

企业文化测评与诊断实证研究

陈万宁¹ 周双喜² 周敏李³

(¹、江苏省国有资产经营(控股)有限公司, 江苏 南京 210008;

^{2, 3}、南京理工大学 经济管理学院, 江苏 南京 210094)

摘 要: 本文在国外组织文化测评与诊断的OCQ模型基础上, 通过对19家不同行业分布、不同规模和性质的样本企业实地调研, 提出了适合我国国情的企业文化测评与诊断体系(CCED评价体系), 并对该模型进行了科学的实证研究, 以期对我国企业文化的评测、诊断和建设提供参考。

关键词: 企业文化; 组织文化; OCQ模型; 测评与诊断; CCED评价体系

中图分类号: F270 文献标识码: B 文章编号: 1008-4428(2005)10-101-03

企业文化是指企业在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和, 包括企业远景、企业价值观、企业精神、企业目标、企业道德、企业形象、企业制度、企业环境等不同的内容。企业文化测评与诊断作为企业文化建设的第一步, 便显得尤为重要。

一、企业文化概述

企业文化是指企业在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和, 其涉及了企业战略、人才、制度、规范、生产、营销、产品、品牌、公关宣传、形象设计等各个方面。美国的特雷斯·E·迪尔和阿伦·肯尼迪在《企业文化》一书中对目前西方企业文化进行了分类研究, 他们根据企业经营活动所具有的风险程度、信息反馈速度以及员工工作成效等方面将企业文化分为硬汉型、并重型、赌注型、过程型四种。

企业的文化建设是一项系统化的复杂浩大的工程, 渗透到企业的方方面面。其实施步骤主要包括测评阶段、规划阶段、导入阶段、巩固阶段等四个阶段。其中, 测评阶段在这一过程的作用举足轻重。学术界对企业(组织)文化的诊断和测评研究很盛行, 在企业(组织)文化诊断和测评领域已经形成了许多权威的理论。

其中美国密西根大学商学院的丹尼森(Denison)教授通过五个案例的研究构建了一个能够描述有效组织的文化特质模型。该模型认为有四种文化特质, 即适应性、使命、一致性、参与, 和组织有效性显著相关。并且他以这一模型的四个文化特质为基础设计了OCQ量表(Organizational Culture Questionnaire), 其中每个文化特质都对应着三个子维度。当然, 企业文化诊断和测评的体系方法和种类很多, 任何一种方法都不是绝对正确或放之四海而皆准的。这种不足和不适可能由于国家区域的差异而产生、可能因为时代进步而产生, 也有可能因为社会文化和传统背景的不同而形成。而这也正是本研究的学术与实践指导意义所在。

二、企业文化测评与诊断体系(CCED评价体系)

1、企业文化测评与诊断指标体系

基于美国密西根大学商学院的丹尼森(Denison)教授所提出的OCQ模型, 同时结合我国企业自身的实际, 笔者构建了我国企业文化测评与诊断CCED的指标体系, 详述如下:

本体系由三个指标层次构成, 第一层次为问题项目层面, 共60个评价指标; 第二层次为子纬度层面, 共12个评价指标; 第三层次为文化特质层面, 共4个评价指标。同时, 本体系中第一层次的每5个问题项目对应一个子纬度指标, 第二层次中的每3个子纬度对应一个文化特质指标。详见表1所示。

表1 企业文化测评与诊断指标体系

评价内容	文化特质层面指标	子纬度层面指标	问题项目层面指标
企业文化 Enterprise Culture	参与性 Participation	授权 Empowerment	A1-A5
		团队导向 Team Orientation	A6-A10
		能力发展 Capability Development	A11-A15
	一致性 Consistency	核心价值观 Core Values	A16-A20
		共识 Agreement	A21-A25
		协调整合 Coordination & Integration	A26-A30
	适应性 Adaptability	创造变革 Creating Change	A31-A35
		客户焦点 Customer Focus	A36-A40
		组织学习 Organizational Learning	A41-A45
	使命 Mission	战略方向 Strategic Directions & Intent	A46-A50
		目标 Goals & Objectives	A51-A55
		远景 Vision	A56-A60

注: 上表所列的60个问题项目A1—A60位具体的调查问卷题目, 由于篇幅有限, 在此不作细述。

2、企业文化测评与诊断权重体系

本文将专家评分法和数学建模中层次分析法结合起来, 通过详细的问卷调查、信息搜集和科学的计算得出测评体系的权重。

为此, 笔者将所有需要确定权重的项目两两对比, 设计了“企业文化测评与诊断专家评分问卷”, 由所调查企业的企业文化建设方面的主管或企业的总经理填写该问卷, 通过相关的数据处理和一致性的检验, 最终确定各个指标的计算权重。

