华南农业大学学报(社会科学版)
2004年第1期 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY No. 1 2004
(第3卷) (SOCIAL SCIENCE EDITION) (Vol. 1)

中小企业组织文化演变动态分析

刘秀琴[1], 王全喜[2], 李 季[2]

(1. 华南农业大学 经济贸易学院, 广东 广州 510642; 2. 南开大学 国际商学院, 天津 300071)

摘 要: 企业文化从企业诞生那天起就天然地存在, 企业文化的成长和发展需要管理者的培养和引导; 企业不同的成长阶段会有不同的文化与之相匹配。适应环境的优秀文化有利于企业保持优势, 否则, 则导致企业的失败。关注文化对企业发展的重大影响, 塑造与企业的目标、环境和管理方式相适应的组织文化是领导的重要职能之一, 管理的高境界意味着灵活运用企业文化这一潜力巨大的"软"资产。

关键词: 中小企业; 企业文化; 文化演变

中图分类号: F276.3; F270 文献标识码: A 文章编号: 1672-0202(2004)01-0076-05

在任何一个国家, 中小企业在数量上都占据着绝对优势。据统计, 我国的中小企业的数量占企业总数的99%以上, 容纳了全国职工人数的79%, 投资占58.9%, 其产值、净资产、销售收入超过60%[1], 在国民经济中发挥的作用越来越重要。作为产业结构中拾遗补缺、社会发展中吸纳劳动力就业以及技术创新与制度创新的主体, 中小企业地位日益显现, 越来越受到各界的关注。

在当前经济全球化和知识经济历史潮流下, 经济与文化一体化趋势强劲, 构成了"经济文化"或"文化经济"的新经济形态。在文化与经济一体化过程中, 由于两者的一致性、双方互动以及"经济文化化"与"文化经济化"两种趋势交叉融合, 产生了新的社会综合体[2]。正如美国著名记者迈克雷所言:"美国真正的优势是文化与知识财富这两个非常人性化的资源。"显而易见, 企业在利用、发挥各种经济因素追求利润最大化的同时, 培育组织的文化竞争力越来越成为企业管理的重要内容。我们可以大胆欣赏这样的说法: 在因特网时代, 谁买下文化, 谁就可以控制时代。企业文化是企业持续发展的动力。世界级公司能够成功的根本原因, 就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力。经济型企业仅仅追求经济目标, 而文化型企业将会为生命意义而发展, 从而获得持续优势。关注不同成长阶段中中小企业的文化及发展演变趋势, 是当今提高企业综合竞争力的不可忽视的方面。

一、中小企业的界定

目前, 对中小企业的界定面临许多的困难, 长期以来无论是在学术界还是在政府部门, 对中小企业的界定都没有一个统一的标准。美国企业没有中型概念, 只有大小之分, 小企业实际上包含一部分中型企业。从定量的角度看, 美国小企业管理局(Small Business Administration: SBA)在2001年对中小企业的界定依据不同的行业采取不同的规定, 建筑业的标准是销售额在1150~2750万美元以下的为中小企业, 相比之下, 在服务业中, 销售额在500万美元以下的才能算作是中小企业; 此外, 在批发业和制造业中, 对中小企业则通过人员的数量进行分类, 批发业中人数在100人以下的

收稿日期: 2003-11-20

作者简介: 刘秀琴(1963-), 女, 华南农业大学经济贸易学院讲师.

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.n

为中小企业，而在制造业中由于行业的集中度相对比较大，竞争也比较激烈，所以人数在 500～1000 人以下都可以称为中小企业。1992 年，我国国家经贸委颁布《大中小型工业企业划分的标准》，规定凡是年销售额在 5000 万元以下的企业都属于中小型企业。

从定性的方面考虑，70 年代英国博尔顿也曾提出小企业在质上应具备三个条件：占据较少的市场份额，影响力较小；没有定型的管理机构；不受外界控制，决策自由。

我国的《中华人民共和国中小企业促进法》第 2 条规定，“本法所称中小企业，是指在中华人民共和国境内依法设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业。中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，结合行业特点制定，报国务院批准。”这一规定是对我国中小企业的定性界定。

