

# 组织变革、企业文化与领导力的关系研究

赵 钊,王云峰,陈晓春

(河北工业大学 管理学院,天津 300130)

**摘 要:**本文基于企业文化特征和领导力本质的深入分析,系统研究了组织变革与企业文化、领导力的关系,明确了“群领导力”的内涵,构建了群领导力作用模型,并剖析了组织变革导向和文化变革导向群领导力的作用机制。

**关键词:**组织变革;领导力;企业文化;群领导力

**中图分类号:**C936;F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2009)09-0115-05

实达是国内一家高科技企业,曾创造了10年间从16个人到16个亿的神话,凭终端、外设、PC、网络等颇具竞争力的产品打拼出含金量不俗的“实达”品牌。后来,高速发展的实达面临很多管理层面的问题,于是斥资300万元从著名的麦肯锡公司买来了一个“洋药方”。麦肯锡的咨询报告打破了实达下属供、产、销等各个自成体系的子公司结构,将之重组为集团统一整合的事业部。但是,这个“洋处方”与实达的本土文化相遇之后并没有出现奇迹。1999年上半年,实达经营业绩大幅度滑坡,公司被迫宣布变革失败,组织结构恢复到麦肯锡介入以前的状态。实达管理层这样解释:管理变革实施之前考虑得过于理想了,但在实施过程当中遇到了各种各样的问题,变革步伐过快和内在文化冲突是非常重要的原因。

我们可以从这个案例中得到两点启示:第一,实达组织变革没有充分考虑企业文化的作用。麦肯锡是从一个局外人的角度为实达提供了一套代表国际先进管理水平的咨询方案。暂不考虑麦肯锡的国家文化背景,单就咨询方案本身而言,其中蕴涵的文化要素是否与实达的企业文化相一致并没有引起双方足够的重视。第二,在变革实施过程中,实达缺乏强有力的领导力。实达领导层对组织变革的态度过于乐观,低估了变革过程中可能遇到的阻力。虽然咨询方案水平先进,但没有得到更多人的理解和支持,激进的变革方案最终归于失败。

本文从“麦肯锡兵败实达”的案例出发,深入研究了组织变革、文化变革和领导力的关系,澄清了群领导力的概念,剖析了以(群)领导力为推动力的组

织变革与文化变革的协同机制。

## 1 组织变革与企业文化

### 1.1 企业文化的层次

虽然企业文化研究的历史已有30余年,但人们对其本质的认识并不统一。在众多的定义中,埃德加·H·沙因<sup>[1]</sup>提出的定义得到了较为广泛的认可,被很多学者在研究中引用和拓展。他认为,企业文化是“一些基本假设构成的模式,这些假设是(企业)在探索解决外部适应和内部整合问题的过程中发现、创造和形成的。这个模式运行良好,可以认为是行之有效的,新成员在认识、思考和感受问题时必须掌握的正确方法”。

沙因认为,企业文化具有层次性,包括人为事物、价值观和深层基本假设。人为事物指的是空间布局、组织结构和流程、言语行为等表面的、为人们感知的形式或行为;价值观指的是可在物质环境中或者通过社会舆论检验的意识的高级阶段,如战略、目标和哲学;深层基本假设代表了企业在思考、分析和处理问题时所采用的心智模式。人为事物和价值观是企业文化的表现形式和表面层次,能反复和有效解决企业外部生存和内部整合问题的深层基本假设才是企业文化的本质。心智模式是深植于心中的,不仅决定我们如何认识周围的世界,还影响我们如何采取行动<sup>[2]</sup>。企业文化具有深层次性、广泛性和稳定性等特征<sup>[3]</sup>。

### 1.2 成功企业的文化特征

企业文化对领导风格、员工行为和经营模式等具有深远的影响。成功企业的文化模式可概括

收稿日期:2009-08-04

基金项目:河北省自然科学基金项目(G2007000122)

作者简介:赵钊(1979—),男,河北辛集人,河北工业大学管理学院助教,管理学博士,研究方向:组织变革与领导力;王云峰(1952—),女,河北赤城人,河北工业大学管理学院院长、教授,博士生导师,研究方向:集成化管理与领导力,中国技术经济研究会会员,登记号:J030200047S;陈晓春(1985—),女,浙江苍南人,河北工业大学管理学院博士研究生,研究方向:信息化领导力。

