

走近西方心理学大师丛书

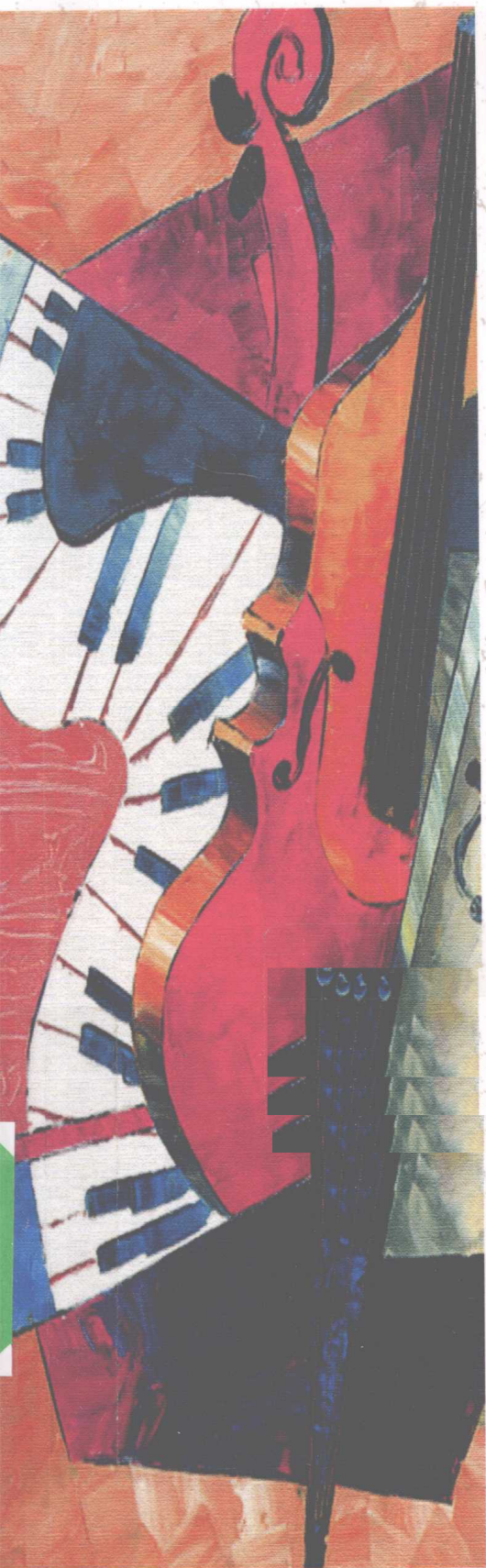
管理心理学大师的

人格魅力与创新思想

熊哲宏 / 主编

GUANLI XINLIXUE DASHI DE RENGE MEILI YU CHUANGXIN SIXIAN

中国社会科学出版社



走近西方心理学大师丛书

管理心理学大师 的人格魅力与创新思想

熊哲宏 / 主编

中国社会科学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

管理心理学大师的人格魅力与创新思想 / 熊哲宏主编. - 北京:
中国社会科学出版社, 2010. 8

(走近西方心理学大师丛书)

ISBN 978-7-5004-8795-1

I. ①管… II. ①熊… III. ①管理心理学-心理学家-
思想评论-西方国家 IV. ①C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 093798 号

策划编辑 陈彪

责任编辑 李登贵 等

责任校对 李小冰

封面设计 回归线视觉传达

版式设计 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京君升印刷有限公司

装 订 广增装订厂

版 次 2010 年 8 月第 1 版

印 次 2010 年 8 月第 1 次印刷

开 本 710 × 960 1/16

印 张 22

插 页 2

字 数 306 千字

定 价 39.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

主编序言

20 世纪管理心理学的 五大观念变革

亲爱的读者朋友，也许你是一名当下全球金融危机冲击下的应届大学生，正在跃跃欲试地准备自主创业，却苦于对管理茫然不知所措，因为你对管理特别是管理心理学并没有深入的涉猎，甚至你听说过的管理心理学家也寥寥无几；也许你是一名企业员工，多么渴望在管理层一展身手，可是你所熟悉的管理心理学理论还不及你熟悉的偶像剧情节那么多；也许你已经是一名企业的部门经理，却正在困惑于怎样才能把“职业经理人”做到极致；也许你早已是一个功成名就的总经理、董事长或 CEO，可眼下正在为外界变幻莫测的市场环境和竞争状态使你的企业生存面临新的危机而苦恼不堪。

