



21世纪高等院校经济管理类规划教材

公司文化管理

(原书第3版)

□ 吴柏林 编著

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 专题学习网站提供柏林讲座视频
- 经名校教学、知名企业培训试用检验
- 提供课件、答案、视频案例、试卷等



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



★ 21世纪高等院校经济管理类规划教材

公司文化管理

□ 吴柏林 编著



人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

公司文化管理 / 吴柏林编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 2
21世纪高等院校经济管理类规划教材
ISBN 978-7-115-37650-3

I. ①公… II. ①吴… III. ①企业文化—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第004301号

内 容 提 要

本书在第一章用较少篇幅对公司文化的理论框架做了简要的交代, 随后便将重点落实到“管理”上。全书可分为两大部分。第一部分是“公司文化的内部管理”, 内容有构建共同愿景、实施人本管理、运用激励方法、改善管理沟通、建立有效团队。第二部分是“公司文化的外部传播与管理”, 内容有运用公关策略、塑造公司形象、实施广告传播和综合案例研究。综合案例研究精选五个经典案例, 每个案例都给出了详细的操作细节, 易于分析、研究与借鉴。每章之后都有“本章测试题”, 书后有“公司文化管理培训综合测试题”。

本书提供电子课件、教学大纲、教学方案、参考答案、教学视频案例、模拟试卷等配套资料, 索取方式见“配套资料索取说明”; 读者还可从专题学习网站获取相关教学、学习资料, 网站内包括近百小时课堂实录, “参考资料”“论文精选”“网上互动”与“相关资源”等栏目内包括作者十多年来所珍藏的资料(网址见前言)。

本书可作为高校教材或企业培训用书, 因资料丰富、强调实战, 也可作为企业管理者参考图书。

-
- ◆ 编 著 吴柏林
责任编辑 万国清
责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 18.5 2015 年 2 月第 1 版
字数: 451 千字 2015 年 2 月北京第 1 次印刷
-

定价: 44.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

读者朋友：

你们好！

《公司文化管理》(原书第3版)与大家见面了。原书自2004年出版以来受到广大读者的厚爱，2006年出版了第2版。本次再版是对原书的继承及更新，故而标示为“原书第3版”。原书出版后，不少读者朋友来信、来电、发电子邮件或通过公司文化管理专题学习网站、作者的个人博客、播客、微博、微信与作者一起切磋、交流公司文化方面的问题，给作者以巨大的鞭策，同时使本人获益良多。本书在修订中采纳了很多读者的意见建议，可以说本书的出版也有很多原书读者的贡献，因最初记录不全，无法一一感谢，在此一并致谢！期望大家对本书进一步提出宝贵意见！

本书基本保持了原书的整体风格，例如本书在第一章只用较少的篇幅对公司文化管理的理论框架做了一个简要的交代，随后便将重点落实到“管理”两个字上。全书内容仍然可以分为“公司文化的内部管理”与“公司文化的外部传播与管理”两大部分。

就整体布局来看，本书的具体内容有：①公司文化概论（第一章）；②构建共同愿景（第二章）；③实施人本管理（第三章）；④运用激励方法（第四章）；⑤改善管理沟通（第五章）；⑥建立有效团队（第六章）；⑦运用公关策略（第七章）；⑧塑造公司形象（第八章）；⑨实施广告传播（第九章）；⑩综合案例研究（第十章）。留心的读者一看便知，本书新增了第十章“综合案例研究”。另外，有几章的名称做了一点改动，如将原书第一章“公司文化管理概论”更名为“公司文化概论”；第五章“改善人际沟通”更名为“改善管理沟通”；第七章“公司公关管理”更名为“运用公关策略”；第八章“公司形象管理”更名为“塑造公司形象”；第九章“公司广告管理”更名为“实施广告传播”。显而易见，各章名称的微调更突出了本书操作性与实用性的特点。

本书在许多方面做了一些改进，体例与版式更加人性化，为大家的学习与研究提供更多便利。在每一章的开头有“引例”（原书为“开篇案例”），以公司文化管理的案例引出本章主题。在读者阅读的进程当中不时有“专题论文”与“参考资料”的出现，希望这些小资料能够帮助大家领会正文的内容。另外，考虑到工商管理硕士（MBA）及相关培训中“案例教学”的需要，书中特别将原书第2版的第十章的“危机管理策略”删除，更改为现在的“综合案例研究”。事实上，“危机管理策略”是否从属于“公司文化管理”学界一直存在争议。本书既然重点落在“管理”两个字上，当然会重视公司文化管理的实际操作与案例研究。这里精选了五个“综合案例”，给出更多规划设计、操作执行、持续改进的细节，意在帮助读者进一步认识并理解公司文化管理的实践性环节，让《公司文化管理》更具使用价值与可操作性。

考虑到大学教学及公司文化管理培训的自身特点，本书每章之后都有“本章测试题”，安排了单选、多选、名词解释、简答、论述及案例分析讨论等题型，书后的“公司文化管理培训综合测试题”可作为读者完成学习后的自我评测题目，参考答案见本书配套资料。