此问卷由包括十二个子维度和四个文化特质以及总体企业文化指标在内的共十七个权重评估子量表所构成, 每个子量表又由两两所需确定权重的子指标间重要程度所构

成,对十九个样本企业的企业文建设方面专家对各子指标间的重要程度评估所打出相应的分值进行均值运算,以消除所采集信息的奇异性。根据计算出来的每个重要程度均值,构造成对比较矩阵,进而求出比较矩阵的特征根和特征向量,对所求出的特征向量进行归一化处理,并对其作一致性的检验,若在随机一致性指标允许范围内,所测评出的权重即可作为最终量化计算的权重;若一致性检验所求出的一致性指标超出随机一致性指标的允许范围,则说明此种方法对该指标的权重确定不适用,须换另外算法。最终求得各项指标的计算权重汇总见下表2所示。

表2 企业文化测评与诊断指标体系

文化特征	权重	子权重	权重	同层权重归一	权重
企业文化建设	0.1624	企业文化建设	0.1966	A1	0.1045
				A2	0.1452
				A3	0.2009
				A4	0.2432
				A5	0.3062
		企业文化建设	0.3027	A6	0.1240
				A7	0.1750
				A8	0.1878
				A9	0.2582
				A10	0.2850
		企业文化建设	0.5017	A11	0.0964
				A12	0.1720
				A13	0.1910
				A14	0.2380
				A15	0.3026
企业文化建设	0.2028	企业文化建设	0.2958	A16	0.1391
				A17	0.1029
				A18	0.2387
				A19	0.2465
				A20	0.2928
		企业文化建设	0.2381	A21	0.1188
				A22	0.1427
				A23	0.2235
				A24	0.2730
				A25	0.2419
		企业文化建设	0.4681	A26	0.0772
				A27	0.1297
				A28	0.1817
				A29	0.2148
				A30	0.3066
企业文化建设	0.3045	企业文化建设	0.2219	A31	0.0952
				A32	0.2316
				A33	0.1896
				A34	0.2493
				A35	0.2251
		企业文化建设	0.3140	A36	0.1949
				A37	0.1897
				A38	0.1929
				A39	0.2469
				A40	0.2768
		企业文化建设	0.4641	A41	0.1236
				A42	0.1045
				A43	0.1318
				A44	0.2625
				A45	0.2876
企业文化建设	0.3302	企业文化建设	0.6316	A46	0.1770
				A47	0.1477
				A48	0.2170
				A49	0.2039
				A50	0.2544
		企业文化建设	0.1814	A51	0.1320
				A52	0.2574
				A53	0.1215
				A54	0.2675
				A55	0.2217
		企业文化建设	0.2070	A56	0.1430
				A57	0.1796
				A58	0.1602
				A59	0.2442
				A60	0.2726

三、我国企业文化测评与诊断体系的实证研究

1、实证研究方法

根据上述CCED评价体系,笔者及其研究团队设计了“企业文化测评与诊断调查问卷”,对19家样本企业进行了更为深入的实证调研,具体实证研究方法如下:

首先,对每家企业的每一个题目的得分进行线性加权平均,得出每一个题目的平均得分,将其作为基础数据。

其次,用上述CCED体系中所计算出的权重,与基础数据即每个企业每道问题的平均得分进行求和运算,计算出每一个企业的最终企业文化得分。

再次,将所有企业问题项目的得分数据输入SPSS统计软件,利用因子分析法计算出每一个企业的最终企业文化得分以及在所有企业中的位次。再将前一阶段利用CCED体系权重所计算得到的企业文化最终得分与利用因子分析法得到的企业文化最终得分进行相关性分析检验,得出相关系数,进而证实CCED评价体系的可靠性与科学性。

最后,利用与企业高层领导或是企业文化部门的负责人实地访谈时得到的企业近五年的平均利润增长率,与CCED体系得出的企业文化最终得分进行相关性检验,得出二者的相关系数,进而测评企业的经营业绩情况是否与企业文化有较为显著的关系。

2、可靠性检验

将所有企业最初项目得分数据输入到SPSS统计软件里,利用因子分析法(Factor analysis)来计算企业文化最终排名,通过将这一排名与利用CCED体系权重所计算出企业文化排名相比较,以此来证实CCED权重体系的科学性。因子分析具体处理过程及结果如下:

(1) 计算所有变量得相关矩阵,从矩阵和统计量确认与其它变量无关的变量,评价因子模型的恰当,以及处理在某些变量有缺失值的case。由于在60个变量中许多变量之间存在高度相关,所以要作出正确判断很不容易,故需进行因子分析。

(2) 因子提取,确定描述数据所需要的因子数极其计算方法。

表3 Total Variance Explained (解释总方差)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30.804	51.339	51.339	30.804	51.339	51.339	12.809	21.348	21.348
2	5.161	8.601	59.940	5.161	8.601	59.940	10.018	16.696	38.044
3	4.052	6.753	66.693	4.052	6.753	66.693	6.972	11.620	49.664
4	3.124	5.207	71.900	3.124	5.207	71.900	5.279	8.799	58.463
5	2.594	4.323	76.223	2.594	4.323	76.223	4.159	6.932	65.395
6	2.540	4.233	80.456	2.540	4.233	80.456	3.909	6.515	71.910
7	2.248	3.747	84.203	2.248	3.747	84.203	3.572	5.953	77.863
8	1.576	2.626	86.829	1.576	2.626	86.829	2.784	4.641	82.503
9	1.395	2.325	89.154	1.395	2.325	89.154	2.405	4.008	86.512
10	1.280	2.134	91.288	1.280	2.134	91.288	2.052	3.420	89.932
11	1.186	1.976	93.264	1.186	1.976	93.264	2.000	3.333	93.264

① 在表3中的解释方差总和表中的特征值可以看出,Factor过程提取了前十一一个因子,即F1、F2、F3...F11,十一一个因子的特征值共占去方差的93.26%,可见,被抛弃的其他因子解释的方差仅占不到10%,因此说明前十一一个因子提供了原始数据的足够信息。

② 利用Factor过程实现主成分分析时,产生的因子负荷矩阵表,不能直接依据表的数据写出各主成分与原变量的线形组合,需对各主成分上的载荷值分别除以相应主成分的特征值的平方根,得出变量与因子间的密切程度,即因子载荷 a_{ij} ,计算公式为:

$$a_{ij} = \frac{Cov(X_i, F_j)}{\sqrt{D(X_i) \times D(F_j)}}$$

这时因子载荷 a_{ij} 就是 X_i 与 F_j 的相关系数,它表示 X_i 依赖 F_j 的程度,称为第j个因子上的载荷。

③ 最终根据各个因子权重 w 与各个企业得每一题的得分 X_i 进行求和,得出每个企业的最终得分, $F = \sum_{i=1}^n X_i \cdot w$ 见表4所示:

(3) 最后将由CCED权重体系得出的企业文化得分以及利用因子分析法得出的企业文化得分进行相关性分析,得出相关系数为0.893,为较为显著相关,于是得出结论:CCED

权重体系所确定的权重是科学的。

3、企业文化与企业业绩的关系分析

将搜集到的所有样本企业的年平均利润增长率与企业文化得分进行相关性分析,通过计算得出其相关系数为0.862,为高度相关,由此得出结论:企业的利润增长水平与企业文化有着显著的联系,进而推断企业的经营状况好坏与企业文化有着紧密的关系,说明修正过的模型在我国适用。

详细数据见下表4所示:

表4 样本企业的企业文化与年平均利润增长率对照表

企业名称	企业文化得分	名次	年平均利润增长率	其利润区间(单位:万元)
徐州通达铝业有限公司	8.2643	1	0.237	220-260
支内市人民路派出所	7.7248	2	0.237	300-350
徐州供电公司	8.0027	3	0.244	2800-3300
徐州工程机械	7.5992	4	0.215	750-900
无锡市南长区华联有限公司	6.0827	5	0.204	50-60
苏州一城建设有限公司	6.8759	6	0.195	850-1000
南京一城建设有限公司	6.8821	7	0.179	500-550
江苏未来文化有限公司	6.5208	8	0.151	180-230
安徽六方工业(集团)有限公司	6.4502	9	0.143	1600-1800
无锡市东联机械有限公司	6.6051	10	0.127	45-60
合肥东联机械有限公司	6.1500	11	0.122	1000-1200
苏州建设集团基础建设有限公司	6.8967	12	0.108	1000-1300
安徽六方工业(集团)有限公司	6.4251	13	0.103	2500-2700
苏州第一建筑工程有限公司	6.0641	14	0.106	2000-2500
苏州市平层电子有限公司	6.0010	15	0.094	350-500
沐阳第一机械有限公司	6.0445	16	0.072	750-900
南京康普特精密化工有限公司	6.2515	17	0.065	320-400
无锡市金惠机械制造有限公司	5.7371	18	0.063	40-60
南京铁路局	6.0775	19	0.044	400-600

