

21世纪
经管权威教材

CENGAGE
Learning

Human Resource Management Thirteenth Edition

人力资源 管 理

中国版

(第13版)

(中) 赵曙明 (美) 罗伯特·马希斯 著
周路路 约 翰·杰克逊



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

21世纪
经管权威教材

Human Resource Management

Thirteenth Edition

人力资源 管 理

中国版

(第13版)

(中) 赵曙明 (美) 罗伯特·马希斯 著
周路路 约 翰·杰克逊

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Robert L. Mathis and John H. Jackson : Human Resource Management, Thirteenth Edition
9780538453158

Copyright © 2011, 2009 South-Western, Cengage Learning.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有 Cengage Learning 防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-6137

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理：第 13 版：中国版 /（中）赵曙明等著. —北京：电子工业出版社，2012.2

书名原文：Human Resource Management, Thirteenth Edition

21 世纪经管权威教材

ISBN 978-7-121-15722-6

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 007194 号

责任编辑：马晓云

印 刷：北京东光印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：25.75 字数：643 千字

印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

定 价：56.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

Preface

前 言

本书已经成为管理学界和理论实践界人士的首选书。一方面,本书既是各大高校人力资源管理课程的标准教材,也是人力资源资格认证项目的专业知识读本。另一方面,本书对企业组织的人力资源管理实践有重要的借鉴意义,不仅能帮助他们提高专业素养,还有助于他们获得人力资源专业的相关证书。本书目前已经更新到第13版,这是本书作者的莫大荣幸,也是对其工作的认可和肯定。

为了做好第13版的修订工作,我们收集了近年来各种学术报告、政府文件及实践资料,同时还咨询了一批学术界和实践领域的专家(他们中有部分人曾使用本书)。我们邀请了这些专家学者为本书提意见,并请他们详细说明新版需要增加、删除或修改哪些章节。与此同时,我们采纳了一些读者和评论员的意见,并在新版本中在其提出的修改建议的基础上进一步完善。最后,对本书的结构进行了优化和整合,重新编排了部分章节,增加了新的内容,以使读者能依此获得最新的人力资源管理理论知识和实践资料。

第13版的新增内容

不断变化的社会环境给人力资源管理工作带来了新的问题。第13版对这些新问题进行讨论并给出了解决方案。新版增加了以下几方面的内容。

▲ 美国、中国及全球经济

过去几年里,经济转变给美国乃至全球各企业造成了重大影响。有些企业面临倒闭或裁员,而另一些企业却以此为契机,获得了发展。很多企业借机开始了他们的全球扩张计划,与此同时带来的文化差异问题,也影响着企业的人力资源管理。本书并没有专门辟出篇幅讲述国际人力资源管理问题,而是将其贯穿于所有章节,特别是全球经济环境对美国和中国人力资源管理的影响。可以说,本书是具有国际化视角的。

▲ 战略人力资源管理

越来越多的企业开始把人力资源管理提升到企业战略决策的高度。为了更好地描述战略人力资源管理,我们对第3章的内容进行了大量修改和增补,详细阐释了人力资源管理对企业成功的重要战略意义。此外,其他各章节也对战略人力资源管理的相关话题进行了讨论。例如,招聘(第6章)、人才管理(第9章)、薪酬(第11章)及福利管理(第13章)等涉及各自领域的战略决策。

▲ 通过指标进行人力资源管理评估

能否正确衡量人力资源管理活动的价值将直接影响战略人力资源管理的效率。人力资源管理部门必须以业绩、财务或其他数据为依据得出结论,并为企业管理人员的决策提供参考。人力资源管理活动可以从以下几方面来衡量:成本效益分析、员工净利、新员工招聘成功率及其他相类似的指标。因此,我们可以通过企业的财务表现来衡量人力资源管理人员的工作情况,而人力资源管理为企业带来的价值也可以得到证明。

本书第13版在大部分章节中均增加了“人力资源评估”的内容,详细阐述了如何对不同的人力资源管理活动进行评估。

▲ 吸引、保留和管理人才

劳动力管理的重要部分就是让合适的人在合适的岗位上做合适的事,并能留住他们。绝大部分企业都存在着这样的人力资源问题,这也体现在他们发布的各种招聘、遴选、岗位设计、培训、人才保留和管理、员工薪酬等信息中。

