

万国经济管理权威工具书系列

THE IEBM HANDBOOK OF
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源 管理手册

[英] 迈克尔·普尔 主编
马尔科姆·沃纳

清华大学经济管理学院 编译

万国经济管理权威工具书系列

THE IEBM HANDBOOK OF
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源 管理手册

〔英〕迈克尔·普尔 马尔科姆·沃纳 主编

清华大学经济管理学院 编译

辽宁教育出版社

1999年·沈阳

版权合同登记: 图字 06 - 1999 - 29 号

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理手册/[英] 普尔 (Poole, M.) 主编; 清华大学经济管理学院编译. - 沈阳: 辽宁教育出版社, 1999.7
ISBN 7 - 5382 - 5539 - 7

I. 人… II. ①普… ②清… III. 劳动力资源 - 资源管理手册 IV. F241 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 21075 号

Copyright ©1998 International Thomson Business Press,

A division of International Thomson Publishing Inc.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means-graphic, electronic, or mechanical, including photocopying, recording, taping or any information storage and retrieval systems-without the written permission of the Publisher.

本书中文简体字版由美国汤姆森国际集团授权辽宁教育出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究

[http: // www. edupress. ln. cninfo. net](http://www.edupress.ln.cninfo.net)

辽宁教育出版社出版、发行

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

沈阳七二二二工厂印刷

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 字数: 1,190 千字 印张: 40 1/4 插页: 2

