

文化转型

企业成功的基础

[英]杰夫·卡特赖特 著 郁启标 姚志勇 译
江苏人民出版社



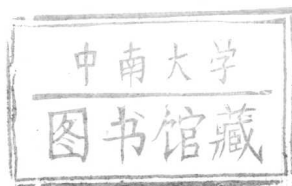
Cultural
Transformation

新世纪版

精品
汉译

文化转型 企业成功的基础

[英]杰夫·卡特赖特 著 郁启标 姚志勇 译
江苏人民出版社



Cultural
Transformation

新世纪版

精品
汉译

图书在版编目(CIP)数据

文化转型——企业成功的基础/(英)卡特赖特著;郁
启标等译. —南京:江苏人民出版社,2003
(汉译大众精品文库:新世纪版)
ISBN 7-214-03651-7

I. 文... II. ①卡... ②郁... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 095434 号

Cultural Transformation: Nine Factors for Continuous Business Improvement

Copyright © 1999 by Jeff Cartwright

Chinese simplified translation rights © 2003 by JSPPH

Published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记图字: 10-2003-086 号

书 名 文化转型——企业成功的基础
著 者 [英]杰夫·卡特赖特
译 者 郁启标 姚志勇
责任编辑 杨 健
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 江苏出版集团(南京中央路 165 号 210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 盐城印刷总厂有限责任公司
开 本 889×1240 毫米 1/32
印 张 8.75 插页 2
字 数 219 千字
版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-03651-7/F·745
定 价 17.00 元
(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

前 言

文化价值标准评估是进行企业管理、实现业绩持续改进的有效方法,这就是本书的主题。在这一主题的展开过程中,读者得以深刻地懂得组织文化的实质,以及文化标准对于态度、动机、行为和企业业绩的影响。本书从基本原理着手,阐述了文化管理如何使管理者面对全球市场出现的挑战和机遇以实现个人和企业的成功。

九大促动因素为管理者提供了一种一贯的标准对组织文化进行测量。在九大促动因素概念基础上,通过与质量管理者和人力资源管理者合作,形成了一种完整的对文化进行测量的方法,达到实现企业业绩不断改进的目的。书中提供了切实的事例说明九因素方法在过去7年中的实际应用情况。

文化价值标准评估通过寻找和解决影响员工工作表现、顾客服务质量和竞争优势等方面的问题来实现企业业绩的改进。书中不仅提到了进行团队建设和实现个人发展的方法,同时提到了提高个人就业能力、创造能力和领导素质所必须的文化价值标准。

九因素分析方法和报告方法把心理过程分解为一系列文化概况图,而这些概况图为人们衡量组织文化对员工士气和动机的影响提供了一个直观的标准,这些概况图能直观地反映动机的强弱程度,从而在最小外力作用条件下促进企业改进。这些评估如果有规律地加以运用,能指导和刺激改进措施、监测进步情况,从而成为组织文化的一部分。

本书讨论了文化价值标准对于企业管理的重要性和相关性。书中还讨论了文化测量方法,并与人力资源投资标准和欧洲企业优秀模式相对照。说明了管理者如何对照标准来评估组织文化对实现业绩改进的作用。书中还就衡量和提高创造能力、解决问题和进行革新的能力等提供了详细范例。本书最后提出了创立质量财富创造性文化的思想,以满足高度竞争性的市场对于个人创业精神的需求。

我们邀请那些有意在自己组织中运用九因素方法的读者加入九因素实践者网络。

如需要获得进一步信息,请点击网站: [Http://www.ninefactors.co.uk](http://www.ninefactors.co.uk) 或与杰夫·卡特赖特(Jeff. Cartwright)联系,地址为英国德文郡,EX4 4QG,佩里路,埃克塞特大学,华盛顿辛格实验室,心理学研究小组(Economic Psychology Research Group, Washington Singer Laboratories, Perry Road, Exeter University, EX4 4QG, Devon, England)。

目 录

第一章 文化管理的起源

- 引言 / 3
- 文化的起源和历史 / 3
- 日本经济的扩张以文化为根基 / 6
- 东西方混合型文化 / 8
- 文化的定义和模式 / 10
- 文化的差异性和共性 / 15
- 文化的相似性 / 22
- 组织文化 / 25

第二章 文化是一个心理过程

- 引言 / 29
- 作为心理过程的文化变革 / 32
- 作为权威系统的文化 / 34
- 文化赋予管理者以权威 / 36
- 知识就是力量 / 37
- 名字的威力 / 40
- 作为心理契约的文化 / 43

