



CEIBS

中欧-万卷经理人书架

看不见 摸不着

同其他任何形式的企业资产一样

无处不在 极具商业价值

Smart

企业间 文化竞争优势

Culture

唐娜·迪普罗斯 著

谭菁 陆红菊 王虹慧 译



万卷出版公司

企业间

文化竞争优势

唐娜·迪普罗斯 著

谭菁 陆红菊 王虹慧 译



万卷出版公司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

© 唐娜·迪普罗斯 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

企业间文化竞争优势 / (英) 迪普罗斯著; 谭菁等译. —沈阳: 万卷出版公司, 2004.6
(中欧—万卷经理人书架)

ISBN 7-80601-649-X

I. 个… II. ①迪…②谭… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 062547 号

Smart Things to Know about Culture

Copyright © Donna Deepprose 2003

First published 2003 by

Capstone Publishing Ltd (A Wiley company)

8 Newtec Place

Magdalen Road

Oxford OX4 1RE

United Kingdom

<http://www.capstoneideas.com>

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK 本书中文版由 Capstone Publishing Ltd 经 The Susie Adams Rights Agency, UK 授权出版。

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners. 未经版权所有人授权或书面允许, 不得以任何形式或手段复制或转发本书内容。

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 240mm

字数: 143 千字

印 张: 13

出版时间: 2005 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 2 月第 1 次印刷

选题策划: 李英健 周雪林

责任编辑: 王建琪

装帧设计: 杜凤宝 刘萍萍

责任校对: 刘文英

版式设计: 万晓春

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-23284454 23284451

邮购热线: 024-23284453

传 真: 024-23284448

万卷财经图书投稿热线: 024-23284457 23284443

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

何谓 Smart

Smart 系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题，譬如，有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候，Smart 系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

Smart 系列一方面总结长期积累下来的智慧，另一方面又独家提供一针见血的观点和工具，使你不再仅仅纸上谈兵，而是投入实战。

广受尊敬的商业巨人克理斯·阿吉瑞思指出，在企业中，就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么？因为我们如此忙碌，以至忘了聆听自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔，而没有意识到在不断向我们逼近的未来中，这一套老把式已经不再管用。

Smart 系列将通过三种方式避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心目中的梦想，也可以就在今天，开创属于自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 Smart 系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结

束……

正如埃里克·霍弗所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思

Smart 系列主编

前言

我最初从事商业写作期间曾在一家大公司的公关传播部任编辑。到任后没几天，公司总裁召开了一次部门通报会，要求与会者畅所欲言，踊跃提问。我初来乍到，热情澎湃，连珠炮似的提了很多问题，总裁也有问必答，令我很高兴。然而，和同事们一起乘电梯下楼时，其中一位蹙额盯着我，不满地讥笑道：“你今天问的问题真多啊。”

我如梦初醒。虽然没有任何成文的规定，但是我实在不应该占用那么多时间来表现自己，一个人必须经过一番历练后才能像我那样锋芒毕露。作为新来者，我给人的感觉是太爱出风头。

若想在企业中一帆风顺地发展，有许多不成文的要诀。它们往往不言而喻，有时只停留在人们的潜意识中。没有人告诉我那天我应该安安静静地坐在一边，聆听比我资历深的同事们的意见；老板也没有责备我的行为。但是我不经意间给一些同事留下了好卖弄和缺乏团队精神的印象。

专家语录

对文化密码的破译将揭示隐藏在日常生活表面下的实质。你懂的越多，你应付问题的能力越强，至少你知道什么时候应该退出。

——李·保曼 (Lee Bolman)、
特伦斯·迪尔 (Terrence Deal)

诸如此类的规矩深深地植根于企业文化中。我渐渐明白了这一点，认识到那天所发生的事情体现了一个企业对长期服务和忠诚的重视。若要赢得同事们的尊重，你必须与他们

共事一段时间，证明你的能力。

专家语录

作为一整套最基本的前提，文化为我们明确了以下几点：我们应该注意什么，事物的含义是什么，对于正在发生的事情应从情感上作何反应，以及在各种情况下应采取何种行动。

——埃德加·沙因(Edgar Schein)

在电梯中受到的非难当时感觉像挨了重重的一击，但实际上，文化准则从本质上讲很少有好坏之分。它们不过是行为规范，由于长期的因循习惯而成为企业根深蒂固的一部分。这些规范之所以在最初发挥效力是因为与企业的一些基本理念不谋而合，这些基本理念假定了哪些人、哪些产品、什么样的活动、关系以及管理风格和营销策略能够为企业创造价值。

