

第八章 组织文化

第一节 组织文化概述

一、组织文化的概念与分类

（一）组织文化的概念

1. 文化的概念

霍夫斯泰德将文化比喻为人的“心理程序”，指出文化会影响人们关注什么、如何行动以及如何判断人和事物。



一、组织文化的概念与分类

（一）组织文化的概念

2. 组织文化的含义

组织文化指的是一个组织在长期实践活动中形成的具有本组织特征的文化现象，是组织中的全体成员共同接受和共同遵循的价值观念、思维方式、心理预期、行为准则、团队归属感以及工作作风等群体意识的总称。



一、组织文化的概念与分类

(一) 组织文化的概念

3. 了解组织文化的途径

1

鉴别组织的价值观、行为哲学、使命和宗旨

2

理解组织的边界

3

理解组织的权力结构

4

理解组织中的工作惯例与规范。

5

考察组织的奖惩机制。

一、组织文化的概念与分类

（二）组织文化的分类

1. 按组织文化的内在特征分类——杰弗里·桑南菲尔德

类型	特点	举例
学院型组织文化	喜欢雇用年轻的大学毕业生，并为他们提供大量的专门培训和指导；为那些想全面掌握一种新工作的人而准备。	IBM、可口可乐、宝洁。
俱乐部型组织文化	非常重视适应、忠诚和承诺；资历是关键因素，年龄和经验至关重要；致力于把管理人员培养成通才。	政府机构、军队、贝尔公司。
棒球队型组织文化	鼓励冒险、革新和发明创造；会给予工作出色的组织成员以巨额奖酬和较大的自由度。	会计、法律、投资银行、咨询、广告、软件开发、生物研究。
堡垒型组织文化	着眼于组织生存；虽然工作安全保障不足，但对于喜欢流动性和挑战性的人则具有一定的吸引力。	大型零售店、林业产品公司、天然气探测公司。

一、组织文化的概念与分类

（二）组织文化的分类

2. 按组织文化对组织成员的影响力分类——约翰·科特、詹姆斯·赫斯科特

01

强力型组织文化

提供了必要的组织机构和管理机制；组织成员方向明确、步调一致，有共同的价值观念和行为方式，愿意为组织工作或献身。

02

策略合理型组织文化

只有当组织文化适应于组织环境时，这种文化才是好的、有效的文化。

03

灵活适应型组织文化

提倡信心和信赖感、不畏风险、注重行为方式等，组织成员之间相互支持，勇于发现问题、解决问题。

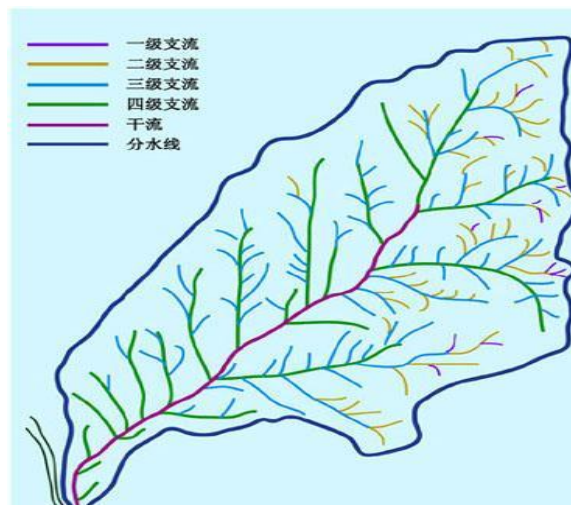
一、组织文化的概念与分类

（二）组织文化的分类

3. 按组织文化所覆盖的范围分类



主文化



亚文化

一、组织文化的概念与分类

（二）组织文化的分类

4. 按权力的集中度分类——赖特和科伯

类型	特点
权力型组织文化 (集权, 以人为中心)	常常由一个人或一个很小的群体领导, 不太看重组织中的正式结构和工作程序。
作用型组织文化 (集权, 以职能为中心)	内部有健全的正式规则、规章制度和工作程序, 等级制度严格; 不是一种有效的组织变革文化。
使命型组织文化 (分权, 以任务为中心)	没有领导者, 唯一需要服从的就是任务或者使命本身, 成员之间地位平等; 容易产生恶性的“政治紊乱”。
个性型组织文化 (分权, 以人为中心)	既以人为导向、又强调平等的文化; 富有创造性, 孕育新观点, 允许每个人按照自己的兴趣工作, 同时保持相互有利的关系。

