

# 前 言

我们想要介绍给你的是，  
一个能够定义和了解组织文化，  
以造成真正变革的全新方法。



和方法论，经常激起这些企业的创建者热烈的响应。特别是那些以前将文化视作是模糊不清、抽象意念的人——他们之所以这么认为，是因为文化并不是一个定义清晰的概念。然而，我们的工作为他们带来了一个可理解的功能性架构，借着这架构他们可以了解何谓“文化”。同时我们也提供一套工具，使他们可以评估在他们的组织中，下列源种基本文化形态——网络型（~~燥燥燥燥燥~~）、图利型（~~皂皂皂皂皂~~）、散裂型（~~枣枣枣枣枣~~）、共有型（~~精皂皂皂皂~~）——哪一种较占优势。

于是，当我们将这些观念拓展到非学术界时，我们听到像这样的评语：例如“难怪我们的更新计划遭到延迟，原来是因为我们是‘散裂型’文化。”或者“我们以前有如此成功的网络型文化，但如今却渐渐趋向图利型——原来这就是欲离职的员工试着告诉我们的事！”或者“我们的工作小组原来有着适合我们的图利型文化，但是因为业界的改变，我们必须转向为共有型。”在许多个案中，我们有机会目睹这些改变。我们的概念是切中要领的，跳离所谓的象牙塔，并且深入真实生活发生的企业状况的。这些概念被实际应用，并且，令人欣慰地创造了不同的局面。

我们告诉朋友，这就是我们要写这本书的理由。

在接下来的文字中，我们想要介绍给你的是，一个能够定义和了解组织文化，以造成真正变革的全新方法。在大部分的基本术语中，我们的架构利用了两个已完全确立的古老社会学概念——社交性（~~澡澡澡澡澡~~）和团结性（~~澡澡澡澡澡~~），它们描述了两种现有的一般形态人类关系。此外，我们也设法在内文里相互对照这两个概念，结果导出我们称之为“双杂立方体”

(阅读喜杂悦喜) 的模型。

这个模型包括了前述的源种文化形态，以及这些形态的负向“双胞胎”。事实上，有一些组织有着阻碍企业发展的文化，这些文化必须能被看见和了解。

本书将从文化的重要性——为什么你要注意本书所探讨的内容——开始谈起。你或许曾听说过，文化在组织的绩效上扮演着重要的角色。事实上，这是近年来商业丛书及大众刊物经常提到的议题。

而在你本身的工作经验中，无疑的你有着相同的感受：公司的绩效及你的生活品质，已经受到了以下两者的强烈影响，一是“在这里，事情如何完成”二是“组织成员间的互动关系”。第一章将阐述文化为何及如何增减其价值，并讨论：由于组织瓦解的强大力量，使得现今文化对企业的重要性远超过历史上任何一段时期。

接着，我们将继续仔细地检测双杂立方体模型：它的架构，及其如何运作。这一章描述了社交性及团结性的要素，并且阐明这些行为如何显现在活动中。接下来，我们将更详细地描述每一种文化。最后，我们从研究及采访中得出了源种概括性的理论：

大多数的组织同时存在多种文化，关键在于：领导者及个人人都了解这些文化在组织中的分布情况，以及它们如何相得益彰或相互冲突。

一些公司经历了其文化的典型生命周期——始于共有型且通常结束于散裂型。

对于一个组织而言，并无所谓“正确”或“最好”的文化，

只有适合企业环境的文化。

任何形式的文化可以是有助于机能性的（~~积极建设~~，也可以是妨碍机能性的（~~消极破坏~~），所有文化由正面转为负面的原因，都是因为人们将社交性或团结性的行为，拿来图利于个人而非组织的利益上。防止这种转变主要是领导人的职责，但是这也可以是，而且应该是组织中每一分子的职责。

当你读到第三章时，你可能已经对存在你们组织中的文化有相当的觉察。然而，为使你能进一步确认，我们提供了一套评断的工具（你可以并且应该使用这些检测方法去辨识你们全公司、所属部门，职务单位甚至工作小组的文化形态。每一个单位，我们说过，可能有着不同的文化。取得这方面的信息是重要且实用的）。

