

企业文化测量工具的回顾

A Review of Corporate Culture Measurement Tools

王海峰 欧阳亮*

Haifeng Wang Liang Ouyang*

上海外国语大学 中国·上海 201620

Shanghai International Studies University, Shanghai, 201620, China

摘要: 论文分析了实证研究中涉及多领域的用于量化文化的工具, 概述了包含 3 种按照文化类型以及 9 种按照文化维度划分文化的量化工具。论文的结果认为, 中国情境下测量工具的选择应考虑到工具的适用范围、易用性、预期使用结果、资源的可用性和工具本身科学属性方面的局限性, 实践中应使用涵盖多种概念化的工具和方法, 以便在文化测量中取得更精确的结果。

Abstract: This paper analyzes the tools used to quantify culture in empirical research involving multiple fields, and outlines three types of cultural classification instruments based on typological approaches and 9 types of cultural classification instruments based on dimensional approaches. The results of this paper believe that the selection of measurement instruments in the Chinese context should take into account the scope of application, ease of use, expected use results, the availability of resources, and the scientific properties of the tool itself. In practice, tools and methods covering multiple conceptualizations should be used in order to obtain more accurate results in cultural measurement.

关键词: 企业文化; 文化测量工具; 文化维度

Keywords: corporate culture; cultural measurement tool; cultural dimension

基金项目: 本项目受到国家自然科学基金青年项目(71902116)、上海市哲社基金青年项目(2019EGL013)、上海外国语大学青年教师科研创新团队(2020114047)资助。

DOI: 10.12346/emr.v4i2.5387

1 引言

早在 1952 年 Jacques 就提出了工厂文化这一概念, 并包含有关价值、想法和塑造行为的典型系统模式(Kroeber & Kluckhohn, 1952) 以及一系列共同的理解和言语表达(Becker & Geer, 1970), 但“组织文化”最早是在 *Administrative Science Quarterly* 学术文献中出现(Pettigrew, 1979; Hofstede et al, 1990)。随后又被定义为组织象征、潜移默化地将分享的期待、组织信念和价值传递给员工的规范(Ouchi, 1983; Uttal, 1983; Schein & Van Maanen, 1979)。在学者 Peters 和 Waterman (1982) 之后, 关于企业文化的流行文献坚持认为, 共同的价值观代表了企业文化

的核心。于是也被描述为组织的特性以及组织运行准则和规范, 从而涵盖企业员工工作氛围的营造(Marinova et al, 2019)。

接踵而至的问题是如何可靠的去将组织文化进行一个划分, 这就不得不考虑三个问题: 第一, 组织文化是否可以根据组织成员对书面问题的回答进行定量“测量”, 抑或是只能进行定性描述? 第二, 如果组织文化可以用这种方式来“测量”, 那么哪些可操作的和独立的维度可以用来衡量它们, 这些维度与现有理论和研究有什么关系? 第三, 不同组织的文化之间可衡量的差异在多大程度上可以归因于该组织的独特特征? 虽然组织文化作为组织科学中的一种预测

【作者简介】王海峰(1988-), 男, 中国上海人, 博士, 副教授, 从事创新创业与社会网络研究。

【通讯作者】欧阳亮(1997-), 男, 中国江西赣州人, 硕士, 从事企业管理研究。

性和解释性结构正在不断得到研究支持,但对于识别和概念化最感兴趣的文化维度的最佳方法,或者评估组织文化的足够客观的方法,以允许组织内部和组织之间以及跨时间的大规模比较,研究者之间几乎没有一致意见(Hofstede et al, 1990; Tucker, McCoy & Evans, 1990)。

造成这一现象的原因可能是一些概念化的和衡量组织变革的建议是建立在非常有限的经验基础上的,这就导致了衡量工具的多样。论文使用谷歌学术、Web of science 数据库收集了2006年到2020年关键词包含“组织文化”的SCI及SSCI实证研究学术文献,综合了实证研究中涉及多领域的用于量化文化的工具,涵盖3种按照文化类型以及9种按照文化维度划分企业文化的工具,并对这些工具在中国企业情境下的使用进行再思考和得出结论。

2 组织文化分类工具

2.1 三种文化类型分类工具

2.1.1 竞争价值框架(Competing Values Framework, CVF)

