

# 组织文化和 变革相互关系探析

——以清华大学与麻省理工学院为例

The Relationship between  
Organizational Culture and Changes:  
A Comparative Study of Tsinghua University  
and Massachusetts Institute of Technology

黄 晟 王孙禺 著



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

# 组织文化和 变革相互关系探析

——以清华大学与麻省理工学院为例

The Relationship between  
Organizational Culture and Changes:

A Comparative Study of Tsinghua University  
and Massachusetts Institute of Technology

常州大学图书馆  
藏书章

黄 晟 王孙禺 著



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

## 图书在版编目(CIP)数据

组织文化和变革相互关系探析：以清华大学与麻省理工学院为例 / 黄晟，王孙禺著. -- 北京：社会科学文献出版社，2016.4

ISBN 978 - 7 - 5097 - 7646 - 9

I. ①组… II. ①黄… ②王… III. ①清华大学 - 组织文化 - 关系 - 组织 - 变革 - 研究 ②麻省理工学院 - 组织文化 - 关系 - 组织 - 变革 - 研究 IV. ①G649.281  
②G649.712.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第130671号

## 组织文化和变革相互关系探析

——以清华大学与麻省理工学院为例

---

著 者 / 黄 晟 王孙禺

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 宋月华 范 迎

责任编辑 / 范 迎

出 版 / 社会科学文献出版社·人文分社(010)59367215

地址：北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编：100029

网址：[www.ssap.com.cn](http://www.ssap.com.cn)

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367018

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：12.5 字 数：178千字

版 次 / 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 7646 - 9

定 价 / 69.00元

---

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心(010-59367028)联系

 版权所有 翻印必究

## 前 言

大学既是重要的教育机构，也是文化发展的中心。大学在推动国家发展与社会进步的过程中，形成了各具特色的大学文化，对优秀人才的成长起着巨大作用。近些年来，国家先后启动了“211工程”和“985工程”，重点建设若干所世界一流大学和一批国际知名高水平大学，力争建成一批世界一流学科。随着建设世界一流大学成为国家战略，体现大学深刻内涵和最终意义的大学文化的培育与建设成为日益凸显的重要课题。

本书梳理了大学组织理论和组织文化理论研究文献，参考院校研究的若干文献，在现有研究成果基础上构建了研究型大学组织文化的描述框架。本书研究了清华大学和麻省理工学院组织文化的基本情况，从标志性特征、制度化要素及价值传统等多个层次和方面，由表及里、系统深入地描绘和分析了这两所以工程教育著称的大学的组织文化特征。

本书尝试大学组织文化的定量分析方法，首次引入了大学组织文化的诊断和评测工具，对清华大学和麻省理工学院的组织文化进行调查和诊断，通过对比分析，对两所大学组织文化的状况进行验证和进一步讨论。

本书借鉴组织变革理论的研究成果，探讨了组织文化与组织变革的相互关系。本书在前辈学者有关清华大学和麻省理工学院等研究型大学

的组织文化研究基础上，对这两所大学的组织变革进行了探讨。通过对两校组织变革情况的探讨，得出了大学组织变革的方式、步骤和效果受其组织文化影响和约束的基本结论。

总体而言，本书从组织文化的理论视角出发，以社会学、文化学和教育哲学为基础，融合组织理论其他学派的观点，构建了大学组织文化的基本模式，并以此对清华大学和麻省理工学院进行了描述与对比。本书同时结合组织变革理论，对大学组织文化和组织变革的相互关系做了探讨，填补了研究型大学组织文化和组织变革研究的空白。这些分析和探讨对组织文化研究的进一步深入与大学组织变革的开展提供了初步答案，具有一定的指导意义。

