

民航客舱文化

**Minhang
Kecang Wenhua**

徐莉 著



中国民航出版社

民航客舱文化

徐 莉 著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民航客舱文化/徐莉著. —北京: 中国民航出版社,
2008. 8
ISBN 978-7-80110-861-6

I. 民…
II. 徐…
III. 民用航空 - 旅客运输 - 文化 - 中国
IV. F562. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 116948 号

责任编辑: 李永

民航客舱文化

徐莉 著

出版 中国民航出版社
地址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版 中国民航出版社照排室
印刷 北京京师印务有限公司
发行 中国民航出版社 (010) 64297307、64290477
开本 787 × 1092 1/16
印张 17. 75
字数 380 千字
印数 3300 册
版本 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-861-6
定价 35. 00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

目 录



第一章 组织文化的一般理论	1
第一节 什么是组织文化.....	2
第二节 组织文化的类型.....	5
第三节 组织文化的层次	11
第四节 组织文化动力学——创造和维系组织文化	16
第五节 组织文化的作用	22



第二章 民航客舱文化	29
第一节 什么是企业文化	29
第二节 什么是民航客舱文化	35
第三节 民航客舱文化的层次	41
第四节 民航客舱文化的基本特征	45
第五节 民航客舱文化的功能	47
第六节 民航客舱文化建设的地位	54



第三章 民航客舱文化之愿景构建	59
第一节 什么是愿景	59
第二节 核心价值观	61
第三节 客舱群体存在的核心目的	66
第四节 关于公司核心经营理念和客舱核心管理理念	69
第五节 生动的未来远景	71



第四章 民航客舱文化之服务 77

- 第一节 如何认识客舱文化中的服务工作 77
- 第二节 客舱服务产品的设计 81
- 第三节 规范化管理是提高客舱服务质量的基础 92
- 第四节 建设旅客导向的客舱服务文化 106



第五章 民航客舱文化之团队建设 117

- 第一节 什么是团队 118
- 第二节 团队的类型 122
- 第三节 团队发展的阶段 124
- 第四节 塑造高绩效团队 127
- 第五节 机组团队的建设问题探讨 134



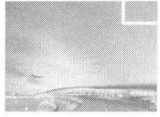
第六章 民航客舱文化之落地 143

- 第一节 共同愿景化过程 144
- 第二节 基于核心价值观的阶段性目标的确立 148
- 第三节 各级管理者的重视和角色榜样 153
- 第四节 以客舱价值观为标准选用人才 159
- 第五节 客舱文化固化——制度化 161
- 第六节 团队角色的塑造、教学和培训 165
- 第七节 管理者与团队注重、测量和控制的点 172
- 第八节 构建客舱文化符号 177



第七章 民航客舱文化之领导和管理 183

- 第一节 什么是权力 183
- 第二节 认识领导与管理的异同 191
- 第三节 领导问题和管理问题是客舱文化建设中的焦点问题 197



第八章 民航客舱文化之品牌建设	211
第一节 什么是民航客舱服务品牌文化.....	211
第二节 民航客舱服务品牌的作用.....	216
第三节 如何塑造客舱服务名牌.....	222
第四节 民航客舱服务品牌营销.....	230



附 录 中国民航客舱文化建设的问题及对策	237
第一节 中国民航客舱文化建设存在的问题.....	237
第二节 中国民航客舱文化建设存在问题的原因.....	240
第三节 中国民航客舱文化建设的对策建议.....	243
第四节 国内外民航客舱文化建设情况介绍.....	248

