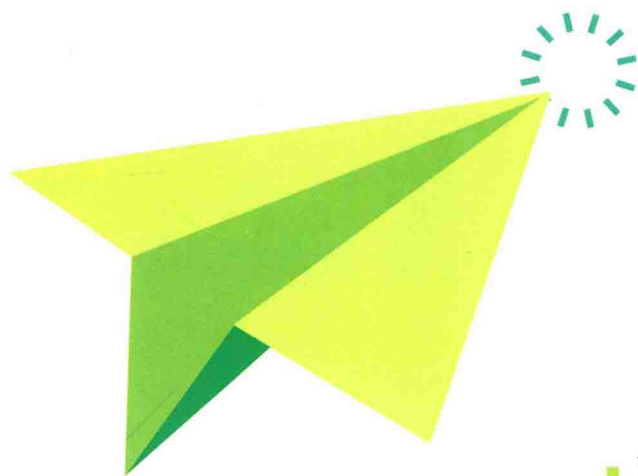


Edgar H. Schein 著

張慶勳 總審定



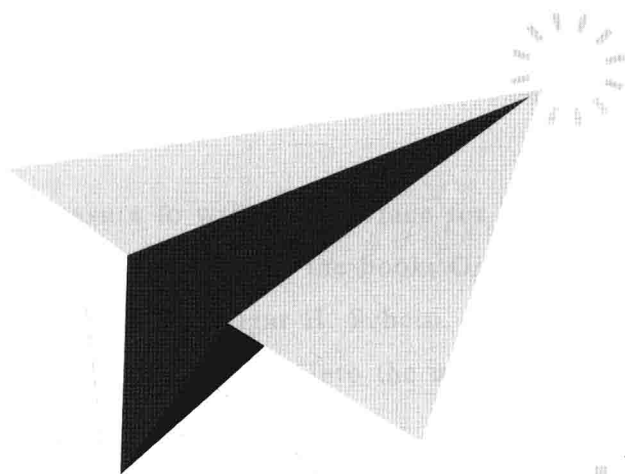
▪ 第二版 ▪

組織文化與領導

**Organizational Culture
and Leadership (3 Edition)**

組織裡所發生的事情很容易觀察得到，
例如領導的挫敗、行銷的短視、沈浸於過往成就的傲慢等；
但除此之外，盡力去了解這些事情何以會發生，
才是文化概念的真正價值所在。

林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥、陳郁汝、盧玉琴、林玲吟、王宏彰 譯



第二版

組織文化與領導

**Organizational Culture
and Leadership** (3 Edition)

Edgar H. Schein 著

張慶勳 總審定

許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥、陳郁汝、盧玉琴、林玲吟、王宏彰 譯

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

組織文化與領導／總審定：張慶勳，譯著：許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥、陳郁汝、盧玉琴、林玲吟、王宏彰。

——二版。——臺北市：五南，2010.07

面：公分

譯自：Organizational culture and leadership, 3rd ed.

ISBN 978-957-11-5946-1 (平裝)

1. 組織文化 2. 組織管理 3. 領導

494.2

99004215



1FQH

組織文化與領導

作者 — Edgar H. Schein 著

總審定 — 張慶勳(210.4)

譯者 — 許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢
徐欽祥、陳郁汝、盧玉琴、林玲吟、王宏彰

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主編 — 張毓芬

責任編輯 — 吳靜芳、唐坤慧

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地址：106 台北市大安區和平東路二段339號4樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

網址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中區中山路6號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2008年11月初版一刷

2010年7月二版一刷

2012年3月二版二刷

定價 新臺幣450元

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved.

This translation published under license.

Traditional Chinese translation rights 2010 © by Wu-Nan Book Inc.

中文版推薦序

It is my great pleasure to write the preface for Dr. Ching-Shiun Chang and his students' translated edition of the book: *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition by Dr. Edgar H. Schein. I believe this edition will provide Chinese readers with insights into the many different and complex organizational, cultural, and leadership issues.

