



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

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

(第二版)

石伟 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn



普通高等教育“十一五”国家级规划教材
本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

组织文化

中国最有影响 最具实力 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

(第二版)

石伟 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

F270
5543.02

37

图书在版编目(CIP)数据

组织文化/石伟主编. —2版. —上海:复旦大学出版社,2010.9
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 978-7-309-07582-3

I. 组… II. 石… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第175506号

组织文化(第二版)

石伟 主编

出品人/贺圣遂 责任编辑/苏荣刚 宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

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

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

杭州长命印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 23.25 字数 433 千

2010年9月第2版第1次印刷

印数 1—6 000

ISBN 978-7-309-07582-3/F·1633

定价:42.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

第二版前言

2004年,本书第一版面世后,获得管理学界、人类学界一些好评^①。2006年《中国企业文化评论》杂志第1期在综合审视所有组织文化研究者的论点之后将中国企业文化研究划分出8个学派,并就此将本人归入研究组织文化的“学院派”之中^②。在我国,研究组织文化的人群数量庞大,本人才疏学浅,只算是这个群体中的普通一员,和这些学界、咨询界的巨擘并列,心中实为惶恐,不可名状。

自1989年任教以来,我在教学 and 实践中感到,在研究组织文化的过程中仅仅凭借管理学的框架去研究,难以诠释文化的丰富多彩。2000年从瑞士留学回来,我开始用文化人类学的方法去审视文化,因为,仅凭文化人类学研究文化时使用的那些专有名词,如文化涵化、文化儒化、文化加速度、文化整合……这些用语实在是引人入胜,迄今我还纳闷这些人类学的分析方法、专有名词缘何很少出现在组织文化研究中。因此,本人在第一版中运用了一些专门概念,以人类学的方法分析文化,算是另辟蹊径,但确实别有洞天。

只是在撰写过程中,我深知自己在应用人类学领域只能算个新手,细心的读者不难发现,本书第一版只是体现出本人文化人类学的研究旨趣,尽管具备一些文化人类学的特色,但是缺乏厚度。因此,我开始重新学习文化人类学,慢慢体会到人类学研究之精妙。但是由于工作忙碌,这些年我的工作和生活有如一艘潜艇,东奔西突,一直抽不出时间做系统的思考。

2006年,我获国家留学基金委资助,在德国斯图加特大学当了一年的访问学者。德国发达的资讯、先进的教学理念让我收获颇丰,除组织文化课程

① 张继焦,“企业人类学的实证与应用研究”,《民族研究》,2008年第4期,第107页。

② 王吉鹏,“中国企业文化研究的8大流派”,《中国企业文化评论》,2006年第1期。

好瑞士方面的导师马丁·希尔博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,有关人力资源管理与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一定的要求。

后来在做博士论文时对这一领域的文献做了大量查证;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,获得了业界的赞赏,还有后来在全校开设了《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,得到学生的笑语和好评,这一切使我信心倍增。同时,自20世纪90年代以来,在国际管理领域,人力资源管理和组织文化的关系越来越受到推崇。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”。海勒曼等在研究美国中小企业的组织效能时论述道:“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,中国企业学习其他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来培育中国组织文化已经成为许多理论和实际工作者的共识,甚至在一定意义上成为中国组织文化能否健康发展的关键。

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管理学的角度出发,全面梳理组织文化有关的理论,并结合国内外组织文化实践,提供了一种新的视角,同时介绍了一些极具操作性的工具及方法,使之能够兼备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介绍组织文化的理论与实践。一方面,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。

从独特性来讲,从文化人类学和管理学两个方面奠定组织文化研究的基

^① Robert L. Heneman, et al., “Human Resource Management Practices in Small and Midium Sized Enterprises; Unanswering Questions and Future Research Perspectives”, *Enterpreunership and Practise*, Fall. 2000.

