

Research Status, Questions and Suggestions of the Fulfilment of Organizational Rituals

Qiaodan Zheng

Business School of Hohai University, Nanjing Jiangsu
Email: carolinezqd@live.cn

Received: Sep. 5th, 2016; accepted: Sep. 23rd, 2016; published: Sep. 26th, 2016

Copyright © 2016 by author and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Fulfilment of organizational rituals is a critical part of contemporary organization's cultural construction. This essay demonstrates a brief introduction about current situation of organizational rituals in terms of concept, classification and effect. It puts forward several practical problems, including lack of knowledge of organizational rituals and ignoring of combination of rituals and organizational culture. Therefore, it's a need to learn from brilliant organizations in practice, improving rituals design; attach and enhance importance and pay attention to details, sticking to organizational culture and forming ritual system.

Keywords

Organizational Rituals, Organizational Culture, Fulfilment

企业仪式落地的研究现状、问题与建议

郑乔丹

河海大学商学院, 江苏 南京
Email: carolinezqd@live.cn

收稿日期: 2016年9月5日; 录用日期: 2016年9月23日; 发布日期: 2016年9月26日

摘要

使仪式落地是现时代企业文化建设的重要内容之一。本文从概念、分类及作用三方面对企业仪式的研究现状进行了简单介绍，提出由于企业缺乏对仪式理论及重要性的认识、忽略将仪式与企业文化结合，企业仪式难以落地的现实问题，因此建议在使仪式落地过程中学习优秀企业示范，做好设计；提升思想重视，做到细致；紧扣企业文化，形成体系。

关键词

企业仪式，企业文化，落地

1. 引言

对当今企业而言，企业文化已上升为重要的竞争软实力。而企业仪式之于企业文化，就如同电影与剧本、舞蹈与音乐[1]，唯有通过富有表现力的仪式，企业文化才得以外显、传播和巩固。使仪式落地成为各企业在建设企业文化时不得不思考的问题。

当下，企业文化理论进入我国已超过 30 年，企业文化建设成为我国企业文化研究中的一个重要课题，而对企业文化中的仪式的研究尚显欠缺。本文从企业仪式的研究现状切入，对其落地过程的常见问题进行简单分析并提出一些参考建议，以期能深化我国企业对企业仪式的认识。

2. 企业仪式的研究现状

2.1. 企业仪式的概念

仪式作为一个专业术语出现在 19 世纪，西方国家对仪式的早期研究主要集中于宗教范畴[2]。上世纪八十年代，随着企业文化研究热潮的兴起，企业仪式作为企业文化的重要组成部分¹也逐渐成为西方学者的关注内容之一。

Trice 和 Beyer (1984)在对企业仪式研究过程中提出：仪式由一组零碎但有始有终的活动组成，这些活动组合在一起，表现出企业的文化特点：仪式产生于组织的社会互动，不同于组织中的其他活动，其发生发展具有计划性、程序性和重复性，因为被赋予了某种社会意义，其作用过程还能体现某些组织特征[3]。

简单来说，企业仪式作为企业文化的支撑部分，指那些有计划开展的、标准化、程序化且不断重复的，更重要的是能够体现组织特征和企业文化要求的一系列行为和活动，通常具有稳定、正式、象征性和行为规范性的特点[3]。不同于传销组织等非法组织的“仪式”，企业仪式依托并承接具体的企业文化的愿景、使命、价值观等内容，对员工的意识和情感产生影响，进而引导员工的行为符合企业文化要求，而非法组织的“仪式”则通过虚构生活情境、价值观念、行为模式、社会角色等对人产生影响[4]，且该影响通常是负面不健康的。

日本松下电器株式会社每日的朝会就是一种典型的企业仪式：全体员工在朝会时合唱社歌[5]，这一活动有计划而稳定地重复着，使企业文化以一种富有表现力的形式显现出来。通过对体现企业精神的社歌的反复颂唱，这一仪式使企业文化在员工心中不断得到强化。

