

组织文化的作用图谱：基于企业发展维度的文献梳理

李燕华

汕头大学法学院 广东汕头 515063

摘要：组织文化作为企业发展的关键软实力，其影响机制复杂多元。本文通过对国内外相关文献的系统梳理，从组织绩效、组织变革与员工行为三个核心维度，综述了组织文化对企业发展的影响。研究发现：（1）文化对绩效的影响并非直接，而是通过创新能力、员工认同等多重中介路径实现，且受到文化类型与领导风格的调节；（2）文化在变革中扮演推动或阻碍的双重角色，其作用逻辑取决于文化的一致性与导向；（3）文化通过价值观内化与组织激励形塑员工行为，其强度与类型构成了关键的边界条件。

关键词：组织文化；企业发展；作用机制；文献综述

引言

数字化转型浪潮下，企业管理环境日趋复杂。信息技术的快速发展、产品生命周期的缩短以及消费偏好的日益多元化，正不断侵蚀企业原有的竞争优势。学者们普遍认为，塑造和维护适宜的组织文化对于企业的持续进步和扩张至关重要。一旦企业文化无法适应外部环境的变化，无法实现文化的演进和更新，企业的发展将遭遇阻碍。组织文化是组织成员共同遵守的一组管理理念、核心价值观和行为模式的体系。管理理念属于深层次的文化成分，是引导员工价值观和行为的基石，核心价值观对员工的日常行为产生直接的影响，行为模式则是这些文化要素在组织成员中的具体反映。一个组织的文化反映了其成员普遍认同的思维和行动模式；成员对模式的共识越强，组织文化越成熟。组织文化作为企业的精神基石与核心灵魂，广泛而深刻地影响着企业的各个层面，识别组织文化中影响企业发展的关键维度，对管理实践至关重要。然而，当前文献研究多为单一维度的研究，不利于企业全面发展。本文从组织绩效、组织变革和员工行为3个核心维度，总结组织文化的作用图谱，以期为企业可持续发展提供建议。

一、基于企业发展维度的文献梳理

（一）组织文化影响组织绩效的作用机制

组织文化与绩效管理之间存在着紧密的互动关系。绩效管理是企业管理中的关键一环，其核心在于设定清晰的目标、实施有效的策略及开展科学的评估。冯彩玲基于Hofstede组织文化理论，采用问卷调查法对山东多

家企业的部门经理进行取样调查，结果表明组织文化对组织绩效和创新能力分别具有显著的正向预测作用，创新能力在组织文化与组织绩效之间的关系中起到一定的中介作用。曾鹏云认为市场导向文化是一种具有号召力与凝聚力的价值体系，将企业全体员工聚到一起，最大限度地发挥“为顾客创造卓越价值”的行动力量。企业重视客户需求，实现优异绩效被视为持续积累和演化的自然结果。宋蕊好认为企业文化可以从个人和组织两个层面对组织的整体行为产生影响，通过塑造组织的内部环境，间接影响员工的行为模式和决策过程，助力企业的经营绩效增长。吴骏通过理论分析与实证考察发现，企业组织文化对管理绩效具有明显的正面效应：组织文化通过确立核心价值观与行为规范，强化员工的认同感与归属感，促进员工间的沟通与合作，间接推动企业整体绩效的提升，员工认同感和交流程度起到了关键的中介桥梁作用。

组织文化的类型也会影响组织绩效。刘善仕等探讨4种人力资源管理系统（承诺型、市场型、控制型、合作型）与发展式、理性式、官僚式和团队式组织文化的匹配对组织绩效的影响，当管理系统与组织文化类型匹配恰当时，组织绩效得到提升。高传贵等证实宗族式、灵活式、市场式和等级式企业文化对企业自主创新绩效均有显著的正向影响，灵活式企业文化影响最大，其次是宗族式企业文化。陈旭茹则认为拥有创新型企业文化的企业在平均绩效方面拥有一定的优势。还有学者认为组织学习能力本身就是组织的创新能力，能够更好地整合企业的文化和资源，提高企业资源配置的效率，高传贵

认为组织学习是对企业顶层设计即企业文化的进一步落实,进而影响企业自主创新绩效。除此之外,组织文化与领导风格之间的关系也对组织绩效产生影响。何立等研究证明变革型领导对员工的组织认同、工作投入、工作绩效都有非常显著的正面影响,相比之下,交易型领导的影响作用弱,朱春燕等指出领导风格既直接作用于组织的知识管理,又通过影响组织文化的形成和内容对知识管理产生间接影响。

