



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



北京高等教育精品教材

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

王成荣 编著

企业文化学 教程

QIYE WENHUAXUE JIAOCHENG

(第二版)

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

北京高等教育精品教材

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

王成荣 编著

企业文化学教程

QIYE WENHUAXUE JIAOCHENG

(第二版)

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化化学教程 (第二版) / 王成荣编著
北京: 中国人民大学出版社, 2008
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
北京高等教育精品教材
ISBN 978-7-300-09894-4

- I. 企…
- II. 王…
- III. 企业文化-高等学校-教材
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 167356 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
北京高等教育精品教材
企业文化化学教程 (第二版)
王成荣 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北秦皇岛昌黎文苑印刷有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2003 年 10 月第 1 版 2009 年 1 月第 2 版
印 张	21	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
字 数	415 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

第二版前言

《企业文化学教程》第一版面世迄今已5年多。承蒙读者厚爱，截至2007年9月，本书先后印刷7次，发行量达到4.5万册，据不完全统计，有50余所高校、教育机构及上百家大中型企业选用本书作为培训教材。这对作者是一个激励。

几年来，在中国经济持续增长和企业迅速转型的背景下，中国企业文化发展进入黄金时期，理论研究日益深入，实践探索推陈出新，企业文化领域迅速升温。期间，国务院国有资产监督管理委员会于2005年发布了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》，同年国家劳动和社会保障部（现人力资源和社会保障部）又把“企业文化师”作为一种新职业纳入了国家职业大典，2006年，《企业文化师国家职业标准》正式对外颁布，大大推动了企业文化学科的繁荣。各高校、教育机构和企业对企业文化类书籍的需求日益旺盛。

党的十七大报告指出，文化是民族凝聚力和创造力的重要源泉，是综合国力竞争的重要因素。报告要求要坚持社会主义先进文化前进方向，建设社会主义核心价值体系，培育文明风尚，建设中华民族共有精神家园，推进文化创新，增强文化发展活力，提高国家文化软实力。这对新时期中国企业文化建设提出了更高的标准，指出了明确的方向。

几年来，在企业文化理论研究方面，我除了参与各种国内外学术讨论与交流外，还先后出版了《企业文化大视野》（人民出版社，2004）、《企业文化学（第二版）》（与周建波合作，经济管理出版社，2007）两部著作，公开发表了《企业文化理论与实践若干问题辨析》、《企业文化方格论》等十余篇相关学术论文，在企业文化理论上形成一些新的积累。在企业文化实践研究方面，除了参与对蒙牛、万科、大庆、玉柴、海尔、同仁堂、三一重工、全聚德、联想等优秀企业文化案例的点评与剖析外，还深入六必居、王致和、张一元等多家企业进行调研、

主持文化设计，在与企业交流中也有很多收获，形成了一些新的认识。在参与对企业文化师职业标准的讨论及各种企业文化教学和高端培训中，我进一步了解了教学对象的需求。特别是近来在企业界相继出现的“辞职门”、“返航门”、“转会门”和“捐款门”等事件以及汶川地震赈灾中的一幕幕动人场景，使我从人性、人的价值、人与企业的关系以及企业的社会责任等角度，对企业文化的创新进行了更多思考。“教书匠”的职业意识与习惯，驱使我修订本书，把我的新知新感告诉大家，把一本与时俱进的教材奉献给读者。

本次修订增补了一些新的内容，并对全书内容与文字进行了改写与完善。内容如下：

1. 在第一章“绪论”中，改写了第一节和第二节，在阐述企业文化学说形成的时代背景时，增加了有关“美国的经验总结”方面的内容；在评介企业文化理论在中国的传播与发展时，增加了有关“文化的反思与觉醒”的内容。

2. 在第二章“企业文化的基本原理”中增加了“企业的生命属性”一节，推出了“企业文化是企业生命的基因”的立论。同时把原第二章的五节内容整合为“企业文化现象”、“企业文化管理”与“企业文化理论”三节。其中，在“企业文化管理”一节中，增加了“从冰山理论看企业文化管理”和“企业文化管理与制度管理的关系”两部分内容；在“企业文化理论”一节中，改写和充实了“企业管理理论的第四个里程碑”和“开创者的基本学说”等内容。

