

中国崛起：期盼企业管理实现“第四次革命”

2011-09-15 14:25:06

王长根

当前，国人很关注中国大国崛起的问题，本人认为，中国企业管理的崛起，是其中的一个必不可少的条件，而衡量中国企业管理崛起的标准，则是中国企业普遍实现“第四次管理革命”。所谓“第四次管理革命”，即是指企业管理理论演变到第四阶段时的企业文化理论。自从1983年《企业文化》等经典著作介绍到我国，到现在已近30年了，但从目前中国的企业管理情况看，似乎离“第四次革命”界定的管理还很远。

企业文化革命性管理思想的五个表现

上世纪后20年的中国企业文化著作里，经常出现以下文字：企业文化是80年代初兴起的一种新的企业管理理论，它是在新的历史条件下，对传统管理理论的变革和重构。西方管理学界称之为管理思想史上的“第四次革命”。这些文字，新世纪以来是越来越鲜见了，大家不谈“革命”，不谈重构，只谈“建设”了，而企业文化的革命性却一直是客观存在着。

一是把“软管理”放到突出的地位。《日本企业管理艺术》一书提出“7S”框架，认为一个成功企业的管理至少有战略、结构、制度、最高目标、人员、作风、技能7个相互关联的要素，它们是一个有机的系统，前三个硬要素受后四个软要素的支配，而且都以“最高目标”为中心。这一是打破了传统管理学的“计划”优先原则，第一次把对人的重视，而不是对战略的重视，放在了管理的优先地位，从而实现了管理思想的升华；二是提出了整体优化思想，即在价值观引领下，各管理要素发挥整体作用。

二是提出人的价值高于利润。《日本企业管理艺术》在对“最高目标”做解释时指出，“最高目标不仅包括企业的销售额和利润额指标，更主要体现对人的价值的重视。最高目标是以人为本的目标，人的价值高于利润。”显然，企业文化的“以人为本”不是简单的“以人中心”，“突出对人的管理”，而是要把人放到高于利润的位置，发挥人的首创精神。

三是科学界定“以人为本”。《寻求优势》指出，“成功企业总是把普通职工看作提高质量和生产率的根本源泉，……都有一条根深蒂固的基本宗旨，那就是：尊重个人，使员工成为胜利者，让他们出人头地。”这就是企业文化的基本原则“以人为本”的出处。以人为本的提出，颠覆了少数人“控制”多数人的旧管理思想，即只有坚持“尊重个人”这条基本宗旨，生产力才能获得根本解放。

四是科学界定“企业文化”。《企业文化》指出，一个企业的企业文化应由企业环境、价值观念、英雄人物、典礼仪式、沟通网络组成，它们以价值观念为中心。“企业环境是形成企业文化的最大影响因素，而企业文化则是企业在这种环境中，为了获得成功所必需采取的全部策略的体现。”《Z理论》认为，一个公司的文化，主要由其传统和风气构成，还应包括一个公司的价值观。《寻求优势》认为，企业文化是摄取传统文化的精华，结合当代先进的管理策略，为企业职工构建的一套价值观念、行为规范和环境氛围。《美国企业精神》认为，企业文化是创造和接纳了新的价值观念、新的眼光、新的精神的一种文化。以上描述，准确地诠释了什么是“企业文化”，解决了实践中可能出现的各种“想当然”。

五是推出很多典型企业。在《日本企业管理艺术》、《寻求优势》等经典著作里，有大量的例举，介绍典型企业是如何实行企业文化管理的。如IBM，小托马斯·沃森坚持执行其父确立的必须尊重每一个人，必须为用户提供尽可能好的服务，必须追求最优秀、最出色的成绩“IBM三原则”，建立了相应的制度体系、运营机制和人事制度；3M（明尼苏达矿业制造公司）实行以员工为主导的成长模式，坚定地执行“尊重个人的尊严与价值，奖励每一个人的自主性或自发性的行动，提供尝试挑战自我潜能的职位，机会均等”人事制度四原则；摩托罗拉强化“以人为本，尊严至上”价值观，形成了一套独特的经营管理战略，在激烈的市场竞争中始终保持着管理优势，使公司成为优秀人才向往之地。日本企业普遍重视对人的能力的培养和合理使用，不少经营管理思想被全球企业界奉为经典。如京都陶瓷创始人稻盛和夫的名言“企业活力的来源是人，而每个人有自己的意愿、思考方式，如果员工本身未被充分激励去挑战成长目标，当然不会成就组织的成长、生产力的提升和产业技术的发展。”松下幸之助的名言“造物之前，必先造人”；丰田佐吉的名言“一定要通过产品创造，提升日本国民的生活，改变社会。”

