

当代世界学术名著



组织文化与 领导力

(第四版)



*Organizational Culture
and Leadership*
Fourth Edition

埃德加·沙因 (Edgar H. Schein) / 著

章凯 罗文豪 朱超威 等 / 译

 中国人民大学出版社

当 代 世 界 学 术



组织文化与 领导力

(第四版)

埃德加·沙因 (Edgar H. Schein) / 著

章 凯 罗文豪 朱超威 等/译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织文化与领导力: 第4版/ (美) 沙因著; 章凯, 罗文豪, 朱超威等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 1

(当代世界学术名著)

书名原文: Organizational Culture and Leadership

ISBN 978-7-300-18766-2

I. ①组… II. ①沙…②章…③罗…④朱… III. ①组织文化-研究②领导学-研究 IV. ①C936②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014398 号

当代世界学术名著

组织文化与领导力 (第四版)

埃德加·沙因 著

章凯 罗文豪 朱超威 等 译

Zuzhi Wenhua yu Lingdao li

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 155 mm×235 mm 16 开本

版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 22.75 插页 2

印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 351 000

定 价 58.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“当代世界学术名著”

出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版工作的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

中国人民大学出版社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛侧重于西方经典性教材；同时，我们又推出了这套“当代世界学术名著”系列，旨在选译国外当代学术名著。所谓“当代”，一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，成为研究者的必读著作。我们希望经过不断的筛选和积累，使这套丛书成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于本套丛书所选著作距今时日较短，未经历史的充分淘洗，加之判断标准见仁见智，以及选择视野的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与推荐，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

第四版前言



组织文化和领导力已变成非常复杂的话题。在过去的几十年里，组织文化从人类学、社会学、社会心理学和认知心理学中抽取论题。它已自成一个领域，并与近期的全球化蔓延引起的更广的文化研究有着紧密联系。信息技术与媒体传播新工具的剧增使得文化现象显而易见，其中一些现象是信息时代所特有的。国家、种族、宗教和社会阶层的文化差异透过电视和网络已经变得家喻户晓。拥有某种文化，形成某种文化，希望获得某种文化，这些在日常新闻中频繁地被提及。“命令和控制”已成为一种文化原型，即使在我们仔细观察组织时，人们也不愿清晰描述其真正含义。

我们也日益处在一个危险时代，特别是人类技术快速增长的复杂性带来的潜在危险。令人惊讶的是，这也使得我们开始关注文化。我们面临着由于漠视全球变暖的威胁而毁灭地球的危险；我们有能力通过基因工程创造不同形式的生命体，而后果却不得而知；在健康医疗行业我们有一个主要的问题——由于医院诱导感染的比例提高，加重了潜在生物威胁的阴霾；我们继续依赖于核能源，尽管我们害怕核武器和核事故。

突然，我们开始意识到在这些活动场所起支配作用的是他们的文化，而我们对其知之甚少。例如，我们知道医生很重视自主权，这使得健康医疗行业的一些改革变得更加困难。我们知道“执行文化”看重股东的收益，因而会产生社会责任问题。我们知道科学文化重视探索和创



新，即使是在有违道德伦理的领域，如基因工程或克隆人类。无须惊讶的是，进一步核事故的危險已经在核工业内引起一系列对这些技术的安全性的全新担忧，这将引导人们专注和致力于明确“安全文化”。

所有这些让我感到不知所措，不仅是由于针对这些问题在文化领域已经产生大量的研究和咨询，而且也由于搞清楚整个领域变得越来越困难。我已发现我们在不同的文化如何相互作用、不同的职位如何界定任务、跨文化团队如何发挥作用等方面的实证知识在快速增长，并超出我能系统回顾的范围。但我也意识到在前三版中我提出的基本概念模型仍然能合理地分析文化现象。基于这个原因，第四版的很多基本材料与第三版中对应的部分相似，但都进行了扩展和深入挖掘，以反映之前我提过的那些趋势。我也在每一章节中增加了全新的材料以反映我们从文化领域学到的东西和这一领域扩展后产生的新问题。此外，我增加了一些新的章节，阐明对不同层次文化的一些思考，这些层次包括国家和种族的宏观文化，以及基于团队的微观文化。这一宽广的视角揭示了有必要考虑一些文化的普适性和存在于每个文化层次的议题，同时，有必要发展“文化岛屿”的概念来应对在多元文化群体中创造协同工作能力的困境。

