

卓越领导之道
GREAT LEADERSHIP 书系

The “企业文化理论之父” / 组织心理学的开创者和奠基人
埃德加·沙因 经典作品全新升级

Corporate

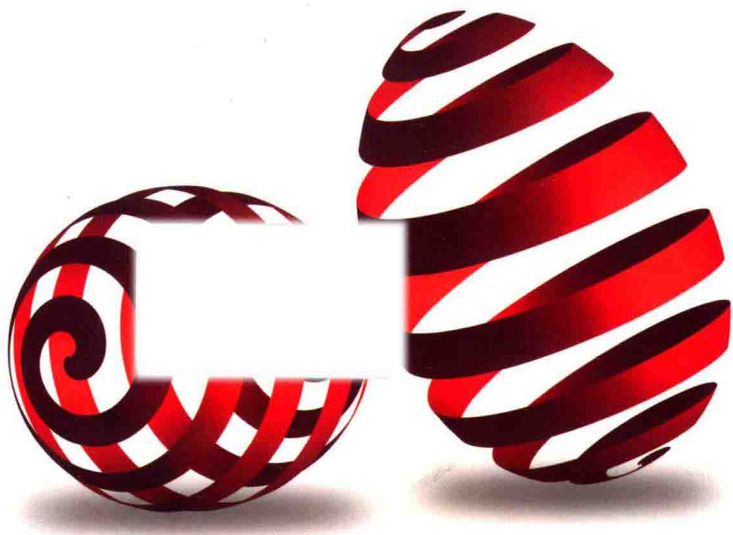
Culture Survival Guide
New And Revised Edition

企业文化 生存与变革指南

变革时代的企业文化之道

[美] 埃德加·沙因 (Edgar H. Schein) ◎ 著

马红宇 唐汉瑛 等◎译 陈德金◎审校



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

企业文化理论之父

THE CORPORATE CULTURE
SURVIVAL GUIDE

**EDGAR H.
SCHEIN**

埃德加·沙因

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化生存与变革指南 / (美) 沙因著 ; 马红宇, 唐汉瑛等译 .

—杭州 : 浙江人民出版社, 2017.1

ISBN 978-7-213-07750-0

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字 : 11-2015-55 号

I. ①企… II. ①沙… ②马… ③唐… III. ①企业文化—研究

IV. F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 311374 号

上架指导 : 企业文化 / 管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

企业文化生存与变革指南

[美] 埃德加·沙因 著

马红宇 唐汉瑛 等 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 郦鸣枫

责任校对: 姚建国

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 720 毫米 × 965 毫米 1/16 印 张: 17

字 数: 230 千字 插 页: 3

版 次: 2017 年 1 月第 1 版 印 次: 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-07750-0

定 价: 59.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

杨斌 教授

清华大学副校长兼教务长

开设 leadership 类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些许自己的念想在里头。

一是想突出 TO BE（是）与 TO DO（做）的不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来听课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是 well

organized common sense (精装常识)——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之,反求诸己,自我修炼,把看到听到的“常识道”,与本身的使命、本心化成,内化调制为自己的“非常道”。谁之功?回首向来萧瑟处,百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨?领导这个词,在这里,在我所选的这些书里,不是职位,不是功绩,不是命令链条,不是炫目浩荡。它是一个或是一些人,让人更是人,让组织更向上,让社会更向前,让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越?讨论领导,常用的是有效,充满着还原论的机械;说伟大,又太多 Kitsch 表达。卓越各不同,横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样,是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话,卓越则更是多维多样,甚至,很多时候领导者之卓越、之所以卓越,与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以,我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书,都有些思想上的耐人寻味,而不怎么是用力地鼓吹感召,都有些无心栽柳的边缘意识,却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考,通过领导而获得解放。

变革时代的企业文化之道

——“企业文化理论之父”埃德加·沙因专访

编者按

埃德加·沙因是企业文化与组织心理学领域的开创者和奠基人，被誉为“企业文化理论之父”。我们特别将 TBR（清华管理评论）及沙因先生在中国的战略合作伙伴 Zest Learning- 专伟总经理陈德金先生对沙因先生进行的专访摘录于此，以飨读者。针对中国企业因商业环境巨变而进行的变革过程中的文化问题，以及文化基因的来源等问题，沙因先生进行了精彩的解答。



