

基于问卷调查的企业文化测量 模型改进及实证分析

张仕璟, 王国顺, 邵留国

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 引入 Dension 企业文化模型, 并对其进行了改进, 形成描述企业文化现状的 9 个维度。利用某进出口公司的样本数据进行实证分析, 用因子分析法归纳出描述该公司企业文化现状的 7 个维度, 通过均值比较法得出该公司的企业文化现状为外部灵活性较好, 内部稳定性较差。建议该公司培育核心价值观, 建立适合企业特点的企业文化, 以优秀的文化留住人才。

关键词: 企业文化; 因子分析; 配对样本 T 检验; 核心价值观

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)12-0048-05

0 前言

对企业文化概念的研究兴起于 20 世纪七八十年代, 产生了不同的测量企业文化的分析报告。然而大多数早期的组织文化研究都依赖于定性分析的方法, 如 Glick 试图区分组织文化和组织气候的差别^[1]。根据 Glick 的观点, 文化和气候的差别之一在于“气候

研究倾向于以法律为依据, 使用定量技术描述现象; 文化研究是具体独特的, 使用定性方法解释动态过程”。

定性方法的拥护者为他们的选择提供了两个主要理由: 第一是基于文化质量深奥或者说是无意识而难以获得的假设。比如, Schein 认为组织文化最重要的层面是“基本假设”^[2-4]。基本假设存在于潜意识层面, 可以

通过内部人士和外部人士间复杂的相互调查过程探索得到。此外, 他认为通过调查进行的定量估计是轻率的, 因为这反映了概念分类并不是被调查者自己的, 是专横无根据的归纳。第二点涉及到组织文化的可能唯一性, 这样外部人士不能形成优先问题并对其进行测量。Furnham & Bochner 认为这反映了跨文化心理学中的困境^[5]。另一方面,

以及各种企业联合体, 为中小企业网络在技术创新、营销和市场信息获取等方面提供了大量的公共产品或准公共产品的支持, 大大推动了这些工业园区产业的升级改造和国际化品牌生产的实现。

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特. 国家竞争优势[M]. 李明轩, 邱如美译. 北京: 华夏出版社, 2002.
- [2] 肖恩·克拉克. 合作营销[M]. 汤小华, 钟菁枝等译. 北京: 机械工业出版社, 2002.
- [3] 尼尔·瑞克曼. 合作竞争大未来[M]. 苏怡仲译. 北京: 经济管理出版社, 1998.
- [4] 伊夫·多兹, 加里·哈默尔. 联盟优势[M]. 郭旭力等译. 北京: 机械工业出版社, 2004.

[5] 王缉慈. 创新的空间——企业集群与区域发展[M]. 北京: 北京大学出版社, 2002.

[6] 仇保兴. 中小企业集群研究[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1999.

[7] 埃德·瑞格斯比. 发展战略联盟[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.

[8] 程凯. 合作营销研究[D]. 武汉大学博士学位论文, 2001.

[9] 李新春. 企业战略网络的形成发展与市场转型[J]. 经济研究, 1998, (4).

[10] 张玉明. 合作营销——走出工业“黑色地带”[J]. 求实, 2001, (6): 31.

[11] Anderson, James C. and James A. Naruse. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships[J]. Journal of Mar-

keting, 1990, 54(1): 42-58.

[12] Alex Hoen. The Variations on Identifying Clusters[J]. Paper presented at the OECD-workshop on Cluster Analysis and Cluster-based Policy. Amsterdam, 1997, (10).

[13] Moore, James F. The Death of Competition: Leadership Strategy in the Age of Ecosystems[M]. NY: Harper Collins, 1996.

[14] Porter, M.E.. Cluster and the New Economics of Competition[J]. Harvard Business Review, 1998, 9-10.

[15] Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta. Organizing Successful Co-Marketing Alliance[J]. Journal of Marketing, 1993, 57(4): 32-46.

(责任编辑: 来扬)

收稿日期: 2005-12-12

作者简介: 张仕璟(1982-), 女, 安徽桐城人, 中南大学商学院硕士研究生, 研究方向为企业战略管理、贸易营销; 王国顺(1962-), 男, 湖南南县人, 中南大学商学院教授、博士生导师, 人文社科处处长, 研究方向为企业理论、企业管理理论、公司战略经济学、企业战略管理等。

Smircich^[9]将企业文化定义为一组特定含义, 它为一个组织提供特定特征, 依次导致组织成员社会真实独特性的形成, 因而导致无法对动态文化过程进行标准化测量。