“附录”为数个企业文化的综合实例，这是对原书优点的继承。本书值得关注的一个细节

是在“附录”中新收入了“广州市科技和信息化局思想文化系统”^{①②}。其实，“公司文化管理”是“组织文化管理”在企业管理领域的应用，如果从组织文化管理的角度进行设计、研究与开发的话，当然可以延伸到公共管理组织及非营利组织（例如非政府组织（NGO））领域。“广州市科技和信息化局思想文化系统”是本书作者及其团队将“公司文化管理”的理论、方法与工具运用到“公共管理机构”的一个有益的尝试。

本书提供电子课件、教学大纲、教学方案、各类题目参考答案、教学视频案例、模拟试卷等配套资料，索取方式见“配套资料索取说明”。其中模拟试卷可以作为培训部门检验其培训效果及学员自测学习效果的一个依据。事实上，已经有不少公司把这个学习效果的测试作为构建学习型组织的一个环节，把测试的结果作为员工绩效考核的重要指标之一。

本书最让人兴奋的一个亮点应该是我们的学习网站再次改版更新（http://ettc.sysu.edu.cn/policy/cc_management/index.htm），网站上有本人主讲的十个专题讲座。它们分别是：公司文化概论（第一讲）；构建共同愿景（第二讲）；实施人本管理（第三讲）；运用激励手段（第四讲）；改善管理沟通（第五讲）；建立有效团队（第六讲）；运用公关策略（第七讲）；塑造公司形象（第八讲）；实施广告传播（第九讲，分上、下两集）；危机管理策略（第十讲，这是原书第2版中的一个专题讲座，仍然保留）。本网站“网上互动”栏目下还有中山大学“管理论坛”专题讲座，国家级、省级及中山大学精品课程实录，国家级、省级及中山大学精品资源库的课堂实录等。网站以“章节概览”“专题讲座”“论文精选”“网上互动”与“相关资源”的形式，集合了作者十多年来在公司文化管理方面搜集与整理的各类资源，分别以文字、图片与视频等形式展示出来，毫无保留地奉献给读者。相信大家在浏览与观赏这些内容时会有更多意外的收获，备感物有所值。

通过学习网站还可以方便地链接到“优酷”播客（优酷“柏树成林”专辑网址为<http://i.youku.com/u/UNDEzNzk1NTY=>），直接播放作者在北京大学、清华大学、上海交通大学、浙江大学、中山大学等学校工商管理硕士（MBA）、公共管理硕士（MPA）、高级管理人员工商管理硕士（EMBA）、高层管理者培训与发展中心（EDP）等专业或培训中的讲座及其他课程讲座直播或实录，其中与“公司文化管理”或“组织文化管理”相关的选题有“儒家思想与现代表理”“老子的哲学思想”“周易的管理智慧”“读《三国演义》，悟领导艺术”“国学智慧与官德修养”“有效的沟通与上下级关系处理”“政府部门执行力提升”等。

读者还可以通过作者的博客（网易博客“上善若水柏树林”，<http://lpsslwj.blog.163.com/>）、微博（新浪微博“中山大学吴柏林”，<http://t.sina.com.cn/1898673734/profile/>）参与网上资源共享、免费下载、问题研究与讨论。

感谢中山大学管理学院、岭南学院、政务学院及传播与设计学院，感谢广东经济出版社、人民邮电出版社为本书的写作所提供的支持与帮助。感谢历届 MBA、EMBA、MPA、EDP 的同学们，企业培训班的学员们，在公司文化管理的各个教学环节（尤其是网上互动的全新教学互动形式）中，大家的积极参与让我们更进一步体验到“双向互动、教学相长”。感谢我

① 吴柏林，徐勇等，《广州市科技和信息化局思想文化系统》（课题合同名称为《“广州市科技和信息化局理念识别系统和行为识别系统”管理咨询》），资助单位为广州市科技和信息化局，2010—2013。

② 更多细节请参见本书附录四“广州市科技和信息化局思想文化系统”。

的研究生许星伟、胥英鹏、汤薇、常淑艳、彭扬、张舒岩、聂琨等同学为本书的案例所做的资料搜集与整理工作。感谢我的家人，在前两版及本书写作期间，给我的不仅仅是生活上的关心，更多的是精神上的支持与鼓励。



2014 年 8 月于广州康乐园

扫一扫，直接进入本书相关网站（推荐 Wi-Fi 环境下使用）

“公司文化管理”网站



优酷“柏树成林”视频专辑



新浪微博“中山大学吴柏林”



网易博客“上善若水柏树林”



原书第1版 前言

近年来,管理学中的畅销书有许多是关于公司文化的。如威廉·大内的《Z理论》;阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的《西方公司文化》;巴斯克和艾索思的《日本的管理艺术》;托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《追求卓越》;彼得·圣吉的《第五项修炼》……它们在全球的发行量有的已达上百万册,并且有不断增长的势头。这些书给我们灌输了这样一个观念:在经营管理上创造卓越的公司都拥有自己强有力的公司文化。