第一章

组织文化的一般理论

我们人类生活在一个多种现实同时并存的世界，由不同的现实产生了不同的民族和群体以表达我们对这些现实的感知，这就是文化的起源。文化，这一术语源于社会人类学，是任何特定人类群体世代相传的本质特征。美国学者罗伯特·摩森和菲利普·哈西斯等人在《文化协调》一书中认为：“文化是明显的或隐含的处理问题的方式和机制，它使得一个民族在适应其环境及不断变化的条件时，有别于其他。”另一位美国学者罗斯·韦勒在《文化与管理》一书中认为：“文化是某一群体的生活方式和定型了的模式的结构，这些行为以语言和模仿为载体传给下一代。”他们都强调文化是群体而不是个体的生活方式。文化有三个层次：第一个层次是国家文化，它是指在一个国家范围内所有人共有的一套意义共享的体系，它使这个国家独具特色，区别于其他国家。第二个层次是民族的或群体的文化，它是指在一个民族或一个群体中共有的一套意义共享的体系，它使这个民族或群体独具特色，区别于其他民族或群体。除了总体上的国家文化，在一个国家里还可能有民族和其他文化群体，如宗教文化。第三个文化层次是组织文化，它是指一个组织的所有成员共有的一套意义共享的体系，其核心是一个组织的所有成员共同拥有和分享的价值、标准和信仰。组织文化使这个组织独具特色，区别于其他组织。组织文化是从属于社会主流文化的一种亚文化。组织有企业、政府、学校、非政府组织等类型。

组织文化的研究兴起有其现实基础。20世纪80年代开始，组织文化已经成为组织行为学的一个重要研究领域，其主要原因和主要研究内容是源于企业文化。第二次世界大战后，原本经济元气大伤的日本，只用10年的时间，竟使生产率增长速度高出美国

几倍，震动了美国经济界，许多理论专家和企业家开始研究、考察日本经济迅速发展的原因。结果发现，日本企业特别注重理想、信念、价值观、经营准则、道德规范等精神因素，于是，出现了《企业文化——现代企业的精神支柱》、《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《寻求优势——美国最成功公司的经验》等名著，共同构建了企业文化理论的基本框架，组织文化理论也随之发展起来。

组织文化的研究兴起有其理论基础。20世纪30年代，勒温在团体动力学方面开展了有关团体氛围的实证研究，他提出了团体氛围（Atmosphere）或气氛（Climate）的概念，并将其定义为组织中的个体共享的知觉或个体间认知图式的相似程度。塔克厄（Tagiuri, 1968）对组织环境的分类是得到学术界公认的，他把组织环境划分为生态学、背景环境、社会系统、文化四个维度，认为组织气氛是一个组织的总的环境性质，它来自环境四个维度各因素的相互作用，研究组织氛围宜从此四维度中去选择变项：一是生态学维度：指组织的物质资源，包括设备、材料、仪器、建筑及财政等；二是背景环境维度：来自组织中成员带来的背景特征，包括成员的社会经济地位、教育水平、经验、自我概念、士气、满意感等；三是社会系统维度：指组织中正式和非正式角色的相互作用，包括行政组织、指导计划、作业分组、上下级相互作用、同事间相互作用以及决策与参与模式；四是文化维度：包括规范、信念系统、价值、认知结构、对人生意义的看法等。自此，组织氛围的操作定义中，从最初的注重对组织环境的共享知觉，发展到更深层次上的对共享规范、信念、价值及意义的关注，“文化”的意义已经凸显出来。“组织文化”成为研究的焦点是组织氛围研究发展的必然结果。加之20世纪70年代末到80年代初经济环境的影响和上述四本畅销著作的出现，组织文化研究遂成热潮。^①由于对组织文化的研究，大多数组织不再像以前那样被简单地看作是协调和控制一群人的理性工具，也由于有文化的存在，人们发现组织还像人一样是具有个性的。

第一节 什么是组织文化

一、组织文化的定义

为了说明组织文化（Organizational Culture）的内涵和本质，我们梳理了一些学者关于组织文化的定义：

①霍夫斯蒂德（荷，G. Hofstede）在1980年提出：组织文化是心灵的集体行动方案。

②威廉·大内（美，W. G. Ochi）在1981年提出：组织文化是基于组织内成员可

^① 陈宏. 组织文化研究的演进与趋势. 东北师大学报（哲学社会科学版）[J]. 2006（1）：158

沟通的价值观和信仰的一套符号、利益和神话。

③彼得斯和沃特曼（美，T. J. Peters&R. H. Waterman）在1982年提出：组织文化是一套有支配作用的、有关联的、被分享的价值观，它是通过故事、神话、传说、标语、轶事和童话等符号手段来传递的。

