



MP

PROFESSOR AND MANAGER

中山大学教授经理研究会管理实务文库

主编 吴能全

吴柏林 著

公司文化管理

公司文化决定和影响着我们的一切

广东经济出版社

MP

中山大学教授经理研究会管理实务文库
主编 吴能全

吴柏林 著

公司文化管理

公司文化决定和影响着我们的一切

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司文化管理/吴柏林著. —广州: 广东经济出版社,
2004.1

(中山大学教授经理研究会管理实务文库/吴能全主编)
ISBN 7-80677-613-3

I. 公… II. 吴… III. 公司-企业文化 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 102814 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	15.75
字数	381 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-613-3 / F·971
定价	33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

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待，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 个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”等四种协调员工关系，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程，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、中山大学教授经理研究会、广东经济出版社为本书的写作所提供的支持与帮助，使笔者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系统的整理。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

前言	(1)
----------	-----

第一章 公司文化管理概论

一、公司文化的大致框架	(3)
(一) 公司文化的涵义	(3)
(二) 公司文化的大致框架	(10)
二、公司文化的特征	(14)
(一) 公司文化的本质是以人为中心	(15)
(二) 公司文化的核心是共同价值观	(16)
(三) 公司文化强调管理中的“软要素”	(16)
(四) 公司的实力来源于文化的实力	(17)
三、公司文化管理中的基本要素	(22)
(一) 7S 管理框架	(22)
(二) 11-C 环形模式	(24)
(三) K 理论	(27)
四、公司文化的创设	(29)
(一) 公司价值观的形成	(29)
(二) 公司精神的创设	(32)
(三) 公司各项制度建设	(33)
五、公司文化管理的基本方式	(34)
(一) 创建学习型组织	(34)
(二) 组织修炼——彼得·圣吉的建议	(37)

(三) 本书的思路与框架	(45)
六、本章小结	(48)

第二章 构建共同愿景

一、共同愿景的结构与功能	(85)
(一) 共同愿景的概念	(85)
(二) 共同愿景的构成	(86)
(三) 共同愿景的功能	(93)
二、构建共同愿景的方式	(95)
(一) 构建共同愿景的基本方式	(95)
(二) 构建共同愿景的具体步骤	(99)
三、本章小结	(103)

第三章 实施人本管理

一、人本管理的概念	(117)
(一) 人本管理对人的假设	(117)
(二) 人本管理的概念	(119)
二、人本管理的原则与前提	(122)
(一) 人本管理的原则	(122)
(二) 自我管理的前提	(125)
三、人本管理的基本方法	(127)
(一) 自我管理的形式	(127)
(二) 人本管理的基本方法	(129)
四、本章小结	(134)

第四章 运用激励手段

一、激励及其心理过程·····	(143)
(一) 激励的涵义·····	(143)
(二) 激励的心理过程·····	(144)
二、激励的原则与方法·····	(145)
(一) 激励的基本原则·····	(145)
(二) 激励的方法·····	(149)
三、本章小结·····	(156)

第五章 改善人际沟通

一、人际沟通的过程、模式与方法·····	(183)
(一) 什么是人际沟通·····	(183)
(二) 人际沟通的模式·····	(184)
(三) 人际沟通的方法·····	(186)
二、正式的人际沟通·····	(188)
(一) 公司内部正式沟通·····	(189)
(二) 公司外部的正式沟通·····	(190)
三、非正式的人际沟通·····	(194)
(一) 非正式组织的沟通·····	(194)
(二) 通过私人进行沟通·····	(196)
四、人际沟通的改善·····	(198)
(一) 沟通中的障碍·····	(198)
(二) 有效沟通的基本准则·····	(200)
(三) 口头及书面沟通的改进·····	(201)
五、本章小结·····	(208)

第六章 建立有效团队

一、群体与群体的发展·····	(217)
(一) 什么是群体·····	(217)
(二) 人们为什么要加入群体·····	(218)
(三) 群体的发展阶段·····	(219)
二、团队的类型·····	(221)
(一) 问题解决型团队·····	(221)
(二) 自我管理型团队·····	(221)
(三) 多功能型团队·····	(222)
三、建立高效率的团队·····	(223)
(一) 高效团队的特征·····	(223)
(二) 建立高效率的团队·····	(226)
四、本章小结·····	(232)

第七章 公司公关管理

一、公共关系及其本质特性·····	(249)
(一) 公共关系的定义·····	(249)
(二) 公共关系的本质属性·····	(253)
二、公司公关管理的基本过程·····	(256)
(一) 公司公关管理过程的基本模式·····	(256)
(二) 公司公关管理过程中的相关因素·····	(257)
三、公司公关管理的基本内容·····	(258)
(一) 内部沟通, 增强公司凝聚力·····	(259)
(二) 对外传播, 提高市场竞争力·····	(264)
四、公司公关管理的方法与技巧·····	(267)

(一) 选择和应用传播沟通媒介的原则·····	(267)
(二) 确定与选择公司公关活动的方式·····	(270)
五、本章小结·····	(273)

第八章 公司形象管理

一、公司形象的概念·····	(285)
(一) 公司形象的概念·····	(285)
(二) CI 战略——塑造公司形象的利器 ·····	(287)
(三) CIS 的基本构成 ·····	(288)
二、公司形象调查·····	(291)
(一) 公司自我形象分析·····	(291)
(二) 公司实际形象分析·····	(293)
(三) 公司形象差距分析·····	(297)
三、公司形象策划·····	(299)
(一) 公司形象的构成·····	(299)
(二) 公司形象策划的基本特性·····	(303)
(三) 如何建立有效的公司形象·····	(306)
四、CIS 的设计、开发与管理 ·····	(307)
(一) CIS 开发的作业程序 ·····	(308)
(二) VIS 的设计与开发 ·····	(310)
五、本章小结·····	(336)

第九章 公司广告管理

一、广告概论·····	(349)
(一) 广告的概念·····	(349)
(二) 广告的功能·····	(353)

二、公司广告策划·····	(356)
(一) 公司广告策划及其内容·····	(356)
(二) 产品定位及其策略·····	(357)
(三) 广告主题策划·····	(365)
三、整合营销传播·····	(372)
(一) 整合营销传播及其发展·····	(372)
(二) 整合营销传播的特性·····	(373)
(三) 整合营销传播的发展层次·····	(374)
(四) 整合营销传播的方法·····	(376)
四、本章小结·····	(378)

公司文化管理培训综合测试题

公司文化管理培训综合测试题 (一) ·····	(389)
-------------------------	-------

公司文化管理培训综合测试题 (二) ·····	(397)
-------------------------	-------

附录

附录一 华为公司基本法·····	(408)
------------------	-------

附录二 华侨城集团宪章·····	(440)
------------------	-------

附录三 大亚湾核电站《蓝色宪章》·····	(458)
-----------------------	-------

主要参考书目·····	(487)
-------------	-------

第一章

公司文化管理概论

学习目标

学完本章以后，你应该能够：

1. 了解公司文化的涵义，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、11-C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，大致把握本书的思路与框架。

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。

一、公司文化的大致框架

(一) 公司文化的涵义

1. 阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的观点

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、文化网络等五个要素。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他的行为超乎寻常，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。