第一節 組織文化

組織和人一樣，也有它的個性和見地。而組織的個性則表現在組織文化中。

組織文化（Organizational Culture）係指一套組織成員所共有的信念系統。不同的組織，其信念系統可能有很大的差異。組織文化同時也代表著共有的價值觀，這些共有的價值觀主宰了大部分員工對外界的看法與反應模式。對管理者而言，組織文化到底有何涵義？為何管理者應該瞭解組織文化？

組織文化係指一套組織成員所共有的信念系統，也代表著共有的價值觀。

組織文化會顯著地影響組織成員的行為，例如，組織文化會影響組織成員如何觀察與解釋現實的世界。因此，不同文化下的組織成員可能會對同一件事有不同的解讀。此外，組織內的文化差異也與日俱增，組織成員間的異質性往往帶來組織內的文化差異與衝突。例如，組織成員的種族、教育程度、年齡、成長經驗，以及互動團體等差異，便形成了彼此在價值與文化上的不同。這些組織內成員的文化差異對管理者而言，是一種挑戰，也是一種機會。如果管理者忽略了這種文化差異，便可能帶給組織負面的結果，例如，引發組織內部的衝突、不安與效率低落；相反地，管理者也可以掌握這種文化差異，藉以創造對組織的正面影響，例如，透過不同文化的衝擊來激發創意。

一、組織文化的形成

就像一個國家或社會的文化形成一樣，組織文化也是慢慢演變而成的。組織過去的傳統和成長經驗往往會是影響組織文化的基本因素，例如，公司過去的成功經驗如果大部分是來自於創新，則創新便會被組織成員所重視，並成為組織文化中的一個重要因素。

組織過去的傳統和成長經驗往往會是影響組織文化的基本因素。

此外，組織文化通常也會反映組織創辦人或現有領導者的願景、偏好或價值觀。由於組織創辦人或現有領導者位居組織高層，一言一行常成為組織成員模仿或追隨的標的，其想法、偏好或價值觀也往往會對組織成員產生深遠的影響。久而久之，便形成整個組織一種普遍的想法或

組織文化常會反映組織創辦人或現有領導者的願景、偏好或價值觀。

2102-管理學6-C03n.indd 57 2018/12/11 下午 05:18:17

所崇尚的價值，進而成為組織文化的一部分。這種現象在一些中小型企業特別明顯，例如很多的組織創辦人或現有領導者大多是白手起家、勤儉刻苦，因此整個組織自然也形成此種刻苦的文化。然而，很多企業家第二代，卻因為缺乏第一代那種胼手胝足的創業歷練，而開始崇尚派頭、講究門面、虛張聲勢、追求速效，以致上行下效，整個組織文化也轉為浮華不實，最後終致失敗。

當新進組織成員參與組織時，也常會帶來新的觀念、想法和價值觀，並對組織文化產生衝擊。

當新進組織成員參與組織時，也常會帶來新的觀念、想法和價值觀，並對組織文化產生衝擊。例如，原本以國內市場為主的企業，因為走向國際化而投入全球市場，此時過去的組織文化因為受到不同文化背景下新進成員的加入而慢慢轉變，因此促成了組織文化的變遷。

亮點講義 創新和科學文化，顛覆百年傳統甜點店思維

「兩份棒棒泡芙！」新光三越信義新天地 A11 館一樓，一款棒狀的甜點，讓不少甜點控排隊搶買。撒滿烤杏仁粒的餅皮中，包裹著卡士達內餡，外熱內冰，它，是從東京來台的人氣甜點——ZakuZaku 棒棒泡芙。

棒棒泡芙 2016 年 12 月底在台灣開幕，連續 9 個月每日完售 2500 支，若以單價 88 元計算，單季就可創造約 2000 萬元業績。背後推手，正是來自日本的糕餅公司 Bake。

一家賣甜點的公司，如何以不到四年的時間，就能顛覆日本糕餅市場，創新度甚至與 Line 同名？這是一群甜點外行人，用科技業經營方法顛覆甜點業百年傳統的故事。

創辦人長沼真太郎自承，Bake 能崛起的關鍵是：把科技公司小米公司視為模範。Bake 跟小米當時的困境相似，都須在最擁擠，且大品牌環伺的市場，找到破口。

Bake 在東京自由之丘崛起，這是方圓一公里內坐落百家以上甜點店的激烈戰場。在這個甜點王國裡，市場多以百年老店掛帥，並且主打明星主廚，其他小型的甜點品牌，則常遭遇如葡式蛋塔的命運，一次熱潮過了，公司也銷聲匿跡。

Bake 看到小米從網路先聚眾、培養粉絲的做法，於是聘請總編輯與行銷團隊，透過內容聚集甜點控們；其除了宣傳自家品牌，也經營介紹其他甜點名店的網站 Cake.Tokyo。

