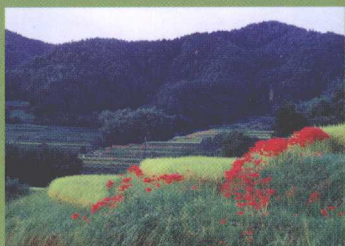




黑龙江森工企业 文化再造研究

HEILONGJIANG SENGONGQIYE
WENHUA ZAIZAO YANJIU

王越芬 著



东北林业大学出版社

黑龙江森工企业文化再造研究

王越芬 著

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

黑龙江森工企业文化再造研究/王越芬著. —哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-81131-554-7

I. 黑… II. 王… III. 林业企业—企业文化—研究—黑龙江省
IV. F326.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 188372 号

责任编辑: 卜彩虹

封面设计: 彭 宇



NEFUP

黑龙江森工企业文化再造研究

Heilongjiang Sengongqiye Wenhua Zaizao Yanjiu

王越芬 著

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

黑龙江省教育厅印刷厂印装

开本 880 × 1230 1/32 印张 6.125 字数 163 千字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—1 000 册

ISBN 978-7-81131-554-7

定价: 19.00 元

前 言

企业文化是企业综合实力的体现，是一个企业文明程度的反映，也是知识形态的生产力转化为物质形态生产力的源泉。森工企业要实现可持续发展，就必须树立“用文化管企业”、“以文化兴企业”的理念，要对原有文化进行创新和再造，培育先进的企业文化，积极推进“文化强企”战略，用先进的企业文化推动森工企业的改革发展。本书以黑龙江森工企业为研究对象，在比较全面地对森工企业文化进行诊断分析的基础上，研究设计了森工企业文化再造的方案和实施的途径。

全书共七章。在对黑龙江森工企业了解的基础上，对黑龙江森工企业文化的诊断、再造、实施和评价等方面提出了独特的见解。

(1) 运用丹尼森模型和“企业文化综合诊断评估系统”等方法对黑龙江森工企业文化的内容进行了量化分析和诊断评估。通过对森工企业的实地调研和调查问卷的分析，诊断和分析森工企业文化内容存在的主要问题是：企业的价值观不明确，缺乏特色，企业精神缺乏相对独立的个性；企业的制度缺乏科学性，执行不力；决策缺乏民主，沟通不足，培训没能形成制度，激励机制还需要完善等。同时，对黑龙江森工企业文化的流程进行诊断，其病症主要表现为流程的环节混乱，组织结构设计不合理，流程的各个要素之间协调性差。在组织流程方面，没有形成系统的经常性发挥作用的组织体系，缺少员工参与的环节。在建设流程方面，没有遵循企业文化建设的程序，建设企业文化的制度也不健全。

(2) 设计了黑龙江森工企业文化再造的方案。森工企业文化内容再造应该由内到外进行，即按精神文化——制度文化——形象文化流程进行全面系统地再造，其中核心是对精神文化的再造。建议黑龙江森工企业的核心价值观应该是质量为本，生态优先，以德

兴企。流程再造必须是从上而下地进行，无论是组织流程还是建设流程的再造都必须以高层领导——中层领导——基层员工这种方式推进实施。

(3) 构建了森工企业文化流程再造的模式，即“基层员工——中层管理者——高层决策者”自下而上的企业价值理念（精神文化）的形成模式，以及“高层决策者——中层管理者——基层员工”由上而下的企业价值理念（精神文化）的贯彻落实模式。考虑到由于环境和任务的变化，要及时对企业文化进行再造，以适应黑龙江森工企业发展的需要。

(4) 探索了再造后企业文化的落地、贯彻实施的路径。提出企业文化内容的实施需要经历企业文化的宣传、沟通反馈、培育、行为转换、长期建设五个阶段；企业文化新流程实施过程中必须注意流程的落地、维护和管理，并建立了企业文化流程维护循环系统。

(5) 设计了企业文化再造的评价指标体系。在设计森工企业文化再造方案和探索再造方案实施路径的基础上，为了解再造后的企业文化内容和流程是否达到预期的效果，明确企业文化的长处与不足，为以后的改进提出可借鉴的意见和建议，构建了一个包含2个一级指标、5个二级指标和19个三级指标的评价指标体系，以便对再造的森工企业文化进行评估。

