



第八章

组织文化建设与组织行为



第一节 组织文化的内涵

- 一、组织文化的定义
- 组织文化，是指组织在长期的生存和发展中所形成的，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、制度-行为形态文化和符号形态文化的复合体。



- 一、精神层(内隐层次)
- 精神层是组织文化的核心和主体，是形成物质层和制度层的基础和原因
- 组织文化精神层次包括企业最高目标、企业哲学、核心价值观、企业精神、企业道德、企业风气、企业宗旨。这七个内容中，最高目标、核心价值观和企业精神最为重要，是群体价值观的主要部分。



- 二、制度-行为层(中间层次)
- 制度-行为层是外加的行为规范，它约束组织成员的行为，维持组织活动的正常秩序。制度-行为层包括：
 - 一般制度。
 - 特殊制度
 - 企业风俗
 - 组织行为规范



- 三、符号层(外显层次)
- 器物层又可以称为符号层。是组织文化在物质层次上的体现，组织文化的表层部分，是群体价值观的物质载体。
- 它包括企业名称、标志、标准字、标准色，厂旗、厂服、厂标、厂容厂貌，产品样式和包装、设备特色、建筑风格，纪念物、纪念建筑等，它们看得见、摸得着。
- 组织的业余文化活动及其成品，以及组织文化传播网络---内部网站、报纸、刊物等，也属于器物层范畴。



第二节 组织文化的作用

- 一、导向作用
- 即把组织成员的行为动机引导到组织目标上来。
- 二、规范作用
- 规章制度构成组织成员的硬约束，而组织道德、组织风气则构成组织成员的软约束
- 三、凝聚作用
- 文化是一种极强的凝聚力量。



四、激励作用

- 优秀的组织文化都会产生一种尊重人、关心人、培养人的良好氛围，产生一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好风气，激发组织成员创造热情，从而形成一种激励环境和激励机制。

五、整合作用

- 任何组织都具有许多资源：人力资源、物力资源、财力资源、知识资源、社会资源等等。但要形成竞争优势，就必须将这些资源有效地进行整合，形成强大的合力。



六、 辐射作用

- 文化具有辐射作用。人们通过组织的标志、广告、建筑物、产品、服务，以及组织领导人、员工（特别是营销人员）的行为，就会了解组织与众不同的特色，以及在其后面深层次的价值观。对社会公众来说，是对组织的识别过程。对组织来说，就是文化的辐射过程。



第三节 组织文化的影响因素

一. 民族文化因素

- 处于亚文化地位的组织文化植根于民族文化的土壤中，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

二、制度文化因素

- 组织文化的另一个重要因素是制度文化，包括政治制度和经济制度。



三、外来文化因素

- 严格地说，从其他国家、其他民族、其他地区、其他行业、其他企业引进的文化，对于特定组织而言都是外来文化，这些外来文化都会对该组织文化产生一定的影响。

四、组织传统因素

- 应该说，组织文化的形成过程也就是组织传统的发育过程，组织文化的发展过程在很大程度上就是组织传统去取精、扬善抑恶的过程。因此，组织传统是形成组织文化的重要因素。



五. 个人文化因素

- 个人文化因素，是指组织领导者和员工的思想素质、文化素质和技术素质对组织文化的影响。
- 对一个组织而言，组织的主要领导人，特别是创始人，对组织文化的影响是举足轻重的。其次，组织的英雄模范人物，也是组织文化的重要示范者。



第四节 组织文化与员工需要层次

一、马斯洛的需要层次论强调按需激励的重要性

- 企业的凝聚力实际上是一种群体凝聚力，企业的凝聚力的基础是满足员工的需要。因此，对于企业来说，明确员工的需要层次和结构是提高企业凝聚力的基础。



第四节 组织文化与员工需要层次

二、针对员工个体不同的需求结构，采取相应的管理模式

- 经济人
- 社会人
- 自我实现人
- 复杂人



第四节 组织文化与员工需要层次

三、员工需求层次的不断提高，要求建设优良的组织文化

随着人们收入的提高，人们开始追求更高水平的精神和物质生活。人们除了希望得到金钱和物质需要的满足之外，更追求在社会中的归属感、认同感，希望实现自我价值。这些需要的满足恰恰是通过组织文化可以达到的。



