

第二节 公司战略与企业文化

本节主要知识点：

- 企业文化的概念
- 企业文化的类型
- 文化与绩效
- 战略稳定性与文化适应性

考点 1 企业文化的概念★

一种是赫尔雷格尔等在 1992 年提出的定义：企业文化是企业成员共有的哲学、意识形态、价值观、信仰、假定、期望态度和道德规范。

另一个定义：企业文化代表了企业内部的行为指南，它们不能由契约明确下来，但却制约和规范着企业的管理者和员工。

考点 2 企业文化的类型★★

Charles Handy 将企业文化类型从理论上分为四类：权力导向型、角色导向型、任务导向型、人员导向型。

一、权力导向型

- 1.这类企业中的掌权人试图对下属保持**绝对控制**，企业组织结构往往是传统框架。
- 2.企业的决策可以很快地做出，但其质量在很大程度上取决于**企业经理人员的能力**。
- 3.企业的变革主要由企业中心权力来决定。
- 4.这类文化是**小业主企业**的典型模式，它要求相信个人，但在企业运行中明显忽视人的价值和一般福利。
- 5.这类企业经常被看成是**专横和滥用权力**的，因此它可能因中层人员的低士气和高流失率而蒙受损失。
- 6.权力导向型文化通常存在于**家族式企业和刚开创企业**。

二、角色导向型

- 1.与权力文化的独裁不同，角色文化十分重视**合法性、忠诚和责任**，角色导向型企业尽可能追求理性和秩序。
- 2.这类文化一般是围绕限定的工作规章和程序建立起来，理性和逻辑是这一文化的中心；分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。
- 3.这类企业的**权力仍在上层**，这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的，大家必须遵守。
- 4.这种企业被称作**官僚机构**，此类文化最常见于国有企业和公务员机构。
- 5.角色导向型文化具有**稳定性、持续性的优点**，企业的变革往往是循序渐进，而不是突变。
- 6.在稳定环境中，这类文化可能导致**高效率**，但是，这类企业**不太适合动荡的环境**。

三、任务导向型

- 1.在**任务导向型文化**中管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估完全是依据它们对企业目标做出的贡献。
- 2.这类企业采用的**组织结构往往是矩阵式的**，为了对付某一特定问题，企业可以从其他部门暂时抽调人力和其他资源，而一旦问题解决，人员将转向其他任务。所以无连续性是这类企业的一个特征。
- 3.实现目标是**任务导向型企业的主导思想**，不允许有任何事情阻挡目标的实现。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业，**特别是一些高科技企业**。
- 4.这类文化具有很强的**适应性**，个人能高度控制自己分内的工作，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。但是，这种文化也会给企业带来很高的成本。由于这种文化依赖于不断地试验和学习，所以建立并长期保持这种文化是十分昂贵的。

四、人员导向型

1.这一文化常见于俱乐部、协会、专业团体和小型咨询公司。

2.在这种情况下企业的存在的目的主要是为其成员的需要服务，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工。

3.这类企业为专业人员提供他们自己不能为自己提供的服务，职权是多余的。员工通过示范和助人精神来互相影响，而不是采用正式的职权。决策中的意见一致是企业所需要的，**角色分配的依据是个人的爱好及学习和成长的需要。**

4.这类文化中的人员不易管理，企业能给他们施加的影响小，因而很多企业不能持有这种文化而存在，因为它们往往有超越员工集体目标的企业目标。

【单选题】格朗公司是一家从事环境艺术的企业。该公司的业务以创意为核心，员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务。格朗公司的企业文化类型是（ ）。

- A.权力导向型
- B.角色导向型
- C.人员导向型
- D.任务导向型

答案：C

解析：“员工根据个人的爱好、专长和成长需要，自主选择从事建筑设计、室内装潢、城市雕塑和壁画制作等工作，公司则为员工的工作需要提供必要的服务”属于人员导向型，在人员导向型文化下的企业存在的目的主要是为其成员的需要服务，企业是其员工的下属，企业的生存也依赖于员工。选项C正确。

【单选题】志铭公司是一家小型咨询公司，有20多名员工，员工既负责从市场上承揽咨询项目，又根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务。公司为员工顺利开展工作提供必要的条件和服务。志铭公司企业文化的类型属于（ ）。

- A.人员导向型
- B.权力导向型
- C.任务导向型
- D.角色导向型

答案：A

解析：“志铭公司是一家小型咨询公司，有20多名员工。员工既负责从市场上承揽咨询项目，又根据自己的特长和爱好选择并完成咨询任务。公司为员工顺利开展工作提供必要的条件和服务”表明志铭公司企业文化的类型属于人员导向型。

【单选题】丁国的S公司是一家全球500强企业，依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部等级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用，S公司的企业文化类型是（ ）。

