

企业变革与企业文化的关系

作者：浙江工业大学 周丽霞

【摘要】 本文根据目前复杂动态的经济社会环境，分析了企业变革的动力。从企业变革的类型着手，明确了企业变革与企业文化的关系，提出企业文化不仅是企业变革的内容之一，而且企业文化是企业变革的先行者，也是企业变革过程的始终贯彻者，能有效地保障企业变革的顺利进行。由于企业变革是分阶段进行的，在不同阶段有不同工作重点，在每个阶段的企业文化也需要做相应的调整，以保证变革的顺利实施。

【关键词】 变革类型；企业文化

一、企业变革的原因

进入 20 世纪 90 年代以来，由于科学技术不断进步和经济的不断发展、全球化信息网络和全球化市场的形成及技术变革的加速，企业面临的市场竞争也日趋激烈。企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力等日趋复杂和多变的环境和竞争。总体而言，企业面临的环境呈现出了如下特征：

1、信息爆炸。在信息爆炸的时代，企业必须努力提升自己的技能，以便更准确地过滤和有效利用各种信息。

2、新技术、新产品不断涌现。面对日新月异的技术发展，企业以及企业的员工都面临知识不断更新的要求，如何打造一个学习型的组织，营造学习的氛围都将是一个不可避免的考验。同时，高新技术的出现和使用，对企业的管理提出了信息化的要求。

3、市场和劳务竞争全球化。企业在建立全球化市场的同时也在全球范围内造就了更多的竞争者。尽管发达国家认为发展中国家需要订单和产品，许多发展中国家却坚持他们更需要最新技术，希望也能成为国际市场上的供应商。商品市场国际化的同时也创造了一个国际化的劳动力市场。

所以，企业组织的成败越来越决定于其对外在环境的适应性，当既有的制度在新环境中无法保证企业的经营与发展的顺利进行时，企业组织本身就必需进行变革。

二、企业文化的形成和发展与企业变革的关系

企业文化是在一定社会历史条件下，在企业的发展过程中逐渐形成的具有企业特色的文化观念及行为模式、制度等。企业文化应该以“人”为着眼点和载体，是一种以人为中心的管理方式，强调把企业建设成为一种人人都具有共同使命感和责任心的组织。而企业的核心则是一种共有的价值观，也是企业员工的共同信仰，是指导企业和员工行为的一门哲学。所以，从企业发展以来任何企业都会有自己的文化，然后企业文化能否对企业的变革和发展真正起到促进和推动的作用，就要看企业的文化是否优秀、是否强势、是否真正植入人心，是否已成为全体人员共同遵从的行为指导原则，使全体人员养成了在现有文化引导下的行为习惯。这也就要求企业在变革的同时对企业的文化要进行有效的管理。就企业变革



的类型而言，主要有以下几种分类。

1、McCann(1991)提出组织变革包含四种类型

即技术变革(technology change)、产品与服务的变革(product and service change)、策略与结构的变革(strategy and structure change)、人员与文化的变革(people and culture change)，其中技术变革指的是制造程序的变革，如工作方式、设备及工作流程；产品与服务的变革则是指推出新的产品或新的服务；策略与结构的变革指的是组织管理策略上的改变，如财务控制系统、薪资制度、或其他管理机制等等；人员与文化的变革，在人员方面是指员工技能规划及沟通网络等方面的改变，文化变革则涉及组织深层价值观的改变。

2、罗宾斯(1993)[3]将组织变革区分为三种类型

分别是结构变革(organizational structure change)、技术变革(technology change)及人员变革(people change)三种。结构变革主要是与组织设计有关，由组织结构的变化来实现对环境的适应；技术变革系指引入新的设备、工具或营运方式；人员变革则试图通过改变组织中个人或团体的行为，以达到提高整体生产力的目的。

3、Ulrich(1995)(P52-66)将组织变革区分为三种类型

分别是创新变革(initiative change)、流程变革(process change)及文化变革(culture change)三类。创新变革指的是新方案的实施，例如建立新的组织架构、品质管理计划等等，Ulrich认为大部分的企业每年都会进行此类变革；流程变革指的是工作方式的改变，一般指通过首先确认核心流程(core process)，然后利用流程再造等手段对其进行评估和改造；文化变革则是企业改变其根本的经营理念，即文化价值观的改变。

无论哪种变革类型的分类，可以发现，企业文化的变革是企业变革的重要方面，而且是与其它变革内容相同等的独立变革。针对这样的变革分类，我们重新审视企业变革和企业文化的关系。

首先，文化的变革是企业变革的重要内容之一，这也要求企业在变革的同时，要加强对企业文化的管理和修正。要使新的文化符合企业新的战略框架、形成符合企业战略目标实现的行为导向，创造适合企业发展的竞争和学习氛围。

第二，文化的变革并不等同于其它类型的变革，它始终贯穿于企业变革的整个过程，起到引导变革、推进变革、保障变革等作用。

第三，文化变革应先发起于企业其它变革，它应先行于企业变革的实践。企业变革的顺利实施和推进，必将遇到众多的障碍和阻力，而文化的先行，不仅能使全体人员在思想上首先接受变革，起到很好的润滑作用，使其在意识和心理上首先接受变革，并且能在变革实际行动实施时起到切实的推进作用。