# 目 录

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 第一章 大学组织文化和组织变革 .....                  | 1  |
| 第一节 大学组织文化和组织变革的基本概念 .....             | 1  |
| 第二节 大学组织文化和组织变革亟待研究 .....              | 15 |
| 第三节 本书的研究基础和研究方法 .....                 | 19 |
| 第四节 本书框架和各章节研究内容 .....                 | 33 |
| 第二章 大学组织文化研究概述 .....                   | 37 |
| 第一节 我国大学文化研究 .....                     | 37 |
| 第二节 组织文化的研究 .....                      | 40 |
| 第三节 大学组织文化的研究 .....                    | 44 |
| 第四节 清华大学与麻省理工学院的组织文化概述 .....           | 49 |
| 第三章 大学组织文化的标志性特征 .....                 | 60 |
| 第一节 麻省理工学院的标志性特征 .....                 | 61 |
| 第二节 清华大学的标志性特征 .....                   | 65 |
| 第三节 从校园建筑命名看清华大学和麻省理工<br>学院的组织文化 ..... | 82 |
| 第四节 小结 .....                           | 84 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 第四章 大学组织文化的制度化特征和组织变革 .....               | 85  |
| 第一节 麻省理工学院和清华大学的学校治理 .....                | 85  |
| 第二节 麻省理工学院和清华大学的管理制度 .....                | 91  |
| 第三节 麻省理工学院和清华大学的制度创新及其对<br>组织文化的影响 .....  | 108 |
| 第四节 小结 .....                              | 116 |
| 第五章 大学组织文化的价值传统 .....                     | 117 |
| 第一节 麻省理工学院的大学精神和价值传统 .....                | 117 |
| 第二节 清华大学的大学精神和价值传统 .....                  | 124 |
| 第三节 清华大学与麻省理工学院在大学精神和价值<br>传统中的哲学倾向 ..... | 130 |
| 第四节 小结 .....                              | 134 |
| 第六章 大学组织文化的定量研究和深入分析 .....                | 135 |
| 第一节 组织文化的定量研究 .....                       | 135 |
| 第二节 大学组织文化的定量研究和对比 .....                  | 139 |
| 第三节 大学组织文化影响的深入分析 .....                   | 145 |
| 第四节 小结 .....                              | 150 |
| 第七章 大学组织文化与组织变革的相互关系 .....                | 151 |
| 第一节 组织变革 .....                            | 151 |
| 第二节 麻省理工学院的组织文化冲突与组织变革 .....              | 156 |
| 第三节 清华大学的组织变革及其组织文化动因 .....               | 159 |
| 第四节 小结 .....                              | 163 |

---

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 第八章 大学组织文化和组织变革研究的结论 .....              | 164 |
| 第一节 清华大学和麻省理工学院组织文化和组织变革<br>研究的结论 ..... | 164 |
| 第二节 本书取得的一些进展 .....                     | 167 |
| 结束语 .....                               | 169 |
| 参考文献 .....                              | 170 |



## 第一章

# 大学组织文化和组织变革

### 第一节 大学组织文化和组织变革的基本概念

#### 一 大学传承和发展了独特的大学文化

随着 21 世纪科学技术和全球经济一体化的发展，国家之间的综合国力竞争越来越激烈，各国抢占人才和科技竞争的制高点，这就给中国教育改革发展提出了新的更高要求（Charles and Garet, 2001）。综观世界各国发展的主要趋势，知识越来越成为提高综合国力的决定性因素，人力资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源，人才培养与储备越来越成为提高国际竞争力的重要手段。为了在日趋激烈的国际竞争中抢占先机、占据制高点，世界各主要国家把教育发展作为国家发展的重要战略基础，加大人才培养与储备力度，纷纷制定教育和人力资源开发规划（Balón, 2006）。

教育在综合国力的形成中处于基础地位，而其中高等教育尤其成为培养高素质人才的摇篮，是知识创新和技术创新的重要基地。高等教育是现代化建设的前提和基础，是提升国家竞争力、建设创新型国家和促进先进文化建设的重要支柱。改革开放特别是 20 世纪 90 年代以来，中国高等教育实现了快速发展。目前，中国高等教育已经进入大众化发展

阶段，毛入学率达到 23%，在学总规模达 2700 万人。近年来，以建设高水平大学和重点学科为重点，国家先后启动了三期“211 工程”和两期“985 工程”，重点建设若干所世界一流大学和一批国际知名高水平大学，力争建成一批世界一流学科。高等教育快速发展，较好地满足了现代化建设的需要，适应了经济社会发展对专门人才的需求（张凤莲等，1994）。

