

21世纪全国高校精品课规划教材

组织文化管理

ZUZHI WENHUA GUANLI

谭昆智 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

要 数 容 目

21 世纪全国高校精品课规划教材

组织文化管理

ISBN 978-7-301-15902-1

定价：28.00元

主 编 谭昆智

参 编 王洁莹 胡颖仪 陈 鹏

吴露茵 张倩莹 黄俊伟

刘毅彬 邓蕙娴 张 闻

刘惠明



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地址：北京市海淀区中关村大街28号
邮编：100871
电话：(010) 62752024

内 容 提 要

21 世纪不仅是知识经济、网络经济时代、3G 时代,也是文化经济时代,文化已逐渐成为推动生产力发展的一支强劲动力。随着社会经济环境的变化,组织文化功能也在不断地延伸,一种新功能逐渐显现出来,并且越来越突出,这就是组织文化管理。

文化是组织的灵魂,是组织最重要的无形资产,是推动组织持续发展、快速成长的强大精神力量。同时,组织文化还是一种“形散而神不散”的动态文化,它是一个组织在长期的管理建设中沉淀出来的精神财富,是一种新型的管理方式,它代表了组织管理发展的一种新趋势。

本书是针对组织文化管理这一全新课题而进行的深入的探论。全书共有十二章,分为理论知识介绍和实践文化管理两大部分,书中撰写的文化管理调查报告,都是第一手资料,是作者亲身体会和调研的总结。

本书的特点是全面性、真实性、系统性、可比性、实用性、案例性。读者通过本书的学习,能掌握组织文化的基本知识和原理,学会理论分析和解决实际问题的方法。本书对致力于组织文化建设的人士,具有指南作用;对致力于组织文化管理咨询的同行,具有借鉴作用;对致力于组织文化管理理论的专家学者,具有实证案例作用;对于立志投身组织管理的青年学子,具有引路启蒙作用。

图书在版编目(CIP)数据

组织文化管理/谭昆智主编. —北京:北京大学出版社, 2008.2
(21 世纪全国高校精品课规划教材)
ISBN 978-7-301-12995-1

I. 组… II. 谭… III. 组织管理学—高等学校—教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192112 号

书 名: 组织文化管理

著作责任者: 谭昆智 主编

责任编辑: 袁玉明 傅 莉

标准书号: ISBN 978-7-301-12995-1/G·2231

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 17 印张 334 千字

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

在大学讲授组织文化多年，所以，组织文化管理一直是我的关注点。我在2006年完成了中山大学教育技术“博学工程”项目——基于网络资源的组织文化课程教改试验，在此过程中我悟出了一个道理：“文化就是力量”。这是绝对的真理，因为文化是一个民族经过长时间积淀形成的东西，即使是它的附加值也能够产生巨大的价值。它是精神力量与物质力量的复合体，是软实力的本质表现，也是硬实力的无形内核，在某种程度上软实力可以转化为硬实力。文化是凝聚力、亲和力、渗透力和创造力的总和与根本概括。组织发展要获得持续动力，就必须从组织的文化管理上找出路。让人高兴的是，今年6月1日，我接到北京大学出版社袁玉明老师的函件，告之我所报《组织文化管理》一书的选题已经获得通过。我就觉得总结组织文化管理理论与实践的机会来了。

组织凭什么生存？组织有什么竞争优势？可能很多人都认为答案是廉价劳动力，但如果我们的优势真是廉价劳动力的话，我们很快就会发现这个优势正在失去。其实廉价劳动力只不过是组织短期的一个竞争优势而已，绝对不能也不应该成为我们组织的核心竞争力。要培养组织的核心竞争力，其根本在于结合组织文化优势，创新出组织自己的文化管理模式，因为只有文化才是不能模仿的，只有文化才可能永恒，所以这才是组织立足社会的根本。

组织文化是在一个组织内影响成员行为的价值、信念、规范和传统，它深植于组织的发展历程中，已形成的组织文化往往受到组织成员的坚定保护。如果说把组织文化比作组织的灵魂，那么组织文化管理即是净化灵魂的洗礼，而在组织内持之以恒地贯彻落实组织文化管理，并在组织内部将组织文化管理工作体系化、流程化、制度化则是组织文化建设的最高境界。

