

第八章 组织文化与组织行为

1、组织文化的内涵和特点是什么？

答：组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观、团体意识、行为规范和思维模式的总和。它的任务就是努力创造这些共同的价值观念体系，共同的行为准则。组织文化包括四个基本要素即组织精神、组织价值观、组织规范和组织形象等。组织文化的内涵可以从以下四个方面来理解：

(1) 组织文化的核心是组织价值观。组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨。

(2) 组织文化的中心是以人为主体的文化。人是整个组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织中只有充分重视人的价值，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，才能不断增强组织的内在活力和实现组织的既定目的。

(3) 组织文化的管理方式是以软性管理为主。组织文化通过柔性的而非刚性的文化引导，建立起组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围。

(4) 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力。组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织共同行动的齐心协力和整齐划一。

组织文化具有普遍性、客观性、实践性和可塑性的特点，具体内容如下：

(1) 普遍性。除了必要的制度规范强制保障之外，组织的管理者还必须让员工了解组织的目标，让个人目标自觉地与组织目标协调，以确保组织目标和个人目标相一致。为此，内部必然会建立起一系列整合员工行为、观念的规范和判断这些行为和观念的标准，形成员工共享的符合组织宗旨和发展需要的价值观念和行为准则。即使在这方面没有有意识工作，在组织的生存与发展中，它们也会逐渐地自然形成。可以说，只要有正式的组织，就有组织文化。只不过有些组织文化已经定型，十分明显，容易感受；有些则比较模糊，还可能处在形成过程之中，需要认真的分析才可能发现。但这并不否认组织文化的存在。所以说，组织文化具有普遍性。

(2) 客观性。组织文化能够发挥作用，首先必须为成员所接受，自然也就必须满足成员

的要求。一种组织文化能够稳定，为社会所感受，也就必须符合组织的实际，这就是对组织文化的客观性要求。管理者在建设组织文化的工作中，必须意识到并且实践这一点。在组织文化的形成过程中，组织的结构、性质、规模以及所处的社会环境等都将对其产生直接的影响作用。从这个意义上讲，我们说组织文化是客观的。

(3)实践性。每个组织的文化，都是在组织的长期实践的基础上，通过有目的实践活动有意识地培养起来的。离开了组织的实践，就不可能有组织文化。组织的实践是组织文化的产生发展以及不断丰富的源泉。实践性的含义还在于组织文化不是空洞的口号，而是要付诸于实践的价值观和信仰体系。

(4)可塑性。组织文化的可塑性指的是组织文化是可变的，受时代、组织的内部结构、战略目标和结构等因素的影响。因此，组织文化的塑造必须紧跟时代的步伐，必须适应组织的发展，必须充分发挥组织成员的创造性。不断塑造新型的组织文化。

2、请简述组织文化的结构层次。

答：一般认为，组织文化有三个层次结构，即潜在层、表层和显现层。这些层次以一定规律相互制约、相互影响，从而构成一个有机整体。

(1)浅层次的精神层

这是指组织文化中的核心和主体，是广大员工共同而潜在的意识形态，包括管理哲学、敬业精神、人本主义的价值观念、道德观念等。它是组织文化中最深层、最稳定的内容，是组织文化发挥作用的源泉。同时，它是组织文化建设的最终目标，也是最困难的。精神层次的组织文化一般要通过员工的行为方式分析才能真正感受与把握，所以，精神层次的组织文化的形成，就标志组织员工的基本价值观的统一，就会自觉地在日常的组织行为中发挥作用。

(2)表层的制度系统

它又称制度层，指体现某个具体组织的文化特色的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总和，也包括组织体内的分工协作关系的组织结构。它是组织文化核心层（内隐部分）与显现层的中间层，是由虚体文化（意识形态）向实体文化转化的中介，它构成了各个组织在管理上的文化个性特征。制度层文化在组织文化的形成中起着十分重要的作用。

(3)显现层的组织文化载体

它又称物质层，是指凝聚着组织文化抽象内容的物质的外在表现，它既包括了组织整个物质的和精神的的活动过程、组织行为、组织体产出等外在表现形式，也包括了组织实体性

的文化设备、设施等，如带有本组织色彩的工作环境、作业方式、图书馆、俱乐部等等；显现层是组织文化最直观的部分，也是人们最易于感知的部分。

(4) 各层系之间的关系

①精神层次决定了制度层和物质层。精神层的形成受社会、政治、经济、文化以及本组织的实际情况所影响，一旦形成，就处于较稳定状态。精神层是组织文化的决定因素，有什么样的精神层就有什么样的物质层。

②制度层是精神层和物质层的中介。精神层通过制度层而影响物质层。基于领导者和员工的组织哲学、价值观念、道德规范制定规章制度，再在推行规章制度和行为准则的过程中，创造一定的工作环境、文化设施等，从而形成独特的物质层。

