

组织质量文化类型 及其与质量绩效关系的实证研究

◆李敏珩/文

摘要: 本文基于上海市质量协会和上海众德质量技术研究中心在全国20个省市开展的组织质量文化状况调查,共获取了3106家组织有效的调查问卷数据。基于全面质量管理的竞争性价值框架构建了组织质量文化分类模型,并对四类不同质量文化与组织质量绩效之间关系进行了实证研究。回归分析发现:四类质量文化类型组织在其质量绩效间未呈现显著差异,但强调灵活适应的质量文化对质量创新有显著的正向影响,对利润增长有一定的影响。

关键词: 质量文化;质量绩效;质量创新;实证研究

质量已被愈来愈多的世界级组织视作战略性资产,并成为这些组织创造价值、提升利润的竞争新优势。当前正处于工业经济、信息经济和数字经济叠加的时期,全球经济形势发生了深刻变化,新一轮技术革命正在重塑产业形态和分工,全球经贸规则也在重构。在新技术、新业态与新商业模式等冲击下,顾客期望和外部市场环境都在不断发生改变。面对增长放缓、质量问题、顾客满意度下降等挑战,灵活

快速地采取行动、有效应对变化的能力对于组织来说比以往任何时刻都显得重要。

在过去几十年里,质量管理被证明是确保组织可持续发展的关键因素,但是质量管理的实践也需要与时俱进。忽视组织文化是最常被提及的导致流程再造、全面质量管理、战略规划等努力完全失败或造成严重问题甚至威胁到组织生存的原因^[1]。组织的质量文化既是组织高质量发展的一部分,又是影响组织高质量发

展的重要推动力。一个合格的数字经济时代的组织,应当有与时代发展要求相适应的组织结构和文化。虽然技术工具的变革为推动质量效益变革带来了新的机遇,但是堆砌大量的数字化工具并不能保证组织数字化转型成功。组织和文化变革是根本,技术工具不能取代企业的产品和服务本身,关键还在于提升产品和服务质量绩效。

文化常常以无意识方式存在,决定个体和群体的行为、知觉方式、思维模式和价值观。组织的质量文化是随着时间有意识或无意识出现,并在某个特定时间点展现的有效价值、行为准则、信念和态度的总和,是影响组织长期成功的关键因素。ISO9000:2015质量管理体系标准认为,“一个关注质量的组织倡导一种文化,其结果导致其行为、态度、活动和过程,通过满足顾客和有关的相

*本文受国家市场监督管理总局质量发展局“质量文化建设及全面质量管理创新工作”项目支持。

关方的需求和期望实现其价值”^[2]。组织的转型发展,归根到底还是要解决人的问题,全面质量管理的核心也是提升人的能力素质,调动人员积极性,这就需要从文化层面建立共识,形成共同的质量理念,具备质量管理的知识素养。

先进质量管理模式只有与组织质量文化相结合才能落地生根、持续发展。组织文化对组织绩效的因果关系研究表明,强有力的组织文化是实现卓越绩效的重要原因之一^[3]。质量文化的差异可能会决定组织不同的质量战略、管理模式和行为倾向,从而导致不同的质量绩效表现,需要通过实证来验证不同类型的质量文化与组织质量绩效的关系。本研究首先从两个维度构建了四类质量文化类型,通过所获得的数据,分析质量文化类型不同对组织质量绩效的影响,为质量文化的选择提供实证支撑。

1 文献回顾与分析框架

企业质量文化的概念主要诞生于上世纪90年代,即企业文化理论体系形成并成为新的管理思潮后约十年的时间^[4]。质量文化理论的形成与质量管理运动紧密相关,其形成和发展的基本路径是:质量改进、全面质量管理和质量文化^[5]。国外不少学者将“TQM文化”与“质量文化”视作同一范畴^[6]。著名质量管理大师朱兰博士认为:“如果没有对质量文化的了解和认识,就不可能获得深入和持久的质量水平改进和突破。”Kujala^[7]将与TQM相关的质量文化分为两大类:一是关注实施TQM过程中的价值观、原理与规范;二是认为全面