人们继续沿用这些规范是因为遵循它们的人能够青云直上，赢得同僚的好感和企业上层人员的青睐，同时也因为人们能够在其中找到某种安全感。人们知道，行动 A 将在企业上下引起反应 B，这种可以信赖的确定性是令人宽慰的。

最终，文化准则变为习惯。很少有人会提出质疑，或纳闷它们持续存在的原因。人们一代一代地将它们传下去，有时会通过说教，但大多情况下则身体力行。

尽管文化准则从本质上讲无好坏之分，但是某些准则被企业所淘汰也确有其事。由于市场环境、经济模式、社会大背景不断变化，如果一个企业想继续生存下去，就必须经常审视研究其发展目标，改进行动方案。曾经引导企业实现前一个奋斗目标的文化规范，这时可能会显得古怪、陌生，与

企业的全新策略格格不入。

然而，改变企业文化并非易事，一方面这些规范由来已久、根深蒂固，人们操作起来已经驾轻就熟，同时一个更重要的原因是，企业在过渡过程中往往会经历几个混乱阶段。为了乱中求稳，雇员会死死地抓住旧的观念，旧的行为规范，以及以往解决问题的种种方式。尽管如此，企业文化终究会变更，有的时候是由于雇员受到了新事物的刺激：新领导规划的崭新蓝图和全新理念极大地激励了他们；有的时候则是因为雇员绝望了，尽管很勉强，他们也不得不承认，如果不放弃旧的行为规范，结果只能导致企业在困境中艰难地挣扎下去，抑或他们自己被辞退。对于某些企业而言，诸如当年刚刚被杰克·韦尔奇接管的通用电气，以上这两种情况则是兼而有之。

实际上，凡是具有强大生命力的企业文化从来都不是停滞不前、一成不变的。随着时间的推移，即使某些企业有条不紊安然度过了一系列经济剧变和市场动荡，企业文化的变革还是在所难免。企业的基本理念可能不变，但是具体的行动措施，例如加大雇用不同种族的员工及女性员工的幅度，会随着社会观念的进步、科学技术的创新以及企业组织制度的改革不断发展完善。

不管您是一位企业的高层领导（我敢说，您肯定雄心勃勃）、经理，还是普通雇员，出于以下原因，贵企业的文化都将会对您事业的发展产生巨大的影响：

- 贵企业的文化可以推动也可以阻碍贵企业的发展，

从而增加或减少您成功的机会。

- 您对企业文化的适应程度，会直接影响您在贵企业工作的舒适感和归属感。如果您能够充分融入企业文化，您可能会迅速攀升到企业的高级职位，而另一种可能是，您感觉对企业的文化已了如指掌，游刃有余，于是对工作过程中出现的危险信号视而不见。如果您与企业文化格格不入，您必须作出决定，是自我调节，尽力去适应企业的文化，还是迅速离开，抑或努力去改变您的工作环境——或许您可以在您的办公室里营造一种亚文化。

- 我们生活在一个萧条的时代，经济发展不景气，即使企业能够顺利运转，裁员也是家常便饭。很多企业处于过渡阶段，企业文化一片混乱。在这样的企业里，谁也不会工作得很舒心。

- 最后，贵企业的文化也会影响您个人的创新能力、应变能力，以及适时解决问题的能力。成熟完善的企业文化会使您的同事乐于与您共事，也会吸引其他企业的人来与您合作。

从以上的分析可以看出，理解熟悉贵企业的文化及亚文化，了解在过去的二十年中对各种企业文化造成剧烈影响的社会和科技变革，以及这些变革所产生的持久效应，是非常重要的。当今社会日新月异，毫无疑问，您迟早会卷入企业文化更新的洪流之中，而文化的更新是企业发展的项极为艰巨的任务，您对它的了解越多，对您越有利。

本书旨在向您介绍企业文化的方方面面，指导您充分利用所获得的经验、技巧，为企业的成功和您个人的发展助一臂之力。

目 录

何谓 Smart

前言

第一章 什么是企业文化	001
第二章 企业文化为什么如此重要	055
第三章 企业文化的现状	090
第四章 创造更好的企业文化	128
第五章 改革有缺陷的企业文化	175

