

企业文化自信：文化对组织的赋能

——基于信誉楼的案例研究

许长勇，翟秀娟，高记，王淑霞
(河北工业大学 天津 300401)

摘要：企业文化是企业经营管理的灵魂，企业文化充分发挥作用，实现员工发自内心的相信企业文化，是企业文化建设的根本任务和目标。本研究采用案例研究的方法，以信誉楼为例，研究企业文化发挥作用的机制，构建了企业文化对组织的赋能模型。进而研究在企业文化赋能的过程中，员工对企业文化产生自信的机制。企业文化自信体现在员工自觉信仰企业价值观，自觉遵守管理制度，自觉维护组织氛围。

关键词：企业文化；授权赋能；企业文化自信；案例研究

0 引言

企业文化对员工的士气、动机、承诺、工作满意度、组织创新等显著相关^{[1][2][3]}。企业文化是企业取得良好绩效的重要基础，很多管理者和学者都认为文化是企业的核心竞争力。企业最根本的竞争优势就来源于企业文化^[4]。企业文化具有引导力、驱动力和约束力，宽松的文化氛围可以产生激发力，各种力量的相互协同整合可以形成企业文化的激励力^[5]。然而现有研究往往关注企业文化对企业的直接影响结果，对于企业文化的形成过程、发挥作用的机制研究不足。

本研究选择一家传统的零售百货连锁企业作为研究对象，源于这家企业极具特色的企业文化，包括其鲜明的诚信经营理念和追求价值最大化的价值观，难以令人相信的人性化管理制度以及简单轻松的组织氛围。企业文化在这家公司的健康成长过程中发挥着至关重要的作用，驱动着这家百货业态的企业超出想象的持续健康发展。通过对这家企业的深入研究，试图探究企业文化是如何对组织赋能，通过什么样的机制，产生了何种变化，使得企业独特的企业文化得以发扬和传承。

本研究的第一个贡献就是构建了企业文化赋能模型，对企业文化要素间相互促进，形成稳定的企业文化，并发挥对组织的激励作用的机制，做了很好的解释。企业文化只有为员工所接受，才能真正影响员工的态度和行为^[6]。在实际企业管理中，员工对企业文化认同不足、企业文化落地不到位等问题明显存在，严重阻碍了企业文化作用力的发挥^[7]。接受并认同企业文化，形成信仰，发自内心的相信本企业的文化，我们称之为“企业文化自信”，本研究的另一个贡献就是提出了这一新概念，并归纳提炼了其结构，可以作为衡量企业文化建设是否成功、对组织发挥激励作用程度的观测指标。员工对于本企业文化产生了自信，企业的文化建设就达到了目标，就能发挥激励作用，否则，企业文化就是停留在口号和宣传层面，未能根植于组织成员心中，无法对员工的态度、行为产生影响。

1 理论背景

1.1 企业文化

上世纪 80 年代，企业文化开始得到管理学界的广泛关注，然而关于其涵义至今仍没有统一的理解。美国管理学教授威廉·大内认为，企业文化由一个企业的传统和风气构成，还包括企业确定的活动、意见和行为模式等的价值观^[8]。Schein 认为企业文化是被大多数成员所认同并用来教育新成员的一套价值体系，是在企业成员相互作用的过程中形成的^[9]。企业文化是企业的主导文化，是企业进行文化管理的结果^[10]，通过对企业文化进行倡导、宣传、运行、强化、变革和发展，来发挥企业文化的力量，最终实现企业的经营目标。

关于企业文化要素，有多重研究视角与结论，最具有代表性的是 Deal 和 Kennedy 的五

要素说与河野丰弘的七要素说^{[11] [12]}，其中 Deal 和 Kennedy 的五要素包括企业价值观、英雄人物、典礼与仪式、文化网络与企业环境，该五要素为人们理解企业文化打下了坚实的基础。我国学者罗永立，牛广星在建立基于绩效导向的企业文化创新的 4S 模型的过程中，提出企业文化包括企业愿景、核心价值观、典型人物、文化仪式、管理制度与行为规范^[13]。张德也根据东方文化的特征提出了 14 条企业文化的测量维度^[14]，刘明明，肖洪钧等在此基础上整合了五个维度作为企业文化的研究对象^[15]。综合现有研究成果，企业价值观是企业文化的核心，组织氛围是不可或缺的内容，但关于管理制度是否是企业文化的组成部分，学者们观点不一。我们认为，人性化的管理制度对企业价值观的落实和形成良性的组织氛围至关重要，因此我们认为管理制度是企业文化的重要组成部分。

企业文化的形成不是一蹴而就的，是一个长期的过程，在这个过程中，企业文化的要素间是如何相互促进，达到稳定状态的，具有重要的理论和实践意义。如何描述企业文化的形成过程以及它是如何促进企业发展的问题，现有研究中未能清晰地表达，本研究的目标在于理清企业文化的形成过程，建立其对组织的赋能的模型。

1.2 授权赋能

20 世纪 80 年代，关于授权赋能 (Empowerment) 方面的研究开始在企业管理实践和组织行为学理论中被广泛提及。授权赋能最初被认为是领导者一系列授予决策权的管理行为^[16]^[17]，其核心是授权和决策权下放的思想。后来，Conger 和 Kanungo 开始从心理学角度研究授权赋能，他们认为授权赋能是一个动机性构念，权力的下放可以让下属体验到一个“使能够” (enable) 的过程，进而下属的自我效能感可以得到提高^[18]。Thomas 和 Velthouse 进一步指出授权其实是员工内在工作动机在认知上的反映，即心理授权感知^[19]。此后关于授权的研究也主要集中在心理授权感知方面，逐渐忽视了授权的行为。Konczak 等率先意识到了系统研究领导授权行为的重要性，进而提出授权赋能领导行为的概念，他们认为授权赋能领导行为指的是领导授予员工权力并保证其实施的一组管理行为^[20]。综上所述，授权赋能既包含了授予员工权力和参与，也涵盖了通过正式的组织实践和提供非正式的效能信息而使下属自我效能感得到提升的过程^[21]。

