

企业文化丛书

企业文化的 评估与管理

〔美〕斯坦雷·M·戴维斯 著
傅小平 译

广东高等教育出版社

企业文化丛书

企业文化的评估与管理

〔美〕斯坦雷·M·戴维斯著

傅小平译

广东高等教育出版社

粤新登字09号

企业文化的评估与管理

傅小平译

*

广东高等教育出版社出版

广东省新华书店发行

广省龙门县印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 5.5印张 107千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数 0—3000册

ISBN7-5361-0760-9/G·215

定价 ■ 2.60元

内 容 提 要

《企业文化的评估与管理》是专为想了解怎样使企业文化与公司战略相适应的经理人员写的。

为什么文化在企业生活中有如此重要的意义？在实施某项战略时，文化将起促进作用还是起阻碍作用？哪些失误是可以避免的？如果企业的高级经理人员未能把公司的价值观传给雇员、用户和股东，会出现什么问题？为什么说对外如何竞争和对内如何管理的信念是企业文化的核心？本书对这些问题做出了回答，并描绘出一幅成功地管理企业的文化蓝图。

斯坦雷·戴维斯通过三个真实的案例，揭示文化对企业生活的重大影响。在第一个例子中，聪明的经理通过对企业文化的出色管理，使公司在困境中获得转机。在第二个例子中，戴维斯剖析了一个实力雄厚的大公司，揭示了它是怎样由于指导信念与日常生活现实背离而陷入困境。第三个例子是一个发展水平很高的公司。戴维斯的分析使我们清楚地看到，它如何通过倡导一种明确的企业文化而发展到今天的境界。

《企业文化的评估与管理》对高级管理人员、人力资源管理者、企业管理者和教学科研人员都有实际的参考价值。它为我们提供了实践经验教训、个案分析研究和行之有效的方法。

致中国读者

无论是研究中国的美国人，还是研究美国的中国人，都非常了解我们的不同文化的重要意义。如今，我们美国人正在把这种认识运用于经济组织。但据我所知，这正是你们中国人很久以前就开始做的事。所以，企业文化的观念对你们来说也许并不新鲜。但是，用系统观点来理解文化，分析它对人的行为特别是企业内部行为的影响，或许对你们有所启发。

我想特别提醒读者注意的是，应该把文化价值观分为两类：一类附属于企业经营活动；另一类与社会和组织有关。在美国，人们对公司中的非经济价值观强调过多。而在中国，你们也许会认为这是对的。这涉及到原因与结果之间的关系，具体地讲，也就是马克思主义所说的经济基础与上层建筑之间的关系。按照我的看法，价值观是上层建筑的组成部分，它们不能驱动构成基础的技术，相反，它们是基础的产物。

但是，美国的企业管理者颠倒了这一因果关系，而强调价值观对经济基础的作用。经济学与文化意识形态之间的论争，在全世界每一个角落都存在，持续了一个半世纪。我们不可能在此处解决这个问题。但对这个问题的考察对我们双方都有所补益。它将有助于我们对文化的理解，这既包括我们工作单位的文化，也包括我们各自民族的文化，以及这些

文化之间的关系。

我衷心希望，这本书能对中国的朋友们有所帮助。

斯坦雷·戴维斯博士
美国马萨诸塞州，栗子冈

1991年新版序

文化是企业的世俗灵魂。即使这一信念未能给企业带来现实的成果，经理们对此仍深信不疑，其执着令人为之感动。

自1984年本书初版以来，企业文化这个概念已成为商业标准用语之一。值此新版印行之际，反思文化研究对商业管理的影响和作用，是必要和有益的。

简单地说，企业文化意识的明显增强，并没有带来同样明显的经济效果。现在，商业界大多数人都熟悉这个概念，而且，几乎所有人都承认企业文化存在，承认它对公司的活动方式有重大影响。然而，尽管有这样的了解和共识，对文化的关注却没有带来多少实质性的、持久的变化。

