

# 论不同组织文化条件下执行新制度的风险

陈文波,段琼瑾

(南华大学 教务处,湖南 衡阳 421001)

**摘 要:**组织文化与新制度之间存在着相互关系及其相互作用的问题。配合文化与逆反文化的概念的提出有助于全面分析不同组织文化对新的决策及其制度的反应,从而为管理者提供在不同组织文化情况中拟执行新制度的一些思路和方法,同时可以分析清楚不同组织文化下执行新制度风险问题。

**关键词:**组织文化;配合文化;逆反文化;执行新制度;风险

每个组织中都存在着限制管理者决策选择的内部约束力量,这种约束力量来源于组织文化,<sup>[1]</sup>同时,组织也存在着限制管理者行为的内部约束机制,即组织的管理制度。组织文化是组织的个性,它所具有的特征是相对稳定和持久的。文化与组织联系在一起的时候,指成员所共有的总的行为方式、共同的信仰及价值观。<sup>[2]</sup>这些共有的价值观在很大程度上,决定了员工的看法及对外部环境的反应。当遇到问题时,组织文化通过提供正确的途径来约束员工行为。当管理者在做出决策、制订制度之后,组织文化将会与新的决策及其制度产生相互作用,直接影响到决策及制度的执行。不同的组织文化下,执行新制度的风险各不一样。

## 一 不同组织文化对决策及其制度的反应

组织文化和管理制度共同影响管理的所有环节,从而控制组织的行为。而管理制度的形成与决策密不可分。在组织中,管理者工作的实质是决策。一旦对于一个问题的处理有了决策之后,即形成了一项组织的制度。在没有新的决策及制度产生之前,组织内的任何成员今后如果再遇到这个问题,则都应该按照该制度行事,解决问题。因此,制度是决策的产物。

作为决策的产物,因此和决策一样,制度的制订与执行是一个复杂的、动态的过程,它包括制订制度前的提出问题、收集资料、预测未来、确定目标、拟定方案、分析估计和优选以及实施中的控制和反馈、必要的追踪等。事实上,反馈必将导致另一项决策及

其制度的产生。<sup>[3]</sup>制度的执行也存在着执行风险。

同时,在建立制度之后,制度的实质含义及其附带的观念将逐渐影响组织成员的思想观念,最终在组织中形成一种与制度相配合的组织文化,这种文化将促使组织成员更深刻的理解一些制度的本质,在工作中自觉的按制度行事,可以将这种文化简称为“配合文化”。相反,一个制度建立后,也可能由于各种原因,在组织中将形成“逆反文化”,逆反文化会使组织成员不满意或抵制某一制度,甚至在工作中有意或不自觉地违反制度行事。

通过考察和分析可以知道,组织文化对一项新制度的建立有 4 种不同情况的反应:

第一种情况是,在新制度建立之前,逆反文化已经存在。那么很明显,带有逆反文化的组织文化将与新建立的制度相冲突,因为不但没有配合的组织文化,而且还存在抵制新制度的自主文化。在这种情况下,管理者强行实施新制度将比较艰难。这时较好的办法应该是,暂缓实施新制度,先培养实施新制度必要的配合文化,弱化逆反文化,等具有一定的配合文化的基础之后,再正式执行新的决策,实施新的制度。

例如在国内不少行政机关事业单位中,流行着“机关文化”,具体表现为:由于没有明晰的岗位职责要求,机关人员具体做什么工作、做到什么程度无法进行有效的界定,工作分工比较粗糙。因为没有硬性的考核指标,考核没有量化,机关人员满足于完成一般性的日常工作,因而工作主动性、创造性不够。职

收稿日期:2007-12-17

作者简介:陈文波,男,湖南浏阳人,南华大学讲师,主要研究方向为管理科学与工程。

能部门对“你我”分得特别清楚,分工负责变成了各自为政,部门之间的协调靠私交、面子、权威而不是职能职责。这样的机关文化造成机关与机关之间、机关与二级单位之间沟通不畅。某些职能处室之间存在功能重叠,对二级单位存在多头管理现象。<sup>[4]</sup>在这样的文化背景下,这些机关单位要实行一些新的便民服务的制度时,就会遇到重重困难,如果不进行机构调整与改革,就无法实行新的制度。目前,职能部门越来越多的状况就很好的说明了这一点。以前的机关文化就是一种逆反文化,它的本质是自私的,只考虑个人利益,不考虑服务对象的利益,因此,这样的文化存在不利于机关实行便民政策。要想真心实意的做好为民服务,实行便民措施,就必须先改变自己的机关文化。

第二种情况是,在新制度建立之前,配合文化已经存在,尚无逆反文化。这种情况是最有利于决策及其制度形成的条件。也可以说,决策及其制度是应组织文化而生的自然产物,两者之间相互适宜,和谐共存。这种情况是管理者做出人性化决策的最佳条件。

被认为是自 1996 年巴林银行案以来新加坡市场上最令人震惊的金融丑闻的“中航油事件”是这一情况的极典型的案例。中国航油(新加坡)股份有限公司(以下简称中航油)成立于 1993 年,并于 2001 年在新加坡交易所主板上市,其第一大股东是垄断中国民航燃油市场的中国航空油料集团公司(以下简称中航油集团),陈久霖担任董事兼总裁,此外还兼任集团公司副总经理。从 2003 下半年开始从事石油衍生品期权交易,让中航油获利颇丰。但随后,随着市场油价上涨,直至 2004 年 11 月 29 日,中航油已平仓合约累计亏损达 3.9 亿美元、未平仓合约潜在亏损约 1.6 亿美元,损失总计约 5.5 亿美元。公司不得不申请股票停牌,并向新加坡高等

