

# 企业文化的刚性特征: 分析与测度\*

陈传明 张 敏

**摘要:**企业文化具有一种难以被改变的刚性特征,这种特征在企业进行战略调整过程中所起的作用是辩证的。在对企业文化刚性特征进行层次分析的基础上,本文通过实证分析确立了企业文化刚性特征的测度指标体系,并通过典型案例分析了企业文化刚性特征内含功能的辩证性质。

**关键词:**企业文化 刚性特征 战略调整 测度

企业环境和(或)企业能力发生变化时,企业需要对其过去选择的目前正在实施的战略方向或路线进行调整,企业文化作为“企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则和行为方式”,则对这种战略调整或选择产生重要的影响(陈传明,2002)。

关于企业文化对企业战略调整的这种影响性,理论界存在着截然相反的两种观点:一是正面影响。如 Peters 和 Waterman(1982)的卓越企业理念、Gordon 和 DiTomaso(1992)的强势文化假说、O'Reilly 和 Chatman(1996)的“广泛而强烈拥有的社会规范与价值观系统”等。二是负面影响。如 Vries 和 Miller(1986)发现,当企业面临的环境发生变化时,文化的某种属性使之成为一种惯性或阻碍变化的来源;Meyerson 和 Martin(1987)指出,一个团体文化的本质就是持久的、有惯性的,因而会对企业的战略调整产生阻碍作用;Tushman(1998)则明确地提出了“惰性”文化的概念。这种现象的出现,说明企业文化必定具有某种隐含着辩证关系的特征,我们将其归结为企业文化的刚性特征。那么,企业文化刚性特征的内涵究竟是什么?企业如何正确识别与把握企业文化刚性特征对企业战略调整的这种影响性?结合实证和典型案例研究,本文将对这些问题进行深入的分析。

## 一、企业文化刚性特征的界定

“刚性”在物理学中是指材料的一种力学性能,描述物体不易被改变的程度。在企业管理特别是在战略调整过程中,企业文化所具有的不易被改变的特性即企业文化的刚性特征。牢固建立起来的企业文化通过建立对组织成员行为结果的正反馈机制,形成产生行为规则或规范的组织管理模型(斯泰西,2000)。而具有正反馈机制的非线性动态系统一旦为某种偶然事件(如环境的变化)所影响,就会沿着一条固定的轨迹或路径一直演化下去,即使有更好的替代方案,既定的路径也很难发生改变,即形成一种诺斯(1990)所说的“路径依赖”现象。而这种路径依赖特征产生于两个原因,一是收益递增和网络外部性,二是交易费用的存在。按照这一逻辑思路,本文从4个方面对企业文化的刚性特征进行描述。

其一,难以改变。Barton(1992)提出了核心刚性(core rigidities)的概念,并指出核心能力

\* 国家自然科学基金项目“企业战略调整的内部影响因素研究”(70472045)。课题组成员有:陈松涛、刘海建、杨林、王全胜、胡海等。感谢安徽财经大学工商管理系王晶晶副教授和统计系卢二坡博士在问卷调查和数据处理方面给予的帮助。

是组织中的累积性知识,其最大的特点是独占性和不易模仿性,但这种独特的知识体系不仅是竞争对手难以模仿的,同时可能也是企业自身难以改变的。因此,任何核心能力同时又是潜在的核心刚性。而在构成核心能力的4个层次中,相对变化难度由低到高依次是:物理系统—管理系统—员工的技能与知识—组织价值观和规范。其中,组织特有的知识以及核心价值观和行为规范(企业文化的核心内容),是随着时间的推移而逐渐形成的,它决定了哪种行为将受到容忍或鼓励,哪种行为将受到惩罚,该系统有着严格的等级规定、行为仪式和信仰,它们扮演着知识筛选和控制的角,并构成了核心能力的重要组成部分。在这种强势文化的支配下,企业内部便形成了好的东西多多益善,照旧去做,并比以前做得更好或更努力的想法,企业文化也形成了难以被改变的刚性特征。