印数: 1—3,000 册

1999 年 7 月第 1 版

1999 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 唐日松 李 萍 责任校对: 马 慧

封面设计: 谭成荫

定价: 85.00 元

英文版主编

迈克尔·普尔 马尔科姆·沃纳

条目作者

罗伊·J·亚当斯教授
加拿大麦克马斯特大学德古特商学院劳资关系学荣誉教授

阿伦·阿瑟斯博士
英格兰巴斯大学管理学院

格雷格·J·班贝尔教授
澳大利亚格里菲斯大学管理研究生院院长

米里阿姆·巴拉德教授
特拉维夫大学工业工程系

菲利浦·贝尔努教授
法国里昂第二大学国家科研所里昂产业社会学小组主任

保罗·布莱顿教授
威尔士大学加的夫商学院劳资关系与产业社会学教授

克里斯·布鲁斯特教授
英格兰克兰菲尔德大学管理学院欧洲劳资关系与产业社会学中心主任

威廉姆·布朗教授
英国剑桥大学政治经济系劳资关系学教授

安德烈·布辛教授
德国慕尼黑理工大学经济与社会科学系心理学教授

理查德·巴特勒教授
英国布拉德福德大学管理中心

基姆·S·凯默龙教授
美国杨伯翰大学马里奥特管理学院

罗伯特·康蒂教授
美国布赖恩特学院副教授

珍·克兰威尔-沃德夫人
英国亨利管理学院

大卫·克雷教授
加拿大卡尔顿大学商学院

考林·克劳齐教授
佛罗伦萨欧洲大学协会
英国牛津大学三一学院理事

安·卡明斯教授
美国宾夕法尼亚大学沃顿学院管理系

安·戴利博士
澳大利亚堪培拉大学经济与营销学院

海伦·德·希埃里博士
美国康奈尔大学人力资源研究系

彼得·J·道林
澳大利亚塔斯马尼亚大学管理系

保罗·K·爱德华兹教授
英国沃威克大学沃威克商学院

J.E.T. 艾德里奇教授
英国格拉斯哥大学社会学系

艾伦·弗根森-埃朗德教授
美国乔治·梅森大学副教授

罗伯特·J·弗兰纳根教授
美国斯坦福大学工商研究生院

加里·W·弗洛斯基教授
美国匹兹堡大学
约瑟夫·M·凯茨工商研究生院

伊茨哈克·弗莱德教授
美国韦恩州立大学工商管理学院

萨莉·里格斯·富勒教授
美国华盛顿大学工商管理学院

柯林·吉尔
英国剑桥大学佳奇管理学院

理查德·格拉斯派博士
澳大利亚墨尔本维多利亚博物馆

伊恩·格拉弗博士
英国斯特灵大学管理学院管理与组织系

保琳·格雷厄姆博士
英国布拉德福德大学工程系

韦恩·格兰特教授
英国沃威克大学政治系

加斯廷·格林伍德教授
罗伯特·戈登大学公共管理与法律学院

戴维·盖斯特教授
英国伦敦大学伯克贝克学院组织心理学系

塔夫·海兰德·哈默教授
美国康奈尔大学纽约州立劳资关系学院

查尔斯·汉普登-特纳博士
英国剑桥大学佳奇管理学院

约翰·海斯教授
英国利兹大学
利兹大学商学院

弗兰克·赫勒博士
英国伦敦塔维斯托克学院

彼得·赫里奥特教授
萨里大学和城市大学商学院

福瑞索·邓·贺托格教授/博士
荷兰马斯特里赫特大学马斯特里赫特经济学院革新管理学教授

马丁·希尔贝博士
美国达拉斯大学国际人力资源管理助理教授
瑞士圣加仑大学

海特·霍夫斯帝德教授/博士
荷兰马斯特里赫特大学荣誉教授
马斯特里赫特和蒂尔堡跨文化合作研究所高级副研究员

范德拉·L·休伯教授
美国华盛顿大学工商管理学院

约翰·M·叶尔米尔
美国南佛罗里达大学商学院

伊恩·凯斯勒博士
英国牛津大学坦普尔顿学院和管理学院

罗宾·J·克拉马尔博士
澳大利亚麦夸里大学管理研究生院

卡伦·莱格教授
英国沃威克大学沃威克商学院

理查德·J·朗教授
加拿大萨斯喀彻温大学商业学院

克雷格·伦德伯格教授
美国康奈尔大学酒店管理学院

萨拉·L·麦克高菲
澳大利亚塔斯马尼亚大学管理系

杰拉尔德·马尔斯教授
英国布拉德福德大学管理中心

赛贡·马坦米博士
尼日利亚拉各斯国立大学

詹尼弗·米亚特
美国埃默里大学

沃尔特·诺德教授
美国南佛罗里达大学商学院

冈崎沃德
英国克兰菲尔德大学克兰菲尔德管理学院高级研究员

奥林洪治教授
日本神户大学工商管理学院

格雷格·R·奥德海姆教授
美国伊利诺伊大学厄巴纳-尚佩恩分校

尼克·奥利弗博士
英国剑桥大学佳奇管理学院

巴巴拉·帕克教授
美国西雅图大学阿尔贝赫商业与经济学院

丽萨·霍普·佩莱德
美国马歇尔商学院
南佛罗里达大学

迈克尔·普尔教授
英国威尔士大学加的夫商学院

贝蒂·简·庞尼特教授
牙买加西印度群岛大学莫那商学院
加拿大温莎大学

约翰·珀塞尔教授
英国巴斯大学管理学院

戴维·里斯
英国威斯敏斯特大学

克里斯·劳利博士
英国伦敦大学管理学院
皇家好乐威学院

S·安东尼奥·鲁伊斯-金塔利亚博士
