

# 组织文化形成途径

## ——我国中小型民营企业的跨案例研究

□黄 河 吴能全

**摘要** 本文运用案例研究方法讨论我国中小型民营企业组织文化形成途径。文章选取 3 家中小型民营企业,分别从组织文化价值观的建立和传播、人力资源管理政策以及领导人的影响这 3 个角度分析了它们的组织文化形成途径,并在综合 3 个案例分析结果的基础上提炼出文章的结论。研究发现,我国中小型民营企业组织文化形成过程中,创始人在组织文化价值观树立和传播中担当重任,采用形式多样、各具特色的组织文化传播手段,注重通过选聘、培训来加强组织文化,但忽视了薪酬激励体系应起到的作用。

**关键词** 中小型民营企业 组织文化形成 人力资源管理 领导 案例研究

### 一、引言

组织文化成为管理学领域的前沿课题和热点问题已经 20 多年了,期间国内外的实证研究主要集中在组织文化对组织绩效的影响方面,正如 Kotter 和 Heskett(1992)所述:“组织文化研究当中最高雅的、报道最多的是那些将‘力量雄厚’的组织文化与企业经营优秀业绩联系在一起的说法”。国内外很多实证研究也都证实拥有强大组织文化的企业之绩效优于其他企业(Deal & Kennedy, 1982; Denison & Mishra, 1995)。这也正是组织文化研究受到理论界和实务界重视的原因之一。既然强大的组织文化对企业绩效产生积极影响,由此引生出一个值得关注的问题:强大的组织文化是如何形成的?企业家和管理者通过哪些途径来建立强大的组织文化?这就是本研究将要讨论的主题。

本文试图采用多案例研究方法探索我国中小型民营企业组织文化形成的主要途径。之所以采用案例研究方法,是因为组织文化现象比较复杂,它包括组织价值观、行为规范、仪式、公司中流传的故事、模范人物等多种形态,仅仅运用量化指标来研究可能难以表现出组织文化的广度和深度。另外,案例研究方法更适合研究“如何”和“为什么”的问题(殷, 2004; Eisenhardt, 1989),本文主要揭示组织文化形成的途径是“如何”的,因此非常适合采用案例研究方法论述。

民营企业是我国改革开放的产物,大部分民营企业发展的历史并不长,它们的组织文化正处于形成阶段。《2005 中国企业经营成长与发展专题调查报告》显示 49.1%的民营企业组织文化建设处于酝酿阶段,33.8%处于基本形成阶段,仅有 10.6%处于深化提高阶段,因此目前是研究我国民营企业组织文化形成途径的较好时机。另外,民营企业的经营者很重视组织文化建设,但又缺乏建设组织文化的有效手段和途径,《2005 中国企业经营成长与发展专题调查报告》显示 83%的企业家认为组织文化建设对企业发展有较大或者很大影响,但是 3/4 的民营企业没有组织文化方面的发展规划。因此如何有效地实施组织文化建设也是民营企业亟待解决的现实问题。

### 二、理论回顾和研究框架

受到扎根理论研究方法的影响,通常的一个误解是案例研究在搜集数据之前应该刻意避免存在特定的理论假设。而殷(2004)认为提出理论假设是案例研究的一个重要步骤,基础理论为案例研究提供了指导性框架,明确了研究方向,并指导资料收集和分析,因此我们首先在

理论回顾的基础上建立本研究的理论框架和假设。

### (一)组织文化形成的相关理论

Schein(1985)是首先提出组织文化形成问题的研究者,他认为组织创建人借初级植入机制与次级勾勒、增强机制来创造和传递组织文化。初级植入机制包括创始人的资源分配标准、创始人所厘定的奖酬、招募、甄选、提拔和调职标准等。次级勾勒、增强机制包括组织结构和体系、组织的典礼和仪式、组织中的故事和传奇、组织哲学、价值观以及正式章程等。O'Reilly(1989)认为组织文化最初来自于组织领导的语言和行动,领导者不断向下属灌输他们的信念和价值观,如果这些信念和价值观与组织中的奖励体系相符合,组织文化就逐渐形成了。Ledford 等(1995)认为组织文化是通过建立和传播公司价值观(哲学)以及强调它们与企业人力资源体系的一致性而形成的。Allen(1985)提出组织文化是通过灌输清晰的组织战略、价值体系、管理哲学给员工形成的,同时组织政策也会通过强化员工行为来影响组织文化的形成。曲庆和张勉(2006)通过定性分析得出了组织文化由发送者通过传播载体和传播渠道发送给接收者,其中传播渠道可以分为人际影响、制度执行、文化宣传三大类。

总体而言,以往的研究从不同侧面讨论了组织文化形成的问题,但是还没有形成一个明确、系统的理论框架;其中的很多研究仅仅停留在概念讨论和经验总结的层面上,缺少科学严谨的实证研究。另外,几乎没有针对本研究所关注的对象我国民营企业的相关实证研究。

### (二)组织文化形成途径 理论框架整合

前人的研究为我们进行理论模型构建提供了重要思路,我们可以从现有文献中推导出我们的理论框架:从组织文化价值观的建立和传播、人力资源管理政策以及领导人的影响这3个角度来讨论组织文化形成途径。

#### 1.组织文化价值观的建立和传播

Deal 和 Kennedy(1982)、Schein(1985)等都认为组织价值观的正式建立对组织文化形成产生正面影响。Ledford 等(1995)认为企业拥有书面的组织哲学和价值观可以指引员工的行为和决策,帮助员工了解组织文化和解释企业中发生的事件,激励员工并增加员工归属感。但是正如 Gundry 和 Rousseau(1994)所认为的,组织仅仅拥有价值观是不够的,更重要的是如何使组织价值观发挥作用,