授权赋能是一个过程而不是结果^[22]，授权赋能的方式主要有三种：(1) 结构授权赋能 (structural empowerment)，就是营造能将权力赋予员工的管理政策与实践^[23]。强调授权赋能氛围的营建及授权赋能制度体系的构建，比如在组织层面增加员工获取信息的途径、组织结构的扁平化、将决策权下放等以实现结构授权赋能。(2) 心理授权赋能 (psychological empowerment)，是员工对自身的工作价值、能力、控制力及影响力的心理感知过程，关注员工的心理感受，考察其是否有被赋权的感觉^[24]。可通过诊断组织中导致员工感到无权的原因，利用相关技巧和行为改变这种状况，并为员工提供自我效能感信息，进而让员工感知到被授权。(3) 领导授权赋能 (leadership empowerment)，即领导通过授予员工权利，为员工提供指导与支持，促进员工参与管理决策等^[25]。领导授权赋能的行为包括权力委任、过程控制、工作指导、结果和目标控制等。大量相关授权赋能的研究结果证明，授权赋能能够影响员工的工作效率、工作倦怠感、工作满意度和情感承诺等，能够使员工愿意与管理者对结果共同负责，并为组织成功带来巨大贡献^[26]。现有关于授权赋能的研究多集中在其影响的其他相关变量的关系上，其本身应该产生何种结果，如何衡量，更具研究价值。

1.3 企业文化自信

企业文化对组织的赋能过程，是企业文化不断得到完善和强化的过程。无论外界如何质疑一家企业的企业文化，议论其不可持续性，只要内部员工对其深信不疑，员工产生维护其良性发展，抵御不良变异侵袭的自觉，企业文化就能够持续完善和有效传承，这是员工对企业文化的自信机制。企业文化的外部共识远不如内部自信更重要，但对于企业文化自信的产生产生过程、内涵和结构，未见系统研究。

2 研究方法

2.1 方法选择

本研究在现有理论的基础上,研究企业文化如何赋能组织,属于“**How**”问题的范畴,因此适合采用案例研究的方法^[27]。案例研究作为一种自下而上的研究方法,具有产生新颖理论的潜质,并因其能对现象进行深入的挖掘而具有较强的理论说服力^[28]。在案例选择上,本研究遵循典型性的原则,以一家企业文化非常有特色的信誉楼百货集团为研究对象,该企业的成长历程充分体现了企业文化对于一个企业发展的重要作用。

2.2 数据收集

为增强研究结果的准确度,本研究采用多层次、多数据来源的数据收集方式,形成数据间的三角验证^[29]。研究的数据来源主要包括:(1)企业内部资料,如企业规章制度、企业内刊、公司考核材料等;(2)参与式观察及参加公司相关会议、活动等;(3)半结构化访谈及深度访谈;(4)访问信誉楼官网及整理其它期刊杂志的相关文章等。

在访谈的过程中,因为集体访谈的方式易受多种因素干扰,受访者多不愿透露更多的信息,我们为了获得更加详实的资料,对15位相关人员进行单独访谈,受访者的描述性统计如表1所示。我们与每位受访者的访谈时间平均维持在30分钟到90分钟之间,访谈过程均以录音的方式进行记录,然后以逐字稿的形式将音频资料转录成文本资料。

表1 受访者的描述性统计

Tab.1 Descriptive statistics of respondents

职位/部门	访谈对象	负责项目/职位	工龄	访谈时间	文字稿	
前勤 (职位)	柜	张姐	千百度女鞋	7Y	73 Min	16863
	组	刘姐	彩妆	6Y	63 Min	15542
	主	赵姐	悠莱日化	8Y	68 Min	16923
	任	郑姐	百丽女鞋	19Y	98 Min	24539
	商品	王哥	钟表部	5Y	30 Min	6160
	部经	于姐	日化部	12Y	53 Min	13654
	理	王姐	女装部	16Y	74 Min	15712
	楼层经理	王姐	二楼层	16Y	95 Min	25210
	人	郝姐	经理	20Y	41 Min	9802
后勤 (部门)	力	马姐	薪酬专员	5Y	25 Min	7863
	资	皮姐	跟进主任专员	9Y	27 Min	6051
	源	刘姐	跟进实习生专员	7Y	46 Min	8690
	部	孙姐	招聘专员	11Y	31 Min	6770
	服务部	王姐	跟进优秀导购员	13Y	72 Min	21804
集团人力部	马姐	集团人力总监助理	15Y	51 Min	8233	

研究过程中,我们同时进行数据的收集与分析,以提升案例研究的灵活性^[30]。在对数据的分析过程中,我们首先从所有案例材料中找出和研究主题相关的资料,并将其归纳到概念层面^[31];其次从企业文化要素之间的互动过程及作用机制,发现用授权赋能的视角能够给与清晰的解释。数据分析是案例研究构建理论的核心^[27],本研究对于多种质性资料数据,进行编码和分析,在分析的过程中不断进行阶段性的分析和讨论,并根据需要不断地补充数据,直到我们认为数据内在的逻辑关系与我们构建的模型形成准确和完整的解释。

3 案例分析

信誉楼百货集团始建于1985年,总部位于河北省黄骅市,是一家以百货零售业为主的股份制商业企业集团。企业坚持以零售业为主,向连锁经营方向发展。现在已拥有20家分店,总营业面积近25万平方米,员工两万余名,年销售额超过60多亿元,利润超过3亿元。

现还有 6 家分店正在建设中，预计未来三年内全部开业。在百货行业逐步衰落的背景下，信誉楼固守着传统的百货业态，不但没有衰落，反而逐步发展壮大，持续健康的成长，企业独特的文化发挥了至关重要的作用。

进入信誉楼，给人最大的感受就是这是一家具有鲜明企业文化特色，依靠企业文化驱动的传统企业。信誉楼的经营理念和管理制度与众不同，但是，每个员工随口都能讲出一番道理，用本企业的价值观和经营理念来解释与众不同的管理制度，并为之自豪。信誉楼从事的是最为传统的百货业，员工的收入在同行当中也仅属于平均水平，但是员工离职率很低，工作积极投入，问其原因，无一例外都表达了对本组织氛围的高度认同和自豪。在对访谈资料进行编码分析的过程中，我们并未发现新的概念，提炼出的概念集中在已知企业文化的价值观、管理制度和组织氛围三个维度。关系编码集中体现在三者之间的相互影响和促进。

3.1 企业价值观：诚信经营与愉快生活

信誉楼的创始人张洪瑞之所以将企业定名“信誉楼”，就是为了立下规矩，诚信经营。后期，逐步形成自己的核心价值观“追求价值最大化，而不是利润最大化。”本着以信誉为本的经营宗旨，逐步形成视客为友的营销理念。