④迪尔和凯纳迪（美，T. E. Deal&A. Kennedy）在1982年提出：组织文化是一套人们围绕做事的方法。

⑤沙因（美，E. H. Schein）在1985年提出：组织文化是一个具体群体在学习应付外部适应和内部整合的问题中已创造、已发现或已发展的一个基本假设模型。一直运用的很好被认为是有效的因而被交给新成员作为感知、思考和感觉这些问题的正确方式。由于这些假设一直在重复地使用，它们很可能成为理所当然的和无意识的。他认为，组织文化主要有两种功能：外部适应功能和内部整合功能。外部适应功能是指处理组织外的各种问题，努力实现组织目标的过程；内部整合功能则重视群体创造性和促使组织成员和谐工作与相处的方法。沙因的组织文化思路为管理心理学的组织文化研究与应用，提供了系统的理论思路。^①

⑥墨赫特（美，G. Moorhead）在1995年提出：组织文化是一套帮助组织内的员工理解什么行为是可被接受的、什么行为是不可被接受的价值观。

⑦Armstrong（1990）定义组织文化为共同拥有的态度、信念、假设以及期望的模式，它们可能不会被记录下来，但却可以塑造人们在组织中的行为和相互作用的方式，并促进工作的完成。它将包括组织的主要思想观念，可以通过虚构的故事、英雄人物、故事、行话、礼仪和传奇表达出来。

⑧Denison（1995）认为，组织文化是指为组织成员所持有的基本的信念、价值观和假设，以及表现出来的实践和行为。一些组织文化的方面，诸如个体行为和群体标准是显而易见的。而文化的有些方面却难以观察，因为他们表示了不可见的假设、价值观和核心的信念。

通过以上学者关于组织文化的定义，我们可以看出组织文化定义的基本特点：

①组织文化是一个组织中的成员拥有的一套共同的价值观体系；

②组织文化不仅仅写在纸上，或在培训课程中清楚的讲解，而且是被组织成员共同认可的，并且切实践行的；

③组织文化是可以透过符号手段来沟通的。比如通过虚构的故事、英雄人物、故事、神话、传说、标语、轶事、童话、行话、礼仪和传奇等符号手段来表达出来和传递的。例如：迪斯尼的语言——在迪斯尼乐园，没有当工人这回事。在第一线干活的员工叫“演员”，而人事部门的工作就是“分配角色”。不论任何时候，只要你的工作需要接触公众，你就是“在前台”。在星巴克公司，员工也不叫员工，而叫“合伙人”，这是由于在1991年星巴克开始实施“咖啡豆股票”（Bean Stock）计划，它是面向员工（包括兼职员工）的股票期权方案。其思路是：使每个员工都持股，成为公司的合伙

① 艾春. 组织文化模式研究综述. 经济师 [J]. 2003 (7): 183

人，这样就把员工与公司的总体业绩联系起来，无论是 CEO 还是任何一位合伙人，都采取一样的工作态度。星巴克公司董事局主席兼 CEO 霍华德·舒尔茨将公司的成功很大程度上归结于这种伙伴关系的独特性。他说：“如果说有一种令我在星巴克感到最自豪的成就，那就是我们在公司工作的人中间建立起的信任和自信。”“像保留固有语言的少数民族一样，企业会发展连接员工的共同语，以此把‘自己人’和‘外人’区分开来。在企业文化中，语言是一个重要的变量。”^①

综上所述，可以将组织文化简要概括为：组织成员所共同持有的基本信念、价值观及其表现出来的行为方式。如果再提炼一下，组织文化就是指组织成员的共同价值体系。

二、关于组织文化结构维度的研究

组织文化就是指组织成员的共同价值体系，组织共同的价值体系实际上是指组织所重视的一系列关键特征，这些特征综合起来构成了组织文化的本质所在。组织所重视的关键特征不同，说明了组织共享的价值体系不同，它使组织独具特色，区别于其他组织，这些关键特征就是组织文化的结构维度。下面介绍一些学术界的研究成果^②：

Brown（1995）强调了以下一些属于组织生活中非正式方面的文化特征：可见事物；以玩笑、暗喻、故事、神话和传奇故事为形式的语言；以仪式、典礼、庆祝会为形式的行为模式；规范和行为；英雄人物；象征及象征性的行为；信念、价值观和态度；伦理准则；基本的假设；组织的历史沿革。

