

组织发展与 企业文化

薛文平◎编著



ZUZHI FAZHAN YU
QIYE WENHUA

北京出版社



中共北京市委党校成人教育统编教材

薛文平 (970) 目 录 组织与企业文化

北京出版社 北京 薛文平文 企业文化

组织发展与企业文化

薛文平◎编著



ZUZHIFAZHANYU
QIYEWENHUA

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

428页 16.50元

ISBN 978-7-309-06389-7 · I · 03

定价: 18.00元

质量举报电话: 010-2823299

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织发展与企业文化 / 薛文平编著. —北京: 北京出版社,
2007

中共北京市委党校成人教育统编教材

ISBN 978 - 7 - 200 - 06789 - 7

I. 组… II. 薛… III. ①组织管理学—党校—成人教育—教材②企业文化—党校—成人教育—教材 IV. ①C936②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 003371 号

组织发展与企业文化

ZUZHI FAZHAN YU QIYE WENHUA

薛文平 编著

*

北京出版社出版

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100011

网址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京奥鑫印刷厂印刷

*

850 × 1168 32 开本 10.75 印张 272 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—2 680

ISBN 978 - 7 - 200 - 06789 - 7 / C · 169

定价: 18.30 元

质量投诉电话: 010 - 58572393

前 言

本书围绕组织发展和企业文化两大主题展开，前四章探讨组织发展问题，后四章介绍企业文化知识。这两个主题既相互独立又有联系，二者都是组织行为学研究的课题。

书中组织发展这部分，依惯例按照组织行为学的研究框架展开，沿着先个体行为、后群体行为、再组织结构与设计的顺序来编写。与传统教材稍有不同的是，本书开门见山，第一章就直入组织发展变革这一主题，旨在突出重点，即组织行为学的落脚点就是要为组织的发展变革提供指导，这与我们学习组织行为学的目的是一致的，即了解如何顺利实现组织的发展变革。

本书对企业文化的探讨比一般的组织行为学教材更为细致深入，尤其是对如何建设企业文化提出了具有实际可操作性的建议，即提出四途径理论：企业家推动、管理制度配合、员工认同与参与以及导入企业识别系统（CIS）强化企业文化。

书中若有不妥、疏漏之处，恳请读者提出宝贵意见。

目 录

第一章 组织发展与企业文化	(1)
第一节 组织发展	(1)
第二节 企业文化在企业组织发展中的作用	(12)
第二章 组织发展中的个体行为	(20)
第一节 个体差异与行为	(20)
第二节 知觉差异与行为	(36)
第三节 态度与行为	(49)
第四节 激励理论	(65)
第五节 激励理论应用	(88)
第三章 组织发展中的群体行为	(101)
第一节 群体行为与团队	(101)
第二节 群体间冲突、沟通和谈判	(117)
第三节 权力与政治	(145)
第四节 领导	(165)
第四章 组织发展中的组织结构和设计	(180)
第一节 组织结构	(180)
第二节 工作设计	(190)
第三节 组织设计	(195)
第五章 企业文化研究的由来	(202)
第一节 从企业管理思想的演进看企业文化研究的由来	(202)
第二节 从日本企业成功的背后领悟企业文化	(224)

第六章 什么是企业文化	(238)
第一节 企业文化现象及特征	(238)
第二节 中外对企业文化概念的理解	(253)
第三节 愿景、使命和价值观	(259)
第四节 企业识别系统 (CIS)	(267)
第七章 企业文化建设的途径	(273)
第一节 企业家的推动	(273)
第二节 企业员工的参与与认同	(281)
第三节 企业管理制度的配合	(288)
第四节 导入企业识别系统 (CIS)	(296)
第八章 中外优秀企业文化案例	(305)
第一节 是什么样的价值理念让索尼成功	(305)
第二节 观念一变天地变——海尔企业文化的魅力	(315)

第一章 组织发展与企业文化

第一节 组织发展

组织发展是指：一套特殊的变革干预、技术、活动、工具或者技巧，能够使人和组织更有效率。这个定义包括了建立在人本主义价值观基础上的对组织有计划变革的干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福。可见组织发展是组织变革的一种结果，这种变革兼顾了组织效率的提升和员工幸福感的增进，我们更多地关注前者即组织发展中的效率提升。