著名的管理大师彼得·德鲁克在其管理名著《管理——任务、责任、实践》一书中，对社会上流行的小企业进行了评论，着重从三个方面阐述了他对界定小企业的看法，为中小企业的界定提供了理论上的依据。彼得·德鲁克指出，首先中小企业的界定标准必须是一组多因素的组合。企业的规模是一个整体的概念，而不是指企业的一个方面。为了决定一个企业是大企业还是中小企业，必须考虑多方面的因素：雇员人数、销售额、附加价值（在适用的情况下）、产品种类的复杂性和多样性、介入市场的数量、工艺技术的复杂性等。同时还要考虑企业所属行业的结构、它所占市场份额以及许多其他因素，这些因素中的任何一项都不能单独起决定性作用[3]。其次，管理与管理结构是另外一个要给予重视的因素。在中小企业中，专门从事高层管理工作，而不从事其他任何职能工作的人与大企业相比要少得多，这样比较简单的管理结构，有助于中小企业对外界的环境做出灵敏反应，而这正是中小企业能够生存的必要条件。最后，彼得·德鲁克强调企业人数少是小企业的重要特征。他提出能够可靠地指出一个企业是中小企业或是大企业的标志只有一个，即在真正的中小企业中，处于顶层的管理者用不到参考书面材料或征求其同事的意见就能知道组织中担任关键职责的人，并且知道这些人的背景、以前担任的工作和成绩表现。

任何国家（或地区）对中小企业规模的界定标准都不是一成不变的，随着经济的发展及社会变化，中小企业规模的界定标准也会不断变动。

二、企业文化的内涵

企业文化的通俗定义一般是指企业的指导思想、经营理念和工作作风，包括价值观念、文化传统、风俗习惯、典礼仪式、管理制度以及企业形象等。西方学者爱德加·谢恩将企业文化看作是若干个基本假设模式。这些假设是由特定的群体在学习处理自己外部适应性与内部一体化问题过程中，创造、发现或开发出来，并且已在群体内完善和有效地运行。因此，该群体有责任教授新成员以这些假设作为正确感觉、思考与理解上述问题的手段。

企业文化至少可分为核心层和外围层。核心层是指企业的经营理念和价值观念。从 IBM、思科和英特尔最终确定“客户至上”的经营理念和“服务客户”的价值取向看，产品竞争是由技术竞争力决定的，技术竞争力是由制度竞争力决定的，而制度无非是物化了的理念的存在形式。因此，可以说理念才是第一竞争力，谁拥有正确的、不断创新的理念，谁就具有最强的竞争力。

企业文化的外围层是企业员工的行为模式。从 IBM 和思科公司介绍的情况看，员工行为模式是企业理念和价值观念的外在体现；员工队伍的素质、企业内部群体协作与配合，以及团队精神，成

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.n

为企业活力的源头。在IBM和思科公司,传统的等级制被打破,大家是平等、相互服务和支持的关系,领导也不能成为凌驾于员工之上的官僚。

企业文化的内容可以概括为企业环境、价值观、英雄人物、礼节和仪式以及文化网络[4]。企业环境是形成公司文化方面影响最大的一项关键因素。每个公司由于其产品、竞争对手、顾客、技术以及政府影响等各方面的差异会面临着不同的现实,不同的企业面临不同的决定成功的关键因素,不同的关键因素会导致不同的文化与之相匹配。这样,那些只能依靠销售自己的某种无特色的产品来取得成功的公司,往往会发展这样一种文化:"努力工作——尽情娱乐"型文化,以维持销售人员的销售能力。在研究与开发方面大量投资的公司则倾向于发展一种不同的文化:"开拓——创新"型文化。能够促进企业目标的实现,反映出管理哲学的企业文化是一种资产,但是,当企业文化与企业目标和管理哲学不相一致时,它可能就是一种障碍。

价值观是一个组织的基本思想信念。它本身就形成了公司文化的核心。价值观在组织内部建立公认的成就标准,为员工事先规定了"成功"的范式:"如果你这么干,你也会成功"。有强文化的公司一般都有为员工所共享的丰富和复杂的价值系统,经理们公开而自在地谈论这些信念,并且不容许偏离公司的标准。

英雄人物是公司价值观的人格化,他本身提供了要员工效法的有血有肉的角色样板。虽然有些英雄人物是天生的,而有些英雄人物是在公司日常生活中出现的难忘事件中"造就的"。智慧的公司为造就强文化,会直接插手选择英雄角色——那些因取得成就而尽人皆知者,通过所构造的英雄人物向每个员工表明"这就是你在这要想成功所必须做的"。