Any organization, regardless of its function or size, is always affected by its internal culture and the directions set by its own leaders. Organizational culture creates acceptable behavioral standards for employees to follow. Outstanding leaders, with realistic vision and virtue, support their employees to perform and excel. Thus, organizations all over the global are looking into ways to instill supportive yet productive culture. Organizations are also eager to cultivate visionary, effective leaders. These topics have been well researched and analyzed in the original book by Dr. Schein. Dr. Chang and his students deserve much appreciation for their efforts in translating the original book into Chinese. Through their great efforts, Dr. Chang and his students have enriched the literature on organizational culture and leadership. They have further contributed to all kinds of organizations in Taiwan and many other Chinese speaking countries a means with which to discover and change, for the better, their culture, beliefs and leadership.

In conclusion, I wish to congratulate Dr. Chang and his students on the excellence of their translation. I sincerely hope that great and meaningful work like this will continue to be produced by Dr. Chang and his committed students.

2 組織文化與領導

(中文翻譯)

承張所長慶勳的相邀，本人深感榮幸能為本書作序。此書原為Schein博士所著，內容探討有關於組織體系的文化現象及組織領導者的思考與行為要素。經由張所長及其帶領的系所研究生之努力，本書極盡詳明地呈現了原文的涵義與內容。

任何組織，不論規模、性質，終究脫離不了其文化的影響。文化現象與領導人物所引發的價值觀、思考模式、生產期望指標與行事準則，無時無刻地引導著組織的運作。如何創造或激勵有意義且具生產力的組織文化，一直是組織文化學及領導者的研討要項。本書以明暢的中文闡釋此一主題，使得台灣及全球各地使用中文的讀者廣為受惠。

本書各章節均以深而廣的角度研探其主題。本人相信，此書不但對工商界的組織文化有所啟示，而且對於各級學校的組織行為文化及其行政人員的進修均能有所助益。

最後，本人在此祝賀此書的完成，並期待張所長及所有參與的同學，繼續對台灣及全球的學術界有此深具意義的貢獻。

Donis Lee (李宜珍), Ph.D.

Associate Professor and Program Coordinator, Program of Instructional
Systems, Great Valley School of Graduate Professional Studies, Pennsylvania
State University, USA

朝倫・愛登推薦序

Захирал, багш, сурагчид болон сурагчдын гэр бүлийнхэн өдөр бүр ямар нэгэн байдлаар сургуулийн соёлын асуудалтай тулгарч байдаг билээ. Боловсролын байгууллагад ажиллагсад энэхүү “Байгууллагын соёл ба удирдлага” номыг уншсанаар өөрийн эрхгүй өөрийн сургуулийн уламжлалт удирдагын арга барил болон соёлыг өөрчлөх санаа бодол төрнө гэдэгт би баттай найдаж байна.

Энэхүү номонд байгууллагын соёлын бүтэц, үүрэг, ач холбогдол зэрэг агуулга багтаж буйгаас гадна мөн байгууллагын соёлын сэтгэлгээ болон түүнийг задлан шинжлэх арга, мөн байгууллагын удирдагын үүрэг роль юу болохыг тусгаж өгснөөрөө онцлог юм. Соёл, удирдагч хоёр нь зоосны хоёр тал мэт нягт холбоо хэлхээтэй билээ. Удирдагч хүн аливаа байгууллагыг үүсгэн байгуулахдаа юун түрүү түүний соёлыг үүсгэн бий болгодог билээ. Харин байгууллагын соёл гэгч нь нэгэнтээ бий болсон үед соёл өөрөө удирдагчийн арга барилыг шийдэж, хэн нь удирдагч болж чадах, хэн нь чадахгүй болохыг хүртэл давхар шийддэг билээ. Хэрвээ соёл нь ямар нэгэн байдлаар байгууллагын тогтолцоонд таарч тохирохгүй болвоос удирдагч хүн энэхүү соёлын цаашид оршин тогтнох эсэхийг мэдэрч чадах ёстойн дээр, тухайн соёлын цаашдын хөгжлийг залах ёстой болдог. Үүнд байгууллагын өөрчлөлт шинэчлэлийг хийх нь хамгийн шилэгдсэн арга байдаг. Тиймээс ч доктор Шон /Schein/ энэхүү номынхоо гуравдахи хэвлэлтээр соёл, удирдагч хоёрын нягт уялдаа холбоог илүүтэй тусгаж өгсөн байна.