因此可以得出结论，作为企业的思维系统或者说无形系统，文化变革与其他变革并非同类并列的变革类型。应该说文化变革与有形系统变革是企业变革中相互联系、又相互作用的两个方面。任何一次企业变革都同时涉及两个方面，忽视文化变革，单纯地进行有形系统的变革势必事倍功半。只有使文化与有形系统变革相互配合，才能实现变革活动的顺利启动以及保持变革成果的稳定、持续性，从而达到事半功倍的效果。

三、企业变革和企业文化的关系

通过以上分析，我们明确了企业文化是企业变革的先行者，也是企业变革过程的始终贯彻者，他能有效地保障企业变革的顺利进行。然而，在企业的变革中，企业将会面临什么样阻力，碰到什么样的困境，企业文化如何化解或缓解这样问题呢？以下内容将对企业变革过程中企业文化管理的关键要素作出分析。

首先是变革行为的短期行为造成的员工“失范”。变革行为对企业来说是一种相对的短期行



为,也是一种打破企业常规的行为。变革是对企业长期存在的运行规律的重新构建,其结果带有不确定性。由于人们无法预知这种变化的结果,动荡和剧烈的变迁就将带给人们强烈的不确定感,这种不确定感会进一步导致迷惘和焦虑。当员工发现自己无法清楚的感知未来,无法对自己的命运有清楚的认知,畏缩、冷漠和逃避也就随之而来,这也是企业变革得不到员工支持、甚至造成员工混乱的重要原因。

其次是心理契约的破坏,谢恩(Schein, 1980)(P11-30)认为所谓心理契约就是“在组织中,每个成员和不同的管理者,以及其他人在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望”,卢梭进一步将其扩展为“对义务的承诺和互惠”(Robinson and Rousseau, 1994)。企业文化在企业中塑造了员工思考人际关系所用的基本思维模型,使人们按照一套虽然没有明文规定,但是都认可的逻辑进行思考,这其中就包括组织和个人所分别承担的责任和义务,变革本身就是对这种责任义务的重新划分。如果说打破期望会令人产生失望的感觉,那么打破权力与义务则会产生背叛感和愤怒的情绪,并使得人们重新评估其与组织的关系。如果处理不好,员工会对组织承诺的可信性发生怀疑,甚至从更坏的角度思考组织做出的新承诺。

但是无论如何,企业的变革不可能一蹴而就,企业变革是分阶段进行的,在不同阶段有不同工作重点,在每个阶段的企业文化也需要做相应的调整,以保证变革的顺利实施。

首先,企业文化的修正阶段。在企业变革启动之前,企业文化必须先行。企业的文化应该在企业变革前重新得到审视和修正,要将原本弱势的企业文化进行重新提炼和加强,进一步的优化。要将不符合企业变革方向的文化导向进行修正,以便能把握企业变革的方向。在企业变革时期的文化,除了保留原有企业发展以来积淀的文化内涵意外,更需要强调的是创新、学习、和包容。

其次,文化的宣导和植入阶段。企业文化如果只是停留在表面,局限于挂在墙上的口号,局限于企业中、高层会议的谈资,而无法真正为员工所理解和贯彻,无法被相关利益体所认同和接纳,无法在企业文化的主导下形成统一的核心价值观,并体现在各级层面的具体行为中,养成良好的行为习惯,那么文化本身也就失去了其意义。所以在企业变革实施之前就应该重视新的企业文化的宣导和植入工作,要以新的文化价值体系来调整、改进公司的规章制度,使之真正能得到有效的贯彻,通过学习、培训、仪式等多种方式将企业文化真正植入员工的内心,通过恰当的宣传方式得到相关利益者的认同,这无疑能比较好的解决以上企业变革中可能面临的困境。

最后,文化的融合过程管理。在打造新的适合变革的企业文化,并得到有效植入之后,文化便能在企业的整个变革中真正发挥其作用,使之有效地与企业变革进行融合,成为企业变革中阻力化解的有效工具。在此过程中,管理者应该明确企业文化是一种管理工具,是软性的,而非刚性的管理工具。对企业变革中出现的问题,管理者需要在沟通、解释和开导过程中将企业文化进行灵活的应用,才能较好地促进和保障企业变革的顺利进行。

[参考文献]

- [1] Tushman M. L. & C.A. O'relly (1996), "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change" California Management Review.
- [2] [美]斯蒂芬·p·罗宾斯著.组织行为学精要:第七版[M]•北京:机械工业出版社出版, 2003
- [3] Ulrich Dave, Mary Ann Von Glinow, Todd Jick, (1993) "High-impact Learning: Building and diffusing Learning Capability," Organizational Dynamics
- [4] Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture." American Psychologist

【作者简介】



周丽霞，浙江工业大学经贸管理学院讲师；研究方向：市场营销、企业文化。

