

企业文化

85714

现代企业的精神支柱

〔美〕特雷斯·E·迪尔 阿伦·A·肯尼迪 著

唐铁军 叶永青 陈旭 译 叶永青 校



上海科学技术文献出版社

企 业 文 化

——现代企业的精神支柱

[美] 特雷斯·E·迪尔 著
阿伦·A·肯尼迪

唐铁军 叶永青 陈 旭 译

上海科学技术文献出版社

企 业 文 化

——现代企业的精神支柱

[美]特雷斯·E·迪 尔 著

阿 伦·A·肯尼迪

唐铁军 叶永青 徐 旭 译

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号)

新华书店经销

浙江洛舍印刷厂印装

*

开本 850×1168 1/32 印张 6 字数 168,000

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印 数: 1—6,000

ISBN 7-80513-235-6/Z·58

定 价: 3.25 元

译 序

《企业文化》(Corporate Culture)是美国一九八二年管理类畅销书之一,与《寻求优势》、《Z理论》和《日本的管理艺术》(均有中译本)并驾齐名。

八十年代初,当美国面临来自日本的挑战,管理学者们纷纷热衷于研究日本的管理艺术时,两位作者——迪尔(哈佛大学教育研究生院的教授)和肯尼迪(麦金瑟管理咨询公司的咨询专家)对美国企业进行了大量的调查,并作出了独到的分析与见解,揭示了美国成功企业的精神所在。

企业文化是当今企业管理的热点,不仅美国、日本是如此,在我国同样也面临这一问题。通过建立企业文化,可以提高企业的内聚力,提高企业自我发展的能力和适应外部环境的能力,使企业能在激烈的竞争中生存并发展下去。但是如何建立企业文化?如何认识企业文化?如何利用文化网络?以及在适当的时候,如何重塑企业文化?这正是本书所要回答的。我们将此书翻译给读者也正是出于这个目的,一方面它给管理学者们带来了新的学术观点,另一方面也给管理实践者们提供了新的思想方法。

本书一、二、八、九章由唐铁军翻译,三、四、五由叶永青翻译,六、七、十由陈旭翻译,最后由叶永青统一定稿。在全书的翻译及校对过程中,我们得助于复旦大学管理学院的陈青莲教授、宋晓非同志;美国客座教师 Jo Sporn 和 Susi Louwich 两位女士对本书的某些词意作了确切的解释,在此深表谢意。

译 者

一九八七年十一月八日

目 录

译 序

第一部分	文 化.....	1
第一章	强文化：企业成功的新“传统原则”.....	3
第二章	价值：文化的核心.....	19
第三章	英雄：企业真正的要素.....	35
第四章	习俗与仪式：文化的体现.....	55
第五章	信息传播：文化网络的运行.....	79
第二部分	现实中的文化.....	97
第六章	企业部落：融各种文化为一体.....	99
第七章	诊断：学会认识文化.....	119
第八章	象征性的管理者：管理文化.....	130
第九章	变革：重塑文化.....	144
第十章	未来的文化：分裂化组织.....	164

第一部分

文化

第一章 强文化: 企业成功的新 “传统原则”

阿伦是 NCR* 公司的一位退休的董事会主席。他老是喜欢与别人谈起自己公司的一件事。那是在 1945 年 8 月,阿伦作为战后首批进入德国的盟国平民,受命去了解 NCR 公司在那儿的一家工厂所发生的事情。这家工厂刚好在战前建成,但不久即被德军统帅部下令充公,并转产为战争服务。他乘坐军用飞机到达后,随即步行穿过断壁颓垣和一片废墟,终于来到了工厂的残址。阿伦在砖瓦、混凝土和旧木料中艰难地寻路向前,谁知意外地遇到两个他六年来未曾见过面的 NCR 公司的职工。他们衣着破旧,面孔污黑满是烟尘,正忙着清理残砖碎瓦。当他走近时,其中一个人抬起头来望着他说:“我们知道你会来的”。于是,阿伦加入了他们的工作行列,三人一起开始清理废墟,重建饱受战争蹂躏的工厂。这家公司竟是这样从世界大战的浩劫中幸存了下来。