有效性作为组织文献研究中的中心主题,最初由Campbell(1977)确定了30种不同的标准,随后Quinn和Rohrbaugh(1983)认为特定的标准会反映特定有效性特质的价值观,进而邀请了52名组织研究者对他所提出的标准进行排序,最终得出了三个价值维度(Quinn & Rohrbaugh, 1983),后经学者完善和补充(Cameron & Freeman 1991; Gerowitz et al 1996; Gerowitz, 1998),于2006年正式命名四种组织文化(Cameron & Quinn, 2006)。维度上Quinn和Rohrbaugh(1983)根据内部和外部、灵活性和控制性两套组织文献中公认的困境,按照垂直和水平两个方向分成四种模型:①宗族文化(Clan culture)人际关系模型;②活力文化(Adhocracy culture)开放系统模型;③市场文化(Market culture)理性目标模型;④层级文化(Hierarchy culture)内部过程模型。主要根据以下内容进行区分:组织定位、领导类型、价值驱动因素和有效性理论。优势主要有划分维度少,但将其他分类方式中所普遍接受的八个维度的本质包含其中,包括稳定性和变化性、面向工作和同事、个人与合作等,均在理论模型中明确结合(Ralston et al, 2006)。有效性和可靠性已被广泛认同。局限是着眼于组织有效性进而产生相对狭隘的分类^[1]。

2.1.2 哈里森组织意识形态问卷(Harrison's Organizational Ideology Questionnaire)

哈里森组织意识形态问卷由Harrison(1972)定义,经过后续学者的改善(Ott 1989; Litwinenko & Cooper 1994),根据对权力、角色、任务和个人的不同维度评估来分类组织的意识形态:①角色文化(Role culture)以遵循逻辑和理性为原则,特点是实现最大效率的官僚主义;②权力文化(Power culture)以权力的集中和专制为特点,表现为

对雇主的忠诚或对惩罚的恐惧;③任务文化(Task culture)注重完成任务以及团队的哲学和方法,同时缺乏权威;④支持文化(Support culture)则拥有最小的内部权力和平等主义的特点,关注员工的成长和发展且组织从属于个人。主要根据回答者在15个项目里对组织和自己的态度、信念两方面的四个陈述排名来分类。优势是这四种类型的分类具有较高的区分效度,在使用过程中容易被员工认可和接受。局限是文化类型数量有限。

2.1.3 质量改进实施调查(Quality Improvement Implementation Survey)

质量改进实施调查由Shortell(2000)构建,用于测量以美国为主包括世界其他地区与健康相关和不相关的领域中的高低绩效。该问卷涉及58项测量项目,在医疗保健和非医疗保健领域的研究中主要涉及20项测量,根据总分100的受访者打分共分为四个文化维度:①团体文化(Group culture)强调联系、团队合作、协调和参与;②发展文化(Development culture)强调冒险、创新和变革;③理性文化(Rational culture)强调效率和成就;④等级文化(Hierarchical culture)强调规则、规章和报告关系。主要根据以下内容进行区分:领导力、信息和分析、战略质量计划、人力资源利用、质量结果和管理、消费者满意度这6个方面。优势主要有在医疗行业中测量组织文化和绩效之间关系的可靠性和信度高,且在个人层面测量精准。局限是实施困难,准备要求严格且不具备在小型医院中使用的所有条件(Shortell et al, 2000)。

2.2 十三种文化维度分类工具

2.2.1 组织文化量表(Organizational Culture Inventory)

组织文化量表的构建(Cooke & Lafferty, 1989; Ingersoll et al, 2000; Preston-Thomas, 1990; Seago, 1997)基于Leary(1957)提出的人际人格系统以及对人格的研究(Horney, 1954; Rogers, 1961),包括受到人类需求研究的影响(Maslow, 1954)。用于测量有关个人层面变化和发展的评分以及跨评估级别多级诊断系统(Cooke & Lafferty, 1989),它是对基于12种思维方式衡量自我认知的生活方式量表的补充。组织文化量表是基于人际关系和任务相关方式两个维度形成的结构和周边模式(Conte & Plutchik, 1981; Wiggins, 1979)。并形成了12种不同的文化风格:①人本主义一助人为乐型;②亲和力和型;③赞赏型;④传统型;⑤依赖型;⑥回避型;⑦对立型;⑧权力型;⑨竞争型;⑩完美主义型;⑪成就型;⑫自我实现型。主要根据以下内容进行区分:组织成员的思维方式和行为方式,是一种环综合体周围的区分风格。优势是能很好测量个人层面变化和诊断社会建设组织发展中的组织期望和奖励,且文化风格特异性强。局限是操作难度高、测量完成过程复杂且使用版权费用高。

2.2.2 医院文化问卷 (Hospital Culture Questionnaire)

