

## Ignite Newsletter May 2008

### 定义您的企业文化

不可否认，文化是推进组织成功的动力。毕竟文化可谓组织的“个性”——它代表着“这里怎样做事的方法”。文化的组成部分包括组织成员的价值观、态度、信仰、行为和实践。那么这个促使组织成功的至关重要的元素是怎样被建立起来的呢？

“默认而成”，肯·布兰佳公司高级顾问 Chris Edmonds 认为。

“如果组织文化是默认地自然而成，而不是有目标地形成，” Edmonds 解释到，“那么毫无疑问的是员工不会了解文化。假如我赢你输的观念被认可，那么就只能祝你明天好运了。其实，文化就是你希望员工去实现和达到的那些期望标准。

“因此回到默认而成和目标形成的概念。假如员工并未持续表现出高质量的行为，假如员工不了解文化信息，也不能从工作中收获乐趣，不太容易合作，或信赖，假如你没有在组织内的日常一线工作中遇到那些情况，那么就是组织期望允许这些情况的产生。

好消息是，Edmonds 认为文化是可以被改变的。但是你必须重新认识文化这一概念，它不再是软弱、虚无、不相关的东西，相反，文化对组织是至关重要的，因为它也许会造成那些无法言喻却令人不快的结果。

“你必须肯定，期望是明确的，员工都能负责。这帮员工看清楚文化是怎样贡献于绩效目标的达成。你必须关注期望的流动，从高层管理到一线员工。”

#### 定义和测量文化

通过与全球众多高级领导力团队的合作，Edmonds 发现最大的挑战是如何帮助经理人更自信地定义和测量文化。

“文化可以是一种模糊的概念，它有很多不同的定义，而且你需要关注许多不同的元素，” Edmonds 说。这是为什么他在与客户谈文化的问题时，会努力把这一概念简单化。他会问：“从一定的生产力、绩效和价值观角度看，怎样的行为是你希望看到的？”

如果你把文化定义成这样，那么经理就会开始罗列那些符合企业文化要求的事情。但是这只是开始。接下来，Edmonds 让他们更清晰地认识企业文化，他问领导者和经理们，他们所期望的究竟能不能被观察到。或者是态度类的期望，难以观察到？

“当出现态度类的，那么将表现成什么样子？当一个员工这么做，你如何得知？你怎样才能知道员工是否全力以赴地工作？我们不断推进，从而为这种崇高的、相当虚幻的态度类价值观实现一种具体的行为描述。

“我们努力帮助领导者明确，成为企业优秀员工所应具备的一种清晰的行为期望，并把这些期望转化为可被观察到的行为准则，同时建立评估系统来衡量员工是否达到了这些行为标准。”

通过为组织定义文化概念并建立评估机制，使他们拥有更加清晰的目标和员工责任，Edmonds 成功地将无形的价值转化为有形并可衡量的目标。

## 情境领导® II Ignite! Newsletter 档案



May 2008  
定义您的企业文化

April 2008  
人才管理-帮您的员工获得成功

March 2008  
与员工分享您的领导力观念

February 2008  
建立信任

January 2008  
运用教练方法提高反馈质量

[情境领导® II 历任 Newsletter](#)

必须首先让经理人重新建立信念，改变过去对文化的含糊认识。重新明确行为期望，建立评估系统来衡量经理、主管和一线员工是否达到这些标准，这样就能取得成功。

“我们和他们一起，重新定义工作环境，让员工感到安心，被信任，能展示自己并思考。如果我表现出那些行为，那么你就拍拍我的背，表扬我，鼓励我。如果我未达到这些标准，那么你就辅导我。猜猜将发生什么？你将获得持续改善的员工绩效表现以及工作责任感。”

### 值得努力

“如果你真的进入文化改革，你需要付出足够的时间和努力。而在这方面，我们长久以来已经能辅导和指导客户怎样做了，而且取得了骄人的成绩——同时满足绩效目标和成本节约要求。

“我们有大量的成功案例来证明一旦建立对绩效、价值以及文化的责任感，那么这些为组织工作了也许十年——或三十年——的员工会发生突然的改变，他们会感到更有自豪感。”

Edmonds 发现，通过重新定义组织文化，你将建立一个积极的员工队伍，他们都为自己的工作感到自豪。但是你必须采取积极的步骤，并有目标性地建立企业文化，要与竞争对手的文化区别开来，并能真实地体现它的价值，且能根据文化的价值制定产品和服务标准。

正如 Edmonds 所总结的：“诀窍就在于你若无法取得想要的，那么就是时候去改变那些期望。”

[点击进入情境领导® II](#)

### 联络我们

上海 021-61601888 转 8666	北京 010-58273388 转 6123	深圳 0755-83782722
南京 025-86558812 转 338	杭州 0571-85808808 转 858	西安 029-88416622 转 888
武汉 027-85510128 转 212	成都 028-86616978 转 319	重庆 023-89067911
沈阳 024-22813826	<a href="http://training.51job.com">http://training.51job.com</a>	