

人力资源与组织管理精品系列教材

■ 丛书主编 姚裕群

# 组 织 文 化

► 主 编 王今舜 庄菁

Zuzhi

Wenhua

湖南师范大学出版社

中国人民大学商学院组织管理研究中心组织文化研究中心

第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

# 组织文化

中国人民大学商学院 编

ISBN

7-300-10000-0



中国人民大学出版社

人力资源与组织管理精品系列教材

丛书主编 姚裕群

F270  
W802

# 组织文化

主编 王今舜 庄菁

Zuzhi  
Wenhua

湖南师范大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

组织文化 / 王今舜, 庄菁主编. —长沙: 湖南师范大学出版社, 2007. 7

(人力资源与组织管理精品系列教材)

ISBN 978 - 7 - 81081 - 747 - 9

I. 组... II. ①王... ②庄... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 083742 号

---

## 组织文化

◇主 编: 王今舜 庄 菁

---

◇策划组稿: 黄道见 张 豫

◇责任编辑: 宋 瑛

◇责任校对: 胡晓军

◇出版发行: 湖南师范大学出版社

地址/长沙市岳麓山 邮编/410081

电话/0731. 8853867 8872751 传真/0731. 8872636

网址/http: //press. hunnu. edu. cn

◇经销: 湖南省新华书店

◇印刷: 长沙银都印务有限公司

---

◇开本: 730 × 960 1/16

◇印张: 15. 25

◇字数: 270 千字

◇版次: 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

◇印数: 1—4000 册

◇书号: ISBN 978 - 7 - 81081 - 747 - 9

◇定价: 26. 00 元

---

### 丛书顾问:

- 赵履宽 (中国人民大学劳动人事学院名誉院长, 教授)  
袁伦渠 (北京交通大学教授, 国务院参事)  
杨沛霆 (《中外管理》杂志社社长, 教授)  
王通讯 (中国人事科学研究院前院长, 中国人才学会副会长, 教授)

### 丛书编委会主任:

- 徐二明 (中国人民大学研究生院副院长, 教授)  
潘金云 (《中国人力资源开发》杂志社社长, 教授)

### 丛书编委会副主任 (按拼音顺序排列):

- 陈全明 (中南财经政法大学人力资源研究中心主任, 教授)  
董克用 (中国人民大学公共管理学院院长, 教授)  
胡剑锋 (浙江理工大学经贸管理学院院长, 教授)  
雷涯邻 (中国地质大学副校长, 教授)  
刘旭涛 (国家行政学院教授)  
卢福财 (江西财经大学教授)  
鲁灵敏 (百度公司人力资源总监)  
亓名杰 (嘉兴学院资深教授)  
孙健敏 (中国人民大学劳动人事学院副院长, 教授)  
萧鸣正 (北京大学教授、博士生导师)  
熊 斌 (重庆工学院资深教授)  
杨河清 (首都经济贸易大学劳动经济学院院长, 教授)  
姚裕群 (中国人民大学教授、博士生导师)  
曾湘泉 (中国人民大学劳动人事学院院长, 教授)  
张 德 (清华大学教授、博士生导师)

### 丛书编委 (按拼音顺序排列):

- 曹大友 (西南政法大学)  
冯喜良 (首都经济贸易大学)  
郭庆松 (上海行政学院)  
黑启明 (河南大学)  
孔 冬 (嘉兴学院)  
李宝元 (北京师范大学)  
李广义 (北京物资学院)  
李培祥 (广东金融学院)  
李世聪 (长沙理工大学)  
李世聪 (长沙理工大学)  
李新建 (南开大学)  
刘 昕 (中国人民大学)

刘 雄 (首都经济贸易大学)  
刘广武 (河南大学)  
刘家珉 (北京物资学院)  
鲁 艳 (天津工程大学)  
陆学彬 (中华英才网副总裁)  
彭思舟 (台湾真理大学)  
彭剑锋 (中国人民大学)  
申 林 (上海行政学院)  
宋奇成 (重庆工学院)  
唐代盛 (中国人民大学)  
卫 弘 (联想集团 HR 总监)  
文跃然 (中国人民大学)  
谢晋宇 (复旦大学)  
汪安佑 (中国地质大学)  
王 萍 (浙江理工大学)  
王长城 (中南财经政法大学)  
王发清 (河南大学)  
王今舜 (北京物资学院)  
徐 芳 (中国人民大学)  
姚春序 (浙江理工大学)  
张 琪 (首都经济贸易大学)  
张呈琮 (河北师范大学)  
张骏生 (首都经济贸易大学)  
张丽华 (中国人民大学)  
张丽俐 (中华女子大学)  
章守明 (浙江理工大学)  
张再生 (天津大学)  
赵琛徽 (中南财经政法大学)  
周文霞 (中国人民大学)  
朱必祥 (南京理工大学)

