

American Spirit 美国企业精神

——未来企业经营的八大原则

〔美〕劳伦斯·米勒 著

台湾 尉滕蛟 译



美国企业精神

American Spirit

——未来企业经营的八大原则

〔美〕劳伦斯·米勒 著

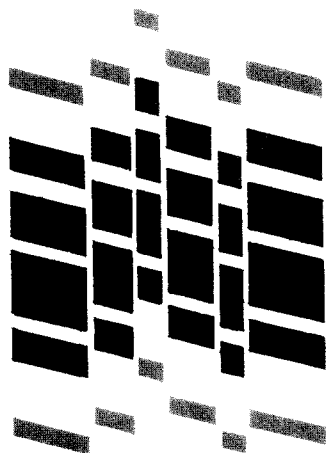
台湾 尉滕蛟 译



200185325

 中国友谊出版公司

1986·北京



装帧设计：赵鸿月

美国企业精神 [美]劳伦斯·米勒 著 台湾尉滕蛟 译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ ·6 $\frac{1}{2}$ ·130,000
1985年12月第1版 1985年12月第1次印刷
社目：139-195 书号：4309-7 定价：1.45元

目 录

导言	1
第一部 基本价值观	
第 一 章 管理的新时代	15
第 二 章 目标原则	27
第 三 章 共识原则	41
第 四 章 卓越原则	55
第 五 章 一体原则	69
第 六 章 成效原则	85
第 七 章 实证原则	101
第 八 章 亲密原则	115
第 九 章 正直原则	127
第二部 如何改变企业文化	
第 十 章 策略之一:文化的确认	143
第 十 一 章 策略之二:影响力的确认	157
第 十 二 章 战术之一:发动改变	173
第 十 三 章 战术之二:使之固定	185
结束语	197

DI 77 / 13

在寻求新管理方法的狂热中，
所缺的是分析管理的灵魂与精神，
也就是管理阶层是依据何种基础而有管理的权力。

举步走出艾克森大楼，我感觉休斯敦八月的炎热与湿气，猛然有如一面毯子紧紧将我裹住。我的不满足感骤然上升，在工作中某些事是不公平和无法控制的。这一天我都跟艾克森石油公司一位我非常欣赏的副总裁在一起。他是位年轻的高级主管，极有献身精神，一天工作十二小时，聪明且精力充沛。尽管如此，他却因为上下交迫而饱受折磨。当时大多数著名的石油公司的高级主管，都因为瓦斯输送路线以及石油短缺问题，而被指控人格有缺陷。

当时我们的公司接受该公司的委托，协助客户改善总公司幕僚人员的生产力与工作满足感。按照我们公司的做法，我协助高级主管评鉴和改变本身的管理作风，同时还协助训练基层人员，以便能实施新的管理作风。

这位副总裁被紧紧束缚住的情形，跟其他许多高级主管相似。他广泛阅读，并且接受改变组织文化的挑战。他了解有必要发展出一种下属更能参与和认可的文化。可是

如果他以自己的方式来进行这种改变，就会与上司那种已被接受的作风相抵触。他的下属压迫他做改变；他的信念以及他对公司生产力所具有的策略性了解，也压迫他做改变。可是，他每天都面对着因为作风与上司不同而产生的矛盾，这种矛盾使得大家不免追问：当他在这个职位上的任期届满之后，他这项努力是否还有希望持续下去。更糟的是，作风与他矛盾的那些人，却有权掌握他的前途。这位年轻高级主管与他上司在信念上的歧异，是一种代沟：他们的价值观不同，他们对管理者与下属所扮演的角色有着不同的假设，因此他们的作风不同。

从市中心到机场途中，休斯敦的计程车司机提供了他自己别出心裁的老西部娱乐，这使我心情激荡，以致忘却当我离开客户时，矛盾的状态并没有比我到达之前缓和这件事。一旦安安稳稳坐在飞机内，我就埋头于当时很畅销的一本有关日本式管理的书，希望借此抛开心中的不满足。但我的不满足感却因此而增加。日本、日本、日本！如果再读到一句有关日本式管理的句子，我就会大声尖叫。艾克森的高级主管以及其他任何一位客户，都不愿意采用日本模式。

我在协助美国最优秀的公司改进其生产力上有着十四年的长久经验，因此我对美国的管理方法深具信心，但我越来越不相信单靠一种管理方法就能提高生产力。我的同僚和我曾在各种制造性和销售性组织中着手改进成效，其中包括3M公司、美国运通银行、福特汽车公司，另外大约还有一百家公司。我们知道借助扩大参与、正面强化(positive reinforcement)，以及反馈(feedback)，就能改进

