第一图书网, tushu007.com

<<组织文化>>

图书基本信息

书名：<<组织文化>>

13位ISBN编号：9787501789849

10位ISBN编号：7501789843

出版时间：2009-3

出版时间：中国经济出版社

作者：马作宽 编

页数：224

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。
只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。
长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。
这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。
编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。
构思是宏大的，执行却是艰难的。
罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。
两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动．历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。
丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。
八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。
整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。
对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。
国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。

内容概要

组织激励问题是组织管理的重要问题，许多书籍也多有论述，但像我们这本书的编写体例和结构安排应该算国内首创，简洁、实用。
差别化激励、培训激励、尊重激励、责任激励、沟通激励、工作激励、目标激励和压力激励，每种方法，重点突出，独立成章。
本书就是送给组织管理者如何激励员工的“工具库”和“百宝箱”。
　绩效管理是任何一个组织所需要的管理工具。
绩效管理越来越不是自发的行为，而是管理变革、法律环境强制要求的自觉行为。
成功实施绩效管理，不但能帮助组织提高管理效率，而且能够通过有效的目标分解和逐步逐层绩效任务落实，实现组织的战略目标。
《组织绩效管理》一书既立足现实，又展望未来；既有理论高度，又突出实践方法。
书中把绩效管理的理论基础、计划、方法、实施、考核和应用都进行了详细说明，会成为组织绩效管理不可多得的参考书。

作者简介

马作宽先生，资深管理专家、营销专家，主要研究方向为组织运行管理、现代营销战略与规划。
其理论研究追求创新，侧重实战应用，如关于“组织凝聚力”“组织合作与竞争”的研究，某种意义上说填补了国内空白，所设计的组织激励方法简单而实用，被多家企业采用。

马作宽先生是清华大学、北京大学、浙江大学等多所著名高校总裁培训特聘教授，同时担任多家企业和政府的管理顾问工作。
其培训及顾问过的企业与政府数以百计，包括联想集团、三元乳业、伊利牛奶、东阿阿胶、通化钢铁集团、吉林网通、新华百货、中国农行、北方管业、宇田世纪、维雪啤酒、民生人寿保险、天鸿地产、国药集团、三旺饲料、旺大饲料、挑战集团、华东数控、利郎商务男装、上海内燃机配件、百得燃具、华鲁药业、刘诗昆钢琴艺术公司、诸暨机械、德州百货、北辰集团、恒产地产、日月星蛋白质、奔腾漆业、小刘瓜子、香港恒辉机械、融泰典当、和发金店、山东众地集团、建龙硫酸、明瑞化工、中威机电、济南轻骑、禾力药业、万寿堂药业、北岛食品、长沙移动电信、中国航空集团、广西城乡规划设计院，云南人民广播电台、合肥工商联、合肥市工商行政管理局、西安商业联合会、北京市节能环保中心、新疆克尔克孜州党委州政府、内蒙古牙克石市市委市政府、安徽六安市市委市政府、吉林省梅河口市委市政府、河南省新郑市政府、成都市武侯区政府等。

书籍目录

第一章 重新审视对组织文化的认识 引入问题 面对文化建设，你思考这些问题了吗 一、传统组织文化认识的局限与组织文化的重新定义　二、组织文化是组织理念与员工精神的产物　三、组织文化管理不同于组织的文化建设　四、多角度的组织文化认识　小结　思考题第二章 组织文化是管理的最高境界　引入案例 华为的基本法　一、文化管理是现代企业发展的先进管理方式　二、组织文化的现实意义　三、信仰是员工行为的主宰　小结　思考题第三章 组织文化应与组织使命相适应　引入案例 全球“一致”的宝洁　一、企业的文化特征　二、企业文化对企业战略的支撑　三、文化变革与战略转型的配合　小结　思考题第四章 个人价值观是组织文化构成的基础　引入案例 Inte的个价值观　一、组织价值观及其价值观体系　二、组织价值依赖个人价值去实现　三、员工素质培养与价值观塑造　小结　思考题第五章 组织文化具体落实在何处　引入案例 汇源与德隆分手：成败皆在文化　一、组织文化载体　二、组织文化的测评与策划　三、文化建设中的理念梳理与宣讲　四、文化建设中的理念固化与制度建设　五、组织文化建设中的企业伦理　小结　思考题第六章 谁主宰着组织文化的发展　引入案例 松下幸之助先生的佛教文化　一、企业家与企业家精神　二、企业家与组织文化　三、文化建设应跨越企业家自身的意识障碍　小结　思考题第七章 新的社会环境对组织文化的冲击　引入案例 改制后的文化冲突　一、组织文化的社会基础　二、全球经济一体化带来多元理念的冲突　三、市场经济的发展对组织文化的影响　四、组织的性质观与组织思维的变迁　五、中国文化深层结构的变迁　小结　思考题参考文献

