

ZM 理论

北京牡丹电子集团公司企业文化研究

主 编 王 伟

副主编 唐志坚 聂耀东

人 民 大 学 出 版 社

ZM理论

北京牡丹电子集团公司企业文化研究

主 编：王 伟

副主编：唐志坚 聂耀东

编 委：王 伟 唐志坚 聂耀东 焦国成
葛元宪 孙建华 孙 彧 关 伟
李 萍

撰稿人：王 伟 聂耀东 焦国成 关 伟
李 萍 叶 蓬 罗 毅 赵艳霞
杨宗元 陈锡敏 裴 华 贾新奇

人 名 中 心 编

责任编辑：陈亚明

装帧设计：尹凤阁

版式设计：赵迎珂

责任校对：张彦

图书在版编目(CIP)数据

ZM理论：北京牡丹电子集团公司企业文化研究/王伟主编。

ZM LILUN, BEIJING MUDAN DIANZI JITUAN GONGSI

QIYE WENHUA YANJIU

-北京：人民出版社，1993.9

ISBN 7-01-001822-7

I. Z…

Ⅱ. 王…

Ⅲ. ①企业文化-文化研究②文化研究-企业文化

Ⅳ. F270-05

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京市华文印刷厂印刷

新华书店总店北京科技发行所经销

1993年9月第1版 1993年9月北京第1次印刷

开本：635×927 毫米1/16 印张/32.5

字数：335千字 印数：0,001—2,000册

定价：18.80元

目 录

导言 ZM理论模式	1
一、Z理论	1
— 发达国家企业文化的一种理论模式	
1. 美国企业界迎接日本的挑战· Z理论	2
2. 管理学发展的四个阶段	4
3. X理论—Y理论—Z理论	6
二、ZM理论	10
— 中国企业文化的一种理论模式	
1. 名称界说	10
2. 中国特色	10
3. 文化视野	14
4. 理论框架	20
三、牡丹文化：1992	26
— ZM理论的企业模式之一	
1. 转变经营机制	29
2. 调整产业结构	31
3. 加强企业管理	34
四、牡丹文化：1993	36
— ZM理论的企业模式之二	
1. 冷静分析形势	37
2. 坚定企业目标	38
3. 注重内因作用	39

4. 强化文化战略·····	42
第一篇 规律 ·····	55
第一章 牡丹企业文化的起步 ·····	57
— 改革开放	
一、改革呼唤企业文化 ·····	57
1. 领导率先觉悟·····	57
2. 制定建设规划·····	61
3. 奠定理论基础·····	66
二、牡丹文化的自在阶段 ·····	69
1. 北京无线电精密元件厂·····	69
2. 北京电视机厂·····	71
3. “电视机，应该告诉你的故事”·····	78
三、牡丹文化从自在走向自为 ·····	83
1. “强磁场般的凝聚力”·····	83
— 记者笔下的牡丹文化建设	
2. “企业文化建设的氛围逐步形成”·····	86
— 1990年牡丹文化调查报告	
四、成功的起步 ·····	91
1. 举起企业文化的建设旗帜·····	93
2. 探索企业文化的制度配置·····	94
3. 寻求企业文化的有效途径·····	95
4. 重视企业文化的人的因素·····	96
第二章 牡丹企业文化的深化 ·····	99
— 思想政治工作	
一、打下良好的思想政治工作基础 ·····	100
1. 愿做的放开了去做·····	100
2. 爱看的源源提供·····	102
3. 想说的畅述心怀·····	103
二、实现市场经济中思想政治工作的转变 ·····	105

1. “政工”要解放思想·····	105
2. 解放思想初见成效·····	106
3. 思想观念十大转变·····	109
三、探索思想政治工作与企业文化建设的结合·····	111
1. 优势互补·····	111
2. 以企业精神为重心·····	113
3. 企业文化建设的基本途径·····	115
四、发挥思想政治工作的优势·····	118
1. 发挥思想宣传的优势·····	119
2. 发挥组织建设的优势·····	121
3. 发挥党员的模范作用·····	123
第三章 牡丹企业文化的升华·····	124
——社会主义市场经济	
一、牡丹文化升华的环境·····	124
1. 国家宏观环境的变化·····	125
2. 电视行业的微观环境·····	128
3. 牡丹企业的内部环境·····	131
二、牡丹文化升华的迫切性·····	132
1. 使硬件更硬·····	133
2. 使软件更强·····	135
3. 牡丹文化升华的价值·····	138
三、牡丹文化升华的有利条件·····	141
1. 经营自主权提供的新天地·····	141
2. 企业自负盈亏的激励作用·····	144
3. 企业发展带动文化的升华·····	146
四、牡丹文化的升华过程·····	149
1. 总揽全局的经营文化·····	150
2. 快速反应的管理文化·····	153
3. 立体发展的多元文化·····	155

