

国有企业如何实现文化传承？

——基于中航光电的案例研究

徐琳娜, 董雅楠, 武欣, 周宁

(北京航空航天大学 经济管理学院, 北京 100191)

摘要: 企业文化的有效传承有助于加强员工对企业的认同并促进企业战略的形成与实施。然而,目前国有企业文化的传承还存在着一些阻碍因素,如何引导年轻员工充分理解和认同企业文化并进一步在工作岗位中践行,是当前企业文化发展面临的挑战。基于社会学习理论和吸引—选择—损耗模型,以中航光电为研究对象,通过单案例研究方法,探索了国有企业文化传承的影响因素和过程机制。研究发现,中航光电针对国有企业自身特点扬长避短,搭建出一套有效影响文化传承的要素,包括领导引领作用(以身作则、聆听声音、培育人才)和人力资源制度的强化(选人、培养、考评、薪酬),并逐一分析了这两项要素对文化传承表现形式(文化内涵认同、文化内涵践行、全员文化共建、部门文化联动)的影响机制(柔性感染和刚性强化)。研究结果对现有组织文化理论、社会学习理论和吸引—选择—损耗模型进行了拓展,可为企业文化的建设与发展提供参考。

关键词: 国有企业;文化传承;人力资源;领导力

中图分类号: F270

文献标识码: A

DOI 编码: 11.7511/JMCS20230203

0 引言

企业文化是企业共有的基本思想、价值观和制度行为等的反映。企业文化在企业的历史发展中形成,可以解释企业为什么要采取某些行动,并优化员工工作态度、方法和效率^[1-2],特别是在企业面临危机时,能够有效指导员工的工作^[3]。企业文化能否对企业发展起到积极作用,取决于企业文化的传承效果。企业文化的传承表现为企业内部的观念、习惯和制度行为等文化特征被员工认同并转化为实际行动,在员工之间传递,并实现代际传承。

国有企业的企业性质对文化的传承存在两

面性。一方面,国有企业具有完善的规章制度,企业员工也拥有较高的“权力距离”观念。因此,国有企业可以将文化写入具体章程,使员工在入职初期学习理解。同时,高权力距离可以使员工更加信任并听从领导的想法和行动,有利于企业文化传播。此外,相较民营企业,国有企业员工因在“体制内”而更具有安全感,可能对企业文化更加认同。另一方面,国有企业的性质对其文化传承也带来一定挑战。首先,国有企业通常具有较长时间的历史,其文化在早期阶段已有雏形,企业欲将具有“年代感”的文化传承,特别是让年轻员工理解并受到感染并非易事。其次,国有企业由于员工人数较多,面

收稿日期: 2019-07-01

基金项目: 国家自然科学基金青年项目(72102007,72102009);北京航空航天大学研究生教育与发展研究基金项目

作者简介: 徐琳娜,女,北京人,北京航空航天大学经济管理学院助理教授,博士,研究方向为领导力、团队过程、创造力与创新;董雅楠,女,黑龙江佳木斯人,北京航空航天大学经济管理学院副教授,博士,研究方向为领导力、服务绩效;武欣,通讯作者,女,辽宁沈阳人,北京航空航天大学经济管理学院副教授,博士,研究方向为组织中的个体与团队行为;周宁,女,重庆人,北京航空航天大学经济管理学院教授,博士,研究方向为管理会计与财务管理、案例研究与教学法。

临较大的流动性,使文化传承面临更大的困难。此外,高权力距离虽然能使员工更加顺从,但也会降低员工的创新意识,减少对企业文化如何更好传递的思考。又由于国有企业通常层级化水平较高,基层员工较难从日常工作中感受领导的认知与行为过程。

因此,国有企业如何扬长避短地推动文化传承值得深入探索。然而,已有文献关于国有企业文化传承的研究尚停留在理论探讨阶段,且主要针对文化建设层面^[4],缺乏对文化传承的具体影响因素及过程的探究。此外,下属感知到层级化和高权力距离在一定程度上会降低文化传承的效果,体制内的安稳感也在一定程度上会影响员工对文化的践行。以往研究提出,文化传承的挑战主要根植于领导和人事制度,例如领导思维僵化、领导新老交替时可能产生文化偏差、国有企业“大锅饭”机制等^[5-6]。因此,有研究提出应将人力资源管理和管理人员作为文化建设的载体^[7],并优化人力资源制度与企业文化的契合度^[8]。然而,以往文献并未提炼出具体的影响因素,且未针对这些因素如何影响文化传承进行深入剖析。本研究希望弥补以往文献的缺失,提炼出一个文化传承的过程模型,探讨国有企业文化传承的影响因素以及实现文化传承的机制。

因此本文旨在回答两个研究问题:①国有企业文化传承的影响因素是什么?②国有企业如何实现文化传承?

本文选取具有50多年历史的国有企业中航光电科技股份有限公司(简称中航光电)作为研究对象,通过单案例研究探索上述研究问题,深入揭示国有企业在兼顾稳定发展和市场需求的过程中传承企业文化的机制。

1 文献述评与理论基础

1.1 国有企业文化传承的困境

企业文化传承是指优秀的企业文化在员工中交接传递的过程,涉及员工了解并认同企业文化理念、员工在文化的影响下行动和在员工之间和代际之间传播^[7]。传播方式包含培训、同事支持、绩效激励^[9]以及故事传播和榜样推广等方式^[7]。文化的传承有助于增强员工的组

织承诺^[10-11]、促进员工创造力^[12],并影响企业的战略执行和组织绩效^[13]。

组织文化传承的困境在于不仅需要让员工依照文化价值观行动,还需要让员工理解其背后的逻辑、感知到其合理性^[14],这便要求企业不能僵化地灌输文化。当今很多企业在此方面尚存在一定的问题,例如:重视形式,忽视内涵;缺乏执行力,即文化宣传仅停留在字面和口号上;存在交接困难,即忽视对下一代领导者的培养;新人对企业文化带来冲击;缺乏对市场和时代变革的适应^[15-16]。因此,企业需要将口号落实在行动中、重视企业管理者的培养、关注新员工与企业的文化契合度、重视企业文化传承的一致性和对市场的适应性。

国有企业具有一定的特殊性,需要同时服务国家战略和满足市场需求。国有企业需要在维持内部稳定的同时积极应对市场竞争;有效利用规范性和层级化的同时,避免传承效率低下、层级间产生隔阂;在利用其企业环境安稳的同时,避免僵化而缺乏创新。因此,国有企业既需要保证内部经营稳定,也需要满足客户需求、建立市场化淘汰机制。此外,国有企业一般具有相对较长的企业历史、更高的层级化水平和权力距离观念、更强的体制内安稳感等,这都对国有企业的文化传承带来了挑战。因此,国有企业如何有效利用其特性带来的优势,同时减少阻碍,是其文化传承面临的一个重要问题。

1.2 文化传承的影响因素

已有文献对企业文化传承的影响因素进行了探究。例如,有研究指出,企业文化的载体包括基础性载体(领导者、人员选拔、考核与奖惩)、强化性载体(培训、故事、榜样、制度流程)和辅助性载体(活动、环境、宣传及其他)^[10]。然而,目前对国有企业的文化传承还鲜有研究。这可能是由于相对其他类型企业来说,中国大陆的国有企业具有相对较长的历史,剖析其文化历史较为困难;同时,国有企业受国有性质影响,管理者注重贯彻上级精神,在文化传承的创新上的自由发挥空间较小。因此,目前关于国有企业文化的研究聚焦在国有企业文化现状、重要性以及演变^[17-18]。

人力资源制度与企业文化的契合度以及国

有企业领导在文化传承中的作用至关重要^[7-8]。社会学习理论和吸引—选择—损耗模型可以用来解释领导者与人力资源政策对于国有企业的文化传承的影响。首先,社会学习理论提出,人的复杂行为是通过后天学习获得的,而环境对人的影响属于间接经验学习,是一种通过示范所进行的学习^[19]。因此,通过社会学习,企业文化可以从领导传递至员工。例如,如果领导重视程序公平和互动公平,下级也会重视^[20];当下属感觉到自己被公平对待的时候,也会同样公平对待其他人^[21]。同时,如果高层领导表现出高道德水平,会直接影响中层领导,而基层员工也会效仿^[22]。此外,吸引—选择—损耗模型提出,个人会基于自身特征(例如兴趣、经验、价值观等)与组织的匹配程度而被组织吸引并选择加入,企业也可以根据组织文化选择与之匹配的员。随着时间的推移,适合组织的人会留下,而不适合的人会离开^[23]。久而久之,企业员工具有了相似的目标、价值观和行为准则,使企业文化得到更多员工的认可和执行,从而保障文化的传承。

