

21世纪清华MBA精品教材

2009年中国人力资源管理研究成果金奖

企业文化建设

(第3版)

◀ 张德 主编 ▶

MBA

Corporate Culture
Construction



清华大学出版社

21世纪清华MBA精品教材

企业文化建设

(第3版)

张德 主编

Corporate Culture
Construction

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化建设 / 张德主编. —3 版. —北京:清华大学出版社,2015

(21 世纪清华 MBA 精品教材)

ISBN 978-7-302-40028-8

I. ①企… II. ①张… III. ①企业文化—研究生—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 086753 号

责任编辑:梁云慈

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24 插 页:1 字 数:553 千字

版 次:2003 年 10 月第 1 版 2015 年 6 月第 3 版 印 次:2015 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:45.00 元

产品编号:057462-01



编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 仝允桓

委 员 (以拼音排序)

陈 剑 陈 晓 陈章武

李子奈 钱小军 钱颖一

宋逢明 吴贵生 魏 杰

夏冬林 赵 平 张 德

朱武祥 朱玉杰

企

业

文化
建设

序

PREFACE

自从1769年第一家现代企业在英国诞生以来,全球范围内企业管理大体上经历了三个阶段:1769—1910年,经验管理阶段,其特点是“人治”,即主要经营者依靠个人的直觉和经验进行决策和管理;1911—1980年,科学管理阶段,其特点是“法治”,即主要靠科学的制度体系实现高效率;1981年以来,发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段,其特点是“文治”,即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的境界。我赞成这样的说法:21世纪是“文化管理”的时代,也是“文化制胜”的时代。

21世纪,人类已经进入了信息化社会和知识经济时代,企业文化建设对于知识型企业尤为重要。美国著名管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)说过:“20世纪最重要的,也是最独特的对管理的贡献,是制造业中手工工作者的生产力提高了50倍。21世纪对管理最重要的贡献,同样也将是提高知识工作与知识工作者的生产力。”如果说,20世纪提高体力劳动者生产力的主要手段是科学管理,即靠科学的制度、严密的外部监督和技术创新提高工作效率的话,那么,在知识型企业占主导,脑力劳动成为主要劳动方式以后,这种看不见的劳动使外部监督和制度化管理大打折扣,唯一有效的方式是通过影响知识工作者的思想观念,提供激励性的良好文化氛围来提高工作效率。这种柔性管理——文化管理,是以企业文化建设为主导的。因此,企业文化建设已经成为当前和今后企业管理与企业竞争的关键。

知识经济的另一个特点,是掌握最新知识和创造新知识能力的人才成为企业成功之本。如何吸引人、培养人、激励人、用好人、留住人,

充分解放和发挥人的创造潜力,成为企业管理的核心问题,而这一核心问题的解决,从根本上离不开企业文化建设。21 世纪之初,美国海氏咨询公司在对《财富》500 强评选的总结中指出:“公司出类拔萃的关键在于文化”;“最能预测公司各个方面是否最优秀的因素是公司吸引、激励和留住人才的能力。公司文化是它们加强这种关键能力的最重要的工具。”被誉为世界头号 CEO 的原 GE 公司董事长杰克·韦尔奇就是文化管理的大师,他有一个著名的论断:“GE 靠人和思想的力量取胜。”

在当今世界和中国,凡是成功的企业,都有着优秀的文化;反之,凡是失败的企业,都存在着不良的文化。目前,越来越多的中国企业开始重视企业文化建设和创新,探索中国特色的企业文化建设之路。但是,缺乏高质量的教材,是困扰企业经理人员和 MBA 学员的一大难题。本书是中国第一本关于企业文化的 MBA 教材,对广大读者而言,可以说是雪中送炭。

本书力求突出三个特点:一是理论概念准确、严谨,在各家之言中,选择最科学的加以介绍;二是内容体系新颖、完整,包括国内外学者和编著者自己最新的科研成果,有些内容是独一无二的;三是理论联系实际,特别是切合中国国情,具有很强的可操作性。MBA 教育的目的,是为中国培养职业经理人,解决中国企业管理的实际问题。我们编写的教材,完全服务于这一目的。