在这个时候，要是有大师级的管理心理学家为你排忧解难，为你的管理人生导航，那该有多好呀！正是为了满足我国管理界各方人士的迫切需要，我们给大家呈现出这本《管理心理学大师的人格魅力与创新思想》。该书本着“心理学知识的提出具有强烈的个人色彩，打上了心理学家深深的人格烙印”这一指导思想，就西方管理心理学大师的成长历程、人格特点与人格魅力、管理思想的倾向与风格、经典管理成功案例，以及杰出贡献和历史地位，进行了全方位的论述。

我们首先向读者重点展现了大师们是如何走向管理心理学的道路的。比如，他们的童年经历（包括某些创伤性经历），是怎样形成了他们的健全人格（或某些人格缺陷或障碍）？这些健全的人格特点和

人格魅力（乃至某些人格缺陷或障碍），又是如何使他们成功地走上了管理心理学的理论和实践之路的？

深刻揭示大师们对 20 世纪管理心理学的最富创新性的贡献，是本书的重点内容。我们按科学哲学中的“范式”（即理论假设、概念框架和研究方法）的视角，将 20 世纪的整个管理心理学家划分为 7 个主要学派，即科学管理理论学派、行为管理学派、人际关系学派、有限理性学派、权变管理学派、战略过程学派和学习型组织学派。我们还着重阐明了这些学派的大师在管理心理学史上或当代管理心理学界的历史地位，以及他们在理论上、管理实践上所起的积极作用或消极影响。

大师们有哪些经典的管理案例，也是我们关注的一个重要方面。本书的“案例”一般都具有经典性——既有成功的，也有失败的；既有产生了积极影响的，也有造成灾难性后果的。总之一点，案例既能说明或验证其“理论”，又能对今天的管理者富于启发性和教益。

本书最后一个具有“落脚点”意义的问题，是大师们的成功之路，对中国企业的管理者、人力资源管理者、行政管理者，以及中国的管理学家的启发和借鉴意义何在。我们试图运用大师们的管理思想和理论，对中国现今管理中存在的种种弊端和缺陷作中肯的分析，并对如何走出管理误区，提供了一定的建议。

作为本书的导言，下面我想通过宏观地勾画一下人类 20 世纪管理心理学的发展脉络，特别是通过揭示该学科所经历的五大观念变革，从而总体地展示上世纪管理心理学思想的卓越成就。这也正是我们编撰本书的初衷和目的。

观念变革一：管理中的“人”的因素

19 世纪末 20 世纪初，心理学走向科学伊始，就与工业管理紧密结合而诞生了工业心理学。韦伯（Max Weber）、泰勒（Frederick

Winslow Taylor) 和法约尔 (Henri Fayol), 并称为西方古典管理理论的三位先驱, 或尊称为“管理过程学派”的开山鼻祖。但这一时期的研究重点是如何通过改进工作条件、健全工作制度、用“科学的”管理方法来提高工作效率。当时人的重要性还没有凸显出来, 人本身或人的因素并不受重视, 盛行的人性观是所谓“经济人”(Rational-Economic Man) 假设。

泰勒的“科学管理理论”的适用对象是工厂的普通职工, 着眼点是如何提高生产率。尽管泰勒自己声称“管理的主要目的应该是使雇主实现最大的富裕, 也联系着使每个雇员实现最大程度的富裕”, 但是泰勒的管理方法还是被认为是压制工人的。实际上甚至可以说, 泰勒科学管理理论孕育于一场与工人的斗争。泰勒的管理方法尽管受到工人们的敌视, 却标志着古典管理理论的诞生, 具有里程碑的意义。

