

中國人民保險公司

企业文化与领导 美国 埃德加·H·沙因著
朱明伟 罗丽萍 译 侯文西校

中国友谊出版公司出版发行
新华书店北京发行所经销
北京百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ ·11.375·230000
1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷
ISBN7-5057-0198-3/Z·20 定价:4.60元

出版说明

“企业文化”是80年代美国管理学界的研究课题。他们发现,在美国和日本的商品竞争中,美国往往处于被动地位。这究竟是怎么回事呢?美国在技术设备、经济实力、人员素质、管理水平等诸多方面均优于日本。而日本呢,自从二次大战战败后,他们既没原料,又没资金设备,经济上几乎完全靠美国扶植。但经过几十年的奋斗,到近几年其经济实力几乎可以与美国抗衡,其产品打入并立足于美国市场,使美国人感到了压力和威胁,迫使美国不得不实行贸易保护主义。这其中的主要原因又是什么呢?经过潜心研究发现,是企业文化在发挥着巨大的作用。

目前,企业文化已成为我国经济管理界的热门话题,并且受到世界各国的高度重视。我国于1988年9月在成都召开了全国企业文化研讨会,1988年11月3日在上海召开了上海理论界和企业界共同参加的企业文化研讨会。紧接着,北京于11月16日召开了同样内容的会议,该会由全国37家报刊和大型企业发起组织,著名经济学家于光远等同志在会上先后发表讲话。1989年1月,“中国企业文化研究会”在京成立,各省级企业文化研究会也相继成立。《光明日报》、《经济日报》等报刊杂志经常发表有关文章,介绍这方面的情况。我国的企业文化热即将到来。为了适应这一新

形势，尽快摸索出适合我国国情的企业文化，我们推出了《企业文化与领导》这本书。

此书分三大部分，比较系统地论述了企业文化的内容、作用、发展、演变等问题。

此书对于时间紧、读书时间少的读者朋友们来说，只要看一下目录和每章的“总结”，就可了解全书的概况；对于从事企管工作和专门研究此类问题的读者来说，由于此书比较系统，理论性较强，属企业文化方面的重要参考书，所以需要仔细研读。希望此书能满足广大读者的愿望和要求，也希望广大读者广泛发表言论，以促进我国企业文化的建设和发展。

1989年7月

作者简介

埃德加·H·沙因是马萨诸塞理工学院斯隆(Sloan)管理研究所的教授。他在芝加哥大学获得文学学士学位(1947)，在斯坦福大学获文学硕士学位(1949)，1952年他在哈佛大学社会心理学系获哲学博士学位。

沙因的主要研究范围是管理者的职业发展和社会化过程，这导致他去研究企业文化。他在研究组织发展工作中制定了与企业客户就重要的变改问题进行协商的办法。沙因的著作《组织心理学》(1965)一书对这方面作了详细说明。他与理查得·贝克哈德和沃伦·本尼斯合作研究，在组织发展方面创作了重要的艾迪生——韦斯利系列丛书。此外，他的著作包括《强制性说服》(1961)、《人际动力学》(1964，与他人合著)、《一些新动向》(1972)、《职业动力学》(1978)。

在1972至1981年期间，沙因曾任斯隆管理研究所组织研究小组的主任，他还担任了美国和欧洲很多大企业的顾问。

前言

本书的目的首先是阐明“企业文化”的概念，其次是指
出企业领导和企业文化这两个问题是怎样紧密联系的。我
希望通过企业文化解释很多企业现象，这种文化能够提高
或降低企业的效率，而且，领导是形成和改变企业文化
的基本过程。

我在欧洲和墨西哥从事指导和咨询工作的经历中，深
深感到与在美国的经历差别很大，因而我对文化开始发生
兴趣。1980年到澳大利亚和新加坡的一次旅行增强了这种
跨国差别的感觉，但同时，我发现另一种现象：在跨国公
司中有很多企业的行为方式非常相似，即使在完全不同的
社会文化中也同样如此。因此，这些企业似乎有它们自己
的文化，这种文化有时盛气凌人，藐视当地文化或至少是
限制当地的社会文化。

