

中

国

企

业

文

化

概

论

中国企业

文化概论

主 编

祝仲铨

杜建国

副主编

唐超英

时延春

34

西 北 大 学 出 版 社

中国企业文化概论

主 编 祝仲铨 杜建国
副主编 唐超英 时延春

西北大学出版社
·西 安·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化概论/祝仲铨 杜建国 主编. —西安:
西北大学出版社, 2000.9
ISBN 7-5604-1504-0

I. 中… II. ①祝…②杜… III. 企业文化-概论-
中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 68252 号

中国企业文化概论

主 编 祝仲铨 杜建国

副主编 唐超英 时延春

西北大学出版社出版发行

(西北大学校内 邮编 710069 电话 8302590)

新华书店经销 西安市委党校印刷厂印刷

850 毫米×1168 毫米 1/32 开本 10.5 印张 273 千字

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—2000

ISBN 7-5604-1504-0/F·184 定价: 16.00 元

目 录

第一章 企业文化概说	(1)
第一节 企业文化理论的形成与发展	(1)
第二节 企业文化的概念	(15)
第三节 企业文化战略的重要意义	(34)
第二章 企业文化的主要功能和作用	(53)
第一节 企业文化的基本功能	(53)
第二节 企业文化的主要作用	(68)
第三章 企业文化的灵魂——企业精神	(83)
第一节 企业精神的概念	(83)
第二节 企业精神的内容和功能	(90)
第三节 企业精神的培育	(99)
第四章 企业文化的核心——企业价值观	(114)
第一节 价值与价值观	(114)
第二节 企业价值观的内容	(116)
第三节 企业价值观的作用	(129)
第四节 企业价值观的培育	(135)
第五章 企业道德	(141)
第一节 企业道德概述	(141)
第二节 企业道德现状分析	(152)
第三节 企业道德建设的任务	(161)
第六章 企业经营观	(171)
第一节 企业经营观的内涵	(171)
第二节 企业经营观与企业发展	(175)

第三节	企业经营观的基本要求·····	(186)
第七章	企业民主与企业制度·····	(202)
第一节	企业民主的含义及功能·····	(202)
第二节	企业民主的建设·····	(207)
第三节	企业制度及其功能·····	(215)
第四节	企业制度构成要素及我国企业制度的体系·····	(219)
第五节	建立健全社会主义企业制度·····	(223)
第八章	企业形象·····	(228)
第一节	企业形象的内涵·····	(228)
第二节	企业形象的价值与作用·····	(237)
第三节	企业形象设计与形象定位·····	(240)
第四节	塑造企业形象的原则与方法·····	(248)
第九章	企业人·····	(254)
第一节	企业家与企业文化·····	(254)
第二节	企业人——企业文化的终极目标·····	(274)
第三节	企业人的培育·····	(289)
第十章	有中国特色企业文化的建设·····	(301)
第一节	建设有中国特色企业文化的重要意义·····	(301)
第二节	建设有中国特色企业文化的模式及特点·····	(304)
第三节	建设有中国特色企业文化的方法和艺术·····	(313)
第四节	在经济建设的实践中建设有中国特色 企业文化·····	(317)
后 记	·····	(326)

第一章 企业文化概说

第一节 企业文化理论的形成与发展

一、企业文化理论产生的背景

科学技术是第一生产力。作为新兴的现代管理理论的企业文化理论，在本世纪 80 年代一问世，就以其卓越的实践和深入研究的成果向人们昭示：这是一门科学！它所指导的企业、地区和国家的经济都得到了异乎寻常的、长足的发展。因而，很快就引起理论家、企业家的高度重视，并以迅猛的速度广为传播，成为经济界的“宠儿”而“热”遍全球。我国也不例外，也“热”在其中。

企业文化理论不是个别人空想出来的。它在现代世界经济发展的实践中诞生并形成理论，又在各国各地的实践中、深入的研究中逐步理论化、系统化、科学化。探索它的形成过程，必须寻源，必须从其诞生地、最初实践地——日本的经济的崛起说起。

第二次世界大战以后，战败国的日本经济、政治、文化都遭到严重的打击。资源奇缺、经济崩溃，整个日本困难重重，狭小的国土上，到处是千疮百孔、民不聊生、朝不保夕的破败景象。在此逆境中，日本经济艰难跋涉，渐次振兴，从 60 年代开始经济起飞，70 年代又安然度过震荡世界的石油危机，终于在 80 年代超过一个个经济发达国家，一跃成为世界经济的超级大

