

Organizational Culture and Leadership

組織文化與領導

第二版

● Edgar H. Schein 著
● 陳千玉 譯
● 鄭伯壠 審訂

管理學書系



組織文化與領導

陳 千 玉 譯
鄭 伯 燾 審訂

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

組織文化與領導 / Edgar H. Schein

原著；陳千玉譯。

--初版。--臺北市：五南，1996 [民85]

面；公分

譯自：Organizational Culture and Leadership, 2nd ed.

ISBN 978-957-11-1169-8 (平裝)

1. 管理心理學 2. 組織(管理)

494.014

85004939



1F64

組織文化與領導

原著者 — Edgar H. Schein

譯者 — 陳千玉

審訂者 — 鄭伯璜

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主編 — 張毓芬

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

網址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市中國區中山路6號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 1996年5月初版一刷

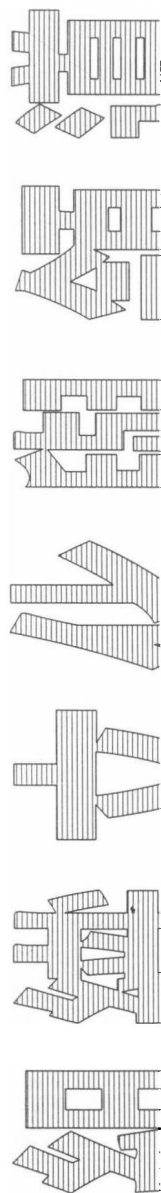
2007年10月初版七刷

定價 新臺幣550元



Second Edition

Edgar H. Schein



Authorized translation from the English language
edition published by Jossey-Bass Inc., Publishers.
Copyright © 1992 by Jossey-Bass Inc., Publishers.

Chinese translation copyright © 1996 by Wu Nan Book Company, Ltd.
All rights reserved. No part of this book may be reproduced
or transmitted in any form or by any means, electronic or
mechanical, including photocopying, recording or by any
information storage retrieval system, without permission in
writing from the Publisher.

審訂者序

從歷史的觀點來看，管理思潮的演進似乎沒有一定的成規。確實地，二十年前，誰也沒有預料到組織文化會被討論得如此熱烈。七〇年是權變管理獨領風騷的時代，雖然那時已有少數人論及組織文化的概念，但從來沒有人想到組織文化後來會紅透半邊天。是時勢所趨？抑是歷史的偶然？實際上，權變管理的式微，倒象徵著西方管理（尤其是莫基於泰勒的美式管理）宰制世界管理學術與實務界的黃金歲月正式結束。由於日本與東亞四小龍的蹶起，過去被奉為管理圭臬的美式管理遭受到無情的挑戰：為何文化背景如此不同的東方，能夠展現出與西方迥異的有效管理型態？其理安在？顯然地，管理普同論的主張顯然已經站不住腳。為何許多西方企業在市場上節節敗退，過去的風光與活力不再？原因何在？究竟東方企業有何秘訣，能夠在市場上開疆闢土？文化在管理經營上究竟扮演何種關鍵角色？於是文化受到前所未有的重視。另外，在洛陽紙貴的暢銷書乙理論、追求卓越、日本管理藝術的推波助瀾之下，更助長了此一風潮的不可逆轉。

時探討組織文化的研究論文，風起雲湧。根據統計，截至一九九〇年十月為止，使用組織文化、企業文化、組織符徵字眼的論文已達二千五百篇，以組織文化做為主題的論文、期刊不下十餘種，研究對象含蓋了企業、學校、醫院、機構等各式各樣的組織；投入研究的專家則橫跨心理學、社會學、人類學、政治學、傳播學及管理學等重要學科。目前，此風潮仍未稍有截止的跡象。

然而，什麼是組織文化？組織文化與組織效能有何關係？這些問題的答案不但衆說紛紜，而且爭辯亦十分激烈。由於學者出身背景的歧異，每個人所堅持的立場不同，而導致公說公有理，婆說婆有理的熱鬧的景象。從知識的觀點而言，有的較堅持客觀論 (objectivism)，有的則較主張主觀論 (subjectivism)；有的強調衝突，有的則著重共識。甚至有人指出，組織文化的探討至少有五大傳統 (convention)、十二種觀點 (perspective)，再再說明了此領域的複雜與多元。雖然如此，但我個人覺得有用 (useful) 仍是評估這些傳統與觀點的重要指標。於是具客觀，共識特色的功能論 (functionalism) 觀點就顯得突出。只有在功能論的基礎上，我們才能討論組織文化對企業經營的助益與功用。而顯然地，Schein 的論著正是此中的佼佼者。他不但一舉釐清了組織文化定義的爭論，而且一針見血地指出了領導者或創辦人在塑造組織文化上的非凡角色；他不但在組織文化理論上多所創新，給後學者莫大的啟發；而且在方法上，也提出了臨床研究途徑，使得組織文化的探討變得具體而清晰——「組織動力學 (Organizational Dynamics)」期刊，曾因為 Schein 對組織研究的巨大貢獻而給專訪，說 Schein 是當代的組織管理學大師並非過譽之辭。

