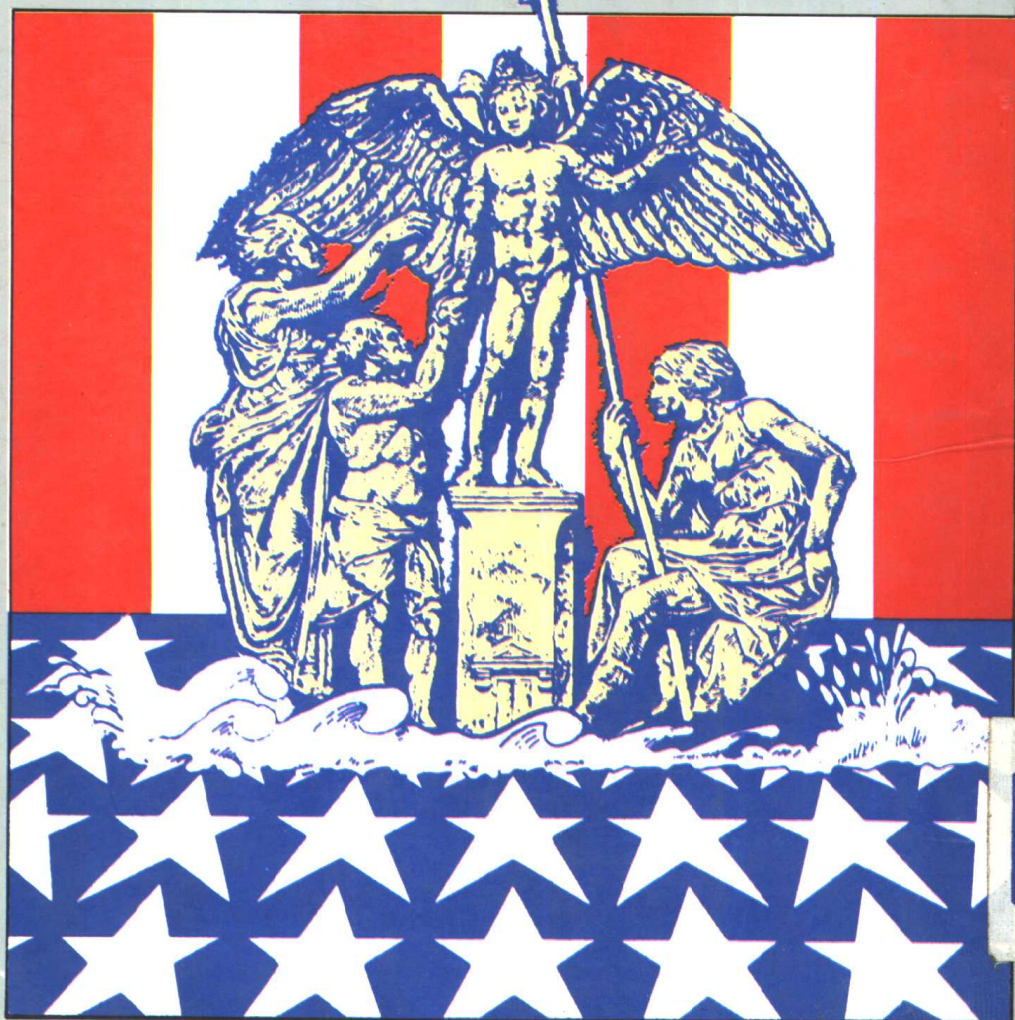


American  
Spirit

# 美國企業精神

未來企業經營的八大原則

勞倫斯·米勒 著  尉騰蛟 譯





**勞斯倫·米勒**  
(Lawrence Miller)

自1969年起即擔任管理顧問工作，客戶包括艾克森、全錄、美國運通、漢義威等美國大公司。著有「行為管理：員工管理的新科學觀」等書。

**尉騰蛟**

輔大企管系畢業，美國通用家用品公司商務代表。譯有一分鐘經理人、追求卓越、創業十誡、第五代、世界的挑戰等書。

511  
D3501  
221

---

American  
Spirit

# 美國企業精神

未來企業經營的八大原則

勞倫斯·米勒 著      尉騰蛟 譯

---

## 美國企業精神

---

著者：勞斯倫·米勒  
譯者：尉勝蛟  
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：啓示照相製版有限公司  
初版：中華民國73年10月