一、组织文化的概念与分类

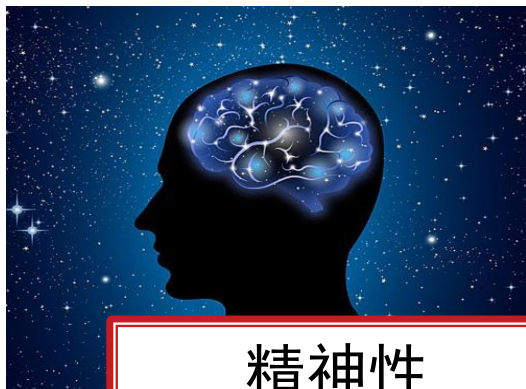
（二）组织文化的分类

5. 按文化、战略与环境的配置分类

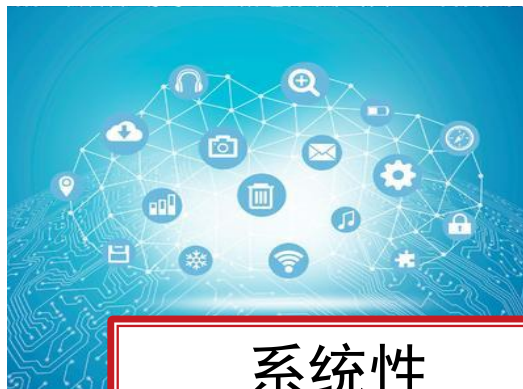
类型	特点
适应型组织文化	把战略重点集中在外部环境上；鼓励那些支持组织去探寻、解释和把环境中的信息转化成新的反应性能力的准则和信念。
使命型组织文化	适用于那些关注外部环境中的特定顾客但不需要迅速改变的组织 管理者建立一种共同愿景，使组织成员都朝着一个目标努力。
小团体型组织文化	强调组织成员的参与和共享；非常看重其在外环境快速变化中取得优异绩效对组织成员的依赖性。
官僚制型组织文化	具有内向式的关注中心和对稳定环境的一致性定位；遵循传统和随之确定的政策与实践是达到目标的一种方式。

