

简明工商管理课程教材



公司文化管理

总主编○李善民 吴柏林○编著



商管理课程教材



公司文化管理

总主编○李善民
吴柏林○编著

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司文化管理/吴柏林编著
北京:中国人民大学出版社,2004
简明工商管理课程教材

ISBN 7-300-05393-9/F·1677

I. 公…

II. 吴…

III. 公司-企业文化-企业管理-教材

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 022399 号

简明工商管理课程教材

总主编 李善民

公司文化管理

吴柏林 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 · 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)
010-82501766(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2004 年 4 月第 1 版

印 张 16.25 印 次 2004 年 4 月第 1 次印刷

字 数 297 000 定 价 19.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



总 序

在中国经济的高速增长过程中，我们越来越深切地感受到，经济的进一步发展，不仅需要科学技术人才，更需要现代型的管理人才。这种趋势的表现之一就是现在几乎所有的大学都设有工商管理专业，同时，各种各样的机构也在组织培训各个层次的管理人才。面对大众的学习热情，我们却没有适合的教材可以满足他们的需求。目前，国内已经出版了不少关于工商管理的丛书，但这些丛书大多是国外教材的翻译版本，不仅篇幅大、逻辑性不强、不适合我们的阅读习惯，而且教材中使用的全是国外的案例，与我国的实际情况有一定的差距。同时，虽然国内作者编写的工商管理丛书也在不断问世，但存在篇幅大、数学公式多、难以理解等问题。针对这些状况，我们决定编写一套简明工商管理教材，来满足读者的需求。这套教材具有以下特点：

第一，突出通俗性和趣味性。本套教材尽量避免抽象的理论探讨和数学推导，将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来，并附有较多的案例分析，便于读者理解，这体现在每章的开篇案例及章后的案例分析讨论等内容中。

第二，强调权威性和实践性。这套教材是由具有多年教学经验的教师编写的，他们能够将教学经验的总结贯穿和体现到教材中。不仅如此，这套教材的作者大多有丰富的企业经营管理的实践经验，使教材能够紧密结合我国企业的实际情况，符合我国的文化、社会和经济环境的特点。

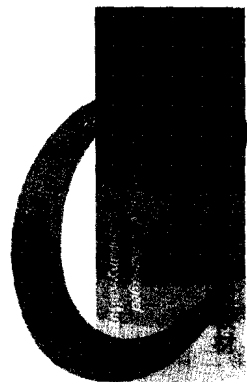
第三，注重系统性和适用性。作为一套全面、系统的管理教材，这套书基本涵盖了工商管理专业的所有核心课程。既包括经济学、管理学的基础课程，也包括财务管理、营销管理、人力资源管理、生产与运作管理的专业课程，还包括战略管理、信息管理等高层次管理课程。同时，这套教材有良好的适用性，它既适合作为大学管理类专业学生的教材，也适合作为企业高级经理的培训教材；既适合非企业管理专业的公司经理、职能管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员学习，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套教材从提议到编写出版，经历了四年多时间，主要是由于各位作者承担着繁重的教学任务和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他的休息时间来完成书稿。在书稿写作过程中，作者们彼此通力合作，并以对读者认真负责的态度，认真地执行了写作要求和出版计划。

在这套教材的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院全体领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、谭劲松教授和虞桦副教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的洪傲女士对本套教材的组织、设计、编辑和出版所花的心血。

李善民

2004年春于广州康乐园



前 言

世界范围内的三大巨变，正在改变着现代企业的外部环境与内部结构。第一个变化是经济全球化的出现及其强劲的发展势头；第二个变化是传统的工业经济向知识经济的转变；第三个变化是由于不同文化的交流与渗透为企业本身带来的转变。其中，第三个变化最突出、最集中的表现就是，企业文化在企业管理中的地位变得越来越重要了。

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。美国《财富》杂志对进入世界 500 强的优秀公司的多项调查研究表明，许多企业的成功与该企业拥有强有力的公司文化是密不可分的。因为卓越的公司文化为企业形成正确的经营理念与实施正确的管理行为打下了良好的基础。