本书第一版于 2003 年出版后,被国内很多高校在管理教育中选为正式教材,受到 MBA 学员和读者的广泛欢迎,2009 年荣获中国人力资源管理研究成果金奖。根据企业文化理论与实践的发展,我们在保持第一、第二版特点的基础上对全书进行了全面修订,主要是:①调整、充实、优化了内容,进一步突出理论的科学性、系统性和时代性;②增加了中国传统文化与企业文化、企业集团文化建设、企业价值观群体化、企业文化创新等作者的最新研究成果;③对案例作了部分更新与补充。

本书由张德教授策划和总撰,他的几位助手参加了编写。其中,张德教授编写了第一、第二、第三、第五、第九、第十、第十四、第十五、第十六章和第十三章第五节;吴剑平研究员协助进行全书修订,并编写了第六、第七、第八、第十二、第十七、第十八章和第一章第四节,第二章第一、第二、第五、第六节,第十一章第七节,第十三章第二、第四节,第十五章第六节;王雪莉副教授编写第十一章第一节至第六节;刘理晖研究员编写了第四章;魏钧教授编写了第十三章第一、第三节、第一章第三节和第五、第九、第十章部分内容。

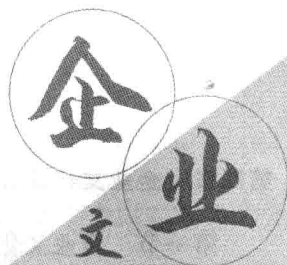
本书适合 MBA 学生,经济管理专业的本科生、硕士生,企业各级经理人员,政府和事业单位的领导干部和管理人员,企业管理、人力资源管理的教学科研人员,以及一切对组织文化感兴趣的读者阅读。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因篇幅所限,未能一一注明,在此向著作者深表谢忱。

由于作者知识和经验的局限性,错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

张德 吴剑平

2015 年 2 月于清华园



目录

CONTENTS

第一章 组织文化概论.....	1
第一节 组织文化的概念和内涵.....	1
第二节 组织文化的影响因素.....	7
第三节 组织文化的类型	11
第四节 组织文化与组织管理	15
第二章 企业文化与竞争力	21
第一节 企业文化的兴起与发展	21
第二节 企业文化建设是现代企业管理的一项核心内容	25
第三节 从科学管理到文化管理——企业管理的软化趋势	27
第四节 文化竞争力——优秀企业的经验	32
第五节 企业文化的功能和作用	36
第六节 企业文化的新思维——文化资本	38
案例分析:现代企业进入文化制胜时代.....	42
第三章 企业文化建设的基本思路和方法	46
第一节 企业文化建设的内涵	46
第二节 企业文化建设的步骤	47
第三节 企业文化建设的心理机制	49
第四节 企业文化建设的辩证思考	52
案例分析:让全体员工认同创新理念.....	56

第四章 企业文化诊断与测量	57
第一节 企业文化测量的意义与特点	57
第二节 企业文化测量的理论基础	59
第三节 企业文化的测量维度	61
第四节 企业文化测量量表的设计	66
案例分析:东方能源公司企业文化测量	69
第五章 企业文化设计原理	73
第一节 企业文化设计原则	73
第二节 企业文化设计关键环节	75
第三节 企业文化的设计技术	77
案例分析:独特的美雪集团企业文化	81
第六章 企业文化理念层设计	84
第一节 企业目标与愿景设计	84
第二节 企业价值观设计	88
第三节 企业哲学设计	92
第四节 企业经营理念设计	95
第五节 企业管理模式设计	97
第六节 企业精神设计	99
第七节 企业道德设计	101
第八节 企业作风设计	103
案例分析:激变之中显“和商”	107
第七章 企业文化制度行为层设计	111
第一节 企业制度体系设计	111
第二节 企业风俗设计	115
第三节 员工行为规范设计	119
案例分析:大河钢厂的分配制度改革	127
第八章 企业文化符号层设计	130
第一节 企业标识设计	130
第二节 企业环境设计	141
第三节 企业旗帜、歌曲、服装设计	146
第四节 企业文化用品设计	151
第五节 企业文化体育设施与活动设计	158
第六节 企业文化传播网络设计	159