组织文化对组织绩效的影响并非直接产生,而是通过一系列复杂的中介机制实现。研究表明,组织文化通过塑造员工的集体认知、价值观与行为规范,进而影响组织的创新能力、资源配置效率以及组织成员间的协作水平,这些变量在文化与绩效之间扮演着关键的中介角色。此外,文化的作用效果常受到其类型与组织匹配程度的调节。因此,在管理实践中,组织文化的建设与发展应被系统地纳入战略管理的范畴。为确保文化能有效支撑组织目标的实现,其核心价值主张须与组织的使命、愿景及竞争战略保持一致。同时,基于权变视角,组织应根据其发展阶段、行业特性及核心绩效目标,对文化类型进行诊断与动态调整,而非寻求一种普适的文化模式。这意味着,文化管理应是一个持续校准的过程,旨在实现文化结构、行为引导机制与绩效预期之间的协同。

(二) 组织文化引领组织变革的路径分析

组织变革是企业竞争中获取长期生存和发展的重要手段,帮助组织在动态环境中赢得可持续发展空间。曾鹏云认为在一种以团队合作和共识为核心的文化中,变革通过广泛的沟通和参与来实施,注重协调各方利益和观点。以此确保变革得到广泛的支持,增加变革的成功率。而强调等级和控制的文化中,变革更多依赖高层领导的决策和指示,领导可以提高变革的速度,但也可能导致员工参与度低和执行受阻。纪晓鹏等指出,组织文化的变革是组织战略性竞争优势的重要组成部分。Nebojsa Janicijevic认为组织文化不仅影响组织变革的方向和速度,而且在变革过程中起到关键的推动或阻碍作用,其价值观、规范和符号,决定组织成员如何感知和解释组织内外的现实,以及他们的行为方式。樊耘等指出组织文化的演变受到组织任务环境变化、组织内部环境变化和成员参与程度等多种因素的驱动,这些因素通过影响组织文化的价值层面和事实层面,进而影响组织变革的认知反应和行为反应。概括来讲,组织文化的变革不仅受到多种因素的驱动,而且在变革过程中起到

关键的作用,理解和分析组织文化的不同层面及其对变革的作用机理,可以更有效地设计和实施组织变革策略。

综上所述,组织文化的演变受多重因素驱动,包括任务环境动态性、内部环境变迁及成员参与程度等,而其本身亦构成影响组织变革进程的关键权变因素。具体而言,组织文化通过其价值规范与表征符号,塑造成员对变革的认知框架与行为倾向,进而系统性地作用于变革的方向、速度与实施成效。因此,对组织文化与变革机理间关系的深入解析,能为变革策略的设计与实施提供关键理论依据。基于文化诊断的变革管理,有助于识别并化解文化惯性可能构成的阻力,从而提升组织在动态环境中的战略适应性与变革成功率。

(三) 组织文化塑造员工行为的影响机制

长期以来,组织文化被认为是组织内部管理的重要手段,其内化的规范性信念指导成员行为,并在组织日常实践中发挥作用。合适的组织文化可以创造有利的工作环境,激发员工潜能;不当的组织文化可能导致员工长期处于沮丧和压力失调的氛围中,最终影响企业成败。欧阳晨慧等研究表明组织创新文化在员工敏捷性和适应变革的过程中发挥“助燃剂”的作用,能激发员工职业敏捷性很大程度地外化为创新行为。樊耘等证实组织文化激励性可以有效减少员工沉默行为。组织文化强度,指组织各单元,如个体、小组、部门等的成员共享价值观的程度,即组织成员价值观一致性程度。陈卫旗研究表明,组织创新文化和组织文化强度的交互作用对员工创新行为具有正效应。当组织文化强调创新时,组织文化越强,员工创新行为越强。杨晶照在内部整合和外部适应两个维度上,将组织文化分为高聚合型、市场导向型、中庸型和层级型四种组织文化类型,研究说明,不同的组织文化类型对员工创新行为和员工创造力自我效能感的影响存在显著差异,重视内部整合和外部适应的高聚合文化类型下,员工的创新行为最为踊跃,员工创造力自我效能感最强。