法院递交宣誓申请书,寻求破产保护。通过 COSO 企业风险管理框架的分析,该公司的极端风险偏好和畸形风险文化是其失败的原因之一。作为创业型的管理层为主导的企业,对待风险控制的态度,往往以管理层好恶为宗旨。而中航油总裁陈久霖自始至终都狂妄至极,大肆张扬其“赌徒文化”,他说:“赌可能是人的天性,我经常以某种赌的精神,致力于公司的发展”。正是这种赌徒文化,形成了中航油的极端风险偏好及畸形的风险文化,最终导致公司破产。在这个案例中可以发现,该公司的决策与其文化是相一致的,都极端偏好风险,<sup>[5]</sup>因此对于风险决策而言,受到了配合文化的支持,因此形成了没有约束的风险决策而终致失败。

第三种情况是,在新制度建立之前,配合文化与逆反文化都部分存在。即新制度的某些部分是能得到组织文化支持的,也有些部分为组织文化所抵制。因为配合文化和逆反文化都存在,那么组织文化与新制度的冲突与配合并存,实施制度的路线较为曲折。在这种情况下,管理者应大力培养配合文化,弱化逆反文化。尽量依靠配合文化的支持来实施决策及其制度。这种状况实际上是第一和第二种情况的混合状况。

第四种情况是,在新制度建立之前,配合文化与逆反文化都尚未存在,也就是说,在组织文化中该领域属于“真空”状态。因为属于未开发的组织文化领域,从组织文化整体来看,较为适宜新制度的实施。但管理者应尽早占领该组织文化领域,迅速培养配合文化,阻止逆反文化进入该领域,以利于新制度更好的实施。

总结这 4 种情况如表 1 所示:从第一种情况到第四种情况,对于制度建立和实施而言,依次由难到易。其中第一种情况对制度建立和实施最为不利,而第四种情况最利于制度建立和实施。

表 1 不同文化对新制度的反应

条 件	只存在逆反文化	只存在配合文化	配合文化与逆反文化都部分存在	配合文化与逆反文化都尚未存在
组织文化对制度建立的反应	冲突,制度艰难实施	和谐,制度顺利实施	冲突与配合并存,制度曲折实施	无冲突,制度正常实施
可选择的办法	培养配合文化 弱化逆反文化	加强配合文化	加强配合文化 弱化逆反文化	培养配合文化

无论是面临哪种情况,决策者都要注意引导、发掘、培养群体的共同价值观念,取得相容性。同时,需要决策者善于寻求、发掘、引导群体的共同价值观念,培养相应的组织文化,从而使群体成员团结起

来,齐心协力,配合默契,保证正确决策的有效实施。<sup>[6]</sup>

二 不同组织文化条件下执行新制度的风险  
决策的执行程度和方法是否科学,很大程度上

影响着决策方案的质量,进而影响决策风险的大小。<sup>[7]</sup>我们知道,执行新制度实质就是执行新的决策。决策是选择一种解决问题的方案,一般可分为确定性、风险性和不确定性这3种情况。其中确定性决策可以看作是风险为零的决策。决策所面临的风险是多方面的,为了突出研究组织文化对决策的影响,笔者仅讨论在不同组织文化条件下决策的风险,因此以下所提的风险,如无特别说明,都是仅讨论在不同组织文化条件下决策的风险。对比组织文化对制度建立的反应,可以分析得出以下结论:

在配合文化已经存在的情况下,如果做出相应决策,则组织文化与决策及其制度处于和谐状态,决策及其制度将能顺利实施,那么在这种情况下,决策所面临的风险几乎为零,因此在此种情况下,决策是确定性决策。

在配合文化与逆反文化都尚未存在的情况下,如果做出相应决策,则组织文化处于空白状态,决策及其制度在既没有支持、也没有反对的组织文化力量下实施,在这种情况下,决策的风险取决于与决策及其制度相关的、间接的组织文化的状态。根据“归因假设”等理论,组织成员如何按各自的思想将组织文化与决策及其制度关联起来,是难以预测的。所以该情况的风险值难以预测,从较小到较大都有可能。因此,在此种情况下,决策是不确定性决策。

在配合文化与逆反文化都部分存在情况下,如果做出相应决策,则组织文化部分支持也部分反对其决策及其制度。此时,如果能将决策及其制度内容细分,设定其各部分内容的权重指数,并对组织成员的配合文化与逆反文化做相关的调查与统计,得出配合文化与逆反文化各自所占比例,那么在此种

情况下,决策是风险性决策。

在逆反文化已经存在的情况下,如果做出相应决策,则组织文化与决策及其制度相冲突,决策所面临的风险几乎为100%。因此,在此种情况下,决策是风险性决策,且风险极大。

### 三 结论

因为在不同组织文化条件下,做决策的风险是不一样的,相应地建立并执行新制度的风险也是不一样的。因此在拟做出决策并建立新制度之前,应该先收集与决策相关的有关部门组织文化的资料和数据,经过对比,套用以上4种情况的分析方法,最终确定在一定组织文化条件的背景下执行新制度的风险概率量值。

### 参考文献:

- [1] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997:4.
- [2] 孔茨(Koontz,H.),等. 管理学精要[M]. 北京:机械工业出版社,2005:8.
- [3] 李敏. 决策风险及其避免错误的方法研究[J]. 统计与决策,2006(23).
- [4] 孙彬. 中国石油山东销售公司企业文化建设研究[D]. 北京:北京交通大学,2007:28-29.
- [5] 胡昌红. 现代企业风险管理框架研究[D]. 合肥:安徽大学,2007:21-23.
- [6] 陈丽华. 决策风险的若干要素分析[J]. 领导科学,2002(16).
- [7] 梁迤. 企业内部管理风险的规避[J]. 科技经济市场,2007(4).

(责任编辑:王友良)