

员工与组织匹配研究：

内涵界定、衡量指标与作用影响

朱青松 著



四川大学出版社

前 言

近年来，由于企业竞争环境的剧烈变化、员工的高频度流动，企业人力资源管理面临着新的难题——如何吸引、选拔和留住高素质的员工以及如何科学处理员工与组织的关系并转化为对组织发展的积极影响。在此背景下，员工与组织匹配作为组织行为学的一个新兴研究领域，日益受到组织行为学者与企业管理实践者的关注。

员工与组织匹配涉及两方面视角的认识：一是员工自身的视角，即如何找到满足个人需求、实现自我发展的企业；二是企业组织的视角，即如何筛选、培养满足企业发展需要的员工。员工自身视角认识匹配问题，就是个人在就业选择、工作过程中深入理解并正确处理企业组织如何匹配个人的需求与发展；企业组织视角认识匹配问题，就是企业在人力资源管理过程中如何科学管理员工与组织匹配，满足企业的发展战略需要。无论是员工个人更好地实现自我发展，还是企业组织更科学地管理员工与组织匹配，都对组织行为学提出了值得深入研究的问题，包括员工与组织匹配的科学内涵是什么，员工与组织匹配如何科学界定衡量，员工与组织匹配对员工个人、企业组织的作用影响如何，员工与组织匹配的人力资源管理策略是什么，等等。关于员工与组织匹配问题，现有的国内外研究都是分散地个别探究员工与组织匹配对员工某一行为的影响，主要呈现于各类学术期刊的论文成果，缺乏系统的学术梳理与问题研究。

基于此，本书把员工与组织匹配作为组织行为学一个专项问题独立提出来，并展开系统的科学研究，深入揭示其对企业管理的重要意义与作用。

本书首先探究了员工与组织匹配的理论渊源，从互动心理学关于个人特征与工作属性匹配、个人特征与组织特征匹配的研究，到西方组织行为学关于个人与组织的三方面匹配的研究：一致性匹配，即组织的文化、气



氛、价值观、目标、规范等基本特征与个人的人格、价值观、目标、态度等基本特征的关联；补偿性匹配，即如果组织提供了员工所需要的薪酬、物质条件、心理资源，以及发展机会，或者员工在努力、承诺、经验、知识、技能等方面能满足组织的要求，就实现了补偿性匹配；整合性匹配，即个人与组织的一致性匹配和补偿性匹配整合性存在。在此基础上，本书对员工与组织匹配维度进行了界定讨论，把目前国内外学者关于员工与组织匹配界定的匹配维度主要归纳为五类：文化维度、目标维度、需求维度、价值观维度、整合性维度，厘清了员工与组织匹配的科学内涵。

本书专题阐释了员工与组织匹配的核心方面——员工与组织的价值观匹配研究，论述了企业文化管理核心——员工与组织的价值观匹配管理，探讨了员工与组织的价值观匹配对员工、组织的影响，提出了基于匹配视角的企业价值观塑造模型与管理策略。

本书总结梳理了现有国内外学者关于员工与组织匹配的作用影响的研究：一是员工与组织匹配对员工的作用影响，即对员工满意度、离职倾向、组织承诺、组织公民行为、工作绩效、工作压力、工作投入等的影响；二是员工与组织匹配对组织的作用影响，即对组织绩效、组织招聘选拔、组织文化培训等的影响，全方位揭示员工与组织匹配对员工、组织的各方面影响。

本书深入探讨了员工与组织匹配的核心问题——如何科学衡量员工与组织匹配，系统研究了员工与组织匹配的衡量指标及测量技术运用，分析总结了员工与组织匹配的研究现状与问题。