章节摘录

第一章　重新审视对组织文化的认识　　引入问题　面对文化建设，你思考这些问题了吗　　1.企业家的文化如何成为企业的文化？
为什么企业老是强调“执行”、“没有任何借口”，却在落实中很难体现？
如何解决？
2.如何让企业文化真正深入到企业战略、人力资源、营销管理、品牌建设、质量管理等方面？
3.能不能通过组织文化建设使组织的风气、行为、绩效等实实在在的变化？
4.什么样的组织文化才是优秀的文化？
5.为什么做了企业文化策划，文化理念和员工行为两张皮？
企业仍没有士气、没有精神？
6.组织需要什么样个性的文化？
文化个性与组织发展关系如何？
一、传统组织文化认识的局限与组织文化的重新定义　　组织文化的内涵至今仍存在较大争论，文化和企业文化概念都尚未达成共识。
有人将文化看成是人们的行为方式，包括思想、语言和行动等；有人则强调文化深层次的、类似于人的潜意识的成分；还有人更多地将文化视为明显的、可见的、人为的创造物，如企业的产品、建筑物、标识等。
我们认为，只有综合人类学、管理学、社会学、心理学以及行为理论、人性理论来认识组织文化内涵，注重进行多学科的深入研究或学科间的有机配合，方能准确、相对客观地理解组织文化。
（一）传统组织文化概念综述　　总体来说，既往对组织文化的定义大致可以分成两类：组织文化的层次模式和要素模式。
1.组织文化的层次模式　　这类模式的代表人物有沙因、哈奇、科特和赫斯克特。
基本观点是：认为组织文化存在不同的层次，各层次之间存在相互作用。
组织文化就是由这些层次和相互关系构成的有机整体。
沙因提出的企业文化三层次模式是层次模型的代表。
沙因认为“企业文化是由特定人群在学习应对外部适应与内部整合问题中所发明、发现或者发展出的基本假定模式——那些经过实践检验是有效的，因此被传授给新员工，以修正其同这些问题相关的感知、思维”；企业文化可以分为表征、价值观与基本假设三个层次，三个层次之间存在相互关系。
哈奇提出的组织文化动态模式，对沙因的模型进行了如下修正：（1）加入新元素——“象征”，将原有的企业文化三层次结构扩展为四层次结构。
（2）四层次（基本假定、价值观、表征、象征）形成动态的循环关系，从而使得企业文化的概念由静而动。
哈奇的文化动态模式认为企业文化是由基本假定、价值观、表征与象征四个层次及其相互的连接过程所构成。
科特和赫斯克特则认为，企业文化可以分为两个层次。
在较高的层次上来说，文化指的是团队中人们共享的价值，并且是那些即使团队成员发生变动也能有所坚持的价值。
在较为可见的层次上，文化表现为组织成员鼓励新成员所采取的行为模式和风格，两个层次的文化相互影响。
2.组织文化的要素模式　　一企业文化的要素模式指的是对组织文化所应该包含的一系列价值观特征的描述。
罗宾斯认为组织文化是成员共享的意义体系，即其所重视的一组重要特质，它们相互搭配，即成为组织文化，并将企业文化归纳为以下要素的集合：（1）成员的认同：成员对企业整体的认同，而不是对自己的工作类型或所属专门领域认同之程度。
（2）强调团队：工作活动以团队而非以个人为主的程度。
（3）以人为主：作决策时会考虑决策结果对其他人员产生影响的程度。

