一章　企业文化理论的兴起与繁荣

第一节　企业文化理论形成的历史背景

一、战后世界各国企业管理出现新变化

“二战”结束以后，世界各国，尤其是西方国家，随着科学技术的迅猛发展以及在生产领域的广泛应用，工业生产条件得到巨大改善，脑力劳动比例扩大且逐渐成为决定生产率的主导力量，企业员工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，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。在美国，虽然先进的科学技术手段仍是企业管理中的核心，但许多公司推行以人为中心的管理，以至不少企业纷纷把原来的人事部的牌子换成人力资源部，其目的是加强对人力资源的开发。在日本，以人为中心的管理已取得好的效果。尽管人本管理思想萌芽于美国的土壤，但开花结果却在日本。日本企业界提出的人是企业的主人，全员管理，以及终身雇佣制、年功序列工资制等，已成为日本管理模式的支柱。在西欧各国，强调企业员工参与制的管理和弹性工作制，让员工有表达意见、参加企业决策与管理的机会，他们通过设立众多的员

需要全本请访问 www.ertongbook.com

工管理委员会，初级董事会，经理办公室等机构来保证该目的的实现。

在中国，以人为中心的管理思想具有很深的文化渊源，尤其是在长期的革命实践中，中国共产党都是围绕着“人”这个中心进行工作的，毛泽东的著作中大量论述的为人民服务、群众路线、统一战线、人民战争、关心群众生活、注意工作方法、全心全意依靠工人阶级等，都是教导各级干部要以人为中心进行工作。新中国成立以后，在经济恢复时期，中国企业十分重视做人的工作，从而调动了工人阶级的积极性，使饱受战争创伤、衰败不堪的中国经济迅速得到了恢复。然而在大规模的社会主义经济建设过程中，由于“左”的思想的指导，群众路线走过了头，本来正确的东西也未能得到保留和巩固。后来的文化大革命造成了整个国家大动乱、大灾难，使各项管理工作遭到大破坏，出现大倒退。改革开放后，中国许多企业主动研究人的行为规律，改革对人的管理制度，进一步加强思想工作，重新将管理重点从对物的管理转向以人为中心的管理，并且创造了不少新鲜经验。

“二战”后流行的以人为本的管理与传统管理的主要区别在于：

1. 传统管理是以物、以事、以任务为中心的管理。这种管理只注重金钱和物质条件的作用，一切向钱看，讲究物质刺激，认为要调动人的积极性，就得靠金钱；而以人为中心的管理则把人的要求、欲望、兴趣、发展和价值实现放在第一位，重视采用各种激励等手段去激发人的工作积极性。

2. 传统管理靠的是纪律和监督，是强制性的管理。这种管理强调从责任制等经济手段或从强化行政监督入手，制定许多严密的规章制度去严格约束和控制员工，重“绳之以法”；而以人为中心的管理则注重对员工心理、行为的深入研究，在科学分析的基础上，采取对症下药的办法，通过培养人的自主性，实现自

主管理和自我控制，达到激发员工主动性和创造性，提高管理工作效率的目的。

3. 传统管理靠的是金字塔式的科层组织体系，重权力不重人的意愿，是独裁式的管理，一切事情只由管理者一个人讲了算，下级和员工没有权力；而以人为中心的管理则强调员工参与管理，通过合理化建议等方式，鼓励员工发表意见，提倡员工参与决策。

可以说，战后以人为中心的管理思想和管理方式的发展，促进了企业文化学说的诞生；加之，这一时期目标管理理论的提出，整个行为科学的快速发展，为企业文化学说的诞生提供了有力的理论支持。

二、经济文化全球化的发展趋势

“二战”后，世界各国的经济文化呈现出三个方面的突出变化：(1) 科学技术的快速发展对人的文化素质的要求越来越高。(2) 生产的社会化程度提高后，越来越多的人为同一家公司工作，时代的变化向人们提出了一个学会合作、跨越文化冲突的要求。(3) 随着经济的发展，人们文化生活水平的提高，民主意识也越来越高涨。凡此种种，都推动着现代管理理论向企业文化理论方向发展。