使它们真正影响员工的行为,就是将已经建立的组织文化有效地传播给员工,并得到员工的认同。Deal 和 Kennedy(1982)认为组织文化象征物是传播组织文化价值观的有效手段,组织文化象征物是组织文化活动的产品,它是揭示员工思想、信念和行为的线索。不少研究者对组织中的英雄事迹、神话、故事、传奇、仪式、语言和术语、办公室布置等这些组织文化象征物的特定意义进行了研究。Trice 和 Beyer(1984)认为强文化的组织中存在精心设计的典礼和仪式,Wilkin(1983)提出组织中流传的故事是员工共同信任的重要价值观的象征,Deal 和 Kenney(1982)认为组织中的英雄人物使成功变得可以实现且人性化,他(她)代表组织特有的价值观,提供组织模范,从而激励其他员工,英雄人物是组织中抽象价值观和理念的化身。

#### 2.人力资源管理政策

Sathe(1983)认为可以通过人力资源管理政策作为媒介来传播组织的价值观或者支持、更新组织的价值体系,其中使用的工具包括选聘与组织价值观相一致的员工,剔除与组织文化背道而驰的人。Yeung 等(1991)的实证研究得出的结论是不同人力资源政策对组织文化类型和强弱都有显著影响。具体而言,我们从以下几个方面来讨论研究框架。

(1)选聘机制。Harrison 和 Carroll(1991)指出员工获知和了解组织文化的过程被称为文化传递和文化适应过程,而选聘就是这样的过程,选聘过程不仅包括寻找适合的应聘者、向潜在的候选人“推销”自己的企业和挑选他们,同时也是企业有计划地让新来的员工与组织文化相匹配的过程。Ledford 等(1995)指出选聘过程应该反映出该公司的信念或者价值观,特别是那些与公开、信任和公平有关的价值观。

(2)培训和发展机制。公司应该提供关于组织价值观和哲学方面的培训,并且通过这些培训来规范或者改变员工的行为,公司提供培训的总量、培训与员工行为之间的关联将直接影响到员工是否认同组织价值观(Ledford et al.,1995)。Chatman 和 Cha(2003)指出文化强的组织在培训过程中不仅仅提供知识和技能方面的培训,还包括组织文化培训,既通过培训使员工了解和实践组织价值观。

(3)绩效评估和薪酬机制。组织中的激励体系是一种控制体系,它能塑造和改变员工的行为,组织文化也能够达到同样目的。强组织文化的企业,

奖励体系是全面、持续和有稳定性的,并且与组织成功和组织价值观相匹配(O'Reilly,1989)。Ogbonna和Harris(2000)对英国食品行业为期10年的纵向研究显示,在众多改革组织文化的手段中,最有效的手段是采取了相应激励手段,使得员工改变了原来的行为方式。

#### 3.企业领导人对组织文化形成的影响

Schein(1985)和O'Reilly(1989)的组织文化形成模型都强调了组织创始人和领导者对组织文化的影响。Sashkin(2004)提出领导者在建立组织过程中,他(她)需要建立价值导向的组织愿景和哲学,创立和使用政策来表达这些价值观,并采用一些个人的实践和行为来示范他们所倡导的价值观和组织文化。下面我们将分别讨论领导者的个人特质、领导行为和领导风格对组织文化形成的影响。

(1)领导者的个人特质。Trice和Beyer(1991)认为创造组织文化的领导者应该具备House提出的魅力型领导的特质,包括:高度自信、有支配他人的倾向和对自己的信念坚定不移。这些特质会帮助领导者支撑自己的信念,同时吸引和保留追随者。除此之外,Trice和Beyer(1991)还认为领导者还应该是善于表达和具有表现力的,这些特质帮助他们将自己的信念和愿景传递给潜在追随者并且激励这些下属追求组织的目标和使命。

(2)领导者行为。Trice和Beyer(1991)提出作为组织文化的创造者,领导者的行为应该包括:有效的角色模型、表现出自己的能力、清晰表达思想上的目标、对下属设立高的期望值、信任下属、激励他人等。George等(1999)认为领导者的行为应该包括向员工沟通期望中的组织文化。

(3)领导风格。近期组织文化与领导关系的研究重点集中在新型领导风格对组织文化的影响方面。变革型领导通过使下属意识到任务结果的价值和重要性,激发下属高层次的需要,诱导他们超越自私自利的思想而为组织目的服务。变革型领导风格主要包括4个维度:领导魅力<sup>①</sup>、智力激发、个人关怀和动机激励(Bass & Avolio,1995)。Block(2003)的研究发现变革型领导风格对组织文化的内容和强弱都产生影响。

综上所述,我们推出的理论假设是组织文化形成途径主要有以下3个方面:第一,“推”的过程,也就是首先建立组织价值观,并通过各种沟通方式将组织文化价值观传递给员工,同时通过组织文化象

征体系的管理来加强这种传播机制。第二,“拉”的过程,主要通过使人力资源管理政策与组织文化价值观保持匹配来加强组织文化。第三,领导者的影响,也就是领导者(创始人)的个性、行为和领导风格都对组织文化的形成产生影响。这一理论假设将指导下面案例资料的收集和分析。

## 三、研究设计

### (一)案例选择

选择案例是案例研究中一个重要且必不可少的步骤。殷(2004)和Eisenhardt(1989)等都认为案例研究是非抽样的研究,目的抽样和理论抽样通常是结合使用的。根据本研究的目的以及理论框架,我们选择案例的标准为:(1)民营企业。(2)成立年限大致5~15年之间,也就是企业组织文化的形成阶段。(3)组织文化较强。本研究的重点是组织文化形成的途径,其中隐含着一个假设就是所调查个案的组织文化必须较为强大。(4)所研究企业中存在一个对企业有很大影响力的领导人(创始人)。由于本文研究的重点之一是领导人对组织文化的影响,因此为了方便研究,我们选择仅有一个领导人对企业有很大影响力的个案。我们选择的案例企业由于成立的时间并不长,企业创始人目前还是企业的领导人,也是对企业经营和组织文化都产生较大影响的人。为了使案例研究更全面、更有说服力,并提高案例研究的有效性,我们选择了多案例研究方法,本研究中有3个案例。

