

气氛重塑在组织扁平化过程中的作用

唐 杰¹, 林志扬²

(1. 福建师范大学 经济学院, 福州 350108;

2. 厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

摘要: 作为一项重大的变革, 组织扁平化的推进面临着组织管理的各种问题。本文从组织气氛重塑的角度, 探讨如何从根本上解决员工绩效下降、心理契约违背和工作压力增大问题; 通过整合组织理论和组织行为学新近研究成果, 构建组织气氛重塑的应用分析框架, 综合考虑我国企业推行扁平化的特殊性, 为如何进行气氛重塑提出针对性的建议。

关键词: 扁平化; 组织气氛; 绩效; 心理契约; 工作压力

中图分类号: F272 **文献标识码:** B

组织高层管理者在憧憬扁平化带来效率提升的同时, 也面临着来自人力资源管理的内部人员的晋升矛盾、管理人员的培养困境等各种挑战。这种扁平化的矛盾效应让变革的主导者犹豫不决, 也迫使很多大中型组织不得不放缓扁平化的进程 (Drucker, 1988)。目前, 无论是学术界还是实务界, 都缺乏对扁平化过程中人力资源管理问题的系统解决方案。有一些研究者和管理人员已经开始意识到要从根本上解决这些问题, 就需要改变员工对组织提供的工作方式、晋升、报酬等方面的原有认识, 而这种改变需要通过重塑组织的气氛来实现 (Martin, Jones, & Callan, 2005)。由于各种组织的原有气氛有差别, 亟待解决的问题也不同, 管理者要重塑怎样的气氛才能够有针对性地帮助组织推动扁平化, 并解决所面对的员工管理问题呢。本文通过多视角呈现组织扁平化过程中关键性问题与组织气氛之间的关联, 建立组织气氛的分析框架, 据以分析气氛重塑的具体策略。

一、扁平化与组织气氛

扁平化与组织气氛的傍生关系源自组织变革的理论研究, 组织的扁平化属于组织结构的重大

调整, 还包括了包括组织使命、目标和企业文化的重塑。组织变革的理论研究为指导组织扁平化过程中的人力资源管理实践指出了宏观上的基本原则——形成新的价值观和态度, 并最终将其上升到组织文化的层面 (王庆燕 & 石金涛, 2005)。这里的新的价值观和态度, 正是组织气氛的内容, 在是变革过程中由组织成员感知的、能够影响其行为的一种持续的组织特征。

组织气氛的概念源于 1935 年 Lewin 的场理论研究, 被看作是员工对组织环境共同的知觉和体验, 这种知觉决定着个体的动机和行为, 并随着环境刺激的不同而发生变化。管理学的研究者很早就认识到变革中的组织气氛或者组织已经形成的文化对组织变革的影响^①。由于组织气氛具有重要作用, 许多有影响力的研究都对组织气氛的维度和类型进行了讨论。Schulte 等人 (2009) 基于 200 多家组织的研究对组织气氛进行了分类, 并分析了不同类型组织气氛在 8 个维度上的差别, 具体内容如表 1。在他们的研究中, 在组织气氛各个维度上均得分较高的被命名为全面型气氛, 侧重团队导向的被命名为支持型气氛, 侧重战略导向的被命名为战略型气氛, 而在各个维度上均得分较低

收稿日期: 2012-05-12

作者简介: 唐杰 (1981-), 男, 福州人, 福建师范大学经济学院教师, 管理学博士, 研究方向: 组织理论和组织行为; 林志扬 (1956-), 男, 福建泉州人, 厦门大学管理学院教授, 管理学博士, 研究方向: 组织理论。

基金项目: 教育部人文社科青年基金项目, 项目编号: 12YJC630185。

的被命名为不良型气氛。这种分类方式简单明了，能够比较容易地分析不同类型的组织气氛与员工绩效等核心指标的关系，缺点在于不便于管理者在扁平化过程中判断组织当前的气氛类型，也就难以对症下药，制定气氛重塑的策略。