第三章 组织文化的心理特征

- 引言 / 47
- 九大促动因素 / 48

认同	/ 48	公正	/ 51	平等	/ 53	共识	/ 57
手段	/ 59	合理性	/ 62	发展	/ 64	团体动力	/ 67
内化	/ 70						

第四章 文化测量

引言	/ 77
动机	/ 78
文化测量方法	/ 81
构筑反映图	/ 82
分析策划	/ 90
文化识别	/ 91
文化成熟标志	/ 92
加权	/ 93

第五章 文化评估

引言	/ 97
实施九因素文化评估	/ 98
九因素法与人力资源投资标准	/ 106
九因素法与人力资源投资标准“影响模块”	/ 108
旨在确定改进措施的九因素评估	
和人力资源投资标准评估回顾	/ 109
九因素—人力资源投资标准文化评估标志	/ 111
把文化评估与企业业绩直接联系起来	/ 114
企业业绩改进监测系统	/ 115
优点总结	/ 116

第六章 文化价值标准

引言	/ 119
文化价值是结果的决定性因素	/ 119
文化增加价值	/ 122
文化通过意义和目的增加价值	/ 124
作为教育过程的文化	/ 126
作为组织发展过程的文化	/ 129

目 录

实现优秀业绩的道德准则 / 130

文化设计 / 132

九因素价值标准 / 133

第七章 文化价值标准管理

引言 / 139

文化价值标准线路图 / 140

文化价值标准管理图 / 144

文化价值标准评估 / 146

相关价值标准评估 / 152

客户价值标准评估 / 155

旨在取得竞争优势的价值标准评估 / 157

伙伴关系价值标准评估 / 159

第八章 团队文化

引言 / 165

对待变革的态度 / 166

文化团队建设是文化变革的一个过程 / 170

建立一种文化团队工作模式 / 172

文化团队建设的方法 / 174

监控改进效果 / 177

第九章 个人文化

引言 / 181

作为个人发展工具的文化 / 182

受文化影响的受聘就业能力 / 185

形成一种领导文化的理论 / 186

领导文化 / 190

个性文化 / 192

个人价值标准评估 / 197

如何填画个人价值标准概况图 / 200

个人价值标准要素分类图 / 202

取得一流业绩的文化价值标准 / 203

人际关系价值标准 / 206

第十章 创造性文化

引言 / 211

作为精神纲领的文化 / 212

创造力的本质 / 214

发展自然创造力的方法 / 219

创造性团队建设 / 223

创造性文化 / 227

创造性文化的七个特性 / 229

创造性文化概况图 / 233

第十一章 改善业绩的文化

激励人心的远见 / 239

创造性变革的管理 / 241

以价值为基础的管理 / 246

底线 / 248

通过业绩优化过程实现文化转型 / 250

欧洲业绩优秀模式 / 253

文化管理文档 / 254

第十二章 全球文化

引言 / 261

财富是一种文化价值观 / 263

质量文化 / 266

文化象征 / 272

第一章

文化管理的起源

引言	3
文化的起源和历史	3
日本经济的扩张以文化为根基	6
东西方混合型文化	8
文化的定义和模式	10
文化的差异性和共性	15
文化的相似性	22
组织文化	25

LAQ34 110

这本书的精髓就是文化价值是组织高效管理实现持续业绩提高的关键。

引言

文化讲述人类是怎样发展到今天这个地步的。正是文化的多样性才使人类得以适应并居住于地球表面。民族文化对于民族经济有着直接的影响。有些文化特别适合于经济的发展,而有些文化则阻碍民族的前进——有时会使它们停留于封建状态。文化之于民族如此,文化之于组织亦然。一个组织所具的文化种类决定其经济命运。

一种由东方的儒家哲学和佛教禅宗哲学发展而来的组织文化取得了巨大成功。原名称作“全面质量”的组织文化就是日本针对现代战后世界在工商业方面作出的反应。日本成功地吸取西方科学管理制度的精华,创立了一种东西方混合型文化,使全世界工商业管理产生一场变革。

本章通过浅显的模式和概念说明什么是文化,以及为何文化对于高效管理是不可或缺的。

文化的起源和历史

文化是一种根本性的进化过程。通过文化学习使思想得到发展,这是生存策略的重要成分,它对于那些最适于生存的文化的进化起到了促进作用。Laszlo 指出,最为成功的文化吸收或淘汰那些劣等文化信息的文化。Laszlo 在描述文化进化过程时,把全球

