

新概念管理 ——企业文化

· 现代经营管理系列 ·

XINGAINIAN GUANLI
QIYEWENHUA

新概念管理
——企业文化——

张建平 张占耕 ● 主编 储佩成 ● 副主编

立信会计出版社

张建平 张占耕 ● 主编 储佩成 ● 副主编

• 现代经营管理系列 •

新概念管理 企业文化

立信会计出版社

(沪)新登字 304 号

现代经营管理系列

新概念管理——企业文化

张建平 张占耕 主编 储佩成 副主编

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

吴县市机关印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 6.375 插页 2 字数 152,000

1996 年 4 月第 1 版 1996 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7—5429—0366—7/F·0353

定价:10.00 元

新概念管理 ——企業文化

常州市人民政府副秘书长

張建平題

60176

企业文化——一门崭新的管理学

(序 言)

文化是意识形态的综合反映,是一个时代人的政治、道德、伦理观念和思维方式、生活方式的一面镜了。企业文化学则是一门研究企业生产经营过程中的文化现象的崭新学科,80年代以来,成为人们关注的热点,风靡全球;在国内引起强烈反响。

企业文化的产生和迅猛发展决非偶然,它既是社会文化深入发展的产物,又是文化学、管理学不断发展的必然。而第三次技术革命则是其产生的直接原因。这是因为新技术革命改变了旧的生产方式和管理方式。是新技术革命加速了劳动者向智能型的转化,极大地提高了劳动者的文化素质和自尊意识,并使人在生产力诸要素中的主要地位越来越突出。与此相适应,新时代的管理必须以人为中心。但人是有文化的,是从属于一定的文化背景的。显然仅仅着眼于从生产力诸要素组合的角度去理解管理已经远远不够了。我们必须站在更高的高度,以新的视野,即从文化学的角度去理解管理。因此,尽管东西方文化有着巨大的差异,也尽管人们间的价值观念有多么的不同,但企业文化作为新的管理科学的要素,作为提高劳动者素质的重要手段,作为企业形象的重要标志,已经被越来越多的国内外学者和企业家所接受。企业文化正在为管理科学增添丰富的内涵和更广阔的领域。相信通过企业文化的深入研究,使企业管理中的组织行为、团队精神、人际关系诸多因素得

以更多的重视和解决,从而使企业文化转化成为现实的生产力。

中华民族要振兴、要自立于世界民族之林,必须学习世界上一切先进的科学技术,其中自然也应该包括作为人类共同财富的企业文化。企业文化虽然发端于西方,但在劳动人民当家作主的社会主义祖国,有最适宜它生长的土壤。我们完全应该也可能后来居上,把企业文化研究和普及工作做得更好。鉴于此,我十分乐意向广大读者推荐《新概念管理——企业文化》一书。

这是一本在众多的企业文化著作中颇有特色的专著。作者从文化和管理发展史的广阔背景中探索企业文化的成因和特点,颇有见地。新颖的章节安排体现了企业文化的内在逻辑,以及作者对它的深刻理解。作者的文字是通俗的、生动的,字里行间也不乏新意。尤其难能可贵的是作者的务实态度,书中许多见解和观点并非凭空而来,而是来自于他们在实际中的调查研究以及对于实际问题的思考、经验总结。如同许多著作一样,这本书也有一些不足之处。但理论来自于实践,目前企业文化在我国的普及还很不够,我们自然不应该过多苛求于作者。愿我们共同来培育企业管理园地的这朵奇葩,让具有中国特色的社会主义企业文化大放异彩。

江苏省副省长

杨晓堂

目 录

第一章 企业文化——企业管理的新里程碑	1
一、企业管理的新挑战	1
二、企业管理的新概念	9
三、企业文化的内容	16
四、创造中国式的企业文化	20
第二章 企业精神——企业文化的灵魂	24
一、企业精神的实质	24
二、企业精神的作用	25
三、确定企业精神的原则	26
四、企业精神的塑造	29
第三章 人为中心——企业文化的核心	35
一、管理的目的	35
二、以人为中心的管理	38
三、了解人的心理活动	41
四、做好激励和疏导工作	45
五、企业文化的管理者	55
第四章 人才开发——企业文化的特色管理	60
一、人才的塑造	60
二、人才资源的利用	64
三、人才资源的开发战略	73