4. 面向市场的制度文化·····	155
第二篇 要素 ·····	157
第四章 牡丹文化的精神价值 ·····	159
一、牡丹精神的形成 ·····	160
1. 企业精神形成的条件·····	160
2. 企业精神提炼的途径·····	161
3. 企业精神确立的目标·····	163
二、牡丹精神的特点及核心价值观念 ·····	163
1. 牡丹精神的特点·····	163
2. 牡丹精神的核心价值观念·····	168
三、牡丹精神的作用途径 ·····	169
1. 领导人物的示范·····	169
2. 典型人物的体现·····	171
3. 抽象原则具体化·····	172
4. 传播网络的灌输·····	174
四、牡丹精神的职能 ·····	176
1. 困难面前的感召职能·····	178
2. 复杂局面的凝聚职能·····	179
3. 各项工作的驱动职能·····	180
4. 企业形象的塑造职能·····	182
5. 牡丹企业精神的重塑·····	183
第五章 牡丹文化的伦理内涵 ·····	185
一、牡丹文化所内涵的道德原则 ·····	185
1. 牡丹人所坚持的道德原则·····	185
2. 牡丹人对于集体主义道德原则的贯彻·····	187
3. 牡丹集体的道德义务·····	191
二、牡丹人的道德规范和职业纪律 ·····	195
1. 牡丹人的道德规范·····	195
2. 牡丹人的职业纪律·····	198

三、牡丹人的职业良心和职业荣誉	199
1. 牡丹人的职业良心	200
2. 牡丹人的职业荣誉	204
第六章 牡丹文化的领导核心	208
一、牡丹文化开拓者陈杰	208
1. “从基础管理抓起”	209
2. “要老百姓心中的金牌”	212
3. “牡丹厂要升级”	213
4. “牡丹不能在黑市飘香”	215
5. “关键是搞好企业文化建设”	217
6. “牡丹必须走进市场”	218
二、牡丹文化领导层剪影	223
1. “我心甘情愿做牡丹人”	223
——张志安剪影之一	
2. “党政工团共种一块田”	226
——张志安剪影之二	
3. “建设牡丹文化是应尽职责”	229
——年轻领导者剪影	
三、企业家在企业文化中的地位	236
1. 企业家是企业文化的设计师	236
2. 企业领导者要转变为企业家	239
3. 企业文化是企业家的摇篮	243
第七章 牡丹文化的职工主体	247
一、牡丹文化职工主体的内涵	247
1. 牡丹物质文化的创造者	248
2. 牡丹精神文化的塑造者	251
二、职工主体的利益基础	255
1. 职工主体的经济利益	256
2. 职工主体的精神利益	261

三、职工主体的组织保证	263
1. 抓制度，党政工共建一个家	263
2. 抓队伍，发挥工会教育职能	265
3. 抓重点，深化职工民主管理	268
4. 抓难点，促进企业生产经营	270
四、职工主体性的大发扬	273
1. 制造二部大会战纪实	273
2. 三产招聘动人心	276
3. 销售公司业务员群像素描	278
4. 年三十为淮北矿工送电视追记	281
第八章 牡丹文化的人化战略	286
一、人为“牡丹”之本	286
1. 企业的价值就是为社会服务	287
2. 用户就是上帝	291
二、牡丹人都是主人	298
1. “牡丹”是牡丹人的“牡丹”	299
2. 工人是人，而不是机器	301
3. 职工群众都是专家	303
三、牡丹人的开发	305
1. 思想的解放和开发	306
2. 经理的开发	308
3. 职工的全局发展	309
第三篇 文化	311
第九章 牡丹质量文化	313
一、质量文化的内涵	313
1. 质量的内涵	314
2. 质量管理理论的发展历程	317
3. 质量文化的内涵	319
二、质量管理的运作	323