“人的因素”的思想火花在法约尔那里得到了最初的闪耀。在他的经典著作《工业管理与一般管理》中, 他极为重视企业职工的一般能力和素质, 以及领导者的能力和素质。尽管时代的局限性使得法约尔没有也不可能真正重视职工的需要、认同感、归属感、人际关系以及工作满意度等社会心理因素, 但他的理论没有像泰勒那样受到职工的抵制。这一方面是因为他的理论以管理阶层为适用对象, 是“概括性的, 也非常富有原则性”; 另一方面则因为法约尔特别注意到了人的因素, 从而使得其理论得到了企业管理阶层甚至普通职工的支持。

甘特曾长期与泰勒合作研究, 但他更像是一位持“人本主义”观点的管理心理学家。因为他更重视被管理者在生产中所起的作用。他的管理制度提倡“工人中心制”, 并认为任何企业必须采取一种“被管理者愿意接受的管理方式”, 并强调这是企业管理取得成功的首要条件。而作为“人际关系学说之父”的梅奥, 则通过他著名的“霍桑实验”, 否定了传统管理理论关于人的假设, 表明了工人不是

被动的、孤立的个体，他们的行为不仅仅受工资的刺激，影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件，而是工作中的人际关系。他的重大发现有：（1）人是“社会人”而不是“经济人”：人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的、心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。（2）企业中存在着“非正式组织”。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益，使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此，非正式组织中有自己的核心人物和领袖，有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。（3）新的领导能力在于提高工人的满意度。很显然，梅奥的人际关系学说与当时流行的泰勒“科学管理”思想已有质的不同。

30年代的经济大萧条，使企业经营面临巨大的压力，进而传统的“科学管理”方式也遭到质疑。于是，企业管理中“狼”的本质披上了一层“温和的羊皮”。管理正在从“刚性”逐步向“柔性”转变。然而，麦格雷戈（Douglas M. McGregor, 1906 - 1964）却没有盲目乐观。1960年，他那被称为管理观念变革的“分水岭”的经典著作《企业的人性面》正式问世。书中一针见血地指出，每个管理决策和管理措施的背后，都会有一种“人性假设”，这些假设影响乃至决定着管理决策和措施的制定及其效果。“管理行为是对人性的选择性适应，而不是让人性来配合我们的需要。”基于此，他提出了两个著名的人性假设——X理论和Y理论。在“X理论”——受制于“经济人”假设——支配下，管理也完全可以做到某种“柔性化”。然而，这种柔性不过是给难吃的药丸加上一层糖衣而已。而在Y理论中，人具有尊重、自我实现等高级需要。管理者的任务的核心是创造适宜的环境，以排除员工在自我实现过程中所遇到的一切问题，并使他们在为组织目标贡献力量的同时，也能实现个人目标。也就是说，在X理论下，组织和管理是“导演”；在Y理论下，组织和管理只是给员工提供“舞台”。

沙因有一句名言：“X 理论和 Y 理论问世已有 45 年了，但我认为，大多数人仍未能真正理解这些理论在实践中意味着什么。”实际上，X 理论和 Y 理论的差别，并不单纯是管理方法的表面上的差别，而是管理观念的本质上的差别。例如，绩效考核、薪酬分配、职位任免等等，同样的方式，既能归入 X 理论，又能归入 Y 理论。以决策参与制度为例，如果让员工参与，是为了使员工对管理者的主张心悦诚服，并由此而增强员工对组织的依赖，那么，这依然是受 X 理论的支配；相反，如果是真正让员工发挥自主性，使员工成为企业的主人，那么，则是受 Y 理论的支配。同样，权威和控制并不等同于 X 理论；Y 理论是基于诚信的控制，而 X 理论则是基于压制、约束的控制。