当前我国企业管理的理论和实践特征

当前我国的企业管理有两极，一极是理论界，一极是企业界，理论界影响和指导着企业界。我在企业做“企业文化主管”的10多年里，对当前中国的企业文化形成了如下认识：①理论界，“两个空谈”“一个曲解”；②企业界，“一个口号”“一个倒车”；③中国企业文化，“丢了西瓜”“捡了芝麻”。

理论界的“两个空谈”“一个曲解”

1. 第一个空谈，即空谈“企业文化”。改革开放之初，邓小平强调说，“我们要向资本主义发达国家学习先进的科学、技术、经营管理方法以及其他一切对我们有益的知识和文化，闭关自守、固步自封是愚蠢的。”企业文化是作为先进的管理理论出现并来到中国的，但是一到中国，就遇到了“闭关自守、固步自封”习惯势力的抵触，并立即变异了。1983到1998这15年，是我国对企业文化理论奠基的年份，我们不妨回过头来看看，理论界都说了和做了些什么？我归纳了一下，是三个方面，一是在说东西方文化的区别，说中国有五千年的文明史，东方文化比西方有优越性，并说现在不单纯是“拿来主义”，“还应该提倡‘送去主义’，而且应该定为重点。”二是在说怎样建设有中国特色的企业文化，“自从有企业以来，企业里就存在着文化问题，如同有了人类就有了文化一样。”“我们的企业在40多年中创造、积累了极其丰富的经验，我们应该认真、深入地加以总结，以此为主线，……创造出……中国企业文化。”三是各种“论文化”漫天飞，如论儒家文化，论企业经营文化，论商业文化，论产品文化，论企业家文化，等等。我之所以说中国企业文化成为“空谈”，就是因为这些理论观点与本来意义上的企业文化不沾边，招牌是企业文化，本质是不接受企业文化理论。

2. 第二个空谈，即空谈企业在管理上存在的问题。企业文化传入中国后，我国理论界就开始谈中国管理的问题了，如五千年文化的影响问题，习惯与惯性问题，效率问题，“庸人沉淀”问题，凝聚力问题，积极性问题，激励与约束问题，社会责任问题，企业在公众中的形象问题，等等。28年过去了，不但这些问题依然存在，而且还生出很多新问题，如企业职工上访问题，企业诚信问题，分配不公问题，违反《劳动法》问题，等级权力问题等等。而理论界是怎么出谋划策解决这些问题的呢？面对越来越多的管理问题，理论界本应深刻反思“中国企业文化”，从本来意义上的企业文化找对策，但却没有人愿意这样做，而是回避问题，继续空洞地谈论企业文化的个性化、管理创新、跨文化管理、股份制下的企业文化、企业文化的国际化。

3. 一个曲解，即中国大学在曲解或回避企业文化理论。当前的中国大学，商学院或经济学院、管理学院和社会学院都讲企业文化课程，但很少有坚持企业文化真理的。教科书，绝大多数采用中国人曲解的企业文化教材，而被称为世界企业管理史上“四重奏”之称的《Z理论》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》、《寻求优势》等著作，则被列为选读科目，有的直接用《文化人类学》代替。更不可思议的是中国的管理学著作，有的不研究企业文化；有的提及了，也远没有达到“第四次管理革命”应有的高度；有的介绍到“管理理论丛林”后，就讲战略管理和全面质量管理了，只字不提企业文化。而且中国的管理学，仍然沿用很过时的管理思维，向学生灌输“管理的主体是管理者”，“管理是通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动”，是“‘管辖’、‘处理’、‘管人’、‘理事’”等错误理论。大学，一方面，他们在直接为企业策划企业文化，承揽企业文化项目，指导企业的企业文化建设；另一方面，它是先进管理思想的象征，最近20年来中国大学培养了数百万计的管理类大学生，他们中的很多人早已走上高级管理岗位，不难想象，这样的教育和课程素质对中国的管理进步会是一个怎样的帮助？