时代的任何一点变化都会在现代社会微观生产基础——企业身上反映出来，“二战”以后，发达国家公司的发展趋势有以下特点：

（一）经济全球化发展趋势

1. 公司经营出现国际化趋势。从商品输出来看，许多公司都是重要的出口商，这些公司所生产的产品主要销往国外市场，如日本公司对产品出口的依赖性非常大。自 1965 年以来，日本实行了出口主导型经济发展战略，欲以出口来带动国民经济其他部门的增长，到 20 世 80 年代初，日本汽车和电视机在国内销

售数量只占其年生产能力的 1/2。从资本输出来看，主要表现为跨国公司的形成和发展。垄断资本为了获取高额利润，迫切要求去国外寻找有利的投资场所和销售市场。由于生产国际化和资本国际化的发展，同时也由于现代化的交通运输工具和通讯设备的出现，为跨国公司的发展提供了必不可少的物质条件，使得主要资本主义国家的跨国公司在战后得以迅速发展。

2. 大型跨国公司出现合作化趋势。20 世纪 90 年代以来，西方国家公司发展的一个新趋势就是一些大型跨国公司之间形成购并浪潮，在开发新产品和新技术、占领市场等方面强强联合。例如，美国 IBM 公司与德国的西门子公司决定合作开发电脑记忆芯片，德国的奔驰公司同日本的三菱公司商定共同投资开发高技术产品，美国的克莱斯勒汽车公司和欧洲第二大汽车厂商意大利的菲亚特公司相互成为对方在本国市场的销售代理，后又与戴姆勒·奔驰公司合并。在欧洲内部，大型跨国集团也形成了合作化、联合化趋势。瑞典的沃尔沃汽车公司与法国的雷诺汽车公司决定互购股权，共同开发新产品，英国的通用电气公司和德国的西门子公司又商定在电子通信领域相互支持，西门子公司与荷兰的飞利浦公司达成协议，共同研制新一代芯片，瑞士雀巢公司和美国的可口可乐公司宣布投资组建一家合资公司，专门生产以咖啡和茶叶为原料的各种产品，使用雀巢的牌子，利用可口可乐遍布世界 170 个国家的销售网络进行推销。全球跨国公司从 1986 年的 1.2 万家，增至 1995 年的 3.9 万家，国外分支机构从 11 万家增至 27 万家，他们从事和控制世界 60% 的贸易，90% 的直接投资，80% 的专利技术。从 1973 年至 1996 年，跨国直接投资增长了 16 倍，从 210 亿美元增加至 3500 多亿美元。各国经济越来越相互渗透，相互依存和相互影响。

（二）世界各国文化趋同的走势

随着科学技术的飞速发展，在世界经济出现全球化的同时，

世界各国的文化也出现了趋同的走势。这里所说的文化主要是指一个国家、地区或民族的传统文化，如风俗习惯、伦理道德观念、价值观念等等。人们在不同的文化背景下成长和生活，各有其不同的基本观念和信仰。但由于经济全球化的发展，各国市场紧密相联，也由于交通和通讯的发达，相对缩短了地理上的距离，也由于广播、电视、报纸、杂志等大众传播媒介的国际化、国际旅游成为时尚，促进了不同国家、不同地区、不同民族间的文化交流，因此，促使世界各国的文化出现了一些共同发展趋势：

1. 由于人们收入的增加和工时的缩短，人们的闲暇时间增多。于是，需要更多的旅游、野营、运动，并且人们为了得到更多的闲暇需要节省时间的产品和服务，如微波炉、自动洗碗机、快餐店等。

2. 文化教育水平的提高，必然向传统观念提出挑战。近年来，西方国家宗教和家庭对青年一代的影响日益下降。现在，中国青年一代也有很大变化，越是文化层次高的，思想越开放，向某些传统观念的挑战越强烈。