3. 对第六章第三节“企业文化建设的基本程序”进行了补充和改写；在第六章第五节“企业文化的评价”中，增加了对“企业文化投入与产出的特点”的分析，介绍了“评价指标体系与评价模型”。

4. 在第七章第一节“企业文化建设中的CI战略”中，增加了“CI的延伸”的内容；在第二节“企业文化建设中的CS战略”中，增加了“CS系统”的内容；原第三节“企业文化建设中的名牌文化战略”改为“企业文化建设中的品牌文化战略”，增加了“品牌文化的塑造”等内容。

5. 在第八章“企业文化的比较与借鉴”中，考虑到经济全球化对文化的影响越来越大，增加了“跨文化管理”一节，研究了“资本流动与文化流动”的关系，阐述了跨文化问题的表现及跨文化管理的模式与内容。

6. 将原第九章“企业文化的创新与未来展望”改为“企业文化的创新与发展”，其中第一节在分析“社会文化环境”时，增加了“地域文化对企业文化的影响”一题；基于目前我国企业文化创新活动十分活跃的现状，第三节在“企业文化的研究与探索”一题中，对“实践发展趋势”进行了较多的增补。

考虑到本教材的定位，兼顾到各类读者的不同需要，在修订时，每章前特别加了“导读”，说明这一章研究的意义、结构和要点。保留了“学习提示”，明确需要重点掌握、掌握、一般了解的内容。部分章节中增加了一些案例，以起到诠释书中观点和引发读者思考与讨论的作用。在每章结尾，均进行了“本章小结”，

总结本章的主要观点及研究发现；同时增加了“复习与思考”中的问题，新列了“深入学习参考书目”，供读者复习或延伸学习与研究时参考。

本书第二版是在广大读者的关心和责任编辑牛晋芳博士的催促、鼓励和帮助下出版的，在此对他们表示衷心的感谢。同时，也要感谢周建波、孟凡驰、黄河涛、张德、王承先、赖阳、韩凝春、方光罗、高凯东、刘治江、李斌、李亚、黄爱光和李诚等学界同仁，他们曾参与我的《企业文化》、《企业文化理论与实践》、《中国名牌论》、《企业文化学》和《品牌价值论》等几本相关著作的写作。这本教材也吸收了上述几本著作中的部分内容和观点，这些内容和观点有他们的贡献。此外，还要感谢企业文化学界其他同行及有超前文化意识的企业家，他们的大量著作、研究成果、宝贵经验及很多真知灼见，丰富了本教材的内容。

企业文化事业在蓬勃发展，企业文化学也在成长。本教材内容难免存在缺陷与不足，恳请读者批评指正。我愿意与读者一起，不断修改本书，使其日益成熟。

王成荣

2008年11月18日于北京富贵园



目 录

第一章 绪论	(1)
导读	(1)
学习提示	(2)
第一节 企业文化学说形成的时代背景	(2)
第二节 企业文化学说在中国的传播与发展	(8)
第三节 企业文化学的学科性质和学术地位	(18)
本章小结	(21)
复习与思考	(21)
深入学习参考书目	(22)
第二章 企业文化的基本原理	(23)
导读	(23)
学习提示	(23)
第一节 企业的生命属性	(24)
第二节 企业文化现象	(26)
第三节 企业文化管理	(37)
第四节 企业文化理论	(48)
本章小结	(66)
复习与思考	(67)
深入学习参考书目	(67)

第三章	企业文化的基本体系	(69)
	导读	(69)
	学习提示	(69)
	第一节 企业价值观	(69)
	第二节 企业精神	(82)
	第三节 企业伦理道德	(91)
	第四节 企业形象	(99)
	本章小结	(106)
	复习与思考	(107)
	深入学习参考书目	(107)
第四章	企业文化的演变规律	(108)
	导读	(108)
	学习提示	(108)
	第一节 企业文化的起源、积累与传播	(109)
	第二节 企业文化的冲突、选择与创新	(118)
	第三节 企业文化的整合与变革	(124)
	本章小结	(130)
	复习与思考	(131)
	深入学习参考书目	(132)
第五章	企业文化建设的主体	(133)
	导读	(133)
	学习提示	(133)
	第一节 企业员工与企业文化建设	(133)
	第二节 企业楷模与企业文化建设	(140)
	第三节 企业家与企业文化建设	(145)
	本章小结	(156)
	复习与思考	(157)
	深入学习参考书目	(158)
第六章	企业文化建设的核心工程	(159)
	导读	(159)
	学习提示	(159)
	第一节 企业文化建设的基本原则	(160)