“Байгууллагын соёл ба удирдлага” номыг Тайваны Пинтуны Боловсролын Их Сургуулийн Боловсролын Захиргааны тэнхмийн эрхлэгч, миний хайрт удирдагч багш Жан Чинь Шүн /張慶勳/ өөрийн

2 組織文化與領導

доктрантуудыг удирдаж хамтран орчуулж гаргажээ. Энэ ном нь байгууллагын соёлын асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэх арга замыг танд зааж өгөхөөс гадна, соёлын онолын суурь мэдлэгийг олгож өгөх ба боловсролын хүрээний мэргэжилтэн багш нарт үнэтэй гарын авлага болж чадна гэдэгт би гүнээ итгэж байна. Хүндэт багш Жан Чинь Шүний хүсэлтээр энэхүү номын өмнөх үгийг бичиж буйгаа туйлын их нэр төрийн хэрэг хэмээн үзэж буй бөгөөд Тайланд суралцаж байсан гурван жилийн оюутан ахуй цагаа өөрийн эрхгүй нэгэнтээ дурсан энэхүү оршлыг бичив. Хайрт багш Жан Чинь Шүн болон хамт суралцаж байсан ангийнхан, доод курсын доктрантууддаа ажил сурлагын их амжилтыг хүсье.

(中文翻譯)

幾乎每位校長，甚至教師、家長與學生，每天都會碰到大大小小不同的學校文化問題。教育組織成員從閱讀這本涵蓋各組織領域之《組織文化與領導》（*Organization Culture And Leadership*, 3rd ed.）後，相信心中想要改革學校的傳統，以及校長領導風格與學校組織文化之間的各種問題，會再度被挑動起來。

本書內容刻劃出組織文化的結構與功能性、重要性，同時也提供組織文化思考與分析的方式，以及組織領導者宜扮演的角色。組織中文化與領導的關係，就如同硬幣的一體兩面一樣；而當領導者創建團體和組織的時候，一開始領導者便創造了組織文化。且各種組織文化一經存在，它們便會決定領導者的領導風格，並進而決定誰足以，或誰又不足以成為真正的領導者。但是，如果一個文化的各種機能與要素變得失調時，在此變動的環境下，領導即成為能去知覺現存文化是否具備機能性、能去管理文化發展，以及推動變革讓團體得以存活的唯一功能。因此本書原作著Schein博士在此次第三版中特別再次強化文化與領導之間關係的密切性。

本書係由我所尊敬的指導教授張慶勳所長帶領我教育行政研究所學弟妹師生團隊，共同努力翻譯而成。此書不僅提供如何解決組織文化問題之思維，更

是兼具理論基礎與實用性的參考書籍。承蒙恩師張所長慶勳之邀，本人深感榮幸能為本書作序，於懷念在台留學三年時光之際，更為母所師生之亮麗成績而感到與有榮焉，因此樂之為序。

蒙古人文大學中文系系主任

Chuluun-Erdene T. (朝倫·愛登)

2008.02.25

中文版審定者序

一路走來的脈絡與心路歷程

不論在學術研究或是在教學上，我一向是兼重實務、研究與理論的相互融合性。因為只有從「深入其境」以及「深獲其心」的場域實境中，研究者才能蒐集到具有真實性與可靠性的資料；也唯有經由系統化的研究程序，而能將研究結果予以有效應用，與建構更具有說服力的理論架構；也因為有紮實的立論基礎，而能使研究與實務的應用更具有學理基礎與清晰的思維架構，俾據以導引組織成員行為的方向與研究的立論觀點。

