世界凭借三种力量：经济力、政治力和文化力。经济力是最基础的生产力，它在人类历史的全过程中发生作用；政治力是派生的、附着的创造力，它由经济力而派生，附着在经济力之上，通过经济力而发生创造世界的作用。但是在特殊的历史阶段，政治力也能单独地发挥创世的作用。文化力是人类拥有的深层次的创世能力，它贯穿在经济力和政治力中，影响或促进经济力的发挥。文化力也能单独地发挥创世作用，那就是社会进入文化时代的时候。今天，人类发达社会正向文化时代转移，文化力发挥特殊作用和关键作用的时代正在到来。人类一旦以文化力为主要创世力量，人类将无往而不胜。

第一节 精神撬动地球 文化设计世界

——由政治力到经济力到文化力

一、人类拥有的三种创世能力

1. 人类创世的经济力量

经济力即人类改造世界的物质能力。当普罗米修斯从宙斯那里盗来天火，当类人猿打磨出第一把石刀，人类就获得了经济力。经济力是人类用物质力

量改造世界的能力，是人类最基础的生产力。一百多万年以来，人类为不断提升自己的经济能力，历尽千辛万苦，苦苦探索，创造发明。由粗糙石器到开辟新纪元的青铜器，由曾经辉煌一世的青铜器，到造成农耕铁犁和战争中的利剑的铁器，由人类数千年为之自豪并全力依赖的铁器，到给人以崭新力量的机器，人类的经济力得到奇迹般的飞跃。以至于马克思认为，研究机器是研究经济力发展的首要任务。他说：“我们首先要研究的是：劳动手段如何由一个工具转化为机器？机器与手工工具是用什么来区别？”毛泽东也坚持机器是现代社会经济力的基础，从而是整个社会的基础。他在1942年就说过：我们还没有获得机器，所以我们还没有胜利。我们哪一天没有获得机器，我们哪一天就没有胜利。新民主主义社会，包括社会主义社会，都必须建立在机器的基础上。

2. 人类创世的政治力量

在文明社会中，与经济力不可分的是政治力。所谓政治力，既是指政治制度的创造能力，又是指政治意识形态的创造能力。它有物质力量的一面，又有精神力量的一面。政治力不是经济力，因此人们不承认它有独立创世的能力，这在一般情况下是如此。但是政治与经济的不可分离，政治力总是渗透到经济力中而发生作用，因此政治力也创造社会，也是人类创造社会的能力。文明社会在革命时期、变革或改革社会制度时期，政治力创造社会的作用，突出地表现出来，成为创造社会的巨大力量，成为社会变革的巨大杠杆。社会的政治时代，政治力的作用特别明显。

3. 人类创世的文化力量

文化力是人类创造社会最深层的力量。按照马克思的观点，文化是人与动物相区别的根本标志。所谓文化就是人的本质及本质对象化过程和产物的总和。人类的创造世界的力量和文化分不开。从广义上说，文化力包括了经济力、政治力。从狭义上说，文化力表现为精神力，它是人类创造世界所凭借的精神智慧和支柱，是人类行为选择的价值标准，是人类应付环境的思维模式。凭借文化力量，人类不断提升自己的本质，使自己在文明之路上攀登。

