

第一章

组织文化概论

本章学习目标

1. 掌握组织文化的含义和层次结构
2. 了解组织文化的特征
3. 了解组织文化的影响因素
4. 了解组织文化的类型与分类方法
5. 了解组织文化在组织管理中的作用

文化是人类改造自然、改造社会和改造自身的产物。包括企业在内,一个社会组织在建立和发展的过程中,往往相伴随地形成某种特定的组织文化,对组织的发展和组织成员的行为产生着或多或少的影响。本章将首先介绍组织文化的基本概念、内涵、特征和类型,为学习和研究企业文化奠定基础。

第一节 组织文化的概念和内涵

与企业一样,几乎所有的社会组织都有着自身的组织文化并且深受组织文化的影响。根据组织的不同性质和类型,组织文化可以区分为企业文化、学校文化、乡镇文化、社区文化、政府机关文化、军队文化等。企业文化虽然有其特殊性,但是又具有组织文化的普遍性。从组织文化的内涵出发,有助于更全面透彻地认识和了解企业文化。

一、组织文化的概念

组织成员在长期共同的工作或集体活动过程中因为相互影响、相互适应、相互调整,或者由于组织的创办者、领导者有意识地倡导和培育,认知和行为产生某些方面某种程度的趋同效应。组织多数成员这种共同的认知和行为倾向,实际上就是组织文化(organizational culture)。不同学者对组织文化的定义不同,有代表性的定义如表 1-1 所示。

本书认为,组织文化是指组织在长期的生存和发展过程中所形成的,为组织多数成员所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。它是理念形态文化、行为制度形态文化和物质形态文化的复合体。

表 1-1 国外学者关于组织文化的定义

学 者	定 义
斯本德(J. C. Spender)	组织文化是组织成员共有的信念体系。 A belief system shared by an organization's members.
瑞里(C. O'Reilly)	牢固而且被广泛接受的核心价值观。 Strong, widely shared core values.
迪尔(T. E. Deal) 肯尼迪(A. A. Kennedy)	我们在这里的做事方式。 The way we do things around here.
霍夫斯泰德(G. Hofstede)	人们共有的心理程序。 The collective programming of the mind.
范马南(J. Van Maanen) 佰利(S. R. Barley)	共同的理解。 Collective understandings.
孔茨(J. M. Kouzes) 卡德威尔(D. F. Caldwell) 帕塞(B. Z. Posner)	一种通过各种符号性的媒介向人们传播的、给人们的工作生活创造意义的、为所有员工共享的、持久的信念体系。 A set of symbols, enduring beliefs communicated through a variety of symbolic media, creating meaning in people's work lives.
欧奇(W. G. Ouchi)	一组符号、礼仪和虚构的人物,它们能把组织的基本价值观和信念传给所有员工。 A set of symbols, ceremonies, and myths that communicates the underlying values and beliefs of that organization to its employees.
彼得斯(T. J. Peters) 沃特曼(R. H. Waterman)	由一些象征性的方法(如故事、虚构人物、传说、口号、逸事等)传达的一些主导的、核心的价值观。 A dominant and coherent set of shared values conveyed by such symbolic means as stories, myths, legends, slogans, anecdotes, and fairy tales.
沙因(E. H. Schein)	群体在适应外部环境及内部整合的过程中,创造、发现或发展形成的基本假设的模式。 The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and integration.

二、组织文化的结构

为了对组织文化做深入的研究,很多学者纷纷提出了组织文化的结构模型或理论。例如,美国学者迪尔和肯尼迪认为,组织文化(企业文化)包括4个要素,即价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络;荷兰心理学家霍夫斯泰德(Geert Hofstede)提出了四层次模型,认为组织文化由内向外依次是价值观、礼仪活动、英雄人物、符号系统;美国麻省理工学院教授沙因认为组织文化包括可观察到的人造物、公开认同的价值观、潜在的基本假设3个层次。也有不少人将组织文化分为两个层次,例如有形文化和无形文化、外显文化和内隐文化、物质形式和观念形式、“硬”S和“软”S等。此外,还有人将其分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化。这些不同的结构划分都有一定的合理性,对于认识企业文化并无大碍。

为科学准确,本书把组织文化划分为三个层次,即理念层、制度行为层、符号层(图 1-1)。

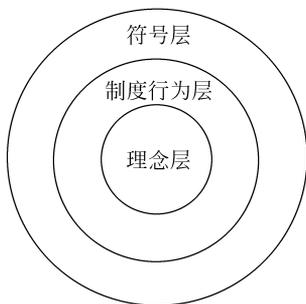


图 1-1 组织文化的结构示意图

1. 理念层

又称为观念层或者精神层,主要是指组织的领导者和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌。理念层是组织文化的核心和主体,是决定制度行为层和符号层的前提和关键。组织文化中有无理念层,是衡量一个组织是否形成了自己的文化的标志和标准。

组织文化的理念层要素通常包括以下 9 个方面。

(1) 组织目标与愿景。组织的目标,特别是最高目标,反映了组织领导者和全体成员的追求层次和理想抱负,是共同价值观的集中体现,也是组织文化建设的出发点和归宿。组织愿景是组织全体成员对组织未来一定阶段内发展的共同期待和愿望,包括对组织存在使命的认识、组织未来发展的规划和组织达到目标的手段的共识。当组织目标为全体(或大多数)成员形成共识后,就成为组织愿景。凡是优秀的组织,无一不是把对国家、对民族、对社会乃至对人类的责任放在组织目标的首位,用明确的最高目标作为组织成员凝聚力的焦点,借此充分发动内部各级组织和每位成员。长远目标和共同愿景的设置是防止短期行为、促使组织健康发展的有效保证。

(2) 核心价值观。组织的核心价值观是指组织长期坚持的基本信仰和价值取向,是统率组织理念和指导组织行为的基本原则。围绕核心价值观,很多组织都会建立一套自己的价值观体系,从各方面决定着组织对内外各种关系和自身行为的思考、判断和决策。随着组织内外环境的变化,组织价值观体系中的许多内容可能需要相应改变,但是只有核心价值观往往会持久不变,长期地、深刻地影响着组织的生存和发展。例如,同仁堂秉持“同修仁德,济世养生”的核心价值观,保证了 300 多年金字招牌屹立不倒。又如,IBM 的核心价值观是“尊重个人、最佳服务、追求卓越”,这成为蓝色巨人数十年持续发展和保持辉煌的前提。

(3) 组织哲学。对于企业,组织哲学又被称为企业经营哲学。它是企业领导者为实现企业目标而在整个生产经营管理活动中的基本信念,反映了企业领导者对企业长远发展目标、生产经营方针、发展战略和策略的哲学思考,是处理企业生产经营过程中发生的一切问题的基本指导思想。组织哲学的形成,既取决于组织所处的社会制度及周围环境

等客观因素,又深受组织主要领导者的思想方法、政策水平、科学素质、实践经验、工作作风以及性格等主观因素的影响。日本著名企业家松下幸之助对企业发展规律有着很深入的哲学思考,提出“造物之前先造人”的理念并将此作为实践经营哲学的核心内容,不但为公司发展指明了正确的方向,而且对整个企业界都产生了深远的影响。

(4) 组织使命。这是指组织存在的社会价值及其对社会的承诺,表明了组织的社会使命,体现了社会组织所承担的主要社会责任。组织使命实际上是组织的核心价值观在组织与社会关系上的集中体现。例如,美国波音公司长期坚持“以服务顾客为经营目标”的宗旨,赢得了飞机制造业的龙头地位。中国电信践行“共享与世界同步的信息文明”的企业使命,努力使信息化成果惠及社会各行业和广大人民群众。

(5) 组织精神。它是组织有意识地提倡、培养组织成员群体的优良精神风貌,是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果。组织文化是组织精神的源泉,组织精神则是组织文化发展到一定阶段的产物。例如,日本佳能公司“自发、自治、自觉”的三自精神,美国麦当劳快餐公司“质量、服务、清洁、实惠”的企业精神,都被很多企业所推崇。

(6) 组织伦理和道德。伦理道德与制度虽然都是行为准则和规范,但制度具有强制性,而伦理道德却是非强制性的。一般来讲,制度解决是否合法的问题,伦理道德解决是否合理的问题。从社会组织的道德内容构成来看,主要是涉及调整组织成员之间、成员与组织之间、组织与社会之间关系的行为准则和规范。例如,法国阿科尔旅馆集团公司就曾以“发展、利润、质量、教育、分权、参与、沟通”作为企业共同道德,促进了公司快速发展。