本书在对黑龙江森工企业文化进行诊断分析的基础上，主要研究了黑龙江森工企业文化再造的环境、内容和实施路径及企业文化再造的指标评价体系等。考虑到企业文化再造是一个长期的过程，对再造后企业文化的评价研究只是提出了方法，没有进行实证分析和应用。同时企业文化应该随着企业发展的需要不断地变化，当企业发展的环境和任务变化时，企业文化也应该随之变化。因此，今后还需要对这些问题进行深入的研究。

著者
2009年1月

目 录

1	绪论	1
1.1	研究背景、目的和意义	1
1.2	国内外相关研究评述	6
1.3	研究内容和方法	25
2	研究的相关理论基础	28
2.1	企业再造理论	28
2.2	企业文化概述	34
2.3	其他相关理论	49
3	黑龙江森工企业文化现状的诊断分析	57
3.1	黑龙江森工企业文化内容诊断分析	57
3.2	黑龙江森工企业文化流程诊断分析	73
4	黑龙江森工企业文化再造的客观必然性	81
4.1	黑龙江森工企业文化的发展历程	81
4.2	黑龙江森工企业文化再造的必要性	88
4.3	黑龙江森工企业文化再造的环境分析	92
5	黑龙江森工企业文化再造的方案设计	103
5.1	黑龙江森工企业文化再造的目标和原则	104
5.2	黑龙江森工企业文化内容的再造	107
5.3	黑龙江森工企业文化流程的再造	125
6	黑龙江森工企业文化再造方案的实施	136
6.1	黑龙江森工企业文化再造方案实施的保障	136
6.2	黑龙江森工企业文化再造方案实施的原则	140
6.3	黑龙江森工企业文化再造方案实施的路径	143
6.4	黑龙江森工企业文化再造的评价	152
7	黑龙江省兴隆林业局企业文化再造实证分析	156

7.1 兴隆林业局企业文化现状分析	156
7.2 兴隆林业局企业文化再造的思路	163
7.3 兴隆林业局企业文化再造的推进实施	166
附录	171
参考文献	181
后记	187

1 绪 论

1.1 研究背景、目的和意义

1.1.1 研究背景

企业文化是企业综合实力的体现，是一个企业文明程度的反映，也是知识形态的生产力转化为物质形态生产力的源泉。面临新的形势和任务以及新的机遇与挑战，企业要想在激烈的市场竞争中取胜，把企业做强，实现可持续发展，必须树立“用文化管企业”、“以文化兴企业”的理念。对原有企业文化进行整合和创新，再造培育先进的企业文化，积极推进“文化强企”战略，充分发挥文化的软实力作用，努力用先进的企业文化推动企业的改革和发展。

国务院国有资产监督管理委员会 2005 年 3 月 26 日颁发的《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》指出：“当前，世界多极化和经济全球化趋势在曲折中发展，科技进步日新月异，综合国力竞争日趋激烈。文化与经济和政治相互交融，文化的交流与传播日益频繁，各种思想文化相互激荡，员工思想空前活跃。深化改革、扩大开放和完善社会主义市场经济体制的新形势，使中央企业既面临良好的发展机遇，又面对跨国公司和国内各类企业的双重竞争压力，迫切需提高企业管理水平和提升企业竞争能力。先进的企业文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，是企业核心竞争力的重要组成部分。建设先进的企业文化，是加强党的执政能力建设、大力发展社会主义先进文化、构建社会主义和谐社会的重要组成部分；是企业深化改革、加快发展、做强做大的迫切需要；是发

挥党的政治优势、建设高素质员工队伍、促进人的全面发展的必然选择；是企业提高管理水平、增强凝聚力和打造核心竞争力的战略举措。”此后各大企业纷纷对本企业的企业文化进行整合和再造。国内各界对企业文化作用的认识也越来越深刻，着力建设企业文化，对企业文化进行再造已经作为一项重要工作被摆在了企业管理者面前。

中国实行改革开放 30 年来，企业的生存环境发生了巨大的变化。从计划经济体制转向市场经济体制；建立现代企业制度，完善法人治理结构；加入 WTO 和经济全球化的趋势，使企业面临更多的发展机遇和严峻的挑战；企业通过改制、上市、重组、兼并、联合，进入一个整合期，企业文化也应随之进行整合、改造，以更好地适应企业发展的需要，森工企业当然也不例外。黑龙江森工企业在 50 多年的建设发展过程中，逐步培育了市场观念、服务观念、营销观念、人才观念、竞争观念、创新观念等，同时也形成了新的价值观以及新的理念和文化。但是，我们也清楚地知道，当前森工企业的企业文化建设还处于形式文化状态和系统文化状态之间，“企业文化”常常表现在一些大同小异的口号和标语上面，没有真正体现出企业所追求的价值观、经营理念和企业文化精神等深层次内涵，没有真正挖掘出员工中蕴藏的推动企业持续健康发展的强大力量，对要上升到企业文化管理阶段还有明显的差距。尤其是当前，森工企业的生存、发展环境和任务等都发生了实质性的变化，主要是企业发展的环境和林业的战略地位发生了变化。

