

Corporate Culture
The Ultimate Strategic Asset

英雄公司的

做事习惯

全球最佳雇主企业员工的“潜行为模式”

[美] 艾瑞克·弗拉姆豪茨 (Eric Flamholtz) 著
伊冯·兰德尔 (Yvonne Randle) 著
苏仪 译

如何保证员工“做对事”？——企业文化比命令更重要！
谁来决定员工“该做什么”？——企业文化比主管更权威！

英雄公司的做事习惯

Corporate Culture

The Ultimate Strategic Asset

[美] 艾瑞克·弗拉姆豪茨 (Eric Flamholtz) 著
伊冯·兰德尔 (Yvonne Randle) 著
苏仪 译

全球最佳雇主企业员工的“潜行为模式”

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书将揭开许多商业研究最爱探讨的“企业文化”的内幕，并点出更深刻的挑战与观点，揭露一种“看不到、摸不到，但确实存在，并渗透于组织生活每一环节，而且对企业成功或失败有深层影响力”的管理元素，以及完全展现它发挥作用的情境。

CORPORATE CULTURE: The Ultimate Strategic Asset, by Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle was originally published in English by the Stanford University Press.

Copyright: © 2011 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. All rights reserved.

This translation is published by arrangement with Stanford University Press, www.sup.org.

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2014 Changsha Senxin Culture Dissemination Limited Company

All rights reserved.

本书译文由大雁文化事业股份有限公司授权使用。

本书中文简体字版专有出版权由the Stanford University Press正式授权，通过大苹果公司代理，由电子工业出版社出版，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-7754

图书在版编目(CIP)数据

英雄公司的做事习惯 / (美) 弗拉姆豪茨 (Flamholtz, E.G.), (美) 兰德尔 (Randle, Y.) 著; 苏仪译. —北京: 电子工业出版社, 2014.8

书名原文: Corporate culture: the ultimate strategic asset

ISBN 978-7-121-23407-1

I. ①英… II. ①弗… ②兰… ③苏… III. ①企业管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第116740号

责任编辑: 张 毅

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 710×1000 1/16 印 张: 15 字 数: 225千字

版 次: 2014年8月第1版

印 次: 2014年8月第1次印刷

定 价: 35.00元



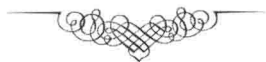
凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

作者序

没在“薪资表”上的头号员工



企业文化渗透在组织的各个角落，而且对组织的成功与失败有着深远的影响。倘若能够有效地管理企业文化，它可谓是企业的一项真实经济资产。但如果对它管理不善或者任其恶化，企业文化也会变成负债，甚至导致企业的衰败。

有越来越多的研究学者、业内人士及管理人员一致认为，“企业文化”对于组织的成功非常重要。但即便如此，仍有许多企业并没有好好掌握与管理自己的企业文化，甚至不了解企业文化的概念是什么。

企业文化：无形的策略资产

对于一些企业，如Google、西南航空、强生及其他诸多在本书里所提到的公司来说，它们的正面积极的文化已经是其组织的资产。这个说法或许在严谨的会计规则中不适用，但从实际的经济效益层面来看，却十分有道理。因此弗拉姆豪茨（本书作者之一）认为，从会计的角度来看，企业文化确实应该被列为企业的资产，或者被列为人力资产的一种形式。但从另一方面来看，也有一些企业如通用汽车（GM）、路透社、美国国际集团（AIG），企业文化也已经是它们的一项“负债”。虽然这些公司的企业文化没有被会计列在负债项目里，但是在大家的心中已经留下了负面的印象。

这样的二分法（企业文化不是资产就是负债）及强调企业文化对组织的重要性，在星巴克和通用汽车这两家公司的案例中就可以清楚看见。前者是典型的创业成功案例，它的正面积极的文化，就是企业的资产。至于后者则是典型的企业衰退案例，它的衰退原因可归于企业文化效能不彰，以及即使企业已积弱不振，但数十年来仍缺乏创新的举措。