为<sup>[4]</sup>:企业文化有助于激励员工的积极性和协调员工的行为方式,使之始终与经营目标中的环境条件保持一致;当相关环境发生变化时,这些企业总能通过自身的机制和职能使企业经营策略和行为模式发生改革,推动企业经营业绩的不断提高和增长。虽然企业文化常常在较长时期内保持稳定,但也并非是一成不变的。

“保存核心,刺激进步”,是成功企业的文化特征,具体表现为“教派般的文化”和“择强汰弱的进化机制”,表现为一种持续演进的状态<sup>[5]</sup>。在这样的企业中,文化氛围表现得非常浓厚,企业通过强有力的手段向员工灌输核心理念,目的是塑造一致的思维方式和行为模式。为避免“群体思维”可能导致企业发展的危机或停滞不前,企业文化中还蕴含着持续进化的机制,以根据内外部环境的变化来制定经营方针、计划和策略。

### 1.3 组织变革与企业文化的关系

企业文化是组织变革的重要方面,文化变革与有形系统变革(技术、结构、产品或服务)既相互联系又相互作用<sup>[6]</sup>。组织变革的根本在于长期存在于人们心中的基本假设的调整以及价值观和行为模式的重塑。变革的实施会打破企业常规,破坏员工的心理契约,引发其学习焦虑及参考框架的改变<sup>[3,7]</sup>。任何形式的变革都会与企业成员的文化惯性形成不同程度的冲突。因此,组织变革必须充分重视由文化而形成的阻力,为当前企业文化系统把脉,准确把握变革的阻力源及其强度。对于一个新建立或者尚未形成强有力文化的企业,人们还没有形成稳固的心智模式,组织变革成了企业文化成熟或演化的助推剂。对于一个有着根深蒂固文化的企业,组织变革将会波及基本假设、价值观和行为模式各个层次。认清企业文化系统与变革需求之间的差距以及有效制定变革方案是成功实施组织变革的前提。如果忽视企业文化可能形成的阻力,任何形式的变革都注定是不成功的。

组织变革与企业文化的关系还体现在文化对变革的推动作用上,即文化惯性的积极方面。变革领导者不仅需要清晰认识企业文化,而且应该善于发现企业文化中能够支持和推动变革实施的有利和积极因素,如开放的组织氛围、追求组织创新等。沙因<sup>[3]</sup>指出,成功的变革需要向文化借力,把文化看作是可以应用的积极力量,将必要的变革与现有的文化主题联系起来远比努力改变文化容易得多;文化越是能够被作为一种帮助手段,变革目标就越容易

实现。高效率的组织能够围绕几个原有的高层次核心价值观和假设来改进其实践活动<sup>[4-5]</sup>。任何与文化正面冲突的变革注定是失败的。

企业领袖需要将新的理念不断渗透到组织变革中,通过一系列的成功证明这些基本假设和价值观能够有效解决企业面临的内外部问题,实现企业成员个体行为向新文化的靠拢,把变革成果固化到企业文化中<sup>[1,8-9]</sup>。组织变革始于文化诊断,终于文化冻结;组织变革的过程就是企业文化演化或变革的过程。企业文化的特征决定了变革阻力和推力的大小以及最终能否成功。

## 2 组织变革与领导力

### 2.1 领导力的本质

领导力是与领导风格、技巧、情境无关的核心领导行为。Kotter<sup>[10]</sup>指出,领导与管理是截然不同的活动,领导的本质在于提出和推动面向未来的变革。愿景是领导力的核心,领导过程就是愿景的构思、传播和实现过程。领导力的大小取决于领导者的创业精神、愿景构思能力(愿景力)和凝聚人心能力(凝聚力)<sup>[11]</sup>。创业精神激发变革动机,受制于领导者的认知模式和社会背景;愿景力开启变革过程,受制于领导者的理性思维、情感意识与政治情怀;凝聚力决定变革成败,受制于领导者个人魅力和文化环境。卓越的领导者必须能够清晰和明确地阐述变革愿景,把追求者的需求从较低层次提升到较高层次<sup>[12-13]</sup>,获得组织成员的广泛认同和支持,以形成创造性张力来促进组织的成长<sup>[2]</sup>。