**丛书主编:**

姚裕群

**丛书副主编 (按拼音顺序排列):**

曹大友 傅志明 郭庆松 孔 冬 李新建 李中斌  
刘 雄 刘家珉 宋奇成 王长城 文跃然 姚春序  
朱必祥 赵琛徽

## 序言

人力资源是当今世界各国高度重视的重要资源，是各国经济社会发展的重要推动力，人力资源开发与管理学科也就成为具有宏观和微观战略意义的重要学科。中国是世界第一的人口大国、人力资源大国，搞好人力资源开发与管理意义更大。就中国的人力资源学科建设的总体情况而言，20世纪90年代中期之前处于长期缓慢发展的阶段。随着中国的改革开放和经济社会获得的巨大发展，管理学科有了巨大的需求，也有了非常迅速的发展，大量引进国外管理学内容成为中国管理学教育的特征之一。自世纪之交以来，人力资源问题在中国已经成为热点，人力资源专业成为约200所大学纷纷开设的热门专业，除管理学、经济学外，心理学以及其他一些学科也把触角伸向人力资源领域，使得人力资源学科至今方兴未艾。

教材建设是学科建设的最重要内容之一。目前，国内在人力资源开发与管理教材方面，处于品种众多、鱼龙混杂的状态，不少教材是对国外教材与著作的简单编译和对国内优秀教材的修改摘编，很多教材缺乏科学的系统性、国情的针对性和教学的适用性。教材的低水平、教学的低水平和师资的素质局限，使得人力资源开发与管理这一重要学科在我国迅速发展的同时存在相当大的问题，受到不少非议，以至于有的大学校长认为人力资源不是科学、其学科应当撤销。我们说，不能“因噎废食”，学科还是应当发展的，而正视问题、解决问题、提高质量水平，则是非常紧迫的，搞出一套立足于为高校教学服务、很好地辅助教师的教学工作、有效地帮助学生学习的高质量教材，正是解决问题、促进学科建设的重要途径之一。

20世纪80年代开始，中国的人力资源开发管理事业由起步到迅速发展，对搞好人力资源教育有着巨大的需求和推动。1983年12月，我与赵履宽教授合作发表了人力资源方面国内最早的论文《我国劳动力资源开发利用的几个问题》，尔后致力于对人力资源开发与管理领域的多方面研究、培训与有关实践。20世纪80年代后期我在中国人民大学开设了“人力资源概论”课程，1991年我出版了国内第一本人力资源专著《人口大国的希望——人力资源经济概论》，1992年出版了国内最早人力资源教材之一的《人力资源概论》，2001年出版了《中国人力资源开发利用与管理研究》，2005年出版了国家“十一五”规划教材《人力资源开发与管理概论》等。我深感规范学科发展和解决教材建设问题的重要性。

为了给各高校人力资源管理专业和相关专业的人力资源类课程教学提供一套全面、严谨、新颖的教材，我们在湖南师范大学出版社的支持下出版了这一套教材。本丛书的特点是：

1. 设计选题思路科学合理。本系列教材所列选题,全面、实用、构思新,适应市场经济发展对塑造人力资源人员素质的要求,对人力资源学科教学的课程覆盖全面,各本教材之间有较好的分工与呼应,是一套精心构思与写作的、适应高校人力资源学科教学的教材。例如我们安排了具有弥补专业教材短缺的重要基础课教材《人力资源经济学》;又如,在招聘领域的选题上,我们确定的教材为与人力资源开发管理外部环境接口的《就业市场与招聘》,等等。

2. 突出内容的科学性和教材的规范性。各本教材讲求体系的合理、知识点的准确、理论观点的前沿和结构的严谨。在内容全面、充实的情况下讲求精练和突出要点,达到了学科教材的规范性。

