

文章编号:1005—0523(2007)06—0018—05

企业文化变革策略应用研究:以理念层策划为例

闫举纲¹, 张 勉², 梁工谦¹

(1. 西北工业大学 管理学院, 陕西 西安 710071; 2. 清华大学 经管学院, 北京 100084)

摘要:企业文化要和企业经营管理所处的内外环境相适应. 当内外环境发生变化时, 企业文化也要进行变革. 企业文化变革从流程上可以分成诊断、策划、实施三个阶段. 本文从应用性研究的角度出发, 结合实际的案例, 以理念层策划为主具体探讨了企业文化变革的策略.

关键词:企业文化; 文化变革; 组织变革
中图分类号:F406 **文献标识码:**A

1 引言

自 20 世纪 90 年代以来, 经营环境的多变性使企业面临了前所未有的压力, 企业的成败很大程度上决定于对内外环境的整合与适应. 正如 Tushman 和 O'Reilly (1996) 所言, 环境变迁仍是管理工作的最大挑战, 也是组织变革的最大动力. 但根据 Arthur D. Little 全球管理咨询公司对企业变革相关工作的调查发现: 全面质量管理(TQM)有三分之二因无法达成预期的结果而失败, 再造工程的失败率也高达百分之七十^[1].

企业变革效果不理想的关键原因之一是变革的倡导和实施者在推行变革时往往忽略了企业成员在面对变革时的态度对变革的影响^[2]. 员工对变革的态度主要受企业文化与社会规范的影响. 企业文化作为企业成员所信奉的共同准则, 深植于成员心中, 具有强烈的惯性而不易改变. 德鲁克提出“顺着文化走”的观点, 使文化与变革行动可以相互搭配, 可称之为企业变革的真正艺术. 只有符合变革的新文化, 才能使变革成果自然持续.

在已有的企业文化研究文献中, 大量的学术性研究集中探讨了企业文化在企业层面或个体层面上对一些重要结果变量的影响^[3]. 企业层面上的已有研究主要是在探讨企业文化和企业绩效之间的关系. 个体层面上的研究主要是在探讨企业文化对个体效能变量(如: 离职、企业承诺、企业公民行为等)的影响. 然而, 研究者们企业文化变革应用性研究上投入的实践与精力却相对有限, 多数文章对文化变革缺乏深入的研讨. 本文的目标在于阐述一种企业文化变革的思路和方法, 并结合实际的案例加以辅助说明.

2 企业文化变革的基本思路 and 流程

企业文化变革的基本思路大致可以分为两种: ① 向优秀的企业学习企业文化, 遵照特定的程序和做法去达到改变企业文化的目标. ② 在扬弃既存企业文化的基础上, 着重考虑目标企业文化对未来企业内外环境的适应性, 进行企业文化策划. 采用后一种思路的优点在于能够策划出紧密切合企业实际情况的企业文化, 但一般需要外部专家的介入. 这也是

我们进行企业文化变革应用性研究的基本思路.

我们在 Burke 将企业变革分成 7 个步骤(侦察、进入、诊断、计划、行动、评估和总结)的基础上^[4],站在应用研究者的角度,将企业文化变革的一般流程划分为三个阶段:阶段 1:对现有企业文化的诊断:包括访谈和问卷调查、撰写诊断报告、交流和反馈;阶段 2:进行目标文化的策划:包括确定企业文化的变革方向、目标文化的表述、交流和反馈;阶段 3:进行目标文化的实施:包括开始实施、连续监测、调整和完善、评估和总结.

3 企业文化的诊断

3.1 企业文化的含义和结构

由于研究背景相异,不同的学者对企业文化的定义各有其独特见解.我们在企业文化变革应用性研究中所采纳的定义为“企业全体职工在长期的生产经营活动中培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等”^[5].由于定义的基础不同,不同学者对企业文化结构的看法也是人言各殊,莫衷一是,但基本将企业文化的层次结构分为具体可见部分和深层无形部分.值得指出的是:虽然研究者对企业文化的定义众说纷纭,但是大多数的

研究者都同意企业价值观(理念层)是企业文化的核心内容,也是指引企业行为的重要关键^[8,9].台湾学者郑伯士^[10]将企业价值观定义为“企业成员所共有的、内化的规范性信念,可以引导整个企业内部的成员行为与管理作风”^[10].由此可见,理念层的变革又是企业文化变革中的重要关键因素.

