

企业文化的刚性特征及其克服*

陈传明 张 敏

内容提要 企业文化一经形成便可能表现出因难以改变而具有的刚性特征,这是企业成长过程中的一种路径依赖现象。企业文化所具有的刚性特征往往会牵制个体行为、破坏群体创新效率、妨碍组织设计的进一步完善。因此,需要通过个体层次的自主学习改善心智模式、通过群体层次的知识共享实现知识创新、通过组织层次的知识联盟打破组织记忆,以克服企业文化的刚性特征。

关键词 企业文化 文化刚性 知识创新

企业文化是企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则的总和,企业成员的行为方式会自觉或不自觉地受到这些价值观念和行为规范的影响,因此企业文化对企业成员行为具有引导、协调和激励的功能。当文化所倡导的价值观念、行为准则与企业由外部环境、内部目标及使命所决定的活动特征的要求相吻合时,文化的行为导向、行为协调以及行为激励功能对企业活动的有效组织无疑会以低廉的成本起着重要的促进作用。然而当主要由于环境的变化而引发企业战略调整从而企业组织整体及其成员的行为方式需要改变时,企业文化会因其一经形成便难以改变的刚性特征而阻滞这种调整和改变。本文试图在描述企业文化刚性特征并从企业成长阶段和企业成员层面对企业文化刚性的形成过程进行分析的基础上,探讨克服企业文化刚性特征的对策思路。

企业文化刚性的特征描述

“刚性”在物理学中是指材料的一种力学性能,描述物体不易被改变的程度。在企业管理特别是在战略调整过程中,企业文化所具有的不易被改变的特性就是其刚

性特征。牢固建立起来的企业文化通过对组织成员行为结果的正反馈机制,形成产生行为规则或规范的组织管理模式。^①而具有正反馈机制的非线性动态系统一旦为某种偶然事件(如环境的变化)所影响,就会沿着一条固定的轨迹或路径一直演化下去,即使有更好的替代方案,既定的路径也很难发生改变,即形成一种诺斯所说的“路径依赖”现象^②。这种路径依赖特征产生于两个原因,一是收益递增和网络外部性,二是交易费用的存在。按照这一逻辑思路,本文从五个方面对企业文化的刚性特征进行描述。

其一,难以改变。Barton提出了核心刚性(core rigidities)的概念,并指出核心能力是组织中的累积性知识,其最大的特点是独占性和不易模仿性,但这种独特的知识体系不仅是竞争对手难以模仿的,同时可能也是企业自身难以改变的。^③因此,任何核心能力同时又是潜在的核心刚性。在构成核心能力的四个层次中,相对变化难度由低到高依次是:物理系统——管理系统——员工的技能与知识——组织价值观和规范。其中组织特有的知识以及核心价值观和行为规范(企业的核心内容),是随着时间的推移而逐渐形成的,它们决定了哪种行为将

* 本文系国家自然科学基金“企业战略调整的内部影响因素研究”(项目编号:70472045)与教育部人文社会科学研究“十五”规划项目“知识与企业组织变革”(项目编号:01JB630006)的阶段性成果。

受到容忍或鼓励,哪种行为将受到惩罚,该系统有着严格的等级规定、行为仪式和信仰,它们扮演着知识筛选和控制的角 色,并构成了核心能力的重要组成部分。在这种强势文化的支配下,企业内部便形成了好的东西多多益善,并比以前做得更好或更努力的想法,企业文化也形成了难以被改变的刚性特征。

其二,惰性。我们可以从企业战略结构的演变过程去认识企业文化的这种性质。一个企业要取得成功,需要在其战略的形成过程中不断提高战略、组织结构、人员、文化和业务流程之间的一致性,这种一致性无疑可以使得企业的运作保持高效率。随着企业逐步取得成功,为了维护组织中业已存在的这种一致性而形成了一些为应付工作复杂性而增加的结构、流程和系统,这些结构与系统相互缠绕在一起,使得进行战略调整变得困难,成本更高,于是便出现了结构上的惰性。^④但与结构上的惰性完全不同,比这种惰性更为广泛的是伴随着组织年龄增长和成功而来的文化上的惰性。随着组织的成熟,它的一部分认识会只囿于如何行事的共有期望之中。这些期望表现在长期形成的非正式规范、价值观、群体网络以及传奇和英雄人物之中,一个组织的过去越是成功,这种认识便会越习惯化和根深蒂固,并会反过来助长文化上的这种惰性与自满。

