

<<组织文化与领导力>>

图书基本信息

## &lt;&lt;组织文化与领导力&gt;&gt;

## 前言

组织文化是日积月累的结果。

这个概念不仅具有持久力，而且具有扩展性，甚至被扩展到职业文化和社区文化。在国家层面，文化在帮助我们理解团体间的冲突上，显得比以往任何时候都更重要。而在组织层面，文化同样是理解团体间冲突的关键。

虽然我在数字设备公司（DEC）的顾问经历，为我先前的版本提供了有用的案例材料，但是我开始真正意识到组织文化的重要性，还是在我试图完全理解DEC最初能成功、后来却失败的原因之后。组织中发生了什么，是很容易观察到的，比如，领导力的失败、在市场预测上目光短浅、居功自傲等；但是只有在努力理解为什么以上这些事情会发生的过程中，文化这个概念才逐渐变得清晰起来（Schein,2003）。

在某个时期，领导力曾经一再地被吹捧为组织成败的关键变量。

若将组织文化和领导力看作同一枚硬币的正反两面，那么，这个时期，领导力远比它的另一面来得重要。

领导是如何创建文化，文化又是如何界定并创造出领导的呢？

此前，在本书的第一版和第二版中，我已经尝试着揭示了这两者间的联系，现在，我希望我可以在第三版中更进一步地强化这种联系。

组织文化的结构和功能的概念模型，以及领导力在创建和管理文化中所扮演的角色，或多或少地，它们在第三版中都有所保留。

然而，我还是通过界定更多的我曾工作过的组织，以及增加一些基于更为近期的客观研究所获得的材料，来增大这个概念的效力。

我对本书所有的章节都进行了重新书写和编辑。

我减少了少部分章节的篇幅，而在更多的章节中，我则增加了一些值得添加的案例材料。

此外，与上个版本相比，在本书的书写中，我从其他大量的组织文化书籍和文献中选择性地吸收了相关材料。

很明显，对学者和实干家而言，仍然存在关于文化的不同的模型。

我并没有详细地将它们全部罗列出来，但是，我尝试着尽量地向大家展示出各种不同观点间的差异。

我非常抱歉，有些同事的成果可能被我漏掉了，或者没有被选入本书。

因为我的目的不是写一本关于文化的定义式教科书，而是探索一种思考文化的方式，一种我相信是最省事的理解团体、组织和职业的方式。

这个版本分为三个部分。

第一部分关注组织和职业文化——如何考虑，如何界定，以及如何分析组织和职业文化。

在这一部分还介绍了领导力。

事实上，全书都提到了领导力，并较之前的版本进一步强调了领导力的相关问题，但是，我们关注的焦点很明显仍然是更好地理解文化是什么以及文化做了什么。

第二部分关注的是文化的内容。

在某种意义上，文化涵盖了一个团体生活的全部活动，因此，原则上讲，文化的内容是巨大的、无止境的。

但是，为了解析文化，我们需要界定文化的范畴，所以，在这里我们利用人类学和团体动力学，来构建一套最适用于组织的、能解释文化现象的文化维度。

在第三部分，我们关注的焦点转向了领导者，作为文化的创建者、管理者和最终的牺牲品，如果领导者不知道该如何管理文化的话，就会沦为文化的牺牲品。

这一分析的要点就是要理解文化是如何在组织不断成功、不断发展和不断成熟的过程中形成的。

领导者在组织发展的不同阶段所面对的问题是完全不同的，部分原因可能是文化在每个阶段所扮演的角色也是完全不同的。

在多数领导力书籍中，几乎完全忽视了这一点。



## <<组织文化与领导力>>

### 内容概要

沙因提出的关于企业文化的概念和理论为大多数研究者所接受，埃德加·沙因也因此成为企业文化研究的权威。

在本书中，沙因对组织文化的概念进行了系统的阐述，认为企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的，为大多数成员所认同的，并用来教育新成员的一套价值体系。

沙因教授还提出了关于企业文化的发展、功能和变化以及构建企业文化的基本理论，他把组织文化划分成三种水平：（1）表面层，指组织的明显品质和物理特征（如建筑、文件、标语等可见特征）；

（2）应然层，为于表层下面，主要指价值观；（3）突然层，位于最内部，是组织用以对付环境的实际方式。

## <<组织文化与领导力>>

### 作者简介

埃德加·沙因 (Edgar H.