文化一般被理解为在特定的社会环境中,人们的思维方式与行为方式的总和。当一个公司具有独特的经营理念与行为方式时,我们说该公司拥有自己的公司文化,这一文化随着时间的进程得到培育、完善和发展。以往我们曾经以为,只有大型的、全球性或跨国公司才有实力拥有自己的公司文化,这种观点是不对的。事实上,不仅IBM、松下、三星、飞利浦和海尔有自己的公司文化,在全球各地有成千上万个大大小小的公司,也有自己的公司文化。多项对公司文化领域进行的调查研究表明,许多企业的成功是企业拥有强有力的公司文化密不可分的,因为卓越的公司文化为公司形成正确的经营理念与实施正确的社会行为打下了良好的基础。这也正是时下“公司文化管理”已成为企业家们常常谈论并日益关注的真正原因。

本书是在中山大学管理学院MBA、EMBA班课程讲义的基础上精心整理而成的。该讲义曾经在中国出口商品交易会、广州花园酒店、广东核电合营公司(大亚湾核电站)、金利来(中国)公司、中国银河证券有限公司、南方李锦记、广州电器研究所(擎天集团)、广州新荔枝湾、顺德志毅雅典管理顾问有限公司等著名企业的EMBA班、公司文化及相关培训课程中试用,收到了良好的效果。

本书仅在第一章用较少的篇幅对公司文化管理的理论框架作了一个简要的交代,随后便将重点落实到“管理”两个字上。全书关于公司文化管理的内容可分为两大部分。第一大部分是“公司文化的内部管理”,其内容有:(1)构建共同愿景(第二章);(2)实施人本管理(第三章);(3)运用激励手段(第四章);(4)改善人际沟通(第五章);(5)建立有效团队(第六章)。第二大部分是“公司文化的外部传播与管理”,其内容有:(1)公司公关管理(第七章);(2)公司形象管理(第八章);(3)公司广告管理(第九章)。

书中特意精选了10家公司文化管理的案例供大家学习、思考与讨论。每个案例都力求给出更多的操作性的细节,更易于大家分析、评点、参考与借鉴。根据笔者多年在企业中执行培训计划的经验,案例分析与评点是公司文化管理培训中最有效的方法之一。例如书中的案例04“IBM就意味着服务”,介绍了IBM公司的三大基本理念:“尊重个人、服务顾客、追求卓越”;介绍了IBM公司为顾客提供服务的金科玉律:“以顾客、市场为导向,绝非技术”,揭示IBM经营理念的核心是“以人为本”。案例06“松下电器公司的内部沟通策略”,介绍了松下幸之助对于公司文化的独到的见解;介绍了松下电器的公司文化;着重介绍了“拍肩膀”“送红包”“请吃饭”和“出气室”四种协调员工关系,改善公司内部沟通的文化管理策略。案例07“粤广何以扛鼎南国”,讲的是广东一家国营广告公司,如何通过改造公司的管

理体制、打造公司的团队文化，如何在跨国广告公司登陆抢滩的冲击之下，依然在本土广告公司中独树一帜，保持其在南方广告业界的扛鼎地位。案例 08“沐歌沐浴露成功的上市策划”，通过一个具体实在的新产品推广活动，介绍了在我国沐浴露市场竞争十分激烈的情况下，国产品牌“沐歌”沐浴露如何通过有效的公关与广告策划，很快在广州的各销售点就形成争购的场面，获得了令人注目销售业绩。案例 09“台湾国产实业集团的 CI 规划”，介绍了台湾国产实业集团的 CI 运作的策略、方法及有关操作的一些细节。

考虑到公司对管理人员及员工进行公司文化管理培训的特点，在本书的后边给出了两套《公司文化管理培训综合测试题》，可以作为培训管理部门检验其培训效果的一个依据，在培训课程结束时，可根据公司的具体情况，组织一次“期末考试”，认真检查一下学员们的学习情况。事实上，有不少公司是把这个考试作为构建学习型组织的一个环节，把测试的结果作为员工绩效考核的一个重要内容来考量的。对于学员来讲，如果有一个考试压力存在的话，他们在参加培训的时候也就能认真对待。这样就可以使公司的培训在形式上不走过场，在效果上也能真正落到实处。

参考资料及附录中还有更多的具有借鉴作用的观点与实例，例如《华为公司基本法》《华侨城宪章》《蓝色宪章——广东核电合营有限公司理念与行为识别系统》等，其中《蓝色宪章》是作者亲自参与主持的课题，这些珍贵的资料极具收藏价值。

