

第八章 组织文化与组织变革

组织文化的概念与分类

组织文化①②③④⑤

组织文化：是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，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（组织文化被称为管理之魂）

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

要求：字迹工整 排版美观

了解组织文化本质的途径

①②③④⑤

- 1.鉴别组织的价值观、行为哲学、使命和宗旨
- 2.理解组织边界
- 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

组织文化的分类：

①②③④⑤

1.按内在特征分类

- ①学院型：喜欢雇佣年轻大学生，培养专才。美国的 IBM 公司、可口可乐公司、宝洁公司
- ②俱乐部型：重视适应，忠诚和承诺，培养通才。典型的有政府机构、军队、美国贝尔公司
- ③棒球队型：鼓励冒险，革新和发明创造。会计、法律、投资银行、咨询、广告、软件开发
- ④堡垒型：着眼于组织的生存

2.按照组织文化对组织成员的影响力分类（强策灵）

- ①强力型：具有很强的约束力，组织成员方向明确，步调一致
- ②策略合理型：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
- ③灵活适应型：组织成员之间相互支持，勇于发现问题，解决问题，市场适应度高

3.按组织文化所覆盖的范围分类

- ①主文化：体现了核心价值观，大多数成员所认可
- ②亚文化：主流文化中一个较小的组成部分

4.按权力的集中度分类

- ①权力型：又称独裁文化，常由一个人或一个很小的群体领导
- ②作用型：又称角色型，是传统官僚型组织文化的典型形式
- ③使命型：又称任务文化，团队的目标就是完成设定的任务
- ④个性型：即以人为导向，又强调平等

5.按文化战略与环境的配置分类（应景小官）

- ①适应型：把战略重点集中在适应外部环境上
- ②愿景型：建立共同愿景，是组织成员都朝着一个目标努力
- ③小团体型：关心员工，强调组织成员的参与和共享
- ④官僚制型：以统一指挥为基础，期望保持环境稳定

组织文化的特征

①②③④⑤

组织文化首先具有**独特性、长期性和可塑性（发展性）**。除此之外还有以下特征：

1.精神性：从本质上讲组织文化是一种抽象的意识范畴，是存在于组织内部的一种群体意识现象，意念性行为和观念。人们常常将之看成组织的一种**无形资源或无形资产**

2.系统性：任何组织文化都是由共享**价值观，团队精神，行为规范**等一系列相互依存，相互联系的要素构成的一个系统

3.相对稳定性：组织文化不会因组织领导人的变更发展战略的转移，组织结构的变化以及产品以服务的调整而随时改变或频繁变化。（**变化较慢、一旦形成，日趋加强**）

4.融合性：任何组织文化的发展与完善**既要借鉴本国其他组织的优秀文化，也要融合世界上最新的文明成果**

组织文化的影响因素

①②③④⑤

外部因素：民族文化、制度文化、外来文化

内部因素：领导者的素质、组织成员的素质、组织发展的不同阶段

组织文化的构成与功能

组织文化的结构由外到内（三元论）：

①②③④⑤

1.物质层的组织文化：他是组织文化的表层部分，既涵盖组织的外在表现形式，也包括组织实体性的文化设备和设施等，是**精神层和制度层的载体**

2.制度层的组织文化：它是组织文化的中间层次，体现了物质层和精神层对组织及其成员的要求，是**精神层组织文化向物质层组织文化转化的中介**

3.精神层的组织文化：它是**组织价值观的核心**，是组织在其长期历史发展中形成的组织成员群体心理定式和价值取向，是**组织价值观的核心，组织文化的灵魂**

组织文化的功能：

①②③④⑤

1.导向功能：从两个方面发挥作用：一是直接**引导**组织成员的心理和行为；二是通过整体的价值认同来引导组织成员。

2.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

3.激励和约束功能：

激励功能：是指通过组织文化的塑造和内在引导，从而最大限度的激发工作的**积极性，主动性和创造性**；**约束功能：**体现了组织文化某种程度上的**强制性和改造性**，其功能是帮助组织指导其成员言行，确保组织获得更快更好的发展

4.辐射功能：组织文化一旦形成较固定模式，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

5.调适功能：可以帮助新加入组织的成员尽快适应组织，使**个人价值观更好与组织价值观需要匹配**

组织文化的功能	组织文化的反功能：	①②③④⑤
	1.变革障碍：组织文化相对于规章制度更易于形成思维定势	
	2.多样化的障碍：强势的组织文化要求成员的价值观一致，从而丧失了多样化带来的优势	
	3.并购障碍：并购能否成功很大程度上取决于组织文化能否融合	

