

企业文化： 排除企业成功的潜在障碍



主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

LI CIXONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美]杰克琳·谢瑞顿

詹姆斯·L·斯特恩 著

赖月珍 译

张 震 校

5



上海人民出版社

COM

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE



责 任 编 辑 曹培雷
特 邀 编 辑 李颂申
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 三 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

企业文化：排除企业成功的潜在障碍

[美]杰克琳·谢瑞顿 詹姆斯·L·斯特恩 著

赖月珍 译

张 震 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 9.75 插页 2 字数 167,000

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-10,000

ISBN7-208-02784-6/F·569

定价 15.00 元

如有质量问题,请与厂质量科联系。T: 56628900×13

Corporate Culture/Team Culture
by Jacalyn Sherriton & James L. Stern
Copyright © 1997 Corporate Management
Developers. Published by AMACOM,
a division of American Management
Association, International, New York.
All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

“是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！”

这是读者对“美国管理协会·斯米克管理丛书”第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作和事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

感,使我们觉得肩负的担子很沉重。读者们向我们奉献了真情,我们只有涌泉相报,以加倍的努力,出更好的书。

细心的读者也许会注意到,在这次出版的“美国管理协会·斯米克管理丛书”第三辑 10 本的原著中,除了 3 本是 1996 年出版的以外,其余的 7 本都是 1997 年出版的。美国的新书这么快就在中国翻译出版了,这在中国恐怕还是少见的。在这里,我们要特别感谢“美国管理协会”(AMA)和它的出版机构 AMACOM 把大量最新出版的书优先提供给我们精选、翻译,并不失时机地办妥版权转让的法律手续。这就使我们有条件把美国刚“出笼”的好书,“热腾腾”地奉献给读者。

我们还要感谢上海工商学院、复旦大学和上海财经大学的孙丕晋、舒子唐、李葆坤、王明初、邬性宏、章汝荣等教授和亚太管理培训中心的吴一鸣先生所组成的专家组,他们从大批原著中认真挑选了这一辑书。翻译和校订者们的严谨工作态度和热情支持也是我们难以忘怀的。上海工商学院的蒋珍一女士在组织联系方面做了不少工作。

我们要衷心感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士和他们的同事们,他们的卓识远见和编辑才能保证了这套丛书的及时出版。

最后我们要感谢千千万万位读者,他们的热情

支持和激励,常使我们怀着感谢和鼓舞的心情在工作中度过许多不眠之夜。请告诉我们要怎样才能做得更好。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998年2月22日 上海

前 言

作为管理方面的专业顾问,我们花了相当多的工夫往来于一家又一家的公司,帮助公司面对当今日益变化的工作环境引起的挑战。这些公司所面对的工作环境的变更确实令人感到有些害怕,而对付这些变化则需要作出较大的努力。事实上,我们感到当今的企业有必要实施一场实实在在的文化变革,以使企业向一种正规的团队环境进行转变。

然而企业界如何才能达到这一可望不可及的目标?多年以前,我们就在苦苦思索这一问题。有一天晚上,我们坐在餐桌边,长时间地讨论我们一再遇到的问题以及工作中使用过的策略。到吃完饭时,我们就已经制定出了以后成为我们的《企业文化变革模式》的大致轮廓。从那时起,我们曾在一些门类不同的企业中,运用这套模式并观察学习它在帮助这些企业经历艰难的转变到正式团队的历程中所得到的有益教训。

在我们开展咨询业务和在全国范围内进行演说的过程中,总有人一再地向我们索要“我们的书”——这本直到现在我们才拥有的书。我们希望通过书中对《变革模式》的介绍(那就是多年以前那顿晚饭的成果),我们能满足客户和读者的要求,帮助他们走完他们的公司目前正在进行着的文化变革的征程。

出版致谢

本书的大部分材料出自于我们共同的咨询业务过程。当然,这意味着我们与客户间发展起来的关系对我们的认识和看法的形成有着极大的影响。正是由于与这些作为当事人的企业界众多的董事长、经理以及职工们的交往才真正导致了本书的诞生。我们愿意向他们一并致谢。

我们要特别感谢隶属于下列企业的客户,他们坚定勇敢地致力于企业文化或企业的文化的变革,从而也证实了他们团队文化构想的正确性。

- ▶ IBM 公司质量信息技术部
- ▶ 美孚石油公司以往的研究工程部,亦即现今的美孚技术公司和共同安全服务部
- ▶ 布列斯托尔——梅尔斯·施贵宝公司
- ▶ AMI 半导体器件公司