更重要的是，本书对于员工与组织匹配研究，在分析思考员工与组织匹配研究现状与问题的基础上，从员工、组织的价值观双向角度出发，提出“价值观实现度匹配”作为员工与组织匹配衡量新指标，并构建“价值观实现度匹配”对员工效能、组织效能的作用关系模型，通过实证方法研究这一指标对员工效能、组织效能的解释力，进而基于“价值观实现度匹配”指标构建了员工与组织匹配的四种企业类型，建立起对员工效能、组织效能的作用关系模型，深入探讨了员工与组织匹配企业类型对员工效能、组织效能的作用影响，在员工与组织匹配研究领域取得了一些创新性的成果。

本书在员工与组织匹配领域进行了三方面创新研究：一是在员工与组织的匹配衡量指标研究方面，从员工价值观与组织价值观双向视角出发，



基于“价值观实现度”研究员工与组织匹配问题，提出了匹配衡量新指标；二是在员工与组织匹配程度研究方面，尝试通过四种匹配类型来区分不同企业在员工与组织匹配程度上的不同，深入研究员工与组织匹配程度差异类型对员工效能、组织效能的作用影响；三是员工与组织匹配对员工、组织影响研究方面，创新性构建了员工与组织匹配程度差异类型对员工效能、组织效能的作用关系模型，并通过实证研究探讨了员工与组织匹配程度差异类型对员工效能、组织效能的作用影响。

本书在员工与组织匹配领域提出了一些重要研究结论：①在员工与组织匹配衡量方面，提出了员工与组织匹配衡量新指标——价值观实现度匹配，研究验证了这一匹配衡量新指标对员工效能、组织效能有高度的解释力，对员工满意度、员工绩效、组织公民行为和组织效益绩效、组织成长绩效有显著性影响；②在员工与组织匹配企业类型及其对员工、组织作用影响方面，划分了员工与组织匹配四种企业类型：双高型匹配、员工导向型匹配、组织导向型匹配、双低型匹配，研究认为，员工与组织匹配四种企业类型在员工满意度体现方面、在员工绩效与组织公民行为表现方面、在组织效益绩效与组织成长绩效表现方面有显著性差异。

本书最后阐释了员工与组织匹配理论研究成果对企业管理实践的借鉴应用意义：①企业在人力资源管理实践过程中，应当深入理解员工与组织匹配的科学内涵，通过科学的衡量指标与方法评估员工与组织的匹配状况及其对员工、组织的影响，进而实施科学的人力资源管理，实现企业的持续良性发展；②企业必须从关注价值观的宣传与灌输转变为关注价值观的实现，从组织价值观单视角取向到员工价值观、组织价值观双视角取向，在组织文化建设时进行科学的价值观体系构建与管理，通过人力资源管理措施实现员工、组织双方价值观高实现度的匹配，员工、组织才能共同发展，最终实现组织效益与组织成长；③关于员工与组织匹配企业类型的划分及其作用影响的研究，有助于企业通过分析员工价值观、组织价值观二者的实现度，根据员工与组织匹配模型，可以判断自己是四种类型匹配中的哪一种匹配企业，并分析其对员工满意度、员工绩效和组织绩效的影响，进而采取相应的管理调整措施，促进员工与组织的双高型匹配发展。

本书的特色在于：①系统性。围绕员工与组织匹配的内涵界定、衡量指标与作用影响问题，系统性梳理国内外涉及员工与组织匹配的文献资料与学术成果。②创新性。从员工与组织匹配的核心问题——如何科学衡量



员工与组织匹配着手，创新性提出衡量新指标，构建作用关系模型与理论假设，进行该领域新路径的科学研究，深入揭示员工与组织匹配管理的科学机理。③严谨性。在广泛收集、系统梳理国内外翔实文献资料的基础上，提出研究问题、研究模型与理论假设，规范获取研究数据，通过国际通行的实证研究方法，进行严谨的理论研究。

本书是在我主持的国家自然科学基金资助项目“员工与组织匹配衡量新指标及其作用的实证研究”（批准号 71072065）和我早几年完成的博士学位论文研究基础上写成的。我的研究生杨双、高颖、夏艳芳、黄琴参与了相关资料收集和部分章节的编写。因此，本书得以付梓，在此特别感谢国家自然科学基金委管理科学部的支持、我的博士论文导师陈维政教授的指导以及我的学生们的帮助！