虽然大家都知道企业文化的重要性，然而大家对它的概念，以及该如何管理企业文化却仍十分模糊。或许，我们可以找到一些讨论企业文化的文献，但它们多数属于学术或理论上的讨论，而且它们的重点，多半将企业文化视为一种社会心理结构，或列入组织健康的研究范畴。这些文献并不完全承认企业文化对一家公司财务表现的重要性，以及企业文化是企业经营策略中的要素。

更重要的是，这类研究很少着墨于系统性的文化管理实际操作方式，但这是衡量企业表现的关键因素，因此这些文献与现实之间的差异甚大。

本书写作目的

本书的写作目的，主要是希望能建立一本完整的并可以拉近与真实世界距离的企业文化研究文献。它与过去这类书籍完全不同，其中最特别的是，我们主要将文化视为企业财务表现（也就是俗称的“营收表现”）的动能，也是企业永续竞争优势的来源。本书将提供一个具有扎实理论基础而且很实用的方法，以供管理企业文化之用。

简单而言，本书的逻辑、最终目的及内容定位，都异于现有的书籍或文献，它将主要讨论以下几个方面的内容。

1. 解释企业文化的优劣为什么是组织成功或失败的关键原因，为何企业文化是商业组织营收等财务表现的重要动力及为什么企业文化是组织永续竞争优势（也就是秘密的竞争武器）的重要来源（甚至可能是最大的来源）。
2. 提供衡量、判断企业文化优劣的多种方式，以为管理者所用。

3. 阐述现阶段关于企业化管理领域的最新发展，以及该领域的限制、挑战与机会。
4. 提供一个便于了解企业文化的架构。
5. 通过实际研究，定义出构成企业文化的五大要素，此为组织表现的主要动能。
6. 提出六大步骤架构（模型），以作为不断进行的企业化管理的流程。
7. 为现有企业提供一套管理企业文化的工具。

在整本书中，我们列举了许多正在面临企业文化议题的公司，它们可能正处于管理企业文化的转变过程中；我们也列出了许多可以从这些企业经验中学习的地方，也就是，这些组织如何使用或如何正在使用我们认定的这套工具，以制定、传播及强化自己的企业文化。

内容概要

本书的重点，是协助人们去管理企业文化。它不仅是一本关于企业文化的专门著作，在本书里，我们也传授管理者及MBA专业的学生们如何管理企业文化，让它成为一种竞争优势及影响企业财务营收表现的工具之一。我们会进一步以一些企业作为范例，深入介绍这些企业如何管理它们的文化。

本书分成三个部分，第一部分主要讨论企业文化的本质及其重要性，同时提出一个架构，以帮助读者了解企业文化及管理企业文化的流程。至于第二部分，则是从我们过去研究与实际辅导企业的经验中，提出几个重要的企业文化层面之管理。最后一部分的重点，则是企业文化管理的终极领导，企业的高层及人力资源单位在这项议题上应该扮演的重要角色。

第一部分：好公司的“成功助拳人”——企业文化与管理在组织成功中的角色

第一部分总共包含三个章节，是让读者了解企业文化及管理企业文化的基础。

第1章主要讨论企业文化的概念，以及阐述种种企业文化之所以能左右组织表现的原因，尤其强调它在企业“永续策略优势”中的角色，以及它在商业组织中对财务表现的重要性。

至于第2章与第3章，则为大家介绍一个具有扎实理论基础却很实际（可实用）的架构，以提供读者用来管理企业文化。

在第2章中，我们将会：

- （1）在实务上为企业文化下定义；
- （2）认识企业文化的几个重要层面；
- （3）检视该如何确认一家企业的文化；
- （4）提供一个衡量企业文化的方式。

每章内容同时包含一个案例研究。从案例中，大家可以学习到如何使用这个衡量企业文化的实用工具。文末还附上了一个附录，主要总结了使用这项衡量工具的结果，并且证实企业文化确实对一家公司的财务表现产生影响。