张洪瑞把企业的使命定为“让员工体现自身价值，享有成功人生”。开办之初，张洪瑞就对跟随他的员工说：“我干商业就是为大家搭个舞台让你们唱戏，而且让你们都唱个大红大紫。”这也是其企业使命的由来。信誉楼的愿景是“员工健康快乐，企业健康长寿”，张洪瑞也提出了“员工第一”的理念，要求各级领导善待下属，各职能科室也要善待员工。

张洪瑞创造性提出了信誉楼要致力于“教学型组织”建设，而不是“学习型组织”建设，重点是要强调上级给下级更多的应是培训和指导，而非命令与指挥，而这种培训与指导的关键在于上级的主动。上级主动帮助下级进步与成长，其实质就是信誉楼企业文化的传播。张洪瑞认为企业的核心能力不是“能人”，而是拥有能够源源不断地造就具有团队精神人才的组织、制度和企业文化。信誉楼的教学型组织，一方面强调和坚持对员工制度化的培训，另一方面强调“培训下属是管理者最重要的工作”的理念。

3.2 管理制度：以人为本的制度设计

为了保证导购员能够真正“视客为友”，信誉楼导购员和各级主管的工资、奖金与经营业绩从不挂钩，且没有任何提成，因为如果个人利益与经营业绩挂钩，员工就会为了自身的利益而不再把顾客视为亲友。对导购员的考核依据的是他的服务水平，例如对于商品知识的丰富程度，对于顾客服务的满意程度，以及退换货的接待满意程度等软性指标。

消费者到信誉楼购买商品，导购员会推荐适合顾客需要的商品，而不是利润最大的商品。信誉楼不搞任何形式的促销，对商品价格有明确的加价规定，若超出标准，相关负责人将会受到严厉处罚。另外信誉楼将为顾客退换货的权力放到每一位员工身上，推行让顾客退货比买货更方便。

信誉楼追求社会价值的最大化，为保证提供适合的、货真价实的商品，信誉楼商品全部采取自营模式，即所有商品都不代销。在信誉楼商厦内，每一楼层设一位楼层经理，负责楼层整体规划；楼层内根据商品种类设若干商品部，每一商品部设一位商品部经理，负责规划商品部内的商品定位；每一商品部会根据商品品类区别出若干柜组，柜组主任负责具体的商品采购和柜组管理。信誉楼实施柜组自营的模式，柜组主任对本组商品具有绝对的管理权：选择供应商、采购商品、定价、陈列、存货处理等都由柜组主任决定。

信誉楼认为供应商是重要的利益相关者，因此，要求业务人员在与供应商合作中，站在供应商的角度想问题，不求最低价进货，保证双方的利益，与供应商建立真诚的合作关系。与供应商即时结算，不拖欠货款。规定因节假日备货量过大导致压货的，节后不得调回供应商，因存放或者保管不当造成商品缺损的，不能让供应商承担损失。对于那些积压下的商品，每周日的“商品处理日”以低价的方式进行处理，切实让顾客感觉到真正的实惠。而且这一

天售卖的都是真正的处理商品，严禁把非处理商品打着处理的旗号摆上柜台，即使是处理商品也一样保退保换。

信誉楼提倡用心、轻松的工作氛围，严格限制员工加班，其下班时间为下午六点半，如果晚上加班超过八点，就必须有楼层经理和财务经理签字批准，除非有特殊情况，一般不允许超过晚上十点。曾经某个柜组因为卫生大清理加班到了次日的早晨五点，这个柜组主任就立即被解了职。

员工进入信誉楼后有两条晋升通道：星级优秀导购员和管理干部。优秀导购员现有五个星级，按照星级给予不同级别的补贴。干部路径从见习记账员开始，到储备记账员再到正式记账员，之后是柜组主任、商品部经理、楼层经理、各科室主管直至各分店、子公司总经理。信誉楼不提倡“不想当将军的士兵不是好士兵”，甚至是“批判”的，因为不是每个人都适合当“将军”。员工适合做管理工作的，可以往管理层发展；业务上有特长的，主任做得优秀的，也不必非得做经理，可以做经理级主任——做主任的工作，享受经理的待遇；有服务特长并喜欢服务工作的，可以往高星级优秀导购员发展，其工资可以和主任的工资相等。

一位柜组主任告诉我们：“曾经有位员工做到柜组主任了，但因为经常觉得工作压力大承受不了，就申请往优导发展。公司为他调配了工作，我们大家没有说看不起他，都能理解他，现在他已经做到四星级优导，非常出色。”

信誉楼没有空降兵，都是从基层一步一步干起来的。因此，在信誉楼两条晋升路径上的每一上级人员都掌握其相应下级所要求的知识与能力。并且在信誉楼内，直接上下级是教练与运动员的角色，上级管理下属的主要工作内容就是对下属企业理念、商品知识、服务技能和业务技能的培训。信誉楼对员工的培训是多层次、多形式和全方位的。从招收新员工开始，首先经过岗前培训，后经考核合格者成为实习生。实习生实习期三个月，公司会指派一名师傅，对其进行一对一、随时随地的培训。通过实习成为导购员，以后无论晋升为星级导购员或是管理人员，每一阶段都有相应的培训。

在信誉楼导购员一共分为八个级别，一级到三级为普通导购员，四级到八级分别对应为一星级到五星级优秀导购员。柜组主任和较高级别的导购员负责培训其他导购员。信誉楼对导购员的考核标准即导购员调资标准，对每一级的要求都是在上一级的基础上有进一步的提升，并且里面所规定的只是对企业理念的掌握、服务技能和商品知识的熟知程度等内容，完全不与销售额和利润挂钩。

信誉楼管理干部的主要职责之一是对企业理念和规章制度的贯彻落实，以及在此基础上打造管理范围内积极、健康、向上的内部环境；二是切实关注关爱员工，诚心诚意为消费者和供应商着想，各级管理干部的薪酬也不与其部门的销售额和利润挂钩。

一位楼层经理说：“企业不会要求我们卖多少东西，获得多少利润，无论是我们的调资标准还是主管们的职责，里面都没有关于这方面的要求。如果它要求我们一个月必须达到多少，那我们柜组之间就会有恶性竞争，这不是我们企业追求的。”另一位柜组主任对信誉楼主观为主的非量化考核方式的评价：“大家都觉得考核结果是公平公正的，因为平时有人力资源部跟进、服务部跟进，有什么问题上级也会及时提出来，帮我们理清改进的思路。如果申报升级没成功，他们就会告诉你问题出在哪，帮你分析哪里需要改进。”