二、组织文化的特征

组织文化首先具有独特性、长期性和可塑性特征。除此之外，还有以下特征：



精神性



系统性



相对稳定性



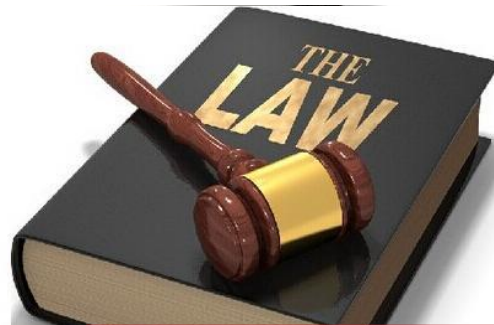
融合性

三、组织文化的影响因素

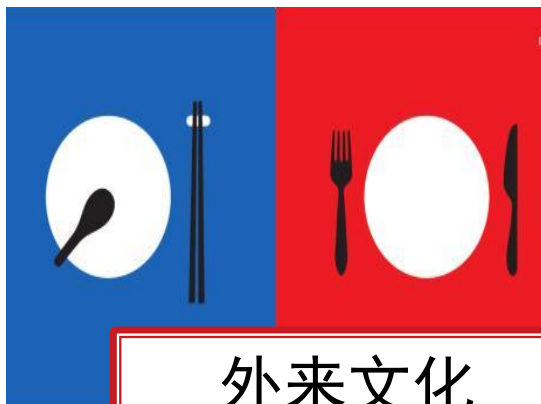
（一）外部因素



民族文化



制度文化



外来文化

三、组织文化的影响因素

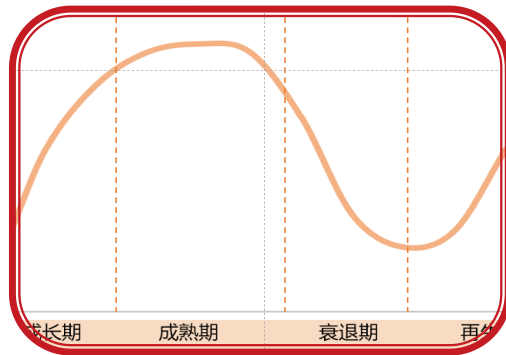
（二）内部因素



领导者素质



组织成员的素质

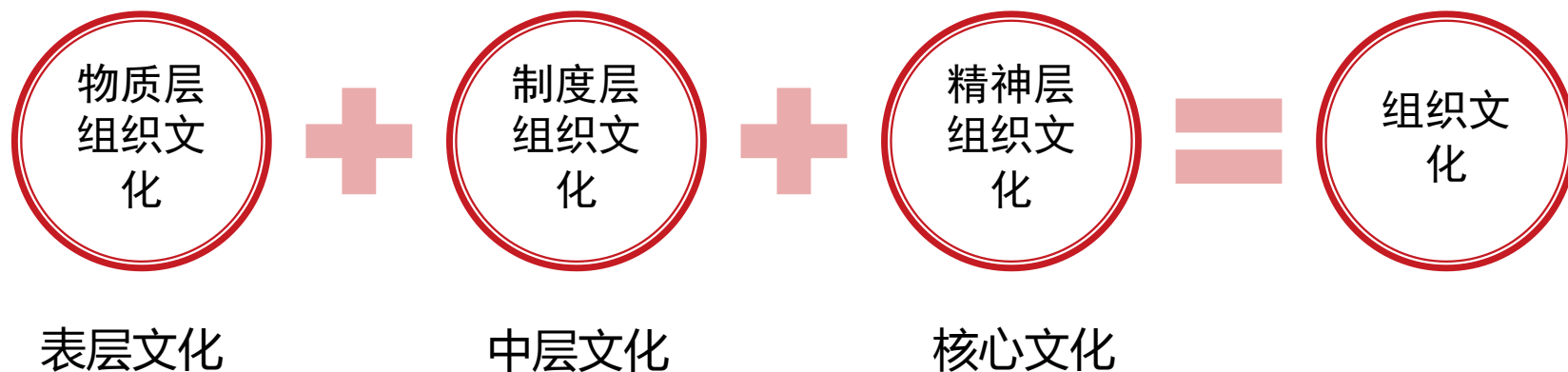


组织发展的不同
阶段

- ▶ 字节跳动组织文化---避免“职业偏执”，提高企业创新活力
- ▶ 从企业管理者字节跳动如何避免“职业偏执”，提高企业创新活力的呢？
- ▶ 字节跳动更倾向于用文化价值观指导原则，以便更好地应对快速的变化和外部的挑战。具体来说：
 - ▶ A.搞定牛人
 - ▶ 1. 字节跳动的招聘原则
 - ▶ 字节跳动想要的人才具有超强学习能力、视野开阔、心智成熟的成年人。
 - ▶ 2. 提高人才密度
 - ▶ 招到了一群业务能力远超公司发展阶段的人才。比如负责广告业务的“财神爷”合伙人张利东；HR 负责人华巍，技术负责人杨震原，现今日头条 CEO 陈林，抖音 CEO 张楠，同时期还有前新浪副总裁赵添。2016年，柳甄加入，是字节国际化战略的标志。2018 年，谷文栋加入，他之前是宜信大数据创新中心副总经理。
 - ▶ 3. 人才激励
 - ▶ 第一是回报，包含短期回报长期回报；第二是成长，他在这个公司能得到成长；第三，他在这个公司精神生活很愉快，他干起事来觉得有趣。
 - ▶ B.人力成本vsROI（投资回报率）
 - ▶ 1. 要提供最好的ROI
 - ▶ 2. 回报要保持足够高的天花板，任何时候能吸引创造超级价值的顶级人才加入奋斗
 - ▶ 重点要把激励放到提高年终奖的比例上，希望非常突出的人有机会能够拿到100个月的年终奖。
 - ▶ 3. 公平理性按照岗位级别评定和绩效评估确定薪酬
 - ▶ 当前招聘市场上充斥这各种形式的熟人溢价，新人溢价，资历溢价。
 - ▶ 而字节跳动的做法是不让业务主管定薪酬，业务主管只定岗位，也不让他参考历史薪酬，不管他上一家公司薪酬是什么样的，不让历史薪酬影响了岗位级别的评定。HR 会根据岗位级别综合当前这个阶段的供求关系，竞争激烈程度给出offer。
 - ▶ C.信息极致透明
 - ▶ 1. 在字节跳动，想知道CEO在忙什么太容易了：任何员工在内网IM上可以直接看到他的OKR是什么。更准确地，任何员工可以看到任何同事的OKR，以及基本信息、汇报关系。
 - ▶ 2. 每两个月的“CEO面对面”、部门业务沟通双月会。张一鸣会公开讲自己的OKR进度。“他会给自己过去两个月的OKR逐项打分，没做好的地方都会直接告诉大家，对哪项业务不满意也会直言不讳，从不遮遮掩掩。”
 - ▶ 3. 字节跳动内部推崇“直入主题的提问、回答”。
 - ▶ 一名员工在双月会上发表了激烈的意见，直指管理层和张一鸣对业务不重视不关心。大家讨论是否要把会议纪要按“原文”直接发出去，张一鸣也在现场，最终同意了原封不动发给了部门全体员工。

