

00-5/04

前 言

1987年以来,我们陆续在湖南一些企业作了些调查。在和厂长、经理以及企业政工干部的接触、交谈过程中,我们一方面听到了他们关于目前工厂管理难搞、企业思想政治工作难做的抱怨;另一方面也欣喜地了解到,通过这些年的改革、开放和发展商品经济,企业的干部经受了考验,得到了锻炼,他们的开拓意识和创新精神更强了,不仅能够从各个企业面临的实际情况提出一些搞好企业管理和企业精神文明建设的新路子、新点子,而且还在吸收和借鉴国外的先进企业管理理论和经验方面大胆地做了一些新的尝试。比如这几年企业开展的“企业文化”建设活动就是一个明显的例子。要知道,“企业文化”思潮在国外兴起的时间不长,在这么短的时间里,就能够在中国的企业界引起广泛的、强烈的兴趣和反响,这对于我们的国家来说,是不同寻常的。

但是,我们也感觉到,知识界和学术界对企业文化的研究还不够,还不能向企业提供足够的信息和理论分析,这种情况妨碍中国企业全面地、深入地开展企业文化建设。在听取了企业界和知识界一些同志的意见之后,我们认为写作一本系统介绍和分析企业文化理论及其实践所必须遵循的一些主要原则的书是适宜的,虽然它不足以解决企业干部和管理人员在企业文化建设方面所遇到的全部理论困惑,但在目前国内知识界缺少一本系统阐述企业文化

理论的书的情况下,也可解一时之需吧。

该书是一本以学术性和理论性阐述为主的书,用了主要的篇幅阐述企业文化这个概念及其功能;建设企业文化的两大目标;提高企业文化水平和管理质量的途径;成功企业的价值观以及运用企业文化战略所必须遵循的主要管理原则和条件;等等。同时,在内容上,虽然对国外在企业文化方面的理论和实践经验作了比较多的介绍,但决不尽如此,我们还努力探索和总结最近 10 年来中国企业在企业精神文明建设和企业管理方面的成功经验,希望能为企业领导和干部在思考企业文化问题时提供一些参考。

本书由王驰负责组织和主编,彭维民和王亮参加了有关调研活动并撰写部分章节。具体分工是:第一、三章由王驰撰写;第二、四、五、六章由王亮撰写;第七、八、九、十、十一、十二、十三章由彭维民撰写。在写作这本书的过程中,省社科院的余昌炎、胡潇同志以及湖南出版社的李建国同志提出了一些有益的意见,另外,还得到株洲电力机车厂,株洲车辆厂,株洲三三一厂,长岭炼油化工厂有关部门的大力协助。在此一并表示感谢。

作者

1990 年 11 月 1 日

目 录

第一章	企业文化的兴起及其影响	(1)
第一节	日本经济的奇迹和美国的“恐日症”	(1)
第二节	两次“企业文化”热潮	(4)
第三节	企业文化热潮的后面	(9)
第四节	企业管理理论发展的新阶段	(15)
第二章	企业文化及其功能	(22)
第一节	企业文化	(22)
第二节	企业文化的功能	(30)
第三节	建设有中国特色的企业文化	(44)
第三章	建设企业文化 提高文明水平	(51)
第一节	企业在国民经济中的地位	(51)
第二节	企业精神文明建设对企业物质文明建设的作用	(55)
第三节	企业文化与企业精神文明	(69)
第四节	企业文化建设与企业思想政治工作	(79)
第四章	企业活力与企业文化	(83)
第一节	什么是企业活力	(83)
第二节	影响企业活力的内外部条件	(87)
第三节	企业文化与企业活力	(96)
第四节	一个实例分析	(101)
第五章	以人 为中心	(108)
第一节	西方管理思想中的人	(109)
第二节	如何认识西方企业的“以人为中心”	(115)
第三节	社会主义企业与“以人为中心	(129)

