

论我国企业文化建设中的障碍与阻力

王 义 豪

从1985年开始企业文化问题在我国引起重视,1987年后形成高潮,大有讲企业管理必讲企业文化,讲深化改革必讲企业精神之势。然而令人困惑的是:在多数企业中企业文化建设只是一种职工思想政治工作上的新策略,尚看不到有内化控制职工行为的作用,也看不到有明显增强企业凝聚力和疏通内部关系的作用,更少有优化企业决策,在外部树立企业形象的成功例子。这一方面固然是由于我国社会的同质性极强,从南到北,从东到西,企业的结构除行业差别外,其他象管理体制、职工构成、内部分层、以至于企业面临的困难和问题都大体相似,要想在一个企业中建设起一种有鲜明个性,而且生命力极强的“文化”十分困难。即使获得成功,一旦被大众媒介当作“经验”、“典型”来传播,则极容易被其他企业吸收,又溶为新的同质内容。另一方面,企业文化建设即使不强调个性,只作为企业共同的文化,也会遇到许多障碍和阻力,很难与80年代以来世界性的企业文化塑造运动相呼应,从而揭开中国企业文化建设的新篇章。对此,有识之士不可不察。

探讨我国当前企业文化建设中的障碍与阻力,首先要认清世界性企业文化热产生和我国企业文化建设兴起的不同社会背景。通过塑造企业文化来增强企业活力,作为企业管理的一种思潮发端于美国。60年代以前,美国的物质生产力在世界各国中占有优势,因而企业管理中的偏颇不曾带来严重后果。美国传统的经济思想中,理性主义一直占统治地位,美国人思考企业成败因素时总是把思路局限于成本、利润等硬指标上,而忽视人的潜力这样的软指标,认为人并非生产力中关键因素。而且随着科学技术扩散的加速,当其他资本主义国家以至一些发展中国家某些行业实力加强,美国的物质生产力优势逐渐消逝时,美国也并没有对“人”这一软要素加以相应重视,结果造成70年代美国在世界经济中地位日落,企业在竞争中整体受挫。这才引起美国企业管理学者的关注,终于在比较美日企业经济时发现企业成功不完全取决于企业的体制,甚至也不取决于企业的战略计划、生产技术,而是很大程度上依赖于企业的一种无形特质——企业文化。它包括企业的价值准则、传统习惯、经营风格等,其中最重要的是企业的基本价值观,这是整个企业的核心。80年代美国展开一场对企业文化的研究和重塑实践活动,着重探索企业文化对企业生产率、企业效率以及企业市场地位等各方面的影响,探索适应新经济形势的企业价值准则。可见,世界性企业文化热,是美国等经济发达国家在企业管理上进行的高层次竞争。它不仅是管理理论上的深化,也是企业管理实践上的完善。尤其对于美国来说,从泰罗的“科学管理”理论建立至今的将近一个世纪中,企业管理无论理论还是实践都处于领先地位,企业文化热又是在世界范围内对比研究的基础上,对传统企业管理理论的一次反思,和对其百年来企业优秀文化的一次挖掘。

而我国兴起探索企业文化热潮的社会背景则大相径庭。建国初,我们的现代工业只占国民生产总值的17%,“一五”期间,国家实行优先发展重工业的方针,兴建156项重点工程,成为新中国第一批骨干企业。同时在经济体制和企业管理上全面引进苏联的模式,即在