接下来，从第四章到第七章，我们依序对每一种文化形态进行更彻底的检视：网络型、图利型、散裂型、共有型。我们描述每一种形态的正面及负面形式，并且探讨每一种文化在何时运作最佳——也就是在何种企业下最具竞争力。举例来说，网络型文化极适合于将创造力和信息自由流通当做是重要竞争武器的组织。图利型文化则适用于当组织需要快速、和谐地转变时，也就是原具竞争优势的关键资源受到了严重的威胁。这些章节也描述了每一文化形态中的领导者典型。最后我们提供读者一些个别的指导，建议最适合他的文化形态，让他们可以在每一文化形态中成功地运作。

第八章是关于变革。当你想改变组织文化形态时，你应该做什么——如何运用双杂立方体模型推动你的组织？本章提供可调整式杠杆给管理者，以加强或降低社交性及团结性，让你

可以将组织文化定位于更具竞争优势的地位。

然而，当你调整这些杠杆时，你不能忽视其实你是在影响人们的互动关系。你在巧妙地操控人际关系，藉此去影响其他人的生活品质。这可能是出于善意，但是有时候不完全是这样。无论是哪一种情况，改变文化牵涉到伦理道德的考量，在第九章我们将讨论关于这方面的复杂争议。

最后在第十章，我们总括了所有内容，并留了一些问题，让你去想想，当不同的文化产生冲突时会发生何种状况。我们之所以将这本书取名为《公司精神》，是因为我们知道，在企业文化（若你喜欢用“特性”一词亦可）此一难以捉摸的概念中，隐含着可维持竞争优势和改写公司命运的重要动力。利用社交性和团结性的概念，我们帮助你去辨识、了解你的公司文化，以及该文化是否符合你的企业环境所需，同时也告诉你可以做什么事来改变公司的文化，因为企业特色可以是垫脚石也能是绊脚石，可以使你的公司更健全，也可摧毁它。

组织是由人构成的。因此，选择权在你。

# 目 录

序及致谢 员

前言 员

我们想要介绍给你的是，一个能够定义和了解  
组织文化，以造成真正变革的全新方法。

第一章 组织文化：成功的社会结构 员

有人对自己的工作感到厌倦，有人害怕被裁员，  
有人因为交不到朋友而感到寂寞，  
然而安迪在伊化公司却从未有过类似的感觉。

两难：迥异的企业文化 源

跳槽：格格不入 愿

定义企业文化 员

不变则退 员

扁平就是美 源

从企业文化中寻找生机 员

每况愈下 愿

文化才是关键选 员

第二章 社交性、团结性以及 员

双杂立方体模型

研究显示，人们以两种方式产生联系：  
一种是社交性的行为，一种是团结性的行为。

了解这点，将使你更能够建立起你的组织特色、

# 目 录

	调整组织环境，甚至可以在必要时进行改革。
缘	聚焦于社交性
猿	社交性的附加价值
圆	社交性的黑暗面
獠	聚焦于团结性
獠	团结性的黑暗面
源	跨越界限

---

缘	第三章 探索企业的文化形态： 四种测试的方法 一旦清楚组织的定位， 你就能知道你是否需要重新调整组织的定位。
缘	知易行难
缘	第一部分：观测检查表
圆	第二部分：企业特征问卷调查表
缘	第三部分：判断公司的文化形态
源	第四部分：关键事件分析

---

苑	第四章 朋友之间：网络型文化 人们真诚的喜欢对方，甚至超过喜欢的程度， 他们彼此关心。 这种文化的成员表现出强烈的情感。
愿	网络型文化的生存准则

# 目 录

准则的意义	愿
网络型组织的缺点	怨
网络型文化的领导风格	怨
<hr/>	
第五章 星期天去上班：图利型文化	缘
强烈、专一，以及果断。	
这使我们想起了中世纪的佣兵团，	
他们可以为了赏金为任何人效命。	
他们为钱而打仗，	
但是这并不会使他们降低对打胜仗的热情，	
甚至可以说这使得他们更积极。	
图利型文化的生存准则	愿
图利型文化中不容怀疑的事实	愿
危险：通电的电线	愿
雄霸图利型组织的高层	愿
在图利型组织中生存	愿
<hr/>	
第六章 各自为政：散裂型文化	缘
人们并不会对其他人特别的友善，	
他们也不会特别去支持体制所设立的目标。	
他们在组织里工作，但只为自己工作。	
散裂型文化的生存准则	愿
“为什么我要告诉你？”	怨
赞颂散裂型文化	愿

