

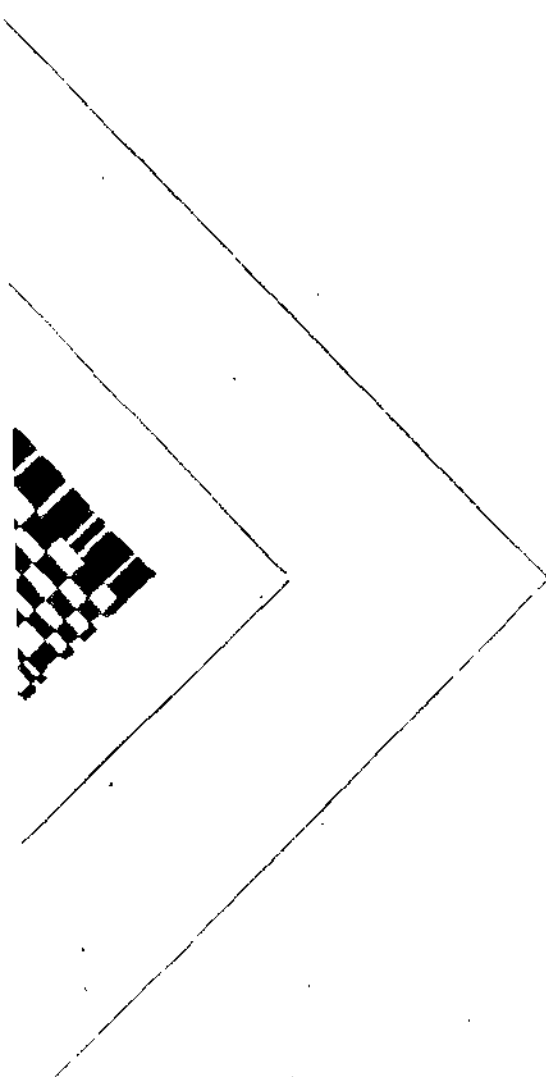


塑造企业文化

■企业经营管理丛书■广东人民出版社

美国 特伦斯·狄 尔 著
艾 伦·肯尼迪
严祥军 丘海雄 译
丘海雄 校

塑造企业文化



■企业经营管理丛书■广东人民出版社

塑造企业文化

〔美〕 特伦斯·狄尔 著
艾伦·肯尼迪

严祥军 丘海雄 译

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 5.75印张 1插页 114,000字

1990年3月第1版 1990年3月第1次印刷

印数1—1000册

ISBN7—218—00378—8/F·48

定价2.10元

译 序

在改革开放的进程中，企业文化的理论探讨和企业文化的建设实践在我国悄然兴起。企业文化是70年代末80年代初由西方的学者，尤其是美国的学者作为一种新的管理理论提出来的。为了发展中国的企业文化理论和建设有中国特色的企业文化，有必要介绍、研究和借鉴外国的企业文化理论和企业文化建设经验。

《塑造企业文化》是1981年出版的。在此以前企业文化的概念曾散见于有关的文章和著作，但是以丰富的调查资料为依据，对企业文化作系统全面的理论阐述却始于《塑造企业文化》一书。可以说该书的问世标志着企业文化理论的诞生。它的作者是美国哈佛大学教育学院研究所教授特伦斯·狄尔（Terrence E. Deal）和美国麦肯齐管理咨询公司顾问艾伦·肯尼迪（Allan A. Kennedy）。他们对IBM、P&G、3M等成功的企业进行了深入的研究，结果发现这些成功的企业都有强劲的企业文化。

他们认为，企业文化是企业上下一致信奉和遵循的无形的行为规则。企业文化的构成要素包括：一、企业环境，是形成企业文化的重要因素。二、价值观，是企业文化的核心。三、英雄人物，是价值观的化身，员工的楷模。四、典礼和仪式，是企业的动态文化，例行的典礼和仪式使企业的价值观得到弘扬。五、文化网，是企业非正式的沟通渠道，传递和反馈企业文化信息。

为了有助于认识企业文化，作者将所研究的企业的企业文化分为四类：一、硬汉文化；二、努力工作，尽情玩乐文化，即拼命文化；三、赌注文化；四、过程文化。作者认为研究企业文化可以通过下面的五种方式：一、观察企业的物质环境；二、倾听企业的自身陈述；三、体会企业如何接待陌生客人；四、与企业人员交谈；五、观察员工如何利用时间。通过上述的方式，便可以确定企业文化的取向。

此外，作者还论述了象征性经理在企业文化管理中的角色和如何调整或重建企业文化。

该书既有全面系统的理论阐述，又有丰富生动的实例举隅，知识性与趣味性兼备。有许多例子来自国内读者比较熟悉的公司，如IBM公司、P&G公司等，令人有似曾相识之感。该书对企业文化要素的阐述，