感谢中山大学管理学院、感谢中山大学教授经理研究会、感谢广东经济出版社为本书的写作所提供的支持与帮助，使自己能够集中精力坐下来把这么多年来积累的教学资料与科研成果作了一次有益的整理。感谢历届 EMBA 的同学们，感谢中国出口商品交易会、广州花园酒店、广东核电合营公司（大亚湾核电站）、金利来（中国）公司、中国银河证券有限公司、南方李锦记、广州电器研究所（擎天集团）、广州新荔枝湾、顺德志毅雅典管理顾问有限公司等企业的相关培训班的学员们，是你们给了我书本上的知识及自己的研究成果付诸实践并加以检验的情景与场所。在公司文化管理培训的各个环节当中，我们相互学习、取长补短，真正做到了“双向互动、教学相长”。感谢我的家人，在本书的写作期间，给予我的不仅是生活上体贴与关怀，更多的是精神上支持与鼓励。

吴柏林

2003 年 9 月于广州康乐园

目 录

第一章 公司文化概论 1	
引例..... 1	
一、公司文化的含义和大致框架..... 2	
二、公司文化的特征..... 7	
三、公司文化管理中的基本要素.....10	
四、公司文化的创设.....13	
五、公司文化管理的基本方式.....17	
六、本书的思路与框架.....20	
本章知识要点.....22	
本章测试题.....24	
第二章 构建共同愿景 27	
引例.....27	
一、共同愿景的结构与功能.....29	
二、构建共同愿景的方式和步骤.....35	
本章知识要点.....39	
本章测试题.....39	
第三章 实施人本管理 42	
引例.....42	
一、人本管理概述.....43	
二、人本管理的原则与前提.....46	
三、人本管理的基本方法.....50	
本章知识要点.....53	
本章测试题.....54	
第四章 运用激励方法 57	
引例.....57	
一、激励的心理过程及其理论分类.....59	
二、内容型激励理论.....60	
三、过程型激励理论.....66	
四、状态型激励理论.....69	
五、激励的原则与方法.....73	
本章知识要点.....75	
本章测试题.....76	
第五章 改善管理沟通 80	
引例.....80	
一、管理沟通的过程、模式与方法.....82	
二、正式的管理沟通.....86	
三、非正式的管理沟通.....89	
四、沟通中的障碍与管理沟通的改善.....91	
本章知识要点.....94	
本章测试题.....95	
第六章 建立有效团队98	
引例.....98	
一、群体与群体的发展.....99	
二、团队的类型.....101	
三、建立高效率的团队.....103	
本章知识要点.....108	
本章测试题.....109	
第七章 运用公关策略112	
引例.....112	
一、公共关系及其本质特性.....113	
二、公司公关管理的基本过程.....116	
三、公司公关管理的基本内容.....118	
四、公司公关管理的方法与技巧.....123	
本章知识要点.....126	
本章测试题.....127	
第八章 塑造企业形象131	
引例.....131	
一、企业形象概论.....133	
二、企业形象调查.....138	
三、企业形象策划.....142	
四、公司识别系统的设计、开发与管理.....146	
本章知识要点.....153	
本章测试题.....154	
第九章 实施广告传播158	
引例.....158	
一、广告概论.....160	
二、公司广告策划.....163	
三、整合营销传播.....173	
本章知识要点.....176	
本章测试题.....177	

第十章 综合案例研究 180

综合案例 1 文化是海尔发展的灵魂180

综合案例 2 “金字塔愿景”与
“三权落实”191

综合案例 3 ABC 公司激励机制的规划与
设计196

综合案例 4 蓝色与金色的价值组合：
大亚湾核电站的 CIS204

综合案例 5 营销《新快报》213

公司文化管理培训综合测试题 218

公司文化管理培训综合测试题（一）218

公司文化管理培训综合测试题（二）222

附录一 华为公司基本法227

附录二 华侨城集团宪章244

附录三 大亚湾核电站
“蓝色宪章”253

附录四 广州市科技和信息化局
思想文化系统267

主要参考文献283

配套资料索取说明285

第一章 企业文化概论

学习目标

学完本章以后，你应该能够：

1. 了解公司文化的含义，了解国内、外专家、学者对于公司文化的典型观点，清楚认识公司文化的大致框架。
2. 熟悉公司文化的特征，正确理解公司文化的本质是以人为中心，正确理解公司文化的核心是共同价值观。
3. 了解公司文化管理中的基本要素，熟悉 7S 管理框架、IIC 环形模式以及 K 理论。
4. 熟悉公司文化的创设内容与方法，了解公司价值观是如何形成的、公司精神应该如何创设以及公司各项制度应该如何建设。
5. 了解公司文化管理的基本方式，了解创建学习型组织的大致思路，大致把握本书的写作思路与框架。

引 例

松下幸之助对“公司文化”的理解

日本松下电器公司的电器产品在世界市场上早就闻名遐迩，被企业界誉为“经营之神”的公司创始人松下幸之助更是名扬全球。早在1990年，松下就在日本“综合经营管理最佳”的15个公司当中名列榜首。松下电器公司也是进入世界500强的日本优秀公司之一。