第3章则提出了一个有六大步骤的系统性流程，以作为管理企业文化之用，同时也介绍了一套用来管理文化的工具。另外，本章内容也检视企业在不同成长阶段的文化管理需求。

第二部分：英雄公司的“无形”力量——重要企业文化管理层面

第二部分总共包含6个章节。从第4章至第8章，每章都独立且深入地讨论了“五大重要企业文化层面”的其中一项议题，这五大层面包括：客户导向、人员导向、绩效标准与当责、创新与改变的意愿及流程导向。每个章节都会以许多真实企业为例，并且列举这些企业管理这些文化层面的方法。第9章的标题是“当企业文化成了公司负债”，顾名思义，主要探讨了一些文化效能不彰的企业在运行中出现的问题。

在第二部分的章节中，这些企业也以其实际操作经验，再次向读者们阐释了几

个文化管理工具的内涵（在第3章出现）。

第三部分：不再是纸上谈兵——文化管理与变革的领导

第三部分是本书的最后一部分，着重从高阶主管与人力资源单位的观点来看文化管理与变革的流程。这一部分同时也可以用来检视企业是否需要因企业规模（业绩变化）、愿景的改变或是商业上的结合（如并购）而转变企业文化。

我们的方法与观点

本书里提及的方法，主要来自很多资料的整合，当然，我们的观点也来自这个领域的前人研究及文献。在本书问世之前，我们也在许多非常具有影响力的书籍文章中探讨过文化管理的议题。除了关于此主题的学术文献，一些专业杂志（如《财富》或《巴伦周刊》杂志）也定期刊载许多关于企业在这方面的深入报道，内容都很实际。有时候，这些杂志报道比学术文献更能接近现实环境，但不论是学术文献还是杂志的报道，都有其目标与用途。至于我们的方法与观点，主要是以我们的研究与个人管理企业及辅导其他企业在了解、定义与管理他们的企业文化时的经验为基础的。

每个办公室角落与工作现场的真相

你虽然看不见、摸不着、闻不到、尝不到也听不见所谓的“企业文化”，但它却确实实地存在着。它渗透在组织的各个角落，而且对组织的成功与失败有着深远的影响。倘若能够有效地管理企业文化，它可谓是企业的一项真实资产。但如果你对它管理不善或者任其恶化，企业文化也会变成负债，甚至导致企业的衰败。

如同我们所见，管理企业文化其实很复杂，但也有不少企业在文化管理的流程上做得很好。我们证明了，企业文化对组织运作的各层面有极大的影响，我们也阐释了企业应如何成功掌握文化管理的要点，并创造出自己的竞争优势，同时也加强

营收表现。只要文化管理得当，企业皆能欢喜“收割”。

对公司来说，不论它们的规模大小，不论它们在世界的哪个角落，属于哪个产业，企业文化就是一项真实的资产。虽然它是无形的，却是这些企业竞争优势与长期成功的来源。

我们希望这本书能够协助企业及企业领导者们，了解善用文化管理的流程，并且将文化转变成真实无形的资产和永续的竞争优势。

目 录



1 好公司的“成功助拳人”

- 〈01〉无形的管理决定员工好坏 / 001
- 〈02〉人们做的，真的和墙上写的一样吗 / 025
- 〈03〉沟通再沟通：那些让员工相信的事 / 047

2 英雄公司的“无形”力量

- 〈04〉我们公司，总是这样对客户 / 075
- 〈05〉我们公司，总是这样用人才 / 093
- 〈06〉我们公司，期待人这样做事 / 111
- 〈07〉我们公司，不用等主管逼你思考 / 135
- 〈08〉我们公司，这样决定事情 / 155
- 〈09〉当企业文化成了公司负债 / 177

3 不再是纸上谈兵

- 〈10〉厉害员工背后的守护者 / 195

A decorative floral wreath with intricate scrollwork and leaf patterns, framing the central text.

