

第一章 企业文化的兴起

当代企业管理界正在不断地受到来自三个方面的挑战，即社会价值观变革的挑战、经济竞争的挑战和管理实践的挑战。企业文化就是当代特定历史条件下，在迎接这三大挑战中应运而生的。研究企业文化理论，首先必须涉及到企业文化的内涵、企业文化产生的理论背景和时代背景。

第一节 企业文化的内涵

一、企业的概念

企业并不是从来就有的，而是社会经济发展到一定阶段的产物。企业作为社会经济运行过程细胞体的“点”通过横向的市场联系结合成“面”又通过国家的纵向管理从而组成一个充满活力、生机的国民经济肌体。企业是什么？简单地说，企业就是利用社会资源从事生产和经营活动的经济组织。它具有二重性，一方面作为社会生产力的基本单元企业在社会经济活动中从事某种特定的物品或劳务的生产和经营活动；另一方面企业又是社会生产关系的承担者从生产关系的角度来看，企业的社会经济性质取决于企业的所有制基础。但是企业作为商品经济形式下的市场经济中的细胞组织和微观主体，不管其性质如何，都具有如下共同的特点：(1)它们都是从事生产和流通的经济组织；(2)它们都是商品生产者，在从事商品生产的经营活动中都要盈利；(3)它们都实行自主经

营、独立核算、自负盈亏 具有法人资格。

实行自主经营、独立核算、自负盈亏，是企业的一个根本标志。同时，我们还必须认识到，现代企业是以世界市场和世界贸易的存在为前提，与产业革命、科技革命和市场经济紧密相连。在计划经济体制下，国家行政机构是社会经济运行神经中枢，高度集中，自上而下地实施行政管理，企业只是被动地执行指令性计划，企业内部无动力，外部无压力，只能成为一种缺乏自身活动、听命于行政机关的纯生产性组织。在市场经济条件下，企业必然是自主经营、独立核算、自负盈亏的商品生产经营者，它按照市场经济的一般规律，通过市场有效地从事生产经营，从而真正地增强活力。

二、文化的概念

“文化”一词的涵义相当复杂，由于研究者各自所处的地位和观察的角度不同，对文化概念的表述则不尽相同，至今尚没有形成统一的文化一词的准确定义。

在中国古代，“文化”一词本指“人文化成”和“以文教化”之意。古籍《易·贲卦》的《彖传》中写道：“观乎人文 以化成天下”这是中国对文化概念的原始提法，它既指文化典籍，又包括礼仪风俗。西汉刘向的《说苑·指武》中说：“圣人之治天下也 先文德而后武力。凡武之兴 为不服也 文化不改 然后加诛”。这里所说的文化是指文治教化的意思，是与武力征服相对而言的，即所谓“文治武功”。这种对文化概念的理解，一直保持到中国近代，它与现代社会学里所讲的文化涵义有着较大的区别。

西方“文化”一词主要来源于拉丁文 Culture 其主要意思是指耕作、培养、教育而发展的各种事物或方式，是与自然存在的事物相对而言的，如经过人类栽培的小麦便形成了一种

文化 而野生的禾苗则非为文化。

赋予“文化”一词真正的现代意义是十九世纪英国文化人类学家爱德华·泰勒(E·B·Tylor)他在1871年出版的《原始文化》一书中,第一次对文化的涵义进行了较为系统的表述:“所谓文化或文明乃是指知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及包括作为社会成员的个人而获得的其他任何能力、习惯在内的一种综合体。”泰勒的文化定义虽然是描述性的,但却给文化一个整体性的概念,并给人们研究文化现象界定了一个基本的范围。

自泰勒以来的一百多年中,世界各国学者对文化作了多方面的深入研究,提出了许许多多关于文化的定义,尽管这些定义的侧重点不同,所揭示的内容也有差别,但是我们可以得出这样的一个基本结论:文化是人类与自然斗争中所创造的不同形态的特质所构成的复合体。从广义的范围而言,文化既包括物质部分,也包含精神部分;从狭义概念来说,文化主要是指精神层面的东西如哲学、科学、艺术、道德、宗教以及部分物化的精神如礼仪、制度及行为方式等。

