

企 业 文 化 精 品 丛 书

李建军 著

企业文化 与制度创新

企业文化



清华大学出版社

企业文化精品丛书

企业文化与制度创新

李建军 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从分析企业文化与制度创新关系的角度揭示企业管理的成功经验,讨论企业家如何借助企业文化变革和制度创新这两种行之有效的管理杠杆,来实现一个企业的可持续发展。书中列举了一些著名企业的成功案例,理论阐述与案例分析相结合,使广大读者在分享成功企业家经验的基础上学习和掌握利用企业文化和制度创新力量实现企业高效成长的策略和技术。

本书适合企业界、高等院校管理专业师生、企业管理及企业文化研究与工作者阅读。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化与制度创新/李建军著. —北京:清华大学出版社, 2004. 11

(企业文化精品丛书)

ISBN 7-302-09652-X

I. 企… II. 李… III. ①企业文化—研究②企业管理制度—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 099414 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 钱诚

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 160×230 印张: 13.75 字数: 257 千字

版 次: 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09652-X/F·954

印 数: 1~3000

定 价: 23.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

企业文化精品丛书

编委会

顾问 于光远 黎 明 刘大椿

主编 罗长海 林 坚

编委	王 洪	王宏家	王耀德	毛世英	左美云
	有 非	刘戟锋	李 进	李笑天	李建军
	严莉莉	陆道生	罗长海	林 坚	杨爱华
	杨 杜	胡茂元	施蔷生	徐正初	徐 刚
	徐学军	徐治立	高洪深	莫 臻	曾华锋

总 序

21 世纪的起始阶段，是生产力成果“阳光普照”的阶段。“楼上楼下，电灯电话，遍及山村渔港”；“卧室客厅厨房，空调彩电冰箱，已是万家百姓寻常”。人们刚用上“掌上电话”(手机)，就看到了“掌上电脑”的曙光。生物工程提供了丰衣足食的保障，转基因药物给绝症患者带来了生命的希望。社会生产力的发展，是人类幸福之源；时代精神的发展，是人类进步的导向。科学技术是第一生产力，现代企业则是把科技甘泉引入寻常家庭的宽阔导流渠。没有电力企业，没有家电企业，没有 IT 企业，没有生化企业……便没有今天每家每户随处可见的具有科技含量的家用电器、通信工具、个人电脑、保健食品等等。有了企业的生产经营活动，科学技术就不仅仅是表现为深奥玄妙的麦克斯韦电磁理论、薛定谔量子力学方程、爱因斯坦狭义与广义相对论、沃森克里克 DND 双螺旋结构模型，也不仅仅是表现为设计十分完美的巴贝奇差分机、很有理论深度的图灵机，而是具体表现为给人们带来实惠的产品和服务。

企业作为社会生产力的最终承担者，一方面在全社会享有很高的声誉和评价，另一方面也面临着巨大的压力。因为企业的一切活动，都受到“优胜劣汰”这个市场竞争规律的支配。任何一个企业，如果能够看准大众所需要的产品和服务是什么，又能够用科技手段把这类产品和服务“优质”地生产出来，源源不断地供应给社会，体现先进文化的发展方向，那么这个企业就是一个优质企业，就能够在竞争中赢得市场，获取回报，大获全胜，促进社会文明的发展。相反，如果一个企业看走了眼，把大众需要什么看错了，或者没有能力提供社会所需要的优质产品和服务，或者坚持保守、落后的“文化”，那么这个企业就是一个劣质企业，就没有市场，没有利润，就必然失败，被淘汰出局。

随着现代科学技术发展速度的加快，企业之间的相互竞争越来越激烈。任何一项最新的科技成果，企业只有最先、最全面、最透彻地掌握了它，才能抓住机遇；如果不能掌握它，那就会遇到威胁；虽然能够掌握它，但却掌握得慢了一步、或者掌握得不全不透，那就将处于前途未卜的提心吊胆状态之中。企业作为生产力的最终承担者，必须有永不停留地紧紧追赶第一生产力的精神和实际行动！“你不能休息，否则你就永远休息。”这既是企业家发自内心的感叹，也是真正卓越的企业家的行动座右铭。

