

## 第九讲 计划与组织文化(下)

### 组织文化

#### (一) 组织文化

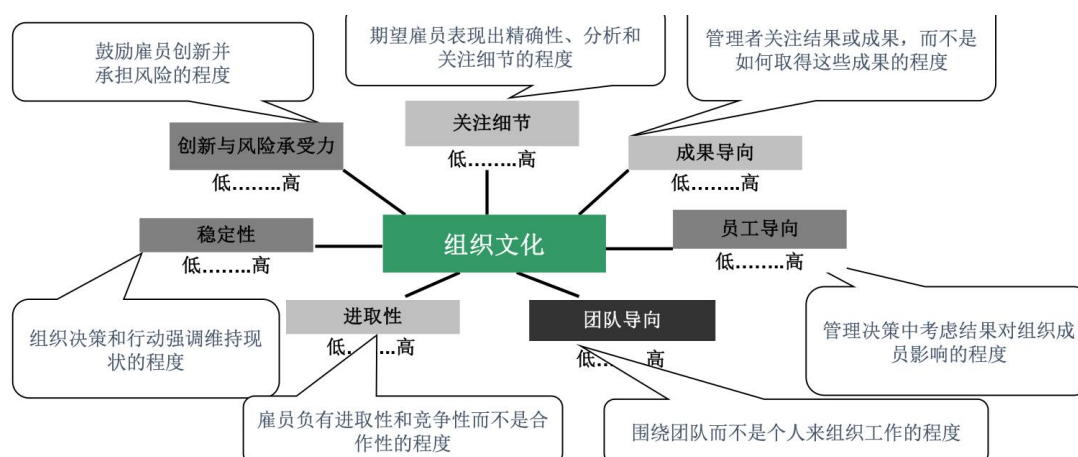
影响组织成员行动、将不同组织区分开的共享价值观、原则、传统和行事方式。

- 文化是一种感知。
- 组织文化是描述性的（与是否喜欢文化无关）。
- 即使个人可能有不同背景或在不同组织的不同层级工作,他们趋向于用相似的词语描述组织文化（共享的方面）。

#### 组织文化分为两种

- **外显文化** (visible culture): 文化在表面可见部分,如员工服饰、办公室布置、符号、口号、仪式等。
- **内在文化** (hidden culture): 则是组织成员内在之价值观和共识,为肉眼不可见部分。

#### 组织文化的七大维度（了解即可）



#### (二) 组织文化类型

##### (1) 强文化

**强文化: 核心价值被广泛接受并且深度共享。**

- 员工对组织核心价值的接受与支持度愈高,组织文化便愈明显而强势。
- 强势文化的组织传达一致的重要讯息,大部分员工都讲得出公司历史或英雄事迹,对组织文化有强烈的认同感,并对员工行为产生直接的关系。

#### 文化强度的影响因素

- 组织的规模
- 组织的历史
- 雇员的流动程度
- 文化起源的强烈程度
- 文化价值观和信念的清晰程度

## (2) 弱文化

**弱势文化：**核心价值只受到少数员工（通常是高阶主管）接纳的文化。

- 弱势文化的组织传达不一致的重要讯息,员工对于公司历史或英雄人物所知不多,缺乏对组织文化的认同感,其行为与核心价值并无关联性。

## (3) 强文化 & 弱文化

**强文化的有利性**

- 带来雇员对组织更多的承诺。
- 能给新员工招聘和社会化过程中带来帮助。
- 在灌输和促进员工主动行过程中带来组织绩效的提高。

**强文化 & 弱文化**

强文化	弱文化
价值观广泛共享	价值观局限于小部分人——通常是高层管理者
文化传达了对于什么重要的一致信息	文化传达了对于什么重要的矛盾的信息
大多数员工可以讲述关于公司历史或英雄人物的故事	员工对公司历史或英雄人物知之甚少
员工强烈认同文化	员工对文化的认同程度低
共享价值观和行为之间存在强连接	共享价值观和行为之间不存在什么联系

## (三) 总结

**组织文化的来源**

- 组织创始人：愿景与使命
- 组织过去的实践：通常做事情的方式
- 高层管理行为

**组织文化的延续**

- 录用哪些合适的具有类似思维的新员工
- 新员工社会过程中帮助他们适应组织文化

**员工如何学习组织文化**

- 故事 (Stories)：讲述重大的事件或重要的任务，以传递组织精神
- 仪式 (Rituals)：一组重复性的活动，由这组活动表述和灌输公司的价值观
- 物质象征 (Material Symbols)：区别于组织的物质资产
- 语言 (Language)：对组织有特定含义的术语缩写、行话、词汇和语句等

组织文化的功能

正功能	负功能
<div><div>(1) 厘清组织界限</div><div>(2) 促进组织稳定</div><div>(3) 成员对组织的认同与奉献</div><div>(4) 控制成员行为</div><div>(5) 提升组织积效</div></div>	<div><div>(1) 造成内部冲突</div><div>(2) 阻碍创新</div><div>(3) 阻碍成员的活力</div><div>(4) 阻碍组织间的合作</div></div>