在教學與研究方面，我一路走來，始終依循上述的思維理路，不斷地自我強化與精進。誠如2006年我在《學校組織文化與領導》（台北五南圖書公司出版）自序中所提到的，在學習與成長軌跡中，筆者的學術研究概略可分成下列五個發展階段：階段一：官僚、同僚與政治模式——管理技術的研究；階段二：轉化領導——領導策略的研究；階段三：學校組織行為的研究；階段四：學校組織文化與校長領導的系列研究；階段五：校長的生命故事與其學校領導敘說分析的研究。而這些研究不僅兼重實務、研究與理論的融合性，且可彰顯學校組織領導、組織文化與組織效能三者密不可分的關係。也誠如本書原作者，Edgar H. Schein（2004）所指出，領導的本質蘊涵文化創造和管理的動態過程，且領導與文化二者是一體兩面的關係。要解決組織內所發生諸如領導的挫敗、行銷的短視、沉浸於過往成就的傲慢等事件，除了盡力去瞭解這些事情何以會發生的原因外，更重要的是，要從文化概念的真正價值所在去著手。同時，我也發現國內外有關組織領導、組織文化與組織效能的相關研究中，也有諸多相同的研究結果與特性。

其次，包括我在內的許多國內外類似主題的研究者所引用的參考文獻中，Schein（2004）所著的《組織文化與領導》一書（本書係第三版，1985年與1992年分別為第一、二版），對組織文化所持的觀點與其相關的研究方法，已為許多研究者應用於教育組織的現場中。例如，我將Schein對組織文化的界

2 組織文化與領導

定中有關組織外部適應與組織內部統整的動態歷程之觀點，與學校組織的社會系統相互融合，進而應用於學校領導者的決策過程與權力運用等的研究與實務上；而Schein將組織文化的層次分成：(1)可見到的人工製品；(2)信奉的信念、價值觀、規則和行為規範；(3)被視為理所當然的基本假定，已廣泛運用於學校的教育現場與研究中。

本書原作者以臨床研究以及個案分析的方法，將組織文化與領導的關聯性再予以強化，並呈現於2004年的第三版專書中，且內容與案例也有別於其他之前的版本。茲為方便中文讀者閱讀，以及提供教學與研究之用，並增益研究生英文能力，我遂邀約屏東教育大學教育行政研究所博士班修我所授課的「組織文化與發展專題研究」的研究生翻譯本書，於是就誕生了本書中文版。

首譯與首役的翻譯團隊

雖然我們的翻譯團隊都是博士班研究生，同時也是國小校長、主任與教師，深刻體悟學校教育現場組織文化的特性，以及學校組織文化與校長領導之間動態的平衡關係，但是對於協力翻譯英文原著則是第一次。又因我對本書翻譯的強力要求品質，以及翻譯期間他們也同時在準備博士候選人資格考等時間上的限制與壓力，因此自有他們之間的心得與感想。誠如許嘉政寫給團隊夥伴的「首譯與首役：流動的口碑與評價」，可看出團隊夥伴對本書的期許與心境。這一段話如下：