一、组织发展的动力

今天越来越多的组织面对的是一个动态的、变化不定的环境，这就迫使组织要实行变革以适应这样的环境。有6种力量能够激发组织的变革发展：

(1) 劳动力性质的改变，例如员工文化背景的多元化；专业技术人员的增加以及许多新员工技术水平不高等。

(2) 社会生产技术的提高，例如企业计算机及自动化程度提高。

(3) 经济冲击的影响，例如期货和证券市场的暴涨暴跌、利率波动、外币汇率波动等。

(4) 竞争加剧，例如全球竞争者的加入、大型专业零售商的成长以及企业间兼并与联合的大量出现。

(5) 社会趋势的改变，例如受大学教育者增多、年轻人婚姻推迟和离婚率上升等。

(6) 世界政治风云的变幻，像苏联解体、巴以冲突以及伊朗、朝鲜核问题等。

我们生活在一个“不连续的时代”。在 20 世纪 50 年代至 60 年代，过去是未来的序幕，明天是昨天的延续。但现在的社会发展却不依照这个“前后承继”的规律，社会状况时刻呈现令人难以预料的发展趋势，时代变迁不再具有连续性。70 年代初，石油价格一夜之间翻了两番，经济冲击不断迫使组织进行变革。例如，许多抵押贷款经纪公司在 1994 年不得不解雇大批员工，因为利率上升导致了家庭贷款和再筹资金的萎缩。

竞争也在发生变化。经济全球化意味着竞争者可以来自国内也可以来自国外。强调竞争还意味着公司需要保护自己，它一方面必须与开发新产品和服务的传统竞争对手抗争；另一方面又面临着具有创新优势的小企业的挑战。成功的组织将是那些根据竞争作出相应变革的组织。它们紧跟时代的脚步，能够迅速开发新产品并投放市场。它们以短、平、快的形式进行产品的开发和生产。换句话说，它们是很灵活的。同样，它们也需要灵活且敏捷的劳动力才可能适应急骤变化的环境。

让我们再来看看 20 世纪 70 年代至 80 年代的社会趋势吧，它们揭示了 90 年代的组织必须要适应哪些方面的变化。例如，在那段时间，结婚和离婚有一个明显的趋向。年轻人的婚姻推迟，半数的婚姻以离婚告终。这种社会趋势导致的直接后果是单亲家庭数量不断增加。而单亲家庭对住房的需求也随之上升。如果你在房屋建筑公司工作，这是一个决定房屋大小和布局的重要因素。同样，单身家庭的膨胀增加了对单份冷冻食品的需求。

二、组织发展变革要有计划地推行

一家小型妇女时装零售店的员工向店主反映：“由于吸烟问题，店里的空气污染极为严重。”他们的一位女性代表说：“如果您继续允许人们在店里吸烟，我们将离开这里。我们希望您在

入口处贴上禁止吸烟的标志，禁止任何员工在店内吸烟。如果有人非抽不可，他们可以到店外的林阴路去抽。”店主认真地听完他们的最后通牒，同意了他们的要求。第二天，店主贴上了禁止吸烟的标志，并把这条新规则告知所有的店员。

一家大型汽车制造商花了数十亿美元装配了一套最先进的机器人设备，并将这套新设备应用于质量控制部。复杂的计算机控制装置能显著提高发现和修正错误的能力。这套新装置会极大改进质量控制部门员工的工作，但同时管理者也预料到相当多的员工会抵制这套新设备，所以经营人员设计出一套方案来帮助员工熟悉这套新设备并帮助他们克服可能感觉到的各种焦虑。

以上两种情景都是组织发展变革的例子。也就是说，二者都注重事情的变化。但是第二个情景描述的是有计划的变革。

组织中的许多变革与时装零售店里发生的变革类似——当事情发生后才实施变革。但是，我们所关注的是预先的、有目的的变革活动。我们把变革视为一种有意图的、有目标取向的活动。

有计划发展变革的目标主要有两个：第一，提高组织适应环境变化的能力；第二，改变员工的行为。

一个组织要想生存，就必须对环境的变化作出反应。组织需要适应各种各样的变化情况，如，竞争者引进新的产品或服务；政府部门颁布新法律；企业失去重要供给来源或其他类似的环境变化。激发创新，给员工授权，建立工作小组，都是通过有计划的变革活动来适应环境变化的例子。

由于组织成败的关键取决于员工是否合作，所以有计划的变革还重视组织中个人和群体行为的改变。

在组织中谁负责实施变革活动？答案是变革推动者。变革推动者可以是管理者也可以是非管理者，可以是组织内的员工也可以是组织外的顾问。

通常是我们把高级经营管理人员视为变革推动者。鲍伯·艾伦曾是美国电话电报公司主要的变革推动者；北野南夫是丰田公

司的变革推动者；而弗兰克·施朗茨和菲利普·康迪特是波音公司的主要变革推动者；两人分别是公司的董事长和总裁。

但对于多数组织变革来说，高层管理者越来越求助于临时的外部顾问，因为他们具有变革的理论与方法上的专业知识。作为外部顾问的变革推动者比内部的变革推动者更能提出更为客观的观点。但是，他们也有不足之处，因为他们对该组织的历史、文化、人员、操作程序缺乏充分了解。

