

BEST FOR YOUR BEST

建立
反脆弱的
组织文化



百思特管理咨询集团

反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

建立反脆弱的组织文化

在疫情期间华为有员工在社交平台上表示，武汉研究所现场办公的工作人员每人每天补助 2000 元。这项补助措施从 1 月 23 号开始算起，结束时间是以湖北官官方发布的疫情结束时间为截止时间。

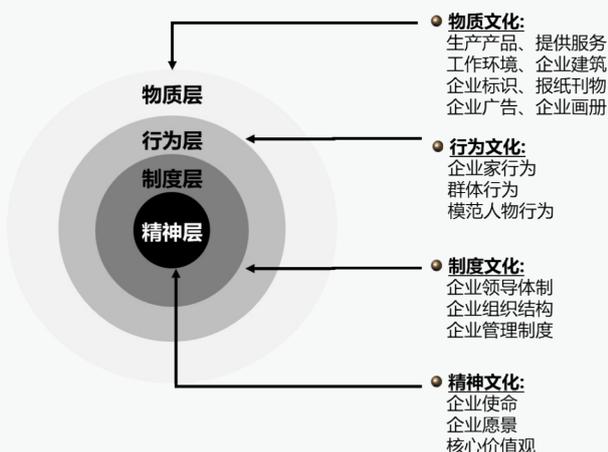
对于这则新闻，相信绝大多数人都会认为在一线的员工拿补助是应该的。当然也有少数朋友会觉得这是别人家的企业，别人家的企业是每人每天补助2000，我们的企业是讨论的是如何裁员、如何降薪。

这其实就是华为的组织文化：以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我



批判。

华为核心价值观的第一条就叫成就客户；为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力；唯有艰苦奋斗，才能赢得客户的尊重与信赖；以及团队合作最知名的一句话：胜则举杯相敬，败则拼死相救。可以看到华为在核心价值观的解释上用了非常多内部的文化语言。



文化体系包含图中的4个层面。华为文化的特点是包含了组织的方方面面，用文字化的表达和定位去呈现组织的运行。文化语言。

华为文化的反脆弱特点

反脆弱指的是当暴露在波动性、随机性、混乱和压力、风险和不确定性下时，反而能茁壮成长和壮大。

从结果看，华为穿越了2001年的冬天，2008年的金融危机和2019年的美国打压，实现业绩持续高增长；

从内容看，华为的文化强调长期艰苦奋斗，在最强的自律情况下，没有不可以接受的环境，连最艰苦的环境都适应了，优越的环境更不在话下；

从时机看，华为始终营造“危机感”，强化干部与员工时刻准备应对不确定性；同时，在真正遇到重大危机的时候，华为的文化宣传更多的是打气与鼓劲，是给自己一定能够战胜困难的底气。