3.3 组织氛围：相互监督之下的简单人际关系

在信誉楼“诚信”是对员工最基本的要求，如果员工上班迟到，只要按规定如实划上迟到的符号，就不会受到任何形式的处罚。工作中由于无心之过而造成的经济损失也不用员工承担。在柜组不忙的时候，鼓励员工到柜组休息处休息，或去其他柜组购买生活用品。但是对于员工故意的不诚信行为，哪怕是迟到不如实汇报，惩罚就是开除。

信誉楼致力于打造一个上下沟通畅通、充满活力的内部环境，要求干部员工创造一个能够充分表达真实想法、对问题进行充分探讨的环境。信誉楼的培训部主要是定期为员工培训

企业所倡导的理念，比如培养员工持光明思维：对人，着眼于他人的优点；对事，着眼于事物的光明面。鼓励员工之间在工作中能够相互发现问题、分析问题，并解决问题。总经理也会经常主动召集或应员工之约举行座谈会，回答员工提出的各种问题；还有经理会和班前会的举行，每次开会的主题不只是谈论工作，还包括如何锻炼身体、如何保持好心态、如何处理好家庭关系等。在信誉楼从来不会听到“某某主任”、“某某经理”，上下级之间都以“哥”、“姐”相称，完全感觉不到上下级之间的层级距离。

一位商品部经理表示：“我们工作不是被动的得多卖货，表现好，才能晋升，不是这样的，而是我们从内心愿意去做好工作。被动和主动是完全不一样的，这种能量的发挥也是完全不一样的。”

人力资源部经理表示：“别人不了解我们信誉楼的，就觉得很好奇，认为我们每天跟打鸡血似的，怎么那么大的干劲呢。在信誉楼，所有员工都能享受到在这个企业的企业文化熏陶下自身的成长和自己工作着、快乐着的氛围，这个感觉是不一样的。”

信誉楼每年的正月十五和八月十五都歇业半天，每年春节的大年二十九到正月初五，所有的员工均放假休息，商厦暂停营业，其目的是让员工与家人团聚共享亲情。信誉楼也有一些“不讲人情”的规定：不允许员工间相互拜年，即使是电话拜年也不允许；禁止内部员工之间请客送礼；有员工家里遇到红白事，信誉楼会统一送上一份礼金和礼品；员工结婚需要送嫁的人，公司派员工打点相关事宜，但不能参加宴请。这些“不讲人情”的规定净化了信誉楼内部的人际关系，消除了员工被繁文缛节带来的困扰，减轻了员工的经济和精神负担。中央人民广播电台在2001年1月份的“午间一小时”栏目里，曾用一个小时的时间，以“这里没有人情债”为题，专门报道了信誉楼这一做法。

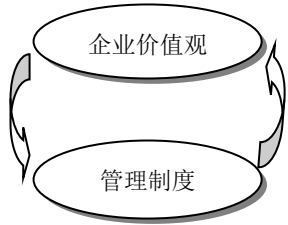
看似简单轻松的人际关系，关键在于每个人都自觉的遵守规章制度，按照企业诚信的理念做事，是在自我约束下的充分自由。但是，任何有违企业价值观和违反规章制度的行为，哪怕是影响很小的事，信誉楼的员工之间都会非常严肃的当面指出，提醒改正，如果当事人不听从劝阻，会被举报到其领导处，等待他的是更加严肃的处理和追责。对于没有充分信仰企业价值观、不能自觉遵守管理制度的员工，难以在组织内生存。

4 企业文化对组织赋能的机制

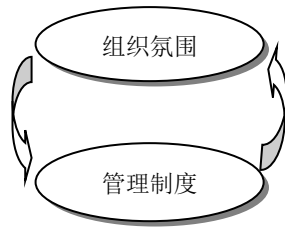
企业文化要素在互动匹配的过程中，通过信息分享、资源分享以及决策权分享等激励影响员工的工作态度和行为，让员工在工作过程中体验责任感、选择感和能力感，降低了未来不确定性所带来的风险，提升了员工的成就感，实现了领导授权赋能、结构授权赋能以及心理授权赋能。

表2 企业文化的形成与完善过程

Tab.2 The formation and perfection of corporate culture

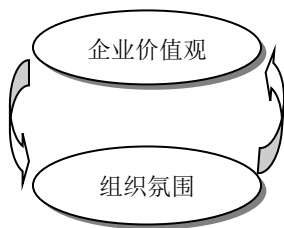
授权赋能	实现过程	依据（典型援引）
领导授权赋能		<ul style="list-style-type: none"> ●信誉楼“追求价值最大化，而不是利润最大化”，充分考虑利益相关者的利益，尤其是员工和顾客，因此提出“员工第一”与“视客为友”的理念，要求员工做到视客为友，因此对员工和各级管理人员都不考核销售额和利润。 ●企业愿景“让员工体现自身价值，享有成功人生”，信誉楼非常重视对员工的培训，并遵循“将合适的人放在合适的位置上”，不提倡内部竞争，做个优秀的自己。 ●信誉楼对员工工作中的失误不予惩罚，但要教育、培训，为员工践行企业价值观提供制度保障。 ●退换货制度赋予员工充分的权力，保障了企业“讲诚信”、“视客为友”理念的落实。

结构
授权
赋能



- 在信誉楼管理者的主要工作就是培训下属，要求管理者时刻关心员工的工作状态、生活状态和心理状态，从而营造了良好的人际氛围。
- 信誉楼的职务晋升，主要考察培养下属情况，使得各级管理人员真诚帮助下属提高能力，下属能够感受到上级的诚实与突出工作能力，从而构建良好的管理氛围。
- 员工之间融洽的人际关系，减少了管理制度实施的成本，各种人性化的措施不会被滥用，钻研制度空子的行为受到有效监督。
- 上下级之间充分的沟通交流有益于提升培训效果和主观为主的考核制度的有效实施。

心理
授权
赋能



- 对员工、顾客、供应商要以诚相待的“价值观”要求，对员工诚实守信的要求，促成了企业良好组织氛围的形成。
- 信誉楼对待诚信的极致追求，“员工第一”的经营理念的落实，促进了利于良好组织氛围的形成。
- 融洽的人际关系、积极的工作氛围提升了员工对企业价值观的认可。
- 积极的组织氛围是企业愿景“员工健康快乐，企业健康长寿”实现的保障之一。

4.1 领导授权赋能

信誉楼的核心价值观是“追求价值最大化，而不是利润最大化”，其中“价值”包含的主要内容之一是“让员工体现自身价值，享有成功人生。”在信誉楼一系列管理制度的约束下，管理者以有价值的目标和明确的目的向员工授权，对下属进行“传、帮、带”，使下属的服务技能和业务技能不断得到提升。