中国加入 WTO 以后，国内掀起了学习公司文化管理的相关理论，研究公司文化管理的操作实务，借鉴成功企业公司文化管理的经验，推动中国公司文化管

理水平的提高这样一股势不可挡的潮流。

本书是在中山大学“公司文化管理”课程讲义的基础上精心整理而成的。该讲义曾经在中山大学本（专）科相关专业、广东的几所高级职业学校、珠江三角洲许多企业的公司文化课程及相关培训中试用过，收到了良好的教学效果。

本书的第一、二章为公司文化管理的相关理论概述。第三章到第十章关于公司文化管理的内容可分为两大部分：第一部分是“公司文化的内部管理”，包括第三章到第七章的内容。这部分主要是从公司自身的价值观体系、规章制度、组织机构、行为规范、管理方略等方面入手，探讨如何实施公司文化的内部管理。第二部分是“公司文化的外部传播与管理”，包括第八章到第十章的内容。这部分主要是从公司的公共关系、形象管理、广告传播等方面入手，探讨公司文化如何面向社会大众进行传播与渗透。考虑到大学本科、高职学生及企业培训的特点，在本书的每一章的前面，以“开篇案例”引出这一章将要介绍的内容。在每一章的后边，给出了一定数量的测试题，这些测试题可以让学生（员）们检测一下自己的学习效果。与“开篇案例”相呼应，在每章最后的“测试题”中还有“案例分析讨论题”，让学生（员）们对于书中的案例有一个更加深入的研究与分析，并依此进行公司文化管理的操作实务。在本书的最后，配有两套综合练习题，可作为大学本科及高职教学部门期中或期末考试试卷设计的一个参考模板；也可以作为企业培训管理部门检验学员们的学习情况和培训效果的一个依据。

感谢中山大学管理学院、感谢中国人民大学出版社为本书的写作所提供的支持与帮助。感谢我的家人在本书的写作期间给予我的关心、支持与鼓励。

吴柏林

2004年2月于广州康乐园



目 录

第一章 公司文化概论	(1)
第一节 公司文化的含义	(2)
第二节 公司文化的特征和功能	(9)
第三节 公司文化的分类	(13)
本章小结	(17)
测试题	(18)
第二章 公司文化管理	(23)
第一节 公司文化管理的基本要素	(25)
第二节 公司文化的创设	(29)
第三节 公司文化管理的基本方式	(33)
本章小结	(37)
测试题	(39)
第三章 构建共同愿景	(43)

第一节 共同愿景的结构与功能	(46)
第二节 构建共同愿景的方式	(49)
本章小结	(54)
测试题	(55)
第四章 实施人本管理	(59)
第一节 人本管理概述	(61)
第二节 人本管理的原则与前提	(64)
第三节 人本管理的基本方法	(67)
本章小结	(71)
测试题	(72)
第五章 运用激励方法	(77)
第一节 激励及其心理过程	(79)
第二节 内容型激励理论	(81)
第三节 过程型激励理论	(88)
第四节 状态型激励理论	(92)
第五节 激励的原则与方法	(96)
本章小结	(99)
测试题	(101)
第六章 改善管理沟通	(106)
第一节 沟通的过程、模式与方法	(108)
第二节 正式沟通	(111)
第三节 非正式沟通	(115)
第四节 沟通的改善	(117)
本章小结	(122)
测试题	(123)
第七章 建立有效团队	(127)
第一节 群体与群体的发展	(129)
第二节 团队的类型	(131)
第三节 建立高效率的团队	(133)
本章小结	(138)
测试题	(139)
第八章 运用公关策略	(144)
第一节 公共关系及其本质特性	(146)

