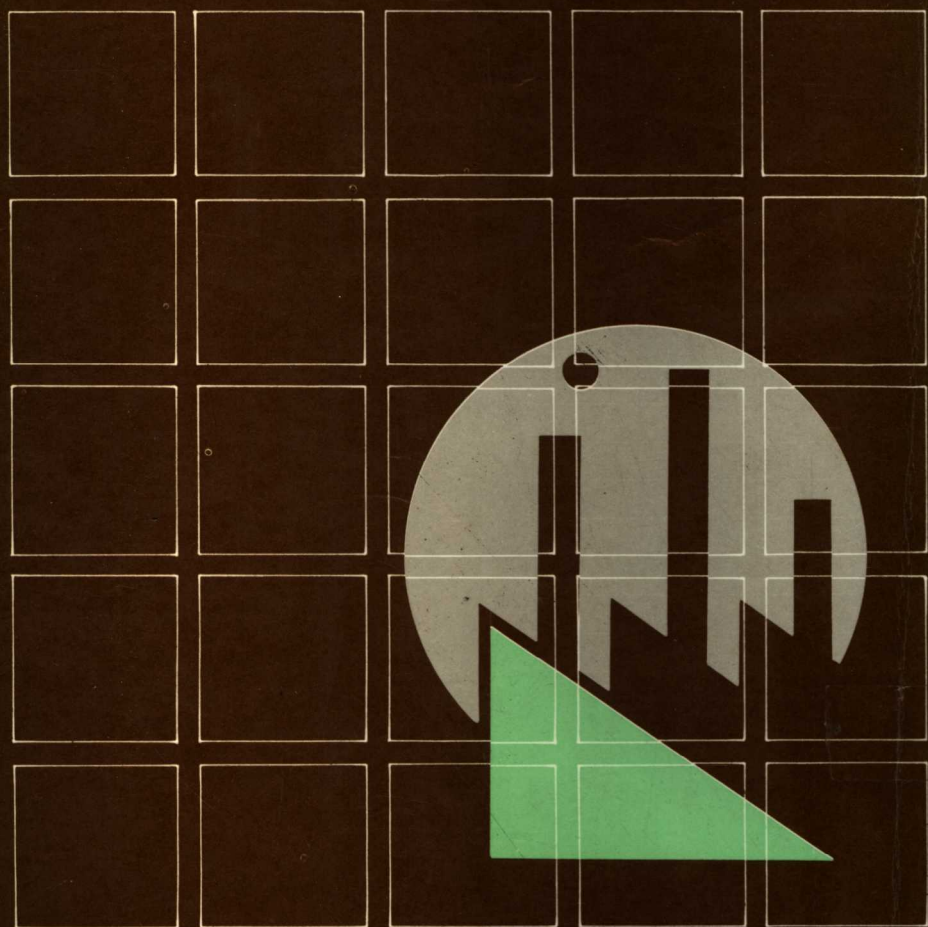


Corporate Cultures

企業文化

狄爾／甘迺迪合著

黃宏義譯



Corporate Cultures

企業文化

狄爾／甘迺迪合著

黃宏義譯

② 企業文化

著 者：狄爾／甘迺迪

譯 者：黃宏義

發行人：蘇拾瑩

出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段 351 號 3 樓

電 話：(02) 7636907 7666864

郵 撥：0165123—3 號

印刷者：啓示照相製版公司

初 版：中華民國72年11月

參 版：中華民國74年 8 月

版權所有・請勿翻印

定價 平裝 150元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)



現代經濟常識百科全書

有系統、深入淺出、易查易懂，是工商社會人人都應具備的經濟常識，是自我進修延長教育的最佳書籍。

十六開上下兩鉅冊，漆皮燙金精裝。內文永豐餘八十磅模造紙精印，共1280頁。



Terrence E. Deal

泰倫斯·狄爾

哈佛大學教育研究所教授，
對組織文化有專門的研究。



Allan A. Kennedy

艾倫·甘迺迪

任職於麥金塞管理顧問公司，
目前擔任許多家美國大公司的顧問。

黃宏義

成大土木系畢業。民國六十五年曾任職高速公路工程局，實際參與高速公路之新建工程。現從事出版工作，譯有全球經濟大戰、哈佛談判術、策略家的智慧等書。

Corporate Cultures

企業文化

狄爾／甘迺迪合著

黃宏義譯

出版序

「企業文化」是目前最受重視、最流行的管理新觀念。最近出版的財星雜誌（Fortune，1983.10.17）中有一篇專門討論「企業文化」的文章中指出，過去三年一連串四本有關管理的暢銷書——Z理論、日本的管理藝術、企業文化、追求卓越——激起企業界的震盪，這些書提出一個共同理念，認為傑出而成功的公司往往隱含著一個強有力的文化。大多數企業主管都認為強有力的企業文化對公司的成就甚為重要。他們也認為，企業適應新環境的最大阻礙，就是缺乏適當的企業文化。