信誉楼将信奉和倡导的价值观转化为具有操作性的管理制度，进而转化为员工的实际行动。而管理制度所带有的强制性与惩罚措施，使领导者在此过程中必须以身作则，赋予下属在工作、成长中所需要的权利，并且关注下属的工作、生活、心理三种状态，让下属参与服务、业务工作的讨论，以提升员工的满足感与幸福感。信誉楼要求管理者“把权力放下去，将责任留下来”，即在管理过程中授权不授责，为员工成长提供尽可能大的平台。

企业价值观作为企业内部共同使用的语言系统，是使企业现有的组织架构、标准流程、制度规范及奖励处罚等控制手段得以维持的重要原因。通过对管理制度的执行，企业的理念与价值观也不断得到内化，最终变成员工自己的理念与价值观，进而促进企业价值观的巩固和发展。领导者在工作中对下属的指导、以身作则、表达关心以及让下属参与决策等构成了领导授权行为^[25]，并促进完成了企业价值观与管理制度的相互完善与促进过程。

由此，我们得到命题 1：**企业价值观与管理制度相互促进的过程实现了领导授权赋能。**

4.2 结构授权赋能

组织氛围是在特定的环境中，每个成员对环境直接或间接的感知，能够影响组织内员工的动机和态度，进而对员工行为产生引导性作用^[32]。另外，组织氛围对硬性的规范和制度具有互补或替代作用^[33]，良好的组织氛围有利于企业管理制度的执行及提升执行效果。

信誉楼的考核制度和晋升制度为培训制度的有效实施提供了保障，从组织层面给管理者放权，为员工提供成长支持打开了通道。在集权的组织中，能够参与决策的个体均在高层，基层单位与成员很少有机会或根本不需要参与到决策活动中；而组织权利下放后，员工能够更加自由地参与组织决策，不同观点的共存和相互作用加强了内部成员之间、企业内外部环

境之间的信息沟通与交流，进而更加提高了员工提出意见的积极性和可能性^[34]。在充分的沟通与交流下，员工能够明确自身的工作任务与目标，了解工作的权利和责任，促进高结构组织氛围的形成，利于员工能够在权利范围内发挥自己的才能，追求自我价值的实现^[35]。

信誉楼管理制度体系的构建和组织氛围的营建，以及在管理实践中采取的一系列分享权力的管理措施，可以使员工感受到授权赋能的结构环境。并且结构授权赋能可以促进员工在工作中对信息、支持、资源等的可得性，以及正式、非正式权力的获取^[36]。

由此，我们得到命题 2：**组织氛围与管理制度的相互促进的过程实现了结构授权赋能。**

4.3 心理授权赋能

企业价值观是共存于企业成员之间的稳定的价值体系。根据吸引选择磨合理论，在企业价值观长期的熏陶与作用下，信誉楼中小至柜组，大至商品部和楼层，企业中的团队成员逐渐拥有相似的兴趣、认知和价值观，即产生同质化现象。随着同质化程度的不断增加，同质的员工类型会构成日渐明晰的组织环境特征，形成某种组织氛围^[37]。

另外，根据社会信息加工理论，组织氛围作为工作环境所提供的信息，组织成员通过在其中的工作实践，经过各种耳濡目染，开始表现出组织的一些基本特征^[33]，进而企业价值观体系的作用在成员间也得以巩固。

从心理学视角看，企业价值观与组织氛围主要通过影响员工的动机、态度、信念等来影响员工行为，即员工通过对所在企业的整体感知过程产生内在激励，具体而言是通过对自身工作能力、工作价值，以及在工作中的自主性、影响力的认知而激发其行为，此过程符合心理授权赋能的形成和作用机制^[38]。信誉楼通过对企业价值观的不断强调和付诸实践，以及对组织氛围的营造，使员工真实感知到企业中的信息、资源、知识等已为他们所享。

由此，我们得到命题 3：**企业价值观与组织氛围相互促进的过程实现了心理授权赋能。**

4.4 企业文化对组织的赋能模型

本研究将企业文化的授权赋能过程总结于图 1 中。企业文化当中价值观、管理制度以及组织氛围的相互影响与促进，通过授权赋能形成了良性的、不断发展进步的改善循环，使得企业的价值观不再是创始人的口号和空想，而是员工认为可以达到的理想；管理制度也不再是员工的行为约束，而是员工共同的行为准则；企业组织内部呈现出来的良好组织氛围也成为员工共同的追求和理想，任何不良行为都会得到员工们自觉的纠正。此时，企业文化才真正成为企业发展的动力源泉，也就是企业文化完成了对企业组织的赋能过程。

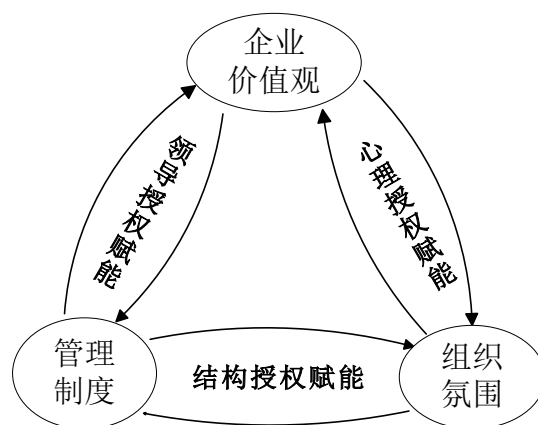


图 1 企业文化对组织的赋能模型

Fig.1 The empowerment model of corporate culture

5 企业文化自信：企业文化对组织赋能的目标与结果

企业文化完成对组织的赋能过程，成为企业发展的动力源泉，并不能保证企业能够长久的发展，因为企业文化在传承的过程中非常容易变异，不良文化的侵袭，员工人性的弱点，

都会在发展的过程中，对企业文化的健康发展产生不利影响。为保持优秀的企业文化不断发展、传承，需要建立企业组织内部全体员工对企业未来长远发展的信心，对企业价值观能够长久保持的坚定信仰。员工只有相信企业的管理制度会越来越人性化，越来越科学合理，而且相信管理制度会被其他员工自觉的遵守，员工本人才会自觉遵守，才不会出现大家纷纷钻制度空子的现象。只有良好的组织氛围成为组织成员的心理需求，全体员工真心的自觉去维护良好的组织氛围，才不会出现“劣币驱逐良币”的现象，任何破坏现有氛围的思想和行为都会被立即指出和纠正。