其三,抗性。迈天(1999)指出,企业为了保护自己而发展了一系列精心设计的、力量强大的机制,这是一种企业组织内的整体交流模式。只有这样,它才能生存。企业把自己保护起来以防御新奇事物以及任何转变企图的这种总体交流模式便是企业的文化。在某些方面,企业体类似于生物体,其文化所具有的上述功能类似于生物体内的抗体。生物体有三种方式保护自己:防止外部生物的进入;进攻那些已进入的生物;如果不能杀死那些生物也会使它们丧失活动能力。相类似,企业体会竭力阻止外部文化的进入;如果某种文化已进入企业内,就会设法杀死它;如果不能杀死外部文化,就会寻找办法压制它。^⑤我们将企业文化的这种性质称为抗性。

其四,边际收益呈倒“U”型分布。柯武刚认为,“公司文化”是由隐性的内在契约所建立的一系列制度所构成的,这些关系性契约是一个组织的成员就各自的付出和收益所形成的默契,它们包含着一系列无限期的内在制度安排,企业通过这种内在的制度安排,将组织内部的信息成本和协调成本控制在较低的水平上。^⑥在企业的成长过程中,大量的组织资源被用于说服和引导员工相信企业的共同目标并愿意为此而付出,企业也因此享受着边际收益递增所带来的好处。而当企业文化与环境变化的要求不一致时,其边际收益就会呈现出递减的态势。但

是企业为其共享核心价值观的形成付出了高昂的成本,相对于这一成本,在企业文化这种制度安排下产出的有限增长也会表现出一定的有限的规模经济性,从而使得企业文化沿着一条低效率的路径延续,进而被锁定(Lock-in)并难以退出这条路径,形成了企业文化的路径依赖特征。

其五,文化形成与发展的“社会化”过程使企业文化刚性自我强化。社会化(socialization)是指组织将新成员吸收进文化中的过程,社会化过程伴随着老成员向新成员传输价值观、信念和态度等活动。具有强文化的组织已经形成了自己的历史、符号和行为方式,甚至形成了它自己的特殊语言,所有这些将对员工特别是新员工产生明显影响。^⑦文化以特殊的方式赋予组织成员相应的内在价值,作为回应,组织成员沿着企业文化所指引的方向积累资产和发展自己的潜能,这样又反过来支持了企业文化的再生产。企业文化刚性正是通过企业成员的社会化过程得以不断强化。

企业成长阶段与文化刚性的形成

一种文化在一个企业中能够得以生存并发展的前提条件,是这种文化得到了企业组织成员的一致认可或者这种文化被实践证明对于该企业的成功是行之有效的。不过,企业文化是一柄“双刃剑”,它既可以传承企业的优良传统,也可能作为一种惰性而存在和孳生。企业文化刚性与企业文化是相伴而生的,在一种文化开始成为企业主流文化的同时,企业文化的刚性也随之产生。因此,我们可以结合企业的成长路径,从企业文化的形成过程中去探寻企业文化刚性的形成。

企业从诞生之日起,便面临着生存与发展两大基本问题,在管理上则表现为组织控制与战略创新两大根本任务。在企业成长的不同阶段,企业文化具有相异的内涵与刚性,管理的重心也有所不同。

1. 初创阶段。

企业在初创阶段最突出的特点是关心组织成员,强调创新,重视个人的创造力与想像力;人力资源受到重视,培训、自我管理、授权相当普遍;专业管理、职务与个人技能相匹配在这种价值体系中得到充分体现。在该阶段,组织对外部环境的适应能力可以通过组织的开放性、员工的参与和讨论而得以维持。

在初创阶段,由于组织成员之间尚处于磨合期,同时由于个体文化的差异性,企业尚未确立其主流文化,企业文化的特征是多文化的冲突与交流,决定了在该阶段必然要采取基于人际关系的管理模式。很显然,由于一元的核心价值观尚未形成,并且组织成员各具特色,可以给

