

模块十 团队文化



学习内容

- 任务一 文化与组织
- 任务二 组织文化的结构
- 任务三 团队文化分析
- 任务四 团队文化培养

任务一 文化与组织



学习目标

1

了解文化的内涵与五因素

2

理解组织文化的内涵内容和类型

3

了解团队文化的内容以及培养方法

如何培育团队文化？



一个周五的下午，离下班时间只有 10 分钟了。大家已经准备回家，心里在琢磨着周末的安排。正准备着按时交班，突然接到了组长的号令：“1 号反应釜在生产 ML—3038 要封端，且需兑 KL—911 共 3 吨，必须马上完成。”“这怎么完成得了啊，又要加班了”小王嘀咕了起来。这时操作工刘华新站起来说：“反正是要做的，与其把时间浪费在抱怨上，我们还不如按照生产进程做好，抓紧时间。”他边说边往 1 号反应釜走去并开罐投料，与此同时，工友马向东也急忙戴上口罩、撩起袖口，冲过去帮忙了，小李、大王和其他几个台上的工人也过去帮忙了，班组人员不落地地走到了投料台。

人多力量大。原本平常需要 30 分钟才能投好的料，今天奇迹般地在 10 分钟就一斤不差地圆满完成了任务。这时一组七八个人都站在同一个反应釜前，虽然大汗淋漓，却面带微笑惊讶于自己的表现，这样的 10 分钟，意义远超等待下班的 10 分钟。这就是团队文化的力量。有积极向上的团队文化，就能够提高团队的凝聚力和工作效率，同时提升员工的工作积极性。

模块十 团队文化



任务一 文化与组织



文化的含义与作用



组织文化的含义



组织文化的十大内容



组织文化的类型

任务一 文化与组织



一、文化的含义与作用

“文化”一词源远流长，它起源于拉丁文的 culture，其含义是耕种、收获和练习等。在古希腊，文化是参加社会政治活动的的能力。

从**狭义文化**的角度看，组织文化是组织精神的一部分；从**广义文化**的角度看，组织文化则是影响组织精神的氛围与基础，是组织精神塑造应当达到的目标。

任务一 文化与组织



一、文化的含义与作用

文化是社会关系
的调控器



文化的
作用



文化是凝聚社
会的黏合剂

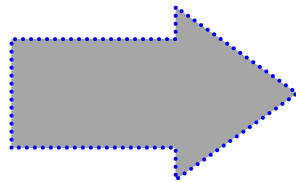


文化也是经济
发展的助推器



一、文化的含义与作用

霍夫斯坦德的
文化差异因素论



- 01 权力距离
- 02 确定性与不确定性
- 03 个人主义与集体主义
- 04 男性化与女性化
- 05 长期取向与短期取向



二、组织文化的含义

(一) 组织文化的界定

1. 组织文化的边界

薛恩认为组织文化由以下**三个相互作用的层次**组成：

(1) **物质层**：可以观察到的组织结构和组织过程等。

(2) **支持性价值观**：包括战略、目标、质量意识和指导哲学等。

(3) **基本的潜意识假定**：潜意识的、暗默的一些信仰、知觉、思想和感觉等。



二、组织文化的含义

(一) 组织文化的界定

2. 组织文化的定义

所谓**组织文化**,是指对一个组织中个人、群体及团体相互作用的方式,以及协同实现组织目标构成影响的一系列价值观、规范、制度、行为标准和共同的期望。

组织文化通过创始人的价值观、群体化过程、组织典礼和仪式以及故事和语言,传递给各层次的员工,再在员工的日常活动中体现出来,进而对其自身不断强化和间或对局部适时调整。