- ▶ 罗姆——汉斯公司
- ▶ 律师资格保险基金管委会
- ▶ 美国食物药品管理局
- ▶ 《弗特劳得黛尔阳光哨兵报》

我们的许多同事、朋友和家人大大地促进了本书的写作过程。他们的建议,有时是他们的执意要求,提供了使我们获得并共同承担的工作向前迈进所需的动力。对于这些动力、促进和鼓励,我们真诚地表示感激。

此外,我们要特别感谢我们开发栏目部的编辑,杰奎林·莱克斯·高曼女士,正是她的令人愉悦的性情和积极有益的远见卓识,帮助我们渡过了一段又一段艰难的时光。

我们还要特别感谢美国管理协会来稿处理部的高级编辑艾得里艾娜·希克伊女士,是她意识到了本书的价值。

对我们的家人,我们要感谢你们鼓励了我们充分地认识、尊重和研究利用人际、文化观念形态间的不同之处。

最后,然而却是最为重要的是,我们两人彼此感谢对方成为工作中以及编写本书的努力过程中的伙伴。作为伙伴,我们合作得很好。在攀登这一“人际关系的山峰”时,我们不时地陷于一些令人沮丧的处境,而现在我们的团队获得了胜利!

目 录

前 言	(1)
出版致谢	(1)
第一章 挑战与迎接挑战	(1)
第二章 出问题了:团队结构实施中的 窘境	(18)
第三章 企业文化:漏掉的一环	(34)
第四章 变革企业文化,以利于团队 结构	(59)
第五章 一套成功的文化变革的模式	(100)
第六章 运用《模式》:需求评估	(115)
第七章 运用《模式》:行政指导	(150)
第八章 运用《模式》:基础结构	(182)
第九章 运用《模式》:变革实施机构	(223)
第十章 运用《模式》:培训	(245)
第十一章 运用《模式》:评价	(265)
第十二章 全面运用《模式》	(281)
结 论	(294)

第一章 挑战与迎接挑战

取得进步的诀窍在于在变化中保持有序的状态和在有序的状态中继续变化。

——阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德

当今的企业经营人员是最早承认美国的企业界正面临着有史以来最为巨大、最易受损的变化。这些变化包括：

- ▶ 纵观天下和致力于全球性经营的需要
- ▶ 对企业规模的缩减或调整的恐惧
- ▶ 更新管理模式的时间已经来到
- ▶ 由企业兼并——接管而引致的复杂局面
- ▶ 面对所有这一切变化而依然保持竞争势头的需要

企业随之而来对员工们提出的更具效率的要求——要求他们消耗更少而收益更多——已使人们需要重新好好地思考该如何实施企业工作这一基本问题。对于一家为了生存而不得被卷入变化的公司来说,在协调公司内部极其相异而又极其专门化的职能部门时所面临的挑战也进一步强调了这一需要。

向正规的团队结构的转化

对于许多或大或小的公司来说,对企业如何实施工作的重新思考都已导致了一个切合实际的结论,那就是使企业员工们以正规的团队组织的形式参与工作。在“正规的团队”这一术语中,其关键是“正规”。每一家公司都曾经有过团队协作的经历。大多数公司赞扬过它,甚至对此倡导鼓励,而一些公司却仅仅是允许或宽容过协同工作的形式。在以往的专题项目型的团队氛围中,员工们会偶尔聚在一起出主意或解决问题。这样的团队是不能被接受为企业组织机构中一个正规的部分的,因而它在正规的酬报制度或奖励制度中也很少得到认可。然而当企业内部各个不同的部门被要求共同完成一项任务时,过去,企业往往会选择团队协同工作这一方法。

面对这些新的挑战,当今的企业正迅速地向一些全新的正规的结构——即由跨部门团队建制取代传统

的包含矩阵结构的等级制组织——转变。跨越部门界限或由全公司不同部门人员组成的许多短期、长期或甚至永久型的联合体组织结构正在盛行起来。不同学科、不同部门间共同组成的项目团队正成为规范的工作方法。例如,联邦邮件快递公司会在发生问题时主动形成一个团队结构来讨论问题。这正是公司工作经营的方法。

许多公司的管理者认为将公司改组为团队的过程简单而又轻松。他们分发了一些文件,召集员工们开会,向员工们简短地说明团队协作是如何重要以及为何如此重要,然后在公司的组织配置方面稍作调整,并对员工们进行培训。这就是他们对此所做的一切!他们会想,“现在公司正以团队的协同工作的形式在运行。”事情真要如此简单就好了。