1. 为“牡丹”质量管理献策的人们·····	324
2. 计划经济体制下的质量管理·····	333
3. 全面质量管理的实施·····	335
4. 以市场为导向的质量管理·····	339
三、牡丹质量文化的模式·····	343
1. 质量部门的设立及职能分工·····	343
2. 质量管理的制度化·····	346
3. 质量面临挑战·····	350
第十章 牡丹经营文化·····	354
一、牡丹经营文化的建构·····	354
1. 牡丹经营机制的转换·····	354
2. 牡丹的科学决策系统·····	356
3. 牡丹的经营管理系统·····	358
二、牡丹经营文化面面观·····	360
1. 让人们喜欢“牡丹”·····	360
2. 让人们买得起“牡丹”·····	364
3. 让人们信得过“牡丹”·····	367
4. 让“牡丹”走进千家万户·····	367
5. 让“牡丹”更好地造福人类·····	370
三、牡丹经营文化的结构·····	373
1. 解放思想、抓住机遇的经营战略·····	374
2. 巩固主业、发展副业的经营目标·····	375
3. 质量制胜、注重素质的经营方针·····	377
4. 以人为本、情生效益的经营策略·····	379
5. 灵活多样、面向市场的经营战术·····	381
6. 团结协作、知难而进的经营风貌·····	383
7. 效益中心、快速反应的经营机制·····	385
第十一章 牡丹市场文化·····	386
一、市场的挑战·····	388

1. 文化也是挑战的对象·····	388
2. 企业文化大发展的机遇·····	389
二、培育市场意识·····	390
1. 市场意识的文化价值·····	390
2. 危机—竞争意识·····	393
3. 质量—信誉意识·····	394
4. 科技—人才意识·····	396
三、建立面向市场的机制·····	397
1. 面向市场快速反应机制·····	398
2. 内部管理引进市场机制·····	401
3. 朝着股份制的目标前进·····	403
四、占领市场的策略·····	405
1. 领先一步的方针·····	406
2. 占领制高点的方针·····	409
3. 完善市场销售网络的方针·····	410
4. 多条腿走路的方针·····	412
5. 利益与情感相融合的方针·····	413
第十二章 牡丹制度文化·····	417
一、企业制度和企业文化·····	418
1. 制度和企业文化·····	419
2. 企业制度和企业文化·····	423
3. 企业制度文化的建设·····	426
二、牡丹管理制度文化·····	432
1. 作为企业管理制度·····	432
2. 四方统一的管理制度·····	434
3. 技术管理制度·····	436
4. 财务管理制度·····	438
5. 劳动人事分配管理制度·····	440
6. 经济责任制度·····	441

三、牡丹机构改革的文化分析	445
1. “一场脱胎换骨的革命”	445
2. 企业文化建设处	448
3. 牡丹文化建设的“二三”规划	449
第十三章 牡丹社会文化	455
一、社会文化及其作用	455
1. 企业社会文化的内涵	455
2. 社会文化在企业中的作用	457
二、牡丹职工生活	460
1. “家族意识”	460
2. “爱厂如家”	462
3. “职工之家”	463
4. “爱抚管理”	466
三、牡丹文体活动	467
1. 调整职工身心	468
2. 沟通职工情感	469
3. 增强企业荣誉	469
四、牡丹环境文化	470
1. 美化企业环境	470
2. 振奋企业精神	472
3. 提高企业效益	474
五、牡丹造福社会	475
1. 赞助社会事业	476
2. 组织义务服务	478
结束语 ZM理论展望	483
一、牡丹文化两次调查比较研究	483
1. 企业文化意识增强	485
2. 高度认同牡丹文化	486
3. 职工整体素质提高	488

二、发展中国企业文化的理论体系	490
1. 探索中国企业文化的发展规律	490
2. 研究中国企业文化的基础要素	495
3. 健全中国企业文化的文化网络	499
后 记	505

导言 ZM理论模式

1992年10月12日，中国共产党第十四次全国代表大会在北京人民大会堂隆重开幕。

中共中央总书记江泽民所做的《加快改革开放和现代化建设步伐，夺取有中国特色社会主义事业的更大胜利》的报告中有这样的话：

“搞好……企业文化……的建设。”

尽管只有几个字，但它表明，历经数年探索的企业文化建设终于获得了党中央的首肯，并正式载入最权威的中共全国代表大会的报告中，其意义实在非同一般。它预示着，中国的企业文化建设将开始全新的发展历程。

为了适应建设具有中国特色的社会主义企业文化的需要，我们对北京牡丹电子集团公司的企业文化建设进行了全面的调查和研究，并在广泛吸取国内外企业文化建设的理论和实践经验的基础上，提炼和概括出关于中国国有企业企业文化建设的一种理论模式——ZM理论。