由于研究局限，书中难免有不当或错误之处，敬请各位专家、学者和广大读者批评指正，不胜感谢。

朱青松

2013 年 10 月

目 录

- 1 员工与组织匹配内涵界定
 - 1.1 员工与组织匹配的理论渊源
 - 1.2 员工与组织匹配的维度界定
- 2 员工与组织的价值观匹配
 - 2.1 企业文化核心——员工与组织的价值观管理
 - 2.2 员工价值观研究
 - 2.3 组织价值观研究
 - 2.4 员工与组织价值观匹配研究
 - 2.5 基于匹配视角的企业价值观塑造
- 3 员工与组织匹配的作用影响
 - 3.1 员工与组织匹配对员工的影响
 - 3.2 员工与组织匹配对组织的影响
- 4 员工与组织匹配衡量指标及测量技术
 - 4.1 员工与组织匹配衡量指标探讨
 - 4.2 员工与组织匹配测量技术运用
- 5 员工与组织匹配研究现状与问题
 - 5.1 员工与组织匹配研究取向
 - 5.2 员工与组织价值观匹配的研究视角
 - 5.3 员工与组织匹配研究问题
- 6 员工与组织匹配衡量新指标
 - 6.1 匹配衡量新指标提出
 - 6.2 匹配衡量新指标的研究意义
- 7 员工与组织匹配衡量新指标作用关系模型与研究方法
 - 7.1 匹配衡量新指标作用关系模型



- 7.2 员工与组织的匹配类型及其影响关系
- 7.3 研究技术路线与方法
- 7.4 变量定义与测量量表选择
- 7.5 研究数据获取与处理
- 8 员工与组织匹配衡量新指标作用实证研究
 - 8.1 匹配衡量新指标作用关系模型验证
 - 8.2 面上企业员工自陈性调查问卷样本数据验证分析
 - 8.3 全国抽样企业员工与主管配对调查问卷样本数据验证分析
 - 8.4 匹配衡量新指标验证分析结论
- 9 员工与组织匹配类型及其影响实证研究
 - 9.1 基于新指标的员工与组织匹配类型探讨
 - 9.2 员工与组织的价值观实现度高低的划分
 - 9.3 员工与组织匹配类型的样本实证分析
 - 9.4 员工与组织匹配类型对员工效能影响的比较分析
 - 9.5 员工与组织匹配类型对组织效能影响的比较分析
 - 9.6 员工与组织匹配类型及其影响研究结论
- 10 结 语
 - 10.1 主要研究结论
 - 10.2 主要研究创新
 - 10.3 管理实践意义

参考文献

附录 1 面上企业员工自陈性调查问卷

附录 2 全国抽样企业员工与主管配对调查问卷



1 员工与组织匹配内涵界定

20 世纪 90 年代以来，西方企业在环境变化和激烈竞争的压力下，组织面临经常性的变革和越来越高的人员流动，如何吸引、选拔和留住高素质的员工，员工与组织的关系及其对组织行为的影响成为组织管理者关注的问题。在此背景下，员工与组织匹配（employee-organization fit）成为西方组织行为学的新兴理论，其主要探讨了员工和组织之间如何实现匹配以及实现这种匹配的结果。在国内近年由于公司发展环境的快速变化，员工与组织匹配正在成为人力资源管理的重要问题而受到管理实践界关注，成为组织行为学的研究热点。