三种授权赋能过程的相互作用使员工对企业价值观产生自觉地信仰，对管理制度产生自觉地遵守，对组织氛围产生自觉地维护。我们将此定义为企业文化自信，企业文化自信是企业文化对企业组织赋能的结果，也是企业文化持久发挥作用，使得企业基业长青的保障。

5.1 自觉信仰价值观

领导的授权赋能行为能够向员工传递组织认同、重视他们的贡献并愿意在他们身上投资的信号^[39]，进而激发员工的内在动机，使员工具有归属感。根据社会交换理论中的平等互惠原则，领导者通过授权赋能给予员工足够的权力、支持、尊重及信任，相应地，员工在感知到后也会给予领导足够的信任和忠诚^[40]。员工之间的相互信任促进了企业内部人际关系的协调。当与下属、同事或上级都有良好的人际关系时，就有着非正式的权利，而非正式和高正式的权利都会让员工感到在非常有意义地完成工作^[41]。领导授权赋能使员工在工作中获得足够的权利与信息，得到充分的上级指导与支持，使员工切实感知到企业价值观被真正落实。

员工的心理授权赋能状态是领导授权赋能行为的结果^[42]，并且心理授权赋能与组织承诺^[43]、组织公民行为^[44]等显著相关。在充满信任、支持、友好理解的人际环境中，员工之间相互沟通，上情下达，下情上知，在工作实践中步调一致，企业共同价值观的影响力得到最大限度的发挥。心理授权赋能能够影响员工的内在感知，提高其自我效能，进而产生内在激励，使员工个体的信念、价值观念与企业价值观念的一致性也得到提高。企业员工对企业价值观在认识上、情感上和行动上的一致性促进了员工个人目标与组织目标的实现。作为回馈，员工也会在认知上、情感上更加认可企业价值观，并在行动上与企业价值观的要求保持高度一致。

由此，我们得到命题 4：**良好的领导授权与心理授权赋能机制使员工对企业价值观产生自觉地信仰。**

5.2 自觉遵守管理制度

领导授权赋能除了关注员工的工作自主权和决策参与权外，更关注对员工能力的培养^[45]，给员工创造了更多的学习和发展机会，并有效缓解了员工的工作压力^[46]。在此过程中，企业的管理制度作为替代个人信息和交往经验的一个重要信息来源^[47]，使得员工对组织内信任的对象变得更加普及化，可以从个人或团队转移到对制度的信任^[48]，进而促进员工对企业管理制度的自觉遵守。

从结构授权赋能的视角来看，企业营造授权赋能的氛围，建立授权赋能的制度体系，从组织层面采取、关注分享权力的一系列管理措施，比如与员工信息共享，决策权下放等。在这样的组织中员工有增加个人知识、技能的机会，有晋升、成长和发展的机会。当员工能够参与团队活动时就能够与更多的人互动，学习如何沟通、协作，并促成知识的交流。这些会降低员工的倦怠的程度，提升工作满意度等，促进员工自觉的遵守管理制度。

由此，我们得到命题 5：**良好的领导授权与结构授权赋能机制使员工对管理制度产生自觉地遵守。**

5.3 自觉维护组织氛围

企业通过制度的改进、组织结构的变化、资源的共享等将权力下放，使员工充分感受到

授权赋能的组织氛围。而授权氛围只是为员工提供了一个展现其态度和能力的平台，只有将上级和组织环境形成的氛围转换成能感受到的心理因素，通过心理授权才能影响员工的行为。结构授权与心理授权正相关^[49]，并且都强调组织制度与所需环境的构建^[50]。处于良好授权氛围中的员工，可以及时获得信息、资源、支持等工作要素，这增加了员工对工作意义的认同。

结构授权赋能为员工相信组织、相信管理者消除了心理障碍，而在所在工作环境的熏陶下，通过心理授权赋能，员工心理产生了变化，授权氛围以较为灵活的环境激发员工的自我意识及主动性。具有较高心理授权赋能水平的员工会对自己所在的工作环境产生更加积极的体验或知觉^[51]。有关忠诚和认同感的研究发现，提高心理授权赋能程度，给员工更多的决策权力、更多的自我挑战，会大大增强个体对组织的依附感和认同感^[52]。员工为维持在工作发展中所享有的权利，会积极自觉维护组织中的氛围，甚至会预防或举报组织中对氛围的破坏者。

由此，我们得到命题 6：**良好的结构授权与心理授权赋能机制使员工对组织氛围产生自觉地维护。**

5.4 企业文化自信的产生模型

企业文化自信的产生过程如图 2 所示。在授权赋能充分的组织中，当员工拥有足够的自主权时，就会形成一种强烈的组织责任感，进而驱使自己产生组织公民行为^[53]。另外，领导授权赋能与结构授权赋能相辅相成，因为组织内的很多要素是通过领导对下属的态度和行为来传递、实现的^[54]。授权领导通过向员工表达对他们的尊重、信任与支持来提升员工的心理授权感知，进而提高员工的工作满意度，并且作为回报，员工会给企业以更高的承诺。由此，在授权赋能对员工的影响下，企业文化在管理实践中得到更好的落实，员工对企业文化更表现出高度的认可，进而员工会自觉信仰企业价值观，自觉遵守企业管理制度，自觉维护组织氛围。本文将自觉信仰价值观、自觉遵守管理制度和自觉维护组织氛围归纳为企业文化自信，即员工对其企业文化发自内心的肯定和信任。