使用定性方法研究组织文化有很多充分的理由, 但也存在一些缺点, 如收集的数据通常不能作为系统比较的依据。关于组织文化概念的基本理论仅仅只能通过组织间或/和组织部门间的比较获得。比如, 理论假设组织成员在一组认识上的意见, 并且行为是文化的核心方面, 可能通过比较成员的个体反应和共同程度来检验企业文化。此外, 为了检验组织是否存在亚文化, 存在不同的价值观和行为, 数据可能从同一个组织的不同部门收集, 这样组织内部的比较可能为我们提供一些关于部门文化是否存在的信息。这两个问题和其它的核心理论问题是不能回答的, 除非能够使用一个可信的、敏感的、有效的工具来测量企业文化, 并允许系统比较。仅仅只有定性数据, 系统比较是非常难以进行的。而且, 一些定性数据是非参数的, 不能进行数据的多元分析。

Rousseau 认为在组织文化研究中应该使用不同的研究方法^[7], 这依赖于要检验的文化要素。很多对组织文化的研究将定性方法和定量方法结合起来。如 Sehl 和 Martin 使用“文化的混合测量”研究新员工的社会化^[8]。他们的方法包含两个阶段, 第一阶段为深入访谈, 观察被访谈对象, 利用档案数据帮助理解文化内容。第二阶段, 这些定性数据被用于构成调查问卷, 对问卷的回答可被认为是变量的。此外, Hofstede, Nhayv 和 Sanders^[9]通过更深入的开放式访谈检验了 10 家组织的文化以丰富现有问卷, 这可以被用来进行组织间和同一组织在不同时间段的统计比较。

组织文化要么关注于价值观, 要么关注于行为。如 Williams, Dobson 和 Walters 强调意识的作用^[10], 然而 Deal 和 Kennedy 将文化定义为“我们做事的途径”^[11], 可利用的测量关注于文化的两个不同“表现”。Rousseau 融合了这些方法, 认为组织文化有很多层面^[7], 其中最主要的两个是行为准则(人们行为应遵循的方法)和组织价值观(被高度重视的事情), 并且这些层面都有一个共同的核心主题。结果, 一些企业文化测量的实施者们开始关注价值观, 一些研究者开始关注行

为。

就定量分析而言, 关于企业文化测量的工具与方法也呈现多元化的格局, 其中比较引人关注的测量工具有: Chatman^[12]构建的组织文化剖面图(organizational culture profile, OCP); Hofstede^[9]构建的测量量表; Quinn 和 Cameron^[13]构建的组织文化评价量表(organizational culture assessment instrument, OCAI); Denison^[14]等构建的组织文化问卷(organizational culture questionnaire, OCQ); 郑伯壖^[16]构建的组织文化价值量表(values in organizational culture scale, VOCS); Nathalie Delobbe, Robert R. Haccoun, Christian Vandenberghe^[16]的文化测量工具 ECO。

本文旨在对企业文化的定量分析进行探讨。上面列出的文化测量工具为推动企业文化理论的发展起到了巨大作用, 在诊断企业文化实践、指导企业文化建设方面的作用更是不可估量。但这些工具都存在一些不完善之处: 这些测量工具的测量项目都是由个人来回答的, 这使得测量数据主观成分较多, 使得分析结果难免存在偏差; 这些测量工具设计的组织文化维度都与国家大文化有关, 其中某些具体维度的普遍适用性较差。考虑到相对于其它量表, Denison 的 OCQ 量表包含更多的子维度, 在揭示组织文化内容方面显得更为细致, 因此选择对 Denison 的 OCQ 量表中的子维度进行修正, 并在对 OCQ 量表项目问题删减的基础上增加一些新的问题, 使之更符合我国企业的具体情况。最后选取一家进出口公司对假设子维度进行实证分析, 得出 7 个子维度。

1 Denison 模型^[14]及述评

Denison 等构建了一个能够描述有效组织的文化特质(trait)模型。该模型认为有 4 种文化特征与组织绩效显著相关, 其中每种文化特征对应着 3 个子维度(详见图 1), 且该模型纵向可分为灵活性和稳定性, 横向可分为外部因素和内部因素。

1.1 任务型(mission)特征: 为组织定义一个有意义的长期方向

一个任务通过为组织定义一个社会角色和外部目标, 为组织提供目的和意义。这个任务将为组织及其成员提供一个清晰的方向和目标, 以为其定义合适的行为。任务的意义在于通过预测渴望的未来状态, 以允许组织形成目前的行为。能够内部化并且与