领导过程与文化建设过程是紧密联系的,领导者创建企业的同时也创建了企业文化<sup>[1]</sup>。Kotter<sup>[10]</sup>指出,创建企业文化需要强有力的领导,同时只有在某种企业文化的基础上,人们才能在组织中发现卓越的领导人才。“从某种程度上说,以领导力为核心的企业文化制度化是领导者的最终目标”。不可忽视的是,领导者一旦创造了文化,就可能受到这种文化的制约。对于领导者而言,不仅要创建文化,而且要管理(维护)文化和必要时重建文化<sup>[14]</sup>。领导者的中心工作之一,就是要解决创造性和文化制约之间的潜在冲突<sup>[1]</sup>。

领导力的核心内涵可以概括为<sup>[11]</sup>:领导的本质是变革,领导者需要创业精神;变革的关键在愿景,领导者要有远见卓识;愿景的实现靠人心,领导力与企业文化密切相关。

### 2.2 组织变革的领导策略

如无特别说明,本文中的“组织变革”均指有形系统变革,包括技术变革、结构变革以及产品或服务变革等。

领导变革是领导者义不容辞的责任。在进行大规模组织变革的时候,最核心的问题在于改变组织中人的行为(工作的内容和方式)。人的行为能否真正改变依赖于其是否切实感受到了改变行为的必要性和意义所在<sup>[9]</sup>。

成功的组织变革需要循序渐进,可以分为8个步骤实施<sup>[15]</sup>。首先是增强紧迫感。领导者要努力营造积极有利的氛围,使人们产生生存焦虑<sup>[3]</sup>,为企业变革“造势”。建立一个领导团队。领导团队除了包括那些有激情和责任感的高层管理成员以外,还必须吸收那些关键部门的管理者组成一个指导团队,打破原来的官僚体系,增强团队成员之间的互信和协作精神。确立变革的愿景。领导者要鼓励其他人发展自己的个人愿景,并通过分享的方式汇聚成共同愿景,以帮助组织成员归属于一项重要的任务、事业或使命而形成强大的凝聚力<sup>[2,16]</sup>。有效沟通愿景。企业领导者要不断地在适当的时间、适当的场合以适当的方式宣传变革愿景,使愿景被更多的人所共享。与侃侃而谈相比,领导者的实际行动更重要<sup>[3]</sup>。消除变革障碍。领导者要把领导能力强的管理者放在关键的岗位上,建立一套新的、与变革愿景一致的绩效体系和激励机制,为变革实施铺平道路。创造短期成效。短期成效不仅可以使人们对变革努力产生更强的信念,也是对那些付出努力的人的一种情感上的回报,还能使批评者暂缄其口,从而起到鼓舞员工士气的目的<sup>[9]</sup>。坚持不放松。成功的变革领导者不能满足于短期成功,要有执着的意志和坚定的信心,并不断将变革向前推进。巩固变革成果。成功的变革必须通过一系列的具体措施把变革的成果固化到企业文化中并传承下去,在未来较长时期内通过反复解决外部生存和内部整合问题而被组织成员认为是理所当然的。

变革的核心问题是改变人们的行为,可以采用“目睹—感受—变革”模式进行<sup>[9]</sup>。在改革的任何一个阶段,领导者都必须能够向人们展示问题所在,通过营造引人注意的场景使组织成员认清他们所处的境遇。只有自己真正看到问题,人们才能产生积极的、有助于解决问题的情绪(如紧迫感、乐观)。新的情绪可以使自满或畏惧心理大大减少,进而改变原有的行为或者强化新的行为规范。

### 2.3 文化变革与领导力

组织变革实质上是一场文化变革,需要卓越的领导力。证伪要改变的假设、导入新的文化要素并使之被接受,是文化变革的核心内容。领导者要在适当的时机发现文化变革的需要以及如何变革。与