美国康奈尔大学纽约产业与劳资关系学院

保罗·瑞安博士
英国剑桥大学国王学院
美国加利福尼亚大学伯克利分校
劳资关系学院

佐野洋子教授
日本东京国际大学

兰德尔·S·舒勒教授
美国纽约大学斯特恩商学院

戴维·E·西蒙斯
澳大利亚昆士兰理工大学
澳大利亚战略管理中心

鲍伯·辛普森
英国经济与政治学院

克里斯·史密斯博士
英国阿斯顿大学阿斯顿商学院组
织学系

伊恩·史密斯博士
英国威尔士大学加的夫商学院

杰弗里·索南弗尔德教授
美国埃默里大学

阿恩特·佐尔格教授
荷兰蒂尔堡大学工作与组织研究
中心

吉里安·斯坦普博士
英国布律内尔大学

罗斯玛丽·斯图尔特博士
英国牛津大学坦普尔顿学院
牛津保健管理学院理事、主任

约翰·斯托里教授
英国开放大学
开放大学商学院

乔治·斯特劳斯教授
美国加利福尼亚大学伯克利分校
劳资关系学院

谭州生博士
新加坡南洋理工大学会计与商业
学院

保罗·泰勒博士
新西兰怀卡托大学

阿德里安·威尔金斯博士
英国曼彻斯特大学科技学院
曼彻斯特管理学院

泰拉·陶纳
荷兰马斯特里赫特大学马斯特里
赫特经济学院研究员

德里克·托林顿教授
英国曼彻斯特大学科技学院曼彻
斯特管理学院

罗莎莉·L·佟教授
加拿大西蒙·弗雷泽大学工商管
理学院

特里·沃纳教授
英国威尔士大学加的夫商学院

马尔科姆·沃纳教授
英国剑桥大学沃尔夫和佳奇管理
学院理事

霍伊特·N·惠勒教授
美国南卡罗来纳大学商学院

威廉姆·富特·怀特教授
美国康奈尔大学纽约州立劳资关
系学院

乔治·托马森教授
英国威尔士大学

摩根·威泽尔
英国伦敦商学院和达勒姆大学商
学院

穆罕默德·扎伊尔教授
英国布拉德福德大学
欧洲全面质量管理中心

米兰·泽莱尼教授
美国福德汉姆大学林肯中心分校
研究生商学院

中文版编译委员会

主 编

赵纯均 金占明

参译者

(以姓氏笔画为序)

马田	力蒙	云石	彤永	王刘	宜晓	王宗	魁文	王晶	文晨	熠建	谨森	冯安	彦红	秋平	卢春	燕海
宋振	振晖	宋杜	恒明	刘张	长山	刘张	文宗	刘张	佳静	李汪	君芳	李连	李丹	明波	吴李	蕾悦
杜陈	晖晓	杜陈	莘霞	杨季	捷春	杨金	斌明	杨段	慧华	胡亦	工	胡明	胡明	沛	陈赵	小宝
徐自	自主	郭	阅	顾	锐	程	强	雷	曜							骅

序 言

人类即将进入 21 世纪,随着信息技术的高速发展和全球经济一体化的进程,知识经济已初露端倪。管理知识,作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶,在经济发展中起着越来越重要的作用。目前,管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行,新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界,从事工商管理的企业家、管理人员、研究管理的学者、关注经济活动的政府官员及公众都迫切需要方便、快捷地掌握管理的基本理论、一般规律和运行机制,对常用的术语有一个统一的理解,以达到交流的目的。《工商管理大百科全书》就是应时代发展的要求而编纂的大型工具书,全书 500 多条目由世界各地的 500 多位知名学者在多年研究的基础上分别撰写,再经专家的编辑与努力于 1996 年出版了这套全书的英文版。全书共分 13 个领域,它们是:管理一般、管理教育、国际工商管理、企业战略、组织行为、人力资源管理、会计、财务与金融、市场营销、运筹学、制造管理与运作管理、信息管理与工商经济。在工商管理领域,这部百科全书的内容覆盖范围之广,查阅检索之方便,以及参与撰写的作者的国际性与权威性都是空前的。《人力资源管理手册》就是从这套百科全书中精选相关内容单独成册,全面介绍人力资源管理的思想和实践的各个方面。

在中国,社会主义市场经济体制的确立,为中国的管理与管理科学开辟了广泛的发展空间。朱镕基总理指出“管理科学,兴国之道”。这既为我国管理学科的发展明确了目标与要求,也是对从事管理工作与管理科学的同志的巨大鼓励和鞭策,体现了党和国家对管理及管理科学的高度重视。为了进一步促进我国经济的发展,管理工作应该掌握市场经济的一般规律,熟悉其运行规则,紧密结合我国实际,使我国的管理学科水平及管理水平赶超世界水平。这就要求我们应该大胆引进和借鉴世界各国先进的管理理论和方法,坚持以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家的原则,使我国的管理水平及管理学科水平上一个新台阶。