根据上述理论可以得出,领导的态度与行为逐级影响员工,而人力资源制度确保适合的人进入并留在公司。年轻员工在环境的浸润下,通过社会学习熟悉、适应并传承文化。

1.3 影响文化传承的过程

目前,虽有研究探讨了企业文化发展的载体,但对于该载体如何影响企业的传承还缺乏深入剖析。少数研究探讨了企业文化落地的社会化过程,提出该过程包含预期、磨合和转化三个阶段^[24]。还有研究指出企业管理者会影响人力资源政策的实施和企业文化落地^[25]。目前的研究不仅缺乏对文化传承的讨论,所提出的相关观点和建议也停留在理论概述阶段^[4,26]。同时,目前关于企业文化的研究通常将影响过程混为一谈,没有区别领导者和人力资源管理不同影响作用^[25-27]。

企业文化传播不单是一个抽象的概念,还应体现在具体的行为表现中。然而,相关研究尚未总结出具体的表现形式。这可能是由于企业文化涉及的价值观、假设和愿景等较为抽象,较难联系到某些具体行为;同时企业文化的传

承需要经过较长时间才能观测到影响的结果^[28]。综上,本研究旨在突破描述层面的探讨,在理论的指导下通过深入的案例分析厘清国有企业文化传承的影响因素、影响过程和具体表现形式。

2 研究设计

2.1 研究方法选择

企业文化大致可分为两个层次,“冰山之上”的外显层是企业文化中可观测的物质文化和制度行为文化部分,而“冰山之下”的内在层是价值观和基本思想等无法直接观测到的精神文化部分^[29-30]。因此,需要进行深入的访谈来了解员工在工作中体会到的企业文化及其理解。此外,企业文化具有独特性,需要挖掘出企业特有的文化传承具体表现和影响因素^[31-32]。这样的研究适宜采用案例研究来探索企业文化如何传递至个体^[1],案例研究方法可以回答“为什么”和“如何做”的问题^[33]。本研究采用单案例方法,选取中航光电作为研究对象,探究国有企业文化传承的机制。

2.2 案例企业选择

本研究采用的研究方法遵循极端性和启发性原则^[34]。一方面,中航光电的文化传承具有极端性。中航光电具有50多年的历史,其发展经历了在地处资源极度匮乏的“三线”地区艰难建厂,自筹资金历经十年搬迁,彻底推进体制机制改革以摆脱困境,深入市场进行整体上市。探寻中航光电的文化脉络,虽然历经风雨和变革,从一家偏远山村的传统军工企业革新为市场化新国企,但企业文化坚定地传承下来,诚信厚德、艰苦奋斗、开拓创新、客户满意的文化基因贯穿始终。此外,中航光电作为中国第一家军工系统内整体改制的上市企业,其文化基因的传承也承担着更为重大的责任,在开拓市场的同时肩负着技术报国使命,文化的传承需兼顾国家与市场需求。

另一方面,中航光电的文化传承具有启发性。中航光电历史久、员工数量多,企业文化传播并非易事。然而,企业的历任领导对企业文化高度重视,通过自身表率坚守文化、通过人力资源政策巩固文化、通过媒体大力弘扬文化,使

企业的年轻员工对企业文化有着极高的认同。中航光电坚守正道,坚持诚信厚德、客户满意的企业价值观不变,领导和员工在“守正”的根基上不断创新,突破了国有企业特征对文化传承带来的一些挑战。中航光电的企业文化传承也

体现了无法直接观测到的态度与认知。只有深入案例企业,了解其“如何做”,才能破译其文化传承密码。

2.3 案例企业文化发展历程

中航光电的发展历程如图1所示。

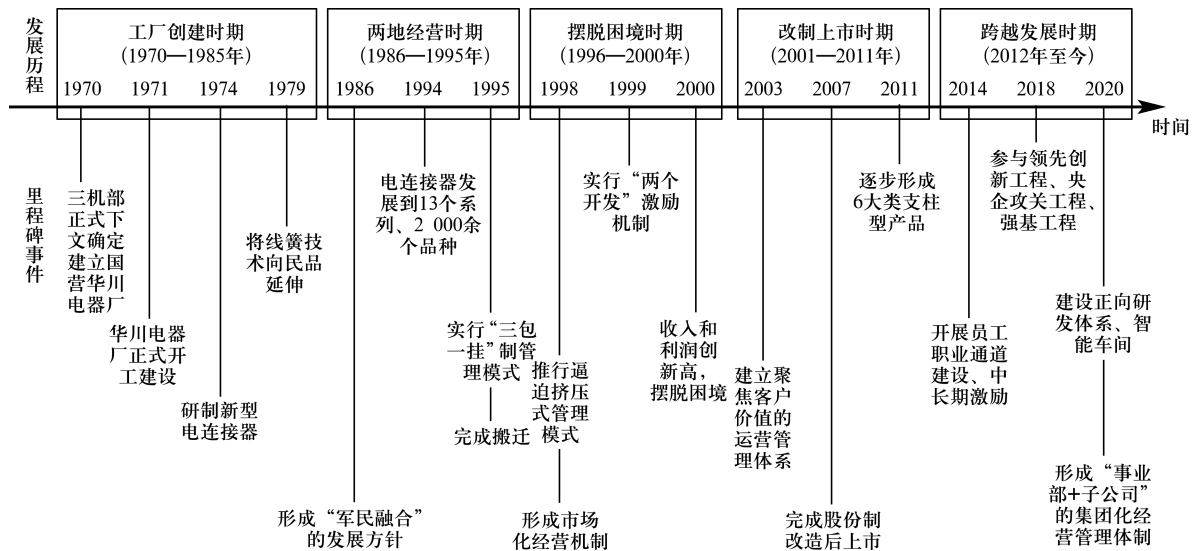


图1 中航光电的发展历程

Fig. 1 The development process of JONHON

中航光电成立于1970年,成立之初是为了提高中国航空机载设备质量水平,增加航空电连接器的生产能力。初建时期,国家提供的支持与资源匮乏,中航光电发扬自力更生和“两条腿走路”的精神,自主研制开发了第一批产品。以技术报国成为其初心使命和精神内核。

20世纪80年代,由于军品计划缩减,中航光电调整战略和产品结构,开始建设民品生产线,并从伊川向洛阳搬迁,于1995年完成搬迁。搬迁让工厂更贴近市场,但也产生了6 000多万元的搬迁债务。后来,中航光电推进体制机制改革和产业结构调整,向政府要政策、向银行要理解、向市场要订单、向研发要效益,终于在2000年摆脱了困境。在这个时期,中航光电实行逼迫挤压式管理,孕育了自力更生、创新求变的精神,客户导向和创新导向的文化也初步形成。

21世纪初期,中航光电进行股份制改造和体制机制变革,于2007年11月在深圳证券交易所挂牌交易。这意味着企业更加深入地融入

市场,以客户为中心、关注客户满意也越发成为企业坚定的价值导向。从2012年开始,中航光电先后并购了多家企业,并建立起“事业部+子公司”的集团化经营管理体制。目前,企业的产业链由建厂初期的2个系列、4个品种发展到近300多个系列、25万余个品种,开拓电、光、液三大支柱性连接器产业。以客户为中心的企业文化日益成熟,不断用研发创新、优质服务更好地满足客户需求、赢得市场。

如今,在中航光电的文化体系中,“诚信厚德”是其企业文化的核心,在此基础上定义企业与外部环境之间的关系以及企业内部人与人之间的关系。中航光电的三大价值导向是“战略定力”“客户满意”和“创新驱动”。

2.4 样本与数据收集

研究者访谈了中航光电企业内部不同层级和主要部门的员工以缓解同源偏差,并结合二手数据进行补充和交叉验证。其中,一手数据主要来源于对中航光电管理者和员工的访谈。访谈实施于2020年8月至12月。受访者包括