版權所有·請勿翻印

---

定價 平裝120元  
(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)

# 目 錄

導言

五

第一部 基本價值觀

第一章 管理的新時代

二一

第二章 目標原則

三五

第三章 共識原則

五一

第四章 卓越原則

六九

第五章 一體原則

八五

第六章 績效原則

一〇三

第七章	實證原則	一二一
第八章	親密原則	一三七
第九章	正直原則	一五一

第二部 如何改變企業文化

第十章	策略之一：文化之確認	一六九
第十一章	策略之二：影響力之確認	一八五
第十二章	戰術之一：發動改變	二〇三
第十三章	戰術之二：使之固定	二一七

結語		二三一
----	--	-----

## 導言

在尋求新管理做法的狂熱中，

所缺的是檢討管理的靈魂與精神，

也就是管理階層是依據何種基礎而有管理的權力。

舉步走出艾克森大樓，我感覺休士頓八月的炎熱與濕氣，猛然有如一面毯子緊緊將我裹住。我的不滿足感驟然上升，在工作中某些事是不公平和無法控制的。這一整天我都跟艾克森石油公司一位我非常欣賞的副總裁在一起。他是位年輕的高階主管，極有獻身精神，一天工作十二小時，聰明且精力充沛；儘管如此，他却因為上下交迫而飽受折磨。當時大多數著名的石油公司的高階主管，都因為瓦斯輸送路線以及石油短缺問題，而被指控人格有缺陷。

當時我們的公司接受該公司的委託，協助客戶改善總公司幕僚人員的生產力與工作滿足感。按照我們公司的做法，我協助高階主管評鑑和改變本身的管理作風，同時還協助訓練低

階層人員，以便能實施新的管理作風。

這位副總裁被緊緊束縛住的情形，跟其他許多高階主管相似。他廣泛閱讀，並且接受改變組織文化的挑戰。他瞭解有必要發展出一種部屬更能參與和認可的文化。可是如果他以自己的方式來進行這種改變，就會與上司那種已被接受的作風相抵觸。他的部屬壓迫他做改變；他的信念以及他對公司生產力所具有的策略性瞭解，也壓迫他做改變。可是，他每天都面對著因爲作風與上司不同而產生的矛盾，這種矛盾使得大家不免追問：當他在這項職位上的任期屆滿之後，他這項努力是否還有希望持續下去。更糟的是，作風與他矛盾的那些人，却有權掌握他的前途。這位年輕高階主管與他上司在信念上的歧異，是一種代溝：他們的價值觀不同，他們對管理者與部屬所扮演的角色有著不同的假設，因此他們的作風不同。

從市中心到機場途中，休士頓的計程車司機提供了他自己別出心裁的老西部娛樂，這使我心情激盪，以致忘却當我離開客戶時，矛盾的狀態並沒有比我到達之前緩和。一旦安穩穩坐在飛機內，我就埋首於當時很暢銷的一本有關日本式管理的書，希望藉此拋開心中的不滿足。但我的不滿足感却因此增加。日本、日本、日本！如果再讀到一句有關日本式管理的句子，我就會大聲尖叫。艾克森的高階主管以及其他任何一位客戶，都不願意採用日本模式。