③物质层和制度层是精神层的体现。精神层虽然决定着物质层和制度层，但精神层具有隐性的体现，它必须通过一定的表现形式来体现。就领导者和员工而言，他们的精神活动也必须付诸实践。因此，组织文化的物质层和制度层就是精神层的体现和实践。物质层和制度层一起以外在的形式体现了组织文化的水平、规模和特色，体现了组织特有的组织哲学、价值观念、道德规范等方面的内容。此外，组织文化的物质层和制度层还能直接影响员工的工作情绪，直接促进组织哲学、价值观念、道德规范的进一步成熟和定型。

3、企业文化的功能主要表现在哪几个方面？

答：企业文化的功能体现在以下几方面：

(1) 自我凝聚功能

组织文化可以说是一种强力粘合剂，它以微妙的方式来沟通人们的思想感情，融合人们的理想、信念、作风、情操，培养并且激发人们的群体意识。在特定的文化氛围中，员工们通过自己的切身感受，产生了对自己工作的自豪感和使命感，产生了对本企业的认同和归属感，使员工把自己的思想、感情、行为与整个组织联系起来，从而使组织产生一种强大的向心力和凝聚力，进而产生整体效应。组织文化就是通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，使个人与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，激发出组织成员的主观能动性，为指向组织的共同目标而努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我向心、自我激励的作用，才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。从这个意义上来说，任何组织若想取得成功，其背后肯定有强大的组织文化作为强有力的后盾。需要指出的是，这种内聚力量不是盲目的、无原

则的、完全牺牲个人一切绝对服从，而是在充分尊重个人价值、承认个人利益、有利于发挥个人才干的基础之上凝聚而成的群体意识。

(2) 自我改造功能

组织文化能从根本上改变员工的价值观念，建立起全新的价值观念，从而适应组织正常实践活动的需要。尤其对于组织的新员工来说，为了减少他们个人在长期的家庭、学校、社会生活中所养成的心理习惯、思维方式、行为方式与整个组织的不和谐或者矛盾冲突，就必须接受组织文化的改造、教化和约束，使他们的行为趋向组织的一致和谐。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被成员接受和认同，就会在不知不觉中做出符合组织要求的行为选择，如果员工在企业中的行为得到承认和赞许，就能获得心理上的平衡与满足。相反，倘若违反了组织规范，就会感到内疚、不安、自责，挫折感与失落感。意思就是，每个人都生活在文化之中，接受文化指令而不能脱离文化规范。如果有人强行与自己所在的文化群体不相符，那么就会成为“文化异类”而被组织抛弃。所以，组织文化在某种程度具有强制性和改造性。

(3) 自我调控功能

应当指出的是，组织文化作为团体共同的价值观，对组织成员没有明文规定的硬性要求，而组织需要严格的管理制度。硬性的厂规厂纪对组织管理起关键性的作用。这种硬性约束不是企业文化的主要内容，企业文化的约束功能偏重于软约束，软约束能够发挥作用在于人的文化性和社会性，这样就决定了它只是一种软性的理智约束。它通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，组织文化是无声的号令、无形的管制，使组织自动地生成一套自我调控机制，以“看不见的手”操纵着组织的管理行为和实务活动。这种以尊重个人思想、感情为基础的无形的非正式控制，会使组织目标自动转化为个体成员的自觉行动，达到个人目标与组织目标在较高层次上的统一。组织文化具有的这种软性约束和自我协调的控制机制，往往比正式的硬性规定更具有控制力和持久力，因为主动的行为比被动的适应更具有积极向上的效果。

(4) 自我完善功能

组织文化也不例外，它一经固化形成之后，也会具有自己的历史延续性而持久不断地起着应有的作用，并且不会因为组织领导层的更换而消失。

(6) 激励功能

组织文化是企业青春的激发剂，是组织活力的加压泵。激励就是通过外部刺激，使个体产生出一种情绪高昂、奋发进取的力量。一些研究激励理论的学者说，最有力的激励手段

是让被激励者觉得自己确实干得不错，发挥出了自己的特长和潜能。至于用绝对标准去衡量他们是否真干得不错，那倒是次要的。在一种“人人受重视，个个被尊重”的文化氛围中，每个人的贡献都会及时受到肯定、赞赏和褒奖，而不会被埋没。在这种情况下，员工就时时受到鼓舞，处处感到满意，有了极大的荣誉感和责任心，自觉地为获得新的、更大的成功而瞄准下一个目标。正如一句西方谚语所说“没有什么比成功更能导致成功的了”，组织文化的激励是着眼于整体的文化建设和人的不断完善，应该把它提升到人创造文化、文化塑造人的因果循环的高度来看待。

(7) 辐射功能

组织文化是一团很好的酵母、一种热力强大的辐射源。当大型企业(跨国企业)的组织文化发展到一定程度，形成较为完整的模式时，它的组织文化也会对社会产生一定程度的影响。

并不是所有的组织都有成熟的组织文化，只有那些经过一定历史发展并形成一定规模的组织才能形成比较稳定的组织文化，一般来说，世界著名的跨国公司都形成了其独特风格的组织文化。这些组织在发展过程中是怎样培养、塑造其组织文化的呢?其关键在于培养组织的价值观。因为价值观是组织文化的基石，是组织得以成功的精神源泉，为全体员工提供共同努力的方向以及个人行为的准绳。所以，组织应该首先找出自己的价值系统，确立一套完整的信念，使之成为组织策略的根本依据和员工行动的最高准则。

4、今天的劳动力中兼职工和临时工的比例越来越大。对于这些短期员工来说，组织文化真的很重要吗?