第六章	求实精神	(141)
第一节	如实承认客观实际.....	(141)
第二节	追求“确凿事实”.....	(149)
第三节	努力认识客观实际.....	(154)
第四节	坚决按客观规律办事.....	(161)
第七章	崇尚绩效	(167)
第一节	把职工视为愿意奉献最大潜能的“运动员”.....	(167)
第二节	资历并不说明什么.....	(170)
第三节	激励出绩效.....	(173)
第四节	绩效是一种产出.....	(179)
第八章	信息共享	(186)
第一节	当代企业的经营之道在于积聚全体的智慧.....	(187)
第二节	“U”型决策.....	(190)
第三节	行政主义企业文化.....	(194)
第四节	参与、分权和沟通.....	(198)
第五节	成功的企业与信息共享.....	(203)
第九章	亲密原则	(208)
第一节	亲密性在企业中的作用.....	(209)
第二节	亲密性——企业成功的基石.....	(212)
第三节	“扩大了的家庭”——中国企业文化的特色.....	(217)
第四节	培养亲密性.....	(222)
第十章	追求卓越	(228)
第一节	对质量的执著追求.....	(230)
第二节	对新技术的追求.....	(234)
第三节	鼓励革新的制度.....	(240)
第十一章	公正法则	(247)
第一节	管理中的金科玉律.....	(248)

第二节	公正——管理者最可贵的品质·····	(251)
第三节	献身事业的精神·····	(255)
第四节	公平待人·····	(258)
第五节	诚实不欺·····	(263)
第十二章	企业的礼仪和文化网络·····	(267)
第一节	礼仪与庆典·····	(267)
第二节	不成文礼仪·····	(272)
第三节	文化网络·····	(278)
第四节	利用文化网络·····	(280)
第十三章	运用企业文化策略·····	(285)
第一节	A 战略——实行企业文化变革的技术 ·····	(287)
第二节	W 战略 ·····	(292)
第三节	中国企业文化的改变·····	(297)

第一章 企业文化的兴起及其影响

20 世纪 70 年代后期,特别是进入 80 年代以来,国际上出现了一股“企业文化”或者称为“公司文化”的热潮。“改变企业文化”,“重建公司的价值观”,“关心职工,以人中心”等等说法,不断从各大中公司的总裁、经理、企业管理咨询顾问的口中说出来,同时,通过报纸、杂志、图书、录音带、录像带、电视等大众传扩媒介迅速涌向社会的各个阶层和世界各地。为什么“企业文化”的热潮会在这个时期兴起,它的影响怎样?这是研究企业文化时首先需要弄清楚的问题。因此,我们的研究也就从这里开始。

第一节 日本经济的奇迹和美国的“恐日症”

1974 年,对于世界各国的企业来说,是灾难性的一年,在这一年里,发生了国际石油危机,使得欧洲、第三世界大部分地区以及美洲许多地方经济处于停滞、萎靡不振的状况,即使在战后经济繁荣已达到颠峰的美国也不能幸免,通货膨胀、生产率低落导致成千上万家企业宣告破产和国内外市场的全面收缩,甚至一些久负盛名的大公司、大银行也没有逃脱这一困难的处境。

与此同时,毫无自然资源,仅仅相当于美国一个蒙他那州的本,其经济却以令人难以置信的速度和冲力向前发展。在欧洲和美

国,日本的企业犹如一支东征西讨的大军,所过之处留下满目疮痍:横扫英国的摩托车业,超越德国和美国的汽车工业,抢夺德国和瑞士的钟表、摄影机、光学仪器市场,打击美国在钢铁、造船、钢琴、拉链,一般电子产品上的传统优势,日本的电脑制造商甚至把在美国首屈一指的国际商用机器公司(IBM)挤下了首位,夺走了IBM40%市场占有率,以前还没有任何国家做到过这一点。无怪乎有人形容日本经济对美国 and 欧洲的侵入和冲击,“只有工业革命初期英国以其机织的廉价棉布冲击世界各地以至于千百万人失业的那个时候可以相比”。