创建和管理文化相比,变革文化是对领导者的更大考验。从文化的角度看,领导工作的精要是怎样在改变功能失调的文化要素的同时提升与新的现实环境相一致的文化要素<sup>[3]</sup>。文化变革必须强调先传承后创新<sup>[17]</sup>,领导者要准确判断保持哪些文化要素、强化或弱化哪些文化要素、重新界定和改变哪些文化要素<sup>[8]</sup>。领导的作用不是去阻碍系统瓦解,而是去促进系统瓦解,并将这个系统重新整合为一个新的系统<sup>[18]</sup>。

企业可以根据三个条件选拔变革的领导者<sup>[4]</sup>:卓有成效的领导才能、“外来者”的视野以及企业内部人际关系网络的支持。这样的领导者可能来自企业内部、企业中的其他边界部门或者企业外部。不管其来自何处,都要求其能客观认识企业文化要素、愿意担此重任并具有相应的能力和远见卓识<sup>[11]</sup>。

## 3 群领导力的内涵及其作用机制

### 3.1 群领导力的内涵

柯林斯和波勒斯<sup>[5]</sup>研究发现,高瞻远瞩的公司不一定需要眼光远大的魅力型领导。这样的领导者往往只是自己光芒四射,不一定擅长培养更多像自己一样卓有成效的继任者。与此相对比,企业要想基业长青,企业领袖应该采用建筑大师的方法,致力于建造一个“永续运转时钟”,培育有利于员工能够发挥领导才能且领导者辈出的企业文化。组织变革过程中最关键的不是某个优秀的领导者,而是保证变革顺利实施的领导群体。只有中下层经理也积极参与进来、支持高层领导,才能使变革成功<sup>[4]</sup>。领导者要将权力下放给那些了解改革必要性、却为传统文化束缚的管理者和员工,说服那些当时没有意识到改革必要的人们,让他们同心同德支持企业的改革。成功的变革要联合志同道合者、吸引尚未觉醒者、说服反对对抗者。深厚的非正式关系网络有助于协调多重领导角色,处理非常规性工作以及变革引起的更多协调需求<sup>[10]</sup>。大量的沟通渠道、相互之间的信任以及共享愿景为各种领导活动提供了一个不断融合、适应的过程。

基于以上论述,本文将“群领导力”定义为:多重领导角色经非正式关系网络和共同组织愿景协调而形成的变革领导能力。

### 3.2 群领导力作用模型

组织和文化变革的驱动力来源于企业内部环境和外部环境两个方面<sup>[19-21]</sup>。对于当今企业而言,外部环境的变化更剧烈。环境的变化会打破企业系统原有的平衡状态,对企业的有形系统和无形系统提出变革的需求。有形系统的变革即组织变革,无形

系统的变革即文化变革,二者是紧密联系且相互依存的。文化变革是组织变革的内在本质,组织变革是文化变革的外在形式。群领导力是组织变革和文化变革成败的决定因素。群领导力作用模型如图 1 所示。

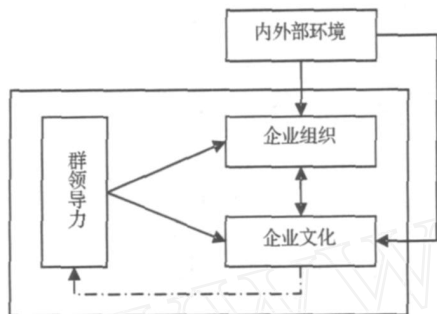


图 1 群领导力作用模型示意图

对于一个新创建的企业,企业文化尚未形成。在组织结构、业务流程、战略目标等的设计和定位过程中,企业领袖及其追随者拥有的基本假设是促进企业文化发展的主要动力<sup>[1,14]</sup>。对于新企业而言,企业领导者是文化的创建者和传播者,不存在企业文化对群领导力的反作用(图 1 中虚线箭头)。但对于一个已经建立的企业,文化在反复成功解决企业内外部问题的过程中积淀下来并被认为是理所当然的。组织成员参考框架的流动性<sup>[7]</sup>即企业文化本身是否具有演进能力对群领导力的发挥有重要影响。如果企业变革的领导者来自于企业外部或者新近加入企业,群领导力的效能还受制于领导者的文化背景与企业文化的一致程度。因此,对于除新建企业以外的其他组织变革,企业文化对群领导力是具有反向作用力的。