研究员工与组织匹配问题，必须界定员工与组织匹配的内涵。因此，本章从两方面来探讨员工与组织匹配的内涵：一是员工与组织匹配的理论渊源，二是员工与组织匹配的维度界定。

1.1 员工与组织匹配的理论渊源

员工与组织匹配的理论渊源来自于心理学关于个人与组织匹配的理论。

个人特征与组织特征的匹配，是属于互动心理学的一环。在心理学中，个人与情境匹配（person-situation fit）一直被用来解释组织成员的工作效能与工作满意度的差异，并在组织人员选拔中加以应用。它通常分为两种：一种为个人与工作匹配（person-job fit），主要研究个人特征和工作属性二者间互动的情形，如 Wanous（1980）从个人对工作要求的了解程度来研究个人对工作适应性；另一种为个人与组织匹配（person-organization fit），主要研究个人特征与组织属性二者间互动的情形，如 Lofquist（1969）等从个人与所处环境的关系来研究对工作满足的影响。



个人与组织匹配的研究主要探讨个人与组织之间的相容性以及实现这种相容性的前提和结果。西方学者的研究表明,个人与组织的匹配主要有以下三个方面。

1. 1. 1 一致性匹配

一致性匹配是指组织的文化、气氛、价值观、目标、规范等基本特征与个人的人格、价值观、目标、态度等基本特征的关联。当个人与组织在这些特征上有相似之处时,就实现了一致性匹配。例如,O'Reilly, Chatman (1986) 为代表的研究者认为,组织文化对员工的行为有极大的塑造作用,而价值观又是组织文化中最基本、最持久的思想层面,所以应该通过评估个人与组织之间价值观的相容性,来考查个人与组织的匹配情况。Vancouver, Millsap (1994) 等为代表的研究者受到 Schneider 的吸引—挑选—摩擦理论影响,认为个人会选择与其目标一致或能帮助其达到目标的组织;反之,组织也会选择与其目标一致的个人。因此,研究个人与组织之间的匹配应该评估个人与其他组织成员的目标相容性。当然,无论研究个人与组织的价值观相容性还是目标相容性,反映的都是一致性匹配的观点。

1. 1. 2 补偿性匹配

如果组织提供了员工所需要的薪酬、物质条件、心理资源,以及发展机会,或者员工在努力、承诺、经验、知识、技能等方面能满足组织的要求,就实现了补偿性匹配。关注补偿性匹配的研究者 Cable, Judge (1996) 等认为,个人的偏好或需要与组织的系统或结构之间的匹配,最能体现个人与组织是否具有相容性,如果组织满足了个人的需要,那么个人会对工作感到满意。因此,他们围绕组织系统(尤其是报酬系统)与个人需要进行了较多研究。

1. 1. 3 整合性匹配

Kristof (2002) 在总结了以往研究的基础上对个人与组织匹配的概念进行了整合,提出了匹配的整合模型,如图 1-1 所示。该模型对一致性匹配和补偿性匹配观点进行了整合。他认为,一致性匹配发生在组织和个人两个实体间的基本特征相似时,组织的基本特征主要包括组织文化、