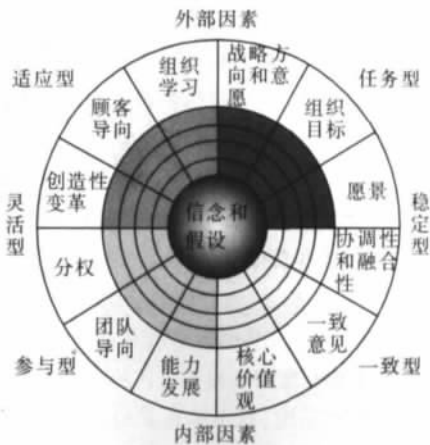


图 1 Denison 企业文化模型

组织任务一致既有利于形成对组织的短期责任, 又有利于形成对组织的长期责任。当个人和组织符合目标导向时, 更容易获得成功。该文化特征包括战略方向和意图、组织目标、愿景 3 个子维度。其中战略方向和意图指明明确的战略意图传递了组织的目标, 使员工更清楚如何作出贡献, 并且在行业中作出成绩; 组织目标指一组明确的目标是与任务、愿景和战略联系在一起的, 并且为员工工作提供了明确的方向; 愿景指组织对未来发展拥有共同观点。它使核心价值观具体化, 捕获组织员工的心理和想法, 同时提供指导和方向性建议。

1.2 一致型(consistency)特征: 定义价值观和系统, 这些是强文化的基础

一致性为综合、协调和控制提供了重要来源。一致性组织发展了一组精神和一组组织系统, 这是在一致性基础上为组织创造的内部管理系统。它们拥有高度忠诚的员工、核心价值观、处理事件的独特方法、从内部提升的倾向和一系列明确的能做和不能做的行为。

一致性基于共同信仰, 价值观和象征系统创造了强文化, 这被组织成员广泛理解。基于内部价值观的潜在控制系统比依赖于外在规章制度的外部控制系统能够更有效地达到一致和协调。

当组织成员遭遇不熟悉的情景时, 这种操作方法的力量是特别明显的。它通过强调一些概括的、基于价值观的原则使员工能够用一种可预见的方法来更好地面对不可预见的环境, 作出更好的行为。该文化特征包括协调和融合、一致意见、核心价值观 3 个子维度。其中协调和融合指不同的组织部门能够一起融洽工作, 以实现共同目标, 组织

边界不会妨碍工作的完成;一致意见指组织在关键议题上能够达成一致意见,它既包括协议的基本水平,也包括协调差异的能力;核心价值观指组织成员拥有共同的价值观,它创造了组织特色和一组明晰的愿景。

1.3 参与型 (involvement) 特征: 开发员工能力, 所有权和责任感

以“高度参与”为特征的组织文化极大地鼓励了员工参与,并创造了所有者意识和强烈的责任感。他们依赖非正式的、自愿的和潜在的控制系统,而不是正式的、外在官僚控制系统。这种所有者意识使员工对组织的责任感和自治能力更强,获得组织成员的投入会提高决策质量,提高执行力度。该文化特征包括分权、团队导向、能力发展3个子维度。其中分权指员工个人有权力、有能力并且主动管理他们自己的工作,它创造了一种对组织的所有者意识和责任感;团队导向指员工感觉到互相负责任,为了共同的目标合作工作,组织依赖团队努力完成工作;能力发展指组织持续投资员工技能发展以保持竞争优势,实现商业需求。

1.4 适应型 (adaptability) 特征: 将对商务环境的需求转换为行动

组织拥有一个规范和信仰系统,支持组织接受、解释并将来自环境的信号转换为内部行为改变以增加生存和发展的机会。适应性从3个方面影响着组织绩效。首先就是感知并对外部环境作出反应的能力,成功的组织非常关注于他们的顾客和竞争对手;其次是对国内顾客做出反应的能力,而不管水平、部门或者是功能;最后是再造组织结构、行为和过程以允许组织适应新变化的能力。一个组织没有执行适应性反应的能力,就不可能是有效的。该文化特征包括创造性变革、顾客导向、组织学习3个子维度。其中创造性变革指组织能够创造适应性方法以适应外界变化的需求。要能够感知商业环境,对当前趋势快速作出反应,并能预测未来变化;顾客导向指组织理解顾客,能对顾客需求及时作出反应,并能预测顾客的未来需求。这反映了组织在多大程度上是被满足顾客需求所驱动的;组织学习指组织接收并解释来自环境变化的信号,最终将其转换为鼓励创新、获得知识和发展能力的机会。

Denison 模型根据这4个文化特征设计出了OCQ量表,包括60个测量项目。并且

进一步将这些文化特征从纵向划分为灵活性和稳定性,从横向划分为外部因素和内部因素:

(1) 灵活性/稳定性 (Flexible/Stable)。参与型文化特征和适应型文化特征均强调组织适应变化的能力,与之相反,一致型文化特征和任务型文化特征强调组织维持稳定和方向的能力。在给定情况下,倾向于适应型和参与型的组织会比高度一致和强烈任务导向的组织引入更多的变化、更多的投入和更多可能的方法。相反,偏向于一致和任务的组织更可能减少变化,更多地强调控制和稳定。

(2) 外部因素/内部因素 (External/Internal)。参与型文化特征和一致型文化特征强调组织内部动态性,但是并没有强调组织和外部环境的相互作用。相反,适应文化特征和任务型文化特征关注组织和外部环境间的关系。

但 Denison 的 OCQ 量表仍存在一些不完善的地方: 某些子维度在概念上比较接近,如任务型特征下的战略方向和意愿与组织目标,一致型特征下的一致意见与协调性和融合性,参与型特征下的能力发展和适应型特征下的组织学习; 有些子维度并不能称作同一结构层下的相互独立的部分,如参与型的团队导向和能力发展并不能反映出企业的参与型特征; OCQ 量表中的某些项目问题与子维度涵义契合度较差,且不适合我国企业的实际情况,如分权维度下的“决策经常在获得最佳信息时制定”,一致意见维度下的“本公司存在‘强’文化”,创新改变维度下的“组织的不同部门经常相互合作以创造变化”,组织学习维度下的“很多事情‘陷于两难境地’”等。

2 方法

2.1 样本

研究样本为 xx 进出口公司的基层员工和基层、中层管理者,共发放问卷 75 份,回收 73 份,其中 15 份因答案相同或回答项目不完全被剔除,最后剩下有效问卷 58 份。问卷由两部分组成,第一部分为被调查者的背景材料,第二部分为修正后的 45 个结构化问题。问卷的发放采取随机抽样法,被调查者最大年龄为 54 岁,最小年龄为 32 岁,平均年龄为 38.5 岁,其中男性占 57.8%,女性占 42.2%,本科以上学历的占 54.3%。

2.2 指标选择及分析方法

作者在 Denison 等的 OCQ 量表的基础上,将有些概念接近的维度删除或合并。如将团队导向维度放入一致型特征,任务型特征下的维度合并为目标愿景,参与型特征下仅保留分权维度。经过以上处理,初步将企业文化归纳为 9 个维度:参与程度;能力发展;组织学习;团队发展;协调一致;创新意识;核心价值观;顾客意识;目标愿景。基于上述原则,对 OCQ 量表进行部分项目的修改和调整(具体可以比较附录 Denison 问卷和文中项目指标),最后形成 45 个结构化问题用以描述企业文化状况,采用 6 级评分法,分别是很符合、符合、有点符合、有点不符合、不符合、很不符合,得分分别为 6, 5, 4, 3, 2, 1 分。具体项目见表 2。分析方法主要采用因子分析、描述性统计和配对样本 T 检验。

2.3 因子分析过程

问卷中的第 12, 15, 31, 36, 42 题涉及反向问题(见表 2),先对反向问题进行转换,然后进行数据统计分析。

(1) 因子分析条件检验。在进行因子分析之前首先对数据是否适合做因子分析进行检验。本研究的 58 份有效问卷、45 个结构化问题构成了 $58(n) \times 45(m)$ 阶原始观测数据矩阵。主要观察 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) 值和 Bartlett 球体检验 (Bartlett's Test of Sphericity) 值,见表 1。由表 1 可知 KMO 值为 0.586,该项指标较好; Bartlett 球体检验 Approx. Chi-Square 值为 2958.265 ($df=990$), $P=0.00000 < 0.001$,拒绝相关矩阵是单位阵的零假设。检验结果说明该问卷数据适合进行因子分析,而且需要进行因子分析以进一步得到正确的分析结果。

表 1 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.586
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2 958.265
Sphericity	df 990
	Sig. 0.000

(2) 因子抽取及构成。本文用于因子抽取的方法采用主成分 (Principal components) 分析法,因子特征值计算碎石图见图 2。从表现各成份特征值的碎石图中可以看出,因子 1 与因子 2, 因子 2 与因子 3, 因子 3 与因子 4, 因子 4 与因子 5, 因子 5 与因子 6, 因子 6 与因子 7, 因子 7 与因子 8 之间的特征值之