而相反,以等级制的命令和控制为标志的传统型企业经历的向以团队为基础结构的企业所作的转变是一个漫长而又充满风险的过程。团队这一概念有悖于社会上和在许多企业中业已形成的思维方式和相应的一些制度。事实上,我们已经看到许多员工甚至并不喜欢企业内部偶尔形成的团队环境。有鉴于此,向团队结构进行的转向必须被当作企业文化的一个重大的变革。

对大多数企业来说,有效地运用团队来进行企业文化变革是一个全新的概念。大部分的企业领导者和

管理层人士认为企业文化会自动发生有利的转变,或认为企业文化肯定已经在支持像团队协作这样的一种完美的概念了。由于文化是一种无言的、惯常的处事方式,因而人们通常不会对它多加解剖分析,这样,一家企业的文化在多大程度上支持业已形成的团队概念这一点经常被误解和忽视。

根据我们的经验,对企业文化进行变革是保证团队成功的唯一方法。企业必须有一个感知过程来评估企业的文化并对其进行变革,从而使其支持团队和团队协作。然而,数目众多的企业没能认识到这一点,它们将宝贵的时间、生产力和财力耗费于不具效果的团队努力之中。

美国企业界当今面对的易致伤害的变化尚属初始阶段。而对许多产业结构来说,人们对目前和将来的淘汰率所作的估计要求企业变得更具效率,更趋灵活性。将来需要更多地运用到新的团队结构和对现存的团队结构进行的创新运用。目前,极为重要的一点是,企业必须成功地使自己过渡到一个有利于团队和团队协作的氛围环境。

挑战在于变化

1995年12月14日的《华盛顿邮报》报导了美国企业界至少四家公司的兼并——接管事例:利顿工业

公司、杜邦公司、坎培尔汤料公司和布列斯托尔——梅尔斯·施贵宝公司。这仅仅是今日世界普普通通的一天。

兼并——接管的事例层出不穷,至今尚无希望来遏制其继续发展的势头。根据一家叫作兼并计量所的兼并事务研究服务机构的统计,在1995年的头三个季度中,企业间已达成了价值高达2480亿美元的兼并协议。^①兼并——接管的产生通常是为了在各成员公司间通过厉行节约而形成双方的协同合作,以引起生产总体成本的下降。在每一次的兼并协议中,公司间的兼并都意味着不同公司间的重要职能的最终合二为一,像分配制度、市场营销项目、销售机构,再或是生产制造部门等。

全球性经营又是另一个方面。法国的劳瑞尔公司最近宣布兼并了全美化妆品生产排名第三的梅比林公司。另一个事例是几年前松下电器公司对MCA公司的吞并和最近又将其归入西格兰姆公司。在这些跨国界的兼并过程中,企业不仅必须处理好企业文化的问题,还必须面对不同国度的不同文化心理这些复杂因素。

许多企业已经发现兼并——接管之路危机四伏,因而现已寻求到一种非永久性的,较为简单的方法来达到协作的目的。这就导致了极具战略意义的联合体的诞生。对众多的企业来说,以更受人关注、更具体的

方式进行合作是有益的。德克萨斯仪器制造公司与日立公司携手联合开发新型电脑集成块,并将在达拉斯共建一家制造公司。美国西部公司和电信通讯公司已在美国建成一家合资企业,向客户提供电话电报服务。许多规模宏大的石油公司也已经并正在联手共建合资公司,它们之间共享技术和油料资源以使勘探和生产更为有效。

在卫生保健方面的联合也变得寻常而多见。私人开业行医者正加盟于医院,而医院间也正实行联手合作以减少医疗服务和器件设备的重复浪费。此外,连成一体网络正通过联合趋于形成,从而能向病家提供从基本照顾到长期照顾和家庭保健照顾等连续统一的各种照顾形式。

对美国企业界来说,当今最重大的影响可能莫过于作为一种生存手段的企业规模缩编时期的到来(或称之为调整,再或是任何一种其意义为解雇员工的委婉说法)。遍布国内外各行各业的管理层人士发现日益增长的佣工人数、原材料、房产和设备价格的上涨对企业的底线产生了不利的影响。而与此同时,由于市场竞争、新技术的采用以及生产力的提高,产品的价格和服务价格却大大地回落。这种新的更趋激烈的竞争环境促使企业为了保存竞争能力,更确切地说,为了生存而削减开支。结果,在过去的5年中,许多企业以极大的比率裁减了员工。IBM公司分三次已裁减掉将