沙因正是在阐释和完善麦格雷戈的 X 和 Y 理论的基础上，提出了自己的“复杂人”（Complex Man）假设：人不只是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不会是纯粹自我实现的人，而应该是因时因地、因各种情况采取适当反应的复杂人。这是因为，不仅人与人之间的性格不同，而且同一个人，在不同年龄、不同时期、不同地点也会有不同的表现。人的需要和潜力会随着年龄的增长、知识的增加和地位的改变而有所变化，不能用单一模式去生搬硬套。复杂人假设力求合理地说明人的需要与工作动机的变化规律。依据复杂人假设，1970 年莫尔斯和洛西（J. Malse & J. W. Lorsch）提出一种权变理论，认为人们怀着不同的需求加入到组织中来，由于需求的多样性，以 X 和 Y 理论为指导的管理方式都有其适用的环境，因此对于不同的企业或不同的人应采取不同的管理方式。

观念变革二：管理中的“有限理性”

随着基于“人性假设”的管理运动的狂飙突进，20 世纪的管理心理学迎来了新一轮的“人性”（Human Nature）探索热潮。首先是

“经济人”假设进一步被质疑。因为该假设认为人是完全“理性”和“自利”的——能合理地利用所收集到的信息，预测未来不同结果的各种可能性，最后实现自身利益的最大化。但是，这样的假设与现实生活中人们的经济行为相差甚远。事实上，人们的决策不可能只取决于经济效益；决策个体的独特性格、决策时所处的环境、决策对象的性质，以及一些其他无关的因素实际上都影响着最终的决策。虽然越来越多的人们开始意识到“完全理性假设”有失偏颇，但仍然缺少理论与实证研究为人们偏离理性的行为作出合理的解释。于是，西蒙、贾尼斯、卡尼曼与特沃斯基等人站了出来。“有限理性”问题的提出，正是管理心理学中“人的因素”问题的合乎逻辑的发展。

在西蒙看来，“决策几乎与管理是同义的”。决策行为是管理的核心；管理理论的词汇必须从人类决策的逻辑学和心理学中导出，亦即充分考虑到人的心理因素在经济行为和管理行为中的作用。西蒙决策理论的核心概念和根本前提是“有限理性”。对此，西蒙的研究中有一个著名的“蚂蚁”隐喻：一只蚂蚁在海边布满大小不一的石块的沙滩上爬行，蚂蚁爬行所留下的曲曲折折的轨迹，绝不表示蚂蚁认知能力的复杂性，而只表示着海岸的复杂性。当我们把人当作一个行为系统来看时，人和蚂蚁一样，其认知能力是极其单纯的。蚂蚁在海边爬行，它虽然能感知蚁巢的大致方向，但它既不能预知途中可能出现的障碍物，其视野也是很有限的。由于这种认知能力的局限性，所以每当蚂蚁遇到一块石头或什么别的障碍时，就不得不改变前进的方向。蚂蚁行为看起来的复杂性，是由于海岸的复杂性引起的。同样，人们在决策中就有点像这种海边的蚂蚁，只能根据有限信息和局部情况，依照不那么全面的主观判断来进行决策。此外，人们的技能、学识、价值观等因素也会影响到能否进行正确的决策。可以说，管理者拥有“知识”的程度，决定着他决策和行动的合理性和满意化的程度。

正因如此，西蒙得出结论：“在经验科学中，我们只想逼近真

理，我们不幻想我们能找到一个单一的公式，或者甚至一个相当复杂的公式，能掌握全部真理，并且不包含其他东西。我们安心于一种逐步逼近的战略。”“有限理性”不但贯穿西蒙的整个学术生涯，甚至影响着他人的人生哲学。西蒙认为，作为一种有限理性的生物，他不抱完全正确、客观地去理解整个世界的幻想，但他不能忽视这个世界，而是尽其所能，通过科学和哲学的帮助去理解它，然后使个人的立场与这个世界所呈现的种种条件和约束不会过分地不协调。

