

中国企业文化演化机制

——来自制造业的跨案例研究

颜爱民, 高 超
(中南大学 商学院, 长沙 410083)

摘要:从进化学视角构建了一个企业文化演化分析框架,并运用跨案例研究方法,依托三个来自于制造行业的典型案例,验证了所提出的假设命题。研究结果表明:一系列文化模因构成的动态整体是企业文化演化的基本架构;企业文化选择结果由最佳期望利益和组织有限理性共同决定,差序格局是中国企业产生选择理性偏差的重要原因;企业文化的变革源于外部文化扩散和内部文化薰染;企业文化最终的保存和内化取决于该文化的存活率、传播的准确性和繁殖力。

关键词:企业文化;演化机制;跨案例研究

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-8409(2010)04-0098-06

The Evolutionary Mechanism of Corporate Culture in China
—— A Cross-case Study on Manufacturing Industry

YAN Aimin GAO Chao
(School of Business Central South University Changsha 410083)

Abstract: This thesis constructs a theoretical framework for the evolution of corporate culture from the viewpoint of sociobiology. By applying cross-case study in 3 typical cases in manufacturing industry, we test our propositions. The results show that the corporate culture is structured by a series of meme which is dynamic but serving for the whole culture; the corporate culture selection is determined by the maximum expected interest and bounded rationality; and the pattern of difference sequence serves as the critical reason for the irrationality; the variation is derived from the cultural diffusion of external culture and enculturation of the internal; the final retention and internalization are affected by the longevity, fidelity, and fecundity of the existing culture.

Key words: corporate culture; evolutionary mechanism; cross-case analysis

一、问题的提出

大多数管理学者认为,组织文化是一个稳定的和能够抵抗外部变革影响的恒定量。在国内,许多学者结合中国情境,进行了一些有意义的国内企业静态企业文化特征和构成维度方面的研究^[1,2]。这些静态研究对中国管理者和企业来说,理论抽象和思维启迪的价值更多一些,可是现实中的企业运行却是动态发展的,从动态角度运用演化思想研究企业文化产生和变革等问题的内在机理,对于解决企业管理战略和发展中的现实难题,尤其是企业跨越式发展或并购重组等动态问题,具有更加重要的理论价值和现实意义。同时,探讨企业文化的活性及演化特征对于企业文化建设本身也是一个崭新的思考角度,具有特殊的启迪意义。

在可查阅的少量关于组织文化演化的研究文献中,国内外学者对于组织文化演化的原因、时机和影响因素等方面缺乏翔实的研究且成果略显凌乱,一些学者曾将领导的更替、人员流动率、组织招聘的选择、组织成员同质化等人力资源因素作为驱动组织文化变革的重要力量^[3,4],这些研究并没有深究到文化演化的本质。此外还有学者借鉴生命周期理论来阐述企业文化的变革和演化规律^[5,6],但将企业文化演化过程固定化,缺乏广泛适应性。近年来,一些进化学和社会学中有价值的文化动态演化思想开始进入微观企业文化研究领域^[7,8],但仍然处于摸索阶段,缺乏实证并存在大量争议。本文在对社会学和生物进化学有关文化演化理论进行详细梳理的基础上,勾勒出社会生物学视角下的企业文化演化

收稿日期: 2009-07-02
基金项目: 国家自然科学基金项目(70772042);教育部人文社会科学研究项目(07JA630047)
作者简介: 颜爱民(1963-),男,湖南邵阳人,教授、管理学博士、博士生导师,研究方向为企业文化、生态经济管理;高 超(1985-),男,陕西宝鸡人,硕士研究生,研究方向为企业文化、生态经济管理。

基本框架^[9],提出了企业文化作为文化模因(meme)的复合体而存在的整体特征,并初步分析了文化选择的诱因、文化变革的外部 and 内部特征以及文化保存的关键因素。因此本文在此理论研究的基础上,选择三个典型案例,运用跨案例研究方法进一步检验和分析企业文化的整体演化特征和演化机制。