性市场中的公司描绘成恶劣环境中为寻求生存而挣扎的早期人类部落的现代等同体。

Crook 认为,作为生存策略的文化是人类的第二天性。文化既是人类进化的产物(结果),又是人类进化的手段(过程)。文化特点因其在特定环境中的生存价值而得到优先选择。

看来,人类文化体现了和平时期和战争时期人类全部的动力,包括需求、恐惧和愿望。Maslow 提出的人需要生存、安全感、归

文化是人类进化的手段。

归属感、自尊和自我实现的动机需求理论反映了文化的发展性方面。

文化对于人类动机具有强力的影响,无论这种影响是好是坏。当然这就是为何文化不仅在管理方面,而且作为生活质量的决定因素使我们产生浓厚兴趣。

“文化”一词源于拉丁语,意为土壤耕作。严格地说,文化意为种植、生产,而更为重要的是指通过学习,培养或改进人们的思想。

Leaky 和 Lewin 利用化石记录研究文化起源。他们认为,人类所特有的在儿童时代精心学习的特点,它属于文化方面的东西。人类之所以成为人类,正是因为通过精心学习,不仅学习在现实世界的生存方法,而且学习风俗习惯、行为准则、人际关系和社会法律。

从根本上来说,文化是人们通过系统、有序的学习和相互联系而成长、发展的方式。从早期的以打猎和采集野果为生者,到定居

文化就是通过培养思想
实现进步。

的农业社会,直至现代科技社会,文化一直是人类发展的手段。

随着政治制度、技术水平和农业生产的不断进步,大约在公元前 6000 年出现了最早的民族国家和文明。Landes 描述了这些早期的民族国家和文明在进一步发展成工业社会的几千年中是如何受到文化影响的。比如,15、16 世纪由于文化差别,北欧国家在经济发展方面走在南欧、非洲和亚洲国家的前头。而 18、19 世纪,移

民活动使北欧的经济活力发生迁移,而给美洲的经济注入动力。北美经济发展迅速与南美经济发展相对迟缓形成对比,原因在于南美被南欧的西班牙和葡萄牙所占领。南欧和北欧之间的经济差异甚至在今天欧洲共同体内的文化差别中依然得到反映。

今天,Logan 从全球角度观察了文化变化的影响。私有化和跨国公司迫使政治文化发生改变以适应经济全球化的形势。國家的主要作用是依靠受过良好教育、具有良好业务能力的劳动力队伍创造国内投资环境,这至少在英国是这样。

Landes 把文化与经济看成是相互联系的东西,Gidden 则把社会看成是文化系统的产物,同时他又指出,文化和社会是相互依赖的。社会给文化生活方式的进一步扩展和深入发展提供了根本的社会结构和框架。而且,随着文化价值观念的变化,社会组织也会随着改变,也许不是同步的,但是新的价值观念迟早会引发修正的行为准则,这些新的准则进而制度化成为新的社会秩序。

人们难以把握“文化”一词,难以将此用于组织,尤其是较小的公司,原因很可能是文化指的是整个生活方式和“一种新的工作方式”。人们难以用管理上使用的术语加以定义和描述。由于人类的许多动机、态度和行为是由文化所决定,一个良好的、建立在涉及人类各层次需求、抱负的基本价值观念基础之上的文化模式对于管理层来说是一种具有无限价值的工具,它使管理层能最佳地发挥员工的作用。

文化意识是人员管理
和个人发展的关键。

由于人类文化,无论是过去、现在还是将来,一直是人类进化的手段,它永远不该成为一个管理上的时髦词。遗憾的是,它已作为一个没有确切意义或定义的词进入了管理文献,如被定义为“持续改进文化”或“我们工作的环境”,这些表达太模糊,不加以进一步说明,起不到任何作用。

日本经济的扩张以文化为根基

新型的日本全面质量文化的成功迫使西方管理层认识到“软
组织就是文化。 | 性”的文化问题的重要性和“包容性”管理模式的必要性。

我们现在所经历的组织发展和变化与文化变化是同义的。Bate 认为,组织概念与制度和过程相联系,而文化概念与人及其相互关系相联系。组织和文化是看待同一事物的两种方法。两者相结合成为组织文化。文化管理概念将这两种概念和观点放到一起,以确保文化组织化、组织人性化。