其二,惰性。我们可以从企业战略结构的演变过程去认识企业文化的这种性质。一个企业要取得成功,就需要在其战略的形成过程中不断提高战略、组织结构、人员、文化和业务流程之间的一致性,这种一致性无疑可以使得企业的运作保持一种高效率。而随着企业逐步取得成功,为了维护组织中业已存在的这种一致性而形成了一些为应付工作复杂性而增加的结构、流程和系统,这些结构与系统相互缠结在一起,使得进行战略调整变得困难,成本更高,于是,便出现了结构上的惰性(Tushman,1998)。但与结构上的惰性完全不同,比这种惰性更为广泛的是伴随着组织年龄增长和成功而来的文化上的惰性。随着组织的成熟,它的一部分认识会只囿于如何行事的共有期望之中。这些期望表现在长期形成的非正式规范、价值观、群体网络以及传奇和英雄人物之中,一个组织的过去越是成功,这种认识便会越习惯化和根深蒂固,并会反过来助长文化上的这种惰性与自满。

其三,抗性。迈天(1999)指出,企业为了保护自己而发展了一系列精心设计的、力量强大的机制,这是一种企业组织内的整体交流模式。只有这样,它才能生存。企业把自己保护起来以防御新奇事物以及任何转变企图的这种总体交流模式便是企业的文化。在某些方面,企业体有些类似于生物体,其文化所具有的上述功能类似于生物体内的抗体,它

有3种方式保护自己:如果能够的话,它会防止外部生物的进入;它会进攻那些已进入的生物;如果不能杀死那些生物的话,它会使它们丧失活动能力。企业体会竭力阻止外部文化的进入;如果某种文化已进入企业内,它就会设法杀死它;如果不能杀死外部文化,它就会寻找办法压制它。我们将企业文化的这种性质称为抗性。

其四,边际收益呈倒“U”型分布。柯武刚、史漫飞(2000)认为,“公司文化”是由隐性的内在契约所建立的一系列制度所构成,这些关系性契约是一个组织的成员就各自的付出和收益所形成的默契,它们包含着一系列无限期的内在制度安排,企业通过这种内在的制度安排,将组织内部的信息成本和协调成本控制在较低的水平上。在企业的成长过程中,大量的组织资源被用于说服和引导员工相信企业的共同目标并愿意为此而付出,企业也因此享有边际收益递增所带来的好处。而当企业文化与环境变化的要求不一致时,其边际收益就会呈现出递减的态势。但是企业为其共享核心价值观的形成付出了高昂的成本,相对于这一成本,在企业文化这种制度安排下产出的有限增长也会表现出一定的即便是有限的规模经济性,从而使得企业文化沿着一条低效率的路径延续,进而被锁定(lock-in),难以退出这条路径,形成了企业文化的路径依赖特征。

## 二、企业文化刚性特征的层次分析与测度指标体系设计

个体和群体在与组织及其环境相互作用时所使用的一些基本假设称之为文化。而文化显然与特定的群体相关,并为该群体所特有(Louis,1983)。因此,考察一个企业文化的特征,不仅要从总体上去把握,也要从企业文化在企业中不同层次、不同方面的表现去理解。下面我们利用组织行为学个体—群体—组织的层次分析方法对企业文化的刚性特征进行分析及测度指标体系的构建。

(一)个体层面——背景取向型心智模式是企业文化刚性特征产生的根源

不同类型的组织结构要求组织成员具备相应的心智模式——人力资产和技能,即在人力资产和组织结构之间必须存在耦合关系,这样的组织结构才是有效的。从企业文化的角度去考察,这种耦合

关系的形成是建立在企业员工社会化的基础之上的,也就是说,个体的心智模式必须融入到企业文化当中去,即个体的心智模式必须成为背景取向型(青木昌彦,2001),这种耦合关系才能形成,而这也正是企业文化建设的核心内容。由于个人的心智模式都由一系列认知判断和决策规则组成,这些规则经过长期积累和修改而成,并根据个体的学习情况和经验不断完善,因此具有路径依赖的性质,是企业文化刚性特征产生的根源。此外,背景取向型心智模式的基本特征之一是其价值不能在不同的组织中自由转移,有效使用认知和判断协同机制所需的技能一旦获得,便只能和同类型的参与人合作才是有价值的,他们之间的持续合作能够增进背景取向型人力资产的有效性。因而,背景取向型人力资产具有组织专用性,战略调整则可能造成背景取向型人力资产的贬值而遭到抵制。在个体背景取向型人力资产的形成过程中,组织的各项激励因素起到了至关重要的作用。Parsons(1951)指出,社会系统有赖于价值取向的内化,这不仅必须与文化取得整合,而且必须与个体人格取得整合,因为每一个个体都是独立存在的行动系统。但这并不等于说,作为个体的行动者会很妥帖地嵌入社会系统中的恰当位置,要维持组织系统的正常运转,必须依赖于组织的社会化过程与激励方式。因此,我们将赫兹伯格经典的保健因素与激励因素作为企业文化刚性特征个体层面的测度指标。

