

组织文化

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

石伟 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

ZUZH WENHUA ZUZH WENHUA ZUZH WENHUA ZUZH WENHUA ZUZH WENHUA



组织文化

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

21世纪人力资源管理丛书

主 编 石 伟

参加编写人员 孙 利 孙国柱 崔修利 胡建军
陈 丁 李睿卿 施 琪 杨 琳

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

组织文化/石伟主编. —上海:复旦大学出版社,2004.8
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 7-309-04116-X

I. 组… II. 石… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第066784号

组织文化

石伟 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路579号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚

装帧设计 陈萍

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海崇明裕安印刷厂

开本 787×1092 1/16

印张 22.25 插页 2

字数 435千

版次 2004年8月第一版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 7-309-04116-X/F·894

定价 39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

主编简介

石伟，中国人民大学劳动人事学院副教授，社会心理学博士。曾留学瑞士圣加伦大学领导与人力资源管理学院，美国管理学会(Academy of Management)会员和中国企业管理学会(IACMR)创始会员，北京市职业技能开发协会理事会常务理事，睿道管理咨询公司总经理。除教学和研究外，曾经为珠海华丰集团、深圳华侨城集团、深圳康哲药业有限公司、深圳益田房地产公司、北京市委组织部、北京市人事局、北京嘉和世纪投资公司、北京天鸿房地产开发有限公司、北京新国道集团、北京海淀检察院、广东德胜电机集团、广州蓝月亮洗涤用品公司、中国土畜产进出口总公司、江苏双良集团有限责任公司、大庆天然气分公司、中国建设银行、中国远洋散货运输公司、北京房管一建经营有限责任公司进行人员甄选、组织诊断、经营战略、组织文化建设、组织结构、考核制度设计和薪资制度设计、业务流程再造和管理人员培训等活动。

丛书编辑委员会

主 任 曾湘泉

委 员 (按姓氏笔画排序)

文跃然 孙健敏 刘子馨 刘尔铎 萧鸣政

苏荣刚 郑功成 徐惠平 彭剑锋

总 策 划

文跃然 苏荣刚

内 容 提 要

本书的特色在于从文化人类学和管理学的角度出发, 全面梳理组织文化相关的理论, 并结合国内外组织文化实践, 提供了一种人力资源管理的新的视角, 同时介绍了一些极具操作性的工具及方法, 使之能够兼备整体性和独特性两方面的特征。全书共10章, 包括组织文化概论、组织文化的理论基础、价值观、民族文化与组织文化、组织文化的系统观、组织文化的外化与内化、组织文化的形成、组织文化的维系与传承、组织文化的变革、组织中的文化冲突与文化整合、组织文化与人力资源管理。每章均有文化人类学系列知识、学习要点、相关信息链接、案例讨论和复习练习题, 帮助学生从问题的角度理解当前企业人力资源管理及组织文化面临的困惑与难点, 是一本理论与实践紧密结合的教材。本书适合大学人力资源管理专业及相关经济管理专业师生作为教材使用, 也可作为企业人力资源主管的参考书。

总序

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾10多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管理

理的系列丛书,可以说是真实地反映了20世纪90年代以来,我国人力资源管理理论和实践发展的脉络,从一个侧面,展示了劳动人事学院教师们,多年来吸收和消化国外理论、技术和方法,以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说,本套丛书有着一些特点的话,我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理,包括人力资源管理,常常被视为只是一套具体的技术,而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变,人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷,而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言,人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中,在强调基础学科内容的训练,强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时,从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排,我们都试图做出努力,尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中,突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次,我们也考虑到了尽可能地向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面:一是尽最大可能从整个人力资源管理流程,如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发,以更加细化的方式加以完整体现,使人力资源管理专业的学生,能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接口,有深入的理解、认识 and 把握;二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内,给学生提供一种尽可能全面的,也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前,人们对人力资源管理的学习热情持续升温,国内近百所院校都开设了人力资源管理专业,培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员,积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店,人们对现代人力资源管理知识的需求上升,我们也能不断目睹,新的人力资源管理方面的教科书应运而生,但总体而言,符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范,又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书,明显存在着两方面的问题:一是简单拷贝国外已有的教材,其内容几乎与国外教科书完全相同,甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是,大量的概念和一般知识介绍有余,实际操作的技术和方法介绍不足,甚至可以说是极端缺乏。与此相比,由于劳动人事学院教师团队,多年来企业管理咨询的实战经验的积累,为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础,在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书,在所撰写的教材中,从技术、方法和国内所选择的案例,充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用,乃至于一些新的知识和技术的特点,这将在一定程度上,较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然,我们也毫不忌讳地承认,本套丛书中的不同教材,包括一本教材中的不同章节的质量,也参差不齐。最重要的是,一个国家的一本教材,深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲,

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划，复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