产品经济体制下推行生产型管理。在长达30年的时间里,虽然从“一长制”转而党委领导下的厂长负责制,又变为厂长分工负责制,还实行过厂长领导的“四师一长”生产技术指挥系统(即生产厂长、总设计师、总工艺师、总检验师、总机动师),其间1958年制定过《鞍钢宪法》,1961年颁布过“工业七十条”,但转来变法,不离其宗。这一时期的企业只重视生产,不重视产品的销售及技术服务,更不关心市场和用户需求变化;企业管理工作是执行性的,计划国家下,材料国家给,盈亏国家包,产品国家销。这样的企业很难有活力和生机。因此,有的学者认为这30年,我国只有企业行政长官,而没有企业家,当然就没有名符其实的企业管理。话虽夸张,却也指出了其中的要害。三中全会以后,在批判传统的经济模式与对社会主义经济本质的探索中提出了“简政放权让利”,增强企业活力的城市经济体制改革的思路。从1979年到1984年的第一阶段改革中,我国企业纷纷从生产型管理向生产经营型管理转变。企业把提高经济效益,提高适应能力和竞争能力,以满足国家计划和用户要求,保证企业的生存和发展作为目标。目前少数企业完成了这种转变,多数企业仍处于管理转型之中——1984年城市经济体制改革转向价格改革,1986年后又转向所有制改革,但这两项改革尚未能达到预期目标,“国家调节市场,市场引导企业”的新体制未能形成,却又出现了我国经济生活中某种混乱与失衡,这给刚刚获得活力的企业造成了恶劣的外部环境。当然即使外部环境良好,由于我国企业由产品经济体制转到有计划商品经济体制的历史太短了。因此,从总体上看企业管理不尽人意,表现为:企业管理人员素质低下,管理手段落后,缺乏应变能力,经济效益差,甚至亏损。技术进步缓慢,新产品开发和产品质量花色不能满足社会需要。也就是说,企业30多年来形成的靠国家行政和计划体制,靠不合理的价格体系,廉价的能源和原材料,以及低工资和缓慢的折旧费用等因素来维持的状况尚未从根本上改变。这意味着我国多数企业“硬件”管理水平还很低。据经济学家吴敬琏推算,1981—1985年我国工业企业的全要素生产率(TFP)的提高年率只有0.6%,虽高于1956—1979年期间的0.1%,但还未达到1953—1957年间的3.8%的水平。^①1981—1985年TFP增产占工业产出增长的比重为8.2%,低于世界主要国家的水平。在这种背景下,提出企业文化建设问题,试图用重视人、关心人、尊重人、信任人,激发职工工作使命感,强调企业与职工一体精神等软件管理来弥补硬件管理中的不足,其用意虽好,却难以奏效。因为企业中个人士气提高产生的效率会被企业因硬件管理水平低下,或外部环境恶劣带来的损失所抵消。况且在调动人的积极性问题上,旧有的矛盾尚未解决彻底,新的矛盾又产生了。近年来由于企业承包经营和优化劳动组合,冗员已经成为企业管理中最大的难题。尤其在老企业中,原来处于潜伏状态的隐性失业大军逐渐显形,中国企业家陷入了既要挖掘人的内在潜力又要顶住人满为患的外部压力这样的两难境地。无疑,这是当前企业文化建设遇到的第一个障碍,其实质是我们超越了企业管理发展阶段。在企业人与物的关系尚未理顺和外部环境十分恶劣的背景下,就转而追逐国外潮流,致力于人与人关系的深层次调整,操之过急,焉能无阻。

企业文化建设遇到的第二个障碍是我国当前企业管理思想上捉摸不定的人性假设。企业管理的核心是对人的管理,因而在企业管理史上每一种管理思想的产生都是从人性假设的改变开始的。泰勒把工人当作“经济人”,由此建立了被称为X理论的“科学管理”理论;梅奥通过霍桑实验,概括出工人是“社会人”的人性假说,提出了人际关系管理理论;麦格雷戈

^① 《理论纵横》经济篇(上)第43页,河北人民出版社1988年。

根据马斯洛需要层次论,提出“自我实现人”的人性假说,总结出Y理论;莫尔斯和洛希提出“复杂人”的人性假设,于是出现了被称于“超Y理论”的“权变理论”。在世界性企业文化热中起了不少作用的美籍日本教授威廉·大内提出了“Z理论”,虽然没有直接论及人性,但很明显他把工人当作“全面而自由发展的人”。我国历来重视哲学,而且哲学遗产十分丰富。但是,中国工人具有什么样的人性至今没有系统而权威的理论。不过,管理科学受哲学、心理学的制约很深,在每一种具体的管理措施中都包含着对职工的人性假设,只不过我们是在总体上捉摸不定,甚至是自相矛盾的人性假设下实施管理。例如:在企业的管理制度中,改革以来建树最丰富的是物质利益原则上的奖与罚的制度,显然这是把工人当作“经济人”;在激励手段上,企业的思想政治工作又大多通过政治理想教育,提倡献身拚搏,也曾在政治压力下搞“大批促大干”,显然是把工人当作“政治人”。但是,我们不能忘记,传统的中国人是儒道佛互补以伦理为本位的传统文化造就的。从深层文化心理结构看,工人又是“伦理人”,特别讲究情和义,习惯于在“你对我好,我也待你好”的伦理环境中工作。因此,我国企业中的“非正式组织”十分发达,非正式组织的价值、道德准则无所不在地影响着工人的行为表现,常常与企业的制度、激励手段等正式规范相抵触。