我一直对企业文化深感兴趣，因为我从事咨询工作的
方式是以这样一种观点为基础的：即只有企业成员能够决
定对他们的文化怎样干预才能产生作用，但我从来没有下
大功夫详细分析“他们的文化”所包含的意义（沙因，1969）。
在对企业的社会化和发展经历的研究中，我分析了社会化
的过程，但很少重视传授给职工的和职工所学习的内容（沙
因，1978）。在我对“强制性说服”现象的早期研究中，我曾
试图了解个人的基本思想信念怎样才会经历巨大的变化，但

那时的研究重点仍在于观察演变的过程而不是文化的内容（沙因，1961）。

那么，为什么现在要撰写一本专门论述企业文化的著作呢？这里有五个基本理由：

1. 这一课题是现在讨论的热门话题。一些日本企业能成功地与他们的美国对手进行竞争，这一问题迫使我们重视对民族文化和企业文化的研究。现在出版了大量重点研究文化理论的书籍和论文，在这些著作中大都认为企业文化是决定企业效率高低的主要原因〔大内(Ouchi)，1981；帕斯卡尔(Pascale)和阿索斯(Athos)，1981；狄尔(Deal)和肯尼迪(Kennedy)，1982；彼得斯(Peters)和魏得曼(Waterman)，1982；蒂奇(Tichy)，1983；萨西(Sathe)，1985；基尔曼(Kilmann)，1984；威尔金斯(Wilkins)和大内，1983〕。

2. 这个课题众说纷纭，莫衷一是。令人遗憾，有关企业文化的大部份著作都使用了不同的定义，不同的确定文化含义的方法，评价文化怎样影响企业的标准也不一样。这些概念上和方式上的千差万别使得我们几乎不可能评价各种观点。我撰写本书的一个主要目的就是澄清什么是企业文化，它发挥什么作用，以及它怎样对企业的效率产生影响，从而能够为企业的管理者和研究人员把这些不同的观点汇聚到一种有效的整体关系之中。

3. 研究文化与研究领导能力和领导艺术是相辅相成的。为什么要把文化理论与领导完全联系起来呢？这种联系并不真正是我原来的意图。但是，对企业文化这个课题的研究越加深入，我就越意识到文化是企业创始人、领导人，企

业制度的建立者和社会建筑师的创业活动的结果。我研究怎样改变文化时，意识到领导的中心问题在于能发现文化需要变革并有能力促进其改变。如果我们把领导与管理区分开来，并注重认识领导主要是创造和改变文化，那么，很多对领导的疑团就迎刃而解了。

4. 组织研究领域正发展成为涉及更多学科的思想 and 行为研究的模式。人类学方法、现场观察研究、定性研究和实验研究等都成为十分常用的研究方法。人们愈来愈以多学科的方式来研究组织(范·麦内恩(Van Maanen), 1979; 杰利内克(Jelinek)、斯默西奇(Smircich)和赫希(Hirsch), 1983; 庞戴(Pondy)等人, 1983; 米特罗夫(Mitroff), 1983)。我阅读了许多有关文化的材料，其中对文化的含义和最适当的研究方法出现了很多混乱现象。通过研究这一领域，我们可以发现一些需要明确解释的方面。

5. 我采用多学科多方面研究。这种研究方法使我完全回到1940年底和1950年初在哈佛大学社会关系学系攻读研究生时撰写毕业论文的方法，那时通过一些著名学者的努力，例如弗洛伦斯·克拉克洪(Florence Kluckhohn)，塔尔科特·帕森斯(Talcott Parsons)，塞缪尔·斯托费(Samuel Stouffer)，乔治·霍曼斯(George Homans)，亨利·默里(Henry Murray)，罗伯特·怀特(Robert White)，戈登·奥尔波特(Gordon Allport)，杰罗姆·布鲁内(Jerome Bruner)，理查得·所罗门(Richard Solomon)，戴维·麦克莱兰(David McClelland)，使人类学、社会学、社会心理学和实验心理学等学科共同协作相互促进。我在这里提到这些著名学者，是因为他们的一些理论和观点