医院文化问卷由 Sieveking, Bellet 和 Marston (1993) 提出, 是一个从员工视角来定义组织文化的分类方式, 员工意见作为分类维度包括以下 8 个: ①监管; ②雇主; ③角色重要性; ④医院形象; ⑤竞争力; ⑥福利; ⑦凝聚力; ⑧工作负荷。主要根据拥有内容上包含 86 项测量项目的问卷护理质量; 制度氛围; 监管; 就业做法的公平性; 人员配备和工作负荷; 团队合作; 个体劳动者的角色意义; 通信; 总体士气; 薪酬和福利; 与顾问的关系; 作为雇主的公司; 以及私人营利性医疗保健的概念来打分并最终作出定义和分类。优势是能够在医疗情境下很好的使用并得出可靠结果 (Sieveking, Bellet & Marston 1993)。局限是这些员工意见的分类维度可能无法推广到其他行业或医疗保健的其他部门。

2.2.3 实践文化问卷 (Practice Culture Questionnaire)

实践文化问卷由 Stevenson (2000) 提出, 专注于对质量改进尤其是临床治理的态度和参与, 以及对实践文化中变化阻滞方面的测量。主要是基于 25 项 5 分制的量表进行测量。局限是测量项目来源不明, 除了在英国初级保健使用之外, 在其他行业或医疗保健的其他部门的可推广性不确定, 除此以外只考察了文化的外在表现, 实用性也不高。

2.2.4 企业文化问卷 (Corporate Culture Questionnaire)

企业文化问卷由 Walker, Symon 和 Davies (1996) 提出, 是英国萨维尔和霍尔沃斯有限公司发布的一种通过比较各种工具来找出关于组织文化的可靠的信息的定量方法。通过测量 4 个主要领域, 绩效、人力资源、决策和关系所涵盖的 21 个文化维度 (现存 69 项或 126 项问题两种版本), 来评估组织文化。优势是此问卷被广泛用作管理咨询工具, 且参考前人研究工具系统发展而来。局限是问卷主要测量员工对工作的看法和满意度, 问卷项目多耗时长。

2.2.5 霍夫斯泰德组织文化问卷 (Hofstede's Organizational Culture Questionnaire)

霍夫斯泰德组织文化问卷由 Hofstede (1990) 等人提出, 问卷用以分析企业中的组织文化特征, 对文化的衡量主要基于 3 个价值观: 对安全的需求、工作的重要性和对权威的需求, 从而总结出了 6 个不同的价值维度: ①权利距离; ②不确定性规避; ③个人主义与集体主义; ④男性气质与女性气质; ⑤长期与短期取向; ⑥自身放纵与约束。其中, 6 个与实践问题相关的因素被包含到了 135 项量表中: A. 过程与结果; B. 员工与任务; C. 狭隘与专业; D. 开放与封闭系统; E. 松散与严密控制; F. 规范与务实。该工具的优势是拥有深厚的理论基础以及面对实践问题的有效性。局限是没有在英语国家被广泛使用且问卷的使用需要购买版权。

2.2.6 组织文化调查 (Organizational Culture Survey)

组织文化调查由 Glaser, Zamanou 和 Hacker (1987) 提出, 该工具常被用于衡量美国商业部门或政府机构特定文化的适应过程, 从而预测组织的绩效和有效性。调查工具主要

关注 6 个文化维度: ①团队协作和冲突; ②工作氛围和员工士气; ③信息流动; ④参与度; ⑤监管力度; ⑥会议。主要内容涵盖 60 项关于组织参与度、组织一致性、组织适应性和任务相关的 5 分制评估。优势是工具开发过程系统全面, 且实际使用过程流程简单。局限是衡量组织内涉及文化问题难以深入解读和发现问题。

2.2.7 组织文化问卷 (Organizational Culture Questionnaire, OCQ)

此问卷由 Denison 等人构建, 目的是为了描述与组织文化有关的 4 种特质: ①适应性 (Adaptability); ②使命 (Mission); ③一致性 (Consistency); ④投入 (Involvement), 其中每种特质又包含 3 个子维度, 主要包含 60 项测量项目。优势是该测量工具注重管理实务的运用且拥有较多的文化测量维度。局限是子维度的区分效度还有待进一步检验^[2]。

2.2.8 组织文化评估工具 (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)

组织文化评估工具由 Cameron 和 Quinn (2006) 开发, 且与竞争价值框架按类型进行文化分类的方式相匹配, 通过描述组织内的共同价值观、规范和工作方法来确定给定组织的主导文化。问卷涵盖了四个文化维度: ①主导特征; ②组织领导力; ③员工管理; ④组织黏性; ⑤战略重点; ⑥成功标准, 每个维度有 4 个问题陈述, 每个问题陈述分别对应四种组织文化类型, 总共 24 项衡量项目。优势是拥有很高的可靠性和有效性, 且已被广泛使用, 评估过程效率高。局限是涵盖的文化维度较少。