三、管理的概念

管理是管理主体采用一定的方式、方法作用于客体使其存在并朝着一定的目标发展所进行的协调活动,是人类为了使社会生活有序化和提高效率的一种最基本的手段。

管理就其本质而言是一种文化。首先,管理知识是人类的一种文化积累。在人类的实践活动中,管理是一种特殊的实践形式,它通过对生产实践、科学实验、社会活动等各项实践活动的要素进行人或事的管辖或处理,并渗透于上述各种实践形式之中。因此,任何实践活动中都包含着管理活动。

在数千年的人类社会发展过程中,人们通过无数的社会实践,

积累起了对于管理的理性认识 经过科学的概括和提炼 形成了各种管理理论。这种文化积累是当今管理科学必不可少的理论基础。

其次，各种管理理论和管理方式又是人类的一种文化创造。管理是一种具有综合性特点的应用科学。从管理要素方面看 它包括管理主体、管理客体、管理目的和管理方式方法；从管理过程方面看 它包括计划、组织、指挥、协调、监督等；从管理内容方面看 它包括人的管理、物的管理、财的管理和综合管理。在管理活动中要综合运用自然科学、社会科学、技术科学和思维科学的有关理论和方法，从而使管理的理论和方式不断科学化和现代化。

管理既渊源于文化同时又创造着文化。每一种管理理论和方式的产生，都和当时当地的文化背景有着十分密切的关系，同时又为当时当地的社会文化增添新的内容。从管理的整体发展来看，管理理论和管理活动实质上是围绕对人和对物的管理而展开的。每一个人或每一种物都有其不同的文化背景 它们都有各种差异。因此 管理绝不是一种纯粹局限于经济领域内的科学，而是一种涉及多种学科领域的综合性科学，管理就是一种文化。

四、企业文化的概念

企业文化是将文化概念应用于企业，以解决现代企业管理中的问题。企业文化属于企业管理学的范围。企业文化解决企业管理的问题 主要通过企业文化“内化”于企业人 又“外化”于企业行为和企业形象的功能来实现的。自企业文化研究的热潮在世界兴起以来，人们从不同的角度给企业文化下过许多定义 可谓仁者见仁、智者见智。

（一）国外学者对企业文化概念的论述

美国的威廉·大内在《Z理论》一书中认为：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。这种公司文化包括一整套象征、仪式和神话。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观”。

美国的托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《寻求优势》一书中认为：“所谓公司文化包含为数不多的几个基本原则，这些原则是算数的，必须严肃对待，它们代表了公司存在的意义。”

美国的泰伦斯·狄尔和爱伦·肯尼迪在《企业文化》一书中认为：“企业文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工具有重大的意义。”

以上这些管理学者的论述中强调企业文化是一个包含了价值观、理想、信念、目标、行为准则、传统、风俗等内容的复合体。它是一种以无形的力量蕴藏于职工自身之内，又作为一种精神氛围笼罩着整个企业，体现在生产经营之中。在这种力量的感召下，能激发企业人作出不同凡响的贡献。

（二）国内学者对企业文化概念的看法

1. “精神现象”说

该说主张企业文化是企业生存与活动过程中的一种精神现象，即企业以价值观为核心的思维方式和行为方式。例如，《企业管理新谋略》一书的作者许宏认为：“企业文化是经济意义和文化意义的混合，即指在企业界形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生了文化的影响。这里的‘文化’不是指知识修养，而是指人们对知识的态度；不是利润，而是对利润的心理；不是人际关系，而是人际关系所体现的处世为人的

哲学……不是企业管理活动，而是造成那种管理方式的原因。总之，企业文化是一种渗透在企业一切活动之中的东西，是企业的灵魂所在。”

2.“复合体”说

该说主张企业文化是企业物质文化和精神文化的复合体，是硬件和软件的结合。认为企业文化可分为“外显文化”和“内隐文化”两大部分。所谓外显文化是指企业的文化设施、文化教育、技术培训、文体活动以及厂房设施、原材料、产品等；而内隐文化即指企业内部员工长期以来形成的价值标准、道德规范、工作态度、行为准则、企业精神和生活观念等。换言之，外显文化则是指企业的有形文化或物质文化，内隐文化则是指企业的无形文化或精神文化。