（4）单位整合：鼓励各单位彼此协调运作的程度。
（5）控制：利用规定、管制及人员直接监督来控制员工行为的程度。
（6）风险容忍度：鼓励员工进取、创新及冒险的程度。
（7）报酬准则：加薪、升迁等报酬分配，是根据个人绩效，而非年资或其他非绩效准则的程度。
（8）冲突容忍度：鼓励公开，冲突与批评的程度。
（9）过程结果取向：管理层重视结果而非过程的程度。
（10）开放系统重视度：组织对外在环境变动反应的灵敏程度。
（二）传统组织文化定义评析　　1. 共同价值观是组织文化概念的核心　　价值观在日常生活中指的是关于价值的一定信念、倾向、主张和态度的系统“价值观念”的简称。
“价值观”这一概念首先受到哲学和心理学研究的重视，在这两个学科领域也提出了很多的关于价值观的定义，主要包括：（1）价值观是“人们基于生存、享受和发展的需要，对于什么是好的或者是不好的根本看法，对于某类事物是否具有价值以及具有何种价值的根本看法，是人所特有的应该希望什么和应该避免什么的规范性见解，表示主体对客体的一种态度”（袁贵仁，1991）。
（2）价值观是“指人们在长期的生活、实践过程中和在具体环境中形成的有关价值的观点、看法和态度”（马志正，1991）。
（3）价值观是“人们用来区分好坏的标准并指导行为的心理倾向系统”（黄希庭，1994）。
（4）价值观是“推动并指引一个人采取决定和行动的经济的、逻辑的、科学的、艺术的、道德的、美学的、宗教的原则、信念和标准，是一个人思想意识的核心”（朱智贤，1989）。
（5）价值观“……与行为模式和存在的最终状态有关。
说某人具有某种价值观，即是说，他具有持久的信仰。
特殊的行为模式或存在的最终状态是指个人和社会偏爱选择的行为模式或存在的最终状态。
一旦价值观有意识地或无意识地被内化，它就成为指引行为、对客体和情境所抱态度、对自己和他人的行为和态度进行判断、对自己与他人以及比较自己与他人进行道德判断的标准和尺度”（Rokeach，1968）。
（6）“价值观是对行为提供普遍指导和作为制定决策，或是对信念、行动进行评价……的参照点，是使人据此而采取行动的一些原则、基本信念、理想、标准或生活态度”（Halstead，1996）。
从这些定义可以看出，价值观是对生活实践经验和价值取向的总结与概括，是人的认知结构、思维方式、理想信念、情感意志等的集中体现。
价值观随着不同的社会形态，不同的时代背景而有所差异。
这些特定的社会因素通过影响人的价值观来规范和引导人的行为。
从上面对组织文化概念的文献回顾中我们可以看出，对组织文化这一概念可以有不同的表述方式。
但是共同价值观是组织文化概念的核心已经成为国内外学者的共识和组织文化研究的基础。
2. 传统组织文化定义中的不足　　从总体来看，以往的组织文化定义从一定程度上道出了组织文化的内涵、特征或作用。
但是，大多数组织文化的定义多是一种思想或观念的表述，不足以也不够准确地表述组织文化的本质特征与核心问题，主要存在以下不足：　　（1）缺乏对组织文化目标的认知　　目前，对组织文化是以价值观为核心的体系这一性质基本得到认同，但是以往关于组织文化的定义缺乏对组织文化目标的认知。
事实上，任何社会组织，其目标本身就是即包括经济目标、社会功能价值实现等多目标的复合体。
组织文化建设的目的是通过对员工价值观的整合、建设，促进员工在精神和物质上的发展平衡，那么，对组织行为的评价标准也必然要同时包含文化标准和经济标准，组织应该更多地采用反映员工精神状况的员工心理健康水平、工作氛围、公众形象等指标来评估组织文化建设的价值，而并非仅仅以经济标准评价组织文化的成败优劣。
（2）对组织文化的定义过于宽泛　　有些定义把组织文化理解为企业一切管理要素的总和，虽然关注了组织文化，但组织文化内容过于宽泛，不着边际，组织文化管理也就成为了没有特定对象和特定含义的无所不包、无所不在、无所不为的管理大杂烩，就不能同时运用经济的、制度的和精神的手段对企业的各个方面、各个领域进行全面的管理，无从把握经济现象中的心理、认识、观念、精神