公司现任董事长、前任董事长、公司主管领导和9个部门相关负责人和员工等(表1)。在得到受访对象的允许后进行全程录音,并将录音转

化为文本。二手数据来源包含企业新闻、年度报告、内部管理办法、员工手册、企业内部宣传文件等,共得到101份相关文件(表2)。

表1 访谈的基本情况

Tab.1 A profile of the interviews

访谈对象	编码	访谈内容	访谈人数	访谈时长
公司前任董事长、总经理	F ₁ 、F ₂	企业发展历程、企业管理模式变革、企业文化、薪酬改革、领导行为	2	2.5小时
公司现任董事长、总经理	F ₃	企业发展历程、企业战略、企业基因与文化遗产、员工管理	1	1.5小时
公司副总经理	F ₄	企业制度、企业文化、人才培养	1	1小时
公司总工程师	F ₅	企业核心竞争力、企业市场改革、研发组织架构、研发创新、研发人员文化建设、技术评审制度	1	1.5小时
公司党校副校长	F ₆	企业文化发展、竞聘制度、招聘需求、市场化理念	1	1小时
人力资源部主管	F ₇ 、F ₈	企业文化、干部培养、选拔机制、人才梯队建设、绩效考核、培训	2	2小时
人力资源部经理	F ₉ 、F ₁₀	企业文化认同、人才招聘、人才培养、员工之间的文化遗产、新员工适应	2	1.5小时
市场营销部经理	F ₁₁ 、F ₁₂	企业文化理解、企业文化在营销中的体现、客户开发、营销团队发展、营销人员薪酬体系	2	1.5小时
市场营销部销售	F ₁₃ 、F ₁₄	企业文化在营销中的体现、客户开发、对文化的理解、内部客户	2	1小时
防务销售部经理	F ₁₅ 、F ₁₆ 、F ₁₇	企业文化理解、文化在销售部门的体现、业务发展、研发与市场部的关系、营销团队发展	3	2.5小时
防务销售部计划员	F ₁₈	企业文化理解、员工培养	1	0.75小时
公司中央研究院主管	F ₁₉	企业文化理解、企业文化在研发部门的体现、研发人员考核、部门之间关联、人员调整	1	1小时
公司中央研究院项目经理	F ₂₀	企业文化理解、研发人员考核与激励、年轻员工成长、创新激励	1	0.5小时
公司中央研究院员工	F ₂₁	企业文化理解、部门之间关联、研发人员考核、人员流动、成长路径、内部客户	1	0.75小时
科技发展部主管	F ₂₂	企业文化理解、部门考核制度、产品规范、科研项目立项流程与标准、与销售部门的关联	1	1小时
科技发展部员工	F ₂₃ 、F ₂₄	企业文化理解、企业文化在科技发展部的体现、科研项目立项流程、新员工适应	2	2小时
信创办主管	F ₂₅ 、F ₂₆	企业文化理解、部门文化发展、综合管理系统、人才培养	2	1.5小时
制造部工程师	F ₂₇ 、F ₂₈ 、 F ₂₉ 、F ₃₀	企业文化理解、企业文化在制造部的体现、员工之间的文化遗产、人才招聘、人才引进、薪酬激励、内部客户、新员工适应	2	1.5小时
质量部主管	F ₃₁ 、F ₃₂	企业文化理解、质量文化、与市场部关联、内部客户、绩效评价、异议处理	2	1.5小时
质量部工程师	F ₃₃	企业文化理解、质量文化、员工之间文化遗产、新员工适应	1	1.5小时

表2 二手数据基本情况
Tab.2 A profile of second-hand data

数据来源	名称	类别	数量	编码
内部资料(N _n)	岗位说明书、员工手册、领导讲话稿、招聘试题、新员工培训手册等	管理文档	31	N ₁
	《158 通讯》	内部报刊	4	N ₂
	《师徒“高光”时刻》《闯关，步步为营步步赢》等宣传稿	内部宣传稿	24	N ₃
公开资料(P _n)	中国航空新闻网、上海证券报、网易网、腾讯网等对企业文化的相 关报道和对领导人的访谈资料	新闻	7	P ₁
	2007—2019 年的年报	企业年报	13	P ₂
	《与时间赛跑的航空人》《忠诚奉献 逐梦蓝天》等公众号推文	对外宣传资料	22	P ₃

2.5 数据编码与分析

本研究针对一手和二手数据进行了数据分析。首先,在正式实施访谈前,提取二手数据中与企业文化传承相关的文本,梳理和分析影响企业文化传承效果的基本要素。然后,研究者对已经梳理的二手数据进行文本挖掘,明确关键词,作为访谈问题设计的依据。最后,设计出半结构化访谈的主要访谈问题,例如:“您毕业时为什么选择了中航光电?它最吸引您的地方是什么?”“您是通过哪些途径了解到公司的一些隐性文化的?”“您所在的部门中有哪些体现文化传承的事例?”

基于以往研究建议的归纳式主题分析方法^[35-36],两名研究者同两名助手(企业管理专业硕士生)共同对访谈文本进行了编码处理。

在第一阶段,先通读全部访谈文本。随后,一名研究者与一名助手组成一组,共两组,分别对文本进行编码,并定期讨论比对,针对企业文化传承的具体行为和相关措施进行初步的编码,形成一级构念。例如,通过员工在工作中对于企业文化的行为表现的认知,形成了“文化指导工作行为”和“新方式推行文化”两个概念。在第二阶段,针对一级构念进行归类,依据相关理论归纳并提炼,不断比对原始语句,形成二级主题。例如,针对前述的两个概念,提炼出“文化内涵践行”这一主题。在第三阶段,编码者根据文化传承的过程,在二级主题的基础上提炼出作为聚合的理论维度。例如,将员工接触文化后的一系列认知和行为归纳为“文化传承的表现”。编码示例如表3所示。

表3 编码示例
Tab.3 Coding examples

理论维度	二级主题	一级构念	代表性数据示例
领导引领作用		领导以身作则	“每次客户需要用车的时候,领导都会保证让客户优先使用。”
		聆听群众声音	“高层领导办公室的门一直为所有员工敞开。”
		培育潜在人才	“他是我们当时招来的人才,这就引起公司高度重视,高层领导对他精心培养。”
文化传承的影响因素	人力资源政策	选人考察文化	“我们会给应聘者提出一个案例情景,问他如何处理,这个情景案例的处理方式能体现出客户观、市场观。”
		培养渗透文化	“由于需要给客户做定制化的连接器产品或制定连接器解决方案,因此在培训中我们要求销售人员能够对客户进行个性化的服务指导。”
		考评激励文化	“获得先进工作者的新能源汽车事业部员工推行6S现场管理,使得整个工作现场得到改观。”
		薪酬引导文化	“研发部门员工薪酬中高于四分之三的浮动薪酬鼓励研发人员着眼市场。”

(续表)

理论维度	二级主题	一级构念	代表性数据示例
文化传承的过程	柔性感染	树立正确观念	“高层领导不用专车、将车辆让客户使用的做法深入人心,我们切身体会到了一切都以客户优先的准则。”
		消除传承障碍	“‘群策群力’创新项目鼓励我们基层员工提出技术和管理上的新点子。”
		筑牢文化连贯	“内部培养的人才能够熟悉各类岗位,把企业的思维模式融入工作。”
	刚性强化	启发文化解析	“通过历史故事、旧厂区参观切身体会企业文化在何种艰难条件下形成。”
		鞭策文化践行	“对研发部门领导评价时会关注他们对销售部门的支持配合度如何,对于支持配合不好的研发部门领导会被调岗、重点关注。”
文化传承的表现	文化内涵认同	领悟文化	“到了那儿,你才能理解这些东西,多少年来的艰苦是怎么走过来的,看到那个厂区就会明白当年那个条件真的是非常差。”
		敬畏文化	“在质量文化宣传方面,主要是树立典型,正面宣传,还有就是做得不对要进行处罚,让他产生这种敬畏的心理,就是我不能去触碰(质量底线)。”
	文化内涵践行	文化指导工作行为	“有车间接收的话,可以去工作,而如果没有,就解除合同。其实在这个岗位上如果没做好,到别的岗位人家也不一定欣赏你,所以来到公司就要踏踏实实实地工作。”
		新方式推行文化	“根据质量文化的指导积极推进工作程序化、管理规范化。”
	团队文化共建	部门同事相互影响	“我们今年9月第一周在西安待了一整周(进行招聘工作),每天早上八点开始,都要忙到后半夜。现在根本不觉得这辛苦。”
		传递后人文化意义	“许多当年的徒弟又成了今天的师父,他们把师父传递给他们的正能量、企业文化中的责任与担当继续传递给自己的徒弟。”
部门文化联动	目标一致缓解矛盾	“销售人员有时候接了客户的电话,事情比较着急,就对车间主任发火。我们看见了之后会进行沟通,请大家互相配合,都是从客户角度出发。现在我能明显感觉到我们各个车间、各个制造部对市场系统的这种支持、有求必应。”	
	部门联动共同成长	“他们建立了深厚的友谊,不见得就是为了钱,就是大家觉得互相配合、共同成长。有些销售部长会和研发部长交换岗位,就形成了这种一代一代关系都处得比较好。”	