贫民出身的松下幸之助，刚踏入社会时是在一家自行车商行当学徒，当时每天的收入只有0.25美元左右，生活之艰辛可想而知。当年美国科学家发明电灯的消息传到日本时，松下幸之助受到了很大鼓舞。于是他决定辞去原有的有固定收入的工作，和妻子在没有资金、缺乏经验的情况下，大胆创办新企业。1918年，松下电器公司正式成立。他的第一项产品是双插座接合器，工厂的车间就在他家的客厅里。这种电器可用螺丝固定在日光灯插座上，使得日式房屋里的一个插座可同时插上两个插头，方便了广大顾客，因此生意十分兴隆。在差不多10年的时间内，松下电器公司一跃而起，成为日本电器行业的领导者。松下电器公司之所以能有今天，当然和松下幸之助管理有方、经营得法是分不开的。然而，营造良好的公司文化才是松下电器公司成功的法宝。

对于公司文化，松下幸之助有自己独到的见解：“到一个企业，只要几秒钟的接触，从接待人员、办公室、车间的工作神态、情绪和秩序，就可以捕捉到一种精神、一种气氛、一种感染人心的力量，这就是‘公司文化’。甚至不用看数字，也不用看图表，我们马上就能感到这些工作人员、工人是如何在劳动工作的，我们就能看得很明白。因为‘公司文化’体现在生产、管理、经营的全过程中，每一个环节都会充分地体现出来，从公司的哲学、公司的精神、公司的战略、公司的追求、公司的管理方

式、公司的形象以及员工风貌、管理的风格等方面都可以看到，它体现在每一个环节、每一个角落，让我们看到是一种什么样的文化在背后影响着我们的实际生产经营活动。”

松下公司的故事及松下幸之助对“公司文化”的理解，为我们提出了这样的问题：什么是公司文化，它有什么样的特点与功能？

公司文化是一种组织文化。说到组织文化（organizational culture），我们通常用这一术语来描述一个组织共有的价值观体系。正像原始部落文化中拥有支配每个成员的思想及行为的图腾、戒律一样，每一个组织都拥有支配其成员思想与行为的组织文化。在每个组织中，都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式、神话及实践的体系或模式，这些共有的价值观在很大程度上，决定其成员的看法及对周围世界的反应。当组织遇到问题时，组织文化就可以通过适当的途径来支配其成员的思想、约束其成员的行为，并对该问题进行定义、分析和解决。一句话，组织文化既是组织的意识形态，又是组织的行为规范。

本章主要介绍公司文化的含义、公司文化的特征、公司文化管理中的基本要素、公司文化的创设以及公司文化管理的基本方式。

一、公司文化的含义和大致框架

（一）公司文化的含义

对于公司文化的含义，国内外学者持有不同的观点，以下做简要介绍。

1. 阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的观点

〔美〕阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《西方公司文化》，是公司文化方面最具有代表性的著作之一。阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔在该书中提出：公司文化包括公司环境、价值观、英雄人物、礼仪和庆典、文化网络五个要素。两位学者关于公司文化的观点可以概括为以下五点。

（1）公司环境是形成公司文化中影响最大的因素。每家公司由于其产品、顾客、竞争者、技术、政府关系和其他条件不同，而在市场上所面临的状况也不相同。公司的营运环境是决定该公司能否成功的必备条件，公司环境是塑造公司文化最重要的因素，不同的公司环境会产生不同的公司文化。

（2）价值观是公司文化的核心，是公司成功哲学的精髓。价值观是指组织的基本观念及信念，它构成公司文化的核心。一方面，价值观很明确地对员工说明“成功”的定义：“如果你这么做，你就会成功”。另一方面，价值观也建立了公司内部评价“成功”的标准：“你做到了什么程度，才叫作成功”。

（3）英雄人物是公司价值观的人格化和组织力量的集中体现者。这里所说“英雄”的标准是：①他是公司价值观的人格化，是全体员工所公认的最佳行为和组织力量的集中体现；②他有着不可动摇的个性和作风，他所做的事是人人想做而不敢做的，因而是每个遇到困难的人都想依靠的对象；③他的行动超乎寻常，但离凡人并不遥远，是可以模仿和学习的；④他是通过在整个组织内传播责任感来鼓励员工，其鼓舞作风并不会因他的去世而消失，正像我们通常所说的：“他虽然死了，但精神永存”。

（4）礼仪和庆典是传输和强化公司文化的重要形式。礼仪和庆典是指公司有系统、有计

划的日常例行事务，我们通常称为仪式。它告诉员工应当具有的行为，并提供代表公司意义明显而有力的行为规范。

(5) 文化网络是公司价值观和英雄轶事的“载体”，是传播公司文化的通道。文化网络是组织中基本的沟通方式，是指公司内部以故事、小道消息、机密、猜测等形式来传播消息的非正式渠道。有效地运用公司的文化网络，既是处理公司事务及了解公司实情的重要方法，又是传播公司文化的重要通道。