国。数字表明，1980年，日本的生产总值是10300万亿美元，占世界生产总值的8.6%，赫然雄居世界经济强国之列。质优价廉的日本商品先是从本土，继而是欧美和东南亚的市场上挤走了美国和西欧发达国家的商品，接着又大量地涌进美国市场。1981年，美国对日本贸易逆差竟达180亿美元，几乎占美国贸易赤字总额的半数！无可辩驳的事实告诉人们，日本已经成了世界上最大的债权国；国际金融中心正悄悄地从纽约移向东京。面对日本经济的渗入和冲击，美国人吃惊地发现“山姆大叔”“老了”，美国的时代“已经结束了”。

在日本经济的严峻挑战面前，美国政界和企业界人士认真思索：日本用十年时间把二战后崩溃的经济振兴起来，从60年代经济起飞开始，用了不到20年时间赶上并超过了西方发达国家，变成了举世瞩目的经济超级大国。产生这一奇迹的奥秘在哪里？美国经济雄风锐减的原因在哪里？“山姆大叔”认为，美国早该探究美国经济衰退，日本经济成功的原因了。

70年代末、80年代初，美国派出一支由社会学、心理学、文化学、管理科学等专家组成的考察团，前往日本考察研究。结果表明，美国经济增长速度之所以低于经济持续、高速增长的日本，不在于科学技术水平，不在于雄厚的资金和丰富的资源，而是因为美国的管理没有日本的优越。在对日本的管理进行考察研究之后，美国的管理学家们发现，尽管日本的现代管理方法是从美国搬过去的，但是，最后形成并广泛付诸实践的企业管理模式与美国却有很大的差别。美国的企业管理人员只过分重视“结构”、“策略”、“组织”、“制度”等方面的硬件管理，忽略了“软件”因素的作用，使得管理僵化，影响企业活力的发挥。而日本企业在管理中兼顾了“硬件”、“软件”两方面的因素，因此在竞争中能保持旺盛的活力。在对日本、美国的管理进行进一步的比较分析之后，美国专家认为，管理方面的因素也还是表象，而真

正的原因是体现在“管理”背后的美日两国企业在文化方面的差异。美国文化强调个人自由、平等、竞争，实行的是短暂雇佣制，社会流动性大，讲究独立意识、自我负责、自食其力。企业管理实行个人决策，管理上以控制为主要特征。日本文化则是重视群体，强调群体内的序列和秩序，个体是群体的一员，与群体荣辱与共。因此，强调和谐统一。企业管理是集体决策，终身雇佣制，实行年功序列，增强了企业内部的凝聚力。日本经济的崛起，得力于日本企业中反映企业自身传统和特色，植根于企业员工中的价值观、信念、理想、经营准则、道德规范等，而这即是日本企业内部有强烈的凝聚力的文化。不仅是一个企业，在全日本范围内都维持了一种强有力的文化联系。文化的因素在日本经济的崛起中起了决定性的作用。

考察研究和无情的市场竞争的现实使美国学者和企业家认识到，美国要重振经济雄风，必须以日本企业文化为基础，结合美国的文化背景、经济体制等，认真地、深刻地调整自身的传统的经济文化和传统管理方式，建立起真正具有美国精神的企业文化。

可以说，企业文化的实践始于日本。日本学习美国、欧洲和中国的管理思想、管理方法，形成了初步的日本企业文化并用于指导企业的经营管理，取得了成功。美国学者和企业家对日本企业文化实践进行考察、研究，上升到一定的理论高度，使之成为指导美国企业管理改革、甚至积极影响别国企业管理改革实践和理论研究的管理理论。日本学者和企业家又在美国研究企业文化的基础上，对本国的企业文化实践进行总结和深入研究。欧洲国家在看到美、日两国经济高速发展中企业文化理论的独特作用、看到一本本令人耳目一新的企业文化理论著作后，也纷纷进行企业文化研究。于是，企业文化研究在世界范围内得以兴起并迅速发展起来。