方法去研究组织文化时能够有一些启发。

在我国,组织文化领域出版了国内外许多具有真知灼见的学者的书籍和经典的研究论文,咨询公司的学者型群体也不断增多。尽管本人付出了艰辛的努力,但由于一些领域非本人学术方向,难免贻笑大方。关于书中实际操作的案例,这些年本人虽在多家从事组织文化咨询和课题,但是少有系统的总结,这些作为案例呈现在书中,文中错谬自不在少,本人的电子邮箱是 swei@ruc.edu.cn,恳请细心的读者、学者不吝赐教,提出改进意见,以便进一步完善。

感谢为本书第二版作出贡献的所有人。我的导师沙莲香,平素的教导和勤奋对于我和所有的弟子都是一种文化迫力,在著述中,本人多处引用了她的成果。感谢本科生钟良森和研究生马跃,他们也允许我在著述中引用他们在文化和人力资源管理方面的研究论文,在职硕士生李晨撰写的同仁堂文化和罗晓铭论文中的中欧经理人跨文化培训的案例也为本书增色不少。感谢研究生刘美君、文明、冯凤英、贾昕、朱逸、诸葛卿、杨琳所付出的辛劳。

感谢我的同事彭剑锋、孙建敏教授,如果不是他们,仅凭我一己之力,难以获得像中国移动、中国重机公司、珠江啤酒这类大型企业咨询的机会,在这些企业的实践经历也确实让我对文化有了更深的感悟。感谢他们对于文化的独到见解以及对我本人的启发。

感谢我的家人多年以来对我的理解和宽容,使我得以抽出更多时间做学问。

感谢原书编辑苏荣刚所付出的心血。在成稿之际,惊闻他因病住院,心中黯然,只能在远方祝愿他能够早日康复。他的弟子宋朝阳秉承了复旦的文化,其细致、耐心和热情让我佩服不已。感谢他从2009年就开始的紧急催促,最后能让在溽暑难禁的北京炎夏,最后完成了本书第二版的著述。

中国人民大学

劳动人事学院

石 伟

2010年8月15日于求是楼

时值中国人民抗战胜利65周年之际

础,尤其是结合中外有关组织文化理论和实践及个人的经验所介绍的工具相信能给读者以启发,尽力使该书能够融理论与实践于一体。

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。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书籍和讲义都付之一炬,虽然在书中尽量按照学术研究范式一一注明出处,但是一些体系化的内容无法凭记忆逐个添加,一些案例不得不替换,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。在此感谢苏荣刚编辑,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,还要感谢我院的本科生刘国旌、伍婷、朱韵和石慧莹在资料整理和搜集方面的贡献。

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,在编著本书而感疲惫和焦虑之时,这艘钢铁巨兽和它传奇的指挥官维伦布鲁克(Willenbrock)艇长,连同它所浸透的稳健、厚实和进取的德国文化,时常带给我灵感和奇妙的振奋,并使我得以坦然而自豪地去面对人生的浮沉。

中国人民大学
劳动人事学院

石 伟

2004年4月于求是楼318室

案例出处说明

本书中案例以两种形式出现。每一章的开头都有【篇首案例】，结尾处会有【应用案例】。本书大部分章节的案例是根据作者在为各家公司提供咨询时的真实情况改编而成。以下是书中作者编写或者援引其他案例的类型、标题说明。