我在協助美國最優秀的公司改進其生產力上有着十四年的長久經驗，因此我對美國的管



理方法深具信心，但我越來越不相信單靠一種管理方法就能提高生產力。我的同僚和我曾在各種製造性和銷售性組織中著手改進績效，其中包括3M公司、美國運通銀行、福特汽車公司，另外大約還有一百家公司。我們知道藉助擴大參與、正面性強化（positive reinforcement），以及回饋（feedback），就能改進大多數組織的生產力。可是，這些方法雖能提高營運績效，却不適於解決美國管理階層所面對的更基本問題。管理人員面對著自信的危機；他們對基本信念有了質疑，可是他們的管理却以此為基礎。

我對愈多的高階主管談論生產力、品質，以及美式與日式管理之比較，我愈堅信必須對「管理在美國公司裡扮演的角色」的信念重新加以說明。

我與高階主管針對他們的管理所進行的討論，開始有了轉變。當我請他們談談自己的價值觀，以及他們希望滲入公司內的價值觀時，我發現他們對於自己公司的文化，以及他們認為將來必須出現的文化，都花了很多的心思。經過這些討論之後，我開始有辦法界定未來公司文化的價值觀。

美國企業界逐漸出現一種新的企業文化。幾乎在美國每一家大公司中，老的企業文化都在衰微，並且為建立新的文化而奮鬥。它的推動力並非在財務上必須提高生產力和品質，也不是員工要求提供更令人滿足的工作環境。新的文化並非只建立在物質需要上；新文化的產生是因為創造和接納了新的價值觀、新的眼光，以及新的精神。當領導者正式宣告和親身示

範這些價值觀時，新的文化就會浮現。

這本書要檢討美國公司正出現的新價值觀、眼光和精神。本書不僅關切新的管理技術，還關切它的靈魂。

目前對美國公司及其生產力的焦慮，已經造成對管理技術進行嚴厲的審查。所做的實驗從未如此大過，並且做這種實驗顯然是因為世界經濟出現了新的競爭局面。不管怎麼說，這種實驗雖然是健康的和鼓勵性的，却把重點放在技術或結構上。新的技術或結構之所以能成功，乃是因為它表達了被接受的價值觀或精神。天主教會代表一種新組織、新結構的創造，但如果缺乏基督精神這股推動力，它就不可能成功。對這項創造所做的解釋如果忽視了它所依據的價值觀，就不能算是恰當的解釋。那股在背後推動一切的精神，能使人願意為更崇高的目標，為未來的遠景而犧牲個人的好處。類似的，僅是靠一位「專家」認為分權、制衡的代議式民主優於其他政府體制，是無法組成美國政府的；美國的獨立宣言闡明了一個新理想、一個新遠景、一個新精神，美國這個新國家的靈魂於焉誕生。

有若干價值觀和一項精神可以做為我們組織和管理公司的基礎。但是，這些價值觀都是深植內心的信念，常常無法清晰說出；這些信念是因為文化的制約、公司英雄、神話與恐懼而產生的。這些信念是隨著我們國家的發展，也就是美國企業的沉默管理夥伴，而逐漸出現

的。我們不能靠單純的管理技術來答覆如何改進生產力，以及如何重振企業的活力。只有接受新價值觀，根據新的價值觀去行動，我們才能找到答案。我們所缺少的是對管理的靈魂和精神（管理階層有權管理的基礎所在）的檢討。

接受這些新價值觀，就能創造新的文化。西方的文化源自基督教文化，而美國文化是言論、宗教，以及新聞自由的價值觀所創造的。美國商業的文化是立基於自由企業、自由貿易，以及「任何人都能憑才智和工作而致富」這一新穎的概念。馬克斯主義根據需求分配財富的觀念雖然有缺點，但却具有掀起革命的力量。因此，簡單的觀念能蘊藏無比的威力——能創造一個新社會和達到新的生活水準。觀念可以成爲催化劑，使人類的潛能發揮出來。如果我們想要在公司內創造新的文化，就必須決定要依靠那些價值觀來建立這種文化。