对企业文化的分类，对企业文化研究方法的介绍，对如何调整或重建企业文化的建议，可以为有志于从事企业文化建设的管理人员提供依据，因此该书是颇有实用价值的。我们相信对于从事管理学、社会学、社会心理学和文化学，尤其是从事企业文化研究的理论工作者、大专院校学生以及从事实际工作的管理人员都有重要的参考价值。

原著共有十章，译者删去了第十章“未来的企业文化”。

参加本书翻译的还有易志小姐。

译者

1989年3月于广州中山大学

目 录

译 序	1
第一章 强盛的企业文化：企业致胜的新瓶旧酒	1
具有企业文化的企业	6
企业文化的要素	11
了解企业文化的重要性	18
第二章 价值观：企业文化的核心	18
企业特色	19
创造价值体系	22
企业价值观的影响	28
强盛价值观的陷阱和风险	31
第三章 英雄：企业中的榜样	34
英雄的影响	36
经理并非英雄	39
天生的英雄	40
刻意塑造的英雄	46
英雄气概——并非魅力	58
第四章 典礼和仪式：活用企业文化	57
象征性行动的影响	60

仪式的必要性.....	62
沟通和社交礼仪.....	63
工作仪式.....	67
管理的仪式.....	68
奖励的仪式.....	72
文化狂欢盛会.....	74
仪式的运用.....	76
建立标准.....	77
行不通的仪式：女人和少数民族的同化.....	79
进入的仪式.....	82
企业仪式的遗产.....	83
第五章 沟通：文化网的运用	86
文化网的成员.....	88
文化网的管理.....	99
掌握文化网.....	102
第六章 企业类型：识别企业文化	105
硬汉文化.....	108
拼命文化.....	111
赌注文化.....	115
过程文化.....	118
不同企业类型的特性.....	122
第七章 诊断：研习企业文化	127
从外部诊断企业文化.....	127
从企业内部进行诊断.....	132

企业文化衰弱的特征.....	135
第八章 象征经理：企业文化的管理.....	140
象征经理与理性经理.....	141
与企业文化共同生活.....	145
吸引企业文化的注意力.....	148
与小群体共处：亚文化与帮派.....	150
象征经理的勇气.....	153
第九章 改革：重塑企业文化.....	155
非改不可时.....	157
改革的经济层面.....	159
文化变革的管理.....	162
变革：MSWD的例子.....	168

第一章 强盛的企业文化：企业致胜的新瓶旧酒

美国国民商业机械公司（简称NCR）已退休的董事长艾林喜欢讲这样的一个故事：1945年8月，艾林作为战后首批进入德国的非军事人员，到战前刚建成就被德军占领了的NCR的工厂视察。乘军机抵达后，他穿过一片废墟找到了工厂的旧址。当他细心地察看倒塌的楼房和残垣断壁时，遇到了两个分别了6年的NCR的职工，他们衣衫褴褛，蓬头垢面，正在埋头清理废墟。他们见到艾林，其中一个抬头说：“我知道你会来的！”艾林加入了他们的行列，一起清理废物，重建被战争化为乌有的工厂。经过残酷的战争，NCR仍然屹立于世！

几天后，他们在清理残砖烂瓦时，被一辆隆隆驶进工地的美军坦克吓了一跳，驾驶坦克的美国兵满面笑容地喊道：“嗨！我叫奥玛哈，是NCR的职工！你们完成了这个月的任务吗？”艾林激动地和大兵拥抱。战争可以摧毁他们身边的一切，但是NCR努力完成任务，以销售为导向的企业文化却仍然留存。

这个故事也许令人难以置信，但是在NCR和其它公司

流传着许多类似的故事，它们成了美国企业界的传奇和掌故。它们的意义何在呢？对我们而言，它意味着企业是有人性的制度，而不是豪华的办公楼、财务报表、策略分析或五年规划；对那三位在废墟中重建NCR的职工以及无数与他们目标一致的人来说，它意味着NCR不单是一个工厂，而且是他们心中的活生生的组织！NCR就是由价值观、神话、英雄和象征组成的企业文化，它对于公司全体职工都具有深远的意义。

根据韦氏大辞典的定义，文化是“人类行为的整体，即思想、语言、行动和成果，它依靠人类学习和传播知识的能力传播给后代的模式”。麦肯齐顾问公司的资深管理顾问、《管理的意志》（The will to manage）一书的作者包域对文化一词作了更通俗的解释，他形容企业文化是“我们这儿的处事方式。”

