

工具 | 如何创建组织文化?



资助者圆桌论坛 (CDR)
2021年1月

本文背景

- ❑ 组织文化像“无形的手”影响着组织的绩效。它从组织建立开始就自然存在，无论我们是否关注，是否形成一套明确的话语表述。当前，管理者们越来越重视组织文化带来的影响，那么如何创建理想的组织文化，并使其发挥作用？
- ❑ 国内外有许多关于组织文化的论述，CDR在整理中发现，在组织文化创建方式和流程上，非营利组织与其他组织中有许多的共通之处。因此，我们选编美国技术人才社区Bulit In的组织文化专题的部分文章，为想要以及已经在开展组织文化建设的伙伴提供参考。
- ❑ 在组织成立之初，围绕创始人的愿景、价值观和偏好来定义组织文化是很自然也很常见的事情。随着组织发展，并且越来越清楚有关利益相关者（包括工作团队）的期望，每个组织都需要重新检视和调整自己的组织文化。

本文目录

□ 本文包括：

1. 组织文化是什么、不是什么
2. 组织文化的4种类型
3. 创建组织文化的13个步骤

□ 关于创建组织文化的方式和流程，原文请查阅：

<https://builtin.com/company-culture/building-company-culture>

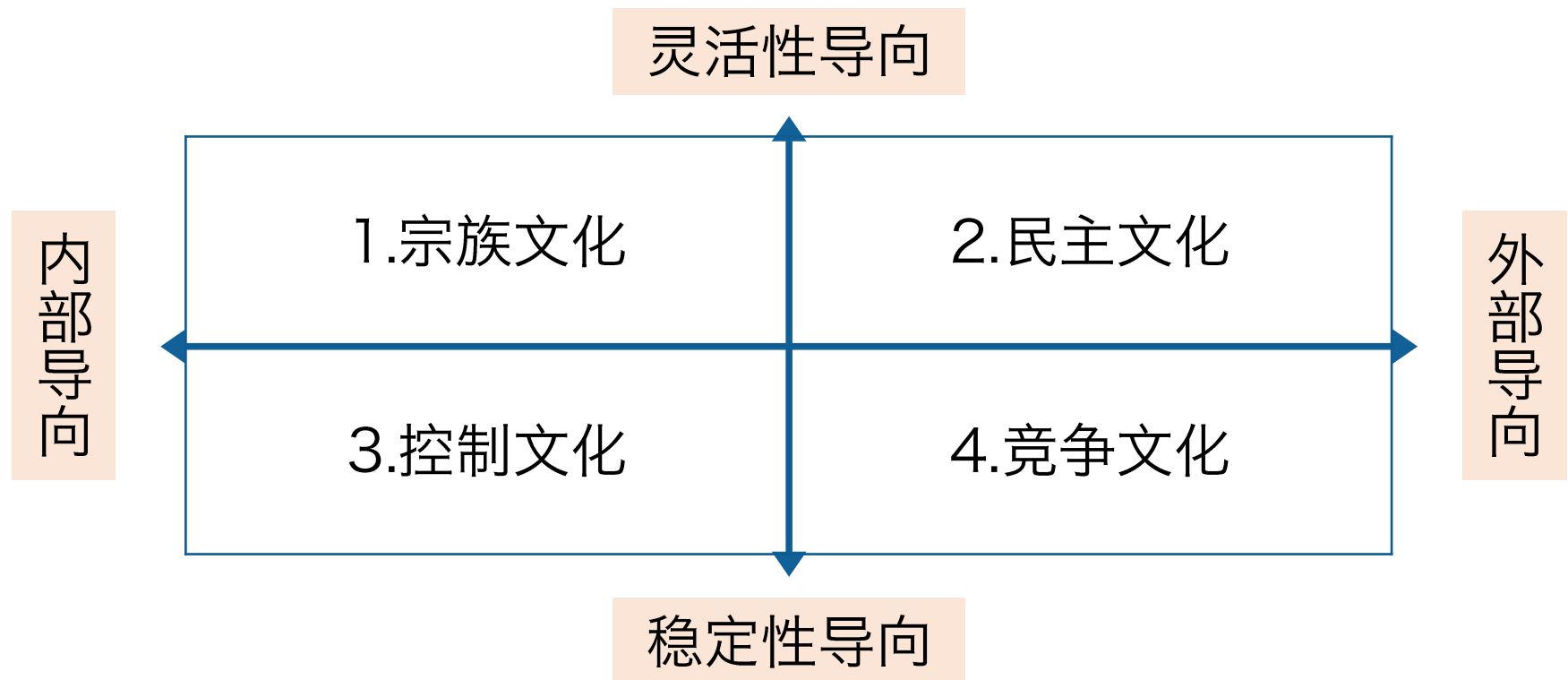
相关专题资料原文请查阅：<https://builtin.com/company-culture>