三、组织发展变革的内容

变革推动者能做些什么？我们可以把他们所从事的活动划分为4类：结构变革、技术变革、工作物理环境变革和人员变革。结构变革涉及到对权力关系、协调机制、工作的再设计及其他类似的结构变量的改变。技术变革包括对工作过程、方法以及所用设备的调整。工作物理环境变革包括对工作场所的位置和布局安排的变化。人员变革涉及到对员工态度、技能、期望、观念和行为的改变。

（一）结构变革

组织结构可定义为正式划分、归类和协调工作任务的框架。变革推动者可以对组织设计中的一个或多个关键因素加以改变。例如，合并部门职责，精简纵向层次，拓宽控制跨度，从而使组织结构更为扁平，更少官僚性。此外，为了提高标准化的程度，可以实施更多的规则和程序。分权程度的提高可以加快决策速度。

变革推动者还可以在现有的结构设计上作出重大变动。如，从一个简单的结构转变为以工作团队为基础的结构或一个矩阵结构。变革推动者也可以考虑重新设计工作安排，如修订工作说明书，丰富工作内容，实行弹性工作制，改变组织的报酬制度（例如通过引进绩效奖金或利润分成提高激励水平）。

（二）技术变革

早期对管理和组织行为的研究大多着眼于技术变革。例如，在 20 世纪初，科学管理在时间和动作研究的基础上实施变革以提高生产效率。今天，大多数技术变革通常包括引进新设备、新工具或新方法，以及实现自动化或计算机化。

由于行业内部的革新或竞争压力，常常需要变革推动者引进新的设备、工具或操作方法。例如，近年来，许多炼铝业公司为了更有效地参与竞争而进行重大企业技术改进，他们装配了更有效的操作设备、锅炉和压制机，从而降低每吨铝的生产成本。

自动化是以机器代替人力的技术变革。它开始于工业革命时期，从那时起直至今日一直是一种组织变革方案。美国包装服务公司对自动化邮件分类器的引进以及汽车生产线上机器人的采用都是实行自动化的实例。

最近几年最明显的技术变革是计算机的普及。现在许多组织都有复杂的管理信息系统。大型超级市场已用输入终端代替了收款台，并把终端和计算机相连，以便提供快捷的存货信息。由于计算机的广泛使用，1995 年的办公室与 1975 年的大不相同了。这些差异典型地体现在桌面微机上，它可以运行成百上千个商业软件包和网络系统，而网络系统又使各计算机之间实现了相互沟通。

（三）工作物理环境变革

工作空间的布局不应是随意的。一般来说，当管理者要对空间结构、内部设计、设备安置及其他事项作出决策时，总会认真考虑到工作需要、正常的交往需要和社会需要等因素。

例如，推倒墙壁和隔板，采用开放的办公室设计，会使员工之间更容易交流。同样，管理者还可以改变光线的亮度与颜色，室内冷暖程度，噪音大小和种类，工作场所的清洁程度以及家具、装饰和配色等内部设计。

有证据表明，仅工作物理环境本身的改变并不能对组织或个

人的绩效产生实质性影响，但它能使员工的某些行为更为容易或更为困难，也就是说，员工和组织的行为可以因此而得到增强或减弱。

(四) 人员变革

变革推动者起作用的最后一个领域是帮助组织中的个体和群体更有效地工作。通常，这类变革主要通过沟通、决策和问题的解决过程来改变组织成员的态度和行为。组织发展的概念包括了一系列干预措施，这些干预措施是针对工作人员及其工作关系的性质和质量进行的变革。

四、发展变革的阻力

在个体和组织行为方面的研究所得到的重要的发现之一是：组织和成员抵制变革。从某种意义上说，这是积极的。它使行为具有一定的稳定性和可预见性。如果没有什么阻力的话，组织行为会变得混乱而随意。变革的阻力还可以成为功能正常的冲突源。例如，对组织重组计划或生产线改进方案的抵制会激发对这些变革观点优缺点的有益讨论，因而会得到更完善的决策。但变革的阻力也有显而易见的缺点，它阻碍了适应和进步。