(7) 管理理念。组织的管理理念是指组织内部管理所依据的人性假设、管理原则和管理模式。它要回答诸如集权与分权、宽与严、效率与公平、竞争与合作、工作导向与关系导向等带有根本性的管理思路的倾向性问题。

(8) 经营理念。一个社会经济组织在面对市场竞争时,往往会确立自己的基本策略,整合资源的基本思路以及经营方针、经营政策等,这些统称为经营理念。与组织宗旨侧重于宏观的战略层面有所不同,经营理念侧重于战术层面,是对组织实际运作的具体指导原则。在有些企业中,有时也把经营理念包含在组织宗旨中。

(9) 组织风气。这是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态。组织风气是约定俗成的行为规范,是组织文化在员工的思想作风、传统习惯、工作方式、生活方式等方面的综合反映,是影响整个组织生活的重要因素。组织风气是企业文化的直观表现,组织文化是组织风气的本质内涵,人们总是通过企业全体员工的言行举止感受到组织风气的存在。

2. 制度行为层

这是组织文化的中间层次,是指对组织及其成员的行为产生规范性、约束性影响的部分,它集中体现了组织文化的符号层和理念层对组织中个体行为和群体行为的要求。制度行为层规定了组织成员在共同活动中应当遵守的行为准则,它主要包括以下四方面要素。

(1) 一般制度。指各组织中普遍存在的工作制度、管理制度以及责任制度。这些成文的制度与约定及不成文的组织规范和习惯,对组织成员的行为起着约束作用,保证整个

组织有序高效地运转。例如,人事制度、财务制度、奖惩制度、会议制度、资产管理制度、岗位责任制度等。在企业中,还有计划制度、生产管理制度、劳动管理制度、销售管理制度等也是一般制度。

(2) 特殊制度。主要指本组织中的一些非程序化的制度,如员工评议干部制度、总结表彰制度、干部员工平等对话制度等。与一般制度相比,特殊制度更能够反映一个组织的管理特点和文化特色。有良好文化的组织,必然有多种多样的特殊制度;组织文化贫乏的单位,则往往忽视特殊制度的建设。

(3) 组织风俗。这是指组织中长期沿袭、约定俗成的典礼、仪式、节日、活动等,如歌咏比赛、体育比赛、集体婚礼等。组织风俗与一般制度、特殊制度不同,它不是表现为准确的文字条目形式,也不需要强制执行,完全依靠习惯、偏好的势力维持。组织风俗由组织文化理念层所主导,又反作用于组织的理念层。组织风俗可以自然形成,又可以人为开发,一种活动、一种习俗,一旦被全体成员所共同接受并沿袭下来,就成为一种风俗。

(4) 行为规范。指组织对各级领导者、管理人员和各类工作人员的言行举止提出的基本要求和具体规范。行为规范一般反映企业理念对组织成员个体的外在要求,越具体越容易执行;通过行为规范的有效执行,又可以促进组织成员对组织理念的认同。

3. 符号层

也称为物质层或器物层,是组织文化在物质层次上的体现,是组织文化的表层部分。符号层是组织创造的物质文化,是形成组织文化理念层和制度行为层的条件,是组织核心价值观的物质载体。它通常包括下述几个方面:

(1) 组织基本标识。主要指组织的名称、标志、标准字、标准色。这是组织文化最集中的外在体现。

(2) 组织的徽标、旗帜、歌曲等。例如,厂徽、厂旗、厂歌、厂服、厂花。这些因素中包含了很强烈的组织物质文化内容,是组织文化较为形象化的反映。

(3) 组织的自然环境和建筑。例如企业的自然环境、建筑风格、办公室和车间的设计和布置方式、绿化美化情况、污染的治理等,是人们对企业的第一印象,这些均反映了不同企业文化的特点。

(4) 组织的服务特色和模式。各种组织都通过不同形式为社会提供服务,因此服务特色和模式直接反映了组织理念,特别是组织的核心价值观和宗旨。对生产型企业而言,产品的特色、式样、外观和包装等这些要素则是企业文化的具体反映。

(5) 组织的技术及工艺设备特性。一个组织的科学技术水平及所使用的设备、工具、工艺水平,能够在很大程度上反映组织的理念,因而成为组织文化的一个组成部分。上海大众汽车公司坚持运用世界一流的生产设备和工艺,与“追求卓越,永争第一”为核心价值观的卓越文化密不可分。

(6) 组织的文化体育生活设施。这些设施是组织群体活动的载体,反映了组织的价值观和管理理念。

(7) 组织的纪念建筑物和造型。包括厂区雕塑、纪念碑、纪念墙、纪念林、英模塑像等。

(8) 组织的纪念品和公共关系用品。它们是反映和传播组织文化的重要载体。

(9) 组织文化传播网络。包括自办的网站、报刊、广播、闭路电视以及宣传栏、广告牌、招贴画等。

综上所述,组织文化的三个层次是紧密联系的,符号层是组织文化的外在表现和载体,是制度行为层和理念层的物质基础;制度行为层则约束和规范着符号层及理念层的建设,没有严格合理的规章制度,组织文化建设无从谈起;理念层是形成符号层和制度行为层的思想基础,也是组织文化的核心和灵魂。

三、组织文化的特征

对于组织文化的特征有许多不同的概括和描述,这反映了人们对组织文化本质的认识和揭示处于一个不断深化的过程中。其中,以下4项特征是较为重要的。

1. 客观性

组织文化是在一个组织建立和发展的过程中形成的,与组织相伴相生、如影随形。无论人们承认与否、喜欢与否,也无论被人们感知到多少、认识到什么程度,组织文化都会对每一名组织成员的行为产生一定影响,从而影响着组织的发展变化。特别是组织理念要素,尽管人们看不见、摸不着,却往往会潜移默化地影响组织成员的思考、判断和言行。组织文化是客观存在的这种特征,被称为客观性。

组织文化的客观性,并不是说人们在组织文化面前束手无策,只能被动地接受。客观性正表明组织文化与其他客观事物一样,有其客观的内在发展规律。人们不但可以去了解 and 评价组织文化,而且可以通过认识、掌握和遵循组织文化的内在规律来主动进行组织文化的建设与变革,培育和形成优秀的组织文化,使自发的组织文化成为自觉的组织文化,从而增强组织的文化竞争力。

2. 稳定性

组织文化的形成是一个长期的过程,一旦形成以后又具有相对稳定的特点,不会轻易改变。这种稳定性是因为在组织的内外环境发生变化时,组织成员的认知和行为往往会有一个滞后,有时甚至在相当长的时间内不能同步发生变化。组织文化改变时,通常最容易,也是最先改变的往往是外在的符号层要素,然后是中间层次的制度行为层要素,最后才是内在的理念层要素。改变组织成员根深蒂固的思想观念和长期养成的某些行为习惯,有时需要数年甚至更长时间。特别是组织成员的群体性理念和行为,就更加难以改变。稳定性表明组织文化的改变不是一朝一夕之功,需要时间。组织领导者在进行组织文化变革、更新和建设时,一定不能急功近利、急于求成,要持之以恒、百折不挠地加以推动。

3. 个异性

世界上没有完全相同的两片树叶,也没有任何两个人的个性会完全相同。同样,任何两个组织也不会有完全相同的组织文化。组织文化的这种个异性,是由于组织的特殊性,即不同组织的使命和社会职责不完全相同、建立和发展的过程不完全相同、组织规模和组织成员不同等因素决定的。组织文化的个异性,反映了它对组织本身的路径依赖性。

组织文化的个异性,是组织文化的生命力所在。个异性决定了组织文化建设要从组织自身的历史和现实出发,并紧密结合组织未来发展目标,在遵循组织文化发展普遍规律

的基础上,注重发现和突出特殊规律,体现个性特色。绝不能照抄照搬其他组织、其他行业或其他民族的文化。

4. 无形性

也称为隐藏性。特定的组织文化,特别是它的理念层要素,会对组织成员的行为产生无形的、潜移默化的作用。组织成员的个体和群体,会自觉不自觉地受到组织文化的影响。在组织稳定运转的情况下有时人们很难感受到自己所处的文化环境,往往只有当组织的内外环境发生较大改变,或者组织成员到了另外一个组织中时,才能比较明显地感受和体会到原来组织的文化特点。这好像我们天天呼吸的空气一样,平时不觉得它的存在,只有到某个缺氧的环境,才会体会到空气的存在和影响。组织文化对人的影响是无形的、隐性的,往往只有在对比和变化中才能感受到它的内涵和价值。