表2 旋转后的因子载荷阵

指 标	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇
1 多数员工积极参与工作	-0.172	-0.016	-0.020	-0.091	-0.010	0.908	0.013
11 鼓励员工参与日常管理决策制定	-0.043	-0.051	-0.013	-0.023	-0.060	0.896	-0.058
19 信息广泛分享	-0.155	0.114	-0.093	-0.132	-0.078	0.836	-0.003
27 每个人相信他(她)能对公司产生正的影响	-0.026	-0.045	-0.063	-0.198	-0.091	0.874	0.068
33 讨论方案时能踊跃提出想法	-0.026	0.161	-0.173	-0.029	-0.083	0.872	0.029
2 企业有明确的企业精神	-0.018	-0.129	0.851	0.178	0.085	0.054	-0.115
3 领导能严格按企业精神指导公司实践	-0.130	-0.178	0.845	0.061	-0.058	-0.129	0.029
12 忽视核心价值观将使你陷入困境	-0.031	0.061	0.866	0.090	-0.014	-0.209	0.087
18 员工能理解企业精神并在日常行为中时刻对照企业精神	-0.053	-0.142	0.923	-0.047	0.083	-0.043	-0.066
34 有衡量行为对错的道德尺度	0.042	-0.107	0.890	0.022	0.024	0.016	-0.108
39 企业文化被明确列入公司章程	0.095	-0.163	0.867	0.120	-0.084	-0.057	0.008
45 经常在关键议题上很难达成一致意见	-0.130	-0.043	0.827	-0.068	0.003	-0.038	-0.171
4 公司中不同部门的员工有共同愿景	-0.101	0.888	-0.100	0.004	0.072	0.046	0.025
5 公司不同部门很容易协调项目	0.075	0.885	0.030	-0.031	0.098	-0.034	0.043
13 同公司中不同部门的员工一起工作像与不同公司的员工一样	-0.032	0.840	-0.062	-0.150	0.205	-0.043	0.051
20 公司不同层次上的目标有很好的协调性	0.011	0.862	-0.052	-0.074	0.146	0.048	0.136
21 积极鼓励组织中不同部门间的协调	-0.059	0.890	-0.151	-0.150	0.103	0.113	0.071
22 员工将自己看作公司中的一分子	-0.085	0.897	-0.165	0.007	0.108	0.061	-0.046
35 员工之间相互尊重和信任	-0.061	0.894	-0.144	0.052	0.136	0.021	0.043
40 员工有团队合作精神	-0.107	0.812	-0.093	-0.090	0.037	-0.024	0.058
6 员工可在一定范围内自己支配行为	-0.031	0.030	-0.058	0.870	0.057	-0.055	0.147
14 员工能力能持续发展	-0.086	-0.0796	0.051	0.902	-0.111	-0.102	-0.080
26 在员工的技能上持续投资	-0.049	-0.074	0.075	0.891	-0.138	-0.113	-0.078
28 员工的能力被看作竞争优势的重要来源	-0.092	-0.082	-0.029	0.910	-0.017	-0.051	0.001
36 为员工营造了良好的学习氛围	-0.027	-0.085	0.130	0.872	-0.129	-0.018	-0.015
41 注重为员工提供学习和成长的机会	0.003	-0.099	0.177	0.829	-0.100	-0.159	0.156
7 鼓励创新和冒险	-0.111	0.061	0.031	-0.207	0.837	-0.040	0.014
16 工作方式灵活多变并且易于改变	-0.035	0.160	0.034	-0.063	0.882	-0.105	-0.125
23 能大胆引进新观念	-0.006	0.192	-0.021	-0.035	0.848	-0.068	-0.157
29 新型改进的工作方法持续被接受	-0.020	0.140	0.041	0.045	0.892	-0.076	-0.014
37 创造变化的努力经常遭到抵制	-0.124	0.114	0.095	-0.022	0.902	-0.062	-0.037
42 敢于尝试冒险性的计划	-0.005	0.159	-0.146	-0.156	0.822	0.015	-0.033
8 顾客的评论和建议经常导致变化	-0.014	-0.001	0.039	0.062	-0.038	0.062	0.861
15 顾客投入直接影响我们的决策	-0.086	0.045	-0.068	0.076	-0.089	-0.146	0.900
24 所有员工对顾客的需求有深入了解	-0.028	0.079	-0.100	-0.050	0.072	-0.051	0.895
38 决策时经常忽视顾客的利益	-0.049	0.043	-0.105	0.074	-0.185	0.063	0.883
43 坚持客户利益第一	-0.100	0.167	-0.080	-0.053	-0.097	0.105	0.821
9 有长期目标和方向	0.846	-0.047	-0.011	-0.111	-0.062	-0.205	-0.096
10 对于未来有明确战略	0.865	-0.144	-0.019	-0.067	0.068	-0.103	-0.230
17 公司目标获得员工的广泛认同	0.894	-0.088	-0.036	-0.130	-0.038	-0.086	-0.136
25 愿景对我们的员工有激励和促进作用	0.894	0.019	0.049	0.104	-0.166	-0.007	0.003
30 我不清楚公司的战略方向	0.903	0.004	-0.027	-0.008	-0.071	0.024	-0.035
31 领导严格关注我们试图达到的目标	0.914	-0.080	0.002	-0.083	0.041	-0.092	0.023
32 我们沿着我们制定的目标不断进步	0.893	-0.108	-0.040	0.017	-0.131	-0.058	0.045
44 领导有长期战略眼光	0.900	-0.090	-0.145	-0.068	0.041	0.033	0.068