- A.任务导向型
- B.权力导向型
- C.角色导向型
- D.人员导向型

答案：C

解析：角色导向型这类文化一般是围绕限定工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。这类结构十分强调等级和地位，权利和

特权是限定的。本题中，该公司“依靠严格的规章制度进行精细化管理，内部等级分明，决策权集中在上层，资历在员工晋升中发挥着重要作用”符合角色导向型文化的特点。

【单选题】甲公司是一家关注于高科技移动领域的互联网公司。公司没有森严的等级制度，强调员工平等，崇尚创新，在处理多样化的问题时，鼓励员工跨部门合作，在工作中发挥自己的专长和创意，努力打造客户需要的产品。甲公司的企业文化类型属于（ ）。

- A.权力导向型
- B.角色导向型
- C.人员导向型
- D.任务导向型

答案：D

解析：任务导向型企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。本题中甲公司是高科技公司，在处理多样化的问题时，鼓励员工部门合作，这些都是任务导向型的特点。选项D正确。

考点3 文化与绩效★

文化可能与高绩效相联系，但它又不一定是高绩效的必然原因。

（一）企业文化为企业创造价值的途径

创造价值的途径	阐释
文化简化了信息处理	文化减少了企业内部对个人信息处理的要求，允许个人更好地把注意力集中于他们的本职工作
文化补充了正式控制	文化补充了正式的控制制度，减少了企业中监督个人的成本
文化促进合作并减少讨价还价成本	文化影响了企业中个人的偏好，使他们趋向于共同的目标，这就降低了企业中个人的谈判和讨价还价成本，并促进了更多协作行动的产生和发展

（二）文化、惯性和不良绩效

当战略符合其环境的要求时，文化则支持企业的定位并使之更有效率；而当企业所面对的环境产生了变化，并显著地要求企业对此适应以求得生存时，文化对绩效的负面影响就变得重要起来。

（三）企业文化成为维持竞争优势源泉的条件

首先，文化必须为企业创造价值。其次，公司文化必须是企业所特有的。最后，企业文化必须是很难被模仿的。

教材案例-欧洲N公司文化对企业绩效的影响

20世纪70年代以前，欧洲N公司的产品线很长，除移动通信产品以外，还生产电视机、电脑、电线甚至胶鞋。1992年，N公司新任总裁O先生一上任就抓住时机与员工达成共识，专注电信业务，推行以移动电话为中心的专业化发展新战略，将造纸、轮胎、电缆、家用电器等业务压缩到最低限度，集中90%的资金和人力加强移动通信器材和多媒体技术的研究和开发。

在战略变革中，N公司注重对人才的培养，通过各种渠道，创造优越条件，让员工去实现其个人价值。N公司始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的

价值观中去。

这种独特的企业文化，把广大员工凝聚到一起。N 公司以其超强的成本控制能力、快速的市场反应、持续的产品创新、严格而完善的质量控制与检验、人性化的售后服务等优势，在手机市场独占鳌头。

然而，互联网时代到来后，由于企业内部缺乏沟通，对新技术的认识不能在组织内部达成一致，管理层也没有通过集体学习加强信息交流促使组织达成共识，致使 N 公司产品开发指导思想还停留在做手机的阶段，产品所解决的问题还是如何更好地实现通讯功能。公司研发的新技术被束之高阁，甚至出现在竞争对手的产品上，成为竞争对手产品的关键特色。

在面对以 3G 为标志的移动互联模式和以“硬件+软件+移动服务”为商业模式的手机行业新的游戏规则面前，N 公司已经显得力不从心了。面对发展迅速的中国移动网络的合作要求，N 公司也因相当傲慢的态度而失去了占据中国 3G 市场的绝佳时机。

面对巨大的挑战，N 公司不得不再次进行新的战略变革。

依据文化与绩效的关系，简要分析 N 公司在 2G 时代和 3G 时代文化对企业绩效的不同影响如下：

文化与绩效的关系是：文化可能与高绩效相联系，文化也可能损害企业的绩效。

在 2G 时代，N 公司的文化与高绩效相联系。“N 公司始终在寻找和保持一种领导与管理之间的平衡，也就是通过领导的影响力，使企业的价值观渗透到员工的价值观中去。这种独特的企业文化，把广大员工凝聚到一起。N 公司以其超强的成本控制能力、快速的市场反应、持续的产品创新、严格而完善的质量控制与检验、人性化的售后服务等优势，在手机市场独占鳌头”。

在 3G 时代，N 公司的文化损害企业的绩效。“由于企业内部缺乏沟通，对新技术的认识不能在组织内部达成一致，管理层也没有通过集体学习加强信息交流促使组织达成共识，致使 N 公司产品开发指导思想还停留在做手机的阶段，产品所解决的问题还是如何更好地实现通讯功能。公司研发的新技术被束之高阁，甚至出现在竞争对手的产品上，成为竞争对手产品的关键特色……”。