3.“广义与狭义”说

该说主张企业文化有广义与狭义之分。例如，《企业文化——社会·价值·英雄·仪式》一书的作者苏勇认为：“企业文化从狭义来说，指的是企业在实践中形成的基本精神和凝聚力，以及全体职工共同具有的价值观念和行为规范。从广义来说，企业文化还应包括企业中具体人员的文化，即企业领导人的文化结构、文化素质和职工的文化心态和文化行为，也包括一些企业中有关文化建设的措施、组织、制度等。”

以上诸说，各执一词，虽归纳出来的定义不尽相同，但仅是研究的角度不同、表述的方法不一，观点却未见大异，它们都已涉及了企业文化的内涵。

（三）企业文化的定义

探讨企业文化的定义，必须把企业文化放在企业管理思想的发展过程中，历史地、发展地从宏观上和总体上把握其精神实质。企业文化是伴随着现代工业文明的发展，作为特殊

的社会组织——企业在生产经营过程中逐步形成的，以一定的民族文化传统氛围为基础、以人为中心、以文化引导为根本手段、以激发人的内在主动性与自觉性为目的，具有具体企业特色的文化观念与管理思想。因此，企业文化具有双重含义，一方面，企业文化是一种文化现象，另一方面，企业文化又是一种管理思想。前者体现一种以人为本的企业哲学，后者则体现一种管理中的制度文化。两者只有结合起来理解才会使认识更全面、更深入。而要真正把握企业文化的这双重含义，必须正确理解以下几个方面：

一是企业文化是现代管理理论的新发展。它既克服了所谓‘经济人’的假设弊端，也避免了‘社会人’的假设片面性，把企业当作一个人格化的活的机体，把管理当作“一种文化和一种价值观及信念的系统”，从而完全顺应了新技术革命以来企业管理人文化的趋势。它使人们注意到经济行为与文化现象之间存在着必然联系。

二是企业文化是一种管理哲学。企业文化是一种新型的管理理论，但它又不同于一般的管理科学，而是管理理论的最高层次——管理哲学。它回答的不是企业管理中某个具体问题如何解决，而是企业是什么，企业应该有什么样的基本信念、价值观、道德规范等重大问题。

三是企业文化是一种亚文化即一种特殊的组织文化。一定的企业文化是在一定的民族文化氛围中形成，但它又不同于民族文化，而是属于一种亚文化，即既带有本民族特点又带有本企业特点的组织文化。任何企业都有自己特殊的传统和环境，都会形成自己特有的价值观念、思维方式和行为方式，形成具有自己的组织文化。

四是企业文化是一种‘合金文化’。任何企业都不是一个

封闭的组织 而是一个开放的系统。它的组织文化的形成 不仅要受到本国传统文化的影响，而且要受到国外的民族文化的影响。因此，任何先进的企业文化，都是博采东西南北之所长 吸取古今中外之精华的“合金文化”。

综上所述，企业文化的定义可以作如下表述：企业文化是企业长期的生产经营管理实践活动中，通过企业领导者主动倡导和精心培育并为全体员工所认同和遵守，具有本企业特色的价值观念、道德规范、企业精神、行为准则、传统习俗、员工文化素质，以及蕴含于企业形象、企业制度、企业产品之中的某些物化精神的总和。

第二节 企业文化产生的背景

一、企业文化产生的理论背景

从人类文化发展的角度看，企业文化的产生是在前人各种文化理论和管理学说的基础上，通过对企业生产经营过程的深入研究和对企业管理过程的反复实践，不断加以总结、改进和创新而成的。因此，企业文化与现代几个管理阶段有着理论渊源关系。

（一）古典管理理论

古典管理理论，也称科学管理理论，是指西方 19 世纪末到 20 世纪 20 年代之间形成的较为系统的管理理论。古典管理理论的诞生是由于西方各国资本主义生产的发展，要求改变落后的管理方式。美国工程师弗雷德里克·温斯洛·泰罗创建的“科学管理理论”法国学者亨利·法约尔创建的“一般管理理论”德国学者马克斯·韦伯创建的“行政组织理论”都是用科学的方法和手段对管理的过程、职能和方法进行了探讨