Schein) 曾就读于芝加哥大学, 并于1949年在斯坦福大学获得心理学的硕士学位, 1952年在哈佛大学获得社会心理学的博士学位。

在1952至1956年作为空军上尉服务于美国空军期间, 他曾任美国沃尔特里德陆军研究所社会心理学分会的主席。

1956年, 他加入了麻省理工斯隆管理学院 (MIT), 并于1964年成为组织心理和管理学的教授。

从1968年到1971年, 沙因一直是麻省理工的本科规划教授, 1972年, 他成为了斯隆学院组织研究团队的主席, 他在这个位置上一任职到1982年。

1978年, 他被聘为管理学斯隆研究员教授, 直到1990年才退下来。

目前, 他是管理学的名誉斯隆研究员教授, 继续在斯隆学院兼职资深讲师。

他还是《思考》杂志的创始编辑。

这是一本组织学习协会主办的期刊, 致力于将创造知识的学者、传播知识的顾问和应用知识的实干家三者联结起来。

沙因是一个多产的研究者、作家、教师和顾问。

他除了专业期刊上发表过大量文章之外, 还写了14本书, 包括《组织心理学》(第三版, 1980)、《职业动力学》(1978)、《组织文化和领导力》(1985, 1992)、《过程咨询》(1969, 1987, 1988)、《再探过程咨询》(1999)和《企业文化生存指南》(1999)。

## <<组织文化与领导力>>

### 书籍目录

#### 前言

#### 第一部分 组织文化和领导力的界定

##### 第1章 组织文化的概念

##### 第2章 文化的层次

##### 第3章 组织中的文化

##### 第4章 文化如何在新组织中出现

#### 第二部分 文化的维度与发展组织和领导力

##### 第5章 关于外界适应问题的假设

##### 第6章 关于管理内部整合的假设

##### 第7章 关于现实和真理的深层文化假设

##### 第8章 关于时间和空间本质的假设

##### 第9章 关于人性、人类活动和人际关系的假设

##### 第10章 文化的类型

##### 第11章 文化的解析

#### 第三部分 领导在文化建设、根植和发展中的角色

##### 第12章 领导者如何创建文化

##### 第13章 领导者如何根植和传播文化

##### 第14章 在组织“中年期”领导的变革角色

##### 第15章 领导者如何变革组织文化

##### 第16章 管理文化变革的概念模型

##### 第17章 评估文化维度：十步干预法

##### 第18章 组织（文化？

##### ) 变革的一个案例

##### 第19章 学习型文化和学习型领导

## &lt;&lt;组织文化与领导力&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 组织文化的概念：为什么让人烦心？

文化虽是一个抽象概念，但源自文化的影响力，在社会和组织情境中产生的作用却是巨大的。

如果我们不能理解这些影响力的运作模式，我们就将沦为它们的牺牲品。

为了阐明文化概念如何帮助营造组织情境，首先，我将描述一些在我作为顾问的经历中曾遇到的情境

。

四个小案例第一个案例发生在数字设备公司（DEC）。

我被请去帮助一个管理团队提升他们的沟通技能、人际关系技能和决策能力。

在随后参加的多次会议中，我观察到以下几点：（1）多次打断别人，与他人对质和辩论；（2）对我提议的行动课程过度情绪化；（3）在表达自己的观点遭遇困难时，会极度沮丧；（4）团体的每个成员都有次次都要赢的观念。