二、研究设计

(一)研究方法与研究命题

案例研究方法较为适合解决“如何”(how)和“为什么”(why)之类的问题,有利于对复杂事物进行动态性描述(dynamics)^[10]。由于本文研究的主题旨在探索演化过程及其内在规律,动态性特征明显,很适合采用案例研究方法。考虑到案例研究能清晰界定研究主题、寻找适用的理论并提出待解决的问题,可大大增加研究的效度^[10-11]。在案例研究中,在有关社会生物学视角下的企业文化演化理论研究基础上,提出了 4 个研究命题,作为后续实际案例分析的研究框架^[9]。

命题 1:企业文化是一种整体概念,企业文化的演化是由一系列文化模因组成的动态整体共同推动发展的。

命题 2:企业对文化模因的选择结果是由该类文化模因所带来的最佳期望利益和组织内部的有限理性因素共同决定的。

命题 3:企业文化变革的驱动力来自两方面:外部文化的扩散效应和内部文化传播过程中的文化薰染现象(enculturation)。

命题 4:企业文化最终是否能有效内化和保存,取决于该种文化模因的存活率(longevity)、传播准确性(fidelity)和繁殖力(fecundity),其中惯例(routine)确保存活率、管控体系决定准确性,而企业文化装置影响繁殖力。

(二)案例选择

案例选择方面,本文将研究目光聚焦于我国经济发展支柱产业——机械制造行业。主要因为:①不同行业之间的企业文化特征具有较大差异,这会给跨案例比较带来很大干扰,降低研究效度;②中国作为全球制造业中心,该行业占国内生产总值比重高,企业数量多,很有代表性;③制造企业最具现代企业特质,对掌握动态企业文化演化机制、提升文化软实力的需求最为迫切。

案例研究的选取数量没有一个统一的要求,Sanders(1982)建议进行多案例研究时最佳的案例数目为 3~6 个^[12]。在案例选取目标方面,本文认为能够代表中国制造业企业文化状态和演变的样本应具有如下特征:①较高的产业地位和较长的发展历史。处于起步阶段的企业的文化形态往往为隐性和离散的^[5],其演化路径不具备代表性;②企业文化特征鲜明,并具有一定社会影响力。强企业文化往往具有行业领导力,能深远地影响大量企业的文化形成;③案例样本的特殊性和典型性。Eisenhardt认为:案例研究作为一种初步归纳理论的有效工具,样本的选择不需要遵循抽样法则,只要案例本身有足够的特殊性和典型性就可以保证良好的信效度^[13]。

遵循以上准则,本文确定了 1 个 3 案例的跨案例研究框架。案例企业的筛选对比了以上的要求,最终确定了 3 家具有代表性的优秀制造企业。根据研究问题,采用文献与档案研究、电话访谈、直接观察法几种数据来源,并最终将每个企业与研究命题的相关资料整理成为 3~5 万字的文档供后续分析。在分析过程中为了商业保密和简洁起见隐去企业的真实名称而用 A、B、C 代替。企业基本信息见表 1。

表 1 案例的基本特征比较

研究目标	案例 A	案例 B	案例 C
所有权性质	私营	国营	私营
成立年限	1989	1992	1999
企业规模	15000 人以上	8000 人以上	1000 人以上
预期未来三年收入增长速度	大于 30%	大于 30%	大于 50%
营业收入	大于 100 亿	大于 50 亿	大于 10 亿
企业发展历程	1994 年战略性转移进入重工制造业,通过加强科研力度渗透到各个细分行业领域,在 2000 年后成为综合性制造集团。	最初依靠 7 名员工,利用科研成果转化的优势发展壮大,此后通过一系列国内外并购奠定了在工程施工设备领域的行业地位。	以创始人的专利技术起家,注重发展差异化程度高的小型工程机械产品。于 2006 年后逐步打开国际市场。

