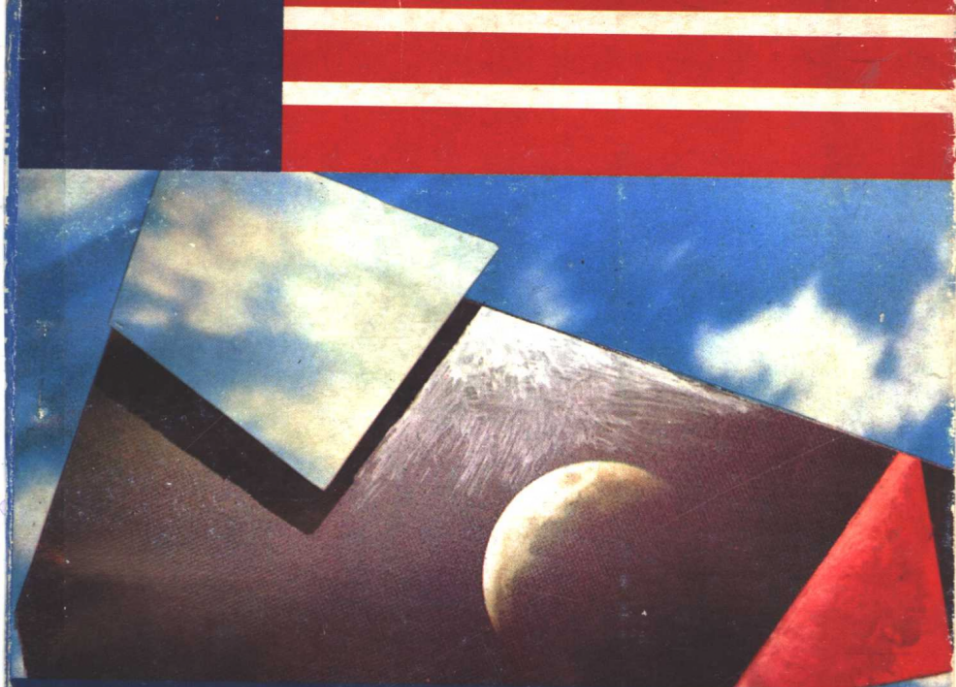




● 企业文化丛书 —— 钟锦泉 主编

美国企业文化

特伦斯·E·笛尔
阿兰·A·肯尼迪

〔美〕原著

黎红雷 王正 翻译

广东高等教育出版社

企业文化丛书

美国企业文化

(美) 特伦斯·E·笛尔 原著
阿兰·A·肯尼迪

黎红雷 王 正 编译

广东高等教育出版社

美国企业文化

黎红霞 王 正 编译

●

广东高等教育出版社出版

广东省新华书店经销

广东省花城印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6,375 印张150千字

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数 1—6000册

ISBN 7—5361—0335—2/F·38

定价2.90元

《企业文化丛书》编委会

特 约 主 编	何博传		
特 约 副 主 编	冯达文		
主 编	钟锦泉		
副 主 编	熊福林		
编 委	孔祥勇	邓蔚菲	何博传
	冯 平	冯达文	孙启君
	李业甫	郑定荣	庞彩霞
	杨 敏	徐文俊	徐俊忠
	钟锦泉	张 维	黄小榕
	袁少坚	侯 彬	詹家豪
	熊福林	黎红雷	潘自勉
	戴 和		
美 术 编 辑	叶澜波	曾 志	关左男

内 容 简 介

企业文化到底有哪些因素？

企业文化究竟有多少类型？

如何辨认企业文化？

如何改变企业文化？

如何管理企业文化？

未来将出现什么样的企业文化？

.....

本书介绍了美国管理专家的看法，它对于我国的企业界和学术界无疑具有借鉴与启迪作用。

编译者序

80年代前期，美国管理学界掀起一股企业文化理论研究热潮，涌现了一大批有关论著，《企业文化》即为其中之一。为了帮助读者更好地把握本书的内容，在这里有必要把美国企业文化研究的背景、状况、成果简单介绍一下。

(一)

美国企业文化研究的直接动因，是因为1973年“石油危机”以后，在西方世界经济持续衰退的形势下，日本经济却昂首奋起，后来居上，严重摇撼着美国的世界经济霸主地位。美国管理学界的一批有识之士，试图从文化的角度，分析美日企业管理的异同，以总结经验教训，开出补救药方。

但是，这股企业文化理论研究热潮所以泛滥一时，来势凶猛，却有着更为深刻的内部原因，它实际上是20世纪以来西方管理理论发展演变的必然结果，正所谓“冰冻三尺，非一日之寒”也。

