

天下叢書

塑造企業文化

企業傑出的動力

Corporate Cultures



by Terrence E. Deal and Allen. A. Kennedy

天下叢書 ⑮

塑造企業文化

——企業傑出的動力

迪爾、甘迺迪 合著
江玲 譯

天下叢書⑮

塑造企業文化

原 著／迪爾、甘迺迪

譯 者／江玲

發行人／王力行

出版者／經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址／台北市10428松江路87號四樓

電 話／(02)551-8627

編 輯／袁宗綺

總經銷／黎明書報社

直接郵撥帳號／534888號

登記證／局版台業字第2517號

版權所有 不准翻印

出版日期／1984年1月30日第一版

1989年4月10日第八次印

定 價／160元

Corporate Cultures

by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1984 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

作者簡介

迪爾 (Terrence E. Deal)

美國哈佛大學教育學院研究所教授，專門研究組織文化。

甘迺迪 (Allan A. Kennedy)

麥肯錫管理顧問公司資深管理顧問，目前擔任多家美國大公司的顧問。曾是暢銷書「追求卓越」的主要幕後策劃人之一。

譯者簡介

江玲

福建福州人，國立師範大學英語系畢業，美國北卡羅南大學英國文學碩士。旅美作家。

主要著作有：「坑裏的太陽」、「無調之歌」。

Hwt332/02

企業文化是成敗關鍵

——美國傑出企業的啓示

王力行

爲什麼不論在日本或美國，有些企業能歷久不衰，有些企業卻日漸式微，終被淘汰？答案並不複雜：傑出的企業都有一個強勁有力的「企業文化」做爲基石。

這是「塑造企業文化」一書中，兩位作者提出的結論。

當一九八二年，「追求卓越」一書出版，震撼美國企業界，使美國人重拾信心的同時，「塑造企業文化」再肯定了這些傑出企業的特質，並進一步探掘出它的根源及方法。

兩位作者，一是哈佛大學教授泰倫斯·迪爾（Terrence E. Deal），一是麥肯錫管理顧問公司顧問艾倫·甘迺迪（Allan A. Kennedy）。他們從美國八十家公司精選出十家傑出企業，如NCR、奇異電器（GE）、IBM、寶驗（Procter & Gamble）、3M等，研究他們的創業精神和管理的觀念後，發現一個共同的信念：「人」是企業最重要的資源，而貫穿公司內「人」能生生不息地運作的動力，則是上下一致共同遵循的價值體系——企業文化。

企業文化不只是一個公司的共同大目標，也包含了一些小細節，譬如什麼樣的服裝才能代表公司？同事間互稱時是否要冠上「先生」？什麼樣的人會升級？換句話說，企業文化是一種員工都清楚的「行為準則」。

這些行為準則告訴全體工作人員「我們是什麼樣的公司」，也提出大家努力工作背後的真正意義與理想。

「追求卓越」一書曾提到：任何設備、技術、甚至周延的長期計劃和策略，都比不上「企業文化」的影響力；「塑造企業文化」一書則剖析企業文化能改變人的習性，是操縱工作人員變得振奮勤快或懶散、嚴厲或友善、合羣或孤獨的巨掌。

「塑造企業文化」一書清晰地描繪出傑出企業文化的要素：企業環境、價值觀、英雄、典禮儀式和文化網。

每家公司由於產品、競爭者、顧客和技術不同，在市場上也面臨不同的狀況。通常單一產品成功的公司傾向於發展「努力工作／玩時盡興的文化」，以保持銷路不墜，像麥當勞、IBM、全錄等都屬於這一類。

