

文章编号: 1000-7695 (2008) 04-0043-04

企业文化 DNA 及其评价技术

颜爱民

(中南大学商学院, 湖南长沙 410083)

摘要: 企业文化研究从来都是管理学科研究领域的制高点, 其评价方法和技术的突破理应成为企业文化研究领域的重点。论文综合分析了现行文化与企业文化评价技术局限性, 在比较分析 DNA 理论及其在企业演化研究领域中的应用的基础上, 首次界定了企业文化 DNA 内涵, 及文化 DNA 评价法, 并设计了相应的评价技术路径。

关键词: 企业文化; DNA; 评价技术

中图分类号: F270-05

文献标识码: A

1 文化与企业文化评价及其缺陷

“文化”在中国古代是指“以文教化”, 《周易·彖传》曰:“观乎人文, 以化成天下”。美国著名人类学家、美国人类学协会前主席克莱德·克鲁克洪 (Clyde Kluckhohn) 教授认为“文化是历史上所创造的生存式样的系统, 既包含显型式样又包含隐型式样; 它具有为整个群体共享的倾向, 或是在一定时期中为群体的特定部分所共享”^[1]。

文化的评价和测度方法是文化研究的薄弱环节, 文化人类学中经典的田野调查法面对现代科学的精确严谨显示出明显的不足。荷兰人类学家 Greet Hofstede 提出的国家文化模型是世界上认同度最高的较严谨的文化评价技术, 该模型是基于工作目的上存在的价值观和信念差异建立的, 主要涉及基本文化价值观的五个方面: 权力距离; 不确定性规避; 个人主义与集体主义; 男性主义与女性主义; 长期取向与短期取向^[2]。著名的 Kluckhohn 和 Strodtbeck 小组提出的价值观取向文化模型也被广泛运用, 它强调价值观取向的多样性, 主要涉及文化价值观系统的五个问题: 人的本性、人与自然的关系、时间观念、做事方式、人际关系^[3]。

企业文化评价方面有代表性的测度和评价方法有 OCAI 量表和 Denison 企业文化模型。1998年, Quinn 和 Cameron 等通过大量的文献回顾和实证研究发现, 组织中的主导文化、领导风格、管理角色、人力资源管理、质量管理以及对成功的判断准则都对组织的绩效表现产生显著影响。在此基础上, Quinn 和 Cameron 等构建了 OCAI 量表, 从主导特征、领导风格、员工管理、组织凝聚力、战略重点和成功准则六个判据来评价组织文化^[4]。Daniel Denison 于 1991 年提出了“Denison 企业文化模型”, 他从应变能力、愿景及目标、一致性、员工参与四个维度来评价企业文化^[5], 该模型是从具体的商业运营环境中发展而来, 直接与组织经营业绩相联系, 被广泛应用于企业文化评价, 现已建立了 1500 多家企业的常模, 是当今最有效的企业文化评价工具。

价值观取向模型和国家文化模型揭示了文化内涵的一些基本特征, 如: 人性假设、人与人之间关系、等级关系或权力距离、时间观念以及人与自然关系等等, 这些特征正是我们分析文化的基础。因而, 价值观取向模型和国家文化模型对于我们认识文化现象及其对管理的影响是一种有力的工具, 比较适用于跨文化和文化比较领域的研究, 经常被引用来解

释不同地域、不同国家之间的文化差异所产生的文化冲突和融合问题。笔者在企业文化评价设计项目中多次使用过 Denison 的文化模型, 发现此类模型包括 OCAI 量表等, 因其是依据西方商业经营情境构建而成, 比较适用于成熟的大型企业和较规范的市场环境, 在对中国企业文化评价时不甚匹配。当前国内对文化及企业文化评价的研究基本上还处于定性分析阶段。同时, 也有一些学者致力于这方面课题的定量研究, 他们所做的工作主要体现在对企业文化的评价要素进行分类, 建立相应的评价体系, 运用模糊综合评价和灰色评价模型等进行定量评价。迄今为止, 还没有形成一套较全面的文化与企业文化评价体系, 评价技术和工具明显滞后。相对而言, 文化的评价技术较企业文化更为滞后。