总序企业是实现生产力的承担者，是市场经济的主体，是改变世界、优化社会的根本力量。把企业办好，不仅是企业家及其所率全体员工的事，也应该是全社会的事。事实上，无论在哪个国家，政府、大学、研究院(所)……都非常关注企业的发展。我们这套《企业文化精品丛书》的作者，主要来自理论学术界，多年来一直在关注、研究企业的状况和发展，一直在探索企业文化的前进方向和轨迹。我们是怀着对在复杂多变的市场竞争中摸爬滚打、奋斗不息的企业家及其所率全体员工的崇高敬意，是抱着为搞好中国企业文化建设、增强企业的持续竞争力贡献一份力量的强烈情感，是带着为企业管理的教学和研究提供多角度的参考资料的责任感，而细心梳理企业发展的来龙去脉，认真总结企业兴衰成败的经验教训，系统考察企业文化及相关问题，努力揭示企业文明竞争取胜的客观规律，辩证把握企业与各方面的关系，进而撰写这套书的。这份感情，是我们推出丛书的心理根基。

企业作为生产力的最终承担者，其开展的种种活动本质上属于经济活动，这是没有疑义的。但企业的经济活动要能在市场竞争中形成优势、取得成功，就必须有经济之外的支撑点或立足点。在大约 300 多年的近现代企业发展史上，确实有过主要立足于政治上先进而使企业取胜的阶段，也有过主要立足于军事上强大而使企业取胜的阶段。但这样的阶段已经成为过去。现在是和平与发展的时代，企业只有主要立足于文化上优秀、战略上领先，才有可能在复杂多变的市场竞争中赢得优势，取得胜利。企业文化是时代的召唤，我们的《企业文化精品丛书》正是应召而为，应运而生。

马克思主义认为，经济是基础，政治、军事、文化是建立在经济基础之上的上层建筑，经济基础决定上层建筑，但上层建筑对经济基础有着不容忽视的巨大反作用。企业经济活动寻求经济之外的支撑点，实质上就是要充分发挥上层建筑对经济基础的积极的反作用。

政治、军事、文化对经济发展所起的作用，虽然从总体上来说，都属于上层建筑对经济基础的反作用，但这三者的内容、表现和本质迥然不同。先进政治的内容、表现和本质，就是能够战胜和改革阻碍生产力发展的体制。军事强大的内容、表现和本质，就是能够战胜和消灭敌人。而优秀文化或先进文化的内容、表现和实质，则是体现时代精神，能够战胜自己，超越自我，持续发展。

在今天这个和平与发展为主导的时代的市场竞争中，如果想要避免被淘汰出局，企业基本上不必预防被政治剥夺，基本上不必预防被军事侵吞，而是必须预防自己在文化上的落后。在今天的市场竞争中，如果想要成功取胜，企业不应该指望政府来告诉你该采取什么样的所有制形式、该生产什么样的产品、

该采取何种经营战略，更不应该指望依靠军事力量押运来大量廉价的原料和劳动力，依靠这类“指望”来竞争取胜的时代已经过去了。在立足于文化先进而取胜的市场竞争阶段，企业应该依靠善于学习、战胜自己、超越自我来竞争取胜。中国许多企业有着悠久的历史传统文化传统，孕育形成了振奋向上的企业精神，企业如同有了核动力而持续发展壮大；许多新兴企业吸收了中外优秀文化的精华，在发展过程中“有所创造，有所发明”，形成了独具特色的企业文化，呈现出蓬勃发展向上的好势头。但也有一些企业，由于受传统落后“文化”惯性的制约，而走入了死胡同。事实证明，能否建设先进的、恰当的企业文化，具有决定企业生死存亡的重要意义。