TBR：因为商业环境的巨变，比如经济形势的影响、新技术与新商业模式的冲击等等，中国企业正处于一个需要快速变革的时代。在这场关乎生存的变革中，人们更热衷于讨论战略问题，那么，战略与文化有先后顺序吗？它们

之间的相互关系是怎样的？

A 沙因：这与企业的发展阶段有关。在创始阶段，文化与战略几乎是同一回事，比如美国数字设备公司（Digital Equipment Corporation, DEC），创始人想成立什么样的公司是战略，其性格、价值观和信念等决定公司会形成什么样的文化，而当公司稳定时，文化会对战略有所约束，战略不再是独立存在。比如汽巴-嘉基公司（Ciba-Geigy，诺华的前身），这家公司的文化基因是坚信其产品可以解决人类的重大问题，比如医药可以挽救生命，农业和化学可以避免饥饿。所以，其兼并收购均与此有关。汽巴-嘉基曾收购过一家空气清新剂生产商埃威克公司（Airwick），但为此感到头痛，并问为何买这家公司，因为它不能解决人类的重大问题，后来便把这家公司卖了。

战略受文化约束，文化决定战略是否正确。企业发展到一定阶段，战略与文化并无先后顺序。在我的模型里，文化围绕战略、架构、流程，它们是环绕和相互作用的关系！这也是为何众多战略咨询顾问失败的原因，他们没有认识到其战略建议在文化环境中可能不起作用，比如建议数字设备公司向个人电脑转型，但其文化会说：“请走开，我们不想转向个人电脑！”

文化与企业发展的阶段有关，早期起作用的文化随着企业发展不一定管用！

Q TBR：中国企业正在热切地讨论、寻求转型和变革之路，您对转型与文化变革有什么建议？

A 沙因：经理人应该首先将重心放在应对业务挑战上，而不是为了文化变革而变革！当业务发生问题，比如面临增长缓慢、用户满意度下降、质量等业务挑战时，我们才询问是否可以从文化入手帮助解决业务问题，或者我们发现文化妨碍了问题的解决而需要改变时。所以，需要先对业务问题进行分析，然后研究文化与业务的关系，分析文化是优势还是障碍！

Q TBR：目前中国企业存在大量的投资并购行为，一般来说，后续的文化整合中，最大的挑战是什么？您建议如何应对这样的挑战？



沙因：最大的挑战是在雇佣、人员关系与人事方面。财务与商业模式比较好调整，但人事相关政策，如招聘、薪酬、晋升等，与国家文化密切相关。所以，兼并收购中最需要注意的是人员关系相关的事宜，比如雇佣、职业发展等。在合并开始前，需要对人事相关事项进行研究，比如如果海外市场薪酬策略高于市场平均水平，而总部薪酬策略则低于所在市场的平均水平，那么进行调整时，就可能导致海外市场员工的不满。那么，我们应该改变相应的薪酬体系，或是放弃收购？如果这一因素被忽略，可能在合并发生后引起人员的流失，甚至导致并购的失败。



TBR：中国正在营造创业创新环境，您对于创业企业、中等规模及大型企业领导者在文化方面有何建议？



沙因：对于创业企业，领导者的重点应该放在与业务相关的领域，比如相关职业、技术能力建设，然后营造适合团队的文化。文化中最重要的部分是人尽其才、与工作相关的技能发展，以及给团队成员自由度并鼓励他们创新。

企业成长和进入中等规模过程中，文化会逐渐变得复杂，因为会衍生出亚文化，比如不同的职能文化，包括管理、销售等，领导者需要面临的挑战是：管理不同亚文化的一致性，如何向共同目标看齐，而不是你争我斗、滥用资源。

大型企业会面临同样的挑战，所以领导者需要关注亚文化的相互一致性。开始时，企业并不能确定出现哪些亚文化，但领导者需要识别亚文化，并确保亚文化团队领导者的认同，以及与企业目标的一致性。未来领导者在文化方面的最大挑战可能是：识别亚文化，确保相互之间的一致性，并与组织目标保持一致。