四、组织文化的建设与更新

和其他事物一样,组织文化不是静止不动的,而是始终处在变化和运动之中。由于组织的社会职责或者所处的内外环境不断变化,组织文化也必须相应地发展变化,否则将会对组织的存在和发展产生不利影响甚至起到阻碍作用。组织文化的发展变化,可以是组织主动进行建设和更新的结果,也可能是在内外环境作用下被动的自然变化的结果。

所谓组织文化建设,就是组织领导者有意识地倡导优良文化、克服不良文化的过程。后面各章将介绍的就是企业文化建设的理论和方法。

第二节 组织文化的影响因素

对组织文化的上述静态分析,虽然使我们对组织文化的构成要素和基本特征从整体上有一个较为清晰的认识,但还不能为改造现有的组织文化、塑造新的组织文化提供准确的线索。因此,这里要对组织文化的形成和演变进行动态的系统分析,寻求影响组织文化的主要因素。概括而言,影响组织文化的因素主要有下列7个方面。

一、民族文化

现代组织管理的核心是对人的管理。作为组织文化主体的组织成员,同时又是作为社会成员而存在的,在他们创办或进入特定组织以前,已经长期受到民族文化的熏陶,并在这种文化氛围中成长。进入组织以后,广大成员不仅会把自身所受的民族文化影响带到组织中来,而且由于其作为社会人的性质并未改变,他们将继续承受民族文化传统的影响。因此,要把组织管理好,绝不能忽视民族文化对组织文化的影响。建设具有本民族特色的组织文化,这不仅是个理论问题,更是组织管理所面临的实际问题。

处于亚文化地位的组织文化植根于民族文化土壤中,这使得组织的价值观念、行为准则、道德规范等无不打上民族文化的深深烙印。民族文化传统是组织生存发展的宏观环境的重要因素,民族文化对组织的价值观念、管理理念、发展战略及策略等理念要素也会产生深刻的影响。不仅如此,组织为了今后的进一步发展,还要努力去适应民族文化环境,去迎合在一定民族文化环境下所形成的社会心理状态,否则组织将难以生存,甚至陷

入困境和危机。要注意的是,组织文化对民族文化养分的汲取,必须抱科学的态度、批判地吸收。

从另一方面来看,组织文化作为民族文化的微观组成部分,在组织发展的过程也在不断地发展变化,优良的组织文化必然也会对民族先进文化的发展产生积极的推动作用。

二、制度文化

组织文化的另一个重要影响因素是制度文化,包括政治制度和经济制度。组织文化的核心问题是要形成具有强大内聚力的群体意识和群体行为规范,由于社会制度不同,不同国家的企业和社会组织所形成的组织文化也有所差异。

我国实行的是社会主义制度,改革开放以来,建立了社会主义市场经济体制。高举中国特色社会主义伟大旗帜,坚定不移地走中国特色社会主义道路,要求我们建设中国特色的先进社会文化和组织文化;同时,我国的社会制度也为各类组织建设先进的组织文化提供了广阔空间。

以企业文化为例。我国和日本同属于东方民族,都有以儒家文化为特色的民族文化传统,但由于社会制度的差别,两国企业文化有许多不同特点。日本的资本主义制度决定了企业的经理人员和广大员工既对立又统一的关系。虽然日本的“家族主义”优于美国的个人主义,但在被视为大家庭的企业内部,老板是“父亲”,员工是“儿子”,并非平等的关系,日本员工被压抑、被剥削的现实注定了他们的“敬业精神”并不是主人翁意识。因此,尽管日本实行企业工会制度,但每年春天日本工人阶级毫无例外地坚持“春季斗争”,向资方争取自己的合法权益。我国实行社会主义制度,尊重工人阶级的主人翁地位,各种所有制企业都应该贯彻以人为本的科学发展观,努力构建和谐劳动关系,不断激发广大员工的主人翁意识和积极性、主动性、创造性。坚持以人为本,正日益成为我国企业文化必不可少的主要内容。

深入研究和准确把握我国当前的政治和经济体制,充分发挥社会主义制度优势,建立有中国特色的先进组织文化,是所有社会组织都应该重视的问题。

三、外来文化

严格地说,从其他国家、民族、地区、行业、组织引进的文化,对于特定组织而言都是外来文化。这些外来文化必然对组织自身的文化产生一定影响。

随着全球的市场融合和经济一体化进程,各个国家和地区之间的经济关系日益密切,文化上的交流和渗透日益广泛深入。“二战”后的日本,不仅从美国引进了先进的技术和设备,也从美国接受了现代的经营管理思想、价值标准、市场意识、竞争观念、时间观念等,特别是美国的个人主义观念对日本的年轻一代产生了非常大的影响,连日本企业长期以来行之有效的“年功序列工资制”也因而受到了严峻的挑战。可以认为,日本的企业文化中既有以中国儒家思想为中心的根,又有美国文化影响的叶。

中国改革开放以来,从发达国家引进了大量的技术和设备,在引进、消化、吸收外国先进技术的同时,也引进了国外的文化。来自国外的文化形态可以分为民族文化、组织文化和个人文化三个层次,它们都对我国社会文化和组织文化产生了不同程度的影响。过去

我国在引进中较多地注意到技术、管理、人才等因素,而比较忽视文化因素的影响。这既因为文化渗透是通过某种技术或设备“中介”间接进行的,又因为文化的影响具有滞后性和复杂性,难以全面准确地把握。应该看到,40多年来我国在引进先进科技和设备的同时,也从国外引入了许多先进的管理思想,增强了企业和各类社会组织的创新精神、竞争意识、效率观念、质量观念、效益观念、民主观念、环保意识等,成为我国组织文化的新鲜血液;同时,我国社会也受到拜金主义、享乐主义、个人主义、唯利是图等腐朽落后思想的冲击。西方文化中的糟粕对我国文化建设有相当大的负面影响,应当引起警惕。

国内不同民族、地区、行业或企业间进行资本、技术、市场转移的过程中,异质文化也会对组织文化产生影响。例如,军工企业在转向民品生产的技术转移过程中,军工企业的严肃、严格、严密、高质量、高水平、高效率、团结、自强、艰苦创业等优良的企业文化因素,必然对普通企业的企业文化建设产生十分积极的影响。又如,新兴的信息技术产业重视技术、重视创新、重视人才等积极的思想观念,已对各行业的组织文化产生了深刻影响。当然,即使同行业内企业与企业之间由于地区、环境等原因也会有一定差距,因此地区之间、行业之间、企业之间的先进技术和管理经验转移是非常必要的,在这种转移中自然会伴随企业文化的渗透和转移。

总之,一个组织必须从自身实际出发,有选择地吸收、消化、融合外来文化中有利的文化因素,警惕、拒绝和抵制外来文化中的不利因素。

四、组织传统

组织文化的形成过程也是组织传统的发育过程,组织文化的建设在很大程度上就是对组织传统的去粗取精、扬善抑恶。因此,组织传统对组织文化的建设发展具有深远影响。

以企业为例,组织传统主要表现在宏观和微观两个层面。从宏观看,中国现代企业虽然仅有100多年的发展史,但却创造和凝练了宝贵而丰富的文化传统,主要有4个方面:①旧中国民族资本企业形成的实业救国、勤劳节俭、诚信经营为特色的企业精神;②新中国成立前解放区和根据地企业艰苦奋斗、勤俭节约、无私奉献、顽强拼搏的企业传统;③新中国社会主义企业的文化特色和传统,例如“孟泰精神”“铁人精神”等;④改革开放以来新兴高新技术企业、民营企业的企业文化创新发展,正逐步积淀成为新的文化传统,例如以人为本、诚信经营,重视技术和人才、重视效益、重视管理以及市场观念、竞争意识、服务意识等。这些优良传统和经验,不仅对我国当前的企业文化和社会文化产生了深刻影响,而且对于在新的历史起点上建设和发展中国特色的企业文化具有重要价值。

从微观看,每个企业都应当根据外部环境和内部条件,从企业的经营目标、发展战略及经营策略中总结出优良传统和经营特色,从而形成自身的经营哲学、价值观念,创造出独具特色的企业文化。特别是企业处于不同的发展阶段,决定了组织管理不同特点,进而影响到企业文化。企业从导入期、成长期,发展到成熟期,再到衰退期,会积累一些优良文化传统,也会不断摒弃一些不良风气。处于导入期的企业往往关注生存和市场,而对内部规范管理还顾及不到,可能产生一切以“挣钱”为导向的文化氛围,这时企业家要特别注意纠正短期行为。中国古语说“以义取利”,这是关系企业存亡的大事。进入成长期,随着