(二) 群体层面——企业文化的刚性特征表现为群体的社会依赖

社会依赖是指作为人类,我们对自身和世界尤其是社会领域的看法,在很大程度上取决于别人,即个人行为有与情境要求保持一致的倾向性(艾森克,2000)。社会依赖被视为是两个不同过程的结果:一是价值规范的过程,即我们观察别人以寻求对所处群体的解释;二是行为规范的过程,即我们观察别人以获得何去何从的指示,从而赢得群体的接受与认可。在企业文化的形成过程中,企业的领导者致力于共同的核心价值观的培育,致力于将组织内部的凝聚力和一致性

最大化。企业的这种努力与组织成员的人力资产背景取向性相得益彰,并且相互强化,构筑了一张无形的、严密的网。一方面向组织成员传授着企业所倡导的价值观和行为规则,使其态度和信念产生持久的、内在的改变;另一方面,借助企业文化的正反馈机制规范和约束成员的行为,使其在组织成员面前表现出强烈的一致性。虽然有研究表明,组织成员相互作用所表现出的这种社会依赖关系与高产出有正相关的关系(Gerben,2000),但这种依赖关系同时强化了企业文化的刚性特征。群体成员的这种社会依赖关系产生于群体成员的社会实践活动。Deetz(1982)认为,在一个群体中,一个事件(一种知识)变得有意义的过程是扎根于、而且是受到群体成员间共享的推论和社会实践方式的制约的,这种对组织社会实践的解释以一种文本的形式被固定下来,从而保证了群体乃至组织文化的延续。因此,我们引用 Hofstede(1990)企业文化实践层面的六维度测度模型进行群体层面企业文化刚性特征的测度。

(三) 组织层面——企业文化刚性特征表现为整体性与网络性

企业文化伴随着企业的成长而不断地积累、完善、整理和再编码,并有机地镶嵌在企业的软件、硬件和工作程序之中,此时,(1)企业文化的各个层次(基本价值观、制度层面和物质层面)内部及相互之间存在着紧密的依存关系,企业对经营战略的调整必然会遇到共享的基本价值观的影响;(2)企业文化与企业权力机构之间存在着紧密的依存关系,企业内部权力机构必然对危及既得利益的改革行为持反对态度,且这种反对的阻力更为隐蔽、微妙和不易察觉;(3)企业在长期的经营过程中,在积累社会资本方面进行了大量的投资,企业进行战略调整无疑会使这些投资中的相当一部分沉淀下来,这

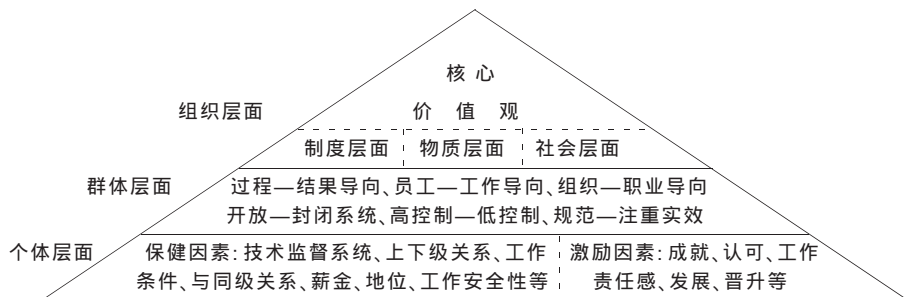


图 1 企业文化刚性特征的测度指标体系

也是企业文化刚性对企业战略调整产生影响的重要因素;(4) 企业长期经营建立起来的社会关系网络逐渐成为企业重要的战略性资源,但由于其所具有的异质性、稀缺性和不可模仿性而使企业的核心价值观变得难以改变。因此,对于组织层面的企业文化刚性特征,我们主要从企业文化自身(基本价值观、制度层面和物质层面)和企业社会关系网络这两个方面进行测度。