2. 托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的观点

[美] 托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《追求卓越》一书详细地阐明了超群出众的公司所具有的八个特点。以下是这八个特点。

(1) 行动至上。鼓励员工不断地尝试去做，“与其坐而论道不如起而行之”。

(2) 接近顾客。公司应以优质的产品和服务去接近顾客，以维持其经营优势。

(3) 鼓励革新。不满足现状，在组织中倡导革新与改进。

(4) 以人为本。把发掘人的潜能和提高士气视为提高生产力的根本途径。

(5) 言教与身教。领导人以言教、身教来坚定原则，树立企业统一的价值观。

(6) 不熟不做。做自己内行的事，扬长避短，不盲目投资自己不熟悉的行业。

(7) 组织简单，人员精简。

(8) 宽严相济，张弛有节。在公司的管理中，既坚持公司的基本原则，又讲究管理艺术与技巧。

以上“八个信条”，读起来好似老生常谈，但贵在心领意会并持之以恒。彼得斯和沃特曼在书中再三强调“软就是硬”的道理，也就是说企业主管不仅关心公司如何赚钱，而更应该注重公司价值观念的培育，鼓舞公司员工同心协力努力工作的热情，使其个个都有责任心与成就感，这便是“公司文化”。

在彼得斯和沃特曼看来，“公司文化”是指一个公司的共同价值观与指导思想，是一种能使公司上下协调一致的传统，是给员工们提供崇高的、大展宏图机会的过程与活动。若用该书“译者的话”来说，似乎更为确切，“总而言之，就是在公司里形成某种文化观念和历史传统，共同的价值准则、道德规范和生活信念，并将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向”。

3. 威廉·大内的观点

美国加利福尼亚大学美籍日裔教授威廉·大内，从1973年开始着手研究日本企业的经营管理。他从与美日企业界人士广泛地交往中得到有益的启发，在深入调查美、日两国的企业管理现状的基础上，以日本企业文化为参照系，写下了《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书，这本书写作目的按作者的原意是“如何把对于日本企业管理的理解运用到美国环境的实践性”，试图回答“日本的企业管理方法能否在美国获得成功”这个美国人十分关心的问题。

在该书中，威廉·大内首先提出美国为什么要向日本学习的问题。他认为日本企业成功的秘诀是日本的企业文化，而日本企业文化的核心是重视人的因素。美国企业应当研究日本的企业文化并从中学习、汲取诸如“高度的信任感”“微妙的亲密度”等有价值的东西。在该书的第二、第三章，他着重考察日美经营方式的独特之处，并做了较详细的比较。（见表1.1）

表 1.1 日美企业经营比较

日本企业（J 型组织）	美国企业（A 型组织）
终身雇佣制	短期雇佣制
考核和提升周期长	考核和提升周期短
强调个人的多方面能力	强调个人的专业能力
内部控制不明显	内部控制严密
集体决策	个人决策
集体负责	个人负责
从各方面关心员工生活	只注意员工的工作情况

作者在详尽地剖析美国盛行的“A 型组织”和日本赖以成功的“J 型组织”之后，提出了“Z 型组织”理论模式，他认为这种新型的企业组织形式具有以下特点：

- （1）实行长期或终身雇佣制，从而使员工在职业有充分保障的前提下，更加关心企业的长期利益；
- （2）对员工实行长期考核和逐步提升的制度；
- （3）培养能适应各种工作环境的多专多能的全

方位人才；

（4）管理过程中既要有严格的各种科学的控制手段，又要注重对人的经验和潜能进行细致有效的启发和诱导；

（5）采取集体研究与个人负责相结合的“统一思想式”的决策方式；

（6）树立员工平等观念，在企业整体利益指导下，每个人都可对事物作出分析判断，独立工作，以自我管理自我控制代替等级指挥，上下级之间建立融洽的关系。

威廉·大内在该书的后半部论述了美国公司如何迎接日本挑战以及采用 Z 理论改进经营管理方式的具体步骤，并介绍了几家美国企业采用 Z 理论改进经营管理取得良好绩效的案例。事实上，“A 型组织”“J 型组织”以及“Z 型组织”中最大的不同在于它们的公司文化的不同。

说到“公司文化”的定义，威廉·大内认为：“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外，文化还包含一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。经理们从员工们的事例中提炼出这种模式，并把它传达给后代的工人”。

4. 约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的观点

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特在《公司文化与经营业绩》一书中提出，公司中的文化是由以下两部分组成。

（1）共通的价值观念。共通的价值观念是指公司中多数成员共同拥有的公司行为方式、重要目标和切身利益，如经理人员操心顾客的数量与销售业绩，现时总经理们则热心于公司长期的战略问题。

（2）部门行为规范。部门行为规范是由于公司成员将行为规范传授给新的公司成员，同时公司实行一种“顺者昌，逆者亡”的措施，公司形成能延续的共通、普遍的行为模式。如果公司员工对顾客需求反应敏捷，经理人员可能经常让员工参与经营决策等。