### (二)案例研究过程

为了保证研究的科学性和严谨性,本研究严格按照以下步骤进行:(1)案例企业确定。本研究中筛选案例的方法是,首先向熟悉这些企业的人了解情况,然后去企业实地考察并通过对企业创始人交谈来获得进一步的信息,从而确保初选案例企业的组织文化较强,最后对初选案例企业的员工进行组织文化问卷调查,测量该企业组织文化内容和强弱,根据问卷调查结果最终确定了3家案例企业。(2)案例资料收集。在正式开始研究之前首先给案例企业发出企业文化案例调研计划,以便他们为本研究做好充足的准备;然后对企业的创始人、高层经理、人力资源管理经理以及员工就组织文化价值观形成和传播,人力资源管理政策,创始人的个性、行为及领导风格等问题进行访谈,并对创始人的领导风格进行问卷测试。(3)报告撰写。首先将每一个案例



看成独立的个案进行全面分析并分别撰写案例报告;然后发给案例企业进行意见反馈,最后对 3 个案例进行统一的抽象和归纳,进而得出文章的结论。

### (三)提高研究的信度与效度的手段

案例研究与其他研究方法,如大样本定量研究相比,其研究的信度和效度一直受到置疑,因此如何保证案例研究的信度和效度,是案例研究的重点。本研究试图通过以下措施来提高本研究的信度和效度。

#### 1.使用案例研究草案

殷(2004)认为使用案例研究草案可以提高案例研究的信度,它的内容包括研究目的、资料收集程序、研究报告大纲、案例研究的问题等。本研究在理论框架的基础上设计了企业文化案例调研计划,主要内容包括:(1)研究目的;(2)所需资料清单;(3)研究程序和时间安排表;(4)拟访谈的主要人员及访谈大纲,本研究访谈的人员主要包括创始人、高层经理、基层经理、人力资源经理以及一般员工等,并为关键的被访者事先提供访谈大纲帮助他们准备资料。在进行案例企业实地调查之前,研究者会先通过邮件的形式将计划发给企业,以便案例企业做适当的准备。对于每一个案例我们都严格按照案例研究草案来实施,以保证个案之间的可比性。

#### 2.定性数据与定量数据相结合

吴金希和于永达(2004)提出通过不同数据源、证据链进行三角测量来增加案例的信度和效度。本研究收集的数据主要包括:(1)文献。研究者收集案例企业的相关人力资源统计资料、组织文化价值书面资料、企业内部刊物、相关制度规定等。(2)访谈。所有访谈进行了录音,并进行了文字文件转化。(3)直接观察。研究者在案例企业进行实地调查,包括参观企业办公场所和生产流水线、企业的典礼和仪式以及员工的行为等。(4)问卷调查。对于被研究企业的组织文化的类型和强弱、员工对书面组织价值观的主观评价以及创始人的领导风格等方面的数据是通过问卷调查方式收集的,我们要求被研究企业按照员工人数和级层进行抽样来发放问卷和收集数据。我们期望通过分析这些来自不同数据源的资料增加案例的说服力。

#### 3.提交报告给案例企业并得到反馈

吴金希和于永达(2004)提出让关键被访问者评价案例报告和结论可以增加案例研究的构建效度。在案例研究结束后,研究者将研究主要发现提

供给被研究企业并要求给予反馈,通过这种做法一方面可以增加结论的可信度,另外一方面也使被研究案例企业更有可能接受调查。

## 四、案例分析

### (一)案例企业背景

我们本次研究中的案例企业均来自珠江三角洲地区。案例 A 位于广东省东莞市虎门镇,成立于 1997 年,公司创立初期主要从事电子零件贸易,后来建立工厂进行来料装配电子五金业务,目前开发和生产电子连接件、精密五金和塑胶模具等产品,现有员工 320 人,其中 80%以上的员工年龄小于 30 岁,53%的员工在该企业工作的时间不超过 1 年。案例 B 位于广东省深圳市,1994 年开始开展整车销售业务,1997 年在深圳建立汽车销售中心,2000 年 1 月建成具有先进技术的汽车维修厂,目前是一家集国际贸易、汽车销售、汽车维修养护、配件供应、汽车改装装饰、二手车交易及汽车用品连锁超市等业务于一体的大型汽车经销服务公司,现有员工 820 人,其中 76%的员工年龄小于 30 岁,58%的员工在该企业工作的时间不超过 1 年。案例 C 位于广东省佛山市顺德区,是专业生产双向拉伸聚丙烯薄膜的广东省高新技术企业,于 1998 年从原来的乡镇企业转制为民营企业,现共拥有 5 条国际先进水平的德国布鲁克纳和日本三菱生产线,主要生产 BOPP 薄膜,现有员工 505 人,其中 34%的员工年龄小于 30 岁,41%的员工年龄在 30 到 40 岁之间,55%的员工在该企业工作的时间超过 5 年。

### (二)案例企业组织文化类型和强弱

本文研究的是组织文化形成途径,也就是分析强的组织文化是如何形成的?因此我们选择案例有一定的标准,并在前文做了相关讨论,为了证实案例企业组织文化较强,本研究使用了 Cooke 和 Lafferty (1989)开发的组织文化量表(Organizational Culture Inventory/OCI)来测量其组织文化强弱。OCI 是用来测量组织中员工共享行为规范和期望的自我评估型测量工具。这种测量工具将组织文化分为三大类型:积极型、消极/防卫型、消极/竞争型,并表现为 12 种不同的文化类型,见表 1。Szumal(2001)对该测量工具的信度和效度进行了检验,通过对 4890 个有效样本的检验,认为 OCI 是可靠的组织文化测量工具。问卷采用李克特五点量表,项目计分 1 为程度最低,5 为程度最高。我们主要是从组织文

化不同类型的标准差和变异系数来衡量组织文化强弱,它们都是数据离散程度的统计值描述,如果离散程度越低说明不同员工对组织文化的期望和感受类似,组织文化越强,而离散程度越高说明组织文化越弱。案例企业的组织文化类型和强弱见表1。

另外,我们还设计问卷来测量员工对本企业的书面组织价值观的理解程度、认同程度以及个人行为与组织价值观的一致性,从而了解员工对其公司组织文化价值强弱的主观评价。问卷也采用利克特五点量表,项目计分1为程度最低,5为程度最高,得分越高表示组织文化越强,结果见表2。