三、案例研究

(一)企业文化的动态整体特性:文化模因的动态组合

文化模因(meme)可以理解为文化特性的最小单位,不同维度的文化模因构成了企业文化的整体。事实上,静态视角下的企业文化多维特性早已被学术界所广泛讨论,最著名的有 Chaman 的 7 维度 OCP 模型、Denison 的 12 维度 OCQ 模型等。这些研究都通过大量的实证,证明了企业文化是由若干构面所组成的一个共同

体,且各个构面之间具有并不显著的相关性^[14]。但在中国情境下,这些模型被证明不具有良好的效度,如田家华、王国顺等人在对 OCQ 模型的国内实证检验时,均发现因子负载不佳和维度有效性低等问题^[15-16]。由此可见,单纯以横断面方法,静态研究企业文化的内部结构特征,情境性差异大,适应价值有限。从整体角度动态研究企业文化,即系统研究企业文化演化问题更具实际价值。

在研究的几个案例中,通过对样本企业文化内涵的

分析, 3个企业的文化都具有明显的整体性特征,即多种文化模因构成了健全的企业文化体系。为了便于比较研究,采用 Tsai针对中国情境所开发的 5维度中国企业文化量表^[1],对 3个案例企业进行简单的分析,见表 2。

表 2 案例企业的文化整体性分析

比较项目	A 公司	B 公司	C 公司
企业和谐观	公正对事,平等对人,疾慢如仇	公开、公平、公正	以培养员工事业心和团队环境下实际工作能力为主
企业顾客服务导向	从管理者到终端顾客,来者都是客,每一道工序都是在为下一道工序服务	谦卑、利他、无私、精进之心的服务风格	提高顾客的附加利益,从而使企业获益
社会责任	品质成就世界,用企业本体的成功为社会创造价值	常怀感恩之心,以至诚之心回报社会	兴企强国
创 新	强调观念、思维方式和生活方式的更新	通过创造和谐的人文环境来培育员工平和和长远的创新心态	产学研一体化,科教研究推动企业发展
公司绩效	创建一流企业,即市场占有率第一、品牌影响力第一、资本号召力第一、人才拥有量第一	做一个安居乐业,融洽祥和,知书达礼,生机勃勃的行业先锋	创建高效益型,精细型企业

如表 2所示, 3个企业的文化各自具有非常鲜明的特点,并且都在不同维度分别体现: A 公司的企业文化在 5个维度都表现出了一种追求一流,追求现代化高效发展的文化; B 公司则处处体现着以人为本,和谐发展的传统型文化; C 公司的企业文化在不同构面都表现出创业创新型发展特征。此外, 3个案例中的这些不同文化维度中的文化模因的提出和实施并不是同时的(如 A 公司“三个一流”的绩效文化和“品质成就世界”的社会责任文化推行时间相差 5年以上),但是他们都是在动态发展中逐步形成却都良好地支持了企业的整体文化风格。由此可见,从企业文化整体来说,是一个动态发展的系统,内部各个要素不断动态演变推动着系统的发展,因此从整体上研究企业文化系统的演化机制,而不是静态地研究企业文化的内部结构更具现实意义。

(二)企业文化选择的主要诱因:最佳期望利益和组织有限理性

1 文化选择的最佳期望利益

企业文化模因组合被选择的基础是与企业最佳期望利益的一致性程度。这种最佳期望利益导向的企业文化选择机制可在以下 3个方面体现:

(1) 文化模因的功能与战略需求的一致性

虽然学术界还没有对企业文化和战略的关系取得广泛共识,但是大量的研究结果都表明企业文化是服务于企业长远竞争力,为企业战略的稳定实施提供根本性支持^[17~19]。本案例中, A 企业多元化快速扩张的战略方针造就了一个追求一流,崇尚效率的现代企业文化制度。例如在公司绩效方面,追求的“三个一流”的文化精神促成了企业在短短十年间,从单一的混凝土输送泵市场领导者到数十个细分工程机械市场领导者地位;与 A 相反, C 企业力主的是创新蓝海战略,利用差异化产品策略开辟高附加值、高技术含量的细分市场,并在小型工程机械市场上获得了主导地位,这种战略可以规避与较大对手的直接冲突,非常适用于发展初期的企业,企业文化强调创新化、精细化和高效益化,较好地耦合了该战略意图; B 公司以产业链横向和纵向扩张的“核裂