企业界的“一个口号”“一个倒车”

1. 一个口号，即喊企业文化口号。他们都知道企业的核心是价值观，是引领企业整合各项要素实现成功的先进管理思想，而如何培育？如何优化管理系统，并不在意，企业文化只是以下面的一些形式存在着：提炼一些新颖的口号，做一个册子，冠之为“企业文化体系”、“企业文化手册”；制定一些规定，冠之为“行为规范”或“处事法则”；搞一个文案，冠之为“企业文化纲要”或“规划”；做一个文件，冠之为“企业文化工作方案”；做一些标语、牌板、园地、报纸版面，编印几本图书，开几个会议，举办几个论坛，组织一些参观，搞一些绿地、公园、画廊、楼堂馆所，冠之为“我们有特色的企业文化”。这些工作，几乎所有企业都是在日常工作之外做的，企业原来怎样运行还是怎样运行，就是另外又多出一个“企业文化建设”来。很多企业把这种“两张皮”、“多一道”做法美誉为“与生产经营管理同计划、同安排、同检查、同考核”。

2. 一个倒车，即打着企业文化的旗号开旧管理的倒车。更不可理解的是，大家一边高喊企业文化建设，一边变本加厉地对职工进行“管卡压罚”，当然也有打着创建学习型组织或学习型企业文化的旗号推行旧管理的。旧管理的思维是“管住人”，是固守第一次管理革命阶段提出的“管理五要素”（计划、组织、指挥、协调、控制）。对于“管住人”，当前中国企业都在做制度、流程、规范一类的工作，根本没有“企业文化”。这样不实行企业文化的做法好像与世界管理潮流相悖，就创造出了一种理论，说什么：“企业管理就是以人为本”，“以人为本就是以人为本”，“以人为本就是把对人的管理放到企业管理的突出地位。”于是，在一些企业，就出现了“时间和动作研究”，“准军事化管理”、“精细化管理”，强调“管理的重点在基层”、“做现场、做岗位、做流程”、“再造岗位价值链”等现象。

中国企业文化的“丢了西瓜”“捡了芝麻”

中国企业文化，准确地讲是中国企业管理，28年来的成绩是什么？热衷于“管卡压罚”的人会说，我们原来的管理基础差，这些年在基础管理方面有了很大的进步，建立了现代企业制度，实现了管理观念的更新，正在走出经验管理，企业制度比较健全了。懂得企业文化的人则说，正是这种落后思想使中国企业管理处于爬行状态，本应普遍站上世界管理高地的中国企业管理，却因错误的企业文化建设思想，使该捡的“西瓜”变成了“芝麻”。

早在1991年，北京铁道管理干部学院教授、中国企业文化研究会特邀研究员黄钦若，就发表过题为《建设企业文化，实现管理的整体优化》文章，该文基本体现了本来意义上的企业文化的思想，指出：“以人为本是企业文化最基本的特征”，企业文化建设就是落实以人为本。并解释说，“企业文化所强调的‘人’，既是管理的客体，又是管理的主体；既是管理的出发点，又是管理的落脚点；……企业管理活动涉及生产力、生产关系和上层建筑三大领域，而贯穿于这三个方面的中心则是人。因此，在企业管理中，只有紧紧地抓住人的因素，充分调动职工的积极性和主动性，企业才能保持旺盛的生命力。所以从这个意义上说，管理的本质就是激发人的积极性和创造性；企业管理的根本任务，就是最大限度地开发企业的人力资源，增强企业的生机和活力。”

1998年5月17日，人民日报发表了该报记者李新彦、杨健采写的通讯《从北大方正看知识经济时代的企业文化》。文中片段一：“让年轻人认识到个体力量微不足道，自觉培养彼此协作的团队精神。”片段二：“每次在公众场合介绍新的研究成果，王选都会把幕后的新人隆重的推向前台：来，你站起来，让大家看一看！”片段三：“总裁张兆东在管理层反复强调：领导绝不意味着控制。谁的意见对就听谁的，出了问题上级替他扛着，这才是领导应尽的责任。”该文有两个鲜明的特点：一是把以人为本的“尊重人”作为贯穿全篇的主线，二是文中没有一个“文化”的字眼。显然，作者是把企业文化作为一种先进的管理思想来认识的，既是管理，就应体现在工作中，不应挂在嘴上，作为标签。