我们这套丛书的选题，就是围绕企业如何战胜自己、建设先进的企业文化而展开的。具体来说，就是要论证和说明：一个公司或组织，应该如何构建符合社会发展方向的、具有自身特色的、先进的企业文化（《企业文化要义》、《企业文化建设个案评析》），如何优化自己的企业形象（《企业形象原理》），如何适应知识经济时代的要求进行管理（《企业知识管理》），如何锤炼自己为社会和为大众服务的精神、形成定位准确的企业理念（《企业服务哲学》），如何转变观念并建立先进的企业价值观念体系（《企业价值观精论》），如何升华自身的伦理道德境界（《信用时代的企业伦理》），如何与时俱进、不断创新（《企业创新之路》、《企业文化与技术创新》、《企业文化与制度创新》），如何提高自身的心理素质（《企业与心理》），如何紧紧追随第一生产力进入网络信息时代（《企业与网络》），如何遵守法律并运用法律来保护自己（《企业与法律环境》）等。

这套丛书，我们筹划已久。早在 20 世纪 90 年代前半期，就提出过设想和方案。或许过于超前，或许缺乏认同，当时并没有成功。但有关论题，却一直在有关作者的研究视野和思考酝酿之中。随着我国“建立社会主义市场经济”这一改革目标的逐步落实，企业文化越来越受到我国各种公司、组织及管理学界的重视。一种共识已经形成：没有先进的企业文化，公司、组织便无法竞争取胜；不懂企业文化的管理者，肯定不是一个优秀的管理者，也不能称为一个合格的企业家；如果职工不关心企业文化，公司、组织就不会有光辉灿烂的未来；不学企业文化的学生，就不能算是企业管理及相关专业的合格的学生。这些年里，关于企业文化的书陆续出了不少，企业文化建设实践也取得了一定成绩。在这个大背景下，我们重新提出出版一套《企业文化精品丛书》的构想，在选题方向上有所拓展，所幸得到了清华大学出版社的大力支持。十年向往，终成现实！

十年磨一剑，冒昧称精品；不敢自得意，还望多批评！

我们理解的丛书精品，应该是“容易懂，耐咀嚼，出新意，能实行”。所

以，如果丛书的作者不能厚积而薄发、深入而浅出，故弄玄虚，使人难以搞懂，请业界读者尖锐批评；如果丛书作者写出来的文字，索然无味，不耐看，经不起推敲，一驳即倒，请尖锐批评；如果丛书作者所持的观念毫无新意，全是照抄照搬别人的东西，请尖锐批评；如果丛书作者提出的见解，不能实行，不能检验，完全“空对空”，请尖锐批评！我们视批评为厚爱。我们一定不辜负来自任何方面的批评，战胜自己，超越自我，继续前进！

罗长海 林坚

2004年3月16日

前 言

本书写作的宗旨是从企业文化与制度创新的角度来揭示企业管理的成功经验，即主要讨论企业家如何借助企业文化变革和企业制度创新这两种行之有效的管理工具或杠杆来实现一个企业的可持续发展。针对这样一个实践性和理论性很强的问题，我们首先要做的工作是理论阐释，即讲清楚企业文化的结构和传承规律，讲清楚企业制度的内在实质和创新机制，然后在分享各类成功企业家经验的基础上提出利用企业文化和制度创新力量实现企业高效成长的策略和技术。

本书的结构安排是：

第一章，企业文化：基业长青的动力源。主要讨论企业文化的构成要素及其本质内涵，重点概括企业文化的基本功能，讨论企业文化对实现企业经营绩效、战略变革和提高企业领导能力的重要作用。

第二章，企业制度：事业成长的奠基石。主要讨论企业制度的结构、特点和意义，概括总结企业制度安排的基本内容和重要作用。

第三章，企业文化的创生和变革。主要分析企业文化创生过程、企业文化塑造的重要杠杆、企业文化的传播渠道和方式，以及企业文化传播和变革的意义和过程。

第四章，企业制度创新与变迁。主要探讨企业制度创新的本质、现代企业制度的基本构架，揭示现代企业制度创新的基本取向，总结推进企业制度创新的基本思路。

第五章，企业文化与制度创新的国际比较。分别介绍美国、日本和我国企业成长的社会环境，揭示各自的企业文化基本内涵和特质、企业制度设计的底线与特点。

第六章，基于企业文化与制度创新的管理思想。主要讨论企业经营管理中的文化激励与制度约束，揭示企业文化变革与制度创新的内在一致性，并通过具体案例分析企业文化变革与企业制度创新的相互调适过程。此外，讨论企业文化和制度创新有效实现的社会条件，以及推进企业文化与制度创新的基本思路。