这些主题也强调了人力资源管理人员的重要角色,即确保企业在当前和未来都拥有足够数量且工作能力很强的员工。

▲ 人力资源、技术和因特网

技术在人力资源管理过程中的使用越来越广泛,同时也不断影响着管理人员、经理及员工之间的人力资源管理活动。因特网、社会媒体和博客等,无不影响着人力资源管理工作。

第13版的内容架构

第13版在延续上一版内容的同时,也反映了人力资源管理中的各种变化。下文将按章节列出本版的一些重要内容。

▲ 人力资源管理的环境

本书前3章主要分析人力资源管理领域的各种变化及造成变化的因素。第1章讨论了人力资本、以人力资源为核心、人力资源道德规范和人力资源的挑战等内容,同时分析了人力资源管理所需的各种能力。第2章讲述了企业人力资源开发国际化比较研究,从美国、日本、中国的人力资源管理的差异角度进行探讨。第3章讲述了战略人力资源管理、环境分析、全球竞争力、人力资源管理技术和评估人力资源管理效率的方法等。

▲ 岗位和员工

第4章主要讨论了员工的组成,描述了工作流程、安排和其他可能对企业及其工作人员产生影响的岗位设计问题,并总结归纳了各岗位的分析情况及分析方法。第5章包括人力资源规划、工作满意度及员工的流动情况等。第6章重点讲述不同劳工市场的招聘情况,谈论了招聘那些拥有特殊技能员工的难度及吸引这些特殊人才的新方法。本章还囊括了网络招聘和招聘评估等重要内容。第7章围绕人力资源管理中的人员选择策略,扩大了选择范围。同时,关于测试、面试方法和选择技巧等议题也从侧面反映出人力资源管理目前的研究与实践情况。

■ 培训与发展

随着越来越多的雇主开始重视人才管理,本部分对相关的内容进行了增加和补充,进一步强调了人才管理的本质和重要性。第8章讨论了培训的战略角色及如何通过培训来提升企业的经营策略和竞争能力,同时增加了成人进修、新培训设计及实现方式、中国企业的培训等具体内容,本章讲到越来越多的人开始参加网络培训课程,并对网络培训的优点和存在的问题进行了分析。第9章人才管理主要谈论了企业为增强其人力资源能力而采用的各种方法、人才管理的本质和继任计划。第10章侧重讲述绩效管理及绩效考核对促进企业人力资源发展的作用。本章增加了检验和衡量员工绩效的相关资料,包括各种绩效考核方法的补充资料等。

■ 薪酬

薪酬被普遍认为是员工从企业获得的各种收入的总和,其中包括基本工资、浮动薪酬和津贴等。用人单位面临着很大的压力来合理控制薪酬方面的开支,同时,合理的运用薪酬能更好地吸引和挽留员工。第11章先就总报酬的战略本质进行了阐述,然后对薪酬进行了深入剖析,本章对基本薪资、按劳报酬及浮动薪酬计划等的覆盖范围进行了修改和更新。第12章讨论了浮动薪酬体制,该体制包含各种激励措施,主要适用于销售等岗位的员工,并在该章结尾概述了管理人员薪资水平及该领域目前存在的各种问题。第13章着重指出了目前人力资源专家及企业面临的各種变化,尤其是企业在员工福利与津贴方面开支的不断增加。该章新增内容主要对医疗保健开支及存在的问题、退休及其他形式的津贴等内容进行了讨论。

■ 员工关系

员工关系包括几大方面,其中一方面为风险管理,包括健康、安全和安保。第14章包括了风险管理的本质、目前的健康和安全问题、《职业安全与健康法案》规定的各项要求、健康促进、预防工作场所暴力行为及工作场所安保的重要性等具体内容。

关于员工权利和纪律方面的各种问题,如自由解雇、隐私权利及滥用公共物品等,均在第15章进行了重点阐述。该章还谈到了一些新出现的问题,如电子监控、隐私、电子邮件及其他各种员工权利遭受技术管理影响的问题。本章结尾围绕员工解雇这一话题进行了深入讨论。

第16章讨论了工会在美国经济中的角色变化,以及造成工会中工人比例下降的各种因素。除了各种适用于美国工会管理的基本法律法规外,本章还重点讲述了中国工会的历史演变,中国劳资关系及美、德、日劳资关系的比较等重要内容。

章节特色

在本书中,每章开头设定了相应的学习目标,紧接着是“人力资源导读”,以简明的案例形式,提出人力资源管理过程中的问题并配以情境和练习,具体案例与各章节所授内容相关。很多章节有“人力资源在线”专栏,提供解决各种人力资源管理问题的方法和建议。部分章节引入了“人力资源之窗”栏目,用于阐释各种人力资源问题、职业道德关怀、技术及用人单位采用的富有趣味的人力资源管理办法。每章末尾设“小结”,对本章内容进行逐点归纳,另有“复习讨论题”一栏,提供读者思考的问题。章节结尾处的“体验练习”提供了许多人力资源管理问题的案例。