第二节 组织文化的构成与功能

一、组织文化的构成



从阿里一个小小福利看组织文化

- ▶ 阿里是民营企业，但是官僚这种病，它不会绕开民营企业走。
- ▶ 阿里巴巴很多客服、销售都是女同学，2006-2007年，25岁、26岁很多女孩子结婚了，要生孩子了。园区6000人，女生占60%，也就是3600个女生，每年生700、800个孩子，差不多六年内都得生孩子。
- ▶ 因为孕妇要在电脑前工作，当时阿里听说防辐射的孕妇对孕妇好，就给孕妇配防辐射的孕妇服。
- ▶ 我们当时买的是最好的牌子，一件300多元。一人发两件换洗，那就是600多元，按照800元一人，一年是48万。
- ▶ 48万对当时的阿里巴巴说大不大，但毕竟是个钱，总得定个规定。行政部定了一个孕妇装领用办法，就是让怀孕的员工自己写申请，主管批准，拿着医院的怀孕证明去行政部领取，这个流程按理说不复杂。
- ▶ 但后来我们发现这就是一个很愚蠢的政策。因为第一，这个孕妇服不好看，女孩子爱美，没事不会套孕妇装。第二，没人会假装怀孕领孕妇服，很多病能装，怀孕装不了。我们为什么不相信员工？怀孕就让她领呗。
- ▶ 但行政部提出一个反对意见，说万一她没有怀孕，她给自己的亲戚朋友领怎么办？后来阿里做了一个很简单的宣讲，告诉所有同学，给大家准备孕妇服，是保护大家和未来下一代的健康，这里有阿里巴巴的标志。
- ▶ 如果你觉得孕妇服好，想给亲戚、朋友送一件，到小卖部去买。如果你觉得在阿里巴巴的待遇买不起，你也可以领。给同学们把话讲透之后，阿里把规定取消了。
- ▶ 过了一年问领出多少，还是大概800份左右，没有员工来占这个便宜。因为怀孕冒充不了，你去领了以后，周围看到你没怀孕怎么办，这个会自我约束，不要太担心。

