

组织文化

浙江大学管理学院
严进 博士 副教授
Yanjin@zju.edu.cn

强生信条

对客户负责、对员工负责；
对社会负责、对股东负责。

- 为什么强生公司如此重视强生信条在公司内部的推广与实践？
- 信条对强生公司有什么样的作用？
- 强生员工是如何学习信条的？信条怎样影响他们的工作行为？
- 强生信条的成功，对你有怎样的启示？

关于组织文化

- 组织文化的定义
- 组织文化的表现形式
- 麦肯锡7S企业文化模型
- 企业的核心价值观
- 强文化
- 企业文化与组织气氛
- 组织文化的导入与塑造



3

组织文化的定义

“我们这里的做事方式”

——Mckinsey的前总裁

“组织内的整体交流模式”

——詹姆斯·迈天



组织文化的不同定义

- 组织文化是特定组织在处理适应外部环境和内部整合过程中出现的种种问题时所发明、发现、或发展起来的基本假说的规范，这些规范运行良好，相当有效，因此被用作教导新成员观察、思考和感受有关问题的正确方式。（E. Shein）
- 企业成员共同认同和拥有的一组管理理念与愿景、价值观取向和行为模式。（S. Robbins）
- 企业文化是组织成员共享的一组管理理念假设、核心价值观、行为准则和行为模式的体系。（郭毅）
- 企业文化是在一定的历史条件下，某一组织在发展过程中形成的共同价值观、精神、行为准则及其在规章制度，行为方式和物质设施中的外在表现。（卢盛忠）

组织文化的定义

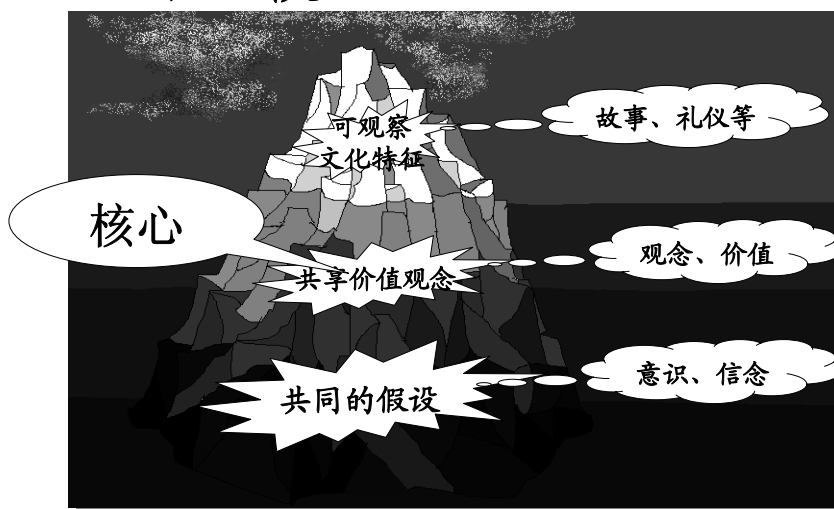
组织文化（Organization culture）：某一组织在发展过程中形成的组织成员的共同价值观、精神、行为准则及其在规章制度、行为方式和物质设施中的外在表现，可以表现为可见的标识，也可以表现为不可见的行为准则与假设。

组织文化的表现

- 一个组织的文化是由成千上万的具体细节组成的行为系统。
- 在企业中，员工们相信他们自己在企业里的生存是建立在“了解公司拥护什么”或“按正确的方式做事”等类似的行为规则上的。
- 这些行为规则的大部分都没有人记下，而且事实上很多时候它们都是隐形的；只有在其被打破时，我们才知道这些规则的存在。