大学不仅是最高的教育机构，同时还承担着文化发展的使命（章仁彪，2005）。一般认为，目前大学承担着培养人才、科学研究和社会服务等多个职能（Whitehead，1928）。然而，大学所承载的还不只是上述职能。事实上，大学由于其传播知识和创造知识的特殊功能，已成为文化的发源地和发散地。近代以来，大学在国家和社会生活中发挥了越来越大的作用，这与其在知识传播和知识创造过程中的角色是分不开的（赵沁平，2007）。仔细考察一下，我们会发现，时至今日那些以大学里阐发的思想、由大学里培养出的学者，已成为时代思想和社会思想的前驱。事实上，一所大学所承载的文化意蕴、传播的文化信息、培养的文化气质不仅成为大学本身不可或缺的一部分，而且成为其师生身上共有的特征。晚清以来，中国在积贫积弱的同时，深感国家的衰弱与教育的落后、文化的停滞密切相关，“教育救国”“文化救国”成为国人努力的方向。在西学东渐的过程中，中国从西方引进了大学制度，一批大学逐渐在中国大地上建立起来并生根，成为中国社会和中国文化不可或缺的一部分。1919 年的五四运动，是一场伟大的新文化运动。值得注意的是，在这次运动中，大学和大学的师生在其中扮演了极其重要的角色。从某种意义上说，这是自西方引入大学制度以来，大学在中国社会和中国文化中第一次鲜明、亮丽的演出。“民主”“科学”以“德先生”“赛先生”这种形象化的符号走出校园，走进中国社会，改变了中国的历史进程。新中国成立以后，中国的大学同样在文化传播和文化生产中承担着重要角色。然而近些年来，社会文化中的阴暗面悄悄地渗透进大学校园。一些功利、商业与浅薄的元素逐渐侵袭了大学文化本身（李

灿, 2008)。如果大学文化建设面临问题和危机, 我们怎么能够期待大学在文化传播和文化创造中发挥其时代与社会精神灯塔的作用呢? (赵沁平, 2007) 由此, 在目前中国大学建设方兴未艾的背景下, 体现大学深刻内涵和最终意义的大学文化的培育与建设, 自然应当引起全社会足够的重视并采取有力措施 (金保华等, 2007)。

近年来, 学术界和理论界高度重视新形势下学校文化建设, 2006年5月13~16日, 在沈阳召开了全国首届学校文化建设高层论坛。会上, 近千所学校代表, 介绍了学校文化建设的理念与实践经验, 探讨了学校文化建设的理论与实践等问题。与会校长通过论坛开阔了现代教育的视野, 高层论坛全面展示了当前我国学校文化建设的成果, 同时也达成了学校文化建设任务还很艰巨, 在全国范围内文化建设发展还很不平衡, 相当一部分学校尚缺少对文化建设的深入理解和认识的共识。这充分反映出进一步加强学校文化建设, 尤其是加强高等教育文化建设的迫切需求。

## 二 文化在大学发展和变革中发挥了重要作用

大学是一个具有深厚历史传统与文化底蕴的独特组织, 从所提供产品属性的角度而言, 其既负有提供公共产品 (为国家培养人才、提高国民素质) 的责任, 又具有提供私人产品 (满足不同培养对象人力资本投资的需求) 的特点; 既具有作为一个学术型组织的独立性特点, 又需要扮演作为一个社会化组织的交往性职能 (彼得森·马文, 2007)。面对复杂的社会环境变迁和政府行政干预, 大学对非功利性知识与理想主义精神的追求, 即大学的文化内涵与精神实质, 越来越成为人们关注和研究的热点 (季诚钧, 2004)。

近年来, 国内外大量学者从各种不同的角度对大学文化及其变革过程进行了阐述, 形成了许多具有重要理论意义和实践价值的研究成果。有的学者从教育学角度入手来区分大学与中小学教育的不同, 提出高等教育的职能定位与培养目标; 有的学者从社会学角度来分析大学的文化