3. 突出教材对于人力资源管理工作的应用性。从教材内容的选择上注意涵盖企业人力资源管理实际操作的内容,从阐述的重点方面注意突出人力资源学科的应用篇章,对每章的学习都设计讨论案例,有利于达到知识的学以致用。例如内容设计,我们在本套教材的总论性教材《人力资源开发与管理概论》中,设计了“综合管理”一章,阐述具有相当大的实用价值、但又为大多数教材忽略的人力资源管理制度、信息管理、统计分析等。

4. 突出专业内容的前沿性。在本系列教材中,分别讲述居于学科前沿位置的理论知识,例如战略人力资源管理、平衡记分卡、胜任力等内容,力求从大的范畴到具体知识点具有先进性。

5. 突出体现师生在教材应用上的方便性。我们立足于教材是为教师的“教”和学生的“学”而服务的思想,除以正文为中心的教材内容外,我们在之前设计“本章学习提要”和“学习目标”,在之后安排了“重要概念”、“练习题”、“复习题”、“讨论与操练”、“扩展阅读书目”和针对性很强的“讨论案例”,提供更丰富的教与学工具,大大提高“教”与“学”的方便程度,这不仅会为教师的教学和学生的学习提供极大的方便,而且有利于大大提高老师的教学水平和学生的学习效果。

在此,我对为本系列教材的写作付出努力的各位作者表示衷心的感谢,对关心本系列教材、提出积极建议的熊斌、朱必祥、傅志明、赵琛微、刘家珉等各位专家学者表示衷心的感谢,对关心、支持本系列教材的各位编委表示衷心的感谢,对各书主编的努力工作表示衷心的感谢。

21世纪全球化、现代化环境下的中国,丰富的社会经济管理实践和人力资源开发与管理实践,给我们的学科发展注入着更加旺盛推动活力。在不断发展的社会实践面前,在庞大的科学知识体系面前,在诸多的专家学者面前,在诸多的从教老师面前,本教材存在很多不足,希望得到大家的反馈和批评指正,也希望大家为进一步提高人力资源开发与管理教材水平而合作、而共同努力。

姚裕群

2007年4月2日

于北京世纪城



# 目 录

## 上篇 文化理论

<b>第一章 组织文化概述</b> .....	(1)
<b>第一节 文化与组织文化</b> .....	(1)
一、文化 .....	(1)
二、组织文化 .....	(3)
三、组织文化的类型 .....	(6)
四、企业文化 .....	(7)
<b>第二节 组织文化的研究领域和方法</b> .....	(8)
一、组织文化研究的对象和领域 .....	(8)
二、组织文化的研究方法 .....	(11)
<b>第三节 组织文化研究的发展</b> .....	(11)
一、组织文化研究的兴起 .....	(11)
二、组织文化研究的发展 .....	(13)
三、热点问题——跨文化研究 .....	(15)
<b>【本章学练要点提示】</b> .....	(17)
<b>【讨论案例一】 惠普公司的市场环境和与之对应的组织文化</b> .....	(19)
<b>【讨论案例二】 某化学公司策略不合理的企业文化发展过程</b> .....	(19)
<b>第二章 组织文化的理论基础</b> .....	(20)
<b>第一节 文化人类学与组织文化</b> .....	(20)
一、文化人类学的沿革 .....	(20)
二、文化人类学对组织文化研究的影响 .....	(22)
<b>第二节 管理学与组织文化</b> .....	(23)
一、管理学的发展 .....	(23)
二、管理学与组织文化 .....	(26)
<b>第三节 组织文化的主要理论</b> .....	(27)
一、文化人类学与经济学的理论 .....	(28)
二、管理学与组织文化的理论著作 .....	(28)
三、组织文化理论的形成与发展 .....	(32)