组织文化的塑造	组织文化的塑造	①②③④⑤
	组织文化的塑造：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	
	组织文化的塑造途径：	
	1.选择价值观：组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，选择价值观是塑造良好组织文化的首要任务 组织价值观要 ①体现组织的宗旨和发展战略与方向 ②与组织文化各要素之间相互协调 ③得到组织成员和社会的认可与接受 2.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灌输，使得基本认可的方案真正深入人心 具体做法包括：广泛宣传，培养和树立典型，加强培训和教育 3.提炼定格：通过精心分析，全面归纳，精炼定格，用精炼的语言表述出来 4.巩固完善：通过建立规章制度和领先率先垂范，来巩固落实组织文化 5.在发展中不断丰富与完善：组织必须不失时机地丰富，完善和发展组织文化	

组织变革的动因与类型	组织变革的动因与类型	①②③④⑤
	组织变革：组织变革是指对组织结构、组织关系、职权层次和信息系统所进行的调整和改变	
	两种典型的变革观：	
	1.风平浪静观：将变革视为偶然情况→传统的观点 2.激流险滩观：将变革视为自然状态→更是应当当今时代	

组织变革的动因与类型	组织变革的必要性分析：	①②③④⑤
	1.哈默和钱皮认为 3C- <u>顾客、变革、竞争</u> ，看成影响市场竞争最重要的三种力量， 变革最为重要	
	2.组织变革是指组织根据内外环境的变化，及时明确组织活动的内容或重点，并据此对组织中岗位、机构、结构进行调整，以适应组织发展要求	
	3.任何一个组织，无论过去多么成功，都随环境变化不断调整自我并与之相适应， 变革根本目的：是为了提高组织的效能	

组织变革的动因与类型

组织变革的动因（原因）：

①②③④

推动组织变革的**外部环境因素**：

- ①宏观社会经济环境的变化
- ②科技进步的影响
- ③环境资源的影响
- ④竞争观念的改变

推动组织变革的**内部环境因素**：

- ①组织机构适时调整的要求
- ②保证信息畅通的要求
- ③克服组织低效率的要求
- ④快速决策的要求
- ⑤提高组织整体管理水平的要求

组织变革的目标：

①②③④⑤

1.提高组织的环境适应性（基本目标）

2.提高管理者的环境适应性

3.提高员工的环境适应性

组织变革的**基本目标**：提高组织的适应能力

组织变革的**根本目的**：为了提高组织的效能

组织变革的类型：

①②③④⑤

1.按照程度与速度：渐进式、激进式

2.按照工作对象的不同：以组织、人、技术为重点的变革

3.按组织所处的经营环境的不同：主动性变革、被动性变

4.按照组织变革的侧重点不同：战略性变革、结构性变革、流程主导性变革、以人为中心的变革

组织变革的内容：

①②③④⑤

1.人员变革（态度、技能、行为）

2.结构变革（权力关系、职务工作再设计）

3.技术与任务变革（工作过程、方法、设备）

组织变革的过程与程序

卢因的组织变革的过程：卢因认为组织的变革包括**解冻、变革、再冻结**三个阶段

①②③④⑤

1.解冻阶段：是变革前的**心理准备阶段**，组织在解冻期间的中心任务是削减革命阻力，改变员工原有的观念和态度

2.变革阶段是变革过程中的**行为转换阶段**，分成两步：先试验后推广

3.再冻结阶段是变革后的**行为强化阶段**，其目的是要通过对变革推力和阻力的平衡，使新的组织状态保持相对稳定

库尔特·卢因把人看作是在一个力场上活动的，力场内并存着**驱动力和遏制力**，人的行为便是场内诸力作用的产物

组织变革程序的几个步骤：

①②③④⑤

1.通过组织诊断，发现变革征兆：第一步是对现有的组织进行全面的诊断

2.分析变革因素，制定改革方案：制定几个可行的改革方案，以供选择

3.选择正确的方案，实施变革计划：选定方案并制定具体的改革计划并贯彻实施

4.评价变革效果，及时进行反馈：管理者应及时对改革的结果进行总结和评价

组织变革的阻力与压力

简述组织变革的阻力及其管理对策

①②③④⑤

- 1.任何组织变革都可能会遇到来自个人的阻力和团队的阻力
- 2.个人阻力包括个人利益上的影响和心理上的影响
- 3.团队阻力包括组织结构变动的影响和人际关系调整的影响
- 4.客观分析变革的推力和阻力的强弱，当两力均衡时，组织维持原状，当推力大于阻力时，变革向前发展，反之倒退
- 5.创新组织文化，依据**冰山理论**，只有创新组织文化才能使露出水面的变革行为更加坚定
- 6.创新策略方法和手段变革者需采用周密可行的变革方案，从小范围逐渐扩大

