

美國企業精神

米勒原著 · 陳瑞蓉譯



American Spirit Visions Of A New Corporate Culture
by Lawrence M. Miller

EXCELLENCE

卓越叢書

EXCELLENCE

卓越

出版社

卓越叢書 ②

美國企業精神

作者：勞倫斯・米勒(Lawrence M. Miller)

譯者：陳瑞蓉

策劃：中華民國管理科學學會

發行人：沈祖馨

社長：林日峰

總編輯：王美音

出版者：卓越文化事業股份有限公司出版部

地址：台北市復興北路331號3樓

電話：731~4743 • 731~4744

信箱：台北郵政二四~十八號信箱

郵政劃撥0746080~9帳戶

總經銷：聯經出版事業股份有限公司

地址：台北市忠孝東路4段555號

電話：7683708

登記證：局版台業字第3212號

印刷：偉群彩色事業有限公司

初版：1984年10月

三版：1985年1月

定價：150元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁，裝訂錯誤請寄回調換)

F471.25
4-3

卓越叢書②

美國企業精神

勞倫斯·米勒著 陳瑞蓉譯

出版序

陳瑞蓉

美國企業精神 —— 追求卓越·永無止境

近年來出版的管理叢書相當多，有討論管理技巧的，如「新管理工具」、「一分鐘經理人」、「高績效管理」、「企業經營戰略」等等；有比較日本式管理、美國式管理優劣的，如「日本第一」、「日本的管理藝術」、「企業文化」、「追求卓越」等，也有探討外在環境的變遷和未來動向的，如「全球經濟大戰」、「大趨勢」、「未來的企業」、「第三波」等。

但是能夠把人類文明的變遷、人性的需求、企業的經營方式和管理哲學互相印證，探討其中的關連和相互作用，從而瞭解現在的管理癥結，指出未來企業因應之道的，卻十分稀少。

「美國企業精神」一書可以說是一項大突破，它對一般人習以為常的經理人的管理權提出疑問。經理人就有權管理嗎？

企業的精神和靈魂是管理權的基礎，但是企業的精神和靈魂又是什麼？企業文化跟人類文明一樣，也有週期性的循環。現在的美國企業文化是處在一個循環之末呢？還是另一個新循環的開始？管理作風必須配合外在社會大環境的變遷和人性需求的轉變，以前管用的管理哲學和作風還能繼續採用嗎？這些一般人不敢，也不願探討的企業經營的基本問題，在本書中皆有精闢獨到的分析和建議。

本書的作者勞倫斯·米勒從事企業管理顧問工作已有十五年之久，是位頗富盛名的管理行為專家。曾著有「行為管理：管理員工的科學新觀」。(Behavior Management: The New Science of Managing People at work)一書。著名的大公司如全錄、大陸關係企業、漢寧威、美國運通、福特汽車、艾克森石油公司、雷諾煙草公司、戴瑪瓦電力公司等，都是他的主要客戶。

米勒對美國式管理提出了新觀念，他認為並不是經理人就有權管理，管理權是建立在特定的價值基礎上，而不是建立在職位和頭銜上。

他提醒美國人，追求卓越之道在於自己，不必假手外求。美國人有其特殊的文化背景和價值觀，硬要把日本人的那一套搬來美國用，徒惹畫虎不成反類犬之譏。

面臨動盪的時代、外在的挑戰，美國人唯有重新檢討傳統的價值觀和企業文化，重新建立一套適合未來全球競爭的價值觀和企業文化，才能使美國再度脫穎而出。

米勒提出了八項基本價值觀：

1. 目標原則 企業的目標不在於追求投資報酬率，而在滿足人類追求自我，發揮自我的理想。領導者之所以異於經理人，在於領導者有崇高的理想，能激發跟隨者的豪氣和認同，共同為目標而努力。財務成就就是附屬的成果，並不是企業的終極目標。財務目標無法激發員工犧牲奉獻的主動精神，也無法創造真正的財富。固然人都有物質需要，但精神面的滿足所帶來的創造力和機動力才是凝結員工的原動力。

2. 卓越原則 追求舒適的心理人皆有之。滿足於現狀則不易精進。卓越不是一項成就，而是一種永無止盡的境界。肯學習的人，願意對外在環境報以積極的反應，認為學無止境，對自己永遠不滿的人會愈來愈進步。經理人的職責在於塑造創造性的不滿心理，激發員工更上一層樓的勇氣和決心。

3. 一致同意原則 決策的方式有三種，命令式的、共同諮商式的和一致同意式的。在不同的情況之下有不同的決策方式。企業環境日漸複雜和分工日見精細，許多重大的決策不是靠一個人或幾個人動動腦筋就能圓滿地解決。未來的經理人必須懂得利用羣衆的智慧，誘導出員工的創造力和思考力，才能做成有效的決定。並獲得全體員工一致地支持。