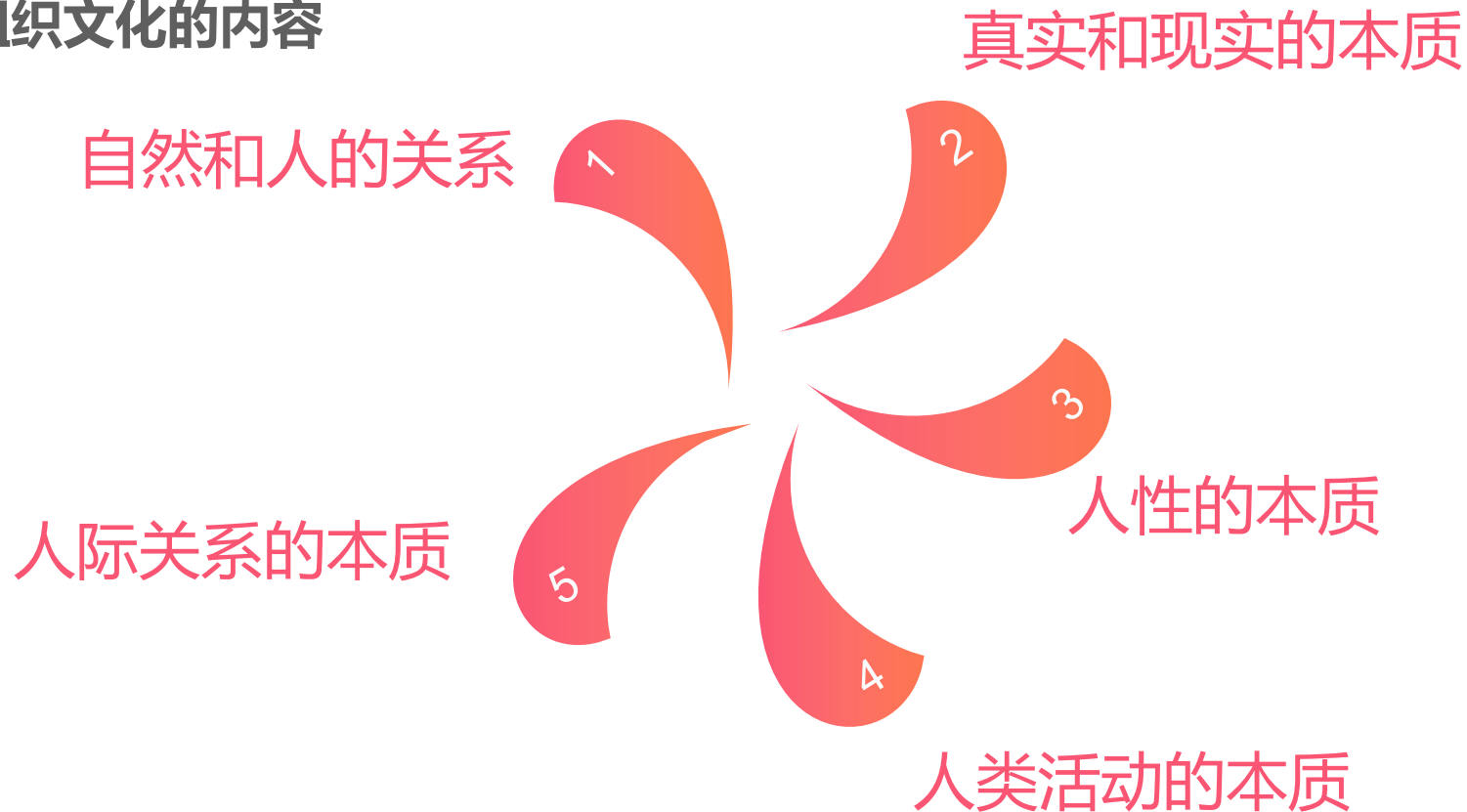
任务一 文化与组织



二、组织文化的含义

(一) 组织文化的界定

3. 组织文化的内容



任务一 文化与组织



二、组织文化的含义

(二)组织文化的形式

战略焦点	外部	适应与创新型文化	使命型文化
	内部	团体型文化	行政机构型文化
		灵活性	稳定性

图 10-1 环境、战略与组织文化的关系

任务一 文化与组织



二、组织文化的含义

(三)组织文化的传递——外化与内化

组织文化分为两大层面，在**社会层面**，组织要向外传递组织的形象，即**外化层**；**内化层**则是组织文化向内传递价值观和精神理念的过程。

1.组织文化的外化。组织文化的外化主要表现在一个组织的**外部形象**上。

理念形象的要素有：①德信 ②质量 ③服务 ④技术 ⑤销售

行为形象的要素有：①员工行为 ②经营者行为 ③社会责任

视觉形象的要素有组织称谓、组织标志，包括徽章、服装、口号和歌曲等

以上三个方面基本涵盖了组织形象的各个要素，组织文化的外化就是运用各种有效的方法把上述三个方面的要素统一起来，完整地传达给关系者，使他们对组织产生认同和好感。

2.组织文化的内化。组织文化的内划分为三个层面，即**组织层面**、**群体层面**和**个人层面**。

任务一 文化与组织



三、组织文化的十大内容

组织文化是在组织发展的过程中形成的，可以认为是企业的开创者、管理者从创业到企业成长、壮大过程中所形成的价值理念、人性假设等的整合，并成为企业个性化的管理风格和模式，推动企业长期发展。

互动行为的
准则

主导性价值观

“游戏”规则

传统技巧

共享的理解

1

3

5

7

9

2

4

6

8

10

群体规范

哲学或伦理

组织气氛

思维习惯、心智
模式和语言模式

一致性符号

任务一 文化与组织



四、组织文化的类型

功能型文化

1 /

功能型文化就是以制度为核心，注重组织中上下级关系、组织管理者的权威性和员工的专业技能的工作文化。

流程型文化

2 /

流程型文化是以面向客户为核心，以客户为中心制订组织各项业务流程，并以流程为基础开展业务，它所强调的是客户的满意度和稳定的回报。

时效型文化

3 /