变”战略为发展方针,为了能将通过兼并收购活动不断裂变出来的新业务单元顺利整合,又提出了融洽祥和的企业文化远景,让兼并企业顺利实现“文化软着陆”,达成了战略目标。可见,样本企业所选择的文化模因的功能都与战略需求紧密相关。

(2)文化模因对组织惯例的适合度

企业作为一个开放系统,尽管会受到来自社会外部的各种文化压力,但是决定性的力量依然为原有企业的惯例^[20]。组织惯例代表的经营哲学、价值观念、思维方式和工作作风并不是说改就改的,它具有长期的、稳定性特征^[3]。随着组织创建和发展,人们认识到文化中的许多因素可以作为消除各种焦虑的有力武器。因而,认真准备文化变迁的建议不管是来自内部还是外部,都很可能被忽视甚至遭到抵制。这种威胁组织稳定性和遭到抵制的风险成了新文化模因的最大机会成本。在案例研究中, B 企业在计划推行“新三纲”(即“公开、公平、公正”)的过程中曾遭到一些当权(既得利益)者的阻挠,但这种维护大多数入利益的新文化要素最终要被接受并在一系列公平透明的招标过程中体现出来,提升了公司的项目质量和整体对外形象; A 和 C 企业的可持续发展思想都曾遇到过长期与短期利益取舍矛盾的困扰,企业旧有的追逐短期利润的投机思想根深蒂固,投资取向受短期利益驱使,严重影响投资决策质量,两企业高层试图转变企业的这种短视的文化理念,鼓励企业各个部门从热衷短期投机产品,转而将资源集中投放于有利于公司长期发展的高科技含量产品,虽然这种以长期性的创新发展思想增加了不确定性,带来了一定的短期利益下滑,也曾遭到了许多人的质疑,但最终这种抉择确立了企业长期性的市场优势地位。

(3)文化模因形态的易于传播性

Zander和 Kogut(1995)认为:一种思想观点被复制、传播的便利性和所具有的作用同样重要^[21]。成功的企业文化往往富有内涵之余而又不失清晰明了。在案例研究中: B 公司以数字 1~7来统领企业文化纲要,以脍炙人口的顺口溜形式,使繁多的内容真正深入人心; A

公司和 C公司在推出企业文化手册的同时,都编制一系列简明扼要的标语将文化快速推广。相对来说, A公司的文化传播更加成功,不但在内部产生了高度认同感,其“品质成就世界”的理念也产生了较好的社会影响力。除了 A公司的行业地位优势,还与企业文化中较多的社会性因素有关,同 B公司和 C公司文化聚焦于企业—员工—客户关系不同, A公司企业文化更多的是从员工—企业—社会的关系开展,强调员工社会人的地位,定位企业和社会分工和发展中的使命,激励员工的社会使命感和远大的事业心,这种文化无疑具有更加广泛的传播性。

2 文化选择的有限理性现象

这种以最佳期望利益为基础的文化选择模式在实际运作中也不断出现偏差,即组织有限理性导致最终决策与最优目标偏离。大量制度学派的学者对这种有限理性的原因进行了深入的探讨。西蒙等将其原因归为信息获取和心智成本等限制^[22];马奇将这种有限理性归结为组织内部不同的利益集团的政治冲突均衡的结果^[23]; Berends和周雪光等人则认为组织对旧有经验的学习会影响最终选择的理性程度^[24]。