我们出版这本书《人力资源管理手册》,旨在向我国从事管理理论和管理实务工作的广大管理人员、专家学者、教师及学生推出一本方便实用的工具书,并且期望这本国外管理科学工具书能有利于读者在短时间内了解人力资源管理的主要内容。

赵纯均

清华大学经济管理学院第一副院长
国家教育部本科管理指导委员会主任
国家教育部工商管理硕士指导委员会副主任

1998 年 8 月 18 日

引 言

本书的编撰追根溯源是人们对人力资源管理不断增长的兴趣，以及对将当代这一领域的关键问题和主要思想家包含在一本工具书中的重要性的认识。本书内容翔实，范围广泛，由一些具有世界领先水平的专家、学者编撰。适合阅读本书的读者可以是大学教师，工商管理专业的学生；当然也适合于当今全球经济愈演愈烈形势下从事跨国商务活动经营与管理的经理们。

人力资源管理这一领域的研究近年来已发展得更为广泛，涵盖人事管理、组织行为和劳资关系等综合因素，建立在包括经济学、法律学、心理学和社会学，也涉及其他领域种种相关学科更为广阔的概念和观察基础之上。人力资源管理已经成为工商管理专业学位不可缺少的一部分，尤其是美国哈佛大学（Harvard University）工商管理硕士（Master in Business Administration, MBAs）的核心课程。“哈佛学派”经过论证发展了非常普遍易于接受的“人力资源管理”的定义，将形成组织与雇员（人力资源）间关系的管理决策也包括其中。它可能成为 21 世纪组织管理中不可或缺的学科。

在这一领域内，不断增长的大部分国际资料中存在着这样一种认识：人力资源管理从某些根本方面来看不同于早期的人事管理课题；而从其组织形式来看又不同于人事部门。尤其从新兴战略学的角度来观察，它同一些大型组织（公共部门或私营企业）紧密相连。它也包含所有管理人员问题，特别是总经理。它把人看成组织的重要财富。它既注重提高公司绩效，又注重提高个人及其社会价值。在人力资源管理本身存在着两条思维线路。第一条线路（常常称之为人力资源管理的“硬件”）主要强调的是联系于公司的战略措施以及公司在竞争优势中人力资源管理角色作用的深化。第二条线路（可称其为人力资源管理的“软件”）建立在人际关系上，并强调不断提高雇员满意程度以及以人为本、不断进取的重要性。这两种思想体系和实践运作在本书许多论著中不可避免地交织在一起，尽管读者须谨慎识别其“分析型”与“标准型”程度上的不同。

还须刻意指出的是本书结构内容上的编排分为以下几部分：（1）人力资源管理的主要学科分类；（2）世界主要区域的人力资源管理模式；（3）人力资源管理的政策认识；（4）劳资关系方面的核心议题；（5）人力资源管理研究领域主要思想家介绍。

对这一领域的基本认识首先应包括人力资源管理、人事管理、管理行为、工作道德和工作系统。在每种情况下，都有真实国际背景下主要新兴课题的学术研究观察、学术思想以及学术论文，为进一步专门研究与详尽分析提供了坚实基础。

本书的全球范围的适用性还在于它精选了世界上一些主要国家和地区并进行深入详细的研究。如欧洲以及日本的国际人力资源管理问题。所涉及到的劳资关系问题既涉及发达工业国家，也涉及发展中国家。这为帮助理解一些国家由于其历史与文化上的差异，政治与经济环境的不同而形成的具体实践的差异起到极大推进作用。

人力资源管理的主要政策方面包括雇员影响，人力资源流动、工作系统与奖励系统。在雇员影响方面主要增加了“产业民主”，还专门提到了“沟通”与“授权”。对于人力资源流动，包含了“招聘与选拔”这一具体“流入”部分。“绩效评估”与“职业”也极富特