### 三、企业文化刚性特征的实证研究

#### (一) 预试性调查

预试问卷是根据企业文化刚性特征测度指标体系所列内容设计的,分为个体、群体和组织3个层面,共65个问题,均采用Likert五等分量表来测度组织成员对该项的反应。将该预试问卷施测于企业职工220人,获得有效测试样本212份。

采用因素分析中主成分分析法和正交因子旋转法对预试问卷的结果进行分析,表示问卷项目之间同质性的Cronbach系数为0.7612,达到心理测量学0.70以上的要求。但预试共抽取出6个有效因子,且这6个因子的条目分布不够合理,每个条目上的载荷也较低,所解释的总变异量只有39.280%(应在60%左右),不够理想。所以,我们对预试性问卷进行了

修订。经过修订的企业文化刚性特征测度问卷的条目缩减为16个,基本可以均匀分布到个体、群体和组织3个层次。

#### (二) 正式测试

1.被试。在江苏省宁、苏、锡、常和安徽省蚌埠、合肥等地选择32家企业共发放问卷300份,收回的有效问卷为272份。被调查的企业中,国有或国有控股企业17家、乡镇企业4家、民营企业6

家、三资企业5家;行业分布上以商业服务业(12家)、制造业(9家)和金融业(6家)为主;学历结构方面,高中及以下、大学和研究生所占的比例分别为39.3%、55.1%、5.6%;从年龄结构上看,30岁以下82人、31~40岁126人、41~50岁39人、50岁以上25人;人员构成方面,中层及以上管理人员76人、行政人员53人、一线工作人员143人。

2.测试结果及信度与效度分析。我们对问卷结果采用主成分分析和正交因子最大旋转法进行处理,并限定特征根大于1,共抽取出3个主因子(见表1)。可以看出,因子1的6个条目与群体层次的测度指标密切相关、因子2的5个条目与个体层次的测度指标密切相关、因子3的5个条目与组织层次的测度指标密切相关,且累计解释的变异量达到62.019%,各条目的因子载荷平均达到0.684。说明经过修订的企业文化刚性特征测度量表的结构效度较为满意。量表的信度主要反映量表测量结果的可靠性,影响测量结果可靠性的主要误差来源是量表中条目指标的同质性程度,因此其信度分析主要侧重于量表条目指标间的同质性信度考察,即对属于同一层次的条目指标进行内部一致性分析。经计算,我们得到3个层次条目指标的Cronbach系数:个体层次为0.7924、群体层次为0.8385、组织层

表1 企业文化刚性特征测度问卷因素分析结果

条目(预试问卷条目编号)	因子1	因子2	因子3
技术监督系统:工作的标准化程度非常高(VAR0001)	0.344	0.740	0.196
工作条件:对现有的工作条件很满意(VAR0003)	-0.024	0.767	0.120
与同级的关系:已经习惯了与同级的相处方式(VAR0005)	0.227	0.566	0.472
责任感:工作职责范围的划分非常细致(VAR0013)	0.207	0.714	0.305
发展:员工的知识与技能只适合在本公司(本行业)中发展(VAR0014)	-0.007	0.738	0.157
近年来,公司几乎没有从外部引进新的经营管理人才(VAR0031)	0.826	-0.032	0.065
成员之间缺乏相互的信任和开诚布公(VAR0033)	0.834	0.307	-0.034
员工很难及时准确地获得外部变化的信息(VAR0034)	0.794	0.291	0.083
公司不允许与公司的主流文化相异的价值观念的存在(VAR0037)	0.592	0.093	0.540
组织成员进行实验性(创造性)活动的限制程度很高(VAR0038)	0.550	0.297	0.389
决策主要是根据经验和公司现行体制而非市场变化做出的(VAR0041)	0.771	-0.159	0.278
工作与生活在员工的心目中具有同等的重要地位(VAR0048)	0.021	0.174	0.733
工作方式是由公司事先规定好的,否则会遭到指责与批评(VAR0052)	0.567	0.068	0.589
部门主管们喜欢将优秀的员工留在自己的部门中而限制其流动(VAR0053)	0.401	0.202	0.467
员工所处的物质工作环境不可能发生大的变化(VAR0058)	0.229	0.226	0.632
公司的组织结构、庆典、礼仪等均围绕公司的主营业务展开(VAR0059)	-0.035	0.404	0.625
特征根值	6.410	2.319	1.194
解释的变异量(62.019%)	40.064	14.492	7.463