第二节	企业文化建设的启动时机与切入点	(166)
第三节	企业文化建设的基本程序	(169)
第四节	企业文化建设的保证体系	(179)
第五节	企业文化的评价	(189)
本章小结		(198)
复习与思考		(199)
深入学习参考书目		(200)
第七章	企业文化建设的延伸工程	(201)
导读		(201)
学习提示		(201)
第一节	企业文化建设中的 CI 战略	(202)
第二节	企业文化建设中的 CS 战略	(213)
第三节	企业文化建设中的品牌文化战略	(223)
本章小结		(244)
复习与思考		(246)
深入学习参考书目		(247)
第八章	企业文化的比较与借鉴	(248)
导读		(248)
学习提示		(249)
第一节	日本企业文化	(249)
第二节	美国企业文化	(256)
第三节	欧洲企业文化	(264)
第四节	中国企业文化	(267)
第五节	综合比较与借鉴	(274)
第六节	跨文化管理	(280)
本章小结		(287)
复习与思考		(288)
深入学习参考书目		(288)
第九章	企业文化的创新与发展	(290)
导读		(290)
学习提示		(290)
第一节	企业文化发展的外部环境	(290)

第二节 企业经营管理的变化趋势	(302)
第三节 企业文化的创新与发展	(307)
本章小结	(320)
复习与思考	(321)
深入学习参考书目	(322)

■ 导 读

企业文化学是一门崭新的学科。作为开篇的这一章，主要回答它的产生与发展的背景，在中国传播和发展的情况；同时阐明企业文化学的学科性质、地位以及研究对象、体系结构与研究方法。

企业文化学说的提出与成功实践，是 20 世纪下半叶一次重大的企业管理革命，波及全球，影响深远。它正在改变着企业的信念、价值准则、管理模式、行为方式和人格特征，推动着企业向人本化与市场化和谐互动的方向发展。

正确理解企业文化学说的真谛，必须了解这场管理革命的时代背景。企业文化学说萌芽于第二次世界大战以后，形成于 20 世纪 80 年代初期。在这一阶段，世界上很多国家经历战后重建，经济快速发展，出现多极化与全球化趋势，经济与文化的结合也日益紧密。从企业管理的角度看，行为科学受到推崇，企业员工的主体意识已经觉醒，以人为本的管理方式开始流行。这是企业文化理论得以萌生和发展的基本土壤。

企业文化学说形成的标志是 1980 年比尔·安伯纳西在《哈佛商务评论》上发表的“在经济衰退中进行管理”一文和同年美国国家广播公司制作的“日本能，为什么我们不能”的电视专题节目。它们分析了美、日企业管理的差异，找到了日本企业文化上的优势。日本战后创造了世界经济奇迹，也在学习西方科学和中国文化的同时，发扬民族传统，创造了独特的企业文化管理方式。这是企业文化理论产生的直接导因。从一定意义上可以说，企业文化学说的根生在中国，花开在日本，果结在美国，享用在全世界。

企业文化学说在中国得以迅速传播与发展，最根本的动力源于我国社会主义

市场经济的发展、经济体制的改革与企业制度的创新，同时与我们对自身文化的反思与觉醒、积极的理论创新与实践探索分不开。

企业文化学作为一门年轻的边缘学科，在管理科学体系中占有重要地位。企业文化学代表了企业管理科学发展的最新趋势，是企业管理科学的一个新的里程碑；企业文化学的形成与实践，促进了企业管理方式的变革与进步；企业文化学的盛行，为探索适合不同国情的企业管理方式，即创造具有民族化、个性化的企业管理模式，提供了新的视野，开辟了新的道路。