3. 由于生活水平的提高，人们对健康和仪表越来越重视。现在，人们主张少吃多餐，吃自然食物，增加运动，保持健美。老年人也讲究衣着、染发、美容，喜欢年轻人的服装和用具。

4. 希望生活松弛些。当代的人们喜欢轻松的生活方式，挑选宽松式的家常便服，家庭布置也趋向简单化。

（三）经济和文化的结合日益紧密

世界经济全球化和世界文化趋同的走势是不可分离的。

1. 市场的扩展与文化的传播是相继出现的。比如， 20 世纪 80 年代，日本的产品畅销中国市场，满眼望去，都是东芝、索尼、松下、夏普、日立的电器和丰田的汽车，而与之相对应的也是以影视作品为载体的日本文化在中华大地上广为传播；进入

需要全本请访问 www.ertongbook.com

20 世纪 90 年代后，美国的产品，像可口可乐、百事可乐、汉堡包、麦当劳、肯德基等开始畅销于中国大地，与之相对应的也是美国“快餐式”文化在中国大地的广为传播。20 世纪 90 年代初，随着越南改革开放的进行，中国产品迅速行销越南市场。越南兴起了中国文化热。

2. 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。如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的问题；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。

3. 经济和文化的结合也日益紧密，二者相互推动，相互渗透。尤其是近年来，文化力的作用日益明显，科技、教育、体育、影视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。经济与文化的结合突破了国家、地区和民族的界限，是在全球范围内实现的。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，不仅为企业文化理论的产生和传播准备了肥沃的土壤，而且也是企业文化得以迅速发展的重要原因。

三、日本经济成功的启示

日本在第二次世界大战战败后，一片战争创伤，国民穷苦不堪，经济上几乎完全靠西方扶植。但到了六七十年代，日本发生了令人惊异的变化，经济突飞猛进，一跃而进入发达国家行列。特别是到了 20 世纪 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，它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、造船、钢琴、拉链和消费电子方面的传统统治地位，使西方各国在与日本的商品竞争中越来越被动，他们不得不实行贸易保护主

义。这其中的原因何在呢？西方特别是美国的管理学界对此进行了深刻的反思和多角度的比较研究，在 20 世纪 80 年代初短短的几年里连续出版一系列企业文化的著作，发表了各种不同的见解。这些著作在反思西方的文化传统及管理风格方面的观点虽然有所不同，甚至存在比较大的分歧，但其中有两点是共同的：

（一）揭示、分析了西方传统文化与传统管理的不足之处

托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《成功之路》一书中用了整整一章的篇幅来分析传统的理性主义管理的缺陷。他们指出，一味地使用分析方法会产生一种抽象而冷漠的理论；理性主义的方针抽掉了现实生活中活生生的因素；理性主义的方式使我们贬低了价值观念的重要性；等等。据此，他们认为，旧的理性是从弗雷德克·泰罗的科学管理学派直接继承过来的，它已不再是有用的方法了。如果美国要夺回它的竞争地位的话，或者甚至要保住它现有的竞争地位的话，那么它在理性方面就不能做过了头。

帕斯卡尔和阿索斯调查了 34 个美国和日本的公司，分析、比较了他们的成功经验和失败教训，从中总结了战略、结构、制度、人员、风格、才能以及崇高目标七个要素，把前三个要素称为硬的要素，后四个要素称为软的要素。他们认为，西方的传统管理虽然有许多成功之处，但也有明显的不足。其不足之处就是忽视了管理中软的要素的作用，而过分强调了硬的要素的作用。经理们往往习惯于“依靠组织机构和正规制度”来实施管理，推崇那种独断专横、富有个人主义色彩的“美国”式的领导方式和迷恋于注重近期效果的分析技术等，这正是导致许多西方企业缺乏竞争力的原因。

（二）肯定企业文化在企业生存、发展中的关键作用，指出企业文化建设是日本经济腾飞的主要原因之一

1980 年 7 月，美国国家广播公司制作的“日本能，为什么

我们不能”的电视专题节目中，就明确地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，由此掀起了一股研究企业文化、塑造企业文化的浪潮。