一九八五年，我到美國羅德島開會，在哈佛大學的書店買到了

Schein 的「組織文化與領導」一書，那時此書給我的震撼相當大，作者以其慣有的平述筆調娓娓道來，一點也沒有學院派的艱澀難懂，也沒有那種脫離現實的井底洞見。當然，不可諱言地，我喜歡 Schein 的著作還有另外一個理由，是我們的背景相近，都出身於心理學，擁有相當多的顧問經驗，也喜好用除了量化方法之外的許多質化方法進行組織研究。可惜，一九八五年我對組織文化的興趣還不算太高，雖然欣賞此書，但並未將之引介到國內。一直到一九八七～一九八八年，我赴柏克萊加州大學進修，懷於美國西岸學術界對東方組織研究的重視，才如大夢初醒，開始進一步探討組織文化，並投入大量的心神與精力。後來的「組織文化的數量衡鑑」論文就是根據 Schein 的架構來發展組織文化衡鑑工具的。目前，此一課題仍是台灣大學心理學系工商心理學組的重要研究領域，也是主要的開授課程之一。

在浸淫組織文化的研究多年之後，雖然視野更加開闊、眼界更加寬廣，但我還是認為 Schein 的「組織文化與領導」仍是組織文化領域中的經典之作。現在陳千玉小姐將之逐譯成中文，對所有有志於探討或應用組織文化概念的人士，都將是美事一樁。

鄭 伯 璦 謹識

85 年 5 月 20 日

前 言

我寫第一版組織文化與領導的時候是為了澄清組織文化的概念，以及顯現它與領導的關係。在八〇年代的中期，該書出版的時間，那時正是大家對瞭解與管理文化的興趣方炙之時，因為大家已有所覺知，文化不只是一個可用以解釋許多組織現象的概念，它亦可為領導者所操縱用以創造一個較有效能的組織。

就在同一個時期，許多學者與顧問開始懷疑以組織文化做為組織各種現象的解釋，會不會只是一股風潮，一旦主管們發現文化操縱不像他們所想像的那麼容易就會消退。但是文化的熱潮並未消退；事實上，大量的研究工作者、實務工作者、主管人員，以及領導者等，都發現這個概念對於組織分析與管理是有用且必要的。特別是領導者，變得比較知道文化瞭解所扮演的關鍵角色，對於他們刺激學習與改革的努力，以及他們的行為是如何地與文化創造與管理有著糾結的交纏。

在過去六年裡，我已投入許多這種改變的努力，並發現領導者們與文化這個概念的纏鬥。這是一個很難定義，很難分析與測量，也很難處理的概念。但是，我有知覺領導者所奮力解決的問題，的確是包

含著我所瞭解的文化，而且他們需要幫助，不只幫助他們瞭解概念本身，還要幫助他們瞭解如何管理文化假定運作中的情境。

我著手本書的第二版，以澄清與加強文化的概念能夠清楚地顯示文化的內容為何，以及領導確實與之交纏的程度。本書保留了第一版中許多概念上堅實的部份，只是有更精細的說明。第二版出現較多新的例子，這是因為我過去六年來以研究者和顧問的身份處理文化的問題，這加深了我的瞭解亦提供很好的實例。我也刪除了一些第一版中較無關的部份，希望使這一版能夠比較具有連貫性和整合性。最後，基於我最近在這些課題上的經驗，我增加了許多建議給在組織中處理這些課題的人。

為什麼我們需要瞭解文化？

文化分析點明組織次文化的動態。以我的觀點，對文化興趣大增的主要原因之一是，這個概念不只是對組織層次的分析很重要，並且當不同次文化與職業團體必須共事的時候，它可以幫助了解組織內所發生的事。許多問題在過去只被認為是簡單的「溝通不良」或「缺乏團隊合作」，現在則較適切的被理解為是次文化之間的溝通破裂。

舉例而言，今天大部份的公司都力求加速設計、製造與傳遞新產品給顧客的過程。他們顯著發現銷售、工程、製造、分配與業務團體之間的協調所需要的不外乎是好的心志、好的意圖，以及一點管理上的誘因。為了達到必要的整合，則必須了解每個功能的次文化，以及團體間程序的設計，以允許跨越有時難免會有的強大之次文化分際，而產生溝通交流與協力合作。