01

无形的管理决定
员工好坏

20世纪60年代末至70年代初期，福特公司的员工私下流传着一个说法：“这辆车如果可以在外面开，我们也可以去卖车了！”这当然不是福特汽车正式的企业文化陈述，但这个说法，却在整个公司流传开来。

有许多学者、学生及从事组织研究的人，在研究企业时会产生很多困惑，至少从表面上来看，有些很特殊的现象需要更深入的解释，特别是像以下这些案例。

◇ 一个总部位于阿肯色州本顿维尔市（Bentonville）的小公司，怎么会发展成为全世界最大，年业绩超过4000亿美元的零售网络？

◇ 一个存在超过数个世纪，一直以销售大宗民生商品为主的公司，如何在短短十年间让营业额从1.22亿美元大幅增长至50亿美元，又在二十年间让营业额增长至120亿美元？

◇ 一家位于得克萨斯州、仓库总是堆满梳棉机并且以制造餐巾为主的小公司，如何发展成为该产业中最大、最赚钱的公司之一？

◇ 一家出身自竞争激烈的硅谷、名字奇怪又没什么名气的小公司，如何撼动巨擘微软，并且取代其在网络市场上的地位？

◇ 一家已经成立一百年的企业，在当初的竞争同业都已在业界凋零消失的情况下，如何在百年来维持其生命力与活力？

◇ 在市场具有举足轻重地位（业内市场占有率曾达42%）的企业，怎么会在二十多年间就逐渐失去其市场并濒临失败的深渊？

◇ 一个以五十年时间建立其高品质口碑的企业，怎么会在一夕间，因为对客户隐瞒严重的商品缺失而使名誉蒙上阴影？

企业文化：无形的策略资产

我们相信，上述案例的答案，都可归于某个很真实但肉眼看不到的因素。它

虽然不是魔术，但在最好的情形下，它可以拥有如魔力般的效果。这个答案就是企业文化这项无形资产（或负债）。

上面提到一家来自本顿维尔市的小公司，它就是零售界的巨人：沃尔玛。在《沃尔玛：全球最大零售企业成功十二法则》一书中，其作者——沃尔玛前副董事长与首席营运官唐·索德奎斯（Don Soderquist）——将该公司的成功归功于企业的文化。同样，星巴克的创始人兼董事长霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）和星巴克前国际部总裁霍华德·毕哈（Howard Behar）两人也都认为公司之所以成功，“企业文化的影响应多过咖啡本身”。而西南航空则认为，企业文化是公司成功的主要因素，也是公司在危机来临之际仍能保持获利的重要能力。西南航空在2008年的企业年报中就曾提到“西南航空注重‘做对的事’”“西南航空的企业文化让我们与众不同”。在美国2001年“9·11”恐怖袭击事件发生后，还有2008年秋天的金融海啸发生后，其他航空公司纷纷倒闭，只有西南航空仍维持获利，而且持续名列《财富》杂志“前十大最值得尊敬企业”名单中。

出身于硅谷、有个奇怪名字且没什么名气的Google，因为它的搜索科技而成为网络市场的领导品牌。然而，持续发展这项科技的关键，是该公司聪明且具创造力的员工。有篇文章曾确切地描述道：“Google成功的秘密，是将一群聪明的工程师转变成具有超凡创意的团队。”因为它的文化，Google公司得以吸引优秀人才的加入；因为它的文化，Google被公认为最佳雇主企业之一。

令人难以置信的是，目前全球只剩下两家企业自20世纪初开始至今，始终将自家事业经营得非常成功，通用电气就是这两家企业的其中之一。通用电气的成功依然可以归功于企业文化，而该公司的文化主要是创造一个干净、简单、以事实为基础与顾客导向的环境，追求卓越的热诚，以及不仅接受改变还要主动改变的心。

曾经是汽车业的领导品牌，同时也被奉为最完美企业典范的“通用汽车”，近几年来事业逐渐萎缩，现在更是面临企业存亡的关头。很多人认为，该公司的衰败正是因为狭隘的企业文化，以及该公司企业主不愿把经营眼光放到“密歇根州格罗斯角（Grosse Pointe，美国的传统汽车工业重镇）以外的世界”。通用汽车