“有限理性”假设在贾尼斯发现的“群体盲思”（Groupthink）现象中得到了绝妙的验证。贾尼斯将群体盲思定义为：“在一个较有团队精神群体中，其成员为了维护群体的凝聚力，追求群体和谐与共识，忽略了最初的决策目的，因而不能确实地进行周详评估的思维模式。”在很大程度上，群体盲思往往是群体凝聚力所导致的一种负面结果。因为贾尼斯注意到：群体中每个成员的能力，很少能够呈现为或表现出群体整体的能力。当群体中的成员有很强的团队精神，高度凝聚在一起，他们就不想改变这种向心力，而正是这种压力导致人们不愿意探究真相，较草率地作出价值判断。一旦群体中的成员倾向于使自己的观点和集体的趋势保持一致，在决策时就很难做出真正适合的判断，并选择客观可行的方法。而且，由于害怕自己的意见不符合众人要求，因而减少了很多创新的机会和有创意的观念。而在更多的情况下，就算有人提出异议，也很可能被忽视，最后只能无奈地顺从。于是群体组织做出的错误决策也就不足为奇了。

费斯汀格的“认知失调”理论也表明人的理性之不足。当一个人的所感、所想、所愿和所做出现了两个或更多相互矛盾的时候，就会产生一种不舒服（不愉快或紧张）的感觉；个体还会想方设法解除这种不舒服的状态，使其达到一种“协调”。一般来说，个体通常会采取三种方法解除或减轻认知失调：首先，改变行为，使行为与观念保持一致。比如，我喜欢抽烟，但是我知道抽烟有害健康，在这种冲突下，我可以改变抽烟这一行为去适应我的观念，这样，我不吸烟

和吸烟有害健康这二者就协调了。其次，改变态度，使态度符合行为。比如，我认为我自己很聪明，但是考试却没有及格，这时可以改变态度，转向“我的学习比较吃力”，这与考试不及格便协调了；再者，引进新的认知因素。比如，认为自己很聪明，但考试没有及格，就可以说是因为考试题目太难或者考试前夜没有睡好等，从而减轻不协调感。

费斯汀格的认知失调理论在管理、尤其是在个体态度管理中占据着非常重要的地位。它有助于预测员工的态度和行为改变的倾向性，即在什么情况下员工会有改变自己态度或行为的压力；认知失调的程度越深，压力就越大，想消除这种不平衡的动力就越强。个体减少失调的愿望有多强烈，一般会取决于：导致失调的因素的重要性；个体认为他对于这些因素能够施加的影响和控制程度，以及失调可能带来的后果的严重性。

班杜拉的“自我效能”（self-efficacy）概念，也表明人的行为并不完全是理性的。因为，人的行为不仅受到行为结果的影响，而且还受到通过人的认知形成的、对自我行为能力与行为结果的期望的影响。也就是说，即使个体知道某种行为会导致何种结果，也不一定去从事这种行为，而是先要推测一下自己行不行，有没有实施这一行为的信心和能力；而这种推测和估计的过程，就是自我效能的实际表现。现代组织的管理，正在从过去机械的、控制的特点向如今自主的、开放的特征转变。只有拥有“高自我效能感”的员工才能实现自我调节、自我激励，适应新组织形式的要求，取得较好的工作绩效，保证组织目标的实现。这就意味着，现代人力资源管理的一项重要任务，就是为组织获得高自我效能感的个体。而该项任务又可以分为两个方面：一是将那些高自我效能感的个体招募到组织中来；二是通过干预，促进员工自我效能感的提高。

