

解放企业的心灵

——企业文化评估及价值转换工具

〔美〕理查德·巴雷特 著
公茂虹 李汀 译

Liberating
the Corporate
Soul

新华出版社

〔美〕理查德·巴雷特 著

公茂虹 李 汀 译



解放企业的心灵

——企业文化评估及价值转换工具

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

解放企业的心灵：企业文化评估及价值转换工具/[美] 巴雷特著；公茂虹 李汀译. —北京：新华出版社，2004.3
ISBN 7-5011-6541-6

I. 解… II. ①巴…②公…③李… III. 企业文化—评价
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 126005 号
京权图字：01-2004-008

LIBERATING THE CORPORATE SOUL

Copyright © 1998 by Richard Barrett

Published by Butterworth - Heinemann

Chinese translation copyright © 2004 by Xinhua Publishing House

All Rights Reserved

中文简体字专有出版权属新华出版社

解放企业的心灵

——企业文化评估及价值转换工具

[美]理查德·巴雷特 著

公茂虹 李汀 译

*

新华出版社出版发行

(北京市石景山区京原路8号 邮编：100043)

新华出版社网址：<http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店：(010)63072012

新华书店经销

北京神剑印刷厂印刷

*

787毫米×1092毫米 16开本 15.75印张 185千字

2005年1月第一版 2005年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6541-6/F·943 定价：32.00元

我们这个美丽的世界，急需创建一个充满人情味并能持续发展的未来，理查德·巴雷特的这本书不仅为我们描绘了宏伟的前景，而且为企业的领导人很好地描述了实现这种美好前景的途径和方法。

——戈得里克·E·S·贝德，FRSA（前沿一级分析师），斯科特·贝德联邦有限公司（Scott Bader Commonwealth Ltd.）终身总裁

当我们走近新千年的时候，世界急需高瞻远瞩、思路清晰的思想家，帮助我们解决面临的挑战。理查德·巴雷特令人鼓舞的新书——《解放企业的心灵》，通过切实可行的企业愿景，为人们献上了一幅平衡身心的美好画卷。

——克雷格和帕特里莎·尼尔，哈特兰学院（Heartland Institute）的共同创始人

《解放企业的心灵》为人们提供了令人信服的基本原理，说明了符合伦理道德和对社会负责的行为，是建立和维持在世界范围内成功的高绩效企业的最好基础。

——罗伯特·W·麦克格里格，明尼苏达企业责任研究中心主席

《解放企业的心灵》为企业的变革提供了一套强有力的工具。我热切地向大家推荐这本书。

——安·斯文森，咨询专家及《利益主体战略：从合作的商业关系中获利》的作者

每个企业梦寐以求的开发创造力和创新资源的实用性建议。

——荣·纳瑟，芝加哥纳瑟（Nahser）广告代理公司总裁、
首席执行官

《解放企业的心灵》所取得的成就令人惊叹：它将伦理道德、愿景、意识等无形的东西有机地整合在一起，并开发了一套切实的量度体系。

——马切罗·帕拉齐，荷兰前进基金会主席和创始人之一，
理学学士，理学硕士，工商管理硕士

这本书在帮助企业领导人为全社会承担责任方面开辟了新的渠道，它可以鼓励我们通过企业建立一个更加美好的世界。

——乔治·E·麦克昂，麦克昂·德·利维公司（McCown, De Leeuw & Co.）创始人之一和管理合伙人，世界企业学会主席

前 言

企业已经成为世界上最有影响力的公共机构。在任何社会中占据主导地位公共机构都需要对整个社会负责，但企业还没有形成这样的传统。这是一个还没有被世人很好理解和接受的崭新角色。从一开始，在资本主义和自由竞争的企业概念的基础上，就形成了这样一种观念：每个企业的各个部门，在亚当·斯密“看不见的手”的支配下，在市场力量的作用下所采取的行动，将以某种形式累加起来，达到令人满意的结果。但在20世纪的最后10年，“看不见的手”正在明显地走向衰微，它的存在有赖于人们对社会主导意义和价值所达成的共识，而如今这种共识已不复存在。因此，企业必须形成一种在整个资本主义的发展历程中从未有过的传统：共同承担对整个社会的责任。对企业的每一个决定、每一次行动，都必须从这种责任的角度进行审视。

——威利斯·哈曼，世界企业学会的创始人之一

中文版序

很荣幸能够向中国读者提供《解放企业的心灵》一书。应该说，这本书的出版适逢其时。中国正在快速发展，正在与日本和西方发达国家展开竞争，成为全球市场上的一个重要的竞争者。要真正能够应对来自西方的挑战，中国的企业需要不断提升自身的素质。这本书中的理论和工具对于提升中国企业的竞争力很有帮助。

这本书的目的在于建立一种由价值驱动的企业文化，这种文化能够很好地激发全体员工的责任心、热情和创造力。同时，这本书还旨在提高企业领导人的领导能力，帮助领导者建立起自己的愿景，并指导他们建立起愿景企业。这本书中所描述的七个意识层次不仅为测量企业文化的强弱提供了工具，而且为测量企业中经营人员和领导人员意识的强弱提供了框架。无论人们在哪个行业工作，这本书所提供的文化转换工具，都为调控和经营企业文化、建设成功企业提供了有效方法。