组织哲学是境界之学，文化管理的最佳境界在于无招胜有招。组织文化是一种无形资产，而且是最重要的无形资产，它比有形资产，或者品牌类的无形资产还要重要。组织文化是一种投资，而且是一种重要长期投资，是一种回报巨大的投资。只有优秀的管理者才能够领悟这种哲学，因为这需要胸襟、需要眼光，更需要与众不同的毅力与耐心。一般而言，要在组织内部形成一种组织哲学是比较困难的，因为哲学是人类超脱于物质生活之上的精神层面的追求与渴望。因此，组织文化管理就不同于一般类型的组织管理，它更倾向于从思维方式、精神追求上的提升，是一种启迪思想、重塑心灵的过程。

（一）组织文化管理不同于其他类型管理的原因

组织文化就是组织哲学指导下的组织共同价值观体系，而组织制度是让想犯罪的人犯

不了罪，文化是让有机会犯罪的人不愿意犯罪。组织的首席组织文化设计师是管理者，管理无定势，因此管理最佳境界在于无招胜有招。组织文化管理不同于组织的其他类型管理的原因有以下两点。

1. 组织文化管理必须注重实践。组织文化管理的目的是要让组织员工统一认识，理解组织文化渗透并影响着组织经营管理过程中的每一个细节，而不是可要可不要。目前，人人都说组织文化重要，实际工作中却给了组织文化一个“尴尬的身份”：说起来重要，做起来可要可不要，忙起来就不再要。因此，组织文化成了束之高阁的奢侈品，这是由于组织文化理论与实践形成与发展的时间不长，前期在进入我国企业组织时形成了组织文化建设的一些误区，使组织文化成了贴在墙上的宣传标语，或仅仅是丰富员工生活的文体活动，等等，这使很多人对于组织文化的认识停留在形式主义的概念上。所以，唯有以自己亲身经历的组织文化实操、观察和调研的案例，并结合组织文化管理的基础理论，才能扭转人们对组织文化的片面认识。

2. 组织文化管理必须切合组织实际。组织文化对于任何组织而言都是个性的，放之四海而皆准的组织文化是没有个性的组织文化，即使落实到具体实际中去，也会变成“形而上学”的模式。例如，个个组织都讲求“以人为本”，但体现在不同的用人方式时，不同的组织文化倾向就立刻显现出来：创业初期的组织，在招聘时会考虑人员技能才干强的人，恨不得是一专多能的 Superstar（巨星）型人才；而成功的组织，在招聘时会更考虑到个人团队协作性与执行力。

（二）《组织文化管理》一书新颖和独特之处

鉴于组织文化管理的特点，本书在内容安排、体例的设计上，呈现出本书内容丰富、逻辑清晰、形式新颖的独特之处，真正做到了独特视觉、冷静观察、客观分析、前沿评论。

1. 内容丰富，资料翔实。本教材共分 12 章，内容涉及文化管理的战略与背景、文化管理的核心与要素、文化管理的理论基础、文化管理的心理默契、文化管理的形成、文化管理的实践核心、文化管理的动力源泉、文化管理的亲和力量、文化管理的整体优势、文化管理的维系与变革、实践中的组织文化管理（上、下）等问题，全面、系统地对组织文化管理的基本概念、基本原理和基本知识进行了介绍和阐述。

2. 逻辑清晰，论述严谨。本教材从宏观层面对组织文化的讲述按照逻辑顺序进行展开，以组织文化管理从理论到实践为主线，在每一结点上再衍生出相关的问题。整本书的内容像一张大网穿插编织在了一起，层次鲜明，逻辑清晰。根据文化管理不同的特点进行了抽象的分类，善于以比喻和具体生动的事例，来论述抽象的道理，使说理形象化，并与相关问题进行了比较，脉络清晰，论述严谨，把逻辑性和形象性和谐统一，有助于读者们理解掌握。

3. 体例新颖，形式适宜。本书分为理论知识介绍和实践中的组织文化管理调研两大部分，非常值得一提的是，本书“实践中的组织文化管理”这两章中所介绍的 9 个组织的文化管理个案，都是本书作者们分别深入这 9 个单位，亲身体验和亲自调研的总结，这 9 份