我们希望改版后的《人力资源管理》一书能够带给读者一个全新的思考人力资源管理根本性问题的视角。我们相信,读者朋友通过阅读本书,一定会对人力资源管理有一个清楚的认识。

約翰·杰克遜 怀俄明州大学

Contents

目 录

第 1 章 组织中的人力资源管理	1
1.1 人力资源作为组织核心竞争力	2
1.2 人力资源管理的促进作用	4
1.3 组织伦理与人力资源管理	8
1.4 当前和未来人力资源管理挑战	11
1.5 管理组织中的人力资源	17
1.6 人力资源管理角色	19
1.7 人力资源管理能力和职业	21
小结	24
复习讨论题	24
体验练习	24
案例研究	25
第 2 章 企业人力资源开发国际比较研究	27
2.1 美国企业的人力资源开发	28
2.2 日本企业的人力资源开发	29
2.3 中国企业人力资源开发	32
小结	35
复习讨论题	35
案例研究	35
第 3 章 战略人力资源管理	37
3.1 战略规划	38
3.2 人力资源作为组织贡献者	41
3.3 环境分析	42
3.4 全球化竞争和战略人力资源	45
3.5 兼并和收购过程中的人力资源规划	47
3.6 战略挑战	48
3.7 技术挑战	52
3.8 测量人力资源活动的效率	55
小结	59

复习讨论题	59
体验练习	59
案例研究	60
第4章 员工、工作与岗位分析	62
4.1 岗位与工作的本质	63
4.2 岗位设计	64
4.3 岗位与工作时间安排	68
4.4 岗位分析	71
4.5 实施岗位分析	73
4.6 岗位分析方法	74
4.7 岗位分析的行为、法律规范	76
4.8 岗位描述和岗位规范	77
小结	79
复习讨论题	80
体验练习	80
案例研究	80
第5章 人力资源规划与保留	82
5.1 人力资源规划	83
5.2 评估外部劳动力	85
5.3 企业中员工的内部评估	86
5.4 预测人力资源供给和需求	87
5.5 个人和企业关系	89
5.6 员工离职	93
5.7 人力资源的保留	95
5.8 员工保留管理	99
小结	101
复习讨论题	101
案例研究	102
第6章 招聘与劳动力市场	104
6.1 招聘	105
6.2 劳动力市场	106
6.3 战略招聘决策	109
6.4 因特网招聘	111
6.5 外部招聘资源	115
6.6 内部招聘方法	120
6.7 招聘的评估及衡量标准	123
6.8 不断提升的招聘效能	126
小结	127

复习讨论题	127
体验练习	127
案例研究	128
第7章 人力资源甄选	130
7.1 甄选和安置	131
7.2 甄选过程	135
7.3 甄选测试	139
7.4 甄选面试	142
7.5 国际派遣中的甄选问题	148
小结	149
复习讨论题	149
体验练习	150
案例研究	150
第8章 人力资源培训	152
8.1 培训与人力资源	153
8.2 组织战略与培训	154
8.3 培训与全球战略	157
8.4 开发培训计划	158
8.5 培训需求估测	160
8.6 培训设计	162
8.7 培训实施	166
8.8 培训评估	171
8.9 中国企业培训	174
小结	177
复习讨论题	177
案例研究	178
第9章 人才管理	180
9.1 人才管理的视角	181
9.2 继任计划	184
9.3 职业生涯与职业规划	188
9.4 普遍的个人职业问题	194
9.5 人力资源的开发	197
9.6 人力资源开发方法	199
9.7 管理开发	202
9.8 我国企业全球领导力的开发	205
小结	208
复习讨论题	208
体验练习	208