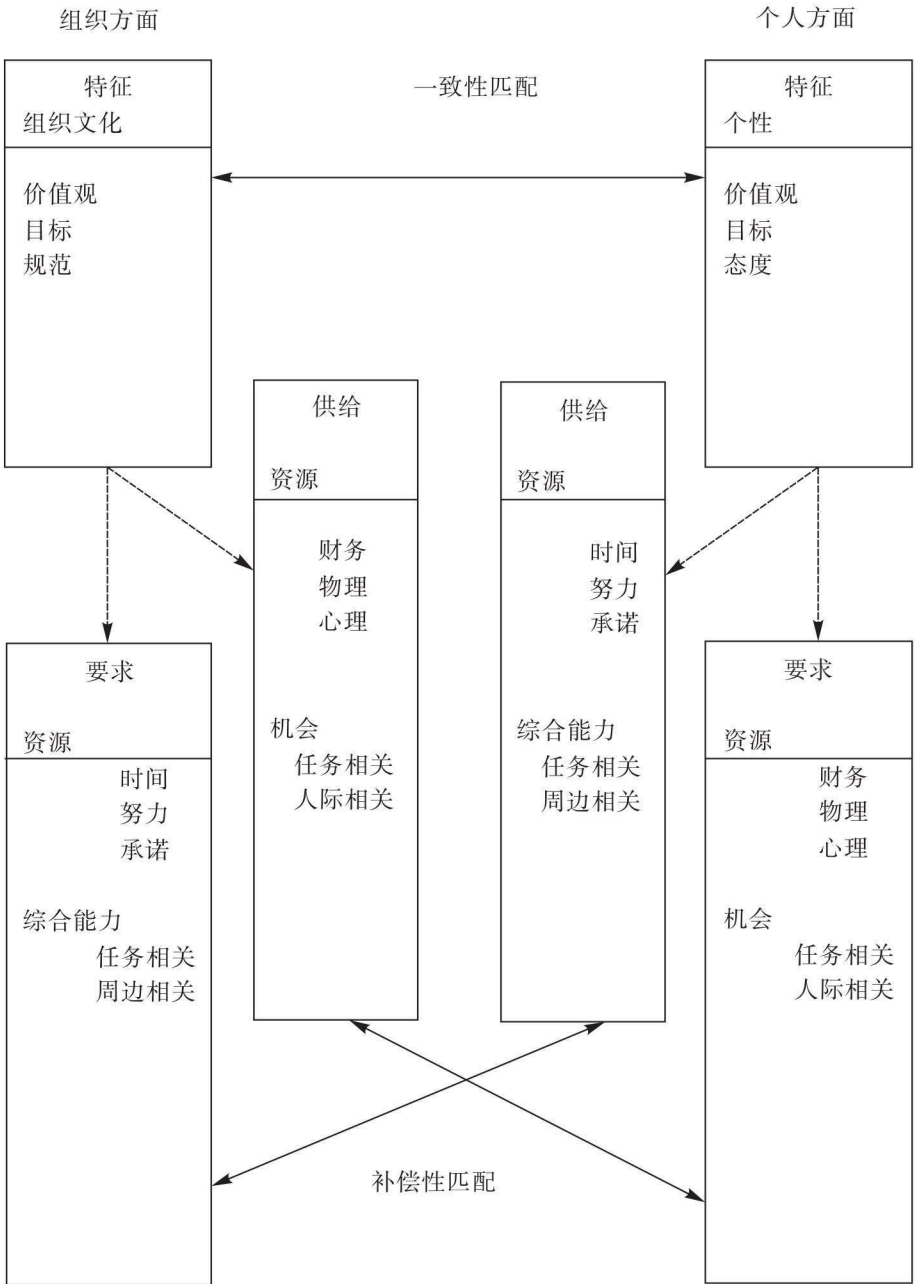


图 1-1 个人与组织匹配的 Kristof 整合模型



组织价值观、组织目标和规范；个人的基本特征包括个性、个人价值观、个人目标和态度等方面。个人与组织在这些方面相似的基础上才可能有互补匹配的存在。个人与组织的互补匹配包括两个方面：一是组织提供财务、物理和心理资源，提供工作发展和人际交往的机会来满足个人在这些方面的需要；二是个人通过提供自身的时间、努力、承诺和综合能力等资源来满足组织在这些方面的要求。Kristof 认为，当个人与组织至少一方能够提供另一方所需的资源，或者个人与组织在某些基本特征上拥有相似特征，或者这两者都存在时，我们可以认为个人与组织匹配在某种程度上存在了。

随着企业人力资源管理关注员工与组织的关系及对员工与组织的影响，心理学关于个人与组织匹配的理论在组织行为学的研究中得到广泛运用，心理学关于个人与组织匹配的研究内涵成为员工与组织匹配的研究内涵。通过员工与组织匹配的内涵界定，探讨员工与组织如何实现匹配以及对员工效能、组织效能的作用影响，进而在此基础上研究人力资源管理相应环节如何采取科学的管理策略与措施。

1.2 员工与组织匹配的维度界定

员工与组织匹配的内涵界定，我们将其定义为员工与组织匹配的维度界定。

员工与组织匹配的维度界定，是指员工与组织之间界定什么维度来衡量彼此的匹配。考察国内外学者关于员工与组织匹配的研究，我们把目前界定的匹配维度主要归纳为五类：文化维度、目标维度、需求维度、价值观维度、整合性维度。