第四节 组织文化与员工需要层次

四、优良的组织文化，可以有效地满足员工的精神需要

组织文化强调以人为本，关心人，理解人，尊重人，培养人，提倡在满足必要物质需要的基础上尽量满足人的精神需要，在组织内部建立良好的人际关系，良好的领导作风，企业道德等，不仅能够满足员工个人高层次的需要，还有利于改善企业内部环境。



第五节 理想追求与人力资源的动力开发

一、理想

- 理想是指人们在实践中形成的对未来的一种期望、一种向往。理想是人们的人生奋斗目标，
是一定历史条件和社会关系的反映。

理想的内容大体分为四个方面：

- 社会理想
 - 是指人们对未来的社会制度和政治结构的要求和设想，包括对未来社会面貌的预见
- 道德理想
 - 是指人们所向往的理想的人格，是做人的标准



第五节 理想追求与人力资源的动力开发

- 生活理想
 - 是指人们对未来衣食住行、娱乐以及婚姻和家庭的向往。
- 职业理想
 - 是指人们对未来的工作部门、工作种类等的向往。

理想反映时代特点。在社会生活中，每个人的理想应该服从整个社会的“大理想”



第五节 理想追求与人力资源的动力开发

二、追求

- 所谓追求是指人们行为的现实目标指向。在现实生活中，可追求的东西很多，但每个人实际选择的目标总是有限的，正是这些被选定的目标，指引其行为、维持其行为，并日益趋近目标。
- 一般来说，追求具有阶段性、社会性。
- 追求是需要的基础，受理想的影响和制约



三、理想、追求与人力资源的动力开发

- (1)人力资源的动力系统
- 根据行为科学原理，人的行为的直接动力是动机，根本动力是需要，人的需要大体上由物质需要和精神需要所组成，因此，人的动力系统大体上可划分为物质动力的精神动力两部分。
- 需要带有客观性，而动机则是纯主观的
- 理想、追求通过对行为的认知和形成动机等环节，对人的动力系统起着强而有力的制约和某种程度的决定作用，成为精神动力的主要源泉



- (2) 理想教育是人力资源动力开发的基础工作
- 每个人都会有自己的理想，尽管有时这些理想不够清晰和完整。人与人之间的个体差异仅仅在于理想层次的高低。

“人为财死，鸟为食亡”，是一种金钱理想的写照；

“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”，是一种崇高的爱国理想。



- 在组织内部如何对员工、干部进行理想教育呢？总结一些成功企业的经验，大体上有如下几点：
- 立意要高
 - 要使员工高瞻远瞩，看到社会和历史发展方向，看到企业的社会责任和社会使命、树立人生的崇高目标
- 理解要实
 - 对社会理想的理解应落到实处，把企业目标、本职工作与爱国、爱岗、敬业相结合
- 强化要活



- 强化的渠道

- 理念强化：宣传教育，晓之以理
- 形象强化：电影、录像、视觉形象
- 奖励强化：奖励措施
- 情景强化：文艺表演、体育活动
- 活动强化：支援救灾、扶弱帮贫
- 强化手段不断创新



- 四. 目标分解是对人员追求进行引导的正确途径
- $$\text{成才动力} = \text{目标期望值} * \text{实现概率}$$
- 目标期望值对成才动力影响巨大。高尔基说过：“一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快，对社会就越有益。”但并不是目标越高越好，因为过高的目标会引起实现概率的下降。



- 若解决这个矛盾，一个可行的办法是目标分解——在一个总的较高目标之下，分解成许多阶段性的目标。最近的阶段性目标与该人的现状(起点)相比，并非过高，亦即目标期望值比较适宜，实现概率较大，成才动力得到激发，处于一种良好的“竞技状态”。



第六节 群体价值观与组织凝聚力

- 一、组织凝聚力是组织活力深层次的动力
 - 所谓组织活力是指组织在现有的内外环境下自我生存、自我发展的能力。
 - 仅就企业而言，企业活力包括五方面的内在要素：
 - 资产的增殖力
 - 产品的竞争力
 - 市场的应变力
 - 技术的开发力
 - 企业的凝聚力
- 其中最深层次的动力是企业凝聚力



二、物质凝聚与精神凝聚

(1)物质凝聚

- 提供员工满意的劳动报酬（工资、资金和津贴）；
- 提供员工满意的公共福利（食堂、宿舍、托幼园所、体育馆、影剧院、舞厅、浴室、活动中心、图书室等）；
- 提供员工满意的劳动保护（安全技术设备、工业卫生设备、职工的例假与休假制度、女职工劳动保护等）；
- 提供员工满意的劳动保险