財星這篇文章中所提到的四本管理暢銷書，其中三本（Z理論、日本的管理藝術、追求卓越）讀者一定耳熟能詳，本社亦早有譯本問世。剩下的一本就是本書——企業文化。本書原著去（一九八二）年七月在美國出版，出版後普遍獲得好評，像管理評論、商業週刊、哈

佛商業評論等雜誌都大力推薦本書。

本書兩位作者，一位是哈佛大學教授泰倫斯·狄爾博士，另一位是麥金塞管理顧問公司的顧問艾倫·甘迺迪（他和「追求卓越」一書的作者彼德斯、華特曼都是同事，「追求卓越」一書中曾提起甘迺迪的名字有五、六次之多）。在本書中，作者首先介紹企業文化的組成要素——價值觀、英雄、典禮儀式、文化網路。例如在文化網路一章中，作者指出文化網路是一個組織內的有效溝通方式，無論多小的一家公司，都有說故事者、傳教士、耳語者、閒談者、間諜和派系，靠他們來傳遞消息，加強公司的價值觀。作者接著討論企業文化的運作方式，把文化分成硬漢文化、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。作者在本書中提出很重要的「象徵性經理人」的新觀念，書中指出象徵性經理人深入了解文化，也深知他們在文化中扮演的角色，因此，他們的管理方式與一般的理性管理人員有極大的不同。

本書對企業文化有極深入的剖析，是管理人員應讀的好書。本書的日文譯本亦已出版，書名為「象徵性經理人」，是近半年來的日本暢銷書。

目錄

出版序

三

第一部 企業文化的要素

第一章 強有力的文化：企業成功的新慣例

九

第二章 價值觀：企業文化的核心

三一

第三章 英雄人物：公司最重要的要素

五三

第四章 典禮與儀式：動態的文化

八三

第五章 溝通：文化網路的運用

一一七

第二部	將企業文化付諸實施	
第六章	公司分類：文化的確認	一四五
第七章	診斷：研讀文化	一七五
第八章	象徵性經理人：文化的管理	一九一
第九章	改變：文化的重塑	二一一
第十章	未來的文化：原子式組織	二三九

第一部

企業文化的要素

第一章 强有力的文化：企業成功的新慣例

奧林（S.C. Allen）是NCR（~~國民~~商業機器公司）已退休的董事長，他非常喜歡敘述NCR的一則故事。一九四五年八月，二次大戰剛結束，奧林是第一批抵達德國的平民之一。他來調查NCR德國工廠的現況，NCR德國工廠戰前剛建廠完成，但隨即被德軍佔用。奧林乘軍機抵達，他走過焚燬的大樓、瓦礫堆和廢墟，最後到達NCR工廠舊址。沿著路走過紅磚道、水泥地和舊樑木，他遇見兩位六年未見的NCR人員。他們衣服破爛、臉孔被煙燻黑，忙著清除瓦礫。當他走近時，其中一人說：「我們知道你來了！」奧林加入了工作行列，三人合力清除瓦礫，重建飽受戰爭摧殘的工廠。NCR公司再度從戰火中重建起來。

清除工作繼續進行，幾天後，奧林和他的同伴被一輛隆隆駛來的美國坦克嚇著了。一個大兵臉帶微笑，在駕駛台上說：「哈囉！我是俄馬哈市NCR公司的人。你們這個月的限額

做到了嗎？」奧林和這位大兵互相擁抱。戰爭也許摧毀了他們週遭的每一件事情，但NCR強有力的銷售導向文化却絲毫未受損傷。

這個故事聽來似乎難以置信，但是在NCR和其他公司却有許許多多這樣的故事流傳著。它們共同構成美國企業界的神話和傳奇。它們代表什麼意義呢？對我們來說，這些故事意指企業乃是人類的一種制度，而不僅是豪華建築、策略分析或五年計劃而已。NCR絕不僅是三個人從瓦礫堆挖出來的工廠而已，它是一個活生生的組織；其他公司也是如此。公司的真正存在是在員工的心靈深處。NCR就是一種企業文化，由價值觀、神話、英雄和象徵凝聚而成；這些價值觀、神話、英雄和象徵對公司的員工具有重大的意義。