目 录

导论	1
一、历史上的企业经营管理思想	1
二、关于企业组织管理的一个理论假设	5
 第一章 企业文化：基业长青的动力源	9
一、文化与企业文化	9
(一) 文化的规范和凝聚作用	9
(二) 企业文化：价值观和行为准则	10
(三) 企业文化的独特性	12
二、企业文化的内在结构	14
(一) 企业文化的构成要素	14
(二) 企业文化层次说	18
(三) 企业文化的分类	21
三、企业文化的基本内容	26
(一) 企业文化的基本内涵	27
(二) 企业文化理念体系	27
(三) 成功企业的文化特征	32
四、企业文化的重要功能	35
(一) 企业文化的基本功能	35
(二) 企业文化与经营绩效	39
(三) 企业文化与经营战略	40
(四) 企业文化与领导能力	43
 第二章 企业制度：事业成长的基石	48
一、制度的结构和意义	48
(一) 制度的概念	48
(二) 制度构成的基本要素	49
(三) 制度的作用和意义	50

二、企业制度及其特点	52
(一) 企业制度的含义	52
(二) 企业制度的历史演化	53
(三) 企业制度的多种形态	56
三、企业制度安排的基本内容	57
(一) 企业契约制度	58
(二) 企业产权制度	59
(三) 企业治理结构	60
(四) 企业组织结构	62
(五) 企业管理制度	64
(六) 企业人格化制度	67
四、企业制度的重要作用	67
(一) 企业制度的基本职能	68
(二) 企业制度与经营管理行为	71
(三) 企业制度与企业文化	72

第三章 企业文化的创生和变革

一、企业文化的创生	74
(一) 企业文化创生的主体	74
(二) 企业文化的创生过程	76
(三) 企业文化塑造的重要杠杆	77
二、企业文化的传播	82
(一) 企业内传播	83
(二) 企业外传播	85
三、让企业文化转化为客户服务的具体行动	87
(一) 强化客户服务导向的企业文化	88
(二) 激发员工心中的豪迈感	88
(三) “我们使顾客有尊严”	90
四、企业文化变革	92
(一) 企业文化变革的必要性和可能性	92
(二) 企业文化变革过程	93
(三) 利润之上的追求	95
(四) 推进企业文化变革的重要举措	97

第四章 企业制度创新与变迁	101
一、企业制度创新	101
(一) 企业制度创新的本质	101
(二) 企业制度创新的主体	102
(三) 企业制度创新的多样性	103
(四) 企业制度创新的影响因素	104
二、现代企业制度的基本构架	107
(一) 现代企业制度	107
(二) 现代企业制度的基本架构	108
(三) 现代公司制企业的主要组织形式	110
三、企业制度创新的基本趋向	111
(一) 基于企业家才能培育的企业制度创新	111
(二) 基于人力资本成长的企业制度创新	113
(三) 基于技术创新实现的企业制度创新	114
四、推进企业制度创新的基本思路	116
(一) 把握企业组织环境和结构的新变化	116
(二) 尊重企业的核心价值	118
(三) 推进企业制度创新的基本原则	119
第五章 企业文化与制度创新的国际比较	123
一、美国企业的文化与制度特征	123
(一) 美国企业发展的社会历史条件	123
(二) 美国式的企业文化	125
(三) 美国企业制度创新的底线	129
二、日本企业的文化和制度特征	132
(一) 日本企业成长的社会历史条件	132
(二) 日本的企业文化特征	134
(三) 日本企业制度设计的基本特点	136
三、中国企业的文化和制度特征	138
(一) 中国企业成长的社会历史条件	138
(二) 中国企业文化建设的基本资源	140
(三) 中国企业制度设计中的问题	142

