

组织运行管理丛书

一个企业无论它拥有多少资金、技术多高、产品多优、服务多全、决策多精、要想持久、稳健地发展，必须遵从管理之道、发展之道，那就是企业文化。

组织文化

Zuzhi Wenhua

主 编/马作宽 副主编/王若军



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

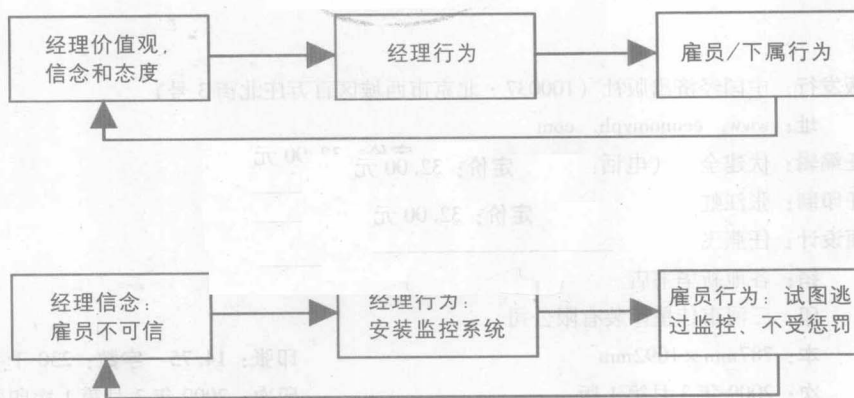
组织运行管理丛书

一个企业无论它拥有多少资金、技术多高、产品多优、服务多全、决策多精、要想持久、稳健地发展，必须遵从管理之道、发展之道，那就是企业文化。

组织文化

Zuzhi Wenhua

主 编/马作宽 副主编/王若军



经理态度对员工行为的影响



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

组织文化/马作宽主编. -北京: 中国经济出版社, 2009. 3
(组织运行管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8984 - 9

I. 组… II. 马… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 198231 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm

印张: 14.75 字数: 230 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8984 - 9/F · 7967

定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前 言

小到—个家庭、企业，大到—个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人—方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。这些经历使我在几年前就萌发—种强烈的冲动，那就是要编著—套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供—套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供—套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动，历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。整体上浑然—体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于—些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。《组织凝聚力》从管理的角度对组织凝聚力进行研究，构建出—个如何提高组织凝聚力的框架体系，试图填补国内研究的空白，具有十分重要的理论价值和社会

意义。

竞争环境在不断发生变化，竞争的内涵和形式也在不断扩充和丰富。从对抗竞争，到合作竞争，甚至到“超越竞争”，反映了组织在不同阶段的竞争要求，同时也体现了组织从偏执到理智，再到成熟的发展轨迹。管理学家洛根·斯托克司说：“无论是组织还是个人，都必须通过竞争去合作，同时也必须通过合作去竞争。”合作是共同把蛋糕做大，竞争是为了分割更多的蛋糕，而只有具有核心竞争力的组织拥有分割的优势。本书在介绍竞争环境和理论的基础上，论述合作竞争的组织主体、对象、方式，从而构建出了一个合作竞争的基本框架。《组织合作与竞争》关于组织合作与竞争的研究从某种程度上看是开创性的，为组织领导者应对全球化和网络化，在更大的范围内提高竞争力提供了思路。

未来环境唯一不变的就是变，任何组织都存在生命周期，组织只有不断变革才能摆脱衰退和死亡的命运。《组织变革》对组织变革的意义、模型、动力、方向、过程、阻力、成败得失和应注意问题结合案例进行了深入分析，为组织管理者进行组织变革提供了一个详细的路线图。

“细节决定成败”的前提条件是战略必须正确。但很多组织常常是“爬到了墙头才发现梯子靠错了墙”。《组织战略》就是要向组织领导者说明“战略正确才是组织通往卓越之路”。书中告诉读者，战略就是要在分析环境的基础上解决好竞争和成长的问题。无论是面对一般竞争、动态竞争、合作竞争、国际化竞争，还是实施组织扩张战略，本书都会为你提供最切实可行的建议。

韩国文化部长说过让全世界肃然起敬的三句话：“19世纪是军事征服世界的世纪；20世纪是经济征服世界的世纪，21世纪是文化创造新世界的世纪”。一个没有文化的组织就像一个没有灵魂的人，虽然存在，但已经死亡。要想让组织“基业常青”，必须从塑造组织文化开始。《组织文化》一书告诉读者，组织文化管理是组织管理的最高境界，它以个人价值观为基础，与组织使命相适应，体现着创始人的风格，又随着环境不断变迁。文化是虚的、软的，文化管理就是要把这些虚的和软的东西落实到实处，从而发挥出巨大的威力。