学习提示

- **重点掌握：**企业文化学在管理学科中的地位；企业文化学的学科性质和研究对象。
- **掌握：**企业文化学形成的时代背景；企业文化在中国传播与发展的状况和原因。
- **一般了解：**企业文化学的学科性质和在管理科学中的地位。

第一节 企业文化学说形成的时代背景

企业文化学说形成于 20 世纪 80 年代初期。它的诞生，与第二次世界大战后全球经济与文化互动的发展趋势、企业管理思想的演进及实践的新变化紧密相连，与日本在软性管理方式方面的成功探索、美国在管理上的反省及经验总结密不可分。

一、全球经济与文化互动的发展趋势

第二次世界大战结束后，美国实力膨胀，占据了世界经济的中心地位。欧洲和日本等经历战后重建，在美国的援助和支持下，经济迅速复兴。到了 20 世纪 70 年代，世界经济格局出现新的变化，由美国独霸天下走向多极化。因此，世界各国经济、科技、文化相互交流与融合，出现全球经济与文化互动的发展趋势。

（一）经济全球化进程加速

伴随着市场经济的蓬勃发展，世界各国公司经营均出现国际化趋势，资源配置冲破国别限制，生产的产品纷纷销往国外市场，资本也在国际市场上寻找更好的机会。如日本、欧洲的一些公司对产品出口和能源及原材料的进口依赖性非常大，多数大公司采用的完全是一种国际贸易主导型的经营模式。市场的扩大，要求这些公司要有国际化的视野，以适应全球化的发展战略、经营理念

和品牌文化。

由于生产和资本日益国际化，同时也由于现代交通运输工具和通信设备的出现，使得主要西方国家的跨国公司在战后规模迅速扩大，并在世界经济中起着举足轻重的作用。同时，大型跨国公司之间出现合作化趋势，通过购并、联合，实现在新产品和新技术的开发、市场的拓展等方面的优势互补。在各国经济越来越相互依存、相互渗透、相互影响的条件下，越来越多的具有不同国籍、不同信仰、不同文化背景的人为同一家公司工作，要求人们跨越文化障碍和冲突，学会合作。

（二）世界各国文化出现趋同现象

随着科学技术的飞速发展，经济全球化进程的加速，以及产品、资本、技术的流动以及传播媒介的发展，世界各国、各民族之间相对缩短了地理上的距离，文化得以迅速而广泛的传播与交流，尤其是发达国家的强势文化对较落后国家的文化冲击越来越大，人们的价值观、道德观、风俗习惯出现了很多趋同现象，人们的视野更加开阔，思想更加开放，在不断追求新颖、时尚、高品质生活方式的同时，工作的自主性和独立性也越来越强，民主意识日渐高涨。

经济全球化带动文化趋同化，文化趋同化促进经济全球化的发展。经济全球化促进了不同国家间企业管理经验与文化的交流，向跨国公司提出了如何调动不同文化背景下员工的积极性问题；文化趋同化也促进了各国生活方式和消费习惯的趋同化，为全球市场的形成奠定了基础。

（三）经济和文化的结合日益紧密

经济和文化二者相互推动，相互渗透，出现了一体化发展趋势。文化的作用日益明显，科技、教育、体育等都成为推动经济发展和企业进步的巨大而不可替代的推动力。经济与文化的一体化发展，对企业的技术创新能力以及劳动者文化素质的要求越来越高，促使企业更加重视研发投入和教育投入，重视企业精神文化财富，尤其是无形资产价值的创造与积累。

可见，世界经济全球化和文化趋同化，尤其是经济和文化在全球范围内紧密结合，不仅为企业文化学说的产生和传播准备了肥沃的土壤，而且也是企业文化学说得以迅速发展的重要原因。

二、企业管理思想的演进与实践的新变化

（一）企业管理思想的演进

自从管理学诞生以来，在管理思想的长期演进过程中，不少管理学家已经注意到了文化因素的重要性。最早将文化概念用于企业管理，研究价值观念以及文化传统等对企业管理影响的，是美国著名管理学家切斯特·巴纳德和菲尼普·塞尔茨尼克。1938年，切斯特·巴纳德写了《管理工作的职责》一书。