1.组织文化是什么、不是什么

- 组织文化可以定义为**代表组织特征的一组共享价值观，目标，态度和做法**。
- 组织文化受到一系列看不见的因素的影响，如组织使命、价值观、信念和态度，并通过各种客观要素反映出来，如工作环境、员工福利、日常活动和互动。
- 关于组织文化的**常见的误区**有：
 - **将价值观等同于组织文化**。价值观不是组织文化，它只是组织文化的一部分。如果组织不遵守自己的价值观，则会对组织文化产生负面影响。
 - **将员工的福利和补贴当成组织文化**。福利和补贴可能对员工产生积极影响，但它不能作为组织文化本身。
 - **将组织文化作为招聘的“量尺”**。过于强调文化契合的“标准”，容易忽视成员的独特个性，也抹杀团队的多样性。

2.组织文化的4种类型

- 密歇根大学的Robert E. Quinn和Kim S. Cameron研发的竞争性价值观框架（The Competing Values Framework）具有普适性，它选取影响组织绩效的两组价值观作为因子，将组织文化分成4类：



2.1 宗族文化的特征及其优缺点

宗族文化强调师徒制和团队合作

特征

- 以人为本
- 成员高度协作
- 强调沟通
- 管理者被视为导师或教练
- 组织就像一个幸福的大家庭
- 通常具有扁平化的组织结构
- 以行动为导向，拥抱变化

优点

- 具有很高的员工敬业度
- 工作关系愉悦
- 高灵活性带来绩效增长

缺点

- 随着组织壮大，文化难以维系
- 扁平化的结构可能导致日常管理混乱且缺乏方向

2.2 民主文化的特征及其优缺点

民主文化强调冒险和创新

特征

- 重视创新
- 勇于追踪和探索前沿
- 需要承担风险
- 重视个性，鼓励成员创造性地思考，并将想法付诸实践

优点

- 获得高收益且带来声誉
- 成员具有积极性，并追求打破常规
- 容易获得专业发展

缺点

- 风险可能导致失败，甚至影响组织发展
- 成员压力大，且相互竞争

2.3控制文化的特征及其优缺点

控制文化强调结构和稳定性

特征

- 坚持使用传统的组织结构
- 重视组织内部建设，建立管理者和员工相分离的层级结构，并具有一套清晰的指引
- 可能还设置了一系列的行为要求
- 通过固定的行事方式来促进稳定和规避风险

优点

- 具有清晰明确的文化指引
- 具有以达成组织目标为导向的清晰明确的流程要求

缺点

- 等级文化的僵化导致组织缺乏创造力，适应外界变化的速度较慢
- 组织优先于个人导致成员参与度低

2.4竞争文化的特征及其优缺点

竞争文化强调竞争和增长

特征

- 以结果为导向
- 强调坚守底线
- 岗位目标与组织目标一致，且管理层和员工两者角色相分离
- 注重外部成功，而不是内部满意度
- 重视完成工作、达到目标并取得成果

优点

- 此类组织通常是成功且有成效的
- 具有明确的目标作为指引

缺点

- 因为每个决策、项目和岗位都有数字化的绩效目标，成员很难有意义地投入到工作中，并实现自己的职业目标

2.5其他说明

- ❑ 竞争性价值观框架是描述性的，而不是规范性的，不能用来要求组织文化“应该”是什么样的。
- ❑ 每组价值观具有竞争性，意味着同时间内组织只能选择一个方向。当组织文化与价值观一致时发挥的作用最大。
- ❑ 在必要时，优秀的组织会在四种文化中变换，但有时它会导致出现与价值观矛盾的行为。
- ❑ 在特定领域或某个时期，一种文化类型可能比另一种更适合，这需要由组织自己来决定。

3.创建组织文化的13个步骤

第一阶段 准备	1. 表达意图 2. 评估当前的组织文化 3. 定义组织 4. 起草组织使命 5. 界定组织的核心价值观
第二阶段 计划	6. 围绕评估结果进行沟通并收集反馈 7. 制定组织目标和各团队目标 8. 建立行动计划 9. 建立组织文化工作小组
第三阶段 实施	10.向所有成员解释行动计划 11.开展团队培训 12.招聘与组织文化相契合的员工 13.持续跟进并评估组织文化