浓缩的调查报告是真正的第一手资料。“实践中的组织文化管理”使得文化管理理论不再空洞，言之有物，更有利于读者对理论知识的理解。

本书以理论联系实际方法，强调实操性和指导性、形式的灵活性和多样化。每一章都有注释、小结、思考题，并附有参考文献。这有助于知识点的接受、核心点的记忆；读者还可以通过注释和参考文献，查阅更多的、自己想要的新理论和新知识。它使整本书有了节奏感，平面的论述变得十分生动，有助于读者根据自己的实际情况来学习掌握。

本书是一本针对组织文化管理的理论与实务的书籍，其目的是要使组织的管理者和工作者在分析和实施文化管理时，能轻松掌握与领会文化管理的内容与方法，同时贴近现代组织管理的实际所需。本书既可作为组织开展内训的基本教材之一，也可以为研究组织文化的在校学生和指导教师提供参考，还可作为组织（特别是企业）咨询师、高校教师和专家学者的实务类参考指南。

本书是中山大学政务学院公共传播学系公共关系学专业师生集体智慧的结晶，我们是一个非常有个性的团队，作者中的陈鹏、张倩莹和刘毅彬就是首届“大学生公共关系策划大赛”金奖的获得者。本书编写人员是（以章节顺序为序）：第一、二、三章，谭昆智；第四章，胡颖仪；第五章，陈鹏；第六章，王洁莹；第七章，吴露茵；第八章，张闻；第九章，黄俊伟；第十章，刘毅彬；第十一章，邓蕙娴、张倩莹；第十二章，王洁莹、张倩莹、刘惠明。全书由谭昆智老师拟定大纲，并负责统撰定稿。本书的出版得到了北京大学出版社袁玉明、黄庆生、傅莉三位老师的大力支持和指导；在这里我要对他们的帮助致以深深的敬意！

人类因梦想而伟大，组织因文化而繁荣！所有的组织都有自己的文化，但只有成功的组织，才有优秀的文化体系，我们可以说：组织文化是管理人的最高境界。本书献给那些成功或期望成功的组织，希望这本书能协助他们快速领略文化管理的精妙。

谭昆智

2007年9月

于中山大学康乐园

目 录

26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358			

二、组织文化的本质特征.....	65
第三节 组织文化体系的评价.....	67
一、组织文化体系的基础与意义.....	67
二、组织文化评价体系的原则.....	69
三、构建组织文化评价体系.....	70
第四章 文化管理的心理默契.....	77
第一节 组织价值观.....	77
一、价值观与组织价值观.....	77
二、组织价值观的能动作用.....	79
第二节 组织价值观与民族文化.....	82
一、组织价值观与民族文化的关系.....	82
二、民族文化维度与组织价值观.....	83
三、中国传统文化与组织价值观.....	84
四、中国文化影响下的组织价值观.....	86
五、跨文化管理启示.....	88
第三节 组织价值观的创新.....	91
一、组织价值观的创新的必要性.....	91
二、组织价值观创新与再设计.....	93
第五章 文化管理的形成.....	98
第一节 影响组织文化形成的因素.....	98
一、影响组织文化形成的内部因素.....	98
二、影响组织文化形成的外部因素.....	99
第二节 创始人是组织文化的源头.....	100
一、创始人性格特征影响组织文化风格.....	100
二、组织文化应根据组织发展而调整.....	102
第三节 制度化是组织文化的前奏.....	103
一、制度化.....	104
二、制度化建设的过程.....	104
三、制度化建设的升华.....	105
第四节 组织文化形成一般模式.....	106
一、组织文化形成的阶段.....	107
二、组织文化的形成过程.....	107
第六章 文化管理的实践核心.....	112
第一节 人性研究溯源与发展.....	112
一、我国古代先贤对人性的研究.....	112

177	二、西方世界人性思想与人道主义.....	116
180	三、马克思关于人的本质与人性.....	119
181	第二节 人性化管理的实际价值.....	120
181	一、现代理论基础.....	120
182	二、人性化管理.....	121
183	三、柔性管理.....	125
183	第三节 人性化管理的实施重点.....	127
184	一、人性化管理中管理者的素质.....	127
185	二、对人心理和行为管理的实施.....	128
185	第七章 文化管理的动力源泉	133
192	第一节 激励内涵和作用.....	133
192	一、激励在文化管理中的作用.....	133
192	二、人类行为的产生.....	134
193	三、激励过程的基本模式.....	135
193	四、激励的重要性.....	137
193	第二节 激励管理的概述.....	137
194	一、需要型激励理论.....	137
195	二、过程型激励理论.....	143
195	三、行为改造型激励理论.....	147
196	四、激励整合模型.....	149
197	第三节 激励处方.....	149
197	一、激励应用的注意事项.....	150
197	二、构建有效的激励系统.....	151
198	三、激励技术及方案.....	151
198	第八章 文化管理的亲和力量	158
199	第一节 情感的概念.....	158
200	一、情感的含义.....	158
202	二、情感特征与制约因素.....	159
202	第二节 情感管理概念与作用.....	162
202	一、情感管理的内涵.....	162
211	二、情感管理的作用.....	163
214	第三节 情感管理要诀与意义.....	166
214	一、情感管理的要诀.....	166
215	二、情感管理对于我国的现实意义.....	173
215	第九章 文化管理的整体优势	177
215	第一节 团队的基本内涵.....	177