1911年，美国工程师泰罗出版了《科学管理》一书，奠定了现代管理理论的基础，该书的基本内容有四点：第一，时间研究，就是为工人操作的各个组成部分研究出一套科学方法以代替过去凭经验的方法。第二，挑选工人，就是对工人科学地进行选择、培训与提高。第三，管理部门与工人合作，以保证一切工作都按照已制定的科学原则进行。第四，组织改革，就是在管理部门与工人之间，大致均等进行分工和

担负责任。

泰罗观点的拥护者形成了现代管理理论的第一个学派，即“科学管理学派”，又称“古典学派”。该学派的最大贡献在于用科学方法和实践精神从根本上改变了人们对管理问题的思考方法，促使管理成为一门科学。但是，它对人性的基本假设，即认为工人的主要动机是经济的，这种“经济人”观点受到以后许多管理学者的批评。

1916年，法国实业家法约尔发表了《一般管理与工业管理》一书，提出管理的五项职能：计划、组织、指挥、协调、控制；又提出管理的十四条原则：劳动分工、权威、纪律、统一指挥、统一指导、个人利益服从集团利益、报酬、集中、等级系统、秩序、公正、人员的稳定、主动性、集体精神。

法约尔的理论同德国社会学家韦伯的“公务管理”学说，在三四十年代一起传入美国，发生了很大影响，形成了“管理过程学派”。这个学派的主要贡献在于，明确了管理是任何社会组织中一个独特的因素，确定了管理的职能，为管理人员的训练提供了基础。直到今天，美国乃至世界各地的管理学原理教科书基本上都是按这些职能分篇撰写的。但是，这个学派过分强调管理原则的普遍适用性，而不注意管理的社会文化背景，这在今天也受到了广泛的批评。

1924—1932年，在美国的西方电器公司霍桑工厂进行了关于工人行为影响因素的实验。在“霍桑实验”的基础上，诞生了现代管理理论中的“行为学派”。它的主要代表人物有梅奥、马斯洛、麦格雷戈等。

梅奥是“霍桑实验”后期的主持者。在此基础上，他提

出了“人际关系学说”。他指出：工人是复杂的社会系统的成员，其行为动机不能根据纯粹个人的情况来决定；了解员工行为的关键，在于搞清楚企业中的各种社会集团，企业组织不仅是个人的集合，而且是一个社会系统，其中人与人之间的联系对行为的决定至关重要。

马斯洛是一位著名的心理学家，他提出一种可用于激励员工士气的“需求等级论”，从低到高分五个层次：生理上的需求，安全上的需求，社会性需求，对尊重的需求和自我实现的需求，当较低层次的需求得到满足时，较高层次的需求才能产生，并发挥作用。

麦格雷戈则把在他之前的管理理论通通推倒，认为它们都是建立在“人天生懒惰”的错误假设之上。他提出自己关于“人天生勤快”的人性假设，要求在管理中赋予员工以更多的独立自主性，让低层人员参与决策，并实行信息公开。他把前一种理论称为“X理论”，而把后一种理论称为“Y理论”。

行为学派对人类动机、集团行为、工作中人与人之间的关系以及工作对人类的重要性等方面的理解，作出了重大的贡献。在这方面，它可以说是80年代企业文化学派的先驱。

第二次世界大战以后，美国管理学界又诞生了一个新的学派，即“管理科学学派”。从理论渊源上看，它不过是泰罗科学管理思想的现代化，它的信奉者坚信，管理组织、决策或计划的任何一个方面都可以用数量来表示，以便作更精确的分析。其特点有：主要应用于企业决策，采取系统观点处理问题，使用数学模式，依靠电子计算机等。

管理科学学派又称数量学派，它广泛采用了数学、统计学、计算机科学等现代科学的成果，增强了企业决策的科学性，但它也存在着明显的缺陷，因为，决策过程是不会被计算机所能取代的，更不要说整个管理工作了。

六七十年代又出现了管理理论上的“系统论”和“权变论”。前者把企业看作一个与环境双向作用的开放系统，主张必须满足组织和参与者双方的目标，后者则认为根本不可能有一种“最好”的管理模式，企业必须随机应变、因地制宜地处理管理问题。它们表现出来的综合方法和随机思想，在一定程度上冲击着以理性分析和科学规律为特征的西方传统管理理论。

80年代初，企业文化理论出现了，它实际上是对传统管理理论的全面修正、继承、扬弃和发展。前人的不足，刺激着它来弥补；前人的智慧，启迪着它来发扬。它没有离开现代管理理论这棵大树，而是适应新形势需要而发出的一枝新芽。