无论是从表1中的变异系数,或是表2中的员工对组织文化强弱的主观评价,我们可以认为3个企业的组织文化总体来说都较强。表2显示均值得分较高的组织文化类型的变异系数较低,这反映了得分较高的组织文化类型的确能够代表该企业的组织文化特性。3个案例企业在积极型组织文化类型上的得分较高,特别是友爱关怀型在3个企业的得分都是最高,这反映了这3个案例企业的组织文化都非常注重积极人际关系的建立。在消极/防卫型的组织文化类型中,3个公司都比较强调传统谨慎文化,说明我国民营企业的组织文化还是受到我国传统文化的很大影响,组织往往会是传统、保守和等级控制的;组织成员被期望是顺从、遵纪守法、给人留下很好印象的。得分最低的都是对立抗衡文化,同样是因为在中国文化传统影响下,组织不鼓励员工之间存在过于强烈的冲突。当然,3个企业的

表1 案例企业组织文化类型与强弱

研究对象		案例A(N=27)		案例B(N=38)		案例C(N=54)	
		均值	变异系数	均值	变异系数	均值	变异系数
积极型	人文互助文化	3.97	14.00%	4.07	16.70%	3.8	16.20%
	友爱关怀文化	4.18	10.30%	4.13	14.00%	4.15	11.50%
	追求成就文化	3.74	17.00%	3.93	14.70%	3.84	14.80%
	自我实现文化	3.79	13.90%	3.95	14.40%	3.84	13.10%
消极/防卫型	赞同接纳文化	2.92	12.10%	2.97	22.60%	3.06	16.10%
	传统谨慎文化	3.81	13.70%	3.93	14.90%	3.81	12.20%
	依靠依赖文化	2.91	16.00%	2.86	20.20%	3.09	18.60%
	回避保守文化	2.28	20.30%	2.31	28.70%	2.38	22.40%
消极/竞争型	强调竞争文化	2.78	22.80%	3.03	19.50%	3.07	18.10%
	对立抗衡文化	1.81	21.80%	2.02	26.40%	2.02	22.70%
	权利控制文化	2.4	17.90%	2.56	24.80%	2.95	15.60%
	完美主义文化	3.25	13.30%	3.47	14.60%	3.48	14.40%

注:若比较两个样本的变异度,则因单位不同或平均数不同,不能用标准差直接比较。这时要构造一个替代单位,不受平均数大小影响的变异数,这就是变异系数(coefficient of variation),计算方法是用样本方差除以均值。

表2 员工对组织文化强弱的主观评价

研究对象	案例A(N=27)		案例B(N=38)		案例C(N=54)	
	均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差
理解价值观	4.52	0.64	4.24	0.82	4.04	0.87
认同价值观	4.67	0.55	4.45	0.65	4.31	0.75
个人行为与价值观一致	4.15	0.72	3.68	0.71	3.63	0.59

组织文化类型也有一定的差异,A公司的组织文化更为传统,强调人文关怀和等级;B公司强调人文关怀的同时强调工作业绩;C公司的组织文化更为注重工作业绩和创新。

(三)案例企业组织文化形成途径分析

案例企业组织文化形成途径的资料主要是通过访谈方法获取的,虽然对于每一类访谈对象使用的访谈大纲不尽相同,但是其中的主要问题均来自于前面提出的理论框架。访谈问题主要包括:案例企业组织文化是如何形成的?企业采取了哪些具体的措施来推行组织文化?企业是否有书面的价值观、愿景或者使命等,它们是怎样形成的?通过哪些具体方式将其灌输给员工?公司的选聘和晋升体系是怎样的?选聘、晋升的过程和标准是否体现了企业组织文化价值观?公司绩效考核和薪酬体系是怎样的,该体系对员工的行为有怎样的影响?公司的培训体系如何,公司是否注重对员工的培养?对新入职的员工,公司是否有相关的培训和活动帮助新员工适应新的工作角色?公司开展了哪些组织文化活动,效果如何?公司创始人的个性、行为和领导风格是怎样的?他们是如何影响组织文化的?综合访谈的结果和案例企业提供的书面资料,我们对案例企业组织文化形成途径分析如下。

1.组织文化价值观的建立和传播

A公司的核心价值观是“孝道、信义、博爱”。这一核心价值观是由公司创始人、目前的董事长李总提出。这一价值观与企业经营实务之间并没有紧密联系,公司创始人解释之所以建立这样的价值观是希望将中国传统的儒家思想用于企业管理当中,他的理念是:“企业首先制造人,然后才制造产品。”A公司在组织文化价值观的传播中有一些独特的方法,例如,它们以中国儒家经典著作《了凡四训》和《弟子规》等为教材,结合公司价值观对所有员工进行培训并进行考核;企业内部刊物——《跋涉者》是A公司的组织文化价值观重要的讨论和传播的平台;公司通过长期推行的“戒烟”小组、“晨跑”活动以及全体员工“自助餐”来帮助员工建立积极的人生观并体现公司对员工的关爱等。

B公司的组织文化价值观是“真诚、团结、务实、进取”。公司的创始人秦总认为该价值观是从个人价值观和企业成功要素中提炼出来的,并且与企业经营环境紧密结合。B公司也通过其特有的方法来传播组织文化价值观。例如风雨无阻的“周一升旗

仪式”,它是 B 公司推动组织文化的重要手段之一,一方面“升旗仪式”要求全员参与从而增加了员工凝聚力,另一方面秦总每周在“升旗仪式”上的发言都是对公司组织文化的解读,员工也会在升旗仪式上将一些能体现组织文化价值观的具体事迹和故事与全员分享。另外,以组织文化价值观为主题的“员工恳谈会”;广为流传的体现价值观的“诚信修理工”等众多故事;“组织文化扑克牌”等都是 B 公司传播组织文化价值观的有效途径。