【本章学练要点提示】	(38)
【讨论案例一】美国企业和日本企业的对比	(41)
【讨论案例二】春田再造公司的所有权文化	(42)
<b>第三章 民族文化与组织文化</b>	(44)
<b>第一节 民族文化与价值观</b>	(44)
一、价值观是民族文化的精髓	(45)
二、价值观的形成与凝练	(46)
<b>第二节 中国文化的特点</b>	(46)
一、传统文化	(47)
二、现代文明	(49)
三、文化的传承和融合	(51)
<b>第三节 民族文化对组织文化的影响</b>	(54)
一、文化环境与组织文化	(54)
二、文化变迁与组织文化	(56)
三、民族文化面对知识与网络文化	(57)
【本章学练要点提示】	(57)
【讨论案例一】美的文化	(61)
【讨论案例二】IBM的全球扩展	(62)
【讨论案例三】TCL的快速发展	(63)
<b>第四章 组织文化的结构</b>	(66)
<b>第一节 组织文化的物质层</b>	(66)
一、组织的面貌——广告与形象	(66)
二、组织的产物——产品和服务	(68)
三、组织的设施——技术与设备	(68)
<b>第二节 组织文化的制度层</b>	(69)
一、制度文化的特征	(69)
二、领导体制	(70)
三、组织机构	(71)
四、制度体系	(73)
<b>第三节 组织文化的行为层</b>	(74)
一、管理者行为	(74)
二、榜样的行为	(74)
三、员工行为	(75)
四、从文化到习惯	(76)

第四节 组织文化的精神层 .....	(78)
一、组织的价值观 .....	(78)
二、组织的哲学 .....	(78)
三、组织的精神 .....	(79)
四、组织的伦理 .....	(80)
【本章学练要点提示】 .....	(81)
【讨论案例一】松下的组织文化 .....	(83)
【讨论案例二】柯达公司的组织文化 .....	(85)

## 下篇 组织文化理论与实践

第五章 组织文化的形成 .....	(88)
第一节 组织文化的因素 .....	(88)
一、物质文化因素 .....	(89)
二、精神文化因素 .....	(90)
三、行为文化因素 .....	(92)
四、制度因素 .....	(94)
第二节 组织文化的框架 .....	(96)
一、从制度完善到职业行为 .....	(97)
二、从制度化到文化 .....	(98)
三、从文化到制度 .....	(99)
第三节 组织文化资源的开发 .....	(99)
一、组织开创者思想与精神的提炼 .....	(99)
二、组织文化的外化与内化 .....	(99)
三、组织文化的内涵与形式 .....	(101)
【本章学练要点提示】 .....	(103)
【讨论案例一】玛丽·凯·阿什的《用人之道》 .....	(104)
【讨论案例二】杰克·斯塔克的《如何控制董事会》 .....	(107)
第六章 组织文化建设 .....	(109)
第一节 组织文化建设的思想和原则 .....	(109)
一、组织文化建设的主导思想 .....	(109)
二、组织文化建设的原则 .....	(110)
第二节 组织文化意识的培养 .....	(111)
一、学习意识 .....	(111)
二、创新意识 .....	(112)

三、超越意识 .....	(113)
四、质量意识 .....	(113)
五、服从意识 .....	(113)
六、责任意识 .....	(114)
第三节 营销文化建设 .....	(114)
一、营销文化的传承 .....	(114)
二、树立现代营销观念 .....	(115)
三、现代营销文化设计 .....	(116)
第四节 服务文化建设 .....	(119)
一、服务文化建设的社会环境 .....	(119)
二、用服务文化引领服务经济的发展 .....	(121)
三、组织服务文化建设 .....	(122)
【本章学练要点提示】 .....	(124)
【讨论案例一】“蒙牛”的组织文化培训方式 .....	(125)
【讨论案例二】中国巧克力的文化营销 .....	(126)
<b>第七章 组织文化的变革</b> .....	(129)
第一节 组织文化变革的机理 .....	(129)
一、组织文化变革的动因 .....	(129)
二、组织文化变革的阻力 .....	(131)
三、组织文化变革的推动力 .....	(134)
第二节 组织文化变革的时机 .....	(135)
一、组织价值观受到环境冲击之际 .....	(135)
二、顾客需求变化之际 .....	(136)
三、组织业绩每况愈下之际 .....	(136)
四、组织生命周期转折之际 .....	(136)
五、组织领导更迭之际 .....	(137)
第三节 组织文化变革的流程 .....	(137)
一、计划 .....	(137)
二、组织文化培训 .....	(138)
三、计划实施 .....	(138)
四、协调 .....	(140)
五、强化 .....	(141)
第四节 组织文化变革的手段 .....	(142)
一、沟通 .....	(142)