战后日本经济的高速发展确实创造了本世纪经济繁荣的奇迹。1980年,日本国民生产毛额(GNP)占全世界第3位,投资率和GNP增长率是美国的2倍,外销商品总值比内销多了750亿美元,这在整个70年代的世界经济发展史上确实称得上是奇迹。尤其是在其它工业化国家因为石油成本提高而饱受通货膨胀和低生产率之苦的时候,独有石油完全依赖于进口(主要从中东)的日本,却可以维持极低通货膨胀率和极高的生产率,这不能不引起人们的深思。

无疑,说日本经济的奇迹其实是说日本企业的巨大成功。按照正常的竞争法则和逻辑,首先应该是承认竞争对手所取得的成绩,认真检讨自己的过失,学习对手的长处,扬长避短,迎头赶上去,最后超过对手。但是,70年代饱受挫折的美国企业界和企业管理学界乃至一般的文化传扩媒介都没有从失败中真正冷静下来,而不幸地陷入了拒绝承认自己的失误的“恐日症”之中。为什么美国的汽车市场会被日本抢走了近三分之一,原因何在?半导体是在美国发明的,新式的64KRAM半导体市场怎么会给日本占了三分之二?美国一向是新的尖端技术的拥有者,为什么日本会在机器人、生物工程和微型电子学等尖端技术的开发制造方面超过美国?这

都是70年代后期美国人从内心深处提出的疑问。但由于自大和盲目自信的心理,他们虽然看到了日本的成功深化了美国的失败,却不愿意深究美国经济体制和管理方式中存在的显而易见的危机,因而仅仅把美国的失败归结为日本的成功,显然,导致这一观念的潜意识是对日本经济实力和日本企业深不可测的竞争力的恐惧。

美国企业界和企业管理学界对日本经济的奇迹的恐惧,70年代中后期盛行于美国的比较管理学方面的图书和讲座就是一个明证。学术界的专家们咬着烟斗争着论证在石油不断涨价、通货膨胀率扶摇直上的时期为什么别人谁也不行而偏偏日本人成功了,就象日本货充斥美国市场一样,对日本为什么能成功的各种各样“解释”也多得不可开交,可以听到的原因分析五花八门:日本企业的质量控制体制;终身雇佣制;单一民族的劳动大军;以工作逃避现实的心理;日本政府和业界的神秘关系;廉价劳动力;海外的商品倾销;对通货的操纵,等等。说来说去,最后归结起来,认为日本企业成功有两大原因:一是“日本商人作弊”;二是“日本人的文化与众不同”。

这两种“解释”有一个好处,就是回避了美国自己的经济问题。对作弊的人你有什么办法呢?成则王败则寇,除了揍他一顿,谴责一顿,你又不能学坏样。既然日本的文化与众不同,以至别的社会做不到的事它能做,那么,也只有无可奈何。很显然,这些在美国风行一时的观点,都是因为对日本经济奇迹的恐惧心理的影响造成的。

虽然美国知识界和企业界的这种心理对美国经济的复兴没有什么积极作用,但是,这一时期美国管理学界所开始的美日管理比较研究却积累了大量的资料,特别是收集了大量的关于日本企业经营方式的资料,为80年代初期提出“企业文化”理论作了必要的准备。值得一提的是,70年代末一些在美日比较管理学研究中具

有远见卓识的学者,如哈佛大学毕业的年轻学者沃格尔,在对日本经济作了两年的实际考察后,出版了《日本第一,美国要吸取的教训》一书,一改美国知识界对日本企业取得的成就所抱的拒斥态度,肯定日本企业有一套成功的管理方式和可以为美国企业所借鉴的经验。这本书在美国引起了很大的反响,同时也引起了更多学者专家来探讨日本的成功及其经验。因此,可以把70年代美国的美日比较管理学研究看作是80年代初“企业文化”思潮的思想准备阶段。有了70年代美日经济竞争中美方惨败的刺激,有了为痛斥“作弊的日本人”而收集来的大量资料,才会有80年代的头几年两次接踵而至的“企业文化”热潮。