C 公司于 2005 年提出了“企业纲领”,其中组织文化价值观是“以人为本,以物为助,以事为证,内求团结,外求发展”;企业精神是“团结、务实、创新、夺冠”。C 公司的创始人罗总认为他们的组织文化价值观来自于企业发展历程中成功经验的总结以及对其他成功企业组织文化价值观的借鉴。C 公司组织文化价值观传播途径主要为:员工了解和讨论公司组织文化的内部报纸——《DG 报》;定期举办的组织文化专题活动,例如“发展的企业、独特的文化”讲演比赛、“身边发生的故事”征文比赛、“《给加西亚送信》读后感”征文等等。C 公司的信息传递较为通畅,公司设立了 15 个不同功能的跨部门沟通和执行小组,这也有助于组织文化价值观的传播。

## 2. 人力资源管理政策

A 公司人力资源管理对组织文化的影响主要体现在选聘和培训方面。A 公司招聘广告中明确表示:“凡应聘本公司职位者,请先了解本公司招聘简章,认同我们的核心价值观,录用入职后,要求学习背诵古代圣贤教诲《弟子规》全文共计 1080 字”。同时在选聘过程中也与应聘者讨论关于企业价值观的问题,要求应聘者首先必须认同企业的价值观。另外,公司对新入职员工进行 6 天的封闭式培训,包括《弟子规》、公司价值观、公司历史等学习;公司产品制度和培训;产品工艺培训;车间或岗位实习;新员工欢迎会以及团队训练等,其中与组织文化相关的培训时间占总时间的 75%,组织文化方面的培训由李总亲自授课。虽然 A 公司目前还没有建立比较完善的培训体系,但是从观念上,高层领导很重视员工的培训、学习和个人成长。公司举办了“卓越行为训练班”以及“超越自我训练班”等组织文化方面的培训课程,同时向员工提供管理、技术和业务方面的培训。另外,A 公司已经举办了三届读书会,每星期坚持一次读书活动,成员包括公司股东、董事会成员、各部门经理、各部门主管、工程师、技

术员及学习《弟子规》的操作工积极分子,研读的内容主要是中国儒家经典著作。

B 公司人力资源管理对组织文化的影响主要体现在选聘方面。B 公司有较为严格的选聘机制,公司选聘核心员工需要经过 5 次面试,面试官包括招聘主管、人力资源主管、部门经理、事业部总经理、负责该事业部的董事,每个层次都对应聘者进行严格把关。在选聘过程中将组织文化核心价值观作为重要评价标准,例如“真诚”是 B 公司评价应聘者的最重要标准,任何一个面试官发现应聘者在诚信方面有问题,无论他(她)能力多强都不可能顺利过关。B 公司还很重视校园招聘,目前 B 公司大约有 80% 的技术和管理岗位职位都从校园招聘,并在华南的一些高校举办专场招聘会。无论是校园招聘会还是应聘者的面试,B 公司的高层领导人都会向应聘者宣扬 B 公司的组织文化,用组织文化来吸引和遴选应聘者。

C 公司对组织文化产生影响的人力资源管理实务包括见习制度和内部晋升制度。C 公司制定了《新进公司知识员工见习制度》,对新进入公司的各类专业技术人员和大专以上的毕业生实行二级督导制。主要做法如下:公司根据新进员工的专业、未来发展方向指定一级督导(由总经理委任),由一级督导制定见习计划并指定每个见习阶段(不同部门)的二级督导,公司给予二级督导带教补助,二级督导负责见习计划的具体实施并在见习结束后每个阶段给予评价,以此作为是否继续聘用新员工的依据,根据员工的专业和工作经验见习期一般需 3~9 个月。通过见习期计划不仅帮助员工尽快熟悉公司的规章制度、运作情况和掌握需要的工作知识和技能,同时也帮助员工在短期内了解公司组织文化价值观。另外,C 公司制定了《专业职称晋升制度》和《文员等级评定晋升制度》,确立知识型员工的专业等级,一定技术等级的员工在待遇方面与相应的行政等级对等。员工认为内部职称晋升制度与“以人为本”、“鼓励创新”这些 C 公司核心价值观是非常吻合的。

## 3. 企业领导人对组织文化形成的影响

我们从领导者的个人特质、行为和领导风格 3 个方面分析案例企业创始人对组织文化形成产生的影响。我们在研究中要求创始人自己和其直接下属对创始人的领导风格分别进行了测评,我们使用的是多元素领导风格问卷(Multifactor leadership



Questionnaire),结果如表3所示。

从表3可以看出3个案例企业创始人在变革型领导的各项得分都较高,他们通过使下属意识到组织文化的价值和重要性,诱导他们接受和认同组织文化价值观。下面我们将从每个企业创始人的个人特质和行为来讨论他们对组织文化形成的影响。

A公司的李总是企业组织文化的缔造者和传播者,A公司的组织文化受到儒家思想的影响,这与李总本人受到中国传统文化和佛教思想的影响有关,李总对自己提出的组织价值观深信不疑,并尝试将它们灌输给所有员工。研究者要求员工对李总的个性进行简要的评价,员工认为李总为人非常随和,善于总结和表达,善待员工,像员工的家长和导师,视一线员工为自己的子弟,热衷学习等。李总认为他自己作为领导者应该是A公司价值观“孝道、信义、博爱”的典范,他深信这一价值观,并且将其作为自己的行动准则。员工也认为李总的行为与他所倡导的价值观高度一致。李总通过正式和非正式的沟通,传达他对企业发展和核心价值观的理解,在企业与员工之间建立共识。李总通过公司内部网络体系将对企业内部现象,甚至社会现象的看法发给所有员工,并且都能得到员工的积极反馈。李总勤于思考,勤于总结,勤于动笔,撰写了很多关于企业发展、组织文化建设和员工发展方面的文章,通过这些文章将他关于组织核心价值观的理解传递给员工。