70年代以前，人们认为“企业文化”一语是个修辞矛盾。就像“大笨虾”、“圣战”这些合成词一样，两个看上去很不和谐的字联合在一起。那时，在商业界中，文化一词指的是挂在办公室墙上的艺术品，与企业的经营方式毫不相干。80年代初这个术语仍鲜为人知，但到了80年代中，它竟一跃而成为一种尊贵的标志。

许多公司投入大量的时间、精力和金钱，试图改变其文化。但是，当他们的文化运动结束后，注意力很快转向别处，多数公司几乎毫无变化。尽管如此，这些公司仍肯定企业文

化的现实存在及其重要性。

企业文化方面的努力未能产生较好效果，原因之一是这个概念被实体化了，就是说，抽象的概念变成了具体的实物。企业的经理们争相论证公司内部的文化现实及其力量。他们热衷于捕捉文化的本质，试图界定、测量、改变和引导文化，并展示文化产生的结果。但实践证明，这些目标是虚幻的，飘忽不定，难以把握。而且，在许多情况下，它们所带来的结果恰是人们愿望的反面。

经理们把企业文化变成了一种人造物，即外部干涉的产物，带有人为的性质。他们从文化中找出了现实生活中并不存在的结构、附属品和表现形式。这种做法，像考古发掘，而不像人类学观察。他们对企业陶器的碎片进行辨识，却把造就这些陶罐的文化当作已死的，而不是活生生的东西。他们研究手中的陶罐，而不是制造和使用它们。文化成了装饰性的艺术品，表述得漂亮动人，但却没有生命，不是企业现实所内在固有的。

这种企业文化陶片通常是用有机玻璃制造的。总经理及其僚属提出的对价值和信念的表述种类繁多、花样翻新，但多半都用有机玻璃做成各种铭牌、镜框和卡片，摆在经理的办公桌上，挂在办公室的墙壁上，装在员工的票夹里。然而，刻在牌子上以后，就再也没有人想起它们了。它们不是真实的企业文化，而是理想文化的人工制造物。

假如有两种员工：一种虽不善一一罗列公司信条，却能按照信条工作和生活；另一种把各种戒条背得滚瓜烂熟，却全然不知如何把这些戒条与自己的工作和生活联系起来。请问，你喜欢哪一种？相信大多数人都会毫不犹豫地选择前一

种。但遗憾的是，现实情况往往是后一种。

企业文化概念没有产生更大效果的另一原因是，经理们主要是在观念和人造物上面做文章，而没有把功夫用在文化本身。这样，文化变成了单纯的计划或纲领，而不是人们从事经营活动的方式。毫无疑问，与生存方式相比，计划总是短命的。

企业文化方面的努力未能得到更好的结果，原因之三是人们总把眼光集中在组织文化上，而实际上更需要注意的是经营文化。目前的企业文化工作多半只涉及如何管理，很少涉及如何竞争。实际上应该恰恰相反。这种失误的关键在于需要强调企业经营时反而强调企业组织。所谓经营，就是利用资源创造产品和服务，以满足市场的需要，此外，还要与各种竞争者发生关系。而组织则是管理资源的方式。组织是实现经营目标的手段。有些价值观和信念既涉及企业的经营，又涉及它的组织。但我们的企业文化计划过于注重文化中附属于组织手段的方面，而冷落了与经营目的有关的文化。

经理们用来描述其文化的语言，多数是适用于一切经营项目的，如“为顾客服务”、“质量第一”、“生产率”等等。谁也不会对这些观念的正确性提出怀疑，每个公司都希望具有这些优良品质。但这类语言太一般化了，不能把某一公司与其竞争者区别开来，也不能把此公司与经营其他项目的公司区别开来。

70年代，企业将主要注意力放在利润上。这种倾向也存在同样的弱点。“最大限度的利润”、“还利于股东”等诸如此类的口号，被奉为经济企业的金科玉律。但现在，这些口号已很少听到了。因为它们混淆了目的与手段，没有把提出口