（1）森工企业发展环境发生了变化

进入 21 世纪，随着经济全球化趋势的到来，中国企业已别无选择地进入到全球化的竞争中。经济全球化意味着全球的技术、人才、文化将相互渗透，企业及其文化建设也面临着新的挑战。同时，由于改革开放的不断深入，社会主义市场经济体制的完善，国内企业的竞争也日益激烈。企业的内外部竞争环境发生了根本性的变化，并对企业文化建设提出了新的课题。重视和加强企业文化建设，对不利于企业发展的文化进行再造，既是企业在竞争中求生

存、谋发展的客观需求，也是企业本身深化改革、建立现代企业制度的内在要求。

①企业发展的内部环境发生了变化，由传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变。我国的森工企业进入计划经济较早，脱离计划经济又比较晚，几十年由于被国家统包“背着、抱着”的生存惯性，使之缺乏竞争性。黑龙江森工企业多年来木材生产一直是在国家指令性计划下进行的，致使森工企业员工计划经济的观念比较牢固，比其他行业的员工对企业的依赖性更强。因此，由计划经济体制向市场经济体制转变，完善社会主义市场经济体制，需要转变思想观念、经营理念和管理方式，实行文化管理，进行文化再造。

②企业发展的国际环境发生了变化。我国加入 WTO 后，给森工企业带来了一定的发展机遇。主要表现在增强了外商对森工企业投资的积极性，为企业的发展带来了资金和技术；扩大了林产品的对外出口，为林业体制改革创造好的外部和政策环境；扩大和刺激了内需，增加了企业下岗职工再就业机会，等等。但也使森工企业面临着严峻的挑战，主要表现在：木材和造纸的进口关税将下降，这意味着进口木浆及纸张价格的下降，将给我国的木材市场及造纸行业带来很大的冲击；林产工业产品，如胶合板、刨花板等林副产品在国际市场上因缺乏竞争力而无法与外企同类产品竞争，这必然影响到相关企业的发展；森工企业要想提高竞争力，就必须加大改革力度，进行资产重组，精简机构和人员，这势必要忍受因转换经营机制而带来的阵痛，同时部分优秀的林业人才流向外企；进口林产品不断增加，其在价格、质量、包装上具备的优势，使我国林产品经营愈加困难。因此，在这种背景下，森工企业应该转变经营理念和管理方式，通过文化再造使文化的凝聚、激励等功能得以充分发挥，极大地调动员工的积极性、主动性，以迎接新的挑战，完成新的任务。

（2）森工企业的任务发生了变化

《中共中央国务院关于加快林业发展的决定》对林业的战略地

位进行了重大调整。该决定指出,加强生态建设,维护生态安全,是21世纪人类面临的共同主题,也是我国经济社会可持续发展的重要基础。全面建设小康社会,加快推进社会主义现代化,必须走生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路,实现经济发展与人口、资源、环境的协调,实现人与自然的和谐相处。森工企业具有多功能性,它集生态、经济、社会功能于一身。它不仅要为消费者提供有形产品,满足人们的物质要求,同时还要为消费者提供无形产品,满足人们的生态需求,为人类提供良好的生态和发展的环境。因此,随着林业地位的变化和提高,林业战略地位的确定,森工企业的任务也发生了变化。森工企业的任务定位于:从木材生产为主转向天然林资源保护、人工林定向培育和生态环境改善。随着黑龙江省生态立省战略的实施,黑龙江森工企业作为全省生态建设的主体,其任务发生了变化,森工企业员工的生产和生活也发生了重大转变。为了完成新任务,迎接和适应这些变化带来的诸多挑战,企业除了转变经营方式、经营机制外,在经营理念和经营管理方式方面也应该调整和创新,要有既适应新形势对森工企业的发展要求,又适应本企业实际的精神支柱——企业文化,对企业实行文化管理。

总之,随着森工企业发展的环境和任务的变化,黑龙江森工企业应该认真分析和诊断森工企业文化存在的问题,有针对性地对森工企业文化进行再造,使企业文化能够更好地推动森工企业的发展。