5. 杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·L·斯特恩的观点

《公司文化：排除企业成功的潜在障碍》一书的作者杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·L·斯特恩认为公司文化是指公司的环境或个性，以及它所有的方方面面，它是“我们在这儿的办事方式”。

公司文化由四个方面构成：

- （1）公司员工所共有的观念、价值取向以及行为等外在表现形式；
- （2）由管理作风和管理观念（管理者说的话、做的事、奖励的行为）构成的管理氛围；
- （3）由现成的管理制度和管理程序构成的管理氛围；
- （4）书面和非书面形式的标准和程序。

6. 松下幸之助的观点

正如我们在“引例”中所说，松下幸之助对公司文化有一番通俗的解释，他说：“到一个企业，只要几秒钟的接触，从接待人员、办公室、车间的工作神态、情绪和秩序，就可以捕捉到一种精神、一种气氛、一种感染人心的力量，这就是‘公司文化’。甚至不用看数字，也不用看图表，我们马上就能感到这些工作人员、工人是如何在劳动、工作的。我们就能看得很明白。因为‘公司文化’体现在生产、管理、经营的全过程。每一个环节都会充分地体现出来，从公司的哲学、公司的精神、公司的战略、公司的追求、公司的管理方式、公司的形象以及员工风貌、管理的风格等方面都可以看到，它体现在每一个环节、每一个角落，让我们看到是一种什么样的文化在背后影响着我们的实际生产经营活动。”

7. 西方学者观点总结及我国学者观点

从以上的有关论述中可以看出，西方学者和企业家普遍认为：公司文化是指在一个组织内，在长期的生产经营中形成的特定的文化观念、价值规范、道德规范、礼仪风俗、传统习惯以及与此相联系的生产观念；而企业正是依赖于这些文化来组织内部的各种力量，将其统一于共同的指导思想和经营哲学之下。国外学者和企业家以上对公司文化所下的一些定义和解释，主要是从观念形态上着眼的，大多以企业的价值观念体系为基础，以公司员工的群体意识为其体现和反映。他们强调公司文化的主要意义在于价值观。他们认为，价值观是公司成功的原动力，它远远高于技术的资源实力、组织结构等。

我国学者也对“公司文化”的内涵与外延进行了大量的分析与研究，以下是几种具有代表性的观点。

(1) 广义狭义说。广义的公司文化是指公司在生产经营过程中所创造的具有本公司特色的物质财富和精神财富的总和；狭义的公司文化是指公司在发展过程中形成的具有本公司特色的思想意识、价值观和行为习惯，其核心是公司的价值观。

(2) 外显内涵说。公司文化是指公司在经营发展中所形成的物质文化和精神文化的总和。公司文化包括两部分：一是公司的外显文化（表层文化），其中包括公司的厂容厂貌、公司生产资料的状况、产品等；二是内涵文化（深层文化），是以人的精神世界为依托的各种文化现象，包括公司的价值观念、管理制度、行为方式等。

(3) 三个层次说。公司文化包含着三个层次：外层为公司的“物质文化层”，包括公司名称、公司外貌和生产经营的产品等；中间层次为公司的“制度文化层”，包括公司规章制度、公司行为规范、公司风俗与礼仪等；内层为公司的“精神文化层”，包括基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌等。以精神文化层为中心的三个层次相互有机联系就构成了公司文化。

(二) 公司文化的大致框架

如上所述，公司文化的三个层次说，较为全面地描述了公司文化的大致框架。（见图 1.1）因此，我们将其单列展开描述。

1. 精神文化层

精神文化层主要是指公司的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌。精神文化层（以下简称

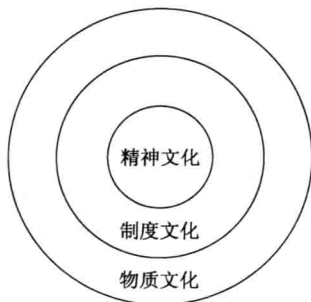


图 1.1 公司文化“三个层次说”示意图

“精神层”)是公司文化的核心和灵魂,是形成物质文化层和制度文化层的基础和依据。公司文化精神层包括以下几个方面的内容。

(1) 公司愿景。“愿景”就是本组织的长期愿望及未来状况,它是公司发展的蓝图,体现公司永恒的追求。公司愿景与公司使命、公司战略、公司目标有着极为密切的关系,事实上它们是同一意义的概念。“使命”就是本公司为实现愿景而作出的承担,即对自身和社会发展所作出的承诺。“战略”是指为落实与实施愿景和使命而制定的总体方针、总体原则、总体规划、总体部署。“目标”是为实现使命和战略而采取的具有特定对象、衡量标准和预期结果的行动指南。

(2) 公司理念、精神或意识。“理念”指人的意识、思维活动和一般心理状态。“理念”“精神”和“意识”是同一意义的概念,都是物质世界在人脑的反映。“企业理念”就是人们在企业实践基础上产生的认识、观念、思想等,属于公司的意识形态。