第一章

什么是企业文化

什么是企业文化?学者、作家和管理精英对这个问题的回答各不相同,有的言简意赅,有的长篇累牍。作为全书的铺垫,本章首先阐述了企业文化的定义,分析了它的组成要素,从不同的角度、不同的层面将企业文化进行了合理有序的分类,最后还剖析了亚文化在创造企业整体文化中所发挥的作用。

第一节阐述了企业文化的要义。首先,作者向大家介绍了一种浅显通俗而又便于说明问题的定义,在此基础上对企业文化的内涵展开了广泛的探讨,着重探究了人们的行为方式及采取各种原因,从而提出了一个更加深刻全面、具有概括性的定义。

第二节则深入研究了企业文化的核心内容,即人们的价值观和信念,这两者决定了人们的行为方式并促成了企业文化的其他要素。

第三节分析了企业文化的各种表现方式,诸如企业的管

理模式、员工的行为特点、员工间沟通交流的方式、庆典仪式、有关企业的奇闻轶事以及办公大楼的建筑风格、内部格局等。

第四节对各种模式的企业文化作了总结：根据文化要素的不同特点将企业文化分门别类，使看上去杂乱无章的文化特征变得重点突出，一目了然。

第五节则探讨分析了亚文化对企业产生的深远而又广泛的影响，以及它可能给企业的内部稳定所造成的威胁。

第一节 定义简述

如果您曾看过有关企业文化方面的书籍或文章，那么您一定觉得以下这个简单而又不失风趣的定义似曾相识：

我们在企业里的行事方式。

这一定义虽然显得随便了点，却有诸多方便之处。

首先，它指的是我们能观察到的事物，即人们的行事方式。分析一下某企业内员工一贯的行为特点和行事方法，我们就能对该企业的文化特点略见一斑了。例如，员工若经常聚在一起集思广益，共同解决难题，我们就能推测到，在决策上少数服从多数是该企业文化的一个重要组成部分。

其二，这个定义还隐含了这样一层意思：每个员工都参与了企业文化的创造并各司其职。这是我们的而不是他们的行事方式。（“他们”往往指的是那些对一般员工而言高高

在上、遥不可及的管理人员。)实际上,在很多企业,管理部门对员工的工作方式也确实是鞭长莫及,无法控制,也无力求去改变。这样的例子不胜枚举。

其三,这一定义也有力地说明,企业文化对企业的经营成果会产生深远的影响。可以说,员工的工作方式对企业的胜败存亡有着非同小可的影响。

最后,从该定义中,我们还可以看出,企业文化也影响着员工个人的职业生涯。每个人都会面临许多问题,如:我是否适合这个工作?我的工作方式是否最佳?如果不是,我应该调整自己去适应还是干脆辞职离开这里?抑或我该试图改变这个企业?这种企业文化是否有助于实现企业的目标?若是,我要怎样做才能助一臂之力?反之,若企业一旦失利,我又该何去何从?还有,这种企业文化是否有利于我追求自己的事业理想?如:我在企业里是否有权独立自主地完成我自己的项目?反言之,我若希望召集一个项目小组来共同攻克一个难题,企业是否允许呢?如果我们的努力获得了成功,企业又会如何评价我和我的小组呢?

作为企业文化的定义,我们在企业里的行事方式这句话包含了许多层意思。它是我们畅想企业文化的一个支点,但并非其全部内容。

一方面,这一定义有点含糊不清,有许多问题有待解释清楚。如:我们做什么事情的方式?是我们操作仪器设备的方式还是我们召开会议的方式?是我们处理财务问题的方式还是我们相互交往的方式?哪些内容属于企业文化,哪些又

不属于企业文化？每位员工所做的各不相同的事情又算不算企业文化的一部分呢？总之，不同的人对上述定义会有不同的理解，可谓仁者见仁，智者见智。



问：在企业里，我看到周围的同事都各行其是，这是否意味着我们这里根本无企业文化可言呢？

答：不是。这里有几种可能：

- 在您看到的行为以外，贵企业可能还存在着更普遍、更广义的价值观和思维方式。但这些价值观的表现方式则可能千变万化。
- 在您看到这些差异的同时，也许还存在着绝大多数人都遵循的典型的行为规范。世界上根本就不存在一模一样、毫无二致的文化。
- 贵企业的文化可能正是一种强调个性，不主张循规蹈矩的文化，它鼓励人们用自己的方式解决问题。
- 您看到的也许只是几种亚文化的个案，他们只是企业内有着自己独特的价值观和行为方式的小群体。