第二节 两次“企业文化”热潮

1981年到1982年,美国企业管理理论界接连出版了四本畅销书,它们是美国著名美日比较管理学者威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》,美国史丹佛大学教授巴斯克和美国哈佛大学教授艾索思——也是两名在日本实地考察研究美日企业比较课题多年的学者合著的《日本的管理艺术》,两位长期担任美国企业管理咨询顾问的托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《寻找优势——美国最佳公司的经验教训》,阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔——前者长期担任美国著名的麦金赛管理咨询公司顾问——合著的《企业文化——企业生活中的礼仪》。这四本书的出版,标志着80年代风靡全球的“企业文化”新潮的兴起。

虽然这四本书在观点和内容上各具特色,但却有着一些突出的共同点,归纳起来,有这样几点。

第一,70年代以来美国经济的衰落“部分地应归结为管理不当。”不是因为美国经济技术落后了,设备更新不够快,也不是因为

美国的工人懒惰,或者没有高工资高享受就不干活,而是由于美国企业的管理方式和企业文化已经落后并且需要更新。长期以来,美国企业管理过分依赖工商硕士的分析,有价证券理论,成本曲线或计量经济模式一类硬性的管理工具,以致使美国的企业管理者完全陷入了那一大堆数字和图表的矩阵管理体制,而忽视了企业中的“人”这个根本。这是一种“把数字弄得很复杂,把人变得很简单”的本末倒置的管理方式。

第二,相反,日本企业的成功,正在于日本企业的管理者通过在企业中建立一种充满信任与微妙性、亲密性的文化,最大限度地满足职工的成就感、责任感和自我发展的需求。威廉·大内和巴斯克等人都描述了美日企业的区别。比如,威廉·大内就曾提出了一个分析模式:

日 本 机 构	美 国 机 构
终身雇佣制	短期雇佣
缓慢的评价和升级	迅速的评价和升级
非专业化的经历道路	专业化的经历道路
含蓄的控制	明确的控制
集体的决策过程	个人的决策过程
集体负责	个人负责

从这个分析模式可以看出,美国的管理过于刚性化、理性化、个人化,而忽视企业中行为的集体性、人情味和微妙性,这一见解和巴斯克等人的“7S结构”分析也是不谋而合的。美日企业的区别正是集中在人员、作风和技巧这样三个后来被概括为“企业文化”的方面。很显然,在这些专家和教授看来,日本企业的管理方式是成功的,而从整体上来说,美国企业和管理方式则是失败的。日本企业成功的奥秘也恰恰集中在人员、作风和技巧这三个方面。日本企业对美国企业的冲击和挑战也正是发自这样三个软性的因素,而这

恰恰是多年来美国的管理人士所不注意的。

第三,管理不只是一门学问,还应是一种“文化”,有它自己的价值观、信仰、工具与语言。日本企业的成功正在于它们具有一系列独特的企业文化,美国企业的失败和竞争失利则在于企业文化的落后。换言之,美国企业的真正敌人并不是日本或西德的企业,而是来自自身企业文化的限制。因此,要复兴美国的经济,使其具有强大的竞争力,不能满足于个别管理方式或工具的改变,而必须从整个企业文化的改变和重建着手。虽然这些管理学者和专家并没有给“企业文化”下一个定义,甚至还不准备去对“企业文化”作一个规范的说明,但从他们论述的特点来说,可以说他们对“企业文化”有一个比较一致的理解:①企业文化是使企业保持强大活力和凝聚力的原因,是日本企业之所以在竞争中超过欧美企业的原因。②企业文化是企业全体员工共同遵循的价值观和行为准则。企业的价值观是企业文化的核心。③企业文化包括一整套象征、仪式和神话。如公司通过人格化的英雄人物、公司轶事、神话等象征形式把企业的价值观和信念传输给企业全体成员。企业礼仪给那些原本就稀少而且抽象的概念添上血肉,赋予它们以生命力,从而对新来的成员产生影响和深远意义。④企业文化在很大的程度上为企业周围的社会环境所影响和制约。企业文化存在于一定的社会文化之中,彼此相互影响,不可分离。因此,企业文化不可能完全移植,而只能相互借鉴,互相学习。