3 案例分析与发现:企业文化高效传承的密码

根据编码,本文提炼出影响企业文化传承的两个因素:领导引领作用和人力资源政策;影响的两个过程:柔性感染和刚性强化;文化传承的四个具体体现:文化内涵认同、文化内涵践行、团队文化共建和部门文化联动。图2描绘了中航光电促进文化传承的过程。

3.1 文化传承的影响因素分析

3.1.1 领导引领作用

领导者是组织文化传达与强化的关键要素。产生影响的相关要素包括领导的示范、指导、对关键事件的反应、领导选拔和提升等^[37]。

主要领导的自我引导和价值观会影响整个企业的核心文化,最终影响企业绩效^[38-39]。企业文化的传承需要员工在环境的潜移默化中形成自觉性的认知与行动。中层领导学习企业主要领导的态度、认知与行为,进而改变员工的态度、认知与行为,以此传承企业文化。

(1) 领导以身作则

仅仅将个体暴露在榜样所在的环境中并不能保证员工的效仿,只有当领导者具备一定的个人素质(例如诚信、真诚、公正、言出必行等)时,才能产生影响^[40]。领导者起到引领作用,有助于筑牢企业文化的基础并引发社会学习效应。从访谈中了解到,中航光电的高层领导在

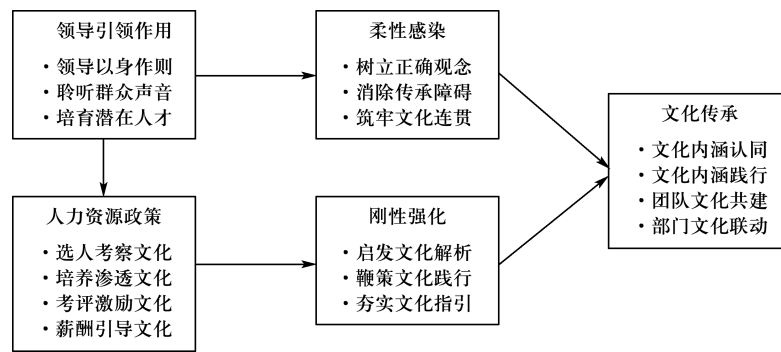


图2 中航光电的传承机制

Fig. 2 The mechanism of cultural transmission in JONHON

践行文化上起到了表率作用,其亲力亲为、严于律己,为员工培养诚信厚德和客户导向的观念。例如,企业高层领导不使用专车,永远保证客户优先使用。在高层领导价值观的带动下,中层领导也以身作则,亲自跑现场、有求必应,充分体现“公心”。

(2) 聆听群众声音

中航光电高层领导的手机保持24小时开机,办公室的门一直为所有员工敞开。每位员工都可以直接与领导联系、对话,不需要一级一级地向上汇报。中航光电诚信厚德、秉持公心的价值观也体现在对员工的悉心指导和及时反馈。绩效考评结果通过办公自动化系统(OA)公示,并设置申诉期,除了可以通过平台提交申诉,也可以直接找领导协商、寻求公正的反馈。新员工刚入职时,对于交代的任务无法顺利完成,也通过与领导沟通后增加帮手顺利完成了任务。虽然国有企业通常具有较高的权力距离,但在中航光电,只要言之有理,基层员工均可以无压力地提出意见与建议。

(3) 培育潜在人才

中航光电在招聘中严格审核应聘者的能力与价值观后,认为每一位员工都可能成为企业未来的领导者。因此,在入职之初给予每位员工关注,对于表现优秀的员工重点培养。也正因如此,中航光电的绝大部分干部都是企业内部培养出来的。例如在30年前,企业尚缺乏本科毕业生,而如今的总工程师在当时作为知名大学的毕业生进入公司,在早期就表现出吃苦耐劳、态度积极和思想开阔,受到公司的重视。

“他来的时候我们真当成宝贝一样,我们就盯着他,有的成绩他自己不知道,我们都知道,对他呵护着、保护着。他也很优秀,在技术科从副科长做到副总工程师再到总工程师。这都是很典型的,都是我们自己培养的。”(F₄)

总体来说,良好的领导引领作用可以有效地化解国有企业文化传承的阻碍。一方面,高权力距离和层级化使员工对领导的想法与行动充分信任、紧密跟随,领导有效利用这一优势,将企业文化传播做实。另一方面,在层级化水平较高的企业中,文化的创新通常很难从基层获得灵感。为避免高层级化抑制群众声音,需要确保基层的意见无障碍地自下而上传达,保障客户满意。此外,由于内部培养的干部往往从基层做起,可以通过自身经历感受企业文化存在的不足。

3.1.2 人力资源政策

通过调研发现,中航光电设计了一套完备的人力资源制度以确保企业文化的传承。基于吸引—选择—损耗模型,人力资源制度对人与组织的匹配起到重要作用^[41],对员工行为进行正向或负向激励以实现企业支持的行为^[42-43]。中航光电从选人、培养、考评到薪酬机制,都遵循企业文化,并通过制度强化企业文化的传承。

(1) 选人考察文化

组织文化会通过个体与组织的契合对个体的行为起到正向影响^[44]。以往研究发现,当员工发现企业所认同的文化与其价值观相一致时,会感觉得到了保障,从而组织认同提升而离职意愿降低^[45]。因此,企业更愿意招聘与其文

化相符合的员工。而一旦员工更加适应企业,则会对企业文化更加认同,将企业文化进一步传承下去。

中航光电在校园招聘和内部竞聘中都纳入了与企业文化相关的衡量。为吸引价值观与企业文化相近的员工,在校园招聘中加入文化契合度的考察。招聘除了关注硬性条件,对应聘人员的价值观、服务意识等软性条件也有着很高的要求。在诚信厚德方面,通过应聘者准备的材料和深度面试,考察其是否存在虚假信息和故意隐瞒。在客户服务意识方面,通过模拟市场情况来摸清应聘者的市场观、客户观。在服务国家的价值观方面,通过面试和半开放性问题考察应聘者是否认同企业的使命。

“刚进厂的时候,我是抱着拯救158厂的想法来的。今天厂里边肯定还会有这样那样的问题。我们在学校里边学的都是非常先进的,能够把这些东西用到咱们厂里边、具体工作中,会对厂里的发展有所促进,也体现出自身的价值。”(F₂₇)

此外,诚信厚德、秉持公心需要在制度上做到公平、公正、公开。中航光电从2003年起实行全员岗位竞聘。中航光电在内部竞聘中,也会重点考察竞聘人员对企业文化的认同。竞聘笔试题会采用情景模拟题的方式融入对公司愿景、市场观及客户观的看法。例如,在面试中通过竞聘者对情景案例的处理方式考察其客户观、市场观。

(2) 培养渗透文化

培训是员工对企业文化进行全方位了解的一个重要渠道。通过培训渗透企业文化,可以使员工思考企业文化与自身价值观是否匹配。中航光电通过各类培训引导员工的企业文化感知。首先,在为期一周的入职培训会上,新员工要学习企业的发展史、规章制度和企业文化,了解企业的使命、愿景、未来的发展方向等。例如,企业开设了专门讲述企业文化的课堂,邀请老员工讲述企业历史故事。

