

# 组织文化的变革及其领导策略\*

徐长江<sup>1,2</sup> 时 勘<sup>1</sup>

(1 中国科学院心理研究所, 北京 100101) (2 浙江师范大学教育科学与技术学院, 金华 321004)

**摘 要** 组织环境的剧变与企业战略的调整使得组织文化的变革成为人们日益关注的问题。领导在组织文化变革过程中具有重要的作用与地位。组织文化变革受替代框架的可行性、成员对于当前框架的承诺水平以及框架的流动性的影响。针对组织变革的过程与影响因素, 文章提出了组织文化变革的领导机制与策略。

**关键词** 组织文化, 变革, 领导。

**分类号** B849:C93

## 1 引言

21 世纪企业竞争的核心是创新能力的竞争。在影响组织创新能力的众多因素中, 组织文化是一项相当关键的因素。某些类型的组织文化, 例如支持冒险及变革, 愿意承担风险, 强调弹性与速度和对员工充分授权等, 会提升企业的创新能力, 进而增强企业的竞争优势; 而另一些类型的组织文化, 例如保守怠惰, 自大狭隘和抗拒变革等, 会阻碍企业的创新, 甚至导致企业的衰亡。因此, 保持企业文化、环境与战略的一致性是非常重要的。当环境改变时, 要有新的战略与之相适应, 同时, 企业也需要改变其文化来适应新的需要。增强组织的弹性与适应性是组织文化变革的目标, 既然组织文化已经被认为是进行有效变革所必备的动力与策略, 那么在这样一个动荡的、不确定的环境中关注企业文化的弹性与适应性是企业建设中应考虑的重要问题。

由于预感到令人窒息的环境变化对于未来领导的新要求, 使得关注于组织变革的杰出领导模式如转型领导、魅力领导以及愿景领导, 对于组织来说似乎变得更为重要。同样的, 变革型的领导在某种意义上也是一种文化的领导, 组织的变革或文化改变在很大程度上是缘于领导者的观点。在组织发展的初始阶段, 领导者可以说是文化的创造者, 他将自己的理念与基本假定不断地植入组织的使命、目

标与工作程序中; 随着组织的发展, 文化诊断与管理的能力成为领导者的重要素质; 进入成熟阶段, 为了适应环境以延续组织的生命, 领导者必须超然于自己的组织, 对组织的文化予以改革与重组<sup>[1]</sup>。

因此, 在组织文化发展的不同阶段, 根据环境的需要和组织自身发展的要求, 对组织文化进行适时的调整与变革, 是领导者的一项不容回避的重要职责。

综上所述, 有效的组织需要领导者对其组织文化建设进行战略和战术上的深层次的思考。然而目前还没有关于领导与变革之间关系的结论性的研究<sup>[2]</sup>, 对于领导与组织文化变革之间关系的研究更少。本文探讨组织文化变革的过程及影响因素, 并据此提出变革组织文化的领导机制与策略, 以期引起研究者的广泛关注。

## 2 组织文化变革的过程与影响因素

### 2.1 组织文化变革的过程

Dyer 提出了组织文化的变革循环模式<sup>[3]</sup>。他认为组织文化的变革一般包括如下 6 个过程: (1) 组织成员发觉领导者以类似以往的解决方式, 无法有效解决组织所面临的危机, 因而对领导者的能力和管理行动感到怀疑。(2) 成员对领导者的能力和管理行动的怀疑, 连带着对维持既定组织的文化表征 (如符号、信念、结构、口号、标语以及组织既定的奖励制度等) 的信心开始动摇, 组织成员感到有建立

收稿日期: 2003-6-12

\* 本研究得到中国科学院知识创新基金 70271061 项目和国家自然科学基金委 70072031 项目的资助。

作者简介: 徐长江, 男, 浙江师范大学教育科学与技术学院讲师, 中国科学院心理研究所博士生。

时 勘, 男, 中国科学院心理研究所研究员, 博士生导师。

新秩序的必要。(3)在不断地尝试着对危机进行处理的过程中,新领导隐含在一组新假定之下逐渐形成。(4)新领导的形成与旧文化产生冲突。冲突中的失败者,心中会愤恨不平,很快地会被革职或自动离职。(5)危机如果解除,如销售量与获利率增加等,组织成员会将危机的解除归功于新领导者与新文化,其在组织成员心目中的地位也随之建立起来。(6)新领导通过组织符号、信念与结构的建立以及招聘或晋升服从于新文化的成员,使新文化持续地得到增强。