组织变革的压力：心理负担，既可以带来正面的激励效果，也可造成负面影响

①②③④⑤

压力的起因：

- ①组织因素：组织结构的变动、员工的工作变动
- ②个人因素：A 型：时间紧迫、压力大 B 型：悠闲、压力小

压力的特征：生理上：血压升高 心理上：紧张等

组织冲突及其管理

①②③④⑤

组织冲突：组织成员之间，部门之间，个人与组织之间，由于工作方式，利益，性格，文化价值观等不一致所导致的彼此抵触或争执

竞争：是导致团体内部和团体之间发生冲突的最直接因素

两类冲突：

建设性冲突：对不合理处提出建议，对组织发展有利

破坏性冲突：由于认识不一致的矛盾，对组织发展不利

正式组织与非正式组织之间的冲突管理

①②③④⑤

论述非正式组织的优缺点以及如何正确对待？

非正式组织的优点：

- ①满足员工的需要
- ②使员工关系更加和谐融洽，易于加强合作精神
- ③可以帮助正式组织起到一定的培训作用
- ④非正式组织为了群体利益往往会帮正式组织维持正常秩序

非正式组织的缺点：

- ①非正式组织的目标与正式组织冲突，则可能对正式组织的工作产生负面影响
- ②非正式组织要求成员一致性压力，往往会束缚组织成员的发展，从而影响组织的工作效率
- ③非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性

组织冲突及管理

正确对待非正式组织：

- ①认识到非正式组织存在的客观性和必要性
- ②积极引导非正式组织的贡献，使其目标与正式组织目标一致
- ③建立良好的组织文化，规划非正式组织的行为

直线与参谋之间的冲突管理

①②③④

- ①慎重对待参谋的设置
- ②明确职责关系
- ③授予参谋必要的职能职权
- ④给予参谋人员必要的工作条件，让其及时了解直线部门的活动进展，并提出有价值的建议

委员会成员之间的冲突管理

①②③④

- 1.选择勇于担当的人加入委员会
- 2.要对委员会的规模提出限制
- 3.为了提高工作效率，发挥委员会主席的作用

组织文化与组织变革

- 1.组织文化的概念与分类
- 2.组织文化的特征与影响因素
- 3.组织文化的构成与功能
- 4.组织文化的塑造
- 5.组织变革的动因与类型
- 6.组织变革的过程与程序
- 7.组织变革的阻力与压力
- 8.组织冲突及其管理

组织文化的内容包括四个方面：**组织价值观、组织精神、伦理规范和组织素养**

1. 组织价值观

就是组织内部管理层和全体员工对组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法与基本观点。

组织文化的核心：是组织价值观和组织精神、组织价值观是更加内核的部分

2. 组织精神

是指组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的、认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识。

组织精神：是一个组织的精神支柱、是组织文化的核心

3. 伦理规范

是从道德意义上考虑的，由社会向人们提出的并应当遵循的行为准则、它通过社会公众舆论规范人们的行为。

4. 组织素养

包括组织中各层级员工的基本思想素养、科技和文化教育水平、工作能力、精力以及身体状况等。

组织文化的主要特征（补充）

1. 超个体的独特性

每个组织都有其独特的组织文化，这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景以及不同的行业特点所形成的。

2. 相对稳定性

组织文化是组织在长期的发展中逐渐积累而成的，具有较强的稳定性，不会因组织结构的变化、战略的转移或产品与服务的调整而随时变化。一个组织中，精神文化又比物质文化具有更多的稳定性。

3. 融合继承性

每一个组织都是在特定的文化背景之下形成的，必然会接受和继承这个国家和民族的文化传统和价值体系。但也必须注意吸收其他组织的优秀文化。

4. 发展性

组织文化随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁以及组织变革逐步演进和发展。改革现有的组织文化，重新设计和塑造健康的组织文化过程就是组织适应外部环境变化，改变员工价值观念的过程

组织文化的功能（补充）

1. 整合功能

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。

2. 适应功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应 组织外部环境的变化要求。

3. 导向功能

组织文化作为团体共同价值观，只是一种软性的理智约束，通过组织的共同价值 观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动生成一套自我调控机制，以一种适应 性文化引导组织的行为和活动。

4. 发展功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀，通过无 数次的辐射、反馈和强化，会随着实践的发展而不断地更 新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进

5. 持续功能

正如任何文化都有 历史继承性一样，组织文化一经形成，便会具有持续性，并不会因为组织战略或领导 层的人事变动而立即消失

广义的文化：人类在社会历史实践过程中所创造的**物质财富**和**精神财富**的总和（两元论）

物质文化可以成为硬文化，精神文化可称为软文化

狭义的文化：社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织机构。

组织文化（**organizational culture**）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**价值观念和行为准则**

被称为“**管理之魂**”