二、企业文化理论的形成

文化是人类社会发展中特有的现象。文化的发展受一定的经济、政治等因素的制约，也与一定地域的种族特性相联系。由于各国的经济、政治以及历史传统的不同，所以不同国家的文化也各具特色。作为一种亚文化，各国的企业文化当然也就具有各自鲜明的民族的特色。

美国和日本是最早研究企业文化和进行企业文化实践的国家。美国的企业文化和日本的企业文化是有代表性的两种企业文化。这两个国家的企业文化的研究与发展，大体上就是当今企业文化理论形成与发展的过程。

美国的企业文化的研究与发展经历了三个阶段。

第一阶段是认识阶段。日本经济的崛起，使得美国的专家学者对这个第二次世界大战的战败国刮目相看。他们发现，在 70 年代石油危机中，作为世界经济强国的美国经济受到严重影响，而国土小、资源缺、石油几乎全部靠进口的日本，却能安然度过石油危机的难关，一跃而成为世界第二大经济强国。日本经济的成功飞跃引起美国管理学界的高度重视。作为研究日本问题的专家，美国哈佛大学东亚研究所所长埃兹拉·F·沃格尔自 50 年代末开始，几乎每年都要去日本考察。考察中，他广泛接触日本实业界人士，揭示了日本成功的秘诀就在于日本人能灵活地将本国优秀传统文化与西方管理技术结合，加以融会贯通。这同固步自封的美国企业界形成了鲜明对比。1979 年，他发表了著名的《日本名列第一》，引起了美国管理学家对日本企业管理的极大研究兴趣。该书指出，现代企业管理的日本模式是采取许多西方管理概念如企业策略、产品生命周期、市场分析、计量经济学、现代广告、信息处理等，同时结合日本传统观念如终身雇佣制、年功序列制、企业精神教育、良好的人际关系和员工对企业的忠诚等，

加上战后逐渐形成的一些特色，如职位与工作分离，同龄员工职位工资相近、逐级晋升以及小组责任制等。正是这两方面的结合形成了日本自己的模式。沃格尔在书中指出，日本企业的成功，“是因为这个组织给个人以自尊心和依赖感。在这个企业中工作的人们，把自己的命运和企业的发展紧密地结合在一起。”因此，“日本工人对企业有忠诚心，对自己所从事的工作有自豪感，这可能就是他们生产出优质廉价产品的重要原因。”这部著作涉及面极广泛，虽然没有以企业文化为主题，也没有正式提出“企业文化”的概念，但他开创了企业文化研究的先河，是最早研究日本企业管理的美国学者。他的书为美国人敲响了警钟，引起了美国管理学家的高度重视。不久，美国国家广播公司播出了“日本行，我们为什么不行”的电视，在美国举国上下引起了强烈的反响，促使觉醒了的美国管理界纷纷开展日、美企业管理的比较研究。从此，美国的企业文化进入深入开展日、美企业管理比较研究的第二阶段。

作为美国对企业文化研究第二阶段的标志的，是1981年2月和4月由美国出版界先后推出的两部影响较大的畅销书。一本是哈佛大学工业管理研究院教授安东尼·阿索斯和斯坦福大学商学院教授理查德·帕斯卡尔合著的《日本企业管理艺术》，另一本是美籍日裔学者威廉·大内著的《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》。《日本企业管理艺术》一书作者从企业整体的高度，运用系统的观点和方法，对企业成败的诸要素及其相互关系作了剖析，提出了著名的“7S管理模式”理论，即用策略（Strategy）、结构（Structure）、制度（Systtm）、人员（Staff）、技能（Skill）、作风（Style）、最高目标（Super - ordinate goals）7个以英文字母S为首的名词来表示企业管理的7项要素。策略是企业获取和分配它的有限资源和行动计划；结构是企业的组织方式；制度是企业内部所传递的信息；人员指企业内部整个人员