特征,提出大学未来的办学方向与社会责任(黄政杰,1997);有的学者从文化学和传播学的角度来研究大学文化与社会文化之间的关联(张建新、董云川,2005;白华、杨瑾,2008)。

组织文化研究是20世纪80年代以来,管理学和社会学等领域的一个新的研究热点,学校组织文化研究是学校文化研究的一个重要组成部分。随着企业管理理论不断完善,企业发展从中受益匪浅,这给教育的发展提供了新的参考,即向管理要效益。现代管理理念和管理活动的不断深化与变革,使传统的科层化管理逐渐转化为以文化环境的创设为核心的柔性管理,由此“组织文化”(organizational culture)理念应运而生(范国睿,2003)。组织是一个动态开放的系统,且处于一个互相关联的复杂环境之中。组织变革的理论研究与实践正是对组织内外部环境(包括组织文化)的动态性(dynamics)的一种战略性回应。

学校组织文化研究从以人为本的角度,揭示了学校组织发展的内在动力。学校管理应充分了解学校组织文化及其变革在管理中的作用,根据学校自身的文化特质,彰显学校的独特魅力,形成办学特色,不断提高学校的办学效能和绩效,同时促进教职员工的职业发展,最终达到学校持续发展的目标。

尽管近年来学术界关于大学文化与大学精神的研究已经有很多,但是目前仍然缺少让人完全满意的研究成果。一方面,目前大部分大学文化的理论和文献来自于西方,虽然有许多与国外一流大学相对比的研究,但由于对中国大学自身特点与内涵,特别是对中国大学所具有的中国特色的研究缺位,不少研究水土不服,难以印证。另一方面,从大学组织文化和组织变革等较新视角所进行的研究仍然存在着较大的空白,特别是针对具体院校进行的深入研究并不充分,简言之,“说理者多,应用者少”。

不难看出,这些都为本书提供了重要的选题方向与研究切入点。中国大学组织文化的内涵与特点是什么?与西方(美国)的大学相比,中国大学组织文化具有哪些鲜明的特征与独特的个性,这些特征与个性

因何而来?中国大学所具有的组织文化特征与个性,在21世纪的大学变革与发展中又将发挥怎样的作用、产生怎样的影响?如何进一步发展中国大学的组织文化、开展中国大学的组织变革?如此种种都是高等教育研究领域令人好奇的重要问题。

鉴于中国大学组织文化的研究直接关系到中国高等教育的未来发展,本书希望通过对清华大学和麻省理工学院(MIT)的案例研究,能够对研究型大学的组织文化和组织变革过程做一些具体的分析与探讨,以展示中外大学在组织文化上反映出来的重要特征和在组织变革中的方式方法,并以此为基础提出研究型大学组织文化发展和组织变革的建议。具体而言,本书希望通过个案研究为回答下列问题抛砖引玉:

——中国大学在组织目标、制度设计、价值取向与精神内涵方面与国外大学的异同点是什么?

——与国外大学相比较,中国大学组织文化具有怎样的个性和特点?这些个性和特点是如何形成的?

——与国外大学相比较,中国大学的组织变革具有怎样的特点?组织文化与组织变革间如何相互影响?

——面向未来,要实现中国高等教育的进一步发展,中国的研究型大学在组织文化和组织变革中应该如何努力,具体的着力点何在?

通过对个案的分析来阐述个案中的共性特征,使我们能够较为形象而丰满地描述中国大学的组织文化特点,探析大学组织文化建设和高等教育变革的关系,进而提出研究型大学组织文化建设的方向和对策。

### 三 本书中文化、组织文化、组织变革等概念的界定

#### 1. 文化

《现代汉语词典》对“文化”一词有三个解释:①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,特指精神财富,如文

学、艺术、教育、科学等；②考古学用语，指同一个历史时期的不依分布地点为转移的遗迹、遗物的综合体，同样的工具、用具，同样的制造技术等，是同一种文化的特征，如仰韶文化、龙山文化；③指运用文字的能力及一般知识，如学习文化、文化水平。