一、Z理论

——发达国家企业文化的一种理论模式

中国国有企业的企业文化建设，大都经历了借鉴西方企

业文化的 Z 理论，到逐步以具有中国特色的 ZM 理论为指导的发展过程。换句话说，中国的企业文化建设得益于改革开放的大政策。正是由于实行了改革开放政策，中国企业才得以紧紧跟上发达国家企业文化建设的步伐，并逐渐走出自己的新路。为此，有必要先回顾一下 Z 理论形成和发展的历程。

1. 美国企业界迎接日本的挑战：Z 理论

从时间上看，发达国家企业文化建设理论的提出，和中国开始奉行改革开放政策正相吻合。

历史的车轮刚刚驶入 20 世纪 80 年代时，美国加利福尼亚大学管理学教授威廉·大内为他的两名读博士学位的研究生安排了一次与某公司副总经理会晤的午餐会。这家公司是美国最受尊重、规模最大的公司之一，它的名字经常出现在“最佳管理的十家公司”的名单里。午餐会是为了给这两位未来的管理学家提供一个向客人提问题的机会。这位客人的地位和经验使他能够对这些问题具有独特的洞察力。讨论了许多问题之后，这两位研究生把他们的兴趣概括在一个问题里：“据您看来，美国企业在 90 年代里将要面临的关键问题是什么呢？”客人的回答是：“关键问题不是技术或投资，也不是规章制度和通货膨胀，关键问题将是我们如何对这一事实做出反应——日本人比我们更懂得怎样管理企业。”

有这样一个具体事例：美国通用汽车公司的“别克”部派出一组工程师和经理前往日本，访问他们在东京的经销商。这位经销商进口别克汽车然后卖给日本人。从外表看来，经销处似乎是一个庞大的修理厂。他们询问这位经销商，为什

么建立起这么大的维修业务呢？经销商有点尴尬地解释道，这根本不是什么维修厂，实际上是一个重新装配工厂——由美国运来的汽车都在这里拆卸，然后按照日本的标准重新组装。他指出，许多日本人虽然喜欢美国汽车，却不愿意接受质量低劣的组装。

我们知道，在第一次世界大战以后，日本生产率的增长是美国的 400%。美国的许多观察家对日本的成功虽然感到惊讶，却断定日本是一个不能向之学到多少东西的国家。然而，上面提到的别克访问团却做出了不同的结论。他们认为，日本人获得成功的办法也可以在密执安州弗林特市行得通，因而着手制造自己的模式。别克最终装配厂当时是全公司效率和质量最低的工厂之一。他们以这个厂为试点，以近似日本的管理方式重新设计对该厂的管理。不到两年，该厂的效率和质量在全公司范围内已经上升为第一名。改革通用汽车公司内问题成堆的别克厂的管理思想，被大内教授提炼、概括为 Z 理论。它向人们启示：使工人关心企业是提高生产率的关键。

1981年4月，《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》出版。作者威廉·大内在该书最后一章明确提出：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，并把它传达给后代工人。Z理论文化具有一套独特的价值观，其中包括长期雇佣、信任以及亲密的个人关系。一家 Z 型公司的所有领域或方面，从其战略到人事，没有不为这种文

化所决定的。在所有这些价值观中，最重要的是一种 Z 型文化对其人员——其工人所施加的影响。这里所说的公司文化、Z 型文化，就是企业文化。

2. 管理学发展的四个阶段

以 Z 理论为代表的企业文化学派，是管理学历史发展的第四个阶段。

管理学作为一门科学，发源于美国。该学科的第一阶段是 19 世纪末到 20 世纪初形成的古典管理学派。其代表为弗雷德里克·W·泰罗(1856—1915)。当泰罗在米德费尔钢铁公司工作时，他就注意到了“磨洋工”的现象。工人们产量远远少于他们力所能及的产量。泰罗认为，造成这种巨大浪费的原因是出于完全不了解“公平的一天劳动量”应当是多少。他开始收集材料，进行客观的分析，这是他整个一生中始终坚持的典型做法。他的目标是要为技工提供一个能确定“公平的一天”的劳动量的客观指标。根据泰罗的思想，“科学管理”包括以下四项原则：第一，对人的劳动的每种要素规定一种科学的方法；第二，对工人进行科学的挑选，然后训练、教育他们，发展他们的技能；第三，真心实意地与工人合作，以保证所有的工作都能按照已经发展起来的科学原则去进行；第四，在管理和工人两者之间，工作的分配和责任的分担几乎是均等的。这些原则说明了古典管理学派的基本特征。

如前所述，古典管理学派是建立在这样的观念上的，即如果企业家能恰当地设计好一项工作，而管理部门又能实行适当的鼓励制度，生产效率就会达到最高水平。他们设想在这