号的人与其赢利动机区别开来。毫无疑问,利润有其不可缺少的作用,利润和健康一样,没有它人不能生存,但它绝不是人生存的目的。这一点对“卓越”二字也同样适用。追求卓越也曾经是一种时尚。但公司的真正目的,即它存在的理由,是以产品和服务满足市场的需要。这才是企业文化的真正核心。至于“卓越”、“利润”等概念,只反映公司在实现其根本目标时干得怎么样。

例如,方格电话工业联合体(CTLA)6年前初建时只有70名员工,到1991年,它已服务于4000获利的股东。方格集团的通讯网覆盖了全国,而他们提出的“随时、随地、为所有人服务”的口号,则抓住了方格集团作为一个企业的本质。该集团以这个口号表述其目的,使成员们懂得如何在其核心价值观的基础上活动。联邦捷运公司简捷有力地将其核心目的表述为:“绝对、积极的昼夜服务”,并以此直接指导雇员的行动。可以说,最好的企业文化应以企业目的为核心,而不是以组织管理为核心。

过分强调组织文化而轻视经营文化的倾向,与生命周期现象有关。企业经营有其生命周期,这是众所周知的,不必在此详述。我要指出的是,组织的生命周期,即从诞生到发育、成熟乃至死亡的过程,是与经营的生命周期一致的,因为组织是经营的一部分。

当企业年轻的时候,它的组织也往往是不发达的。企业进入迅速发展时期,需要大量人员、机构和各种制度来支持整个进步过程,它的组织往往需要跑步前进,来适应这些最令人愉快的要求。处在生命初期阶段的公司,有技术推动力,又有日益扩大的市场,一般都倾向于把目光放在经营上。而

处在生命周期终结阶段的公司，其组织往往是过度发展的，过多的能量投入组织事务之中，结果公司好像只是为开动这些组织而存在，除此没有别的目的。

公司必须使其组织文化与经营文化相适应。组织文化和经营文化必须与生命周期的同一阶段相一致。我们必须正视一个严峻的真理：成熟的组织文化不可能为成长中的经营文化提供良好的繁育基础。

经理人员一般都有足够的聪明来了解不断创造新一代经营项目的必要性，但他们并非总能在创造相应的新组织方面表现出同样的智慧。在组织问题上，许多经理人员往往成了企业永存不朽之类神话的俘虏。各种“企业文化改造计划”正是在这种情况下纷纷出台的。请注意，这些计划不过是新瓶装老酒，结果总是令人失望的。为使企业重新获得活力，首先要为经营注入新的生命，而不是在组织文化上做文章。解决组织上的问题，最好的办法是为经营创造机会，而不应把眼光死盯住组织文化本身。最好的企业文化不是组织文化，而是创业文化。

本书分析的三个案例（芝加哥第一银行〔第三章〕、哈里森公司〔第五章〕、安纳罗格公司〔第七章〕），可以有力地证明上述观点。自本书初次发表以来，我们经历了一个非常困难的时期，企业兼并、出卖产权和经营上全盘失败的现象比比皆是。但这三个公司没有一个遭此厄运。它们仍继续存在，并进行独立的经营。虽然都算不上优胜者，但也没有一个是无用的笨蛋。三者之中表现最差的哈里森公司，现在似乎有了一些转机。当时最耀眼的明星安纳罗格公司，现在多少失去了往日的光彩。芝加哥第一银行的状况居

于二者之间，可以看作困难时期大多数企业文化状况的代表。

企业文化是真实的，但同时又纤细而脆弱。企业文化是员工中最优秀者的心声，表现他们最珍视什么，希望怎样工作，怎样生活。在健康的经济中，在持久繁荣的时期，文化存在于一种非自然的温室式环境之中，因而，玄虚的观念亦可大行其道。在动荡不安的时期，事情走向另一极端，也不能准确地检验企业的价值观。最适宜于检验文化的是处于两者之间的正常时期。人们可以检验出文化到底是有意義的、现实的，还是无聊的把戏。