从多数企业的现状看,我们传统的思想政治工作出现滑坡。尽管几乎所有的企业在提出的“企业精神”中都有“献身”、“拚搏”、“奉献”、“实干”一类口号,但很难用此来规范职工的行为。自从转入以经济建设为中心的轨道后,我国职工更多地表现出“经济人”的特点。所以许多企业的“企业精神”中“严格”、“精细”一类口号中表现出的“纪律约束型”管理措施往往能见成效。不过“伦理人”也好,“政治人”、“经济人”也好,都已不是严格意义上的形态。因为在60年代阶级斗争为纲的疾风暴雨冲击下,传统的“伦理人”也世故起来,一度变为“政治人”。所谓“经济人”,也不是资本主义经济下的“经济人”,对于中国工人来说,多给钱未必能多出力多干活,物质刺激的灵与不灵之间还有许多中介因素。特别是年轻一代,受外来文化的吸引,对“自我价值”、“自我选择”大感兴趣,但他们与西方或日本企业的员工相比,技术文化素质不高,也不够成熟,因而面临无数困惑。他们与老职工之间存在明显的“代沟”,理解他们的称他们为“可塑人”,因为他们可能实现自己的追求成为“自由人”,也可能在进一步社会化的过程中被改造成“政治人”、“伦理人”或“经济人”。

人性假设的捉摸不定,说明我们的管理哲学是不彻底的。这里既有先天不足,又有后天失调。特别是改革以来,我们的所有制形式和社会文化已形成多元结构,从而使职工的价值观念也呈现多元化,现在很难用一种价值观念去整合置身于不同利益集团之中的各类职工,但是企业文化的凝聚功能、内化功能首先要求企业构建共同一致的价值观念。这个矛盾是任何一个企业都很难轻而易举克服的。例如,从年龄上讲,目前40岁上下恰好是一个文化心理界线,40岁以上的职工重伦理和经济,40岁以下的职工重经济和自我意识,二者都讲究实惠,但前者更重情义,有较强烈的集体主义意识;后者则强调独立自主,个人主义倾向突出。企业共同的价值观如果偏向前者,必定会失去占职工半数以上的青年人的支持。然而,目前企业领导者中40岁以上的中年知识分子居多,企业文化的塑造很自然偏重于前者所代表的价值观。即使借助权威在企业中显示出某种一致性,很可能等不到它发育成熟,潜伏着的矛盾就会毫不留情地显露出来,冲突起来。

一切优秀的企业文化都是对企业现存文化或发扬、或改造、或扬弃的产物。目前我国企

业中广泛存在着的是“铁饭碗文化”，它积重难返，靠企业自身的力量难以改造，这成为企业文化建设的第三个障碍。城市居民特别是全民所有制企业职工普遍怀着靠政府、靠组织、靠国家养活的心态，所谓社会主义不会饿死人，无论国家或企业遇到什么样的困难和风险，他们都没有危机感，更没有主动进取精神。这是“铁饭碗文化”最典型的表现。它的形成首先是由于长期以来“左”的理论宣传，我们把失业当作资本主义制度的产物，社会主义制度要保证劳动者全部就业，使劳动制度政治化。实际上失业的原因不在于社会制度，而是根植于商品经济。我国处于社会主义初级阶段，生产力水平和社会经济管理水平还很落后，还达不到自觉地控制两种生产，使人口、劳动力与生活资料、生产资料之间保持经常性的恰当比例和动态平衡。而且在商品经济条件下社会主义企业行为也趋于利润最大化，也要千方百计降低劳动成本，排出剩余劳力，因此失业不可避免。其次是固定工制度强化了“铁饭碗文化”。解放初期，我国存在全民、集体和个体等多种所有制形式，城镇劳动力就业途径也有多种选择，还没有形成重全民轻集体、个体的畸型就业心理。随着国民经济恢复和“一五”期间大规模的经济建设，以及对资本主义工商业社会主义改造的完成，我国的所有制结构中全民企业和“全民化”了的集体企业占了绝对优势。在这样的背景下，逐渐形成了对城镇劳动就业包下来的方针，对所有城镇新成长起来的劳动力全部实行统包统配，国营企业实行只进不出的固定工制度。这在当时有重要的政治意义和激励作用，它免除了广大职工在解放前遭受的失业之苦，极大激发了工人的劳动热情。然而这也植下了“铁饭碗”、“大锅饭”的弊端。1983年全国试行劳动合同制，但对原有的固定工并未采取相应措施。这时用工上的双轨制，不仅没有触动“铁饭碗文化”，反而使“铁饭碗文化”的弊端恶性发展，表现为：