西方的管理学家还认识到了东方文化在日本企业文化建设的过程中的重大作用。与西方推崇理性、讲究科学、重视效率、关注管理中物的因素的作用的价值观不同，东方文化推崇信念和情感的力量，着眼于人的管理方式。这种文化在企业中形成以人为中心的价值观和行为，把企业的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、前途、福利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命运，为企业分忧。日本的晋级制度更体现了对人的情感和照顾。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，而实际执行领导责任并主持业务的却是无职衔的比较年轻的职员。这种做法主要是照顾了人的感情。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地为了企业工作的人，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，担任更多

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愿意接受的制度。

此外，在东方文化熏陶下的日本企业里还比较普遍地实行工作轮换制，这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大机器上的一个部件，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的工艺的岗位，一名技工每隔几年就可以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，给人注入新的活力，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，受东方文化思想影响的企业管理，着眼于人的管理，着眼于人的情感和理智的协调，着眼于人与人之间的微妙关系，它并不完全以理性为标准，以普遍的要求来安置每一个人，而是尽量照顾到人的情感因素。因此，它是灵性主义的。这种灵性主义的管理避免了理性主义带来的普遍划一的僵滞，避免了理性主义带来的情感的损伤，并有着理性主义的企业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种新的天地。

第二节　国外关于企业文化理论的基存学说

一、企业文化理论的提出

最早将文化这个概念用于企业管理，研究企业价值观念以及社会文化传统等对企业管理的影响的，是美国著名管理学家切斯特。巴纳德和菲尼普·塞尔茨克。1938 年切斯特·巴纳德写了《管

理工作的职责》一书。在这本书中，巴纳德研究了旨在充分发挥人的积极性的思想，认为办好企业的关键是价值观问题，是人的积极性问题，并且注意到了管理者在充分发挥人的积极性方面那种异乎寻常的关键作用。管理者要在保证这个企业组织实现其经济目标的同时做好人的工作。 1957 年，美国学者塞尔茨克在《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。”1965 年 12 月，美国教授尼根希与埃斯达芬在《管理学杂志》上发表《在不同的文化和环境中，确定美国管理技能的适用性研究模式》一文，将管理与文化的关系推向了更高的研究层次。他们不仅注意到了外部环境制约因素对管理效果的重要影响，而且认为，管理哲学的一些因素不仅能够而且已经成功地从一种文化进入到另一种文化。 1970 年，美国波士顿大学组织行为学教授戴维斯在其《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。1971 年，美国著名管理学家德鲁克在其所著的《管理学》一书中，把管理与文化直接联系起来。他说：“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，管理是——而且应该是受文化制约……管理也是‘文化’。它不是无价值观的科学。”但是，这一论断在当时并未引起美国企业界和管理学界应有的重视。

到了 20 世纪 70 年代后期，日本经济发展迅猛，日本企业在国际市场竞争中表现出惊人的应变能力和强大的竞争力，迫使美国管理学者深入地去研究日本企业管理的特点，从而发现在企业管理方面，文化和价值观比起管理组织制度、管理理论和方法更起作用，于是，有关管理差异的文化背景和根源问题，开始受到人们的关注。

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。书中用大量无可辩

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惟一适用的。作者还指出，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，在前人研究的基础上，初步奠定了企业文化理论的基础。继而，1981 年，美国斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》一书出版。作者通过对日美两家最具代表性的企业——松下电器公司和国际电话电报公司进行全面细微的对比，证明两国管理在制度、结构和战略等“硬件”方面并无不同，差别只在人员、技能、作风和最高目标等文化的“软件”方面。因此，作者认为，“美国人的敌人不是日本或西德人，而是我们企业管理文化的局限性。”此后，威廉·大内的《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》，特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪合著的《企业文化——现代企业精神支柱》，托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼合著的《成功之路》，劳伦斯·米勒的《美国企业精神——美国未来企业经营的八大原则》，托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀合著的《赢得优势：领导艺术的较量》，戴维·布雷德福和艾伦·科恩合著的《追求卓越的管理》等书先后出版，由此西方发达国家兴起了一股研究企业文化的高潮，对企业管理与文化的关系进行了深入的探讨。