我们知道，任何管理理论说到底都是企图揭示**企业中**人的行为规律，从而实现高效率。问题在于：人是什么？——这个斯芬克斯狮面人身像给出的千古之迷，历来就有不同的谜底。至少从亚里士多德开始，“人是理性的动物”这一观念就深深扎根于西方文化的主流之中。在这一假设之下，现代西方管理理论，特别是在管理方法（手段、技术）方面，取得了长足的进步。但是，现实中的人并非真的就是那么纯粹理性的动物，而更多的却带有浓厚的感性色彩，这是建立在理性主义基础之上的西方传统管理理论所无法完全应付的。

应该说，东方文化对人的理解保留了人的本性中非理性的一面。发轫于20世纪初的现代管理理论，置身于这一世纪东

西方文化冲突与交流的氛围之中，而不能不受到其影响。特别是在管理思想（管理哲学、管理艺术）方面，一开始就存在着理性主义与非理性主义（在某种意义上，也可以说是西方主流文化与东方主流文化）的冲突，而呈现出丰富多彩的局面。

但是，由于历史的机缘，本世纪前几十年，以美国为代表的西方企业，其生产率一直处于领导地位，它那带有浓厚理性主义色彩的科学管理思想也就一直受到推崇，在此基础上发展起来的一套管理方法、手段、技术，也一直在世界各地普及和运用。（这在今后，也是不可避免的。因为它们的确反映了人类实现工业化和现代化的某些规律。）而在70年代开始，有着东方文化传统的日本后发制人，以几倍于美国的生产率突飞猛进，它的产品“领导世界新潮流”，它那独特的管理思想和方法也在世界管理学界掀起轩然大波。这就是企业文化理论研究的时代背景。

（二）

1980年7月，美国国家广播公司制作了一集两小时的电视节目，题目是：“日本能，为什么我们不能？”在节目中，主持人断定，从输出原料，输入工业品这个角度看，“美国已经成为日本的殖民地。”他认为，日本的成功在于掌握了使生产力不断提高的条件，包括：产品质量优良可靠，日本人对企业的忠诚及团体意识，企业对员工的重视，政府的支持，文化传统的奋发向上精神等等。

其实，就在大众传播媒介极力渲染的这场“打败日

本”、“上帝保佑美利坚”的宣传攻势之前若干年，美国管理学界的许多有识之士就悄悄地进行了美日企业文化比较、研究的扎实工作，并在此之后陆续发表了许多有关论著。

1986年1月，美国《商业周刊》曾在一期封面重点文章里逐一评介80年代“最有影响”的10本管理专著。它们是1. 托马斯·彼特斯和罗伯特·小沃特曼合著的《追求卓越——美国最成功公司的经验》(In Search of Excellence—Lessons from America's Best—Run Companies, 1982)；2. 彼得斯与南希·奥斯汀合著的《赢得卓越——领导艺术的较量》(A Passion for Excellence—The Leadership Difference, 1985)；3. 彼得·德鲁克的《革新与企业家精神》(Innovation and Entrepreneurship, 1985)；4. 威廉·大内的《Z理论》(Theory Z, 1981)；5. 理查德·帕斯卡尔与安东尼·阿索斯合著的《日本的管理艺术》(The Art of Japanese Management, 1981)；6. 特伦斯·笛尔与阿兰·肯尼迪合著的《企业文化》(Corporate Cultures, 1982)；7. 肯尼思·布兰查德等合著的《一分钟经理》(The One Minute Manager, 1982)；8. 约翰·奈斯比特夫妇的《重新发明公司》(Reinventing the Corporation, 1985)；9. 迈克尔·波特的《竞争优势》(Competitive Advantage, 1985)；10. 吉福特·平肖的《公司内部的企业家精神》(Intrapreneuring, 1983)。

这10本书，基本上都是企业文化理论研究的产物，除此之外，还有以下几本：1. 劳伦斯·米勒的《美国企业精神》(American Spirit, 1984)；2. 詹姆斯·奥图的《未来

的企业》(Making America Work, 1981); 3. 希克曼和席尔瓦合著的《创造卓越》(Creating Excellence, 1984); 4. 斯坦利·戴维斯的《企业化管理》(Managing Corporate Cultures, 1981)。

从已经发表的论著来看, 80年代前期美国对企业文化的理论研究, 分为三种情况。

第一种是对美日企业文化的比较研究。1973年, 加州大学管理学教授威廉·大内和理查德·帕斯卡尔在美国国家生产力委员会(National Commission on Productivity)的支持下, 开始对美国和日本企业的管理方法进行了比较研究。他们调查了二十几家美国和日本的企业, 特别是设在美国的日本企业以及设在日本的美国企业, 它们跨文化的接触使美日企业文化的各自特点更为突出。他们的研究成果分别反映在《Z理论》(前半部)和《日本的管理艺术》之中。