组成状况；技能是企业 and 它的关键人物的特长；作风则是指最高领导和高级管理人员的行为方式；最高目标是企业灌输给员工的基本信念和共同的价值观，它是其它 6 个 S 的粘合剂。当这些要素相互紧密地结合在一起时，企业的内部组织就会更加一体化，并将持久地自立于激烈的竞争环境。“7S 管理模式”中分为 3 个“硬性”S，即：策略、结构和制度；另外 4 个为“软性”S，即：人员、技能、作风和最高目标。作者以日本松下电器公司和美国国际电话电报公司为例，详细比较了美日企业管理方式的差异。指出日本由于兼顾了“软”、“硬”两方面的因素，使得日本企业能在国际市场竞争中保持旺盛的活力。而美国由于过于重视 3 个“硬 S”而忽视了其余 4 个“软 S”，所以在竞争中显得疲软。美国企业衰退的原因在于美国管理文化的局限性。书中指出：“我们讨论了美国的管理亚文化如何存在于国家的宏观文化之内，这两种文化都包含着造成我们近年来企业管理能力衰退的原因。……美国人的‘敌人’不是日本人或西德人，而是我们企业管理‘文化’的局限性。”因而，美国提高管理水平和赶超日本的途径，在于纠正那种把软 S 视为微不足道的“泡沫”的观点。加强企业文化建设是美国企业的振兴之路。

7S 理论指出美国式管理的弱点，提出了提高美国管理水平的关键是要加强软性管理，针对性强，受到美国企业界的欢迎。“7S 管理模式”曾被美国麦肯齐咨询公司广泛采用，该公司总经理丹尼尔对这本书给予了很高的评价，认为它是以日本为镜子，剖析美国企业管理弊端的“里程碑”，也是对企业管理思想进行探索的“指南针”。

Z 理论是威廉·大内在其著作《Z 理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》中提出的著名理论。它的核心内容是“爱厂如家”，其管理原则基于对人的群体意识和社会责任的充分了解。Z 理论认为，企业是由全体员工组成的有机整体，不仅是从事生

产经营的经济实体，而且更是与每个企业员工命运相关的共同体。这种管理思想的宗旨是寻找并创造一种条件，使企业与员工、管理与被管理、工作与人生等矛盾的双方由对立走向统一。其中最重要的是让员工与企业文化心理（价值观念）上自觉认同，员工以企业目标为自己的目标，以企业的荣辱为自己的荣辱。

大内在《Z理论》一书中总结了日本文化中三个带根本性的特点，即信任态度，人们在工作上、生活上的亲密关系，婉转、含蓄、细致的工作方式。他认为，这些特点使日本企业内部产生忠诚合作的精神和团结奋斗的目标一致性。他将日美企业管理进行了对比，把日本式管理称为“J”型组织，把美国式管理称为“A”型组织。“J”型组织“代表一个对‘同质性’、稳定性和集体主义状况相适应的模式——个人行为密切配合的形式”，特点是领导层同员工的积极性溶为一体。“A”型组织“代表一个对‘异质性’、流动性和个人主义的天然适应模式——人们淡漠地联系着，极少有密切的联系”，特点是领导个人决策，员工被动服从，对员工是短期雇佣，要求专职专能。他认为美国企业应朝着兼具美、日两种管理模式之长的“Z型组织”努力。“Z型组织”的特点是：（1）企业对员工实行长期雇用或终身雇用，使员工与企业利益不可分离；（2）合意决策。企业的重大决策既要依靠科学又要依赖理智、经验与敏锐性，并且采取集体研究、领导决定、个人负责的方式，以调动员工寻求最佳决策的积极性，减少决策的失误和执行中的阻力；（3）在人际关系中保持一种强烈的平等气氛，上下级间关系融洽，企业管理者对员工全面关心，包括其家庭，这也是“Z型组织”的核心特点；（4）重视培植雇员的技能；（5）企业的宗旨是对顾客提供真正的价值，帮助雇员成长。利润本身不是目的，而是顾客与雇员对企业的报酬。“Z型组织”就是培养这种具有特殊价值观的“Z型文化”。为此，必

须在企业内部进行以价值观为核心的公司文化的改革。他指出：“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一公司的价值观，诸如进取，守成或是灵活——这些价值观构成公司员工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工，并代代相传。”这是较早发表的关于公司文化的定义之一。大内尖锐地指出，从“A”型组织过渡到“Z型组织”是“美国企业界继续存在的必要条件”，并论述了从“A”型组织转变为“Z型组织”的13个步骤，指出，“使员工关心企业是提高生产率的关键”，只有在“组织内部培养出共同的目标和信任感，经营上才可能成功”。这是大内向美国企业管理界开出一付良方。