对我理解文化的含义是至关重要的，并且只有现在我才能报答他们的启蒙之恩。

对我来说这本书在很多方面是一种“综合”的历程，书中总结了我研究多年的理论问题。着重从实验和现象学的意义上来进行“理解”。在我看来，如果不能以理论阐明日常生活现象，以及不能观察和体验理论所要解释的那些问题的影响，那么，这种理论就不是一种优秀的理论。由于文化是非常抽象的事物，我们只能建立一种理论模式，所以，我们的具体经历是否能够验证这种模式就成为特别重要的问题。

我希望本书为学术工作者和研究人员、为那些日益需要内容比传统的管理科学或“组织行为学”更广泛的理论的管理者、为那些必须及时帮助企业摆脱困境的顾问提供“清晰易懂的企业文化的透视图”。尤其是为领导者阐明这个问题，因为他们必然要处理企业文化这个棘手问题。

阅 读 对 象

我写这本书的目的在于为了那些无论是从理论或是从实践的观点都希望了解企业文化的人。我希望更多管理者，特别是企业高层管理者能够发现本书有助于他们了解企业内部的运行情况，并在某种程度上控制他们理解问题的结果。请注意，我没有讲过“控制文化”，因为，无论这是可能实现的或者甚至是合乎需要的，但都不够明确。而文化的结果是现实的，必须予以控制。

本书对在当前环境中希望了解文化理论的研究人员和

同行都会有所帮助。正如事实证明的那样，文化并没有被国界所限制，只要有团体存在，就存在文化。所以，研究文化对关心企业和团体的人来说都是有益的。传统上被限于人类学范畴的理论已扩展到社会学，特别是团体心理学理论。

各种人类组织——无论是家庭、小团体或大型企业——的顾问和助理人员都能利用本书所阐述的动态方法去探讨有用的理论思想和实际建议。我的实验论观点指导我的言行，所以文化的理论和例证都是说明文化是怎样发挥作用、如何发现文化以及怎样进行适当的干预。

我希望学术界的同行和研究人员从本书介绍的企业文化中发现一些有用的理论。我通过融合团体心理学、领导理论、人类学理论和心理动力学而获得的一些认识，为此我感到心情舒畅。并希望从事此道者也能从这些理论中获得收益。

最后，那些渴望成为领导者亦可从本书找到精神食粮。领导的基本职能是什么，这里做出抛砖引玉。

本书的结构和内容

本书的结构反映了我分析企业文化的一种动态观点。第一部份论述什么是文化，它对管理的影响和在小组与企业活动中的作用。第一章明确了文化的定义，列举了两个说明什么是文化的案例，并安排了以后各章的结构。第二章首先举例说明我们为什么要研究文化。第三章提出了每个团体必须解决的外部适应和内部结合这两方面的问题，并试图

说明文化是解决这些问题的最好方法。在第四章，我说明了文化怎样抽象为一系列基本的假设，这些假设涉及所有团体面临的普遍性问题。它们的结合模式就是某种文化的核心。第五章，阐明怎样在企业中通过观察、访问、以及在企业外界成员和内部自愿者共同确定这些假设。第六章分析文化中赞成与反对的理由，以及在研究文化、反馈文化信息和发表文化研究成果中的道德问题。

第二部分的重点是文化的起源与进展。这里的关键问题是怎样了解假设的共识过程，所有的文化分析都取决于此。第七章考察文化分析所需要的有关的理论，并努力从社会动力学、心理分析学、领导学和学习理论中吸收一些思想。第八章阐述在一个培训团体的环境中文化的实际形成过程。第九章通过研究几家兴旺发达公司的实例，特别是强调企业家和企业创始人怎样具体表现他们自己的假设，并使它们成为企业的基本要素。把这些经验推广到一般企业。在第十章，我们考察企业创始人和领导者在形成和增强他们的假设以及在稳定和发展文化过程中所使用的明确的和隐含的方法。