前言

1986年，当我成为共和国首位人事行政社会学研究方向的研究生，师从中国人民大学劳动人事学院陆国泰教授时，不用说组织文化，就是人力资源管理在当时也只是被称作人事管理，很少为人所熟悉，并不得不“屈就”在社会学门类之下。但是老院长赵履宽教授当时这种多学科交叉的培养方式在今天看来也是颇具慧眼的，因为这种方式使得许多学生具备新的视野和脚踏实地的精神，使得劳动人事学院现在不仅在人力资源管理实践中获得较高的社会声望，在与之高相关的组织文化领域也占有一席之地。事实上，正是赵履宽教授当时那本《人事管理与社会学》，加上最早翻译过来的《公司文化》、《追求卓越》等经典名著和20世纪80年代后期的活跃的理论氛围，使我一直对管理和文化这个题目抱有浓厚的兴趣。

到20世纪90年代，人力资源管理和组织文化研究一样，在中国管理界发挥的作用越来越大。1989年留校任教后，在讲授人力资源管理课程时，管理和文化这个课题仍然让我着迷。但在当时我有两个很大的困惑：首先，看了许多研究组织文化的书籍和论文，很少有作者能够从文化人类学的角度去探讨组织文化，多是从管理学和经济学的视角出发，时至今日我们还能看到这个缺失；另外，许多从事组织文化研究的学者和实际工作者对于构建组织文化的许多人类学的方法（如深度访谈、历史资料研读和参与观察等）了解甚少，仅仅阅读翻译过来的名著而较少阅读论文，使得许多对于组织文化的讨论和商榷没有能够超出20世纪80年代的水平。而在西方，文化人类学早就成为研究组织文化的理论基础之一。

1996年，当我有幸成为研究中国文化与中国人的沙莲香教授的博士

生后，在她的督导下，学习了社会心理学、文化人类学和心理测量，最后确定做价值观、组织文化领域的博士论文。到1998年获得瑞士联邦奖学金之后，正好瑞士方面的导师马丁·希尔博教授是人力资源管理和跨文化研究的专家，瑞士又是个奇妙的多民族融合的小国家，一年多的所见所闻，使我对文化和管理有了更深的感悟。

然而，“文章千古事”，即使在当时，我也没有想到有一天会写一本《组织文化》的教科书。因为这些年，有关人力资源管理和组织文化的著述和文章可谓汗牛充栋，而教科书要在总结已有的系统化知识的前提下有所创新，对作者在理论和实践方面都有较高的要求。

后来在做博士论文时对这一领域的文献做了大量查证，并且在多家企业设计人力资源管理制度时，将组织文化作为一项重要内容加入其中，并获得业界的赞赏。以后在全校开设了《组织文化与管理》的公开课，对自己这些年习得的理论和经验做了一番梳理，而来自学生的笑语和好评使我信心倍增。同时，自20世纪90年代以来，在国际管理领域，有关人力资源管理和组织文化的关系的研究越来越受到推崇。以研究民族文化和组织文化而著名的霍夫斯达特形象地将人力资源管理部门的角色看成组织文化的“看门人”。海勒曼，坦斯基和坎普在研究美国中小企业的组织效能时论述到：“中小企业中的人力资源管理者本身就是个人——组织适应的推动者，是构建组织文化的重要角色。”^①在中国，随着我国企业改革的深化、国内经济市场化进程加快和经济全球化趋势的推进，不同文化的交流渗透成为普遍现象，中国和其他社会组织学习市场经济国家先进的人力资源管理理念和技术，借鉴组织文化成熟的研究范式，进而培育中国组织文化成为许多理论研究者 and 实际工作者的共识。

本书正是在这一背景下写就的，其特色在于从文化人类学和组织学的角度出发，全面梳理组织文化的有关理论，并结合国内外组织文化实践，为读者提供一种新的视角，同时介绍了一些极具操作性的工具及方法，使之能够兼具整体性和独特性两方面的特征。

从整体性来看，本书将从文化人类学的历时性和共时性两个方面，并在每一章的开头，介绍组织文化的理论与实践。一方面，本书对组织文化的各个领域几乎都有所涉及；另一方面，对于组织文化的形成、维系和传承、变革的论述层层深入而又相互关联。

^① Heneman, Robert L., Tansky, Judith, W., Camp, M. Mucgak.. Human Resource Management Practise in Small and Midium Sized Enterprises: Unanswering Questions and Future., Research Perspectives. Enterprenuership and Practise, Fall. 2000

从独特性来讲，本书从文化人类学和组织学两个方面奠定组织文化研究的基础，尤其是结合中外有关组织文化的理论和实践及个人的经验来介绍一些操作工具，相信能给读者以启发，因此在每个章节都穿插了一些学习案例、即时案例。