几天后,正当清理工作继续进行时,一辆美军坦克向工地隆隆开来,一个咧嘴而笑的美国兵掌着方向盘喊道:“嘿!我是奥马哈,NCR 公司的,你们这伙人这月完成定额了吗?”阿伦走向前去和那个美国兵紧紧拥抱。战争,可以毁坏他们周围的一切,但 NCR 公司的苦干、开拓、面向销售的文化依然完好无损。

这个故事乍听起来似乎不大可信,但在 NCR 及其它各家公司中都有好几百个这样的事例,它们共同谱写了美国企业的许多神话和传奇故事。它们意味着什么呢?对我们来说,这些故事意味着,凡是企业,都是人的机构,而不是漂亮的建筑、盈利的结算、策略分析或五年规划。对这三个把它从废墟中挖掘出来的人来说,

* NCR 是全美收银机公司即 the National Cash Register Corporation 的缩写。

NCR 公司从来就不仅仅是一家工厂，这对其他象他们一样的人也并非如此。确切地说，它是一个富有生命力的活的组织。一个公司真正的存在，乃是存在于职工们的头脑和心灵之中。NCR 过去具有，而且现在仍然具有一种出色的企业文化，也就是对在该公司里工作的人们来说，这是一种含义深远的价值观、神话、英雄人物和标志的凝聚。

文化，正如《韦氏新大学词典》对它所下的定义那样，是一种“包括思想、言谈、行动和人工制品在内的人类行为的综合形式，并依存于人们学习知识和向世代代传授的能力。”曾历任过麦金瑟咨询公司管理主任、《志在管理》(The will to Manage)一书的著者马文·鲍尔，曾提出了一个非正式的定义，他把企业中非正式的文化因素描述为“我们处理周围事物的方式”。

每个企业(事实上也是组织)都有一种文化。有时它看上去是支离破碎的，从外表上很难理解它：如一些人忠诚于他们的上司，而另一些人却忠于工会，还有其他一些人则仅仅关心他们在东北销售地区的同事。如果你问起职工们为了什么工作，他们会说“因为我们需要钱”。但另一方面，有些组织的文化很强并富有内聚力，每个人都知道公司的目标，并且在为这些目标而工作着。不管组织的力量是强还是弱，文化在整个组织中都有着深刻的影响，它实际上影响着企业中的每一件事：从某个人的提升到采用什么样的决策，以至职工的穿着和他们所喜爱的活动。正是由于这些影响的存在，我们可以认为文化同样对企业的成功起着重要的作用。

今天，每个人似乎都在抱怨美国企业生产率的下降，各个行业中的弊端比比皆是，令人沮丧。许多书刊宣称日本的一套管理做法是解决美国工业状况欠佳的可行方案，但我们不敢苟同。我们并不认为答案是要模仿日本人，同样也不同意解决的方法必须依靠“科学”的管理工具：量-本-利分析、证券储备理论、³⁾成本曲线或是经济计量模型。相反，我们认为答案是将美国看作“苹果馅饼”(apple pie)。美国企业应该回到创建 NCR、通用电气、国际商用机

器(IBM)、P&G*、3M** 等公司以及其它大型企业的原始概念和设想中去。我们应该切记:是人在推动企业的发展。同时,我们还需要重温一些以往的教训,即文化是怎样把人团聚在一起,并使他们的日常生活充满着意义和目的的。