此外,每个部门或班组也对员工进行入职培训,使新员工理解公司鼓励与倡导的文化。例如,销售人员作为中航光电的核心员工,上岗

前必须进行产品知识的培训。受产品性质影响,需要给客户做定制化的连接器产品或制定连接器解决方案。因此,在培训中增加对销售人员为客户进行个性化服务的指导。此外,销售人员开拓新客户或开发新市场时,通常和设计人员一同前往对接产品,为客户寻找解决方案。

最后,新员工在企业中需要一个深度参与其前期工作的烙印者。以往研究强调,烙印者通过社会学习机制使被烙印者产生职业、组织认同^[46]。烙印者可以为学员提供一个相对非正式的学习和成长环境,并对其职业成长、组织承诺和工作满意度产生积极影响^[47]。而烙印者在其中可以传达组织的历史、规范、标准、价值观和意识形态等^[48]。中航光电也将此要素纳入培养体系。实行的“师徒制”要求每位新员工由一位经验丰富的老员工带领进行为期一年的互动式学习。企业为新员工们挑选适合的师父,在各部门间进行匹配后,二人签订师徒协议。师父负责对徒弟进行指导,也对其实习后的考核负责。企业还会定期对师父进行考核与跟踪,对师父的态度及指导水平进行评价。师父在传道、授业、解惑这一过程中也将自己对企业文化的认知和理解言传身教。

(3) 考评激励文化

为激发员工“诚信厚德”和“客户满意”的价值观,中航光电会在企业内部评选先进个人和集体,并实施优胜劣汰的考评制度。例如,企业每年依据销售经理的能力和业绩评定销售人员的职级,进行升级或降级。销售人员的出差待遇、可支配的营销费用与其职级挂钩。

此外,为进一步推行“客户满意”文化,中航光电还实施了内部客户制度,即下一道工序是上一道工序的内部客户。例如销售部门是生产部门的内部客户。而对于一些远离市场终端客户的岗位,如人力资源部的受访者提出,其服务对象是公司各个部门,当某部门需要人力时,人力资源部需要做到人才资源配置保障的质量和及时性。人力资源部门绩效考核指标中则包含招聘计划的及时完成率以及招聘满意度。

(4) 薪酬引导文化

企业的薪酬激励制度会对员工的行为起到

重要的引导作用。企业鼓励某类行为,则可在薪酬激励制度中进行引导,形成对企业文化的强化。直接接触客户的销售部门作为中航光电的核心部门,所实施的绩效考评政策和其他部门有一定差异。销售人员没有职级工资,薪资水平取决于订单完成情况、回款和新产品领域的开拓水平。同时,销售部门以团队形式工作,而个人的薪酬按其在团队中的贡献程度划分,表现优异时,工资则远高于市场和企业的平均水平。

对于研发部门,中航光电设计了参考薪酬,以高于四分之三的浮动薪酬鼓励研发人员着眼市场。研发人员的核心贡献是推动企业创新,为了更好地开拓市场、实现创新并解决技术难题,研发部门聘请专家分享经验、组织员工学习与讨论论文、培养思考与分析问题的热情、鼓励参与技术创新项目。

总体来说,人力资源政策有效利用国有企业比较完善的规章制度,充分发挥选人、培养、评优、薪酬的制度优势,加强企业文化的坚守和创新意识的培养。体制内的安稳感虽然会让员工减少创新意识和工作主动性,但中航光电的优胜劣汰、浮动工资、内部客户等制度有助于激发员工活力、延续客户至上和创新驱动的文化。此外,高权力距离是在“尊师重道”中彰显,并非体现为对员工的高强度管理,这不会抑制员工的创造力。

3.2 文化传承的过程与表现形式分析

中航光电的文化传承主要表现在四个方面:文化内涵认同、文化内涵践行、团队文化共建和部门文化联动。文化内涵认同是指员工不仅对于企业文化能够正确理解,同时能够发自内心地认同企业文化。文化内涵践行是指员工在企业所倡导的文化的引领下工作并与其他员工、领导和客户进行互动。团队文化共建是指员工适应企业文化的价值观和行为影响并与团队成员共享。部门文化联动是指以部门为单位,在企业文化的渲染下不同部门树立一致的目标,相互配合、共同努力。

领导引领作用和人力资源政策通过不同的机制实现企业文化的传承。中航光电高层领导

的引领作用通过柔性感染的方式帮助员工树立起正确观念、消除文化传承的障碍、筑牢文化的连贯性。人力资源政策从选人、培养、考评、薪酬四个方面保障文化传承,形成三个刚性强化机制:启发文化解析、鞭策文化践行和夯实文化指引。

3.2.1 文化传承过程:柔性感染

(1) 树立正确观念

领导通过以身作则为员工树立正确观念,即以企业推崇的价值观对待工作和客户。一方面,树立正确观念可以让员工敬畏企业文化。中航光电领导恪守诚信厚德,对客户和产品负责,为全体员工树立了正确的观念。领导对个人权力十分淡泊、秉持公心做事,这种总体意识和大局意识在领导间代际传递,在员工中树立起了正确的观念和行为规范,也对企业文化产生了敬意。对文化的敬意得以转化为员工的内在驱动,将文化延续。

另一方面,树立正确观念可以指导员工的工作行为。高层领导不遗余力地满足客户需求,激励中层领导也亲力亲为,不管多晚都会连夜赶去现场解决问题。中层领导也通过所在部门影响员工的行为。通过示范效应和社会学习,基层员工树立起客户满意的观念,明确了行动准则。

“找公司领导有求必应,从上至下协调。中层采购部长半夜十二点直接去厂家,两点恢复进度,每天只休息三四个小时,那我们也不能懈怠。”(F₁₄)

(2) 消除传承障碍

领导通过聆听群众声音,消除文化传承的障碍,减少了自高层形成的文化在基层传承过程中的阻碍。障碍的消除能够确保员工敢于提出创新性提案。以往研究发现,当企业过于层级化时,不利于信息流通和决策的灵活性^[49]。中航光电高层领导建立起多种可以与员工对话的方式,并始终在线,全面掌握一线的情况。为了更好地聆听基层群众声音,激发全员革故鼎新的创新热情,中航光电领导提出“群策群力”,鼓励员工进行包括小革新、小发明、小改造、小设计、小建议在内的微小创新。因此,公司创新

亮点频现。例如,大学刚毕业的纪检审计员发现了审计工作中可以改进的地方,提出管理创新的想法,即让两个部门联合起来审计。这个想法得到领导的认可和支持,最终得以实现。

(3) 筑牢文化连贯

企业文化传承的一个挑战便是企业在选拔和培养下一代领导时能否重视文化的连续性,下一代领导人是否有意愿将企业文化传承下去。中航光电内部培育干部的传统既注重提升

员工对于企业文化的领悟,也注重增强对企业文化意义的传递,使企业文化的传承更加稳固。内部成长起来的干部对于企业自身了解更加深入,对企业的使命感和责任感更强,也更加注重政策、战略和文化的连续性,这有利于将企业多年沉淀的文化传承下去。此外,干部的内部培养也创造了公开的竞争环境,激励年轻员工规划职业发展路径,深入理解企业文化。表4描述了领导引领作用对文化传承的影响过程。

表4 领导引领作用对文化传承的影响过程

Tab. 4 The influencing process of leader's guiding effects on cultural transmission

前因	影响机制	结果	举例与解析
领导以身作则	树立正确观念	敬畏文化	高层领导不用专车、将车辆让给客户使用的做法深入人心,员工切实体会到一切都以客户优先的准则,使员工崇敬的同时受到鞭策
		文化驱动的工作行为	高层领导不遗余力满足客户需求,使中层领导也亲力亲为,不管多晚都会连夜赶去现场解决问题。而中层领导通过部门会直接影响员工
聆听群众声音	消除传承障碍	新方式推行文化	“群策群力”创新项目鼓励基层员工提出技术和管理上的新点子,自下而上增强企业活力
培育潜在人才	筑牢文化连贯	领悟文化	内部培养的人才熟悉各类岗位,将企业的思维模式融入工作
		传递后人文化意义	内部培养的人才具有更强的使命感和责任感,将企业文化深度传承