企业规模逐步扩大和各项工作逐步开展,企业文化渐渐成形,企业家要抓住这个企业文化建设的关键时期,考虑长远发展,塑造可以永久传承的优秀文化。企业一旦进入成熟期,文化就基本稳定了,这时领导要特别小心组织惰性,警惕企业文化老化和异化的危险。在这个阶段,许多企业家采取了变革文化的办法,不断激发企业文化的活力,用企业文化这只无形的手阻止企业走上衰退之路。准确把握企业发展的阶段性特征,注意发掘和积累优良文化传统,是建设具有个性的企业文化的必由之路。

五、个人文化

个人文化因素,指的是组织领导者和组织成员的思想素质、文化素质和技术素质对组织文化的影响。由于组织文化是全体组织成员认知和行为的结晶,因此组织成员的思想素质、文化素质和技术素质直接影响和制约着该组织文化的层次和水平。例如,由清华大学学校办企业成长起来的紫光股份公司,1991年曾提出“大事业的追求,大舞台的胸怀,大舰队的体制,大家庭的感受”的“四大”文化,反映了科技企业对高层次组织文化的追求。

员工中的英雄模范人物是员工群体的杰出代表,也是组织文化人格化的突出体现。王进喜对“大庆精神”、张秉贵对北京王府井百货的“一团火精神”、李双良对“太钢精神”都发挥了这种作用。学习英雄模范的过程,就是组织文化的培育过程。

个人文化因素中,领导者的世界观、人生观、价值观和文化修养、思维方式、管理水平、工作作风乃至人格特征等因素对组织文化的影响往往都非常显著,国外有时甚至把企业文化称为“企业家精神”。当主要领导者更换时,往往也会对组织文化的发展产生一定的影响。因此,要建设优秀的组织文化,培育一个好的领导集体至关重要。

六、行业文化

不同行业的组织文化具有相应的行业特点。在卫生行业,治病救人是最主要的特点,从中国古代医家倡导的“医者父母心”到英国19世纪形成的“南丁格尔精神”,都是医疗机构的组织文化中最核心的内容。无论国外还是国内的政府机构,为辖区的人民(公民)服务都是主要职责,于是服务意识、服务精神几乎是行政文化中不可或缺的内容。一个行业内,组织文化长期相互影响,逐步形成了一些鲜明的行业特征。

企业是社会经济组织,不同行业的企业文化特点也是不一样的。在人们通常分类的四大产业中,各自又包括很多大的行业。例如,第二产业分为采矿业、制造业、电力与能源业、建筑业等;如进一步细分,制造业又包括农副食品加工、纺织、家具制造、医药制造、橡胶制品、金属制品、通信及电子设备制造等30多个具体行业。由于各行业在管理模式和要求上存在很大不同,所以企业文化也必然有差异。

例如,身处服务业的美国麦当劳公司,从1954年开设第一家快餐店之后,目前已在世界上约120个国家和地区拥有超过3.5万家连锁店。麦当劳成功的主要原因是独具一格的企业文化,使它在世界各地的食品和服务基本一致。麦当劳把员工作为第一财富,崇尚“Q+S+C+V”,即品质上乘、服务周到、环境清洁、超值享受,宗旨是“提供更有价值的高品质食品给顾客”,这种文化既带有企业特色,又反映出行业特点。

七、地域文化

地域性差异是客观存在,无论国与国,还是同一国家的不同地区,都存在很大差异。由于不同地域有着不同的地理、历史、政治、经济和人文环境,必然产生文化差异。例如,德国的东西部由于经济和历史原因,价值有所不同;在法国,不同地方的人们都保留着自己的特点,包括语言、生活习惯和思维方式;美国的纽约和加利福尼亚,也具有东西部不同文化特点。又如,文化差异在城市和郊区之间也会有所体现。世界上最大的轮胎制造商米其林(Michelin)公司,把公司总部设在乡下,而不是巴黎,因为公司领导要摒弃“浮于表面和趋于时尚”的巴黎,他们更喜欢以谦逊、简朴和实用著称的郊区爱瓦房地区。

正是由于这种地域差异产生的文化差异,使企业家在设厂和管理时不得不考虑地域因素。日本企业在进军美国时,尼桑等公司纷纷入驻田纳西州。因为他们认为,那里有着强烈的工作道德,和睦相处的氛围,对日本企业至关重要。同时,田纳西州与东京同在一个纬度,与东京气候相似,可以看到樱花,这可能是入驻的又一重要原因。

同样,中国地域广阔,同行业、同所有制、同样规模的企业,在东北地区和在广东地区会有很大的文化差异;在东部沿海地区和西部高原地区,也会感受到十分不同的文化。在企业文化建设中,必须适当考虑这些因素。

第三节 组织文化的类型

一、迪尔与肯尼迪的分类

(1) 强悍型文化:这是所有企业文化中极度紧张的一种。这种企业恪守的信条是要么一举成功,要么一无所获。因此,员工们敢于冒险,都想成就大事业。而且,对于所采取的行动是正确还是错误,能迅速获得反馈。具有这类文化的企业往往处于投资风险较大的行业。

(2) 工作娱乐并重型文化:这种企业文化奉行拼命地干、痛快地玩的信念。职工很少承担风险,所有一切均可迅速获得反馈。

(3) 赌注型文化:这种企业文化适用于风险高、反馈慢的环境,企业所做决策的风险很大,但却要在几年后才能看到结果。其信念是注重未来、崇尚试验,相信好的构想一定要给予机会去尝试、发展。

(4) 按部就班型文化:这类企业文化常存在于风险低、资金回收慢的组织中。由于员工很难衡量他们所作所为的价值,因此人们关心的只是“怎样做”,追求技术上的完美、工作上的有条不紊,极易产生官僚主义。

二、艾博斯的分类

艾博斯(Ebers)把企业文化类型分为:合法型文化、有效型文化、传统型文化、实用主义型文化(表 1-2)。

表 1-2 艾博斯的企业文化分类表

特征	合法型	有效型	传统型	实用型
组织内容	环境的规范和价值观	对绩效的需求	成员的价值观、信仰和传统	成员的(自我)利益
效度基础	信念	适当的绩效	亲和性	心理和法律的契约
焦点	外部支持;合法性	产出;专业知识;计划;控制	信用传统;长期的承诺	成就;奖励和贡献的公平分配
个人服从的基础	识别;一致产生的信念的压力	社会的和管理的指令	内部化	结果的计算
行动的协调	名义调整	共同的目的	表演的和联络的行为	内部锁定利益和战略行动
特征集合	公共机构环境;绩效难以知道	结构化地相互依赖的集体;被监督;绩效容易知道	有稳定成员关系、长期历史和密集交流的集体	通常是为了共同的利益或目的而将个人集结起来的小的混合团体

三、康妮和芭芭拉的分类

美国康妮与芭芭拉把企业文化分为鲨鱼型、鳃裨鱼型、海豚型,认为海豚型符合人性,是人心向往的管理哲学(表 1-3)。

表 1-3 康妮与芭芭拉的企业文化分类表

鲨鱼型	鳃裨鱼型	海豚型
缺乏同情心、傲慢、严厉	社会工作者型、重人缘	尊重下属、宽容、仁慈
君主式领导	不讲等级	蛛网式管理
疏远、与下属保持距离	与下属打成一片	与下属保持密切关系
任务、成果至上	友谊、人情至上	成果与人并重
分析型	表达型	分析、表达型
极少授权	过度授权	必要时授权
强调竞争	回避竞争	强调合作
对新见解不感兴趣	缺乏主见	鼓励创新
培养员工依赖性	融入员工之中	培养员工独立性
只关心业绩	过度在意下属感受	业绩、下属感受并重
理性	直觉	理性加直觉
严肃、不幽默	很幽默	适度严肃、适度幽默
追求权力,甚至滥用	不喜欢权力,甚至误解	适度用权、适度放权
压抑下属的技能	过于依赖下属的技能	调度、善用下属的技能
强调、要求服从	重人缘	寻求尊敬

续表

鲨鱼型	夏裨鱼型	海豚型
个人主义	寻求共识、缺乏独立性	重视共识、必要时具有独立性
过于苛刻	多赞美、少批评	坦率、公平
独享工作计划和目标	缺乏明确计划和目标	共享计划和目标
情绪化、反复无常	过于乐观	沉稳
过于自信	缺乏自信	自信
冷漠	热心	客观、敏感、关心
无视下属的要求	过于纵容	慎重对待下属的要求
只罚不赏	负面批评较少	赏罚分明
高度控制、操作	缺乏果断	公开、坦诚
用脑决策:理性	用心决策:感性	脑心并用:理性、感性并重
固执、心胸窄	听从下属	心胸宽广、听取下属意见
不接受批评	太关注批评	坦诚、勇于面对批评
令人畏惧	讨好人	鼓舞员工
强调、要求忠诚	渴望忠诚	努力赢得忠诚
盛气凌人	被动	有主见
居高临下	朋友身份	领导身份

资料来源:康妮·格莱泽与芭芭拉·斯坦伯格·斯马雷著. 海豚式管理:21世纪的管理模式[M]. 陈秀英、冯利,译. 天津:天津人民出版社,1998.