111	一、团队定义与要素.....	177
111	二、团队成员的角色.....	180
150	第二节 团队的类型.....	181
150	一、问题解决型团队 (Problem-Solving Team)	181
151	二、自我管理型团队 (Self-managed Team)	182
152	三、多功能型团队 (Cross-functional Team)	183
152	四、学习型团队 (Learning-oriented Team)	183
152	五、虚拟团队 (Virtual Team)	184
152	第三节 高绩效团队的塑造.....	185
152	一、团队绩效与建设条件.....	185
152	二、建设团队文化.....	187
182	第十章 文化管理的维系与变革.....	192
182	第一节 环境改变中的文化管理.....	192
182	一、大气候背景.....	192
182	二、气候下的文化继承与变革.....	193
182	第二节 文化维系与传承的影响因素.....	193
182	一、领导者行为.....	194
182	二、甄别与解雇.....	195
182	三、社会化过程.....	195
182	四、组织制度.....	196
182	五、非正式群体.....	197
182	第三节 组织文化维系与传承的内容.....	197
182	一、组织理念.....	197
182	二、制度体系.....	198
182	三、文化网络.....	198
182	第四节 组织文化变革的动因与阻力.....	199
182	一、组织文化变革的动因.....	200
182	二、组织文化变革的阻力.....	202
182	第五节 组织文化变革的步骤与方式.....	207
182	一、卢因的变革模型与管理步骤.....	207
182	二、变革中的多元化思考.....	211
182	第十一章 实践中的组织文化管理 (上).....	214
182	第一节 探寻创意的摇篮——奥美.....	214
182	一、初识摇篮的外貌.....	214
182	二、感受摇篮的内涵.....	216
182	三、探询摇篮的精髓.....	217

四、用七纬度评价奥美.....	218
第二节 柔性细腻的文化管理.....	220
一、爱德曼的独立公关.....	220
二、家族企业爱德曼.....	221
三、男女搭配，干活不累.....	222
四、爱德曼内部组织文化.....	223
第三节 民营企业的组织文化管理.....	224
一、“为自己经营”的经营理念.....	225
二、威尔顿管理模式.....	225
三、组织的文化氛围.....	227
四、调查结果.....	227
第四节 洁净似月 温馨如家.....	228
一、理论基础——四维分析法.....	229
二、四维透析.....	230
第五节 酒家文化与广州人精神的结合.....	236
一、食在广州第一家.....	236
二、广州酒家文化与广州人精神的结合.....	236
第十二章 实践中的组织文化管理（下）.....	241
第一节 美加音乐，音乐每家.....	241
第二节 政府放心、客户满意、员工快乐.....	243
一、政府放心.....	244
二、客户满意.....	244
三、员工快乐.....	246
第三节 从行政布局到市场格局的创新管理.....	248
一、最具影响力的省级主流媒体.....	248
二、市场格局中的创新管理.....	248
三、文化管理的前瞻性特征.....	249
第四节 公共服务机构中的方与圆.....	253
一、块状间隔性的工作.....	253
二、相对稳定的工作量.....	253
三、保密工作尤其重要.....	254
四、学习是第一要务.....	255
五、规矩中的自由——方与圆.....	255
六、非竞争性的工作氛围.....	256
七、明晰的层级.....	257