我們把價值觀視爲理所當然。我們公司裏的管理人員大都並未意識到本身行動所依靠的文化力量，也就不能對這種力量有所質疑或更易。有多少管理人員瞭解他們習慣實施的指揮式領導來自何種文化根源？有多少人瞭解他們多年都在盲目跟從電影和電視大力宣揚，在以往曾帶來勝利目前却不靈光的模式？這些管理人員的行動所依據的假設可能對公司的未來沒有什麼好處。公司的未來應該建立在何種價值觀上，也就是何種管理精神上？那些價值觀能使公司在新的全球競爭情勢中得到成功？

我認爲有八項基本價值觀能替具有競爭力的新企業文化奠下基礎。這些價值觀並非有鑒

於其他國家的成功，而引進過來的。美國本身的水準很高，無法接受這種移植。美國的文化太強烈、太獨特、太深入；美國文化一直是，將來也繼續是其他國家遵循的模式。美國企業具有強烈的競爭精神；催促我們求新求變的也正是這種精神。所謂競爭，就是尋求更好的方式、尋求改變，這正是我們最擅長的。

這八項價值觀被稱作「基本價值觀」( primary values )，因為可以應用到所有組織的管理上，事實上有許多成功的公司都遵此而行。我選擇了這八項，因為我的同僚和我個人都發現這些價值觀與創新、忠貞，以及生產力密切相關。扼要地說，這些特質是：

## 目標原則

我們都有「肯定自我價值」的需求。如果我們不獻身於某個崇高目標，就不會得到自我價值。領導者能使這項需要得到滿足，他們把目標傳達給跟隨者。很少管理人員有能力傳達有價值的目標。把投資報酬率當作目標，並不能激發出我們靈魂內最尊貴的力量。最成功的公司都從產品、服務，以及對顧客有益的角度來訂定目標，而且採用能鼓舞和激勵公司員工的方式來訂定目標。大多數公司所追求的都是有價值的目標，員工則設法去認同它。具有競爭力的領導者會把「我們的靈魂」與「我們的工作」連在一起，並將因為跟從者矢志努力而

受益。

## 卓越原則

我們的文化重視舒適：物質的和心理的舒適。我們覺得應該得到個人的滿足感和成就感。我們不僅重視這種舒適，而且認為理當得到。我們不歡迎個人的測試和嘗試，我們設法規避，並且認為這種事與個人的滿足感背道而馳。「滿足」與「卓越」先天就有衝突。「滿足」暗指對現狀之接受。「不滿足」是激勵之源。它能導出追求改變的行動，「求變」則是不舒適之源。只有當組織鼓吹「創造性不滿足」的文化時，才會出現追求卓越的行為。

## 共識原則

管理人員大都被「指揮文化」(the culture of command)迷住了。當他們掌握指揮大權時，會有「不可一世」的興奮感。不幸的是，只有在戰鬥的危機氣氛中，指揮行為才能成功。老式的領導者會身先士卒因為他最強和最勇敢。他親自示範對本身組織具有重要性的價值觀。未來的公司不會朝戰場進軍。未來企業的成功，要看是否能聚集創意，是否能激勵

員工和管理人員一起從事創造性思考而定。員工不願意爲上司冒生命危險；他不願放棄自己的思想和感受；不願意做主要是靠體力而不是腦力的事。爲了因應這種工作上的改變，必須從「指揮」變成「共識」。

## 一體原則

我們的公司維持著階級社會的傳統。我們依然區分「管理階層／勞工階層」(management-labor)、「薪水／計時工資」(salary-hourly wage)、「豁免／未豁免」(exempt-nonexempt)，以及「勞心者／勞力者」(thinker-doer)。我們目前生活在一個一體的時代；在這種時代中，把人劃分開，必然有礙生產力。另外還有一些管理階層必須恢復的傳統：以往有一段時間，「所有人身份」(ownership)與「職位身份」(identity with the job)是一種自負的來源。工業時代(「大量生產」之暱名)疏遠了「所有人身份」。電子時代由於強調資訊、資訊科技的彈性、社區的心理需求、身份(identity)，以及強調個人價值的來源，則又偏向「所有人身份」。有競爭力的公司認爲應使員工充份參與工作場所的一切，充份參與制定決策，使他覺得與工作場所合一，並擁有他的工作。