大多数组织的生产力。可是，这些方法虽能提高营运效益，却不适于解决美国管理阶层所面对的更基本问题。管理人员面对着自信的危机，他们对基本信念有了质疑，可是他们的管理却以此为基础。

我对愈多的高级主管谈论生产力、质量，以及美式与日式管理的比较，我愈坚信必须对“管理在美国公司里扮演的角色”的信念重新加以说明。

我与高级主管针对他们的管理所进行的讨论，开始有了转变。当我请他们谈谈自己的价值观，以及他们希望渗入公司内的价值观时，我发现他们对于自己公司的文化，以及他们认为将来必须出现的文化，都花了很多的心思。经过这些讨论之后，我开始有办法界定未来公司文化的价值观。

美国企业界逐渐出现一种新的企业文化。几乎在美国每一家大公司中，老的企业文化都在衰微，并且为建立新的文化而奋斗。它的推动力并非在财务上必须提高生产力和质量，也不是员工要求提供更令人满足的工作环境。新的文化并非只建立在物质需求上；新文化的产生是因为创造和接纳了新的价值观、新的眼光，以及新的精神。当领导者正式宣告和亲身示范这些价值观时，新的文化就会浮现。

本书要分析美国公司正出现的新价值观、眼光和精神。本书不仅关切新的管理技术，还关切它的灵魂。

目前对美国公司及其生产力的焦虑，已经造成对管理技术进行严厉的审查。所做的实验从未如此大过，并

且做这种实验显然是因为世界经济出现了新的竞争局面。不管怎么说，这种实验虽然是健康的和鼓励性的，却把重点放在技术或结构上。新的技术或结构之所以能成功，乃是因为它表达了被接受的价值观或精神。天主教会代表一种新组织、新结构的创造，但如果缺乏基督精神这股推动力，它就不可能成功。对这项创造所做的解释如果忽视了它所依据的价值观，就不能算是恰当的解释。那股在背后推动一切的精神，能使人愿意为更崇高的目标，为未来的远景而牺牲个人的好处。类似的，仅是靠一位“专家”认为分权、制衡的代议式民主优于其他政府体制，是无法组成美国政府的。美国的《独立宣言》阐明了一个新理想、一个新远景、一个新精神，美国这个新国家的灵魂于是诞生。

有若干价值观和一种精神可以做为我们组织和管理公司的基础。但是，这些价值观都是深植于内心的信念，常常无法清晰说出。这些信念是因为文化的制约、公司英雄、神话与恐惧而产生的。这些信念是随着我们国家的发展，也就是美国企业的沉默管理伙伴，而逐渐出现的。我们不能靠单纯的管理技术来答复如何改进生产力，以及如何重振企业的活力。只有接受新价值观，根据新的价值观去行动，我们才能找到答案。我们所缺少的是对管理的灵魂和精神（管理阶层有权管理的基础所在）的分析。

接受这些新价值观，就能创造新的文化。西方的文化源自基督教文化，而美国文化是言论、宗教，以及新闻自由的价值观所创造的。美国商业的文化是立基于自由企业、自由贸易，以及“任何人都能凭才智和工作而致富”这一新颖的概念。马克思主义按需分配的观念虽然有缺点，但却

具有掀起革命的力量。因此，简单的观念能蕴藏无比的威力——能创造一个新社会和达到新的生活水平。观念可以成为催化剂，使人类的潜能发挥出来。如果我们想要在公司内创造新的文化，就必须决定要依靠哪些价值观来建立这种文化。

我们把价值观视为理所当然。我们公司里的管理人员大都并未意识到本身行动所依靠的文化力量，也就不能对这种力量有所质疑或更易。有多少管理人员了解他们习惯实施的指挥式领导来自何种文化根源？有多少人了解他们多年都在盲目跟从电影和电视大力宣扬，在以往曾带来胜利目前却不灵光的模式？这些管理人员的行动所依据的假设可能对公司的未来没什么好处。公司的未来应该建立在何种价值观上，也就是何种管理精神上？哪些价值观能使公司在新的全球竞争形势中得到成功？

我认为有八种基本价值观能替具有竞争力的新企业文化打下基础。这些价值观并非有鉴于其他国家的成功，而引进过来的。美国本身的水平很高，无法接受这种移植。美国的文化太强烈、太独特、太深入。美国文化一直是，将来也继续是其他国家遵循的模式。美国企业具有强烈的竞争精神，催促我们求新求变的也正是这种精神。所谓竞争，就是寻求更好的方式、寻求改变，这正是我们最擅长的。

这八种价值观被称作“基本价值观”(primary values)，因为可以应用到所有组织的管理上，事实上有许多成功的公司都遵此而行。我选择了这八种，因为我的同僚和我个