但是企业文化的选择作为一种长期性和战略性的决策,面临的传统有限理性困境如:信息获取局限和心智成本等往往要小于一般性决策。在 3个案例中,企业文化主体的制定花费时间均超过一年,企业内外大量人员参与并且详细研究了大量同类企业成功的企业文化推广方案。其中 A企业更是聘请了知名的管理咨询公司加入其中,降低方案的非理性程度。利益集团冲突对决策的影响在研究案例中也并无明显体现,3个样本企业在企业文化制定伊始到如今都没有出现过针对企业文化选择的群体纷争记录。本文认为:一股独大的公司治理结构和稳定的企业战略可能是造成这一现象的原因。但在案例分析中发现,导致有限理性更重要的因素是:这种利益集团格局的不确定性和活动性,即差序格局特征。该词源于费孝通先生对中国社会人际网络的深入研究中。同国外的固定化利益集团相比,我国国人的利益网络往往呈水波状差序结构,这种格局使得绝对的利益集团难以存在,但是这种格局也造成了另外一种非理性偏差——差序度偏差^[25]。以核心决策者为中心,制定文化的参与者对文化的影响力随着与决策者关系距离的远离而不断减弱。例如: A公司疾慢如仇的企业文化与总裁追求效率、行事迅速的性格有着很高的相似度,2位主要助手在企业文化的确立过程中,也扮演了主持者和主要规划者的角色。同时,那些远离领导层的中层管理人员,则只有一定的提议修改权。这种差序格局现象在 B和 C企业中也是普遍存在的; B企业领导者和其核心团队均是从传统国有企业分离出来的,因此文化主体也显现出浓重的传统色彩和追求平衡和谐的国有企业文化特征; C企业以开创者为首的核心团队成员多为高校科研人员出身,这也很大程度上决定了精细创新的文化特征。这种差序格局方式的环境结构也会给文化选择的结果带来消极影响,影响力不均衡加之群

体决策普遍存在的大众心理使文化选择产生了组织的非理性偏差,无法很好地实现群体决策的理性化。因此,虽然作为文化执行者的广大中基层员工和文化策划者的咨询公司应有平等的群体选择权力,但差序格局的存在使得文化选择的方向更多的指向核心圈的决策者们。

(三)企业文化的变革:外部文化扩散和内部文化熏染

1 外部文化扩散的变革作用

外部文化扩散的根源在于组织学习,随着时间的推移,组织的运营环境在不断变化,企业只有不断进行知识更新才能适应环境变化,并形成新的竞争优势,这给外部文化的扩散提供了机会^[11]。对于一个成熟的企业,文化扩散主要发生在两个时期,第一个时期是企业涉足新业务或者新的商业机会,此时,组织的学习方式将为探索性学习 (exploration),而非原有的资源利用性学习 (exploitation)。探索性学习涉及对新知识、新技能和新过程的寻求,意味着企业的行为表现出寻求、发现、实验和创新等特征^[26],这时的文化激荡将会非常的剧烈和难以预测;另一个时期是企业步入衰退期,此时,文化传播强度较之于高速发展期或者成熟期的企业往往比较高^[27]。例如, A企业提出“三个一流”的企业文化精神,正是在其原有业务停滞不前,开始将经营中心从焊料加工向工程机械制造转移的时期。在国内几个领先企业成功经验的启发下, A企业从转型伊始就设立了一流企业标准和远景; B和 C公司通过不断的兼并活动来推动新业务发展, B企业在这个过程中,不断承受着并购企业之间巨大的文化差异所带来的冲击,塑造了文化的巨大包容力。企业文化更偏重于公平、和谐,包容性的文化使原本背景不一的各类企业变成一个牢不可破的整体; C企业的文化导向并没有在不断并购中受到明显影响,这可能是发展时间较短所造成。总而言之,随着企业的不断扩张,外部文化的渗透作用也在不断加强。