TBR：企业文化至关重要，成功地塑造和拥有卓越的文化，是企业引以为傲的一件事情。那么，在您看来，文化基因究竟从何而来呢？



沙因：每家公司的文化基因源自于创立企业的企业家或企业拥有者，他们有特定的运作公司的方式、不同的价值观与原则，比如公司 A 比较专制，公司 B 很民主，两家公司可能都很成功，但其文化都源自创立者或拥有者自上而下强加的基本假设！

文化基因的另一个影响因素与公司技术有关，比如由化学工程师创立的化学品公司，其对安全、时间等的看法，以及技术细节、易损属性等，有可能决定了其文化更为专制，文化基因更注重安全、精益求精。而在软件相关领域，非常依赖于程序员编写和开发软件的能力，像谷歌、微软等企业必须招聘创意精英来开发技术和解决问题，这要求文化上给予创意精英们更大的自由度。所以，文化基因会因为公司历史、技术与产品的不同而不同！如果想要了解文化基因，还需要深入了解相关的技术、所在的行业，以及职业群体，不能泛泛而谈！



TBR：现实中，往往有些管理者并不认同其企业的文化，应如何面对和解决这个问题？



沙因：我认为，这也与企业发展的阶段有关系。如果是年轻的企业，企业家们创立公司并建立文化，如果经理人不认同其文化，很有可能的结果是被解雇。如果企业有一定历史，可能会自省“我们的文化是好的文化吗”，如果经理人不认同其文化，反而有可能发表“我们的文化需要重塑”等观点，高层管理者也有可能倾听其观点，因而促进企业变革以更好地生存。



TBR：您曾说过，领导要做的真正唯一重要的事情就是创建和管理文化，并提出一系列领导者植入文化的机制。透过这些机制看，领导者最重要的行为和技巧有哪些？



沙因：我认为，领导者最重要的技能是，尽可能多地询问与倾听下属对企业文化的感受与看法。在邀请外部顾问进行文化调研或分析之前，管理团队应该首先对文化进行内部分析，看其与业务环境的要求是否一致，界定在文化方面是否已碰到问题、是否需要改变，等等。

Q TBR：有关文化我们进行了很多探讨，您还有何重要建议？

A 沙因：最后我想说的是，不需要为了文化而文化，首先把精力集中于解决业务挑战！

Q TBR：除了组织文化、过程咨询，您还提出职业锚、复杂人假设、谦逊探究等理论，之所以投入这些领域的研究，您最终希望解决的问题是什么？它们之间的关系是怎样的？

A 沙因：我主要想解决的问题是个体与企业的关系！我们都存在于（live in）组织中，所以我一直感兴趣的是：是企业对员工进行理念上教导而处于主导的一方，还是个体可以通过领导力对企业产生影响？这些是如何发生的？文化是企业教导个体的过程、领导力则是个体改变企业的过程，这是硬币的正反两面。对于了解个体如何发展、企业如何发展，文化与领导力均非常必要。职业锚是从特定的视角了解个体的特点及性格，而文化分析则旨在了解组织的特点及性格。重要的是这两者如何互动，是企业对员工进行教导，还是个体改变企业？

Q TBR：组织文化、职业锚、过程咨询、相互帮助与谦虚询问等理论之间的关系是怎样的？

A 沙因：从研究角度看，需要了解企业文化与个体，但从实践角度看，如果想帮助个体展现领导力，或者帮助企业人尽其才，无论是外部顾问，还是内部顾问，都必须有帮助客户的方法和工具，过程咨询和文化分析就是这样的方法与工具。过程咨询是围绕职业定位与职业辅导帮助个体，企业文化分析则是过程咨询顾问对企业进行分析。

文化领域方面非常重要并要牢记的是：分析文化，并告知企业中的人员文化是这样或那样，通常是行不通的，因为文化内核通常很难被完整理解。所以，过程咨询顾问需要帮助企业弄清楚其文化的完整内涵；类似的是，当您帮助个体时，不能仅仅是简单告知对方的职业锚是何类型，而是尽量要通过发展员工使其自己