此外還成立甜點 Openlab（開放實驗室），把關於烘焙的科學知識分享給同業知道，又跟索尼 Life Space UX 團隊合作，結合甜點及科技體驗辦展覽。

當甜點迷群聚後，他們如同小米手機團隊一樣，會透過米粉的回饋，去改善商品。例如 Bake

2102-管理學6-C03n.indd 58 2018/12/11 下午 05:18:18

推出起司塔時，也透過粉絲回饋，如大家反應塔皮應該製作更薄一些，口感會更好，去加以改良，形同「共同創造」的氛圍。

過去，在強調匠人精神的傳統甜點店中，主廚是唯一權威。但在 Bake 內，西尾修平說，新品牌商品要推出，必須符合「80% 法則」，這代表 10 名消費者中至少要 8 位都喜愛、願重複購買該產品，才可過關。

他們導入科技業常見的 A/B 測試（A/B testing），針對甜點的口味及包裝，去測試不同版本的效果，才做決定。甚至，他們還直接找上分子料理專家合作，分析市面上「具備匠人氣質」的甜點，研究該用多少百分比蛋白的小麥粉、具備什麼化學結構的蛋奶糊，才能使餅皮有鬆脆的口感。

用科學方法做甜點已違背常識，接下來，Bake 推出的每個品牌，還只賣一種產品！例如 Bake Cheese Tart 海內外 44 間店鋪，皆專賣現烤起司塔，沒有其他類型的甜點。

「（一品牌一產品）最困難的是，不給自己留下後路，因為不是贏就是輸，」西尾修平坦言，「專心投入在單一產品中，如果失敗了，這個品牌就垮了。」

Bake 看到，在今日選擇過多的時代，品項簡單能讓社群行銷易聚焦，且其因為原物料項目簡化，採購時更有優勢，甚至可減少人事訓練的難度。例如其他點心店人事支出通常占 18% 至 20%，但它僅占 10% 左右。此外，成本下降也反映在售價，別人賣 300 日圓的產品，他們賣 200 日圓一樣有賺，會更具市場吸引力。

一個網路公司出身的創辦人，用一套在科技業看來已不新穎的手法，卻顛覆百年傳統的日本糕點界。只要你敢於用新創視角去看市場，便可能成為市場的新典範！

資料來源：呂晏慈，〈科技咖創立的 Bake，奇襲日本百年甜點市場 一家賣泡芙的店　創新力竟跟 Line 齊名〉，《商業周刊》，1573 期，2018/01/04。

二、組織文化的學習與傳承

組織文化會面臨學習與傳承的問題。一個組織的新進人員為了融入該組織，便必須學習組織文化；而一個組織為了發揮文化對組織所產生的穩定與支持作用，也必須將既有的組織文化傳達給新進的員工。然而，一位員工如何學習組織文化？組織文化又是如何代代相傳？一般常見的組織文化傳承方式是透過故事、儀式、符號，與術語來進行。

組織文化傳承方式是透過故事、儀式、符號，與術語來進行。

1. 故事

組織內往往會流傳著一些傳奇、故事或歷史事蹟，它們不一定都是真的，不過真假與否的重要性並不大，重要的是這些故事所傳達的，正

2102-管理學6-C03n.indd 59 2018/12/11 下午 05:18:18

是組織所堅信的一些價值和理念。這些故事的題材通常繞著公司的創辦人、公司過去一些大的突破、大的成就、巨大的轉變，或一些傑出人物近乎神話的事蹟上打轉。透過這些故事，可將組織現在的運作與過去的傳統緊緊連結在一起，並讓新進人員生動、活潑地學得組織的文化。當然，這些新進人員在未來也一樣將透過這些扣人心弦的故事，扮演起組織文化的傳播者角色。

2. 儀式



儀式是一套重複性和一連串的活動。慶生活動典型的儀式常傳達出「摯愛」的核心價值。（蔡霓拍攝）

儀式（Rituals）是一套重複性和一連串的活動。透過這些活動，管理者得以傳達並強化了組織的價值。例如，新進人員在經過一連串的考驗、試煉與測試後，終於成為正式員工，這時組織可能會透過一些儀式來彰顯對該員工的接納與認同，就如同少年在經過成年禮的儀式後，正式加入成年人的行列一樣。在一些銷售導向的組織（例如，房地產仲介公司、直銷公司，或保險公司）裡，經常藉由一些儀式來表揚那些達成業績目標的優秀員工，透過這些熱鬧、隆重和令人印象深刻的儀式，一再地對組織成員傳達「業績至上、績效掛帥」的組織價值。

3. 符號

組織文化所傳達的價值有些是很抽象、很精神層次的，其內涵並不是那麼容易就能讓員工理解，因此必須藉助於具象的符號或象徵來傳達。就如同許多著名城市都有其代表性的地標一樣，組織文化有時也要透過這些具象的符號或象徵來傳達抽象意涵。例如，大同公司最經典的