2 从企业 DNA 到企业文化 DNA

2.1 DNA 和企业 DNA

Nelson 和 Winter 于 1982 首次将基因概念导入到演化经济学的研究当中, 提出企业惯例 (routine) 是组织中的记忆, 执行着传递技能和信息的功能, 具有学习效应的获得性遗传特征, 是长期积累形成的、储存在组织内部、影响企业行为的遗传因子^[6]。随后, Tichy (1993) 根据 DNA 的概念正式提出了企业 DNA (Corporation DNA) 的概念, 他认为企业与生物一样有着自己的遗传基因, 正是这个基因决定了企业的基本稳定形态和发展、乃至变异的种种特征。Tichy 在评价企业组织形态上的基因构成时, 从制度层面和文化层面两个维度提出了企业 DNA 的存在模式^[7]。Ken Baskin (2000) 在《公司 DNA: 来自生物的启示》一书中详尽地论述了企业 DNA, 他认为企业是一个有机生命体, 企业 DNA 是各个部门所需要的信息, 是公司的数据库^[8]。他将企业 DNA 总结为一套规则, 是影响企业中个体行为方式和思维方式的东西^[9-10], 但他没有深入讨论企业 DNA 具体由哪些因素构成。2003年, Gray Neilson 等在《企业 DNA 的四个基础》一文中将组织架构、决策权、促进因素和信息界定为企业 DNA 的四个基本组成部分^[11]。他们在 2004 进一步延展了企业 DNA 的概念, 认为正是这四种组成部分, 很大程度上决定了一个公司内在的和外在的表现与行为方式^[12]。这标志着企业 DNA 开始在组织和企业演化研究领域中得到应用。

2.2 企业 DNA 中的文化意蕴

Bill Adams 和 Cindy Adams (1995) 在《企业 DNA: 遗传

收稿日期: 2007-06-30 修回日期: 2007-09-06

基金项目: 湖南省自然科学基金项目 (06JJ4081)

密码》首次提出企业文化是企业 DNA 的一部分。他们认为改变组织必须先改变组织的文化，但组织的文化尤其是核心文化难以改变，文化的内容也就是组织内的人们工作及处理相互关系的模式已经成为企业 DNA 的一部分^[13]。2001年，John Weeks 和 Charles Galunic 借用基因的概念来解释企业文化，将企业文化当作信念和行为、假设和常规的一种模式，文化的各种因素总称为“文化基因”，并将企业文化的发展总结为各种文化基因相互竞争的累积结果^[14]。他们运用文化基因的概念来解释“文化是什么”以及“它是如何发展的”这两个问题，但没有清晰地界定文化基因（culture gene）或者文化 DNA（culture DNA）的概念。Verschoor 在 2005 年发表的《组织 DNA 应包含道德规范成分》一文中明确提出道德规范（属于企业文化范畴）应是构成企业 DNA 的重要因素^[15]。

国内学者周晖和彭星闻（2000）在《企业生命模型初探》文中，将企业家、企业机制、技术和文化假定为企业 DNA 的四个碱基^[16]，从文化提高了企业的代理效率与技术效率的角度得出企业文化应是企业 DNA 的组成部分的论断。朱克江（2001）在《企业文化对企业基因改变的作用分析及成功实践》一文中认为企业文化的性质及其具体构成决定了其在企业经营中的重要地位和作用，这种作用足以改变一个企业的基因^[17]，并探讨了企业文化对企业基因改变三条主要途径。2004年，王成荣在《企业文化基因论》一文中指出企业文化就是企业的基因，企业文化决定了企业的生命周期。至此，国内外学者开始认同企业文化在企业 DNA 中的重要作用^[18]。