组织是由人构成的，组织管理说到底是对人的管理。《组织员工管

理》一书的创新之处在于从人性出发，运用组织行为学的理论，从认知、个性、情感、价值观和压力的角度探讨员工管理策略，相信会对组织管理者有全新的启示。

组织激励问题是组织管理的重要问题，许多书籍也多有论述，但像我们这本书的编写体例和结构安排应该算国内首创，简洁、实用。差异化激励、培训激励、尊重激励、责任激励、沟通激励、工作激励、目标激励和压力激励，每种方法，重点突出，独立成章。本书就是送给组织管理者如何激励员工的“工具箱”和“百宝箱”。

绩效管理是任何一个组织所需要的管理工具。绩效管理越来越不是自发的行为，而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。成功实施绩效管理，不但能帮助组织提高管理效率，而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实，实现组织的战略目标。《组织绩效管理》一书既立足现实，又展望未来；既有理论高度，又突出实践方法。书中把绩效管理的理论基础、计划、方法、实施、考核和应用都进行了详细说明，会成为组织绩效管理不可多得的参考书。

八本书的编写分工是这样的：马作宽任每本书主编，屈冠银任《组织凝聚力》副主编，刘东贤任《组织合作与竞争》副主编，王黎和常连玉任《组织变革》副主编，张奇峰任《组织战略》副主编，王若军任《组织文化》副主编，许晓青任《组织员工管理》副主编（第六、七、八三章由著名薪酬管理专家康士勇教授编写），赵巍巍任《组织激励》副主编（其中第一章、第二章和第七章由许晓青编写），王黎和李敏任《组织绩效管理》副主编。

本套丛书编写过程中，参考了大量国内外权威管理学和行为学著作，多数在参考文献中已经注明，还有许多资料来自网络，无法准确注明出处，在此对这些资料的贡献者表示感谢。由于时间仓促，书中内容难免有不当之处，请读者在阅读过程中批评指正。