首譯與首役：流動的口碑與評價

《組織文化與領導——第三版》，這是我們生命中的第一本譯著，是我們學術生涯的首部曲，它的產出將同我們的歲月軌跡而行。

可以預見的是，你我的大名將會印在書上，其口碑會在學術圈裡流傳；其評價會深深烙印在讀者的心裡，並在口頭流動，甚至傳諸後世。

心情與壓力是沉重的！責任或喜悅亦可能是無限的！

兄弟姊妹們，讓我們在張所長的帶領下，齊心努力，為我們學術生涯的首役，打出最美好的一仗。

您的同學 嘉政 2006.12.25

我們翻譯團隊的芳名與翻譯章節是：

許嘉政：序文、謝誌、作者介紹、part 1、1、15、16章

陳學賢：6、8章

徐欽祥：7、9、10章

林榮俊：2、3章

林玲吟：11章

王宏彰：part 3、12章

陳煜清：13、14章

李宗鴻：4章、part 2、5章

陳郁汝：17章

盧玉琴：18、19章

感謝與期許

本書能順利出版，首先要感謝我們的翻譯團隊所付出的心力與時間，因為有你們默默的努力，才能共同完成一件具有意義的成就。相信你們的首譯與首役，會獲得流動的口碑與評價的。我們也要特別感謝所有團隊夥伴的家人，因為有你們的支持，我們才能全力以赴，共同完成此項艱鉅的任務。而博士班研究生陳炳男，以及姜明華、翁禎霞、陳再興、陳昌華這四位碩士班研究生，協助潤飾文辭，提供的寶貴意見，讓我們受益良多。博士班研究生盧玉琴做最後統整與閱讀，在此一併致謝。

本書原作者Egard H. Schein以及美國原出版公司同意將本經典巨著譯成中文，嘉惠中文讀者，謹此致最高的謝意與敬意。

在此，要特別感謝的是來自美國賓州州立大學的一位我的好友——Dr. Doris Lee（李宜珍）教授。李教授身兼該校Great Valley School有關工商企業與中小學師資培訓之教學與行政工作，具有教育科技領域之專長，且多年來具有審查著名教育期刊論文之經驗。同時也在2006及2007年都接受我的邀請，協助本所師生有關撰寫SSCI期刊論文寫作之教學。當2007年8月21-23日，我邀請她在屏東教育大學教育行政研究所進行「2007 Summer Seminar and Workshop」期間，她親自以中英文撰寫本書中文版的推薦序，益增本書的價值性，其情之可貴，字裡行間難以形容。

4 組織文化與領導

另一位要感謝的是來自蒙古，2007年7月畢業於本所博士班，學成歸國後，目前擔任蒙古人文大學中文系系主任的朝倫·愛登（Chuluun-Erdene）。朝倫·愛登曾經修過我所教授的「學校組織變革與發展專題研究」以及旁聽過「學校組織文化與發展專題研究」等科目，而她的博士論文係我所指導——「蒙古綜合中學校長多元領導策略與學校組織效能關係之研究」也引用Schein的觀點作為詮釋學校組織文化與校長領導的重要文獻。所以她能親自用中文與蒙文為本書中文版撰寫推薦序，其意義不僅是非比尋常，且是彌足珍貴的。

當然我所摯愛的家人更是我要感謝的，雖然祿純與祿高都已在台北讀書，而懂事與獨立是他們的特點；內人相子一路相隨讓我無後顧之憂，你們的支持讓我一路走來始終如一，此愛此情筆墨難書。而五南圖書出版公司的楊榮川董事長與張毓芬副總編輯，以及編輯部夥伴等，慨允並協助本書的出版與編輯校對，讓本書得以順利如期付梓，亦在此一併致謝。

雖然本書已完成翻譯並出版，但仍有疏漏之處。凡有任何不妥之處，我當負全責，亦請教育界先進與企業界菁英不吝指教。



謹識

於國立屏東教育大學教育學院

2008.08.01

作者序

組織文化的概念已臻成熟，它不再只停留於權力的概念之上，更拓展至職場文化和社區文化。相較於過往，文化在國家的層次上益顯其重要性，它有助於我們瞭解團體之間的衝突。在組織層次上亦復如此，欲瞭解團體之間的衝突，文化是不可或缺的。我在迪吉多電腦公司（Digital Equipment Corporation, DEC）擔任顧問的數年經驗，提供了本書前兩版諸多有用的案例題材，但我只是試圖藉此來徹底瞭解DEC之所以初期成功，而最終衰敗的原委。最後，我從中領會到組織文化作為一種解釋性的概念，有其真實的重要性。組織裡所發生的事情很容易去觀察得到，例如領導的挫敗、行銷的短視、沉浸於過往成就的傲慢等；但除此之外，盡力去瞭解這些事情何以會發生，才是文化概念的真正價值所在（Schein, 2003）。