认为办好企业的关键是价值观和积极性问题，并且注意到了管理者在发挥人的积极性方面那种异乎寻常的关键作用。1957年，菲尼普·塞尔茨尼克在《领导与行政管理》一书中也曾指出，机构的领导人主要是促进和保护价值的专家。此后，美国波士顿大学组织行为学教授戴维斯于1970年在《比较管理组织文化的展望》一书中，明确而系统地从民族文化、社会文化、组织文化诸角度阐述了企业管理。美国著名管理学家彼得·德鲁克在1971年出版的《管理学》一书中，把管理与文化直接联系起来，指出管理是一种社会职能，隐藏在价值、习俗、信念的传统里，以及政府的政治制度中，管理受文化制约。同时管理也是“文化”，不是无价值观的科学。这些论断在当时虽未引起企业界和管理学界应有的重视，却为企业文化学说的诞生奠定了思想基础。

（二）企业管理出现的新变化

从企业管理实践的角度看，第二次世界大战结束以后出现了许多新变化。世界各国，尤其在西方国家，随着科学技术的迅猛发展及其在生产领域的广泛应用，企业工业生产条件得到极大改善，脑力劳动比例扩大且逐渐成为决定生产率的主导力量，劳动者的主体意识日益觉醒。同时，由于生产社会化程度提高，市场范围和竞争规模也越来越大。因此，传统的企业管理理论和管理方式受到越来越多的挑战，面对企业管理实践的重大变化，传统的纯理性管理方式已经束手无策，基于“机械人”、“经济人”看法的经验型管理和靠组织技术严密控制型的管理，逐渐朝着以人为中心的管理方向发展。可以说，在第二次世界大战后，人本化和人性化管理成为世界各国企业管理的一股潮流。在美国，与重视科学技术、推行科学管理并驾齐驱的是积极倡导个人能力主义的管理方式，以至于不少企业纷纷把原来的人事部的牌子换成了人力资源部，以加强对人力资源的开发与管理。在西欧各国，强调企业员工参与制度和弹性工作制度，让员工有表达意见、参加决策与管理的机会；通过设立众多的员工管理委员会、工作改善委员会、半自治团体等组织形式来保证该目标的实现。在日本，企业对以人为中心的管理进行了更多的探索和实践，取得了明显的成效。日本企业重视家族意识和团队精神的培养，倡导集体决策和全员管理，很多企业采用的终身雇佣制、年功序列工资制等，已成为日本管理模式的支柱。在中国，以人为中心的管理思想有很深的文化渊源和充分的体现，在长期的革命实践中，中国共产党一直围绕“人”这个中心进行工作，倡导为人民服务、走群众路线、关心群众生活、注意工作方法等。在发展企业实践中，全心全意依靠工人阶级，创造了“两参一改三结合”^①等民主管理的经验，强化员工的主人翁精神和民主意识；利用思想政治工作的优势，充分调动工人阶级的主动性、积极性和创造性，走出了一条有特色的人本管理

^① “两参”为干部参加劳动、工人参加管理；“一改”为改革不合理的规章制度；“三结合”为干部、工人和技术人员三结合。

之路。

第二次世界大战后世界各国流行的以人为本的管理，改变了以物、事、任务为中心的传统管理模式，重视把人的要求、发展欲望和价值实现放在第一位；改变了单纯依靠严格规章制度和严密监督体系进行强制性管理的方法，重视对员工心理、行为的深入研究，通过培养人的自主性，实现自主管理和自我控制；改变了金字塔式的科层组织体系和独裁式的管理方式，通过建立大森林式的扁平组织结构和分权式管理方式，鼓励员工参与管理，参与决策；传统的权力纽带和资本纽带作用递减，而文化纽带却在日益发挥着巨大的凝聚作用和导向作用。同时，企业也正在逐渐摆脱“一切以利润为中心”的传统经济伦理的束缚，坚持顾客利益至上，谋求企业利益与社会利益的融合，谋求企业与社会的同步发展。

可以说，第二次世界大战后以人为中心的管理思想的发展和实践探索，促进了企业文化学说的诞生；加之这一时期整个行为科学的快速发展和目标管理理论的提出，为企业文化学说的诞生提供了有力的理论支持。