3.2.2 文化传承过程:刚性强化

(1) 启发文化解析

启发文化解析是指员工对企业文化不仅停留在理解上,还加入自己的理解去解读文化。选人机制对企业文化的传承有着重要作用。当企业在选人时注重文化契合,则更有可能留下认同企业文化的员工,启发其对企业文化的解析,最终领悟企业文化内涵。例如,建厂初期,由于资源匮乏,缺乏资金、技术和设施的支持,企业的建立历经艰辛。工厂一方面在基建施工,另一方面在进行生产准备,全厂干部职工坚持边设计、边施工、边安装、边投产,尽可能利用有利条件,制造生产工具,争取实现当年投产。在招聘员工时,企业将航空报国和艰苦奋斗的价值观纳入考量;新员工在进入企业后,感受到企业的历史文化氛围,解析文化并进一步领悟企业文化。

此外,当越来越多与企业文化价值观相一致的员工加入公司,像滚雪球一样,文化传承的

效果就越来越强,在部门同事间会相互影响。中航光电的员工延续了艰苦奋斗的传统,将公事先于私事,尽职完成任务。年轻员工见证了老员工的以身作则,受到无形的感染。老员工也在工作中不断向新员工传授自己处理问题的方式,传递公司的优良传统。

“我们今年9月第一周在西安待了一整周(进行招聘工作),每天早上八点开始,都要忙到后半夜。现在根本不觉得这辛苦。确实也是适应了,觉得公司需要你奉献,这些都没有问题,我们整个招聘团队都是这样。”(F₉)

(2) 鞭策文化践行

在文化的传承中,字面和口号上宣传的企业文化如果没有被员工内化为自身理解与行动,就无法真正地传承。企业培训中所融入的企业文化元素通过鞭策员工践行企业文化,强化工作产出。例如,客户至上的企业文化在销售中体现得淋漓尽致。秉持着客户至上的原则,销售人员要接受对客户进行个性化服务的

培训,并将培训所掌握的技术和思维方式带入工作中。

企业的培训机制还通过鞭策文化践行激励员工向后人传递文化意义。例如,质量文化是中航光电企业文化的一个重要部分,强调质量是责任、是良心、是人品。师带徒制度将质量文化传承。在带徒弟的过程中,师父将价值观融入技术指导,强调诚信厚德并对客户和产品负责。随着师徒制在公司中的延续,许多当年的徒弟又成了后来的师父,他们把师父传递给他们的技术和企业文化中的责任与担当继续传递给自己的徒弟。在员工初入职场、对企业文化和职业规划懵懂之时,成了师父的员工把技术传授给新徒弟,并教导徒弟注重实践总结。师父会给徒弟制订详细的学习计划,列出每日学习任务,也经常带他们逛生产线,进行细致讲解。在徒弟对工序不熟练时,师父一遍一遍地亲自演示。

“我给他们(徒弟)讲,因为我们是干生产的,要遵循质量文化,质量是责任、是良心、是人品。我常说,可能你坐的某一架飞机上面用的就是你自己生产出来的连接器。我们搞生产就是要把质量放在首位。”(F₂₈)

(3) 夯实文化指引

考评体系和薪酬激励通过夯实文化对员工行为的指引来强化员工积极的行为表现。根据销售人员的销售业绩和个人能力,公司评选优秀销售经理、月度优秀员工等,即使是低级别的员工,如果销售业绩突出也可以直接提拔为高级客户经理、片区销售总监等职务。这种激励机制提升了员工主动担当、高效行动的意识,并会赢得客户的尊重和信任。

“一般是C类员工会淘汰,100个人里大概有2到3个。淘汰者就是直接交人力资源管理部门,自己再去竞聘。有车间接收的话,可以去工作,而如果没有就解除合同。其实在这个岗位上如果没做好,到别的岗位人家也不一定欣赏你,来到公司就要踏踏实实地工作。”(F₁₃)

此外,考评体系和薪酬激励通过夯实企业文化来鼓励员工用新方式推行企业文化。在生产一线员工和班组中,企业会在每个季度评选

一次“质量先进工作者”和“质量先进集体”,给予先进工作者和个人奖励。这种方式强化员工在质量文化指引下思考工作中的不足。例如,新能源汽车事业部的先进工作者组织推行6S现场管理小组,每天在完成本职工作的同时行走在车间生产一线,推进工作程序化、管理规范化和生产技术优化,使工作现场有了良好的改善,提高了产品质量,降低了产品成本。

最后,考评体系和薪酬激励通过夯实企业文化来促进部门间的文化联动。一方面,激励机制缓解部门之间的矛盾,向一致的目标努力。部门之间的员工可能因为业务流程和时限等问题产生矛盾,而企业文化为员工树立一致的工作目标。例如,在员工的培养过程中,始终强调“客户满意”。在不同部门员工产生分歧或不满情绪时,一方提出需要考虑客户真正需要什么、如何围绕客户服务,其余成员便积极配合,全身心投入。同时,有受访者提到85后和95后的员工在个性特征和价值观上存在较大差异,因而在沟通上会产生摩擦。但员工深知企业需要新生代力量,年轻人的冲劲能够给企业带来新的活力。因此,经验丰富的员工将焦点放在年轻员工的优点上,给他们足够的空间发挥个人专长。

另一方面,不同部门之间可能因为专业、工作流程和领导方式的不同而难以默契配合,而人力资源政策的考评和薪酬体系便夯实了文化指引的作用,促进不同部门的共同成长。例如,中航光电对销售和研发人员具有相同的绩效导向性,激励他们协同服务客户、开拓市场。产品开发人员的绩效工资直接与订货合同、回款、新品订货等指标挂钩,坚持市场导向、业绩优先。研发人员在从事满足客户新需求的研发服务时,有相应的提成,由此与销售形成了利益共同体。

“这么多年中航光电能快速发展,主要是因为‘两个开发’的激励机制,一个是市场开发,一个是产品开发,两者配合非常好,是利益的共同体。”(F₂₂)

表5描述了人力资源政策对文化传承的影响过程。

表5 人力资源政策对文化传承的影响过程

Tab. 5 The influencing process of human resource policies on cultural transmission

前因	影响机制	结果	举例与解析
人力资源政策	启发文化解析	领悟文化	如果应聘者主动表达“航空报国”的价值观,属于加分项。这类应聘者往往更能领悟企业文化内涵
		部门同事相互影响	由于选人时注重文化契合,每个部门都有员工发扬艰苦奋斗的精神,将公事先于私事。即使家中有事,也尽量不让同事来接替工作
	鞭策文化践行	文化指导工作行为	师父告知徒弟:“可能你坐的某一架飞机上面用的就是你自己生产出来的连接器。我们搞生产就是要把质量放在首位。”
		传递后人文化意义	师父的一言一行影响着徒弟,当徒弟后来成了师父,也将自己从师父那里领会的文化传播下去
	夯实文化指引	文化指导工作行为	优胜劣汰机制中如果绩效过于平庸则无法转岗,驱动员工踏踏实实工作
		用新方式推行文化	新能源汽车事业部员工推行6S现场管理小组,使得整个工作现场得到改观,获得了质量先进的奖励
	部门联动共同成长	满足客户新需求的研发服务时,研发人员有相应的提成,研发人员和销售人员就形成了利益共同体	

4 讨论

本研究旨在通过对国有企业文化的传承进行解读和剖析,对其他相关企业的文化建设与发展提供参考和借鉴。国有企业文化传承面临的一个困境是如何克服国有企业的一些特性(如高权力距离、高层级化、完善的规章制度、体制内稳定性)来有效地传承文化。通过对中航光电的案例研究,结合相关理论,本文总结了文化传承的两类影响因素、四方面具体表现和两种影响过程。

4.1 理论贡献

本研究从四个方面扩展了企业文化相关理论。其一,本研究构建了一个完整的企业文化传承的过程模型,揭示其影响因素和影响机制。一方面,本研究弥补了已有文献对企业文化传承影响因素研究的不足。以往企业文化的相关研究集中于讨论如何塑造企业文化,而缺少对文化传承的探究。例如,有的研究分析了领导风格和制度安排等对文化塑造的影响^[44],也有研究提出了企业内部凝聚力对企业文化建设的重要性^[50]。然而,企业文化塑造和文化传承并不相同。塑造强调文化从无到有的过程,而传承强调文化被员工认同、转化为行动并在员工和代际间传递的过程。为此,本研究基于社会学习理论和吸引—选择—损耗模型,提炼出领