从组织文化变革的上述过程可以看出,领导者可以根据其理念采取相应的措施,来更新企业的组织文化。组织文化形成与变革的基本过程在某种意义上来说就是一个领导的过程。

## 2.2 组织文化变革的影响因素

Wilkins 和 Dyer 从符号互动的观点出发,将组织文化看作是一种参照的框架,按照这种框架,人们可以对目前面临的情境进行解释,并产生相应的反应。文化或框架的改变受替代框架的可行性、成员对于目前框架的承诺水平及框架的流动性三个因素的影响<sup>[9]</sup>。本文采用他们的观点,将组织文化的改变视为一种框架的改变,从而对组织文化变革的影响因素作进一步的分析。

### 2.2.1 替代框架的可行性

当组织成员意识到了替代的框架,并且能够快速形成支持替代框架的组织常规时,这种框架对于组织成员来说才是可行的。如果群体成员没有意识到替代框架的存在,而将自己的原有的参考框架看成理所当然的,那么他们就不可能去改变自己的组织框架。然而,意识到了有其它框架可以选择,组织成员也并不一定会马上采用这个框架,他们还必须要形成应用这个新框架的足够技能。在组织既有的文化或框架的长期作用下,人们会形成一整套解释、处理与应付日常事件的例行化的操作方式,即组织常规。Nelson 和 Winters 认为当组织常规确定下来以后,它就会有效地控制组织成员的大多数行为。就像一个打字员,通过多次的重复过程,形成了不需要关注手指的动作就能快速打字技能一样,这种常规在处理例行性的,不需要决策参与的工作时非常有效。然而,就像一个好的打字员不能快速地从打字转换到弹奏钢琴一样,当组织成员面临新问题,必须打破原有的思维方式,从一个新的角度思考解决问题的方法时,组织的既有常规就会

起到阻碍的作用,组织成员可能不会快速地从原有的框架转换到一个新的框架中。从这个意义上说,组织成员尽管可能已经意识到了替代框架的存在,但是就是无法应用它们,这是因为他们还没有形成新框架所需要的角色及行为常规。

### 2.2.2 成员对于目前框架的承诺水平

组织文化变革的关键就在于它的参与者是否真的想变革它。如果组织成员对于目前的框架怀有积极而明确的承诺,那么要想变革到另一个框架就会是一件不可想象的事情。这种承诺可能来自于组织以往的成功,因为组织成员会将成功归因于组织既有的框架,一般不愿意很快地就抛弃它。如果人们长期在一种非常稳定的环境下工作与生活,就可能形成某种心理惰性与职业认同,从而对目前的框架做出积极的承诺。人们在这种文化的氛围下生活的时间越长,对这种框架的承诺水平就会越高,就越不愿意加以改变。同样,组织文化越强势,组织成员的价值观、工作与行为的方式也就越一致,从整体而言对于目前框架的承诺水平也就越高,变革起来也就越困难<sup>[9]</sup>。因此,组织文化变革的阻力往往在于人们想保护他们既有的东西不被破坏。

### 2.2.3 框架的流动性

前两个因素涉及的都是成员与框架之间的关系,而框架的流动性则是框架本身的特点对于文化变革的影响。所谓框架的流动性,在某种意义上讲,就是组织文化能够接受与容忍创新的程度。Lundberg 认为组织可以分为变革导向的和稳定导向的。面对同样的环境变化,有些组织可能会很快地调整其组织战略,形成新的组织架构与文化,而另一些组织的适应与变化的速度则较慢,甚至对外界的变化无动于衷,这显然是组织框架的流动性不同使然。

