

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。

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，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。

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。

【例-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。

【例-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。

【例-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着限定的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。

【例-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……”。

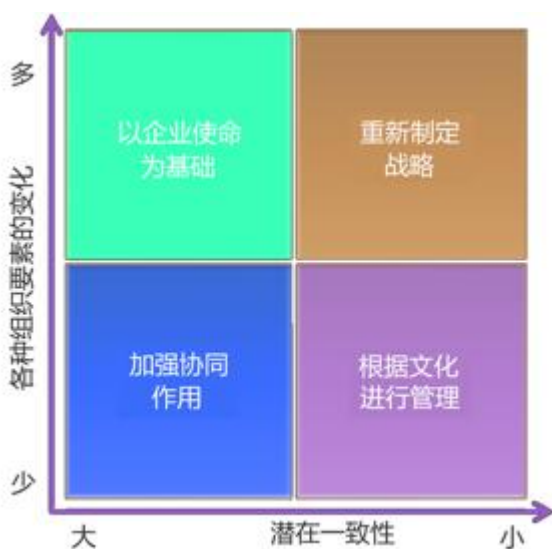
考点 4 战略稳定性与文化适应性★★

战略稳定性反映企业在实施一个新的战略时，企业的结构、技能、共同价值、生产作业程序等各种组织要素所发生的变化程度。

文化适应性反映企业所发生的变化与企业目前的文化相一致的程度。

本知识点主要讲解了在战略稳定性与文化适应性不同组合情况下，组织处理战略与文化二者之间关系的主要策略举措。

主要研究思路为：构建一个二维矩阵模型；纵轴表示战略稳定性（各种组织要素的变化），并划分为多与少两种情况；横轴表示文化适应性（潜在的一致性），并划分为大与小两种情况。



（一）以企业使命为基础（第 1 象限）

组织要素变化多+潜在一致性大

1.企业实施一个新战略时，重要的组织要素会发生很大变化，这些变化大多与企业目前文化有潜在的一致性。

2.这种企业多是那些**以往效益好的企业**，可以根据自己的实力，寻找可利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。

3.这种企业由于有企业**固有文化的大力支持**，实行新战略没有大的困难，**一般处于非常有前途的地位**。

4.这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点有以下几项：

- ①企业在进行重大变革时，**必须考虑基本使命的关系**；
- ②发挥企业现有人员在战略变革中的作用；
- ③在调整企业奖励系统时，**必须注意与企业组织目前的奖励行为保持一致**；
- ④考虑进行与组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

（二）加强协同作用

组织要素变化少+潜在一致性大

1.企业实施一个新的战略时，组织要素发生的变化不大，又多与企业目前的文化相一致。

2.通常发生在企业采用稳定战略时。

3.处在这种地位的企业应考虑两个主要问题：

- ①利用目前的有利条件，**巩固和加强企业文化**；
- ②利用文化相对稳定的这一时机，根据企业文化的需求，解决企业生产经营中的问题。

（三）根据文化的要求进行管理

组织要素变化少+潜在一致性小

1.企业实施一个新战略，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。

2.在这种情况下，企业可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。

（四）重新制定战略或进行文化管理

组织要素变化多+潜在一致性小

1.企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。对于企业来讲，是两难境地。

2.在这种情况下，企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。

3.反之，在企业外部环境发生重大变化，企业考虑到自身长远利益，必须实施不能迎合企业现有文化的重大变革，企业则必须进行文化管理，使企业文化也做出相应重大的变化。

4.为了处理这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：

- ①**向全体员工讲明变革的意义**。
- ②为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相符的人员。
- ③**改变奖励结构**，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。
- ④设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

【例-单选题】越达公司是合成橡胶、合成树脂等石化类产业的龙头企业。2017年，该公司启动新的战略变革，将公司在原产业领域积累的高分子技术应用到光化学和有机合成化学领域，使业务内容扩大到半导体制造材料、显示器材料等领域，同时进行了广泛的组织结构调整。此次战略变革得到公司上下一致认同和支持。该公司处理企业战略稳定性与文化适应性的关系时应（ ）。

- A.以企业使命为基础
- B.加强协同作用
- C.重新制定战略
- D.根据文化进行管理

答案：A

解析：“同时进行了广泛的组织结构调整”表明组织要素变化多，“此次战略变革得到公司上下一致认同和

支持”表明潜在一致性大，组织要素变化多潜在一致性大，属于以企业使命为基础，选项 A 正确。

【例-单选题】2017 年，主营电子商城业务的鑫茂公司制定和实施了新零售战略，对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体门店，线上线下业务协同开展。这一变革得到企业固有文化的支持。根据战略稳定性和文化适应性矩阵的要求，该公司在实施上述新战略时应（ ）。

- A.以企业使命为基础
- B.加强协调作用
- C.重新制定战略
- D.根据文化进行管理

答案：A

解析：“对原有业务进行了较大调整，建立了多家商品销售实体门店，线上线下业务协同开展”说明组织要素的变化较大；“这一变革得到企业固有文化的支持”说明变革与现有文化潜在一致性较大。因此，应以企业使命为基础，选项 A 正确。

【例-单选题】甲公司是一家成功的家电企业，多年来致力于为消费者提供整套家电解决方案。随着互联网技术的兴起，公司于 2004 年制定并实施了进军智能家居领域的战略，通过建立“家庭网络标准产业联盟”，推出了一系列信息及多媒体共享的智能家居产品。同时，公司组织结构进行了重大改革，管理制度也作了相应调整，并与企业多年形成的文化保持了一致。根据战略稳定性与文化适应性矩阵的要求，甲公司在实施上述新战略时，应当（ ）。

- A.加强协同作用
- B.以企业使命为基础
- C.根据文化进行管理
- D.重新制定战略

答案：B

解析：以企业使命为基础：企业实施一个新的战略时，重要的组织要素会发生很大变化。这些变化大多与企业目文化有潜在的一致性。所以选项 B 正确。

本节小结时刻