思考职业锚（职业价值观、驱动力与能力）。不管是帮助个体，还是企业，咨询的过程都应该是过程咨询，客户自己为结果负责！

Q TBR：不同的人性假设及其隐含的不同管理策略，对管理实践产生不同的影响，比如对员工的心理的影响。那么，管理人应该如何认识和调整自己的人性假设，从而实现更好的管理？

A 沙因：这是一个非常棒的问题！这要回到麦格雷戈（Douglas McGregor，管理大师，提出了著名的“X-Y理论”）的Y理论，就是好的经理人信任团队成员，相信人们愿意工作、可以被信任、可以自我管理和发展。如果管理者不相信这一点，就会采用控制和奖惩的方式。应该从相信该理念开始，招聘团队成员时，就相信所招来的人有意愿工作和发展自己。在这点上，管理者应该是理想主义者，相信团队成员的能力和把工作做好的意愿。X理论相信这样的想法，比如人类本性懒惰、不愿工作，由此而采取的通过恐惧、惩罚进行控制的做法已经落伍，秉持Y理论的管理者可以调动团队成员更好地工作！

Q TBR：最后，还有什么重要的建议，是您想告诉中国读者的？

A 沙因：最重要的是忠实于自身的文化，在中国经营商业需要遵循最基本的国家文化的基因，比如在中国经营商业中最重要的要素有哪些。我不建议简单采纳另一国家的商业实践，应审视自己所要解决的商业问题，以及自身的文化属性，并逐步形成解决方案。

从《企业文化生存指南》出版至今，企业文化领域已经发展了 10 年有余。这本《企业文化生存与变革指南》在保留之前版本的文化模型基础上，补充了对企业文化的演化发展现已证明是很有用的那些工具。我的企业文化基本模型并没有改变，但是关于这些模型在文化形成、文化演化以及管理变革方面的科学研究和实际应用都发生了改变，而与此同时，我仍然在给那些想要理解和利用文化的领导者和管理者讲课。

文化作为企业生活中的一个概念已经被大家所接受，但是对如何研究文化还是存在很大的分歧。有的人想要通过调查和问卷的测量得到文化中非常抽象和普遍的方法；有的人想要通过观察、访谈以及干预研究某种文化的微妙之处、细节以及动力机制来研究企业文化。前者是为了寻找文化的普遍特征，而后者是为了寻找文化的一般进程。

持有这两种观点的人都对文化如何影响企业绩效

这一问题最感兴趣，但是前者是为了找出与所有类型的企业和企业绩效都有关系的文化特征，而后者是为了找出特定文化事件和绩效之间的直接联系。第一种方法需要进行定量横断式分析，第二种方法需要进行临床纵向式分析。第一种方法试图找出一种抽象的、概括性的文化因素，它并不是用来帮助管理者和顾问解决当前在企业中遇到的特定问题的；第二种方法试图找出一种实用因素，以便管理者能够及时处理眼前的问题。第一种方法试图找出一些对大多数组织都普遍适用的理论原则；第二种方法则是为了找到一些能够解决当前问题的实用方法。

我选择在本书的开头强调这两种方法的差异，是为了使读者明白，在这个问题上我的立场是什么。我有一些同事倾向于采用第一种方法，从他们的工作中我受到了一些启发，而与此同时，我发现如果我是作为一个积极的变革代理人参与进去，受到的启发和得到的益处会更大。我开始相信在现阶段，企业领域的发展需要对特定文化元素进行详细的研究，因为我们目前还不知道核心维度和变量是什么。

对于第二种方法，也有越来越多的支持者。如果没有深入到特定文化的大量细节中去，我们是不能真正地建立、发展或者变革文化的。那些广泛的维度是有效的，但是它们不能与领导者和管理者遇到的日常问题相契合，它们不能告诉你应该做什么。

所以，这本书是写给那些想要有所作为、进而需要了解文化本质的领导者和**管理者**的。事实表明，技术的发展带来了更多的职业亚文化，全球化的加剧带来了更多混合了不同职业文化和民族文化的群体组织，最终使得文化的本质变得越来越复杂。一个国家中两个公司的合并，与来自两个不同国家的两个公司想要在第三个国家通过一个工程进行合资所产生的问题是完全不同的。