丛书主编马作宽
2008年岁末

目 录

第一章 重新审视对组织文化的认识 /1

引入问题 面对文化建设,你思考这些问题了吗 /1

一、传统组织文化认识的局限与组织文化的重新定义 /1

二、组织文化是组织理念与员工精神的产物 /7

三、组织文化管理不同于组织的文化建设 /14

四、多角度的组织文化认识 /20

小结 /30

思考题 /31

第二章 组织文化是管理的最高境界 /32

引入案例 华为的基本法 /32

一、文化管理是现代企业发展的先进管理方式 /32

二、组织文化的现实意义 /41

三、信仰是员工行为的主宰 /48

小结 /55

思考题 /56

第三章 组织文化应与组织使命相适应 /57

引入案例 全球“一致”的宝洁 /57

一、企业的文化特征 /58

二、企业文化对企业战略的支撑 /62

三、文化变革与战略转型的配合 /82

小结 /88

思考题 /89

第四章 个人价值观是组织文化构成的基础 /90

引入案例 Intel 的6个价值观 /90

一、组织价值观及其价值观体系 /90

二、组织价值依赖个人价值去实现 /95

三、员工素质培养与价值观塑造 /105

小结 /118

思考题 /119

第五章 组织文化具体落实在何处 /120

引入案例 汇源与德隆分手：成败皆在文化 /120

一、组织文化载体 /120

二、组织文化的测评与策划 /128

三、文化建设中的理念梳理与宣讲 /134

四、文化建设中的理念固化与制度建设 /140

五、组织文化建设中的企业伦理 /147

小结 /153

思考题 /154

第六章 谁主宰着组织文化的发展 /155

引入案例 松下幸之助先生的佛教文化 /155

一、企业家与企业家精神 /155

二、企业家与组织文化 /164

三、文化建设应跨越企业家自身的意识障碍 /174

小结 /185

思考题 /186

第七章 新的社会环境对组织文化的冲击 /188

引入案例 改制后的文化冲突 /188

一、组织文化的社会基础 /188

二、全球经济一体化带来多元理念的冲突 /192

三、市场经济的发展对组织文化的影响 /206

四、组织的性质观与组织思维的变迁 /211

五、中国文化深层结构的变迁 /216

小结 /221

思考题 /222

参考文献 /223

第一章 重新审视对组织文化的认识

引入问题

面对文化建设,你思考这些问题了吗

1. 企业家的文化如何成为企业的文化?为什么企业老是强调“执行”、“没有任何借口”,却在落实中很难体现?如何解决?
2. 如何让企业文化真正深入到企业战略、人力资源、营销管理、品牌建设、质量管理等方面?
3. 能不能通过组织文化建设使组织的风气、行为、绩效等实实在在的变化?
4. 什么样的组织文化才是优秀的文化?
5. 为什么做了企业文化策划,文化理念和员工行为两张皮?企业仍没有士气、没有精神?
6. 组织需要什么样个性的文化?文化个性与组织发展关系如何?

一、传统组织文化认识的局限与组织文化的重新定义

组织文化的内涵至今仍存在较大争论,文化和企业文化概念都尚未达成共识。有人将文化看成是人们的行为方式,包括思想、语言和行动等;有人则强调文化深层次的、类似于人的潜意识的成分;还有人更多地将文化视为明显的、可见的、人为的创造物,如企业的产品、建筑物、标识等。我们认为,只有综合人类学、管理学、社会学、心理学以及行为理论、人性理论来认识组织文化内涵,注重进行多学科的深入研究或学科间的有机配合,方能准确、相对客观地理解组织文化。

(一) 传统组织文化概念综述

总体来说,既往对组织文化的定义大致可以分成两类:组织文化的层次模式和要素模式。

1. 组织文化的层次模式

这类模式的代表人物有沙因、哈奇、科特和赫斯克特。基本观点是：认为组织文化存在不同的层次，各层次之间存在相互作用。组织文化就是由这些层次和相互关系构成的有机整体。

沙因提出的企业文化三层次模式是层次模型的代表。沙因认为“企业文化是由特定人群在学习应对外部适应与内部整合问题中所发明、发现或者发展出的基本假定模式——那些经过实践检验是有效的，因此被传授给新员工，以修正其同这些问题相关的感知、思维”；企业文化可以分为表征、价值观与基本假设三个层次，三个层次之间存在相互关系。

哈奇提出的组织文化动态模式，对沙因的模型进行了如下修正：（1）加入新元素——“象征”，将原有的企业文化三层次结构扩展为四层次结构。（2）四层次（基本假定、价值观、表征、象征）形成动态的循环关系，从而使得企业文化的概念由静而动。哈奇的文化动态模式认为企业文化是由基本假定、价值观、表征与象征四个层次及其相互的连接过程所构成。

科特和赫斯克特则认为，企业文化可以分为两个层次。在较高的层次上来说，文化指的是团队中人们共享的价值，并且是那些即使团队成员发生变动也能有所坚持的价值。在较为可见的层次上，文化表现为组织成员鼓励新成员所采取的行为模式和风格，两个层次的文化相互影响。

2. 组织文化的要素模式

企业文化的要素模式指的是对组织文化所应该包含的一系列价值观特征的描述。

罗宾斯认为组织文化是成员共享的意义体系，即其所重视的一组重要特质，它们相互搭配，即成为组织文化，并将企业文化归纳为以下要素的集合：（1）成员的认同：成员对企业整体的认同，而不是对自己的工作类型或所属专门领域认同之程度。（2）强调团队：工作活动以团队而非以个人为主的程度。（3）以人为本：作决策时会考虑决策结果对其他人员产生影响的程度。（4）单位整合：鼓励各单位彼此协调运作的程度。（5）控制：利用规定、管制及人员直接监督来控制员工行为的程度。（6）风险容忍度：鼓励员工进取、创新及冒险的程度。（7）报酬准则：加薪、升迁等报酬分配，是根据个人绩效，而非年资或其他非绩效准则的程度。（8）冲突容忍度：鼓励公开，冲突与批评的程度。（9）过程结果取向：管理层重视结果而非过程的程度。（10）开放系统重视度：组织对外在环境变动反应的灵敏程度。

(二) 传统组织文化定义评析

1. 共同价值观是组织文化概念的核心

价值观在日常生活中指的是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统“价值观念”的简称。“价值观”这一概念首先受到哲学和心理学的重视,在这两个学科领域也提出了很多的关于价值观的定义,主要包括:

(1) 价值观是“人们基于生存、享受和发展的需要,对于什么是好的或者是不好的根本看法,对于某类事物是否具有价值以及具有何种价值的根本看法,是人所特有的应该希望什么和应该避免什么的规范性见解,表示主体对客体的一种态度”(袁贵仁,1991)。

