

企业文化的构建之道

丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司工作市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

一、企业文化为什么重要？

- 1、企业文化是一个企业区别于其他企业的共享价值观和行动理念
- 2、企业文化可以凝聚员工的向心力，实现上下同欲者胜
- 3、缺乏企业文化，员工将各行其是，一盘散沙
- 4、案例：强执行力取决于强执行力文化

二、企业文化的构成要素

- 1、企业文化的八个维度——霍夫斯泰德模型
- 2、进取型企业文化的若干构成——以团队意识、执行力文化和工匠精神为例
- 3、企业文化有强文化和弱文化之分
- 4、探讨：如何打造强文化

三、强企业文化的特征

- 1、企业文化不是空谈，而是源于实践
- 2、能引起员工的共鸣和认同——尼尔森企业文化模型
- 3、能激起员工的使命感——为什么有的企业文化会失败？
- 4、能转化成员工的实际行动，而不是停留于口头

四、企业文化的表达形式

- 1、企业文化的口号、仪式、故事等
- 2、朗朗上口、易懂易记
- 3、提炼企业文化的心理学——以七个字原则为例
- 4、案例：华为是怎么提炼企业文化口号的？

五、如何宣贯企业文化？

- 1、什么时候灌输企业文化最合适？——一个心理学规律
- 2、分享式的企业文化灌输方式
- 3、用行动来践行企业文化，是最好的宣贯方式
- 4、管理者要做企业文化践行的表率

六、企业文化落地的三层保障

- 1、通过流程优化，为企业文化落地提供方法论
- 2、通过组织优化，为企业文化落地提供结构支持
- 3、通过制度优化，为企业文化落地提供动力源

七、通过流程优化为企业文化落地提供方法论

- 1、企业文化是要告诉员工做什么，流程是要告诉员工怎么做
- 2、以客户为中心的企业文化为什么落地难？
- 3、通过流程优化，真正践行以客户为中心的行動纲领——以研发流程再造为例
- 4、案例：沃尔玛是如何将天天平价的文化口号落到实地的

八、通过组织优化为企业文化落地提供结构支持

- 1、分工是否合理，决定了企业文化的践行效果
- 2、传统组织结构强调分工却忽视协同，这注定与以市场为导向的企业文化相悖
- 3、如何解决纵向信息传递慢、横向部门墙对客户为中心文化的阻碍？
- 4、纵向：扁平化与组织重心下沉
- 5、横向：打造以流程为中心的组织结构
- 6、案例：华为铁三角是如何践行“客户第一”的企业文化的

九、通过制度优化为企业文化落地提供动力源

- 1、我们能否指望员工自觉地践行企业文化？——XY理论的启示
- 2、企业文化落地必要依靠制度的牵引
- 3、案例：快速响应文化在售后服务领域遭遇的人性挑战
- 4、强激励措施与约束机制设计
- 5、通过激励约束机制创新为企业文化落地打一剂强心针
- 6、如何让员工争当潮头上的奋斗者？
- 7、案例：如何通过考核创新让后勤部门也以客户为中心？