对“文化”如何下定义，这是一件非常难的事情，而其难就难在“抽象性”和“具象性”。由于理解不同，角度各一，对于如何给“文化”下定义，总会有人提出不同的意见、不同的看法。由于没办法统一，所以学术界比较认同的方式是，在一系列的“文化”定义中，抽出其具有典型特征的部分。爱德华·泰勒（2005）在《原始文化》一书“关于文化的科学”一章中这样定义“文化”：“文化或文明，就其广泛的民族学意义来讲，是一复合整体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为一个社会成员的人所习得的其他一切能力和习惯。”泰勒对于“文化”所做的定义基本得到了大家的认可。

如果分析一下泰勒的定义，那么我们会发现，这个定义实质上将“文化”解释为创造物，这些创造物来自于人类的社会发展过程。这个定义得到了后人的基本认可。当然，这个定义本身没有也不可能把“文化”的问题完全彻底地说清楚，此后不同的学者仍然不断地提出新的定义，对此进行补充。到目前为止，关于“文化”的定义已经多达几百种。

我们承认文化是人类的创造物，但对文化的进一步理解还有分歧。比如说，既然文化是人类的创造物，那么，人类社会创造的一切是不是都可以理解为文化？如果都理解为文化，那么，文化与社会、文化与自然又有什么区别呢？由此，不少学者提出把文化划分为广义文化和狭义文化，其中有的学者也把广义文化称为大文化，把狭义文化称为小文化。这样区分后，广义文化的含义就近似于自然或者社会的范畴，在这样的定义中，广义文化包含了技术、经济、政治、法律、宗教等范畴，或者我们可以理解成，广义文化就是广义社会。狭义文化代表的含义需要把广义社会中的人类行动再剥离开来，除此以外剩下的部分属于狭义

文化的范畴。换言之，狭义文化的定义，比较符合日本社会学家福永健一的描述，即它代表了独立于人类的行动、同时又客观存在着的符号系统。

此外，在学术界还常从文化哲学的角度对文化进行划分。基于文化哲学中对文化结构的划分，可以把文化划分为三个部分或者三个层面。其中，最核心的层面是“精神文化”，在“精神文化”外层的是“制度文化”，最外层的则是“物质文化”。对于“精神文化”、“制度文化”和“物质文化”的定义，一般认为，“精神文化”也可以被称作“观念文化”，它是“以心理、观念、理论形态存在的文化”。“精神文化”一般包含两个主要部分，“一是存在于人心中的文化心态、文化心理、文化观念、文化思想、文化信念等；二是已经理论化、对象化的思想理论体系，即客观化了的思想”。“制度文化”指的是“人们为了反映和确定一定的社会关系，并对这些关系进行整合和调控而建立的一整套的规范体系”。“物质文化”指的是“人在物质生产活动中所创造的全部物质产品，以及创造这些物品的手段、工艺、方法等”。

由上面的讨论可以看出，学科背景的不同、历史习惯的差异，导致人们对于“文化”的定义和理解存在相当大的差异。由此，我们不能苛求给“文化”做出精确的、不可更改和讨论的定义，但归纳对“文化”进行定义的过程中所发现的要素可知，“文化”的内涵应该包含具有稳定传承性的思想体系与价值体系，其外延包括制度、精神、物质、行为等诸多方面，是一个具有系统性、综合性、抽象性的基础概念。

## 2. 大学文化

一般而言，大学文化是一所大学特有的，区别于其他学校的，由该所大学的全体师生实现和体现的，被社会公众普遍认同的价值标准、行为规范、行为方式及其物化形态的总和。

大学文化是一种亚文化，由师生员工的生活方式、生活习俗、行为取向、价值判断等融合在一起而呈现的一种相对稳定的生存状态或者环境。大学文化是大学在长期办学实践的基础上，经过历史的积淀、自身