Hofstede（1991）报告了6个维度的组织文化：过程导向与结果导向，员工导向与工作导向，狭隘的角度与职业的角度，开放系统与封闭系统，宽松控制与严格控制，规范标准与实用标准。

Robbins（1993）的模式：较之 Brown 的模式，Robbins 的模式包括了一些较为正式的组织生活要素。该模式强调了以下的组织文化特征：

①成员是否认同：组织的成员是否与组织保持一致而成为一个整体，不会因他们工作的种类和专门知识的领域有所区分；

②是否强调群体：工作的职责是根据群体的情况还是根据个人的情况进行组织的；

③是否以人为中心：管理的决策是否考虑结果对组织中人的影响；

④部门的融合程度：是否鼓励组织中的部门以一种合作或相互依赖的方式进行工作；

⑤控制程度：通过规章制度和直接的监控实现对员工行为的管理和控制程度；

⑥容忍冒险程度：是否鼓励员工具有创新性、进取心和冒险精神；

⑦奖赏标准：提升和加薪之类的奖赏是根据员工的绩效还是根据偏见、资历或其他

① 胡泳．海尔中国造之企业文化与素质管理 [M]．海口：海南出版社，2002. 56

② 艾春．组织文化模式研究综述．经济师 [J]．2003（7）：183

非绩效因素进行分配的；

- ⑧能否容忍冲突：是否鼓励员工公开发表分歧和意见；
- ⑨结果导向：管理以结果为中心还是以实现结果的技术和过程为中心；
- ⑩是否以开放系统为中心：组织是否能够感觉和应付外界环境的改变。

Reilly 等通过查阅大量文献，对确认的 54 个价值陈述进行分类，提出了组织文化轮廓（the Organizational Culture Profile, OCP）。他们确认了 7 个组织文化的维度，包括：创新与冒险，结果导向，人际取向，团队导向，稳定性，进取心以及注意细节：

- ①创新与冒险。组织在多大程度上鼓励员工创新和冒险。
- ②注意细节。组织在多大程度上期望员工做事缜密、仔细分析和注意细节。
- ③结果导向。组织管理层在多大程度上重视的是结果和效果，而不是为了实现这些结果所使用的技术与过程。

- ④人际取向。管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织内成员的影响。
- ⑤团队导向。工作活动在多大程度上以团队而不是以个体进行组织。
- ⑥进取心。组织成员的进取心和竞争性（而不是随和性）的程度如何。
- ⑦稳定性。组织活动在多大程度上强调维持现状而不是成长和发展。

以上每一种特点都表现为一个从低到高的连续体。根据 7 个特征来评价组织，就能得到一幅组织文化的构成图。这幅图构成了组织成员对于组织、组织中的活动风格、组织成员的行为方式共同理解的感情基础。^①

第二节 组织文化的类型

一、组织文化类型若干理论介绍

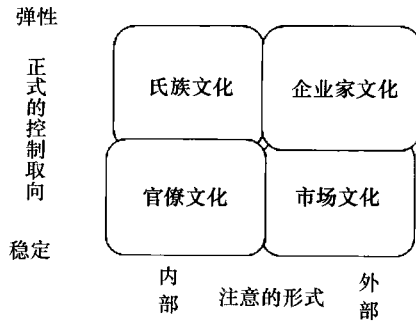
不同的组织文化可能在不同的条件下适用，没有一种类型的文化对每个情境都是理想的。正确的组织设计是，组织文化适应外部环境，能够整合组织内部。但是，有些员工可能较喜欢其中一种文化，在具有自己偏好的文化类型的组织中工作的员工倾向于参与到组织中，并对将来持乐观态度。下面我们介绍几种关于组织文化类型的理论。

1. Quinn 和 Cameron 的组织文化类型

Quinn 和 Cameron 的组织文化类型研究基本框架有两个主要的成对的维度（灵活性—稳定性和关注内部—关注外部）。框架纵轴表示组织的相对控制取向，从稳定的到弹性的。横轴表示组织的相对注意中心，从内部职能到外部职能。四个象限的极端角代表了四种组织文化类型：官僚文化（Bureaucratic Culture）、氏族文化（Clan Culture）、

① [美] 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 组织行为学（第 10 版）[M]. 北京：中国人民大学出版社，2005. 573