色。再者，对国家及公司进步有利的人力资源开发的重要性，也在“管理进步”及“培训”两部分给予肯定。纪律解雇及“人员调动”也是人力资源流动显现出的主要问题，因此本书也予以描述。现代的工作系统理念强调的是为了更高的雇员满意度及认同感设计工作角色的重要性。因此，又增加了认同感、动机与满意度几方面的内容以及岗位设计及岗位评估的详细而具有权威性的内容。现代人力资源管理研究也强调奖励系统应更先进并与组织行为绩效挂钩。这些都不仅反映在工资体系，也表现在利润分成与雇员持股及奖金激励上。

劳资关系这一研究领域包括雇用关系的方方面面，可分为三部分，力求分析详尽。这里还有从管理学角度对雇员关系的管理以及雇主联合会管理的概述。理所当然，工会及集体谈判程序描绘得极具特色。政府在劳资关系方面的作用在“公司主义”及“第三方调停”中得到充分承认。这部分反映的主题基本可以概括为“劳资冲突问题”，包含在“谈判技巧”和“产业冲突”条目中。

但是人力资源管理和劳资关系既是跨学科的，也是多学科的。因此，适应一系列这一同源学科及研究领域的问题的提出并不使人感到吃惊。“人力资本”与“人际关系”因而也是主要条目。包括组织文化与领导在内的组织行为与职业心理学的核心论题也有论述。从经济学的角度看，本书也描述了一些相关主题，例如“劳动力市场”，还有其他方面诸如“就业与失业”和“培训经济学”。文化在人力资源管理中占有至关重要的地位，因此本书也涉及了“日本化”方面的条目。近年来性别特征认识的研究一直迅速增多，为了对人们的关注做出迅速反应，像“同等就业机会”及“女性管理人员”也收入了本书。另外，本书还包含“劳工法”、“解构分析与管理”及“工作与休闲”等内容。

最后，我们认为任何一门学科的兴起与发展都离不开在该领域辛勤耕耘的主要思想家。在本书中我们特别提到这一领域的国际著名学者与发明创新者。他们是：

Chris Argyris, Charles E. Bedaux, Harry Braverman, Hugh Armstrong Clegg, John Thomas Dunlop, Allan Flanders, Mary Parker Follett, Henry Ford, Frank Bunker Gilbreth, Lillian Evelyn Moller Gilbreth, Alvin W. Gouldner, Frederick Herzberg, Kaoru Ishikawa, George Elton Mayo, Taiichi Ohno, Thomas J. Peters, Robert M. Reich, Randall S. Schuler, Frederick Winslow Taylor 以及 Yoichi Ueno。其他的一些对本学科形成与发展有影响的作家的名字本应列在上面，但由于篇幅所限，不能逐一介绍。

这样一部权威的、范围广泛的工具书希望能给世界各地的读者提供有价值的参考。国际企业及其人力资源系统在其组织结构及经营运作中正日趋国际化。本书所涉及的内容对我们奔向下一世纪会变得更加重要。