第一章 文化管理的战略与背景

管理是一门学问，更是艺术。综观组织管理的历史，从泰罗的科学管理原理到梅奥的人群关系论，管理的模式在不断地发生变更，文化管理也就是顺应管理的历史潮流的产物。科学管理原理的行政命令、严格监督、惩罚和解雇，以及管理者高高在上的领导作风，使劳资关系十分尖锐。在这样的情况下，不要说潜能发挥，就是按时按量地完成工作进度也并不是危言耸听。人群关系论的五个层次确实能够满足人的精神和物质需要，但是长期有着高高在上的感觉的管理者，并不能有利地在决策和管理中来放任自己的权利，也就很大程度上限制了“生存、安全、社交、尊重和自我实现”这五个层次的后两者，尤其是自我实现的满足。

文化管理要求组织尊重员工、平等共事、分权管理的价值观，恰恰能够激发员工的敬业精神，对管理者信赖和忠诚。同时，上述管理中存在的问题也就迎刃而解。文化管理的主要结构：以人为本、建设共同的组织文化背景、弘扬组织精神、价值与工具合理性的统合，以及服务文化的全新融合，使投身组织的战略目标最终达到组织和员工的最佳实现。

第一节 文化管理的战略思维

21世纪人类面对着一个全新的时代。一方面，社会从现代化向信息化转变，信息化、知识化与文化创造是现代资源和时代特征；另一方面，产业构成和活动方式以信息化、知识化为契机，各行各业打上了信息文化的印记。在信息化、数字化、科学化、知识化、价值化、意义化普遍流行，信息高速传播被广泛提出和认同。与此同时，“文化力”成为无可抗衡的，带有无尽价值的源泉，于是各种具有特色的文化活动便普遍而频仍地进行起来。然而，事实上，文化力不过是人类文化创造与文化管理相协调的结果和显现。

对于拥有文化传统根基和致力于发展的中国社会组织来说，这是良佳的历史机遇。问题是组织如何能自觉把握机遇并迎接它的到来？答案是：文化管理的战略思维是一个有益的尝试。文化管理的战略思维作为组织发展的战略研究，在更广阔的意义上获得了时代和社会的关注。

一、文化管理迎接新竞争时代

中国社会经历了改革开放和现代化建设洗礼，市场经济不可避免地引进了组织的竞争

机制。在创建物质文明的同时创建精神文明的承诺下，在广阔的国际竞争背景下，竞争有着现代意义。为了巩固和发展改革开放的积极成果，推进社会主义市场经济的发育并使之茁壮成长，同时加速现代化建设，实现中华腾飞，我们必须认清时代特征、引导时代发展。而以文化创造为基础的文化管理发展，又促使新竞争时代到来，成为现实社会经济、政治生活和历史进程中的一个重要事件和基本内容。

（一）文化发展进入“新竞争时代”

“信息时代”已经到来。然而，人类时代的变化更深厚的根基和力量，蕴涵在人类社会实践活动及其活动方式变革和思想革命中，因此，这一新时代在广阔的人类文化创造活动和社会发展意义上，表征为“新竞争时代”。

1. 新竞争中的时代内涵和精神

新竞争是与单一、无序、简单、自发的自由竞争相对立的。同时，新竞争包含着新时期的内涵和时代精神。新竞争使组织活动更富有活力，使组织竞争更普遍、更自觉、更主动、更多元、更合规律性和目的性。总的来说，现代组织在经济、政治、文化创造的活动上，形成了以主体性精神为指导的基础和动力。科学技术革命浪潮的不断兴起，为物质文明建设和经济发展等提供了坚实的基础和强大的动力，也给了我们崭新的文化精神启示。掌握最先进的科学技术就实现了最新的生产力。

新竞争中的时代真正内涵就是最大限度地宏扬人性。在文化观念层面上，实现对传统儒家文化思想的创造性转化。一种优良的文化传统只有基于现代解释才能传承和发展，她是过去时，更是未来时。中华文化具有五千年悠久历史和深厚精神内涵，曾经对增强中华民族认同感和凝聚力起到了极其重要的作用。但是新时代应该有新的文化观念及其文化标志，才能起到新的认同和凝聚作用。

2. 现实组织文化活动中新竞争

“新竞争时代”的到来是社会发展的趋势，是20世纪人类活动创造和文明进步的必然结果。在这里，最重要的是鼓励文化创造、创新和建构的意识与行为。而“新竞争时代”的到来，极大地改变了人们的社会活动和生活方式。从人们现实活动来看：