自从1996年我开发出这套工具以来，这套工具已经通过17种语言并在27个国家得到了应用。我敢自豪地说，当我写这篇序言的时候，我们正在开发着这套工具的汉语版。这套文化转换工具（Cultural Transformation Tools，简称CTT）所以能够在全球范围内快速普及，在于这套工具独具特色的功能，

正是这些功能的支撑，才使得企业领导人建立起由价值驱动的愿景企业。这些建立在七个意识层次基础上的文化转换工具，不仅简单易懂，而且可以在不同的范围内广泛应用，可以用于各种类型的企业和组织。在过去几年中，这些工具在学校、社区、政府部门以及非盈利性团体和组织中得到了很好的应用。

我希望你们能够喜欢这本书。我的企业及我本人愿意随时向你们提供建议，并指导你们用好这一文化转化工具。我的电子邮箱是：richard@corptools.com，可直接与我联系。

理查德·巴雷特

2004年3月

前 言

人类正处在跨越式的进化之中，我们能否成功实现跨越，取决于我们个人的责任。

——斯科特·派克

这本书不是为那些心力不济的人，或者没有勇气按照自己最根本的动机生活的人写的，而是为如下一些人准备的：他们相信，在企业的经营管理实践中，有一条比现在更好的经营之道。这条经营之道，能够鼓励每一名员工发挥自己最大的聪明才智，实现他们力所能及的目标；这条经营之道，能够使人们在工作中实践自己最根本的价值追求，并赢得他人的赞赏；这条经营之道，能够促进企业实施多元化，推动企业创新；这条经营之道，能够将流程再造放入企业变革的框架内重新定位，把流程再造作为保持企业健康的手段，而不是进行外科手术的剖刀；这条经营之道，促使企业寻求建立与客户、供应商、当地社群以及整个社会的共生联盟；这条经营之道，还能够促使企业积极支持人类和环境的进化和发展。

许多人曾公开承诺，他们将遵从这些新的经营原则，但由于没能实现自己所宣称的这些价值标准，因而遭到媒体尖刻的批评。而我认为，这些先驱者应该受到感谢和尊重，而不应受

到挖苦和嘲讽。未能按照一套更高的标准去生活，不应受到责难，而应成为一个让人们学习的机会。所有关心我们子孙后代，关心地球未来环境的人们，都应该对这些人表示由衷的感激，因为他们用自己的行动证明，在改变经营哲学的同时也可以取得更好的经济效益。这本书是献给以上这些人，同时献给那些勇于探索企业经营管理最前沿问题的人们。这些前沿问题包括：员工个人实现、企业的社会责任以及温情资本主义。

关于这本书

每当我开始自己的著述的时候，我从来都不敢肯定路的尽头在何处。似乎脑子里还只有一个大致的目的，至于如何实现目标还只是一个模糊的认识的时候，就开始了自己的旅程，因为我坚信，最终取得结果，才是重要的。这本书的写作就像是这样一次旅程。我是从以下两种理念出发开始写作的：第一，企业的变革与个人的变革十分相似；第二，成功企业持有的价值标准与成功的个人所持有的价值标准十分相近。在这两个理念引导下，我开始了充满希望的探索之旅。结果，我不仅发现这两个观点是正确的，而且，我还发现，《华尔街日报》报道的一些成功企业，始终恪守着很高的道德标准和伦理原则，尽管这类企业为数不多，但它们的数量在不断增长。这本书是歌颂这些成功企业的赞歌，同时，它也为那些希望追随这些成功者的企业指出了方向，提供了工具。

这本书开篇探讨的是：我认为在 21 世纪企业经营管理中最重要的两个问题——基于价值的领导和员工的创造力。第 1 章着重说明了企业文化对于解决这些问题的重要性，探讨了企

业观念转换的意义,即将企业看作一架机器,还是转变观念,将企业看作活生生的实体。本章的最后列举了持久成功企业的六个重要特征。

第2章关注的是企业的价值以及企业在社会中不断变换的角色,着重说明目前的企业哲学对环境退化和社会分化所造成的后果。本章说明了为什么目前的企业哲学不能促进企业持续发展;为什么我们要把希望寄托于未来,以及开始扎根于企业经营管理之中的价值变革,给员工、环境、社会和企业本身带来的益处。

第3章着重说明企业文化在调动员工的生产力、创造力和创新能力方面所发挥的作用,详细分析员工的物质、情感、心理和精神四个方面的需求,以及实现员工个人价值所必须首先满足的九个动机。本章着重说明员工参与企业经营管理的重要性,以及建立发明创新机制的必要性。21世纪,最成功的企业将是那些能够把员工的个人使命与企业的使命统一起来的企业。