艾克森石油及波音公司，則發展另一種文化——「以公司為賭注的文化」，它在不知道成功與否之前，就要投入大筆的研究發展經費，因此決策多半經過深思熟慮。

任何一種企業文化總脫離不了「價值觀」。價值觀告訴員工：「如果你這麼做，你也會成功。」

百事可樂公司培養員工用競爭來迎接挑戰，因此它的新進員工很快就瞭解：「打敗公司內外的競爭對手，才是成功的途徑。」

另一個優異公司且達航空公司 (Delta Airlines) 則重視「以人為主」及「家庭情感」。當一九八二年，其他航空公司因不景氣而大量裁員時，且達絲毫不為所動，結果得到

員工高度的向心力。

如果價值觀是企業文化的靈魂，英雄則成爲價值觀的化身和推動力。

兩位作者都相信，傑出企業的英雄有不可動搖的性格及作風，他們「總是做別人不敢做的事」。像福特汽車公司的亨利·福特，IBM的湯瑪斯·華特生。

和這些天生的英雄不同的是另一批被時勢造成的英雄。IBM藉着表揚一位老練推銷員麥克勞斯基來鼓勵新進人員：「這位是你們應該學習的英雄。」

「典禮儀式」則被作者形容爲企業的動態文化。這是一種利用慶功、頒獎活動來鼓舞士氣的方式。

拍立得（Polaroid）年會、瑪麗凱（Mary Kay）大會都讓員工感受典禮的力量，經歷難忘的經驗。

強勁的企業文化重新肯定了員工工作的意義，也是生活的意義。這種文化如何傳播加強，又靠文化網路的運用。IBM的華特生喜歡說「野鴨編隊飛行」的故事來鼓勵員工朝同一方向邁進。甚至有些公司的主管像羅斯福總統一樣，有一個組織來收集和傳播消息。

本書作者同時提出了「管理企業文化」的觀念，用生動的例子，分析、討論如何將企業文化付諸實行，以及在企業環境改變時，如何調整企業文化，迎接挑戰。

天下叢書在一年前選譯了「追求卓越」，主要是因爲企業成功的特質是跨越國界的。同樣的，企業成敗的關鍵——企業文化，也是一種世界共通語言。

我們特邀旅美作家江玲女士譯出這本「塑造企業文化」，儘管是美國特優公司的範例，然而相信書中指出的：明確價值觀、英雄人物和配合良好的溝通等塑造傑出企業文化的方法，也會是國內企業邁向成功的方法。

目錄

序

第一部 企業文化的要素

第一章 強勁的企業文化：企業致勝的新瓶舊酒

第二章 價值觀：企業文化的核心

第三章 英雄：企業的靈魂人物

第四章 典禮和儀式：企業文化的動態

第五章 溝通與傳播：文化網路的運用

第二部 企業文化的運用

第六章 企業族類：識別企業文化

第七章 診斷：為企業文化把脈

第八章 象徵派經理：企業文化的管理

第九章 改道而馳：重塑企業文化

第十章 未來的企業文化：原子式組織

第一部 企業文化的要素



第一章 強勁的企業文化： 企業致勝的新瓶舊酒

美國國民商業機器公司（National Cash Register Corporation，簡稱NCR），一位已退休的董事長，艾林（S. C. Allyn）最喜歡講一則關於公司的故事。一九四五年八月，艾林是戰後進入德國的第一批非軍事人員之一。他去德國勘查戰前在德國剛設立就被德軍占用的NCR工廠。搭乘軍機抵德之後，經過一片廢墟到達工廠的舊址。小心翼翼的穿過破磚斷瓦和殘棟，艾林碰到兩個六年未見的NCR員工，衣衫襤褸，滿臉烏煙油垢地埋頭清理廢墟。見到艾林，其中一人抬頭跟他說：「我們知道你會來的！」艾林加入他們的工作行列，三人開始一起清除碎片，重建給戰爭毀成子虛的工廠，NCR經歷殘酷的戰爭仍然屹立於世。