《日本企业管理艺术》和《Z理论》是论述企业文化的名著。它们的作者是在深入比较日、美企业管理上的差异后，充分认识到企业文化的重要性的。大内在其著作中提出了“公司文化”的概念，帕斯卡尔和阿索斯则在其著作中提出了企业管理“亚文化”观点。

在第三阶段，美国管理学家除了继续研究日本企业管理之外，将研究重点转向了深入挖掘和总结本国优秀公司的文化，致力于重建与美国文化相匹配的美国企业文化，并着重对企业文化作出系统的理论说明与概括。

这个阶段研究企业文化的著作比较多，大多是论述企业文化的概念、内容、作用、原则等系统理论的。其中，影响最大、最具代表性的论著是1982年出版的麦肯齐管理咨询公司的学者托马斯·彼得斯与罗伯特·沃特曼合著的《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》（又译《成功之路》、《寻求优势》）和美国哈佛大学教授泰伦斯·狄尔与麦肯齐咨询公司顾问爱伦·肯尼迪合著的《公司文化》。

《追求卓越》的两位作者从1979年开始”就对美国数十家优

秀企业进行了调查。之后，发现用不着远去日本找企业的楷模，美国的成功企业绝不亚于任何一家日本公司强有力的管理文化。他们以大量生动的实例概括了这些成功企业的经营管理的特征，即：(1) 侧重行动；(2) 接近顾客；(3) 鼓励创新；(4) 提高士气；(5) 建立正确的价值观；(6) 做内行事，扬长避短；(7) 精简干练；(8) 宽严相济，张弛结合。以上八项特征无一不是与人有关的。而美国历来却是“理性主义”管理方式起主导作用，热衷于数字分析和管理工作。作者认为管理者应该到工人中间去，在那里塑造企业的价值观念，并身体力行以强化这些价值观念。大部分成功企业都有自己共同的价值观，以公司文化为动力、方向和控制手段，这是成功企业之所以成功的奥秘。这本书宣扬了美国的杰出企业，使美国企业界重新拾起失落的信心，决心重塑美国公司文化。

《公司文化》（即《企业文化》）一书认为，人是企业最大的资源。管理他们的方法要靠文化的启发。强烈的文化是引导行为的有力杠杆，可以帮助员工把工作做得更好。因为它提供了可行的结构、准则以及价值系统，在很大程度上消除了不确定性，指导员工的正确行动。另外，强烈的文化可以使员工对自己从事的工作产生自豪感，这对提高生产率也是很有作用的。作者通过对近 80 家（其中包括非盈利机构）公司的调查，对公司文化的构成有了进一步的认识。作者将构成公司文化的要素归纳成五个方面：

(1) 企业环境。指企业的运营环境。它对企业文化的形成和发展具有关键影响。

(2) 价值观。指组织的基本思想和公司追求的真谛。它是企业文化的核心。

(3) 英雄人物。是企业价值观具体的人格体现，具有楷模作用。

(4) 礼节和仪式。指公司生活中固定的例行活动和常规，向员工表明对他们所期望的行为模式。

(5) 文化网络。是企业文化传播与联系的枢纽和手段。它是传播企业价值和英雄人物传奇的“运载工具”，在企业中创造一种催人奋进的文化氛围。

作者认为，企业领导应该根据企业所处环境，提出明确的价值观，为全体员工提供共同方向意识和日常行为准则，并通过企业的英雄人物、仪式和典礼来维护和强化这种价值观。

作者还将企业文化分为四大类型。即：(1) 硬汉文化。特点是敢冒大风险，成效快；(2) 努力工作尽情娱乐型文化。特点是以低风险活动寻求企业的成功；(3) 孤注一掷型文化。特点是风险大，成效迟缓；(4) 按部就班型文化。特点是注重过程和办事的程序与手续。

《公司文化》是企业文化的精典之作，它的出版，标志着企业文化这一新的管理理论的成熟。

在此阶段，美国还出版了其他一些企业文化专著，如《美国企业精神》、《公司文化管理》、《创造卓越》等等。这些书着重分析了企业的价值观，文化和策略的关系，企业领导者应具备的基本技能等，并用大量实例对企业文化中的各种问题进行诊断、预防和纠正。