2.2.9 组织文化剖面图 (Organizational Culture Profile, OCP)

该工具最初由 O'Reilly, Chatman 和 Caldwell (1991) 开发, 后来经过 Cable 和 Judge (1997) 完善。起先问卷包含 8 个文化维度, 共 54 项问卷项目, 后修改为了 7 个维度: ①革新性; ②稳定性; ③尊重员工; ④结果导向; ⑤注重细节; ⑥进取性; ⑦团队导向。优势是新问卷解决了 Subramaniam 和 Ashkanasy (2001) 关于更全面地理解文化的呼吁, 从而拥有更高的可靠性和有效性。局限是测量项目均来源于以往研究文献, 缺乏自适应的框架体系支撑。

3 文化测量工具在中国企业情境下使用的再思考

在探究中国企业中企业文化的测量时, 更多使用的是 Cameron 和 Quinn 的竞争价值框架 (CVF) 及与之相配对测量的组织文化评估工具 (OCAI), 霍夫斯泰德组织文化问卷以及 Denison 的组织文化问卷 (汤谷良等, 2009), 例如王国顺等 (2006) 对企业文化测量模型的探究, 以及马华维等 (2001) 对企业文化维度的结构进行分析。

但是文化作为一种高度复杂现象的集合, 就使用哪些可靠的文化维度都在专家学者中难以达成一致^[3]。且这一概念

相比较于其他从西方学术界发源而来的构念（如组织承诺）具有更大的环境特异性，西方国家的文化分类量表在问卷条目转换为中文的情形上依然存在难以还原原本的词句释义的问题，而构建符合我们中国企业情境的本土化文化量表依然存在大量空白，目前较为成熟的本土化量表仅有郑伯壘教授的根据 Schein 等（1979）研究成果构建的组织文化价值观量表（Values in Organizational Culture Scale, VOCS），设定符合本土的文化维度和测量项目亟需大量基础性探索工作^[4]。

此外，中国情境的评估工具开发应该涵盖中国特有的传统文化，而东西方文化的差异不论是从组织层面还是个人层面都深刻影响着管理者的决策和员工的工作效率。因此，开发本土化组织文化测量工具在注意与西方已有量表对比的前提下还应考虑是否需要用新的文化维度来体现中国情境下的特殊性^[5]。

4 结论

论文所介绍的文化测量工具中除了有专门探究员工视角的评估工具外，还有医疗护理行业的评估工具，而在探究组织中亚文化的存在，特别是特殊情境下的专业文化时（Degeling, Kennedy & Hill, 1998; Hofstede, 1980），选择足够的样本以允许在整个组织分析的同时进行子组分析是很重要的，这也给中国情境下专业文化测量工具的构建提供了新的启示。

论文介绍了诸多文化测量工具的科学描述，包括测量维度和工具使用的优势和局限，应该由企业文化的评估的

目的和背景来决定测量工具的选择和使用，其中 CVF 和 OCAI 已经在亚洲国家广泛使用且可靠性和有效性已得到了许多实证研究的验证（Liang et al, 2012; Marinova et al, 2019），对于现有情境下依然能够成为中国企业合理使用的可靠工具。然而，严谨地使用多种工具进行测量可能会揭示更多细微的差别，同时定性的研究方法又更加适合探究个人层面的信仰和观点，二者作为一种互补的方式使用或许又能发现组织内不同文化层次更清晰的理解。

论文对文化评估工具的归纳呈现出了一个以通用性和合理有效性为前提的多样化结果。对于管理实践者和政策研究人员来说，这篇综述的意义在于，单一的定义和衡量组织文化的尝试是不妥的，相反，涵盖多种概念化的工具和方法更有可能为文化测量提供有效可靠的见解。

参考文献

- [1] Ashkanasy N M, Kasper-fuehrera E C. Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations[J]. Journal of Management,2001,27(3):235-254.
- [2] Becker H, Geer B. Participant observation and interviewing: A comparison[J]. Human Organization,1970,16(3):28-32.
- [3] 马华维.企业文化建设的实证研究——对一国有大型电力公司企业文化建设的调查与分析[J].管理世界,2001(3):176-181+202.
- [4] 汤谷良,夏怡斐.母公司文化控制力:中外合资企业文化陈述的差异与融合——基于中外合资汽车公司的多案例比较[J].管理世界,2009(1):65-74+132.
- [5] 王国顺,张仕璟,邵留国.企业文化测量模型研究——基于 Denison模型的改进及实证[J].中国软科学,2006(3):145-150.