关于文化维度匹配界定，Smircich, Calas (1983) 和 Trice, Beyer (1984) 为代表的研究者认为，员工个人与组织都是文化的传承者与载体，分析组织中个人和团体的行为离不开文化概念，如符号语言学、典礼、仪式、神话、故事、语言等；O'Reilly, Chatman (1986) 为代表的研究者认为，组织文化对员工的行为有极大的塑造作用，应该通过评估个人与组织之间的文化相容性来考查个人与组织的匹配情况。关于目标维度匹配界定，Vancouver, Millsap (1994) 为代表的研究者认为，个人会选择与其目标一致或能帮助其达到目标的组织，而组织也会选择与其目标一致的个



人,因此应该通过评估个人与其他组织成员的目标相容性来研究个人与组织之间的匹配。关于需求维度匹配界定,Cable, Judge (1996)为代表的研究者认为,个人需求与组织系统或结构之间的匹配最能体现个人与组织的匹配,如果组织提供了员工所需要的薪酬、物质条件、心理资源、发展机会,而员工在努力、承诺、经验、知识、技能等方面能适合组织的要求,就实现了个人与组织的相容性,因此研究个人与组织匹配应该围绕组织报酬、要求等系统与个人需求、能力等进行匹配研究。关于价值观维度匹配界定,O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991)为代表的研究者认为,价值观是组织文化中最基本、最持久的思想层面,考查个人与组织的匹配情况应该研究评估个人与组织之间价值观的相容性。关于整合性维度匹配界定,Kristof (2002)在总结了以往研究的基础上,提出了个人与组织整合性匹配的概念,认为组织基本特征主要体现为组织文化、组织价值观、组织目标和规范等方面,个人基本特征主要体现为个性、个人价值观、个体目标和态度等方面,个人与组织在这些方面匹配的基础上,组织进一步提供薪酬、物质条件、心理资源、发展机会等来满足个人的需要,个人则通过提供自己的努力、承诺、经验、知识、技能等资源来满足组织的要求,因此,不仅应当通过评估个人与组织至少一方是否提供另一方所需的资源或者个人与组织在某些基本特征上是否相似,而且应当通过评估两者是否整合性存在来研究个人与组织匹配。

为进一步呈现员工与组织匹配维度研究现状,我们通过梳理相关研究代表性文献,依据匹配维度及界定理由,对主要相关研究文献进行了分类归纳,详见表1-1。

考察比较员工与组织匹配的现有研究,目前国内外研究者对于员工与组织匹配研究的匹配维度并没有达成共识。

表 1-1 员工与组织匹配维度界定文献列表

匹配维度	界定理由	相关研究代表性文献
文化维度	员工个人与组织都是文化的传承者与载体,分析组织中个人和团体的行为离不开文化概念,	1. Smircich L, Calas M B. Organizational culture: A critical assessment. Handbook of Organizational Communication. CA: Sage, 1983: 228—263. 2. Trice H M, Beyer J M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, 1984, 9(4): 653—669.