案例研究	209
第10章 绩效管理与评估	211
10.1 绩效管理的本质	212
10.2 识别与衡量员工的绩效	215
10.3 绩效评估	218
10.4 绩效评估的实施	223
10.5 绩效评估的方法	226
10.6 对管理者及员工的培训	232
10.7 评估反馈	234
小结	236
复习讨论题	237
案例研究	237
第11章 全面薪酬和薪酬体系	239
11.1 全面薪酬的本质	240
11.2 薪酬体系设计议题	243
11.3 基本薪酬体系的形成	248
11.4 薪酬结构	251
11.5 薪酬增长	254
小结	257
复习讨论题	257
案例研究	258
第12章 激励计划与高层管理者的薪酬	259
12.1 可变工资:绩效激励	260
12.2 个人激励	264
12.3 小组或团队激励	266
12.4 组织激励	269
12.5 销售人员的薪酬制度	271
12.6 高层管理者薪酬	273
小结	277
复习讨论题	277
案例研究	277
第13章 员工福利管理	279
13.1 福利与人力资源战略	280
13.2 福利管理与沟通	282
13.3 福利种类	285
13.4 安全福利	287
13.5 健康福利	288
13.6 退休福利	292

13.7 退休福利的合法要求	295
13.8 财务福利	296
13.9 家庭导向福利	297
13.10 休假与其他福利	300
小结	302
复习讨论题	302
案例研究	303
第 14 章 风险管理和员工保护	305
14.1 健康、安全和安保的现状	306
14.2 安全和健康的法律规定	308
14.3 职业安全与健康法案	311
14.4 安全管理	316
14.5 员工健康	320
14.6 工作中的安全考虑	324
14.7 防灾准备和复原计划	327
小结	329
复习讨论题	330
体验练习	330
案例研究	330
第 15 章 员工权利与责任	333
15.1 雇主和员工的权利及责任	334
15.2 影响雇用关系的权利	336
15.3 员工和雇主权利问题的管理	341
15.4 平衡雇主安全与雇员的权利	345
15.5 人力资源政策、程序与规章	348
15.6 员工旷工	350
15.7 员工惩罚	353
小结	356
复习讨论题	357
体验练习	357
案例研究	357
第 16 章 劳资关系	359
16.1 工会：员工和管理者的视角	360
16.2 全球化的工会	361
16.3 美国的工会会员	363
16.4 美国的工会	367
16.5 中国的工会	369
16.6 美国的劳工法	370

16.7 工会化过程	374
16.8 集体谈判的议题	380
16.9 集体谈判的过程	381
16.10 工会与资方合作	384
16.11 申诉管理	386
16.12 美、德、日劳资关系管理比较	387
16.13 中国的劳动法和劳资关系	393
小结	395
复习讨论题	396
体验练习	396
案例研究	397
参考文献	399

学习目标

- 界定人力资本概念，识别人力资源活动的七大类别；
- 讨论组织文化和人力资源之间的关系；
- 解释组织伦理问题如何影响人力资源管理；
- 概述当今人力资源面临的六大挑战；
- 描述人力资源管理的主要角色如何转变；
- 解释人力资源专业人士应具备的关键能力，以及任职资格的重要性。

人力资源管理面临的挑战和危机

过去几年，经济衰退、产业危机、银行倒闭、工厂关门、店铺停业、全球运营变革，以及其他一些因素极大地影响着组织、管理者，以及人力资源（Human Resource, HR）管理从业人员。对于人力资源和其他管理者而言，这些变革带来组织解雇员工、工时缩短、员工福利减少甚至取消。在这样的大环境下，人力资源管理面临着新的挑战。

同时，在新形势、新环境下，许多全新的劳动力战略应运而生。最近的调查发现，需求最大的职业包括注册护士、中小学教师、会计师、审计师、总经理、运营经理、网络软件工程师，以及一些需要专业资格的工作。对这些工作的需求增加源于经济形势的转变，这影响了制造业、零售业及其他行业。

这些例子表明组织应该积极转变人力资源战略。组织和人力资源管理者、经理、员工想方设法来解决这些主要问题。根据调查，组织中人力资源管理面临的难题有：

- 根据成本上升调整福利计划；
- 吸引并保留关键员工；
- “婴儿潮”员工退休后的安置计划；
- 用专业的管理层培训开发员工能力以应对未来工作需求；
- 在组织中使用越来越频繁的人力资源技术如博客、维基、推特、短信及其他形式；

- 遵守不断修订和变化的法律、法规的要求，它们影响歧视、处理错误、工会和其他问题。

应对这些争议性问题的方式会影响人力资源计划，影响人力资源对组织文化和绩效的影响。

上述人力资源导读表明，组织管理者目前最重要的工作是在不断变化的组织中管理员工。员工作为企业的人力资本，可以有效地将其他资产（如金融资产和实物资产）黏合起来。各层级员工如何有效地为组织目标做出贡献是一个挑战，关注人力资源管理中的“人”的重要性对各种规模和类型组织的人力资源管理至关重要。