综上所述，国内外学者基本认识到了企业 DNA 和企业文化的密切联系，认同文化的演变过程实质上就是企业 DNA 选择、变化和保留的过程，企业 DNA 和企业文化有很多本质上的共同之处。此外，国外学者已经开始直接运用 DNA 的思想来分析和解释企业文化问题。但以上学者都未讨论“企业文化 DNA”的概念与构成，更没有提出 DNA 在文化及企业文化研究运用中的具体操作方法和技术路径。

2.3 企业文化 DNA 内涵

参照生命科学中 DNA 概念及其评价技术思想，我们将决定企业文化的基本稳定形态和发展、变异的关键因素界定为企业文化 DNA，将构成企业文化 DNA 的单个因素界定为企业文化基因，二者的精确定义及关系于下：

企业文化基因是指企业中具有遗传功能的能够影响和制约企业文化发展的元素^[19]，这些元素共同构成企业的文化 DNA，这些因素综合作用的累积结果形成了企业文化，进而影响、制约甚至决定企业的生存和发展。

根据 DNA 的主要特征以及企业进行生命活动的基本要素，本文认为，企业遗传基因的基本结构为：历史传承的文化和人力资源为文化 DNA 双螺旋长链中的两条基本链，排列在外侧；基因的四个碱基分别为：制度、管控模式、战略与价值观，它们通过相互作用排列在内侧，并由组织文化与人力资源双链连接起来。构成企业文化的 DNA，如图 1。图中 C 链为文化（Culture）链，H 链为人力资源（Human Resource）链。

人力资源是企业文化的主体，也是文化的直接传承载体，同时企业制定的和继承下来的文化特征又决定了企业中的人员关系状况，两者密不可分，共同构成了企业文化的有机整体。四个碱基记录了该文化 DNA 在企业文化的四个构面上的表述信息，不同的碱基组合构成了不同种类的文化

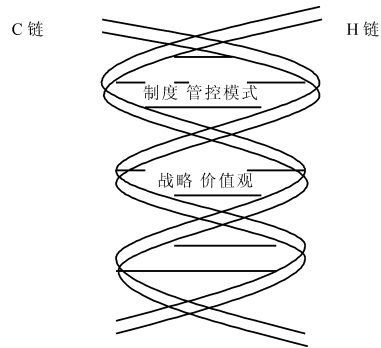


图 1 企业文化 DNA 结构示意图

DNA。

3 企业文化 DNA 评价

文化评价是整个文化研究的难点。由于文化是一个复杂的聚合体，影响文化形成现状的因素往往很多，各类因素又具有动态演化及互动关联性。现行文化评价方法和技术对文化形成的复杂机制研究不足，评价结果的信度和效度有限。DNA 理论和技术方法长于评估分析的明晰和精确，且已在企业演化研究领域成功导入与应用。据此，我们推断，应用 DNA 的思想方法，借鉴其评价技术追溯研究企业文化现状影响因素，能准确而又深入研究和评价企业文化的特质；可能对企业文化研究形成方法上的重大突破，提高企业文化研究的科学性和严谨性。

3.1 DNA 评价法的原始涵义

DNA 评价法是目前在生命科学领域广泛运用的一种新技术，是人类疾病评价上的一次飞跃，其原理如下：用点样法在玻璃片上固定或者直接光刻合成寡聚核苷酸探针阵列，这样的玻璃片即为“DNA 芯片”。将被评价者体内提取的基因混合物（样品）放到芯片上，使其与 DNA 芯片上的基因进行杂交检测，样本中好的基因与芯片上好的基因结合，坏的和坏的结合，这样就可以确定样品中有哪些好基因和坏基因。最后，将样品中确定出的好基因与人们预先知道的基因数据库中的信息进行比照，从而确定引起病变的不良基因，给医生提供治疗依据，使医生可以采取有效的治疗方案。