导引领作用和人力资源政策两类影响企业文化传承的重要因素,从领导以身作则、聆听群众声音和培育潜在人才角度分析领导潜移默化的影响;从选人、培养、评优、薪酬四个角度串联人力资源制度的作用。这推动了企业文化相关研究对文化传承的重视,并提示可以系统性地从领导引领作用和人力资源政策两方面进行深度剖析。另一方面,本研究厘清企业文化传承的有效机制,通过案例分析解构了文化传承过程中所涉及的关键要素。以往关于企业文化传承过程的研究甚少,国内少数相关研究也仅从理论层面提出企业文化传承的意义和社会化过程等^[24-26]。国外研究提出企业文化社会化包括培训、认同、同事帮助、未来展望等^[51-52],但与国内研究相似,此类研究将影响因素、作用过程和表现形式一概而论,未解构企业应该“如何做”。以往研究指出,我国的企业文化建设较为粗放,企业文化流于形式,缺乏系统性的传承机制^[53]。因此,理解“如何做”才能有效帮助企业真正有效地利用企业文化传承提升组织绩效和社会影响力。本研究揭示文化传承的影响作用分为柔性感染和刚性强化,明确指出领导引领作用和人力资源政策可以通过两个不同的机制对文化传承产生影响。因此,本研究系统地对作用过程进行了考察,深化了对文化传承的理解。

其二,本文深入解析了企业文化传播的具体表现形式。以往研究主要基于文化三层次理论和文化有效性模型探讨企业文化自身的构成要素,例如组织战略、组织学习、关注客户、沟通整合等^[54-56],并提出良好的企业文化可以提升员工满意度、组织承诺、企业生产力与创新等^[57],或仅将传承体现在员工的行为改进中^[8]。然而,目前鲜有研究全面地剖析文化传承的具体表现形式。通过单案例研究,本文从感受到实践、从个体认知到团队配合,细致解析了多方面的表现形式。具体来说,本研究将企业文化传播的具体表现逐级深化。从领悟、敬畏、行为改善到部门合作与向新员工传递文化,形成了由内至外、由个人至群体的文化传承的表现。因此,本研究将文化传承的具体影响因素、影响过程与不同表现形式一一对应并进行完整诠释,丰富了企业文化传播的研究成果。

其三,本研究完善了针对国有企业的企业文化研究。以往针对我国国有企业文化的研究不足,可能是由于国有企业历史较长且员工数量庞大,较难深入探索员工对浓厚历史文化的感知;以及国有企业管理者通常需遵循企业历史发展和国家行动纲领,相对非国有企业管理者,文化传承的主动权较低。因此企业文化的相关研究以民营企业为主^[2,58]。少数对国有企业文化的研究,关注企业文化与国家文化、发展命脉的融合^[59-60]。然而,国有企业肩负发展重任的同时还需开创市场竞争优势,因此其企业文化建设如何引导员工行为以及在代际间传承也是有待探索的领域。本研究剖析了中航光电作为一家国有企业进行文化传承的过程和机制。因此,本文突破了既有研究在企业类型选择上的局限,不仅深化了对国有企业文化的认识,也为企业文化传播的研究带来了新的视角。

其四,本研究拓展了社会学习理论和吸引—选择—损耗模型的相关研究。以往应用社会学习理论的文献主要研究社会学习的结果,例如解析员工如何通过观察同事的行为来模仿他们的行为,从而影响员工的工作表现^[61],或者探索员工如何通过观察领导行为来学习领导风格,从而影响员工文化认同^[62]。但现有文献缺少对社会学习过程,特别是企业文化传播过程的探索。而以往吸引—选择—损耗模型主要

应用于研究员工流动以及如何通过员工的吸引和留任调整企业文化^[63]。此外,以往的研究主要关注西方文化或民营企业,缺少对国有企业的讨论。近年,有学者呼吁关注非西方的文化背景下,特别是一个国家内部特有形式下的组织行为^[64],因此,本文特别针对中国国有企业的文化传承进行剖析,通过案例研究深入调查社会学习和吸引—选择—损耗的具体影响过程,拓展了社会学习理论和吸引—选择—损耗模型的边界。

4.2 实践意义

企业文化的传承需要转化为员工的实际行动。这不仅需要领导的引领,也需要制度对行为的引导和强化。虽然国有企业所具备的相对完善的规章制度使文化传承得以开展,但高层级化、权力距离和员工的“安稳感”也给企业文化建设带来了挑战。本研究建议国有企业关注以下四方面的文化传承途径。

其一,高层级的管理者通过自身行动为更低级别的管理者和员工起到的榜样示范作用,对企业文化的传承意义重大。中航光电的高层领导率先垂范、践行企业核心价值观并秉持公心做事,将诚信厚德融于行动之中,使优秀的企业文化自上至下传递。当基层员工晋升为中层干部、中层干部晋升为高层领导时,他们也会以先前的领导为楷模,文化因此得以传承。其二,企业应注重在招聘选拔制度中强调选拔价值观与企业文化相符合的员工。相比外部引进的人才,内部培养的员工更能体会到企业传承下来的文化和核心价值观,并将企业的思维模式更好地融入工作。其三,通过培训和培养建立对企业文化的认同。企业应选择员工更容易接受的方式进行企业文化的培训,例如旧址参观和情景模拟教育。其四,通过绩效考核和薪酬制度引导、强化企业文化所鼓励的行为。企业期望员工如何行动,便需通过薪酬制度激励引导、强化此类行为。中航光电所鼓励的“客户满意”“积极创新”等行为,都在其考核和薪酬激励体系中进行了充分体现。

4.3 局限性与未来研究展望

虽然本研究对国有企业的文化传承进行了初步探索,但仍存在一定的局限性。首先,研究采用案例方法中的访谈内容具有一定的主观

性,单案例研究也在一定程度上限制了研究结果的可推广性。未来可通过更多的研究来验证本文的研究结论,确保结果的有效性。其次,本文考察了领导引领作用和人力资源政策两种因素对企业文化传承的影响,未分析可能影响员工接受并传承企业文化的其他因素,例如企业与外部利益相关者的关系、员工的个体差异等。未来研究可以将更多因素纳入考量,分析其对企业文化传承的影响。最后,本文的研究对象中航光电具有较长的历史,文化底蕴深厚,相关政策经过迭代已较为成熟。未来的研究也可以考察历史相对较短的企业在文化传承上采用的有效方式。

参考文献:

- [1] Schneider B, González-Romá V, Ostroff C, et al. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(3): 468-482.
- [2] 颜茂华,赵圆圆,包丽丽,等. 企业文化建设对会计人员行为优化的路径——基于蒙草生态公司的案例分析 [J]. *管理案例研究与评论*, 2019, 12(2): 210-223.
- [3] 王平,唐开康. 企业文化在企业危机管理中的作用——基于雷曼兄弟的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2019, 12(3): 301-314.
- [4] 王方明,廖雪华. 论中华老字号的文化传承与创新 [J]. *湖北社会科学*, 2012(8): 85-88.
- [5] 蒋晓荣,司训练. 论国有企业的文化创新 [J]. *科技管理研究*, 2005(11): 179-181.
- [6] 齐善鸿,张党珠,邢宝学. “以道为本”的企业文化内涵及生成机理研究 [J]. *管理学报*, 2013, 10(4): 488-493.
- [7] 曲庆,马力. 中国企业文化建设中载体应用情况研究——基于内容分析法 [J]. *管理评论*, 2013, 25(7): 45-53.
- [8] 宋杼宸. 企业文化在人力资源管理中落地的有效方法: 一个“知信行”模型 [J]. *中国人力资源开发*, 2014(20): 17-22.
- [9] Taormina R J. Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2009, 24(7): 650-676.
- [10] 曲庆. 虚实之道——如何让企业文化真正落地 [J]. *清华管理评论*, 2016(6): 73-80.
- [11] 张玮,刘延平. 组织文化对组织承诺的影响研究——职业成长的中介作用检验 [J]. *管理评论*, 2015, 27(8): 117-126.
- [12] Tesluk P E, Farr J L, Klein S R. Influences of organizational culture and climate on individual creativity [J]. *The Journal of Creative Behavior*, 1997, 31(1): 27-41.
- [13] 卢美月,张文贤. 企业文化与组织绩效关系研究 [J]. *南开管理评论*, 2006, (6): 26-30+67.
- [14] Zucker L G. Institutional patterns and organizations: Culture and environment [M]. Cambridge: Ballinger, 1988.
- [15] 王玮琦. 企业文化传承困境及对策分析 [J]. *现代商贸工业*, 2019, 40(9): 65-67.
- [16] 胡八一. 国有企业人力资源管理实务 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2012.
- [17] 张京. 企业文化建设在企业管理中的重要性 [J]. *企业导报*, 2015(10): 41+43.
- [18] 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(4): 50-58.
- [19] Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change [J]. *Psychological Review*, 1977, 84(2): 191-215.
- [20] Wo D X H, Ambrose M L, Schminke M. What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(6): 1848-1868.
- [21] Ambrose M L, Schminke M, Mayer D M. Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(4): 678-689.
- [22] Mayer D M, Kuenzi M, Greenbaum R, et al. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 108(1): 1-13.
- [23] Schneider B. The people make the place [J]. *Personnel Psychology*, 1987, 40(3): 437-453.
- [24] 蔡成喜,刘越. 企业文化落地路径新论——基于员工组织社会化视角 [J]. *中国人力资源开发*, 2013(13): 31-35.
- [25] 韦伟光. 人力资源管理视域下的企业文化落地机制 [J]. *企业改革与管理*, 2016(17): 168-169.
- [26] 甘志鸿. 浅谈企业文化如何“落地” [J]. *求实*, 2012(S2): 123-124.
- [27] 王秉,吴超. 组织安全文化落地的机制及方法论

- [J]. 中国安全科学学报, 2018, 28(2): 1-7.
- [28] 刘刚, 唐寅, 殷建瓴. 中国企业文化研究现状与展望: 基于“十三五”时期发表论文的梳理 [J]. 北京交通大学学报(社会科学版), 2022, 21(3): 92-101.
- [29] Brown A D, Starkey K. The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies* [J], 1994, 31(6): 807-828.
- [30] Hartley J F. Case studies in organizational research [A]// Cassell C, Symon G. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage Publications, 1994.
- [31] Harrison J D. Multiple imaginings of institutional identity: A case study of a large psychiatric research hospital [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2000, 36(4): 425-455.
- [32] Ogbonna E, Wilkinson B. The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in Grocery Retailing [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(5): 1151-1178.
- [33] Yin R K. *Case study research* [M]. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.
- [34] 李树文, 罗瑾琮, 胡文安. 从价值交易走向价值共创: 创新型企业的价值转型过程研究 [J]. *管理世界*, 2022, 38(3): 125-145.
- [35] Mitchell W. Grounded theory, with or without priors [OL]. Available at: [Http://Smj.Strategicmanagement.Net](http://Smj.Strategicmanagement.Net). [Accessed 20 August 2014].
- [36] Corbin J M, Strauss A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria [J]. *Qualitative Sociology*, 1990, 13(1): 3-21.
- [37] Schneider B, Ehrhart M G, Macey W H. Organizational climate and culture [J]. *Annual Review of Psychology*, 2013, 64: 361-388.
- [38] Berson Y, Oreg S, Dvir T. CEO values, organizational culture and firm outcomes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29(5): 615-633.
- [39] Ogbonna E, Harris L C. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, 11(4): 766-788.
- [40] Lentz E, Allen T D. The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon [J]. *Group Organization Management*, 2009, 34(3): 358-384.
- [41] 詹小慧, 杨东涛, 栾贞增. 个人与组织价值观匹配的形成机制—基于 A. O. 史密斯公司的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2015, 8(3): 210-223.
- [42] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors [A]// Ferris G R. *Research in personnel and human resource management*. Greenwich: JAI Press, 1995.
- [43] Ogunfowora B. The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence [J]. *The Leadership Quarterly*, 25(3): 528-543.
- [44] 张勉, 张德. 组织文化的影响和传播机制研究述评 [J]. *科学学研究*, 2003, 21(S1): 177-182.
- [45] Van Vianen A E. Person-organization fit: The match between new-comers' and recruiters' preferences for organizational cultures [J]. *Personnel Psychology*, 2000, 53(1): 113-149.
- [46] 曾颖, 赵李晶, 何光远, 等. 师徒制促进知识型员工组织社会化双案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2021, 14(1): 1-19.
- [47] Inzer L D, Crawford C B. A review of formal and informal mentoring: Processes, problems, and design [J]. *Journal of Leadership Education*, 2005, 4(1): 31-50.
- [48] Williams J. Mentoring for law enforcement [J]. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 2000, 69(3): 19-25.
- [49] Hempel P S, Zhang Z X, Han Y. Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization [J]. *Journal of Management*, 2012, 38(2): 475-501.
- [50] 李冰. 如何加强国有企业文化建设 [J]. *山西财经大学学报*, 2013, 35(S1): 76.
- [51] Taormina R J. Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2008, 29(1): 85-102.
- [52] Taormina R J. Organizational socialization: The missing link between employee needs and organi-

- zational culture [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2009, 24(7): 650-676.
- [53] 刘方龙, 邱伟年, 吴能全, 等. 探索《隆平之道》企业文化理念体系的构建——基于扎根理论的案例研究 [J]. *管理评论*, 2019, 31(6): 289-304.
- [54] Schein E. *Organizational culture and leadership* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [55] Denison D R. *Corporate culture and organizational effectiveness* [M]. New York: Wiley, 1990.
- [56] 李亚楠. 文化多层次视角下企业文化对组织公民行为的影响研究——基于全国 211 个家族企业的实证研究 [J]. *现代管理科学*, 2016 (10): 51-54.
- [57] Schneider B, Ehrhart M G, Macey W H. Organizational climate and culture [J]. *Annual Review of Psychology*, 2013, 64(1): 361-388.
- [58] 许长勇, 翟秀娟, 高记, 等. 企业文化自信的产生机制——基于信誉楼的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2016, 9(4): 383-395.
- [59] 赵荣喜. 从企业文化视角谈国有企业思想政治工作机制的创新 [J]. *求实*, 2014(S1): 201.
- [60] 李秀梅. 国有企业红色文化的生成逻辑及价值内涵 [J]. *人民论坛*, 2021(36): 79-81.
- [61] Bashshur M R, Oc B. Whenvoice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations [J]. *Journal of Management*, 2015, 41(5): 1530-1554.
- [62] 董念念, 王雪莉. 管理者榜样作用与文化类型的交互对员工企业文化认同的影响研究 [J]. *管理学报*, 2018, 15(8): 1136-1143.
- [63] Cameron K S, Quinn R E. *Diagnosing and changing organizational culture* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- [64] Davison R M, Martinsons M G. Context is king! Considering particularism in research design and reporting [J]. *Journal of Information Technology*, 2016, 31(3): 241-249.

How State-owned Enterprises Realize Cultural Transmission? A Case Study of JONHON

XU Lin-na, DONG Ya-nan, WU Xin, ZHOU Ning

(School of Economics and Management, Beihang University, Beijing 100191)

Abstract: The transmission of organizational culture strengthens employees' organizational identification and promotes strategy formulation and implementation. However, some factors have constrained China's state-owned enterprises from transmitting its culture. It is especially challenging to socialize organizational culture with new members. Drawing on social learning theories and the attraction-selection-attrition model, we explore how a highly representative corporate—JONHON transmits its culture through an in-depth single case study. Based on interviews and secondary data, we find that JONHON generates a set of effective carriers, including the leader's guiding effects (leader modeling, gaining feedback from employees, and internal cultivation) and human resource practices (recruiting, training, evaluation, and remuneration). Moreover, we find that the transmission of JONHON's culture is mainly manifested in four aspects: Identifying with culture, putting culture into practice, co-constructing culture, and employing culture to link departments by two mechanisms (soft infection and rigid reinforcement). We discuss how this study contributes to the literature on organizational culture, social learning theories and the attraction-selection-attrition model, and its implications for cultural creation and development.

Keywords: state-owned enterprise; transmission of organizational culture; human resource management; leader's behavior