

第一章 公司文化概论

开篇案例

松下幸之助对“公司文化”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历史文化传统，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。

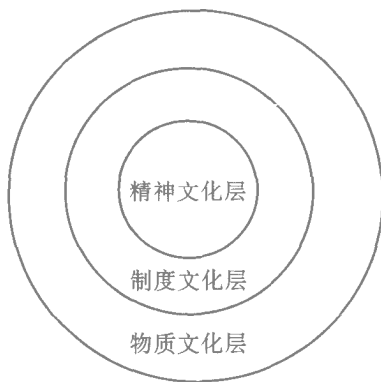


图 1-1 公司文化“三个层次说”示意图

（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承当，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。

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。

(二) 制度文化层

这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，它集中体现了公司精神文化层对员工和公司组织行为的要求。制度文化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。公司的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的特有的行为方式。

(3) 公司的管理方略。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。这是指公司长期相传、逐步形成的典礼、仪式、礼貌、习惯、娱乐活动等。

(三) 物质文化层

这是公司文化的表层部分，它是公司创造的物质文化，是形成公司精神文化层和制度文化层的条件。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的多。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。它主要包括下述几个方面：

- (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。

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。

第二节 公司文化的特征和功能

如前所述，公司文化是一种组织文化，任何一种组织文化都具有一定的特征和功能，本节将着重介绍公司文化的特征和功能。

一、公司文化的特征

基于以上对公司文化的分析，我们可以把公司文化的特征概括如下。

（一）公司文化的本质是以人为中心

公司文化是一种重视人、以人为中心的企业管理理论，它强调要把企业建设成为一个人人具有使命感和责任感的命运共同体。以往的管理理论大都以物为中

心、以生产和利润为中心，见物不见人，人仅仅成为生产和利润的工具与手段。公司文化理论强调人是管理的中心，在管理实践中贯彻尊重人、理解人、关心人、信任人的原则，重视对人的激励、培训、考核、任用和晋升，重视开发公司员工的精神素质，使他们能够得到个性的培养与全面的发展。

（二）公司文化的核心是共同价值观

通常情况下，一个人的行为在很大程度上取决于其个人的价值观。正因为如此，公司文化的核心要素是组织成员共同的价值观，也就是一个企业的基本信念和信仰。公司文化理论强调塑造企业员工普遍认同的价值观，创造和谐一致、积极向上的文化氛围，发掘企业的整体文化优势。它所重视的不仅仅是个人，而是由个人所组成的群体；所要研究的不仅仅是如何满足不同个体的需要，而是如何塑造整个公司的价值观；其目的不仅仅是单个个体的自我实现，而是要使企业这个人格化的组织在激烈多变的竞争环境中发展壮大。从这个角度上来看，无论是公司的物质文化、制度文化，还是公司的精神文化；无论是公司的共同愿景、公司风气还是公司道德；无论是公司的规章制度、行为规范还是风俗与礼仪等，皆发源于此。

（三）公司文化强调管理中的“软要素”

在公司发展过程中，公司管理人员尤其是最高管理层不仅要重视如何安排和配置公司的资金、技术、设备和组织结构等硬件要素，更需要重视如何运用和发挥公司中的非经济要素即软件要素，如公司价值、公司精神、公司传统和公司风气的作用。与硬件要素相比，软件要素对公司的生存和发展更具有决定性的意义。文化管理是把企业管理的软要素作为企业管理的中心环节的一种公司管理方式。在本书的第二章“公司文化管理”中我们将会看到，从麦肯锡的“7S框架”到卡尔·佩格尔斯的“11C模式”，再到K理论中的八个因素，软因素的影响与作用对公司文化的建构至关重要，它们在现代企业管理中的作用也越来越大。