和试验，确定了一些以科学为依据的理论、原则和方法。这些管理理论的重点是寻求解决管理的职能与效率问题。

泰罗的科学管理理论标志着理性企业管理模式的开端，其主要内容是：(1)制定科学的工作方法；(2)制定科学培训工人的方法；(3)实行刺激性的报酬制度；(4)进行组织改革，把计划职能与执行职能分开，并实行职能工长制。法约尔提出了“管理活动五要素”即计划、组织、指挥、协调和控制；经营的六种活动”即技术、商业、财务、安全、会计、管理活动”以及“管理的十四条原则”即 ①劳动分工；②权力和责任；③纪律；④统一指挥；⑤统一领导；⑥个别利益服从整体利益；⑦人员的报酬；⑧集中；⑨等级制度；⑩秩序；⑪公平；⑫人员的稳定；⑬首创精神；⑭人员的团结。韦伯的“行政组织理论”将行政组织体系的结构分为三级，即高层管理、中层管理和基层管理。所有这些，都对管理理论的形成和发展起了重大的作用。

古典管理理论强调管理的重要性和普遍性。他们认为有组织的活动就需要管理，企业、政府等都需要管理。管理的普遍性就在于管理的重要性、实用性和科学性，这对管理实践有很大的指导意义。古典管理理论认为管理的原则和职能存在于社会之中 通过科学方法提出了一些管理原则和职能，并且极力主张这些原则和职能是管理工作的基础。它使管理方法摆脱了传统经验方法，成为一种科学的方法，这是管理思想史上一个重大转变，从而奠定了管理科学发展的基础。

但是，古典管理理论从一开始就对个人行为的差别以及工作团体对个人的影响重视不够，重物不重人，在一定程度上将活生生的人当作会说话的劳动机器来对待，忽略了人的主观能动性和人在精神、文化、自尊、自我实现等方面的社会性，这是古典管理理论的先天缺陷。

（二）行为科学管理理论

行为科学管理理论是从本世纪 20 年代至 50 年代由人际关系运动发展而产生的管理理论。这种理论以行为科学为依据。所谓行为科学就是对人们在生产、生活中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节社会中的人际关系，提高生产率。为了研究人的行为，就要研究人的本性和需要、人的行为的动机、生产中的人际关系。它使人们对管理过程中人的行为的认识达到了较高的理性化程度。

行为科学管理理论的早期阶段是人群关系学说，其创始人是美国哈佛大学教授埃尔顿·梅奥。泰罗的管理理论的缺陷在于把人假设为“经济人”，片面强调金钱的刺激作用，而忽视了管理中人的社会心理因素和人际关系的影响，不能有效地激发工人的主动性和积极性，从而在企业管理实践中遇到了不少困难。1927 年，梅奥在美国芝加哥西方电气公司的霍桑工厂组织进行了著名的“霍桑实验”，他以试验中的材料和结果为依据，提出了几条基本原理：①企业职工不仅是“经济人”，而且是“社会人”，必须从社会、心理方面来鼓励职工提高生产率；②企业中除了“正式组织”之外，还存在“非正式组织”，这两种组织互为补充；③新型企业领导的能力体现于提高职工的满足程度，以提高职工的士气，从而提高生产率。早期人群关系学说得出的主要结论是，提高生产效率的关键是关心职工社会需要的满足，提高职工的士气。它是心理学、社会学应用于管理，为开创新的管理理论奠定了基础。

20 世纪 40 至 50 年代，后期行为科学管理理论出现了个体与团体行为学说。个体行为学说主要包括人的需要、动机、激励及人的特性问题的研究；团体行为学说主要包括团体力学、信息交流等方面的研究。其中影响较大的有美国心理学

家亚伯拉罕·马斯洛的“需要层次理论”、美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格的“激励—保健双因素理论”、美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈的“X—Y理论”、德国心理学家库尔特·卢因的“团体动力学理论”。这些理论在某种意义上可以说为企业文化的兴起扫清了道路。