四、基于方格理论的分类

美国行为科学家罗伯特·布莱克(Robert R. Blake)和简·莫顿(Jane S. Moaton)发展了领导风格的二维观点,在“关心人”和“关心生产”两个维度上提出了管理方格论(managerial grid)。

管理方格(如图 1-2)在两个坐标轴上分别划分出 9 个等级,从而产生 81 种不同的领导类型。管理方格理论主要强调的并不是产生的结果,而是领导者为了达到这些结果应考虑的主要因素。

在管理方格的 81 种类型中,布莱克和莫顿主要阐述了 5 种具有代表性的领导风格类型,分别对应 5 种不同的企业文化特征(表 1-4)。

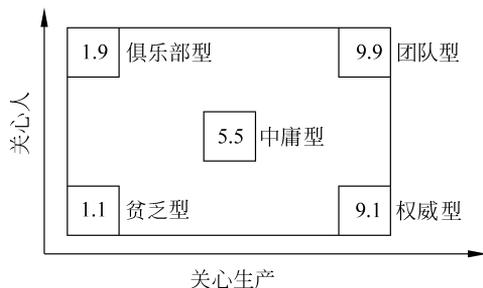


图 1-2 管理方格与企业文化

表 1-4 管理方格理论中 5 种典型的企业文化特征

权威型	团队型	俱乐部型	贫乏型	中庸型
工作导向	团队合作导向	关系导向	导向不清	稳定导向
以严为主	宽严相济	以宽为主	不负责任	注重平衡
效率第一	效率、公平并重	公平第一	得过且过	循序渐进
追求效益	和谐基础上追求卓越	放任自流	没有追求	和谐基础上争上游
很少授权	适当授权、兼顾民主	充分民主	放弃权力	适当授权
性恶论	性善论	性善论	人性假设不清	性善论

贫乏型(1.1):领导者付出最小的努力完成工作。

权威型(9.1):领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和下属的士气。

俱乐部型(1.9):领导者只注重支持和关怀下属而不关心任务效率。

中庸型(5.5):领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气。

团队型(9.9):领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率。这种类型的文化是理想的企业文化,由于充分关心人,形成了良好的人际关系,上下左右同心同德,组成了团结合作的团队,反过来有力地促进了生产经营活动。

五、梅泽正的分类

日本的梅泽正和上野征洋把企业文化分为:自我革新型、重视分析型、重视同感型、重视管理型。他们以行动基本方向与对待环境的态度为横纵坐标,把四种类型分别放入 4 个象限(图 1-3)。

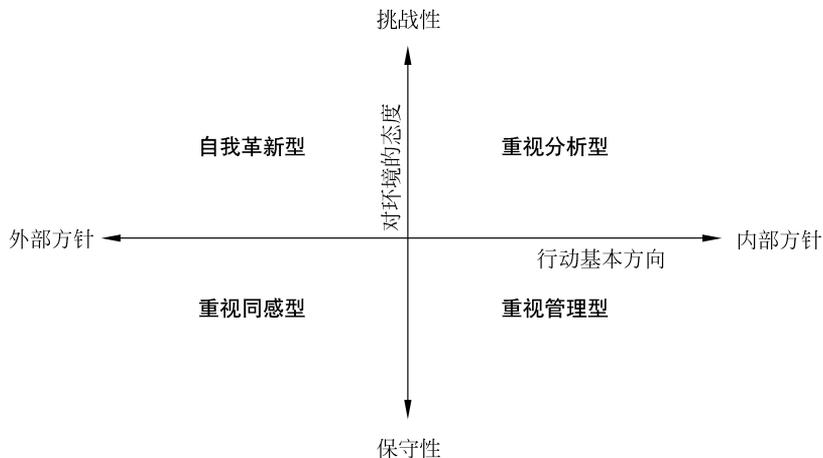


图 1-3 梅泽正和上野征洋的分类图

- (1) 自我革新型:适应市场变化,重视竞争与挑战,不断自我变革。
- (2) 重视分析型:重视企业发展的各种因素,生产效率、管理效率被立为大政方针。
- (3) 重视同感型:重视市场地位的稳定和客户满意度,回避风险、重视安稳。

(4) 重视管理型:注重企业内部规范,以及与竞争对手之间的关系协调,重视风险回避和安稳地位。

六、卡迈隆和奎因的分类

美国学者卡迈隆和奎因构建了竞争性文化价值模型,模型提出“组织弹性—稳定性”“外部导向—内部导向”2个维度,用以测量企业文化,由此派生出4个象限:等级型文化、市场型文化、宗族型文化和创新型文化。这样分类比较科学,也比较实用。详见第四章。

第四节 组织文化与组织管理

管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等活动来协调和利用各种组织资源,以期更好地达成组织目标的过程。管理实践表明,组织文化对组织管理工作和组织的生存发展起着日益重要的作用。

一、组织文化与组织战略管理

战略管理是对组织的发展实行总体性管理,是组织制定和实施发展战略的一系列管理决策与行动,其核心问题是使组织的自身条件与环境相适应,以求得组织的生存和发展。随着经济全球化深入发展,组织生存发展日益面临着区域化、全球化的竞争,面对的不确定因素不断增多。在这种情况下,从更广阔的时间和空间来把握组织的发展方向,实施战略管理,成为很多组织的共同选择。

组织文化对组织发展战略的制定与实施起着决定性作用。

1. 确立组织的使命和目标

组织文化使组织领导者和成员形成对组织的社会责任和使命的看法,思考和明确组织存在的社会意义和价值,确立组织的长远奋斗目标。

世界上的优秀企业,都有明确的企业使命,为企业战略发展指明了长远方向。例如,迪斯尼公司的使命是“使人们过得快活”,索尼公司的使命是“成为一家激发和满足您好奇心的公司”,惠普公司的口号是“为用户提供最好的产品”。华润(集团)的公司使命是:“通过坚定不移的改革与发展,把华润建设成为在主营行业有竞争力和领导地位的优秀国有控股企业,并实现股东价值和员工价值最大化。”

使命和目标,反映了对组织发展规律和内外环境的正确认识,为组织发展战略的正确性和可实现提供了基本前提。同时,组织价值观和组织哲学影响战略思维的深度和广度,也对组织确立战略目标、制定发展战略起着举足轻重的作用。

2. 增强和发展组织的核心竞争力

组织发展战略与其所依赖的竞争力有关,实施战略管理必须维护、巩固和增强组织的竞争力,特别是核心竞争力。

不同企业的核心竞争力是不同的,不仅有核心技术、工艺、产品、市场保护与管制、融资渠道和能力、规模经济,还有多种竞争优势可以构成核心竞争力。例如精细技术和战略管理能力、研发(R&D)能力和核心组织管理能力、后勤管理、系统整合、新产品、企业文化等。

大量实践说明,一方面,组织文化已经成为一些企业的核心竞争优势,建设优秀的组织文化就是增强核心竞争力;另一方面,优秀的组织文化有助于增强和发展其他核心竞争力要素,例如 R&D 能力只有在创新文化氛围中才能得到充分发挥。

3. 影响组织发展战略的实施

组织发展战略要得以实现,需要一系列的计划、策略和措施。发展战略能否得以实施,实施的成效如何,不仅取决于战略本身的正确性和内外环境,而且取决于组织成员对发展战略的认识和认同程度,取决于组织发展的具体策略、措施以及各个工作环节的完成情况。对发展战略的理解和认同程度,为实现战略目标而努力的意愿水平,主要取决于组织的群体价值观;策略、计划和措施的执行,不仅依靠行政命令,更有赖于组织成员的精神面貌、行为习惯和群体风气。以上两方面,实际上都取决于组织文化。杰克·韦尔奇(Jack Welch)在通用电气公司(GE)推行的“三环”战略等一系列战略举措,李健熙在三星公司发起的“二次创业”和以“新经营”思想主导的经营革新运动,都以相应的组织文化作保证。