威廉·大内在《Z理论》中, 对比了日美企业文化模式的七个方面。日本企业是终身雇佣制、缓慢的评价和升级、非专业化的经历道路、含蓄的控制、集体决策、集体负责、整体关系。美国企业则是短期雇佣制, 迅速的评价和升级、专业化的经历道路、明确的控制、个人决策、个人负责、局部关系。

斯坦福大学教授帕斯卡尔和哈佛大学教授阿索斯合著的《日本的管理艺术》, 则依据著名的“麦肯齐七S管理模式”, 即战略、结构、制度、人员、风格、才能、崇高目标等以英文字母“S”打头的七个因素, 分析了美日企业文化的异同。作者指出, 美国企业过分强调前三个硬性的因素, 日本企业则能兼顾其余的“软”因素。该书以日本的松下电器公司和

美国吉宁领导的国际电话电报公司作为比较的典型例子。最后作者得出结论：“美国人的‘敌人’不是日本人或德国人，而是自己管理文化的限制。”

美国企业文化理论研究的第二种情况，是以日本为参照系，挖掘优秀的美国企业文化。

《Z理论》的作者威廉·大内虽然有日本血统，但自认的祖国是美利坚。他这本书的副标题是“美国企业界如何迎接日本的挑战”，完全是站在“我们美国”的立场上出谋献策，因此他同帕斯卡尔等人对美日企业的调查比较工作只进行到第一阶段就分道扬镳了。他自己另起炉灶，把兴趣转移到美国优秀企业和文化上。在大内看来，美国传统企业（或一般企业）的文化属于“A型”，日本企业文化属于“J型”，而美国的优秀企业文化属于“Z型”。他总结归纳了Z型文化的要点，特别是它的价值观，包括：1. 长期的雇佣，信任和亲密的人际关系，相信员工的生活属于整体之内；2. 人道化的工作条件，它不仅能提高劳动生产率，为企业增加利润，也能使员工感到被尊重；3. 心情舒畅，使人们工作更有绩效。

但是，挖掘美国优秀企业文化最为成功、且影响最大的著作，却是彼特斯和小沃特曼的《追求卓越》（又译《成功之路》）一书，两位作者先后深造于斯坦福管理学院，又多年任职于著名的企业咨询组织麦肯齐公司，接触过众多的企业，对美国企业管理实践中的经验教训及存在问题与动态知之甚详。他们调查了43家最优秀的美国企业，发现：无论哪种行业的成功企业，似乎都是用企业文化来拴系员工，利用细微的事情及不断重复的方法，向员工灌输本企业的文

化，因此，优秀的企业文化并非日本所独有。作者从八个方面归纳了美国优秀企业的文化，称之为“美国最佳企业的秘诀”，包括：贵在行动、接近顾客、自主创业、以人促产、倡导价值观、不离本行、精兵简政、宽严并济等。该书于1982年出版后，立即成为当年全美最畅销书，销量超过著名的《大趋势》；后又被译成15国文字，销量达500万本，风靡全球，一时洛阳纸贵。

最后一种情况则是综合美日经验，正面提出一套适应现实和未来需要的新型企业文化。

美国南加州大学教授奥图的《未来的企业》一书提出，美国经济落后于日本的根本原因“关键是文化，而不是经济政策”；但是，对日本的企业文化，又不能照搬，为了赶上日本，“美国人必须寻找一种与过去20年激烈的文化变革相配合的新的工作哲学与工作组织。”

哈佛大学教授笛尔和麦肯齐管理咨询公司高级研究员肯尼迪合著的《企业文化》一书认为：企业文化是企业成功的关键；构成企业文化的要素有五点，即企业环境、价值观、英雄、仪式和仪典、文化网；企业文化的类型有四种，即硬汉文化、努力工作及尽情享乐文化、长期赌注文化、过程文化；未来的企业将是原子式的组织，其特点有：小型的单位，自由地操作，电脑的联系，文化的整体等。

米勒的《美国企业精神》明确提出新企业文化的八项基本价值观，即目标、共识、卓越、整体、绩效、实证、亲密、正直等原则，他还具体制订了改变现有企业文化的两套战略，一套是文化的确认，每个企业都必须为自己的员工和股东订出一套企业文化的发展计划，另一套是影响力的确