冰山模型（E. Schein）



钢七连：不抛弃，不放弃！



组织文化的表现形式

■ 故事

- ### ■ 案例：李嘉诚的小故事（P379）

■ 礼仪和仪式

- ### ■ 案例：许三多的宣誓（P380）

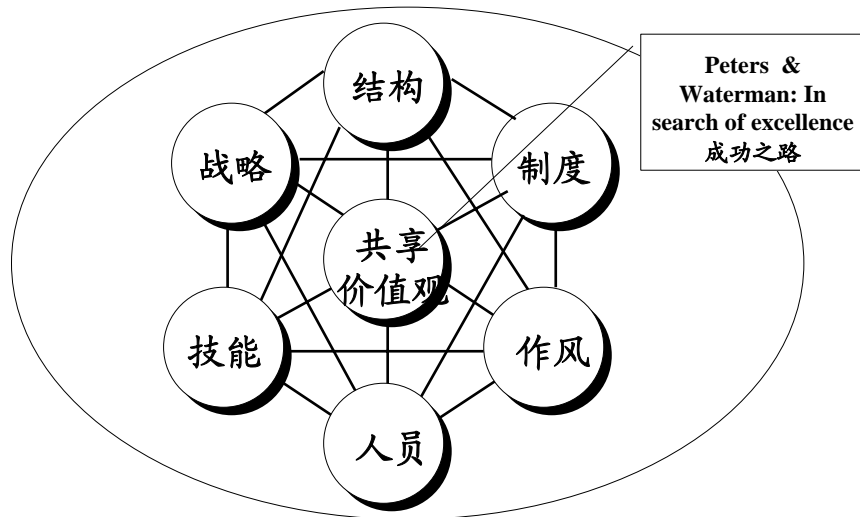
■ 物质象征

- ### ■ 案例：玫琳凯的粉红色凯迪拉克轿车（P382）

■ 语言

- ### ■ 案例：海尔的经营理念（P383）

Mckinsey的企业文化7s结构



华为公司的核心价值观

- 追求：华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。
- 员工：认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。
- 技术：广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。
- 精神：爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活的我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是我们的行为准则。

华为公司的核心价值观

- **利益：**华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理回报。
- **文化：**资源是会枯竭的，唯文化生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。
- **社会责任：**华为以产业报国和科教兴国为己任，为公司的发展为社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

企业的核心价值观

企业价值观是企业精神文化层的核心

企业经营哲学实质上是企业价值体系中经营价值观念的反应

企业价值观是企业宗旨的依据和出发点

企业价值观决定企业伦理道德的产生及其基本倾向

企业价值观是企业中占主导地位的管理意识

企业价值观以潜意识方式渗透到企业管理的各个领域和生产经营活动全过程

员工信任：价值几何

- Holiday Inn Hotels

- 6500名员工

- Behavioral Integrity

- 5点评分中每提高0.125分，

公司收入就有望增加2.5 %



强文化

- 强文化（Strong Culture）是可见的，可以让组织内外的人都看到这样的风格。
- 一个具有“强文化”的企业，其企业文化是不容易发生改变的。
- 在管理者希望进行变革时，如果新的文化元素与原有的文化存在不一致和冲突，这种“强文化”可能会成为阻碍新的规则形成的因素。