的慢慢衰退给其他许多同行带来了机会，受惠者之一就是日本的丰田汽车。五十多年来，丰田汽车打响其品牌与信誉，成为高品质的汽车制造公司，甚至努力超越通用汽车，成为全球最大的汽车制造商。然而在2008年年初，部分丰田汽车出现了“暴冲”安全问题，使该公司声誉及销量皆受到巨大影响。在一次公开道歉的场合上，丰田汽车总裁解释，公司的高阶主管背离了对“丰田之道”（Toyota Way）的坚持。“丰田之道”代表的是丰田汽车创始人一点一滴所灌输的文化价值与原则，这是让丰田成为全球最大汽车商及增加北美区销量的主要推力。

就如同细菌、X光或其他看不到的物质一样，企业文化也是真实存在却难以观察的。虽然肉眼看不到，但它对组织的成功或失败却有极大的影响力，它可以是策略资产，也可以是负债。在本书的其他章节中，我们将更深刻地告诉各位读者，这里（以及其他地方）所谓的企业文化对组织的成功，如何产生非常正面与负面的影响。

企业文化是什么？

过去几十年来，“企业文化”一词在商业上已被广泛地运用。如今，大家公认企业文化是一个组织健康及表现的关键要素。而这项说法，就是直接或间接地认为，企业文化对一家企业的整体财务表现良好具有影响力。

虽然它的重要性已被大家认同，但有关企业文化的概念及企业该如何管理企业文化的资料却少得令人心急。有鉴于此，很多重要的问题因而产生：

- ◇ 什么是企业文化？
- ◇ 如何证实组织中文化的存在（我们如何看到企业文化的存在）？
- ◇ 为什么企业文化很重要？
- ◇ 企业文化的要素是什么？
- ◇ 如何管理企业文化？
- ◇ 有什么工具可用来管理企业文化？

在本书的各章节中，将陆续探讨以上问题及与此主题相关的各个问题。而第1章里，我们先探讨前三个题目：什么是企业文化？要如何证实企业的存在？为什么企业文化很重要？

看见企业文化

企业的概念已深植在管理学的语言与思维中，尽管我们可以找到许多对此概念的解释，但它的中心思想，应该要与“组织的价值观”相关。用一种比较真实的说法来比喻，企业文化可以看作是一个企业的性格。每个组织，不论规模大小，都有其文化，它影响每名员工在各个方面的行为表现，如对待客户的方式、绩效的标准、创新等。

如何证实组织中文化的存在？

只要知道怎么判断，我们就几乎可以在组织的每个角落中发现它。

企业的存在，反映在员工彼此沟通时的遣词用字上，例如，在使用一个很长的单词时，某公司员工常以该单词的开头字母来代表该词，我们认为这样的行为，就代表这家企业很重视沟通效率。然而如此一来，就会形成文化进入的障碍，因为新加入的同事必须要知道老员工们的语言，才能了解他们的沟通内容。

从组织的装潢摆设上，也可以判断出一家企业的文化。企业内所使用的每件物品，从咖啡杯到艺术摆件，都具有直接或间接的文化意义。一个简单的咖啡杯，如果它是某人基于某种特殊理由或目的所送的礼物，那么这个杯子对它的主人而言就极具价值。

简单而言，我们可依靠每件物品来判断企业的文化，如海报上的用语、办公室的布置，乃至墙上的装饰等。有时候，企业的文化非常明显而且容易判断，如我们在身为客户时所感受到的服务，以及我们所看到配合这些服务的装潢摆设等。不过，有时候企业的文化也很细微、难以捉摸，需要细细“阅读”才能够发现。

