

第二节 组织文化

- 组织文化的概念
- 组织文化的影响因素
- 组织文化的作用
- 组织文化的内容和结构
- 组织文化的类型
- 组织文化与组织设计

一、组织文化的概念

组织文化是指控制组织内在行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范。简单地说，组织文化就是指组织成员的**共同价值观**体系，组织文化使得组织**独具特色**，区别于其他组织。

二、组织文化的影响因素

- 1、取决于**最高管理者的行为方式和管理风格**；
- 2、工作**群体的特征**；
- 3、管理者和基层主管的**领导模式**；
- 4、**组织特征和管理过程**；
- 5、**外部环境**。

三、组织文化的功能

- 1、**导向**作用；
- 2、**规范**作用；
- 3、**凝聚**作用；

如果说薪酬和福利形成了凝聚员工的物质纽带，那么，组织文化则形成了凝聚员工的情感纽带和思想纽带。

- 4、**激励**作用；

组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观念。

- 5、**创新**作用；
- 6、**辐射**作用；

在提高组织知名度的同时，构成社会文化的一部分。

四、组织文化的内容和结构

1、组织文化的具体内容

- 1) **创新与冒险**：组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。
- 2) **注重细节**：组织期望员工做事缜密，善于分析和注意细节的程度。
- 3) **结果导向**：组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果上，而不是强调实现这些结果的手段和过程。
- 4) **人际导向**：组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响。
- 5) **团队导向**：组织在活动围绕团队而非个人进行组织的程度。
- 6) **进取心**：组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度。
- 7) **稳定性**：组织活动更重视维持现状而不是重视成长的程度。

2、组织文化的结构

物质层	表层 部分 能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识
制度层	中间层，里层 体现在组织中的各种行动准则或规章制度
精神层	深层 组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志和标准

三者的联系：

- ◆ **物质层**是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础。
- ◆ **制度层**制约和规范着**物质层及精神层**的建设。没有严格的规章制度，组织文化建设也就无从谈起。
- ◆ **精神层**是形成物质层及制度层的思想基础，也是组织文化的**核心和灵魂**。

【多选】关于组织文化制度层的说法，正确的有（ ）。

- A. 它也称组织文化的外层
- B. 它制约和规范着物质层和精神层的建设
- C. 它是组织文化的核心和灵魂
- D. 它是组织文化的中间层
- E. 它集中体现在组织中的各种行动准则或规章制度

答案：BDE

解析：制度层是中间层，里层，体现在组织中的各种行动准则或规章制度。制度层制约和规范着物质层及精神层的建设。

【多选】关于组织文化的说法，正确的是（ ）。

- A. 组织文化分为物质层、制度层和精神层三个层次
- B. 制度层制约和规范着物质层及精神层的建设
- C. 有无制度层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志
- D. 物质层是制度层和精神层的物质基础
- E. 精神层是形成物质层及制度层的思想基础

答案：ABDE

解析：组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志和标准吗，选项C错误。

五、组织文化的类型

类型	内容
学院型	1. 喜欢雇佣年轻的 大学毕业生 2. 提供专门的培训，指导在特定的职能领域 从事各种专业化工作
俱乐部型	1. 重视 适应、忠诚感和承诺 2. 资历 是关键因素， 年龄 和 经验 都至关重要 3. 把管理人员培养成 通才
棒球队型	1. 鼓励 冒险和革新 2. 招聘时寻找 有才能 的人 3. 薪酬制度以 员工绩效水平 为标准
堡垒型	1. 着眼于 公司的生存 2. 对于 喜欢流动性、挑战性工作的人 ，具有一定吸引力

【单选】组织非常重视适应、忠诚感和承诺，该组织的组织文化类型属于（ ）。

- A. 棒球队型组织
- B. 学院型组织
- C. 堡垒型组织
- D. 俱乐部型组织

答案：D

解析：俱乐部型组织文化重视适应、忠诚感和承诺；资历是关键，年龄和经验都至关重要；把管理人员培养成通才。

【单选】鼓励冒险和革新的组织文化称为（ ）组织文化。

- A. 学院型
- B. 俱乐部型
- C. 棒球队型
- D. 堡垒型

答案：C

解析：棒球队型组织文化鼓励冒险和革新；招聘时寻找有才能的人；薪酬制度以员工绩效水平为标准。

六、组织文化与组织设计

组织设计影响组织文化的形成。

在进行组织设计时应考虑企业想要形成什么样的文化宗旨，并进行适合于这种文化发展的组织设计。

组织设计	对组织文化的影响
组织的制度化	1. 组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。 2. 企业想要 鼓励创新、开放的组织文化 ，就需要降低组织的制度化程度
组织的规范化	高度的规范化可能 不利于形成多样化、创新性的组织文化 。
组织的管理层次	1. 管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。 2. 管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织，则有利于上下级之间的沟通 ，表现出灵活、开放的特点，从而 鼓励员工进行独立决策 。
集权程度	1. 集权程度约高，越不利于在组织中形成民主、参与、开放、自主的文化。 2. 集权程度低的组织有利于培养平等、合作、参与的文化 。
招聘制度	1. 员工多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化。 2. 多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值 。
绩效评估体系	1. 强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是很难并存的。 2. 如果企业拥有一种合作的组织文化，那么强调个人绩效的评估体系显然是不合时宜的。 3. 如果企业希望拥有一种 冒险性、创新性的组织文化 ，则绩效评估体系应该将 重点放在评价创新的努力上 。
薪酬制度	1. 不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合强调等级的组织文化，而不适合崇尚平等的文化 。 2. 在强调整齐划一的文化中，很难实行靠奖金和荣誉来激发员工创造力的措施。 3. 培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义。

【多选】关于组织设计与组织文化之间关系的说法，正确的是（ ）。

- A. 组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨
- B. 强调等级制度的组织设计，很难形成公平、自由参与的组织文化
- C. 高度的规范化有利于形成鼓励多样化、革新的组织文化
- D. 级别差别很大的薪酬制度适合于强调等级的组织文化，不适合崇尚平等的组织文化
- E. 管理层次多、结构复杂的组织，有利于鼓励员工独立决策

答案：ABD

解析：与制度化相同，高度的规范化可能不利于形成鼓励多样化、革新的组织文化。管理层多，结构复杂的组织不利于培养员工自主性和参与决策的主动性，选项 E 错误。