马斯洛在 1954 年出版的《激励和人》一书中提出了“人类需要层次论”，把人的需要按其重要性发生的先后分为五个层次：第一层 生理的需要 第二层 安全的需要 第三层 感情归属上的需要 第四层 地位或受人尊重的需要 第五层 自我实现的需要。马斯洛认为，人们需要是依次要求、依次满足、递级上升的。因而促使企业管理理论进一步去探讨在企业的生产过程中，如何更好地从文化心理上去满足职工的高层次需要。

麦格雷戈在 1957 年发表了《企业的人性方面》一文，提出了“X—Y理论”。他把传统的指挥和监督理论称为 X 理论，而把自己提出的理论命名为 Y 理论。以 X 理论为指导思想，管理者把人视作物一样，忽视人的自身特征和精神需要，把金钱作为主要的激励手段，把惩罚作为有效的管理方式。X 理论把人放在被动的地位，难以解决企业管理过程中出现的一系列问题。麦格雷戈把 Y 理论称为“人员管理工作的新理论”。以 Y 理论为指导思想，管理者按照每个人的爱好，安排具有吸引力的工作，发挥其主动性、创造性；重视人的自身特征，把责任最大限度地交给员工，相信他们能自觉完成任务；用启发与诱导代替命令与服从，用信任与关怀代替监督与惩罚。这些都为管理理论的发展开拓了新思路，也为如何从精神上、行为上进一步对职工加以引导和规范提供了可能性。

（三）现代管理理论

现代管理理论是泛指第二次世界大战后西方出现的管理理论。战后科学技术发展引起了一系列生产力的、生产关系的、社会的新问题，给管理科学的发展及研究方法带来了新变化。出现许多新的理论和学说，形成许多新的学派。这些理论和学派，在历史渊源和理论内容上互相影响和联系，形成盘根错节、争芳吐艳的现代管理理论的新局面，成为管理思想史上的第三个阶段。

美国管理学家哈罗德·孔茨曾在 1961 年和 1980 年分别发表了《管理理论的丛林》与《再论管理理论的丛林》两篇相联的论述现代管理理论的文章，认为现代西方世界的管理理论“犹如雨后春笋，过于滋蔓，成了一片各种众说纷纭的乱局和盘根错节的热带丛林”。由于社会科学家、物理学家、生理学家、数学家、社会计量学家、政治学家、人类学家、工商管理学家等都对管理理论发生了极大的兴趣，他们从各自的角度出发，标新立异，导致现代管理理论的丛林日益茂密。孔茨将现代管理理论划分为 11 个主要学派：即美国管理学家 C·I·巴纳德为代表的社会系统学派、美国经济学家 H·A·西蒙为代表的决策理论学派、美国管理学家 R·A·约翰逊为代表的系统管理学派、美国经济学家 P·德鲁克为代表的经验主义学派、美国管理学家 J·莫尔斯为代表的权变理论学派、美国数学家 P·M·S·布莱克特为代表的数理管理科学学派、法国管理学家 H·法约尔为代表的经营管理管理过程理论学派，以及组织行为学派、经理角色学派、社会技术系统学派和人际关系学派。

尽管现代管理理论派别林立，观点阐述各有侧重，但也具有许多共同特点：①突出系统的管理思想；②突出经营决策的

思想；③广泛使用经济数学模型来解决管理问题；④充分利用电子计算机于管理实践与管理理论的发展；⑤深深地刻划着管理二重性的印记。这些都说明西方现代管理理论对管理规律性的认识已经升华到了一个崭新的高度。但是，我们也应看到，现代管理理论中的各种学派在思维方式上还存在着许多弊端：①各学派对于知识、认识等理性因素研究较为充分，而对于情感、意志等非理性因素研究较为薄弱；②“非此即彼”的绝对思维方式使各学派之间互不融合，片面夸大自身理论的作用；③一味追求管理模式的复杂化和管理活动的“精确化”。这些弊端往往导致管理缺乏适应性，忽视或贬低人的主观能动性，以及降低效率的“帕金森效应”。这些新问题单靠当代西方现存的任何一种管理理论都是难以解决的，这就迫使人们另辟蹊径。尽管“管理理论的丛林”已经难于通过了，但是，管理学界的探索并没有因此止步，仍然在这片土壤上滋生着一些新的理论，在行将进入 80 年代之际，企业文化理论应运而生了。