(2) 价值观是“指人们在长期的生活、实践过程中和在具体环境中形成的有关价值的观点、看法和态度”(马志正,1991)。

(3) 价值观是“人们用来区分好坏的标准并指导行为的心理倾向系统”(黄希庭,1994)。

(4) 价值观是“推动并指引一个人采取决定和行动的经济的、逻辑的、科学的、艺术的、道德的、美学的、宗教的原则、信念和标准,是一个人思想意识的核心”(朱智贤,1989)。

(5) 价值观“……与行为模式和存在的最终状态有关。说某人具有某种价值观,即是说,他具有持久的信仰。特殊的行为模式或存在的最终状态是指个人和社会偏爱选择的行为模式或存在的最终状态。一旦价值观有意识地或无意地被内化,它就成为指引行为、对客体和情境所抱态度、对自己和他人的行为和态度进行判断、对自己与他人以及比较自己与他人进行道德判断的标准和尺度”(Rokeach,1968)。

(6) “价值观是对行为提供普遍指导和作为制定决策,或是对信念、行动进行评价……的参照点,是使人据此而采取行动的一些原则、基本信念、理想、标准或生活态度”(Halstead,1996)。

从这些定义可以看出,价值观是对生活实践经验和价值取向的总结与概括,是人的认知结构、思维方式、理想信念、情感意志等的集中体现。价值观随着不同的社会形态,不同的时代背景而有所差异。这些特定的社会因素通过影响人的价值观来规范和引导人的行为。从上面组织文化概念的文献回顾中我们可以看出,对组织文化这一概念可以有不同的表述方式。但是共同价值观是组织文化概念的核心已经成为国内外学者的共识和组织

文化研究的基础。

2. 传统组织文化定义中的不足

从总体来看,以往的组织文化定义从一定程度上道出了组织文化的内涵、特征或作用。但是,大多数组织文化的定义多是一种思想或观念的表述,不足以也不够准确地表述组织文化的本质特征与核心问题,主要存在以下不足:

(1) 缺乏对组织文化目标的认知

目前,对组织文化是以价值观为核心的体系这一性质基本得到认同,但是以往关于组织文化的定义缺乏对组织文化目标的认知。事实上,任何社会组织,其目标本身就是即包括经济目标、社会功能价值实现等多目标的复合体。组织文化建设的目的是通过对员工价值观的整合、建设,促进员工在精神和物质上的发展平衡,那么,对组织行为的评价标准也必然要同时包含文化标准和经济标准,组织应该更多地采用反映员工精神状况的员工心理健康水平、工作氛围、公众形象等指标来评估组织文化建设的价值,而并非仅仅以经济标准评价组织文化的成败优劣。

4

(2) 对组织文化的定义过于宽泛

有些定义把组织文化理解为企业一切管理要素的总和,虽然关注了组织文化,但组织文化内容过于宽泛,不着边际,组织文化管理也就成为了没有特定对象和特定含义的无所不包、无所不在、无所不为的管理大杂烩,就不能同时运用经济的、制度的和精神的手段对企业的各个方面、各个领域进行全面的、管理,无从把握经济现象中的心理、认识、观念、精神等文化现象,更无法有针对性、切实有效地加强文化管理。庞杂不专会干扰、冲淡和削弱文化管理的作用。

(3) 缺乏从思维、精神因素的视角把握组织文化的内涵

以往的组织文化定义缺少从人性、心理以及精神发生作用的机制的角度挖掘组织文化的本质,并在此基础上缺乏组织文化与管理关系的构建。尽管以往许多理论研究了思维、精神因素对组织管理的重要价值,但对其研究仍局限于传统意义上企业管理的范畴,大多从构成、结构功能等静态角度分析不同的组织文化对组织绩效的影响。

(三) 对企业文化的重新定义

通过对传统组织文化定义的评述,下面将以此为基础从理论分析角度

和基于实践的思考对组织文化进行重新认识。

1. 理论分析

从管理学的角度看,组织文化源于对管理思想的挖掘,通过组织沟通体系传播,以精神和价值观来激发员工的活力,从而达到提升管理的目的。从社会学的观点看,人类文化有三个特性:首先,文化是针对人类群体而言的;其次,群体共有的东西才是文化,个人的东西称为个性而不能称为文化;再次,群体中唯有稳定持久的东西才构成文化,所以文化有历史的传统,稍纵即逝则不是文化。作为人类社会的一种亚文化,组织文化也应具备这三个特征。全面解读文化,我们可以看到,文化实质上是人类的群体意识和群体行为。