清楚又直接的文化信息

文化信息可能是清楚且直接的，如正式的文字叙述。强生公司把这些正式的文化价值叙述，张贴在“露得清”及“强生医疗”等各分公司的墙上，其目的就是要每个员工及访客一进门就能够清楚了解该公司的企业文化。另一个以清晰但不同形式的方式来传达对企业文化之重视的是Google公司，这家来自变化快速的硅谷的企业，已成为网络搜索产业的巨人，它的影响力甚至逼迫到强大的软件巨擘微软，它曾做出试着并购其对手“雅虎”的决定。2006年，Google创始人拉里·佩奇（Larry Page）与谢尔盖·布林（Sergey Brin）共同决定要在公司里设立一个“首席文化官”（chief culture officer）的职位，目前该职位由该公司人力资源部主管史黛西·沙利文（Stacy Sullivan）担任。这个职位的存在，代表企业文化在Google公司里的重要性。沙利文的使命，就是当Google公司成长时，把企业的文化维持住，并且让每个Google员工都能开心工作。

至于西南航空则使用一些方法来强化并且让每个员工都能真实感受企业文化的价值。该公司有一个由120名会员所组成的“文化委员会”，公司里已经有非常多员工曾担任该委员会的委员。每一位“文化大使”（即委员会会员）的任期为三年，他们的主要工作，就是沟通并且找出能够强化企业文化的方法。西南航空会在网站博客上，定期刊登对于该委员会的活动介绍，除此之外，企业网站、刊物、设备（包含飞机）上，也都张贴了该公司的企业价值观，不论是以文字的方式呈现，还是以对“本月之星”的表扬（刊登在企业刊物*Spirit*上）的方式呈现，还是在每个员工上衣上粘贴红心标志等。

隐秘的文化信息

有时候，你处于一个充满文化符号或标志的企业中，这些符号或标志代表公司的身份，但上面却没有任何具有代表性的只字片语。例如，当你走进位于加州伯班克（Burbank）或格兰岱尔（Glendale）的迪士尼办公室大厅，随处可见的是许多迪士尼卡通人物（米奇、米妮、高飞狗、唐老鸭及其他人物），还有填充

玩偶、玻璃或塑胶的复制品、图画或是海报等。同样，知名杂志《建筑文摘》（*Architectural Digest*）的公司大厅走廊，也整齐裱框张贴了该杂志过去各期的封面。总公司位于洛杉矶的建筑商帕迪公司（Pardee Homes）的大厅也是以该公司过去开发过的房子或社区的照片来布置的。而硅谷许多投资银行或创投公司，它们的办公室也张贴了许多曾辅导上市企业的商标。总部位于阿拉巴马州伯明翰市的铸造工业公司萨坦逊（Citation Corporation），会议室里也裱框张贴了许多工人在美国各州铸造厂工作的照片。以上这些例子都是在告诉大家，这些企业是以什么行业起家的。

隐晦的文化信息

另外一种文化信息，或许很容易看得到，但是意义却难以捉摸理解。很多美国企业的会议室里，常摆放一些夸耀的艺术品或雕像——象征企业高贵的符号。然而，在美国最大购物中心开发商西蒙地产集团（Melvin Simon & Associate）的会议室里，墙壁上却挂着一张老先生与老太太的照片。这并不是一件艺术品，也不像是一般企业会议室里经常看到的照片，反而比较像是在一般家庭里能看到的家庭照。事实上，这是该公司创始人与经营者们（西蒙兄弟梅尔、赫布和弗瑞德）父母的照片。这其实是个强烈但隐晦的文化信息，它说的是：“我们是西蒙家族。我们知道我们是谁，我们也认为你已经知道我们是谁。我们重视家庭及我们的根本，我们无须试着让你留下深刻的印象。”无须赘述，从这张照片所传达出来的信息，已经令人们印象深刻。

没有文化的文化

即使从组织的每项物品及每个角落都看得到某些企业文化的踪影，但是仍有些公司，很难发现它的文化的存在。例如，它没有任何陈述、没有任何与该企业历史有关的照片、没有任何线索足以让人了解该公司属于什么行业，这就是文化不明确（几乎是没有文化的文化），以及缺乏明显文化符号的企业会有特色。这种情况通常是在偶然状况下发生的，并非刻意如此。对人们而言，无论是员工