差比较大,而剩下的因子之间的特征值之差均比较小,可以初步推测,提取7个因子能概括原始观测数据的绝大部分信息。方差计算结果也说明了7个因子特征值的累计方差贡献率为81.46%,被放弃的其它38个因子解释的方差仅为18.54%。

用正交旋转法(orthogonal rotation)中的

方差最大法(VARIMAX)对因子进行旋转,旋转结果解释了各个变量在公共因子上的相对重要性,根据相对重要性可以识别出各个因子的含义(详见表2)。

由表2可知,本研究中,F₁上系数绝对值较大的有9,10,17,25,30,31,32,44,从其构成内容来看基本反映的是企业的长期发

展问题,将其命名为目标愿景;F₂上系数绝对值较大的有4,5,13,20,21,22,35,40,从其构成内容来看基本反映的是部门之间的协调关系和部门内部员工之间的融洽关系,将其命名为团队意识;F₃上系数绝对值较大的有2,3,12,18,34,39,45,将其命名为核心价值观;F₄上系数绝对值较大的有6,14,26,

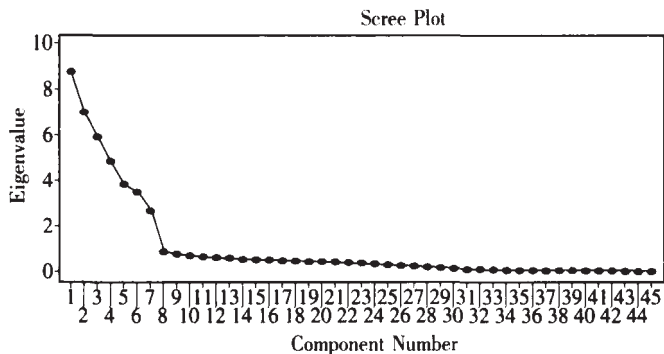


图2 因子分析碎石图

28, 36, 41, 主要反映的是企业对员工的关心程度, 包括组织学习, 提高员工能力, 将其命名为员工意识; F_5 上系数绝对值较大的有 7, 16, 23, 29, 37, 42, 将其命名为创新意识; F_6 上系数绝对值较大的有 1, 11, 19, 27, 33, 主要反映员工参与企业管理, 为企业出谋划策的程度, 将其命名为企业意识; F_7 上系数绝对值较大的有 8, 15, 24, 38, 43, 将其命名为顾客意识。

(3) 信度检验。所谓信度, 就是量表的可靠性或稳定性。一个量表的信度越高, 该量表越稳定, 采用该量表测试或调查的结果就越可靠和有效。根据因子分析的结果, 企业文化的测量可归结为对 7 个维度的测量。即设计的 45 个结构化问题可分解为 7 个子量表, 所以需要在这 7 个子量表的内部一致性和可靠性进行讨论。这里采取的主要是 Cronbach 系数法, F_1 的系数为 0.963, F_2 的系数为 0.960, F_3 的系数为 0.950, F_4 的系数为 0.948, F_5 的系数为 0.943, F_6 的系数为 0.936, F_7 的系数为 0.929。

由 Wortzel (1979) 的研究可知, Cronbach 系数如介于 0.7-0.98 之间则为高信度值, 若低于 0.35 则应舍去不用。本文 Cronbach 系数均在 0.929 以上, 这表明各量表内部的一致可靠性较高。

3 实证分析

本部分实证分析主要采用因子赋值分析、均值比较和配对样本 T 检验方法。

根据第二部分的分析, 我们已经将 45 个观测变量表示为 7 个潜在变量的线性组合, 得到了正交因子解。接下来我们需要将这 7 个因子表示为观测变量的线性组合, 即估计公因子的取值, 计算各个样本的公共因子得分。本文采用加权平均法估计因子得分, 即对每个因子所涵盖问题的得分进行加