# 目 录

员颢 散裂型组织的领导者：棘手的角色

员藜 散裂型组织的失败

员藜 在散裂型组织中茁壮

---

员怨 第七章 我们都是一家人：共有型文化

谁会选择去对抗一个如此吸引员工感情的公司呢，没有任何其他种形态的文化，能像共有型文化一般凝聚如此强烈的承诺。

员颢 共有型文化的生存准则

员怨 传奇说不尽

员颢 在共有型组织中茁壮

---

员缘 第八章 文化变革

人类行为是可以被捕捉、被塑造、被规划与设计成完美的形态的。

你所需要的只是一位拥有正确工具和知道自己在做什么的工匠。

员藜 改变，并非惟一的选择

员颢 为避免异常文化所做的变革

员藜 从内部改变

员颢 拆散社交性

员颢 拆散团结性

员藜 该从哪里着手

# 目 录

最艰难的移动 图源

---

## 第九章 工作背后的工作 图苑

选择工作，选择要如何工作，在哪里工作，  
不仅是对金钱、事业与安全的考量，  
而且与你希望要如何过生活有关。

个人选择，个人问题 图陌

妥协意愿 图猿

---

## 第十章 结论 图苑

当建筑物建立起来之后，你看不到它的柱子、  
横梁与钢筋，但是少了它们，建筑物将会倒塌。

文化对于企业来说就是这样。

网络型文化的象征时刻 图忍

图利型文化的象征时刻 图园

散裂型文化的象征时刻 图泉

共有型文化的象征时刻 图圈

管理文化界面 图猿

## 序及致谢

这本书的内容是我们多年心血的结晶。可以说我们花了 15 年的时间，试着去了解各个组织中的社会关系，这些关系帮助组织协调一致并取得成功。本书中所提的概念，是奠基于发展了近 150 年的社会科学文献的巨大架构上，这些文献旨在探讨一个广泛的问题：

哪些因素使得社会族群聚集在一起？

我们在从事研究与咨询工作时，将这个问题运用到组织上，包括私人组织与公共机构，由此得出一个模型。这模型可区别企业的特色，这将在后面的章节中描述。我们对这个模型有信心，是基于这许多年来我们与数百家公司、数千个高阶主管合作的经验。这个模型曾帮助这些主管了解他们的组织，使他们在组织中变得更有效率，并且知道如何及何时去进行变革。形成这个模型基础的社会关系，在我们的家庭、运动团队、社交俱乐部、教堂以及社区中无所不在。当我们完成这本书的手稿，从纽约飞回伦敦，飞机上播放着最近热门的电影《一路到底脱线舞男（猿云造云鹏）》。这部片子描述的是关于一群失业的炼钢工人如何逐渐适应现实的故事。电影一开始，这群男士处于士气低落的状态，他们主要以攻击对方来消磨时间。这是一种我们描述为“负面社交性（猿非猿之猿猿猿）”的形态。随着剧情的发展，我们

目睹了他们逐渐体认到彼此之间应休戚相关，决心团结起来面对困难——我们称为“团结性”（~~杂~~）。当我们看到皆大欢喜的结局时，这群关系紧密相连的男士（与女士）也再度从彼此身上发现真诚的友谊与温暖，以及想要获胜的渴望（我们称这是正面的社交性与正面的团结性）。

在我们工作的组织中，现实生活版的《脱线舞男》每天都在重复上演。我们这本书的目标之一，就是提供你一个指南，让你去了解你身处的工作环境，并帮助你为自己及组织特色策划一个“剧本”（~~杂~~）。