过去的7年，商业银行业务领域的情况非常不景气。对于以货币为中心的银行来说，商业银行业务的吸引力大大减退。芝加哥第一银行的文化也受到这种情况的影响。接踵而来的困难，如LDS借贷问题、能源问题、不动产问题、向高负债率公司贷款过多的问题等等，严重地打击着所有以货币为中心的银行。欧洲债券和商业票据等证券，也在不断地侵蚀商业银行的借贷基础。对此，芝加哥第一银行采取了在顾主中建立强地方特许和中间市场借贷等对策，但仍不能实现其赢利目标。

本书所描述的芝加哥第一银行文化，几年来发挥了很好的作用。员工们齐心协力共同奋斗。然而，在经济条件恶化时，该银行的做法与其他多数公司在同样环境中的做法如出一辙。他们没有放弃自己的文化，但把它暂时搁在一边。这种情况如果由内部原因造成，其后果将是一场灾难。但如果原因在于特殊的经营环境，而且其他企业也经历着同样的过程，那么，日常文化就不会与之发生激烈的冲突。人们也许

会说：“这样严格控制也于事无补”，闹闹情绪是难免的，但一般不至发生动乱。在目前大银行面临诸多困难的情况下，芝加哥第一银行要实现10年前发动的文化变革的全部价值，还须进行长期的艰苦努力。

“哈里森”是个虚构的公司，所以我无法报告它的现实状况。1984年它处在十分恶劣的状况中，能否维持下去很成问题。我所能告诉大家的是，作为这个虚构公司主要模型的企业，如今已在很大程度上清理了它的文化。因此可以说，哈里森现在仍是一个全球性的竞争者。它目前大概是一个相当稳定的公司，虽然尚不能在市场上名列前茅，但已不是危在旦夕了。哈里森公司治理了财政上的出血症，大幅度地提高了产品质量，并在大部分领域遏止了市场份额的滑坡。但它仍被认为是官僚制的企业，仍无力把研究方面的天才转换成市场上的优势。

我们的第三个案例安纳罗格公司，现在仍自认为是个成功的企业。但它并没有形成一种“10亿资产的文化”。他们仍拥有占支配地位的市场份额，其产品仍然受到人们的青睐。本书初版的1984年是安纳罗格公司平静愉快的一年。此后的几年，他们每季度都能从营业利润中赚到钱。但1984年以来，增长率和股票价格大大下降。1990年的销售额为5.5亿美元，利润率只有1位数。股票价格从20美元一股跌到 $5\frac{7}{8}$ 美元一股。许多持有大量该公司股票而不愿兑换成现金的雇员，现在已不再是百万富翁了。

现在回过头来看，在半导体电子工业遭受打击的困难时期，安纳罗格公司的文化所起的作用似乎是妨碍大于帮助。一

位高级经理指出：“安纳罗格公司缺乏危机意识，妨碍了我们在遇到不利经营环境的打击时实行变革。”安纳罗格文化仍属于工程设计型的，但现在正尝试将注意力转移到用户身上。如今在安纳罗格公司经常可以听到这样的说法：“我们必须‘从输出产品’向‘输入市场信息’转变”工程师的支配地位已经下降。人们开始对服务质量和用户需要给予更多的关注。现在96%的产品可以按时发货，而在1984年，按时发货率只有72%。