根据 Xenikon 和 Furnham 的说法,组织文化这个概念是于 20 世纪 70 年代作为美国化的日本全面质量生产和质量控制系统进入管理文献的。20 世纪 80 年代,这个概念被引入英国管理层,但只是近来才开始被更为广泛采用。

日本的经济成就很大程度上在于其传统文化善于吸收和改进美国技术和管理方法。在不到两代或三代人的时间里,日本从一个相对落后、西方人几乎一无所知的国家变成了世界二号经济强国。

这种新型的混合型文化给采用它的国家和公司带来了极大的竞争优势。我们要在全球市场参与竞争,我们西方的管理者们必须懂得组织文化的重要性,懂得组织文化如何对劳动力队伍的士气、动机、态度和竞争能力产生影响。

如同东方吸取西方科技知识创立新型质量文化一样,西方有必要反过来接受和更深刻地理解传统价值观念对于形成强有力的工作伦理的重要性。

例如,Horsley 和 Buckley 将按照中国和朝鲜模式引入封建时代日本的儒家“工作伦理”描述为一种综合性的社会准则,它决

定着人与人之间的关系、对权威的尊重和对法律的遵守。因此,日本人的思想和文学作品中把劳动看作是一种积极的维护生命的活动而不是苦难。

东亚“四小龙”以及中国、印度的经济在将来无论发展到什么程度,我们必须记住日本是新型民族“文化经济”的先驱。通过其百姓的艰苦奋斗、开拓进取,加上美国给予的资本投资和以 Sarasohn, Protzman, Deming 和 Juran 为代表的美国管理专家的指导,日本从一个灾难深重的战败国变成极为成功的国际经济大国。

只要稍微想一想日本在 20 世纪 50 年代初的情形:日本的经济已被战争所摧毁,债台高筑,而且由于其战争记录,其产品销售在世界许多地区受到抵制。日本战后留下的工业科技含量低,而且与英美不同的是,日本几乎没有煤炭、矿藏、石油或天然气之类的自然资源,仅有的巨大资源就是其农业人口。

可是到 1972 年时,在一代人的时间里,其经济发展取得巨大成功。当时的日本首相田中角荣描述日本经济成功过程时认为它包括三个阶段:

1. 数量扩张
2. 质量改进
3. 国际优质品牌

Tanaka 把这些阶段与产业转移相联系起来,即从第一产业向作为劳动力增值手段的第二、三产业转移。他宣称,日本战后经济成功在于受教育水平和受培训程度越来越高的劳动力队伍的能动性,它使日本工业通过市场取向在国际上脱颖而出。他认为国民总产值的增长与劳动人口能动性的提高成比例。

Tanaka 提出的劳动力、产品和过程增值模式以日本传统文化中的持续改进特点为基础,是一种可以被任何大型的或小型的组织所采用的实现优异业绩的模式。

如此众多的日本公司在国际场所取得的惊人成就应当放在

其整体性民族政策的环境中加以考察,Tanaka 将此描述为综合性民族重构,其指导思想就是,整个国家就是一个整体大都市。通过“民族一体化”社会政策,工业和金融机构有机结合,重视就业教育计划,一个主要以农业为主的民族一跃成为一个高度现代化、高度技术化、高度城市化的群体,在他们进入的每一个市场板块都拥有国际领先优势。

通过持续质量改进,一个近乎于封建状态的民族变成世界上收入最高的国家,同时又保留其民族文化的精髓。反过来说,正是其传统文化的性质使日本民族得以学习、吸收、改进美国技术和大规模生产方法,并使之成为了今天所向披靡的日本生产制度。

目前欧洲管理理论研究和实践中正在发生的深刻变化是对东亚和东南亚国家在几个市场板块中所表现出的咄咄逼人的竞争力所作出的直接的文化反应,即使这是一种已是延误的反应。

东西方混合型文化

无疑,东西方文化间相互影响的程度越来越大。传统价值观念、科学技术知识和工业生产过程正相互结合,成为一种全球经济技术统治理论。所有民族、教育和科研机构、企业组织以至个人,都可使用这一共同的科技文化库,并且对此作出各自特有贡献。例如,Brodie 描述了德国人同美国亚拉巴马州人之间在新建的美国汽车工厂内出现的“文化融合”的情形。德国人讲究效率,而亚拉巴马人友善,重参与,讲平等,双方结合形成了一种理想的工作文化。

人是全球市场中获取竞争优势的关键。文化从人身上获得最大价值。

倘若有一个平等的施展技术的天地,并且只有一个全球性市场,那么各民族经济之间造成竞争优势的差异将