卡尼曼在接受新华社记者专访时风趣地说，“棒球棍和球共计1.1美元，其中球棒比球贵1美元，请问球多少钱？”“如果你的答案

是 10 美分，那你就错了。这就是‘直觉决策’的失误。我喜欢用简单的方式解释我的理论。”原来，人们在面临决策时经常依赖于捷径和“经验法则”来节省精力，并简化决策的程序。这种决策的策略，卡尼曼和特沃斯基称之为“启发式”。他们观察到，在不确定条件下人们常常会用三种启发式：“代表性启发式”（人们倾向于把当前事物的特征与经验过的这一类事物的代表性特征相比较，以其相似程度作为依据进行判断）、“可得性启发式”（根据一些容易想起来的事例来判断一种类别出现的频率或事情发生的概率）和“锚定与调整启发式”（以最初的信息为锚定点，在锚定点上下进行调整的一种倾向。一旦设定了锚定点，人们只能在锚定点上下的有限范围内调整信息）。

在不确定性决策领域，长期占统治地位的是“期望效用理论”。期望效用理论假设，决策者对过程中每一个备选方案的结果及其概率都拥有完整的信息，并且能预算出每个备选方案的后果，从而作出一个效用最大化的方案。但是显而易见的是，决策者并不总是这么行事的，还会受到复杂的心理因素的影响。卡尼曼和特沃斯基通过一系列的实验，发现人们的实际行为整体上偏离了期望效用理论的预测。他们于 1979 年提出“前景理论”，为传统的经济学理论注入了心理学新鲜的血液。

总之，无论是“启发式”还是“前景理论”，卡尼曼和特沃斯基其实并不是要向人的“理性”挑战；他们只是想让你看到，我们并不是像我们自己想象的那样理性。我们在运用直觉或启发式时，也是会犯一些错误的。如果认识到了可能会犯的错误的，我们就可以更理性地作出决策了。

观念变革三：管理中的“权变”

按照法约尔的“五职能论”，管理就是计划、组织、指挥、协调

与控制。但无论行使哪一种职能，都与领导有关。20 世纪的管理心理学，从关于人性的“经济人”假设，到“有限理性”学说，领导者或领导力总是管理中发挥人的因素或作用的决定性力量。正因如此，上世纪中叶，一场“权变管理”运动势所必然地展开了。1964 年，菲德勒首次提出了“有效领导的权变模式”概念，1974 年又拓展成“权变领导理论”。这样，管理心理学中的领导研究，就从以往盛行的领导形态学转向了领导动态学发展的新阶段或新轨道。“权变”（contingency）一词有“随具体情境而变”或“依具体情况而定”的意思。领导权变理论研究与领导行为有关的情境因素对领导效力的潜在影响。该理论认为，在不同的情境中，不同的领导行为会产生不同的效果，所以又被称为“领导情境理论”。

菲德勒的“有效领导的权变模式”（亦称“菲德勒模型”）认为，适用于任何环境的独一无二的最佳领导风格是不存在的，某种领导风格只是在一定的环境中才可能获得最好的效果；任何领导形式均可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。比如，专制型的领导在篮球队、勘探队、平炉车间以及企业管理人员的群体中就会表现得很出色；在决策集体和各种创造性的工作群体中，只要领导者能和下属维持友好关系，则民主型的领导更容易做出成绩；在某种环境中能取得成效的领导者（或一种领导风格），在另一种环境中就可能不那么有效。

因此，必须研究各种环境的特点，而组织环境的分类又取决于多种环境因素。任何形态的领导方式都可能有效，关键在于领导风格与具体组织情境的匹配程度。领导效果的好与坏通常由三个维度的条件所决定：（1）领导者与被领导者的关系（指下属对一位领导者的信任、爱戴和拥护程度，以及领导者对下属的关心、爱护程度）；（2）任务结构（指工作任务的明确程度和有关人员对工作任务的职责的明确程度）；（3）职位权力（指与领导者职位相关联的正式职权和从上级，以及整个组织各个方面所得到的支持程度，这