第五章 企业乐园——企业文化的环境建设	77
一、企业文化的硬环境建设.....	77
二、企业文化的软环境建设.....	88
第六章 企业规范——企业文化的指示灯	96
一、企业道德.....	96
二、企业风尚	104
三、企业礼仪	109
四、企业制度	114
第七章 企业形象——企业文化的无形财产	118
一、塑造企业形象的作用	118
二、企业形象的“面面观”	121
三、企业形象的传播	126
第八章 企业榜样——企业文化的集中体现	133
一、榜样的力量	133
二、企业榜样的类型	137
三、榜样的塑造和培育	139
第九章 文企联谊——企业文化的奇葩	143
一、文化与企业界的联合	143
二、共育企业文化之花	145
三、常州文企联谊会简介	147
第十章 定量分析——企业文化的操作方法	150
一、调查法	150

二、综合评价法	162
三、因果分析法	167
四、决策法	172
五、激发职工思考法	176
 第十一章 它山之石——企业文化的借鉴	178
一、日本的企业文化	178
二、美国的企业文化	183
三、其他一些国家和地区的企业文化	188
 参考文献	193
后记	194

第一章 企业文化——企业管理的新里程碑

企业文化这个概念的提出,并不意味着以前的企业没有文化,企业的生产、经营、管理本来就是一种文化现象;之所以要把它作为一个崭新的概念提出来,是因为当代的企业管理已经冲破了先前的一切传统管理模式,正在以一种全新的文化模式出现,只有企业文化这个词汇才能比较妥贴地反映这种新的管理模式本质和特点。

企业文化的产生和发展过程是企业由传统走向现代的过程。正如美国学者菲利普·巴格比所说的,“文化很可能开始于微弱的没有把握的摸索,而这种摸索到后来取得了很大的明确性和肯定性”。企业文化开始孕育、发生也是一种微弱的没有把握的东西,只是到了以后才开始明确和肯定起来。下面我们沿着管理科学发展的轨迹,看看企业文化是如何产生和发展起来的。

一、企业管理的新挑战

(一) 管理科学的崛起

管理自古有之,但在生产力十分低下,社会分工极其简单的年代,它仅仅体现在作为个体劳动者的经验之中,还谈不上科学。如同所有的近代科学一样,管理登上科学的大殿,是在人类进入文明社会后,由社会生产力的发展所驱动。

近二百年来,人类历史发生了翻天覆地的变化。从第一次产业革命之后的短短一百年时间内,人类创造的财富就比过去一切世代创造的财富的总和还要多。马克思曾为之慨叹道:“自然力的征

服,机器的采用,化学在工业和农业中的应用,轮船的行驶,铁路的通行,电报的使用,整个整个大陆的开垦,河川的通航,仿佛用法术从地下呼唤出来的大量人口,——过去哪一个世纪能够料想到有这样的生产力潜伏在社会劳动里呢?”^① 在 19 世纪最后 30 年中,世界工业总产量增加了一倍多,其中钢铁产量猛增了 55 倍,石油产量增加 25 倍。

面对迅猛发展的社会生产力,体现在个别管理者经验之中的传统管理已显得束手无策。大约在恩格斯惊呼电力技术革命将使生产力取得极大的发展,“以致于资产阶级对生产力的管理愈来愈不能胜任”^② 之后的第 8 年,美国(马萨诸塞——纽约)西部铁路发生的客车碰撞事件,充分印证了恩格斯的见解。

时势造英雄,历史赋予当时年轻的资产阶级以重任。管理不能只停留在传统的经验之中,它必须迅速成长成熟,成为一门独立的学科。客观需要是产生科学的助产婆。历史造就了一代资产阶级管理学者,一门崭新的组织、协调、控制物质生产的科学——即与“传统管理”相区别的建立在科学基础上的“科学管理”脱颖而出。正是在这个大环境下,美国人泰罗、福特、甘特与他们的同伙一起创立了“科学管理”。后来被人们尊称为“科学管理之父”的泰罗当时年近 25 岁,他务实,又爱动脑。在他当工头时,曾对车间内各种作业中的动作时间,进行了研究。他发现,任凭工人按各自的技艺生产,只能是一种“放任管理”,无法充分挖掘工人的潜力。因此他创造了一种新的管理方法,即定额管理,通过高度标准化的合理的加工动作和时间来规定工人的定额,工人的工资又与定额相联系,从而提高了工人的积极性,降低了人工成本,为资本家赢得了更多的利润。泰罗的好友甘特则发明了横道线作业图,成为今天世界各