目前的人力资源管理正在发生重大转变。所谓人力资源管理是指设计管理制度，以保证有效利用人才，高效完成组织目标。不管员工是工作于一家有数千名员工的大公司，还是工作于小型组织，管人不仅仅是简单地管理薪酬计划，设计培训，或避免诉讼。如果人力资源是在市场竞争中获胜的关键因素，那么组织需要对人力资源管理不同层次进行设计和构建。对组织的管理者来说，激发员工的创造性、积极性和主动性，使其提供有益于组织工作的高效灵活运作的行为是一项重要的管理工作。

1.1 人力资源作为组织核心竞争力

开发并执行具体的组织战略必须立足于组织优势。这些优势，又称为核心竞争力，是创建组织竞争优势的基础。核心竞争力（core competency）是一种独特的能力，它能创造高价值，并使组织区别于其他组织。对企业而言，核心竞争力是在组织的长期管理实践中形成的，并可以为组织的竞争争取主动权，以其独具的战略价值来为企业的利益相关者带来持久的关键性利益。

人力资源作为企业的第一资源，在企业组织发展中扮演着重要的角色。充分发挥和提升人力资源在企业组织的重要作用，是提升组织核心竞争力的关键，这将会促进企业在激烈的竞争环境中持续、健康发展。图 1-1 列出人力资源成为核心竞争力的可能领域。当然，许多组织已经确定人力资源是它们的核心竞争力，使它们与竞争对手区分开来，并且是持续竞争优势的关键决定因素。

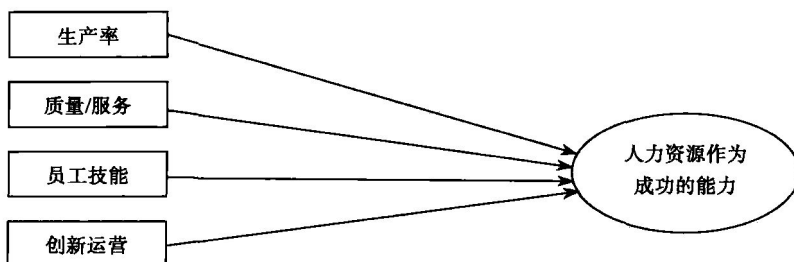


图 1-1 人力资源领域可能的核心竞争力

1.1.1 人力资本与人力资源

人力资本不单单是组织中的人,也指为组织带来成功或为之做出贡献的人。人力资本是指员工本身所具备的、有一定经济价值的能力、知识、技能、生活经验及组织中员工的积极性的集合。

有时,人力资本也称智力资本,它反映组织中员工贡献的思想、知识、创造力和决策制定。例如,高智力资本的企业拥有技术和研发人员,他们创造新的生物医学装置,开发专利产品,或开发特殊用途的新软件。所有这些组织贡献说明了人力资本的潜在价值。几年前,诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔(Gary Becker)扩大了人力资本的研究视角,强调更好地管理人力资本的国家经济更好。

人力资本在组织中的重要性可以从其在企业经营成本中所占的比例看出。在一些行业(如餐饮行业),员工相关的成本可能超过经营成本总额的60%。这么高的成本意味着需要组织衡量人力资本价值,及其如何因人力资源指标而改变,这些将在第3章中讨论。

1.1.2 人力资源职能

在企业的管理实践中,人力资源的主要职能包括7方面,如图1-2所示。另外,外部力量,如法律、经济、技术、全球化、环境、文化、地理、政治、社会等显著影响人力资源职能的设计、管理和改变。这些职能可归纳如下。