企业家文化 (Entrepreneurial Culture) 和市场文化 (Market Culture)。^①



官僚文化：重视正式化、规则、标准操作程序和等级协调的组织有着官僚文化。长期关注的是可预测性、效率和稳定性。行为标准倾向于正式而不是非正式。管理者认为他们的角色是协调者、组织者和书面规则、标准的强化者。任务、责任和权威对所有员工是明确定义的。组织的许多规则和过程在厚厚的手册中写出来，员工做事不可能随机变化处理，也不依靠个人的感情和知觉判断，员工认为他们的责任是“按书本行事”，做事严格按照规则程序办事，有可能订购一台计算机的征求同意的过程要花几个月，到它被安装时，此设备可能已经过时。大部分政府部门有着官僚文化。

氏族文化：传统、忠诚、个人承诺、广泛社会化、团队工作、自我管理和社会影响是氏族文化的特征。它的成员承认超出薪水与劳动简单交换的义务。个体长期对组织的承诺（忠诚）与组织长期对个体的承诺（安全）相交换。因为个体相信组织在薪水增加、提升和其他形式的承认方面，会公平地对待他们，所以他们以他们的行动来对组织负责。老的氏族成员作为新来者的顾问和角色榜样，通过这些连续的员工关系代，使组织的价值观和准则永恒，来自坚持重要准则的同事的压力是强大的，几乎没有地方完全免于准则压力，氏族文化经过长期的和完全的社会化过程，达到了统一，成员有共同的组织风格和行动方式的愿景。在氏族文化里，成员分享成员资格的骄傲，他们有强烈的同一感，并承认他们相互依赖。氏族了解自己的历史，常用文件证明它的起源和用各种仪式来庆祝它的传统。此外，氏族文化产生了个人拥有生意、产品或主意的感觉。

企业家文化：高度的冒险、动力和创造力是企业家文化的特征。有巨大的热情去试验、创新和领导潮流，这个文化不只是对环境变化作出迅速反应，它还创造变革。这样组织的有效性意味着提供新的和独一无二的产品和快速成长。个体的首创性、弹性和自由都受到鼓励和很好的奖励。

^① 资料来源：Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 1998. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework. Addison-Wesley

市场文化：硬性驱动的竞争和利润取向在整个组织中盛行，可测量和要求的目标，特别是以金融和市场为基础的目标（如销售成长、利润率和市场份额）的达到是市场文化的特征。在市场文化中，个体和组织的关系是契约，即对每一方的义务预先达成协议。在这种意义上，正式的控制取向是很稳定的。个体对某种水平的绩效有责任，反过来组织许诺详细的奖励标准。绩效水平的增加与奖励的增加相交换，这在协议中有明确规定。没有一方承认超出最初详细说明的要求的其他权利。组织并不许诺（或隐含）安全，个体并不许诺（或隐含）忠诚。市场文化并不把许多非正式、社会的压力加在组织成员身上。员工和管理者不分享共同的关于管理风格或哲学的期望，员工期望与直接管理者及其他部门管理者合作仅限于到需完成他们的作业目标的程度，上司与下属打交道很大程度上包括协商绩效——奖励的协议和/或评价资源配置的要求，上司作为角色榜样或好顾问的有效性，并不被作为正式的评判，双方长期承诺的缺乏导致弱的社会化过程。市场文化不在乎增进组织社会系统中成员之间的感情，同事之间的社会关系并不被官方强调，组织更重视员工独立和个体化，鼓励员工追求他们自己的财政目标。结果是，他们不可能发展组织内的广泛的同事网络。

2. 杰弗里·桑南菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）的组织文化类型

美国艾莫瑞（Emory）大学的杰弗里·桑南菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）提出了以下组织文化类型：

学院型：为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方；组织会安排大量的培训；员工在特定的职能领域内从事专业化工作；学院型组织喜欢雇佣年轻大学毕业生。

俱乐部型：重视员工对组织的适应、忠诚感和承诺；喜欢把员工培养成通才；资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。俱乐部型组织文化的例子有政府机构和军队等组织。

棒球队型：是冒险家和革新家的天堂；根据产出状况付给员工报酬。棒球队型组织文化的例子有法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域等组织。