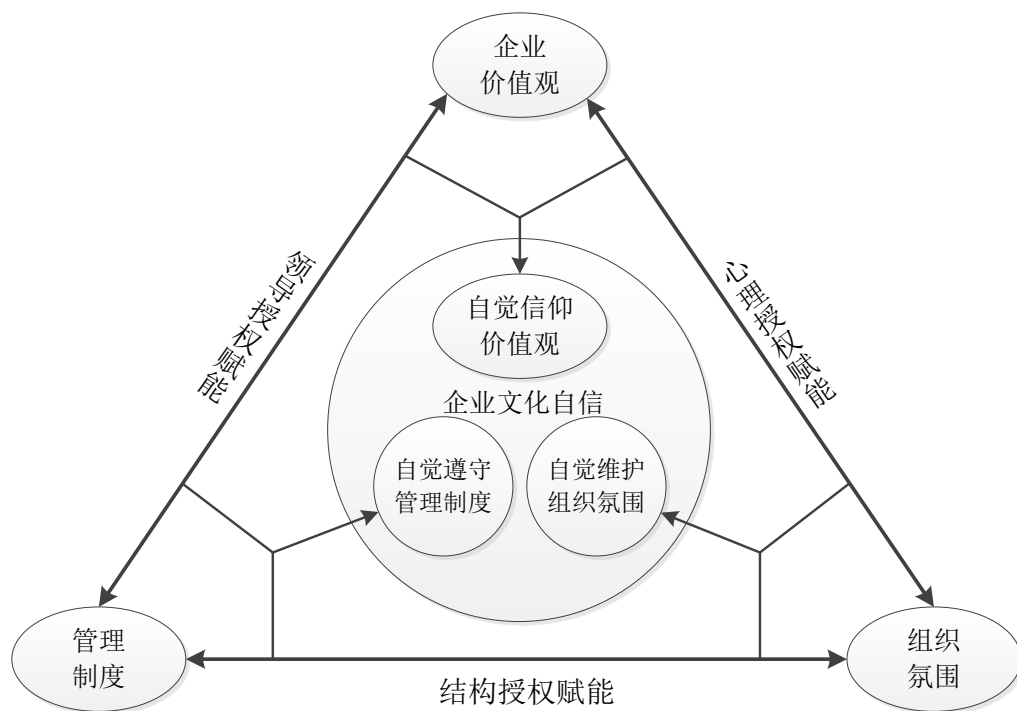


图 2 企业文化自信的产生模型

Fig.2 The production model of corporate cultural confidence

企业文化通过确立组织内几乎所有成员均认可的价值观和企业精神,使大家产生一致的价值目标,进而从内心产生信任感。当员工之间具有一定的信任度时,员工就会将更多的个人资源投入到可以为组织带来收益的工作当中^[55]。员工自觉遵守管理制度即遵循了利于企业长期利益的规则,员工的自觉既能够消除企业内部冲突的内耗,有效降低监督成本,又能够促进企业更加有效的运转^[56],为企业带来不可模仿的竞争力。员工对组织氛围的自觉维护保证了工作关系的顺畅,促进了同事和管理者的本分行为、奉公行为和利他行为等,保证了企业内部的稳定性,促进了资源利用的有效性,进而提高企业绩效^[57]。企业文化对组织的赋能产生企业文化自信,企业文化就可以产生抵御其他不良文化侵蚀的免疫力,优秀的企业文化就可以不断进化,顺利传承,并持续在企业管理实践中发挥重要的影响作用。

6 结论

企业文化的各要素间需要协调匹配、相互促进,才能实现企业文化的落地生根,发挥协同作用,才能对组织发展产生正向影响,对组织发展赋能。

本研究在建立六个命题的基础上,构建了企业文化对组织的赋能模型和企业文化自信的产生模型。其中企业文化要素中的企业价值观、管理制度和组织氛围三者之间相互匹配和促进的过程构成了企业文化对组织赋能的三个过程:企业的价值观需要通过制定与之匹配的管理制度去落实,管理制度只有充分反映和维护企业的价值观才能被遵守,企业价值观与管理制度的互动实现领导授权赋能;企业的价值观需要与之匹配的组织氛围才能得到维护,组织氛围只有符合企业的价值观才能被维持和发展,企业价值观与组织氛围的互动过程实现心理授权赋能;管理制度需要与之匹配的组织氛围才能被自觉的遵守,组织氛围需要与之相匹配的管理制度的保障和维护,管理制度与组织氛围互动的过程实现结构授权赋能。

领导授权赋能和心理授权赋能的共同作用,使员工对企业价值观产生自觉的信仰;领导授权赋能和结构授权赋能的共同作用使员工对企业管理制度产生自觉自愿的遵守;心理授权赋能和结构授权赋能的共同作用使员工对既有组织氛围产生自觉的维护。本研究将三种授权赋能共同作用产生的员工自觉信仰企业价值观,自觉遵守管理制度和自觉维护组织氛围归纳为企业文化自信。

企业文化是否能不断的进步,顺利的传承,取决于员工对企业文化的自觉认同及自觉维护,即企业文化自信是否建立。只有员工形成高度的企业文化自信,企业文化才能发挥作用,为企业的长远发展提供源源不断的动力。

参考文献:

- [1] 彭红霞, 达庆利. 企业文化、组织学习、创新管理对组织创新能力影响的实证研究[J]. 管理学报, 2008, 5 (1): 144-149.
- [2] Soupata L. Managing Culture for Competitive Advantage at United Parcel Service. *Journal of Organizational Excellence*, 2001, 20(3):19-26.
- [3] 杨君茹, 费明胜. 企业文化维度构建及其对员工满意度影响的实证研究[J]. 财经论丛, 2011, 4: 99-104.
- [4] 李成彦:《组织文化对组织效能影响的实证研究》, 博士论文, 上海: 华东师范大学, 2005年。
- [5] 古继宝, 李妍. 企业文化的激励功能及其对员工工作满意度影响研究[J]. 管理学报, 2009, 6 (9): 1274-1278.
- [6] O'Reilly C A, Chatman J, & Caldwell J. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management*

- Journal, 1991, 3 (4): 487-516.
- [7] 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.
- [8] 威廉·大内:《Z理论——美国企业界如何迎接日本的挑战》, 中国社会科学出版社, 1984年。
- [9] Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985: 6.
- [10] 吴照云, 王宇露. 企业文化与企业竞争力——一个基于价值创造和价值实现的分析视角[J]. 中国工业经济, 2003, 12: 79-84.
- [11] Deal, T. E. & Kennedy, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Inc, 1981.
- [12] 河野丰弘, 彭德中译:《改造企业文化》, 台北: 远流出版社, 1992年。
- [13] 罗永立, 牛广星. 以绩效为导向的企业文化创新[J]. 中国人力资源开发, 2005, 2: 26-29.
- [14] 张德:《企业文化建设》, 清华大学出版社, 2009年。
- [15] 刘明明, 肖洪钧, 张健东. 企业文化要素如何影响绩效? ——来自国内建筑企业的实证分析[J]. 管理评论, 2012, 24 (11): 129-138.
- [16] Blau, J. R., & Alba, R. D. Empowering Nets of Participation. *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27: 363-379.
- [17] Mainiero, L. A. Coping with Powerlessness: The Relationship of Gender and Job Dependency to Empowerment-strategy Usage. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31: 633-653.
- [18] Conger, J. A. & Kanungo, R. N. Toward a Behavior Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 1987, 12: 637-647.
- [19] Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 1990, 15.
- [20] Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trusty, M. L. Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 2000, 60: 302-308.
- [21] 张燕, 王辉, 陈昭全. 授权赋能研究的进展[J]. 南大商学评论, 2006, 11: 117-132.
- [22] Carmen Leong Mei Ling, Shan L. Pan & Peter Ractham, et al. ICT-Enabled Community Empowerment in Crisis Response: Social Media in Thailand Flooding 2011 [J]. *Journal of the Association for Information Systems*, 2015, 16(3): 174-212.
- [23] Abu Kassim, Z., Yusoff, I., and Fong, N. Job Empowerment and Customer Orientation of Bank Employees in Malaysia [J]. *Contemporary Management Research*, 2012, 8(2): 131-140.
- [24] 张华, 孙春玲, 安珣, 等. 授权氛围、心理授权与知识员工主动性的关系研究[J]. 预测, 2014, 33 (3): 69-74.
- [25] Arnold J A., Arad S., and Rhoades J A., et al. The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21: 250-260.
- [26] 王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. 领导授权赋能行为的维度确认与测量[J]. 心理学报, 2008, 40 (12): 1297-1305.