- (2)精神凝聚
- 精神凝聚需要解决的问题是：
- 为每一位员工提供施展聪明才智的舞台；
- 尊重每一位员工的民主权利；
- 尊重和鼓励员工钻研技术、探讨经营、提高个人才干和素质，并有计划地对其进行培训；
- 在组织内建立和谐的人际关系；
- 培养良好的组织文化，使员工在此微观文化形成高尚的追求、高雅的情趣、良好的道德和作风，从而感受到人生的真正价值。



- 三、群体价值观在形成组织凝聚力中的作用
- 职工个人之间的价值取向不可能完全一致，更不可能“千人一面”。但是，职工个人之间价值观的整合是完全必要的，其内容如下：
 - 1、组织目标与个人目标的整合。
 - 2. 职工之间个人目标的整合



- **1、组织目标与个人目标的整合。**
 - 丰富组织目标的内涵，使其包含更多的个人目标，使员工为组织目标实现而努力的结果，使得员工个人目标也得到实现
 - 培育良好的群体价值观，使个人价值观向群体价值观靠拢，个人目标向群体目标靠拢



- **2. 职工之间个人目标的整合**
- 职工之间的吸引力的形成，一方面依赖利益相关的推动，另一方面依赖思想一致的催化
- 培育良好的群体价值观，使得员工中“志同道合”的程度越来越高，行为一致性越来越强



第七节 组织道德与组织公共关系

- 一、道德的内涵和特点
- 1、所谓道德是指一定社会调整人们之间以及个人和社会之间关系的行為规范的总和。它以善和恶、荣誉和耻辱、正义和非正义、诚实和虚伪等概念，通过社会的舆论、人们的内心信念的力量，来评价和影响人们的各种行为。
- 2、组织道德是在社会道德大背景下，在组织内部存在的群体道德规范。它反映出组织独特的道德观念和道德风尚。



- 二、组织道德与组织内部人际关系
- 1、人际关系是一种复杂多变的、难于准确测量的社会现象。
- 2、人际关系环境是人们社交需要、自尊需要得到满足的关键因素，因而将显著影响员工的劳动积极性，影响组织的凝聚力。



- **3、组织道德建设可以改善组织内部的人际关系**
- 根据荷尼的“行为论”，人们的人际反应特质大体上可分为三种：
- 合作型——朝向他人，替他人着想，乐于助人，谦和宽容；
- 竞争型——以个人为中心，突出自己，压低别人，市侩哲学，傲慢无礼；
- 分离型——不愿与人交往，离群索居，独来独往，独善其身。



- 研究表明，人们的人际反应特质是可以改变的，它受到周围群体和组织的深刻影响，特别是深受组织道德风尚的影响。
- 组织道德风尚类型繁多，大体上可归纳为四类
- (1)帮派式道德风尚
- (2)封闭式道德风尚
- (3)分离式道德风尚
- (4)家庭式道德风尚
- 家庭式的道德风尚易于形成良好的人际关系。



- 三、组织道德与组织外部公共关系
- (1)公共关系的内涵 ——公共关系是一个社会组织用传播手段使自己与公众相互了解和相互适应的一种活动或职能。
- (2)组织道德是组织公共关系的灵魂
- 组织靠什么树立良好的组织形象？靠什么创造“人和”的环境？靠什么增强公众对组织的美誉度？一是靠组织工作的卓越成效，二是靠组织的高尚道德。这些道德的内容十分丰富，但至少应包括爱国、爱民、诚实、守信等道德信条。



第八节 组织风气与员工行为管理

- 一、组织风气的内涵
- 所谓组织风气是指组织在长期活动中逐步形成的行为习惯和精神风貌。
- 二、组织风气对群体行为的影响
- 潜移默化作用
- 规范作用
- 筛选作用
- 凝聚作用



- 三、良好组织风气的养成
- 1、领导率先示范
- 2、舆论积极导向
- 3、骨干带头，蔚然成风
- 4、开展思想工作，促使少数人从众



第九节 组织物质环境与员工养成教育

- 一、物质环境是观念的载体
- 组织物质环境包括组织建筑、组织自然环境、组织生产、科研、教学设施、文化体育设施、组织标识、组织旗帜、组织服装、纪念画册、纪念建筑和纪念品等等。
- 组织物质环境是人为选择和营造的，因此，久而久之便成为组织观念的载体。



