**霍夫斯泰德的组织文化模型**

对文化差异进行更全面分析的是吉尔特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）。这位著名的荷兰研究者被认为是有史以来最大基于组织的研究，他采用问卷的方式，通过对IBM公司40个国家的11.6万名员工进行分析调查，得出了民族文化的四个纬度。一个纬度是文化的一个方面并且可以衡量相关的其他纬度。后来，在加拿大心理学家迈克尔·哈里斯·邦德集中在远东地区研究的基础上（Hofstede and Bond, 1988），又补充了第五个纬度。

下面就是这五个纬度(Hofstede, 1991, 2001):

1. 权力距离（Power Distance）

这是与对人类不平等这一基本问题的不同解决方式相关的纬度。人们天生具有不同的体力和智力，从面造成了财富和权力的差异。社会如何处理这种不平等呢?霍夫斯泰德使用权力距离(power distance)一词作为衡量社会对机构和组织内权力分配不平等这一事实认可的尺度。一个权力距离大的社会认可组织内权力的巨大差异，雇员对权威显示出极大的尊敬。称号、身份及地位占据着极为重要的地位。一些公司发现，在与权力距离大的国家谈判时，所派出的代表应至少与对方头衔相当才有利。这样的国家有菲律宾、委内瑞拉、印度等。相反，权力距离小的社会则尽可能减少这种不平等。上级仍拥有权威，但雇员并不恐惧或敬畏老板。丹麦、爱尔兰及奥地利是这类国家的典型。

(2)不确定性规避（Uncertainty Avoidance）

这是与如何面对不确定未来的社会压力水平相关的一个纬度。我们生活在一个不确定的世界中，未来在很大程度上是未知的。不同的社会以不同的方式对这种不确定性做出反应。一些社会使其成员接受这种不确定性，在这样的社会中，人们或多或少对风险泰然处之。他们还能对与自己不同的行为和意见表现容忍，因为他们并不感觉因此而受到了威胁。霍夫斯泰德将这样的社会描述为低不确定性规避(uncertainty avoidance)的社会，也就是说，人们感到相对的安全。属于这类的国家有新加坡、瑞士和丹麦。

高不确定性规避的社会以成员中的高焦虑水平为特征。其以不安、压力、进取性为证据。在这种社会中，由于人们感到受社会中不确定性和模糊性的威胁，他们创建机构来提供安全和减少风险。他们的组织可能有更正式的规则，人们对异常的思想和行为缺乏容忍，社会成员趋向于相信绝对真理。在一个高不确定性规避的国家中，组织成员表现出较低的工作流动性，终身被雇用是一种普遍实行的政策，这一点是很显然的。属于这类的国家有日本、葡萄牙和希腊等。

(3)个人主义与集体主义（Individualism versus Collectivism）

这是与个体整合进主要团体相关的纬度。个人主义(individualism),指的是一种松散的社会结构，在这一结构中，人们只关心自己的或直系亲属的利益。在一个允许个人有相当大自由度的社会中这是可能的。与个人主义相反的是集体主义（collectivism），它以一种紧密结合的社会结构为特征。在这一结构中，人们希望自己所归属的群体(比如一个组织)中的其他人在他们遇到困难时能帮助和保护自己。以这种安全感为交换条件，他们感到自己应该对群体绝对忠诚。

霍夫斯泰德发现，一个国家的个人主义程度与这个国家的富足程度密切相关,像美国、英国和荷兰等富裕的国家，都是极为个人主义的;而像哥伦比亚、巴基斯坦等贫穷的国家，则是极为集体主义的。

(4)男性与女性气质（Masculinity versus Femininity）

这是与男性和女性之间情感角色的区分相关的纬度。男性气质是指主导价值观对于自信以及获取金钱和其他物质资料的强调程度。比较而言，女性气质强调“女性的”价值观念——关注人际关系和生活质量。在高度男性气质的社会（如奥地利），人们承受很大的职务压力。职务和家庭角色之间存在较多冲突。在低度男子气质的国家（如瑞士），这种冲突和压力则比较少。

有的书上称这一纬度为生活数量与生活质量，是为了消除性别歧视。有的文化强调生活数量（ quantity of 1ife)，这种文化的特征是过分自信和物质主义,其实也就是男性气质。还有的民族文化则强调生活质量（quality of life）,这种文化重视人与人之间的关系，并对他人幸福表现出敏感和关心。 霍夫斯泰德发现，日本和奥地利在生活数量维度上得分高;而挪威、瑞典、丹麦和芬兰则在生活质量维度上得分高。

(5)长期与短期定向（Long Term versus Short Term Orientation）

这是和人们选择努力的焦点——将来、现在还是过去——相联系的纬度。这一维度主要考查一个民族对长远利益和短期利益的价值观。长期与短期取向强调一个组织是否愿意长期忠诚于传统的、先前的思想和价值观。长期取向文化倾向于从事并探求正确的行为，而短期取向文化则更倾向于发扬平等的关系并强调个人主义。中国文化中长期导向十分明显，较注重对未来的考虑，对待事物以动态的观点去考察，注重节约，节俭和储备，做任何事均留有余地。相对中国文化，西方文化中短期导向性则非常明显，注重过去与现在，着重眼前的利益，注重对传统的尊重，注重负担社会责任，在管理上最重要的是此时的利润。

每个国家都可以通过每个纬度上的得分来和其他国家进行定位。每个纬度都截然不同，可能出现所有的组合，虽然有些组合的概率总是高于其他组合。 由于霍夫斯泰德认为组织文化是组织而非个人所拥有的特征，因此组织文化问卷的因子分析是以单元而非个体为单位进行，也忽略了组织文化对外部环境适应的方面。