3.2 企业文化 DNA 评价技术路径

参照生物学和医学上的 DNA 诊断技术思想，根据企业文化的特征，我们设计的企业文化 DNA 评价技术过程如图 2。

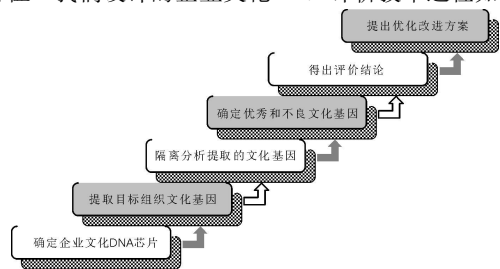


图 2 企业 DNA 文化评价过程

3.2.1 确定“企业文化 DNA 芯片”。这是一项需要投入大量人力物力的基础性工作。企业文化 DNA 芯片必须对构成企业文化的各种基因的特质、表现形式、对组织中人的行为影响和导向特征及各种利弊有准确而又详细地解释，足以作为企业文化评价的标准。对企业文化 DNA 芯片的研究可以根据企业发展的不同阶段按企业类型得到分门别类的企业文化基因

谱。基因谱是“企业文化 DNA 芯片”的构成基础。

3.2.2 提取目标组织文化基因。生物体细胞核中的遗传物质 DNA 本质是生物体性状的载体，企业文化 DNA 也一样，它描述了企业文化的全部特征。因此确定“企业文化 DNA 芯片”的主要工作就是尽可能透彻的分析目标主体的现有文化，运用德尔菲法等方法沿着人员和历史文化遗产两条路径，从制度、管控模式、战略和价值观四个维度出发探究现有文化的特质，如图 3 进而得到企业文化的全部基因。

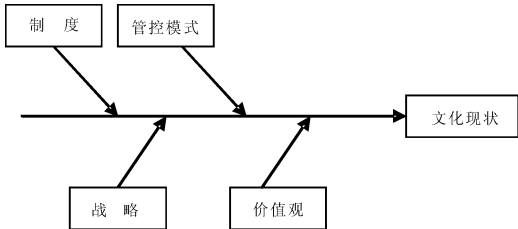


图 3 企业文化基因确定路径

为了从大量备选的文化基因中遴选出有用的基因，我们需要运用调查统计，专家评判等实证分析手段来对各个文化基因进行筛选，过程如下：

(1) 确定备选企业文化基因的权重集。①分析企业文化基因系统中各因素的关系，建立企业文化基因系统的递阶层次结构，构建企业文化基因的评价因素体系。②请专家对各备选企业文化基因进行两两比较，构成判断矩阵。为了比较某一层中指标对上一层指标影响的相对重要性，应用 Delphi 法，对同一层中的各指标进行两两比较，比较的结果即构成判断矩阵 $A = \{a_{ij}\}_{n \times n}$ ，这一步是进行层次分析法的关键。 a_{ij} 为第 i 个指标对第 j 个指标的相对重要性的估算值，近似的认为这就是指标 i 的权和指标 j 的权的比，即 $a_{ij} = w_i/w_j$ ③计算权重：第一步，计算判断矩阵 A 的每一行元素的积 M_i ； $M_i = \prod_{j=1}^n a_{ij}$ $i=1, 2, \dots, n$ 。其次，计算各行的 M_i 的 n 次方根值 $W_i = \sqrt[n]{M_i}$ $i=1, 2, \dots, n$ 式中 n 为矩阵阶数。最后将向量 $(W_1, W_2, \dots, W_n)^T$ 归一化，计算如下： $W_i = W_i / \sum W_j$ ，经过一致性检验通过后， W_i 即为所求的各指标的权重系数。