1.1.2 研究目的和意义

企业文化的兴起是现代企业管理发展的一个新里程,是管理思想的一次革命。构筑优秀的企业文化是现代企业生存的基础和前进的动力,它对企业的建设和长期的经营发展发挥着极其重要的作用。因此,针对黑龙江森工企业文化存在的问题,再造适合森工企业发展的企业文化,既是森工企业发展的需要,也是建设现代林业的必然选择。尤其是在党和政府提出建设生态文明、黑龙江要建设生态强省,并把森工作为六大支柱产业之一之际,研究黑龙江森工

企业文化再造,推进森工企业的健康发展,不仅必要而且紧迫。

本书试图通过对黑龙江森工企业文化进行调查、诊断、分析,掌握黑龙江森工企业文化的状况及存在的问题。在此基础上,有针对性地黑龙江森工企业文化的内容和流程进行再造设计,并提出森工企业文化再造方案实施的路径,使再造后的森工企业文化得以落实,形成先进的森工企业文化,使企业文化特有的各项功能得以有效发挥,文化的软实力作用也能充分体现出来,全体员工的积极性调动起来,主观能动作用充分发挥出来,以推动森工企业的改革和发展。因此,研究黑龙江森工企业文化再造,具有重要的理论意义和实践意义。

①以黑龙江森工企业为研究对象,针对森工企业文化存在的主要问题,提出森工企业文化再造的必要性和紧迫性,并对黑龙江森工企业文化再造方案的设计和实施进行系统地研究,以便形成新的更适应森工企业发展的企业文化,这应该是行业文化研究的一个新成果,会对企业文化理论有所丰富。

②研究森工企业文化再造,形成先进的森工企业文化,有利于林区社会稳定及推进和谐社会的建设。通过对森工企业文化的再造,创造企业内部和外部的和谐环境,从而使人们转变观念,树立正确的林业发展观与平等友善、适度开发的理念,认识森林的内在价值,捍卫森林的生存价值,从而规范人们的行为。这对于培育森林资源,协调人与人、人与自然之间的关系,促进社会的安定团结,构建社会主义和谐社会,无疑具有重要的实践意义。

③研究森工企业文化再造,形成先进的森工企业文化,有助于推动森工企业的转型。当前黑龙江森工企业还面临着森林资源数量减少,质量下降,林产工业规模小、结构不合理、效益差、生态环境恶化等问题。本书以文化为切入点,通过对森工企业文化进行调查、诊断、分析,再造适合黑龙江森工企业转型的企业文化,实行文化管理,充分发挥企业文化的导向、凝聚、约束、教育等功能,推动黑龙江森工企业的改革,提升企业的核心竞争力,发挥森林的生态效益、经济效益与社会效益,促进黑龙江森工企业和林区经济

健康、可持续发展，推动森工企业的转型。

1.2 国内外相关研究评述

1.2.1 国外研究概况及评述

企业文化理论作为一种新的管理思想，是于 20 世纪 80 年代初期首先在美国出现的。它是美国学者针对美国的企业在国际经济竞争中每况愈下而日本的企业咄咄逼人的形势，进行日美两国企业管理比较研究的产物。在第二次世界大战后的 30 年间，日本经济从百业衰败、民生凋敝，到奇迹般地站到了世界第二经济大国的位置，这令美国企业家们非常震惊。于是，美国的许多学者把目光转移到了日本，探究日本经济迅速发展的奥秘，经过一批批的美国学者对日本经济所进行的周密调查，他们发现其中的问题不在于技术设备，也不在于管理的硬件，而是在于管理的软件，也就是将文化用于管理之中。因此，他们纷纷开始研究企业文化，寻求文化管理的途径，企业文化学说应运而生。

1.2.1.1 国外企业文化研究的理论成果和评述

(1) 企业文化概念和要素的提出和研究

美国加利福尼亚大学美籍日裔教授威廉·大内是较早认识到日美间企业管理上的巨大差异并进行研究的。1981 年，他出版专著《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，该书分析了企业管理与文化的关系，提出了“Z 型文化”、“Z 型组织”等概念，认为企业的控制机制是完全被文化所包容的。大内在关于 Z 型组织的理论中提出 Z 型文化具有独特的价值观，包括长期雇佣、信任和亲密的个人关系。大内指出美、日两国不同的传统文化是组织模式不同的根本原因，美国企业要学习日本企业的管理经验，就必须建立结合美国特点和日本企业管理优势的 Z 型组织和 Z 型文化。