B公司是家族治理的民营企业,最高管理层主要由秦家的5位兄弟姐妹构成,其中本文描述的秦总是长兄,他对B公司的经营业务和组织文化都有很大的影响。员工对李总个性的评价是自信、勤劳、能吃苦、善于总结和表达,倡导学习和个人进步,善待基层员工等。秦总是B公司组织文化的典范,秦总自己起草每周一升旗仪式的发言稿,由于工作繁忙并参加各种学习活动,经常星期日晚上要修改发言稿到深夜,但周一的升旗仪式从不迟到。秦总说:“要求员工诚信,首先要老板对员工诚信”,他在与高层经理的联谊会上,曾经请求高层经理善待他们的下属,这给高层经理留下了深刻的印象。秦总攻读EMBA学位,并同时参加各类培训,积极提升自己的综合素质,同时他也督促其他公司董事和高级管理人员不断学习,在公司中形成了积极上进、不断学习的组织氛围。秦总通过在升旗仪式上发言,

表3 案例企业创始人变革型领导风格

项目	A公司		B公司		C公司	
	自评得分	下属评分	自评得分	下属评分	自评得分	下属评分
魅力化特质	4.5	4	4.75	4	4.25	4
理想化行为	5	3.75	5	4.75	4.25	4.5
智力激发	4.5	3.75	5	4.75	4.25	4.5
动机激励	5	4	5	4.5	4.75	4.75
个人关怀	4	3.75	5	4.25	4.25	4.5

与一线员工的直接沟通,发掘体现组织文化的“好人好事”,在选聘过程中宣扬B公司组织文化等方式持续不断将公司的核心价值观传播和灌输给员工。正如秦总对自己的定位,他是B公司组织文化的探索者和带头实践者。

C公司创始人罗总认为一个有魅力的领导者除了要得到企业内部员工的认同,还要得到社会的认同。罗总也正在身体力行这一理论。他很注重自己个人素质和魅力的培养,一方面不断参加各类培训提高自身素质,另外还积极参加各类社会活动帮助树立C公司以及个人品牌,获得过香港城市青年商会颁发的“2002年度创新创业荣誉大奖”等多个奖项。C公司员工对罗总的评价是:有权威、好学、勤奋、自律、关心下属,有创意、有感召力和有个人魅力等。在访谈中罗总提到领导者的以身作则是推动组织文化价值观的重要方式。员工在访谈中指出罗总总是严格要求自己,努力提高自身素质,不断学习。罗总愿意将自己学到的知识和技能与员工分享,罗总有较强的表达和讲演能力,他除了经常对C公司内部员工进行组织文化方面的培训外,还在一些公开论坛上对C公司的组织文化进行总结和评价。

五、结论和讨论

组织文化的形成是一个复杂和互动的过程,本文在分析3个个案的基础上,尝试提炼出我国中小型民营企业组织文化形成途径的一般规律。我们有如下的研究发现。

1. 民营企业创始人在组织文化价值观树立和传播中担任重要角色

很多研究者都认为组织创始人或高层领导者是组织文化的缔造者、传递者和维持者(Schein, 1985; O'reilly, 1989),本研究不但证实了这一观点,还总结出了民营企业创始人在组织文化形成中的具体影响方式。它们主要表现在以下4个方面:第一,民营企业的书面组织文化价值观来源于创始人的个人价值观以及组织成功实践。我们研究的3个案例企业都提炼出了书面组织文化价值观,A公司

的组织价值观是“孝道、信义、博爱”,这一组织价值观与企业经营实践没有任何关系,来自于创始人的个人价值观;B 公司的组织文化价值观则是创始人(领导者)个人价值观和企业成功实践相结合的产物;C 公司的组织文化价值观是从公司核心竞争力中提炼出来的,可以看出民营企业创始人在书面组织文化价值观建立过程中有很大的影响力。第二,民营企业创始人善于利用多种途径传播组织价值观。3 个案例企业的创始人,也都是最高领导人均十分重视组织文化,他们都认同好的组织文化会给企业带来成功,因此他们都注重组织文化价值观的传播,他们通过讲演、培训、撰写文章以及将在后文提到的组织文化传播机制选择以及人力资源政策制定来不断向下传递组织文化价值观。第三,民营企业创始人是组织文化价值观的信徒和身体力行者。3 个案例中的创始人都对自己企业的组织文化价值观深信不疑,并把它作为自己的行动指南,他们的行为与所倡导的组织文化价值观较为一致。第四,创始人的个人特质和领导风格促进了组织文化价值观的传播。研究者发现 3 个案例中创始人的个人特质存在一些很强的共性,例如,具有个人魅力、善于总结、有较强的语言和文字表达能力、关心下属、自己热衷于学习并要求下属学习等,同时 3 个领导人都具备变革型领导的领导风格。无论是他们的个人特质还是领导风格都帮助他们将已经树立起来的组织文化价值观传递给追随者并且激励这些下属追求组织的目标和使命。

## 2. 民营企业通过各具特色、形式多样的手段来传播组织文化价值观

案例研究的 3 个企业都有书面组织文化价值观,并且对它们的含义进行清晰地解释,每个企业都采用自己独特的方式将组织文化传播给员工。例如,A 公司的卓越行为训练班、组织文化教材《弟子规》、《跋涉者》刊物;B 公司的“周一升旗仪式”、员工恳谈会、企业中流传的“诚信修理工”的故事、组织文化扑克牌;C 公司的《DG 报》、专题讲演比赛、征文活动等。通过这些形式多样的组织文化传播手段,企业不断地加强员工对组织文化价值观的理解和认同,逐渐将组织价值观转变为员工个人价值观。我们还可以看到这些组织文化价值观的传播手段很生动,贴近员工的工作和生活,容易为员工们所接受,这也是民营企业组织文化形成途径中独特的风景。