如何建设组织文化

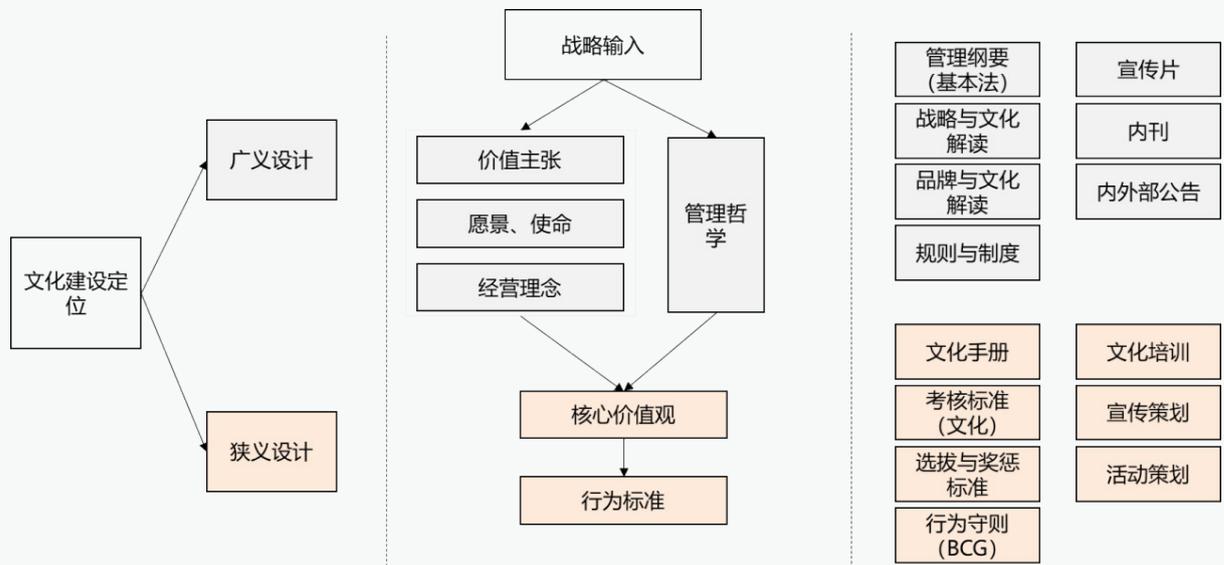
文化是相对于经济、政治而言的，人类的精神活动及其产品。

组织文化就是组织共同的价值观体系，表达的是组织内部的精神活动，是组织解决“如何在外部生存”以及“内部如何共同生活”的哲学。

建设组织文化首先要清晰角色和分工以及相关的责任。

角色	责任	权利	工作举例
领袖/老板	明确导向，把控节奏，调整偏差	设计、调整、奖惩	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 提出文化理念，重大会议上明确文化导向（怎么说） ✓ 奖惩分明，明确文化导向（怎么做）
各级管理者	理解导向，解读文化	理解、解读、检查、奖惩（权限内）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相关会议上解读文化理念 ✓ 对下属进行价值观的相关考核评价
普通员工	理解文化，遵守规则	遵守、反馈	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 签署文化行为守则（或BCG） ✓ 参与文化学习活动，参与表彰活动，接受熏陶
HR专业人士	系统化梳理，立体传播，文化浸润组织	诠释、传播、组织检查	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 组织文化手册编写，组织文化上墙、上报 ✓ 组织召开战略与文化相关会议，组织文化学习活动 ✓ 组织进行价值观的相关考核评价，组织表彰活动

企业首先要明确文化建设的第一责任人是老板、是领袖。他要对整个组织文化进行整体把控，节奏控制，偏差调整；对于其他相关角色，包括各级管理者，是要理解公司文化的导向后，在相关的会议上、组织中间做文化解读，同时对下属的价值观做考核和评价；而员工更多的则是理解文化，遵守规则；专业的HR则应该承担系统化梳理和立体传播工作，比如组织文化上墙上报，召开相关文化宣贯会议，组织相关考评和表彰活动等，让文化浸润组织。



文化设计分为广义设计和狭义设计。如果文化强调的是价值观和行为标准，那么只要输出文化手册，考核标准、选拔和奖惩制度，再制定一些文化培训宣传策划就足够。

如果希望企业文化的穿透力更大，更丰满，设计则要涵盖企业的方方面面，要考虑价值主张、愿景使命、经营理念和管 理哲学，进而输出管理纲要或者是行动纲领等。

在文化设计时要思考战略和文化之间，品牌和文化之间如何连接，怎样把经营理念变成企业的规章制度。结合前述的角色定位与责任，建设起清晰的组织文化框架。

在提炼核心价值观时，第一要总结过去成功的要素，找出企业成功的 DNA ；第二是借鉴标杆，找出你想学习标杆的文化特质，把养分输入到自己的文化中；第三是思考内外部环境变化是否对文化产生了影响。综合这些思考后，在提炼时会有更多的启发。

在做文化解读时。可以把战略和文化放在一起解读。也就是首先讲清楚企业发展的战略思想和方向，再把文化融入到战略中去传授，这样能够让企业文化更丰满，更容易被理解，也就更深入人心。

组织文化建设的反脆弱性考虑

在判断组织文化的反脆弱性时，要审视：

- 文化是否有凝聚力，让员工时刻信任组织？

比如员工是不是一遇到压力就退缩。如果文化没有凝聚力，团队在遭遇危机时是非常不稳定的；

- 文化是否有宏愿，能够牵引组织穿越危机？

企业文化如果没有宏愿将很难牵引组织穿越危机。企业面临巨大挑战的时候，要问自己为什么还能坚持。当这个坚持的理由是为人类社会，为一个产业奉献时，它的力量是无比强大的。

- **文化是否有韧劲，经得起压力与风险？**

就是一个企业的文化强调的是舒适、高雅或休闲，可能无法支撑企业抵抗风险和不确定性；如果文化强调的是艰苦奋斗，那企业应对逆境的韧劲就会很强。

- **文化是否有节奏，危难时反而让员工充满信心？**

平时可以多讲危机，但在关键时刻企业一定要让员工觉得组织有力量，是值得依靠的，在面临外部挑战时一定能够带领员工冲出危机。

文化穿透业务，定会产生璀璨的生命；队伍改造，思想一定会迸发无穷的战斗力的。



扫码可观看课程回放

Best consulting
百思特管理咨询集团

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