当然，组织文化作为人类学的一个分支和管理学中的一个变量，这一领域的研究成果颇丰，笔者在编著时难免挂一漏万。尤其是我国组织文化实践主要是在企业的领域中开展，政府机关和事业单位的案例较少，本身虽然以组织文化指称，但论述时多以企业为例，难免有一些外延和内涵上的混淆。更不凑巧的是，年前家中客厅电线短路招来一把大火，许多留学时带回来的珍贵的书籍和讲义都付之一炬，虽然在书中尽量按照学术范式一一注明出处，但是一些体系化的内容无法凭记忆逐一添加，许多欧洲成型的组织文化案例不得不临时替换，实乃一大遗憾。恳请各位组织文化领域的专家和学者、热心的读者和致力于组织文化建设的实际工作者不吝赐教，使本书同时具有抛砖引玉之功效。

本书凝结了多人的心血。在此感谢苏荣刚副编审，他的责任感和精益求精的作风本身就体现了复旦大学出版社的组织文化。还要感谢北京理工大学的孙利博士，她十分慷慨地允许我引用她毕业论文中有关文化的论述和在组织文化领域的研究成果。感谢我的研究生所付出的艰辛的努力，还要感谢人文学院本科生杨琳，我院的本科生刘国旌、伍婷、朱韵和石慧莹在资料整理和收集方面的贡献。

最后感谢本科生田晓鹏在我四十岁生日赠送我的精巧的“U—96”号潜艇模型，这艘钢铁巨兽和它传奇的指挥官维纶布鲁克（Willenbrock）艇长，连同它所浸透的稳健、厚实和进取的德国文化使我能够坦然而自豪地面对人生的浮沉。

中国人民大学

劳动人事学院

石 伟

2004年6月于资料楼318室

目 录

1	第一章 组织文化概论
4	第一节 组织文化的概念
14	第二节 组织文化的研究对象和范围
27	第三节 组织文化的研究方法
33	案例讨论 IT 业组织文化举隅
37	第二章 组织文化的理论基础
42	第一节 文化人类学与组织文化
60	第二节 管理学与组织文化
68	第三节 组织文化的主要流派
78	案例讨论 美国企业急需补“文化”课
80	第三章 价值观、民族文化与组织文化
85	第一节 价值观与民族文化
107	第二节 中国文化的特点
114	第三节 民族文化对组织文化的影响
120	案例讨论 台湾组织文化的魅力
123	第四章 组织文化的系统观
127	第一节 系统论基本理论
132	第二节 组织文化的要素

139	第三节 组织文化的主要类型
146	第四节 组织文化的功能
153	案例讨论 格力集团的组织文化
156	第五章 组织文化的外化与内化
162	第一节 组织文化的外化——外塑形象（社会层面）
170	第二节 组织文化的内化——组织层面
173	第三节 组织文化的内化——群体层面
176	第四节 组织文化的内化——个人层面
182	案例讨论 双良集团引入CI
185	第六章 组织文化的形成
189	第一节 影响组织文化形成的因素
191	第二节 组织文化的源头——创立者
193	第三节 制度化——组织文化的前奏
199	第四节 从制度到习惯
203	第五节 组织文化产生的一般模式
205	案例讨论 科龙企业文化塑造
209	第七章 组织文化的维系与传承
212	第一节 组织文化维系与传承的影响因素
217	第二节 组织文化维系与传承的内容
221	第三节 组织文化维系与传承的方式
229	案例讨论 青岛海尔：文化的维系与传承
233	第八章 组织文化的变革
239	第一节 组织文化变革的动因与阻力
245	第二节 组织文化变革的时机选择
247	第三节 组织文化变革的步骤
252	第四节 组织文化变革的方式
254	案例讨论 通用电气的文化变革理念

259	第九章 组织中的文化冲突与文化整合
264	第一节 组织中文化冲突的类型
269	第二节 文化冲突的后果与根源
272	第三节 组织中的文化整合
282	第四节 中美日欧组织文化比较
290	第五节 中外组织文化的展望
297	案例讨论 青啤公司兼并发展过程中的文化整合
300	第十章 组织文化与人力资源管理
304	第一节 人力资源管理体系
310	第二节 人力资源管理与组织文化
316	第三节 组织文化与薪酬制度——薪酬制度的文化机制
333	案例讨论 摩托罗拉在跨文化管理中的价值观整合
336	主要参考文献

第一章

组织文化概论

【本章要点】

通过本章内容的学习,应了解和掌握如下问题:

- 管理的概念是什么?
- 什么是组织?
- 文化的定义分为哪两种形式?文化人类学家和管理学家对于文化的定义是什么?
- 组织文化的定义是什么?什么是文化管理和文化资本?
- 克娄伯和克拉克洪对西方学者关于文化的定义总结的六大类型有哪些?
- 组织气氛的定义是什么?
- 社会心理学家是如何定义文化和文化的研究对象的?
- 组织文化的研究内容是什么?
- 组织文化的研究方法包括哪些?
- 什么是文化普遍主义和文化相对主义?
- 客位方法和主位方法有什么不同?
- 整体主义所指的内容是什么?

