

21世纪清华MBA精品教材

2009年中国人力资源管理研究成果金奖

企业文化建设

(第2版)

◀ 张德 主编 ▶

MBA
Corporate Culture
Construction

清华大学出版社

21世纪清华MBA精品教材

2009年中国人力资源管理研究成果金奖

企业文化建设

(第2版)

张德 主编

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化建设/张德主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2009.8

(21世纪清华 MBA 精品教材)

ISBN 978-7-302-20754-2

I. 企… II. 张… III. 企业文化—研究生—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 139264 号

责任编辑:梁云慈

责任校对:王荣静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:22 插 页:1 字 数:494 千字

版 次:2009 年 8 月第 2 版 印 次:2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:033537-01



21世纪清华MBA精品教材

企业文化建设
CORPORATE CULTURE
CONSTRUCTION

编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 仝允桓

委员 (以拼音排序)

陈 剑 陈 晓 陈章武

李子奈 钱小军 钱颖一

宋逢明 吴贵生 魏 杰

夏冬林 赵 平 张 德

朱武祥 朱玉杰

企 业

文 化 建 设

序

PREFACE

自从 1769 年第一家现代企业在英国诞生,至今 240 年间,企业管理大体上经历了三个阶段:1769—1910 年,经验管理阶段,其特点是“人治”,即主要经营者靠个人的直觉和经验进行决策和管理;1911—1980 年,科学管理阶段,其特点是“法治”,即主要靠科学的制度体系实现高效率;1981 年以来,发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段,其特点是“文治”,即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的境界。因此有这样的说法:21 世纪是文化管理的时代,也是文化制胜的时代。

21 世纪,世界已经进入了知识经济时代,企业文化建设对于知识型企业尤为重要。美国著名管理大师德鲁克说过:“20 世纪最重要的,也是最独特的对管理的贡献,是制造业中手工工作者的生产力提高了 50 倍。21 世纪对管理最重要的贡献,同样也将是提高知识工作与知识工作者的生产力。”如果说,20 世纪提高体力劳动者生产力的主要手段是科学管理,即靠科学的制度、严密的外部监督和技术创新提高工作效率的话,那么,在知识型企业占主导、脑力劳动成为主要劳动方式以后,这种看不见的劳动使外部监督和制度化管理大打折扣,唯一有效的方式是通过影响知识工作者的思想观念,提供激励性的良好文化氛围来提高工作效率。这种柔性管理——文化管理,是以企业文化建设为主导的。因此,企业文化建设无疑成为今后企业管理和企业竞争的关键。

知识经济的另一个特点,是掌握最新知识和具有创造新知识能力的人才成为企业成功之本。如何吸引人、培养人、激励人、用好人、留住人,成为企业管理的核心问题,而这一核心问题的解决,则离不开企业

文化建设。2001年年初,美国海氏咨询公司在对《财富》500强评选的总结中指出:“公司出类拔萃的关键在于文化。”“最能预测公司各个方面是否最优秀的因素是公司吸引、激励和留住人才的能力。公司文化是他们加强这种关键能力的最重要的工具。”被称做世界头号 CEO 的原 GE 公司董事长杰克·韦尔奇就是文化管理的大师。他有一个著名的论断:“GE 靠人和思想的力量取胜。”

在当今世界和中国,凡是成功的企业,都有优秀的文化;反之,凡是失败的企业,都存在着不良的文化。目前,越来越多的中国企业开始重视企业文化建设,形成一次新的企业文化建设热潮。但是,缺乏高质量的教材,是困扰企业经理人员和 MBA 学员的一大难题。本书是中国第一本关于企业文化的 MBA 教材,对广大读者而言,可以说是雪中送炭。

本书力求突出三个特点:①理论概念准确、严谨,在各家之言中,选择最科学的加以介绍;②内容体系新颖、完整,包括国内外学者和编著者自己最新的科研成果,有些内容是独一无二的;③理论联系实际,特别是切合中国的国情,力求有可操作性。MBA 教育的目的,是为中国培养职业经理人,解决中国企业管理的实际问题。我们编写的教材,完全服务于这个目的。