一职位权力由领导者对下属所拥有的实有权力所决定)。如果三个维度上的条件都好的话,情境对领导是有利的。即如果领导者被迫随者接受和尊敬(第一个维度),并且每件事情都可以被描述和有程式化的运作方式(第二个维度),还有领导者的职位权力和权威非常正式化且稳固(第三个维度),那么这个情境对领导者就非常有利。相反,如果三个维度都低,那么该情境对领导者非常不利。菲德勒证明,情境有利加领导风格共同决定了领导有效性。总的看来,在非常有利和非常不利的情境下,任务导向或者独裁型的领导者是最有效的;当情境只是适度有利时,人性取向或民主型的领导者是最有效的。

实践证明,依靠招聘、选拔和培训管理者来适合工作环境并不是个好办法。因为领导风格在很大程度上是与生俱来的——你不可能改变你的风格去适应变化的情境。因此,提高领导者的有效性实际上只有两条途径:(1)你可以替换领导者以适应环境。(2)改变情境以适应领导者。菲德勒提出了一些改善“领导者—成员关系”的职位权力和任务结构的建议。领导者与下属之间的关系,可以通过改组下属的构成加以改善,使下属的经历、技术专长和文化水平更为合适;任务结构可以通过详细布置工作内容而使其更加定型化,也可以对工作只做一般性指示而使其非程序化;领导的职位权力可以通过变更职位充分授权,或明确宣布职权而增加其权威性。

赫塞和布兰查德的“情境领导力模型”一直被管理心理学家们归属为权变理论中的一种。该模型解释了如何把领导风格与团队成员的准备程度(或发展成熟水平)相匹配。它把影响领导行为有效性的因素简化为三个:一是员工的准备度;二是领导人的工作行为;三是领导人的关系行为。“领导风格”是根据领导的任务行为与关系行为的相对量进行分类的。任务行为是领导清楚地说明个体或一个团队的义务和责任的程度,包括指定方向和设定目标;关系行为是领导加入到双方或多方沟通中的程度,包括倾听、给予鼓励、指导等活动。

情境领导力模型把任务和关系行为结合成四个象限。每个象限代表一种不同的领导风格。

情境领导力模型认为，不存在一个影响团队成员的最佳方法。最有效的领导风格依赖于成员的准备程度。准备程度被定义为一个团队成员完成一项特定任务的能力水平、意愿或者信心的程度。准备程度有两个组成部分——能力和意愿。能力是指个体或者团队带到特定任务或活动中的知识、经验和技能。意愿是指个体或者团队对于完成一项特定任务所拥有的信心、承诺和动机。情境领导力模型的关键点在于：当团队成员的准备程度提高了，一个领导者应当更依赖于关系行为而较少依赖任务行为；当一个团队成员变得非常有准备，领导者只需要做出最少的任务和关系行为。

那么，什么是赫塞和布兰查德所说的“领导力”呢？领导力实际上是影响他人的一种尝试。只要说你是在帮助别人的前提下，根据别人要完成他的绩效目标这个需求，来行使你的这个影响的行为，那就是一个领导力，也就是领导所做的。将员工的工作状态和领导类型两相对照，就是一个完整的情境领导力模式了。四种领导形态（风格）没有优劣之分，一切依情境而定，惟有领导形态能够与员工的发展阶段相配合之时，他的领导才能够有效。

1973年，弗鲁姆和菲利普·耶顿提出的“领导者参与模型”，是一种较新的权变理论。该模型之所以不同于过去的许多领导理论，是因为它将领导方式与员工的参与决策联系起来，首次提出根据员工参与决策的程度之不同，对领导风格进行分类。这一模型有许多创新之处：以下属员工参与决策的程度作为领导风格和决策方式的分类标准，这在管理学界尚属首次；运用“决策树”（包含7项权变因素，可通过“是”或“否”选项进行判定）建立决策模型，为决策者提供了一个简便易行而又准确地筛选决策方案的手段；把社会学的研究方法运用于管理活动，为管理培训开辟了广阔的前景。

观念变革四：“企业文化”