① 《马克思恩格斯选集》第 1 卷,人民出版社 1972 年版,第 256 页。

② 《马克思恩格斯选集》第 4 卷,人民出版社 1972 年版,第 436 页。

国广泛采用的网络技术的先驱。另一位美国人福特，即著名的汽车大王福特一世，从1914年起，在福特公司采用了汽车工业的流水生产线，促进了生产标准化。从今天人们的眼光看来，这种流水线正是生产自动化的雏型。

社会生产力孕育了科学管理，它的产生又极大地推动了社会生产力的发展。20世纪初，泰罗在塔波尔公司坚持进行了5年试验，使该公司生产规模扩大了80%，成本降低了30%，从而发展了作为“效率技巧”的科学管理。据说，福特公司由于建立了装配线，1台汽车的工时比装配线建立前减少了80%。一位英国统计学家，在本世纪初对美国和英国30种职业的对比调查中发现，使用相同的机器，由于在美国推广“科学管理”，美国工人的平均生产额要比英国高出3倍。第一次产业革命开始于英国，而原先作为殖民地的美国，却很快在世界经济舞台上崛起，不久便赶上和超过了英国。美国赶上并超过英国的原因有多方面，但美国在传统管理领域内叱咤风云，进行了一场伟大的“管理革命”，不能不说是其中一个极其重要的原因。

（二）管理科学的困境

管理作为一门科学，自泰罗创立起来才一百年，但它却得到了极大的发展，令世人刮目相看。特别是当代运筹学等新学科的出现，以及电子计算机的广泛应用，更使它如虎添翼。因此管理科学被泰罗称为“全面的智力革命”，被列宁称为“包含着一系列最丰富的科学成就”。^①进入本世纪以来，管理成了时代的宠儿，人们把它与科学、信息并立，称作为现代社会不可缺少的三根支柱。也有人干脆声称：今后的世界将是一个“经营管理的时代”。而文学家和诗人则把它比喻为：社会科学皇冠上的一颗璀璨的明珠。

然而正是在鲜花和赞歌声中，管理科学的一场真正的危机却

① 《列宁全集》第27卷，第237页。

悄悄来临了。在一场排山倒海、声势浩大的生产力大变革的潮流面前，它显得软弱无力，束手无策。

首先，科学管理的骄傲——“定额管理”发生了危机。有人估计，当代每两年内社会经济发生的变化相当于本世纪初三十年、牛顿以前的三百年、石器时代的三千年的变化。究其原因，就是科学技术已经真正成为生产力的推动力。“知识就是力量”这句17世纪培根提出的名言，在当代得到了最好的证实：美国经济学家分析了1929~1969年间美国促进劳动生产率提高的各种因素，其中知识对劳动生产率提高所做出的贡献，1929~1941年为33.8%，1943~1948年为50.8%，1949~1953年为52.8%，1954~1964年为44.6%，1963~1969年为71.9%。知识来自于人的头脑，“头脑已成为企业的生命”。泰罗的“动作和时间”的研究，可以测定体力劳动者，而无法测定脑力劳动者的“多余时间”，更无法制定“标准化”的思维方法。泰罗那块测定体力劳动者定额的“码表”，在脑力革命的今天，失灵了，不准了！

其次，流水线上的工人开始躁动起来。一方面，高技术必须有高情感。社会分工日益细化，使劳动者成为机器的一个零件。单调重复的劳动使劳动者感到疲劳不堪。而另一方面，今天的劳动者已不是泰罗时代的劳动者，他们具有较高的文化水平。对于由于分工越来越细致所造成的越来越简单的劳动，只需经过短时期的培训，即可以适应。劳动者不愿为了如拧紧一个螺丝帽之类的简单工作，而为资本家卖命一辈子。