为了弥补理论模型在应用上的不足，本文将上述模型与 Quinn 和 Rohrbaugh (1983) 提出的著名的竞争性价值框架 (Competing Values Framework, CVF) 进行整合。CVF 是分析组织气氛和文化特征的重要工具，按两个维度判断组织的价值取向，第一个维度是“灵活性——控制”导向，另一个维度是“内部——外部”导向。根据这两个维度，可以将组织气氛的类型分为四种：人际关系导向、开放系统导向、理性目标导向和内部过程导向。CVF 的分析框架具有很好的系统性，但管理者很难将 CVF 的分析结果与组织具体的气氛表现形式联系起来——理性目标导向的气氛在团队

建设方面的表现是否符合扁平化组织的要求？扁平化过程中理性目标导向和内部过程导向的组织气氛在哪些方面需要管理者特别关注？没有这些有针对性的联系，也就很难根据组织的状况进行适当的气氛重塑。为了解决这一问题，本文在目前理论研究的基础上，整合 CVF 和表 1 中组织气氛的内容维度，得出关于四类组织气氛类型与内容特征的分析表 (见表 2)。管理者可以通过该分析框架识别当前组织气氛的基本导向和内容特征，并在一定程度上预见扁平化推进中的困难和阻力，这是进行气氛重塑的基本前提。基于此，管理者还能就需要重点调控的绩效、心理契约和工作压力等问题进行有针对性的气氛重塑。本文绕过纷繁复杂的表面问题，着力分析扁平化过程中气氛重塑对员工绩效、心理契约以及工作压力的影响，这三个问题是员工管理的核心指标，也是人力资源研究领域当前最受热议的三类结果变量。

表 1 组织气氛类型与特征

	全面型气氛	支持型气氛	战略型气氛	不良型气氛
管理者支持	高	高	低	低
团队建设	高	中、高	低、中	低
顾客服务	高	中	高	低、中
报酬公平性	高	中	中、高	低
愿景清晰度	高	中	高	低、中
沟通充分度	高	中	高	低、中
重视培训	高	低、中	高	低、中
职责清晰度	高	中	高	低、中

资料来源: Schulte 等(2009)。

表 2 基于 CVF 的组织气氛特征

	人际关系导向	开放系统导向	理性目标导向	内部过程导向
管理者支持	高	高	低、中	低
团队建设	高	中、高	中	中
顾客服务	中、高	高	中	低
报酬公平性	高	中、高	低	低
愿景清晰度	中	高	高	中
沟通充分度	中、高	高	低	低
重视培训	高	中	中	高
职责清晰度	高	中	高	高

二、气氛重塑与员工绩效

组织的结构和组织员工行为之间的关系，在组织管理领域有一种形象的比喻——组织就像一套房子，组织的结构就是指房子中的大厅、走廊、楼梯和天花板如何设置，这些设置明显会影响住在里面的人的生活方式，也就是组织员工的行为。这种影响是多方面并且普遍存在的，而最容易也是最早为研究者所关注就是员工的绩效。虽然扁

平化所带来的管理幅度增大和管理层次减少可以提升员工的绩效，但这种提升需要以信息的加速传递和分权为前提。因此，国外以往的案例和实证研究并没有一致地认为扁平化能够带来员工绩效的提升。我国本土研究表明中国大型企业的扁平化带有浓厚的集权色彩。在扁平化后的组织中，高层管理者直接面对大量具体的经营决策，而中层管理者角色模糊，甚至成为高层管理者的“通讯兵”，这既加大了信息传递的难度，又挫伤了下级

员工的积极性,导致了绩效的降低。以往的实证研究也表明集权会降低员工的绩效表现。另外,“扁平”组织相比“高型”组织而言,缺乏明确和清晰的晋升路径,这也会导致员工的绩效降低。许多案例和经验研究都表明,扁平化所带来的员工绩效下降是中国管理者不可避免的问题,也是管理者延缓扁平化进程的最根本的原因。有鉴于此,管理者需要采取一些能够有效提升员工绩效的管理策略,组织气氛的重塑就是其中之一。