二、观念冲击 .....	(142)
三、奖惩引导 .....	(143)
四、制度强制 .....	(144)
【本章学练要点提示】 .....	(145)
【讨论案例一】福特和通用汽车的文化变革 .....	(148)
【讨论案例二】飞利浦集团强硬派的“冒险思想” .....	(150)
<b>第八章 组织中的文化冲突与整合</b> .....	(152)
<b>第一节 组织文化冲突的内容</b> .....	(152)
一、价值观冲突 .....	(152)
二、组织哲学冲突 .....	(154)
三、行为冲突 .....	(155)
四、制度冲突 .....	(155)
<b>第二节 组织文化冲突的原因与后果</b> .....	(156)
一、文化冲突的原因 .....	(156)
二、文化冲突的形式 .....	(158)
三、文化冲突的后果 .....	(158)
<b>第三节 组织中的文化整合</b> .....	(161)
一、文化共存 .....	(161)
二、文化沟通 .....	(162)
三、文化融合 .....	(164)
四、文化的借鉴与再造 .....	(165)
<b>第四节 中美日组织文化比较</b> .....	(166)
一、文化比较研究 .....	(166)
二、中美日组织文化的差异 .....	(167)
三、跨文化管理 .....	(170)
【本章学练要点提示】 .....	(171)
【讨论案例一】松下万宝的文化冲突 .....	(174)
【讨论案例二】中美日组织文化比较表 .....	(175)
<b>第九章 组织文化与人力资源管理</b> .....	(177)
<b>第一节 人力资源管理与组织文化</b> .....	(177)
一、基于员工发展的人力资源管理 .....	(177)
二、基于文化主导的人力资源管理 .....	(179)
<b>第二节 人力资源开发与组织文化</b> .....	(180)
一、培训文化 .....	(180)
二、开发文化 .....	(180)

三、学习型组织文化 .....	(181)
第三节 人事制度与组织文化 .....	(182)
一、招聘文化 .....	(182)
二、绩效文化 .....	(183)
第四节 薪酬与组织文化 .....	(184)
一、薪酬的概念 .....	(184)
二、基于组织文化的薪酬策略 .....	(185)
第五节 组织文化激励 .....	(188)
一、激励和组织承诺 .....	(188)
二、组织文化的激励机制 .....	(190)
【本章学练要点提示】 .....	(192)
【讨论案例一】 WEISS 电信公司的组织文化和人力资源管理变革 .....	(196)
【讨论案例二】 摩托罗拉在跨文化管理中的价值观整合 .....	(197)
【讨论案例三】 丰田汽车公司企业文化 .....	(199)
第十章 组织文化的创新 .....	(202)
第一节 组织文化创新的内涵 .....	(202)
一、创新和组织文化创新 .....	(203)
二、组织文化创新的主导思想和方向 .....	(204)
三、组织文化创新的必要性 .....	(204)
第二节 组织文化创新的内容 .....	(207)
一、体制型文化创新 .....	(207)
二、管理型文化创新 .....	(208)
三、经营型文化创新 .....	(209)
第三节 领导与组织文化创新 .....	(210)
一、领导风格与组织氛围 .....	(210)
二、领导的文化主导作用 .....	(214)
三、领导的文化特质 .....	(215)
四、领导的角色文化 .....	(217)
五、建设中国式的领导文化 .....	(218)
【本章学练要点提示】 .....	(221)
【讨论案例一】 如何吸收中国传统组织文化中的精华 .....	(222)
【讨论案例二】 美国西南航空公司的组织文化 .....	(224)
练习题答案 .....	(225)
后记 .....	(228)

## 上篇 文化理论

# 第一章 组织文化概述

### 【本章学习提要】

组织文化是凝聚、规范、引导和激励员工为实现组织共同目标而奋斗的精神力量,在现代组织中居于重要的地位,不但是组织的核心竞争力的精神构成,而且还是现代组织可持续发展的重要因素。同时,组织文化和现代企业管理密不可分,相辅相成。因此,对于成长中的企业来说,正确、全面认识组织文化的基本概念和基础理论就显得十分重要。本章主要阐述文化、组织文化和企业文化的定义;综述文化人类学家、社会学家、管理学家以及西方诸多学者关于组织文化定义的观点,组织文化研究的内容、方法和组织文化的发展。

### 【学习目标】

1. 理解文化的定义和内涵。
2. 理解组织文化及其内容。
3. 理解组织文化与企业文化的异同。
4. 掌握组织文化的研究领域和研究方法。
5. 了解组织文化的发展。