（1）社会发展指数和活动目标发生了重大变化。一个组织在这里，仅仅以单一的工业化建设及其产值实现为目标是不行了，衡量组织的尺度也不仅是狭义的经济指数。

（2）组织活动方式也产生巨大的、全方位的变化。在工业文明时代，机器、厂房和烟囱是产业标志，而今天，许多无烟产业、文化产业得到发展；自动化和计算机不仅改变了生产方式、管理方式、行为方式，改变了思维方式、交往方式，也改变了生活方式；人类生活和实践活动方式被称为“数字化生存”，等等。

（3）组织活动过程及其动力均发生巨大变化。知识、信息、时间、竞争、创新、价值和意义是现代人活动的基本要素；在今天，时效性更加突出，竞争更加激烈，并且已增加了很多新内容。

（4）组织活动的舞台更加广阔。在今天，任何组织不再以所在地为界限，只要努力创

建,就可以有所作为,其成绩可能走向全省、走向全国、走向世界。在广阔的活动舞台上,建立广泛的多种人际关系,交流与合作,学习与贡献,竞争与前进,在自身得到发展的同时,促使整体的人类文明进步。

(二) 文化管理创建新的价值关系

文化管理的凝聚和表征,创建了新的价值关系。组织的活动方式和产业形态,形成了“新竞争时代”的特征与标志。创造财富之路在于以信息化为经济基础,从文化创造和生活过程看,新的关系和矛盾焦点的出现、认识和解决的过程,便形成了“新竞争时代”的某些特征与标志。基于中国社会组织的发展,在市场经济建设之际,我们就应该有明确思想和策略,这样才能自觉地进行组织发展和组织控制。因此,组织的文化管理既十分迫切,又十分突出。

1. 信息产业、文化产业是社会产业主导

信息产业、文化产业成为社会产业主导,成为社会生产的主体和领头羊。十年前,人们还以发展第三产业为重点,而信息产业和文化产业的崛起,带来了生产力的新革命。信息产业具体显现在广告业、咨询业、电脑高科技产业、广义知识、象征符号、产权专利、信息数据通信等;而文化产业具体显现在旅游业、意识形态建设、无形价值、教育和科学研究等,现在已成为社会生产的主导力量。在生产方式、管理方式和社会发展方式等各方面,其能指引、奠基和推动社会组织中各行业的运行,乃至影响到整个社会、经济和生活的全过程。新兴产业需要新的认识和规范。因此,这些产业发展应当纳入文化管理的轨道,才能使其健康、蓬勃和兴盛,成为新竞争时代文化管理的基础力量。

2. 文化管理在组织中的关键作用

文化创造和组织竞争力来自管理的优胜。管理是丰富的,管理不仅起到监督制约作用,而且还起到了促进和鼓励的作用;组织不仅需要运作过程中管理,而且还需要在文化精神、文化价值、自身形象等方面进行管理。同时,管理也是广义的,从宏观上分析,是社会管理和控制;从微观上分析,是组织管理和控制;从中观上分析,就是各种行业管理和控制,这正是基于文化创造意义上的文化管理。

3. 国际接轨建立在信息化建设上

计算机国际互联网建立、信息高速公路建设,把各行各业、各地各国的生产活动、社会交往连在一起,使人与人之间、组织部门间、地区间和国家间的联系与沟通建立在信息化、科技化之上。这种连接不仅是工具性的,而且是文化的、价值的、意义的,并已形成了精神性的力量指导。更进一步说,这种连接是真正与国际接轨,在组织管理的任何环节上,都以国际高标准严格要求,既不可侥幸过关,更不能在一隅偏安。彻底摆脱陈旧习性,实现真正的现代化组织和管理,并且走向世界,迎接跨国界的国际竞争。

信息化建设不是在口号上,而是在实现决策的科学性、民主性和战略性上。文化管理就是决策,它是十分关键的一环。现代组织的竞争以高科技为手段来进行决策,需要群策群力、高瞻远瞩。而拍脑袋、图侥幸式的旧行为不仅不能取胜,而且在复杂激烈的竞争时

代,还只能使组织一败涂地。当组织的决策标准从最优到满意,形成了决策方法的拓展创新时,我们就会发现,文化已经成为决策的关键,这正是文化创造和文化管理发生、发展和发挥作用之地。

4. 创新是组织立足的优势条件

江泽民主席指出:“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。”这里的“创新”,包括知识创新、技术创新、组织创新、制度创新、观念创新和管理创新等各个方面。由于知识、技术、组织、制度、观念的创新都是在一定的文化管理环境和条件下进行,其创新效益又必须通过文化管理职能来实现,因此可以说,文化管理创新是实现其他各个方面创新的关键。