2 内部文化熏染的变革作用

新进员工不但会在组织社会化和组织学习过程中不断地接受企业文化熏染,在认知过程中,由于个体价值观差异,他们还会潜移默化地改变企业文化赋予他们的使命和惯例,并通过知识转移过程影响企业文化。一些学者将这种来自内部员工社会化过程中的文化冲击程度与企业的一些人力资源指标相联系,特别是组织人员的变化和流动情况^[3, 5, 28]。Harrison和 Camoll将组织招聘风格视为这种内部文化变革的重要影响因素。从案例资料来看: A公司和 B公司都曾遇到了同样的问题即人员流失率增高和员工满意度的降低。从发展情况看,两公司均处于高速增长阶段,企业利润和员工薪酬都在不断提升,但是,高速发展带来企业的业务量急剧膨胀,导致了员工实际工作时间过长、新老员工难以融洽相处和公平对待等一系列问题,员工招聘数量庞大,但离职率惊人。这种高的人员流动率大大加速了文化熏染过程,导致了企业文化的变革和修改。 A企业针对这一情况增加了“三请三问”的文化制度,将员工每日

心情、工作感觉和同事关系纳入了企业文化体系中,使企业文化更人性化;B公司则提出了基于传统四德的“礼义廉耻”新文化理念,从诚实待人、对同事客户仁义以待、不避过错和认真反思,这种人本文化使公司迅速恢复良好的工作氛围,并提升了基层员工的满意度,最终实现以和谐文化氛围留人的目标;相对来说,C公司没有表现出很明显的因组织人员流动造成的文化内部变革,这可能是由于与A公司和B公司发展阶段的差异性所致,由于其规模相对较小、发展速度快、研发人员比重偏大,这些特征维持了人员和文化较高的稳定性。

在组织招聘风格上,Schein等人曾探讨组织文化和招聘的相关性,认为招聘风格是组织文化的对外显现,决定了新进员工的类型。如果组织逾倾向于招聘高组织文化认同感的员工,则更有助于继续维持原有组织文化的稳定性。在案例研究中:A公司和B公司在早期的高速扩张时期并没有在招聘中强调文化偏好,企业文化流于形式的问题时有发生。但在近几年,A公司在招聘时将应聘者与企业文化的适合度视为最重要的考量指标,每年数百个招聘岗位都设置了文化认同测试环节;B公司在招聘上,也将文化认同摆在了较为重要的位置,注重考察个人目标和品质与企业文化的相融度。从实际效果来看,两公司新进员工对企业文化内涵有着较深刻的认识,两家公司的文化体系没有再经历较大的冲突和调整,并逐步发挥了重要影响力;C公司并没有在招聘中刻意体现出对文化认同的重视,专业技能和经验依然是最重要的选择标准。但由于本身人员稳定性较高,这种非文化偏好的招聘对文化变革的影响没有充分显现。总而言之,从案例情况来看,人员流动性提升对加速文化熏染,促进文化变革具有推动作用,而招聘中的文化偏好可以有效维持组织文化的稳定。

(四)企业文化保存的决定因素:存活率、传播的准确性和繁殖力

文化的存活率是指:文化模因在组织中存在的持久程度。员工认可并从日常行为上不断表现并形成惯例是文化模因持久存在的基础,惯例对新的文化模因的产生具有选择压力,对于旧文化模因具有保护作用,适宜惯例的文化模因存活率大大增加。在3个案例中,A企业和B企业的企业文化主体形成于企业发展的早期,并在建立了整体性企业文化纲领后,经过长时间推行,逐步形成了适宜该文化的惯例,其中某些文化模因如“区域为王”的思想在发展中没有形成支持性惯例而最终消亡;而C企业的文化很大程度上是在企业发展中形成的某些优秀惯例中提取出来的,如精细化、高效益的企业发展精神,正是由于企业在早期员工不断提出大大小小的精细化技术改良中不断获益而确立的一种优秀的企业精神,在确立这种企业精神后,企业又出台激励性措施来强化组织惯例,如技术创新节约奖励金和公报制度,最终保证了文化模因的持久存在。由此可见,从旧有惯例中形成并能在发展中建立新的支持性惯例,是文化模因持久存活的关键。