二、企业文化产生的时代背景

（一）日本经济的腾飞

当代社会，每一种新的理论、学说的诞生，都有其特定的时代背景。科学、技术、经济、政治、文化多种因素的合力，是企业文化产生的历史条件。企业文化的产生和日本经济的迅速起飞有着极为密切的联系。

日本是个地处太平洋西侧、亚洲东缘的岛国，自然资源较为贫乏，除了有少量煤和铜之外，石油等全部依赖进口。日本民族最初的自卑心理，就是由孤立的地理环境和恶劣的自然气候造成的。即使到了今天，日本的舆论界还常常告诫国民：“我们生活在没有资源的国土上”。此足见日本人“生于忧患”

的意识之深。在第二次世界大战中，日本作为参战国与战败国，国民经济遭受严重的破坏，由于美国的大规模滥炸，40%的城市建筑被毁，50%的工业设备和交通运输设备遭到不同程度的破坏，死伤于战火浩劫的人口达 600 多万，失掉家园的达 2200 万人，丧失了 45% 的国民财富。1945 年 8 月，日本无条件投降，整个军事工业的生产随之停止下来，致使大批工人失业，在海外的殖民官吏、军人及家属 600 万人回国，更加剧了人口的过剩。同时，美国以盟国的名义，对日本实行军事占领，并采取打击日本的政策，这更加助长了日本的经济混乱，所有这一切都使日本经济陷于瘫痪，到了濒临崩溃的边缘。由于经济衰落，粮食和工业品匮乏，物价飞涨，人民生活陷于十分困难的境地。

但是，就是这样一个国家，在短短的数十年间，以前所未有的发展速度，实现了迅速的经济腾飞。1955 年前后，日本经济进入新的发展时期，并在 60 年代实现了实际增长率达 10% 以上的高速度，这个速度相当于同期美国的 2.7 倍，英国的 4 倍，前联邦德国的 2.5 倍。1964 年，日本又以加入经济合作组织为契机，跻身世界工业发达国家行列。1968 年，日本国民生产总值超过前联邦德国，一举成为西方世界中仅次于美国的第二经济大国。70 年代，由于世界环境的变化，日本经济进入低速增长时期，但日本经济仍保持了实际增长率 5% 的稳定增长局面，比其他发达国家平均增长率高一倍以上，从而巩固了其经济大国的地位。在世界市场经济的激烈竞争中，日本企业推出了一系列高质量、低成本、性能优良、外形美观的产品，积极打入和占领了世界市场。以钟表、照相机、船舶和汽车工业为例，1979 年日本的钟表产量超过了长期居于霸主地位的瑞士，达到 6000 万只；照相机的产量超过

了德国，在国际市场高居首位；船舶工业在世界市场的占有率高达四分之一。1980年日本汽车年产量超过1000万辆，超过了历有汽车王国之称的美国。战后日本经济如此长时间地高速增长，在世界历史上也是罕见的，被誉为“世界经济的奇迹”。70年代，日本学者曾得意地宣称，现在世界上面临两大问题，一是“苏联在军事上动摇世界的平衡”，另一个是“日本在经济上动摇世界的平衡”。

多数美国人在战后并不在乎日本人对美国的看法如何，因为在当年的“美国占领军士兵中，没有一个人想象过日本有朝一日会向美国提出挑战”。在美国人看来，当时日本只不过是一个技术模仿者与政治仆从国。然而，曾几何时，日本经济便奇迹般地复兴崛起，这对素有“金元帝国”之称的美国是一种强烈的震撼。美国人无论如何也没有想到，昔日败倒在自己脚下的东亚小国，竟会在如此短暂的时期之间变得如此强大和咄咄逼人。在确凿的事实面前，美国人开始进入深层次的思考与探索。