时效型文化即“基于时间型”的工作文化。它是以市场需求为核心，关注市场需求的变化，快速满足市场需求以追求市场领先和最大的投资回报率。

网络型文化

4 /

网络型文化的核心是敢于创新，敢冒风险，强调对机会地把握，它所关注的是市场的开拓与渗透。

任务一 文化与组织



文化拍卖案例

在美国的一次艺术品拍卖现场，拍卖师拿出一把小提琴当众宣布：“这把小提琴的拍卖起价是1美元。”还没等他正式起拍，一位老人就走上台来，只见他二话没说，抄起小提琴就竟自演奏起来。小提琴那优美的音色和他高超的演奏技巧令全场的人听得入了迷。

演奏完，这位老人把小提琴放回琴盒中，还是一言不发地走下台。这时拍卖师马上宣布这把小提琴的起拍价改1000美元。等正式拍卖开始后，这把小提琴的价格不断上扬，从2000美元、3000美元，到8000美元、90000美元，最后这把小提琴竟10000美元的价格拍卖出去。

同样的一把小提琴何以会有如此的价格差异？很明显，是协作的力量使这把小提琴实现了它的价值潜能。

一个人，一个公司，一个团队莫不是如此。如果只强调个人的力量，你表现得再完美，也很难创造很高的价值，所以说“没有完美的个人，只有完美的团队”。这一观点被越来越多的人所认可。

模块十 团队文化



任务二 组织文化的结构

组织文化的物质层

学习
要点

组织文化的制度层

组织文化的精神层

任务二 组织文化的结构



一、组织文化的物质层

(一) 组织的面貌——广告与形象文化

1. **广告**。广告是借助一定的物质手段，向公众传播某件事情或者劝告大家遵守某一规定的一种手段。

2. **组织形象**。组织形象是组织内外对组织的整体感觉、印象和认知，是组织发展状况的综合反映。它是文化的外显形态，也是组织文化的载体。

(二) 组织的产物——产品和服务文化

产品是公众了解组织的主要渠道，它不仅是我们肉眼所能看到的或者手能触摸到的实体，还应该包括与该产品销售有关系的附加部分，即**服务**。

产品和服务不仅能给消费者带来某些功能，还能带来价值的满意度。



任务二 组织文化的结构



二、组织文化的制度层

(一) 制度是一种文化

制度是一种行为规范，是任何一个社会和组织团体运转所必不可少的因素之一，它是为了达到某种目的，维护某种秩序而人为制定的程序化、标准化的行为模式和运行方式。**制度文化**是组织文化的重要组成部分。