本书第 1 版于 2003 年出版后,被国内很多高校在管理教育中作为正式教材采用,受到 MBA 学员和读者的广泛欢迎,2009 年荣获中国人力资源管理研究成果金奖。根据企业文化理论与实践的发展,在保持第 1 版特点的基础上,第 2 版对全书进行了系统的修订,主要是:①重新调整和完善了内容体系,更加突出理论的系统性、科学性和先进性;②增加了跨文化管理、文化管理、和谐管理、文化资本、科学发展观与企业文化等最新的研究成果;③对部分案例进行了更新或补充。

本书第 1、2 版均由张德教授策划和总撰,他的几个助手参加了编写。第 2 版各章节的编写者分别是:张德教授编写了第一、二、五、九、十章主要内容,第三、十三、十四章和第十二章第五节;吴剑平副教授协助修订全书,并编写了第六、七、八、十五、十六章和第一章第四节,第二章第一、二节,第十二章第二、四节;王雪莉副教授编写了第十一章;刘理晖副研究员编写了第四章;魏钧教授编写了第十二章主要内容,第一章第三节和第五、九、十章部分内容。

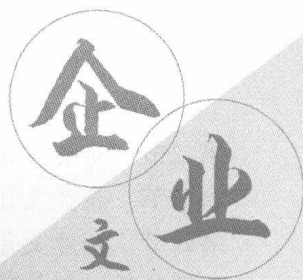
本书适合 MBA 学生,经济管理专业的本科生、硕士生,企业的经理人员,政府和事业单位的管理人员,企业管理的教学科研人员,以及一切对企业管理感兴趣的人阅读。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者深表谢忱。

由于作者知识和经验的局限性,错误和疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

张 德

2009 年 4 月于清华园



目 录

CONTENTS

第一章 组织文化概论.....	1
第一节 组织文化的概念和内涵.....	1
第二节 组织文化的影响因素.....	7
第三节 组织文化的类型	12
第四节 组织文化与组织管理	15
第二章 企业文化与企业竞争力	21
第一节 企业文化的兴起与发展	21
第二节 企业文化建设成为现代企业管理的一项核心内容 ...	25
第三节 从科学管理到文化管理——企业管理的软化趋势 ...	27
第四节 文化竞争力——优秀企业的经验	32
第五节 企业文化的作用	36
第六节 企业文化的新思维——文化资本	38
案例分析：现代企业进入文化制胜时代	43
第三章 企业文化建设的含义、步骤和方法.....	46
第一节 企业文化建设的含义	46
第二节 企业文化建设的步骤	47
第三节 企业文化建设的心理机制	49
第四节 企业文化建设的辩证思考	52
案例分析：让全体员工认同创新理念	56
第四章 企业文化诊断与测量	58
第一节 企业文化测量的意义与特点	58

第二节 企业文化测量的理论基础	60
第三节 企业文化的测量维度	62
第四节 企业文化测量量表的设计	68
案例分析：东方能源公司企业文化测量	70
第五章 企业文化设计	74
第一节 企业文化的设计原则	74
第二节 企业文化设计的关键环节	76
第三节 企业文化的设计技术	83
案例分析：独特的美雪集团企业文化	87
第六章 企业文化理念层设计	90
第一节 企业目标与愿景设计	91
第二节 企业价值观设计	95
第三节 企业哲学设计	99
第四节 企业经营理念设计	101
第五节 企业管理模式设计	104
第六节 企业精神设计	107
第七节 企业道德设计	108
第八节 企业作风设计	111
附录：企业文化理念层四例	112
案例分析：激变之中显“和商”——荣事达经营理念追踪	114
第七章 企业文化制度行为层设计	119
第一节 企业一般制度设计	120
第二节 企业特殊制度设计	122
第三节 企业风俗设计	123
第四节 员工行为规范设计	128
案例分析：大河钢厂的分配制度改革	137
第八章 企业文化符号层设计	140
第一节 企业标识设计	140
第二节 企业环境设计	154
第三节 企业旗帜、服装、歌曲设计	160
第四节 企业文化体育设施与活动设计	167
第五节 企业文化用品设计	170
第六节 企业文化传播网络设计	181