（四）公司的实力来源于文化的实力

企业作为一个营利性的组织，不仅是一种经济存在，而且是一种文化存在，是一个由文化决定的文化组织。公司对于员工来讲，已经不仅仅是一个求生场所，而是对其一生都产生重要影响的社会组织。员工的一生大部分时间都生活在公司里，是公司的生存与发展决定了员工的生活水平、社会地位、社交圈子、生活品味、思想方式及生活信念等。由此可见，一个公司的文化是决定其内部员工凝聚力的关键所在。在市场经济的条件下，公司生存与发展不仅要建立在内部良好的凝聚力之上，还要建立在外部强劲的竞争力之上。从企业的外部竞争力上来看，公司的公共关系、形象策略、广告传播无一不是公司文化的外在表现，这无

一不是在展示公司的文化实力。公司文化管理是一种全新的管理方式，它的魅力就在于它以文化管理的方式，内求团结，外求发展，以文化管理的方式增强公司内部的凝聚力，增强公司外部的竞争力。

二、公司文化的功能

公司文化具有多种功能，但总体上来讲，公司文化主要有以下五项基本功能。

（一）导向功能

公司文化的导向功能是指公司文化能对组织整体和组织的每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。公司文化的导向功能具体表现在两个方面：一是对组织成员个体的思想和行为起导向作用，二是对组织整体的价值取向和行为起导向作用。公司文化之所以会有导向功能，是因为一个组织的公司文化一旦形成，就会建立起自身系统的价值和规范标准。这种导向是通过公司文化的塑造来引导员工的心理与行为，使员工在潜移默化中接受共同的价值观念，自觉自愿地把组织目标作为自己追求的目标。

（二）凝聚功能

公司文化的凝聚功能是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种黏合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。公司文化实际上是组织全体成员共同创造的群体意识，它所包含的价值观、组织精神、组织目标、道德规范、行为准则等内容，均寄托了组织成员的理想、希望和要求，关系到他们的命运和前途。组织成员由此产生了“认同感”，乐于参与组织的事务，发挥自己的聪明才智，为组织作出自己的贡献。公司文化将个体凝聚起来的是一种心理的力量，它通过种种微妙的方式来沟通员工的思想感情，融合员工的理想、信念、作风、情操，培养和激发员工的群体意识。在良好的公司文化影响下，员工们通过自己的亲身感受，产生对工作的自豪感、使命感和责任心、增强对本公司的集体感、认同感和归属感，从而使全体员工凝聚成一个协调有机的整体。

（三）激励功能

公司文化的激励功能是指公司文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。公司文化把尊重人作为它的中心内容，以人的管理为中心。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在引导，它不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过公司文化的塑造，使每个组织员工从内心深处自觉产生为组织拼搏的奉献精神。而且，公司文化给员工多重需要的

满足，并能对各种不合理的需要用它的软约束进行调节。积极向上的思想观念及行为准则可以形成强烈的使命感和持久的驱策力，并成为员工自我激励的持续动力。公司文化所倡导的观念和宗旨，也为员工提供了良好激励的标尺。良好的激励手段能够让被激励者觉得自己的工作做得有价值并能由此发挥出自身的特长和潜能。人越能够认识到自己行为的意义，就越能够产生行为的强大推动力。善用激励手段，让员工们的行为及时得到肯定、赞赏和奖励，能够使其产生极大的荣誉感和责任心，自觉地向更高的目标努力。

（四）约束功能

人们都生活在某个特定的文化氛围中，其行为举止只能接受这种文化“指令”，而不能脱离这种文化规范。如果有人强行与自己所在的文化群体背道而驰，那就会成为“文化异类”而被抛弃。公司文化就是以这种无形的、非正式的、非强制性的各种规范和人际伦理关系准则，对每个员工的思想 and 行为起到约束作用。员工们在公司文化的影响和作用下，自觉接受特定文化的规范和约束，依照价值观的指导进行自我管理和控制，在其思想认识、思维过程、心理情感、伦理道德诸方面发生相应的变化，从而约束和规范自己的行为和价值取向。公司文化的约束功能是指公司文化对每个组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。公司文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束等于组织中弥漫的公司文化氛围、团体压力与行为规范。群体意识、社会舆论、共同的习俗和风尚等精神文化内容，造成强大的使个体行为从众化的群体心理压力和动力，使组织成员产生心理共鸣，继而产生行为的自我控制。