企业文化与组织气氛

共同价值观（企业文化）

企业中的多数成员共同拥有的能塑造企业行为方式的目标和关键点，企业成员变动，也会长期存在。



群体行为规范（组织气氛）

由于群体成员将行为规范传授给新群体成员，同时群体实行强制措施，所以形成共同的普遍行为模式。

组织气氛：部门中的企业文化

■ 企业文化

- 针对于企业组织
- 针对于公司行为
- 针对宏观政策
- 针对组织结构
- 传播于正式途径
- 共同的目标
- 共同的价值观基础

■ 组织气氛

- 针对于部门群体
- 针对于个人行为
- 针对具体行为
- 针对言行表现
- 表现于交往处事
- 共同的目标
- 共同的价值观基础

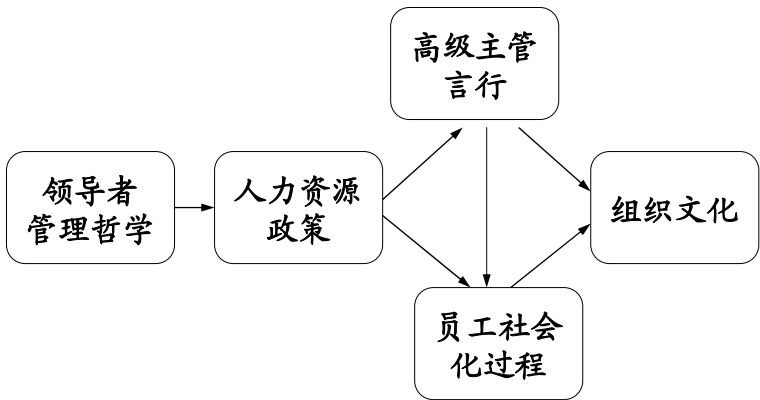
组织文化的导入与塑造

团队精神	•员工能够参与决定		
	•强调贡献团体智慧	•授权幅度	•提合理化建议
	•重视员工所提意见	•会议形态	•工作积极主动
	•实施多数同意方案	•矩阵式组织	•和谐人际关系

核心价值 ➡ 管理作风 ➡ 实际做法 ➡ 员工行为

顾客取向	•提供顾客周到服务	•服务中心	•超时工作以保
	•即刻处理顾客抱怨	•售后服务	证按时交货
	•以顾客至上为原则	•利益分享	•工作认真负责
		•顾客满意度调查	
		•准时交货	

组织文化的形成模式



西安扬森:人与文化的和谐

- 实践中的大学
- 甘为他人作嫁衣
- 鹰击长空
 - 不怕艰苦，敢于单独作战
- 雁的启示
 - 集体主义，团队精神
- 充满人情味的工作环境

管理人员以身作则。
文化的第一步是行动，
行动在同一个环境下
不断重复，
习惯了，
继续下去就变成文化。

CI导入与企业文化

企业形象识别系统（Corporate identify system）：
是企业大规模化经营而引发的企业对外管理行为的体现。CI导入的基本思想是将企业文化与共同的价值观，运用整体传达系统（特别是视觉传达系统），传达给企业内部成员与外部大众，并使其对企业产生一致的认同感或价值观，从而达到形成良好的企业形象和促销产品的设计系统的目的。

CI系统

■ 理念识别

- 指确立企业独具特色的经营理念，是企业生产经营过程中设计、科研、生产、营销、服务、管理等经营理念的识别系统，是企业对核心价值的总体规划和界定。

■ 行为识别

- 是企业实际经营理念与创造企业文化的准则，对企业运作方式所作的统一规划而形成的动态识别形态。

■ 视觉识别

- 以企业标识、标准字体、标准色彩为核心展开的完整、系统的视觉传达体系。

惠普金牌服务的CI导入

■ 惠普金牌服务MI

- 惠普的MI依据车库法则，强调速度、解决、热情、关爱、分享和忠诚。
- 惠普金牌服务——中国最快的IT服务将先于春天来到新世纪。

■ 惠普金牌服务BI

- 惠普在整个服务网内推行3-5-3流程，即在提供服务的前、中、后三个阶段，推行5星级流程，在上门过程中推行惠普金牌服务三步曲。

■ 惠普金牌服务VI

- 全国各金牌服务中心统一着装、统一问候语、统一店面形象。在惠普服务中心里，有供用户休息的沙发、娱乐用的网吧，内部布局的设计完全以用户的便利性为出发点，让用户在金牌服务网内享受到全方位的服务。

本章复习要点

- 组织文化的基本概念
- 企业的核心价值观念
- 企业文化的冰山模型
- 企业文化的7S模型
- 强文化
- 企业文化的导入模型
- 企业形象识别系统