幾天之後，他們仍在清理殘瓦碎片的當兒，被一輛隆隆駛進工地的美國坦克車給嚇了一跳。駕駛坦克的美國大兵滿面笑容地跟他們打招呼：「嗨！我是奧瑪哈（Omaha）的NCR人員！你們這批人達到這個月的業績沒有？」艾林和這個大兵相擁而抱，戰爭也許摧毀他們身邊的一切，但NCR努力達成業績，以銷售為導向的企業文化卻依然絲毫未受損。

活生生的組織

這段故事也許聽來難以令人相信，但是在NCR以及其他公司流傳著許許多多這樣的故事，他們形成美國企業界的神奇掌故。這些掌故的意義何在？對我們而言，這樣的掌故意味著企業是人為的機構，既不是豪華的辦公廳、財務報表、策略分析，也不是什麼五年計劃。對於那三個在廢墟中重建NCR的員工而言，NCR也決不僅僅是一個工廠而已，對於無數與他們目標相同的人而言，NCR也不僅僅如是。NCR是個活生生的組織，公司的存亡樹立在員工的心中。NCR就是一種由價值觀、神話、英雄和表徵匯集而成的企業文化；這些價值觀、神話、英雄和表徵對於公司全體工作人員具有深遠的意義。

根據韋氏大辭典（Webster's New Collegiate Dictionary）的定義，文化是：「人

類行爲的整體，包括思想、語言、行動和成果，依賴人類學習和傳遞知識的能力留傳給後代的模式。」麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company）的高級主管，「管理的意志」（The Will to Manage）一書的作者——包馬文（Marvin Bower）——爲文化一辭提供了一種較通俗的解釋，他把企業文化形容爲：「我們這裡的做事方式。」

每個企業（事實上，每個機構）都有它特立的文化，只是有時零碎分歧，難以言喻——有些人對老闆忠心耿耿，有的人則爲工會效忠，還有的人僅僅與同一銷售地區的同事惺惺相惜。你要是問員工爲什麼工作，他們的回答保管是：「因爲我們需要錢。」另一方面，有些公司的文化強勁有力，貫穿整個機構，每個員工都知道公司的目標，並且一致爲共同的目標努力。一個機構的文化不論是強是弱，它對這個機構都具有龐大的影響力；實際上，幾乎一切都受它的左右——從員工的升遷到問題的抉擇，乃至於員工的穿著，甚至連員工做什麼消遣運動，都受其影響。因此，我們認爲企業文化對於企業的成功也具有重大的影響力。

「日本公司」的文化

今天，大家似乎都在抱怨美國生產力低落，工業陷入困境的例子多得令人氣餒，讚揚日本管理模式的書認爲採用日本模式是美國工業式微的解救之道，我們卻不作如是觀

。我們不以爲模仿日本就能解決問題，也不認爲運用「科學的」管理工具如企管碩士的分析、財務理論、成本曲線或計量學模式等等就能對症下藥。相反的，我們認爲真正的解決之道就跟美國派一樣的是道地的美國貨。美國企業界需要恢復當初締造NCR、奇異公司（General Electric）、國際商業機器（IBM）、寶驗公司（Procter & Gamble）及三茂公司（3M）以及其他大企業的基本觀念與構想。我們必須牢記「人」才是推動企業運轉的動力，我們必須重新體認文化如何維繫人心，並賦予人類日常生活意義和目標的明訓。

美國早期的企業領袖如IBM的華特生（Thomas Watson）、寶驗公司的寶特（Harley Procter）及嬌生公司（Johnson & Johnson）的強森（Robert W. Johnson）都相信強而有力的企業文化是企業成功的主要動力。他們相信員工的生活方式與生產力是由工作的環境而定的。這些公司的創辦人認爲他們的職責就在於爲他們的公司創造一種環境——也就是一種文化——使員工能安身立命爲公司工作，使公司成功。他們並沒有什麼仙丹或妙方，事實上他們是經過無數的嘗試和失誤，才終於摸到竅門，創立了他們公司獨特的企業文化。而在整個過程中，他們極力維護公司的企業文化，他們獲得的知識經驗在他們公司的主管間代代相傳；他們小心翼翼地建立培養出來的企業文化，也使他們的公司歷經盛衰而不沒落。今天，這些公司仍然有強勁的企業文化，仍然是市場的翹