第六章 基于企业文化与制度创新的管理思想 145

- 一、企业经营管理中的文化与制度 145
 - (一) 企业文化与企业制度 145
 - (二) 经营管理中的硬约束与软约束 146
 - (三) 核心能力建设中的制度和他文化 147
- 二、企业文化变革和制度创新的内在一致性 149
 - (一) 企业制度创新暗含着文化变革 149
 - (二) 企业文化变革要求相应的企业制度创新 154
 - (三) 制度创新必须与特定的企业文化相适应 157
 - (四) 在经营战略变革中保持文化和制度的张力 158
- 三、实现企业文化和制度创新的社会条件 159
 - (一) 营造积极向上的创业文化氛围 159
 - (二) 打造自由公平的创业制度平台 164
 - (三) 厘清政府和市场的关系 167
- 四、推进企业文化和制度创新的基本思路 168
 - (一) 以人为本, 文化制胜 168
 - (二) 创新制度, 再造辉煌 171
 - (三) 与时俱进, 把握变革 175

案例

- 一、松下公司: 自来水哲学 179
- 二、海尔文化: 真诚到永远 181
- 三、康阿格拉公司的企业文化变革 184
- 四、别具特色的沃尔玛文化 187
- 五、新华联集团: 以诚信拼打天下 192
- 六、吉宁与国际电报电话公司 195
- 七、雅克卡与克莱斯勒汽车公司复兴 196
- 八、马提尼兹与西尔斯公司的战略变革 197
- 九、3M 公司的创新文化与制度 199

参考文献 202

后记 204

导 论

一、历史上的企业经营管理思想

当我们想知道今天企业正在发生着的变化或者确定可能出现的变化,想了解企业文化建设和制度创新的本质和趋势等问题时,回顾历史可能会给我们提供强有力的思想基础。因此,我们首先追溯历史上的企业管理理论,寻找“企业文化与制度创新”的相关理论渊源,然后在此基础上分析解释各类优秀企业的成功经验,思考使企业保持基业长青的理论框架。

1776年,亚当·斯密(Adam Smith)在《国富论》(The Wealth of Nations)中以针的制造为例,分析论述了企业分工生产的优势。他说,10个工人如果每人分担一项具体任务,一天能生产48 000根针。但如果他们各自为政,分散和独立地完成抽丝、拉直、剪断、敲针头、磨针尖、焊接针头和针柄等工作的话,他们一天能生产10根针就很不错了。劳动分工可以提高工人的劳动技能和技术熟练程度,节省由于变换工作而损失的时间,有利于创造出种种节省劳动耗费的办法,从而提高劳动生产率。斯密关于劳动分工产生经济优势和生产效率的思想,对20世纪企业生产线的广泛应用和有关企业职能分工的组织理论的发展无疑具有重要的启发作用。

19世纪初,罗伯特·欧文(Robert Owen)曾经对企业中雇用童工、13小时的工作日、悲惨的工作环境等极为愤怒,他指责那些重设备、轻雇员的企业主,强调改善雇员的劳动条件是企业主所能做的最佳投资。因为关注雇员对企业经营是有利的,而且会减少人类的不幸。1825年,他向社会呼吁制定工作时间法、童工保护法,并倡导企业为雇员提供公共教育、工作餐,企业参与社区规划等。欧文远远地超越了他的时代,被后人称之为“空想社会主义”的理论先驱,他的某些思想和主张已深深地渗透到100多年之后的企业文化建设和制度设计的框架之中。

20世纪初期,欧美等国正处于工业化大发展时期,大机器和生产流水线的采用成为当时企业生产组织的最主要的特征。这一时期,马克斯·韦伯(Max Weber)的“科层制”理论和泰勒(Frederick Taylor)的科学管理理论,因其对组织效率和生产投入产出比率的研究而成为起主导作用的经营管理理论。