第四,寻求企业经营的成功之道,建立最佳企业文化模式。威廉·大内的《Z理论》提出了“Z型组织”这一概念。托马斯·J·彼得斯等人集中描述的,也是“美国最佳公司”的形象。如果说“Z型组织”是直接“以日本为镜”,推崇“长期雇佣关系”、“非专业化职务经历”、“含蓄的、讲求技巧的控制”、“集体决策”等价值观和人际关系、管理风格和技巧,那么,“美国最佳公司”则力图说明,成功的企

业文化并非只有日本才有，在美国也有不少优秀的、成功的企业。不过，对“美国最佳公司”形象的勾勒主要是从企业的核心价值观方面着手的。就是说，最佳公司的企业文化集中地表现在它的价值观上，即：(1)乐于采取行动，保持工作的不断进展；(2)接近顾客，以顾客为中心；(3)自主和企业家精神；(4)通过发挥人的因素来提高生产率；(5)领导身体力行，以价值准则为动力；(6)发挥优势，扬长避短；(7)宽严相济，张弛结合；(8)组织结构简单，控制体制灵活。当然，严格地说来，“最佳公司”的特点还包括了企业的经营风格和管理技巧。

确实，上述四本有关企业文化方面的著作的出版，给美国以及世界的大众传扩界带来了极为强烈的反响。这种影响深深地植入了国际经济和企业各界人士之中。《寻求优势》出版不久，《华尔街日报》评论说：“此书既发人深省，又引人入胜。”美国《知识杂志》提出：“每一所商学院都应该把这本书作为教材。”当然，也有一些评论对该书持否定态度，但总的来说，该书在美国企业界引起了不同凡响的重视。美国电话电报公司一位副总经理评论说：“此书将对新企业的成功起根本性的作用。”美国花旗银行的托马斯·西奥巴德说得更直截了当：“每一位经理都能从这本书里找到许多直接有用的经验。”正因为如此，该书的发行也在美国创下了纪录。1982年—1985年，该书在全世界发行了500多万册，也就是说，在这4年里，平均每年拥有一百多万名新读者。这本书被译为英文、德文、法文、西班牙文、中文、日文、葡萄牙文，出版了数十个版本，其影响遍及北美、日本、欧洲、大洋洲及中东、东南亚、拉美、非洲。该书在日本发行时，初版5万册两天之内即告售完，6个星期售出了35万册。几年前，当该书被介绍和翻译给中国读者时，竟出版了不下7种不同的版本。可见，“企业文化”确实掀起了一个新的更新管理，寻找企业成功之路、致胜之道的热潮。

更为难得的是，“企业文化”热潮并不如市场常见的“商品热”、“时装热”一样昙花一现。1985年又出现了“企业文化”的第二次热潮。如果说80年代初的“企业文化热”还只限于从理论上批判以往管理中的“纯理性主义”，对以往的理论 and 实践多少带得狂妄和傲慢的态度，那么，第二次企业文化热潮中出现的新著，如莫尔·刘易斯等人的《组织文化》，基尔曼·萨克斯顿的《赢得公司文化的控制》，谢恩的《组织文化与领导》，托马斯·彼得斯的《赢得优势——领导艺术的较量》等著作，则给“企业文化”热潮带来了新的特点：

第一，解决了企业文化研究的学科归属问题。在对第一次企业文化热潮的代表作的批评中，一个重要的责难是说，提出“企业文化”概念者对传统管理理论作了过多的否定，但自己所提倡的又并无多少理论上的新东西。面对这一责难，支持企业文化概念的管理学者经过一段时间的沉默以后，从组织文化学方面寻找到了企业文化理论的理论基础。第二次热潮的几本代表作都不再限于企业文化来讨论企业文化，而是从组织文化的一般原理和控制过程来讨论企业文化问题。

第二，加强了企业文化理论的针对性。“企业文化”第一次热潮的情况表明，大多数的读者是各工厂、公司的厂长、经理；企业文化理论研究所揭示的企业成功之道首先是企业领导和干部所需要的管理之道，这就是为什么企业的管理者们热衷于企业文化研究中提出的一些问题的原因：他们希望从中找到能直接用于增加领导效能的东西。因此，企业文化第二次热潮的作者们，不再热心于揭示美日企业文化的区别和寻求日本企业成功的原因，而是以如何增进企业领导的效率，提高企业领导艺术为目标。这样，企业文化的讨论和研究又具备了一层新的特色：如何选择管理哲学和管理艺术的问题。