什么是领导力？虽然关于领导力的著作激增，但与 25 年前相比，我们今天并没有更明白一个好的领导者是什么样子的，以及一个领导者应该做什么。我们有很多建议涉及领导者应该是怎样的、应该做什么，而且有领导者应该具备的“核心能力”或特质的不同列表。部分困惑源自对谁是领导者的界定没有达成清楚的共识，领导者是指 CEO、任何一个部门的负责人，还是任何主动改变事情的人？作为一种分布式功能的领导力越来越被人们所接受，这使得任何能够促进预期结果实现的人都能展现领导力成为可能。

我依然相信，在这一充满各种可能性的领域保持专注的最重要的方式是继续探索领导力和文化是如何从根本上交织在一起的。我将继续探讨：（1）作为企业家的领导者是文化的主要设计者；（2）组织文化形成之后，会影响领导模式的选择；（3）如果文化的要素功能失调，领导必须能够采取措施加速文化变革。

我还要强调一点，随着技术复杂性的变化，尤其是在信息技术背景下，领导任务也发生了改变。网络型组织中的领导和传统等级制度中的

领导是截然不同的。因此，我们必须仔细考察文化和领导力之间的相互作用是如何随着全球联系愈发紧密而演变的。

本书与 2009 年我的第二版 《企业文化生存指南》有何不同

第四版依然是一本一般的教科书，它包含企业文化动力学及其与领导力的关系的大多数方面。《企业文化生存指南》是为想要即时指导如何思考文化管理的领导者和管理者而作的最新实践路线图；而第四版继续深入挖掘文化领域的理论和实践议题。例如，文化评估过程在《企业文化生存指南》中是八个步骤，而在本版中是十个步骤，因为我详细阐述了基本原理，并将两个步骤分解成子步骤。两本书中的某些案例材料是一样的，但我在第四版中增加了新案例，并保留了一些具有特别重要的理论观点的案例。学生应该读本书，而实践者应该读《企业文化生存指南》。

本书的组织架构

在第一部分，我会指出文化和领导领域本身就有区别，并可以从三种不同的视角来看：寻求基础理论的传统学者或者研究者；开发工具以帮助领导者和管理者处理文化问题的实践者；关注中层理论的学者或者实践者——他们将理论转化为辅助实践者的概念和工具，即使他们仍然教授理论。

我往往从第三种视角来写作，因为在建立和检验理论的过程中，我有幸具有提供丰富临床研究的各种咨询经历。“临床研究”指的是我们实际帮助组织解决问题的实践经验能提供多种观察和调查的机会，从而产生更好的可以在以后的研究中复制的概念、模型和工具。

涉及社会系统和人类动力学的领域很难去做实验，有文化现象的地方很难通过调查方法收集可靠的数据，所以，我更多地依赖于仔细观察、团队访谈和对消息提供者的焦点调查。作为一名学者或实践家，我



相信表面效度和这样一种事实，即读者和顾客的反馈能够阐释我们试图弄明白的复杂现象。我也更多地依赖于“复制”的形式——如果其他人进入环境中，他们是否会看到和我看到的一样的现象？

第一部分界定了文化，并提供了一些例子和一个模型来说明如何考虑文化这个抽象概念。在第二部分，我探讨了主要的文化维度，这些维度能用于分析文化和评论一些被用过的较为突出的文化类型。在第三部分，重点转移到领导力以及文化如何创建、演化和变革的动力学。第四部分论述文化变革“管理”的动力学，首先回顾变革的一般模型，下面一章阐述如何辨认和评估文化，紧接着是关于组织/文化变革的一些例子。在第五部分，我用两章来展示当世界变得更复杂、网络化和多元化时，文化管理面临的挑战。文化岛屿的概念和对话的使用作为多元文化世界中的领导者可能采取的新方式引入进来。

这一版的主要目的仍然是阐明文化的概念及其与领导力的关系，展示文化如何发挥作用，从而确保学生能够解释组织和职业现象，不然他们可能会因此感到困惑与沮丧。理解这些现象后，学生也能获得洞察力和必要的工具，以提升创建、发展和变革文化的领导力。

阅读最新的在线指导手册请登录 www.wiley.com/college/schein。

致 谢

在准备这一版时，我得到第三版中乔西·巴斯（Jossey-Bass）招募的匿名评论家们极大的帮助。他们提供了有用的评论和很多关于如何改善文本和基本信息的建议。我要衷心地感谢琼·盖鲁斯（Joan Gallos）教授，她不仅审查了我以前的版本，还积极帮助我理清如何整合过去十年可以获得的大量新信息。