3.1 在行动之前要了解的事

- ❑ 让适合的人从一开始就参与进来，包括管理者和员工。
- ❑ 确保每个参与者都理解且与目标保持一致，并准备好投入必要的时间来完成他们的职责。
- ❑ 组织文化取决于组织的全体成员，因此在行动时需要获得组织内所有人的支持。
- ❑ 沟通是常态，务必保持整个过程沟通渠道的顺畅。
- ❑ 在每个阶段开始时，简要汇报工作进展和下一步行动目标。
- ❑ 在收集到更多反馈和数据时，可能需要与团队一起做个回顾。

3.2 依照步骤开展行动（1/7）

1.评估组织：

- a. 与团队讨论所看到的问题，无论是文化上的、组织结构上的，还是发展中可能面临的挑战
- b. 解释为什么要改变，想要达到什么目标
- c. 通过这个过程收集团队反馈，重点在于让大家参与进来

2.评估当前的组织文化：

- a. 通过内部讨论或员工参与情况调查，了解组织内部对于组织的看法
- b. 通过合作伙伴反馈或其他第三方调查，了解公共对于组织的印象和看法

3.2 依照步骤开展行动 (2/7)

3.定义组织:

- a. 提出并回答以下问题:
 - 我们在做什么?
 - 为什么我们做的事情很重要?
 - 我们的目标是什么?
- b. 确保答案简洁明了, 并且所有关键参与者的意见是一致的

4.起草组织使命:

- a. 根据上一步中的答案来起草使命
- b. 确保使命简洁清晰, 并让每个团队成员都了解

3.2 依照步骤开展行动 (3/7)

5. 界定组织的核心价值观:

- a. 根据使命, 想想会用哪些词形容组织, 列出支持组织使命的态度和行为的词汇, 并限制在10个以内
- b. 对每个核心价值观词汇做具体的描述, 确保它具有操作性
- c. 让团队理解每个核心价值观以及组织在此方面的期望

6. 围绕评估结果进行沟通并收集反馈:

- a. 与团队讨论先前的评估结果, 并在这个过程中解决任何极端的反馈, 或是反馈所聚焦的问题
- b. 思考新的使命如何指导每个部门 (每个人) 的行动, 向团队介绍使命和核心价值观
- c. 邀请反馈并回答团队成员的问题, 确保团队成员都了解情况, 且理解一致

3.2 依照步骤开展行动（4/7）

7.制定组织目标和各团队目标:

- a. 设置切实可行的组织文化建设目标，同时考虑在未来五年内希望实现的目标，以此建立长期战略目标
- b. 设定团队目标和可衡量的指标

8.建立行动计划:

- a. 为关键人员分配角色和职责
- b. 建立时间计划表，以跟进和检查进度
- c. 保持清醒，牢记改变不会在一夜之间发生

3.2 依照步骤开展行动 (5/7)

9.建立组织文化工作小组:

- a. 构建工作小组来确保组织文化建设的全面开展:
 - 由每个部门的一两名代表组成
 - 邀请参与度高的员工加入
 - 聘请组织形象大使
- b. 通过其他委员会或工作小组监督计划落实情况

10.向所有成员解释行动计划:

- a. 与团队共同回顾目标和时间计划表，并让大家知道组织将定期评估工作进度
- b. 向团队介绍组织文化建设工作小组，便于大家知道可以向谁反馈自己的想法或建议
- c. 鼓励成员参与不同的工作小组，为组织文化建设做贡献

3.2 依照步骤开展行动（6/7）

1 1.开展团队培训：

- a. 确保团队所有成员都参与培训，理解组织的核心价值观，了解组织文化建设的举措
- b. 确保领导者以身作则，遵从并坚守核心价值观
- c. 为相关行为提供正强化，如奖励具有价值驱动的行为，以及表彰在坚持核心价值观方面表现出色的员工

1 2.招聘与组织文化相契合的员工：

- a. 选择聘用与组织有共同核心价值观，但又拥有个人独特想法、经验和背景的人

3.2 依照步骤开展行动（7/7）

13.持续跟进并评估组织文化：

- a. 文化会随着时间的推移变得成熟或者出现变化，组织应定期跟进并评估自身的工作进度
- b. 视情况通过调查、一对一面谈或小组讨论，收集团队对于组织文化的看法，并根据调查结果对行动计划做相应地调整
- c. 如果在过程中发现创建了自己并不喜欢的组织文化，可以回到前面的步骤，改变组织文化



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。