注:预试问卷条目编号VAR0001-0015为个体层面的测度指标,VAR0016-0042为群体层面的测度指标,VAR0043-0065为组织层面的测度指标。

次为0.7188,其内在一致性程度较好。

#### 四、案例应用

我们选取江苏省交通行业的一家大型企业,利用上面确定的测度指标体系进行企业文化刚性特征的分析与测度。

##### (一) 案例企业背景介绍

该企业是在沪港两地交易所同时上市的国内大型交通基建项目公司。公司现有在册职工3000多名,资产总额超过150亿元人民币,是国内迄今唯一一家在沪港两地交易所同时挂牌的大型基础设施项目公司。公司在路桥类上市公司中,以股本规模、资产规模、股东权益、主营收入和经营活动产生的现金流量等衡量企业综合实力和经营能力的重要指标均名列榜首,是国内该行业的标杆企业。公司决策层已决定将多元化经营战略列入公司未来中长期发展的战略之一,除加大交通基础设施的投资力度外,还将逐步涉足交通服务、城市物流、交通信息科技以及高新技术、旅游、房地产、教育等领域,经营战略的调整要求公司对现行的管理系统特别是涉及组织各个层次的文化进行相应的调整。本案例研究正是在这种背景下展开的。

##### (二) 企业文化刚性特征的临界性界定

组织是由各个行为主体所组成的系统,组织中行为主体相互作用产生共同体验、共同思想和以协同形式表现的组织文化模型,并逐渐演化成为组织成员共享的价值观,成为组织文化的显性系统,这种模式通过鼓励团结一致,遵循和分享共同价值观等手段,极力消除任何可能引致混乱的因素,包括文化的变革,从而形成了稳态的企业文化。然而,一个组织的文化中还包含有不执行当前基本任务的隐性系统,包括思索、想像、比喻、信奉的理论、神秘

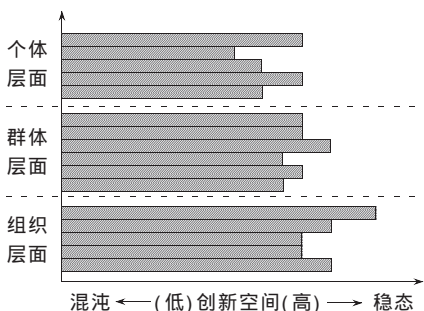


图2 案例企业文化总体刚性特征的状态图

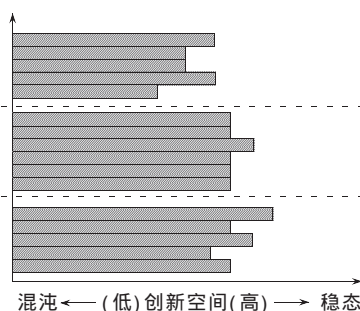


图3 案例企业文化刚性特征在管理层的状态图

的外部现实所对应的内在表象,它控制着个人与组织中其他人在探索性的对话中的创新性思维活动,这种探索性的对话是一种双环学习过程,它的极端状态即企业文化的混沌状态。而要实现创新,隐性系统必须冲破显性系统所构成规则的束缚,隐性系统与显性系统两者是对立统一的,其矛盾运动构成了创新的空间。

所以,企业文化刚性特征的临界点是企业文化的混沌状态与稳定状态,但这只是两种极端的现象,企业文化状态更为普遍的情况是介于这两者之间,即处在创新空间之中(斯泰西,2000)。企业文化刚性特征的强度随着企业文化由混沌状态向稳定状态发展而逐步增大,这也与企业文化建设的实际相符合,同时也为我们提供了一个十分有效的测度企业文化刚性特征的维度。