### 3.3 群领导力作用机制

当内外部环境发生的变化对现行企业系统的运行影响到一定程度时,企业变革的迫切性和必要性通过矛盾显现的方式传递给领导者。及时、准确捕捉变革需求是领导力的关键特征。变革的触发点依企业文化与环境要求的一致性程度而定:当文化-环境一致性程度较高时,应选择“企业组织”作为变革的起点(情况 I);当文化-环境一致性程度较低时,变革则应该从“企业文化”开始(情况 II)。无论变革选择何种路径,都会遇到来自组织和人员方面的阻力。群领导力是企业变革能否顺利推进的决定力量。

群体领导力的作用机制依赖于变革始点的选择,包括组织变革导向(如图 2 所示)和文化变革导向(如图 3 所示)两种类型。

对于情况 I,矛盾突出表现在组织结构、业务流

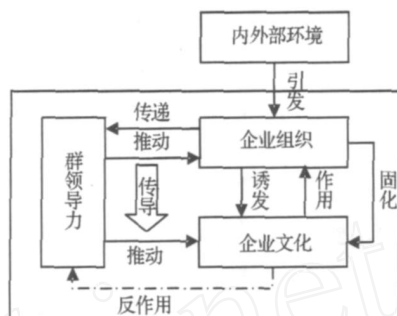


图 2 组织变革导向群领导力作用机制

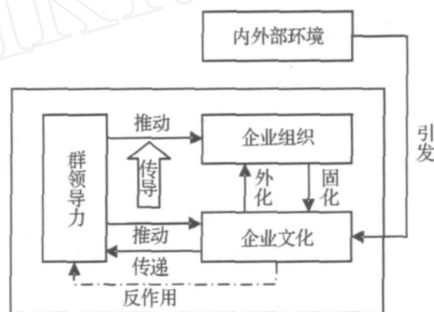


图 3 文化变革导向群领导力作用机制

程和战略目标等与环境的不一致上。企业领导者应该选择“企业组织”作为变革的突破口。由于组织变革会影响到企业文化的某些要素,诱发一定程度的文化变革,因此领导者必须把组织变革与既有的文化主题联系起来,尽量减少文化惯性的阻力和充分借助文化推力,实现组织变革与文化变革的协同。群领导力对组织变革推动力的根源在于领导企业文化变革的能力。“麦肯锡兵败实达”案例说明了脱离文化变革的组织变革必然是不成功的,不能把二者有机结合起来是企业群领导力缺失的表现。当群领导力不足以驾驭激进式变革时,企业就要选择渐变的方式来进行。随着变革的推进和文化的变迁,人们会逐渐认识到新的组织形式可以更有效解决企业的外部生存问题和内部结合问题。此时,企业领导者就要把新的文化要素固化到文化体系中以巩固变革成果。企业文化变革的成败决定了组织变革的成败<sup>[22]</sup>。

对于情况 II,文化-环境的不匹配要求企业不得从根本上变革企业文化,改变人们的心智模式、价值观和行为方式。与组织变革类似,文化变革的起点是“证伪”<sup>[3]</sup>。领导者的责任在于使人们认识到他们所持有的基本假设和价值观已经不能完全适应环境的变化,企业要想获得竞争优势必须进行文化变革。营造变革氛围是推进文化变革的关键环节。通过树立乐观的变革愿景、营造心理安全、认知性重新定义和持续不断地学习,实现企业文化的变迁<sup>[3]</sup>。企业领袖要团结更多具有领导能力(或潜能)的人,