自有文明史以来，每个时代都是经济力、政治力和文化力的综合创造，它们构成了人类统一的创造力。但是在绝大部分的历史时期，人类的经济力、

文化力微弱,政治力起着决定作用。历史越往现代展开,人类的经济力和文化力越来越变得强大。

二、人类三个时代的三种力量

1. 政治时代的政治力

从有文明史开始直至近代资本主义时代,是人类的政治时代。政治时代的标志,是人类对国家统治的依赖具有决定性。诚如黑格尔所说:“生活于国家之中,乃为人的理性所规定,纵使国家尚未存在,然而建立国家的理性要求却已存在。”“如果说国家是基于一切的任性而建立起来的,那是错误的。毋宁说,生存于国家中,对每一个人来说,是绝对必要的。”政治力发源于国家,政治成为社会的主题,谁掌握国家政权,谁就拥有最强大的力量,谁就能改造世界。而政治力表现为武装暴力,表现为军队。谁拥有军队,谁拥有暴力,谁就是国家的主宰。但事情有时也会相反,当政治力量转移到它的对手手中,它的对手就会拥有军队,拥有革命暴力,新的政治力会否定旧的政治力,从而爆发政治革命。林肯在他的就职演说中说过:“国家理应属于居住在这片土地的居民。一旦他们对现存的政治感到厌倦,他们便可以改革它,或者去解散它或推翻它。”

2. 经济时代的经济力

人类进入近代资本主义时代,就跨进了经济时代的大门,社会的经济力跃居于人类创造世界力量的首位。资本决定一切,资本改变一切。社会的经济力来源于资本的力量,在资本运动的基础上建立了国家,国家反过来服务于资本的运动。以资本为标志的经济力,魔术般的从地下唤起了无数工厂,在大陆上奔驰起数不清的火车和汽车,在天空航行起飞机,在外太空飞旋起人造卫星,使天空交织成电波的密网,使人类拥有空前的财富。经济力发生作用的社会,一切都变成了“现金交易”,一切都淹没在利益的打算和衡量之中,把一切都变成了交换价值。经济力居统治的时代,是人类第一次战胜自然的时代,是人类凭借科学技术能力极大提高自己的时代,是人类有史以来最自信的时代。人类自信“征服自然”,是人类无所不能的能力所在。

3. 文化时代的文化力

20 世纪行将结束的时期,人类惊讶地发现,另一种力量以不可阻挡之势勃发而生,这种力量就是文化的力量。这种力量虽然千百年以来一直伴随人类而存在,但是它始终处于从属的地位,从属政治力和经济力,从未独立地发挥过作用。20 世纪末,文化力突然显得如此地位显赫,以至政治力的发挥,也要借助文化力才能达到目的。于是政治文化、法律文化、行政文化、组织文化、公民文化等等说法不绝于耳;经济力的发挥也必须借助于文化的力量才能达到目的,于是经济文化、商业文化、科技文化、企业文化的说法也不绝于耳。更有甚者,许多政府首脑、许多科学家、许多企业家都绝对相信,今后将由文化力来改变社会。今天的文化就是明天的经济,拥有文化力就拥有国富力,现代国富论就是文化力论。

社会文化力何以有如此巨大的魅力?何以有如此巨大的创世能力和对人类的提升能力?令人不得不去解开这个奥秘。

4. 文化力的本质

文化力是人的本质力量。就其发展而言,它经历了三个时代:政治时代是文化力的发育时期,人类处在社会和自然异己力量全面统治的时代,人的本质极其微弱,文化力的创世能力很小。经济时代是文化力的生长时期,人类开始挣脱自然异化力量的统治,但社会异化力量依然存在,人的本质得到一定程度发展,文化力也就发展起来。20 世纪 80 年代开始的文化时代,开始了人类克服社会异化力量和自然异化力量的时代,这是文化力开始展示其魅力的时代。文化力取得突出的地位,标志人类的本质力量出现根本性的提升。

文化力是人类自由、自觉活动的的能力,是人类之为人类的根本能力。人类真正获得这种能力,有赖于物质基础的改善,有赖于对外部世界认识的巨大飞跃,有赖于人类有可能和有必要全面关心自己的智能的提高和开发。人的本质在对象化活动过程中,由于人与人的直接结合对于人类生存发展关系如此重要,因此本质的对象化,首先是人的关系的对象化。在相当长的时期,人类发展主要表现为相互关系对象化,因而人类发展了政治力。当人类在发展中把自己的力量对象在自然界时,人类的经济力就迅猛发展起来。这正如