第二节 公司公关策划	(149)
第三节 公司公关的基本内容	(150)
第四节 公司公关的方法与技巧	(156)
本章小结	(159)
测试题	(161)
第九章 塑造企业形象	(166)
第一节 企业形象概论	(169)
第二节 企业形象调查与分析	(172)
第三节 企业形象策划	(175)
第四节 CIS的设计、开发与管理	(180)
本章小结	(186)
测试题	(188)
第十章 实施广告传播	(194)
第一节 广告概论	(196)
第二节 公司广告策划	(200)
第三节 整合营销传播	(211)
本章小结	(215)
测试题	(216)
各章测试题的参考答案	(221)
综合测试题及参考答案	(234)
综合测试题(一)	(234)
综合测试题(一) 参考答案	(240)
综合测试题(二)	(242)
综合测试题(二) 参考答案	(247)
主要参考书目	(249)

第一章 企业文化概论

开篇案例

松下幸之助对“企业文化”的理解^①

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，当时每天的收入大约只有 0.25 美元，生活之艰辛可想而知。当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

^① 熊源伟主编：《公共关系案例》，277 页～280 页，合肥，安徽人民出版社，1993。

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，营造良好的企业文化才是松下电器公司成功的法宝。

对于企业文化，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‘企业文化’。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‘企业文化’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“企业文化”的理解，为我们提出了这样的问题：什么是企业文化，它有什么样的特点与功能？

企业文化是一种组织文化。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、公司文化的功能及公司文化的大致分类。

第一节 公司文化的含义

一、国外学者的观点

(一) 阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的观点

美国的阿伦·肯尼迪 (A.A.kennedy) 和特伦斯·迪尔 (T.E.Deal) 合著的《西方公司文化》一书，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。他们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，才叫做成功。”

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者和组织力量的集中体现者；(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，我们通常称之为仪式。它告诉员工应当表现出的行为，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。

(二) 托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼的观点

美国的托马斯·彼得斯(Thomas J. Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman)在《追求卓越》一书中详细地阐明了超群出众的公司所具有的八个特点。这八个特点是：

(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，这就是“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、大展宏图的机会的过程与活动。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歷史传统，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。”

(三) 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 (W.Ouchi)，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的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，这本书的写作目的，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中”，试图回答“日本的企业管理方法能否在美国获得成功”这一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、三章，他着重考察了日美经营方式的独特之处，并作了较详细的比较（见表 1—1）。

表 1-1

日美企业经营方式比较

日本企业 (J 型组织)	美国企业 (A 型组织)
终身雇用制	短期雇用制
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) 实行长期或终身雇用制,从而使员工在工作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分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。他认为,“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。”

(四) 约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的观点

约翰·科特 (John P. Kotter) 和詹姆斯·赫斯克特 (James L. Heskett) 在《企业文化与经营业绩》一书中提出,公司中的文化由以下两部分组成:

(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，如经理关心顾客的数量与销售业绩，总经理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，经理可能经常让员工参与经营决策等。

(五) 杰克琳·谢瑞顿和詹姆斯·L·斯特恩的观点

《企业文化：排除企业成功的潜在障碍》一书的作者杰克琳·谢瑞顿 (Jacalyn Sherriton) 和詹姆斯·L·斯特恩 (James L. Stern) 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，是“我们在这儿的办事方式”。他们认为，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。

二、国内学者的观点

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。

(一) 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。

(二) 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。

(三) 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。以精神文化为中心的三个层次相互有机联系就构成了公司文化。

三、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企业文化的大致框架（如图 1—1 所示）。下面我们将其单列展开描述。

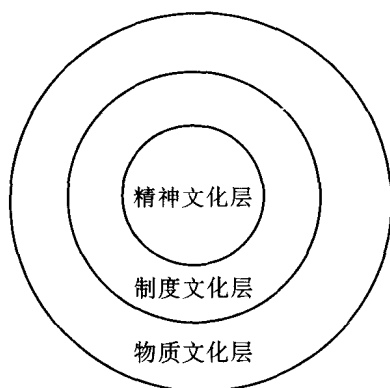


图 1—1 公司文化“三个层次说”示意图

（一）精神文化层

这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。公司精神文化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。“使命”就是本公司为实现愿景而作出的担当，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”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。