质量管理是一种理想的质量文化模型,其实施成功的差异是基于现有组织文化和理想质量文化之间的差异。但迄今为止,国内外研究尚缺乏对组织质量文化的统一定义,表述多样^[8,9]。质量文化可以说是组织文化在全面质量管理中的表现,是为实施组织质量经营提供重要支持的那部分组织文化。

在分析确定组织质量文化类型的研究中,学者们多采用Quinn等人的竞争性价值框架(Competing Value Framework, CVF)模型,并据此发现适合组织质量文化的全面质量管理举措。CVF模型是Quinn等人^[10]在长期研究组织文化的基础上,基于一系列组织效能衡量指标的实证研究所构建。该模型用两个维度将组织文化分为团队文化、层级文化、灵活文化和市场文化等四大类型。第一个维度与组织的重视方向相关,横轴左方的组织更关注内部和整合,右方的组织更关注外部和差异。第二个维度与组织的结构偏好相关,纵轴上方的组织更强调变革与弹性,下方的组织强调稳定和控制。此后,

Cameron与Quinn等人^[1]在该模型的理论框架下,将全面质量管理中的举措归入与其相应的文化类型中,提出了全面质量管理的竞争性价值框架,如图1所示。他们认为,不同类型的全面质量管理举措只有在适配的质量文化环境下才能得到有效实施,如团队建设、全员参与等全面质量管理措施在部落式文化中更易得到实施;而注重竞争力的全面质量管理措施则在市场为先型的质量文化中更易开展。

本研究在Cameron的框架基础上对四个象限的质量战略进行了再定义,构建了四种组织质量文化类型进行探索性分析,如图2所示。这四种类型的质量文化代表:一是改进创新型(临时体制式)组织,倾向于通过技术创新提升产品或服务品质;二是满足需求型(市场为先式)组织,产品或服务品质让顾客满意;三是质量控制型(等级森严式)组织,通过过程控制等质量控制手段使产品或服务品质符合标准;四是员工赋能型(部落式)组织,依靠员工自身行为约束来保证产品或服务品质。

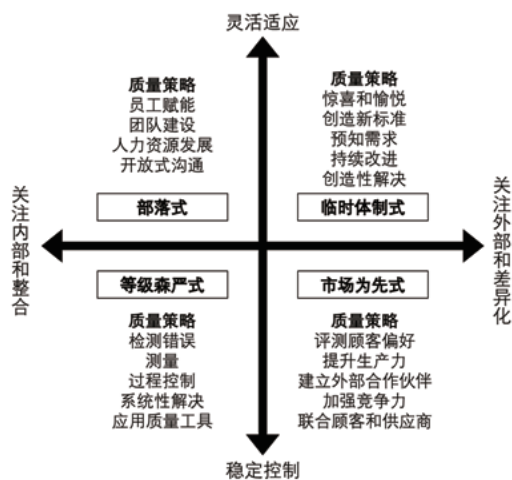


图1 全面质量管理的竞争性价值框架(Cameron)