几个月后，我针对更好地倾听、更少打断、更有序的议事流程、高度情绪化和高冲突的潜在负性影响和减少挫折感等方面，给出了一些建议。

这些团体成员认为这些建议非常有帮助。

他们在流程的某些方面做了改善，比如说为某些会议安排更多的时间等。

然而，这种基本模式并没有改变。

无论我如何干预，这个团体最基本的风格还是没有任何改变。

第二个案例发生在汽巴-嘉基公司——一个地处瑞士巴塞尔的大型化学制药跨国公司——作为一个更大的顾问项目的一部分，我需要帮助组织创建一种变革的氛围。

这个组织感觉需要以更加灵活的方式应对它周围不断变化的商业环境。

这个组织由许多不同的业务部门、区域部门和职能部门组成。

随着我对这些部门和它们存在的问题了解的深入，我观察到某些非常具有创新性的事物正在这个公司的许多地方发生。

我将这些创新事物用便签记录下来，还添加了一些其它我认为好的主意，将它们交给我在这个公司的联络人，恳请他将它们分发给那些需要了解这些创新主意的区域部门和业务部门的经理人员。

几个月之后，我发现，那些我亲手交给便签的经理人员，他们认为这些主意非常有帮助，非常有针对性。

但是，他们之间几乎不会互相传递交换这些便签看。

而且，我的联络人根本没有向经理人员分发它们。

我还建议不同部门的经理们可以一起召开会议，来鼓励横向沟通，但是，我发现没有任何人支持这种会议。

无论我做什么，都无法顺畅地获得信息，特别是难以跨越不同分公司、不同职能部门或者不同地区的横向界限。

但是每个人都认为更多的横向沟通对促进变革很重要，并鼓励我继续“帮助”他们。

第三个案例发生在阿莫科公司。

它是一个大型石油公司，最终与英国石油公司（BP）合并。

阿莫科公司决定将所有的产品设计职能集中到一个独立的服务部门。

工程师们早已成为项目的组成部分，但是现在，他们被认为应该去向那些付费的顾客售卖他们的服务

。

工程师们非常抵制这个改变，许多人都很害怕离开组织。

我们无法对组织进行改组来适应公司的新需要。

第四个案例发生在阿尔法电力公司。

它是一家水电煤气公司，服务广大城区居民。

在因未能成功报告当地发生事故的单位存在石棉而遭到刑事指控后，它正面临不得不变得更环保的压力。

那些在任何情况都要保证灯亮的电力工人们，很为自己“英雄的”自我形象而骄傲。

## &lt;&lt;组织文化与领导力&gt;&gt;

他们也有强有力的规范，不去报告那些会造成这个团体尴尬的漏水和其它环境及安全危害。

这是一个时长多年的项目。

我要帮助那些视“英雄”原型为自我形象的人改变以上观念，希望他们报告所有的安全和环境隐患，这意味着他们甚至要举报他们的同事或者老板。

所有的雇员都应该采纳这种新观点来看待个人职责、团体工作和沟通的开放性。

但是无论新要求制定得如何清晰明确，只要涉及到同伴团体关系，就会继续发生安全问题。

我一开始并未能真正了解这种影响力在这几个案例中的运作模式，直到我开始研究事物如何在这些组织中起作用的假设，并开始检验我的假设是否符合我的顾客们的公司的运作模式，才有所了解。

我将相同的假设放到不同组织中或团体中来研究，先看每个组织实际情况是怎样，然后将这些实际情况与我自己的假设进行比较。

以上步骤，将我们领入到对文化的分析中，而从现在开始这部分内容也将成为本书关注的重点。

事实证明，在DEC公司，高级经理人和组织中其他大多数成员的假设都是：一个人不能确定某事是否“真实”或“有效”，除非他呈上这个想法或提议供大家透彻辩论；更糟的是，只有经得起每一个质疑的想法才值得去实施，只有经得起这种详细审查的想法才会被执行。