【文化人类学系列知识之一】

文化的普遍性 (Cultural Universal)

“文化普遍性”一词，有两种截然不同的用法，两者含义不同。

1. “文化普遍性”当作一个术语使用时，是指林顿(R. Linton)文化三个范畴中的一个范畴。这三个范畴是根据各个人所参与、并由其知识所控制的文化的不同方面，承认其各有程度上的可变性。概念可界定为“一个文化元素……为该社会全体成员所共有”。

2. “文化普遍性”的另一用法，亦称文化公分母 (Cultural Common Denominators)，或称文化常数 (Cultural Constants)，是指在绝大多数的实例中，对全人类而言，存在于全人类方面的文化就是满足人类欲求的所需 (Needs)。另一最通用的术语是“文化的普遍模式” (Universal Pattern of Cultural)。

工业人类学

所谓“工业人类学”实际创始于哈佛大学梅尧和华纳 (Elton Mayo & Lloyd Warner)，以及他们的学生查培尔 (Elliot Chapple) 等人。他们的基本观念是基于人际关系的了解。他们认为一个集体，不论是工厂还是商业组织，其人际关系的模式是决定其生产及工作效率的主要因素，因此他们应用人类学的参与观察方法来研究人际互动，了解每个群体中人与人的关系模式，进而寻求解决期间所发生的问题。以这种观念和方法用于工厂的研究，最有名的例子是1929—1932年在芝加哥西方电器公司霍桑工厂所做的试验。这类研究和实际应用目前在英美两国都已十分普遍。

【开篇案例】

寝安公司的人力资源管理和组织文化

寝安健康卧室有限公司是南方一家著名的专业研制、开发、生产、销售高科技多功能“健康卧室”系列产品的民营集团公司。该公司创立于1999年初，瞄准行业空白，结合国内外的高科技材料、先进技术及时尚设计，在国内率先生产了结合

人体工程学、生命科学、现代医学及材料科学等尖端科技成果为一体的健康寝具。

寝安公司近几年来,不断获得各种专利和荣誉,同时,寝安公司在全国实行授权特许加盟专卖店的销售模式,由公司直接供货给专卖店。全国统一的销售价格使消费者的利益获得良好的保证。产品的可靠性逐渐获得大众认可,公司也获得长足的发展。

与此同时,随着越来越多的竞争对手的出现和公司的迅速发展,公司在市场营销、人力资源和组织文化方面的“软肋”日渐突出。一方面,2002年两位公司高层管理人员出走,组建了新公司,在市场上销售相同的产品,不仅直接对寝安公司的产品构成威胁,而且影响到公司的营销渠道。另一方面,一些店长由于每年只有几次不定期的培训,和总部处于一种松散型的联系方式,缺乏对公司理念和价值观的理解,出现了一些内部互相串货和恶性竞争的现象。

于是,公司请来外部的专家顾问,除了加强对店长的培训之外,还逐渐建立起相应的营销制度和人力资源管理制度。而关于组织文化建设,记者出身的刘总颇为得意,他告诉专家顾问,公司已经具有很好的文化,专家的任务就是梳理、整理已有的文化,让文化和管理一道,构成“飞机的两个引擎”。专家问:“寝安的组织文化是什么?”刘总指着墙上的标语说:“‘有效就是硬道理’,‘轻轻松松拥有健康,快快乐乐度过时光’,这都是我们提炼出的文化啊!”

如果这就是组织文化,那么“非典”(SARS)期间为什么许多专卖店并不有效执行公司统一的市场行动决策?而在后来做的店长满意度调查中,专家也发现不少店长对公司倡导的价值观和理念一无所知,甚至连公司要在中国建立500家特许经营连锁专卖店,成为中国健康产业中的独树一帜的名牌企业等都闻所未闻。同时,店长对现行的销售制度和管理制度颇有看法。

从这个案例我们可以看出,寝安公司所创造的组织文化,主要是针对消费者从有病治病到无病防病、直至达到全面自我保健的意识而拟定的标语和口号。这些口号并不等同于企业核心的价值观和理念。而且,公司的组织文化文本中根本就没有提到对于组织本身、对于员工、对于社会的愿景和目标。这就牵涉到组织文化简单的但是仍然没有廓清的基本概念,什么是组织文化?这就是本章所要解决的主要问题。

任何一门学科都有其特定的研究对象、研究方法,并在实践中总结规律,发挥相应的作用。组织文化也不例外,组织文化的理论使管理人员能够更透彻地了解在组织中的文化现象,并根据相关的理论和实际情况进行有效管理。如果没有了理论,我