¹Terrence E. Deal 和 Allan Kennedy (1982)认为，企业文化包含五种因素：企业环境、价值观、英雄人物、礼仪与仪式、文化网络。

2.2. 企业仪式的分类

企业文化大师 Terrence E. Deal 和 Allan Kennedy (1982)将企业仪式分为社交仪式、管理仪式、工作仪式、奖赏仪式和庆典[1]。我国学者王中义(2006)将企业仪式分为工作仪式、生活仪式、表彰仪式、庆典仪式和交往仪式[2]。结合两种观点, 本文将从如下分类对企业仪式进行探讨:

社交仪式(交往仪式), 它主要表现为企业中对他人的称呼方式和人际交往方式。在阿里巴巴, 社交仪式体现着企业的“武侠精神”——每位员工都会以金庸小说中正面人物的姓名作为自己的绰号[6], 日常称呼以绰号为主, “帮派”也成为了员工间新的沟通渠道和交往方式[7]。

工作仪式, 指员工日常工作时遵循的工作惯例和群体规范。工作仪式能让员工明确从事这一工作需要做什么、组织鼓励做什么。正如医生在手术前会进行标准的消毒, 会计人员会对报表进行一遍遍的核对, 遵循这些重要的工作仪式不仅能带给员工信心, 更表达了组织追求细致完美的工作要求[1]。

管理仪式, 主要包括管理者重复的管理行为和决策惯例等。会议可以看作最典型的管理仪式——会议的召开频率、座次安排以及对会议结果的强调程度等体现了企业的管理风格[1]。

奖赏仪式(表彰仪式), 企业进行奖赏和激励的各种常见方式。除了一些常规的物质奖励, 庆功会、入职晚会等奖赏仪式更能使员工感受到来自组织的关心和重视。

庆典, 全员参加的重大活动, 如年会、重大纪念活动、节日庆典等[1]。

生活仪式, 表现为企业经营活动之外的日常社会互动, 通常形式丰富、不拘一格。常见的生活仪式有组织成员间的聚餐或文体活动[2]、与高管的午餐会等[1]。

2.3. 企业仪式的作用

企业仪式使日常行为正式化、象征化, 并赋予这些行为来自企业文化的特殊意义。通过意识占领、情感支持和行为引导三种相互作用的机制[3]——企业仪式影响员工意识和情感, 引导员工行为, 在行为的不断重复中意识与情感又得到强化, 从而对员工进而到组织产生深刻影响。

2.3.1. 企业仪式对组织及其成员的积极作用

如同宗教信仰一般, 企业文化的作用在于使组织成员相信并支持组织的愿景、使命和价值观, 从而使各个独立的个体达成合作, 促成发展。而企业仪式为企业文化的实现提供了具体行为指导, 使人们能通过实际行动支持“企业信仰”, 并在文化的凝聚下达成合作。

符合企业文化要求的仪式能对组织及成员产生积极作用: 1) 对组织而言, 仪式能展现企业核心价值观、规定并加强组织秩序、增强组织凝聚力、传达组织承诺、表现重大事件[3]。其中最基本也是最重要的当属对企业文化(核心价值观)的展现。正如 Terrence E. Deal (1982)在书中写道的那样: “在每种仪式背后, 都有一个体现了文化核心信念的寓意。如果没有这种联系, 那么仪式不过是一种惯例。[1]”

2) 企业文化通过企业仪式外显, 能为组织成员提供行为意义及工作规范、缓解他们焦虑迷茫等负面情绪[3], 使员工在意识、情感上受到来自企业文化的熏陶, 行为上能符合企业文化的要求。当所有员工都以企业文化为行为指导时, 将极大地推动组织使命及愿景的实现。