任何企业——事实上是任何组织——都有其独特的文化。有时，企业文化十分零碎、难以言传——如有些人对老板忠心耿耿，有的人则效忠工会，也有人只与同一销售地区的同行惺惺相惜。如果你问他们为什么工作，回答肯定是：“我们需要钱！”另一方面，有的组织文化却自成一体和强劲有力，职工都知道公司的目标并一致为之而努力。一个组织的文化无论是强是弱，对整个组织都有巨大的影响，甚至是左右组织的一切——从职工的升迁到决策，乃至职工的穿着打扮，业余爱好都受其影响。因此，我们认为企业文化对企业的成功具有重大影响。

现在，大家都在抱怨美国生产效率的低落，工业陷入困

境。称颂日本管理模式的书认为采用日本模式是美国工业日落西山的解救之道。对此我们不敢苟同：模仿日本不能药到病除；运用“科学的”管理工具如企管硕士的分析、财务理论、成本曲线或计量经济模型等也不等于是对症下药。我们认为，解救美国企业界的良方要用道地的美国货，即为美国企业界恢复当初缔造了NCR、GE公司、IBM公司、P & G公司、3M公司以及其他大企业的那些基本观念和思想：牢记“人”才是推动企业发展的动力，重新认识文化维系人心并赋予人类日常生活的意义和目标的明训。

美国早期的企业泰斗，如IBM的华特生，P & G公司的宝特及詹森公司的詹森，都对强盛的企业文化是企业成功的源泉深信不疑。他们坚信职工的生活方式和生产效率是受制于工作环境的，因此自认为其责任在于为公司创造一种环境，即一种文化，使员工能在公司里安居乐业，使公司成功。他们没有什么灵丹妙药，只是经历了无数的尝试和挫折才摸到窍门，创立了公司独有的企业文化。在整个过程中，这些鼻祖们极力维护自己的企业文化，把从中获得的知识 and 经验在公司的管理者间代代相传。他们小心翼翼地建立和培养出来的企业文化，也使得他们的公司历经盛衰而不没落。今天，这些公司仍然具有强盛的企业文化，仍然是市场中的翘楚。

每位企业界人士都能从这些例子中学到许多东西。日本人之所以成功，关键在于他们全国上下能持续不断地维持一种非常强盛的文化，不仅个别企业有其独特的文化，就是企业之间、金融业以及政府之间都有强有力的文化背景。“日本公

司”实际上就是把企业文化的观念扩大到了整个国家。虽然这种同质的价值观不适合美国文化，但它对单个公司却是很有效的。事实上，强盛的企业文化一直是美国企业不断成功的第一推动力。

肯尼迪供职于麦肯齐顾问公司，迪尔执教于哈佛大学教育学院，上述结论就是我们从工作和研究中得出的。这些思想有几个来源，其中一个是在史丹福大学的一次会议上，当时一群社会学者遇到了组织理论领域的一个难题：如果一个组织结构不控制这个组织的工作活动，那么它的功能是什么呢？由此导出了一个新的理论和观点：结构和策略也许更多地只是企业的象征而不是本质。另一个来源是在麦肯齐顾问公司的一个会议上，当我们谈到组织问题时，有人提出这样的问题：“杰出公司的杰出表现到底从何而来？”与会者以“IBM就是服务”为例提出了他的假设：长期表现杰出的公司通常具有某种信念。一触即发，很快桌上就摆满了例子：

GE：进步是我们最重要的产品。

Dupont：为更好的生活制造更好的化学产品。

Chubb Insurance：杰出的保险。

当时，我们的注意力集中在代表公司最高宗旨的口号上。我们称它为“超常目标”。结果意外地发现：每个有类似口号的公司在市场上都有出色的表现。

这种“不落窠臼”的假设歪打正着地找到了支持的证据，激起了我们追根究底的兴趣。随后几个月里，我们多次采访了麦肯齐公司的企管顾问，用下列问题非正式地调查了他们所

熟悉的公司：

1. 该公司是否有明确的信念？
2. 如果有，是什么？
3. 组织成员知道这些信念吗？哪些人知道？有多少人知道。
4. 这些信念如何影响日常的工作？
5. 这些信念在组织中是怎样传播的？
6. 这些信念是否利用人事升迁、嘉奖和颁发奖金来加强呢？
7. 该公司的成就如何？

六个月中，我们共调查了近80家公司并得出了总体的印象。下面是我们的调查结果：

1. 所调查公司中仅有1/3（准确说是25家）有明确清晰的信念。

2. 这1/3的公司中，有2/3注重“质”方面的信念或价值，如“IBM就是服务”；另外1/3较注重“财务”上的目标，这些目标也广为其职工所了解。

3. 18家重质的公司全部都有杰出表现，其余7家公司则成就不一，有些成绩平平，有的一塌糊涂，大部分是沉浮不定。我们把一向杰出的公司称为企业文化强盛的公司。

这些具有强盛的企业文化的公司是走对路了，我们的研究也如此。尽管我们的调查不十分科学，但我们的假设——公司的信念和价值观念对于公司的成就的确有着十分重大的影响。因此，我们决定对此进行深入的追踪研究，以发现这