4. 一體原則 勞資區別徒然帶來勞資對立，把企業的資源和精力耗費在無意義的抗衡上。工人與公司實為一體，利害與共。工會之所以產生，並與公司對立，乃因為工人的工作價值被否認之故。未來的企業應儘量精簡組織、縮小勞資差距，打破勞資區分，

鼓勵員工參與，採取員工自治方式，使員工對公司產生歸屬感，認為員工和公司實為一體，禍福與共，而以公司為榮，以廠為家。

5. 績效原則 論功行賞，賞罰分明是提高生產力的不二法門。不僅是對下面的人的工作表現必須予以衡量，並予以適當地獎勵和懲罰，對上面的主管也必須秉公處理，不可例外。把工作績效畫成圖表，有潛移默化的作用，對員工的良好表現除給與物質獎勵外，精神上的支援和肯定也是鼓勵員工向上的原動力。鼓勵種瓜，自然會得瓜。

6. 實證原則 經理人的首要任務是思考。公司未來的成敗，取決於經理人是否能清晰、嚴密、富有創意思考。數字是決策時的依據。但是在運用數據時，必須對數字先有全盤的瞭解。統計分析技術，能賦予數字真正的意義。看到某一數字就馬上反應，採取行動，徒然增加制度的變異和不穩。直覺必須有正確的數據作基礎。

7. 親密原則 個人與公司之間有了親密關係之後，才能互相信賴、坦誠相待。個人與公司之間若有疏離的現象，就容易產生摩擦。公司除了生產之外，還應負擔起教育個人、發展員工、關懷員工的責任，以滿足員工的成就感、歸屬和親密感。創造力和思考力只有在親切安全的氣氛下才能發揮。女性特有的氣質，對企業親密關係的創造很有幫助，應予以鼓勵，並多加利用。

8. 操守原則 現代人不會盲從聽令。領導者必須行得正、有操守，才能獲取屬下的信賴，而願意為其效命。經理人本身也應推崇操守，認為操守是決定昇遷的基本考慮要

件。有操守的經理不短視，言行一致，注重產品、顧客、和部屬，憑自己的是非觀念做事。大多數成就非凡的主管都有高尚的情操，相信冥冥中有一股無法理解的力量和信念，會幫助他們完成對人類所負的使命。

作者又提出了一些因產業、環境而異的第二類價值觀，做為評估目前企業文化，和選擇未來理想中企業文化的參考。作者並就如何創造企業文化、應付文化的變遷提出一些原則和策略。教導企業主管如何界定文化、分析影響文化的因素，並提出推動變化、重新塑造企業文化，並使之紮根落實的戰略和計劃。

作者是少數敢用價值觀來界定企業文化的人之一。

在本書中，他闡明了縮短勞資距離的必要和好處，再三呼籲企業主管結合所有人力資源，為共同理想而努力，依著個人的工作表現予以物資上和精神上的獎勵，敢於追求卓越、追求情操，並注重實證原則，以創造真正健康的財富。

這本書

- 成功地以新的角度來檢討美國式的管理；
- 替搖搖欲墜、面臨困境的公司指出一條可以生存圖強的明路；
- 正中管理的重點，是每個經理人必讀之作；
- 刺激了美國經理人重新檢討現有的制度；
- 替當前的管理環境提出了清晰、有力的挑戰和分析；

——說明了未來企業成功之道。

本書雖然標明以討論美國企業文化爲重點，但其所討論的價值觀、文化的變革、人性的需求。未來世界的挑戰和獲勝之道，都是一些放諸四海皆準的基本企業精神和靈魂，亦可供我國企業界、學術界，做爲瞭解企業文化、塑造企業文化的參考。

作者序

拙作乃本人過去十四年來，熱中工作、馬不停蹄地到處旅行和偶發性神來之筆下的產物。要不是內人卡露和小孩藍·娜塔沙和雷利的鼎力支持和忍耐，我不可能有機會實地去觀察數百位經理人的所作所爲，自然也不會有此書的問世。

寫書不難，只要把許多資料堆砌起來就可以了。但問題是，去那裡找那麼多的資料？拙作裡所介紹的概念都有典故和出處，是許多人智慧和經驗的結晶。

這本書源自於個人的主觀意識，而非職業性或科學性的產物。我一直想把我對美國式管理演變過程的了解，及對人性、人類歷史推演的想法加以融會貫通，互相印證，却總無法徹悟其中之妙。巴伐利的信仰（Bahai Faith）一書給了我很大的啟示，對人、組織和社會之間的相互關係提出了一可資參酌的模式。