## 3. 民营企业注重通过选聘、培训来加强组织文化,但忽视了薪酬激励体系应起到的作用

我们在前面的研究假设中提出人力资源管理政策,包括选聘、培训和薪酬激励体系都是促进组织文化形成的重要途径,但我们的案例研究结果仅仅部分支持了这一观点。我们研究发现注重和加强员工个人价值观与组织价值观匹配是 3 个案例企业都使用的选聘策略。A 公司在选聘中让应聘者重视组织价值观,并以组织价值观作为选才标准;B 公司的选聘体系很严格,员工是否符合组织价值观同样也是关键的入职条件;C 公司通过见习计划和入职培训来增加个人组织价值观匹配程度。3 个案例企业都很重视培训,为员工提供知识和技能等多方面培训,其中对组织文化方面的培训尤其重视,并以创始人为楷模努力营造出不断学习和进步的组织氛围。但是在这 3 个案例中,我们没有发现他们中任何一家企业的员工薪酬激励体系与组织文化价值观紧密联系在一起。研究者认为强组织文化企业的薪酬激励体系应该与组织文化价值观相契合(O'Reilly, 1989),一些世界级的跨国公司也的确很注重在薪酬激励体系的设计中体现其组织文化价值观,例如飞利浦(中国)有限公司将组织的价值观“客户至上、言出必行、团结协作、共同发展”作为年度绩效回顾的评估指标,就每一个价值观都有相应的行为规范,要求主管和员工对照其真实的行为来进行评估<sup>②</sup>。究其原因,民营企业人力资源管理职能中最薄弱的功能之一就是绩效和薪酬管理,对于很多民营企业而言,将薪酬激励体系与组织文化价值观相匹配在设计、实施和管理等方面都有较大难度,当然这也是民营企业今后在组织文化建设中需要加强的方面。

## 4. 组织文化是通过员工参与和互动形成的

很多研究者都认为组织文化的形成主要是自上而下的(Schein, 1985),也有学者认为组织文化的形成需要员工的参与(O'Reilly, 1989),我们的研究发现员工互动和参与对民营企业组织文化形成非常重要。3 个案例企业的创始人都认为虽然组织价值观来自组织的上层,但是员工的反馈和参与对组织文化的形成非常重要。3 个企业都运用了很多有参与性和互动性的活动来传播和解释组织文化价值观,如 A 公司的《跋涉者》内刊就是员工对组织文化进行反馈的园地;B 公司通过让员工讲身边发生、体现组织价值观的故事来解释组织文化;C 公司的战略研讨会、讲演和征文比赛都可以帮助员工理解



组织文化的含义,并对组织文化内容不断更新。因此民营企业的组织文化并不仅仅是自上而下的文化,员工的参与和互动增加了员工对组织文化的理解,帮助员工将组织文化与自己的行为相联系,还不断地对组织文化价值观的内涵赋予新的含义。

本研究试图在现有文献基础上提出较为完整、可以进行实证研究的理论框架和假设,并通过案例研究方法归纳和提炼出我国中小型民营企业的组织文化形成途径。本文的研究发现对相关学术研究具有重要的参考价值,丰富了有关组织文化的形成、组织文化与领导以及组织文化与人力资源管理之间关系的理论。另外,本研究的结论对指导我国民营企业的组织文化建设具有很重要的实践意义。尽管我们严格遵循了案例研究的方法和步骤,但是本研究的局限性仍然存在。首先是结论的普适性问题,尽管我们在分别研究3个案例的基础上试图找出一一般性的规律,但是由于受到研究时间和机会的限制,我们仅仅选择了3家民营企业进行研究,而且在选择过程中我们对典型性的要求比代表性更高一些,因此结论是否适用于一般的民营企业仍然有待更多研究的进一步验证。另外,组织文化的形成是一个持续的过程,本研究仅仅分析了企业组织文化形成的一个阶段,因此在本研究基础上的后续研究对完善本研究也非常重要。

(作者单位:黄河,中山大学岭南学院;吴能全,中山大学管理学院;责任编辑:蒋东生)

### 注释

①在多元领导量表中将领导魅力这一构念的测量分为魅力化特质和理想化行为2个构念,分别描述领导者在魅力方面的个人特质和行为。

②资料来源于飞利浦公司2005年绩效评估内部资料。

### 参考文献

- (1)罗伯特·K.殷(周海涛译):《案例研究设计与方法》,重庆大学出版社,2004年。
- (2)曲庆、张勉、吴志明:《企业文化内部传播机制的探索性研究》,《2006年中国管理学年会论文集》,2006年。
- (3)吴金希、于永达:《浅议管理学中的案例研究方法——特点、方法设计与有效性讨论》,《科学学研究》,2004年第12期。
- (4)中国企业家调查系统:《企业家与企业文化——2005中国企业经营成长与发展专题调查报告》,机械工业出版社,2005年。
- (5)Allen, R.F., 1985, “Four Phases for Bringing about Cultural Change”, In R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, pp.332~350, San Francisco: Jossey-Bass.
- (6)Bass, B.M., Avolio, B.J., 1995, *The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.
- (7)Block, L., 2003, “The Leadership-culture Connection:

An Exploratory Investigation”, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), pp. 318~334.

(8)Chatman, J. A., Cha, S. E., 2003, “Leading by Leveraging Culture”, *California Management Review*, 45(4), pp. 4 20~34.

(9)Cooke, R. A., Laffery, J. C., 1989, *Organizational Culture Inventory*, Plymouth, MI: Human Synergistic.

(10)Deal, T., Kennedy, A., 1982, *Corporate Cultures*, MA: Addison Wesley.

(11)Denison, D.R., Mishra, A. K., 1995, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, 6(2), pp.204~223.

(12)Eisenhardt, K. M., 1989, “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532~550.

(13)George, G., Sleeth, R.G., Siders, M.A., 1999, “Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors and Reinforcement Mechanisms”, *Journal of Business Psychology*, 13(4), pp. 545~560.

(14)Gundry, L., Rousseau, D., 1994, “Communication Culture to Newcomers”, *Human Relations*, 47, pp.1065~1088.

(15)Harrison, J.R., Carroll, G.R., 1991, “Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 551~582.

(16)Kotter, J.P., Heskett, J.L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.

(17)Ledford, G.E., Wendenhof, J.R., Strahley, J.T., 1995, “Realizing A Corporate Philosophy”, *Organizational Dynamics*, 23, pp. 4~19.

(18)Ogbonna, E., Harris, L.C., 2000, “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp. 766~788.

(19)O'Reilly, C.A., 1989, “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, 31(4), pp. 9~25.

