

中西方高校组织文化差异及融合路径——基于沙因模型的双案例研究

秦苏皖

广西师范大学

DOI:10.32629/er.v9i3.6860

[摘要] 基于沙因组织文化理论,本文对比分析了广西师范大学与俄亥俄州立大学的组织文化。研究发现,两校在文化结构、功能侧重和管理理念上存在差异:广西师大凸显集体导向与内在精神传承,俄亥俄州立大学则体现分权治理与个体创新。中方文化的层级管理政策连贯但创新受限,美方的个体创新更适应全球化却易弱化集体凝聚力。本文通过文化符号融合、价值观整合及深层共识重塑实现文化协同,为全球化背景下高校文化建设提供了理论参考与实践启示。

[关键词] 组织文化;沙因三层次模型;中西方高校;文化差异

中图分类号:G647 文献标识码:A

Divergence and Bridging Paths in Chinese and American University Organizational Cultures:
A Dual-Case Study Applying Schein's Framework

Qin Suwan

Guangxi Normal University

Abstract: Based on Schein's organizational culture theory, this paper compares the organizational cultures of Guangxi Normal University (GXNU) in China and The Ohio State University (OSU) in the United States. The study finds significant differences between the two universities in cultural structure, functional emphasis, and management philosophy: GXNU demonstrates a collective orientation and emphasis on inheriting intrinsic spirit, while OSU exhibits decentralized governance and individual innovation. The hierarchical management in the Chinese cultural context ensures policy coherence but may constrain innovation, whereas the U.S. approach, favoring individual innovation, better adapts to globalization yet may weaken collective cohesion. The study proposes achieving cultural synergy through the integration of cultural symbols, the alignment of values, and the reshaping of deep-level consensus, offering theoretical and practical insights for constructing university culture in a globalized context.

Keywords: organizational culture; Schein's three-level model; sino-Western universities; cultural differences

1 引言

1.1 组织文化的多元定义

组织文化作为管理学和组织行为学研究的核心概念,不同学者基于不同理论视角提出了多样化的定义。

从心理学视角,沙因^[1-2]将组织文化定义为“特定群体所发明、发现和发展的,用于学习应对外部环境和内部整合问题的基本假设的形式”,强调文化起着解决组织问题的认知框架作用^[1-2]。从人类学视角,威尔金斯和大内(1983)将组织文化类比为“传统的氏族部落文化”,强调其历史传承性^[3]。这种观点在卡梅隆和奎因的对立价值模型中得到延伸,他们从柔性性与稳定、内部与外部导向两个维度构建了组织文化类型学^[4]。

国内学者的定义更为综合,陈春花(1999)^[5]将组织文化的概念区分为狭义与广义,狭义指“企业精神和凝聚力,以及组织成员共同拥有的价值观和行为规范”,广义还包括相关制度措施^[5]。朱筠笙(2000)则强调组织文化的双重属性,即它既是组织成员的共同知觉,又是描述性术语^{[6][7]}。

1.2 高校组织文化的定义

高校组织文化是大学在创建、办学和发展过程中所积淀下来的精神及其物化表现,内涵丰富,外延宽泛,组织价值是其核心^[8]。它既是大学组织特性的反映,也是学科文化的沉淀,是学校功能活动的沉淀,是师生行为方式的积累。高校组织文化作为一种亚文化,具有文化的共性,受社会文化制约,又体现出对社会文化的价值认同。文化是一种软实力,

而组织文化是大学发展的温床。加强组织文化建设,有利于大学凝聚发展共识,营造办学氛围,转变办学模式,纾缓学校文化价值矛盾与冲突,提升学校向心力,从而促进发展目标的实现。现代学校的可持续发展,已不能局限于教育教学设施的不断完善,应该更多地依靠“软实力”——学校组织文化的精心构建。学校组织文化与学校的组织构成、组织过程、组织目标、组织结构等组织特征的高度契合,可以在管理实践中提高效能^[9]。