的努力和外部环境的影响,逐步形成的一种独特的社会文化形态。

大学文化,以大学人为主体的、以知识及其学科(专业)为基础,主要凝聚在大学拥有的深厚的文化底蕴之中,是大学精神文化、物质文化、制度文化和环境文化的总和。“独立之精神,自由之思想”(陈寅恪,1929)是大学文化价值观的内核。大学的精神文化是内层、核心和主体,包含办学理念、办学宗旨、校风和校训等。大学的制度文化是中间层(中介),通过外加的行为规范,引导约束师生的行为,维持正常秩序。大学的环境文化是外层,是物质层面的体现和物质载体,如学校的建筑风格、校徽、校旗以及纪念物品等。大学文化受周围环境的影响而不断变化。大学既是人类历史文化的守望者,又是社会主流文化的批判者。

大学文化具有整合功能。大学文化作为独立的自变量,在社会不同文化交流和冲突过程中能够发挥调节、融合、吸收的作用:整合民族文化和外来文化;整合和弘扬先进文化理念、引领社会文化的前进方向;对城市(社区)文化进行培育;对社会主流文化进行批判,等等。

大学文化的核心是大学精神,这是指人的内心世界现象,包括思维、意志与情感等有意识的方面,以及其他心理活动和无意识的方面。精神的对立面是物质。大学精神是大学生命活力的一种独特的精神形式和文明成果。大学的基本精神应该是自由、民主、科学、创新。大学精神具有独特性、历史性、时代性、开放性、凝聚性和先进性。大学优秀传统文化是孕育大学精神的土壤;大学精神是大学文化的本质、灵魂与核心;大学精神的培育有赖于大学文化的创造。“大学校园文化及其内核——大学精神”,既是社会主流文化的产物,也是它自身存在和发展过程中形成的具有独特气质的文化产品;既是科学精神的时代标志和凝练,也是整个人类社会的先进形态和高级形式。

### 3. 组织文化

组织被当作文化的载体,这一观点起源于管理学领域的研究。组织文化由此成为组织理论研究的一个重要内容,在20世纪80年代初成为



管理学领域内的研究热点。在这段时间里，曾经有两本著作的出版直接引发了相关领域内的研究热潮。

1981年，威廉姆·大内（William Ouchi）出版了著名的《Z理论：美国商业如何面临日本的挑战》。这本书是由组织行为研究者撰写完成的一本非小说类著作，并且取得了很好的销售成绩。作者威廉姆·大内是一名美国籍日本人，而这本书的出版时间恰逢20世纪80年代初日本企业在全世界攻城略地，美国企业步步后退，美国的企业经理和企业精英正在致力于研究如何与日本企业开展竞争。在这本书中，作者通过比较美、日两国企业的管理，发现日本的管理理念和实践与美国存在很大差异。作者建议美国公司可以在考虑社会差异的前提下，有选择地吸收和借鉴日本企业的管理方法。由于受到麦格雷戈提出的X理论与Y理论的启发，大内给自己的思路起了一个新的名字，这就是Z理论的由来。Z理论意指新的选择和新的方法。在Z理论中，大内依据人力资源发展（Human Resource Development, HRD）中的主要假设：“在所有的价值观中，将Z文化交给其人民、工人是最重要的……美国经理们至今一直认为是技术提高生产力，而Z理论号召人们把注意力转向社团领域中的人际关系。”

1982年，畅销书目中出现了另外一本书，名为《追求卓越：美国最佳经营公司的教益》。这本书实际上是一篇研究报告，报告分析了美国的62家企业或社团的成功经验，总结了它们共同具备的八个管理特征。报告中提出的主题贯穿在这八个特征中：在一个社团中，不是过程和控制系统而是价值观和文化的力量，能够把社团成员团结在一起，能够激励社团成员完成共同的使命，能够激发参与者的创造力和潜力。而且，这些价值观的内容一般而言是以神话、故事、传说和比喻的形式在组织之中发挥影响力，而不是用文字表述的形式表现出来并正式传递。

值得注意的是，德伦西·狄尔和肯尼迪·阿伦在1982年出版了《公司文化：公司生活的传说、神话》一书，正式提出并回答了组织文