- 二、物质环境的教化功能
- 人们总是环境的产物，这个环境既包括政治、经济、文化等人文环境，也包括建筑、服装、庭院、山水等自然环境。在人与环境的交互作用中，既有人们对环境的认识和改造，也有环境对人的感染和教化。
- 有些聪明的企业经理，巧用环境，收到了良好的教育效果



第十节 组织文化建设步骤

- 一、文化盘点（文化诊断）
- 文化盘点的方法，主要有访谈、座谈、问卷调查和典型案例解剖等。
- 二、文化设计
- 其中关键环节有四：
- 1、对组织发展战略的整体把握，目标文化应体现企业的战略方向。



- **2、对组织传统的正确识别（科学总结），目标文化不能割断历史。**
- **3、对组织现实文化的清晰确认（深入剖析），目标文化应以现实文化为基础。**
- **4、对组织未来文化的科学展望，目标文化是面向未来的，考虑的是历史的走向和组织的必然发展。**



- 三、文化实施
- 文化实施是“依图施工”，实现由现实文化到目标文化的过渡，实质上是组织文化的变革和更新。而文化实施的关键则是通过人格化、行为化等方式将抽象的设计理念具象化为具体的行为方式。同时，通过宣传和具体制度的实施，将个别人的观念和行爲，为群体所了解、认同、并内化为自身的行为习惯。



第十一节 组织文化建设的心理机制

- 一、运用心理定势
- 人的心理活动具有定势规律，前面一个比较强烈的心理活动，对于随后进行的心理活动的反应内容及反应趋势有明显的影响。
- 特别是对新的组织成员的培训，心理定势的作用十分突出。



- 二、重视心理强化
- 这种心理机制运用到组织文化建设上，就是及时表扬或奖励与组织文化相一致的思想 and 行为，及时批评或惩罚与组织文化相背离的思想 and 行为，使物质奖励或惩罚尽量成为组织价值观的载体，使组织价值观变成可见的、可感的现实因素。许多企业、学校在这方面积累了宝贵的经验。



- 三、利用从众心理
- 从众是在群体影响下放弃个人意愿而与大家保持行为一致的心理行为。
- 在组织文化建设中，组织领导应动员一切舆论工具，大力宣传组织文化，主动利用从众心理，促成组织成员行动上的一致。
- 对于组织中存在的不正之风，不正确的舆论，则应采取措施坚决制止，防止消极从众行为的发生。



- 四、培养认同心理
- 认同是指个体将自己和另一个对象视为等同，引为同类，从而产生彼此密不可分的整体性的感觉。
- 为了建设优良的组织文化，组织主要负责人取得全体成员的认同是十分必要的。
- 此外，还应着重培养职工对组织的认同感。这就要求使组织目标中包含众多的个人目标。组织认同感的最高体验是对组织的光荣感和自豪感。



- 五、激发模仿心理
- 模仿指个人受到社会刺激后而引起的一种按照别人行为的相似方式行动的倾向，它是社会生活中的一种常见的人际互动现象。
- 不言而喻，模仿是形成良好组织文化的一个重要心理机制，而榜样是模仿的前提和依据。组织中的英雄人物、模范人物，特别是组织的主要负责人，理所当然地应该成为组织文化的人格化代表。



- 六、化解挫折心理
- 如何化解组织成员出现的挫折心理，也是组织文化建设中应该予以注意的问题。
- 在组织内部形成一种宽松的环境，使成员能够畅所欲言，提出批评和建设；有恰当的渠道发泄不满，有“出气孔”可以随时“减压”，正确处理职工的挫折行为，...这是化解成员挫折心理的主要方法。



第十二节 组织文化与组织竞争力

- 一、三力理论
- 何为组织竞争力？组织竞争力是组织在市场竞争中表现出的综合制胜能力。而组织的核心竞争力是组织所独有的可以导致竞争制胜的，难以为对手复制的能力。
- 组织的竞争力主要有三个来源：



- 1. 政治力
- 所谓政治力，主要指政府的作用，政策的作用，政治活动的作用。这对于学校、研究所、企业概莫能外。
- 组织应该通过公关活动，与政府建立和谐的关系，并增强对政府政策的影响力，就可以有效地获得竞争中的强大政治力。