变革阻力不一定以统一的方式表现出来，阻力可以是公开的、潜在的、直接的或延后的。公开和直接的阻力最容易处理。例如，当提议实施变革时，员工会很快作出反应，他们怨声载道，消极怠工，并声称要进行罢工或作出其他类似举动。处理潜在或延后的变革阻力会面临更大挑战。潜在的阻力十分微妙——它可能会降低员工对组织的忠诚度，丧失工作积极性，增加错误率，因“病”请假使缺勤率上升——因此这类阻力也更难识别。同样，延后的反应使阻力源和对阻力的反应之间的联系比较模糊。一项变革刚开始出现时可能只会产生很小的反应，但在几个星期、几个月甚至数年后，阻力就暴露出来了。一项单独的变革本身可能刚开始时产生的影响很小，但后来表现出来的变革阻力却可能会成

为“最终导致失败的致命因素”。对变革的反应可能积累起来，然后以看起来和原先对变革的反应完全不相称的行为爆发出来。然而，变革的阻力常常是延后的或储备性的，它所表现出来的是对以往变革的累积反应。

下面我们来看看变革的阻力源。为了便于分析，我们将其分为个体的阻力源和组织的阻力源两个方面。实际上，二者常常是重叠的。

（一）个体阻力

变革中个体的阻力源自基本的人类特征，如知觉、个性和需要。下面概括一下个体抵制变革的5个原因：

1. 习惯

你每次出去吃饭，是否总去不同的餐馆？很可能不是。大多数人会选定几个自己喜欢的地方，然后以某一固定的理由去那里。

人类是有习惯的动物。生活很复杂，我们每天必须作出数百种决策，但不必对这些决策的所有备选方案一一考察。为了应付这种复杂性，我们往往依赖于习惯化或模式化的反应。但是当你面对变革时，以惯常方式作出反应的趋向会成为阻力源。所以，当你的部门迁到城市另一处新的办公楼里时，就意味着你可能不得不改变许多习惯：早起10分钟，穿过一条条新街道去上班，寻找新的停车场，适应新办公室的布局，形成新的午饭规律，等等。

2. 安全

安全需求较高的人可能抵制变革，因为变革会给他们带来不安全感。当西尔斯公司宣布要解雇50000名员工或福特公司引进新的机器人设备时，这些公司的许多员工感到自己的工作受到了威胁。

3. 经济因素

第3个个体阻力源是变革会降低收入。如果人们担心自己不

能适应新的工作或新的工作规范，尤其是当报酬和生产率息息相关时，工作任务或工作规范的改变会引起经济恐慌。

4. 对未知的恐惧

变革用模糊和不确定性代替已知的东西。不管你多么讨厌上大学，你至少知道在那里你应该做什么。但是当你离开学校进入专职聘用的世界时，不论你多么不想走出校园，你也不得不面对未知领域。

组织中的员工同样不喜欢不确定性。如果全面质量管理的引进意味着生产工人不得不学习统计过程控制技术的话，一些人会担心他们不能胜任。因此，如果要求他们使用统计技术，他们会对全面质量管理产生消极态度或者产生功能失调的冲突。

5. 选择性信息加工

个体通过知觉塑造自己的认知世界。这个世界一旦形成就很难改变。为了保持知觉的完整性，个体有意对信息进行选择性加工，他们只听自己想听的，而忽视那些对自己已建构起来的世界形成挑战的信息。再看看那些面临着引进全面质量管理的生产工人吧，他们可能充耳不闻上司关于统计知识的必要性和变革会带给他们潜在收益的解释。

(二) 组织阻力

组织就其本质来说是保守的，它们积极地抵制变革。这种现象随处可见：政府机构想继续从事它们干了数年的工作，不论它们的服务是否仍被需要；组织的宗教深深地植根于历史中，改变教义需要极大的恒心和耐心；教育机构是为了开放思想和挑战已有学说而存在的，但它们自己也极端地抵制变革；大多数学校现在仍在使用与50年前本质相同的教学技术；很多商业公司也强烈地抵制变革。抵制变革的组织阻力主要有6个方面：

1. 结构惯性

组织有其固有的机制保持其稳定性。例如，甄选过程系统地选择一定的员工流入，一定的员工流出。培训和其他社会化技术

强化了对组织中具体角色的要求和技能。而组织的规范化提供了工作说明书、规章制度和员工遵从的程序。

经过挑选，符合要求的员工才会进入组织，此后，组织又会以某种方式塑造和引导他们的行为。当组织面临变革时，结构惯性就充当起维持稳定的反作用力。

2. 有限的变革点

组织由一系列相互依赖子系统组成。你不可能只对一个子系统实施变革而不影响到其他子系统。例如，如果只改变技术工艺而不同时改变组织结构与之配套，技术变革就不大可能被接受。所以子系统内的有限变革很可能因为更大系统的问题而变得无效。