然而更值得注意的是，这一定义忽略了企业文化的某些重要因素。企业文化远不仅仅只是指员工的行为特点和企业的制度体系——即企业人类学家们所谓的“人为现象”，它还包括人们的价值观、信念和促成我们能够看到的其他文化现象的许多前提。而事实上，这些我们不太注意的文化因素才是企业文化最重要的组成部分。它们不仅是人们现时所作所为的主要动因，而且还决定了企业及员工在新形势下会采取何种新方法来解决新问题并把握良机。

我们不妨来看一下这一领域的权威人士给企业文化所下的定义，它们似乎更具概括性。

下面这一条就简要地概括了上面提到的那些文化因素：

企业文化是指一个组织——企业、企业的分支或者一个团队内部共有的价值观、标志、信念和行为规范。它也可归结为一种共同的思维方式、一种共同的工作方式或生产方式。

上述定义出自罗伯·科菲和格瑞斯·琼斯之笔，他们把企业文化划分成四大类，对此我们将在第三节中再作讨论。他们不仅把企业文化的重点放在人们做什么上，而且还暗示了人们为什么这样做的原因：因为人们有着共同的价值观和信念，即他们的思维方式相同。

这个定义虽然解释了一些疑问，却又给我们提出了另一个问题。那就是：同一企业里的人，他们中许多人甚至互不相识，但为什么会有同样的思维方式呢？

这个问题可谓一语中的，道出了企业文化的核心所在。这也正是身为作家、学者和资深顾问的埃德加·沙因所重视的问题。他对企业文化的定义如下：

一个群体在适应外部环境和进行内部整合时，在不断解决各种各样问题的过程中所获得的、为所有成员所认同的一套基本理论，这些理论已在实践中被证明是行之有效的，因而也会作为一种观察、思考和感知各种问题的正确方法而传授给每位新成员。

因此，用科菲和琼斯的话来说，我们在企业里的行事方式是由我们共同的思维方式所决定的。我们并非天生具有这些理念，也没有人强迫我们去学习它们。我们，还有我们的

前辈，在解决企业所面临的各种问题的过程中，通过不断地积累有用的经验才获得了这些理论。这正如我们的祖先一样，他们通过不断的实践才懂得这样一个道理：在洞里生火可以取暖，但靠火太近却会把人灼伤。无论在洞穴里还是在企业里，当一种解决问题的方法被证明一直有效时，它就会变成这一群体的知识宝库的一部分并被传授给新成员：这种方法很有效，这就是我们此地的工作方式。最后，这种理念变得根深蒂固，甚至渗入员工的潜意识里，新员工经过耳濡目染就会被潜移默化。

在“我们的处事方式”背后隐藏着这样一个大前提：这种方式挺管用的。它不仅能促使整个企业获得成功，而且也让企业内的每个员工都获得成功。沙因就曾把企业文化称作“成功之基石”。

本节精要

- 最常见的企业文化的定义是：我们在企业里的行事方式。
- 文化不仅是指我们的行为方式，它还包括我们所共有的价值观、信念和其他决定我们做什么和怎么做的基本前提。
- 这些价值观、信念和前提来源于我们解决实际问题的有效方法，我们通过学习而获得这些企业文化，并把它们传授给企业的新一代。

第二节 看不见的文化： 价值观和信念

您也许会说，一个企业的文化就是其所有组成要素的总和：价值观、管理实践、行为规范、沟通方式（既包括利用语言文字的沟通方式，也包括通过其他渠道的沟通方式）、有关企业的奇闻轶事、庆典仪式以及办公大楼的建筑风格、内部格局等。但这么说就暗示着这些要素之间是相互独立、互不关联的，而实际上并非如此。有关企业的宗旨和成功之道的价值观和信念正是所有其他文化因素的决定力量，它们往往处于企业文化的最深层。

几乎所有企业都已经把其价值观念的宣传做到家了。他们或在墙上挂上广告条幅，或把这些言论镶进塑制的纸镇，或在各种时事通讯上发表这些言论并不断向媒体灌输。这些宣传大多免不了落入如下的俗套：信誓旦旦地向股东保证提供最高的利益回报；对顾客承诺提供最佳的产品和服务；向员工许诺，尊重他们并为他们创造发展机会。

这些理念正是埃德加·沙因所说的“信条价值观”。有的企业把它们明确地写进正式的条文；而在有些企业里，某位强有力的领导会号召全体员工要敢于承担责任，发挥主观能动性，并且支持团队的工作，有人就会从他不时发表的宣言