组织文化与人的精神是紧密相关的。通常,人的个性只有在与别人交往中才能表现出来。由于个体所处环境的压力,容易造成个体内心价值丧失和不安感的加剧,个体便通过自我系统进行调节,使个性以相应的社会价值为导向,精神动力就是自我系统的能量源泉。每个人的内心都有大量的精神动力,如嫉妒的精神动力,不安的精神动力等。这些精神动力与生俱来,个性行为的总方向及其活动,取决于这些精神动力的整合。同样,由人组成的组织具有集体人格和内在的精神,组织文化与组织在发展过程中逐渐积累而成的传统以及组织中人们广泛发生、稳定的心理和行为结构以及由此构成的整体氛围密切相关。

人的行动方向和动力来自精神的信仰与追求,进一步地说,人的绩效的提高,归根结底还在于人们精神体系的改变。外部力量可以引导,但无法永远强制。管理中的任何外部刺激,都会经过人的精神体系进行“意义赋予”,这是人行为决策过程中的重要环节。在这个决策过程中,任何规范的形成都必须经过基于集体意志的组织规范的“内化”方可真正成为众人的规范,进而发展成为组织的一种文化,组织文化只有符合人的精神规律才会得到规律的酬偿。只有符合人性的组织文化,再加上已经得到很好发展的管理技术,管理才能达到管理的目的,这是管理的唯一出路。

因此说,组织文化与个体精神的引导以及集体人格的塑造密不可分。这就要求无论是管理手段的使用,还是制度的建设,以及组织文化的出发点,都必须重视精神发生作用的机制和对人性的正确认知。

2. 基于管理实践的思考

任何理论的出现、形成必须密切依赖实践,尤其是管理理论,更应该以

解决实际问题为目标。组织文化的定义、内涵,亦应该从实际出发,从问题入手。

(1)从现今的管理现状来看,管理表现为一种“他律”而不是“自律”

主要体现在管理实践中管理者偏重人的行为控制,只教人如何管理别人,却很少教人管理自己。而管理的控制思想与人的自主性是冲突的,进而造成了与人的自主性的矛盾。实际上,管理首先是每个人的自我管理,这是一切管理的基石。组织文化正是基于自我管理作为基础。

(2)现今的管理过于强调管理工具的理性

尽管管理科学曾对现代社会产生了非常重要的影响,然而管理科学作为知性科学、技术科学,具有自身难以弥合的局限性:它力图通过系列的、组合式的、系统化了的科学手段提升组织的效率,但却忽视了人的自主性,弱化了人的自我觉醒和自主开发……其最大的问题就在于没有关于“整体的人”的理念,破坏人的内在心灵,造就了一个纯物质的商业化的、权益独占的社会。

6 从组织文化的视角来看,管理决不仅仅是一种工具、一种技术手段,更重要的是一个如何提升人的价值、实现人的价值的过程。因为任何组织目标的实现,与人的发展共同实现。

(3)管理实践中偏重于物质刺激和行为控制

许多管理者不得不面对这样的困惑:物质刺激类的管理手段之边际效用不断递减,甚至走向反面——数量不断增加的金钱与以更快速度增长的期望之差距越来越大,人们对于金钱刺激的敏感性越来越低,以至于人们对于低速增长的金钱越来越感到没有意思,人们的精神追求空缺。

3. 对组织文化的重新解读

首先,组织文化是一场变革管理思想的新文明运动。它不是在物质刺激效果逐渐降低的时候出现的一种新的精神“麻醉剂”,更不是一种更加巧妙的管理控制手法。我们在这里所说的组织文化,指的就是组织的管理文明,是用新的思想彻底更新传统管理理念的思想基础;是在充分尊重人性的基础上把人们内心的追求力量引发出来,指向正常而健康的发展;尊重并引导人的追求,而不是压抑人的发展欲望;通过造就文明人、发展文明的管理,倡导以文明的精神做人、做事的新型人生模式,进而推动文明事业的进步。