3. 群体惯性

即使个体想改变他们的行为，群体规范也会成为约束力。例如，单个的工会成员可能乐于接受资方提出的对其工作的变革，但如果工会条例要求抵制资方作出的任何单方面变革，这就形成了对这个工会成员的行为阻力。

4. 对专业知识的威胁

组织中的变革可能会威胁到专业群体的专业技术知识。20世纪80年代初，分散化个人计算机的引进就是一个例子。这种计算机可以使管理者直接从公司的主要部门中获得信息，但它却遭到许多信息系统部门的反对。为什么？因为分散化的计算机终端的使用对集中化的信息系统部门所掌握的专门技术构成了威胁。

5. 对已有的权力关系的威胁

任何决策权力的重新分配都会威胁到组织长期以来已有的权力关系。在组织中引入参与决策或自我管理的工作团队的变革，就常常被基层主管和中层管理人员视为一种威胁。

6. 对已有的资源进行再分配的威胁

组织中控制一定数量资源的群体常常视变革为威胁。他们倾

向于对维持原来的状态。变革是否意味着他们的预算减少或人员减少呢？那些最能从现有资源分配中获利的群体常常会对可能影响未来资源分配的变革感到忧虑。

五、变革阻力的克服

发展变革推动者在处理变革阻力方面提出了6种策略，简要概括如下：

1. 教育和沟通

通过与员工进行沟通，帮助他们了解变革的理由，会使变革的阻力减少。这种策略的基本假设是，产生阻力的原因在于信息失真或沟通不良。如果员工了解了全部事实并消除了所有误解的话，阻力就会自然消失。沟通可以通过个别交谈、小组讨论、备忘录或报告来实现。这种策略能否奏效？当变革的阻力确实来自于沟通不良，并且劳资关系以相互信任为特征时，它是有效的。如果这些条件不具备，它就不可能成功。

2. 参与

个体很难抵制他们自己参与作出的变革决定。在变革决策之前，应把持反对意见的人吸引到决策过程中来。如果参与者具有一定的专业知识，能为决策作出有意义的贡献，那么他们的参与就可以减少阻力，获得承诺，并提高变革决策的质量。但是，这种策略也有不足之处：即可能带来劣等的决策，并浪费了很多时间。

3. 促进与支持

变革推动者可以通过提供一系列支持性措施来减少阻力。当员工十分恐惧和忧虑时，给员工提供心理咨询和治疗、新技术培训或短期的带薪休假都有利于他们的调整。这个策略的不足之处是费时，另外，实施起来花费较大，并且没有成功的把握。

4. 谈判

变革推动者处理变革潜在阻力的另一个方法是，以某些有价

值的东​​西换取阻力的减小。例如，如果阻力集中于少数有影响力的个人身上，可以商定一个特定的报酬方案满足他们的个人需要。当变革的阻力非常强大时，谈判可能是一种必要的策略。但其潜在的高成本是不应忽视的。另外，这种方式也有一定的风险，一旦变革推动者为了避免阻力而对一方作出让步时，他就可能面临着其他权威个体的“勒索”。

5. 操纵和收买

操纵是指隐含的影响力。这方面的例子有：歪曲事实使事件显得更有吸引力，封锁不受欢迎的信息，制造谣言使员工接受变革。如果工厂的管理者威胁说，员工要是不接受全面的工资削减方案，工厂就要关门，而实际上并无这种打算的话，管理层使用的就是操纵手段。收买是一种包括了操纵与参与的形式。它通过让某个变革阻力群体的领导者在变革决策中承担重要角色来收买他们。之所以征求这些领导者的意见，并不是为寻求更完善的决策，而是为了取得他们的允诺。相对而言，操纵和收买的成本都较低，并且易于获得反对派的支持。但如果对象意识到自己被欺骗和被利用时，这种策略会产生适得其反的效果，一旦被识破，变革推动者会因此而信誉扫地。

6. 强制

最后一项策略是强制，即直接对抵制者实施威胁和压力。如果员工不同意削减工资，而企业管理者真的下决心要关闭工厂时，那么这种变革策略就会具有强制色彩。其他例子还有，威胁调职，不予提拔，消极的绩效评估和提供不友善的推荐信等等。强制的优缺点与操纵和收买相似。

六、组织政治因素对发展变革的影响

在变革阻力的讨论中不包括变革政治的论述是不全面的。因为变革无疑会威胁到现状，因此它隐含地意味着政治活动。

内部变革推动者往往都在组织中位居要职，会在变革中失去