由此可见,组织文化与组织战略管理密不可分,成功的战略管理总是离不开强有力的组织文化支撑。因此,组织文化建设在很多先进企业已经被作为发展战略的一个主要组成部分。例如,联想集团认为文化支持系统是经营中战无不胜的有力武器,是企业战略转型的支柱。

二、组织文化和人力资源开发与管理

人是生产力中最积极最活跃的因素。加强人力资源开发与管理,最大限度发展和利用人力资源,是现代组织管理的重要内容。组织文化是组织成员长期实践的结果,又对组织成员的思想行为产生巨大影响,对于开发好、使用好人力资源至关重要。

1. 组织文化与员工需要满足

根据需要层次理论,明确和了解人的主导需要,从而有的放矢,按需激励,可以激发组织成员的行为指向组织所希望的方向。

作为个体的组织成员,其主导需要与需要结构是发展变化的,随着生产力的提高和经济发展,人们生活水平逐渐提高,温饱问题基本解决,这时赚钱谋生已不再是劳动的唯一需要,员工开始追求更高水平的精神和物质生活。同时,随着教育的普及,组织成员的文化层次迅速提高,高知群体的比例不断增加,人们除了金钱和物质的需要,更追求在社会群体中的归属感、认同感,希望实现自我价值。设法满足他们的社交、尊重和自我实现等高层次需要,才能有效激励员工,提高工作积极性、主动性、创造性。

组织文化强调以人为本,关心人、理解人、尊重人、培养人,提倡在满足必要物质需要的基础上尽量满足人的精神需要,完全适应组织成员的需要层次不断提高。

2. 理想追求与人力资源的动力开发

理想是人们对未来的一种期望和向往。追求则是人们行为的现实目标指向,其基础是需要。根据行为科学原理,人的行为的直接动力是动机、根本动力是需要,人的动力系统大致分为物质动力和精神动力。人们要高效率地工作,需要强烈的工作欲望,而工作欲望来自人本身的动力系统。

在组织中,必要的物质待遇可以激发人的物质动力,但这是远远不够的,还必须有理

想、追求、主人翁意识、群体价值观、人际关系等形成的精神动力。特别是理想追求通过对行为的认知和形成动机等环节,对人的动力系统起着强有力的制约和决定作用,成为精神动力的主要源泉。每个人的理想追求不同,组织成员中志向远大者多,事业往往兴旺发达。组织文化的重要作用之一,就是为组织、为组织成员树立一个目标,激发个人的理想追求并引导整合到组织目标上来,形成强大持久的动力,通过一个个阶段目标、群体目标、个体目标的实现最终促成组织目标和组织成员个人理想追求的实现。

3. 群体价值观与组织凝聚力

凝聚力是组织自我生存和发展的深层次动力。增强凝聚力是人力资源管理和整个组织管理的重要任务。行为科学指出,组织凝聚力的本质来源有两方面,物质凝聚和精神凝聚。物质凝聚是以物质满足形成的凝聚作用,是组织凝聚力的基础。精神凝聚指以精神满足形成的凝聚作用,是组织凝聚力的根本。

精神凝聚要解决的主要问题是:为每个组织成员施展才智搭建平台,使之从工作本身受到激励;尊重成员的民主权力和使其参与管理,激发主人翁意识;进行学习培训,提高素质能力,尊重和鼓励成员的个性和创造力;建立和谐的内部人际关系,使成员感受到温暖和组织的关心;培育良好的组织文化,使成员形成高尚追求、高雅情趣、良好道德。

群体价值观在形成凝聚力的过程中,主要是通过整合组织成员的个人价值取向,从而实现组织目标和个人目标、个人目标相互之间的整合,使个人价值取向向群体价值观靠拢,使个人目标自觉趋近组织目标,形成深刻而持久的凝聚力。党的十八大以来,以习近平同志为总书记的党中央大力倡导社会主义核心价值观,就是要为实现中华民族伟大复兴的中国梦注入强大的精神动力。

4. 组织道德与组织公共关系

组织道德具有调节组织成员个人之间、个人与组织之间、组织与社会之间的关系的作作用。组织道德作为组织文化的重要组成部分,对于组织内部和外部的人力资源开发都发挥着显著的不可替代的作用。一方面,使组织成员之间建立信任、合作关系,改善组织内部的人际关系。特别是家庭式的道德风尚有利于形成良好的内部人际关系,有效地开发内部的人力资源,例如我国企业文化的“爱厂如家”、日本企业文化的家族主义。另一方面,组织道德容易协调好与社会、与外部服务对象的关系,形成良好的组织形象,开发各层次公众这个十分重要的资源,增强对外部人力资源的吸引。

5. 组织风气与组织成员的行为管理

群体行为对组织性命攸关,而组织风气对影响组织群体行为具有举足轻重的作用。

一是潜移默化作用,即形成组织内部的心理定式,在耳濡目染、潜移默化中,使组织成员久而久之形成共同的行为方式和习惯。

二是规范作用,即组织中多数人的思想、抱负、价值观念、处世和工作态度、工作作风会形成一种巨大力量,使其他成员改变初衷、趋于一致。

三是筛选作用,即组织风气所形成的集体心理定式,对一切外来的信息和社会影响具有筛选功能,好的组织风气能够扬善抑恶。

四是凝聚作用,团结友爱、助人为乐、宽容互谅、民主平等为好风气能够吸引人才,并在组织成员中形成强大的凝聚力。反之,拉帮结派、投机取巧、好逸恶劳等坏风气则削弱

和扼杀组织的凝聚力。

6. 组织物质环境与组织成员的养成教育

组织的物质环境和条件,是人为选择和营造的,久而久之就会成为组织观念的载体。组织标识(logo)是组织的象征,统一的服装承载着组织的团队精神,建筑风格反映了组织的精神文化,自然环境代表着组织的品位,工作设施体现出组织的价值取向,文化体育生活设施折射出组织的管理理念,各种纪念物则是组织文化的直接载体。

人是环境的产物,环境对人具有教化功能。走进海尔清洁的办公楼和厂房,人们会不由自主约束自己的行为;王府井百货大楼员工上下班经过张秉贵塑像,“一团火精神”禁不住在心中燃起,化为优质服务的行动。良好的物质环境是人创造的,人长期置身良好环境中又会逐渐培养出良好的精神和美好的感情,转化为有效的工作行为。

7. 组织文化与内部交易成本

组织文化的一个重要作用就是形成组织成员行为上的高度一致,价值取向和思想观念上的高度一致。这样可以有效地降低内部的交易成本,提高组织效率。

一是面对紧急情况,无法和上级、同事沟通时,强势的组织文化、明确的价值观念会引导组织成员采取相似的行为和方法,可谓心有灵犀。

二是清晰的理念让成员明白组织对自身的期望,自觉按照这种期望去工作,减少监督的成本。当核心价值观植根于成员心中、变成常识时,组织不经询问就可以预测成员的行为,人们也会清楚地预测组织的决策。

三是当个人与组织、内部不同群体和部门之间产生冲突时,共同价值观像万能钥匙一样有效地化解矛盾、促进合作。组织文化如同一份隐形的契约,能够以较低的成本激励和约束组织成员。

三、组织文化与组织形象塑造

组织形象是组织内外对组织的整体感觉、印象和认知,是组织状况的综合反映。组织形象是重要的竞争要素,良好的组织形象是不可忽视的无形资产。从20世纪80年代初CI理论传入中国以来,企业形象战略(CIS)日益引起企业界的重视。在塑造组织形象的过程中,一些单位误以为组织形象与组织文化毫不相干,把两者完全割裂开来。同时,由于组织形象塑造与组织文化建设存在某种内在的必然的联系,因此又有不少人把两者混为一谈。

1. 组织形象是组织文化的外在表现

组织文化与组织形象的层次一一对应。从组织形象的构成来看,它的三个层次理念形象、行为形象和视觉形象,分别与组织文化的理念层、制度行为层、符号层一一对应。这种对应关系是由它们各自的内涵和外延所决定的。