组织带来多种选择上的优势,此时的企业文化具有极强的可塑性,因而是无刚性可言的,但这种企业文化无法产生推动企业向前发展的强大的文化力。所以在初创阶段,领导者必须具备良好的解决冲突的能力,管理的重心是在尽可能短的时间内选择和确立主流文化,启动文化力以带动组织前进。

2. 成长阶段。

该阶段强调维持组织的等级制度,重视组织内部管理,将信息管理和记录有效地结合在一起,以保证组织的稳定性和长期决策的连续性。强调这种价值观念的组织通常拥有完备的资料库、明确的职务说明、预期目标和解决冲突的程序。

此时,企业文化亦处于成长阶段,企业文化的特征是兼容并蓄。企业文化在吐故纳新的过程中获取养分,不断地演化自己,并在演化过程中提升自己的文化力以保证企业的快速成长。因此,在成长阶段,企业文化建设的重心是培育共同的核心价值观念,从而确立起企业的主流文化,其一般模式可以概括为 H-O-M-E。其中,形成历史感(History)包含精心编制历史和宣传英雄以及英雄与其他人进行文化沟通的过程;创造统一感(Oneness)包含领导和角色模仿、宣传规范和价值观的过程;促进成员感(Membership)包含奖励系统、事业管理和工作安全、人事和招聘、新成员社会化、培训和发展等内容;增加成员间交流(Exchange)包含成员接触、决策制定的参与、群体间协调、人员交换等过程。很显然,在H-O-M-E的过程中,企业成员必然会改变自己以适应主流文化的要求,这样各具特色的个体带给企业的行为与选择的多样化就会丧失。因此,当主流文化大大削弱了不同背景的个体带到组织中的独特的优势时,企业文化的刚性就产生了。

3. 成熟阶段。

处于成熟阶段的企业非常重视对战略目标的控制以及计划的实现,并为此建立起高效的反馈系统,以便在目标不能实现时及时地修改工作程序,其最终目的是为了在激烈的竞争环境中获取最大化的产出。因此,理性目标是企业在成熟阶段最显著的特征。企业员工的知识体系与技能、企业的权力机构和管理系统、企业的组织结构均处于成熟与稳定阶段,企业的各组成要素之间经过长期的磨合、互相启发和补充,产生整体大于个体之和的协同效应。但一旦组织成员的知识体系结合为一体,就会像矿床一样,形成阻止知识、个人自由转移的组织氛围。并且,企业文化在经历了前两个阶段的演化后,已逐步走向成熟与稳定,强调内部控制,注重一元文化的塑造,在企业中形成了围绕企业使命的共同的核心价值观。成熟阶段的企业往往处于成功的巅峰,经营上取得的成就使

得企业认定其现有的企业文化是最优的而不对其加以变革,甚至还自觉或不自觉地予以强化,在此过程中,企业文化的刚性逐步达到了它的临界点。由于企业文化刚性的存在,企业组织的结构和文化此时已逐渐走向惰性与僵化,一旦企业面临环境的突变,这种曾经培育了成功的组织结构和文化便会迅速成为企业走向衰败的最根本的因素。

4. 蜕变阶段。

与自然界的有机体类似,企业也有其独特的诞生、成长、成熟以及衰老死亡的生命周期。一般而言,在蜕变阶段,企业的产品、企业所拥有的市场甚至企业组织自身都进入了衰退期,企业文化刚性到达了它上升曲线的“拐点”,企业文化也面临着它的分化点。此时企业处于成功的巅峰,往往也处在走向衰败的起点,而此时企业文化所具有的刚性对企业的衰退将起到推波助澜的作用。

但衰亡并不是企业生命周期的必然结局,企业完全可以通过自我调整来获取新生。这也正是企业管理的魅力所在。而要做到这一点,必须对企业文化刚性的特征、作用机理及其层次有一个深入的了解,并采取有效措施加以克服。