1.3 广西师范大学和俄亥俄州立大学

广西师范大学作为中国西南地区重点师范院校,具有深厚的文化积淀和鲜明的办学特色。该校创建于1932年,办学历史悠久,在长期发展过程中形成了独特的组织文化,能够代表中国师范类高校的文化建设特点。作为省部共建高校,其组织文化既体现了中国高等教育管理体制的特点,又反映了地方高校的文化创新。选择该校作为案例,可以深入分析中国高校在组织文化建设中如何处理政治价值、行政价值与学术价值的关系。

俄亥俄州立大学作为美国公立研究型大学的代表,创建于1870年,是美国大学协会(AAU)成员,在组织文化建设方面具有典型性。该校以其“Disciplina in civitatem”(公民培养)的办学理念著称,体现了美国公立大学服务社会的文化传统。作为一所规模庞大的州立大学,其组织文化既有美国高校共有的学术自由精神,又形成了自身独特的管理文化。选择该校作为西方高校案例,可以对比分析中西方高校在组织文化基本假设层面的差异。

2 理论背景

2.1 组织文化的层次结构模型

沙因提出的“三层次模型”是组织文化理论中最具影响力的分析框架,其将组织文化划分为由表及里的三个层次^[10]:

人工饰物层:组织文化最表层的可见元素,包括建筑环境、产品、服装、语言、技术、仪式、组织结构图等所有可观察到的现象。需要注意的是,人工饰物作为“符号化载体”,可分为语义符号(如师德故事)、行为符号(如教学行为)和物质符号(如校训校徽)三类。

信奉的信念与价值观层:组织宣称的理想、目标、战略、意识形态和哲学等。这些价值观需要经过“看得见效果的磨合过程”,当被成员认为是理所当然时,就能作为一种精神力量指导行为。该层通过确立行为准则、塑造共享价值、构建决策框架和制定奖惩规范四种方式影响成员行为。

基本假设层:这是组织文化最深层的、被视为理所当然的无意识假设,是价值观和行为的最终来源。基本假设是“组织文化最深处本质”,决定了组织成员如何感知、思考和感受事物。沙因认为基本假设的五个维度包括现实和真理、

时间和空间、人性本质、人类活动以及人际关系。

2.2 中西方高校组织文化呈现出显著差异

在研究路径差异方面,中国从校园文化活动研究起步,后期转向组织文化理论,但长期以思辨性研究为主,缺乏实证支持^[11]。而西方高校组织文化研究源于管理学理论,注重实证分析组织文化与绩效的关系,强调量化工具,如OCAI评估。

在文化功能侧重方面,中国更强调文化的教育功能,注重集体凝聚力但创新性较弱。西方将组织文化视为管理工具,关注创新氛围建设。

在管理理念对比方面,中国受传统文化影响更注重层级管理,西方倡导“教授治学”与学术自由。值得注意的是,两校师生均期望减少部落式文化、增强市场为先式文化,这也恰恰反映了全球化背景下高校对市场适应性的共同追求。

3 广西师范大学的组织文化分析

广西师范大学作为民族地区重点师范院校,其组织文化深度融合了中华民族共同体意识与高等教育使命,形成了独具特色的文化生态体系。以下从三个维度展开分析:

3.1 核心价值观:铸牢中华民族共同体的文化根基

广西师范大学的组织文化在沙因理论框架下,其核心价值观以“铸牢中华民族共同体意识”为深层文化假设,通过多层次的文化建构实现价值内化。在人工饰物层面,校园博物馆群、民族文化主题活动(如“广西三月三”庆典)和“场馆思政”等实体载体,直观传递民族团结的符号意义。价值观层面体现为将《中华民族共同体概论》设为必修课,并构建课程实践、文化体验、社会服务三位一体的育人体系,通过制度化设计强化集体认同。而基本假设层则根植于“各民族像石榴籽一样紧紧抱在一起”的无意识共识,这种认知通过师生参与边疆研学(如1540公里“行走的思政课”)等实践反复验证,形成服务边疆发展的共同行动逻辑。沙因强调的文化学习机制在此表现为顶层设计、资源整合、课程融入的三维联动,使共同体意识从政策宣导升华为组织成员的深层信仰。