第九章 企业文化建设实务	187
第一节 企业文化建设的领导体制.....	187
第二节 企业文化建设的组织支持.....	189
第三节 企业文化职能部门的人员保证.....	192
第四节 企业文化建设的计划.....	193
第五节 企业文化建设的运作模式.....	196
第六节 企业文化建设的考核与评估.....	198
第七节 企业文化建设的激励机制.....	201
案例分析：福特汽车公司的企业文化建设.....	203
第十章 企业文化的实施艺术	206
第一节 软管理的“硬”化.....	206
第二节 “虚功”实做.....	208
第三节 企业文化的人格化.....	210
第四节 领导者的示范艺术.....	212
第五节 情境强化的艺术.....	214
第六节 观念、故事、规范三部曲.....	216
案例分析：中信公司的企业文化.....	217
第十一章 企业文化变革	220
第一节 企业文化变革的原因.....	220
第二节 企业文化变革的实证案例.....	222
第三节 企业文化变革的内容.....	227
第四节 企业文化变革的原则.....	228
第五节 企业文化变革的过程.....	228
第六节 企业文化变革中需要注意的其他问题.....	230
案例分析：海尔的 SBU.....	232
第十二章 企业伦理与社会责任	234
第一节 企业伦理.....	234
第二节 企业社会责任.....	240
第三节 企业伦理管理的原则与方法.....	244
第四节 企业伦理决策理论与模型.....	246
第五节 绿色 GDP——中国企业伦理视角.....	251
案例分析：科尔-麦克基公司的经营理念.....	255

第十三章 领导者与企业文化建设	258
第一节 领导者是企业文化的缔造者、倡导者和管理者	258
第二节 领导者的价值观决定了企业文化的基调	260
第三节 领导者的示范作用关系到企业文化建设的成败	264
第四节 领导者的观念创新推动企业文化的更新	266
第五节 领导者素质的不断完善促进优秀企业文化的形成	267
案例分析：修身齐家立业助天下——郭广昌解析“复星”飞速发展的奥妙	268
第十四章 中国特色企业文化建设	270
第一节 中国深化改革与价值观念更新	270
第二节 中国对外开放与中西文化融合	271
第三节 中国企业文化建设的一般模式	273
第四节 中国加入 WTO 与第二次企业文化建设热潮	278
第五节 科学发展观与中国企业文化的时代主旋律	282
案例分析：“东汽精神”启示录	289
第十五章 跨文化管理	294
第一节 不同国家地区的企业文化特色	294
第二节 文化差异与文化冲突	304
第三节 跨文化管理的内涵和类型	308
第四节 跨文化管理的实施	310
第五节 跨国经营与文化整合	314
案例分析：迪斯尼跨国经营的成功与困境	317
第十六章 文化管理的理论与实践	320
第一节 文化管理的理论假设	320
第二节 文化管理的基本原理	323
第三节 文化管理原则与职能	327
第四节 文化管理的理论体系	331
第五节 文化管理的实践应用	334
案例分析：快乐创新的 Google 文化	338
参考文献	340

第一章

组 织 文 化 概 论

本章学习目标

1. 掌握组织文化的含义和层次结构
2. 了解组织文化的特征
3. 了解组织文化的影响因素
4. 了解组织文化的类型与分类方法
5. 了解组织文化在组织管理中的作用

文化是人类改造自然、改造社会和改造自身的产物。包括企业在内,一个社会组织在其建立和发展的过程中,往往相伴随地形成某种特定的组织文化,对组织的发展和组织成员的行为产生着或多或少的影响。本章将首先介绍组织文化的基本概念、内涵、特征和类型,为学习和研究企业文化奠定基础。

第一节 组织文化的概念和内涵

与企业一样,几乎所有的社会组织都有着自身的组织文化并且深受其影响。根据组织的不同性质和类型,组织文化可以分为企业文化、学校文化、乡镇文化、社区文化、政府机关文化、军队文化等。企业文化虽然有其特殊性,但是又具有组织文化的普遍性。从组织文化的内涵出发,有利于更全面透彻地认识和了解企业文化。

一、组织文化的概念

组织成员在长期共同的工作或集体活动过程中因为相互影响、相互适应、相互调整,或者由于组织的创办者、领导者有意识地倡导和培育,从而使不同成员的认知和行为产生某些方面、某种程度的趋同效应。组织多数成员这种共同的认知和行为倾向,实际上就是组织文化(organizational culture)。不同学者对组织文化给出了不同的定义,国外学者有代表性的几种定义见表 1-1。

本书认为,组织文化是指组织在长期的生存和发展过程中所形成的,为组织多数成员所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。它是理念形态文化、行为制度形态文化和物质形态文化的复合体。