许多研究表明:管理控制机制和组织特性的稳定性

是消除消极因素,保证企业文化准确地内化和保存的关键因素^[7,29]。一种适宜、稳定的管控体系可以使所支持的文化特性准确而稳定地转变为员工的行为范式,继而准确地被内化和保存^[30]。在3个案例当中,企业由于长期以来保持着稳定的核心团队结构和管理制度,企业文化在员工中间内化的准确度非常高。例如:C企业长期以科研人员为主体的人员结构以及灵活分权的管控体制从未因业务规模的急速扩张而改变,科研人员一直拥有强大的团队支持,并在研发过程中保持独立自主性,这从根本上保证了追求技术突破和原始创新的创新文化理念可以长期稳定且准确地员工工作中内化,而不受企业高速发展带来的大量不确定因素的影响。

文化的繁殖力可以理解为:文化在组织中的传播广度和深度。Hannerz认为:文化装置(cultural apparatus)会对这一传播过程产生决定性影响^[31]。在一个特定组织网络中,这种文化装置可以理解为一类具有一定权力、关系网络地位和信息传播技能的人^[4]。在案例中,A公司的4个创始人在公司的发展中扮演了这样一个文化装置的角色,4个人组成的决策团队非常的团结稳定,并将每个人所负责的工作部门的组织网络紧密地联系在一起。因此,他们提出的文化观念可以迅速地在整个企业传播开来并内化;B公司创始团队都属于技术骨干,并不擅长影响他人,除了创始人,公司传播文化的核心角色多由一些中层管理者来承担,使文化思想更容易在基层活动中深化;C公司以研发人员为主的扁平分权式组织结构,造成了文化装置角色的进一步分散化,散落在部门和团队中的骨干成员变成了传播企业文化的主要推动力量。总之,尽管文化装置的形态和层级不尽相同,3个企业都具备良好的人员来扮演企业文化装置的角色,保证了文化传播的广泛性。

将上面的分析整理成表2可以比较清晰地看出每个案例对前面提出的4个命题的支持程度。

表 3 案例对研究命题支持度总结			
研究命题	案例 A	案例 B	案例 C
命题 1	+++	+++	+++
命题 2(总体)	+++	+++	++
与战略一致性	+++	+++	+++
与惯例适合度	++	+++	++
形态	+++	+++	++
有限理性	+++	++	++
命题 3(总体)	++	++	-
外部	++	+++	-
内部	+++	++	-
命题 4(总体)	+++	++	++
存活率	++	++	++
准确性	+++	+++	+++
广度	+++	++	+

注:+++表示案例对命题非常支持,++表示较好支持,+表示较少支持,-表示没有支持,由于部分命题的内容较多,故进行了分解,以更详细地表现案例的支持情况

四、结论

探讨企业文化的演化机制和各种影响因素对于企业制定长远的文化发展战略具有深远的意义,尽管学术界对企业文化的动态性已有了一定的探讨,但往往略显凌乱,且过于抽象,无法有效地揭示企业文化演化的整体机制。因此,本文力图构建一个整体的分析框架来系统探讨企业文化演化的特征和内在机制。基于对 3 个案例的研究和分析,本文发现:企业文化的演化是一个整体现象,一系列文化模因构成的动态整体不断进行着选择—变革—保存的演化过程。在文化的选择中,最佳期望利益和组织有限理性因素共同决定了选择结果,而文化模因与战略需求的一致性、与组织惯例的适合度及其形态的易于传播性从不同层面决定企业文化的期望利益,差序度偏差是样本企业形成有限理性偏差的重要原因;企业文化的变革源于外部文化扩散和内部文化熏染,企业在新业务拓展和旧业务衰退这两个时期更易受到外部文化扩散影响,人员流动率和组织招聘风格则是内部文化熏染的重要影响因素;惯例的形成、管控体系的稳定性以及一些关键员工所扮演的“企业文化装置”角色则保证了企业文化在所有员工之中内化的存活率、准确性和广度。

本文尽量避免案例分析的诸多问题,如采用多源资料来源减少研究的主观性,采用制定假设命题的方法来使研究更具系统性等。但本文依然无法从案例中归纳出一个精确的演化模型和各个影响因素的重要程度,后期可以采用更加严格的量化分析方法来得到更加精确的结论。此外,尽管本文采用了 3 个可比的典型案例,并将分析尽可能在一般层面展开,但结论依然存在普遍适用性问题,结论是否适用于一般性中小制造企业还需要进一步的实证检验。