人都发现这些价值观与创新、忠诚，以及生产力密切相关。扼要地说，这些特点是：

目标原则

我们都有“肯定自我价值”的需求。如果我们不献身于某个崇高目标，就不会得到自我价值。领导者能使这项需要得到满足，他们把目标传达给追随者。很少管理人员有能力传达有价值的目标。把投资报酬率当作目标，并不能激发出我们灵魂内最尊贵的力量。最成功的公司都从产品、服务，以及对顾客有益的角度来制定目标，而且采用能鼓舞和激励公司员工的方式来制定目标。大多数公司所追求的都是有价值的目标，员工则设法去认同它。具有竞争力的领导者会把“我们的灵魂”与“我们的工作”连在一起，并将因为跟随者矢志努力而受益。

共识原则

管理人员大都被“指挥文化”(the culture of command)迷住了。当他们掌握指挥大权时，会有“不可一世”的兴奋感。不幸的是，只有在战斗的危机气氛中，指挥行为才能成功。老式的领导者会身先士卒，因为他最坚强和最勇敢。他亲自示范对本身组织具有重要性的价值观。未来的公司不会朝战场进军。未来企业的成功，要看是否能聚集创意，是否能激励员工和管理人员一起从事创造性思考而定。员工不愿意为上司冒生命危险；他不愿放弃自己的思想和感

受；不愿意做主要是靠体力而不是脑力的事。为了适应这种工作上的改变，必须从“指挥”变成“共识”。

一 体 原 则

我们的公司维持着阶级社会的传统。我们依然区分“管理阶层/劳工阶层”(management-labor)、“薪资/计时工资”(salary-hourly wage)、“豁免/未豁免”(exempt-non-exempt)，以及“脑力劳动者/体力劳动者”(thinker-doer)。我们目前生活在一个一体的时代，在这种时代中，把人划分开，必然有碍生产力。另外还有一些管理阶层必须恢复的传统。以往有一段时间，“所有人身分”(ownership)与“职位身分”(identity with the job)是一种自负的来源。工业时代(“大量生产”的昵名)疏远了“所有人身分”。电子时代由于强调信息、信息技术的弹性、社区的心理需求、身分(identity)，以及强调个人价值的来源，则又偏向“所有人身分”。有竞争力的公司认为应使员工充分参与工作场所的一切，充分参与制定决策，使他觉得与工作场所合一，并拥有他的工作。

卓 越 原 则

我们的文化重视舒适：物质的和心理的舒适。我们觉得应该得到个人的满足感和成就感。我们不仅重视这种舒适，而且认为理当得到。我们不欢迎个人的测试和尝试，我们设法规避，并且认为这种事与个人的满足感背道而驰。“满

足”与“卓越”先天就有冲突。“满足”暗指对现状之接受。“不满足”是激励之源。它能引出追求改变的行动，“求变”则是不舒适之源。只有当组织鼓吹“创造性不满足”的文化时，才会出现追求卓越的行为。

成 效 原 则

在西方社会，“公司”是个比其他机构更能分配赏罚的机构。目前它分配奖赏的原则主要是依据权力。能组织的人、来源有限的人，以及能控制的人都有权力，并且也按权力比例分配到奖赏。按权力分配奖赏，跟我们文明一样古老。可是，这种制度也包含自毁的种子。当奖赏之给予完全未顾及到成效时，生产力会受伤害。当奖赏与成效连在一起时，个人和公司的生产力都会进步。一个公司若要在我们正跨入的时代中经营成功，就必须重新评鉴赖以分配奖赏的价值观。在未来，奖赏必须按成效的价值给予，这种价值目前不管是企业最高主管或工会见习生阶层均未表示出来。

实 证 原 则

我们不是训练有素的思考者。美国的工业近几年成绩不佳，我们从许多解释中发现各阶层的人都有漫不经心的思考习惯。有人认为美国的管理人员靠数字在管理，那是一种神话。他们大都不太了解数字、统计方法，以及如何运用实证分析(empirical analysis)。可是，这只不过反映

出整个文化当中的某一面。我们是一个由思考漫不经心的人所组成的国家。在学校、在超级市场，以及在高级主管的办公室中，我们都用极易操纵的直觉反应做决定。当直觉是建立在有事实根据的健全知识上时，最为有用。企业文化里的直觉，常常都是懒得做系统分析的借口。我们若要改善公司的成效，就必须开始教统计的价值，并了解统计如何在各阶层中运用。

亲密原则

军队的管理模式不能顾虑个人的情况。在战场上，指挥官如果亲身参与另一人的内心世界，很容易使自己的情绪受影响。因此，军事指挥官必须冷漠自持，不与作战伙伴产生亲密的关系。这是我们的传统。未来的公司将面对不同的挑战，管理作风也非改变不可。这项挑战所着眼的不是每一位员工的体力，而是他们情绪和精神的力量。这就必须要有亲密的文化(an intimate culture)。当每一位员工都能彼此坦白而不用担心受到情绪上的惩罚，当管理人员对下属的思想、感受和需要都有亲密的了解时，就能使员工发挥这种力量。然而亲密必须要有力量 and 安全感，这是大多数美国企业文化并未提供的。