同时,组织形象不等于组织文化。组织文化是一种客观存在,是人类认识的对象本身;而组织形象则是组织文化在人们头脑中的反映,属于人类的主观意识。如果没有业已存在的组织文化,就不会有公众心目中的组织形象。因此,组织文化是组织形象的根本,组织文化决定组织形象。当然,由于受人的认知能力、组织的传播意愿以及客观条件(如传播渠道)等限制,公众心目中的组织形象并不一定是组织文化的客观、真实、全面反映,

有时甚至还有扭曲的成分。

实际上,组织形象是组织文化在传播媒介上的映象(图 1-4)。从认识过程来看,客观对象必须转化为可以传播的信息,才能通过媒介被人类认识,这种在媒介上反映出的关于组织文化的全部信息就构成了组织形象。

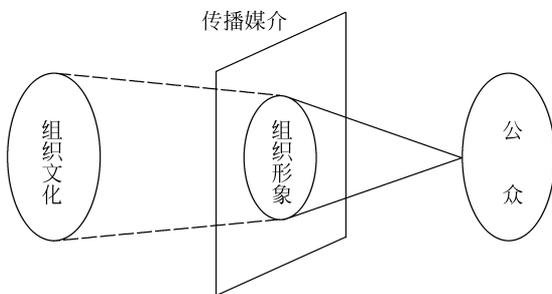


图 1-4 组织文化在传播媒介上形成组织形象

2. 组织形象塑造是组织文化建设的重要内容

要塑造有特色的组织形象,有两种办法,一是建设有差别的组织文化,二是选择与其他组织不同的传播媒介。由于传播媒介独辟蹊径很难,建设独具特色的组织文化便成为塑造组织形象的唯一选择。对于企业来说,组织形象塑造不是孤立的企业行为,而是组织文化建设的重要内容。

(1) 组织形象策划规定了组织文化目标模式。组织文化的建设和更新,首先是要设计组织文化目标模式作为蓝图。而组织形象策划的关键步骤就是要设计出包括组织目标和愿景、核心价值观、哲学、宗旨、精神、道德、风气、管理理念等在内的组织理念,即目标文化的理念层要素,以此为指导设计组织的行为形象、视觉形象,即目标文化的制度行为层和符号层的要素,其结果是形成了完整的组织文化目标模式。

(2) 组织形象战略的内部实施是组织文化的建设过程。组织文化构成组织内部的心理环境,有力地影响和制约管理者和组织成员的理想、追求、道德、感情和行为,发挥着凝聚、规范、激励、导向和创新等作用。而组织形象战略在内部的发表到实施,就是组织理念被组织成员接受、组织制度和行为规范被遵守、视觉形象被认同的过程,也就是组织文化的建设过程。

(3) 组织形象战略的对外实施是组织文化辐射作用的体现。优良的组织形象是组织成功的标志之一。组织形象通过组织活动和群体行为必然对外产生一定影响,良好的组织形象促使其他社会组织效仿、改善公共关系,不良的组织形象会污染社会精神文明。组织形象所反映的组织理念、规范等内容也同时会对公众产生影响,先进的组织文化促进社会文化的发展。这种对社会的影响就是组织文化的辐射作用,组织形象战略的实施就是辐射作用的体现。

3. 组织文化与品牌建设

品牌是企业及其产品的标识,是社会公众将其与其他组织及其产品加以区分的标志。品牌有助于树立产品和组织形象、扩大组织的影响力和产品的市场竞争力,从而提高组织的经济效益和社会效益。对企业而言,品牌是组织形象的一个核心要素。

文化是品牌存在的基础,内在的发动机。文化是行为的根源,而品牌将其转化成为股东、客户、雇员以及社会的价值。品牌是组织文化的外显,组织文化赋予品牌以内涵。客户选择某个品牌,很大程度上是因为该品牌符合自身文化品位,能够彰显自身文化、表明自己的身份和价值取向。因此,品牌建设必须体现组织文化特色,这样品牌才有旺盛的生命力。

第五节 组织文化研究的主要学派

自 20 世纪 80 年代起,美国、欧洲、亚洲许多学者致力于组织文化的研究,出现了百花齐放、百家争鸣的局面。但学派如何划分,并没有形成共识。笔者依据 30 年的研究,试将组织文化研究划分为四大学派。

一、比较研究学派

这一派学者在不同国家间进行组织文化的比较研究,得出一些带有普遍意义的结论。其代表人物有理查德·帕斯卡尔(Richard Tanner Pascale)和 G. 霍夫斯泰德(Geert Hofstede)。

1. 理查德·帕斯卡尔

理查德·帕斯卡尔曾任职于白宫,担任劳工部长的特别助理,在斯坦福大学商学院任教达二十年之久,对日本的企业管理深有研究。他和安东尼·阿索斯(Anthony G. Athos)在 1981 年出版了《日本企业管理艺术》。该书比较了美国的 ITT 公司和日本松下公司,从各个侧面深刻地反省了美国管理模式。其主要贡献在于提出了 7S 模型——这是任何一个明智的管理都会涉及的 7 个变量。7S 代表 7 种首字母为 S 的因素:structure(结构)、strategy(战略)、systems(制度)、skills(技能)、style(作风)、staff(人员)和 superordinate goal(最高目标)。其中战略、结构、制度是硬性因素,人员、技能、作风、最高目标是软性因素。7S 构成一个以最高目标为核心的网络(图 1-5),忽视任何一环或各个网络之间的协调都必然影响管理成效。

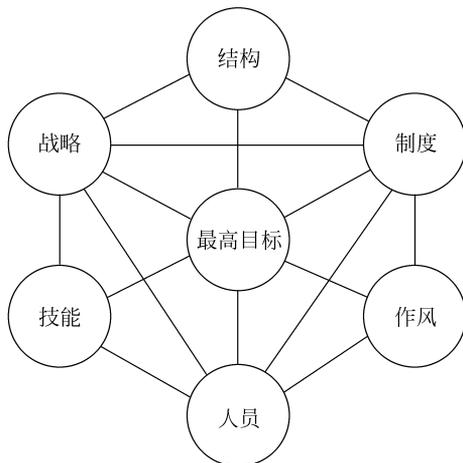


图 1-5 “7S”模型

书中也详尽地描述了日本企业如何重视“软性的”管理技能,而美国的企业则过分依赖“硬性的”管理技能,指出美国企业应该在人员、技能、作风、最高目标等软性因素上下工夫。

2. G. 霍夫斯泰德

G. 霍夫斯泰德教授,是社会人文学博士,曾主管过 IBM 欧洲分公司的人事调查工作,荷兰马城(Maastricht)大学国际管理系名誉教授,在欧洲多所大学任教。他对世界五十多个国家的文化进行过调查、分析、比较。他的一个重大发现,是文化差异的五个维度:

(1) 个人主义和集体主义。在集体主义盛行的国家中,每个人必须考虑他人利益,组织成员对组织具有精神上的义务和忠诚。而在推崇个人主义的社会中,每个人只顾及自身的利益,每个人自由选择自己的行动。管理决策方式在这一文化层面上所呈现的差异表现为:一般来说,在集体主义倾向的公司,管理者在决策时常鼓励员工积极参与决策,决策达成时间较长,但执行和贯彻决策迅速;而个人主义倾向强烈的公司管理者,常常自己独立决策,决策迅速但执行贯彻时间较长,因为他们不得不用更多的时间向员工“推销”自己的决策目的、内容等。

(2) 权力差距。权利差距在组织管理中常常与集权程度、领导和决策联系在一起。在一个高权力差距的组织中,管理者常常采取集权化决策方式,管理者做决策,下属接受并执行。而在低权力差距的组织中,下属则广泛参与影响他们工作行为的决策。

(3) 不确定性规避。不确定性规避倾向指一个组织对活动结构化需要的程度,它影响一个组织对风险的态度。在一个高不确定性规避的组织中,组织趋向建立更多的工作条例、流程或规范以应付不确定性。在一个弱不确定性规避的组织中,很少强调控制,流程规范化和标准化程度较低。

(4) 男性主义和女性主义。一般可以从对性别角色定位的传统和保守程度、对坚决行为和获取财富的推崇程度、对人际关系和家庭生活的重视程度去考虑。男性化社会以更加传统和保守的方式定义性别角色,而女性化社会对于男女双性在工作场所和家庭中扮演的大量角色则持较为开明的观点。此外,男性化社会推崇坚决行为以及获取财富;女性化文化珍视人际关系,关心他人,以及看重家庭生活与工作之间更好的平衡。