总之,上述因素决定了一些组织的文化会比另一些组织的文化更顽固地抵制变革。领导者在变革组织文化的过程中,必须根据组织既有组织文化的特点,采取有针对性的措施与策略,才能保证变革的成功。

## 3 组织文化变革的领导机制与策略

### 3.1 组织文化变革的领导机制

领导者在组织文化的变革中起着重要的作用。那么领导通过什么样的机制可以变革组织的文化呢?Schein 于 1992 年以“初级植入机制”及“次

级勾勒与强化机制”来说明领导者对组织文化的影响。“初级植入机制”是领导者塑造文化的主要行为,包括:(1)领导者平时所注意的、测量的与控制的行为。这些往往与绩效的测量及评估相关,直接关系到员工的利益,因此也是员工所关心的。这是领导者塑造文化最基本,也是最重要的行为。(2)领导者对关键事件与危机的反应方式。关键事件与危机会带给成员不安与焦虑。从领导者处理危机事件的过程中,成员会观察到领导者的处理方式,并通过焦虑的解除而强化成员的集体情绪经验。(3)领导者对资源分配的标准。在资源有限的条件下,领导者分配资源的方式会使得组织朝预算多的方向发展;而成员也会了解到领导者所重视的发展方向是什么。(4)领导者的角色示范、教导与训练。领导者的外显行为会直接向成员提供有关组织信念与价值观的信息。(5)领导者对奖酬与地位的分配标准。由于领导者通常会把赏罚与其所关心的事物联系起来,成员因而会学得领导者的愿景、信念和价值观。(6)领导者的招聘、选拔、晋升、离退休与调职的标准。通过这些人力资源管理的措施,领导者选择最适合组织价值观的人选,或剔除不适合组织价值观的人选,组织文化会因而传承下去。除了“初级植入机制”外,领导者也可通过操纵“次级勾勒与强化机制”来塑造文化。这些机制包括:(1)组织的设计与结构。(2)组织的系统与程序。(3)组织的仪式与典礼。(4)组织的空间、外观及建筑设计。(5)组织的故事、传奇与神话。(6)组织的哲学、价值观与章程的正式陈述。通过上述机制的有效运作,组织领导者可以充分地调控企业的内部与外部资源,从而实现组织文化的顺利更替。

### 3.2 组织文化变革的领导策略

组织文化深嵌于组织成员的思想意识之中,不可能被领导者所轻易操纵与改变。因此,在组织文化变革的过程中,必须注意采用恰当的领导策略与方法。

#### 3.2.1 为组织成员塑造共享的变革愿景

近20年来领导范式的转变主要是沿着转型领导理论和魅力型领导理论的方向展开的。尽管这两种领导理论在一些重要观念上存在着不同,但是它们拥有着共同的假设,都认为杰出领导依赖于一个表述清晰的、能够有效沟通的、可行的愿景<sup>[6]</sup>。“如果有任何一项领导的理念,几千年来一直能在组织中鼓舞人心,那就是拥有一种能够凝聚并坚持

实现共同愿景的能力”,“当我们将‘愿景’(vision,愿望的景象)与一个清楚的‘现况景象’(相对于‘愿景’的目前实况景象)同时在脑海中并列时,心中便产生一种‘创造性张力’,一种想要把二者合而为一的力量。这种由二者的差距所形成的张力,会让人自然产生舒解的倾向,以消除差距”<sup>[7]</sup>。正是这种创造性的张力引导着人们不断地去追求超越,向着理想的目标不断前进。因此,在组织既有价值观的基础上,能够为组织塑造一个超越组织既有框架的崇高愿景,将是新型领导所应具有的一项关键特征。

变革的愿景能否为组织成员所共享,是影响变革成功与否的重要因素。因此,领导者不仅应具有洞察力和前瞻性的视野,能预见组织未来的发展方向,还应能将这些远见与员工分享,通过共同学习,寻求组织的共同核心价值,达成共识并转化为规范后付诸实施。这样组织成员才会真正意识到有新的更好的参照框架可供选择,并产生对愿景的憧憬与渴望。这是组织文化变革取得成功的重要动力基础。