文化，依據韋氏新大學辭典的定義是：「人類行為包括思想、語言、動作和外來刺激的整體形態，以及人類為傳宗接代學習和傳遞知識的能力。馬文·鮑爾(Marvin Bower)是「管理意志」(The Will to Manage)一書的作者，多年來一直擔任麥金塞公司的主管，提出一個較通俗的定義，他描述企業的一般文化要素為「我們處理周遭事務的方法」。

每個企業（事實上，是每個組織）都有文化，只是有時殘缺不全，令外人無從得知。有些員工對老板或上司忠誠，有些則為工會效命，而有些員工則僅關心他們在東北部銷售區的同事。如果，你問員工為什麼要工作，他們會回答：「因為我們需要錢。」另一方面，有時

，組織的文化非常強有力；每個人知道公司的目標，並為這目標效力。不論強弱，文化對整個組織有深遠的影響力。實際上，它影響每一件事——從人員晉升、制定決策，到員工服裝和運動種類。由於這種影響，我們認為企業文化對一個公司的成功也具有重大的效果。

目前，幾乎每個人都抱怨美國生產力低落，艱苦產業的例子不勝枚舉，令人沮喪。許多書籍讚揚日本的管理實務是針對美國產業衰微的萬靈藥。但是，我們不以為然；我們不認為答案就是模仿日本；我們也不認為解決之道在於所謂「科學的」管理工具；企管碩士的分析、財務理論、成本曲線或計量模式。我們認為真正的答案是在美國人本身。美國企業要回復 NC R、奇異電氣（General Electric）、國際商業機器公司（IBM）、寶鹼（Purifier & Gamble）、三茂（3M）及其他大企業創立時的觀念及構想。我們必須謹記：是「人」使得企業運行。我們必須再學習關於文化如何維繫人群，以及使日常生活充滿目的與意義的老教訓。

早期的美國企業界領袖，如 IBM 的湯瑪斯·華生、寶鹼公司的哈里·普羅克特、嬌生公司的強生將軍等都相信強有力的企業文化導向成功之路。他們認為員工的生命及生產力由工作場所塑造。這些創業者認為他們所扮演的角色在於創造一個環境——事實上就是文化——讓公司員工獲得安全保障，並使其為企業的成功努力不懈。他們沒有神奇的處方。事實上，他們藉著不斷的嘗試，找出了如何塑造企業文化的方法。他們始終以幾近狂熱的態度關心

自己的企業文化。這些早期領袖的教訓，在公司經理人員裏，一代接一代地傳遞下來。他們苦心經營的企業文化已使公司安然度過繁榮與蕭條。今天，這些公司仍然有強有力的文化，仍然是商場上的領袖。

我們認為每一個企業界人士都能從這些例子中學到許多。我們認為日本成功的主因在於，日本全國上下有延續能力來保存一個強有力的文化。不僅個別企業如此，關係企業、銀行業和政府部門也都具有強有力的文化。「日本・株式會社」（指日本政府）實際上是企業文化擴張為全國性的觀念。縱然，這種均一的價值，並不能全盤性地適合美國文化；我們敢說，對個別公司一定有效。事實上，強有力的文化一直是美國企業持續成功的主要推動力。

經由工作和研究——甘迺迪任職於麥金塞公司，狄爾任教於哈佛大學教育學院，我們得到這個結論。這個結論有幾個淵源：其一是在史丹福的一次會議上。一群社會學家正思索著組織理論中相關變數缺乏關連性的問題。假如組織結構不能控制工作行為時將如何？這些問題導致新理論和新見解：結構及策略並非實質，而是象徵性的。另一個淵源是在麥金塞公司的一次會議上，我們討論組織問題。有人問道：「使公司持續傑出的因素為何？」另一人提出假設說：「長期表現傑出的公司都信仰某件事情，像『IBM就是服務』就是一個例子。」其他人也七嘴八舌地加入意見，很快地就有許多例子：