3.2 企业文化的诊断方法

对于企业文化的诊断,由于研究者的训练背景、关心的主题和使用的方法各异,形成了多元化的风貌.实际上,已有大量的研究围绕着对企业文化的解读和度量展开,我们将其中有影响力的一些典型诊断方法总结成表 3 所示^[11-14].

采用量化途径的研究一般明确定义了企业文化所处的层面(如理念层),从而能够导出具体的维度.虽然能够做到对企业文化的定量化测量,但是由于企业文化现象的复杂性,这样的做法也造成了信息的损失.因此,也有不少的研究者认为质化(Qualitative)研究的途径更为适合对企业文化全貌的研究^[15].质化研究根据研究者身份的不同又可分成描述性取向和咨询取向,其中后者是指研究者作为咨询人员的角色进入企业,参与到企业实际的管理运作之中,例如 Schein 在诊断企业文化方面所做的工作^[6].

表 1 企业文化的典型测量和解读方法

类 别	典型研究	内容概要
量 化 研 究	企业 层面	Denison (1995)
		分为 4 个大维度和 12 个子维度:①企业投入(授权、团队导向、能力发展);②企业一致性(核心价值、共识、协调和整合);③企业适应性(创新、顾客导向、组织学习);④企业使命(战略方向和意图、目标、愿景).
		Quinn & Cameron (1988)
		从显著特征、企业领导、对员工的管理、企业凝聚、战略重点和成功标准 6 个维度将企业文化划分为宗族式、动力式、层级式、市场式四种.
质 化 研 究	团队 层面	Hofstede (1990)
		将企业文化实践(Practice)层划分为 6 个成对的维度:过程导向—结果导向、员工导向—工作导向、本地化—专业化、开放—封闭、松散—严格控制、规范—实用.
	个体 层面	Chatman (1991)
		构建的 OCP 问卷将企业文化划分为 7 个维度:革新性、稳定性、尊重员工、结果导向、注重细节、进取性、团队导向.
质 化 研 究	描述 取向	郑伯士 ^[10] (1993)
		以 Schein 的 5 个向度为基础,得到企业文化价值观的 9 个维度:科学求真、顾客取向、卓越创新、甘苦与共、团队精神、正直诚信、表现绩效、社会责任、敦亲睦邻.
	咨询 取向	Peter & Waterman (1982)
		以开放式的访谈为主,辨识出成功企业的 8 个显著特征:强调行动、贴近顾客、自主创新、尊重员工、形成共识、精于主业、精兵简政、宽严并济.
		Schein (1992)
		从 5 个向度来分析企业文化:①企业与环境的关系;②制订决策的基础;③人性的本质;④人类活动的本质;⑤人类关系的本质.

资料来源:本研究通过文献回顾整理.

需要指出的是:大部分对企业文化诊断的已有研究都是在西方资本主义社会环境中进行的,国内在这方面的理论研究工作还相对比较薄弱.我们在应用性研究中采取了质化和量化两种研究取向相结

合的方法.质化研究主要是对企业中、高层管理人员的深入访谈;量化研究方面,我们在多次应用性研究访谈结果的基础上,初步构建了一套企业文化十维度的测量问卷.

4 目标文化的策划和实施

4.1 目标文化的策划

一套完整的企业文化策划应包括对理念层、行为层和器物层三个方面的策划,其中理念层的策划又是整个策划的核心,制度层和器物层的策划紧紧围绕着目标理念层展开,基本原则是要能够充分体现目标理念层的内容。

国内已有学者对企业文化的策划原则和基本方法有详尽的论述^[5]。我们在应用性研究的过程中还有如下的体会:① 在准确诊断企业文化的基础上,对目标理念层的表述具有较大的艺术性,一般需要通过小组(由研究人员和企业相关工作人员组成)多次的讨论,反复提炼才能获得。② 由于东西方人思维方式习惯不同,目标理念层的表述方式也有较大的差异。传统上,国内企业一般从愿景、哲学、精神、宗旨、道德和作风等诸多方面对目标理念层进行阐述,不同的方面各有侧重,也可能存在一定的交叉,表述形式则追求语言的精练、工整和意义。相比较而言,国外企业一般从对股东、员工、顾客、社会等方面所做出的承诺来表述自己的企业使命,并常用整段的文字来表述自己的核心价值观,共同构成理念层。近年来国内的一些企业也采用了和西方企业形式相近的企业文化表述方式,如深圳华为公司《华为基本法》中关于公司文化的条款,以及联想公司的企业文化手册。