第三，“企业文化”理论研究方面的新成果迅速地被推广和传

扩到企业职工培训和干部教育之中。组织文化方面的教材成为一些大企业中高级管理干部进修的重要课题,不少企业文化方面的代表作被编成各类视听教材,成为企业干部研究讨论和进修的重要内容,为企业举办的各种规模的企业文化讲座几年中达到了非常热烈的程度。《寻求优势》一书的两位作者,彼得斯和沃特曼3年中作过数百次演讲,主持过近五百次讲座,大约有20万人听完了这些讲座,其中包括许多公司的高级管理干部和领导人。不少企业在接受“企业文化”这一思潮的影响后,纷纷邀请管理专家或管理咨询公司对自己企业作“企业文化诊断”,以及制订“企业文化发展战略”。企业家们日益认识到一个新的事实,90年代企业的竞争不仅是高科技的竞争,而且是企业文化方面的竞争,因而在80年代投资于企业文化的重建,不仅合算而且是具有远见卓识的。

第三节 企业文化热潮的后面

前面,我们谈到80年代世界性的企业文化热是兴起于美国以及为什么会首先在美国兴起,现在我们还要指出,从企业文化热潮的影响来看,无疑是全球性的。这就是说,不仅美国的管理学者在谈论企业文化并希望通过这一途径来改善当前美国企业极为不利的处境,而且,欧洲的企业家和管理学者们,中国的企业界人士和理论工作者,也在非常热切地研究企业文化和加强企业管理现代化建设的问题。这是因为,日本经济的高速增长和日本企业神话般的竞争力,不仅是对老牌工业化国家,如美国和欧洲各工业化国家的挑战和威胁,对于其它刚刚开始工业化的国家,也是一种巨大的挑战和威胁,资源贫乏的日本企业之所以可以称雄世界,这一事实本身即说明,工业化和工业竞争中的实力靠的不是资源优势或者技术优势,真正重要的是管理优势,有没有形成高水准、高质量的

企业文化,将决定企业竞争的天平倾向哪一方。

为什么 20 世纪 80 年代兴起了世界性的企业文化热,并产生了如此重大的影响呢?这决不是偶然的。透过这一世界性的企业文化热我们可以看到,80 年代以后的企业将面临与过去完全不同的新情况、新问题,如何实现企业文化方面的改革与转换将是 90 年代世界各国企业共同面临的课题。

在世界各国的企业中,虽然社会环境不一样,企业管理实践中的问题也不一样,但是,我们不难发现,有些时候,在不同国家的企业中确实会存在着一些完全类似的问题。今后,世界各国的企业有哪些完全类似的问题呢?

(1)现代科学技术的迅猛发展,使得企业中劳动的性质和劳动力的构成发生了重大的变化。以往企业中的劳动带有较大的体力劳动的性质,以体力劳动为主的工人(即所谓蓝领工人)占较大的比重。但近年来由于科学技术的发展,企业中体力劳动的成份减少了,脑力劳动,如操作自动化机械和电脑,进行设计和创造发明的劳动增多了,以从事脑力劳动为主的白领工人比例大大增加。在那些工业化、信息化较发达的国家,近年来还出现了一种所谓“新领工人”,这是一种随着服务行业迅速发展而出现的新型劳动者,其中包括各种事务所办公室的工作人员、保险公司代理商、键盘穿孔机操作人员、看护、精神保健护理人员、电子计算机技术员等。他们的工作主要是“使用他们的脑子”。在美国,目前这支“新领工人”大军在数量上已经超过劳联—产联所拥有的 1300 万会员,而且还将不断增长。企业中的白领工人和新领工人,再加上工程师、会计师、管理人员,主要是从事“使用脑子”的工作,这就给企业管理提出了一系列新课题。