与往常一样，顾客依然是我提出想法和概念的主要灵感来源。没有什么东西能像经验观察那样有助于模型和理论的构建，这些模型和理论用于解释事情如何进行。我会尽可能列出我学习过的组织和团体的名称，或出于机密性考虑使用化名。在此，我要特别感谢核能运作协会中的很多成员，爱迪生公司，以及由玛丽·简·考奈科（Mary Jane Kornacky）和杰克·斯勒沃森（Jack Silversin）联合组建的医院 CEO 团体。

与同事讨论这些问题以产生新的感悟是必不可少的。所以，特别感谢詹尼·巴特涅克（Jean Bartunek），迈克尔（Michael）和琳达·布里姆（Linda Brimm），大卫·科格伦（David Coghlan），斯科特·库克（Scott Cook），丹·丹尼森（Dan Denison），保罗·伊万斯（Paul Evans），马克·格斯坦（Marc Gerstein），玛丽·乔·哈奇（Mary Jo Hatch），格雷迪·麦克高奈尔（Grady McGonagill），乔安妮·马丁



(Joanne Martin)，约翰·米纳汉 (John Minahan)，索菲亚·仁达 (Sophia Renda)，奥托·夏默 (Otto Scharmer)，麦吉肯·舒尔茨 (Majken Schultz)，以及约翰·范·马伦 (John Van Maanen)。

最后，要特别感谢我最重要的同事小川穰一 (Joichi Ogawa)，他召集了一个小团队来对如何分析和帮助组织提出不同意见。团队成员包括：斯蒂夫·邦德 (Steve Bond)，荣格的治疗专家；戴维·卡勒夫 (David Calof)，一位在组织中工作的系统家庭治疗专家；乔恩·斯托克斯 (Jon Stokes)，从心理分析的视角为塔维斯托克的组织提供顾问服务者；希勒尔·蔡特林 (Hillel Zeitlin)，一位家庭治疗专家。这一团队在过去五年中，每年会有几天成员聚到一起，深入挖掘什么是组织、什么是文化、一个人如何“治疗”组织等问题。我们在不同的咨询案例中所使用的很多分析视角在第四版重构材料时是非常宝贵的。我们没有解决整合荣格、弗洛伊德、家庭系统理论和勒温理论的问题，但我们付出了很多的时间尝试去做这件事，也写成了一本名为《组织治疗》(2009)的书。

埃德加·沙因

2010年1月1日于剑桥，马萨诸塞州

当代世界学术名著·第一批书目

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 心灵与世界 | [美]约翰·麦克道威尔 |
| 科学与文化 | [美]约瑟夫·阿伽西 |
| 从逻辑的观点看 | [美]W.V.O.蒯因 |
| 自然科学的哲学 | [美]卡尔·G·亨普尔 |
| 单一的现代性 | [美]F.R.詹姆逊 |
| 本然的观点 | [美]托马斯·内格尔 |
| 宗教的意义与终结 | [加]威尔弗雷德·坎特韦尔·史密斯 |
| 帝国与传播 | [加]哈罗德·伊尼斯 |
| 传播的偏向 | [加]哈罗德·伊尼斯 |
| 世界大战中的宣传技巧 | [美]哈罗德·D·拉斯韦尔 |
| 一个自由而负责的新闻界 | [美]新闻自由委员会 |
| 机器新娘——工业人的民俗 | [加]马歇尔·麦克卢汉 |
| 报纸的良知——新闻事业的原则和问
题案例讲义 | [美]利昂·纳尔逊·弗林特 |
| 传播与社会影响 | [法]加布里埃尔·塔尔德 |
| 模仿律 | [法]加布里埃尔·塔尔德 |
| 传媒的四种理论 | [美]威尔伯·施拉姆等 |
| 传播学简史 | [法]阿芒·马特拉等 |
| 受众分析 | 丹尼斯·麦奎尔 |
| 写作的零度 | [法]罗兰·巴尔特 |
| 符号学原理 | [法]罗兰·巴尔特 |
| 符号学历险 | [法]罗兰·巴尔特 |
| 人的自我寻求 | [美]罗洛·梅 |
| 存在——精神病学和心理学的
新方向 | [美]罗洛·梅 |
| 存在心理学——一种整合的
临床观 | [美]罗洛·梅 |
| 个人形成论——我的心理
治疗观 | [美]卡尔·R·罗杰斯 |
| 当事人中心治疗——实践、
运用和理论 | [美]卡尔·R·罗杰斯 |