一個世紀以來，領導的概念一再地被探究，以作為界定組織成功或失敗的決定性變項。現在，對於領導另外一面的探究益顯其重要性，進而投入探討領導者如何地創建文化，以及文化如何地定義和培育領導者。本書的第一和第二版即嘗試去指出文化與領導的關聯，並且在第三版中，我希望能進一步強化文化與領導的關聯性。

在第三版中，大致維持不變的內容，是有關組織文化的結構和功能之思考概念模式，以及領導在文化創建與管理上所扮演的角色。不過，我也加入更多新進臨床研究的題材，並融入更多我這些年來共事過的組織案例，讓某些概念益顯活潑鮮明。

本書的所有章節都已經重新修訂和編輯過。部分予以精簡，更多的內容係透過新增的案例題材予以整合和增補擴充。此外，我也從本書第二版出版以後的書籍和文章中，選擇性地融入許多有關組織文化的資料。明顯可見的是，學者和實務工作者們對於文化的思考方式，仍存有各種不同的模式。對此，我不擬就其全部內容逐一予以回顧，但我會儘可能地嘗試去呈現其觀點的差異變化。對於一些同事的工作題材，我為可能有所遺漏或未能選入本書當中感到抱歉，只因我的目的不在寫出一本定義文化的教科書，旨在探索一種文化的思維

2 組織文化與領導

方式，探究一種我認為最適合我們投注心力去瞭解團體、組織和職業的方式。

第三版的篇章結構有三個部分。第一部分聚焦在如何思考、定義和分析組織和職業的文化。由於領導的概念及其相關議題，長久以來已有相當的論述且受到高度的關注，因此本書的焦點，清晰地讓人對文化的內涵與作用有更多的感受。

第二部分則聚焦於文化的內涵。某種層次意涵上，文化其實涵蓋了一個特定團體生活的整體。因此，基本上文化的內容可謂廣大到無所不含，欲分析文化得有一套類目才行。本書即透過人類學和團體動力學的描繪，發展出一組適用於組織，且應是最有助於人們領略文化概念美感的分析面向。

第三部分的焦點轉移到創辦人 and 經營者等領導人物的身上，最後論及因領導者不知如何管理文化，而為文化所苦的案例。此一分析的重點旨在瞭解，當組織隨著成功而不斷地成長與老化時，文化會如何與組織同步發展。其實，領導者在每一個組織成長的不同階段裡，所面對的議題都完全不同，之所以會如此，部分原因係文化在每一個階段所扮演的角色完全不同使然。其實此一面向的議題，大部分關於領導的書籍幾乎都忽略掉了。

· 謝誌

首先，我要向本書前二版的讀者們致上我最誠摯的謝意。如果沒有他們給我的肯定、回饋，並將本書的內涵具體運用在他們實務和顧問工作上的話，我將不會有此能量繼續寫出第三版。此外，同事們給我的支持和激勵，更是扮演了重要的角色，特別要感謝的是來自於John Van Mannen、Otto Scharmer、Joanne Martin、Mary Jo Hatch、Majken Schultz和Peter Frost等同仁的回饋。

感謝Jossey-Bass出版社總是不斷地給我最大的鼓勵，以及他們的編輯群，以一種正向和支持性的方式驅策我，特別是Byron Schneider。這些鼓勵和驅策是不可或缺的，讓我在1985年的首版書籍中獲得許多觀點。對於書籍的內容，到底哪些是符應現有須加以保留的，哪些須予以增刪和強化的，我獲得了許多寶貴的意見，這得感謝他們之中的每一個人。

此外，我要感謝文字處理技術帶給我重大且直接的助益。當第三版編輯工作開展之際，得自於第二版系列章節的掃描文件，讓我可以快速地在線上進行編輯。第一版中我所欲取材納入第三版的部分，也能透過掃描技術，很快地