美国企业的早期领袖,如国际商用机器公司的托马斯·沃森、P&G公司的亨利·普罗克特,约翰逊父子公司的约翰逊都认为:强文化会带来成功。他们相信,职工的生活和生产效率是由其工作单位所形成的。这些创业者将他们的作用看成是要在他们的公司中创造一个环境(实际上就是文化)。在这种环境下,由于职工们有了安全感,因而他们才会作出必要的努力,并最终使企业臻于成功的境域。他们并没有魔术般的公式。事实上,他们反复试验,不断摸索,以发现怎样才能形成自己企业的文化。他们始终对企业文化表现出狂热的关注。这些早期领袖人物的教导,通过他们公司中一代代的经理们传承了下来。他们所精心建立和培植的文化,无论在经济萧条或繁荣时期,始终顽强地支撑着公司,并使之生存发展至今。今天,这些公司仍然保持着强大的文化,并在市场竞争中占有领先的地位。

我们认为,任何企业中的每个人都能从这些事例中获得很多教益。而日本人成功的主要原因,就是由于他们具有一种有持续能力的,可以在全国范围内维护的一个非常强大而且有凝聚力的文化。不仅日本的公司具有强大的文化,而且在公司、银行和政府之间的联系中也具有文化特色,这种特色非常明显。整个日本实际上是企业文化在国家范围内的扩展。尽管这种价值观念的同质化不能在全国范围内同美国的文化相吻合,但我们始终认为它对单个的公司却是十分有效的。事实上,一个强大的文化几乎一直是美国企业持续成功的幕后驱动力。

我们是通过工作和研究(肯尼迪在麦金瑟公司,迪尔在哈佛大

* P&G 是普罗克特—甘布尔公司 Procter & Gamble 的缩写。

** 3M 是明尼苏达采矿和制造公司 Minnesota Mining & Manufacturing 的缩写。

学教育研究生院)得到上述结论的。这个想法有几个起因,其一是在斯坦福大学的会议上,一批社会学家对组织理论中宣称的一组应该相互关联的变量之间缺少相关性而疑惑不解,即如果一个组织的结构不能控制工作活动,那它又起什么作用呢?这些问题引出了新的理论和观点:组织的结构和策略更象征性,而很少具有实质性;其二是在麦金瑟公司的会议上,正当我们讨论组织的问题时,有人问道:“是什么因素使杰出的企业得以成功呢?”另一人提出假设:长期以来成绩斐然的公司是那些有着某种信仰的公司,例如“IBM 意味着服务”。其他人也插话表示赞同,桌面上随即摆满了这样的例子:

- 通用电气公司:进步乃是我们最重要的产品。
- 杜邦公司:化学能为美好的生活提供更美好的产品。
- 邱勃保险公司:杰出的保险业。

当我们把企业成功的证据集中在这些如同标语般的最高信仰(我们称之为“超坐标目标”)时,我们被上述每个公司在市场上令人感慨的发迹记录所折服。

我们首次被这有点异乎寻常假设的证据引起了兴趣,在以后的整整几个月内,通过会见麦金瑟公司的顾问们,问及他们所掌握第一手资料的那些公司*的情况,进行了非正式的调查。我们发问的问题是:

- 某公司是否有一个或更多的看得见的信念?
- 如果有,它们是什么?
- 组织成员知道这些信念吗? 如果知道,那又是谁? 有多少人?
- 这些信念是怎样影响到企业的日常经营活动的?
- 这些信念是怎样传遍整个组织的?
- 这些信念是否通过正式的人事过程、赏识和奖励而得到加强?

* 我们的调查对象同时包括赢利的公司和一些我们认为特别有吸引力的非赢利性组织。为了简便起见,我们在书中都把它们称为“公司”。

总之，在六个多月的时间里，我们得到了近八十家公司的概貌。下面就是我们所发现的一些有趣的现象：

- 在所有被调查的公司里，只有大约三分之一（精确地说是二十五家）的公司有明确表述的信念。
- 在这三分之一公司中，令人惊奇的是其中三分之二的公司都有定性的信念和价值观。例如，“IBM 意味着服务”，另外三分之一的公司则有广为通晓的面向财务的目标。
- 在十八家有定性信念的公司中，都有清一色的价值活动出色执行者，但在其它公司中，我们不能找到任何与此关联的现象，这些公司有的还算不错，有的则很差，大多数是时好时坏。我们把这些一贯有着出色表现的公司特地称为强文化公司*。