雷·斯戴塔仍是公司的总裁，并且是公司的灵魂。他关于人的信念始终没有改变。但现在，可用于争取共识的时间更少了。高级经理层的人事安排进行了全面调整，并增设了一名欧洲销售总监和一名国内销售总监。文化评估中被认为可能带来难以承受的风险的那些因素（见书中图表7—1），在现实中确实成了大多数麻烦的根源。各个部门不愿意或不可能合理地共同利用资源。在很多情况下，各部门相互竞争，而不是在市场上与其他公司竞争。这种内耗导致了低效率。去年，公司把制造工艺管理权从各部门收回，加以集中控制。此外，公司还任命了15名战略管理经理，他们有权自由地超越部门界限统一调配资源。总之，实践证明文化是真实而有力量的东西。它的力量和弱点都有连续性。用安纳罗格公司的眼光看，文化是个有责任感的伴侣，虽然这一点尚未变成现实。

这三个公司的文化，正如7年前我们描述的那样，是持久存在的、真实的和强有力的。在有利的时期，每个公司的文化都起到了积极作用，而在困难时期则被搁置一边。在这两种情况下，文化对公司境况都有重大影响。我们所描述的企

业个性，与时代的变化相比没有多少改变。公司对困难时期环境条件的反应方式，与他们是什么人相一致，或者说，在一定程度与他们想成为什么人相一致。如果像一句美国谚语所说的那样，“性格就是命运”，那么在商业界我们应该说，企业文化是个亲密的表兄。

斯坦雷·戴维斯

1991年于马萨诸塞，栗子冈

序

《布彻·卡西狄与小鬼桑丹斯》是美国电影的 经典之作。这部影片中有一个十分耐人寻味的细节，用来说明本书的主旨非常贴切。

布彻和桑丹斯被一个不知其名又几乎不识其面的暴徒死死追赶。虽然他们聪明果敢，应变能力极强，但始终无法脱身。他们穿越沙漠进入丛山的怀抱，登上一座小丘正想缓口气，但回头一看，那可恶的暴徒又追了上来。可怜的桑丹斯看着布彻，颤抖的声音半含恐惧半含敬佩，问道：“这鬼东西到底是谁？”

近年来，美国的经理们也在问着同样的问题。他们被一些以前从未接触过的竞争者和竞争力量穷追不舍，心中一直在纳闷：“这些鬼东西到底是谁？”

这个问题适用于那些竞争者，也同样适用于竞争环境的性质。

如今的美国企业家，置身于大萧条后最富戏剧性的经济改造的余波之中，正竭尽全力在经济汪洋中拼搏。然而，这片汪洋与他们学会在其中航行的海洋几乎毫无共同之处。他们正在接受纷来沓至的新挑战，以往的任何经验都显得毫无用处。

环视自己的境域，估价这场竞争，企业家们不仅在问

“这些鬼东西到底是谁”，而且更重要的是他们已开始问：“我们自己到底是谁？”

真的，我们到底是谁？

我们所坚持的是什么？我们从事的是什么事？我们究竟要向何处去？我们为什么要这样？我们所做的一切到底为了谁？

这些问题远不像它们看上去那么简单。它们恐怕是我们所能提出的最有根本性的管理学问题。当我们有意无意地推行我们的战略时，我们企业的声誉和命运就系在对这些问题的回答上。在杠杆的另一端，系着用户、雇员和我们服务的社区的命运和福祉。

这些问题不久以前还不为人们所注意。振奋人心的经济增长成果使我们确信，美国人的才智和技术，以及美国企业的管理素质，是解决任何可能提出的问题的钥匙。

但是，蓦然回首，我们却发现，那不知其名的追杀者已出现在地平线上。

依我个人之管见，当前企业这种的自我反思是健康而有益的。我仍然相信美国人的才智和技术。我相信，美国企业管理的素质仍然足以应付任何挑战。

这并不是空话。只要我们正确运用我们的才智，我们定能证明这一点。但是，要正确运用我们的才智、技巧和优良的管理技术，我们必须正确认识我们是谁。我们必须懂得我们之所为，懂得民众将何以从中获得福利。我们必须十分清楚我们坚持的是什么。

简单地说，这就是本书讨论的全部内容。

前不久，我与斯坦雷·戴维斯等人一道，对美洲银行做