第一章 组织文化概论

【篇首案例】中光学集团企业文化文本

【应用案例】审计文化——公共部门组织文化建设的启示

第二章 组织文化的理论基础

【篇首案例】从文化人类学的角度解读贝塔斯曼的中国之殇

【应用案例】文以载道——人类学在工商管理领域的应用

第三章 价值观、民族文化与组织文化

【篇首案例】同仁堂文化特质

【应用案例】德国品质——麦德龙企业文化

第四章 组织文化的结构与诊断

【篇首案例】天鸿有限责任公司的组织文化

【应用案例】蓝色文明——中国重机组织文化测量与诊断

第五章 组织文化的功能与建设

【篇首案例】太伟高尔夫：文化的再解释

【应用案例】品格、品牌——长安汽车文化形成与传承

第六章 组织文化的形成与传承

【篇首案例】双良集团引入 CIS

【应用案例】基业长青——北京同仁堂文化的形成与传承

第七章 组织文化的变革与创新

【篇首案例】华侨城房地产有限公司的企业文化创新

【应用案例】大象跳舞——中国移动企业文化变革与创新

第八章 组织文化的整合

【篇首案例】深圳恒波集团企业文化诠释

【应用案例】随需而动——神州数码公司文化整合

第九章 跨文化管理

【篇首案例】德国曼(MAN)公司的跨文化管理战略

【应用案例】文化冲击——中、欧经理人跨文化培训项目

第十章 组织文化与人力资源管理

【篇首案例】北京市房管一公司组织文化建设方案

【应用案例】文化与人——首华建设公司基于文化的人力资源管理体系

第一版前言

1986年,当我成为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那种多学科交叉的培养方式在今天看来也是颇具远见的,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今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的课程时,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居然不知道构建组织文化的许多方法(如深度访谈、历史资料研读和参与观察等)都来源于文化人类学,仅仅阅读翻译过来的名著而较少地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,在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试,最后确定做价值观、组织文化领域的博士论文。到1998年考中瑞士联邦奖学金之后,正

外,其他一些国内很少开设的课程如德国企业史、工业社会学、质化研究方法等课程逼迫我又做了一回学生。并且,在静谧而安详的、森林深处的住所中,我总算有时间再次对原书加以审视。

2008年,我欣然获悉本书被列入普通高等教育“十一五”国家级规划教材,心中觉得压力倍增。因为,既然是“十一五”规划的教材,那就得让组织文化的教材更加“文化”一些,从而让那些孜孜以求的读者少些遗憾。尽管出版社一再催促,本书早就在第一版的基础上做了校正和修改,但随着涉及的领域越来越多,对原书的改动就越大。因此,边学习,边改正,最后发现原书中70%的内容都已经“面目全非”。

和第一版相比,本书改动之大,主要表现在修正和改正两个方面:第一,本书第二版按照文化发生学的逻辑对原来的体系再次作出了修正,在文化的理论与实践、文化的生成和传承等方面的章节调整得更加符合文化人类学的研究体系,内容也更加连贯,尽显文化发展规律在组织文化研究和实践方面的作用。第二,本书将近年来组织文化的前沿研究尽量收录其中,同时,将案例几乎全部替换,结合我这几年的实践经历增加了相当一部分国内公司的案例,并在框架和内容上力争做到组织行为学和文化人类学在知识体系上的均衡。

因此,本书的特色在于用文化人类学、组织行为学这两种方法研究组织文化,在每个章节中,我们先介绍文化人类的分析构架,然后运用这些构架对组织文化进行探究。由于组织行为学的学科来源之一就是人类学,因此,由这种探究所获的结论,算是对我们通常所学的组织行为学知识的补充。另外,管理学也有自己的“田野”,这就是企业。这些年在组织文化的专业咨询和企业课题中,笔者将文化人类学知识运用于实践,不料获得企业的好评。本书中几乎所有的案例,都是个人实践的总结,算是本人对组织文化新的“文化觉知”,相信能给读者以启发。

毫无疑问,这是个非常艰辛的过程。第二版增加了许多对原书的注释,以方便后续研究。另外,就我而言,文化人类学还是20多年前研习的知识,尽管后来在学校讲授此课,恶补了一些最新的知识,但对文化人类学的了解仍然不如管理学那样熟练,根据人类学的框架分析组织中的文化现象还只能说是尝试和呈现。考虑到学习组织文化的读者群中,具备管理学知识的人群更多,因此,本书将每章使用过的人类学概念专门列举,使这些读者能够有所收获。同样,对于具备文化人类学的知识群体、社会学,本书读者深知这是“未完成”的交响曲,本人不揣粗陋,列于其中,希望对他们用文化人类学的研究