#### 3.2.2 提倡变革型的领导行为,塑造变革型的领导文化

变革型的领导文化是组织文化能够得以快速转型的重要氛围基础。Bass和Avolio将其在变革型领导理论方面扩展到组织文化的研究中来,提出了变革型领导文化与交易型领导文化两个划分组织文化的维度<sup>[8]</sup>。在交易型文化中,每件事情均聚焦于显在的或隐含的契约关系。员工的报酬是根据其绩效来获得。员工对于组织及其任务、愿景很少有认同感,他们对于组织的承诺水平依赖于组织能够为其绩效提供报酬和奖赏的能力。员工尽可能采用独立工作的方式,很少与其他同事进行合作,创新与冒险的行为也是尽可能地加以避免。而在变革型文化中,领导者按照变革型领导行为方式来进行管理,就像一个导师、教练和行为榜样一样,注意采用理想化影响、动机鼓舞、智能激发以及个别化关怀的方式来对待下属。组织成员拥有目标感和视组织为家的感觉,甚至能够为了实现组织的目标而做出超越自身利益的考虑。领导者与下属互相依赖,拥有相同的命运和共享的利益,他们对于组织的承诺是长期的。在组织的各个水平上,组织成员经常针对组织的目标、愿景以及如何应对挑战予以探讨,领导者鼓励并公开地支持创新的行为,并就创

新的思想经常展开讨论,以至于视挑战为一种机会,而不是威胁。

显然,在变革型的组织文化中,组织框架的流动性更强,对于组织文化的变革更为有利。因此,作为组织文化的塑造者、建构者及引导者,领导者在做好常规管理工作的基础上,应该特别关注有利于革新的组织文化氛围的塑造。当然,变革型文化与交易型文化并不是互相排斥的。成功的转型文化通常是在交易成份的基础上建立起来的,纯粹的交易型文化或者变革型文化都不可能获得成功。Parry 和 Proctor 甚至发现交易型与变革型的适宜性组合可能依组织的不同而不同。他们在公共部门中的研究发现,最好的组织文化的形式将可能表现为高度的变革型的特质和中度的交易型特质的整合<sup>[9]</sup>。

### 3.2.3 给予成员参与决策并选择参考框架的机会

组织成员自愿放弃旧的参照框架,转而对新框架做出承诺是组织文化得以顺利变革的重要心理基础。让组织成员参与管理和决策,目的在于建立彼此信任、开放沟通的变革氛围,减少员工的不安全感和负面情绪。经授权的组织成员在变革的过程中,由于了解问题产生的原因,清楚解决问题的方式与方法,因此可以有效地减缓冲突、有利于改革的顺利进行。此外,由于人们在其认为自由且不能被取消的状态下做出决策,因而他们会更愿意放弃原有的参照框架,而对新的替代框架做出承诺,亦将积极配合新框架体系下的决定与行动。

在员工参与决策的过程中,相信并不断地培养员工的潜能是非常重要的。传统的领导者比较喜欢充当“专家”的角色,指点员工应该如何进行工作,告诉他们什么样的行为是正确的。而新型的领导者则更应充当起教练的角色,帮助员工澄清个人、公司和事件之间的关系、本质以及其中内含的基本假设,使员工在上层领导很少干涉的情况下,也能不断地学习,并做出正确的决策<sup>[10]</sup>。

### 3.2.4 倡导自我监控、自我反省的组织学习

Lundberg 认为组织学习是组织文化变革的基础。然而这种学习应是一种双环学习方式,而非组织通常采用的单环学习方式。在组织的运作过程中,发现了错误并得到了矫正,但组织仍执行它当前的政策或者达到了它原来的目标,这种错误—矫正的过程是一个单环的学习。这种学习就像一个自动调温器能够学会在太热或太冷的时候就打开或关闭电热开关一样。它之所以能完成这个任务是由于