##### (三) 案例企业文化刚性特征的状态图

本次案例研究采取了问卷调查与公司员工访谈相结合的方法,实地调研的点包括该公司机关,南京、镇江、常州、无锡、苏州5个管理处,黄栗树、梅村、仙人山3个服务区以及经济发展公司、二级公路管理处共11个点,问卷调查通过发放无记名问卷调查表方式,调研对象涉及从高层管理人员到一线生产人员等各个层面共210人,以求客观全面地测定该公司文化刚性特征的状态。经过对问卷的汇总与计算,我们绘制了案例企业的文化刚性特征状态图(见图1、图2)

##### (四) 分析与理论建议

企业文化是一个企业所特有的,植根于组织成员理解力、价值观、信仰和期望的一种社会结构,或者说是一种可认知的事实。因此,任何一个企业所具有的文化都是其独特的成长经历、特定的组织成员以及特殊的环境等共同决定的。对某一企业的文化进行分析,必须要考虑这些因素的影响。结合案例企业文化刚性特征的具体情况,我们明确了进行整改的指导思想和对策建议。

(1) 案例企业自身的特点决定了其总体企业文化刚性特征并不十分显著。该企业于1996年9月正式开始运营,从其生命周期来看尚处于成长阶段,从年龄结构看,超过70%的

组织成员在 40 岁以下, 从学历层次看, 拥有大专及以上学历的人员超过半数。这些都决定了该企业的文化具有较强的灵活性与适应性, 企业进行战略调整所遇到的阻力将会较小。但是, 处于成长阶段的企业, 其企业文化的核心价值观尚未形成, 企业也没有确立起自己的主流文化 (如图 1、图 2 显示 VAR0037 不显著), 组织成员的社会化程度不高 (如图 1、图 2 显示 VAR0003、VAR0005、VAR0014 不显著), 组织技术监督系统的管理力度较弱 (如图 1、图 2 显示条目 VAR0001 不显著), 工作职责范围的划分不够明确 (如图 1、图 2 显示条目 VAR0013 不显著)。这种情况在实地调研和访谈的过程中也得到了验证。因此, 我们建议案例企业在今后的一段时期的工作重点是强化对组织成员的社会化和内部控制, 注重一元文化的塑造, 在企业中形成围绕企业使命的共同的核心价值观, 确立企业的主流文化, 从而形成战略调整支持型的企业文化。

(2) 案例企业进行战略调整仍将会遇到一些阻力。首先, 这种阻力将主要来自于一线生产人员 (如从图 2 可以看出该企业文化刚性特征在管理层的表现较弱, 这意味着企业文化刚性在一线人员中的特征较明显)。在调研过程中, 我们发现一线生产人员的学历水平普遍较低, 且他们的工作经历与专业背景十分单一, 难以适应和满足公司战略调整的需要; 其次, 这种阻力的产生在很大程度上是由于企业内外部信息沟通的不顺畅 (如图 1、图 2 显示 VAR0034 显著); 最后, 组织成员过于注重眼前利益的得失, 缺乏对战略调整的信心和期望也是产生阻力的原因之一 (如图 1、图 2 显示 VAR0048 显著)。因此, 我们建议公司加强对一线生产人员技能多样化的培训, 尽快建立公司的管理信息系统, 同时注重企业愿景在员工心目中地位的提升。

## 五、结论及今后的研究方向

如果我们将企业文化比作一把利剑, 若缺乏适度的刚性, 则无法对企业战略及其调整形成强大的支持力, 若刚性过度, 则缺乏柔性和适应能力从而对企业战略及其调整产生负面影响。在企业进行战略调整的过程中, 企业文化刚性特征作用的这种辨证性质应引起我们的高度重视。

本研究选取的案例企业在其经营领域内基本

上处于独家经营的状态, 市场竞争和经营风险很少, 其代表性受到一定的影响。虽然本文建立的企业文化刚性特征的测度方法可以运用到其他企业的分析之中, 但对具体企业的文化刚性提出调整的建议与方法, 则要根据具体企业的实际状况, 包括企业及其所处行业的生命周期阶段、企业的规模、历史、性质以及企业战略的状态和发展趋势等多方面因素进行系统的思考。而我们也准备将这一测度模型逐步运用到不同行业和分析中, 并对模型做进一步完善。