目录

1	第一章 组织文化概论
2	【篇首案例】中光学集团企业文化文本
6	第一节 组织文化的概念
14	第二节 组织文化学的研究对象和范围
23	第三节 组织文化学的研究方法
30	【应用案例】审计文化——公共部门组织文化建设的启示
34	第二章 组织文化的理论基础
35	【篇首案例】从文化人类学的角度解读贝塔斯曼的中国之殇
38	第一节 文化人类学与组织文化
58	第二节 组织行为学与组织文化
67	【应用案例】文以载道——人类学在工商管理领域的应用
73	第三章 价值观、民族文化与组织文化
74	【篇首案例】同仁堂文化特质
78	第一节 价值观与民族文化
90	第二节 中国历史与中国文化的特点
97	第三节 中国人的特点
102	【应用案例】德国品质——麦德龙企业文化

109	第四章 组织文化的结构与诊断
110	【篇首案例】天鸿有限责任公司的组织文化
111	第一节 组织文化的结构
122	第二节 组织文化的诊断
130	【应用案例】蓝色文明——中国重机组织文化测量与诊断
135	第五章 组织文化的功能与建设
136	【篇首案例】太伟高尔夫：文化的再解释
138	第一节 组织文化的功能
144	第二节 组织文化的价值内化
150	第三节 组织文化的外化
163	第四节 组织文化的构建
168	【应用案例】品格、品牌——长安汽车公司文化形成与传承
175	第六章 组织文化的形成与传承
176	【篇首案例】双良集团引入 CIS
178	第一节 文化形成的理论与实践
184	第二节 组织文化传承的理论与实践
195	【应用案例】基业长青——北京同仁堂文化的形成与传承
204	第七章 组织文化的变革与创新
205	【篇首案例】华侨城房地产有限公司的企业文化创新
206	第一节 文化变迁、组织文化变革与创新
215	第二节 组织文化变革的动因及阻力
221	第三节 组织文化变革的时机与步骤
229	【应用案例】大象跳舞——中国移动企业文化变革与创新

240	第八章 组织文化的整合
241	【篇首案例】深圳恒波集团企业文化诠释
244	第一节 文化冲突与文化整合
250	第二节 组织文化的内部整合
256	第三节 并购中的文化整合
268	【应用案例】随需而动——神州数码公司文化整合
274	第九章 跨文化管理
275	【篇首案例】德国曼(MAN)公司的跨文化管理战略
278	第一节 跨文化管理的基本理论
295	第二节 跨文化管理在跨国企业中的应用
301	第三节 中、美、日、欧组织文化比较
309	【应用案例】文化冲击——中、欧经理人跨文化培训项目
314	第十章 组织文化与人力资源管理
315	【篇首案例】北京市房管一公司组织文化建设方案
318	第一节 人力资源管理概述
321	第二节 人力资源管理与组织文化建设
330	第三节 文化导向的人力资源管理体系
345	【应用案例】文化与人——首华建设公司基于文化的 人力资源管理体系
347	主要参考文献

第一章

组织文化概论

【本章要点】

通过对本章内容的学习,你应了解和掌握以下内容:

- 管理、组织、文化、文化管理、组织气氛以及文化资本的含义
- 克娄伯和克拉克洪对关于文化定义总结出的六种类型
- 组织文化的研究内容
- 组织文化的研究方法
- 文化普遍主义和文化相对主义的含义
- 客位方法、主位方法的概念以及两者之间的区别
- 整体主义和个体主义的含义