（五）辐射功能

公司文化的辐射功能是指公司文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会大众产生影响。公司文化向社会辐射的渠道是很多的，但主要可分为利用各种宣传手段传播和个人交往两大类。一方面，公司文化的传播对树立组织在公众中的形象有帮助；另一方面，公司文化对社会文化的发展有很大的影响。公司文化能够协调企业和社会的关系，使企业和社会和谐一致。无论是什么样的企业，履行社会责任都是其发展的一个重要条件，只有协调好与社会的关系，才能取得良好的经济效益。通过公司文化建设，企业尽可能调整自己的经营方针和具体措施，以便更好地满足顾客不断变化的需要、满足社会公众对企业的要求、符合政府新法规实施的步伐。只有这样，企业和社会之间就不会出现裂痕。另外，企业通过它的辐射作用，向社会提供企业的管理风格、经营状态、精神风貌、服务态度、产品竞争能力等信息，从而得到社会的肯定，反过来又对社会产生影响。通过公司文化的

辐射功能，实现企业和社会的“双赢”目标。

第三节 公司文化的分类

在公司文化分类的问题上，存在着多种分类方法，本节将介绍两种较为典型的分类法。

一、阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的四分法

《西方公司文化》一书的作者阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔在考察了数百家公司后，依据两个因素，把公司文化分为四种类型。这两个因素是：其一，公司活动所涉的风险有多大；其二，公司及其员工获得其决策或策略成功与否的反馈速度有多快。依此，他们把公司文化分为强悍型文化、工作娱乐并重型文化、赌注型文化和按部就班型文化四种类型。

（一）强悍型文化

这种文化常见于建筑、化妆品、管理咨询、风险投资、广告、电视、电影、出版、运动、娱乐等行业。强悍型文化的特点是：

（1）极度紧张。这是所有文化中节奏最快、最为紧张的一种。

（2）风险很大、强调快速反馈。在这些高风险和迅速反馈的行业中，幸运和垮台往往就是一夜之间的事。这种文化体现了不是全胜就是输光的性质。在财务上的风险相当大，例如要进行大规模的广告宣传、面对日渐下降的收视率、支付昂贵的建设项目成本等。对于所采取的行动是正确或者错误，能够迅速地获得反馈。

（3）文化主体年轻。这种强悍型文化的主体往往是年轻人。他们的着眼点是速度而非持久性。他们都是敢冒得到一切或失掉一切的高度风险的人。对于沉浸于强悍型文化的年轻人来说，这种文化是个人主义的天地，成为集体的一员得不到任何好处，他们的目标是出人头地。但是这种文化的紧张压力和高速的节奏往往使这些年轻人在中年之前就己把精力消耗殆尽了。

（4）追求最佳与最大。具有强悍型文化的公司的口号反映出它们追求最佳、最大和最杰出的信念。在这种文化中要生存，必须保持一种不屈不挠的精神。一位新去这种强悍型文化的公司工作的员工曾问：“要取得成功需要学习些什么？”一位高级职员回答说：“要学会如何不当众哭鼻子。不管你受到多大伤害，都要回到自己办公室去偷偷地哭。”

(5) 长处即短处。这种文化的长处也就是它真正的短处。强悍型文化注重快速反馈，挪用了长期投资的资本，因此他们不重视通力合作的价值观。由于那种在短期内遭到失利的人流动率很高，所以在强悍型文化的气氛中很难形成强烈的、有凝聚力的文化。

(二) 工作娱乐并重型文化

这种类型的文化常见于房地产公司、计算机公司、汽车经销、上门推销公司、办公室消费品推销公司等企业。工作娱乐并重型文化的特点是：

(1) 既宽宏大度又极度活跃。这种公司文化中的成员，既关注工作业绩，又懂得充分享乐。

(2) 员工很少承担风险，但反馈也很快。在这种工作娱乐并重型文化中，“开展活动”就是一切，只要员工坚持下去，工作总能完成，但这种成功主要来自员工的坚忍不拔的努力，如回到顾客那里再去联络一下感情、招揽一下生意，或再打一个电话推销产品等。