- 万物简史 [美]肯·威尔伯
- 动机与人格(第三版) [美]亚伯拉罕·马斯洛
- 历史与意志:毛泽东思想的哲学透视 [美]魏斐德
- 中国的共产主义与毛泽东的崛起 [美]本杰明·I·史华慈
- 毛泽东的思想 [美]斯图尔特·R·施拉姆
- 仪式过程——结构与反结构 维克多·特纳
- 人类学、发展与后现代挑战 凯蒂·加德纳, 大卫·刘易斯
- 结构人类学 [法]克洛德·列维-斯特劳斯
- 野性的思维 [法]克洛德·列维-斯特劳斯
- 面具之道 [法]克洛德·列维-斯特劳斯
- 嫉妒的制陶女 [法]克洛德·列维-斯特劳斯
- 社会科学方法论 [德]马克斯·韦伯
- 无快乐的经济——人类获得满足的心理 [美]提勃尔·西托夫斯基
- 心理学
- 不确定状况下的判断:启发式和偏差 [美]丹尼尔·卡尼曼 等
- 话语和社会心理学——超越态度与行为 [英]乔纳森·波特 等
- 社会网络分析发展史——一项科学社会学的研究 [美]林顿·C·弗里曼
- 自由之声——19世纪法国公共知识 [法]米歇尔·维诺克
- 界大观
- 官僚制内幕 [美]安东尼·唐斯
- 公共行政的语言——官僚制、现代性和后现代性 [美]戴维·约翰·法默尔
- 公共行政的精神 [美]乔治·弗雷德里克森
- 公共行政的合法性——一种话语分析 [美]O.C.麦克斯怀特
- 后现代公共行政——话语指向 [美]查尔斯·J·福克斯 等
- 政策悖论:政治决策中的艺术(修订版) [美]德博拉·斯通
- 行政法的范围 [新西]迈克尔·塔格特
- 法国行政法(第五版) [英]L·赖维乐·布朗, 约翰·S·贝尔
- 宪法解释:文本含义,原初意图与司法 [美]基思·E·惠廷顿
- 审查

英国与美国的公法与民主
行政法学的结构性变革
权利革命之后:重塑规制国
规制:法律形式与经济学理论
阿蒂亚论事故、赔偿及法律(第六版)
意大利刑法学原理(注评版)
刑法概说(总论)(第三版)
刑法概说(各论)(第三版)
英国刑事诉讼程序(第九版)
刑法总论(新版第2版)
刑法各论(新版第2版)
日本刑法总论
日本刑法各论(第三版)
美国刑事法院诉讼程序

现代条约法与实践
刑事责任论
刑罚、责任和正义——相关批判

政治经济学:对经济政策的解释
共同价值拍卖与赢者灾难
以自由看待发展
美国的知识生产与分配
经济学中的经验建模——设定与评价
产业组织经济学(第五版)

经济政策的制定:交易成本政治学的
视角
博弈论经典
行为博弈——对策略互动的实验研究
博弈学习理论
利益集团与贸易政策
市场波动
零售与分销经济学
世界贸易体系经济学

[英]保罗·P·克雷格
[日]大桥洋一
[美]凯斯·R·桑斯坦
[英]安东尼·奥格斯
[澳]波得·凯恩
[意]杜里奥·帕多瓦尼
[日]大塚仁
[日]大塚仁
[英]约翰·斯普莱克
[日]大谷实
[日]大谷实
[日]西田典之
[日]西田典之
[美]爱伦·豪切斯泰勒·斯黛丽,
南希·弗兰克
[英]安托尼·奥斯特
[英]维克托·塔德洛斯
[英]阿伦·洛雷

T.佩尔森,G.塔贝里尼
约翰·H·凯格尔,丹·莱文
阿马蒂亚·森
弗里茨·马克卢普
[英]克莱夫·W·J·格兰杰
[美]威廉·G·谢泼德,
乔安娜·M·谢泼德
阿维纳什·K·迪克西特

[美]哈罗德·W·库恩
[美]科林·凯莫勒
[美]朱·弗登伯格,戴维·K·莱文
G.M.格罗斯曼,E.赫尔普曼
罗伯特·希勒
罗格·R·贝当古
[美]科依勒·贝格威尔,
罗伯特·W·恩泰格尔