这个团体假设，他们所从事的事业是探索真知，在这种背景下，待人客气有礼相对来说并不重要。

当我意识到这一点之后，我对这个团体的帮助变得更大了。

我准备了活动挂图写下接受审查的不同想法。

如果某人被打断了，我会要求他们重新叙述一遍，而不是惩罚打断者。

这个团体开始关注挂图上的项目，并发现这真的对他们的沟通和决策过程有帮助。

我最终理解并进入了他们的核心文化而不是将我的观点强加于他们。

我最终发现，在汽巴-嘉基公司，人们拥有着这样的共同假设，即每个经理分管的那部分工作都属于他或她的私人“地盘”，不能受到侵犯。

让人印象深刻的是沟通问题。

一个人的工作就像是一个人的家，如果在别人并没作要求的情况下，你主动向其提供信息，这就像是未经邀请擅自闯进这个人的家里一样。

在别人尚不知道便签上写了什么的情况下，给他们送便签的这种行为对他们而言可能意味着侮辱。

在这个组织中，经理们以对自己工作所需要了解的东西无所不知引以为豪。

如果我之前知道这一点，那么我会索要经理们的花名册，将便签直接送给他们。

他们会很乐意从我手里接过它，因为我是付费请来的顾问和专家。

在阿莫科公司，当我知道在他们的公司文化里有着这样的假设“好工作自会为自己宣传”和“工程师不需要到外面去推销自己”后，我开始理解工程师们为什么抵制变革。

他们已经习惯了别人来找他们服务，还尚未形成一个关于如何推销自己的好的模式。

在阿尔法电力公司，我了解到，所有的工作单位都有强硬的规范和自我保护的价值观，这些都凌驾于法院强加到公司头上的新规定之上。

工作团体有着自己的经验，什么是安全的什么是不安全的，他们宁愿相信这些经验。

然而当报告环境泄漏问题和清理它们，这一任务涉及到新的技术时，工人们最终会愿意学习这些技术，并表现得非常合作。

在以上每个例子中，最初我都不理解发生了什么，因为我自己关于真理、地盘和团队关系的基本假设，与这些组织中的成员们共享的假设不同。

我的假设反映了我作为社会心理学家和组织顾问的职业特征，而这些团体的假设则部分地反映了他们作为汽车工程师、药剂师和电气工人的职业特征。

要想理解这类情境，需要采用文化的视角；学习通过文化的镜头来看世界；逐渐胜任文化分析——我的意思是，通过以上方式，就可以察觉和解释团体、组织和公司内运行的文化力量。

一旦我们学会通过文化的镜头来看世界，所有最初我们感到神秘、沮丧、或表面上愚蠢的事情都变得合理了。



## <<组织文化与领导力>>

### 媒体关注与评论

企业文化是企业中非常重要的一部分。  
企业文化实际上就是规章制度不能包括的那一部分，可以比做无声的命令，融化在员工发展的目标中，融合到企业发展的目标中。

——联想控股有限公司董事长 柳传志      在联合国非洲事务的管理中有很多文化融合的棘手问题要处理，为此我曾多次跑回学校请教沙因教授，很多问题随即迎刃而解。

——联合国前秘书长 科菲·安南

## <<组织文化与领导力>>

### 编辑推荐

《组织文化与领导力:如何以最有效的方式认识和打造组织》编辑推荐：跟随大师沙因，读者将：了解团队和组织动态；了解如何影响组织的新技术；了解跨文化管理的界限；为克服文化阻力深入了解改变.....以及更多！

## <<组织文化与领导力>>

### 名人推荐

企业文化是企业中非常重要的一部分。

企业文化实际上就是规章制度不能包括的那一部分，可以比做无声的命令，融化在员工发展的目标中，融合到企业发展的目标中。

——联想控股有限公司董事长 柳传志

<<组织文化与领导力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>