(作者单位: 南京大学商学院; 责任编辑: 尚增健)

### 参考文献

- (1) 陈传明:《企业战略调整的路径依赖及其超越》,《管理世界》,2002年第6期。
- (2) [德]柯武刚、史漫飞:《制度经济学》,商务印书馆,2000年。
- (3) [美]迈天(Martin,J.):《大转变——企业构建工程的七项原则》,清华大学出版社,1999年。
- (4) Tushman, M., Charles A.O'Reilly :《创新制胜》,清华大学出版社,1998年版。
- (5) 青木昌彦:《比较制度分析》,上海远东出版社,2001年。
- (6) 斯泰西:《组织中的复杂性与创造性》,四川人民出版社,2000年。
- (7) [英]艾森克:《心理学——一条整合的途径》,华东师范大学出版社,2000年。
- (8) Deetz, S., 1982, "Critical Interpretive Research in Organizational Communication", *The Western Journal of Speech Communication*, 46, pp.131-149.
- (9) Gordon, G. G. & DiTomaso, N., 1992, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, 29, pp.783-799.
- (10) Hofstede, G., 1990, "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35: pp.286-316.
- (11) Leonard-Barton, D., 1992, "Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13: pp.111-125.
- (12) Louis, M., 1983, "Organizations as Culture-bearing Milieus. In L. Pondy et al (Eds.)", *Organizational Symbolism*, pp.37-54, Greenwich, CT: JAI Press.
- (13) North, D.C., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- (14) O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A., 1996, "Culture as Social Control. In B. M. Staw and L.L. Cummings (eds.)", *Research in Organizational Behavior*, 18: pp.157-200. Greenwich, CT: JAI Press.
- (15) Parsons, T., 1951, *The Social System*, Glencoe, : The Free Press.
- (16) Gerben, V. D. & Emans B., 2000, "Team Member's Effective Response to Pattern of Intragroup Interdependence and Job Complexity", *Journal of Management*, 26(4): pp.633-655.

in economic construction, but at the same time she has quickened the pace at which the rich becomes richer and the poor poorer. This gap has found its expression inside cities and towns, inside the countryside, particularly in the difference between cities and villages, and between regions. Our case study shows that the widening of the income gap between residents all over the country, between cities and villages, between regions, has been closely related to the amplification of criminal activities, and that, with this widening, various kinds of criminal offences, especially those concerning property, have been greatly augmented. And therefore, taking very seriously this income gap problem, taking steps to gradually narrowing this gap, and cultivating the culture that tolerates reasonable income gaps are, in theory and in practice, a subject of great importance, a subject that involves minimizing criminal activities and propping up the construction of a harmonious society.

## An Evaluation Study on "New Pattern" of Regional Manufacturing Industry

by Li Lianshui and Zhou Yong

This paper explores the connotation and index system to evaluate the level of "new pattern" in manufacturing industry. Based on a large number of statistical dates, empirical analysis and comparison are made on productive power of economic, competitive power of science and technology, protective power of environment and resource, and level of "new pattern" in thirty regional manufacturing industry by method of principal component analysis. The thirty regions are classified by cluster analysis and the characteristic of each type is discussed in the end.

## Rigidities- One of the Characteristics of Enterprise Culture: an Analysis and Measuring

by Chen Chuanming and Zhang Min

The enterprise culture has a characteristic of rigidity that can hardly be changed, and dialectical is the role played by this characteristic in the process of enterprises' strategy adjustment. On the basis of multiple analyses of this rigidity and by a case study, we in this paper have established the indicator system that measures this rigidity, and, by the study of typical cases, analyzed the dialectical nature of the functions inherent in the rigidity- a characteristic possessed by the enterprise culture.

---

Editor in Chief:	Li Kemu
Vice Chief_Editor:	Tian Yuan, He Shaohua, Lu Jian & Jiang Dongsheng
General Editor:	Xie Yue
President:	Gao Yanjing
Sponsor:	Development Research Centre of the State Council, P.R.C.
Add:	No.8 Dazhongsi, Donglou, Beijing, China
Tel:	(010) 62112235 62115760

---