礼节和仪式在这里指公司日常生活中的惯例和常规,通过特定的方式,比如华丽的场面、神圣的仪式,提供体现公司主张和目标的生动有力的场面,向员工传达组织所期望出现的行为模式。

而文化网络则是组织内部的主要交际手段,也可以说是公司价值观和英雄传奇的"运载工具"。它不仅利用正式沟通渠道,而且占领组织的非正式渠道,全方位、多角度传播。

三、基于中小企业成长不同阶段的企业文化形态

企业的不同发展阶段如同生物体一样,主要是通过灵活性与可控性这两个大因素之间的关系来表现的[5]。

企业的演变可以分为三个阶段:成长阶段、盛年期和老化阶段(见图1)。企业年轻时充满了灵活性,但控制力却不一定总是很强;企业老化时,关系变了,可控性增加了,但灵活性减少了。一个企业既有灵活性,又有可控性,也就是说既不过于幼稚又非老态龙钟时,这个企业就同时具备了年轻和成熟的优势,表现的既具活力又具控制力,我们把这一阶段称之为"盛年"。

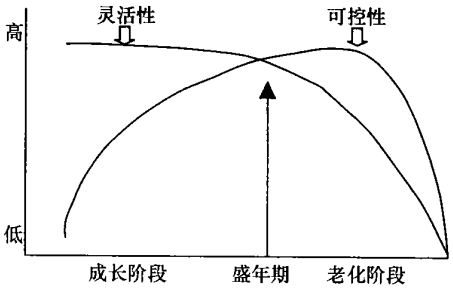


图1 成长与老化的实质

"年轻"说明企业做出变革调整相对容易,但由于控制水平比较低,其行为一般难以预测。"老"则意味着企业对行为的控制力比较强,但缺乏灵活性,缺乏变革的意向。

一个企业在成长、盛年期和老化三阶段,就有不同类型的文化相伴随。企业的创始人是企业家,他们视野广阔,不仅懂得如何把人们组织起来为市场生产产品,提供服务,更重要的是创造和管

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.n

理企业文化。在这种情况下可以说企业创始人的文化背景是企业文化意识形态的重要源泉之一[2]。在企业的成长阶段，企业的强力创始人一般会把自己人生多年形成的价值观和自己的文化背景引入新企业。由于组织规模较小，所形成的企业文化是小集团的模式，也就是在企业小范围内认同、修正企业创始人的价值观，形成了共同的方式、共同的理解，被称为企业文化的起点。这个阶段企业文化的外在表现为组织上下形成相互理解的共同的语言，对难以言明的问题有相通的意识以及默契，产生吸收、排斥新成员的资格标准以及组织成员获得、保持和失去权力的标准、规则和程序。在组织的上下级、同级之间的相互交往更多地反映出亲切、友谊和爱心。由于没有标准的组织结构图、工作说明、企业战略、目标、工资及福利计划以及职务升迁途径等制度性规制和约束，完全是坚苦卓绝的游击战，这一阶段的企业文化作用明显，由此在企业内部成员间形成了较强的内聚力。

随着企业的发展，其成熟程度增加，规模扩大，企业步入盛年期。管理以及人与人关系的复杂性增加，企业文化对成员的约束力也在发生变化。这种变化可能是出于三种途径：自然进化、由企业控制下的进化以及外界因素引起的变化。在自然进化情况下，企业文化对成员的影响程度可能会下降，取而代之的是完善的制度。组织成员依职能和角色预先确定按部就班的劳动分工，一切都根据层次等级制，由上司拍板。每个角色按要求行事，每项任务按计划完成，一级管一级，职权分明。上司的形象很多时候是公事公办。在这一阶段，不能讲私人关系，不能假公济私。在这样的组织中，各级各等职位要求全都写得明明白白，职、权、利，一步到位。招聘、评估和晋升全都以具体角色仔细对照衡量，一丝不苟。重角色轻人员的倾向显而易见，职工要升迁靠增加资格，积累技能，而且工作务必仔细。公司要改变，则全靠改变规则，只是过程比较复杂，时间比较长。甚至连提意见、批评，也要按规矩，讲程序，不得乱来。