編入適當的章節中。對於讀者回饋的取捨，我毋須另外打字，可以直接將其編入文本之中。藉由光碟或電子傳輸技術，我可以將最終的文本直接傳送給出版社。錯誤的地方可以馬上修改，並保留前後勘誤之處。對一個作者而言，能如同破筆和複寫紙一般，記得自己寫作的軌跡，不斷地重新編修，這種經驗極為不凡，且讓我愉悅不已。

最後，更要感謝我的內人Mary，當我時常工作於電腦之前，她總能耐心地坐著。但她也領略到E-mail的力量和其他電子產物的迷人之處，所以現在她更能瞭解電腦螢幕是如何地擄獲我倆的芳心。

EDGAR H. SCHEIN

2004.05

于Cambridge, Massachusetts

作者簡介

Schein畢業於芝加哥大學，1949年於史丹福大學取得心理學碩士學位，1952年取得哈佛大學社會心理學博士。1952年至1956年曾服務於美國陸軍擔任上尉，領導一個研究機構（the Walter Reed Army Institute）的社會心理部門。1956年進入麻薩諸塞州科技機構（MIT）的Sloan管理學院，1964年擔任組織心理學與管理學的教授。

1968年至1971年Schein擔任制定MIT大學部課程計畫的教授，1972年至1982年擔任Sloan管理學院組織學習團（Organization Studies Group）的主席，並自1978至1990年榮任Sloan管理學院教授協會主席至1990年。

至今，他仍是Sloan管理學院退休教授協會的一員，且持續在Sloan管理學院兼任高級講座。同時他也是組織學習社會期刊《*Reflections*》的創始編輯，此期刊的議題圍繞在知識創造、推廣和應用上，致力於學者、顧問專家和實務工作者的整合。

Schein是一位多產的研究者、作家、教師和顧問專家。曾在各種專業的期刊上發表了無數的文章，且著有《*Organizational Psychology*》（third edition, 1980）、《*Career Dynamics*》（1978）、《*Organizational Culture and Leadership*》（1985, 1992）、《*Process Consultation Vol.1 and Vol.2*》（1969, 1987, 1988）、《*Process Consultation Revisited*》（1999）和《*The Corporate Culture Survival Guide*》（1999）等十四本書。

Schein曾經對新加坡經濟發展部進行文化的分析，寫了一本名為《策略性實用主義》（*Strategic Pragmatism*）的書；並發表有關迪吉多電腦公司（Digital Equipment Corporation, DEC）興衰的長期案例分析，名為《DEC的起死回生：DEC的永續傳承》（*DEC Is Dead; Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*）；同時，他也是Richard Beckhard of the Addison Wesley「組織發展系列叢書」近期的共同編輯者，該叢書從1969年起，至今已出版超過三十套書籍。

Schein擔任顧問的諮詢項目，聚焦於組織文化、組織發展、歷程諮詢和

2 組織文化與領導

職業動力學，過去和最近委託Schein擔任顧問的公司，主要以美國境內及海外的公司為主，例如有DEC、Ciba-Geigy、Apple、Citibank、General Foods、Procter & Gamble、Imperial Chemical Industries(ICI)、Saab Combitech、Steinbergs、Alcoa、Motorola、Hewlett-Packard、Exxon、Shell、Amoco、Con Edison、the Economic Development Board of Singapore、the International Atomic Energy Agency（以「安全的文化」為題）。

Schein的創作生涯獲頒許多的殊榮和獎項，最近的一項是在2000年2月3日，由the American Society of Training Directors頒給他職場學習與表現的終身成就獎；2000年8月8日the Careers Division of the Academy of Management頒給他the Everett Cherrington Hughes獎，表彰其學術生涯的成就；2002年12月11日波士頓大學管理學院的行政發展圓桌論壇頒給他the Marion Gislason獎，肯定他在行政發展領域中的領導地位。

Schein是美國心理學協會和管理學會的一員。已婚且育有三名子女，現與其夫人Mary住在美國麻薩諸塞州的劍橋市（Cambridge）。