权平均, 权数根据相应的载荷计算得出。比如因子 F_1 的赋值方法为:

$$F_1 = (0.846 \times \text{问题 9 的得分}) + (0.865 \times \text{问题 10 的得分}) + (0.894 \times \text{问题 17 的得分}) + (0.894 \times \text{问题 25 的得分}) + (0.903 \times \text{问题 30 的得分}) + (0.914 \times \text{问题 31 的得分}) + (0.893 \times \text{问题 33 的得分}) + (0.900 \times \text{问题 44 的得分})$$

得分)。因子赋值结果较多, 为节约篇幅, 本文仅对因子得分的描述性统计结果进行分析, 见表 3。由表 3 可知, 在该公司企业文化现状的 6 个因子中, 得分最高的为企业意识, 其次依次为创新意识、员工意识、目标愿景、团队意识、核心价值观。为讨论这样一个排序结果在统计上是否显著, 我们还需进行配对样本 T 检验。

配对样本 T 检验结果如表 4 所示。由表 4 可知: 核心价值观与团队意识、核心价值观与目标愿景、团队意识与目标愿景、顾客意识与员工意识、顾客意识与创新意识、顾客意识与企业意识、员工意识与创新意识、员

工意识与企业意识、创新意识与企业意识虽然评分均值不同, 但这种不同与 0 没有统计意义上的显著差别, 其它排序都具有显著或非常显著的统计意义上的差别。

因此该公司企业文化现状在各个因子上的得分可分为两部分: 第一部分是企业意识、创新意识、员工意识、顾客意识, 这部分企业文化维度得分较高; 第二部分为目标愿景、团队意识、核心价值观, 这部分企业文化维度得分较低。

根据 Dension 的企业文化模型可知第一部分主要是企业文化中参与型、适应型的特征, 第二部分主要是企业文化中一致型、任务型的特征。这说明该企业对外灵活性较强, 这与该企业的外贸性质是分不开的。该企业缺乏基本的实业基础, 业务单纯, 只是从事进出口业务或代理, 不论是以前的“收购制”, 还是现在推行的“代理制”, 该企业扮演的角色一直是“买卖中间人”, 即国内生产厂家与外国客商之间的营销者。要想在销售渠道中掌握主动权, 对目标市场的变幻莫测及各种各样的信息反馈作出及时、灵活的反应, 制订出相应的营销对策, 这些需要企业有着深厚的人力资源基础。这导致企业对员

工的能力培养和发展较为重视, 为员工能够积极参与企业决策, 为企业的发展出谋划策打下了基础; 同时外贸型企业以货物贸易为依托, 以提供追加服务为内容, 以服务营销为重点, 这种服务型定位要求该公司必须重视顾客, 以顾客为中心; 外贸业务的灵活多变也要求员工能够具备创新意识, 积极发挥自己的主观能动性, 从而能够积极应对外界环境和竞争对手的变化。

相对于外部灵活性来说, 该公司内部稳定性则较差, 这与该公司的企业性质也是密切相关的。据笔者了解, 当前大多数外贸公司员工的薪酬与其业绩是直接挂

表 3 企业文化现状因子的描述性统计

	有效样本 (N)	最小值 (min)	最大值 (max)	均值 (mean)	标准差 (std. D.)
F_3 核心价值观	58	1.698	5.017	3.002	1.306
F_2 团队意识	58	1.609	5.015	3.155	1.354
F_1 目标愿景	58	1.501	5.109	3.244	1.343
F_7 顾客意识	58	1.82	5.223	3.699	1.310
F_4 员工意识	58	1.813	5.155	3.737	1.319
F_5 创新意识	58	1.505	5.348	3.769	1.339
F_6 企业意识	58	1.594	5.605	3.784	1.312

表 4 企业文化不同因子均值差异配对样本 T 检验

	F_3	F_2	F_1	F_7	F_4	F_5
F_3						
F_2	0.153 (0.559)					
F_1	0.242 (0.959)	0.090 (0.334)				
F_7	0.697** (2.692)	0.544* (2.350)	0.455* (1.757)			
F_4	0.735** (3.229)	0.582* (2.191)	0.492* (1.915)		0.038 (0.158)	
F_5	0.767** (3.137)	0.614** (2.899)	0.525* (2.008)	0.070 (0.269)	0.032 (0.122)	
F_6	0.782** (3.024)	0.630** (2.686)	0.540* (2.059)	0.085 (0.356)	0.048 (0.178)	0.015 (0.059)