在这种从文化角度研究管理思潮的影响下，丹尼尔·雷恩的《管理思想的演变》一书出版，将企业文化热推向了一个更高的水平。该书努力从文化环境影响的角度来说明管理思想和管理模式的演变，提出了“管理是文化的产儿”的判断。一方面，就管理思想、管理理论来说，是根据整个历史中各种不同的文化道德准则和制度的变化而向前发展的；另一方面，就实践中的管理模式而言，管理人员因受到他们所处的文化环境的影响，导致他们

需要全本请访问 www.ertongbook.com

分配和利用资源的方式也随着文化的缓慢变迁而发生变化。

二、国外企业文化主要流派的基本观点

国外学者从 20 世纪 30 年代起开始涉猎企业文化的研究，到 80 年代初形成了系统的学说。这些研究企业文化的学者，从不同角度界定了企业文化的概念，阐述了企业文化的结构，其总体看法是一致的。当然，在内容上还存在一些差异。以下简单介绍几本研究企业文化的代表性著作的基本观点。

美籍日裔学者威廉·大内在《Z 理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》一书中分析了企业管理与文化的关系，不仅证明以无形的信任、情感的微妙性和集体价值观为特征的日本管理方式更适应现代生活，能带来更高的生产率，而且进一步揭示了形成日美管理模式差别的文化原因，指出日本管理模式根源于日本民族长期的“文化均质”，而美国是一个“异质性”的国家。大内指出：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含着一个公司的价值观，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，经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式，并把它传达后代的工人。”“这种公司文化包括一整套象征、仪式和神话，给那些原本就稀少而又抽象的概念添上血肉，赋予它们以生命力”。

在本书中，作者把典型的美国企业管理模式称作 A 型，把典型的日本企业管理模式称作 J 型，主张美国应向日本学习，在两国成功经验结合的基础上建立 Z 型模式。作者认为，Z 型模式的核心就是信任、微妙性和人与人之间的亲密性，这是企业提高劳动效率的关键。美国著名管理学家理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯在《日本企业管理艺术》一书中指出，企业管理现代化，既要注意管理“硬件”的现代化，更要重视管理“软件”的现代化。他们认为，企业管理不仅是一门科学，还应是一种文化，即有它的价值观、信仰、工具和语言的一种文化。

在本书中，作者认为，美日企业管理最基本的差异是企业价值观和对人的看法上。日本重视集体主义价值观，美国信奉个人主义价值观；日本企业管理人员认为人既是供使用的客体，也是应该给予尊重的主体，美国管理人员则只把员工看成是被动受制的工具，是“可以互换的生产零部件”。正是这种差别导致两种不同的增长率。日本的管理代表了企业管理的发展方向。

美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔和麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪合著的《企业文化——现代企业精神支柱》一书，通过对美国近 80 家公司的调查得出一个重要的结论：“一个强大的文化几乎一直是美国企业持续成功的幕后驱动力。”因此，企业领导人应当区别和诊断自己的企业文化，把主要时间用来思考企业的价值观，并将协调不同价值观的冲突作为自己的主要职责。对企业的管理，首先是对企业文化的管理，企业领导者只有全力以赴地强调企业文化建设，才能取得成功。正如作者指出的：“一个总经理的最终成功，在很大程度上取决于正确理解本公司的文化，以及对文化进行精雕细刻，并使它形成适应市场不断变化所需要的能力。”