这些年，我一直在谈本来意义上的企业文化问题，发表了《企业文化的理论争议和实践困惑》、《论企业文化批评》、《我国企业文化的理想境界和差距分析》等大量论文，出版了《学习型企业文化创建方法》、《中国学习型企业文化手册》等专著。杂志和出版界都认为这些著作会引起社会的热议，结果社会反应并不理想。我的拙文不值得一顾，但黄钦若的观点，也仅仅受到北京市企业文化建设协会的重视和赞同；人民日报记者对北大方正的报道，既是一个很好的企业文化实践案例，又是一篇作文范例，也都没有得到广泛响应，并且早已被人们所遗忘。2004年9月山东日照港集团的李永华在《关于企业文化建设若干问题的思考》一文中提出“战略、制度和文化的三维立体保障”，也泥牛入海，一点社会反响都没有。这不能不说是中国企业管理的一种遗憾。

实现“第四次革命”要把握住管理的本质

世界发达国家企业为什么越来越先进，我们为什么一直望其项背、举为样板，就是因为人家实现了管理思想的“第四次革命”，做到了“尊重个人，使员工成为胜利者”，管理实践做到了以调动广大职工的积极性和创造力为中心。中国企业是国家现代化的经济基础，是先进生产力和先进文化的发祥地，管理理念的先进与否，决定着企业的进步，影响着国民经济的发展和社会的文明。所以，提高企业管理水平的跨越式发展时不我待，根本措施是站在企业文化的基点上，实现中国企业管理思想的革命性更新，这就要重新思考并回答以下几个管理问题：

1. 管理的本质是什么？不是控制人，而是解放人，即激发人的积极性和创造力。
2. 管理是什么？不是少数人协调多数人，而是依靠每一个人把每一件事做好的一项系统工程。
3. 管理的核心是什么？不是流程控制，也不是提高效率和财务指标，而是让企业的所有人心往一处想，劲往一处使。
4. 管理的灵魂是什么？不是事后梳理人的思想，而是事前培育共同精神。

5. 管理的策略是什么？不是建立严密的控制性制度和流程，而是建立“尊重个人的尊严与价值，奖励每一个人的自主性或是自发性的行动，提供尝试挑战自我潜能的职位，机会均等”的人事制度。

6. 企业的社会责任是什么？不是把来自职工的负担推给社会，再假惺惺地讲为社会做点什么，而是像世界著名企业那样，优先让职工这个“社会人”满意，让他们衣食无忧，没有家庭生活的困扰。

7. 企业文化是什么？不是企业信奉和倡导的并在实践中真正实行的价值理念，而是体现以人为本原则的价值观、行为规范和环境氛围。

我在即将出版的《中国企业文化错了》一书中，写有这样一段话：企业文化“高”就“高”在它和旧管理恰恰相反，通过对人格的全面尊重、对人性的彻底解放和给人充分的自由，来提高员工对企业的忠诚度，增加企业凝聚力，从而解放企业生产力。这种建立在尊重和解放基础上的人本管理，是对旧管理的根本性的革命。就是说，企业文化比传统管理的高明之处，不仅在于它把人作为管理的对象，更重要的是把人作为管理的主体；不把人简单看作财富的来源，而是作为企业管理的参与者、共享者。从这个意义上理解企业文化，企业文化就是一个促进管理进步，进而带动社会进步的理论。我们应该培育出带有突破性和革命性的企业文化，从高的起点，来解决中国企业管理落后的一系列问题，为实现中国全面崛起，提供企业管理的高层次保障。

来源：《企业研究》2011年第2期

责任编辑：奇奇

文档附件：

隐藏评论

用户昵称： (您填写的昵称将出现在评论列表中) 匿名

请遵纪守法并注意语言文明。发言最多为2000字符（每个汉字相当于两个字符）

7934

中国社会科学院电话:010-85195999 中国社会科学网电话: 010-84177865; 84177869 Email: skw01@cass.org.cn

投稿邮箱: skw01@cass.org.cn 网友之声信箱: skw02@cass.org.cn 地址: 中国北京建国门内大街5号

版权所有: 中国社会科学院 **版权声明** 京ICP备05072735号