2.3.2. 企业仪式对组织及其成员的消极作用

如若仪式不符合企业文化或不能适应外部环境, 这样的情况下, 企业仪式会对组织成员甚至组织本身造成负面影响: 1) 仪式因提供了错误的行为意义及工作规范, 对员工产生负面引导, 并可能引发负面情绪, 从而使员工行为对组织现有文化造成冲击。

2) 更大的“破坏力”表现在组织层面: 当员工意识、情感和行为都背离了企业文化, 易导致组织承诺下降、凝聚力减弱、组织秩序失衡, 进而削弱组织内部管理有效性, 降低组织应对外界变化的效率,

并且当管理者想要改变这样的局面时，内部阻力往往更大。

3. 企业仪式落地的问题与建议

3.1. 企业仪式落地过程中的常见问题

3.1.1. 企业缺乏对仪式理论及重要性的认识

在使企业仪式落地过程中最根本的问题是，企业缺乏对其理论、作用及重要性的清晰认识。而仪式作为“舶来”的一种新的文化管理工具，如若不能对其理论有正确的理解和把握，在实践中就更难有所成就。

在一项针对 50 家规模在 300 人以下的北京小企业进行的调查中，我们发现，只有 46% 的企业有定期的、正式的仪式，且以年会、表彰大会等庆典活动为主要形式[8]。可见不少企业对仪式的理论认识仅仅停留在特定的活动与庆典层面，存在以偏概全的错误倾向。

“46%”说明的另一个问题是，只有不到一半的企业认识到了仪式的作用及其重要性而去开发和运用，超过一半的企业在思想上不够重视。不能从文化和战略支持的角度去看待企业仪式，就不能使仪式落地而真正发挥其作用。

3.1.2. 企业忽略将仪式与企业文化结合

总的来说，缺乏理论的有效指导，我国企业在仪式的设计和运用上往往忽视了与企业文化相承，仪式的积极作用难以发挥，因而又导致思想上不重视，如此循环往复使企业仪式落地成为企业文化管理的难题。

根据企业文化的“总和说²”与“同心圆说³”[9]，企业仪式可以看作是企化表层行为文化、中层制度文化甚至核心层精神文化的外显形式，因而必须与各层次企业文化相结合。而实际上，我们常发现：

1) 企业仪式对企业行为文化体现不足

行为文化包括企业行为的规范和企业人际关系的规范等[9]。工作仪式规范了员工行为，但在根据职能划分岗位的组织结构中，工作仪式往往仅代表某种高效的行为而并不作为企业文化的行为示范，因而导致不符合甚至背离企业文化理念的行为的产生。

奖赏仪式能使组织成员通过社会学习改变他们的行为，并向被奖励的行为学习。而我国企业中的奖赏，在对象选择上仅看重绩效结果，忽略“文化英雄”，奖赏方式也以货币或实物的物质奖赏为主，少用来自企业文化层面的精神奖励。

社交仪式和生活仪式能够反映企业的人际关系规范。大多数企业中，我们惯以“姓 + 职位”的方式尊称上级，惯于在聚餐和体育活动中突出领导者，这些作法都强调了等级差异，不利于平等、开放地纵向交流。

2) 企业仪式与企业制度文化承接不力

制度文化包括企业领导体制和企业管理制度[9]。管理仪式涉及到领导风格和管理制度等具体的制度文化，而许多管理者在管理时常忽略了企业的制度文化，就事管事致使管理效率和效果大打折扣。以会议举行为例，当会议仅仅作为一种仪式，而不是为了解决某些问题而举行时，管理者应该利用好这一机会去展现事件，凸显企业文化，而不是执着于会议结果[1]。

² 总和说：企业文化是企业物质文化和精神文化的总和。企业文化可以分为两部分：一部分是企业的显性文化，主要包括厂房设施、原材料、产品等；另一部分是企业的隐性文化，主要指行为方式、管理制度、价值观念等。