二、组织文化的功能

（一）导向功能

以一种适应性文化引导着组织整体和每一个组织成员的价值取向及行为取向，使之符合组织所确定的目标。



二、组织文化的功能

（二）凝聚功能

组织文化能够以各种微妙的方式沟通组织成员的思想感情，融合人们的理想、信念和情操，培养和激发其群体意识。



二、组织文化的功能

（三）激励功能和约束功能

激励功能：通过组织文化的塑造和内在引导，每个组织成员能够从内心深处产生为组织宁愿付出一切的奉献精神，从而最大限度地激发工作的积极性、主动性和创造性。

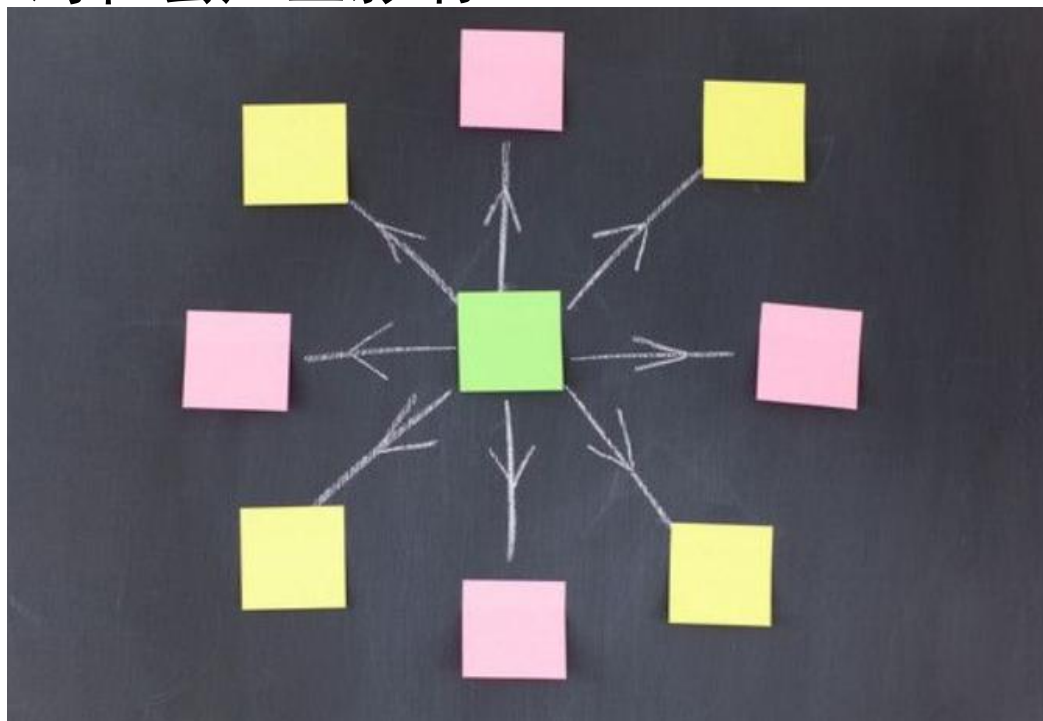
约束功能：潜在于组织中的文化氛围、群体行为准则和道德规范等，形成一种软约束，对每一个组织成员的思想、心理和行为都具有很强的约束和规范作用。



二、组织文化的功能

（四）辐射功能

组织文化一旦形成较固定的模式，不仅会在组织内发挥作用，对本组织成员产生影响，而且会通过各种渠道向社会辐射，对社会产生影响。



二、组织文化的功能

（五）调适功能

组织文化可以帮助新加入组织的成员尽快适应组织，使自己的个人价值观更好地与组织需要相匹配。



三、组织文化的反功能

（一）变革的障碍

组织文化作为一种软约束，相对于硬约束的规章制度，更加深入人心，更易于形成思维定式。在组织环境处于动态变化的情况下，当组织的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不相符合时，组织文化就可能成为一种束缚