企业文化刚性的层次分析

个体和群体在与组织及其环境相互作用时所使用的一些基本假设称之为文化。企业文化在企业组织的各个层面均发挥作用,是企业组织行为的人格体现。通过对企业文化刚性的上述分析可以看出,企业文化所具有的刚性往往牵制个体行为、破坏群体创新效率、妨碍组织设计的进一步完善。因此,我们利用组织行为学个体—群体—组织的层次分析方法来分析企业文化的刚性。

1. 个体层面——背景取向型心智模式使个体抵制文化变革。

不同类型的组织结构要求组织成员具备相应的心智模式——人力资产和技能,即在人力资产和组织结构之间必须存在耦合关系,这样的组织结构才是有效的。从企业文化的角度考察,这种耦合关系的形成是建立在企业员工社会化的基础之上的,也就是说,个体的心智模式必须融入到企业文化当中,即个体的心智模式必须成为背景取向型,这种耦合关系才能形成,而这也正是企业文化建设的核心内容。由于个人实际的心智模式都由一系列认知、判断和决策规则组成,而这些规则经过长期积累和修改而成,并根据个体的学习情况和经验不断完善,因此具有路径依赖的性质。此外,背景取向型心智模式的基本特征之一是其价值不能在不同的组织中自由转移,有效使用认知和判断协同机制所需的技能一旦获得,便

只能和同类型的参与人合作才是有价值的,他们之间的持续合作能够增进背景取向型人力资产的有效性^⑧。因而,背景取向型人力资产具有组织专用性,组织的变革会由于可能造成背景取向型人力资产的贬值而遭到抵制。Miner的研究也表明,随着个人逐渐地融入到一个组织的文化中,个人与组织及同事的联系更加紧密;资历增长带来的优势会发展出更加积极的态度;随着年龄增长,在劳动力市场上的机会减少会促使员工更依附于当前的工作,从而使得员工的人力资产成为背景取向型而抵制变革。^⑨

2. 群体层面——过度的一致性抑制文化创新。

研究表明,群体的性质影响其创新性。^⑩一元文化致力于将群体内部凝聚力和一致性最大化,而凝聚力与同类性密切相关,因为相似的人要比不相似的人更可能相互吸引,而且,正因为是一个凝聚力强的群体,其成员更易于共享态度、观念和价值,如此相互强化,使得群体成员更关心和维护群体的同一性及欢快的氛围,而不是去寻求最佳的决策,即出现“群思”现象。^⑪于是,群体成员在解决问题和行为方式方面都会受到一致性力量的约束,进而产生对文化创新与变革的抑制。

此外,过度的一致性也不利于创新文化的传播。对组织结构关系强度的研究表明,创新可通过较弱的社会联系而得以最广泛的传播。^⑫造成这一看似矛盾现象的原因在于,相互之间联系密切的人,对一些问题的看法倾向于有更多的共同之处,且倾向于相互影响。而与此形成对照的是,相互关系较松散的人,易于在更广泛的社会范围内活动,为组织提供的知识更加具有多样化的优势,从而为组织创新文化的传播提供更加广阔的空间。

所以,从群体层面分析,企业文化刚性不仅抑制创新文化的产生,而且不利于创新文化的传播。

3. 组织层面——固步自封使得企业文化成为组织记忆的反映。

企业文化伴随着企业的成长而不断地积累、完善、整理和再编码,并有机地镶嵌在企业的软件、硬件和工作程序之中。此时,企业文化的各个层次(基本价值观、行为方式/经营方式)内部及相互之间存在着紧密的依存关系,企业对经营战略的调整必然会遇到共享的基本价值观的影响;企业文化与企业权力机构之间存在着紧密的依存关系,企业内部权力机构必然对危及其既得利益的改革行为持反对态度,且这种反对的阻力更为隐蔽、微妙和不易察觉;企业文化形成了一种自我强化和延续机制,并且,这种机制会因为企业经营的短期成功而愈加牢固不破;企业文化价值观念与企业员工在思想上形成了紧密的联系,当有人企图改变人们长期持有的价值观念时,

人们的反应总是十分强烈,他们不愿意承受失去利益的痛苦,而去坚持原来的、自己已经习惯了的东西。所有这些都使得企业及其员工认为自己目前的文化是最好的或是最适宜的,不愿去加以任何的改变,由此形成一个封闭的、排斥异质价值观的一元文化。这种企业文化完全成为了组织记忆的反映,因而极难改变。