文化分析是必要的，如果我們要瞭解新技術如何影響組織以及如

何被組織影響。一個新技術通常是一個職業文化的反映，其建立環繞著新興核心科學或工程的概念，和工具。反映這些新概念的職業次文化經常部份在組織內，部份卻以賣方或學術的形式存在於組織外部。

例如，最近有很多關於資訊科技 (IT) 的討論，及其對轉型工作與組織的衝擊。為了了解 IT 如何進入組織，並且開始轉變組織施行的形態，我們必須認清 IT 業次文化的執行過程，它在組織內與各種不同功能的次文化短兵相接，而這些次文化的交互作用也轉變了技術本身。除非我們持文化的觀點，不然我們永遠不能瞭解某些關於錯誤冒險使用資訊科技所發生的現象。

文化分析對於跨國與跨種族的管理是必要的。就當文化這個概念開始幫助了解組織內次文化的現象時，因為越來越多的組織以各種合資、策略性聯盟、合併，以及兼併，而與其他國家和文化共事，所以文化對於較遼闊之國際間與種族間相互關係的分析也更顯重要。主管們過去一直只是知道這種跨越邊界的工作很困難，但直到最近，才有研究者與顧問開始發展可以分析與解決這類困難的概念與觀點。

在此遼闊之文化間的領域中，我們面對一個嚴重的問題是，文化誤解通常被認為是不可討論的。對另一個文化的人指出他的行為有所不妥，這可能會刺傷對方。所以我們以容忍替代面對基於文化的溝通失敗，而這只會使事情變得更糟，因為我們以為彼此瞭解對方，然而事實上卻不然。許多合併、兼併及合資後的績效不佳可以由無法了解所呈現之文化誤解的深度予以解釋。

除非將文化視為抗拒改變的主要根源，不然不能得到對組織學習、發展，以及有規劃改變的瞭解。抗拒學習與改變是普遍存在的現象，此雖為老生常談卻顯少被瞭解。顧問與主管知道當投注了大量心血卻幾乎沒有任何改變時的那種挫折感。但做為一個改變的代理人，

如果我們瞭解大部份的組織改變通常都會包括一些在文化上的改變，特別是在次文化的層次，則我們會有比較好的觀點。如果我們可以更瞭解，當次文化的成員必須改變他們的某些基本假定、價值觀與行為時，牽涉到他們的是什麼的話，則我們就可以比較同理他們的抗拒，且對如何管理改變有比較真實的看法。

組織發展大量的導向學習、革新、適應與不斷改變的概念，以應付技術、社會、經濟與政治上不斷增快的改變速率。做為人類系統一股穩定的力量，文化最難處理的部份之一就是不斷改變的氛圍。這個挑戰就在於將革新文化予以概念化，其中學習、適應、革新與不斷的改變是最穩定的成份。

就這些及其相關的課題而言，顯然我們必須增加對文化的研究，並且將這些研究置於一個堅固的概念性基礎上。徒具文化的表面概念是沒有用的；我們必須完全瞭解在人類團體、組織與國家中文化的全盤，如此我們才得以更深的瞭解正在進行的事，它何以如此，以及如果可以的話，我們可以為它做些什麼。

誰應該讀此書

就像第一版一樣，這版也是寫給幾種不同的人看的。我嘗試繼續地呈現一組學術上可靠、平衡的立論基礎，基於實徵研究與臨床經驗。同時，我也嘗試將文化帶入實務工作者、顧問，以及最重要的，正行其道之主管的生命中。主管生活於文化之中，並經常務於創造、發展與破壞文化。因而主管們有義務瞭解，當他們企圖要管理文化時，他們所處理的是什麼，所做的是什麼。相反的，領導者則創造且修正文化。文化創造、文化演進，以及文化管理是領導的終極定義，

所以我也嘗試兼顧對現任及潛在領導者的探尋。

想要瞭解組織的學生們是本書的另一群基本的主要讀者。雖然本書並沒有將所有組織文化的研究都盡收眼底，但卻嘗試提供一個一脈相承的觀點，讓學生們能夠觀察與瞭解，他們在面對組織生活時的週遭事物。本書不是大眾化的文化入門，但它卻以一般有興趣的人都能接受的語言，確實探索了深度的問題，也呈現出有代表性的研究。

內容綜覽

本書共分六個部份。第一部份定義何謂組織文化，領導與文化的關聯，我們可以如何思考文化，以及如何以文化來描述組織。第一章介紹並定義文化的概念。第二章則說明對文化的分析在其自顯的行為及揭露的價值觀層次上能有最佳的運作，不過文化的本質在於團體共享的一組潛藏假定之中。第三章以兩個案例說明這種類型的分析，並提倡以臨床研究的觀點進行文化的研究。