表 1-1 国外学者关于组织文化的定义

学 者	定 义
斯本德(J. C. Spender)	组织文化是组织成员共有的信念体系。 A belief system shared by an organization's members.
瑞里(C. O'Reilly)	牢固而且被广泛接受的核心价值观。 Strong, widely shared core values.
迪尔(T. E. Deal)、 肯尼迪(A. A. Kennedy)	我们在这里的做事方式。 The way we do things around here.
霍夫斯特德(G. Hofstede)	人们共有的心理程序。 The collective programming of the mind.
范马南(J. Van Maanen)、 佰利(S. R. Barley)	共同的理解。 Collective understandings.
孔茨(J. M. Kouzes)、 卡德威尔(D. F. Caldwell)、 帕塞(B. Z. Posner)	一种通过各种符号性的媒介向人们传播的、给人们的工作生活创造意义的、为所有员工共享的、持久的信念体系。 A set of symbols, enduring beliefs communicated through a variety of symbolic media, creating meaning in people's work lives.
欧奇(W. G. Ouchi)	一组符号、礼仪和虚构的人物,它们能把组织的基本价值观和信念传给所有员工。 A set of symbols, ceremonies, and myths that communicates the underlying values and beliefs of that organization to its employees.
彼得斯(T. J. Peters)、 沃特曼(R. H. Waterman)	由一些象征性的方法(如故事、虚构人物、传说、口号、轶事等)传达的一些主导的、核心的价值观。 A dominant and coherent set of shared values conveyed by such symbolic means as stories, myths, legends, slogans, anecdotes, and fairy tales.
沙因(E. H. Schein)	群体在适应外部环境及内部整合的过程中,创造、发展或形成的基本假设的模式。 The pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and integration.

二、组织文化的结构

为了对组织文化作深入的分析,很多学者纷纷提出了组织文化的结构模型或理论。例如,美国学者迪尔和肯尼迪认为,组织文化(企业文化)包括四个要素,即价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络;荷兰心理学家霍夫斯特德提出了四层次模型,认为组织文化由内向外依次是价值观、礼仪活动、英雄人物、符号系统;美国麻省理工学院教授沙因认为组织文化包括可观察到的人造物、公开认同的价值观、潜在的基本假设三个层次。也有不少人将组织文化分为两个层次,例如有形文化和无形文化、外显文化和内隐文化、物质形式和观念形式、“硬”元素和“软”元素等。此外,还有一种观点是分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化。这些不同的结构划分都有其各自的合理性,使用不同的结构划分对认识企业文化并无大碍。

为科学准确,本书把组织文化划分为三个层次,即理念层、制度行为层、符号层,如

图 1-1 所示。

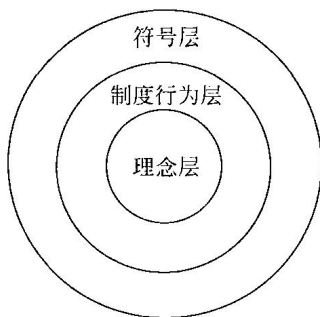


图 1-1 组织文化的结构示意图

1. 理念层

理念层又称为观念层或者精神层，主要是指组织的领导者和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌。理念层是组织文化的核心和主体，是决定制度行为层和符号层的前提和关键。组织文化中有无理念层，是衡量一个组织是否形成了自己的文化的标志和标准。

组织文化的理念层要素通常包括以下九个方面。

(1) 组织目标与愿景。组织的目标，特别是最高目标，反映了组织领导者和全体成员的追求层次和理想抱负，是共同价值观的集中体现，也是组织文化建设的出发点和归宿。组织愿景是组织全体成员对组织未来一定阶段内发展的共同期待和愿望，包括对组织存在使命的认识、组织未来发展的规划和组织达到目标的手段的一致。当组织目标被全体（或大多数）成员所共识后，就成为组织愿景。凡是优秀的组织，无一不是把对国家、对民族、对社会乃至对人类的责任放在组织目标的首位，用明确的最高目标作为组织成员凝聚力的焦点，借此充分发动内部各级组织和每位成员。长远目标和共同愿景的设置是防止短期行为、促使组织健康发展的有效保证。

(2) 核心价值观。组织的核心价值观是指组织长期坚持的基本信仰和价值取向，是统率组织理念和指导组织行为的基本原则。围绕核心价值观，很多组织都会建立一套自己的价值观体系，从各方面决定着组织对内外各种关系和自身行为的思考、判断和决策。随着组织内外环境的变化，组织价值观体系中的许多内容可能需要相应改变，但是只有核心价值观往往会持久不变，长期地、深刻地影响着组织的生存和发展。例如，同仁堂秉持“同修仁德，济世养生”的核心价值观，保证了 300 多年金字招牌屹立不倒。又如，IBM 的核心价值观是“尊重个人、最佳服务、追求卓越”，这成为蓝色巨人数十年持续发展和保持辉煌的前提。