分工对于生产无疑是必要的，然而，如何在分工日益细化的今天，给流水线旁辛勤操作的劳动者带来乐趣，增添情感，这就是在知识爆炸时代给管理带来的新课题。

既然以前的管理科学无法回答这个难题，那么在流水线上工作的劳动者自然躁动不安起来。据调查，美国现在每年有10%的人变更工作，其中三分之一的人不止变动一次。英国至少有32%

的人试图调换工种。流水线工作的发祥地，大名鼎鼎的美国福特公司，之所以被后来赶上的日本汽车公司抛之身后，没有解决好这个新课题也是原因之一。

再次，官僚等级制的大厦开始动摇。当代的职工素质已非昔比。一方面职工的构成发生了很大的变化，1956年美国白领工人人数第一次超过蓝领工人，进入80年代，白领工人与蓝领工人之比达到了5:3.3。美国学者凯利估计，在90年代美国掌握知识的劳动者占全部劳动者人数的60%。另一方面职工的文化水平有了普遍的提高。如今的工人不再是简单的体力劳动者，他们大多数具有较高的学历，因此当今的职工十分清楚自己的权利和价值，也十分清楚如何正确处理实际操作中的各种细节，反对每道工序，每个操作都要服从于上级的指挥棒。他们仇视由上而下指挥一切的直线等级制，不愿使自己成为企业的一部“活机器”，任人摆布。他们有强烈的参与感。把这些具有强烈实现自我价值的有文化的职工，拒之于企业管理之外，很难调动他们的积极性。因此，以前的管理面临着一个严峻的挑战！现代企业应该如何才能产生一个强大的磁力，使一大群具有高度文化而又有强烈展示自我价值的职工，紧紧吸引在企业周围，这是困扰着当代企业家的一个必须马上找到答案的难题。

最后，集中划一的管理模式，受到信息化、多元化的不断冲击。众所周知，新技术革命在某种程度上是一场信息革命。信息在社会中地位越来越突出，一个新的信息社会正在出现。信息技术导致整个社会成为一个信息化的网络社会。信息化成为新技术革命的最突出的一个特点。另一方面，信息技术扩大了人们的信息量，因此，个别人和个别利益集团已很难长期控制信息，因而信息化的结果是多元化。例如，消费者的需求出现了多元化，需求心理不再是过去的“大家都买，我也要买”的认同需求，而是“大家都买，我就不买”的个性化需求。与之相适应，企业生产随之出现了多品种、少批

量的趋势。

当初科学管理的兴起,与今天它的困惑,其源均出于生产力的发展。前者是由于生产力发展迅猛的要求,后者是生产力发展太迅猛的结果。管理与生产力的不相适应,表现为职工对旧管理模式的对立。早在第一次世界大战后不久,对工人“管、卡、压”的泰罗制已引起了工人人们的广泛不满,他们用怠工和罢工与之相对抗。为此,不少明智的资产阶级管理学者提出种种的改良措施,但均无济于事。其原因正如一位美国管理学家一针见血地指出的那样:“泰罗去世虽然已经 60 年了,但之后却并没有增加很多东西。”新瓶装旧酒式的努力,解除不了管理学的危机,于是一场管理学的革命正在悄悄地酝酿着。

(三)企业管理的新阶段

第二次世界大战后,日本作为战败国,陷入了可怕的经济危机之中。为了使自己从崩溃和萧条中挣脱出来,日本派遣了大量有识之士,远渡重洋去美国寻求经国济世之方。如今世人皆知的两位经济界的巨头本田幸一郎和松下幸之助当时也在海外取经的队伍之中。然而在认真观察了美国的经验之后,几乎所有的日本人一致认为日本不能照搬美国的管理模式,日本经济要振兴,必须另辟蹊径。这并不是口出狂言。历来善于吸收外来文化的日本人,在当初被哥伦布发现的新大陆上,发现了当时欧美人没有发现的另一块“企业管理”的新大陆。

日本准备走什么样的路,他们发现了一块什么样的新大陆?简单说来,精明的日本人发现了一种新的管理模式,而这种模式就在矛盾重重的欧美模式的反面。

日本人新的管理模式的特点可以概括为一个“和”字和三个“支柱”。“和”就是指日本的企业重视和谐一致,团结协作。在日本,公司叫做“会社”,它的意思即为大家共同生存的乐园,企业是风雨同舟的命运共同体。为此,企业必须十分重视企业职工的人性发