第一，职工的劳动行为日趋“贵族化”。当许多企业一个人的工作几个人来做的时候，城市中却有许多工作无人去做，据有关部门粗略估计，我国现有企业富余人员约1500万人，而全国城镇现有空缺岗位至少2000万个，还不包括城镇绿化、住宅粉刷等有待开发的新产业。造成的原因主要是城镇劳动者的就业“眼光”越来越高，宁可在国营大企业吃救济，也不愿流向社会需要的岗位。尤其象修理业和纺织、建筑、采掘等苦重脏累的行业承受着招工难和技术骨干流失的双重打击，士气低落。就是在同一个企业中也出现了固定工闲坐，合同工顶班，雇用农民工（临时工）来干活的怪现象，这样加剧了企业松弛、懒散、效率低下的局面。

第二，职工从改革初期支持打破“铁饭碗”、“大锅饭”转而强烈反对，反对的方式逐渐政治化，甚至暴力化。许多职工对企业实行新管理措施或优化组合而影响个人暂时利益时往往不就事论事，却矛头向上攻击改革政策，有些地方出现罢工游行等政治事件，极端的发生残害企业家的恶性案件。继为厂长经理住宅装铁门，配报警器之后，今年4月中国人民保险公司已推出企业家人身保险业务，由此可见事态的严重。这样迫使更多的厂长经理宁可背起“大锅饭”的沉重包袱，也不愿去冒有可能自身和全家人流血的风险。

第三，职工主人翁观念下降，“雇佣-无赖”心理迅速蔓延。从“七五”国家重点项目《全国大中型国营企业职工积极性的社会心理研究》课题组，1987年底在全国10个省市的21个城市、47个企业中随机抽取15472个样本进行的问卷调查结果看，只有21.8%的样本认为自己在企业中“当家作主”，也就是说78.2%的样本认为自己与企业只是“利益共享”、“干活挣钱”、“受雇佣”的关系。10.1%的样本明确表示自己“根本不是”企业的主人，65.7%的样本不同程度地怀疑自己是企业的“真正主人”，69.4%的样本不同程度地有“被

雇佣”的感觉，86.1%的样本不同程度地肯定“钱多就多干”是合理的。问题的严重性在于不仅仅普通工人中存在雇佣思想，而且在企业的管理人员、技术人员中也很普遍。从调查中看到，企业一般行政干部中有雇佣思想的占74.5%，班组长、工段长中占74.8%，工程师、会计师、设计师中占71.9%，助理工程师中占77%，技术员中占80.1%，虽然比例均低于普通工人的82%，也相当可观了。令人吃惊的是，在抽取到的30位厂级领导干部中，12人不同程度地有被雇佣感觉，比例高达40%。那么，谁是雇主呢？企业主管上级的厅长局长们不承认自己雇用了厂长经理，厂长经理也不承认他们雇用了车间主任、班组长，车间主任、班组长更不承认他们雇用了朝夕相处的操作工人。雇主不明当然也不可能建立起真正的雇佣劳动关系，于是在雇佣心理支配下的企业行为、企业家行为、职工行为都得不到制约，而且还使他们的近期职业行为对其长远利益不产生任何影响。从而强化了他们的投机性和破坏性，造成职业道德整体滑坡，严重腐蚀了企业的机体。以至于出现社会上较大范围的以侵害事业为手段满足私欲的各种丑恶行为。这已经不是给多少钱干多少活的问题了，而是捞一把算一把，不捞白不捞，损害国家、损害用户来肥企业、肥自己，并且可以肆意横行，谁也不能把谁怎么样，完全是一副无赖嘴脸。由此造成的损失触目惊心。据中国质量管理协会1989年2月公布的数字：全国每年残品损失占工业总产值的1.51%，1988年全年废品损失达183亿元。1989年春节前，国家技术监督局部署在京、津、沪、宁、渝、哈尔滨、沈阳、广州、西安、武汉等十大城市开展市场商品质量抽查，取样1764个，有753个不合格，竟占42.7%。^①对此，我们将追究谁？难以找到明确的答案。

根据以上分析，笔者认为，企业文化建设是一项战略任务，不可操之过急，更不可削足适履，随意改变“企业文化”的内涵。当前急需做好三件事：一是尽快消除日益强烈的信任危机，职工怀疑诚实的劳动是否最终能给自己带来幸福，怀疑现行的政策是否有稳定性、连续性，在这种心理气氛下企业的行为很难趋向规范。二是企业家要不断提高自身的素质，还要加强培训工作，迅速提高全体职工的素质。文化和技术水平低下，质量意识和职业道德意识淡薄的职工队伍，不会给企业带来长治久安。三是企业经营者和劳动者之间要建立起“平等、合作、互相支持”的人际关系，企业经营管理要克服过分理性化的倾向，创造一个协调发展的小环境，在这样的基础上，企业文化建设才能健康发展。

作者工作单位：河北省社会科学院

责任编辑：谭深

^① 《人民日报》1989年2月23日。