(3) 组织哲学。对于企业，组织哲学又被称为企业经营哲学。它是企业领导者为实现企业目标而在整个生产经营管理活动中的基本信念，反映了企业领导者对企业长远发展目标、生产经营方针、发展战略和策略的哲学思考，是处理企业生产经营过程中发生的一切问题的基本指导思想。组织哲学的形成，既取决于组织所处的社会制度及周围环境等客观因素，又深受组织主要领导者的思想方法、政策水平、科学素质、实践经验、工作作

风以及性格等主观因素的影响。日本著名企业家松下幸之助对企业发展规律有着很深入的哲学思考,提出“造物之前先造人”的理念并以此作为实践经营哲学的核心内容,不但为公司发展指明了正确的方向,而且对整个企业界都产生了很深远的影响。

(4) 组织宗旨。这是指组织存在的社会价值及其对社会的承诺,表明了组织的社会使命,体现了社会组织所承担的主要社会责任。组织宗旨实际上是组织的核心价值观在组织与社会关系上的集中体现。例如,美国波音飞机公司长期坚持“以服务顾客为经营目标”的宗旨,赢得了飞机制造业的龙头地位。

(5) 组织精神。它是组织有意识地提倡、培养组织成员群体的优良精神风貌,是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼和倡导的结果。组织文化是组织精神的源泉,组织精神则是组织文化发展到一定阶段的产物。例如,日本佳能公司“自发、自治、自觉”的三自精神,美国麦当劳快餐公司“质量、服务、清洁、实惠”的企业精神,都被很多企业所推崇。

(6) 组织伦理和道德。伦理道德与制度虽然都是行为准则和规范,但制度具有强制性,而伦理道德却是非强制性的。一般来讲,制度解决是否合法的问题,伦理道德解决是否合理的问题。从社会组织的道德内容构成来看,主要是涉及调整组织成员之间、成员与组织之间、组织与社会之间关系三方面的行为准则和规范。例如,法国阿科尔旅馆集团公司就曾以“发展、利润、质量、教育、分权、参与、沟通”作为企业共同道德,促进了公司快速发展。

(7) 管理理念。组织的管理理念是指组织内部管理所依据的人性假设、管理原则和管理模式。它要回答诸如集权与分权、宽与严、效率与公平、竞争与合作、工作导向与关系导向等带有根本性的管理思路的倾向性。

(8) 经营理念。一个社会经济组织在面对市场竞争时,往往会确立自己的基本策略、整合资源的基本思路以及经营方针、经营政策等,这些统称为经营理念。与组织宗旨侧重于宏观的战略层面有所不同,经营理念侧重于战术层面,是对组织实际运作的具体指导原则。在有些企业中,有时也把经营理念包含在组织宗旨中。

(9) 组织风气。这是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态。组织风气是约定俗成的行为规范,是组织文化在员工的思想作风、传统习惯、工作方式、生活方式等方面的综合反映,是影响整个组织生活的重要因素。组织风气是企业文化的直观表现,组织文化是组织风气的本质内涵,人们总是通过企业全体员工的言行举止感受到组织风气的存在。

2. 制度行为层

这是组织文化的中间层次,主要是指对组织及其成员的行为产生规范性、约束性影响的部分,它集中体现了组织文化的符号层和理念层对组织中个体行为和群体行为的要求。制度行为层规定了组织成员在共同活动中应当遵守的行为准则,它主要包括以下四方面要素。

(1) 一般制度。指各组织中普遍存在的工作制度、管理制度以及责任制度。这些成文的制度与约定及不成文的组织规范和习惯,对组织成员的行为起着约束作用,保证整个组织有序高效地运转。例如,人事制度、财务制度、奖惩制度、会议制度、资产管理制度、岗

位责任制度等。在企业中,计划制度、生产管理制度、劳动管理制度、销售管理制度等也是一般制度。

(2) 特殊制度。主要指本组织中的一些非程序化的制度,如员工评议干部制度、总结表彰制度、干部员工平等对话制度等。与一般制度相比,特殊制度更能够反映一个组织的管理特点和文化特色。有良好文化的组织,必然有多种多样的特殊制度;组织文化贫乏的单位,则往往忽视特殊制度的建设。

