

實戰智慧
叢書87

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

河野豐弘 / 著
彭德中 / 譯

改造 企業文化



如何使企業 展現活力



實戰智慧叢書 ⑧7

改造企業文化

——如何使企業展現活力

河野豐弘／著 彭德中／譯

實戰智慧叢書⑧

改造企業文化

——如何使企業展現活力

原 書／*変革の企業文化*

作 者／河野 豐弘

譯 者／彭 德 中

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真／341-0760

發 行／信報股份有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1990 (民 79) 年 12 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0976-4

【作者簡介】

河野豐弘，一九二二年生於山梨縣。一橋大學畢業，經營學博士，現任學習院大學教授、廣播大學客座教授，主要著作有《經營計劃的理論》、《經營戰略明解》、《企業成長分析》、《長期經營計畫實例》等多書。

【譯者簡介】

彭德中，一九六四年生，江西零都人，東吳大學日文系畢業，現任職於國泰人壽保險公司，譯有《個人生涯設計》、《統御力》、《改造企業文化》（遠流版）。

《實戰智慧叢書》

⑧6 無國界管理

巴利德&戈夏勒 / 著 李宛蓉 / 譯

⑧7 改造企業文化

河野豐弘 / 著 彭德中 / 譯

⑧8 統御力

大橋武夫 / 著 彭德中 / 譯

⑧9 期貨投資手冊

陳忠慶 / 著

⑨1 成敗一念間

余朝權 / 著

⑨3 阿Q定律

小 管 / 著

蘇拾平主編

實戰智慧叢書

遠流出版公司

實戰智慧叢書⑧

改造企業文化

——如何使企業展現活力

原 書／**変革の企業文化**

作 者／**河野 豊弘**

譯 者／**彭 德 中**

主 編／**蘇 拾 平**

責任編輯／**郭 惠 櫻**

發行人／**王 榮 文**

出版者／**遠流出版事業股份有限公司**

臺北市 10714 汀州路 782 號七樓之 5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

傳真／341-0760

發 行／**信報股份有限公司**

印 刷／**優文印刷股份有限公司**

□ 1990 (民 79) 年 12 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 **ISBN 957-32-0976-4**

實戰智慧叢書 ⑧7

改造企業文化

——如何使企業展現活力

河野豐弘／著 彭德中／譯

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

許崇清

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國人本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

企業文化這個主題在近十年來大受重視，是因為大多數經營者愈來愈相信，企業能否獲致傑出的成就，與公司是否擁有（或隱含）有活力的文化大有關係，尤其是企業必須隨環境改變策略時，文化能否跟著調整並維持活力，更是其中最關鍵的課題。

有些企業的從業人員工作很努力，常能產生新構想，新的策略能夠持續推展，業績也持續成長；另一方面，有些企業則因企業的經營理念不明確，從業人員抱持著明哲保身的態度，對外在環境及顧客的敏感度低落，無法產生新構想，新的策略也無從訂定。上述兩種情況正好形成對照，我們都知道，造成差別的原因就在於企業文化的不同。

到底什麼是企業文化呢？

所謂企業文化，就是企業成員信奉的價值觀、想法及行為模式；它也可說是一種意念或意向，是由基層人員來看這個組織的感覺。

企業文化與策略、組織不同。後兩者是經營者期望某種結果，為從業人員所創造出來的行為環境，而從業人員的反應與實際行動，卻受企業文化（行為模式）的影響與制約。我們也可以這麼說，組織與策略是公司的硬體面，企業文化是軟體面。

觀察、探究企業文化，可由上位觀點來看基層的情形，譬如高業績是由什麼樣的文化結構產生；也可由下位的觀點來看基層的情形，譬如什麼樣的文化使心情愉快？才能發展自我的個性？才不至於太過激烈？

前面說過的有活力的文化，顯然被認為理想企業文化的典型。它是自由濶達的文化，它不會抹殺個人的個性，並且還能不斷地讓成員表達自我的意見；對新的事物即使冒險也會去做，即使失敗也不會受責難；它是一種上下距離不大、相處融洽的組織氣氛，同時也能透過工作促使自我成長的公司風格，可是對想混日子、想偷懶的人，卻是難以生存的。

理想歸理想，企業文化到底包括哪些「類型」？美國著名的兩位管理專家狄爾（Terrence E. Deal）和甘迺迪（Allan A. Kennedy）將之分為硬漢文化、努力工作及時享樂文化、長期賭注文化、過程文化等四大類型；而日本學者河野豐弘則進一步以（1）革新的／保守的、（2）分析的／直覺的、（3）上下

距離近／遠等三項原則，將企業文化歸納為獨裁者（活力型）、有活力的、官僚的、僵化的、獨裁者（僵化型）等五種類型，他認為前述三項原則會對業績產生重要影響，並且是滿足成員自我實現慾望的重要條件。

如果企業置文化於不顧，顯然會逐漸官僚化、停滯化。同時，從整體面來看，當環境改變、策略、組織亦得改變時，後兩者與既有企業文化可能發生無法配合的情形；從個人而言，當價值觀多元化，自我主張、自我實現的需求增強後，也會發生既有文化無法滿足的情形。

因此，測定企業既有文化所屬類型，是有效維持企業活力的第一步；而企業文化如果與新策略或成員期望無法一致時，就有必要改造企業文化了。

爲了協助企業測定其文化狀況，並爲企業文化的改造建立理論基礎和尋找手段途徑，這本書的作者河野豐弘所進行的調查分析及其結果，實在讓我們受益無窮。

河野先生以公司擁有何種價值觀、如何蒐集情報、如何產生構想、如何評析危機、如何互相協助等政策決定的過程建立了一套企業文化測定模式。他蒐集了無數公司案例，並對百家以上的公司進行訪問或郵寄問卷調查。這項郵寄問卷的方式，最先是對五十家左右的公司進行測試調查，然後將問卷內容加以改良，再發函給一百家公司，得到八十八家公司、三百九十一人的回函，再將回函的答案以電腦分析處理。

根據分析結果，河野對企業文化的蛻變與再生以「解凍」(unfreeze) → 「變化」(change) → 「再凍結」(refreeze) 三個階段來說明：解凍是破壞既有的價值觀、喚起危機意識，變化是教育新的想法和行動，再凍結則是使變化固定成為新的模式。他並提出改造企業文化的五種手段，分別為改變經營理念、改變上位部門政策決定、改變產品市場戰略、改變組織與人事制度、人員替換。

河野的調查成果尙不止於此，事實上，他的調查分析使得有關企業文化的種種理論和內涵都更信而有徵。

《改造企業文化》這本書匯集了作者的調查及案例，重新加以整編後，以要素、類型、形成、重生、定位、戰略、實踐、擴延等八篇呈現，其中概念、分析、實例並陳，可說是一本有份量的著作。而今而後，對於企業文化這一個主題，我們將不必只停留在重視階段，而可說已有了成熟的認識架構與實用的掌握原則。

(伍成金執筆)

松下
4.10

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

第一篇 要素

1. 企業文化是什麼？／三

制服與歸屬感／改造的效果／企業文化是什麼？

2. 構成差異七要素／三一

構成要素／在不同階層中

3. 創造業績的活泉／三七

統一文化與部門文化／改變不易的領域／組織老化與風格

僵化／創造業績的活泉

【篇末・總整理】