第4章将人类四个方面的需求和个人九个动机归纳为人类意识的七个层次,并进一步将人类意识的七个层次转换为员工意识的七个层次和企业意识的七个层次。

第5章说明如何将企业意识的七个层次模型,用于开发一系列企业变革的工具,以便帮助企业建立由价值驱动的企业文化。价值评估工具是企业变革系列工具之一,本章通过案例分析介绍使用的方法,并探讨在企业合并和兼并中应如何运用价值评估工具找出文化整合方面存在的问题。

第6章从更深层次上探讨价值驱动的企业所具有的内涵,并通过案例分析介绍一种新的模型,用于制定鼓舞人心的愿景、使命和价值宣言。本章还探讨如何用这一模型建立起员工

的个人动机与企业愿景和使命之间的联系。

第7章说明企业如何将企业的愿景、使命和价值与平衡需求积分卡建立联系，以便创建一种由价值驱动的战略计划框架。平衡需求积分卡由六个方面组成，通过量度企业在企业生存、企业内在素质、企业进化、与客户和供应商协作、企业文化以及企业对当地社群和整个社会的贡献等方面的绩效，帮助企业关注自身在物质、情感、心理和精神四个方面的需求。

第8章描述了高绩效企业最重要的四个文化特征：信任、意义、团体、主人翁及责任感，并对这四个方面分别作了详细的探讨。本章强调了以下几个方面的重要性：共同的价值标准、个人的使命、营造无边界的组织结构以及培育员工的主人翁责任感。

第9章描述了领导意识的七个层次，以及管理者与领导者之间的区别。本章还指出21世纪建立价值驱动的企业文化所必需的领导价值。

第10章介绍领导价值评估工具的使用方法，为企业的高级执行官提高自身的领导技能提供帮助，还通过三个案例描述提高领导技能的三个阶段。

第11章综合前面几章所介绍的模型和工具，形成一个建立基于价值驱动的愿景企业的程序。

第12章总结概括企业经营管理理论的七条新的原则。

致 谢

感谢在过去三年中所有给予我帮助的人，在他们的帮助下，我的一些观点不断成熟，并最终著就这本书。我要特别感

谢马丁·路特和奥斯卡·本村，感谢他们的深情厚意和大力支持；感谢世界银行环境可持续发展委员会副主席伊斯玛伊·塞拉格尔丁，是他鼓励我积极打破精神价值与可持续发展之间的界限。我在世界银行任价值协调员期间，玛丽·简·布伦给了我全力支持；明尼阿波利斯市哈特兰学院的克雷格和帕特丽莎·尼尔以及其他许许多多的会议组织者，为我在北美和欧洲许多大城市的演讲提供了机会。我的助手琼·莎菲尔做了详尽的注释和细心的编辑工作。最后，感谢我的妻子南希和儿子克里斯，不论我在任何地方从事我的工作，他们都始终如一地给予我支持。

目 录

中文版序	(1)
前 言	(1)

第1章 介 绍

基于价值的领导	(3)
超越流程再造	(5)
企业生命周期	(7)
作为机器的企业	(9)
作为活生生实体的企业	(12)

第2章 公共利益

企业的专制	(23)
全球生存	(28)
历史的角度	(29)
价值观的转变	(32)

第3章 动机 创造力 创新

动机	(43)
创新或消亡	(49)

21 世纪的企业	(55)
第 4 章 企业意识的七个层次	
人类意识框架	(60)
员工意识的七个层次	(66)
企业意识的七个层次	(72)
第 5 章 企业变革工具	
工具	(80)
案例分析：企业价值评估	(86)
兼并和重组	(102)
流程再造和缩减规模	(105)
第 6 章 愿景 使命 价值	
由价值驱动的企业	(110)
四个“为什么”	(118)
第 7 章 平 衡	
平衡需求记分卡	(133)
长久成功的企业	(145)
第 8 章 信任 意义 团体 主人翁责任感	
信任的文化	(150)
意义的文化	(155)
团体的文化	(158)
主人翁的文化	(162)

第9章 领导意识的七个层次

领导者的定义·····	(167)
领导的七个层次·····	(170)
领导者还是管理者·····	(174)
新一代领导者·····	(176)

第10章 领导能力的发展和评估

提高领导能力的三个阶段·····	(183)
领导能力的评估·····	(187)
案例分析：领导能力评估·····	(188)
自我实现的重要性·····	(196)
伦理道德、价值和行为·····	(197)
领导能力发展项目的一些基本原则·····	(200)

第11章 建立愿景企业

长久成功企业的特点·····	(205)
建立并维护愿景企业·····	(210)
战略规划·····	(223)
小企业和大企业·····	(224)

第12章 新的企业理论

译后记·····	(230)
----------	-------

第1章

介 绍

人们经常问我，“努克（Nucor）公司成功的秘诀何在？”我的答案是：70%的成功来自于文化，30%的成功来自于科技。毫无疑问，文化是努克公司竞争优势的最主要因素，这一点无论到何时都不会改变。

——肯尼斯·F·艾弗森，努克公司主席

企业更加清醒地感到，企业始终如一的象征意义，比具体推销的产品更为重要。

——詹姆斯·柯林斯，《基业长青》作者之一