(3) 公司价值观。“价值观”是指公司成员对本公司及其相关的人、事、物的意义及其重要性的基本评价与共同看法,以及这种评价和看法的取向和标准。公司价值观决定了公司最需要注意和重视的事情,它应为公司内所有层次的所有人们所熟知、所认同。它是不可侵犯的、不可动摇的。公司价值观是公司文化的核心,可以这么说,一个公司有什么样的价值观,就有什么样的公司理念、精神或意识,就有什么样的公司愿景。

(4) 公司风气。它是指公司及其员工在生产经营活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现、相对稳定的行为心理状态,是影响整个公司生活的重要因素。公司风气是公司文化的直观表现,人们总是通过公司员工的言行举止感受到公司的风气,并透过它体验到公司的价值观念,从而进一步感受公司的文化。

(5) 公司道德。道德指公司成员共同生活及其行为的规范,尤其是由此而生成的“团体压力”与公司氛围。公司道德为公司如何调整个体与个体、群体与群体、群体与个体、个体与社会、公司与社会之间的关系,提供了行为准则与评价标准。

2. 制度文化层

制度文化层是公司文化的中间层次,主要是指对公司组织和公司员工的行为产生规范性、约束性影响的部分,它集中体现了公司文化的精神层对员工和公司组织行为的要求。制度文化层(以下简称“制度层”)规定了公司成员在共同的生产经营活动中应当遵守的行为准则,它主要包括以下四个方面。

(1) 公司规章制度。这是指公司中存在的一些带有普遍意义的工作制度和管理制度,以及各种责任制度。

(2) 公司行为规范。行为规范是在企业生产经营过程中有意无意形成的,在生产经营活动中约定俗成的行为原则、标准和模式。公司行为规范体现了公司管理者及员工在长期的管理实践中形成的基本经验,体现了某一公司区别于其他公司特有的行为方式。

(3) 公司的管理方略。管理方略是公司管理者在长期的管理实践中对自身管理经验进行总结与反省,形成关于管理行为的基本原则、基本方法、手段和策略。

(4) 公司风俗与礼仪。这是指公司长期相沿、逐步形成的典礼、仪式、礼貌、习惯、娱乐活动等。

3. 物质文化层

物质文化层是公司文化的表层部分,它是公司创造的物质文化,是形成公司文化精神层

和制度层的条件。直观上看,它似乎是指公司的机器设备和生产经营的产品等,事实上,它所包含的内容要丰富得多。站在文化的角度来看,公司的物质文化层中往往能折射出公司的经营思想、管理哲学、工作作风和审美意识。它主要包括以下几个方面。

- (1) 公司名称、标志、标准字、标准色等,这是公司物质文化的集中体现。
- (2) 公司旗、公司歌、公司服饰等。
- (3) 公司造型及标志性建筑。包括厂区雕塑、纪念碑、纪念墙、公司英模塑像等。
- (4) 公司的机器设备和生产的产品,尤其是公司产品的特色、式样、外观和包装以及它们能够为顾客带来什么样的利益等。
- (5) 公司外貌、公司的自然环境、建筑风格、办公室和车间的设计和布置方式、绿化美化情况等。
- (6) 公司的文化、娱乐、体育及生活设施。
- (7) 公司文化传播的内部网络,如公司自办的报纸、刊物、有线广播、闭路电视、内部互联网、宣传栏等。
- (8) 公司文化传播的外部媒介,如公司的影视广告、平面广告(报纸、杂志、宣传画册)、户外广告牌、宣传海报、招贴等。
- (9) 传达公司文化的各类物品如名片、信纸、信封、纪念品等。

4. 公司文化三层次的关系和公司文化定义

综上所述,公司文化的三个层次是紧密联系的。物质文化层是公司文化的外在表现和载体,是制度文化层和精神文化层的外在表现形式;制度文化层则约束和规范着物质文化层及精神文化层的建设,没有严格的规章制度与行为规范,公司的文化建设便无从谈起;精神文化层是形成物质文化层和制度文化层的思想基础,是公司文化的本质所在,它是公司文化的核心和灵魂。

到此,我们可以给公司文化下一个简短的定义:公司文化是公司以其价值观念和管理哲学为核心的思维方式和行为规范的总和。



拓展阅读

各大企业官网对于本企业文化一般都有介绍,读者有兴趣可通过以下链接及二维码查阅,做对比学习。

松下电器(中国)有限公司

<http://panasonic.cn/about/intro>



海尔集团

http://www.haier.net/cn/about_haier/culture/



华为集团

<http://www.huawei.com/cn/about-huawei/corporate-info/index.htm>



奇瑞汽车

<http://www.chery.cn/intro>



二、公司文化的特征

如前所述,公司文化是一种组织文化。对于一个组织的文化,我们可以观察它所具有的十个特征以及对这十个特征的实现的程度来加以识别,这十个特征请见“参考资料 1.1 组织