(3) 价值观集中在顾客。工作娱乐并重型文化的价值观集中在顾客及其需求方面。如果说强悍型文化是建立在“寻找一座大山然后爬上去”的原则上，那么，工作娱乐并重型文化就是建立在“寻找一种需要然后满足它”的原则上。保持良好的顾客服务是渗入大多数具有这类文化的组织的一种观念。

(4) 这类文化的成功者是超级推销员。他们口若悬河、巧舌如簧，可以轻松地向一个爱斯基摩人推销一座用雪块砌成的小屋，不费吹灰之力把一件商品卖给开始并不想买的顾客。他们是一些友好、善于应酬、易于亲近的人。在这种文化中因为任何个人实际上并无差别，所以只有集体才高于一切。这种文化在礼仪联络方面的特点是很活跃，尽情娱乐已成为辛苦的推销工作之余不可或缺的内容。

(5) 轻视质量，不顾前后。拥有工作娱乐并重型文化的公司可能不顾前后，并一味追求产品生产与销售数量，而忽视质量。这类公司也缺乏创见，而且常常会被成功冲昏头脑，忘掉了今天的成功可能转化为明天的失败。

(三) 赌注型文化

这种类型的文化常见于生产资料制造公司、采矿与冶炼公司、石油公司、建筑公司、投资银行、计算机设计公司等。赌注型文化的特点是：

(1) 决策的风险很大。拥有这类文化的公司所做决策的风险很大，要在几年以后才知道决策能否带来收益。这意味着投资数百万甚至是数亿巨款于某一项目，在不知道它是否有效益之前还得再花几年时间进行开发、完善和试验。

(2) 用前途去冒险。这类公司的决策者往往用整个公司的前途去冒险。这些巨型公司虽然不会因一次错误的投资决策而一蹶不振，但是正确的决策还是非常

重要，因此公司会培养一种深思熟虑的观念。这种公司的活动是按月、年来计算的，而不是按天、星期去计算。

(3) 着眼于未来。这类文化的价值观着眼于未来以及对未来投资的重要性。如“进步是我们最重要的产品”、“通过化学实现更美好的生活”、“我们不能等待……”、“为了明天……”等，这些信念使公司集中于作出着眼于未来的姿态。

(4) 赌注型文化有可能导致高质量的发明和重大科学突破，从而有助于推进国家经济的发展。但它们是缓慢推进的，它们并不进行大范围的尝试，也不可能以一种快速反馈的环境中迅速果断地运行。

(四) 按部就班型文化

这类文化适用于以下行业和单位：银行、保险公司、金融服务公司、相当一部分政府机构、公共事业单位等。按部就班型文化的特点：

(1) 低风险、反馈慢。按部就班型文化具有低风险、反馈慢的特点。与拥有其他类型文化的组织不同，这儿的员工几乎得不到什么反馈，他们所写的备忘录和报告送出以后似乎石沉大海，消失得无影无踪。其结果是他们对自己工作的效果到底如何茫然无知，一直等到有人为某件事对他们加以指责时方有所悟。

(2) 关注“如何做”而不是“做什么”。由于缺乏反馈的结果，所以这类组织中的员工关注的是他们“如何做”而不是“做什么”，他们对组织中的大小事情制定了人为的框架。

(3) 技术上的完美无缺。这种文化的价值观集中于技术上的完美无缺，能够估算出风险并按科学规律办事，准确地掌握整个过程和一切细节。员工有条有理、恪守信用、认真细致。

(4) 按部就班型文化可以为强悍型文化的高风险世界或工作娱乐并重型文化的迅速而有时缺乏考虑的干劲，提供一种完美的对照。

二、约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的三分法

《企业文化与经营业绩》的作者约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特提出了另一种公司文化类型。它们分别是强力型文化、策略合理型文化和灵活适应型文化三个类型。

(一) 强力型文化

强力型文化有以下特点：

(1) 价值观念规范化。这些公司常常将公司的一些主要价值观念通过规则或职责规范公诸于众，敦促公司所有经理遵从这些规定。几乎每个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方针。公司新成员们也会很快接受这些规定。