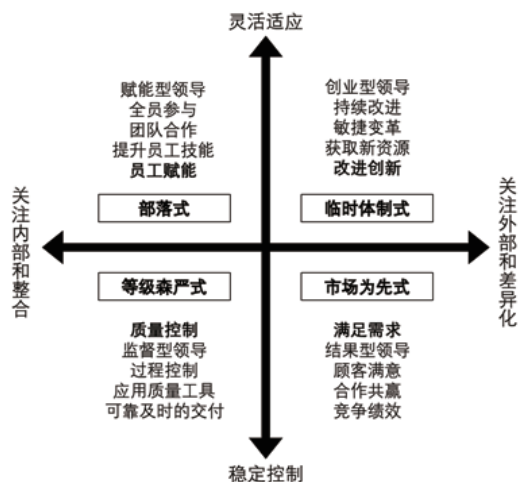


图2 组织质量文化分析框架

2 研究方法

2.1 测量工具和统计方法

本次调查主要采用网络问卷调查的方法来收集数据。其中，质量文化测量表是在Cameron和Quinn的测量组织文化评价量表 (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) 基础上构建，从组织特征、领导风格、员工管理、组织凝聚、战略重点和成功标准等六个要素层面评估组织的质量文化类型，采用了强迫选择法的计分方法。质量绩效从质量创新、顾客满意以及利润增长等三个方面进行评价，其中质量创新包括新产品销售占比、改变产品组合的灵活性以及新产品开发速度等三个指标，该部分采用李克特5级量表的自评得分。

调查数据主要运用描述性统计、方差分析与回归分析等统计方法开展，统计软件为SPSS 25.0。

2.2 样本情况

本研究在全国东部、中部、西部和东北地区抽取具有代表性的20个

省市进行了问卷调查，分别为北京、天津、上海、广东、江苏、山东、浙江、福建、山西、安徽、河南、湖北、湖南、重庆、四川、贵州、陕西、甘肃、辽宁和黑龙江。共回收问卷3349份，通过分析和删除无效或缺失问卷，最终得到有效问卷3106份。从地区分布看，东部地区、西部地区、中部地区及东北地区的有效样本量分别占总样本量的58%、14%、21%和7%。从样本所属产业看，第一产业、第二产业和第三产业的有效问卷量分别占总样本量的1%、58%和41%。从组织所属行业看，样本基本覆盖了国家《国民经济行业分类》(GB/T 4754-2017) 下的30个制造业大类和15个服务业门类。从组织规模来看，大

型、中型、小型和微型组织分别占总量的24%、40%、29%和7%。

3 研究结果与分析

3.1 质量文化类型的分布情况

在3106家样本组织中，有162家组织在六个质量文化的要素层面表现出一致性。文化的一致性意味着组织在其各个方面的文化类型是一致的，即在战略、领导风格、激励制度、员工管理等方面倾向于同一套文化价值观。Cameron等人^[11]的研究发现，虽然文化的一致性不是组织成功的必要前提，但是在更多典型的高绩效表现组织中得以显现。不一致性可能会消耗组织内部成员的精力，抑制组织高质量发展的效率。从样本数据分析看，员工赋能型组织占比最高，占54.9%；其次是质量控制型，占24.7%；随后依次是满足需求型和改进创新型，分别占16.0%和4.3%。如表1所示。

从图3可知，这162家呈现文化一致性的样本组织在员工赋能型（部落式）文化类型上平均分最高，其次是质量控制型（等级森严式）。

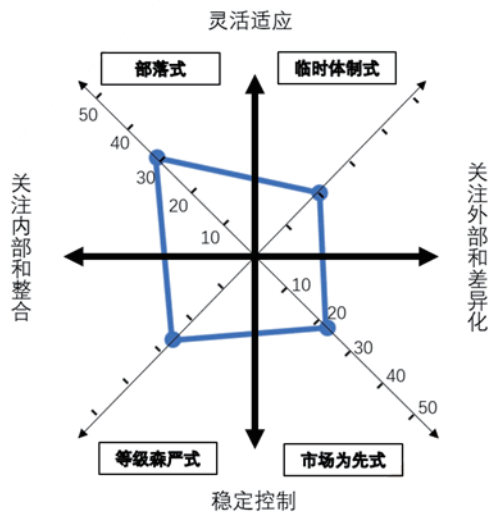
对数据样本进行交叉表分析和卡方检验的结果发现，不同组织规模、成立年限和地区分布的组织未显现出质量文化类型选择上的显著性差异。但是从所属产业看，工业组织