1982 年特雷斯·迪尔 (Terrence E. Deal) 和艾伦·肯尼迪 (A. A. Kenney) 出版了《企业文化》(Enterprise Culture) 一书，

他们提出,杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化,企业文化的要素有五项:企业环境、价值观、英雄、仪式、文化网络,其中,价值观是核心要素。该书为企业文化理论奠定了深厚的基础,是企业文化理论探索的一个里程碑。同年,美国著名管理专家托马斯·彼得斯与小罗伯特·沃特曼合著《寻求优势——美国最成功公司的经验》一书,研究并总结了3家优秀的革新型公司的管理,发现这些公司都以公司文化为动力、方向和控制手段,因而取得了惊人的成就,这就是企业文化的力量。与此同时,理查德·帕斯卡和安东尼·阿索斯合著了《日本的管理艺术》,在这本书中,他们提出了管理要素“7S”,认为管理要素由三个硬“S”:策略、结构、制度和四个软“S”:人员、作风、技巧、最高的目标所构成,其中以崇高的目标为管理的中心。他们认为美国企业之所以竞争力减弱,其根源就在于自身的企业文化,即过分注重严格的管理制度、森严的组织结构和硬性的策略,不注重训练员工、上下沟通、委婉的管理技巧和不断灌输企业所追求的最高价值目标。这四本著作的问世,标志着企业文化研究的兴起。

1984年,美国麻省理工学院教授爱德加·H·沙因(Edgar. H. Schein)发表了《对企业文化的新认识》一文,1985年出版了其专著《企业文化与领导》。他对企业文化的概念进行了系统的阐述,认为企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一套价值体系。爱德加·H·沙因还提出关于企业文化的发展、功能和变化以及构建企业文化的基本理论,他把企业文化划分成三种水平:一是表面层,指组织的明显品质和物理特征(如建筑、文件、标语等可见特征);二是应然层,位于表层下面,主要指价值观;三是突然层,位于最内部,是组织用以对付环境的实际方式。爱德加·H·沙因提出的关于企业文化的概念和理论为大多数研究者所接受,爱德加·H·沙因也因此成为企业文化研究的权威。

(2) 企业文化发生作用的内在机制研究

关于这个问题研究的成果主要有:

企业文化与组织气氛 (Schneider, 1990)、企业文化与人力资源管理 (Authur K. O. yeung, 1991)、企业文化与企业环境、企业文化与企业创新 (Oden Birgitta, 1997) 等, 其中具有代表性的是: 1990 年, 本杰明·斯耐得出版了他的专著《组织气氛与文化》, 提出了一个关于社会文化、组织文化、组织气氛与管理过程、员工的工作态度、工作行为和组织效益关系的模型。在这个模型中, 组织文化通过影响人力资源管理实践、影响组织气氛, 进而影响员工的工作态度、工作行为以及对组织的奉献精神, 并最终影响组织的生产效益。其中, 人力资源管理对组织效益也有着直接的影响。

1997 年, 爱德加·H·沙因的《企业文化与领导》第 2 版出版, 在这一版中, 爱德加·H·沙因增加了在组织发展各个阶段如何培育、塑造组织文化, 组织主要领导如何应用文化规则领导组织达成组织目标、完成组织使命等, 他还研究了组织中的亚文化。1999 年, 爱德加·H·沙因与沃瑞·本尼斯出版了他们的专著《企业文化生存指南》, 其中用大量的案例说明在企业发展的不同阶段中企业文化的发展变化过程。

(3) 企业文化与企业经营业绩的研究

1992 年, 美国哈佛大学商学院的约翰·科特教授和詹姆斯·核斯克特教授出版了他们的专著《企业文化与经营业绩》。在该书中, 科特总结了他们在 1987 ~ 1991 年间对美国 22 个行业 72 家公司的企业文化和经营状况的深入研究, 列举了强力型、策略合理型和灵活适应型三种类型的企业文化对公司长期经营业绩的影响, 并用一些著名公司成功与失败的案例, 说明企业文化对企业长期经营业绩有着重要的影响, 并且预言, 在近十年内, 企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。关于企业文化与企业经营业绩的研究还有: 1995 年 R. K. Divedi 的《组织文化与经营业绩》和 1997 年 Daniel R. Denison 的《企业文化与组织效益》。