今天,组织竞争重优化组合,但优势不是注定不变的。在以创造为基础的竞争中,只有不断创新才会获得优势,否则将被无情淘汰和抛弃。对组织中的任何部门或个人来说,无功就是过;不创新,毋宁死!组织要不失时机地夺取时效、不断创新和鼓励创新,这不仅是当今社会组织生存和发展最终极和最重要的条件,而且也是组织文化发展战略要迫切研究的问题,它既是时代的背景,也是现实的需求。

随着文化管理的战略目标的制定与实施,组织均要参与其中,成为主体力量。组织要坚持可持续发展的思想,既满足当代人的需求,又不对后代人满足其需求的能力构成危害的发展称为可持续发展。发展是可持续发展的前提,人是可持续发展的中心体,可持续长久的发展才是真正的发展。在经济发展和物质财富创建中,组织要采取各种自我调控措施,实施目标、施展才干、获得效益。否则,组织不会有任何作为。

组织的竞争实力来自人才聚集、高科技含量、精神力量、组织文化建设和健全形象设计(CI、CIS)等。组织竞争获胜的秘诀在于:增强自身文化创造力、加强内功训练,以文化管理为契机。组织竞争对手之间的关系也不是刀光剑影、敌对的你死我活的,而是公正的、协作的和互利互惠的。

(三) 文化管理是组织发展的基础和源泉

市场经济已经全面展开,同时其带有国际性、跨国性、网络性和合作性的特征,这样的竞争显得更加激烈。在此情况下,文化管理已成为现代组织生存发展的基础和源泉。在微观上,公共关系、形象设计等组织文化的展开,导致组织文化创造和发展新时代到来;而名牌战略、无形资产带来巨大价值汇报,又足见文化巨力的作用;在产业上,高科技含量、高级人才、高文化渗透,形成了最新的产业、稳定的结构和强大的竞争力,均显示了文化巨力的作用。为使文化力更大更强、更有力地推进组织的各项工作,就要对文化管理及其协调发展加以阐述。

1. 文化创造以文化精神为指导

文化是人类掌握世界的方式,包括实践方式、社会存在方式、思维方式、生活方式、管理方式等;文化又是人类创建组织的活动管理、活动过程和活动结果的总称;人类在创建文化的同时创造了人自身,文化成为人类生存发展不可须臾分离的复合性条件;文化是

一个庞大的系统，包括四个相互连接和相互作用的基本层次：物质文化、行为文化、精神文化和制度文化；文化在历史发展的时空中汇聚，不断进取、不断创新。一句话，文化是创造性的人类活动，即文化创造。文化创造包括了一切人类活动、活动领域、活动方式，人类所有的存在发展都是文化创造的活动、过程、结果和标志。

文化创造是组织以文化精神为指导所进行的活动，这些组织活动是具有创新性的和建设性的，是具有意义价值和正向效益的，是发展的和积极向上的。这些组织活动在文化管理中顺利地进行沟通和发展，文化创造和文化管理的协同一致，构成了“文化巨力”的根本和底蕴，也成为组织发展的基础和源泉。

2. 组织文化管理的实践过程

组织文化创造实践及其过程最重要的问题是，组织文化创造与组织文化管理的不可分离和协调发展。简言之，组织文化管理要强调的是：

(1) 了解体悟和展现时代精神是组织文化创造的生命线，是决定胜负成败的基本保证和分界线。组织的文化精神是在时代文化创造过程中形成的，是这一文化时代的精神灵魂核心，是一切文化创造活动及其过程的思想指导和价值源泉。

(2) 组织的文化创造决非仅仅以金钱来衡量，其价值标准和尺度是与文化价值息息相关的。组织文化价值是组织文化精神的具体显现，它是组织思想行为、是非曲直的标准。组织文化价值包括组织价值意识、组织价值观念、组织价值尺度、组织价值方式，等等，是由组织文化创建确立的。

(3) 组织文化创造的广泛意义包括组织文化教化、传播与交流。同时其又对组织文化创造发展起着重要的制约作用。当组织文化创造能够得以广泛教化、传播与顺利交流时，就能够给组织文化创造以有益反馈和正向推进。