(3) 组织风俗。这是指组织中长期沿袭、约定俗成的典礼、仪式、节日、活动等,如歌咏比赛、体育比赛、集体婚礼等。组织风俗与一般制度、特殊制度不同,它不是表现为准确的文字条目形式,也不需要强制执行,完全依靠习惯、偏好的势力维持。组织风俗由组织文化理念层所主导,又反作用于组织的理念层。组织风俗可以自然形成,又可以人为开发,一种活动、一种习俗,一旦被全体成员所共同接受并沿袭下来,就成为一种风俗。

(4) 行为规范。指组织对各级领导者、管理人员和各类工作人员的言行举止提出的基本要求和具体规范。行为规范一般反映企业理念对组织成员个体的外在要求,越具体越容易执行;通过行为规范的有效执行,又可以促进组织成员对组织理念的认同。

3. 符号层

符号层也称为物质层或器物层,是组织文化在物质层次上的体现,是组织文化的表层部分。符号层是组织创造的物质文化,是形成组织文化理念层和制度行为层的条件,是组织核心价值观的物质载体。它通常包括下述几个方面。

(1) 组织基本标识。主要指组织的名称、标志、标准字、标准色。这是组织文化最集中的外在体现。

(2) 组织的徽标、旗帜、歌曲等。例如,厂徽、厂旗、厂歌、厂服、厂花。这些因素中包含了很强烈的组织物质文化内容,是组织文化较为形象化的反映。

(3) 组织的自然环境和建筑。例如企业的自然环境、建筑风格、办公室与车间的设计和布置方式、绿化美化情况、污染的治理等,是人们对企业的第一印象,这些均反映了不同企业文化的特点。

(4) 组织的服务特色和模式。各种组织都通过不同形式为社会提供服务,因此服务特色和模式直接反映了组织理念,特别是组织的核心价值观和宗旨。对生产型企业而言,产品的特色、式样、外观和包装等这些要素则是企业文化的具体反映。

(5) 组织的技术及工艺设备特性。一个组织的科学技术水平及其所使用的设备、工具、(工厂的)工艺水平,能够在很大程度上反映组织的理念,因而成为组织文化的一个组成部分。

(6) 组织的文化体育生活设施。这些设施是组织群体活动的载体,反映了组织的价值观和管理理念。

(7) 组织的纪念建筑物和造型。包括厂区雕塑、纪念碑、纪念墙、纪念林、英模塑像等。

(8) 组织的纪念品和公共关系用品。它们也是反映和传播组织文化的重要载体。

(9) 组织文化传播网络。包括组织自办的网站、报刊、广播、闭路电视以及宣传栏、广告牌、招贴画等。

综上所述,组织文化的三个层次是紧密联系的,符号层是组织文化的外在表现和载体,是制度行为层和理念层的物质基础;制度行为层则约束和规范着符号层及理念层的建设,没有严格合理的规章制度,组织文化建设无从谈起;理念层是形成符号层和制度行为层的思想基础,也是组织文化的核心和灵魂。

三、组织文化的特征

对于组织文化的特征有许多不同的概括和描述,这反映了人们对组织文化本质的认识和揭示处于一个不断深化的过程中。其中,以下四项特征是较为重要的。

1. 客观性

组织文化是在一个组织建立和发展的过程中形成的,与组织相伴相生,如影随形。无论人们承认与否、喜欢与否,也无论被人们感知到多少、认识到什么程度,组织文化都会对每一名组织成员的行为产生一定影响,从而影响着组织的发展变化。特别是组织理念要素,尽管人们看不见、摸不着,却往往会潜移默化地影响组织成员的思考、判断和言行。组织文化是客观存在的这种特征,被称为客观性。

组织文化的客观性,并不是说人们在组织文化面前束手无策,只能被动地接受。客观性正表明组织文化与其他客观事物一样,有其客观的内在发展规律。人们不但可以去了解 and 评价组织文化,而且可以通过认识、掌握和遵循组织文化的内在规律来主动进行组织文化的建设与变革,培育和形成优秀的组织文化,使自发的组织文化成为自觉的组织文化,从而增强组织的文化竞争力。