三、日本经济奇迹的启示与美国经验的总结

日本在第二次世界大战中战败后，国内一片废墟，国民穷困不堪，经济上几乎完全靠西方扶植。但到了20世纪六、七十年代，日本发生了令人惊异的变化，经济突飞猛进，一跃进入发达国家行列，特别是到了80年代，日本已经在世界工业技术的许多领域处于领先地位。比如，在摩托车生产方面令英国黯然失色；在汽车生产方面胜过了德国和美国；在手表、照相机和光学仪器的生产方面超过了传统强国瑞士和德国，并结束了美国在钢铁生产、造船、钢琴制造、拉链生产和消费电子产品方面的统治地位，使西方各国在与日本的产品竞争中越来越被动，不得不实行贸易保护主义。这其中的原因何在？

从宏观的角度看，日本经济的成功无疑与日本政府强有力的工业政策，重视技术引进和产品出口，重视教育投入有直接关系。但从微观的角度看，日本经济增长源于企业的活力和竞争力，这种活力和竞争力依赖于独特的管理模式。日本的企业管理模式不同于西方讲究科学，注重效率，习惯于“依靠组织机构和正规制度”，推崇独断而富有个人主义色彩的领导方式和注重近期效果的分析技术的理性管理模式，更多地强调软性要素的作用，即推崇信念和情感的力量，着眼于人的管理。1979年，美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F·沃格尔出版了《日本第一，美国要吸取的教训》一书，用大量无可辩驳的事实证明，日本的经济发展和工业成就，源于日本特有的管理模式，西方尤其是美国的管理模式并不是唯一适用的。沃格尔还指出，日本与美国管理模式的不同，源于两个国家不同的文化传统和价值观。1980年，比尔·安伯纳西在《哈佛商务评论》上发表了“在经济衰退中进行管理”一文，同年7月，美国国家广播公司制作了“日本能，

为什么我们不能”的电视专题节目，它们分析了美、日企业管理的差异，找到了日本企业文化上的优势，把日本的成功归因于日本人对企业的忠诚及团体意识、企业对员工的关怀和重视等精神文化因素。继而，威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯的《日本企业管理艺术》等著作，也从比较的角度，揭示了日本企业管理的经验，并提出应向日本企业学习。

在日本企业中，企业把每个成员都作为有思想、有感情的人来对待，尊重每个人，着眼于上下级之间、同事之间情感上的相互沟通，使每个成员对企业都有一种强烈的归属感，对集体都有一种强烈的责任感。这种观念在日本企业的终身雇佣制、缓慢晋升制和工作轮换制中得到了最充分的体现。终身雇佣制使员工对企业产生了强烈的归属感，因为员工的生计、福利、前途等一切都与企业的命运联系在一起，所以员工能忠于职业，恪尽职守，在困难的时候也能与企业共渡难关，为企业分忧。缓慢晋升制更体现了对人的情感照顾。在日本，晋升的主要依据是长期的工作表现和资历，日本公司里的正式职衔和实际所承担的责任往往并不一致，经常是资历较深的职员拥有部门经理的头衔，而实际承担领导责任并主持业务的却是无职衔的比较年轻的职员。这种做法主要是为了照顾人的感情。一个对企业曾经有过重大贡献的人，或者一个多年兢兢业业为企业工作的人，尽管后来能力、精力不如年轻人了，但他的职衔和待遇是有保障的。这表明企业不会忽视他，表明企业仍然尊重他，这是对他极大的安慰，也是对他继续工作的鼓励。这种做法也照顾到年轻人的情感需要，尽管没有相应的报酬与职衔，年轻人也愿意承担更大的职责，承受更大的压力，因为这表明他的工作能力得到了承认，他受到了上级的赏识和重视，满足了他的荣誉感。并且，承担更多重要的职责是晋升的条件之一，每个年轻人都不愿放过这个机会。于是，看来消极的、不合理的晋升制度在日本企业成为积极的、为各年龄层次不同级别的员工所共同接受的制度。此外，在日本企业普遍实行的工作轮换制，也兼顾到人的情感因素。一个人长期从事一种工作，会感到枯燥乏味，会感到自己只是企业这一运转机器上的一个部件，而不是一个有创造性的人，于是，工作仅仅是谋生的手段。而在日本企业里，一名工程师每隔一段时间就可以调换一个对他来说是新工作的岗位，一名技工每隔几年就可能被调去照管别的机器或到其他岗位工作。这样不断地调换工作，会给人带来新鲜感和创新欲望，会使一个人更加心情舒畅，富有创造性地投入工作。