楚。

我們認為每個企業界人士都可從這些例子學到很多，我們也認為日本人成功的主要原因就在於他們全國上下能持續不斷維持一個強有力的文化。不僅個別企業有它獨特的文化，就是企業與企業之間，金融業以及政府整體之間都有強有力的文化背景。「日本公司」（Japan, Inc.）實際上就是把企業文化這個觀念擴大到整個國家。雖然這種全國性的價值觀同一化，並不適合美國文化，但我們認為對個體公司卻非常有效。事實上，強有力的企業文化一直是美國企業不斷成功的原動力。

驚人的表現

這是我們經由工作與研究所得到的結論。（甘迺迪任職於麥肯錫顧問公司，迪爾任職於哈佛大學教育研究所。）這本書的構想有幾個來源。其中一個是來自史丹福大學的一次會議上，一群社會學學者碰到一個難解的問題：如果一個組織結構並不控制這個組織的工作活動，那麼它的功用是什麼？這樣的問題導出了新的理論和觀點：結構和策略可能只是企業的表面而非它的實質。另一個來源是在麥肯錫顧問公司的一個會議上，我們談及企業組織的問題時，有人提出這樣的問題：「傑出公司的傑出表現到底是怎麼來的？」另一個與會者提出他的假想：長期表現優異的公司通常具有某種信念。他舉的例

子是：「IBM就是服務。」拋磚引玉，不久桌上就擺滿了實例：

● 奇異公司：「進步是我們最重要的產品。」

● 杜邦公司（Du Pont）：「為更好的生活製造更好的化學產品。」

● 雀普保險公司（Chubb Insurance）：「傑出的保險。」

當時我們的重點只在代表公司最高信仰的口號——後來我們稱之為「超人入聖的目標」——卻意外地發現每個有這種驚人的口號的公司在市場上都有驚人的表現。

我們這種不按牌理出牌的假設，居然歪打正著地找到支持它的實據，激起我們追根究底的興趣。接下來的幾個月我們數度訪問麥肯錫公司的企管顧問，非正式地調查他們熱知的公司行號（註一）。我們問的問題如下：

- 這家公司是否有明確的信念？
- 如果有的話，它的信念是什麼？
- 公司裡的員工知道這些信念嗎？知道的人是誰？知道信念的人有多少？
- 這些信念如何影響日常的運作？
- 這些信念是否利用人事的升遷、嘉獎和頒發獎金來加強？
- 這家公司的成績如何？

在六個月之內，我們總共調查了將近八十家公司並勾勒出他們的輪廓。下面是我們

的調查結果：

●我們調查的公司中大約只有三分之一（正確說，只有二十五家公司）有明確清晰的信念。

●這二十五家公司中，有三分之二特別重「質」方面的信條或價值觀，像IBM的口號：「IBM就是服務」；另外三分之一則著重財務上的目標，他們的員工對公司的目標也都瞭解。

●十八家重質的公司全都有傑出的表現，其餘七家公司則成就不一，有的成績平平，有的一塌糊塗，大部份忽起忽落，業績不穩。我們把一向成績斐然的公司稱為企業文化強勁有力的公司（註二）。

撞入了黃金窟

我們認為這些具有強勁的企業文化的公司是走對路了，我們的研究也是。雖然我們的調查並不十分科學，但我們的假定有憑有據——公司的信念和價值觀念對公司的業績的確有重大的影響。我們因而決定對這個「發現」作深入的追蹤研究，我們要找出這些價值觀的來龍去脈，看看它們是如何滲透到公司的每一角落，我們要知道美國的大企業為什麼並不僅僅是一個組織，而是成功的人為機構的內幕。