企业文化刚性的克服

企业文化的刚性特征制约着企业的变革,在急剧变化的环境中,企业文化的这个特性对于一个企业来说将是致命的。而要克服企业文化刚性,必须找到一个合适的切入点。社会学家吉登斯从知识的角度诠释了文化的内涵,用知识将文化与个体、群体和组织有机地联结起来。他认为,在特定的组织中,相互作用的个人建立了一种共有的“知识储备”,其大部分内容是难言的,即共享的行为规则、联系形式、过程、习惯、仪式和神话等,这些文化体现了人类团体以前的经验——他们共同学习获得的东西。^⑬这就为我们提供了一个克服企业文化刚性的切入点——知识。

1. 个体层次——通过学习更新知识——改善心智模式。

通过层次分析可以看出,企业文化刚性在个体层次发生作用的根源在于个体不愿或惧怕承担改变其初始(既定)路径选择而带来的成本与风险。这种初始(既定)路径依赖包括客观和主观两个方面,是个体心智模式与企业文化之间相互促进、共同演化的结果,与个体同组织以及环境之间长期交互作用过程中所形成的既有的“知识储备”密切相关。因此,必须鼓励企业员工积极地学习,使个体的知识体系与结构得到更新与完善,改善其心智模式,降低因改变既定路径选择可能带来的成本与风险,从而有效地克服个体层次的企业文化刚性。

客观上,个体抵制文化变革是因为其背景取向型的心智模式,个体的知识体系与本企业的文化充分“耦合”之后,在取得专业化优势的同时,也具有了明显的组织专用性质。所以,背景取向型的心智模式是不完善的,其组成过于单一而缺乏适应性。学习是行为和动机隐含的一个基本过程,行为发生相对持久的改变(包括心智模式的形成)均源自于个体的学习。这里所说的学习并不仅仅是指人们通常所理解的获取信息或吸收知识的过程,而更应是一种“修炼”^⑭,是企业员工通过创造性的学习积极主动地应变环境的过程。透过学习,人们重新创造自我;透过学习,人们能够做到从未做到的事情,重新认识这个世界及跟它的关系,并扩展创造未来的能量。因此,领导者应鼓励员工积极地学习,不断补充和更新自己的“知识储备”,为企业进行变革做好企业文化方面的准备。否

则,再完善的变革方案、再诱人的变革前景,也会被个体层次的企业文化刚性所破坏。我国众多企业曾经遭遇的MRP、ERP流程再造的惨痛教训便是例证。

主观上,人们依据自我效能感和行为结果的合理性采取相应的行动。自我效能感(self-efficacy)是指一个人认为他能够在特定的情境下完成工作的信念。^⑮人们抵制变革,不仅要考虑其心智模式的客观因素,还要从主观的角度加以分析。变革对于任何人都是一种挑战,缺乏自我效能感的人,即使在他们的能力范围内,也会限制自己的选择而表现出畏惧的倾向,畏惧变革的结果自然就是抵制变革。此外,人的大多数行为都是指向目的和预期结果的,面对变革,人们所采取的行为取决于对变革可能带来的收益与损失的主观比较。人们在主观上不会同等地看待收益和损失,即便是相同数量,因损失所带来的消极感觉要比收益带来的积极感觉更强,因此,现实中的人们往往倾向于厌恶风险^⑯,特别是当收益由于认知等方面的原因无法预见,而损失又发生在既得利益者的身上时,这种倾向表现得尤为明显。通过个体学习,一方面可以提高组织成员的自我效能感,去除对变革的恐惧心理;另一方面可以提高人们对变革可能带来的收益的认识程度,消除对变革的厌恶情绪。

人是组织中最具反应性、适应性和想像力的基本元素,任何一个组织的效率都在很大程度上受到其成员的行为的影响。个体学习能够带来认知结构和行为上的长期改变,是组织学习的前提和基础,是克服企业文化刚性的关键。