些价值的来龙去脉以及它们是如何渗透到公司的每个角落。我们想知道美国的大企业为什么不仅仅是一个组织，而且是一个成功的人事制度的内幕。

这一来，我们就像撞入了金山似的发现了许多证据。从IBM的华特生，NCR的创始人彼特森，通用汽车公司的杜南特到凯洛公司的凯洛，以及其他许多商业界巨子的传记、演讲词和文件中，处处可以发现他们对企业文化的了解与重视。

兰德白手起家办起了拥有10亿美元资产的帕立得公司，还为帕立得发展了一套独特的企业文化，受乌托邦理论的启发，他称之为“半托邦”文化。把通用汽车公司建成美国汽车工业的支柱的史隆，他每个季度要花整整三天时间约见1千多位公司高级管理人员，挨个讨论每位的事业进展情况。在GE公司，把交流电引入世界电力系统的奥籍跛脚侏儒史丹麦兹收养并照顾他的实验助理及其家人的故事是妇孺皆知的。这些以及其他许多类似的故事标示着一个显而易见的结论：这些美国著名公司的鼻祖们都在苦心孤诣地为公司树立一种强盛的企业文化。

在我们自己的研究和咨询工作中也发现类似的情形。新崛起于波士顿128号公路和加州硅谷一带的高科技公司，也都极重视企业文化。坦登公司就是典范。

具有企业文化的公司

坦登是硅谷最著名的一家公司，该公司的老板特别注重

不拘一格的人性管理。坦登是由四名离开惠普公司的人创办的，它因解决了电脑易出纰漏的缺陷而大告成功。

“坦登对职工和产品提出要求，这里一切不分彼此，无论是人事上的，抑或是产品方面的。大家同舟共济才有今日！”这话不是出自总经理崔比格之口，而是一位普通管理人员的由衷之言！这种意见在全体职工中也很普遍。

“这里的职工都忠心耿耿，坦诚相待。我很愿意多花些时间呆在这里，这并不说明我是个工作狂，只是我太爱这个地方了！”

“只要是不利于坦登的事我坚决不干，我对以前工作的地方毫不关心，但对坦登则不是这样。”

这些职工描述的简直是理想的公司！也是许多经理不惜代价所试图建立的工作环境，从任何标准来衡量，坦登都极其成功的建成了。公司每季的增长率高达25%，岁入过亿，职工的流动率要比全美电脑业的平均流动率低近3倍。忠心耿耿的坦登职工热爱他们的工作和公司的产品。坦登的领导也富有经验和能力，颇能促成公司的迅速成长。

只有时间能告诉我们：坦登能否继续保持目前的好势头？快速增长、缺少竞争对手是坦登成功的主要原因，这种说法也许成立，但坦登的内情提供了另一种有力的解释——坦登强盛的企业文化才是成功的根本！

广为职工接受的哲学

坦登的根基是一套详尽的经营观念和措施。公司强调人

为贵的道理：“坦登最重要的资源是人、创新和兴趣。”这套哲学是广为职工所接受的，公司的口号就是明证：

“太好了，太棒了，来，再干一次！”

“坦登就是互助！”

“全力以赴，把工作做好！”

“坦登化——就是行得通！”

这些口号利用T恤、布告栏和口头禅广为传播。

坦登的高层管理人员大约要花一半的时间来培训职工和宣传公司经营哲学的要旨。为坦登未来的职工而编写的坦登经营手册也正在进行中。“经营哲学决定我们的未来”，一位老资格的经理指出：“这本手册主要说明公司需要什么样的职工和经理以及如何甄选。即使这儿的一切都发生变化，我也不希望我们的信仰和需求有任何改变！”

在坦登，经营哲学不是事后诸葛亮，而是处事的原则！

人为贵

坦登没有正式的组织图，也鲜有硬性的规定。没有“研究研究”的会议，也绝少繁琐的报告审批。职责和工作时间也富有弹性，更不像一般公司那样等级森严。

在这种环境中，许多不成文的规章和互谅互信的风气保证了职工朝同一方向努力而且彼此不妨碍。正如一位职工所说：“这儿有许多不成文的规章，当然也就有装傻卖乖的自由，这儿的规章多是经营哲学层面的！在坦登，门户开放政策使我有机会见任何人——包括总经理！”在这里，上至