

第十二章 组织变革与 组织文化

第一节 组织变革

组织变革就是组织根据内外部环境变化，及时对组织中要素进行结构性调整，以适应未来组织发展的要求。

一、组织变革的原因

1、外部环境因素

社会经济环境变化；科技进步；资源变化；竞争观念变化。

2、内部环境因素

组织目标的改变；信息手段的运用；组织效率低下；决策速度太慢；人员调整。

二、组织变革类型

- 1、战略性变革（如：兼并收购）
- 2、结构性调整（如：从直线制到直线职能制，再到事业部制）
- 3、业务性变革（如：业务流程再造）
- 4、人员性变革

产品本部

冷柜产品本部

电冰箱产品本部

空调产品本部

洗衣机产品本部

商用空调产品本部

信息产业本部

技术装备本部

直属事业部

冰箱事业部

海外冰箱事业部

贵州海尔

特种冰箱事业部

美国海尔

空调事业部

合肥空调

三菱重工海尔

武汉海尔公司

洗衣机事业部

合肥洗衣机

顺德海尔公司

电子事业部

合肥电子

中试事业部

设备事业部

能源事业部

特种钢板事业部

海梅事业部

旅游事业部

超市事业部

通讯事业部

计算机事业部

住设事业部

洗碗机事业部

电热事业部

模具事业部

资产运营事业

生物事业部

检测事业部

三、组织变革的程序

1、组织诊断

2、分析变革要素

组织结构；组织技术与任务；组织人员

3、拟定变革方案

4、评价选择方案

5、实施

6、评价变革效果（继续变革？）

四、变革阻力

1、阻力

个人阻力（利益失衡、心理失衡）

团体阻力（团体利益冲突、人际关系冲突）

2、阻力的克服

调查评价阻力；观念再造；试验

第二节 组织文化

- 什么是组织文化？
- 组织文化的基本要素？
- 组织的本质特征？
- 组织文化的功能？
- 如何建设组织文化？

一、认识组织文化

故事案例：猴子吃香蕉

科学家将四只猴子关在一个密闭房间里，每天喂食很少食物，让猴子饿的吱吱叫。几天后，实验者在房间上面的小洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲向前，可是当它还没拿到香蕉时，就被预设机关所泼出的滚烫热水烫得全身是伤，当后面三只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是众猴只好望「蕉」兴叹。

几天后，实验者换进一只新猴子进入房内，当新猴子肚子饿得也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其它三只老猴子制止，并告知有危险，千万不可尝试。实验者再换一只猴子进入，当这只新猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了，这次不仅剩下的二只老猴子制止它，连没有被烫过的半新猴子也极力阻止它。实验继续，当所有猴子都已换新之后，没有一只猴子曾经被烫过，上头的热水机关也取消了，香蕉唾手可得，却没人敢前去享用。

案例：张瑞敏谈海尔的企业文化

- 中国著名企业家张瑞敏在99《财富》论坛前夕对媒体记者分析海尔经验时说：“海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容应该是价值观。”
- **海尔文化的核心是创新。**它是在海尔二十年发展历程中产生和逐渐形成特色的文化体系。海尔文化以观念创新为先导、以战略创新为方向、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标，伴随着海尔从无到有、从小到大、从大到强、从中国走向世界，海尔文化本身也在不断创新、发展。

- 海尔在企业文化中的核心价值观基础上形成了以下基本价值观：
 - 海尔精神：敬业报国，追求卓越。
 - 海尔理念：海尔只有创业没有守业。
 - 海尔作风：迅速反应，马上行动。
 - 海尔人才观：人人是人才，赛马不相马。
- 由这些基本的价值观，又衍生出了其他价值观：

- 海尔市场观：只有淡季的思想，没有淡季的市场。
- 海尔名牌战略：要么不干，要干就争第一；国门之内无名牌。
- 海尔质量观念：高标准，精细化，零缺陷；
- 优秀的产品是优秀的人干出来的。
- 海尔售后服务理念：用户永远是对的。
- 海尔国际市场战略：先难后易。
- 海尔的发展方向：创中国的世界名牌。

案例：中国人寿保险公司



- 中国人寿保险（集团）公司秉承“成己为人、成人达己”的企业文化核心理念，遵循“诚信为本、稳健经营”的企业宗旨，恪守“创新、拼搏、务实、奉献”的企业精神，把“与客户同忧乐”作为企业价值观，以“与时俱进、争创一流”的精神，努力打造国内领先、世界一流的大型现代金融保险集团，致力于造福社会大众，为全面建设小康社会和构建社会主义和谐社会贡献更大的力量。

案例：白猫洗衣粉



上海白猫股份有限公司

Shanghai WhiteCat Shareholding Co., Ltd.

危机 诚信 奋进

Make everythings better



我校校训

- 厚德、博学、笃行、至善

案例：华为任正非谈企业文化

- 对公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。17年来，华为取得的业绩是骄人的，在中国企业史上可谓是一个独一无二的例子。华为需要依赖一种精神把这样的一个大而高素质的团队团结起来，而且使企业充满活力。华为找到的因素就是团队精神——狼性。
- 华为团队精神的核心就是互助。华为非常崇尚“狼”，而狼有三种特性：其一，有良好的嗅觉，嗜血；其二，反应敏捷；其三，发现猎物集体攻击。华为认为狼是企业学习的榜样，要向狼学习“狼性”，狼性永远不会过时。

- 任正非在《致新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会。”**华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战，“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”**

二、组织文化的含义

- 指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的以共同的价值观为核心而形成的企业精神、道德规范、行为准则、企业制度、文化环境、企业形象等
- 企业文化由企业价值观念（文化理念）、企业行为规范、企业形象三部分组成。也就是以精神文化为核心、行为和制度文化为主体、物质文化为表象构成的一个体系。

1、组织文化是
形成组织效能的共同认知系统

2、组织文化是
隐含在价值观背后的基本假设系统

3、组织文化是
团队成员间达成的团队心理契约

三、组织文化的结构与内容

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/316001013224010105>