## 績效原則

在西方社會，「公司」是個比其他機構更能分配賞罰的機構。目前它分配獎賞的原則主要是依據權力。能組織的人、來源有限的人，以及能控制的人都有權力，並且也按權力比例分配到獎賞。按權力分配獎賞，跟我們文明一樣古老。可是，這種制度也包含自毀的種子。當獎賞之給予完全未顧及到績效時，生產力會受傷害。當獎賞與績效連在一起時，個人和公司的生產力都會進步。一個公司若要在我們正跨入的時代中經營成功，就必須重新評鑑賴以分配獎賞的價值觀。在未來，獎賞必須按績效的價值給予，這種價值目前不管是企業最高主管或工會見習生階層均未表示出來。

## 實證原則

我們不是訓練有素的思考者。美國的工業近幾年績效不佳，我們從許多解釋中發現各階層的人都有漫不經心的思考習慣。有人認為美國的管理人員靠數字在管理，那是一種神話。他們大都不太瞭解數字、統計方法，以及如何運用實證分析（empirical analysis）。可

是，這只不過反映出整個文化當中的某一面。我們是一個由思考漫不經心的人所組成的國家。在學校、在超級市場，以及在高階主管的辦公室中，我們都用極易操縱的直覺反應做決定。當直覺是建立在有事實根據的健全知識上時，最爲有用。企業文化裡的直覺，常常都是懶得做系統分析的藉口。我們若要改善公司的績效，就必須開始教統計的價值，並了解統計如何在各階層中運用。

## 親密原則

軍隊的管理模式不能顧慮個人的情況。在戰場上，指揮官如果親身參與另一人的內心世界，很容易使自己的情緒受影響；因此，軍事指揮官必須冷漠自持，不與作戰伙伴產生親密的關係。這是我們的傳統。未來的公司將面對不同的挑戰，管理作風也非改變不可。這項挑戰所著眼的不是每一位員工的體力，而是他們情緒和精神的能量。這就必須要有親密的文化（an intimate culture）。當每一位員工都能彼此坦白而不用擔心受到情緒上的懲罰，當管理人員對部屬的思想、感受和需要都有親密的瞭解時，就能使員工發揮這種力量。然而親密必須要有力量 and 安全感，這是大多數美國企業文化並未提供的。



## 正直原則

在我們的組織中，制定決策時所考慮的主要是法律規定與先例。「正直」( integrity ) 是一個基礎，循此可以建立起所有其他價值觀，以及建立起個人與公司之間的信任與關係。分辨何事「誠實」與何事「不誠實」，是一種技能，這項技能與新企業文化的建立有關。我們生活在一個法律社會中，律師變成公司內仲裁是非的高階神父。「誠實」與「守法」常混淆不清。管理人員與公司一般都堅持守法。可是，法律並未具體規定何事是正確的，也無法用來指導如何做決策，以便在個人和組織之間，在顧客與供應商之間建立信任和一體的關係。這些關係已經大受傷害，不但使公司的生產力受拖累，而且還使其行銷能力受影響。當管理人員有能力辨識何事合乎正直精神並能遵循時，就能重新建立彼此信任的企業關係。

美國的公司並未得到一般大眾的熱愛。「公司」被視為一個不講人情的唯物主義機構。它既不激勵人類去追求崇高的目標，又不激勵個人為了自己而對公司忠貞和獻身。美國的管理人員具有實用主義 ( pragmatism ) 的傳統，這種主義是力量的傳統來源。可是，實用主義可能需要新的價值觀來平衡，這種價值觀很崇高，能激發想像力，並使普通人也能忠貞和獻身。