企业（和社会）的管理者和领导者既是文化的创造者，也是文化的产物。

领导者有一种独特的职能，他们不仅要在新组织中创造文化，而且要管理成熟组织中的文化问题。为了完成这些职能，领导者需要理清一些概念和工具。本书主要从以下几个角度来展开：文化是什么，以及何时、怎样评估或变革文化。

本书的第一部分，解释了一些基本概念，并指出文化为何至关重要，以及在探索文化的内容时要审视哪些维度。第二部分从一个十分重要的章节开始，介绍一些普通变革理论，以及这些理论是如何在文化中应用的。第三部分会介绍处于不同发展阶段的组织是如何处理文化问题的。最后，我们会讨论一个崭新的问题，这个问题或多或少是来自于：多文化群体急于想要尽可能地将成员聚集到一个项目中，这些成员都拥有不同的文化，从而实现文化融合。这仍然是一个未知领域，不过关于怎样进行文化融合的一些原则已经开始浮现出来。

《企业文化生存与变革指南》测试题

1. 企业文化的三个层次是 () (多选)
A. 亚文化 B. 人工饰物 C. 价值观念 D. 工会 E. 深层假设 F. 文化融合
2. 如果你身为一家企业的领导者, 你不能做出清晰、明确的内部决策, 最好的办法是 ()
A. 继续和公司的高层商讨 B. 交给市场做决定
C. 在公司征集普通员工意见 D. 自己想办法
3. 以下哪一项不能用于评估企业文化? ()
A. 自我分析 B. 认清文化的概念和层次
C. 识别并列举人工饰物 D. 调查法
4. 发动企业文化变革的动力都有什么? () (多选)
A. 不一致的证伪性信息 B. 产生生产焦虑或内疚感
C. 产生克服学习焦虑的心理安全感 D. 对失去身份认同的恐惧
5. 发起文化变革的原则都有 () (多选)
A. 生存焦虑小于学习焦虑 B. 生存焦虑大于学习焦虑
C. 应该减少学习焦虑 D. 应该增加学习焦虑
6. 出现以下哪种情况可能会引发生变革? () (多选)
A. 企业破产 B. 企业转型
C. 企业合并 D. 收购其他企业或被收购

7. 排序

请按照正确顺序排列实施文化变革的步骤, 将相应顺序的序号填写在括号里:

- () 评估当前状态和规划。
 - () 想好未来的理想状态。
 - () 弄清楚为什么要实施变革。
 - () 过渡期管理。
8. 在具有多元文化的企业中, 你认为领导者应该具有什么样的特点?
请在以下的横线处写下你的答案。



扫码关注“庐客汇”,
回复“企业文化
生存与变革指南”,
查看测试题答案,
还有更多精彩内容
等着你!



THE
CORPORATE CULTURE
SURVIVAL GUIDE

文化的结构和内容

01 企业文化为何至关重要 / 003

企业文化与领导力的相互作用

亚文化

企业文化与领导力相互作用的案例

文化合并的四种方式

文化在企业发展的不同阶段所起的作用

文化，一个群体的共同属性

02 企业文化是什么 / 023

企业文化的三个层次

如何定义企业文化

企业文化定义的启示

文化的复杂性

03 企业文化的维度和内涵 / 041

关于文化评估和维度的普遍认知

文化内涵 1，在外部环境中求生存

文化内涵 2，在内部人员中求整合

04 企业文化的深层假设 / 065

文化的民族和种族基础
关于人与自然关系的假设
关于人性本质的假设
关于人际关系的假设
关于客观和真理本质的假设
关于时间的假设
关于空间的假设
应对未知和不可控

05 企业文化的评估 / 081

调查法
为什么调查法不能用于企业文化评估
能否通过自我分析来解读企业文化
做个“文化解读”，一个四小时的练习
案例分析



THE
CORPORATE CULTURE
SURVIVAL GUIDE

企业文化形成、发展和变革的动力机制

06 企业文化的习得、摒弃及变革 / 109

三阶段简化模型
证伪性信息
生存焦虑与学习焦虑
学习焦虑与抵制变革的心理基础
变革的两项原则
创造心理安全感的八项条件
认知再定义，内化带来真正的改变
模仿、认同与试错
重构，寻求一种新的平衡