³ 同心圆说：企业文化由四个同心圆构成，表层同心圆代表物质文化，主要指企业的装备设施和产品等；浅层代表行为文化，主要指企业的员工行为规范和人际关系等；中层制度文化，主要指企业的规章制度等；核心层精神文化，主要包括价值观念、企业精神等。

3) 企业仪式与企业精神文化契合不紧

庆典能对企业精神文化进行集中展示。以年会为主，我国企业的庆典形式相比国外文化大企业未免单一，在“八项规定”出台后，更有不少国企、央企偃旗息鼓，不再举办年会[10]。再者我国企业少在庆典中突出其核心价值观等精神文化，每年大会通常也都千篇一律地遵循回顾工作成果、展望未来、奖励优秀团队和个人这样的流程，错失集中展示企业文化、增强凝聚力的机会。

3.2. 对企业仪式落地的建议

3.2.1. 学习优秀示范，做好设计

学习企业文化相似的文化大企业在仪式设计与运用上的优秀示范可以快速获得一些经验和思路。无论是国外的百年大企业还是国内知名的新兴互联网企业，它们的成功都离不开仪式的助力。通过学习，可以帮助我国企业审视本企业文化建设，做好仪式设计和再设计，使仪式落到实处并切实发挥作用。

IBM 公司创始人 Thomas J. Watson 坚持以“先生”、“小姐”、“太太”来称呼他人[1]，通过社交仪式表达平等与尊重，对于强调灵活性、鼓励团队合作的组织，这样的称呼方式相信能极大调动员工的积极性，增强他们的合作性。

年会作为庆典的主要形式已成为现代企业文化建设不可或缺的部分，我国知名的互联网企业在年会设计上别出心裁，提供了很好的示范：除了丰厚的奖励，小米在其年会上请来了苹果电脑的真正发明人——科技圈内的重量级人物 Steve Wozniak；百度则走温情路线，请来员工父母，并由 CEO 李彦宏亲自向他们敬酒；不需要奢华铺张，小型创业公司的年会更像聚会，创始人和员工一起吃饭聊天，并提前放假回家过年[10]。

3.2.2. 提高思想重视，做到实处

纵观古今，无论是 7 万年前的智人祖先⁴ [11]，还是当今屹立百年的大企业，文化的不断发展才使他们得以从历史环境中脱颖而出。企业仪式作为企业文化的重要支撑部分，应得到现代企业的重视。不一定是突出的事件，企业仪式更常表现为覆盖企业日常经营方方面面的行为活动。要使仪式落地，管理者必须提高重视，将企业文化“揉碎”贯彻到企业日常经营的每项活动处并长期坚持形成行为习惯，如此才能使仪式深入人心，真正发挥作用。

海尔的“6S”——整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全[5]，作于细精于勤，从行为细节进行规范，长期坚持下使员工养成了“日事日毕，日清日高”的习惯以及严谨认真的优良作风[5]，因而成就了今日的海尔。

美国一家企业会对每周工作开展困难的员工进行一种特殊的表彰——“本周烈士奖” [1]。尽管这一奖励并不如传统奖赏那般华丽，但它对于处境艰难的员工来说，意义却更为重大，因为它表达了公司对他们的关心与关注、对他们努力的肯定与支持。

3.2.3. 紧扣企业文化，形成体系

总结我国企业在使仪式落地时出现的种种问题，不难发现最根本在于割裂了企业仪式与企业文化的关系。企业仪式通过影响员工对企业生活中各种事件的认知而影响他们的行为，因此只有当仪式与企业文化各层次相契合时，才能将企业的理念与价值观准确地传递给员工。除此之外，形成一个尽可能覆盖员工各种行为的企业仪式体系将有助于仪式落地[12]，并促进企业文化全面发挥作用。通过一系列成体系的“仪式软约束”的规范，企业员工受到来自企业文化潜移默化的影响，在日常经营的各方面都能自觉