尽管我们的研究离科学调查还相差甚远，但我们确有证据证明，价值观念和信仰对公司绩效的影响是千真万确的。在此之后，我们决定试图通过了解这些价值是怎样确立并怎样在公司范围内传播的，把这一“发现”来刨根究底。我们想知道，是什么原因使得美国的大公司不仅是一个组织，而且还是个成功的人类社团。

在这里，我们终于意外地寻到了隐藏这一线索的宝库。这些企业巨人们，如国际商用机器公司(IBM)的托马斯·沃森、NCR 的创建人约翰·帕特森，通用汽车公司的威尔·杜兰特、凯洛格公司的威廉·凯洛格，以及其他许多人。他们的传记、言论及其文稿，对强文化在他们公司事务中的重要性显示了其惊人的直觉和理解。我们还读到关于埃德温·兰德的故事，他使拍立得公司成为一个拥有十亿美元资本的公司（在它失去控制而陷入困境之前），同时他还提出了一整套的拍立得文化的理论。他仿照乌托邦的理论，把它称为半托邦(Semi-Topia)。我们还了解到将通用汽车公司建

* 这些公司是：凯特皮勒拖拉机公司，通用电气公司、杜邦化学公司、邱勃保险公司、普赖斯水屋公司、3M公司、杰斐逊-史墨菲特公司、英国政府培训服务管理局、数字设备公司、国际商用机器(IBM)、丹纳公司、P&G 公司、休利特-帕卡德公司，利奥伯内特咨询公司、约翰逊父子公司、坦德计算机公司、大陆银行和罗斯公司。

造得坚如磐石的艾尔弗雷德·斯隆，他每季度要花三个整天的时间对其一千个高级经理人员的职务升迁情况挨个地进行审阅。还有查尔斯·斯坦梅茨，那个在通用电气公司任职时，把交流电带进世界电气系统的奥地利血统的跛脚小矮个儿。但也就是他，收养了他实验室的助手及他的全家。这些以及其他许多事例，使我们得到了一个结论：那些建立美国赖以名震环宇的公司的人，都着迷似的在他们的公司里建立起了强文化。

在我们自己的研究和咨询工作中，我们同样发现，在波士顿128号大街和加利福尼亚的硅谷崛起的许多令人兴奋的新型高技术企业，也着迷于文化的建立。现以坦德公司为例，试作论列。

坦德的企业文化

在硅谷，坦德是一家很有名气的公司，这家公司的总经理总是小心翼翼地处理企业非正式业务中的人事关系。由四个原海利特-帕卡得公司的职工所创建的坦德公司，通过解决计算机经常出故障这一简单的问题，建立起了一个成功的公司。他们在一个计算机结构中安排两台微处理机，从而向顾客提供了始终有一台机器在工作的保证。如果一台处理机发生故障，另一台将接着工作。

“坦德公司的所作所为正在说明着产品和人员都应该融为一体的这个道理。这里的所有东西都在一起共同工作，人与人，人与产品，甚至是产品中的处理器与处理器也是如此。每样东西都在一起共同工作保持了我们所赢得的地位”。这些话并不是出于坦德的执行总经理吉姆·特雷比格之口，而是来自坦德的一位普通经理人员。同样的情感，也在各级职工中有着共鸣。

“我总想花更多的时间去工作。这里有真正的忠诚，我们都在这个忠诚气氛中共同工作，在工作过程中共同奋力前进。我不是个工作狂，但这儿是我喜欢的地方。”

“我不希望世界上有任何东西将危害到坦德的生存。我感到对我原来所在的公司早已人去茶凉，但我对坦德公司的感情却截

然不同。”