4.2 目标文化的实施

目标文化的实施本质上是企业文化在企业内部的动态传播过程,即将目标文化内化到员工的个体价值观中。文化传播基本上可分为三种途径:日常人际沟通、带有文化理念信息的制度执行和企业组织发起的宣传教育。文化传播不仅和组织的正式结构相关,而且也和组织中的非正式结构(例如非正式团体)密切相关,因此有效的实施方案应该充分利用企业中的人际关系网络,如宝洁公司严格实施招聘筛选程序,选出符合公司文化的新人,并通过宣传英雄事迹和公司典范,并通过用口头和文字不断强调公司的价值观、传统及自身特殊团队意识;联想公司则通过制订“联想天条”,即“宽容不违反公司理念的小过失,对于违反理念的行为和人员严惩不待或解雇”的奖惩制度来保证公司文化的实施^[15]。

5 案例研究

G 企业是一家老国企,以水力发电为主业,同时开展有一定规模的多种产业经营。近年来国家的电力体制改革已经展开,全面与市场接轨、走市场化道路是国内发电企业所面临的必然选择。G 企业迫切希望通过文化变革来带动整个企业的发展。我们的目标是在对现有企业文化进行客观评价的基础上,提炼出符合企业未来发展需要的文化新体系。以下我们主要对企业理念层的诊断和策划过程和结果进行简要的阐述。

5.1 访谈和问卷调查

调研采用了问卷调查和深度访谈相结合的方式。问卷调查的对象为 G 企业的中、基层员工,按部门随机整群抽样,采取现场集中匿名作答的形式进行,共回收有效问卷 264 份。问卷内容主要由测量企业文化十维度的问题组成。问卷分析的主要结果包括:① 产生了 G 企业在企业文化十维度上的得分;② 在一些具体的测量项目上,反映出 G 企业值得注意的一些问题。例如:奖勤罚懒、多劳多得观念并没有得到真正的实践;缺乏公平竞争机制;效率低下等;③ 在问卷最后设立的开放式问题中,员工表达了对目标企业文化的意见,按出现频率分别为:按劳分配、公平竞争、市场观念、戒除关系网、安全、奉献、敬业、创新和团队精神等。

问卷调查帮助我们获得了对 G 企业文化的初步认识,我们还需要通过深度访谈来获得深层次的、具体的认识。访谈的对象包括 G 企业所有的中、高层管理人员。访谈问题主要集中在经营思路、管理理念和对 G 企业文化中继承和扬弃部分看法等。从访谈来看,以下的内容频繁出现在被访者对目标文化的设想中:学习、创新、安全生产、分配时要充分考虑贡献、市场观念、团队精神、艰苦奋斗、拼搏进取、求真务实、严谨细致等。

我们把从访谈和问卷调查获得的认识结合在一起,从企业文化十维度上对现有文化的不足和目标文化进行了具体的分析。表 5 给出了最后的结论,其中目标文化指出了文化变革的方向,为具体方案的提炼提供了基础。

5.2 理念层体系

我们在对 G 企业文化诊断的基础上,通过课题

组反复的讨论,以及和 G 企业多次的交流,最终提炼出一套理念层方案(表 6)。由于 G 企业在旧有文化方面的一些弊端在我国国有企业还比较典型,因此我们相信介绍的这个案例对从事企业文化建设的实践工作者有借鉴和指导价值。

表 2 G 企业的现有文化的不足和目标文化

向度	维 度	现有文化的不足	目标文化
内部整合	员工认同	有奉献爱岗的传统,对企业有强烈的依附感。	变消极稳定为积极稳定,引入市场观念,唤起改革意识。
	激励机制	浓厚的大锅饭意识,平均分配;缺乏有效的激励机制。	按劳分配、任人唯贤,建立能力导向的赛马机制。
	领导风格	讲究等级制度,关心生产强于关心员工。	坚持从严治军、充分授权。
	管理模式	以经验管理为主(尤其是多经),员工对企业决策的参与性强。	细化管理制度,强调制度的权威,严格贯彻。
	人际关系	过分稳定、缺乏竞争,以利益为基础的关系网现象比较普遍。	引入竞争,杜绝人情风。
外部适应	员工学习	员工整体素质较差,不注重学习。	建立学习的制度和氛围,提高员工整体素质。
	客户导向	长期处于计划经济体制下,非常缺乏顾客导向观念。	强化市场服务意识;用危机意识带动效益意识。
	长/短期导向	基本思路清楚,但缺乏具体的发展方案。	坚持长远利益优先,为长远利益可以牺牲短期利益。
	创新意识	观念保守、小富即安,缺乏创新动力。	鼓励创新,不仅鼓励技术创新,而且鼓励管理创新、制度创新等。
	社会责任	担负社会重任,有强烈的自豪感。	深化改革,以持续发展、保证国有资产增值为最大责任。