随着科技进步，组织文化管理过程的调控与结果的掌握问题，经历了痛定思痛，遭受了无序纷扰之后，现在我们已经明白：组织文化管理不仅是十分必要的，而且已被提到了极为突出的地位。在国际，文明与各种文化冲突与日俱增，信息高速公路的信息资源管理，知识创造物和出版物的产权与保护，均需要规范和调节；同时各种文化管理活动需要支持、激励和保护。以上阐述，表明了文化管理对组织的生存与发展，有着积极的、不可取代的作用和意义。

二、建构全新的组织理念与实践

建构全新的组织理念与实践关系，是为了更全面、更现实、更具体地在层面上探讨组织文化的发展。对于组织文化创造来说，解决组织发展的出路，在于文化管理理念的不断创新与成熟。进行“建构全新的组织理念与实践”的研究，对于确定组织总目标、指导方针与政策制定的规划，以及在此基础上的组织决策，不仅十分必要，而且极为必须。

(一) 文化管理是全新的组织理念与实践

文化创造的理论与实践发展急迫呼唤一种全新的文化管理理念的诞生，形成全新的文

化创造意义上的文化管理实践活动,展现富有强烈特性的实践关系、精神实质和本质特性,以及建构全新的文化创造和文化管理的思想理念与理论体系。

在本世纪,人们已经认识到管理的重要性。比如,面对市场经济的竞争,组织的改革发展就需要加强管理和创新;新兴组织的立足发展和创优的秘密,在于强化管理及其创新;考察成功组织的一个根本的共同点,就是创造性的管理和优秀的管理者。管理应是人类最基本的、最广泛和富有创造性的活动。文化管理理念,是对经济管理思想的拓展与超越;是对已有的行政管理和社会管理等思想观念的拓展和超越;是对以往管理理念和实践所基于的制度、体制、行政、行业差异的超越;同时也是对意识形态间的差异等的超越。文化管理理念也是对“科学管理”思想观念的发展和创新,同时扬弃和超越其不足,使组织在自觉的文化创造实践中进行自觉的文化管理。

1. 文化管理是塑造和创新

文化既包括形而上者的道,也包含形而下者的器。道与器、体与用,它们应当是内在和谐的和表里一致的,否则就会引发文化的断裂,形成文化的荒漠。文化管理是对科学管理思想扬弃的发展和创新。文化管理就是文化创造,就是对文化创造的关注、支持和推进。

(1) 文化管理就是塑造。组织精神和组织文化曾有过积极向上、蓬勃发展的光荣历史,都曾孕育出无数的优秀人才,组织为中华文化的传承与发展、为中华民族的独立与复兴作出过杰出的贡献。当前,从整体上面临一个普遍的问题:构造和谐文化,塑造组织精神。一方面,是对文化创造主体的塑造;另一方面是对文化创造客体的塑造;再一方面是对主客体关系与关系式的塑造。同时,这亦是对社会关系的塑造,马克思指出:“一切再生产都有双重产品,即再生产出一定社会的生产力,同时也再生产着社会的生产关系、人与人之间的关系,在现实中的劳资关系——管理关系,等等。”

(2) 文化管理就是创新。管理大师德鲁克说:企业精神的最基础的内涵(无论是在理论上还是在实践上)是进行系统化的创新实践。^①文化创造不是简单重复,既不重复别人,也不重复自己;不是陈词滥调;更不是千人一面、泯灭个性;而是永远的创新!追求个性发展和创造、对文化精神的掌握和不断创新,正是文化管理的基本规定性。

中国要建设创新型国家,中国企业组织要建设创新型组织,没有创新精神就要落后,没有创新文化就不能实现创新的跨越。在市场经济条件下,要大力培养、造就一大批有创新精神和战略管理能力的组织管理队伍和科技人才队伍,使组织涌现出更多的“知识英雄”,激发各类专业人才的“创商”(CQ),营造一个激励人才发挥作用的机制,使人才在技术创新中发挥出最大的潜能和作用。

(3) 文化管理就是发现和发展。而文化管理就是发现组织运行背后所蕴含的文化,并发现这些文化的价值,即分析这些文化是如何与组织相适应的、如何推动组织发展的,然后再根据实际需求分析,做出顺应文化或是调整文化的决策,并把这种决策融入通常的管

① [美]Philip Kotler,《市场营销原理》,清华大学出版社,1999年9月,第251页。