表1 样本组织质量文化类型的统计结果

文化类型	文化一致性*		文化强度**
	计数	占比	计数
员工赋能（部落式）	89	54.9%	18
改进创新（临时体制式）	7	4.3%	0
满足需求（市场为先式）	26	16.0%	5
质量控制（等级森严式）	40	24.7%	17
总计	162	100.0%	40

注：*文化一致性指在6个要素层面表现出一致的文化类型。

**文化强度指在某类型文化中得分超过50分。



和服务业组织在质量文化类型上有显著差异 ($p < 0.01$)。工业组织中, 员工赋能型(部落式)占比较高, 达到61.1%; 其次是质量控制型(等级森严式), 占比27.4%。这两类都倾向于关注内部和整合。服务业组织中占比最高的是员工赋能(部落式)文化类型, 达44.3%; 其次是满足需求(市场为先式), 占31.1%。

3.2 不同质量文化类型对质量绩效的影响

单因素方差分析结果表明, 四类质量文化类型组织在质量创新、顾客满意和利润增长之间不存在显著性差异 ($P > 0.05$), 见表3和表4。

本研究进一步分析质量文化分类维度对产品服务质量绩效的影响。将质量文化类型的两个分类维度作为自变量, 质量创新、顾客满意和利润增长等产品服务质量绩效作为因变量进行回归分析。其中, 质量文化类型的两个分类维度, 即组织结构偏好(灵活适应和稳定控制)与组织重视方向(关注内部整合和关注外部差

异), 分别用D1、D2表示, 赋值原则如下:

$$D1 = \begin{cases} 1, & \text{灵活适应} \\ 0, & \text{稳定控制} \end{cases}$$

$$D2 = \begin{cases} 1, & \text{关注内部和整合} \\ 0, & \text{关注外部和差异} \end{cases}$$

同时, 将组织规模、所属产业和所属地区作为控制变量。回归结果见表5所示。

从结果看, 在没有加入控制变量的情况下, 不同质量文化对顾客满意和利润增长没有显著影响, 但灵活适应的质量文化类型与质量创新呈显著正相关, 组织是更关注内部整合还是外部差异对质量绩效并未有显著影响。加入控制变量后, 灵活适应的质量文化类型对质量创新影响显著, 同时对利润增长也有一定的影响。控制变量中, 组织规模对质量创新和利润增长有显著影响, 组织规模越大绩效结果越好。

4 小结与讨论

本研究通过对全国3106家组织

表2 不同产业组织质量文化类型分布情况

		组织所属产业			总计
		第一产业	第二产业	第三产业	
文化类型	员工赋能(部落式)	4	58	27	89
	改进创新(临时体制式)	0	5	2	7
	满足需求(市场为先式)	1	6	19	26
	质量控制(等级森严式)	1	26	13	40
	总计	6	95	61	162
	占所属产业的百分比	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

表3 四种质量文化类型的产品服务质量绩效(5为满分)

	质量创新(平均值±标准偏差)	顾客满意(平均值±标准偏差)	利润增长(平均值±标准偏差)
员工赋能(部落式)	3.77±0.83	4.16±0.72	3.33±1.08
改进创新(临时体制式)	3.99±0.46	4.14±0.90	3.71±0.95
满足需求(市场为先式)	3.53±0.77	4.27±0.60	3.35±1.06
质量控制(等级森严式)	3.48±1.00	4.05±0.75	3.08±1.05