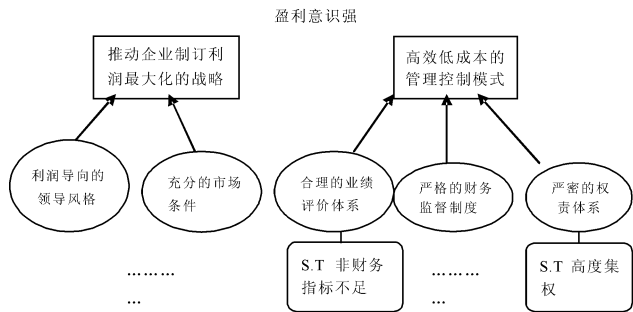


图 4 企业文化 DNA 隔离分析示意图

(2) 构建隶属函数。首先，确定备选企业文化基因评价因素的重要性评语集，评语集是评判者对评判对象可能做出的各种评判结果所组成的评价集合。可将评价集分为多个等级，如 {非常高, 比较高, 一般, 比较低, 非常低}。其次，以专家评分法的形式进行，应用模糊语言变量集进行描述，设计隶属函数，以确定各评价因素对评语的隶属度。

(3) 综合评价，确定企业文化基因。

3.2.3 隔离分析提取的文化基因。对文化基因进行隔离作用分析，得出每个基因的文化影响特征。影响特征包括三种：

主特征：就是基因对目标对象的文化所造成的直接影响特征，例如“盈利意识强”这一基因对一个企业文化的影响主特征是：推动企业制定利润最大化的战略，高效低成本的管理控制模式等。

辅助特征：所谓辅助特征，就是为更好地帮助主特征完成目的功能而引进的其它特征。它们属于影响特征中的推动因素，如上例的“盈利意识强”这一基因要想完成产品“高效低成本的管理控制模式”这一影响主特征，就需要“合理的业绩评价体系”，“严格的财务监督制度”，“严密的权责体系”等辅助特征来帮助其完成。

约束特征：不管是主特征，还是辅助特征，都会有一些因素和条件的不足而限制其产生作用，这些约束就是约束特征。这些约束特征也是影响特征的一种，用于分析主特征和辅助特征的可行性。例如当企业考核偏重于财务指标的评价时，非财务指标不足这一约束条件就会影响到“合理的业绩评价体系”这一辅助特征是否可以实现。

通过对各类文化基因的三种影响特征的分析，我们可以得到文化 DNA 芯片中各基因对企业文化的影响特征以及这种影响的可行性，继而得到各类基因对对整体文化的贡献情况，将企业文化的评价与改进问题降维为对文化 DNA 芯片中某类特定基因的调整问题，大大简化了问题的复杂程度。

3.2.4 确定优秀和不良文化基因。将目标文化与现有文化进行对比，确定两者的差异部分，在企业文化 DNA 芯片中找寻对差异部分产生影响的基因，选出不良文化基因和优秀文化基因，做出企业文化评价结论，分析不良文化基因的各类影响特征，通过调整其辅助特征和约束特征改变基因最终输出的影响主特征，在此基础上提出不良文化基因的改进方案和文化改进方案。

本文首次将 DNA 的有关理论导入到企业文化的研究领域之中，定义了企业文化 DNA 的概念和结构特征，设计了企业文化 DNA 评价方法与技术路径。正如 DNA 和基因工程技术带来了医学上的重大革命一样，本文期望通过企业文化 DNA 的导入，吸引多更的学者参与企业文化基因谱的研究和构建工作，形成企业文化研究方法上的重大突破，全面提升企业文化研究的科学性、严谨性和实用性。