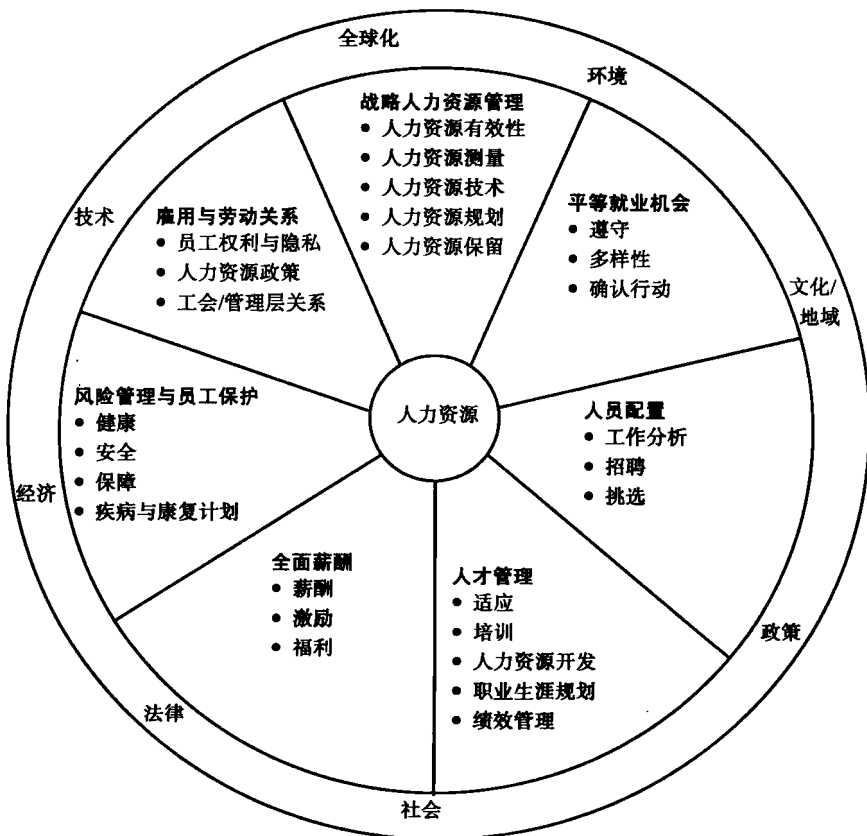


图 1-2 人力资源管理职能

(1) **战略人力资源管理**。作为维持组织竞争力的重要部分,人力资源战略规划可以通过使用人力资源指标和技术来进行。这部分内容将在第3章中讨论。

(2) **平等就业机会**。平等就业机会法律及法规影响所有人力资源活动。由于国情的差异,在中国尚未制定相关的法律法规,因此,这部分职能本书中并未涉及。

(3) **人员配置**。人员配置的目的是提供足够的合格劳动力完成组织中的工作。工作设计、工作分析是人员配置的基础,研究不同的人在工作中承担何种职责,如何受其影响。通过人力资源规划,管理者预测劳动力未来的供应和需求,以及劳动力问题的本质,包括雇员的留任。这些因素在为空缺职位招聘候选人时需要考虑。人员配置活动在第4,5,6,7章进行详细讨论。

(4) **人才管理**。从新员工的入职适应开始,人才管理和发展需要不同类型的培训。此外,为应对未来挑战,员工和管理人员的人力资源开发和继任计划非常必要。当员工在组织内部轮换时,职业生涯规划可以为他们确定职业路径和工作内容。评估员工工作完成情况是绩效管理重点。人才管理的相关活动在第8,9,10章中进行讨论。

(5) **全面薪酬**。薪酬,包括工资、奖励和福利,用来奖励完成组织工作的员工。为了保持竞争优势,雇主会开发并完善基本薪酬系统,使用诸如绩效工资类的浮动工资。福利成本的迅速上升,尤其是卫生保健福利,将持续成为雇主最关心的问题。薪酬、浮动工资和福利将在第11,12,13章中讨论。

(6) **风险管理与员工保护**。雇主必须妥善应对工作场所的各种风险,以确保员工安全,保证其达到法律要求,并重视工作场所健康和安全。这些活动将在第14章讨论。

(7) **雇用与劳动关系**。管理者和员工的关系必须合法有效。雇主和雇员的权利必须得到保障,重要的是发展、沟通、更新人力资源政策和程序,使管理者和员工都对之有所了解。在一些组织中,工会/管理层关系必须解决好。与员工权利相关的活动和劳工/管理层关系在第15,16章中讨论。

1.2 人力资源管理的促进作用

人力资源可以创造价值并影响组织结果。人力资源作为核心竞争力,可以通过多种方式帮助组织。考虑到经济状况、工人、劳动力方面的挑战,以及其他因素的变化,雇主会面临重大的声誉问题。一项针对全球20个国家的高级经理的调查发现,超过60%的受访者表示他们企业的信任度比一年前有所下降。本研究说明为什么人力资源对于强化组织文化具有关键作用。

1.2.1 组织文化与人力资源

组织将人力资本作为核心竞争力的部分原因是组织文化。组织文化包括共同价值观和信仰,赋予组织成员意义,并给成员提供行为准则。

组织文化指雇员使用的,在一段时间内演变而成的行为、价值观、哲学、礼仪规范、符号。只有当组织员工有若干年的共同经验,文化才会稳定。相对较年轻的公司(如存在时间少于2年)可能不具备稳定文化。