四、小结

客观地分析与全面地测评一个企业的文化,并非轻而易举的事情。因为处在一种文化影响下的成员,总是以这种文化决定的特殊的思维方式与观察方式思考问题。先入为主的观念,往往会影响成员客观地分析和公正地评价本企业的文化现状。同时,文化的内隐性,更增加了人们测评和诊断企业文化的困难。因此,只有找到一种客观科学的诊断方法与测评指标体系,运用科学的调查和研究手段,才能对企业文化的现状做出客观的分析和公正的评价。

参考文献:

- [1] Michel.C.Kelinc. The Management of Organization Culture[M]. 2002.
- [2] Peter.Alen, Jack.I.Bluce. Corporate Spirit[M]. 2003.
- [3] Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness[J]. Organization Science, 1995 (06).
- [4] Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture[J]. Reading: Addison-Wesley 1999.

作者简介:

陈万宁,女,四川万县人,江苏省国有资产经营(控股)有限公司人力资源部高级经理,东南大学经济管理学院MBA在读;
周双喜,男,江苏南京人,南京理工大学经济管理学院团委书记;
周敏李,男,江苏南京人,南京理工大学经济管理学院会计系。

(上接第124页)

党委统一领导下,采取组织推荐和公开招聘相结合的方式。同时,学校要充分考虑辅导员工作的任务和特点,按照队伍精干和有利于工作的原则,根据实际工作的需要,统筹考虑这支队伍的编制定额,在保证基本数量及质量的基础上,优化队伍结构,实现这支队伍的新老搭配、专兼结合以及思想教育学科与其他学科的互补。另外要经常与其他高校进行总结交流,探讨有利于这支队伍建设的其它有效模式。

3、严格要求,加强培养,是提高辅导员队伍整体素质的重要环节。高素质辅导员队伍的形成不是一朝一夕的事情,而是一个长期积累经验、培养锻炼的过程。高校要坚持选拔、使用、管理、培养和提高相结合,加强对辅导员的教育与培养,让他们做事有平台、发展有空间,充分调动他们工作的积极性和创造性。要在政治上从严要求,工作上大力支持,生活上更多关心,能力上不断提高。要像培养业务学术骨干那样花大力气培养高素质的学生思政工作骨干。要安排他们参加岗前培训和在职培训,鼓励辅导员攻读相关学位和业务进修,努力提高他们的管理水平和工作技能。要创造机会让辅导员多接触社会、了解国情,组织他们开展社会考察、社会调查,拨出专款支持辅导员开展新形势下思政工作的研究。把队伍建设落在实处,除进行政治理论学习外,还要进行工作技能、心理健康教育知识、网络知识和就业指导等方面的培训,不断提高他们的政治素质和实际工作能力。

4、畅通出口,确保辅导员队伍的相对稳定。政治辅导员具有鲜明的学生工作特点,工作性质决定了这支队伍应是一支动态而又相对稳定的队伍,因此,要结合高校人事制度改革,按照合理流动、相对稳定的原则,逐步建立起能上能下、能进能出、择优上岗和可持续发展的队伍建设机制。在实践中,一要充分信任并给他们压担子,鼓励他们在任职期间创造优异成绩,促进自身的全面发展;二要鼓励那些长期从事这项工作的辅导员走职业化、专家化道路;三要将善于钻研教学业务、教学效果好的辅导员分流到教学岗位上;四要根据辅导员的工作表现和能力大胆提拔使用,安排到其他党政管理岗位;五要选送年轻优秀的辅导员攻读在职研究生和双学位;六要在有条件时优先安排辅导员到地方上去挂职锻炼。总而言之,辅导员的流动一定要有进有出,有计划、有步骤地进行,以保持辅导员队伍的稳定性和工作的连续性。

参考文献:

- [1] 林莉. 辅导员队伍机制新探[J]. 学校党建与思想教育, 2003,(04).
- [2] 李有富. 浅谈如何提高政治辅导员的工作效能[J]. 学校党建与思想教育, 2004,(06).
- [3] 张瑜,彭庆红. 高校辅导员角色定位及其扮演[J]. 学校党建与思想教育, 2004,(10).
- [4] 关于加强高校辅导员、班主任队伍建设的意见[HB/OL]. <http://www.soutop.com>,2005,5,24
- [5] 廖少玲,刘卫燕. 关于高校政治辅导员队伍建设的思考[J]. 中华医学研究杂志, 2005,(05).

作者简介:

刘如,男,安徽灵璧人,蚌埠高等专科学校政工师,研究方向:思想政治理论,党建。