中外许多学者的研究都肯定了组织气氛对员工绩效的影响(李宁和严进,2005),他们认为良好的组织氛围能够促使员工积极评价组织变革,从而提高他们的工作满意度和工作责任感,降低缺勤率和离职率。但对于组织应该在特定的情景下关注组织气氛的哪些内容,或者说塑造怎样的组织气氛才能有针对性地提高员工绩效,目前的研究并没有可靠的答案。根据表1中组织气氛的8个维度,Schulte等人(2009)的研究表明,组织在这些维度上的得分越高,员工的绩效表现也就越好。组织在气氛维度上的波动也是影响员工绩效的重要因素,当各个维度上的气氛得分差别较小时,员工的绩效表现较好。也就是说,如果刻意追求组织气氛在某些方面的突出表现,不会对员工的绩效有太大的帮助,甚至产生负面的影响。因此,在扁平化的过程中,管理者要重塑气氛,应该首先注重组织气氛各方面的均衡。根据表2的分析框架,管理者可以对当前组织气氛状况有基本了解,从而展开有针对性的气氛重塑。例如,如果当前组织的成功是源自内部过程的控制,那么组织当前气氛的基本类型就是内部过程导向的,这种类型的气氛在报酬公平性和沟通充分性方面的表现较差,会明显低于气氛的其他维度。如果组织推行扁平化,为避免员工绩效的下滑,要优先考虑在这两个方面进行气氛重塑,采取针对性的措施,如提高报酬公平和帮助沟通。

除了组织气氛的整体平衡,气氛不同维度的表现高低对员工绩效的影响并不一样。更加注重组织整体战略层面而在员工支持方面表现较差的战略型气氛会带来更好的组织财务绩效,但也会在员工的个人绩效和顾客满意等方面表现更差。如果组织在扁平化过程中更关注组织员工的表现和顾客的满意而不是短期的财务绩效,那么气氛的重塑在关注短板的同时,更应该注重组织在管理者支持和团队建设方面的表现,而避免过分强调整体的战略。

三、气氛重塑与心理契约的重建

组织的扁平化还会影响组织与员工之间的心理契约。心理契约被定义为员工个体对双方交换关系中彼此责任和义务的主观理解,是一种带有自己独特体验和见解的主观感觉(Rousseau, 1990)。任何有关组织工作方式和手段的变化,都会对心理契约产生影响。伴随着组织扁平化的,是组织层次与幅度、决策权、职责以及沟通方式的改变。一方面,扁平化组织的管理制度强调的是柔性和充分授权,员工被要求自我管理和承担多方位信息传递的职责,并需要跨部门和跨专业解决问题,这与传统多层级组织中员工以完成上级交代的任务为目标的权责有很大差别。另一方面,我国传统组织在招聘时传递的有关报酬的信息一般以工作的稳定和职位的晋升为主,而扁平化组织强调动态调整,减少管理层级,这使得工作的稳定性和职位的晋升机会都下降。两方面综合来看,组织的扁平化将彻底改变组织与员工之间的心理契约。而组织与员工间心理契约的打破已经被一再证实会造成员工的绩效下降甚至离职,因此,管理者需要通过一系列的管理手段来主动重建这种心理契约。从表1中组织气氛的8个维度来看,其中管理者的支持、报酬的公平性和沟通的充分度能够影响心理契约的重建。当员工能够获得上级的支持和信任,体会到工作报酬可以通过晋升以外的方式得到补偿,或者通过充分沟通,了解组织和自身职业发展的前景,这些都能够帮助员工建立新的心理契约。上升到组织气氛的系统层面来看,气氛各个维度间的波动情况依旧是影响心理契约的重要原因,而除了综合型气氛明显有利于建立员工对组织的情感以外,战略型和支持型气氛间的差别并不明显。因此,在组织扁平化的过程中,管理者要帮助员工重建心理契约,除了重视组织气氛在各个方面的平稳和协调外,需要额外关注上级的支持、报酬的公平性和沟通的充分度。