堡垒型：注重生存（处于困难时期）的组织。但对于喜欢流动性挑战的人来说，这儿是令人兴奋的工作场所，如大型零售商店。

3. 约翰·科特与詹姆斯·赫斯科特的组织文化类型^①

强力型企业：所谓强力型组织文化就是“力量雄厚”的组织文化。在这样一个强力型的组织文化中，几乎每一个管理者都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法。组织新成员们也会很快接受这些观念、方法。即便新的一把手到任，强力型的组织文化也不会随之改变——它已扎根于企业组织了。强力型组织文化与对以下一些问题的肯定回答相联系：①竞争对手组织的管理者们是否经常谈论自己组织的“模式”或行事方法？②这家组织是否将自己的价值观念通过准则、口号等公诸于众，并且大力动员、鼓励自己公司的管理人员恪守遵循之？③这个组织是按长期经营策略和经营方式进行运作，还是根据现任一把手的经营策略和行为方式进行运作？

策略型组织文化：组织中不存在抽象的好的组织文化内涵，也不存在任何四海皆

^① 约翰·科特，詹姆斯·赫斯科特．企业文化与经营业绩 [M]．北京：华夏出版社，1997．16～68

准、适应所有组织的“克敌制胜”的组织文化。只有当组织文化“适应”于组织环境（可以指行业的客观状况、组织经营策略），这种文化方才是好的、有效的文化。

灵活型组织（改革型企业）文化：这种组织文化提倡变革、勇于冒险，提倡发现、开拓新的组织发展机缘，注重和鼓励那种有助于一个组织适应经营环境（重视顾客、股东和员工要素）变化的组织集体观念的文化，提倡坦率交流、管理人员注重领导艺术。

4. 华伦·本尼斯的组织文化类型^①

华伦·本尼斯把组织文化称为社会建筑，他认为社会建筑有三种风格。

学院型组织：“高职院校的组织文化与企业的组织文化是不同的类型。高职院校组织文化是一种教育文化，主要是专业组织文化，通过共享价值观、传统、信念维持组织的运转。组织内部讲究平等，组织影响力往往基于个人的专业水平和学术能力得以发挥。企业组织文化是一种经营文化，其组织文化主要依靠科层组织，权力依靠组织而产生，通过组织授权形成垂直架构，依靠权力保障组织运行。此外，市场机制将企业组织看作一种交易形式，组织成员之间的契约关系维持组织的运行。”^② 学院型组织文化是玛西亚·威尔克芙（Marcia Wilkof）在1982年的沃顿学院博士论文“企业文化”中提出的。其强调的重点是意图上的一致性、劳动者之间的平等性、工作当中的默契配合，这与高校这样组织的文化是类似的。

个人风格型组织：其极端就是合法的无政府状态，决策制定的中心就是每一个具体的人。

规范型组织：在世界范围内的整个工商企业界，这是一种主要的企业组织模式，员工行为得自于明确的规章制度，是一种中规中矩的正统组织文化，如有偏离的话，是不可以的，那是离经叛道。

表 1-1 社会建筑的三种风格

价值/行为	规范型	学院型	个人风格型
决策基础	权威指导	民主协商	师心自用
调控形式	制度、法律、奖赏、惩罚	员工间、小组部门间和相互责任和承诺	以自我概念为基础的行为
权力来源	上层	“我们的”思想和感受	“我”的形式和感受
期望中的结果	服从	一致	自我实现
注意避免	偏离权威观点或方向，冒险	分歧	偏离真正自我的本意
社会位置	等级分明	平等	个体性
人际关系	有结构性倾向	有集体性倾向	有个人倾向
发展基础	遵循既定秩序	遵循平等原则	遵从自我意识

资料来源：华伦·本尼斯，伯特·耐纳斯，领导者：成功谋略 [M]．北京：九州图书出版社，1999. 150

① 华伦·本尼斯，伯特·耐纳斯，领导者：成功谋略 [M]．北京：九州图书出版社，1999. 133 ~ 150

② 叶华，高职院校组织文化与企业组织文化的比较研究及启示．现代企业教育 [J]．2007（1）：56

二、组织内部的主文化和亚文化

组织文化代表了组织成员所拥有的一种共同认知。也就是说，组织中来自不同背景或处于不同层级的员工会倾向于用相似的词汇、术语来描述组织文化。但是，组织具有统一的文化吗？承认组织文化具有一些共同特征和共同的性质，并不意味着其中不存在亚文化。很多组织中，尤其是大型组织中都存在一个主文化以及众多的亚文化。