文化维度	如符号语言学、典礼、仪式、神话、故事、语言等，因此员工与组织匹配应从文化维度匹配来衡量	3. Ouchi W, Wilkins A. Organizational culture. Annual Review of Sociology II, 1985 (11): 457—483. 4. O'Reilly C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 1991, 34 (3): 487—516. 5. 黄维德, 阎伊. 文化匹配对员工组织承诺的影响分析. 华东理工大学学报 (社会科学版), 2005 (4): 63—67. 6. 常亚平, 郑宇, 朱东红, 阎俊. 企业员工文化匹配、组织承诺和工作绩效的关系研究. 管理学报, 2010, 7 (3): 373—378.
目标维度	个人与组织都会选择与其目标一致或能帮助其达到目标的对象，因此研究员工与组织匹配应该评估个人与组织的目标相容性	1. Vancouver J B, Schmitt N W. An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. Personnel Psychology, 1991 (44): 333—352. 2. Vancouver J B, Millsap R E, Peters P A. Multilevel analysis of organizational goal congruence. Journal of Applied Psychology, 1994 (79): 666—679. 3. Ostroff C, Rothausen T J. The moderating effect of tenure in person-environment fit: A field study in educational organizations. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1997 (70): 173—188.
需求维度	个人的偏好或需要与组织之间的匹配，最能体现个人与组织是否具有相容性，如果组织满足了个人的需要，那么个人会对工作感到满意；而个人满足了组织要求，则有助于组织达成目标，因此应该围绕组织报酬、要求等系统与个人需求、能力等进行匹配研究	1. Burke R J, Deszca E. Preferred organizational climates of type a individuals. Journal of Vocational Behavior, 1982 (21): 50—59. 2. Bowen D E, Ledford F E, Nathan B R. Hiring for the organization, not the job. Academy of Management Executive, 1991, 5 (4): 35—49. 3. Bretz R D, Judge T A. Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implication for satisfaction, tenure, and career success. Journal of Vocational Behavior, 1994 (44): 32—54.



价值 观维度	组织文化对员工的行为有极大的塑造作用, 价值观是组织文化中最基本、最持久的思想层面, 员工价值观与组织价值观的匹配是个人与组织匹配的重要方面, 是最基础与核心的方面, 对员工与组织的效能有重要影响, 应该通过评估员工与组织之间价值观的相容性来考查员工与组织的匹配情况	1. Schneider B. The people make the place. <i>Personnel Psychology</i>, 1987 (40): 437—453. 2. Chatman J. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. <i>Academy of Management Review</i>, 1988 (14): 333—349. 3. O'Reilly C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organization culture: A profile comparison approach to assessing people-organization fit. <i>Academy of Management Journal</i>, 1991, 34 (3): 487—516. 4. Cable D M, Judge T A. Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 1997, 82 (4): 546—561. 5. 郑伯坝, 郭建志. 组织文化—员工层次的分析. 台北: 远流出版社, 2001: 211—262. 6. 朱青松, 陈维政. 员工价值观与组织价值观: 契合衡量指标与契合模型. <i>中国工业经济</i>, 2005 (5): 88—95. 7. 吴能全, 黄河, 钟耀丹. 个人组织价值观匹配对组织承诺的影响. <i>商业经济与管理</i>, 2006 (12): 22—27. 8. 陈卫旗. 组织与个体的社会化策略对人—组织价值匹配的影响. <i>管理世界</i>, 2009 (3): 99—110. 9. 龙立荣, 赵慧娟. 个人—组织价值观匹配研究: 绩效和社会责任的优势效应. <i>管理学报</i>, 2009, 6 (6): 767—775. 10. 赵红梅. 个人—组织契合度对组织公民行为及关系绩效影响的实证研究. <i>管理学报</i>, 2009, 6 (3): 342—347.
整合 性维度	个人与组织之间的兼容性是多方面的, 既有个人特性与组织价值观、目标的匹配, 也有员工与组织之间的要求—能力、需求—供给的匹配, 因此员工与组织匹配应选择多维度整合性衡量	1. Kristof A L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. <i>Personnel Psychology</i>, 1996 (49): 1—30. 2. Kristof A L, Jansen K J, Colbert A E. A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 2002, 87 (5): 985—993.