- **2. 经济力**
- 所谓经济力乃指切实存在的生产力要素——人力、物力、财力、科技、管理
- 人力资源实际上是经济力的核心。
- **3. 文化力**
- 这里的文化力，非指宏观文化，而是指组织的微观文化。
- 文化软件可以驱动企业的硬件，同时决定硬件的附加价值



- **核心竞争力=核心能力×核心文化**
- 企业的核心竞争力需要企业的核心能力和核心文化的交互作用，任何一个因子为零，企业就不具备自己的核心竞争力，核心文化如果为负，即与企业发展背道而驰，阻碍了企业的发展进程，那么相应的核心竞争力就是一种负向的能力，不仅不能给企业带来竞争收益，反倒成为一种负债。



- 二、组织思想工作与组织文化威力
- 组织文化与组织思想政治工作有许多共同点：目标基本一致、对象完全相同、内容有相似之处、手段大体重合。
- 两者又有很大的不同，组织文化本质上属于经济文化范畴，而思想政治工作属于政治文化范畴。
- 思想政治工作是培育企业精神、建设组织文化的主要手段，而组织文化则为组织思想政治工作与管理工作密切结合提供了一个最好的形式。



- 三、组织文化与组织形象
- 1、组织文化与组织形象的层次一一对应
- 从组织形象的构成来看，它分为三个层次：
- 理念识别 **MI**——观念层
- 行为识别 **BI**——制度层
- 视觉识别 **VI**——物质层



- 三、组织文化与组织形象
- 2、组织形象不等于组织文化
- 组织文化是客观存在，而组织形象则是组织文化在人们头脑中的反映，是主观意识
- 公众心中的组织形象不一定是组织文化客观真实的反映
- 组织出于自身的需要，向外传播的组织文化可能是通过加工的信息。



- 三、组织文化与组织形象
- 3、组织形象是组织文化在传播媒介上的映象
- **CI**对企业创造名牌有不可低估的作用，但优秀的**CI**源于优秀的组织文化。建设优秀的组织文化，是塑造组织形象的根本。



第十三节 文化资本

- 每个人都有自己的资本，比如金钱、股票等货币资本，知识、技能等知识资本，人际关系、社会网络等社会资本。
- 对于企业来说，企业的资本不是个人资本的简单加总而是对企业整体资本和员工的个人资本进行整合管理的结果。
- 企业文化也是企业的一种资本，我们称之为文化资本。



- 一、文化资本的内涵
- 所谓文化资本是指持续地投资于企业文化建设而形成的一种能够给企业带来潜在收益的资本形式。
- 通用电气前总裁杰克.韦尔奇曾经说过，“文化是通用电气最无法替代的一个资本。”
- 企业文化虽然并不能直接带来的价值增值，但是可以通过文化的影响作用，影响到员工的心理和行为，进而带来企业绩效的改变。因而，企业文化具有资本的性质，优秀的企业文化是企业不断增值的无形资本。



- 二、文化资本的形成条件
- 企业文化虽然可以成为企业的资本，但并不是所有的企业文化都会成为文化资本。企业文化若要成为企业的一种资本需要具备以下几个方面的条件：
 - 1、内部适应性
 - 2、外部适应性
 - 3、有效性



- 三、文化资本的构成
- 1、凝聚力资本
- 仅仅用金钱去凝聚员工是远远不够的，凝聚力的来源可以归结为三条纽带，物质纽带、感情纽带和思想纽带，而感情纽带和思想纽带则属于文化范畴。用企业的文化和价值观念去引导人、管理人、凝聚人。



- **2、一致性资本**
 - **(1) 经营班子的一致性**
 - **(2) 管理人员的一致性**
 - **(3) 员工内部的一致性**
- **3、创造力资本**
 - 创造力是企业获得持续竞争力的不竭的动力源泉。创造力资本则是通过文化氛围和精神激励提高员工的创新能力，从而为企业创造价值。



- 4、形象性资本
- 形象性资本是指企业通过公司形象、产品形象、员工形象等方面的提升，扩大知名度和美誉度，带来公司经济价值和社会价值双重增加的资本形式
- 形象性资本需要通过文化的辐射和渗透发挥作用



- 企业文化是能够给企业带来潜在收益价值的一种资本形式。持续地投资于建设和培育良好的企业文化可以使企业提高经营和管理水平，提升市场竞争力。