3.2 教育理念:扎根边疆的师范教育创新

广西师范大学的组织文化在沙因理论框架下展现出鲜明的边疆师范教育特色。在人工饰物层面,学校通过“民族教育博物馆”和“民族文化长廊”等实体载体,直观呈现多民族文化交融的办学传统。价值观层面体现为“扎根边疆、服务基层”的育人导向,构建了双语教师培养、民族文化传承、教育扶贫实践三位一体的特色培养体系。基本假设层则根植于“教育是民族团结基石”的深层信念,这种认知通过持续开展的“边疆教育振兴行动”得到强化,近五年累计培养少数民族教师2300余名。沙因强调的文化适应机制在此

表现为独特的“在地化培养”模式，既通过“壮汉双语教学创新实验班”传承民族文化，又借助“乡村教师工作坊”促进教育实践与边疆需求的精准对接。这种教育理念创新不仅体现在课程设置上，更通过“教育援边”社会实践项目转化为师生的共同行动逻辑，使服务边疆发展成为组织成员的自觉追求。

3.3 社会责任感：服务区域发展的文化引擎

广西师范大学的组织文化在沙因理论框架下，其社会责任感体现为服务区域发展的深层文化假设。人工饰物层面通过“西迁记忆广场”等文化地标和“红火蚁防治”“油茶丰产技术”等科技服务项目，直观传递扎根边疆的使命符号；价值观层面将“人文强桂、科技兴桂”纳入战略规划，形成智库报告、技术转化、教育扶贫的三维服务体系；基本假设层则根植于“大学即社会引擎”的集体无意识，这种认知通过累计5000余万元的横向科研项目实践得以强化，使服务八桂发展成为组织成员的自觉行动逻辑。

4 俄亥俄州立大学的组织文化分析

4.1 多样性、包容性与个体主义的文化根基

俄亥俄州立大学作为美国公立研究型大学的代表，其组织文化深刻体现了沙因理论框架下的西方教育系统特征。在人工饰物层面，校园内随处可见多元文化中心、国际学生服务处等实体设施，以及定期举办的多元文化节庆活动，这些显性符号系统性地传递着对多样性的尊重。价值观层面通过《多元化战略规划》等政策文件明确将“包容性卓越”确立为核心理念，在教师招聘、课程设置和学生服务中贯彻平等原则。而更深层的基本假设则表现为对个体差异的本能接纳，这种文化基因既源于美国社会的移民历史，也契合高等教育全球化的发展需求。沙因特别强调的文化学习机制在这里表现为持续的国际合作项目和文化适应培训，使组织成员在“求同存异”的过程中形成共享心智模式。值得注意的是，这种文化建构并非静态结果，而是通过招生政策调整、课程内容更新等适应性行为不断演进，最终实现从形式多元到实质包容的升华。

4.2 全球化视野与文化融合的实践机制

俄亥俄州立大学的组织文化在沙因理论框架下展现出鲜明的全球化特征。在人工饰物层面，校园内国际学生占比达15%的多元构成、遍布各学院的跨国联合实验室，以及每年举办的全球文化节庆活动，共同构成了可视化的全球校园图景。价值观层面通过“全球参与战略计划”等政策文件，将跨文化能力培养纳入人才培养核心目标，在课程体系中设置“全球视野”必修模块。更深层的基本假设则体现为对文化差异的本能包容，这种心智模式源于美国高等教育“知识无国界”的传统理念。沙因特别强调的文化适应机制在这里

表现为独特的“全球-本地”互动模式，既通过海外校区建设输出教育理念，又借助国际教师工作坊吸收各地教育智慧。这种双向融合不仅停留在设施和政策层面，更通过师生日常的跨国科研合作和跨文化对话，形成了“全球问题-本地解决”的共享行动逻辑。值得注意的是，该校的文化融合并非简单叠加，而是通过持续的组织学习，将全球化内化为组织成员的深层认知结构。

5 文化差异对高校发展的影响

5.1 两种文化对学校内部管理、教育质量和学生培养的不同影响

中西方高校组织文化对学校治理产生差异化影响。在内部管理方面，中国高校如广西师范大学强调集体决策和层级管理，通过“党委领导下的校长负责制”确保政策连贯性；而西方院校如俄亥俄州立大学则侧重分权治理，教师评议会享有实质性的学术决策权。教育质量维度上，中国体系注重标准化培养，通过统一的教学评估保障基础质量；西方模式鼓励个性化发展，其认证制度更关注学习过程的创新性。学生培养方面，中国文化的集体导向塑造了强调纪律与合作的学习氛围，西方个体主义文化则培育了批判性思维，如MIT通过“本科生研究机会计划”激发独立探索。这种文化差异既反映了不同的教育哲学，也造就了互补的人才培养路径。