2 员工与组织的价值观匹配

员工与组织匹配的内涵虽然包含多个方面，但是随着国内外许多学者对人与组织匹配研究的深入，员工价值观与组织价值观匹配（fit）成为员工与组织匹配研究的核心。在员工与组织的价值观匹配研究方面，国内外学者取得了大量成果。因此，本章对员工与组织的价值观匹配进行专题研究论述。

2.1 企业文化核心——员工与组织的价值观管理

企业文化对企业经营业绩影响与发挥作用的过程实际上是企业文化影响员工与组织的过程，核心是员工价值观与组织价值观相互作用的过程（Peters, Waterman, 1982；Wiener, 1988；O'Reilly, 1989/1991；Cooke, Rousseau, 1988；Ott, 1989；Hofstede, 1990；Schein, 1992；O'Reilly, Chatman, 1986；赵曙明, 1995；魏杰, 2002；黄静, 2003；忻蓉, 徐淑英, 2004）。企业文化建设涉及两大价值观体系的相互作用，即员工价值观体系和组织价值观体系，这将提出企业文化建设的一系列重要问题：员工价值观与组织价值观的关系是怎样的；如何处理员工价值观、组织价值观及其关系；员工价值观和组织价值观相互作用的结果如何；怎样影响企业文化，怎样形成企业文化；怎样影响员工绩效、组织绩效和经营管理过程；等等。实质上，企业文化的核心就是员工与组织的价值观管理。

学者们的研究表明，企业文化与企业经营业绩之间存在着正相关关系，企业文化对企业经营业绩产生着巨大作用（Wilkins, Ouchi, 1983；O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991；Kotter, 1992；Denison, Mishra, 1995）。那么，企业文化如何促进企业经营业绩呢？许多中西方学者在论及企业文化时对此进行了阐述。



Peters, Waterman (1982) 认为, 企业将其基本价值观、基本信念灌输给员工, 形成内部一致的企业文化, 促使广大员工为自己的信仰工作, 因而形成强烈的使命感, 激发工作无穷的想象力和创造力。Ouchi (1981) 主张一家公司的传统和风气构成公司文化, 这种公司文化包含一整套象征、仪式和神话, 它们把公司的价值观和信念传输给员工们。O'Reilly (1989) 强调企业文化吸引人们注意力并影响他们的态度和行为, 是组织强有力的规范或一致期望, 通过协调和激励整个公司的成员去达到更高的标准而产生新的竞争优势。Schein (1992), O'Reilly, Chatman (1986) 指出企业文化通过塑造员工的价值观与信仰, 影响他们的工作行为与态度。赵曙明 (1995) 认为, 企业文化是企业成员集体创造、享用、认同、继承和更新的存在发展方式, 通过企业生产、经营、组织和生活的运营而表现出来。魏杰 (2002) 谈到, 企业文化是企业信奉并付诸实践的价值理念。忻蓉、徐淑英 (2004) 认为, 中国国有企业文化通过影响员工的士气、激励和承诺, 影响企业声望、竞争力和管理控制而发生作用。

我们从上述学者的论述可以看出, 企业文化对企业经营业绩影响与发挥作用的过程实际上是企业文化影响员工与组织的过程, 核心是组织价值观与员工价值观相互作用的过程。员工价值观、组织价值观的关系及二者如何契合是企业文化建设与发挥功能作用的重要问题。

企业文化文献研究表明, 企业文化与员工价值观的关系体现在两个方面: 一是员工价值观在企业文化生成中的作用, 二是企业文化对员工价值观的影响。

企业文化从文化学的角度理解, 是人们社会实践的伴生物。一个企业的文化起源于组织成员对关键事件的反应方式 (Peters, Waterman, 1982; Schein, 1985)。企业成员在很长的一段时间内相互交往, 并且在经营活动中获得了成功, 于是他们不断重复使用成功解决问题的信念、方式与方法, 慢慢地就成为他们企业文化的组成部分 (Schein, 1985; 罗长海, 1991; Kotter, 1992)。Schein (1983, 1990) 提出, 当群体或组织开始形成的时候, 其主要人物或创立者的信仰、价值和设想为群体或组织提供了应当怎样运作和行动的具体模式。这些信仰、价值和设想在实践运作中, 有些成功, 有些不成功。群体或组织从它自己的经验中学习取舍创立者信仰、价值和设想。共同的学习逐渐生成了共享的文化。Deal, Kennedy 在《企业文化》一书中认为, 由于企业英雄员工把组织的价值观