认，正确地掌握未来环境中影响企业文化的内外力量，并采取相应措施。还有两套战术，一套是发动改变，必须有精明的主管，以便成功地领导企业文化的变更；另一套是使之固定，经过强化的行为成为习惯和正常文化的一部分。

特别值得一提的是，具有百年历史的大型企业集团——宾尼特公司的最高主管希克曼和总裁席尔瓦，他们以企业家的身份，撰写了《创造卓越》一书。他们一位是哈佛大学工商管理硕士，一位是杨百翰大学组织行为学硕士。理论和实践的结合，使他们提出了“策略+文化=卓越”的独特公式。其所谓“策略”，指美国传统的管理经验，包括满足市场的需要，争取竞争的优势，善用企业的强处；所谓“文化”，指向日本学习的经营经验，包括共同目标的承诺，达成优异绩效的能力，以及维持文化的一贯性。作者认为，优秀的企业家既是策略的思考者，又是文化的培养者。他们必须具备六项基本技能：创造性洞察力、敏感力、远视力、应变力、集中力、忍耐力，必须依据企业的开创、成长、危机、演进四个不同阶段，有针对性地铸造“策略/文化合金”，才能真正创造卓越，取得成功。

(三)

美国的企业文化研究，受到了国际管理学界的注意，有人赞成，也有人不大以为然。1986年2月，英国《今日管理》杂志刊登文章，给这股“企业文化热”迎头泼了一瓢冷水。它写道，“企业文化”不过是“美国管理者为其管理软弱开脱的绝好借口”；企业文化理论“冒着贬低70年代风行

的管理数量化分析的危险”，“陈词滥调太多，不过是激励，团结职工的老调重弹而已”。

该文把企业文化理论看作现代管理思想中数量学派（即“管理科学学派”）的对立面，这倒是说对了。但指责它不过是行为学派激励理论的老调重弹，却不免失之公允。不可否认，企业文化理论受到了行为科学理论的启发，比如威廉·大内的“Z理论”就直接得益于麦格雷戈的“X—Y理论”。但是，“每一个原理都有其产生的世纪”（马克思语）。企业文化理论实际上已经扬弃和超越了行为科学（人际关系）理论，它的思路同后者根本不同。

正如《追求卓越》一书的作者所指出的，用麦格雷戈的理论来分析美国优秀企业的经验，“这几乎完全没有抓住要领”。“人际关系运动之所以一败涂地，是由于人们没能把它看成是对理性主义模型的偏颇之处的抗衡。”企业文化理论公开举起了这面抗衡的旗帜，揭示极端理性主义管理模式的偏颇，引进东方（主要是日本）灵性主义管理的长处，并力图在新的高度上综合二者。它坚持“以人中心”的管理，其对人性的假设，不仅超越了早期管理理论的“经济人”阶段，而具超越了行为学派的“社会人”阶段，而推进到“文化人”阶段。企业文化理论并不排斥科学管理（美国模式）的长处，更注意吸收人性管理（日本模式）的优点，扬长补短，相互补充，力图塑造出现代管理理论中“科学／人性管理新合金”。其成效如何，尚待时间考验，但它所指引的方向无疑是正确的。这也是它的理论、它的著作风靡全球的根本原因。

具体来说，美国的企业文化研究留下的理论成果，我们

可以用“五、七、八、八”的方式来说明。

五点要素

笛尔和肯尼迪合著的集大成式著作《企业文化》一书中，正面提出了企业文化的五点要素。

企业环境 每个企业都面临着不同的现实，它的市场依赖于自己的产品、竞争对手、顾客、技术、政府的影响等。企业环境是塑造企业文化影响最大的因素。比如，企业销售同一种产品，就必须发展出“努力工作、尽情享受”的文化，销售新产品，就发展出“赌注文化”——它在行动之前就要有确保结果的周密构思。

价值观 它是组织的基本观念和信念，因而是企业文化的核心。对于员工们来说，价值观在一定程度上决定了成功——“如果你这样做，你就会成功”。这就在组织内部建立起一个到达目标的准则。

英雄 这些人体现了企业文化的价值观，因而成为员工模仿效法的具体典范。精明的公司都注意选拔英雄、宣传英雄。这些人物在公司里实际上为每个员工所熟知，而且不仅仅保持几个月的时间。

仪式和仪典 这是公司有系统、有计划的日常例行事务。既有世俗的礼仪——它规定了公司对员工们所期望的某种行为，也有华丽的仪典——它代表着公司的明确有力的行为规范。

文化网 作为一个组织内部基本的但是非正式的沟通方式，文化网是企业价值观和英雄神话的传播渠道。因此，有效地编织文化网是了解事情发生、发展的唯一途径。