我的同事給了我不少寶貴的意見，對我所提出的一些不成熟的概念模式和論點傷透了腦筋。湯姆·韋納是位好聽衆。珍妮佛·哈佛的務實作風使我不至於過份好高騖遠，至少還能有一隻腳踏著實地。瑞達·韋伯和珍波特給了我不少意見和援助。巴伯·若伯不時地在旁打氣鼓勵。若不是一開始就有雷夫·傑姆斯、愛德和馬蒂·伊特金的支持，我恐怕不會走上這條坎坷的寫書之路。

波妮·巴恩斯是賓州華頓商業學校的學生。暑假到我公司實習時，替我謄稿。她的細心和意見幫了我不少忙。漢尼威公司的湯姆·布朗博士在本書的編輯上提供了不少寶貴的意見尤其令我感激不已。史提夫·瑞恩福在這方面也幫忙不少。

當然，最需要感謝的是那些有遠見、有勇氣領導文化轉變，而又能有效地管理這種轉變過程的經理人。他們成功地把它價值觀和精神灌注在它所服務的公司裡，使之得以萌芽茁壯。大陸罐頭公司（Continental Can Company）所經歷的變化最令我難忘。這些都是史提夫·瑞恩福、亞曼·查蘇塔和格雷·赫雷根的功勞。他們在這種價值觀、行為和文化的轉變過程中所付出的心血，使得在一旁袖手旁觀，狐疑不信的人也爲之動容而改觀。戴爾瑪瓦發電廠（Delnava Power）的執行董事那維斯·柯蒂斯讓我相信了，確實有些高階層主管不斷地把崇高的理想和情操融合在其事業經營裡，而且還做得很成功。渥得·惠頓和其他漢尼威公司的執行董事也是值得效法的模範。

我尤其感謝史賓塞·強生和甘·布朗橋。他們令我相信了寫作和閱讀不是件煩瑣不堪的事，而是件有益、影響深遠的立言大事。

前言

「在一窩蜂尋求新管理方式的狂熱中，對經理人管理權力的基礎——管理的靈魂與精神——的探討卻付諸闕如。」

當我踏出艾克森大樓時，休士頓八月天的熱潮襲襲逼來，令我喘不過氣。這種鬼天氣使我更加煩躁。不平、難以掌握之事太多了。一整天我跟一位我很欣賞的艾克森副總裁在一起。他的年紀不大，幹勁十足。儘管他每天工作十二小時，人幹練聰明、精力充沛，仍免不了受到上下的責難。那時候正逢石油短缺之際，許多大石油公司的資深主管都因為個性上有缺陷而備受指摘。

我公司的業務就是協助艾克森總部的職員增進其生產力和工作滿足感。而我的角色就是幫助主管評估其管理作風，改變管理方法，設法把新的管理方式落實紮根。

我所說的那位年輕副總裁跟其他的主管一樣，也面臨著類似的難題。他拚命研讀，

擔起了改造企業文化的重任與挑戰。他非常清楚，這個公司必須創造出一種能鼓勵員工參與、關心員工的企業文化；但是這種新作風又與上級的一貫作風相衝突。他的部下、他自己的信念和他對公司生產力的體認，使他愈發相信當主管的非得改變管理作風不可。可是這種新作風與其他人的作風衝突，以至於每個人都認為他白費心機，不會持續太久。更糟的是，與他的新作風相反的人都是有資格評斷他的表現、決定他的前途的頂頭上司。

這位年輕副總裁與其上級主管觀念的差距反映出：他們生長的時代不同，各有不同的價值觀，對經理和部下所扮演的角色也有不同的看法，因而產生了管理上的「代溝」。

我跳進了一輛計程車，趕去機場。休士頓的計程車司機一路上表演絕招，令我心驚肉跳，而忘了我對那位顧客幫不上什麼忙。我離開時，他的內心仍然跟我剛去見他時一樣，充滿了矛盾和沮喪。我自己也很懊悔。一坐上飛機，就埋首在時下流行的日本管理叢書裡。我愈看，心裡就愈氣。日本、日本、日本！到處都是日本！實在受不了。艾克森的主管們和我其他的顧客都不可能採取日本模式，用日本人的那一套。

十四年來，我的公司曾協助不少卓越的美國公司擬定提高生產力的計劃。雖然我對我們的管理技巧有絕對的信心，但卻不認為僅用一種單一型式的管理技巧即可解決所有的問題。我們曾參與3M、美國運通、福特汽車和其他上百的公司改進績效計劃的施行方案。從這些經驗中，我們深深體會到，只要計劃有員工參與、能有效地實行和不斷地