这些职工似乎都在谈论一个理想的公司，一个大多数管理者愿竭尽全力来栽培的公司。用大多数人的标准来衡量，坦德公司的成功是十分出色的。它以每季度 25% 的速率增长，年收入超过 1 亿美元，员工流动率几乎比全美计算机行业平均流动率低三倍。坦德公司忠诚的职工都喜爱他们的工作和公司的产品。他们接受着一些聪明能干而又富有经验的管理人员的领导。这班人马至今一直能够稳健地操纵着公司，使其以惊人的速度成长。

只有时间才能告知坦德公司能否保持高绩效的经营模式。虽然我们容易把公司的成功归因于计算机工业的迅速发展和缺乏竞争，可坦德公司某些内部起作用的事情，却暗示着一个完全不同的、饶有兴趣的解释：坦德公司的强文化是取得成功的源泉。下面就是它成功的诀窍：

一个被广为分享的哲学 坦德是在一系列井井有条的管理信念和实践的基础上建立起来的。公司的哲学强调人的重要性，“坦德公司的成员、创造性的行动和乐趣是其最重要的资源”。这一伦理思想人人皆被感染，并写成人人知晓和坚信的标语来加以说明：

“卓越的公司哲学，加倍的工作努力”。

“它（指公司哲学）使坦德将人与计算机合二为一”。

“务必把工作干成，不管代价如何”。

“坦德化，就是要使其运转起来”。

这些标语被印在 T 恤衫上，贴在公共栏中，并通过言谈广为传播。

高层管理人员大约要花费一半时间来训练和传达公司的管理哲学和公司的实质。为了坦德新一代的职工，公司领导正在着手把这个哲学思想汇编成册。一位高级管理人员这样说道：“这一哲学就是我们的未来”。

“它主要是告诉人们，挑选什么样的人和培养什么样的管理人员，以及怎样挑选和培养。即使这里的一切都变了，我也不想对

我们所信仰和希望的东西有所改变”。

在坦德公司，管理哲学不是事后的想法，而是原则上对工作的专心致志。

人员的重要性 坦德公司没有正规的组织结构，也没有什么正式的规章制度，其会议和备忘录几乎是不存在的，工作的责任和时间也是灵活机动的。不挂名字（头衔标牌）以及不给头头保留停车场地，这就意味着在公司内部严格规定的典型等级观念淡化了。尽管如此，组织仍然在顺利运行，而且人们也在各尽其职。

是什么原因使得坦德公司的职工各行其事，而同时又在一个共同方向的指引下工作呢？其一可能是不成文的行为规范和对事业共同的理解。正如某人所言，“那里有许多不成文的条例，但也有着许多让你努力工作的自由。大多数的条例都是哲理性的条例。”其二可能就是权力的扩散。

“大门敞开政策给我以接近任何人的机会，甚至是总经理”。

“这里的任何人：管理人员、副总经理，甚至是守门人都在同一层次上对话，没有人会感到自己高人一等”。

坦德公司似乎在自治和控制之间维持着平衡，而不是着重依赖集中化的或正规化的程序，或是严格的身份等级制度。

英雄人物：总经理和产品 吉姆·特雷比格是坦德公司的一位英雄。他的职工所言证实了这一点：

“吉姆实际上是这里的象征。他是使这里的每一个人都成为真正的人的一个标志。从你进入公司的当天起，他就力图让你感觉到你是组织的一部分。那是人们经常谈论的一个话题”。

“关于公司，你必须了解的一件事是：吉姆比生活更具有丰富的内涵。”