主文化（Dominant Culture）体现的是一种核心价值观，它为组织中绝大多数成员所认可和共享。当我们谈到一个组织的文化时，一般就是指组织的主文化。正是这种主文化，使组织具有独特的个性。

亚文化（Subculture）是指与主文化相对应的那些非主流的、局部的文化现象，是在主文化或综合文化的背景下，属于某一区域或某个群体所特有的观念和生活方式。一种亚文化不仅包含着与主文化相通的价值与观念，也有属于自己的独特的价值与观念。从组织文化的角度看，亚文化通常在大型组织内部发展起来，反映的是一部分组织成员所面临的共同问题、情境和经历。这些亚文化通常由于组织内部人员构成、部门的设计、职能不同和地理上的间隔而形成。例如销售部有着独特的亚文化，在待人处世、行为举止上和财务部门的员工可能就很不一样。又如，公司在东北的分公司的亚文化和广东分公司的亚文化有着各自的特点。在这种情况下，组织的核心价值观仍占主流，但是为适应本部门的特殊情况会有所调整。换句话说，这些部门或群体依然保持了组织的核心价值观，但为了适应本工作单元的特殊情况又会有所调整。

有一种特殊的亚文化，其主要特征是反叛和背离主流文化价值观，所代表的价值观和行为方式站到了主文化的对立面，和主流文化相对抗，有意识地否定在更大范围内的文化规范，对此，我们称其为反文化。

亚文化的独特性还表现在：当组织的总体文化改变时，它会对其中的亚文化带来明显的影响，然而亚文化还依然会保留它的个性。更为重要的是，亚文化可能会脱离总体文化而自行改变，而且亚文化的变革要灵活得多，也自由得多。^①

正是组织文化中“共同的价值观”和“意义共享”，使组织文化成为引导和塑造员工行为的有力工具。比如某航空公司重视快乐和幽默，根据这样的信息，我们可以更好地理解此公司经营者和员工的行为。当然我们也不能忽视这样一个现实，即许多组织同时还拥有亚文化，这些亚文化同样会影响员工的行为。如果一个组织没有主文化，而是由多种亚文化构成自己的组织文化，那么，这一组织文化作为独立变量的价值就大大减弱了，因为在这种情况下，员工对于哪些行为恰当、哪些行为不恰当缺乏一致的解释。如果在各亚文化之间没有正式的或非正式的交流，那么亚文化会向内部发展，再逐渐危

^① 社会科学系《中国民航客舱文化》编写组.《中国民航客舱文化》.中国民航管理干部学院印刷, P22

及到整个组织。应该注意，要在不同亚文化之间开辟能够经常进行交流的渠道。^①

三、强文化与弱文化

划分强文化与弱文化的观点正在日趋流行。虽然所有的组织都有文化，但并非所有的文化对员工都有同等程度的影响。按照组织文化对其成员影响力的大小可以将组织文化划分为强文化和弱文化。强文化是指被组织成员强烈拥有并广泛共享的价值观体系，接受核心价值观的组织成员越多，员工对组织的基本价值观的接受程度和承诺越大，对核心价值观的信念越坚定，文化就越强。

强文化比弱文化对员工的影响更大。在强文化中，组织的核心价值观得到强烈而广泛的认同，这些价值观念犹如宗教般深入每一个员工的内心世界，组织成员与组织的立场保持着高度的统一。这种目标的一致性造就了内聚力、忠诚感和组织承诺。这些特征使员工离开组织的倾向降低，即与降低流动率有着更直接的关系。与这种界定相一致，强文化会对其员工的行为产生巨大影响，因为这种高强度以及高度的认同感会在组织内部创造一种有力的行为控制氛围。强文化很多时候的表现形式是非正式的规章体系，但它却明确指出人们在大部分的时间内举止应该如何自律。强文化是引导行为的有力杠杆，强文化传递哪种选择是可取的、哪种选择是不可取的信息，在很大程度上制约了管理者的决策和员工的工作行为。例如，以西雅图为基地的诺德斯特姆公司，在零售业中创建了一种十分强劲的服务文化。该公司的员工对于公司期望自己所做的事情十分清楚，这种期望又对塑造他们的行为有着相当深远的影响。