20 世纪 80 年代末，“企业文化”的浪潮席卷全球。该词被公认是由沙因发明的。作为企业文化领域的开创者和奠基人，他认为，把企业文化说成是“做事的方式”、“公司的仪式和礼仪”、“公司的氛围”、“基本价值观”与“薪酬体系”等这种过于简单化的方式，是我们理解企业文化的“最大的危险”。他不仅给企业文化下了精湛的定义，而且还提供了关于企业文化的独特分析框架。

根据沙因的定义，所谓“企业文化”，“是一种基本的假设模型——由特定群体在处理外部适应与内部融合问题的过程中所发明、发现或发展出来的；由于运作效果好而被认可，并传授给组织新成员以作为理解、思考和感受相关问题的正确方式”。或者说，“是一系列的内隐假设——有关一群人如何分享和决定他们的认知、思想、情感以及公开行为的程度。它借由组织成员的共享历史和期望，以及他们之间的社会互动的产出所形成”。这就表明，文化是组织生活中一个持续变化的力量，真正的文化是隐含在组织成员中的潜意识，是一个特定组织在处理外部适应和内部融合问题中所学习到的、由组织自身所发明和创造并且发展起来的一些基本的假定类型。这些基本假定类型能够发挥很好的作用，并被认为是有效的，由此被新的成员所接受。

沙因的分析框架从层次性的角度来解析那深邃而又无所不在的企业文化。第一层：人工制品，即那些“外显的”文化产品（能够看得见、听得见、摸得着，如“工作服”等）。这些“表象层的文化”是非常清晰的，最容易被触摸，有较强的情绪感染力。第二层：信仰与价值——组织的战略、目标和哲学，是指公司用相对规范的语言或文字公开表达出来的文化，如企业的价值观、经营观念、用人的哲学、目标与使命等。它们主要在企业的文化手册、公司歌曲、口号与

标语等方面得到体现。第三层：隐性的假设与价值。系企业文化的核心或精华，是那些早已在人们头脑中生根的、不被意识到的假设、价值、信仰和规范；由于它们大部分处于一种无意识的层次，所以很难被观察到。然而，正是由于它们的存在，我们才得以理解每一个具体的组织事件为什么会以特定的形式发生。这些基本的隐性假设存在于人们的自然属性、人际关系与活动、现实与事实之中。为了认识某企业更深层次的文化，必须要从历史的角度来考察它，搞清楚在企业发展的历史当中，那些使公司走向成功的创始人以及不同时期伟大的领导人的价值观、观念和心理假设都是什么。那些在企业发展的历史长河中经历了成功与失败的洗礼，并最终沉淀下来的观念性的东西，就会被企业内部员工共同默然。

在对上述三个层面分别进行研究的基础上，沙因又进一步提出：文化的精髓就是这些共同习得的价值观、观念和假设，它们随着企业继续获得成功而变成“共享的”和“理所当然的”。而且，文化是深层次的，如果你把它当作表面现象来对待，认为可以随意改变它，就注定要失败。事实上，只有三个层面——它们分别又构成一个相对独立的文化系统——呈现出相对一致的状态，才真正建立了一种企业文化。

沙因强调，企业文化只能渐进优化，而不能推倒重来。故此，在理解其企业文化以前，我们不可能改变一个大型组织。沙因的划时代贡献在于，他使我们更深入地理解，到底是什么造就了一个组织，也就为我们尝试“改造”或“改变”组织提供了坚实的基础。必须从“文化”回归到企业的本质；不应该直接去改变企业文化，而是要意识到为了企业的生存和发展，必须改进业务流程——即使我们在最初并不知道，现有的文化，是推动还是阻碍了这种新的业务流程。

企业文化研究与“组织学习”的研究相辅相成。例如，组织学习的代表人物德赫斯，在他的《长寿公司》一书中，力主企业文化与学习的内在联系。他赋予公司以“人”的特性，同时，将传统上