⁴尤瓦尔·赫拉利在《人类简史》中写道，在距今 7 万到 3 万年前，智人进入认知革命阶段，“这等于开启了一条采用‘文化演化’的快速道路，……走上这条快速道路之后，智人合作的能力一日千里，很快就远远甩掉了其他所有人类和动物物种。”

按照企业文化的要求持续作出对企业有利的行为，从而有助于企业实现其使命及愿景。

研究华为这一文化特色突出的企业，我们能观察到，不再是在企业文化的引导下去建立各种仪式，华为的企业文化来源于对各种仪式文化的整合与总结。在讨论《华为基本法》，确立核心价值观时，全员参与重大决策的工作仪式和全面听取员工意见的管理仪式就发挥了重要作用[13]。

而又在企业文化的指导下，强有力的仪式体系对华为的员工及管理层产生了更深远的影响：在“艰苦奋斗”文化精神的引领下，“床垫文化”这一工作仪式成为了工程师研发行为的重要部分；“成就客户”的核心价值观使客户需求导向成为管理者始终遵循的管理决策仪式[13]；“至诚守信”的价值观促成了一项独特的奖赏仪式——将 3.7 亿反腐追回款分发给遵纪守法的员工[14]，强调了企业清廉正直的行为要求。

4. 结语

在企业文化越来越成为重要竞争力的今日，仪式落地将有助于企业文化的传播和巩固，并使企业文化在意识、情感和行为三个层面对员工产生影响，从而促进组织效率与效益的提高。观察文化强企，我们能感受到文化对其日常经营的深厚影响，以及仪式在其中的支持性作用。唯有学习优秀示范，做好设计；提高思想重视，做到细处；紧扣企业文化，形成体系，才能使仪式落地，建成企业强文化，提升企业的综合竞争力。

参考文献 (References)

- [1] Deal, T.E., A. Kennedy. 企业文化 - 企业生活中的礼仪与仪式[M]. 李原, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2015: 64-91.
- [2] 朱知. 企业组织传播中的仪式研究——以玫琳凯的企业仪式为例[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中师范大学, 2010.
- [3] Smith, A.C.T. and Stewart, B. (2011) Organizational Rituals: Features, Functions and Mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, **13**, 113-133. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00288.x>
- [4] 朱磊. 非法传销组织仪式化活动的功能——对某非法传销组织吸纳新成员的分析[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2006.
- [5] 徐耀强. 企业礼仪: 重要的企业文化型态[J]. 中国电力企业管理, 2008(2): 24-26.
- [6] 李科. 阿里巴巴的武侠文化[J]. 现代企业文化, 2015(27): 125-127.
- [7] 张凌燕. 营造企业“家文化” [J]. 职业, 2011(19): 26.
- [8] 潘月杰, 杨依依, 刘聪. 小型企业仪式文化建设——以北京 50 家小型企业为例[J]. 人力资源管理, 2010(12): 84-85.
- [9] 郭奋奇. 企业文化建设中仪式的内在作用机理与构建范式研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京邮电大学, 2014: 53-59.
- [10] 陈璐. 企业年会到底该不该开[N]. 中国青年报, 2014-2-10(10).
- [11] 尤瓦尔·赫拉利. 人类简史——从动物到上帝[M]. 林俊宏, 译. 北京: 中信出版社, 2014: 29-37.
- [12] 吴声怡, 张敏, 刘亚娜. 基于 S 企业价值观的企业仪式文化创新[J]. 科技和产业, 2014, 14(3): 78-82.
- [13] 彩萍, 张晓霞. “落地生根”的企业文化才是真正的企业文化——以华为企业文化为例[J]. 生产力研究, 2013(9): 153-155.
- [14] 任芳. 华为反腐追回 3.7 亿元奖励员工 每人可获数千元 [EB/OL]. http://china.cnr.cn/ygxw/201410/t20141009_516565826.shtml, 2014-10-09.

期刊投稿者将享受如下服务：

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：ass@hanspub.org