展,职工进入企业,即成为企业这个“大家庭”的新成员。以后每逢生日、结婚等喜庆日子,都会受到企业负责人的祝贺。企业的负责人下班后与职工们一起喝酒、交谈,其目的是使职工真正感到生活在“大家庭”之中,避免西方国家职工普遍存在着的孤独感和寂寞感,同时使职工对企业产生强烈的责任感,把自己与企业兴衰紧密相联,同舟共济。欧美人一直在寻找的那块对于当代具有高度文化而又有强烈展示自我价值的职工具有强大吸引力的“磁石”,被精明的日本人找到了。作为“和”的思想的具体化,是日本企业普遍推行的“终身雇佣制”、“年功序列制”和“参与制”,人们称之为日本企业管理的三大支柱,也有人把它们比作日本武士身佩的三件威力无比的武器。

所谓“终身雇佣制”,即是指凡是职工跨入企业门槛的第一天,就已经将自己一生的工作生涯托付给这个企业。虽然这不是法律的规定,但这是日本社会约定俗成的一项默契。因此在日本,企业即使极不景气,也不肯轻易辞退工人。如职工不好好工作而被辞退,就如封建社会中“休妻”一般,会受到强烈的舆论压力,甚至以后难找工作。

所谓“年功序列制”,即是指由职工的年龄和在本企业的连续工龄决定工资的制度。在企业内工作的时间愈长,报酬愈多。这样除了有突出才干被上级赏识提拔者外,凡资历相同者,差别甚少。无疑在年功序列制的蔽荫下,职工们可终生为企业效劳而无后顾之忧。

所谓“参与制”,即是指集体参与管理的制度。一是集体决策,会议决策不以少数人说了算数,必须多数人同意,甚至尽可能一致通过。二是通过恳谈会、提案制度等形式,使普通的职工能在不同程度上参与决策和管理。

显然,日本式的管理模式,突破了欧美式管理模式的老框框。欧美管理所出现的令人沮丧的难题,在日本的管理中终于有了比

较令人满意的答案。管理科学绝处逢生,重新焕发出促进社会生产力不断向前的推动力。

日本人正是借助于这股强大的推动力,使处于崩溃边缘的经济从废墟上奇迹般地复苏起飞。当年美国超过英国,在世界经济中独居鳌头;而现在咄咄逼人的日本,终于又使美国经济的霸主地位遭到了严重威胁。估计,自1972年以来,日本制造业的劳动生产率已经提高80%,而同期美国的劳动生产率仅提高15%。1987年日本的人均国民生产总值,在历史上第一次超过美国。在当代世界上最大富翁中,美国有60多名,日本有40多名,名列第二。日本已成为世界上最大的债权国。现在美国大街小巷到处飞驶着日本汽车。寻常百姓人家晚间观看的是高质而又价廉的日本彩电。在高科技领域中,日本的电脑与美国相差无几。无论在数量和质量上日本的机器人均遥遥领先于美国。甚至作为美国象征的华尔街摩天大楼也正在被日本阔佬一幢幢地买去。

日本人的效率甚至使西方人不可思议。在意大利,有人向在这个城市办厂的一个日本公司提出控诉,理由是该厂的11名日本技工效率过高,因此它所雇佣的工人只有其最初计划的一半。坐在被告席上的日本人听着这种实际上充满颂扬意味的控告,惊得目瞪口呆,但最终却败诉了,并被迫“降低工作效率,以符合意大利工人的习惯”。这是一个典型的悲喜剧。尽管日本的管理模式在意大利法庭上败诉,但它在人类管理史上开辟了一个崭新的时代。

日本的奇迹终于引起了整个西方的震惊,于是西方人纷纷来到日本探求管理中的“东洋魔术”。当他们实地调查了日本的公司和企业后,不得不承认,日本之所以能出人头地的一个主要原因,即在于他们实行了一种与西方迥然不同的管理技能。善于标新立异的美国人,将日本人的这种管理方式,起了一个响亮的赋予时代感的名词,即为“企业文化”。于是“企业文化”这个名词,响彻了全世界。