20世纪80年代初，美国哈佛大学教育研究院的教授特雷斯·迪尔和麦肯锡咨询顾问阿伦·肯尼迪在长期的企业管理研究中积累了丰富的资料。在6个月里他们集中对80家企业进行了详尽的调查，写成了被评为20世纪80年代最有影响的10本管理学专著之一的《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书。该书在1981年7月出版，是论述企业文化的经典之作。在书中，他们用丰富的例证指出：杰出而成功的企业都具强有力的企业文化，即为群体员工共同遵守，但往往是自然而然约定俗成而不是书面的行为规范；并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。正是企业文化这一非技术、非经济的因素，导致了这些企业的成功。如迪斯尼公司、IBM公司等，都有十分强大的文化系统，甚至IBM公司的员工说，离开公司有一种近于移民的感觉。

弱文化的一个特征就是这些组织分不清什么是重要的，什么是不重要的。一个组织文化的强弱或居于其间与否，取决于组织的规模、历史、员工的流动程度及文化起源的强烈程度。在弱文化中，不确定性是总的核心，员工们仅仅为了试图确定应该做些什么和怎样做，就要花去大量的时间。但是，强文化组织却能在很大程度上排除这些不确定性，因为它们提供了行为的框架、标准和价值体系。

^① [美] 特雷斯·迪尔，阿伦·肯尼迪. 企业文化——现代企业的精神支柱 [M]. 上海：上海科学技术文献出版社，1989. 128

“亚文化在弱文化环境中有很大的破坏性。”究其原因，一是“在任何公司中，亚文化容易互相冲突。如果公司的主文化很强，那么这些冲突就会产生有利的紧张状态。但如果主文化很弱，那么这些文化的战争实际上就可能导致生产的停顿。”^①二是当组织的价值不能被理解时，亚文化就可能支配行为，最终在组织里产生某种文化迁移。组织文化建设的领导者面临的一项主要工作，是解决（事实上是调和）某一种文化中各亚文化的差异，力图把重点集中在使亚文化和小集团去理解其他亚文化和小集团的问题上。

四、文化与正规化

强劲的组织文化会提高员工行为的一致性。在这个意义上，我们应当认识到，强势的组织文化可以扮演正规化的替代物。

正规化通常与操作规程手册、工作说明书以及其他正规文化的存在有关，这些都属于控制机制。高度正规化的组织会带来行为的可预测性、秩序性和一致性。我们认为，强文化同样也能达到上述目的，而且无须书面的文化。因此，我们应该把组织文化和正规化两种方式看做殊途同归。组织文化越强，管理层就越不用费心制定规章制度来规范员工的行为。当员工接受了组织文化时，那些规章制度就内化在他们心中了。组织文化实际也是一种控制机制，正规化通常与外部行为控制相联系（外部控制），组织文化通常与内部精神层面控制相联系（内部控制）；正规化可以称为是一种硬性控制手段，组织文化是一种柔性控制手段。

第三节 组织文化的层次

关于组织文化的层次，主要有五种观点：

第一种观点认为，组织文化是以价值观为核心的，包括信念、作风、行为规范在内的各种精神现象。

第二种观点认为，组织文化是由组织中物质文化与精神文化两方面的因素合成的。物质文化是外显的，精神文化是无形的。“精神是组织文化的核心，是组织文化的精髓所在。精神层次是组织所奉行的生存哲学、目标追求、价值观念、基本信念和处事原则等。组织文化对于统一员工思想，砥砺员工意志，启迪员工智慧，凝聚员工力量，协调员工行为具有十分重要的作用，它是一个组织核心竞争力的重要组成部分。”^②

^① [美] 特雷斯·迪尔，阿伦·肯尼迪．企业文化——现代企业的精神支柱 [M]．上海：上海科学技术文献出版社，1989. 128

^② 叶华．高职院校组织文化与企业组织文化的比较研究及启示．现代企业教育 [J]．2007（1）：55