(4) 企业文化的测量、诊断与评估

1984 年, 奎恩 (Robert. Quinn) 和肯伯雷 (Kimberly) 将奎

恩提出的用于分析组织内部冲突与竞争紧张性的竞争价值理论模型扩展到对组织文化的测查,以探查组织文化的深层结构和与组织的价值、领导、决策、组织发展策略有关的基本假设。该理论模型有两个主要维度:一是反映竞争需要的维度,即变化与稳定性;另一个是产生冲突的维度,即组织内部管理与外部环境。在这两个维度的交互作用下,出现了四种类型的组织文化:群体性文化、发展型文化、理性化文化和官僚式文化。竞争价值理论模型为后来组织文化的测量、评估和诊断提供了重要的理论基础。

1990年,霍夫斯塔德及其同事将他提出的民族工作文化的四个特征扩展到对组织文化的研究中,通过定性和定量结合得分法增加了几个附加维度,构成了一个企业文化研究的量表。1991年,密歇根大学工商管理学院的 Robert E. Quinn 和 Gretchen M. Spreitzer 对“竞争价值文化量表的心理测验和关于组织文化对生活质量影响的分析”,表明不同文化类型与生活质量之间具有密切关系。

Chatman 等的研究认为,组织文化是组织成员共享的价值观体系。他从契合度的角度来研究员工—企业契合和个体有效性,如职务绩效、组织承诺和离职之间的关系,通过对已有文献的广泛研究,构建了企业价值观的 OCP 量表。OCP 量表由创新性、稳定性、员工导向、结果导向、注重细节、进取性和团队导向七个维度组成,共包含 6 个测量项目,它反映了企业价值观的一些典型特征。与多数个体层面上的研究采用的计分方式不同,量表采用分类的计分方式,要求被试者将测量条目按最期望到最不期望或最符合到最不符合的尺度分成类,每类中包括的条目数按 2-4-6-9-12-9-6-4-2 分布,实际上是一种自比式的分类方法。

1997年, Picrre Dubois、Associates Lnc 的组织文化测量和优化量表提出了一套组织文化测量和优化量表 (Organizational Culture Measurement and Optimization),其中包括用于组织分析的模型和用于组织文化研究的步骤。其模型包括 7 个方面:社会、经济环境,包括社会文化环境和市场竞争等;管理哲学,包括使命、价值观、原则等;对工作情景的组织,包括企业组织结构、决策过程等;对

工作情景的知觉,包括对工作的知觉和对管理的知觉反应;组织行为,包括工作满意度、工作压力、工作动机和归属感等方面;个人和组织变量,包括年龄、职位、个人价值观等。

1992年,Roger Harrison & Herb Stokes 的《诊断企业文化——量表和训练者手册》确定了大部分组织共同具有的四种文化,在此基础上,针对不同企业进行相应的变化,这种诊断可用于团队建设、组织发展、提高产量等。

1998年, Kim S. Cameron & Robert E. Quinn 出版了《诊断和改变企业文化:基于竞争价值理论模型》,这部专著为诊断组织文化和管理能力提供了有效的测量工具,为理解企业文化提供了理论框架,同时也为改变组织文化和个人行为方式提供了系统的策略和方法。关于组织文化评估的专著还未见正式出版。但是,1997年, David E. Birren. Richard Seel, Cliffrh 等在因特网上的讨论却十分热烈,主要是关于企业文化评估的维度和方法。

(5) 企业文化再造的研究

1982年,美国学者帝克在8月的《*Organizational Dynamics*》上发表了名为《*Managing Change Strategically: the Technical, Political, and Cultural Keys*》的文章,提出企业文化是一个企业的战略变量,管理人员可以利用员工角色模式、圈内术语、传奇、仪式以及人力资源的挑选、培训、评价和奖惩来进行企业文化再造。帝克把企业文化再造的内容集中到员工的行为模式转换和传奇、仪式的改变等方面。

1985年,美国南加州大学的兰德伯格教授在《*Organizational Culture*》论文集中发表了一篇名为《*On the Feasibility of Cultural Intervention in Organization*》的文章。他建立了通过组织学习来再造企业文化的模型,认为企业文化再造是一个组织学习的过程,起点是一系列价值观和基本假定,企业员工对企业形象的注意成为一种经验,产生足够的关注时,经验发现意外情况(困境),进而产生探询;由探询开始发现企业文化的各层次现象不符合现实,改变价值观和基本假定,直到企业文化价值观和基本假定的重新确立,以