(5) 长期取向与短期取向。长期取向的文化关注未来,注重节约、节俭和储备,做任何事均留有余地,关注长期目标的实现;在短期取向的文化里,管理上最重要的是此时的利润,上级对下级的考绩周期较短,要求立见成效,急功近利。

在国际学术领域,G. 霍夫斯泰德教授被视为研究文化差异及文化差异如何影响管理策略的权威。他说:“在全球经济一体化中,世界各公司的策略都是着重发展如何能够满足最大市场、最多顾客的产品及其服务。而对不同文化及价值观的研究,是此类策略成功的关键。”

霍夫斯泰德说过:企业文化是一种软的、以完整主义理论为依据的观念,但其结果是坚实的。他曾经断定“一个组织的心理资产,可以用来预测这个组织的金融资产在 5 年内将会发生什么变化”。

二、经验学派

经验学派致力于研究大量的案例,特别是成功企业的经验,从中概括出有普遍借鉴意义的结论。这一学派的代表人物是汤姆·彼得斯(Tom Peters)。汤姆·彼得斯曾获斯坦福大学企业管理硕士和商学博士学位,是斯坦福大学企业管理学院教授。他的代表作是《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》,其合作者是罗伯特·沃特曼,曾在麦肯锡公司任职二十多年。

《追求卓越》开启了商业管理书籍的第一次革命。自1982年出版以来,被译成近20余种文字风靡全球,仅在美国就销售了600万册,全球发行量高达900万册!该著作创造了“彼得斯时代”,是有史以来最畅销的管理类书籍,许多跨国大企业视彼得斯的著作为发展创新的经典。

这本书的副标题为“美国管理最佳公司的经验”。两位作者花费数年时间,辗转美国各地,深入企业进行调查研究,综合了数百个大小公司的第一手材料,最后筛选出43家优良“标本”,进行解剖和探究。样本涉及制造、信息、服务、销售、交通、食品等诸多行业,包括大名鼎鼎的IBM、通用电气、惠普、3M、麦当劳、宝洁等。在作者眼中,“卓越”的标准是指企业除了表现在财务方面的长期的优异业绩外,更重要的是具有高度的创新精神。作者认为,尽管每个优秀企业个性不同,但拥有许多共同的品质。这些品质基本上可以归纳为八大成功要素:

第一,行动神速。提倡快速地学习,快速地试验,快速地生产,快速地解决问题。

第二,顾客至上。主张把顾客视为“衣食父母”。坚持高质量的产品和服务,以被顾客牵着鼻子走为荣,把售后服务视为改善管理的起点。

第三,支持创新。企业千方百计地鼓励创新,支持自愿结合的各种创新小组,积极为各种大胆试验提供条件。创新成功的树为英雄,创新失败的也绝不指责。

第四,尊重员工。要使员工对在公司工作产生安全感和家庭温暖感。

第五,重视价值观。美国杰出公司极为重视塑造本公司的共同价值观和共同信念。

第六,不离本行。坚持以专业化为主,将多角化经营建立在某些共同核心技术和核心力量的基础上。

第七,精兵简政。减少管理层次,压缩编制,裁减冗员,提高工作效率。

第八,宽严并举。纪律和要求是硬的,但它们靠企业文化及共同的价值观来形成、推动和得到执行,因而又是软的。美国杰出公司把硬管理和软管理、规章制度与开放创新、眼前利益与长远利益、公司经济利益与员工们的事业心相结合,从而取得了比较理想的效果。

三、经验理论结合学派

这一学派,区别于经验学派的是:在大量研究案例的基础上,花大气力进行理论研究,得出一些更深刻的结论。其突出的代表是爱德加·沙因(Edgar H. Schein)。

沙因是美国麻省理工学院斯隆商学院教授,1947年毕业于芝加哥大学教育系,1949年在斯坦福大学取得社会心理学硕士学位,1952年在哈佛大学取得博士学位,此后一直

任职于斯隆学院。在组织文化领域中,他率先提出了关于文化本质的概念,对于文化的构成因素进行了分析,并对文化的形成、文化的间化过程提出了独创的见解。在组织发展领域中针对组织系统所面临的变革课题开发出了组织咨询的概念和方法。他的主要研究著作包括《组织文化和领导》《组织心理》《咨询过程》等,另外还有几十篇研究论文。以下主要介绍他关于组织文化方面的研究成果。

沙因对组织文化的概念进行了系统的阐述,认为企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一套价值体系。沙因教授还提出了关于组织文化的发展、功能和变化以及构建组织文化的基本理论,他把组织文化划分成三个层次:

1. 人工制品

人工制品是那些外显的文化产品,能够看得见、听得见、摸得着(如制服),但却不易被理解。

2. 信仰与价值

藏于人工制品之下的便是组织的“信仰与价值”,它们是组织的战略、目标和哲学。

3. 基本隐性假设与价值

(1) 自然和人的关系。指组织的中心人物如何看待组织和环境之间的关系,包括认为是可支配的关系还是从属关系,或者是协调关系等。组织持有什么样的假定毫无疑问会影响到组织的战略方向。

(2) 现实和真实的本质。组织中对于什么是真实的,什么是现实的,判断它们的标准是什么,如何论证真实和现实,以及真实是否可以被发现等的一系列假定。同时包括行动上的规律、时间和空间上的基本概念。他指出在现实层面上包括客观的现实、社会的现实和个人的现实。在判断真实时可以采用道德主义或现实主义的尺度。

(3) 人性的本质。包含着哪些行为是属于人性的,而哪些行为是非人性的,这一关于人的本质假定和个人与组织之间的关系应该是怎样的等假定。

(4) 人类活动的本质。包含着哪些人类行为是正确的,人的行为是主动还是被动的,人是由自由意志所支配的还是被命运所支配的,什么是工作,什么是娱乐等一系列假定。

(5) 人际关系的本质。包含着什么是权威的基础,权力的正确分配方法是什么,人与人之间关系的应有态势(例如是竞争的或互助的)等假定。

这些在人们头脑中生根的不被意识到的假设、价值、信仰、规范等,由于它们大部分出于一种无意识的层次,所以很难被观察到。然而,正是由于它们的存在,我们才得以理解每一个具体组织事件为什么会以特定的形式发生。

沙因在提出以上的理论框架后分别应用这些理论对小群体中文化的出现、组织的创始者是如何创造文化的、领导者是如何根植和传达文化的等进行了论述。在其著作《组织文化和领导》中还专门探讨了组织的成长阶段和文化变革机制。领导理论中关于领导者的个性、类型对于集团形成的影响的研究结果,对于理解文化进化会有许多帮助。

四、多元结构学派

这一学派致力于研究组织文化的亚文化,包括组织内不同层级的文化、不同部门的文

化,以及不同群体的文化,研究它们与组织中主流文化的关系。他们对组织文化持有一种多元结构的看法。这一派别没有非常著名的代表人物。美国斯坦福大学教授乔安妮·马丁,算是一个比较典型的多元结构学派的学者。

马丁在她的代表作《组织文化》中,把组织文化的研究分为三类:(1)融合观。他们把文化看成是“和谐、同质的绿洲”,强调文化的同质性和内聚作用,而且有明晰、统一的表述,这就是主流文化。(2)差异观。他们否认组织范围的共识,认为“组织是一个亚文化集合”,他们更关注组织文化中的歧异性和矛盾冲突,组织中各部门、各层级、各群体的亚文化之间的差异成为受关注的焦点。(3)碎片观。他们关注的是组织文化的模糊性、多样性与流动性。他们认为亚文化的界限也不确定、变化无常、模糊不清,个体只是“碎片状自我”,认为模糊性才是描述组织内多元文化的适宜方法。马丁主张将三种方法并用来研究组织文化,以利于得出更接近实际的结论。

多元结构学派在欧洲有更多的拥护者,随着互联网时代的来临,人们价值观上的多元化趋势日益加剧,多元结构学派的影响必将进一步扩大。

复习题

1. 组织文化的内涵是什么? 组织文化包括哪些层次和内容?
2. 组织文化具有哪些主要特征?
3. 请分析一下影响组织文化的主要因素。你认为影响你所在单位组织文化的主要因素是什么?
4. 组织文化有哪些分类方式? 你认为哪种分类方法较为合理?
5. 管理方格理论是如何归纳组织文化特点的?
6. 简述组织文化与组织管理工作的关系。
7. 组织文化研究有哪些主要学派? 各有哪些特点?

思考题

1. 你认为在影响组织文化的各种因素中最重要的是什么?
2. 结合本企业的情况谈谈所在企业属于什么类型的组织文化。