第三阶段，可能由于环境的变化，企业规模的增加，制度化管理的结果，导致灵活性下降，一种“只要没出大问题，就别去碰它”的消极态度困扰企业。整个企业丧失创造力、创新精神以及鼓励变革的氛围，而此时此刻成功的组织表现为对优秀的、适宜组织发展的企业文化倍加呵护；为提倡变革，企业对于制度的依赖性会弱化，对创新精神、创新理念的鼓励会增加，依靠这样的企业文化，企业得以返老还童，重塑辉煌。由于第三阶段企业中人与人之间的影响越来越重要，有别于成长阶段的企业文化形态，这一阶段的企业文化内容越来越复杂，影响面更加广泛，在组织成员内部达成价值观的共识更加困难，正如威廉·大内在《Z 理论》中所阐述的，成员间的微妙性对组织效率的影响会更加“微妙”。

四、结论——经验与展望

企业家对企业的控制力来源于文化依赖与制度依赖，当决策者文化理念倾向越强、制度约束越不力时，企业文化的依赖越强。而企业文化的“种子”应该是从企业诞生那天起就天然地存在，企业文化的成长和发展需要高水平的管理者来培养、引导。需要强调的是作为管理者，一定要花大力气来培养和引导企业文化，就算管理者不去引导和培养，企业文化会也仍然会不断“成长”，不过，这种无序“成长”的结果往往会和企业目标背道而驰，这种“无序”一旦发生在技术密集型的企业中，那么它所带来的后果一定是灾难性的。即便不存在《Z 理论》所指出的极端情形：“当那些革新的绝大部分利益已经枯竭时，我们才被迫看到管理的范例从来没有对那种成功做出过任何贡献”，但组织的文化动态发展使得领导工作更显重要和困难，领导工作惟一和基本的职能归根结底可能就是灵活

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.n

运用企业文化这一潜力巨大的"软"资产。如果这种文化是有利于企业生存发展,适应环境的优秀文化,则会有利于企业保持优势;反之,则会导致企业的失败乃至破产。近代中国的落后挨打,或许与中国几千年的封建文化在农业发达阶段有其良好的适应性,但工业革命年代没有形成相适应的文化有极大关系。

虽然理论界对组织文化的研究始于70年代,但组织文化的存在如同组织的存在一样久远。未来企业文化的发展趋势表现为:企业精神与企业价值观的人格化和协作竞争、结盟取胜、双赢模式;学习对组织的持续发展至关重要,新经济环境下最成功的企业仍然会是学习型组织,学习型组织在企业文化建设中将进一步受到关注。这些可能恰恰是中小企业的文化经营的切入点。

在大多数企业里,实际的企业文化与公司希望形成的企业文化出入很大,但对那些杰出公司来说,实际情况却与理想的企业文化关联很强[6]。企业文化不存在"好""坏"之分,评价企业文化应当根据组织文化的基本理念是否与现实环境相适应。中小企业家应该塑造与企业的目标、环境和管理方式相适应的优秀的组织文化。

参考文献:

[1] 陈小平. 小企业经营之道[M]. 上海:复旦大学出版社,1998. 4.
[2] 郑百灵. 关于我国文化产业发展的若干思考[J]. 当代财经,2002,(9):51.
[3] 彼得·德鲁克. 管理——任务、责任、实践[M]. 北京:中国社会科学出版社,1987. 794.
[4] 蒋 青. 世界一流管理学名著精读[M]. 乌鲁木齐:新疆人民出版社,2001.
[5] 伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 北京:中国社会科学出版社,1997.
[6] 刘光明. 中外企业文化案例[M]. 北京:经济管理出版社,2000.

A Dynamic Analysis of the culture of Medium And Small Enterprises

LIU Xiu-qin, WANG Quan-xi, LI Ji
(*College of Economics and Trade, South China Agricultural University, Guangzhou* 510642, *China*; *Nankai University, Tianjin* 300071, *China*)

Abstract: Business culture has almays accompanied the enterprise from the day it is established. The growth and development of businessculture need to be directed and cultivated by managers, and different growth stage of enterprise is matched by deferent culture. The excellent culture that adapts to the environment would be beneficial to the enterprise to hold its advantage, and vice versa. It is important to pay attention to the effect of culture on enterprises, and it may be the basic and important function of the leadership to mold the culture that suits the goals, the environment, and its managerial way. Consequently, it is the high level of management that flexibly utilities the huge potential "soft" capital-business culture.

Key Words: small and medium enterprise; business culture; culture evolvement

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.n