【篇首案例】

中光学集团企业文化文本^①

一、公司概况

河南中光学集团有限公司位于河南省南阳市,隶属于中国兵器装备集团,是中国光电行业大型企业。公司产品有光学元件、光学部件(包括光学引擎、光学镜头)、光学仪器、光电军品等,在光、机、电领域均有较强的研发生产能力。公司是 SONY(索尼)、EPSON(爱普生)、ZEISS(蔡司)和 SAMSUNG(三星)等世界顶级光电公司的配套生产企业,2007年出口创汇4 059万美元,为河南省百户重点工业企业,中国机械光学五百强企业。公司的领导团队一直十分重视企业文化建设,在外部专家的帮助下,公司完成了对文化的梳理。目前企业文化已经深入人心,为企业更快更好地发展打下了坚实的基础。

该公司是一家历史达50年之久的军工企业,改制后隶属于中国兵装集团。由于书记和总经理的重视,公司一贯注重企业文化建设,并将其融合于生产与管理的点滴之中。企业文化经过两代人的营建和维系,形成了极具军工企业特色的企业文化。以下是该公司企业文化的文本。

二、中光学集团企业文化文本

(一) 视觉识别系统

1. “中光学”中文名称释义

中——中国品牌,世界名牌;光——光学基地,研产中心;学——学习有恒,智慧创新!

COSTAR——中国光学之星! 中光学集团立志成为中国光学产业联合舰队!

2. 中光学标志释义



形象:两个呼应的蓝色图形共同构成一个动感强劲的宇宙旋流,红色的椭圆

^① 本案例根据作者2009年帮助该公司建立企业中层管理干部素质模型时的素材改写而成。

像喷薄而出的太阳。

释义：(1) 蔚蓝色的智慧双手拱围、呵护着太阳一样冉冉升起的中光学事业；
(2) 蓝色的图形寓意着高科技事业的天地，红色的图形既像一只智慧的眼睛透视未来，又像太阳照耀天地、照耀中光学的世界。

寓意：中光学在高速发展过程中坚持自己的发展思想，持之以恒地创新、创造。

(二) 公司战略

公司使命：以智慧开拓光电产业的无限发展空间。

公司愿景：军民并重，产业报国，成为国际知名、国内领先的创新型光电企业。

公司定位：具有优秀的企业文化，成为国内具有较高的知名度和美誉度，有一定国际影响力的创新型光电企业。

总体发展思路：按照“垂直整合，横向拓展”的发展思路，打造全球微显示、新能源产业和改装车、电梯、光学设备制造基地。

(三) 企业理念

核心理念：让智慧之光照耀未来！

释义：强烈的进取心透射出难以遏制的锐气，个性鲜明，既具有行业特征又有着强烈的冲击性。昭示中光学以自我挑战的姿态，目标锁定未来，用智慧谋求成功。

所谓智慧包括了用脑的全部，社会生存韬略，市场经营韬略，技术与产品的研发，“让智慧之光照耀未来”是建立在“自信、自尊、自强”之上追求事业，实现人生与企业目标的态度，其针对性在于：中光学曾经运用智慧赢得了昨天，在强手如林的市场上也只有运用智慧才能赢得明天！因此，不论是目前，还是公司事业发达之后，作为中光学人，都必须以此为最高准则，自觉地要求自己、规范自己、约束自己，用智慧和创造实现我们的追求。

执行文化：敢为人先、争创一流、拒绝借口、立即行动。

释义：敢为人先，争创一流。就是要破除因循守旧、不思进取的思想，摒弃那些不合时宜的观念和做法；就是要敢想敢试、敢闯敢干、敢冒风险、敢于创新，创造性地完成任务，力争一流的水平、一流的业绩、一流的回报；就是要对事业充满成功的渴望，对工作投入满腔的热情。

拒绝借口，立即行动。就是要千方百计、不折不扣地完成任务，实现目标；就是要雷厉风行、一抓到底；就是要多为成功想办法，不为失败找借口。

(四) 企业精神

企业精神：学习、创新、竞争、超越。