正直原则

在我们的组织中，制定决策时所考虑的主要是法律规定与先例。“正直”(integrity)是一个基础，循此可以建立起

所有其他价值观，以及建立起个人与公司之间的信任与关系。分辨何事“诚实”与何事“不诚实”，是一种技能，这项技能与新企业文化的建立有关。我们生活在一个法律社会中，律师变成公司内仲裁是非的高级神父。“诚实”与“守法”常混淆不清。管理人员与公司一般都坚持守法。可是，法律并未具体规定何事是正确的，也无法用来指导如何做决策，以便在个人和组织之间，在顾客与供应商之间建立信任和一体的关系。这些关系已经大受伤害，不但使公司的生产力受拖累，而且还使其行销能力受影响。当管理人员有能力辨识何事合乎正直精神并能遵循时，就能重新建立彼此信任的企业关系。

美国的公司并未得到一般大众的爱戴。“公司”被视为一个不讲人情的唯物主义机构。它既不激励人类去追求崇高的目标，又不激励个人为了自己而对公司忠诚和献身。美国的管理人员具有实用主义(pragmatism)的传统，这种主义是力量的传统来源。可是，实用主义可能需要新的价值观来平衡，这种价值观很崇高，能激发想象力，并使普通人也能忠诚和献身。

我同样具有诺拉克(Michael Norak)在《民主资本主义的精神》(*The Spirit of Democratic Capitalism*)这本书中所表露的关切：马克思主义尽管未能带来物质的利益，但却成功掌握住广大群众的想象力和献身精神。它之所以能成功做到这一点，完全是因为毫无禁忌地说出它的理想与原则。美国的资本主义未能赢得世人的想象力和献身，但却成功地从广大人民的心中诱发出最卑劣的情绪。这并非完全是马克思主义动人的言辞所造成的结果。这种结果的

造成，也是因为资本主义未能从鼓舞的角度去界定和说明它的目标。理念(ideas)的说明方式必须以个人为诉求对象，使他觉得献身于一个崇高的目标，觉得这种努力有价值，以及觉得是在参与建设一个他能引以为傲的未来。这就是激励的基础。

“追寻意义”是最根本的人性。人人都喜欢在自己的工作中寻找意义。有多少公司提供这种机会？一个组织若被视为在追求一个崇高的理想，并且前后一贯地遵循，人们就会相信他代表组织所做的努力具有个人的意义。我们的企业文化在精神上带有这种缺憾，这正是我们必须弥补的。

我希望这本书能协助管理人员分析一下自己公司的文化。我不会愚蠢到认定上述八种价值观是“正确的”价值观，但我坚信这些价值观有助于提高一个公司的效能，并能使个人得到意义和满足感。如果这本书能刺激管理人员去分析自己目前遵循的价值观，以及将来打算接纳那些价值观，我就算成功了。

这本书前后分成两部。第一部详述八种基本价值观，我个人认为这些价值观可以应用在我们正踏入的新时代中的所有组织。第二部提供了一个模式，以便为了建立新的企业文化而做策略性和战术性的改变。我并未试图把这本书写成一本“如何做”的书。最初我只想对新企业文化提供一些原则。可是读过本书原稿的一些对我有影响力的读者，给我提供了极有帮助的反应。他们提出一个问题：“好，我接受你这些原则，然而我要如何在公司内推行？”第二部是一般性导引，告诉你如何改变公司的文化。第十与第十一章涉及策略——界定目前的文化和理想中的文化，以及有哪

些力量会影响到现今和未来的文化。第十章讨论一些次级的文化价值观，这些价值观会因企业和环境之不同而有变异。本章还建议你如何决定次级价值观与基本价值观。第十二与第十三章提供一些基本战术，这些都是同僚与我协助多家公司改进其文化之后所得到的教训。

我在本书各章都引述从一些优秀公司所得到的经验，其中包括大陆企业集团(Continental Group)、霍尼韦尔公司(Honeywell, Inc.)、全录公司、艾克森公司(Exxon)、美国运通银行、德马瓦电力公司(Delmarra Power)，以及雷诺兹烟草公司(R. J. Reynolds Tobacco Company)。这些公司的高级主管，以及其他许多人都亲身证明美国的高级主管正根据能激发未来一代的信心和献身精神的价值观来塑造新的企业文化，我必须对这些人致诚挚的谢意。

第一部 基本价值观