表4 四种质量文化类型对产品服务质量绩效影响的单因素方差分析结果

观测变量	单因素方差分析	
	F 值	显著性 (P 值)
质量创新	1.578	0.197
顾客满意	0.499	0.683
利润增长	0.967	0.410

表5 组织质量文化对产品服务质量绩效的影响

变量	质量创新		顾客满意		利润增长	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
D1	0.329** (0.149)	0.386** (0.149)	0.067 (0.126)	0.089 (0.130)	0.269 (0.187)	0.337* (0.189)
D2	-0.114 (0.181)	-0.160 (0.182)	-0.150 (0.153)	-0.162 (0.158)	-0.304 (0.227)	-0.328 (0.230)
所属产业		-0.188 (0.125)		-0.036 (0.109)		-0.143 (0.158)
组织规模		-0.187** (0.075)		-0.070 (0.065)		-0.202** (0.095)
所属区域		-0.038 (0.067)		0.011 (0.058)		-0.080 (0.085)
常数项	3.560*** (0.152)	4.496*** (0.398)	4.228*** (0.128)	4.449*** (0.345)	3.367*** (0.190)	4.282*** (0.503)
R ²	0.030	0.085	0.006	0.015	0.017	0.057
调整后 R ²	0.018	0.056	-0.006	-0.017	0.005	0.027
N	162	162	162	162	162	162

注: *, **, ***分别表示 $p < 0.1$, $p < 0.05$, $p < 0.01$

质量文化问卷的数据分析,将162家在质量文化要素层面表现出文化一致性的组织归为了四大类质量文化类型,并分析质量文化对质量绩效的影响。回归分析发现:更强调变革与弹性、灵活适应的质量文化类型对质量创新有显著的正向影响,但是四类质量文化类型下的各组织在质量绩效上未呈现显著差异。

从分析结果看,我国组织以关注内部和整合的质量文化类型为主,样本组织在强调团队合作的员工赋能型(部落式)文化类型上平均分最高,其次是质量控制型(等级森严式),强调市场需求、合作共赢的市场为先式以及侧重改进创新的临时体制式文化类型占比较少,但这些不同质量文化类型的组织并未显现出质量绩效的显著差异。不少管理学者认为灵活适应的文化类型与“领导力”相关,强调控制稳定的文化类型与“管理”相关,从分析结果看,灵活

适应的质量文化类型对质量创新有更显著的正向影响,即领导作用和团队合作相较重视管理对质量创新的影响更为突出。另一方面,Cameron等人^[1]认为,领导和管理同样重要,没有生产力的质量创新也是不切实际的。

对于单个组织来说,可能没有一种理想的确保成功的质量文化类型,需要问的是自己的质量文化是否与环境要求相匹配?是否强调了客户的期望?在哪些领域可能会发展过度或过分强调?在哪些领域具有独特优势?核心能力在哪里?四种文化类型都是有价值和必要的,没有哪个更好或更差,组织的质量文化应该是动态变化的,与其所处发展阶段和环境需要相匹配。

此外,本研究还存在一定局限性。在文化类型量表中,主要使用了Cameron和Quinn等人倾向的强迫选择法,但在实际应用中发现,大部分

填表者在四个选项分配中分数差距并不显著,因而可能导致测算出的文化类型得分倾向不明显,这也可能与东西方文化差异有关。^⑤

(作者单位:上海众德质量技术研究中心)

参考文献:

- [1] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [2] ISO 9000-2015 质量管理体系 基础和术语
- [3] Robbins, Stephen P. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications[M]. Prentice Hall, 1993.
- [4] 蒋家东. 质量文化研究(上)——概念及结构化分析[J]. 航空标准化与质量, 2000(3):25-29.
- [5] 倪建文. 质量与企业文化建设——对质量文化的进一步探究[J]. 江西社会科学, 2012, 32(4):232-236.
- [6] 倪建文, 万君宝. 企业质量文化的价值继承与现代构建[J]. 上海市经济管理干部学院学报, 2009, 7(4):34-39.
- [7] Kujala J, Lillrank P. Total Quality Management as a Cultural Phenomenon [J]. Quality Management Journal, 2004, 11:43-55.
- [8] 朱根福. 企业质量文化探索[D]. 上海交通大学, 2002.
- [9] 孙佳林, 刘治宏. 日美质量文化及其推进过程的对比研究[J]. 中国质量, 2014(4).
- [10] Rohrbaugh Q J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis[J]. Management Science, 1983, 29(3):363-377.
- [11] Cameron K S. Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness[J]. The Review of Higher Education, 1985:52.