特雷比格与坦德“连续 10 型”计算机（公司的拳头产品）共享着耀眼的英雄风采。这种计算机设计的本身就是公司的一种标志，并暗示了“共同工作”的哲学隐喻。

“这个产品是出类拔萃的，每个人都会因为为产品出过一份力量而感到骄傲”。

“每当一大笔订贷装运出厂，工厂的每个人都拍照留念，到处是欢呼声和喝采声。你能相信吗？这仅仅是为了一台计算机”。

特雷比格与计算机分享着公司的主要荣誉。但在坦德公司，还有数不清的其他英雄人物，他们的成就定期地在公告栏中受到表彰，人们称之为“我们最新最伟大的成就”。

习俗和仪式 坦德以星期五下午人人参加的“啤酒联欢”会而出名。但这个仪式不仅是让人们在一周的紧张工作后松弛一下，它还有更多的意义。它是各个群体之间非正式的联络感情和相互交往的重要手段。

不过，坦德公司对习俗、仪式和旅游的重视，不仅仅局限于“啤酒联欢”，它还有高尔夫球场、体操房和游泳池，每逢重要节日还在公司范围内举行庆祝活动。这些活动为其职工发扬“协调一致”的精神提供了机会，同时也体现了坦德公司对职工的关心。

坦德公司对习俗和仪式的关心，在人员选聘的面谈时就开始了。在雇佣工作人员的过程中，把有可能中选的职工请到公司中来进行两到三次的谈话，并在商定工资之前先上岗位工作。谈话被看作是一种“调查”，这给未来的职工带来的信息是，“我们之所以在这上面花了较长的时间，是出于我们对雇佣职工的关心——因为我们是真正的关心”。这个过程对职工的影响是很深刻的。

“他们约我谈了四次话，花了近四个小时，只是为了物色一个库存管理员。显而易见，他们对所雇佣的人是很挑剔的。他们扼要地谈了对我的看法，他们认为我很不错”。

特雷比格亲自出现在各种场合来欢迎新职工，并解释公司激励和信奉的哲学。他的出现加强了人们对在坦德公司工作的自豪感。这毫不奇怪，在坦德公司工作的人总感到与众不同（毕竟他们在被雇佣前就深有感受了）。此外，他们之所以感到与众不同，是因为公司及其产品不同一般。因而，他们常以对公司忠诚和责任感的非凡表现来表达他们的情感。

“我的目标就是对公司目标的执着追随，它是我与公司所共有的。我认为人人都是这样想的。我们都希望看到它万事顺逐。你

必须对它全心全意。否则，你将不能从它那里得到任何东西。”

职工们将他们的工作与坦德公司的成功联系在一起。

“我的工作很重要。如果我不好好做，坦德便不会是个出色的公司”。

坦德是个独特的公司。它的许多成功同其文化密切相关，就如同其产品和市场密切相关一样。这个公司有其同职工共享的明确价值观和信念，它有英雄人物，它有它的故事及其传播者，在重大时节还有仪式和庆典。看来坦德公司拥有一个强文化，它在公司和职工之间建立起一条纽带，与其他大多数的公司有别，它多层次、多渠道地鼓励着职工提高生产率。公司所确立的英雄、价值和仪式，对一个文化的持续活力是极其关键的。坦德公司始终拥有它们，其秘诀在于支持这个文化，而它又反过来促进了公司的发展。

坦德公司的文化会延续下去吗？尽管坦德公司的规模还不是很大，历史也不是很长，以致难以判断它最终能否会在《美国大企业年鉴》中取得一席之地，但我们认为它有了一个良好的开端。确实，其它如国际商用机器公司(IBM)以及P&G公司已经有好几代人成功地维持和发展了文化，这些具有强文化的公司才是真正的美国工业巨人。然而，它们的文化是用与同坦德公司非常相似的做法而开始形成的。

文化的组成因素

是什么使坦德公司对其职工产生如此强的吸引力？为什么其它强文化公司同样也激励着这样的忠诚？当我们继续深入研究时，我们悉心钻研了有关组织的文献，以便更好地了解构成强文化的一些因素。是什么决定了一个公司首先必须付诸实施的文化类型？同时，这种文化又是怎样在公司的日常生活中发挥作用的？尽管我们在本书的后面要分别进行更深刻的探讨，但不妨在这里先概括论述一下企业文化的组成因素。