表 3 理念层体系一览表

主题	理念层内容	简要解释
企业愿景	打造中国著名品牌,成为世界一流、基业长青的能源供应商	以报国为己任,G 企业要做百年老店,长久地处于世界一流的企业之林。
企业哲学	权变通达	在不稳定的经营环境下,办好企业的关键是善于变革,以变革来求生存和发展。
管理理念	效率主导、公平竞争;严谨精细,令在必行	主要针对目前 G 企业在管理上突出的弊端提出,强调了效率、公平、竞争和律令等要素。
企业精神	艰苦拼搏、求实创新	艰苦拼搏是 G 企业的优良传统,创新是崭新的内容,包括观念、体制、机制和技术等多方面的创新,需要通过实实在在的执行(求实)来实现。
企业作风	严、细、勤、学	严:严格按制度办事;细:一丝不苟的过细作风,才能保障电力安全生产;勤:工作积极主动;学:通过不断的学习,提高自身素质和能力。
企业道德	敬业、团结、诚信、节俭	敬业:忠于职守,千方百计将工作做好;团结:有原则的团队精神,上下同心,共同发展;诚信:诚实守信,忠诚可靠,言必信,行必果;节俭:强本节用,开源节流。
企业宗旨	为客户提供一流产品,为员工铺就竞争之路,为中国打造能源品牌,为社会输送不竭动力。	坚持以一流的产品和服务来赢得客户、保持客户;勇于竞争,岗位成才,提升员工个人价值;以世界为竞争舞台,以报国为己任;满足社会需要体现了 G 企业的终极价值和社会责任。

参考文献:

[1] 李唐周. 国外组织文化研究综述[J]. 心理学动态,1996,(1).

[2] Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V.& Welbourne, T.M.Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 1999, (84): 107—122.

[3] Martin, J.Organizational culture: Mapping the terrain [M]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2002.

[4] Burke, W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing [M]. Addison—Wesley, 1994.

[5] 张德,吴剑平. 企业文化与 CI 策划[M]. 北京:清华大学出版社, 2000.

[6] Schein, E.H.Organizational culture and leadership [M]. San Francisco, CA: Jossey—Bass, 1992.

[7] Ott, J.S.The Organizational culture perspective [M]. Chicago, IL: Dorsey Press, 1989.

[8] Rousseau, D.Normative beliefs in fund—raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses[J]. Group and Organization Studies, 1990, 15(4): 448

—460.

- [9] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, 286—316.
- [10] 郑伯璜. 组织价值观与组织承诺、组织公民行为、工作绩效的关系:不同加权模式之比较[J]. *中华心理学报*, 1993, 35(1), 43—58.
- [11] Denison, D. R. & Mishra, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness [J]. *Organization science*, 1995, 6(2), 204—223.
- [12] Cameron, K. S. & Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on The Competing Values Framework [M]. Addison—Wesley, 1999.
- [13] Chatman, J. A. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36, 459—484.
- [14] (美)彼得斯, 等. 追求卓越: 美国优秀企业的管理圣经 [M]. 北京: 中央编译出版社, 2000.
- [15] (美)科林斯, 等. 基业常青 [M]. 北京: 中信出版社, 2002.

An Applied Study on the Strategy of Changing Corporate Culture: an Example of Designing Organizational Value

YAN Ju-gang, ZHANG Mian, LIANG Gong-qian

(1.School of Management Northwester Polytechnical University, Xi'an 710071;

2.School of Economics and Management Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: Corporate culture should fit the intra-and extra-environment. If environment changes, corporate culture should change accordingly. The procedure of changing corporate culture can be divided into three phases as follows: diagnosing, designing and implementing. From a perspective of applied study, this paper discusses a realistic case of organizational culture change, focusing on designing organizational value.

Key words: organizational culture; cultural change; organization change