等文化现象，更无法有针对性地、切实有效地加强文化管理。
庞杂不专会干扰、冲淡和削弱文化管理的作用。
（3）缺乏从思维、精神因素的视角把握组织文化的内涵　以往的组织文化定义缺少从人性、心理以及精神发生作用的机制的角度挖掘组织文化的本质，并在此基础上缺乏组织文化与管理关系的构建。
尽管以往许多理论研究了思维、精神因素对组织管理的重要价值，但对其研究仍局限于传统意义上企业管理的范畴，大多从构成、结构功能等静态角度分析不同的组织文化对组织绩效的影响。
（三）对企业文化的重新定义　通过对传统组织文化定义的评述，下面将以此为基础从理论分析角度和基于实践的思考对组织文化进行重新认识。
1.理论分析　从管理学的角度看，组织文化源于对管理思想的挖掘，通过组织沟通体系传播，以精神和价值观来激发员工的活力，从而达到提升管理的目的。
从社会学的观点看，人类文化有三个特性：首先，文化是针对人类群体而言的；其次，群体共有的东西才是文化，个人的东西称为个性而不能称为文化；再次，群体中唯有稳定持久的东西才构成文化，所以文化有历史的传统，稍纵即逝则不是文化。
作为人类社会的一种亚文化，组织文化也应具备这三个特征。
全面解读文化，我们可以看到，文化实质上是人类的群体意识和群体行为。
组织文化与人的精神是紧密相关的。
通常，人的个性只有在与别人交往中才能表现出来。
由于个体所处环境的压力，容易造成个体内心价值丧失和不安感的加剧，个体便通过自我系统进行调节，使个性以相应的社会价值为导向，精神动力就是自我系统的能量源泉。
每个人的内心都有大量的精神动力，如嫉妒的精神动力，不安的精神动力等。
这些精神动力与生俱来，个性行为的总方向及其活动，取决于这些精神动力的整合。
同样，由人组成的组织具有集体人格和内在的精神，组织文化与组织在发展过程中逐渐积累而成的传统以及组织中人们广泛发生、稳定的心理和行为结构以及由此构成的整体氛围密切相关。
人的行动方向和动力来自精神的信仰与追求，进一步地说，人的绩效的提高，归根结底还在于人们精神体系的改变。
外部力量可以引导，但无法永远强制。
管理中的任何外部刺激，都会经过人的精神体系进行“意义赋予”，这是人行为决策过程中的重要环节。
在这个决策过程中，任何规范的形成都必须经过基于集体意志的组织规范的“内化”方可真正成为众人的规范，进而发展成为组织的一种文化，组织文化只有符合人的精神规律才会得到规律的酬偿。
只有符合人性的组织文化，再加上已经得到很好发展的管理技术，管理才能达到管理的目的，这是管理的唯一出路。
因此说，组织文化与个体精神的引导以及集体人格的塑造密不可分。
这就要求无论是管理手段的使用，还是制度的建设，以及组织文化的出发点，都必须重视精神发生作用的机制和对人性的正确认知。

编辑推荐

一个企业无论它拥有多少资金、技术多高、产品多优、服务多全、决策多精、要想持久、稳健地发展、必须遵从管理之道、发展之道、那就是企业文化。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com