2102-管理學6-C03n.indd 60 2018/12/11 下午 05:18:18

大同寶寶，台北市政府的「熊讚」，以及明基公司選擇象徵勇往直前及富有團隊精神的獅子來作為企業吉祥物。透過這些符號，組織可以清楚地告訴員工：誰是公司的主要人物、什麼樣的行為是公司要的，以及應該往哪個方向去努力等。典型的符號包括服飾、座車、辦公室裝潢、標章、某些專屬的用品，或特殊權利等。

4. 術語

很多組織運用術語，來界定組織成員個別所歸屬的次組織與次群體；而組織成員則透過學習和使用這些術語，來表示他們對該組織文化的認同，以及彰顯他們已被該組織所接納。最明顯的例子是黑社會幫派所使用的黑話，以及清朝著名幫派（例如青幫、槽幫以及洪門等）所使用的暗號與術語等，都是用語言作為學習組織文化的一些範例。此外，不同的行業往往也有其行話，不懂行話的人可能就被認為還沒入行。一個組織隨著歷史的累積，會有愈來愈多的獨特術語，這些術語大多用來描述顧客、設備、產品、人員，及情境等。一開始，新進員工可能對於這些術語完全不知所云，但經過一段時間後，這些術語可能成為連結員工的凝結劑。

三、組織文化的內涵

一個組織文化內涵的架構[1]，如圖 3-1 所示。在這個架構中，組織文化包括四個層次：文化表象、行為型態、價值與信念、基本假設。第一個層次是文化表象（Cultural Artifacts），是指文化所呈現出來一些明顯可見的外在表徵。例如，組織文化的符號、標誌、書面的規定、辦公室的裝潢，以及服飾準則（Dress Code）等。

支持文化表象的是行為型態（Patterns of Behavior）這一層次，其包括組織的儀式、活動與組織成員的實際行為。例如，公司的年終旺年會、年度初始的目標宣達儀式，以及年終的目標達成慶賀儀式等。

第三層的價值（Values）與信念（Beliefs）是指引導組織成員的基本想法和觀點。這些價值與信念會告訴員工哪些是應該做的，又有哪些

組織文化包括四個層次：
1. 文化表象
2. 行為型態
3. 價值與信念
4. 基本假設

文化表象是指文化所呈現出來一些明顯可見的外在表徵。

行為型態包括組織的儀式、活動與組織成員的實際行為。

價值與信念是指引導組織成員的基本想法和觀點。

2102-管理學6-C03n.indd 61 2018/12/11 下午 05:18:18

是不該做的。例如，「顧客永遠是對的」、「愛拼才會贏」或是「英雄不論出身低」，就都是典型的價值與信念。當然，有些組織可能說的是一套，做的又是另外一套。若要知道組織真正的價值與信念，可以從實際行為中去推論出其背後所具有的價值與信念。

基本假設是組織對於生命一些基本構面的信念。

最後，最核心，是第四個層次的基本假設（Basic Assumptions）。基本假設是整個組織文化最根本的部分，是組織對於生命一些基本構面的信念。不同的假設會引發不同的價值與信念，不同的價值與信念又帶來不同的行為型態，而不同的行為型態則導致了不同的文化表象。因此，基本假設是整個組織文化中最核心的部分。

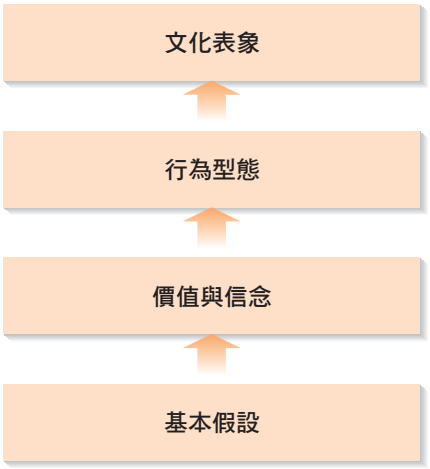


圖 3-1　組織文化內涵的架構

亮點講義

釀啤酒和開餐廳，小酒廠玩出自己市場

走進全家便利商店，在琳瑯滿目的飲品中，竟有一家啤酒廠擁有獨立專屬冰箱，這是金色三麥集團旗下的啤酒品牌，2018 年 1 月，草莓口味一上市，就造成搶購風潮，不到一週銷售破萬瓶。

「國產精釀啤酒品牌竄出，已是啤酒市場新勢力。」全家便利商店商品部部長吳雅卿說，這是台灣連鎖超商首度針對國產啤酒釋出獨立貨架，該品項在假日和特殊節慶，銷量翻倍成長。

2102-管理學6-C03n.indd 62　2018/12/11 下午 05:18:19