美国最负盛名的麦肯锡管理咨询公司的两位学者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《成功之路》一书中，把企业文化定义为：汲取传统文化之精华，结合当代先进的管理和策略，为企业员工构造一套明确的价值观念和行为规范，创造一个优良的环境、气氛，以帮助企业整体地、静悄悄地进行经营管理活动。作者通过查阅近 25 年的各种报刊、出版物，通过与公司方面人员进行广泛的交谈，选定 43 家优秀的革新公司进行研究，以大量的实例生动地概括了这些优秀公司经营管理的八项原则，即贵在行动，自主和企业家精神，紧靠顾客或用户，以人促产，深入现场，扬长避短，精兵简政，宽严相济、张弛结合。这八条虽然语不惊人，但它们都是优秀公司走向成功的经验。他们指出，企业

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，他们代表了公司存在的意义。

美国管理学家劳伦斯·米勒在《美国企业精神——美国未来企业经营的八大原则》一书中指出，美国企业界正在出现一种新的文化，这种新文化的产生并非只是建立在物质需求的基础之上，而且由于有了全新的价值观和新的精神。因此，作者提出了未来企业经营的若干原则，即目标原则、共识原则、一体原则、卓越原则、绩效原则、实证原则、亲密原则、正直原则等。

米勒强调每一家企业都必须检讨其文化，这不仅是为了加强本身的竞争地位，还因为国家未来的财富要由企业的文化来决定。在未来的全球竞争时代，企业惟有培育出一种能激励员工竞争的企业文化，才能立于不败之地。

美国管理学家托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀在合著的《赢得优势：领导艺术的较量》一书中指出，企业管理的基本原则是尊重员工，相信员工，发挥员工的积极性；要以人为中心，只有尊重每一个人，尊重每一个人的价值与贡献，才能充分发挥大家的积极性；企业要为员工提供创造性劳动和发展，提高自己的机会与条件；企业对员工承担的责任不仅仅是发工资以维持其生存，而是要培育其“主人翁精神”，让员工感到他们掌握着工作的主动权，掌握着自己的命运。对这种观点有发展的是美国管理学家戴维·布雷德福和艾伦·科恩，在他们合著的《追求卓越的管理》一书中，从管理者的领导原则和风格出发，提出如何激励、团结员工，使之成为为全心全意达到企业目标而努力的团队。作者认为现代管理者应该从“英雄型”转向“育才型”；并提出卓越的企业部门的特征应该是：员工精神振奋、全体成员为紧密结合的团队、迅速地解决问题、朝气蓬勃的积极竞争、信任下属的能力和见解。

综上所述，我们不难发现，国外学者对企业文化的理解尽管

有一定的差别，但在以下几个方面是有共识的：

1. 他们都认为企业文化是一种重视人，以人为中心的企业管理方式，代表着企业管理理论的新发展和新阶段，强调要把企业建成一种人人都有责任感和使命感的命运共同体。

2. 他们都从观念形态的角度来界定企业文化，把企业的价值观念体系和员工的团体意识作为企业文化的重点和核心。

3. 他们多是从狭义的角度来理解企业文化的内涵，认为企业文化的内涵中，既不包括厂房、设备、产品之类的物质性因素，也不包括科学技术知识，更不包括行政性的、务必强制执行的规章制度，因而其含义比较狭窄而专一。

4. 他们都认为，企业文化是一个企业在长期的生产经营中形成的特定文化观念、价值体系、道德规范、传统、风格、习惯和与此相联系的生产经营观念。而企业正是依赖于这些文化来组织内部的各种力量，将其统一于共同的目标之下。

第三节　企业文化理论在中国的传播与发展

一、经济体制改革的推动

企业文化理论在中国的传播与发展是与改革开放分不开的。改革开放以来，中国宏观经济环境发生了巨大变化，经济体制正在由计划经济向市场经济转变，经济增长方式正在由粗放型向集约型转变。微观的企业改革已经发展到纵深的层次，企业基本上实现了市场化运作，企业组织形式的创新也在紧锣密鼓地进行。

先从企业组织形式的变革来分析。企业组织形式是指企业的资产结构以及由此形成的产权形式，中国企业改革发展到今天，企业的所有制性质及其数量比例发生了巨大变化，已形成了多种所有制并存、股份制改革加速进行的局面，越来越多的大型国有