我们向编撰本书的作者、顾问、出版人士以及给予我们建议和鼓励的人们致以衷心感谢。

迈克尔·普尔和马尔科姆·沃纳

1997.9

目 录

人力资源管理

文化 Culture	(3)
跨国文化 Cross-national Culture	(7)
决策 Decision Making	(19)
解构分析与管理 Deconstruction Analysis and Management	(33)
裁员 Downsizing	(38)
小组与团队 Groups and Teams	(42)
霍桑实验 Hawthorne Experiments	(49)
人力资本 Human Capital	(54)
人际关系 Human Relations	(59)
雇员的开发 Employee Development	(63)
人力资源流动 Human Resource Flows	(67)
人力资源管理 Human Resource Management	(82)
产业民主 Industrial Democracy	(96)
利益集团 Interest Groups	(102)
人际交往技巧 Interpersonal Skills	(106)
劳动过程 Labour Process	(109)
领导 Leadership	(115)
管理行为 Managerial Behaviours	(122)
职业心理学 Occupational Psychology	(134)
组织行为 Organization Behaviour	(142)
组织文化 Organization Culture	(153)
人事管理 Personal Management	(166)
问题求解 Problem Solving	(177)
生产率 Productivity	(180)
环境压力 Stress	(185)
全面质量管理 Total Quality Management	(189)
女性管理人员 Women in Management and Business	(203)
工作道德 Work Ethic	(213)
工作与休闲 Work and Leisure	(217)
工作系统 Work Systems	(222)

不同国家及跨国人力资源管理

管理的巴塔体制 Bata System of Management	(237)
福特制 Fordism	(240)
国际人力资源管理 International Human Resource Management	(248)
欧洲人力资源管理 Human Resource Management in Europe	(259)
日本人力资源管理 Human Resource Management in Japan	(267)
发展中国家的劳资关系 Industrial Relations in Developing Countries	(272)
欧洲的劳资关系 Industrial Relations in Europe	(278)
日本的劳资关系 Industrial Relations in Japan	(284)
美国的劳资关系 Industrial Relations in the United States of America	(292)

日本化 Japanization	(303)
人力资源管理的核心领域	
职业 Careers	(311)
认同感 Commitment	(319)
沟通 Communication	(325)
跨文化沟通 Communication, Cross-cultural	(327)
纪律与解雇 Discipline and Dismissals	(331)
授权 Empowerment	(337)
激励 Financial Incentives	(345)
岗位设计 Job Design	(354)
岗位评估 Job Evaluation	(362)
管理进步 Management Development	(368)
动机与满意度 Motivation and Satisfaction	(377)
工资体系 Payment Systems	(385)
绩效评估 Performance Appraisal	(396)
利润分成与雇员持股 Profit Sharing and Employee Shareholding Schemes	(403)
招聘与选拔 Recruitment and Selection	(410)
人员调动 Relocation	(418)
培训 Training	(425)
培训经济学 Economics of Training	(433)
劳资关系	
集体谈判 Collective Bargaining	(443)
公司主义 Corporatism	(451)
雇员的不轨行为 Employee Deviance	(457)
雇员关系管理 Employee Relations, management of	(462)
雇主联合会 Employers' Association	(469)
就业与失业经济学 Employment and Unemployment Economics of	(474)
劳工法 Employment Law	(484)
同等就业机会 Equal Employment Opportunity	(490)
柔性 Flexibility	(495)
产业冲突 Industrial Conflict	(501)
劳资关系 Industrial and Labour Relations	(512)
产业破坏 Industrial Sabotage	(524)
蒙地瑞根工人合作社 Mondragón	(528)
谈判技巧 Negotiation Skills	(531)
第三方调停 Third Party Intervention	(535)
工会 Trade Unions	(541)
人物	
阿吉里斯, 克里斯 (1923 -) Argyris, Chris	(549)
贝多, 夏尔·E. (1886 - 1944) Bedaux, Charles E.	(553)
布莱沃曼, 哈里 (1920 - 1976) Braverman, Harry	(556)
克莱格, 休·阿姆斯特朗 (1920 - 1995) Clegg, Hugh Armstrong	(561)
邓洛普, 约翰·托马斯 (1914 -) Dunlop, John Thomas	(566)
弗兰德斯, 阿伦·戴维 (1910 - 1973) Flanders, Allan David	(570)