这个阶段，美国几乎每一家大公司的老的企业文化正在衰退，新的企业文化正在重塑中。作者呼吁为了在竞争中立于不败之地，必须检讨其文化，建立一种能激励在竞争中获得成功的新的企业文化，创造出一种新的价值观念。竞争的关键不在企业之间，而在于能否与自己竞争，企业的领导者能否带领组织迈向既定的“卓越”目标。为此，企业领导者应具备创造性的洞察力、敏感力、远视力、应变力、集中力、忍耐力。总之，策略与文化并重，使两者密切配合，创造出一个卓越的组织。

日本企业文化的形成和发展与美国企业文化有很大的不同。

日本的企业文化，是对中国儒家文化重视思想统治、讲究伦理道德，以及重仁、义、礼、智、信等文化传统进行了现代化改造后，与日本传统民族精神中的群体、忠诚等融为一体，并且结合美国、西欧一些国家先进管理经验以后，逐步形成的。日本的企业文化中充满了日本民族传统文化的精粹，同欧、美国家一样，日本的企业文化也有着渐进发展的过程。

本世纪 40 年代，日本在管理方面是非常落后的，但日本民族善于学习世界各国之长。古代的日本就非常注重学习中国文化，儒家文化对日本民族文化有着很深的影响。日本思想家甚至提出：“把现代企业建立在算盘和论语的基础上。”日本人善于把学来的东西与本国传统相结合，善于把学习成果运用到实践中去。由于日本立足于本民族文化传统，同时引进、吸收与消化西方现代化管理的成果，把现代化管理和以儒家思想为核心的传统文化结合起来，所以日本企业管理现代化的历程比西方短，成效也大。第一次世界大战前，日本已建立起以日本式儒教文化为指导的近代公司制度。第一次世界大战以后，引进了泰罗的科学管理制度，将原有的传统管理方式与科学管理方式结合起来。第二次世界大战后，日本企业管理模式又有了新的进展。经过大约 10 年的企业管理恢复与整顿之后，从 50 年代中期开始，日本企业大量引进西方现代管理理论和管理方式，结合日本传统文化，逐步形成了具有终身雇佣制、年功序列工资制等特点的日本企业管理模式。

1955 年，日本成立了以提高生产力为目标的“日本生产力本部”，推出倡导生产力运动的三原则：（1）政府与民间共同合作，将过剩的劳动力转移到其它需要的部门，以防止失业，稳定国家经济。（2）劳资双方根据各自企业的条件，共同合作，研究并发展提高生产力的具体办法。（3）随着生产力提高而带来的成

果，须根据国家经济的实际情况，公平合理地分配给经营者、劳动者和消费者三方。

这三条基本方针强调的日本经济活动中安定、协作，公平精神对日本企业管理产生了深远的影响，为日本企业文化的形成和日后的发展奠定了良好的基础。

为了尽快提高企业管理水平，生产力本部从1955年到1965年的十年里，连续派出各类考察团660个，去考察美国的企业管
理，平均每年有600多人在美国考察。1955年第一批高级考察团回国后，在企业管理中引进了美国消费导向的观念。此后，网络计划、质量控制等现代化管理技术与手段也纷纷运用到企业管理中。生产力本部还邀请美国管理方面的专家到日本，通过讲学、开办各类讲座和培训班等，培养企业管理人才。生产力本部还大量翻译出版有关企业管理的书籍，编印企业管理的刊物，大力开展企业管理的研究和宣传、教育，在日本掀起了全国性的学习与研究企业管理的高潮。在这种情况下，日本的企业管理走上了成熟的道路，逐步形成了日本企业文化模式。

此刻，美国管理学家，经验主义管理学派代表人物德鲁克对日本企业管理产生了重要影响。

德鲁克在他发表的《管理的实践》一书中，提出了目标管理的设想。他主张将目标层层分解，落实到每个管理者和工人身上，使企业的每个员工都参与目标的制定，并为完成目标做出贡献。为此，德鲁克还要求企业的领导从系统观念出发，将企业看成是统一的整体，努力协调人与物的关系，发挥系统的整体功能；同时，要善于将自己的想法传达给每个人，要善于了解员工的思想动态，保障员工的个人尊严和自由，激励与组织员工努力工作。

德鲁克的这些主张为终身雇佣制已相当制度化，又奉行儒家思想和家族主义集体精神的日本企业管理界提供了理论依据。接