第二部份呈現有系統性的一些向度的整理，這些向度是研究者和／或領導者在意欲描述一個特定文化時所需注意的。第四章將焦點放在生存與對外適應的課題上。第五章則將焦點轉移至對內整合的課題。第六章檢視文化較深層的一些向度——對真理、真實；時間；及空間的共享假定——而第七章則探究對人性、活動及關係的深層假定。

接著，第三部份告訴我們可以如何解讀一個特定組織的文化，其區分為兩種歷程：解讀的目的是為了使成員看見他們自己的文化（第八章），及／或解讀的目的是為了對外部人員解釋與撰寫文化（第九章）。這部份最後以文化研究之倫理問題的討論做為結束（第十章）。

第四部份著重於說明身為一個領導者的創辦人如何創造與發展文化。第十一章描述，以幾個個案為例，領導者的假定如何逐漸教授予新成員，並因而創造出文化。第十二章說明可供領導者使用的各種不同的機制，以將他們的假定植入組織的例行事務與程序中。第十三章分析組織演化進入其「中年」的歷程，以及次團體與次文化的形成如何造就產生文化改革的新力量與可能性。接著，第十四章就以資訊科技次文化與高階管理文化的比較為例，說明次文化的角色。

第五部份著重於文化改革，以及領導者在管理此種改革中所扮演的關鍵角色，特別要注意該角色會隨著組織不同的發展階段而轉變。第十五章討論在年輕組織中領導者可用的文化改革機制，第十六章則以在中年、成熟及衰敗中組織文化改革之領導者角色的描述繼續此分析。第十七章提供一個案研究，以舉例說明如何將這些原則付諸行動。

最後一部份是第六部份，轉而說明學習的概念，及其在領導與文化上的應用，而我們也全都經驗到領導與文化改變的腳步是越來越快了。第十八章說明一個創新改革或恆久學習之文化的基本成份，這種文化是領導者汲汲於求的以適應於永不休止的變動。接著第十九章就統合說明對領導者的啟示，如果他們將要變成學習者與文化管理者的話。

基本分析文化的方法，第二版與初版並無二致。主要的變動是刪除了幾個文化邊緣性的題材，並加入數章對次文化、文化解讀，及學習型領導者與文化的說明。在每一章裡都維持主題性的原貌，不過增加了新的研究發現與概念，以使本書跟得上時代，並加深分析。

Contents

目 錄



審訂者序

前 言

第一部份 文化的意義與功能 1

第 1 章 組織文化的定義 3

兩個簡短的案例 5

邁向一個正式的文化定義 7

文化的正式定義 12

摘要和結論 15

第 2 章 揭開文化的層次 17

人爲飾物 17

外顯價值 19

基本假定 22

摘要和結論 27

第 3 章 兩個組織之文化分析 29

臨床研究模式 29

艾克遜公司 32

馬帝公司	40
摘要和結論	48

第二部份 文化的向度 51

第 4 章	求生存與適應外在環境	53
	關於組織使命及策略的共享假定	54
	關於從使命所衍生的操作性目標的共享假定	58
	關於達成目標之手段的共享假定	60
	關於衡量成果之效標的共享假定	64
	關於修正及補救策略的共享假定	67
	摘要和結論	70
第 5 章	內部整合管理	73
	創造共同的語言及概念分類	74
	團體界線的劃分	78
	權力與地位的分配	81
	親密、友誼及愛的規則之發展	85
	獎懲的施予	88
	不能管理的管理與不能解釋的解釋	91
	摘要和結論	94
第 6 章	關於真理、真相、時間與空間的假定	97
	關於真理與真相的共享假定	100
	關於時間本質的假定	108
	關於空間本質的共享假定	118
	時間、空間與活動的交互作用	122
	摘要和結論	124

第7章	關於人性、人類活動與關係的假定	127
	關於人性本質的共享假定	127
	關於適切之人類活動的共享假定	131
	關於人類關係本質的共享假定	135
	做為文化典範之環環相扣假定組型	143
	摘要和結論	146

第三部份 文化之研究與解析 149

第8章	對內的文化解讀	151
	文化假定的解讀——為了管理它們	151
	案 例	159
	摘要和結論	170
第9章	對外的文化報告	173
	反覆臨床晤談	173
	探究式訪談法	181
	討論特定向度的團體晤談	183
	其它來源的文化性資料	184
	文化的描寫	190
	案例：史蒂芬製藥	191
	關於史蒂芬業務文化之意見與問題	193
	案例：三個丹麥的電腦公司	195
	摘要和結論	197
第10章	組織文化研究的倫理問題	199
	對內分析的風險	199
	對外分析的危險	201