研究改進，生產力自然會提高。但儘管這些技巧和方法足以增進生產力，卻仍然無法解決目前美國式管理所面臨的根本問題。美國經理所面臨的是信心危機，對自己素來憑以建立管理權威的基本信仰產生了懷疑。

我每次跟公司主管談起生產力、品質、美國式與日本式管理之異同後，我就愈發相信，我們有必要對管理角色的看法和觀念重新加以檢討與界定。

從此以後，我跟主管們談管理時，內容也跟著有所改變。我常問他們的價值觀為何，他們希望在公司裡建立的共同價值意識是什麼。我發現他們對企業文化相當重視，對如何塑造文化來適應未來也花了不少腦筋。從這些談話中，我獲得了不少寶貴的智慧結晶，從而可以著手對所謂明日企業文化的價值體系予以界定。

美國商界裡正出現一種新的企業文化。在許多公司裡，不難發現舊的文化已趨衰微，新的文化正掙扎著出頭。這種革新的動機來自改進生產力和品質的財務考慮，以及員工對改善工作環境的要求。但是，新文化並非只建立在物質上，而是源起於對新價值、新觀念和新精神的創作與接受。由於領導者的倡導和身體力行，新文化於焉產生。本書即在探討這種美國公司裡所興起的新價值、新觀念和新精神，不只是新式管理的技巧，也包括了新式管理的精神和靈魂。

許多人對美國公司、美國人的生產力憂心忡忡，因而展開了一系列對管理技巧的研究。研究規模之大，前所未見。此乃因應世界性的競爭，世界性的新經濟下的必然行

動。這些研究固然不錯，令人振奮，但都偏向在技巧和結構上做文章。這些新技巧和結構是從現有的價值體系和規範延伸而得，所以很容易被人接受。天主教堂如果要在組織結構上有所創新，仍得由基督精神做出發點，套用基督的精神來解釋其所以要改變的原因和動機。如果忽略了這層宗教意識，再好的理由也無法成立。類似這類的宗教精神往往可以令眾人拋棄私利，共同為崇高理想和未來而努力。美國政府的組織結構並非由於大家認為分權、制衡、民意代表的模式遠勝於其他政府型式，而是由於獨立宣言裡所標榜的新理想、新觀念和新精神，給這個新興的國家注入了靈魂。

公司之組織和管理應有其價值和精神基礎。所謂價值觀即指深藏人心的信念，是文化條件、英雄人物、神話故事、和恐懼下的產物，只是鮮為眾人所能察覺。這些信念隨著國家發展軌跡而興起，對企業管理有著深遠的影響。改進生產力、革新公司，單從管理技巧下手只是治標，治本還須從新價值觀的培養、倡導和力行實踐上着手。許多人做了不少研究，但對管理的精神和靈魂——管理的權利基礎——卻缺乏研究。

接受了新的價值觀才能創造新的文化。西方文化源起於基督傳統。美國文化乃言論自由、宗教自由、新聞自由下的產物。美國企業文化係建立在自由經濟、自由貿易和尊重個人有創新、智慧、努力、創造財富的權利的理想上。馬克斯依照需要來分配財富的主張固然有缺點，卻足以引發革命。因此說，單純的理想威力很大，可以創造新的社會，獲致新的生活水準，是引發人類發揮潛力的促媒劑。如想在公司內創造新文化，首

先必須決定新文化的價值基礎。

人往往把價值觀視為當然。大部分的經理對自己藉以發號施令的文化力量渾然不知，因此不會去懷疑、挑戰或改變這些潛伏於後的無形力量。有多少經理知道其習以為常的指揮體系的文化根源？又有多少人感覺到他們不過是電視、電影所標榜的「成功」榜樣的翻版？這些經理根據一些假設在做事，對未來的企業毫無貢獻。那麼，未來的企業，其管理精神的來源和價值基礎為何呢？那些價值觀可以協助企業在未來全球性的競賽中，得以生存下去，並且脫穎而出？

就這問題，我找到了八項基本價值觀，相信可做為美國新企業文化的基礎。這些價值觀不是從外國抄來的。把別人的那一套搬來用，充其量只能做得跟別人一樣好。我們不需要抄襲別人。美國文化本身淵博特殊，曾經是、也將是其他國家的典範。美國企業界的競賽精神充沛有力，足以敦促我們不斷地創新以迎向未來。要贏，就必須用更好的方法，就必須改變，而這正是美國人的專長。

我把這八項價值觀稱為「基本價值觀」，因為他們適用於不同機構，並且已為許多成功的公司所遵循。這八項價值觀是我和我的同事觀察歸納的結果。我們一致認為它們對高度創新、忠心和生產力有著極大的影響。

目標原則