## 第一节 文化与组织文化

### 一、文化

#### (一) “文化”词汇的起源

“文化”一词源于拉丁文的 *cultura*, 其含义是耕种、收获、练习等。这一

概念在欧洲的使用和传播中逐步形成了英文、法文的 culture 和德文的 kultur。在古希腊时代,文化是参加社会政治活动的能力;在启蒙运动时期,文化是“蒙昧”和“野蛮”等不开化的对立。文化一词在中国更有久远的历史记载,《易经》中有:“文明以止,人文也。观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”《辞源》对文化的解释是:文治和教化。

## (二) 文化的定义

18 世纪后期,随着工业革命和资本主义的发展,促进了人文科学的进步,社会学、人类学的研究使文化这个概念逐步清晰。卢梭在《社会契约论》中指出:文化是风俗、习惯,特别是舆论。《新韦氏学院字典》的定义是:包括思想、言论、行动以及现象在内的综合模式,并有赖于人的学习知识和把知识传递给后代的能力。人类学之父爱德华·泰勒在《原始文化》一书中将文化定义为:文化是一个复杂的总体,包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及人类所获得的才能和习惯。《现代汉语词典》对文化的定义则更为宽泛:人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,更特指精神财富,如文学、艺术、教育科学等。著名美国组织行为学家薛恩从文化的形成与教化过程作了冗长的定义:文化就是某一特定的人群,在学会如何对付适应外界和整合内部中遇到的问题时所发明、发现或开发出的一套基本性假设的模式,这套模式一直运作良好而被视为有效,因而当作感知、思考和感觉那些问题的正确途径而传授给该人群的新成员。

综合西方人类学家的观点,在文化的界定上有两种方式,即广义的界定和狭义的界定。广义的文化定义相对全面地概括了文化的整体性,强调了文化在物质、制度、精神和行为的组织特质。狭义的文化定义主要是将文化限定在精神领域如规范、价值观念、行为准则等。我国人类学家沙莲香教授认为:所谓文化是凝聚在一个民族的世代代的人的身上和全部财富中的生活方式之总体。生活方式包括行为方式和思考方式,而行为方式和思考方式的整体,作为文化的生活方式,代表民族特点。<sup>①</sup>由中国人民大学石伟教授主编的《组织文化》认为从研究组织文化的角度应当把文化定义为:文化是人在实践过程中认识、掌握和改造客观世界的一切活动及其创造、保存的物质产品、精神产品和社会制度的总和。<sup>②</sup>

尽管文化的定义繁多,但是所阐述的范畴基本相似,一些差别主要产生

① 沙莲香. 社会心理学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1987: 175 ~ 176.

② 石伟. 组织文化 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 271 ~ 272.



在不同学科的学者，从本学科出发认识和定义文化的角度有所不同。文化应定义为：人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，更特指精神财富，如文学、艺术、教育、科学法律、管理、思想等；对物质财富则更注重物质所承载的知识和经验的信息。

## 二、组织文化

对组织文化的研究开始于管理理论和相关学科的发展。20世纪70年代，随着美国管理学家对日本迅速崛起的研究，人们发现文化对管理的重要作用，并进一步认识到社会文化与组织管理有机结合的产物——组织文化——促进企业的成长和推动企业长期发展。

### （一）组织文化的内容

组织文化是在组织发展的过程中形成的，可以认为是企业的开创者、管理者从创业到企业成长、壮大过程中所形成的价值理念、人性假设等的整合，并成为企业个性化的管理风格和模式，推动企业长期发展。学者们从不同的研究领域界定组织文化，具有代表性的是以下10个方面：

#### 1. 互动行为的准则

组织成员在互动时能够被观察到的行为准则，包括在互动时使用的语言或者为了表达某种意愿和态度时的规范做法等。

#### 2. 群体规范

如霍桑实验中所揭示的面对环境压力的群体规范。

#### 3. 主导性价值观

包括产品质量、顾客、服务、市场等，组织领导者所信奉的核心价值观。

#### 4. 哲学或伦理

包括处理组织与其利益相关者如股东、员工、顾客的关系时的意识形态，以及指导组织各种政策的哲学或伦理。

#### 5. 游戏规则

为了在组织中生存而学习的游戏规则，例如一个新成员必须学会这种规则才能被接受。

#### 6. 组织气氛

组织成员在与外部人员进行接触过程中所传达的组织内部的风气和感情。

#### 7. 传统技巧

包括组织成员在完成时的特殊能力，不凭借文字和其他艺术品就能由一代向另一代传递的处理主要问题的能力等。