第三部分论述文化的发展和演变问题。为论证文化的变化是很难判断甚至更难分析的论点确定理论基础，第十一章详细地考察了一种主要的改变方案，这是我在一家公司中参与实施的方案，在全书中一直用该公司作为例证。第十二章通过与企业的发展阶段相联系为考察文化的改变方法提供了一种结构。在企业发展的不同阶段，企业文化发挥不同的作用，这样一种观点导致产生一种假设，即在不同的发展阶段使用不同的改变方法。第十三章通过指出—

个人的观点目标和隐含的文化变革理论等都影响他对文化所下的定义和分析文化的方法。从而说明使文化概念化和分析文化变化的困难程度。

第十四章综合各章的主要内容，表明领导的动态观点的含义。证明在团体发展的不同阶段上，领导的作用是不一样的，并且只有发展成熟的企业在某种条件下才会发生改变文化的实际问题。在必要改变的时候，领导要经受严峻的考验。

感 谢

报答师教之恩总是很困难的。但我必须特别指出戈登·奥尔波特、理查得·所罗门和弗洛伦斯·克拉克洪，他们曾给我传授了很多知识，现在对我获益匪浅。从影响我的态度的实验观点来说，我要感谢戴维·里奥克(David Ri-ock)，在1950年中期，他是我在沃尔特里德军事研究院(Walter Reed Army Institute of Research)的老师。我对研究团体的兴趣是在亚历克斯·贝弗拉斯(Alex Bavelas)产生的，并与利兰·布拉德福德(Leland Bradford)、理查德·贝克哈德(Richard Beckhard)和其它许多人在贝瑟尔(Bethel)和梅因(Maine)的国家实验室研究了几年。为期15年指导培训管理者小组的经验增强了我对行动和研究怎样一起促进理解的认识。从我20多年的同事理查德·贝克哈德那里，我学到了很多有关企业改变和诊断的知识。

在企业文化的思想方面，我特别受到我的同事洛特·贝林(Lotte Bailyn)和范·麦内恩的影响。我们对文化理论

和方法的争论极大地丰富了我对这些问题的认识。我还与博士生班的学生一起对许多观点进行了检验和详细说明,特别是史蒂夫·巴莉(Steve Barley)、乔恩·奇林阿里伊恩(Jon Chillingarian)、德博拉·多尔蒂(Deborah Dougherty)、吉布·戴尔(Gibb Dyer)、卡伦·厄斯坦(Karen Epstein)、安娜·玛丽亚·加登(Anna Maria Garden)、吉迪恩·孔达(Gideon Kunda)、巴巴拉·劳伦斯(Barbara Lawrence)和珍妮·林霍尔姆(Jeanne Lindholm)。巴莉、多尔蒂、戴尔和孔达对他们自己的文化研究项目进行了深入细致的钻研,提了很多必要的和非常宝贵的重要分析资料。特别是德博拉·多尔蒂,他一直帮助我为文化改变理论而搜集最近的人类学文献。她的认识和对人类学材料的组织直接影响了有关文化改变的几个章节。

其它很多同事也提出了一些建议、批评和需要推敲的问题,给予我很大帮助。我应感谢乔安妮·马丁(Joanne Martin),她给予我支持并提供了具有针对性的反馈信息。其它向我提供反馈资料和帮助的有克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)、保罗·埃文斯(Paul Evans)、罗伯特(Robert)和雅克林·克德诺(Jacqueline Goodnow)、阿诺杜·哈克斯(Arnoldo Hax)、戴维·科尔布(David Kolb)、梅里尔·露易斯(Meryl Louis)、弗雷德·纽鲍尔(Fred Neubauer)、埃莉诺·韦斯特奈伊(Eleanor Westney)和乔西—巴斯(Jossey—Bass)。出版社的顾问编辑沃伦·本尼斯(Warren Bennis)、理查德·梅森(Richard Mason)、伊恩·米特罗夫(Ian Mitroff)和威廉·亨利(William Henry)。南希·达莱尔(Nancy Dallaire)帮我核对了全部初