2. 群体层次——隐性知识显性化——营造企业文化的创新空间。

群体是由各个成员或行为主体所组成的系统,群体中行为主体相互作用产生共同体验、共同思想和以协同形式表现的群体模型。这些由大量思维符号构成的共同思想和体验模式逐渐演化成为群体共享的价值观,这种模式成为完成当前基本任务的群体显性模式规范,^⑰是群体“知识储备”的显性部分,包括成规、习惯、程序、使用中的理论、检查和控制行为、传统和仪式等,为确保当前基本任务的完成,它们通过鼓励团结一致、遵循共同理想、分享相同价值观等手段,极力消除任何可能引致混乱的因素,包括文化的变革。因此,片面的显性知识的共享必然会导致群体过度的一致性,压制创新活动的空间,从而成为群体层次企业文化刚性产生的根源。

然而,群体的“知识储备”中还包含有不执行当前基本任务的隐性部分,隐性知识系统构成了思索、想像、比喻、信奉的理论、神秘的外部现实所对应的内在表象,它控制着个人与群体其他人在探索性的对话过程中的思维

活动,这种探索性的对话是一种双环学习过程,它构成了创新的基础。而要实现创新,隐性知识必须冲破显性知识所构成的规则的束缚,隐性知识系统随时准备取代显性知识系统,两者是对立统一的,其矛盾运动为创新提供了空间。

因此,要克服群体层次企业文化的刚性,必须鼓励群体成员善于运用“深度汇谈与讨论”^⑱,促进隐性知识的显性化,实现隐性知识的共享。这一方面可以通过激发隐性知识系统与显性知识系统之间的矛盾运动,拓展创造性的空间;另一方面可以通过弱化由共享显性知识造成的群体成员联结的紧密程度,使创新思想得以充分扩散。

3. 组织层次——建立知识联盟——打破组织记忆。

企业文化的组织记忆特征是在一元文化的倡导和推动下形成的,并且这种可以激发员工强烈认同感的一元文化的知识体系,只有是企业独特的、专门的、竞争者难以模仿的,才能成为企业稳定的竞争优势的源泉。但这种独特的知识体系可能也是企业自身难以改变的,从而使得企业文化成为了组织记忆的反映。

要克服组织层次企业文化的刚性,必须打破组织记忆的束缚,使企业文化所体现的不仅是企业过去的成功与辉煌,而且与变革所需要的价值观念或知识体系相匹配。这就要求组织必须能够获得可能对现有知识体系造成冲击和变革的异质知识,但这种异质知识是无法通过常规渠道获得的。因为一方面,由于企业文化刚性的作用,一元文化极力排斥异质价值观,使得异质知识难以从组织内部产生,即使出现也会被主流文化所扼杀;另一方面,组织引进的异质知识本身也必须是独特的、难以模仿的,否则很快就会为现有的知识体系所同化。但独特的、难以模仿的知识却又无法从市场上购买到,所以需要建立围绕组织独特知识的联盟,以解决这一两难问题。

联盟是介于市场和企业的科层组织之间的一种治理结构,兼具市场价格调节的灵活性和企业内部控制的权威性之优势。围绕组织独特知识建立联盟,可以有效地克服组织层次企业文化的刚性。首先,知识联盟的建立,为企业引进异质文化提供了制度方面的保障,对于打破由一元文化所主导的组织记忆至关重要;其次,从成本与收益的角度来看,知识联盟是企业获取新能力和新知识的最佳途径,可以实现一个资源共享、风险共担、优势互补、专业化分工合作的产权安排的“租金”收益,从而调动起组织进行变革的信心与动力;第三,通过建立知识联盟,可以促进组织和个人学习,塑造学习型的企业文化,营造一个利于创新的组织氛围,克服企业对文化的路径依赖特征。