参考文献：

[1] 克莱德·克鲁克洪, 等. 文化与个人 [M]. 高佳, 等译. 杭州: 浙江人民出版社, 1986.
 [2] HOFSTEDE G. et al Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases [J]. Administrative Science Quarterly, January 1990, 35(1): 286-316.
 [3] SAMOVAR, PORTER, STEFANI Communication between Cultures [M]. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press, 2000: 4-79, 93-94.
 [4] CAMERON K S, QUINN R E Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework [M]. New York: Addison-Wesley Press, 1998.
 [5] DENISON D R, SPREITZER G M. organizational culture and organizational development: a competing values approach [J]. Research in Organizational Change and Development, 1991, Vol 5: 1-22.
 [6] 纳尔逊·温特·经济变迁的演化理论 [M]. 胡世凯译. 北京商务印书馆, 1997.
 [7] TICHY NOEL M, STRATFORD SHERMAN. Control Your Destiny Or Someone Else Will [M]. Harper Business, 1993.
 [8] BASKIN KEN. Corporate DNA: Learning From Life [M]. Boston MA: (下转第 49 页)

- [3]向来生,郭亚军,孙磊,等.循环经济评价指标体系分析[J].中国人口·资源与环境,2007(2):76-78.
- [4]杨华峰.基于循环经济的企业竞争力评价指标体系[J].系统工程,2006(11):79-84.
- [5]于丽英,冯之浚.城市循环经济评价指标体系的设计[J].中国软科学,2005(12):44-53.
- [6]李健,邱立成,安小会.面向循环经济的企业绩效评价指标体系研究[J].中国人口·资源与环境,2004(4):121-125.
- [7]张成考.基于 AHP法企业生态化水平的模糊综合评价[J].科技管理研究,2006(7):59-62.
- [8]王孝斌.企业学习能力的层次灰色综合评价模型[J].科技进步与对策,2005(8):36-38.
- [9]刘思峰,党耀国,方志耕,等.灰色系统理论及其应用[M].北京:科学出版社,2004:108-109.
- [10]许树柏.实用决策方法—层次分析法原理[M].天津:天津大学出版社,1988.
- [11]张平,朱森.基于 AHP对循环经济评价指标的选择[J].技术经济与管理研究,2007(1):60-61.

作者简介:徐建中(1959—),男,黑龙江齐齐哈尔人,教授、博士生导师,研究方向为现代管理理论与方法;马瑞先(1980—),男,山东临沂人,管理科学与工程专业博士研究生,研究方向为企业可持续发展。

(本文责编:彭统序)

(上接第 45 页)

Butterworth—Heinemann 1998.

- [9]BASKIN KEN. Corporate DNA: organizational learning corporate co—evolution[J]. Emergence 2000, 2 (1): 34 - 49.
- [10]BASKIN KEN. DNA for corporation: Organizations learn to adapt or die[J]. Futurist 1995, Jan/Feb 29(1): 68.
- [11]NEILSON G, PASTERNAK B, MENDES D. The FourBases of Organizational DNA [J]. Booz Allen Hamilton's Strategy Business magazine 2003, winter issue, 1-10.
- [12]NEILSON G, PASTERNAK B, MENDES D. The Seven Types of Organizational DNA [J]. Booz Allen Hamilton's Strategy Business magazine 2004, summer issue, 95-103.
- [13]ADAMS B, ADAMS C. Corporate DNA: the Genetic Code [J]. Executive Excellence Oct 1995.
- [14]WEEKS J, GALUNIC C. 微翁·企业文化与文化基因 [J]. 国外社会科学文摘, 2002(2): 37-40.
- [15]VERSCHOOR C C. Organizational DNA Should Contain Ethics Component [J]. Strategic Finance 2005.
- [16]周晖,彭星闻.企业生命模型初探 [J].中国软科学,2000(10):110-115.
- [17]朱克江.企业文化对企业基因改变的作用分析及成功实践 [J].南京大学学报:哲学·人文科学·社会科学,2001(5):156-160.
- [18]王成荣.企业文化基因论 [J].上海企业,2004(7):50-52.
- [19]颜爱民.企业文化基因及其识别实证研究 [J].湖南师大自然科学学报,2007,30(01):119-124.

作者简介:颜爱民(1963—),男,汉,湖南邵阳人,教授、博士,研究方向为管理科学与工程,生态经济。

(本文责编:彭统序)