2. 稳定性

组织文化的形成是一个长期的过程,一旦形成以后又具有相对稳定的特点,不容易轻易改变。这种稳定性是因为在组织的内外环境发生变化时,组织成员的认知和行为往往会有一个滞后,有时甚至在相当长的时间内不能同步发生变化。组织文化改变时,通常最容易、也是最先改变的往往是外在的符号层要素,然后是中间层次的制度行为层要素,最后才是内在的理念层要素。改变组织成员根深蒂固的思想观念和长期养成的某些行为习惯,有时需要数年甚至更长时间。特别是组织成员的群体性理念和行为,就更加难以改变。稳定性表明组织文化的改变不是一朝一夕之功,需要时间。组织领导者在组织文化变革、更新和建设时,一定不能急功近利、急于求成,要持之以恒、百折不挠地加以推动。

3. 个性

世界上没有完全相同的两片树叶,也没有任何两个人的个性会完全相同。同样,任何两个组织也不会有完全相同的组织文化。组织文化的这种个性,是由组织的特殊性,即不同组织的使命和社会职责不完全相同、建立和发展的过程不完全相同、组织规模和组织成员不同等因素决定的。组织文化的个性,反映了它对组织本身的路径依赖性。

组织文化的个性,是组织文化的生命力所在。个性决定了组织文化建设要从组织自身的历史和现实出发,并紧密结合组织未来发展目标,在遵循组织文化发展普遍规律的基础上,注重发现和突出特殊规律,体现个性特色。绝不能照抄照搬其他组织、其他行业或其他民族的文化。

4. 无形性

无形性也称为隐藏性。特定的组织文化,特别是它的理念层要素,会对组织成员的行为产生无形的、潜移默化的作用。组织成员的个体和群体,会自觉不自觉地受到组织文化的影响。在组织稳定运转的情况下有时人们很难感受到自己所处的文化环境,往往只有当组织的内外环境发生较大改变,或者组织成员到了另外一个组织中时,才能比较明显地感受和体会到原来组织的文化特点。这好像我们天天呼吸的空气一样,平时不觉得它的存在,只有到某个缺氧的环境,才会体会到空气的存在和影响。组织文化对人的影响是无形的、隐性的,往往只有在对比和变化中才能感受到它的内涵和价值。

四、组织文化的建设与更新

和其他事物一样,组织文化不是静止不动的,而是始终处在变化和运动之中。由于组织的社会职责或者所处的内外环境不断变化,组织文化也必须相应地发展变化,否则将会对组织的存在和发展产生不利影响甚至起到阻碍作用。组织文化的发展变化,可以是组织主动进行建设和更新的结果,也可能是在内外环境作用下被动地自然变化的结果。

所谓组织文化建设,就是组织领导者有意识地倡导优良文化、克服不良文化的过程。后面各章将介绍的就是企业文化建设的理论和方法。

第二节 组织文化的影响因素

对组织文化的上述静态分析,虽然使我们对组织文化的构成要素和基本特征从整体上有一个较为清晰的认识,但还不能为改造现有的组织文化、塑造新的组织文化提供准确的线索。因此,这里要对组织文化的形成和演变进行动态的系统分析,寻求影响组织文化的主要因素。概括而言,影响组织文化的因素主要有下列七个方面。

一、民族文化

现代组织管理的核心是对人的管理。作为组织文化主体的组织成员,同时又是作为社会成员而存在的,在他们创办或进入特定组织以前,已经长期受到民族文化的熏陶,并在这种文化氛围中成长。进入组织以后,广大成员不仅会把自身所受的民族文化影响带到组织中来,而且由于其作为社会人的性质并未改变,他们将继续承受民族文化传统的影响。因此,要把组织管理好,绝不能忽视民族文化对组织文化的影响。建设具有本民族特色的组织文化,这不仅是个理论问题,更是组织管理所面临的实际问题。

处于亚文化地位的组织文化植根于民族文化土壤中,这使得组织的价值观念、行为准则、道德规范等无不打上民族文化的深深烙印。民族文化传统是组织生存发展的宏观环境的重要因素,民族文化对组织的价值观念、管理理念、发展战略及策略等理念要素也会产生深刻的影响。不仅如此,组织为了今后的进一步发展,还要努力去适应民族文化环境,去迎合在一定民族文化环境下所形成的社会心理状态,否则组织将难以生存,甚至陷入困境和危机。要注意的是,组织文化对民族文化养分的汲取,必须抱科学的态度,批判地吸收。