- [27] Eisenhardt K.M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14: 532-550.
- [28] Sigglekow N. Persuasion with case studies [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50: 20-24.
- [29] Jick, T. D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24(4): 602-611.
- [30] Wenyu (Derek) Du & Shan L. Pan. Boundary Spanning by Design: Toward Aligning Boundary-Spanning Capacity and Strategy in IT Outsourcing [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2013, 60(1): 59-76.
- [31] Suddaby, R. What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 2006, 49 (4): 633-642.
- [32] 沈国琪, 陈万明, 张敏. 高科技组织中组织氛围对团队有效性的影响机制研究[J]. *预测*, 2009, 28 (4): 22-27.
- [33] 段锦云, 王娟娟, 朱月龙. 组织氛围研究: 概念测量、理论基础及评价展望[J]. *心理科学进展*, 2014, 22 (12): 1964-1974.
- [34] 朱一文, 王安民. 组织结构、支持性组织氛围对员工建言行为的影响[J]. *中国人力资源开发*, 2013, 15: 25-30.
- [35] 黄盼盼. 组织氛围对员工敬业度的影响分析[J]. *中国人力资源开发*, 2010, 235: 18-21.
- [36] Laschinger, H. S., Finegan, J. E. & Shamian, J., et al. A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(4): 527-545.
- [37] 唐源鸿, 卢谢峰, 李珂. 个人—组织匹配的概念、测量策略及应用: 基于互动性与灵活性的反思[J]. *心理科学进展*, 2010, 18 (11): 1762-1770.
- [38] Spreitzer, G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 1442-1465.
- [39] 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用[J]. *心理学报*, 2012, 44 (10): 1371-1382.
- [40] Yilmaz K. The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 2008, 8(12): 2293-2299.
- [41] 巩振兴, 张剑. 组织的结构授权与心理授权[J]. *理论与改革*, 2015, 2: 29-32.
- [42] Mann, S. How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27(8): 718-719.
- [43] Chen, H. F. & Chen, Y. C. The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises [J]. *Public Personal Management*, 2008, 37: 279-303.
- [44] 王金良, 张大均. 心理授权研究进展[J]. *心理科学*, 2011, 34 (3): 598-601.

- [45] 雷巧玲, 赵更申, 段兴民. 对知识型员工授权赋能的动因探析[J]. 科学学与科学技术管理, 2006, 6: 148-153.
- [46] Karasek R. A. Job demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24: 285-306.
- [47] 陈阅, 时堪, 罗东霞. 组织内信任的维持与修复[J]. 心理科学进展, 2010, 18(4): 664-670.
- [48] Zucker, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure [J]. *Research in Organization Behavior*, 1986, 8(1): 53-111.
- [49] Joan I. W., Greta C., & Donna S., et al. The Relationship between Structural Empowerment and Psychological Empowerment for Nurses: A Systematic Review [J]. *Journal of Nursing Management*, 2010, 18(4): 448-462.
- [50] Seibert S E, Silver S R, Randolph W A. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 332-349.
- [51] Hechanova M R M, Alampay R B A, Franco E P. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers [J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2006, 9:72-78.
- [52] Liden R C, Wayne S J, Sparrowe R T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcome [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 407-416.
- [53] Ackfeldt A L, Coote L V. A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting [J]. *Journal of Research*, 2005, 58(2): 151-159.
- [54] 戴娜. 领导授权行为、组织认同与离职倾向的关系研究[D]. 厦门: 厦门大学, 2009.
- [55] 曹科岩, 龙君伟, 杨玉浩. 组织信任、知识分享与组织绩效关系的实证研究[J]. 科研管理, 2008, 29 (5): 93-110.
- [56] Kramer R M. Trust and Distrust in Organizations Emerging Perspectives Enduring Questions [J]. *Annual Review of Psychology*, 1999, 50: 569-598.
- [57] 白光林, 杨韬. 国内组织文化与组织绩效关系研究述评[J]. 软科学, 2014, 28 (7): 94-98.

Corporate Cultural Confidence: Culture Empowerment for Organization ——A Case Study Based on Xinyulou

XU Changyong, ZHAI Xiujuan, GAO Ji, WANG Shuxia
(Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China)

Abstract: Corporate culture is the soul of business management, the fundamental task and goal of the construction of corporate culture are making corporate culture fully play the role and staffs believe corporate culture from their heart. In this paper, we use case study method based on

Xinyulou to research the mechanism of corporate culture playing a role and build the model of culture empowerment for organization. Then the paper research the mechanism of employee feel confident for corporate culture in the corporate culture empowerment. Corporate cultural confidence reflects in that employees would consciously believe corporate values, abide by management systems, and maintain organizational climate.

Keywords: Corporate culture, Empowerment, Corporate cultural confidence, Case study

基金项目: 河北省高等学校人文社会科学研究项目 (GH161002); 河北省社会科学基金项目 (HB16GL034)

作者简介: 许长勇, 男, 山东冠县人, 博士, 河北工业大学经济管理学院副教授, 研究方向为企业伦理与社会责任、组织行为与人力资源; 翟秀娟, 女, 河南开封人, 河北工业大学经济管理学院硕士, 研究方向为企业伦理与社会责任; 高记, 女, 辽宁葫芦岛人, 博士, 河北工业大学经济管理学院讲师; 研究方向为程序公正、企业社会责任; 王淑霞, 女, 山西临汾人, 河北工业大学经济管理学院硕士研究生, 研究方向为企业伦理与社会责任。