案例分析:宇通客车的身份识别战略	164
第九章 企业文化建设的体制机制	169
第一节 企业文化建设的领导体制	169
第二节 企业文化建设的支持系统	172
第三节 企业文化实施的人员保证	174
第四节 企业文化建设的计划	175
第五节 企业文化建设的运作模式	178
第六节 企业文化建设的考核与评估	181
第七节 企业文化建设的激励机制	183
案例分析:福特公司的文化建设	185
第十章 企业文化的实施艺术	188
第一节 软管理“硬”化	188
第二节 “虚功”实做	190
第三节 企业文化的人格化	192
第四节 领导者的示范艺术	194
第五节 情境强化的艺术	196
第六节 观念、故事、规范三部曲	198
案例分析:中信公司的企业文化	199
第十一章 企业文化变革与创新	202
第一节 企业文化变革的原因分析	202
第二节 企业文化变革的实证案例	204
第三节 企业文化变革的内容	209
第四节 企业文化变革的原则	209
第五节 企业文化变革的过程	210
第六节 企业文化变革的策略	212
第七节 企业文化的创新之道	214
案例分析:海尔的 SBU	218
第十二章 企业集团文化整合	220
第一节 集团文化与亚文化	220
第二节 集团文化整合的目的与原则	222
第三节 集团文化整合的类型和内容	225
第四节 集团文化整合的重点	228
第五节 集团文化的整合艺术	231
第六节 集团文化落地的机制和关键	234

案例分析:文化融合 母子同兴	236
第十三章 企业伦理与社会责任	240
第一节 企业伦理的概念和作用	240
第二节 企业社会责任	246
第三节 企业伦理管理的原则与方法	250
第四节 企业伦理决策理论与模型	252
第五节 绿色 GDP 与生态文明——中国企业伦理视角	257
案例分析:科尔—麦克基公司的经营理念	262
第十四章 传统文化与企业文化	265
第一节 中国传统文化的基本特征	265
第二节 中国传统的管理哲学	268
第三节 一分为二地对待中国古代的文化遗产	273
第四节 十年来“国学热”的启示	274
案例分析:我的心力管理之路	277
第十五章 领导者与企业文化建设	282
第一节 企业文化的缔造者、倡导者和管理者	282
第二节 领导者的价值观决定企业文化的基调	285
第三节 领导者的示范关系企业文化建设成败	288
第四节 领导者的观念创新推动企业文化更新	290
第五节 领导者的素质影响企业文化品位	291
第六节 领导者的思维左右企业文化未来走向	292
案例分析:修身·齐家·立业·助天下	293
第十六章 中国特色企业文化建设	295
第一节 中国深化改革与价值观念更新	295
第二节 中国对外开放与中西文化融合	296
第三节 中国企业文化建设的基本模式	298
第四节 实现中国梦与第三次企业文化建设热潮	303
第五节 社会主义核心价值观与中国企业文化建设	308
案例分析:腾讯的创新故事	314
第十七章 跨文化管理	319
第一节 不同国家地区的企业文化特色	319
第二节 文化差异与文化冲突	329
第三节 跨文化管理的内涵和类型	333

第四节 跨文化管理的实施·····	335
第五节 跨国经营与文化整合·····	339
案例分析:迪斯尼跨国经营的成功与困境 ·····	342
第十八章 文化管理的理论与实践 ·····	345
第一节 文化管理的内涵和理论假设·····	345
第二节 文化管理的基本原理·····	348
第三节 文化管理原则与职能·····	352
第四节 文化管理的理论体系·····	356
第五节 文化管理的实践应用·····	358
案例分析:乔布斯与“苹果传奇” ·····	363
参考文献 ·····	366

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,从而使不同成员的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 sysbols, ceremonies, and myths that communicates the underlying values and beliefs of that oaganization 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.
薛恩(E. H. Schein)	群体在适应外部环境及内部整合的过程中,创造、发展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

为了对组织文化作深入的分析和研究,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 4 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薛恩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)。

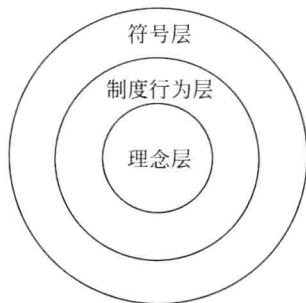


图 1-1 组织文化的结构示意图

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一致。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,是统帅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”的理念并将以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) 组织宗旨。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。组织宗旨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三方面的行为准则和规范。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4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,不容易轻易改变。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. 个性性

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的。同样,任何两个组织也不会有完全相同的组织文化。组织文化的这种个性性,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。组织文化的个性性,反映了它对组织本身的路径依赖性。

组织文化的个性性,是组织文化的生命力所在。个性性决定了组织文化建设要从组