吸引志同道合者共同领导和推进文化变革。

企业文化具有层次性,有形的组织要素与深层基本假设和价值观是相对应的。因此,文化变革必然外化为组织变革,要求对原来的组织系统进行调整,改进实践活动<sup>[3]</sup>。如果脱离企业的运营和管理模式而单纯讨论人们的信仰和价值观,文化变革就成了空中楼阁。任何不能从根本上改变人们行为方式的变革都是虚幻和没有实际意义的。文化变革与组织变革从根本上说是一个问题的两个方面,二者的最终环节都是“重新冻结文化”。

## 4 小结

组织变革需要企业中高层领导者的广泛参与和强有力领导,必须与文化变革相结合,通过共同愿景的创建、传播和贯彻,尽量减少文化阻力、充分借助文化推力,吸引更多的人参与到组织和文化变革中,并最终把持续变革的成果固化到新的文化系统中。群领导力是企业变革成败的决定性因素,组织变革与文化变革是一个问题的两个方面。

### 参考文献

- [1] 埃德加·H·沙因. 企业文化与领导[M]. 朱明伟,罗丽泽,译. 北京:中国友谊出版公司,1989.
- [2] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆,译. 上海:上海三联书店,1998.
- [3] 埃德加·H·沙因. 企业文化生存指南[M]. 郝继涛,译. 北京:机械工业出版社,2004.
- [4] 约翰·P·科特,詹姆斯·L·赫斯克特. 企业文化与经营业绩[M]. 李晓涛,译. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [5] 詹姆斯·C·柯林斯,杰里·I·波勒斯. 基业长青[M]. 真如,译. 北京:中信出版社,2002.
- [6] 王玎. 企业变革与企业文化管理[J]. 东北师范大学学报:哲学社会科学版,2005(3):80-83.

- [7] WILKINS A L, DYER J W. Toward culturally sensitive theories of culture change[J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(4):522-533.
- [8] 金·S·卡梅隆,罗伯特·E·奎因. 组织文化诊断与变革[M]. 谢晓龙,译. 北京:中国人民大学出版社,2006.
- [9] 约翰·P·科特,丹·S·科恩. 变革之心[M]. 刘祥亚,译. 北京:机械工业出版社,2003.
- [10] KOTTER J P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management[M]. New York: The Free Press, 1990.
- [11] 王云峰. 领导力理论溯源及创业领导研究方向[J]. 技术经济, 2008, 27(6):21-26.
- [12] CONGER J A, KANUNGO R N. Behavioral dimensions of charismatic leadership[M]// CONGER J A, KANUNGO R N. Charismatic leadership[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [13] BASS B M. Leadership and Performance beyond Expectations[M]. New York: The Free Press, 1985.
- [14] DAVIS S M. Managing Corporate Culture[M]. New York: Ballinger, 1984.
- [15] 约翰·P·科特. 变革[M]. 罗立彬,等,译. 北京:机械工业出版社,2005.
- [16] COLLINS J C, PORRAS J I. Building your company's vision[J]. *Harvard Business Review*, 1996(9/10):65-74.
- [17] 王丽娟. 企业文化变革的自组织分析框架[J]. 管理世界, 2006(6):155-156.
- [18] 伊查克·爱迪生. 企业生命周期[M]. 赵睿,译. 北京:华夏出版社,2004.
- [19] 斯蒂芬·P·罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学[M]. 孙健敏,等,译. 7版. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [20] 阿戈尼西卡·马立克. 组织文化变革对公司中人力要素的影响[J]. 南大商学评论, 第11辑:167-181.
- [21] 胡笑寒,万迪昉. 企业组织变革的影响因素及变革模式的实证分析:以新创科技企业为例[J]. 数理统计与管理, 2005, 24(1):15-20.
- [22] 樊耕,李纪花,顾敏. 基于四层次结构的组织文化与变革关系的实证研究[J]. 商业研究, 2006(19):31-35.

## Research on Relationship between Organizational Change, Corporate Culture and Leadership

Zhao Zhao, Wang Yunfeng, Chen Xiaochun

(School of Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300130, China)

**Abstract:** Based on the characteristics of corporate culture and leadership, this paper discusses the relationship between organizational change as well as corporate culture and leadership respectively, and clarifies the concept of collective leadership, and explores its mechanisms for organizational change and cultural change.

**Key words:** organizational change; leadership; corporate culture; collective leadership