韦伯的“科层制”理论定义了组织官僚结构，提出了企业组织制度设计和领导管理的基本模式。与那种凭借领导者个人超凡魅力而实现的领导方式相比较，韦伯更看重组织官僚结构，因为这种带有规章制度的行政组织体系是人们进行组织管理的最有效形式。他认为，严格按固定的、非人为的规则办事，可能保证企业组织的长期持续发展。

泰勒的科学管理理论旨在节省时间和实现效率，主张一切管理问题都可以通过掌握一定的原则和技术，用科学的理性方法加以研究和解决，如掌握有关工间小休的规则、控制的最大限度、有关权责相称的原则等。他指出，如果能把一件工作划分成足够多的动作或环节，并对这些动作或环节做出很好的规范和安排，然后把这些动作或环节用最佳方式重新加以整合，就可能建立一个高效率的工作组织。

韦伯和泰勒的管理学理论至今仍然是企业制度设计和企业管理理论的基础，但随着企业组织环境的变迁和人的主体性意识的增强，这种控制意识很强的理论并不能在任何地方都取得理想的管理效果。因此，分析影响企业组织效率的因素，探索提高企业经营绩效的策略就成为企业家、管理者和管理学家关注的焦点问题。

20世纪30年代，一系列研究包括自我实现在内的人的社会性需求、有关员工激励的行为科学理论开始出现。哈佛大学的心理学家梅奥(Elton Mayo)通过著名的霍桑实验发现，关注企业员工而不是工作条件对劳动生产率具有决定性的影响。切斯特·巴纳德(Chester Barnard)根据他在新泽西贝尔公司的管理经验指出，领导者的作用是塑造并引导企业组织的价值取向；一个好的管理者应该是与组织的非正式社会特征有关的企业价值观的创立者。

或许在这些被称为“行为科学”的理论贡献中，道格拉斯·麦克雷戈(Douglas McGregor)提出的“X”理论和“Y”理论更令人深思，因为它展示了特定的理论预设和企业管理方式的相关性，有助于我们更深刻地理解以企业价值观为核心的企业文化与决定企业管理和运营方式的制度设计之间存在的内在一致性。

麦克雷戈的“X”理论被称为“经济人假设”，其要点是：(1)大多数人是懒惰的，他们会尽可能地逃避工作；(2)大多数人的个人目标与组织目标是相互矛盾的，因此需要控制、指挥甚至通过威胁等方式来强制他们完成组织的最终目标；(3)大多数人都没有上进心，缺乏理智，喜欢被指挥，逃避责任；(4)大多数人都是为了满足基本的生理需要和安全需要才去工作，因而往往选择能使自己在经济上获益最大的事情去做。这种理论预设事实上将企业员工划分为两类：管理者和普通员工。从中推演出来的管理理论是：管理者必须通过严密的

生产组织制度的设计、具体的行为规范和细致的工作进度安排对企业员工进行监督和控制,并有权发号施令,让下级服从。显然,这一种理论预设及其推导出来的管理理论是韦伯和泰勒管理学理论的“翻版”,强调的是企业管理制度的硬约束作用。

与之相比较,“Y”理论则被称之为“自我实现人假设”,其前提假设是:(1)一般人并非天性不喜欢工作;(2)外部控制和以惩罚的方式威胁不是实现组织目标和效率的惟一办法,人们更乐意采取自我管理和自我控制的方式来完成组织任务;(3)人的自我实现与组织目标之间是不矛盾的,如果给人提供适当的机会,就能将两者很好地统一起来;(4)大多数人在解决组织问题时能发挥高度的想像力和创造性,自觉负责地出色完成工作任务。麦氏提出这一理论,意在反对当时“主要影响美国大部分工业管理策略的一个理论”——主张“员工是懒惰的”和“只有被督促才工作”的“X”理论,强调企业中员工是决定企业特性的主要因素。麦氏的这一理论强调员工激励的重要性,是当代企业文化和制度设计的理论和实践发展的一个重要基础。