参考文献:

- [1] Tsui A S, Wang H, X in K R. Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(3): 345 - 376.
- [2] 陈传明, 张敏. 企业文化的刚性特征: 分析与测度 [J]. *管理世界*, 2005(6): 101 - 106.
- [3] Carroll G R, Harrison J R. Come together? the Organizational Dynamics of Post-merger Cultural Integration[J]. *Simulation Modeling Practice and Theory*, 2002(10): 349 - 368.
- [4] Weeks J, Galunic C. A Theory of the Cultural Evolution of the Firm: The Intra-organizational Ecology of Memes[J]. *Organization Studies*, 2003, 24(8): 1309 - 1352.
- [5] Schein E H. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Non-sense About Culture Change[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- [6] Nonaka I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation [J]. *Organization Science*, 1994, 5(1): 14 - 47.
- [7] Brooks B. The Natural Selection of Organizational and Safety Culture Within a Small to Medium Sized Enterprise (SME) [J]. *Journal of Safety Research*, 2008(39): 73 - 85.
- [8] 颜爱民. 企业文化 DNA 及其评价技术 [J]. *科技管理研究*, 2008(4): 43 - 46.
- [9] 颜爱民, 高超. 组织文化的演化: 社会生物学视角 [J]. *软科学*, 2008(9): 1 - 5.
- [10] 罗伯特·K 殷. 案例研究: 设计与方法 [M]. 重庆大学出版社, 2004.
- [11] 杨忠等. “天生全球化”企业持续成长驱动力研究—企业生命周期不同阶段差异性跨案例分析 [J]. *管理世界*, 2007(6): 122 - 136.
- [12] Sanders P. Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research [J]. *Academy of Management Review*, 1982, 7(3): 353 - 360.
- [13] Eisenhardt K M. Building Theories From Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532 - 550.
- [14] Denison D R, Mishra A K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness [J]. *Organization Science*, 1995(2): 204 - 223.
- [15] 田家华, 张光进, 姜炜. Denison 企业文化量表的有效性分析及其应用研究 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2008(2): 151 - 155.
- [16] 王国顺, 张仕璟, 邵留国. 企业文化测量模型研究 [J]. *中国软科学*, 2006(3): 145 - 150.
- [17] Lismen L M, Chan Margaret A, Shaffer Ed Snape. In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15(1): 17 - 35.
- [18] Lorsch J. Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change [J]. *California Management Review*, 1986, 28(2): 95 - 109.
- [19] Deal T, Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life [M]. MA: Addison Wesley, 1982.
- [20] Scott W R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems [M]. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.
- [21] Zander U, Kogut B. Knowledge and the Speed of the Transfer and Initiation of Organizational Capabilities: An Empirical test [J]. *Organization Science*, 1995(6): 76 - 92.
- [22] Simon H A. Architecture of Complexity [J]. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 1962: 467 - 482.
- [23] 赛尔特·马奇. 企业行为理论 [M]. 北京: 商务印书馆, 1963.
- [24] 周雪光. 组织社会学十讲 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2003.
- [25] 费孝通. 乡土中国 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2006.
- [26] Cheng Y T, Van de Ven A H. Learning the Innovation Journey Order out of Chaos? [J]. *Organization Science*, 1996(7): 593 - 641.
- [27] Harrison J R, Carroll G R. Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36: 552 - 582.
- [28] Zollo M, Winter S G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities [J]. *Organization Science*, 2002, 13(3): 339 - 352.
- [29] Baum J A C, Singh J V. Evolutionary Dynamics of Organizations [M]. Oxford: Oxford University Press, 1994.
- [30] Whetten D A, Godfrey P C. Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations [M]. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- [31] Hannerz U. Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning [M]. New York: Columbia University Press, 1992.

(责任编辑: 冉春红)