(20)Sashkin, M., 2004, “Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis”, In J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J.Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, pp.171~196, London: Sage Publications.

(21)Sathe, V., 1983, “Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action”, *Organizational Dynamics*, 12(2), pp. 5~23.

(22)Schein, E.H., 1985/1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

(23)Szumal, J.L., 2001, *The Reliability and Validity of the OCI*, Human Synergistics/ Center for Applied Research, Inc.

(24)Trice, H.M., Beyer, J.M., 1991, “Cultural Leadership in Organizations”, *Organization Science*, 2(2), pp.149~169.

(25)Trice, H.M., Beyer, J.M., 1984, “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review*, 9(4), pp. 653~669.

(26)Wilkins, A.L., 1983, “Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization”, In L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, T.C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism*, pp.81~92, Greenwich, CT: JAI Press.

(27)Yeung, A., Brockbank, J.W., Ulrich, D., 1991, “Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment”, In R.W. Woodman, W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp.59~81, Greenwich, CN: JAI Press.

## Research on the Characteristics Diversity of Global Buyers with or without Manufacture Experience ——A Cross-Case Analysis based on the Different Global Value Chain Drive Pattern

*Jiao Yuanyuan Wang Pengyuan Wang Lu*

**Abstract:** This article focused on the characteristics and difference of global buyers with and without manufacturing experience under different drive pattern, and its influence on the learning of the developing countries. A theoretical model was constructed about the correlation between the type of global buyers and typical features, and typical features and the developing countries learning by using cross-case analysis. It showed that the manufacturing experience influenced the global buyers' technical capabilities and the ability to open up market and related features, and the later influence the developing countries to study the technical and market development. Based on introduction of manufacturing experience as a standard to distinguish between the global buyers, this article expanded the research of global buyers characteristics and their impact on developing countries to learn effectively, and provide useful guidance to developing countries learning from global buyers.

**Key Words:** Global buyer, Manufacture experience, Drive pattern, Typical characteristic

## International Strategic Performance Evaluation Based on the Analysis of Multi-Organization Structure —— A Case Study of International Organizations In TASLY GROUP

*Xu Hui Zou Huimin Wang Hongyi*

**Abstract:** As effective monitoring means for modern enterprises, performance evaluation is not only an important method for self-supervision, self-restraint and self-evaluation, but also an extremely important tool to implement strategic plans and achieve the strategic target. With in-depth internationalization, the scales and the structures of enterprises have been expanding, which cut down the explanation of the traditional performance evaluation tools. It is urgent to study the performance evaluation and integration for international enterprises with complex structure. For this research aim, through the method of case study, this study constructed a strategic performance evaluation system for international organizations in TASLY GROUP based on the analysis of the organizational structures. This study utilized the new system to evaluate the international strategic performance of international organizations in TASLY GROUP, and verified the evaluation system designed by this study through the performance data from the international organizations in TASLY GROUP.

**Key words:** Internationalization strategy; Performance evaluation; Strategic performance; Balanced scorecard

## Creating Organizational Culture: A Case Study on Private Chinese SMEs

*Huang He Wu Nengquan*

**Abstract:** This paper studies the approaches of organizational culture creation in private Chinese SMEs. The authors chose three SMEs and studied the creation of organizational culture from three perspectives: the establishment and transmitting of organizational value, human resource management policies and leader's influence. Final conclusions were generalized based on the findings of each case. The result of our exploration indicates that in private Chinese SMEs, founders play a key role in the establishment and transmitting of organizational value; diversified and unique channels are adopted in transmitting organizational value; and that organizational culture is reinforced only through recruitment and training while the role of compensation and incentive system is often overlooked.

Key Words: Private Chinese SMEs, creation of organization, human resource management, leader, case study

**Cultural Control of Parent Company: Differences and Integration of Joint Ventures' Cultural Statements——Based on A Multi-case Comparison of Automobile Joint Ventures**

*Tang Guliang Xia Yifei*

**Abstract:** Cross-cultural issues have become hot issues in the field of management and control of joint-venture. On the basis of the literature review, we collected corporate culture statements of 9 domestic motor companies, 14 foreign motor companies, and 28 automobile JVs. By using statistics and comparing “keywords”, we analyze the impact made by parent company on JVs' culture statements, further to find out the difference in culture control between Chinese and foreign parent companies. Our research suggests that both Chinese and foreign parent company are very concerned about their cultural influence to JVs. Chinese corporate culture didn't pay much attention to individual. Particularly, the culture control of Chinese side is generally lower than its stake control. However, we find that most JVs belong to the pattern of cultural integration. This paper produces new findings and deepens people's awareness on the problem.

**Keywords:** Cross-cultural, Culture Statement, Control of parent company, Cultural integration

**Commercial Idea and Development of Entrepreneurial Resource-Integrating Ability:  
A Case Study of a Start-from-Scratch business**

*Qin Zhihua Liu Yanping*

**Abstract:** This article builds an analytical model of entrepreneurial activity after reviewing previous literatures, examining an entrepreneurial case that was started from scratch. By detailed description and deeply exploration of key events, we make the conclusion that entrepreneurship is a process of resource-integrating ability development. Entrepreneurs have to identify opportunities, exploit resources and form covenants to build up a business of planning mechanism. And commercial idea is the decisive factor in the process of venture creation, that is, entrepreneurs' intuitive judgment on the pattern of profit-making plays an important role in such a process. Therefore, research of entrepreneurship should be focus on the concept of commercial idea. We also offer the reason from the theoretical perspective.

**Key words:** Commercial idea, Resource-integrating ability, Entrepreneurship case study

**The Value of Project Management for Mega Construction Projects:  
Case Study of SHRBC Company**

*Zhai Li Xin Yanfei Lu Xi*

**Abstract:** Project management can create value for organizations. Based on the literature reviews on related research, and aimed to the mega construction projects, the paper constitute a value framework from the perspective of stakeholders. In the case of SHRBC Company, the paper analyzed comprehensively the value of project management to the company, customers, subcontractors/suppliers, and public society respectively.

**Keywords:** Mega Construction Project; Project Management; Value; Stakeholders