注: * $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

钩的,且每个业务员的业务帐户是独立的,这就导致企业内部每位员工之间的利益是互相冲突的,部门与部门之间的目标也是相悖的。最直接的后果就是企业内部环境恶劣,员工团队意识差,自私自利盛行,统一的核心价值观和目标愿景难以形成。这很影响企业员工满意度,不利于企业员工队伍的稳定,最终会造成人力资源流失。人力资源的流失意味着企业培训成本的流失,同时还会带来客户流失,这对外贸企业的打击是致命的,需要引起重视。

4 结论

通过对某进出口公司的实证研究,将测量企业文化现状的45个结构化问题由最初的9个维度归纳为7个维度,即目标愿景、团队意识、核心价值观、员工意识、创新意识、企业意识、顾客意识。得出该公司企业文化现状为外部灵活性较好,员工的企业意识、创新意识、顾客意识强,企业注重对员工的培训和能力的提高;但该企业没有形成自己的核心价值观,员工之间的团队合作意识较差,目标愿景不清晰,即该企业内部稳定性较差,这会造成员工队伍结构不稳定,人员流动性大,客户流失严重。这对外贸企业的打击将是致命的,有待进一步改进。

核心价值观和信仰是企业文化的核心。该外贸企业需要创建适合企业特点的企业文化来重塑企业员工的性格。这种文化性格是潜在的,相对刚性的,因而企业的优秀人才会对企业的强势文化产生依赖。优秀的企业文化的作用不仅仅在于激励员工,更在于

留住人才。企业需要引导和塑造员工的生活方式和价值观念,员工之间形成深厚的友谊和感情。此时员工是不会轻易选择离开企业的,因为这要付出高昂的心理成本。

本次研究由于条件限制,仅在一家外贸企业进行,问卷的发放在同一时间进行,对企业文化维度的划分尚需进一步研究,不同类型企业的企业文化有何不同,企业规模对企业文化有何影响,企业文化稳定性如何,随时间的变化将会发生怎样的变化等都是我们今后尚需进一步研究的方向。

参考文献:

- [1] Click W.H.. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfall in multilevel research[J]. *Academy Management Review*, 1985, 10(3): 601-616.
- [2] Schein E.H.. Suppose we took culture seriously [J]. *Academy of Management OD Newsletter*, summer 1984, 2-3ff.
- [3] Schein E.H.. *Organizational culture and leadership*[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- [4] Schein E.H.. What do you need to know about organizational culture[J]. *Training and Development Journal*, 1986, 1:30-33.
- [5] Furnham A., Bochner S.. Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments[M]. London: Methuen, 1986.
- [6] Smircich L.. Organizations as shared meanings [M]. Greenwich CT: JAI Press, 1982.
- [7] Rousseau D.M.. Assessing organizational culture: the case for multiple methods[M]. In B.Schneider(Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

- [8] Steh C., Martin J. Mixing qualitative and quantitative methods[M]. In M.O.Jones, M.D.Moore, and R.C. Synder(Eds.), *Inside organizations: Understanding the human dimension*. London: Sage, 1988.
- [9] Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D., et al.. *Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, (35): 286-316.
- [10] Williams A., Dobson P., Walters M.. *Changing culture: New organizational approaches*[M]. London: IPM, 1989.
- [11] Deal T.E., Kennedy A.A.. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*[M]. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- [12] O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell J.. *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit*[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, (34): 487-516.
- [13] Cameron K.S., Quinn R.E.. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*[M]. New York: Addison-Wesley Press, 1998.
- [14] Denison D.R., Mishra A.K.. *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*[J]. *Organization Science*, 1995, 6, (2): 204-223.
- [15] 郑伯璜. 组织文化价值观的数量衡鉴[J]. *中华心理学刊*, 1990, (32): 31-49.
- [16] Nathalie Delobbe, Robert R.Haccoun, Christian Vandenbergh. *Core Dimensions of Organizational Culture*. <http://www.iag.ucl.ac.be/recherche/Papers/wp53.pdf>.

(责任编辑:高建平)

A Positive Analysis of Improved Corporate Culture Measurement Model

Abstract: The corporate culture model of Denison was introduced and improved in this article, and nine dimensions was formed to describe the corporate culture status. Then we use the sample data of a xx import and export company for positive analysis, and factor analysis was used to conclude seven dimensions to describe the corporate culture status. Through mean comparison, we can know the corporate culture status of the company: external flexibility is better than internal stability, providing scientific base for quantification management of corporate culture. Finally, we suggest that the company should form core value, building corporate culture of its own characteristic, using excellent culture to retain person with ability.

Key words: corporate culture measurement; factor analysis; paired sample T test; core value