三、组织文化的反功能

（二）多样化的障碍

一个具有强势文化的组织会要求其个体多样化的组织成员的价值观与组织的价值观相一致，否则组织成员就难以适应组织。

组织丧失其成员构成多样化带来的优势，决策单调，甚至贻误战机。



三、组织文化的反功能

（三）并购的障碍

并购时期初考虑的主要因素：融资的优势，或产品线的协同性。现在更倾向于考虑组织文化的兼容性。

组织并购成功与否，在很大程度上取决于两个组织之间的文化能否有效融合。



第三节 组织文化塑造

▶ **组织文化塑造**，是指组织有意识地发扬其积极、优良的文化，摒弃其消极、劣性的文化的过程。

▶ **主要动机**：通过确立组织宗旨和组织精神，构筑组织文化的灵魂；

通过确定组织文化的导向，利用组织共同的价值取向引导组织成员的行为，使之更好地符合组织与社会的要求。



一、选择价值观

怎样才能选择正确的组织价值观呢？

组织价值观要体现组织的宗旨和发展战略与方向

组织价值观要与组织文化各要素之间相互协调

组织价值观要得到组织成员和社会的认可与接受

二、强化认同

在选择并确立了组织价值观和组织文化模式后，应采取有效的方式进行强化，具体作法包括：



广泛宣传



培养和树立典型



加强培训和教育

三、提炼定格

成熟的组织价值观和组织文化模式的形成不是一蹴而就的，必须经过精心分析、全面归纳和精炼定格。

精心分析

详细分析和比较组织成员对组织文化实际认同的结果与原来所做的方案之间的差距找出可吸收的有关专家和组织成员的合理意见与建议

全面归纳

摒弃那些落后的、不为组织成员所认可的组织文化内容和形式，而对那些进步的、卓有成效的、组织成员普遍接受的则予以保留

精炼定格

对经过科学论证和实践检验的组织精神、组织价值观、组织伦理与行为，予以条理化、完善化和格式化，并从理论上和文字上进行加工处理，用精炼的语言表述出来

四、巩固完善

▶ 建立规章制度

原因：要使每一位成员从一开始就自觉地、主动地按照组织文化和组织精神的标准去行动比较困难。

▶ 领导者率先垂范

原因：领导者自身的模范行为具有一种感召力和导向性，对广大组织成员会产生强大的示范效应。

领导者必须与组织发展方向保持言行一致，不仅活跃在组织中，而且要经常谈及组织的愿景，并日复一日地去践行。

公司该不该把团建当做福利？

- ▶ 要是公司是请员工去巴厘岛度假，那谁不想要这样的福利；可要是团建没啥经费，老板又抠抠搜搜的，还占用员工休息日，哪有人会认为这是福利？
- ▶ 不过说到团建，HR们一直都有个痛恨已久的问题，就是一方面员工无比讨厌团建，而老板却对团建乐此不疲。
- ▶ 员工想的很简单。自愿参加就可以，虽然，我们都知道员工和老板对团建的不同看法，但我们还是先来理一理。员工，到底是为什么讨厌团建。
- ▶ 1、占用休息日；2、占用工作日，但用休息日补班；3、利用团建的名义，换个地方集体加班；4、团建项目无意义，场面尴尬还很虚伪。
- ▶ 一半以上的公司，都会把团建安排在休息日，虽说不是加班，但辛辛苦苦上班一个礼拜后，又要去参加莫名其妙的团建，简直比加班还累。
- ▶ 要说团建的质量好，也就算了，但最怕那种自己动手做饭、开总结会、轮番敬酒、玩团队游戏诸如此类的团建。如果不是单纯出去玩的话，都不算福利，去的那些地方，自己花钱也能去。
- ▶ 想到那一幕幕尴尬和恭维的画面，真的是难受。
- ▶ 最最要命的是，一切的原因都还基于一个大前提：不准请假！
- ▶ 小汇的一位HR朋友，就被员工问到过一个死亡问题：明明工作日有状况，都能写假条请假，为什么一项跟工作无关，且还要占用休息时间的事情，还不能请假？你说说，这问题交给你，你要怎么去回答？

▶

公司该不该把团建当做福利？

- ▶ 老板想的也简单。不过全是我以为。然后，我们再来看看老板，究竟是因为什么这么喜欢搞团建。
- ▶ 1、彰显自己的管理能力；2、拉近与员工之间的距离；3、凝聚团队，加强内部协作；4、激励员工，激活人均效能。
- ▶ 虽然看起来，这些理由都很积极，但其实每一条前面都应该有三个字：我以为。什么意思？
- ▶ 就拿“彰显自己的管理能力”来说，搞一次团建，就能彰显出老板的管理能力了吗？搞一次团建，就能激励员工，激活人均效能了吗？
- ▶ 想什么呢？哪有那么容易，团建要是真那么有用，哪还有老板去念什么EMBA？全部拉出去搞团建业绩不就蹭蹭涨啦？
- ▶ 而且，不知道你发现了没有，在一些公司里，不是老板喜欢搞团建，而是一些中层管理或者部门负责人喜欢搞。
- ▶ 他们为什么喜欢？你以为他们真是为了员工吗？有的是，但更多的只是为了讨老板欢心，显得自己的小团队凝聚力很强，自己的管理能力也很强。毕竟，人到了中层，晋升就不单单只有业绩标准了，还有更重要的管理能力。但最奇怪的是，他们当了管理者却不知道最简单有效的激励，要真想去激励员工，去凝聚团队，直接发钱啊！有什么激励，不比直接发钱来得有效呢？

思考题

1. 什么是组织文化？组织文化具有哪些特征？
 2. 怎样把握组织文化的本质？
 3. 组织文化有哪些类型？
 4. 组织文化是由哪些层次构成的？
 5. 组织文化的形成主要受哪些因素的影响？
 6. 组织文化具有哪些功能？
 7. 怎样塑造组织文化？
- 