四、气氛重塑与压力管理

相比于绩效问题的显而易见和实时监控,扁平化过程中的员工压力感及其所导致的心理健康问题经常被管理者所忽略。相比传统组织,学者们普遍认为处于扁平化的组织中的员工并不会由于额外的压力而降低绩效,但扁平化的过程却是需要特别关注,因为组织的变革已被视为工作、生活中最主要的压力源之一(Jennings & McDougald,

2007),可能带来包括失业、心理疾病和个人绩效下降等一系列负面的结果。在组织的扁平化过程中,组织层次和幅度的变化所带来的不稳定性和不可控性,权责变化所带来的角色模糊以及新增的自我管理导致的工作超载都会给员工带来额外的工作压力。而在个人健康方面,工作压力导致心脏疾病、癌症、自杀和事故的结论在压力相关的研究文献中很早就达成共识。

有鉴于工作压力会带来上述诸多方面的影响,员工压力管理问题在扁平化过程中需要得到管理者的重视,目前关于组织变革情境下员工压力问题的研究结果表明,员工压力水平最根本地源自其自身个人能力和组织变革环境因素的感知和评价(唐杰,2010),而组织气氛的重塑正是针对员工如何认识组织变革环境所进行的管理干预,也会在一定程度上影响员工的自我能力评价,因此是有效缓解员工工作压力的手段之一。基于组织变革环境下的一些跟踪调查表明,管理者的支持、团队建设和有效沟通都能够降低员工的压力感(Amiot, Terry, Jimmieson, & Callan, 2006),而工作控制和人际关系的冲突会起到相反的作用(Elfering et al., 2005)。利用本文的分析框架作对照,组织气氛属于强调管理控制的内部过程和理性目标性导向的组织在实施组织扁平化的过程中应更加关注员工的压力状况和压力调节,避免因不适当的工作压力导致的绩效下降、心理疾病以及离职。而以缓解工作压力为目标的气氛重塑应该更加关注组织在管理者的支持、团队建设和有效沟通等方面的表现。

五、结论与展望

组织扁平化是组织的重大变革,管理者在推动组织扁平化过程中,除了推进结构变更、流程再造等组织层面的改革方案,还需要重视员工层面的管理问题。而组织气氛的重塑已经在学术研究中证实是一种将两个层面的问题相结合的有效手段。企业的管理者可以首先根据自身的发展现状分析当前组织气氛的基本类型和特征,再结合扁平化过程中需要突出关注的问题,利用本文整理的分析框架来实施针对性的气氛重塑策略。例如,我国一些典型的具有理性目标导向型气氛的企业要推行组织扁平化,如果非常看重管理团队和人才队伍的稳定,那么组织气氛的重塑就应该偏重组织对员工的支持,即需要特别注重上级的支持和团队的建设。同时,此类企业在扁平化过程

中,员工会感受到明显的工作压力,管理者还需在薪酬制度的公平性和沟通机制上多下功夫,才能避免工作压力导致的一系列负面结果。

注释:

① 气氛与文化的概念和内涵有许多相近之处,区别在于文化通常指更深层次的和难以意识到的内涵,如规范和价值观等,而气氛主要指处理较为具体事务的方式方法,如实践和程序。

参考文献:

- [1] Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. A Longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification [J]. *Journal of Management* 2006, 32(4): 552 - 574.
- [2] Drucker, P. F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review* 1988(1): 3 - 11.
- [3] Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N. K., Ponte, S. L., Witschi, I., & Kaiser - Freiburghaus, D. Chronic job stressors and job control: Effects on event - related coping success and well - being [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, 78(2): 237 - 252.
- [4] Jennings, J. E., & McDougald, M. S. Work - family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship and practice [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(3): 747 - 760.
- [5] Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change [J]. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 2005, 14(3): 263 - 289.
- [6] Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3): 618 - 634.
- [7] 李宁, 严进. 组织信任氛围对任务绩效的作用途径 [J]. *心理学报*, 2007, 39(6): 1111 - 1121.

(责任编辑: 关立新)