按照常理，当你完成一本书的时候，有许多人需要感谢。首先，要感谢的是那些告诉我们自身工作情况、组织以及生活的高阶主管。如果不是他们愿意分享这些他们最隐私的想法，我们就不可能完成这本书。在这些人当中，大卫·琼斯（~~阅~~）值得特别提起，他提供了有帮助的回馈，并在我们例行的公开讲习会“~~匀~~”上给我们鼓励。我们在学术界的同事督促我们，使我们的概念变得更清晰，并且使它们的表现方式更明白。我们要特别感谢乔治·伯恩（~~别~~）、苏曼崔·戈夏勒（~~杂~~）、约翰·杭特（~~先~~）、彼得·威廉森（~~孕~~），他们对这本书的前身，即我们在《哈佛商业评论》上发表的文章慷慨赐教。

身为欧洲人，想要为美国的读者写一本书，我们曾经受到猿位人士的鼎力相助。我们的代理人，海伦·瑞斯（~~匀~~）~~砸~~，曾经在出版界帮我们沟通协调。苏茜·威尔特佛（~~杂~~）曾经将我们有时候很抽象的构想，加上她特

别的魔力，转化成我们希望的、可以被理解的、有用的，甚至有点趣味的文字。最后，罗琳·罗兰德（~~阿烈娜·阿烈娜~~），我们在 ~~阿烈娜·阿烈娜~~ 出版社的编辑，曾经在许多草稿上以她敏锐的评论提供无限的协助。

在草稿的准备上，我们受到超级助手安琪·奎斯特（~~阿烈娜·阿烈娜~~）与诺拉·哈伍德（~~阿烈娜·阿烈娜~~）大力的支持。他们对责任的尽心尽力已经超越了他们的角色所定义的，而且也超出了一般的工作时间。而在这整个过程中，他们还是保持了他们的幽默感。我们对他们两人表示最诚挚的感谢。

最后，有猿个家庭在我们制作这本书的过程中受到了许多打扰。

感谢苏茜·威尔特弗的家人：艾瑞克（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、罗斯科（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、索菲亚（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、马科斯（~~阿烈娜·阿烈娜~~）以及萝（~~阿烈娜·阿烈娜~~），特别是在此期间我们非常频繁地拜访他们位于莱克星顿（~~阿烈娜·阿烈娜~~）的家。

还有我们的家人，雪莉（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、维琪（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、瑞恩（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、鞠玛（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、罗比（~~阿烈娜·阿烈娜~~）、翰纳（~~阿烈娜·阿烈娜~~）与汤姆（~~阿烈娜·阿烈娜~~）。他们在过去一年以很好的幽默感与支持，去面对我们的缺席及坏脾气。

至于我们自己，我们的社交性及团结性，使我们在遇到困难时仍继续向前迈进。

# 第一章 组织文化

## 成功的社会结构

有人对自己的工作感到厌倦，有人害怕被裁员，  
有人因为交不到朋友而感到寂寞，然而安迪在伊化公司  
却从未有过类似的感觉。

安迪·柯林斯（~~安迪·柯林斯~~）无法确定到底哪一天是他职业生涯中最难捱的一天：是在伊密化学制药（~~伊密化学制药~~）的最后一天，还是到太星工业（~~太星工业~~）的第一天。

柯林斯服务于伊密公司，简称伊化，是一家位于路易斯安那郊区，年营业额超 10 亿美元的化学药品制造商。不可否认的，在将近 15 年的工作期间，他很成功，非常成功。他从学校毕业之后就受雇于该公司的营运部，负责监督伊化公司系统中最艰苦也最难经营的工厂。几年后，他挑战困难转到了市场行销部门，为什么说困难呢？因为竞争对手和客户都很难缠。然而，总括来说，他大部分的时间都花在脑力激荡会议和重要的决策上。再过了几年，他被送到哈佛商学院（~~哈佛商学院~~）接受高阶主管教育训练课程，然后晋升为财务主管。尔后，他被调职到非洲的赞比亚（~~赞比亚~~），负责监督伊化公司的原料开采过程。

最后，在他 35 岁生日时，柯林斯收到一纸人事命令，上面写着：他在伊化的下一站将是位于奥比路塞斯（~~奥比路塞斯~~）的总部，而且直属于总裁管辖的部门。他将作为策略副总裁，薪水剧增，并且拥有这个他服务超过 10 年公司的部分股权。