5.2 文化差异如何影响跨文化合作与全球化发展

文化差异对跨文化合作与全球化发展具有双重影响。一方面，差异可能引发沟通障碍，如语言误解、价值观冲突。差异也会引发决策摩擦，如时间观念、权力结构的认知差异，导致协作效率下降甚至项目失败。例如，直接与间接沟通风格的差异可能造成信任赤字，而集体主义与个人主义的价值观分歧可能影响团队凝聚力。另一方面，文化差异若通过“最优独特性空间”模式管理，如差异杠杆化、任务耦合设计，可转化为创新资源。例如，微软亚洲研究院通过融合东西方会议模式，显著提升算法创新效率。全球化进程中，差异既可能加剧冲突，如本土文化边缘化，也可能通过文化互补推动产业升级，如德国精密制造与中国规模量产的协同。成功的关键在于构建差异转换机制，将文化张力转化为发展动能。

6 结语

基于沙因的组织文化理论，平衡中西方学校组织文化特性、促进中华民族共同体建设，可从文化符号融合、价值观整合与深层共识重塑三方面协同推进。在人工饰物层，可借鉴北京丰台二中的经验，将中式传统元素与西式功能空间结合，例如在边疆民族地区学校设计中，既保留侗族鼓楼等文化符号，又引入项目式学习空间，同时制作多语言标识，进而传递多元一体理念。在价值观层，需协调集体主义与个体创新的张力，如广西师范大学开设“中华民族共同体概论”

必修课，嵌入西方批判性思维训练方法，要求学生通过民族文化创意项目实践个人创新，同时借鉴新加坡“团队与个人双轨评价”机制，在集体协作中肯定个体贡献。在基本假设层，可通过活动设计重塑文化共识，例如在“三月三”等传统节日中增设“中西教育对话论坛”，邀请学者探讨“儒家伦理与全人教育的互补性”，或利用VR技术活化非遗技艺，结合西方创客模式鼓励学生开发文化衍生品，让青年在实践中有机融合中西文化逻辑。此外，可参照无锡狄邦文理学校的“文化萃取”策略，建立双重过滤机制：在引入西方个性化教育时，以“家国情怀”价值观筛选；在输出中华文化时，用国际教育标准优化表达方式，例如将中式“敬业奉献”精神与西方“工作与生活平衡”理念结合，制定教师弹性工作制度，既保障教学质量又提升职业幸福感。最终通过分层渗透，形成既有中华文化根基又包容创新的教育生态，服务于共同体建设。

[参考文献]

- [1]Schein,E.H.Organizational culture and leadership [M].Jossey-Bass,1985.
- [2]Schein,E.H.Organizational culture and leadership (2nd ed.)[M].Jossey-Bass,1992.
- [3]Ouchi,W.G.Theory Z:How American business can meet

the Japanese challenge[M].Addison-Wesley,1981.

[4]Cameron,K.S.,&Quinn,R.E. Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing values framework (3rd ed.)[M].John Wiley & Sons,2011.

[5]陈春花.企业文化管理[M].广州：广东经济出版社,1999.

[6]朱筠笙.跨文化管理：碰撞中的协同[M].广州：广东经济出版社,2000.

[7]陈昌盛.国内近30年来组织心理学研究述评[J].浙江：浙江经贸职业技术学院学报,2009(4):126-129.

[8]王秉琦,刘子实.培育优良组织文化:高校管理创新的基础[J].2007.

[9]别敦荣.大学组织文化的内涵与建设路径.现代教育管理[J].2020(1):1-7.

[10]殷蒙蒙.沙因组织文化理论研究[D].广西：广西大学.

[11]季诚钧,肖美良.中外学校组织文化研究之比较[J].比较教育研究,2007(11):65-69.

作者简介：

秦苏皖（2000.02-），女，江苏启东人，汉族，硕士研究生，研究方向：社会心理与服务。