企业将公开发行股票筹集资金，以此带动全国范围内的公司化进程。

按照中国《公司法》要求，中国股份制企业的主要形式有股份有限公司和有限责任公司两种类型。除了规范化的两种公司形式以外，中国还开展了形式多种多样的转换企业资产结构的试点：（1）组织国有独资公司，赋予其法人财产权，实行资本经营机制，确保国有资产的保值和增值。（2）对国有中小企业推行股份合作制、承包制，并利用市场机制，完善各种租赁、托管等资产经营形式，盘活国有存量资产，或者整体出售，使市场机制在优化资产结构方面发挥基础性作用。

企业组织形式的变化，要求企业管理必须彻底摆脱过去的行政性领导方式，严格按照现代企业制度的要求，以市场为导向，建立起科学的内部运行机制和新型的企业领导制度，实行董事会领导下的总经理负责制，确保企业在市场中的主体地位。

在从中国市场化角度来分析。由于社会主义市场经济体制的确立，大多数企业已经完全从计划经济的框架中摆脱出来，市场成为他们发展的舞台。随着市场经济的发展，市场供求出现了巨大变化：

1.20 世纪 80 年代以来，中国市场需求的差异性显著增加。随着科学技术的进步，人们的生活条件不断改善，消费者的价值观念变化很快，消费需求多样化，从而引起产品的寿命周期相应缩短，为了适应这种市场需求多变的环境，一度被当作六七十年代特征的小品种大批量生产方式转变为多品种小批量生产或多样化生产方式，即主要按客户订货进行生产。

2. 随着生产的发展和城乡居民收入水平的大幅提高，人们的消费观念发生了巨大变化，短缺经济时代已经过去了，买方市场已经到来，那些质量好，功能全的名牌产品成为人们消费的首要选择。企业的产品如果没有质量保证，没有独到的特色，很难

在市场中有立足之地，同时，随着中国即将加入世界贸易组织，国外大公司的名牌产品必将蜂拥进入中国，提高产品的质量，增强产品的差异性成为中国企业管理的首要任务。

3. 随着消费时尚的快速变化，所有市场领域的经营者必须按订货合同在规定时间把产品转移给另一方，企业必须严守交货期，不履行交货期就会丢掉用户，失去市场。因此，如何提高员工的积极性，加强生产管理的现代化，使现代信息技术广泛应用到生产管理的各个环境环节就显得日益紧迫。

企业经营组织形式的变化和经济体制的变化，以及由此带来的市场环境的变化，给传统的计划经济体制和单一国有企业组织形式下形成的企业管理方式和企业文化带来巨大的冲击。企业内外环境的变化，迫切要求企业创新管理方式，尤其是创新文化。也就是说，体制的转型、环境的转变必然要求文化的转变。在这种情况下，激发劳动者的积极性、主动性和创造性，提高企业凝聚力和竞争力等问题显得特别突出。所以说，企业文化理论传入中国以后，引起学术界、企业界的高度重视，并且在理论和实践上进行积极探索是必然的，也就是说，企业文化理论在中国的传播与发展，与经济体制改革的推动是分不开的。

二、理论研究方兴未艾

早在 20 世纪 80 年代初，中国管理学界在研究现代西方管理思想时，就敏锐地发现了企业文化理论，并在国内有所提倡，但未引起足够的重视；之后各种管理著作对此理论都有所讨论，但一直未形成主流，对企业界的影响也不大。仅有的影响也主要限于东南沿海地区。 1987 年底，原中纪委书记、中顾委委员韩天石同志多次赴广州、深圳等地考察，从南方等地刚刚兴起的企业文化热中觉察到这是一门新兴的学科，认为必将对走上改革开放的中国企业以至经济和社会发展产生巨大的影响。回来后，他和一批理论界、企业界的有志之士共同倡议于 1988 年成立了中国

需要全本请访问 www.ertongbook.com