福莱特, 玛丽·帕克 (1868 – 1933) Follett, Mary Parker	(575)
福特, 亨利 (1863 – 1947) Ford, Henry	(578)
吉尔布雷思, 弗兰克·班克尔 (1868 – 1924) 和吉尔布雷思, 莉莲·埃夫琳·穆勒 (1878 – 1972)	
Gilbreth, Frank Bunker and Gilbreth, Lillian Evelyn Moller	(585)
古尔德纳, 阿尔文·W. (1920 – 1980) Gouldner, Alvin W	(590)
赫茨伯格, 弗雷德里克 (1923 –) Herzberg, Frederick	(593)
石川馨 (1915 – 1989) Ishikawa, Kaoru	(598)
梅奥, 乔治·埃尔顿 (1880 – 1949) Mayo, George Elton	(602)
大保泰一 (1912 –) Ohno, Taiichi	(605)
彼得斯, 托马斯·J. (1942 –) Peters, Thomas J.	(608)
赖希, 罗伯特·M. (1946 –) Reich, Robert M.	(611)
舒勒, 兰德尔·S (1945 –) Schuler Randall S.	(615)
泰勒, 弗雷德里克·温斯洛 (1856 – 1915) Taylor, Frederick Winslow	(620)
上野阳一 (1883 – 1957) Ueno, Yoichi	(623)

人力资源管理



文化 Culture

- 一、文化的组成
- 二、亚文化和反主流文化
- 三、文化作为一种控制
- 四、变化中的文化
- 五、在文化研究中的主题

概述

组织文化这一概念对于组织行为是如此重要，但其含义仍是模糊的，多变的和矛盾的。这一概念混乱部分是来自心理学的基础的分析框架有关。但是，在一些程度上，这一词条的最初的模棱两可，由于被制造出它的组织理论家们和实践者广泛使用而更加模糊。

概念的模糊和多变性已经阻止了文化理论的发展，它使对结果的比较和估计非常困难。另外，缺少权威定义意味着理论家们自由的运用文化这个概念和它衍生的东西广泛不同。

确切地说，文化概念进入组织研究中的时间和地点已成为一些辩论和冲突时刻的主题。清楚的一点是它的早期运用是与挡在面前的普遍的利益同时存在的，即国家文化侵袭组织运行和效率，特别是在日本的组织里。因此“文化”这一词条在组织理论中总是有两种接近相关的意义。首先，它支持组织中的成员广泛的持有神话、象征、故事和人造物等价值观的主体。第二，它代表了存在于一个国家（或一些其他大型政治单位）内部的以价值观为基础的共同团体。尽管以对比方法对研究组织文化的运用和方法论工具的普遍运用有较早影响，两个方面还是保持很大程度的分离。

一、文化的组成

斯默斯齐（1983）在这一领域的早期分析中，在她的文章中描绘了文化的五点基本含义。阿尔维森和梅林（1987）描绘了两种相对的方面而弗罗斯特等（1991）提出三种含义。奥特（1989）讨论到组织文化不适宜去统一的定义。

沙因提出了组织文化的一个定义，包括了许多它的要素：

文化是由一给定人群分享发明、发现或发展的基本设想的一种模式，因为它学习去处理外部适合和内部一体化的问题，已经处理得相当好，被认为很有效，因此，向群体内新的成员传播，以正确方法去理解、思考、感受相关的问题。（沙因，1991：247）

但是，这个定义没有直接包括在组织中的个体分享的价值观，这常常被认为是文化的根本（参见组织文化）。

在缺少对组织文化的清晰定义时，大量的重点放在它的指示物和组成上。通常，一个组织的文化被认为是在它的成员持有的共同的价值观中发现的。已有人试图去预言哪一种价值对一确定组织最重要。这一预言努力常将价值观与一些组织成果如成功、生产率或发展到变化联系在一起。更经常的

实践性研究已集中于只确认存在组织中的价值观和他们的所拥有的力量。价值观与行为之间的联系常常是被设想的而不是经调查的。

价值观为文化提供了基础,但是很难直接估计出来。研究者和实践者都集中于组织文化的更明确的表现形式。这些可以被放在三种一般分类中。第一,神话和故事在组织中流行,表明那些价值观在组织中占统治(威尔金斯,1983)。这些故事不需要表明正面的成就;例如,故事可能会强调组织成员感到模棱两可的事情。对一些研究人员,故事的真实性就是一个论点,而另一些人员的假设则是所有的这种故事都是在某种范围内的编造。在神话和故事的考察中另外一种观点是认为它们是组织中的文化的自觉形式。故事和神话都可以被认为是集体意识的涌现和在组织中占主导地位群体的有意创造。