过去,由于企业劳动主要是体力劳动,因此可以用工时测定和外部督导的办法来促使工人提高劳动生产率,也不必要求工人脑

子好使和提倡工人在工作时运用自己的创造性思维,只要工人有体力,注意力集中,不动脑筋也可以把事情干好。但是,现在企业大部分工人干的都是“巧活儿”,不再是简单、重复的体力活,这样,现代的管理就不能简单地依赖工时测定来提高生产率,而必须以教会职工进行创造性思考为主要目标,不断让职工学习新技术、分享新的科技成果,提供一些轻松、愉快的环境,提高工人使用脑子的效率。现代企业的劳动生产率就是来自全体员工脑力劳动或者创造性思维的效率,只有当企业领导鼓励职工以积极主动的参与精神去工作和学习时,才可能导致最佳的创造性思维。强迫别人主动思维是不行的,重要的是能够在管理实践中启发诱导别人,使其迸发出创造性的思维火花。如果说过去的管理干部一上班只要把当天的工作分派给各下属就行了,那么现在,管理人员就不能再当“工头”,只哟喝几句就算完事。管理人员首先是企业中创造性思维的典型,是部下精神上的良师益友。

(2)由于企业劳动力的构成发生了变化,脑力劳动者和“文化人”增多,职工的需求从总体上来说也发生了重大变化,物质性需要对职工虽然仍是基本需求,但有时职工对精神上的自由和人格方面的自尊的需求要比对金钱和物质报酬方面的需求大得多,这就给企业管理工作带来了新的难度。过去,利用工资和奖金的增减就可以完全控制和支配工人,而现在,虽然工资和奖金仍是重要的激励手段,但单靠物质刺激已不足以调动职工的积极性了。这并不是说物质金钱刺激已经毫无用武之地,而是说,由于职工精神方面对自由和自尊的需求增加了,同样是发给职工一定数量的钱,如果不被赋予某些意义,如现在一些企业实行“分红制”、“股份制”或者对送钱的形式涂上一层精神方面的涂料,如在企业庆典上给职工发奖金、奖品,就不再有多大的实际作用。同时,经理们发现,与物质刺激相比,对职工的精神需求的满足,在调动职工积极性和创造

性方面具有更为持久和稳定的作用。在工作中认真听取下属的意见,在处理问题时注意尊重职工的自主与自尊的需求,随时表彰下属职工,这些管理技巧所产生的激励效果有时要比物质刺激的效果大得多。

(3)企业的外部环境具有日益开放的性质,企业经营的国际化趋势日益增强,国内外市场上竞争和企业兼并日趋激烈,使得各个企业为了谋求发展以至生存,不得不重视形成和发展自己的企业文化,以便显示其特色,立于不败之地。

现代企业不仅是以白领工人和新领职工为主,而且这些企业职工自主性和选择性增大了。就是说,这些职工有很多出路,不愿在这里干可以换个地方,工作一段可以学习进修,甚至还可以自己找几个人组织起来另起炉灶。因此,对今天的工人采用高压式管理已经行不通,任何强硬的管理作风都有可能引起反感甚至是一场轩然大波,另外,对于自主性更强的职工,如果不能真正控制和引导他们的思想和价值观,建立起企业内部强大的凝聚力场,使企业成为一个有共同的方向、目标和价值观的管理团队,就不可能有较高的工作效率和雄厚的竞争力。一般来说,职工的个性太强,在不能采用军队一样的管理的条件下,企业要么出现各自为战,一盘散沙的情况,要么是在共同的旗帜下,信奉共同的企业价值观,因而可以很好地协作,发挥出最大的效率。

这就是说,80年代企业面临的新问题,是不能再同以往一样只问职工的劳动熟练程度,还要关心职工的劳动态度和价值观;对于新进厂的工人,不仅要进行工作技能培训,还必须进行“价值指导”,保证企业的大多数人都有共同的信念和价值观。只有把企业从过去单纯的集约化的工作场所变成有共同价值观的管理团队,才能适应企业在国际经济的激烈竞争中进行管理的全面竞争的需要。80年代以来,对所有在市场上成功率较高的企业研究表