它能获得信息(房间的温度)并采取矫正的行动。这种学习往往是在组织发展遇到问题时才发生的,它只能改变其行动而不会改变其价值观念,因此只能是在传统的窠臼中打转。双环学习则发生在错误被侦察并矫正过来,而且涉及到修正组织的基本规范,政策和目标的时候<sup>[11]</sup>。单环学习只是按照常规或某种现成的计划办事,个人与组织在较大的控制之下,很少有危机感。而双环学习则涉及到对原有被认为是好的观念的重新审视与思考,此时的反思更具有根本性,人们面对的是理念与政策后面的人的基本假设。

在组织学习的过程中,领导者与组织成员需要对组织不断地进行自我监控与反省。正如 Senge 所指出的那样,许多企业失败的原因,常常在于对缓缓而来的致命威胁习而不察。只有不断地对组织的目标、需要以及顾客的要求进行审视,对自身的绩效水平、政策、理念以及基本假定给予衡量与考察,才能发现既有的组织文化与框架中不相适应的地方,才会考虑是否以一种新的文化或框架来加以代替。

## 4 结语

进入 WTO 之后,我国的社会和经济进入了一个更为快速的转型时期。这种转型不仅仅是一种组织结构、管理技术和人员素质的转变,更为重要的是领导风格和组织文化所发生的深层次变革。组织文化对于企业发展的重要性已经成为研究者与企业家的共识。然而,如何塑造出有中国特色的组织文化却是一个亟待解决的问题。由于长期受到计划经济体制的束缚,我国企业文化中与市场经济及全球化、信息化的环境不相适应的沉痾较多,重塑适合于现代企业制度的组织文化将需要一个长期的过程。在吸收和借鉴国外先进的管理思想与管理模式的同时,我们还需要认识到任何一个组织都是存在于一定的国家和民族之中的,中国企业文化的塑造在继承我国文化传统和价值体系的同时,要符合我国社会主义制度的要求,还要充分考虑到企业自身所肩负的社会责任。实际上,组织文化的塑造与变革的过程就是对社会传统文化的扬弃过程,也是组织所倡导的价值观念逐步被全体成员认同、接受、内化的过程,同时是改造全体成员心灵、价值观念的过程。这些无疑对中国企业领导者的素质、领导行为与策略提出了更为严峻的挑战。如何发挥领导

在文化变革中的作用, 建立适合我国国情、反映时代特点的组织文化, 是每个领导者应该深思与关注的问题。

### 参 考 文 献

- 1 Schein E H. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. 1~2
- 2 Almaraz J. Quality Management and the Process of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 1994, 7(2): 6~14
- 3 Dyer W G. The Cycle of Cultural Evolution in Organization. In: Kilmann R H, Saxton M J, Serpa R. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 200~229
- 4 Wilkins A L, Dyer J W. Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *Academy of Management Review*, 1988, 13(4): 522~533
- 5 Harris L C, Ogbonna E. Employee responses to culture change efforts. *Human Resources Management Journal*, 1998, 8(2): 78~92
- 6 Strange J M, Mumford M D. The Origins of Vision Charismatic versus Ideological Leadership. *Leadership Quarterly*, 2002, 13: 343~377
- 7 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务. 第2版. 上海: 上海三联书店, 1998. 7
- 8 Bass B M, Avolio B J. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 1993, 17 (1): 112~121
- 9 Parry K W, Proctor-Thomson S B. Testing the Validity and Reliability of the Organizational Description Questionnaire (ODQ). *International Journal of Organisational Behaviour*, 2001, 4(3): 111~124
- 10 Slater S F. Learning to change. *Business Horizons*, 1995, 38(6): 13~20
- 11 Argyris C et al. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978. 2~3

## THE CHANGE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS STRATEGY OF LEADERSHIP

Xu Changjiang<sup>1,2</sup>, Shi Kan<sup>1</sup>

(1 Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101; 2 School of Educational Science and Technology, Zhejiang Normal University, Jinhua 321004)

### Abstract

More and more researchers have focused on the change of organizational culture within a turbulent and uncertain environment. And leadership plays an important role in the process of organizational culture change. There are three factors affecting culture change: the availability of alternative organizational frames, the participants' level of commitment to the current frame, and the fluidity of the current frame. The paper also put forward the mechanism and some strategies of leadership in the change of organizational culture.

**Key words** organizational culture, change, leadership.