其次,组织文化的价值定位应该是先进的文化,而不是所有文化。任何组织中都存在着先进的、进步的文化,也存在着落后的文化。一个组织的文

化如能促进组织发展,同时促进每个人的发展,那它就应该好的;如果组织的文化阻碍发展,导致退步并走向衰败,当然它就是落后的坏文化。

再次,组织文化应该是对人在组织中与工作事业相关的、与组织和个人利益相关的理念、利益的共同认知。传统组织文化的建设表面上不涉及经营活动,出现组织文化的“口号化”和“宣言化”现象。但科学的组织文化必须基于组织经营实践,并为组织经营服务。如果不能将文化目标与具体活动联系起来,这些文化目标永远只能是一些毫无意义的符号和文字游戏,也永远不会得到员工认同,自然也就不会对组织经营活动产生积极影响。

综上所述,组织文化是指组织里人们在实践中建设、共享、促进组织与人共同发展的一种文明精神准则,体现为集体价值观、思维方法和行为模式的互动;是基于组织历史优秀经验的提炼,结合他人或者其他组织的优秀之处,以先进理论为指导,以对人们的现实行为规范和未来引导为目标,在充分尊重人性规律的基础上,以激活每个人内心善的动力为手段,从而塑造出健全的集体人格,实现通过人的发展促进组织发展的基本目标。

二、组织文化是组织理念与员工精神的产物

案例:宜家的文化适应性

1943年,宜家集团(IKEA)由坎普拉创办于瑞典,是当今全球最大的家具生产与零售厂商。宜家今天繁荣背后的强大支撑力量是其多年来坚定不移的文化理念。宜家的企业文化来源于北欧斯堪的纳维亚和瑞典文化,如:非正式、关注成本、幽默和脚踏实地,其文化的核心之一就是平等主义。坎普拉倡导平等、反官僚、信任员工的直觉、建立扁平化的组织,以利于快速决策。

虽然宜家曾经认为瑞典人更适合做公司的经理,但后来放弃了这一思想,代之以倡导对不同国家雇员的平等对待。“多样化能够产生更加具有挑战性的工作氛围并且加强了我们的雇员基础。”达尔维格说。在瑞典,宜家还相当注重性别问题,在员工队伍中男女各占一半,在国外的宜家公司还要汇报不同国籍、种族和肤色员工的比例。到2008年,宜家有将近20%~30%的员工将成为10年以上员工。

宜家的成长轨迹折射了第二次世界大战后跨国公司发展壮大的一般规律:遵循国际化战略的黄金律,在全球复制公司成功经验的同时兼顾公司文

化的适应性。宜家生产销售的全球化已经进入成熟阶段,母国概念日渐模糊;公司在世界范围推销其倡导的生活方式,产品作为公司文化的载体受到重视;注重公司文化的适应性,适当地将当地生活方式和文化元素融入产品设计。

(一) 组织文化的理念来源

1. 组织文化的理念

把文化从宏观到微观层次上予以排列,可以排列为整个社会的文化、民族文化、政治、行政文化(或经济文化)、政府(或企业)组织文化等。组织文化在整个文化上属于最微观的层次。当然,这些文化在有些方面互相重叠、渗透。组织文化也不是铁板一块,它是由各种亚文化交织而成的,有时,亚文化之间甚至是冲突的。组织成员思想上可能拥有不同的文化痕迹,共同工作在一个组织里,他们之间相互作用,发现和学习那些对组织的生存和发展有意义的理念,认同并成为惯例和生活方式,这就是组织文化的自然形成过程。新加入的组织成员也会接受这种组织文化并适应它。

8

一个具体的组织,其文化理念的形成往往取决于以下三个方面的影响。

首先要考虑适应外部环境并维持内部整合。组织为了生存和发展,一方面必须适应外部环境,另一方面必须维持内部整合。在这一过程中,逐渐形成组织所特有的并由组织成员达成共识的传统、习惯、信念、价值等。

其次要考虑社会文化和民族文化及民俗。社会文化和民族文化同组织文化属于不同的层次并具有不同的内涵和外延,而且组织是相对独立的单位。因而,有可能存在不同于这些宏观文化的组织文化。但是,组织文化是这些宏观文化的子系统,所以组织文化必然或多或少地受这些母系统文化的影响。

再次要考虑创业者的信念和价值观。组织创始人及其同事们的信念、价值观等对特定组织文化的形成和发展产生重大影响。

2. 组织文化的层次

组织文化的层次首先是组织成员所共有的基本信念和理念。这是指被组织成员之间作为当然的信条来接受的传统、惯例、常规行为和行为方式等。因此,对这种组织的基本信念不大可能产生争论和冲突。这种信念在组织成员那里内在化,而且是组织文化的核心部分。

其次是价值观。价值观可以说是带有规范性和正当性的价值体系。在