20世纪60年代~70年代,随着企业组织规模的大型化和复杂化,以及系统科学理论在企业经营管理中的广泛应用,“战略热”和“系统论”成为欧美国家的企业经营管理理论的重点。这些理论多数强调企业战略管理、企业组织结构设计 and 系统协调能力的培养,主张企业经营管理的多元化和权变性,对企业组织管理理论的发展有很大的推进,其意义十分重大。但由于它们过分注重理性分析和量化模型,对企业中的人关注不够,因此受到许多管理学家的批评。

康奈尔大学的卡尔·威克(Karl Weick)描述这一时期的管理风格时说:“组织拥有员工、生产线和一系列的指令,他们发展了战略与技巧。组织攻击竞争者、吸引新的MBA……他们通过解雇员工(不称职或者其他种类的人)、加强管理、制定规则、施加压力或明确职责等方式来解决问题,就像手臂受压而去采取某些措施一样。”^①这一时期的管理思路总体仍然可以通过纳入制度控制的硬约束框架来把握,其特点是注重建立实现企业运营效率的理性模型和操作程序,而对影响员工创造性、积极性的企业价值观及其相关的激励问题重视不够。

20世纪80年代初,日本的崛起,使西方管理学家、企业家震惊,并让他们开始认识到企业文化这一非制度性因素对企业组织管理的重要作用。美国管理学者阿纳齐教授在分析日本企业取得巨大成功的原因后指出:“日本人似乎

^① [美]托马斯·J·彼得斯,罗伯特·H·沃特曼:《追求卓越——美国优秀企业的管理圣经》,102页,北京,中央编译出版社,2000。

拥有庞大的成本优势……使我大吃一惊的是发现那并不在于自动化……他们开辟了一条生产企业的‘群众’路线……他们拥有一支干劲冲天、乐于工作、乐于制造汽车的工作大军……”他们“把人当作天赋的资源，而不是当作金钱财富，不是当作一台台机器，也不是当作一个个机器管理员，这也许是一切问题的关键所在”^①。对企业主体、主要成分、核心资源的价值判断上的差别造成了日美两国企业经营绩效的不同，这一事实的存在让更多的企业家、管理学家重新评价企业文化价值观的重要作用。

1981—1982年间，美国的管理学家就相继出版了四部有影响的管理学著作：《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化——现代企业的精神支柱》、《寻求优势——美国最成功公司的经验》。这些著作阐发了企业文化在企业经营管理中的重要作用，并以其全新的管理思想很快引起人们的注意，掀起一股席卷全球的管理科学革命的冲击波。这场“企业文化”冲击波的意义是实现管理理论的重构，即把管理的重点、焦点和注意力转向软性管理和人的管理，其“主要内容是主张一个企业必须有自己独特的指导思想、经营哲学和宗旨，有明确的价值准则、道德规范、文化传统、生活信念，能够用崇高的精神力量说服人、团结人、鼓舞人，在职工中形成共同的目标感、方向感和使命感”^②。

大量事实表明，在那些高度重视企业文化的企业组织中，企业员工的责任感和工作热情往往达到令人感动的境界，企业的经营绩效也因此有很大的提高。IBM式服务记录了该公司对个体消费者的巨大贡献，它的标准化也为企业创新提供了巨大的空间。每个人，从员工到高层管理者都被激励着去做一切他或她能想到的事情，以保证每一个消费者得到最好的服务。许多处于领先地位的企业发展了一整套避免僵化的服务和管理路线，它们进行更多的试验，鼓励更多的尝试，允许小小的失败；使某些工作程序简单化；与顾客联系更紧密；鼓励内部竞争，保持相当不拘一格的环境，让企业组织里充满信息和工作热情。

20世纪80年代中后期，美国的管理学家、企业家提出“恢复美国经济活力，搞好本国的企业文化”等口号，《重新创造公司》、《美国企业精神》、《企业文化与领导》等管理学著作应运而生，企业文化建设的意识开始渗入到具体的企业管理活动之中。

① [美]托马斯·彼得斯，小罗伯特·沃特曼：《探索企业成功之路》，38～39页，上海，上海翻译出版公司，1985。

② [美]汤姆·彼得斯，南希·奥斯汀：《赢得优势》，3页，北京，企业管理出版社，1986。