在强力型文化的公司中，新任高级经理如果背弃了公司的价值观念和行为规范，不仅他们的老板会纠正他们的失误，他们的下级同事也会纠正他们的错误。

(2) 员工献身企业，工作积极努力。在强力型文化的公司中，企业员工自愿工作或献身企业的心态使得他们工作积极努力。这些公司具有特定的行为方式，如让企业员工参与企业决策、对他们的贡献予以表彰等。这样在企业中营造出不同寻常的积极性，员工们方向明确、步调一致。

(3) 完善的组织机构和管理体制。强力型文化提供了必要的企业组织机构和管理体制，从而避免了企业对那些常见的、窒息企业活力和改革思想的官僚的依赖。

强力型文化的公司中，名声最为显赫的是美国的 IBM 公司。在 20 世纪 30 年代，这家公司的员工就以热爱公司、积极工作而闻名于世。公司全体员工在生产与经营上有着惊人的一致性。其经营思想有以下特点：第一是“尊重个人”，公司每一位成员的尊严和权利都能得到重视；第二是“服务客户”，为本公司产品在世界各地的消费者提供最上乘的服务；第三是“追求卓越”，为达到公司目标，运用最佳经营方式来进行每一项业务活动。

(二) 策略合理型文化

策略合理型文化有以下特点：

(1) 强调公司文化对企业环境的适应性。认为与公司业绩相关联的公司文化必须是与公司环境、公司经营策略相适应的文化。只有当公司文化“适应”于公司环境，这种公司文化才是好的、有效的文化。

(2) 公司文化适应性越强，公司经营业绩成效越大；而公司文化适应性愈弱，公司经营业绩成效愈小。

(3) 不同的行业，所需的公司文化适应度不同，其带来的经营业绩也不一样。例如决策果断的公司文化可以让一个处于十分激烈的市场环境下的咨询公司取得辉煌的经营业绩，但会给一家传统型人寿保险企业的经营带来损害。一种管理层十分重视尖端科技项目的公司文化对一个计算机制造商会大有益处，但对一个交响乐团来讲则丝毫无用。

(三) 灵活适应型文化

灵活适应型文化有以下特点：

(1) 适应市场经济的环境。能够适应市场经济环境变化并在这一适应过程中领先于其他企业。

(2) 倡导信心和依赖感。在公司生活和公司员工个人生活中提倡信心和依赖感，员工工作热情高、具有奉献精神。员工之间相互支持、相互信赖、互不猜

疑，具有能够发现问题、排除困难、迎接挑战的能力。

(3) 倡导变革。公司对变革持欢迎态度，管理者提倡改革之风，公司员工也敢于革新。这种公司文化能在整个管理人员中提倡变革，激发全体员工敢于冒险、勇于创新、广泛交流的工作热情和积极性。

美国 3M 公司是拥有这种公司文化的典型代表。该公司比其他公司更明确地提倡一种适应市场环境变化的公司文化。多年来，3M 公司的经理人员一直较为注重保持新产品在公司销售额中所占的比例。该公司的文化氛围注重对新产品项目的开发，公司基层员工提出创新思想就会得到资助。3M 公司对于他们敢于公开提倡新思想、新观念并敢于承担风险的作风颇为自豪。

本章小结

1. 公司文化是一种组织文化。组织文化既是组织的意识形态，又是组织的行为规范。

2. 阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔认为：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。其中公司环境是形成公司文化中影响最大的因素，价值观是公司文化的核心，是公司成功哲学的精髓。

3. 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。

4. 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。”

5. 公司文化包含着三个层次，外层为公司的物质文化层，中间层次为公司的制度文化层，内层为公司的精神文化层。

6. 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。

7. 考察公司文化的特征，我们可以获得以下几点认识：(1) 公司文化的本质是以人为中心；(2) 公司文化的核心是共同价值观；(3) 公司文化强调管理中的“软要素”；(4) 公司的实力来源于文化的实力。

8. 公司文化有以下五项基本功能：(1) 导向功能；(2) 凝聚功能；(3) 激