日本企业的成功表明，企业管理层着眼于人的管理，着眼于人的情感的协调，着眼于人与人之间的微妙关系。这种灵性主义的管理避免了理性主义管理带来的普遍划一的僵滞和情感的损伤，有着理性主义管理所无法产生的凝聚效应，为企业管理和企业发展展现了一个新的天地。可以说，日本经济的成功和企业管理的成功，为企业文化学说的诞生提供了最直接的实践依据。威廉·大内认为，

讲求“信任”、“微妙性”和人与人之间的“亲密性”，是日本企业管理的精髓。理查德·帕斯卡尔等人则通过对日美企业管理模式的比较分析，认为日本企业比美国企业更重视人员、技能、作风和最高目标等软性因素（文化因素），这是日本企业取得成功的关键。管理经验主义学者德鲁克凭着他多年的管理经验和敏锐的眼光，也得出了与上述研究相同的结论，认为日本的成功在于企业管理人员正确地解决了现代企业中的行为准则问题。

与此相适应的是，美国受到来自日本成功的启示，对自身的管理模式进行了反省与经验总结。

第二次世界大战使得美国的实力大增。到1945年，美国占有资本主义世界工业产量的60%，占世界对外贸易总量的32.5%以及黄金储备总量的59%，以压倒性的经济优势，处于世界经济中心的地位。到20世纪60年代中期，美国又率先成功地实现了向服务型经济的转型，在科学技术、国际金融和贸易等方面处于绝对领先地位。但是，美国战后实施“马歇尔计划”、“道奇路线”，帮助欧洲和日本经济复兴，在获取对方市场的同时，也为自己培养了竞争对手。到了20世纪70年代，以美元为中心的国际金融体系受到了巨大冲击，美国受到来自欧洲、日本、苏联以及很多新兴工业化国家的挑战。西欧从1951年建立煤钢共同体起步，到1967年欧洲共同体正式成立，经济获得巨大发展，欧共体的总体经济实力在70年代末超过了美国。日本经济在60年代高速增长，成为美国越来越难以对付的竞争对手，到70年代初，更是一跃成为世界第二经济大国。在美、欧、日全球三大经济中心逐步确立的同时，由于战前社会主义工业化的坚实基础，战后苏联经济得到了较快恢复和发展，一跃成为世界经济强国之一。60年代中期以后，东亚、拉美崛起了一批新兴工业化国家和地区，其中的代表包括有亚洲“四小龙”之称的韩国、新加坡和中国香港地区、中国台湾地区，以及拉美的巴西、阿根廷和墨西哥等国家。这些国家和地区经济快速发展，成为推动世界经济朝着多极化发展的新兴力量。

20世纪70年代后的美国，虽然仍是世界三大经济中心之一，但相对实力下降。特别是在企业管理方面，不少美国企业过分拘泥于以理性主义为基石的“科学管理”思想路线，过分依赖解析的、定量的方法，只相信复杂的结构、明确的分工、周密的计划、严格的规章制度和自上而下的控制手段，相信大规模生产和理性的、科学的手段能够带来生产率；忽视人的因素，尤其是忽视团队精神的培养等非理性手段的作用。这种管理压抑人性，抑制企业的活力，致使它们在与欧洲、日本和新兴的工业化国家和地区的竞争中，逐渐丧失了优势。

在一些经济学家和管理学家比较美日企业管理差异，批评美国，提出向日本学习的时候，也有一些人并不服气。他们认为，美日两国历史、地理、文化等方面存在巨大差异，日本经验不能照搬；况且，美国一直是世界公认的企业管理理论与实践的老师，与其屈尊就教日本，不如本地寻根。正如美国管理学