（二）美国人的反思

日本经济在短期内的迅速腾飞，引起世人的注目，尤其引起了美国朝野上下的普遍震惊。1979年，美国哈佛大学费正清东亚研究中心的社会学教授E·F·傅高义发表了《日本名列第一——对于美国的教训》一书，书中写道：“我以惊异的目光注视着日本最近的成功，一直在全神贯注地思考着：天然资源如此缺乏的日本，究竟是怎样把一些美国人认为非常棘手的问题，巧妙地予以解决的？然而我认识到，只有日本，才是足资借鉴的国家时，我已不能只把日本当作一个谜，看作是满足求知兴趣的对象，而我考虑的是对日本的成功，如何通过具体问题加以分析和思考来获得理解。”他大声疾呼“要用日本的

成功来‘教训美国人的骄傲。’对于日本经济的起飞 美国的有识之士首先是感到惊异，然后冷静下来，进行了认真思考和比较研究。美国经济自 70 年代后连年滑坡，逐渐失去了保持近半个多世纪的优势；在高科技产品方面，美国也面临日本的严峻挑战；美国对日本的贸易逆差也在不断扩大。日美两国在国际竞争舞台上经济地位升降的变化，向美国大敲警钟。

知己知彼，方能作出正确的决策。为了探究日本经济成功的奥秘，一批又一批的美国学者，不远万里，远涉重洋，来到这似曾相识的岛国。美国人还从大洋彼岸邀请日本人赴美传经送宝，甚至把日本的有关禅宗、武士等一些晦涩难懂的著述也搜购一空，以期从中探索出日本人的秘密。经过一番认真调查和深入研究，人们象当年哥伦布发现了美洲新大陆似地惊奇发现：日本经济之崛起，有赖于旺盛的企业活力，而企业之活力，则有赖于一种独特的企业管理模式。

那么，这种独特的日本企业管理模式是什么？这种模式是日本企业家们在实践中创立的“以人中心”的日本式管理方式，而这种方式恰好就是矛盾重重的欧美管理模式的反面。美国学者从研究日本企业管理模式入手，经过日美两国管理模式的比较研究，终于发现了两国在企业管理观念及方式上的重大差别。在企业管理中，美国企业强调‘硬’的方面，即用定额、指标、制度等明确的控制手段来实施管理，强调企业生产中设备、技术等‘硬件’以及管理行为中明确、直接、量化的一面。对企业生产的主体——人的作用并不放在突出的位置。而日本企业则不仅注重企业管理中“硬”的方面，并且尤为注重其“软”的方面。他们特别重视人在企业生产中的作用，实施‘以人中心’管理，注重企业中文化因素，协调企业中的人际关系。因而有人认为，美国企业是个生产单位，而日本企业

是个社会单位 美国企业是个标准式的“组织”而日本企业更像一个大家族；美国职工把企业看作是谋生的场所，而日本职工则把企业视为自己的第二家庭。

日本企业管理模式的特点可以概括为一个“和”字和三个“支柱”。“和”就是指日本的企业重视和谐一致，团结协作。三个“支柱”是日本企业普遍推行的“终身雇佣制”、“年功序列制”和“参与制”，它们是“和”的思想的具体化。

实行“终身雇佣制”，以强化归属意识。它使企业成为职工的终生劳动场所，从而使职工有了安全感与归属意识，把自己的命运同企业的命运联系起来 实行“年功序列制”以稳定职工队伍。这是一种由职工的年龄和本企业的连续工龄决定工资的制度，它对稳定基本职工队伍、缓和劳资矛盾、增强职工对企业的向心力等都起到了重要的作用 实行“参与制”巧用职工的集体智慧管理企业。在全员管理、共同决策的口号下，使普通的职工能在不同程度上参与决策与管理，使职工为企业尽心尽力、尽职尽责。

日本企业的这种管理方式，虽然貌似平常，无甚惊人之处，但却切实有效地促进了企业的发展和企业生产率的提高。欧美管理中所出现的令人沮丧的难题，在日本的管理方式中终于有了比较令人满意的答案。这样，美国人从日本企业成功中获得了一种最大收获，他们把对企业管理的观念从纯粹经济的、技术的角度拓展到文化的层面上来，开始认真探索企业管理中那些非经济、非技术性因素，尤其是企业生产中人的作用。究竟采用什么样的管理形式和方法才能尽可能地发挥人在企业生产中的潜在力量？那就是——企业文化。管理科学绝处逢生，重新焕发出促进社会生产力不断向前的推动力。