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 税收经济学 | 伯纳德·萨拉尼 |
| 经济学是如何忘记历史的:社会科学
中的历史特性问题 | 杰弗里·M·霍奇逊 |
| 通货膨胀、失业与货币政策 | 罗伯特·M·索洛 等 |
| 经济增长的决定因素:跨国经验研究 | [美]罗伯特·J·巴罗 |
| 全球经济中的创新与增长 | [美]G.M.格罗斯曼, E.赫尔普曼 |
| 美国产业结构(第十版) | [美]沃尔特·亚当斯,
詹姆斯·W·布罗克 |
| 制度与行为经济学 | [美]阿兰·斯密德 |
| 企业文化——企业生活中的礼仪与仪
式 | 特伦斯·E·迪尔 等 |
| 组织学习(第二版) | [美]克里斯·阿吉里斯 |
| 企业文化与经营业绩 | [美]约翰·P·科特 等 |
| 系统思考——适于管理者的创造性整
体论 | [英]迈克尔·C·杰克逊 |
| 组织学习、绩效与变革——战略人力
资源开发导论 | 杰里·W·吉雷 等 |
| 组织文化诊断与变革 | 金·S·卡梅隆 等 |
| 社会网络与组织 | 马汀·奇达夫 等 |
| 新企业文化——重获工作场所的活力 | 特伦斯·E·迪尔 等 |
| 文化与组织(第二版) | 霍尔特·霍夫斯泰德 等 |
| 组织文化与领导力(第四版) | 埃德加·沙因 |
| 价值观管理 | 西蒙·多伦 等 |
| 美国会计史 | 加里·约翰·普雷维茨 等 |
| 实证会计理论 | 罗斯·瓦茨 等 |
| 组织理论:理性、自然和开放的系统 | 理查德·斯科特 等 |
| 管理思想史(第六版) | 丹尼尔·A·雷恩 |
| 战略过程:概念、情境、案例(第四版) | 亨利·明茨伯格 |
| 后《萨班斯—奥克斯利法》时代的公
司治理 | 扎比霍拉哈·瑞扎伊 |
| 财务呈报:会计革命 | 威廉·比弗 |
| 当代会计研究:综述与评论 | 科塔里 等 |
| 管理会计研究 | 克里斯托弗·查普曼 等 |
| 会计和审计中的判断与决策 | 罗伯特·阿斯顿 等 |
| 会计经济学 | 约翰·B·坎宁 |

目 录

第一部分 组织文化和领导力的概念界定	
第1章 组织文化的概念：为什么要研究	6
需要解释的内容	6
文化的概念如何起作用	10
文化：一种基于经验的抽象概念	12
正式定义文化	16
文化的内容	17
只能从行为中推断文化吗	18
职业有文化吗	19
概要与结论	19
第2章 文化的三个层次	21
文化的人工成分	22
信奉的信念和价值观	23
基本的潜在假设	25
概要与结论	29
第3章 组织中的文化：两个案例	31
美国数字设备公司	31
汽巴—嘉吉公司	39
概要与结论	46



第4章 宏观文化、亚文化和微观文化	48
三种通用亚文化	50
微观文化	58
概要与结论	58

第二部分 文化的维度

第5章 关于外部适应性问题的假设	64
关于使命、愿景和目标的共享假设	65
源自使命的目标的共享假设	69
实现目标方式的共享假设：结构、制度和过程	70
关于测量结果和修正机制的共享假设	73
概要与结论	80
第6章 关于管理内部整合的假设	81
创建一种共同语言和概念范畴	82
界定群体边界和身份	85
分配权力、权威和地位	88
开发关系规则	91
设置奖赏与惩罚	94
管理不可管理的，解释难以解释的	96
概要与结论	98
第7章 深层文化假设：事实和真理是什么	100
关于事实和真理本质的共享假设	101
高情境与低情境	104
道德主义—实用主义	105
什么是“信息”	106
概要与结论	108
第8章 深层文化假设：时间与空间的本质	109
关于时间的假设	109
关于空间本质的假设	118
距离和相对位置	118
概要与结论	124
第9章 更深层次的文化假设：人性、活动和关系	125
人性假设	125

关于适当的人类活动的假设	128
关于关系本质的假设	130
概要与结论	134
第 10 章 文化类型和文化调研	136
分类与否的理由	136
关注权威和亲密性假设的类型学	140
公司性格和文化的类型学	143
运用先验的标准评价文化的例子	147
概要与结论	150
第 11 章 解读组织文化	152
为何解读文化	152
文化解读中的伦理问题	160
概要与结论	165
 第三部分 领导力在文化建设、植入和发展中的作用	
第 12 章 文化如何在新群体中出现	171
通过始发事件和标志性事件形成群体	172
步骤 1: 处理权威假设	177
步骤 2: 围绕亲密关系建立规范	183
步骤 3: 群体工作和功能性亲近	186
步骤 4: 群体成熟	187
概要与结论	188
第 13 章 创立者/领导者如何创建组织文化	189
文化起源于创立者/领导者的行动	189
概要与结论	200
第 14 章 领导者如何植入和传播文化	202
领导者如何植入他们的信念、价值观和假设	202
次要的表达和强化机制	215
概要与结论	221
第 15 章 在组织的“中年期”领导角色的变化	223
分化和亚文化的发展	224
概要与结论	233