在组织中象征也被作为组织文化的重要制造者来研究(丹德里奇,1993)。理念,产品设计,办公室安排,个人条款的存在或缺少,办公室艺术等都是要详细研究的目标。并不是所有的象征都是物质的,某一确定词语的表达,甚至非词语的表达都被视为对表达组织文化具有重要性。对于故事和神话,出现了像起源和像处的目的这样的问题。有一些被认为是管理者/拥有者为了支持特殊的文化而有意建立起来的,另一些被认为是自发的,被控制的可能性很小。

部分由于对词语象征进行强调的结果,对组织文化的研究已转移到对组织中语言的研究上了。最近在这一方面的兴趣有很多根据,在讲话的模式中价值观的表现形式和文化的标准,共同的习惯和讲话风格都被认为是研究文化的有力工具。这一研究线索已从多种渠道发展起来,以至于还不清楚研究的程序。而研究语言的各种各样的技术引入到这一领域,每种都有它自己的偏好和倾向,这就使研究复杂化了。所有的人都可以说的是这部分领域还处在相当程度的躁动阶段,清晰的讨论线索的出现看来还有一段时间。

【组织内的水平】

研究文化的主要一种论点通过组织而具有统一性。高水平的管理者可以满足的重复着超级营销员的故事(在商业组织中的共同神话)。而低水平的管理者可以以一种轻视态度将它视为一种激励人们更努力工作或正视不公平或粗暴对待的设想。研究人员要在组织内部寻找在不同水平上的独特文化

吗?有管理文化和低层次文化吗?对于有不同职业专长的人存在不同的文化吗?这些论点在文化研究领域很少被人注意到。

除了寻找组织内的不同水平,还可以考虑文化可能存在组织之外的水平,产业水平文化可以通过竞争条件的设置,管理问题和政府准则而得到加强,在工作条件相似的情况下,经常在组织间移动的情况下和在存在这样一个起促进与在相似的职务内与其他小组的同一性的专业小组的情况下,也可以存在一种围绕组织传播的专业或职业文化(布卢尔和道森,1994)。尽管霍夫施帝德和他的同事们(1990,1993)已讨论到组织水平和个体水平上文化的影响是不同的,但在一个组织中存在的一种社会或几种社会的文化也影响着组织文化(参见跨国文化)。在清理那些水平的影响时,固有的方法论上和逻辑上的问题的威胁使在这一方面的研究受到限制。

二、亚文化和反主流文化

在不同的水平线上组织文化以一种被调整的形式存在的可能性和它可能被在组织中的不同人群灌以不同的理解就滋生出另外一个一致性的问题。组织内文化和反主流文化的重要性是什么?亚文化是围绕一个组织的自然划分形成的,如专业特长,地理上的亚单位,产品的专门化,部门等。每一种自然划分都会采用它自己的价值观,有它自己的象征和英雄人物。这些亚文化可以在具有强烈文化色彩的公司内提供一种重要的多样性来源。同时,它们可能优先接受更多的一般的组织价值观,培养出强有力的亚文化价值观。

在对组织内亚文化的考察的同时,很少对反主流文化进行考察,反主流文化是组织成员采取的价值观,它与那些整体组织的价值观不是简单的不同,而是相对的。例如,在强的文化组织中反主流文化的可能功能和滋生出组织反主流文化的条件已被研究过了。

三、文化作为一种控制

在研究组织文化时的一个基本论点是它在组织中的功能。相关的在乌齐对成功的组织文化和它们与日本管理的技术方面的相似性的讨论中相当大的重点放在组织文化作为一种控制方法这一用途上。在这里及其随后的大量研究发扬了以文化为基础的控制的优点。在一个强大的组织文化中,个体和小