组织文化与员工行为之间的联系涉及个体与组织之间的相互作用、价值观的匹配等方面。Ahmad指出组织文化的不同维度对员工行为的影响也有所不同。例如,发展型文化与员工的支持变革意图正相关,而层级型文化则通过改变相关态度和主观规范间接影响员工的支持变革意图,张伟指出组织文化的管理特征能够为员工形成组织承诺提供支持,而职业成长作为员工的内需,与组织承诺正向相关。组织文化不仅影响员工当前的行为,

还将影响员工的职业发展和长期承诺,进一步说明了组织文化在促进积极员工行为方面的作用,通过改善组织文化来促进积极员工行为的可能性大为增加。

结论

本文从绩效、变革与员工行为三个层面系统回顾了组织文化影响企业发展的相关研究。总体来看,组织文化的作用并非笼统单一,而是呈现出清晰的机制性、权变性与系统性特征。首先,其影响主要通过具体的中介变量(如创新、认同)传递,并因文化类型与领导风格不同而存在差异。其次,文化在变革中兼具赋能与约束的双重属性,其作用的发挥取决于文化自身的动态调适能力。最后,文化对员工行为的塑造是一个深层的制度文化过程,受到个体与组织多层次因素的交互影响。

基于以上梳理,未来研究可在以下方向深化:第一,探索动态作用模型:采用纵向设计,追踪文化、中介变量与发展结果之间的时序交互关系。第二,探讨组织文化和组织类型的多样性:探究文化在不同类型和规模中如何影响组织的战略和结构。第三,关注新兴情境下的文化效能:特别是在数字化转型与全球化背景下,组织文化的新测量维度及其独特作用机制亟待探索。通过这些方向上的深化,理论界方能更精准地揭示组织文化这一“软实力”如何转化为企业持续发展的“硬支撑”。

参考文献

- [1]何立,凌文铨.组织文化与企业效能研究综述[J].科技进步与对策,2003,20(10):177-179.
- [2]吴骏.组织文化对绩效管理的影响实证研究[J].企业改革与管理,2025,(06):151-153.
- [3]冯彩玲,梁萧阳.组织文化对组织绩效的影响——创新能力的中介作用[J].鲁东大学学报(自然科学版),2019,35(02):180-184.
- [4]曾鹏云.基于企业文化的市场导向与组织绩效的关系研究[J].商讯,2022,(18):91-94.
- [5]宋蕊妤.企业文化在提升组织绩效中的作用与机制[J].现代企业文化,2024,(02):16-18.

- [6]刘善仕,彭娟,邝颂文.人力资源管理系统、组织文化与组织绩效的关系研究[J].管理学报,2010,7(09):1282-1289

- [7]高传贵,辛杰.企业文化对企业自主创新绩效的影响——组织学习能力的中介作用[J].东岳论丛,2018,39(04):68-75.DOI:10.15981/j.cnki.dongyueluncong.2018.04.008.

- [8]陈旭茹.企业文化与组织绩效的关系研究[J].现代商业,2019,(33):129-131.

- [9]何立,凌文铨.领导风格对员工工作绩效的作用:组织认同和工作投入的影响[J].企业经济,2010.

- [10]朱春燕,孙林岩,汪应洛.组织文化和领导风格对知识管理的影响[J].管理学报,2010.

- [11]赵宜萱,赵曙明.全球化视野的中国企业发展新要素:一个国际会议综述[J].改革,2017,(08):141-148.

- [12]曾鹏云.基于企业文化的市场导向与组织绩效的关系研究[J].商讯,2022,(18):91-94.

- [13]纪晓鹏,樊耘,刘人境.组织文化演变驱动力的实证研究[J].南开管理评论,2011.

- [14]樊耘,邵芳,张翼.基于文化差异观的组织文化友好性和一致性对组织变革的影响[J].管理评论,2011.

- [15]欧阳晨慧,马志强,朱永跃.工作场所数字化对员工创新行为的影响:一个被调节的中介模型[J].科技进步与对策,2023,40(09):129-139.

- [16]樊耘,李春晓,张克勤,等.组织文化激励性对员工沉默行为及其动机的影响[J].西安交通大学学报(社会科学版),2016,36(03):48-53+60.

- [17]陈卫旗.组织创新文化、组织文化强度与个体员工创新行为:多层线性模型的分析[J].心理科学,2013,36(05):1187-1193.

- [18]杨晶照,杨东涛,孙倩景.组织文化类型对员工创新行为的作用机理研究[J].科研管理,2012,33(9):123-129,153.

- [19]张玮.组织文化对员工职业成长与组织承诺的影响研究[D].北京交通大学,2015