答：组织文化对短期员工也是很重要的。

(1) 组织文化指组织成员共有的一套意义共享的体系，它使组织独具特色，区别于其他组织。

组织文化的本质是：创新与冒险——员工在多大程度上受到鼓励进行创新和冒险；注意细节——员工在多大程度上被期望做事缜密、仔细分析和注意细节；结果取向——管理层在多大程度上重视的是结果和效果，而不是为了实现这些结果所使用的技术与过程；人际取向——管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织内成员的影响；团队取向——工作活动在多大程度上以团队而不是以个体进行组织；进取心——组织成员的进取心和竞争性程度如何；稳定性——组织活动在多大程度上强调维持现状而不是成长和发展。

组织文化的作用：导向作用——把组织成员的行为动机引导到组织目标上来；规范作用——制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足，并诱导多数员工认同和自觉遵守规章制度；凝聚作用——使员工的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来，产生深广的认同感，以致与组织同甘共命运；激励作用——在满足物质需要的同时，崇高的群体价值观带来的满足感、成就感和荣誉感，使组织成员的精神需要获得满足，从而产生深刻而持久的激励作用；陶冶作用——塑造员工，在潜移默化之中改变组织员工的行为，最终达到价值观念的同化；决策支持作用——决定采取怎样的计划和行动；资源整合作用——不仅对物质资源，企业文化对组织的精神资源也可以进行有效的整合；辐射作用——使人力资源开发渗透深刻化，人力资源管理自动化。

(2) 由组织文化的本质和作用可以看出，它对每一个员工都是很重要的。组织文化对短期员工的影响主要表现在：①让员工在组织和工作中如鱼得水，感到自己被同事们接受，被视为一个可以信赖的重要个体。②使员工相信自己有能力做好工作，并理解整个系统的运作。③组织文化有激励的作用，可以提高短期员工的绩效水平和工作满意度；④组织文化可以使短期员工接受组织的价值观，从而提高工作积极性和遵守组织承诺。

因此，组织文化的本质和作用从各个方面影响着短期员工，对短期员工是很重要的。

5、企业战略与企业文化之间有什么关系？

答：企业战略是为实现经营目标，通过对内外环境的全局分析，从企业发展全局出发做出的较长时间总体性的谋划和纲领。它具有全局性、长远性、整体性、风险性和社会性等特征。

企业文化是指企业在长期的实践活动中形成的并且被组织成员普遍认可和遵循的，具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

企业战略与企业文化之间关系如下：

企业文化是企业战略的基石。企业文化为企业战略的制定、实施、控制提供正确的指导思想和健康的精神氛围。一个组织的长期规划成功与否，同用于制定规划的具体技术关系不大，而更多的是取决于使规划的制定得以完成的整个文化传统。

(1) 文化为战略的制定提供成功的动力。企业文化对企业战略的制定有着重大的作用。在越来越激烈的市场竞争中，不良的、一成不变的企业文化对企业的发展的危害是致命的。企业战略应该建立在顺应现代市场经济发展和企业自身要求的企业文化基础之上。企业文化

决定着企业战略、乃至企业的兴衰成败。

(2)文化是战略实施的关键。企业组织制定战略以后，就需要全体成员积极有效地贯彻实施。企业文化正是激发人们热情，统一群体成员意志的重要手段。

(3)文化是战略控制的“软性黏合剂”。战略控制虽然可以通过规章制度、计划要求等“刚性连接件”实现，但不如共同的价值观、信念、行为规范等这些“软性黏合剂”更为有效。价值观、信念及行为规范可以形成人们的自觉行动，达到自我控制和自我协调。拥有共同价值观的企业员工会自动调整他们个人的目标和行为，使之符合企业的目标和行为。

(4)文化是维持战略优势的条件。企业文化可以维持战略优势，但是这种文化必须是特有的而且不容易被模仿。一个优秀的企业文化往往体现了这个企业的历史积累，其他企业是很难模仿的。如果一个企业的文化与其他企业的文化是相同或相似的话，那么，这种文化带给企业的战略优势很快就会消失，它也就不可能再拥有这种战略优势。

(5)文化与战略的适应和协调。随着经营的发展，企业组织规模扩大，企业会增加新的成员，这些新成员会给企业带来新的文化；此外，在企业中，一个新的战略也要求原有的文化配合与协调。