稿。我的同事比尔·约翰逊(Bill Johnson)对最后一稿提出了重要的建议。我的编辑多萝西·康韦(Dorothy Conway)不仅在文字上进行了修改,而且通过仔细阅读和研究问题,给本书增添了很多她自己的独特见解。

我应特别感谢伯特·金(Bert King)和海军研究局,多年来它一直给予支持,使我能够形成和阐述本书的思想。

最后,我要感谢我的妻子玛丽(Mary)给予我的重要帮助,她与我详细讨论了我们在旅行时体验的一些推断,还参加了我的一些讲演,提出了深刻的批评,并始终给予我的工作以极大的支持。我也从自己的孩子路易莎(Louisa)、伊丽莎白(Elizabeth)和彼得(Peter)那里获得了很大的帮助,他们对人类学和组织学都非常感兴趣,因此,在我的写作过程中,他们提供了很多有助于我思考问题的建议和观点。

埃德加·H·沙因

1984年11月于马萨诸塞州坎布里奇

目 录

出版说明	1
作者简介	1
前言	1

第一部分 企业文化的内容和作用

第一章 企业文化的定义	3
第一节 企业文化标准定义	7
第二节 两个案例	12
第三节 文化的层次	16
第四节 人类学方法和实验观察法	25
第二章 认识企业文化的重要性	28
第一节 文化的可见性和易感受性	29
第二节 文化现象对企业效率和个人满足 感的影响	36
第三节 文化的误解和研究不足	50
第四节 总结	54
第三章 企业文化的功能	56
第一节 外部适应问题	59
第二节 内部结合问题	73
第三节 减少焦虑的功能	92

第四节	总结	93
第四章	企业文化的内容与层次	94
第一节	人与自然的关系	96
第二节	现实和真理的本质	98
第三节	人性的本质	109
第四节	人类活动的本质	112
第五节	人际关系的本质	115
第六节	文化的范例——相互联系的各种 假设	120
第七节	总结	123
第五章	怎样发现企业的文化假设	124
第一节	揭示文化示范	125
第二节	访问调查方法	131
第三节	访问结果与观察资料的分析	133
第四节	文化资料的其他来源	133
第五节	团体访问确定文化的各特定面	140
第六节	总结	148
第六章	文化研究与干预中的道德问题	150
第一节	文化研究人员的职责	153
第二节	各有关问题的案例	154
第三节	几点含义	159
第四节	总结	161
第二部分 企业文化的产生和发展		
第七章	企业文化的形成——理论观点	165
第一节	社会动力理论	166
第二节	领导理论	187

第三节	学习理论	191
第四节	焦虑的类型	197
第五节	总结	201
第八章	小团体文化的形成	203
第一节	团体的形成与引发事件	204
第二节	团体发展的阶段	210
第三节	团体训练能发展文化吗	225
第九章	企业创建者怎样塑造文化	228
第一节	企业创建者的作用	228
第二节	三个案例	229
第三节	分析与总结	240
第十章	领导者如何塑造和传播企业文化	242
第一节	基本的塑造方法	243
第二节	增强文化的辅助方法	257
第三节	总结	262
第三部分 企业文化的演变		
第十一章	企业变革带来的文化变革	267
第一节	一个企业变革实例	268
第二节	总结与评价：变化何在	287
第三节	与行动性公司的对照	291
第十二章	企业成长阶段和文化改变方法	293
第一节	企业诞生和早期发展阶段	296
第二节	企业发展的中期	307
第三节	企业的成熟期或停滞期与衰退期	316
第四节	总结	321
第十三章	文化变化过程的分析	322