- ① [英] 拉尔夫·D·斯泰西:《组织中的复杂性与创造性》,四川人民出版社 2000 年版,第 18、34 页。
- ② [美] 道格拉斯·诺斯:《制度、制度变迁与经济绩效》,上海三联书店 1994 年版,第 150 页。
- ③ Barton, D. (1992): Core capability and core rigidities. *Strategic Management Journal*, 13; pp. 11~125.
- ④ Tushman M. L.:《创新制胜》,清华大学出版社 1998 年版,第 26 页。
- ⑤ [美] 詹姆斯·迈天:《大转变》,清华大学出版社 1999 年版,第 392 页。
- ⑥ [德] 柯武刚、史漫飞:《制度经济学》,商务印书馆 2000 年版,第 329 页。
- ⑦ V. Sathe(1985): How to Decipher and Change Culture. In R. H. Kilman, M. J. Saxon, R. Serpa and Associates, eds., *Gaining Control of Corporate*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 245.
- ⑧ [日] 青木昌彦:《比较制度分析》,上海远东出版社 2001 年版,第 139 页。
- ⑨ Miner, J. B (1992): *Industrial—Organizational Psychology*. New York: McGraw—Hill, pp. 124~128.
- ⑩ Meadows, I. S. G. (1980): Organic structure and innovation in small work groups. *Human Relations*, 33; pp. 369~382.
- ⑪ Janis, I. L. (1989): Groupthink. In J. S. Ott (ed), *Classic readings in organizational behavior*. Belmont, CA: Wadsworth, pp. 223~232.
- ⑫ Granovetter, H. (1983): The strength of weak ties. In R. Collins (ed.), *Sociological Theor* 1983. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 201~233.
- ⑬ 转引自 [英] 拉尔夫·D·斯泰西《组织中的复杂性与创造性》,四川人民出版社 2000 年版,第 189 页。
- ⑭ [美] 彼得·圣吉:《第五项修炼》,上海三联书店 1998 年版,第 14、273~284 页。
- ⑮ [美] A·班杜拉:《思想和行动的社会基础——社会认知论》,华东师范大学出版社 2001 年版,第 552~555 页。
- ⑯ Daniel Kahneman & Amos Tversky (1984): Choice, Value and Frames. *American Psychologist*, 39, pp. 341-350.

作者简介:陈传明,1957 年生,南京大学商学院副院长,博士生导师;张敏,1970 年生,南京大学商学院博士研究生。

[责任编辑:范旭斌]

ABSTRACTS

(1) Administrative Ethic in Modern Bureaucracy*Hu Huihua* °47°

The nature and the features of modern bureaucracy and its way of social construction of reality constitute the two basic aspects on exploration of administrative ethic. As an informal institution, the administrative ethic is a kind of ethic rules in use, immanent in the logic and the imperatives of bureaucracy. Formed by the social construction of bureaucratic reality, it reflects the nature and features of bureaucracy and belongs to the ethic of responsibility.

(2) Personification of Labour and Capital and Their Mutual Relation*Ge Shoukun* °58°

Under market economy, labour and capital are the important categories of economy. Because of the “left” doctrinarism, it is not enough for the academic field to study the subjective and personification of the labour and capital. With the progress of reform, it is a new subject in economics to strengthen the study of the profit relation between labour and capital in theory and coordinate their contradiction in practice.

(3) Rigid Features of Enterprise Culture and Their Solution*Chen Chuanming Zhang Min* °76°

A corporate has outstanding path dependence on its culture. The deepest and strongest resistance in innovation of management originates from corporate culture. The crux of the matter lies in the rigidity of corporate culture. In this article, the essence and character of corporate culture rigidity are described. Second, we make a vertical analysis on its forming, and a horizontal analysis on its constituent. Finally, we discuss how to overcome culture path dependence of corporate by renewing knowledge, pooling knowledge and establishing knowledge league.

(4) Current Situation and Tendency of Social Justice in China*Wu Zhongmin* °82°

With the process of modernization and market economy, China has made much progress in social justice. Yet, it is not optimistic as far as the overall situation of social justice concerned. If the problems in social justice are not adjusted forcefully in the near future, it will be worse and even to greatly influence the safe operation and healthy development of Chinese society.

(5) Disposal of Poverty under Globalization*Zhou Changcheng Guo Na* °89°

Disposal of poverty is the common subject to realize the UN thousand-year long development target as well as to construction of overall “comparatively rich society”. Poverty can be defined as low income, limited competence and lack of opportunities. Generally, China is comparatively rich now, but there still exists poverty. In accordance with the thousand-year long development target, the sense of overall comparative richness lies to concern more about the poverty in backward areas with poor natural condition so that more people can participate and share the development of economy and society.