制度文化的特征

中介性



可变化性



2

规范性



任务二 组织文化的结构



二、组织文化的制度层

(二)管理制度体系

组织的制度是一个由多方面制度构成的体系，主要包括工作制度、责任制度以及特殊制度。

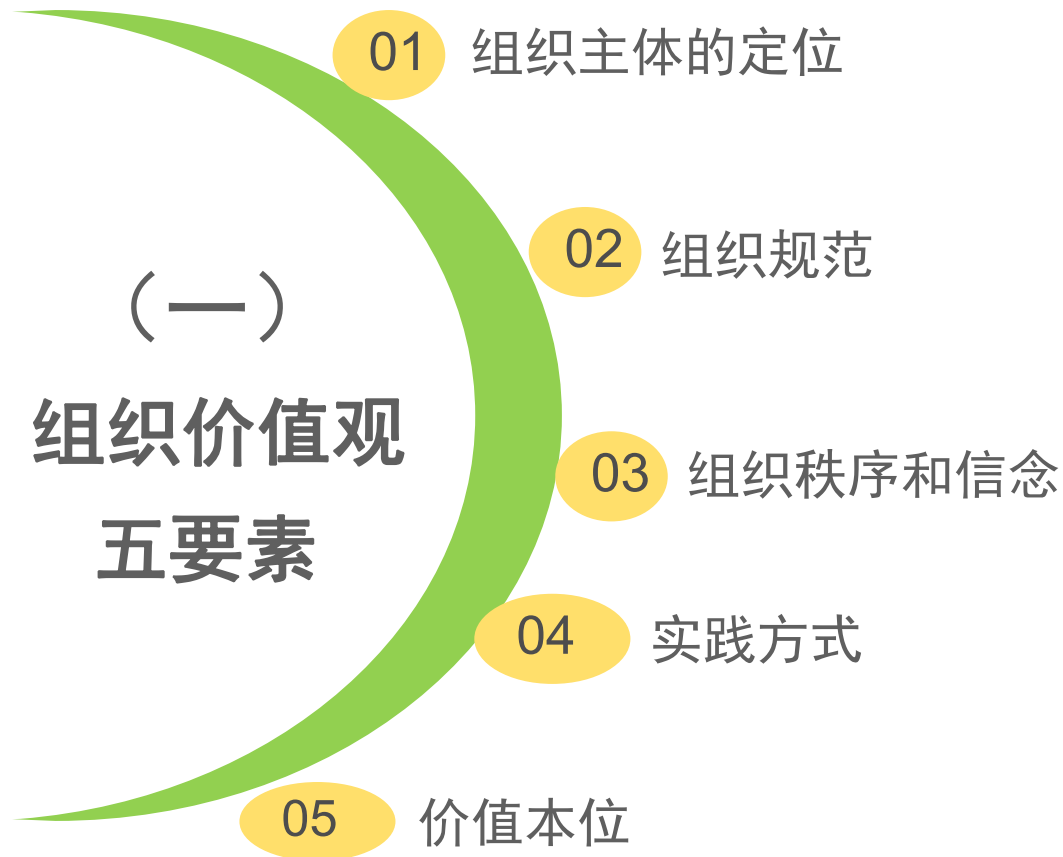
1. **工作制度**。具体包括计划制度、薪酬制度、人事制度、生产管理制度、服务管理制度、技术工作及技术管理制度、设备管理制度、物资供应制度、产品销售管理制度、财务管理制度、生活福利工作制度以及奖惩激励制度等

2. **责任制度**。责任制度是指组织内部各层级、各类工作人员的权利和责任的规定。一般包括领导干部责任制、各职能机构和人员的责任制以及员工的岗位责任制等。

3. **特殊制度**。主要指组织里非程序化制度，如员工民主评议干部制度，管理者与员工对话制度，日考核制度，干部五必访制度，总结表彰制度，培训制度以及各项比赛制度等。



三、组织文化的精神层



任务二 组织文化的结构



三、组织文化的精神层

(二) 组织哲学

组织哲学是组织领导者为实现组织目标而在整个生产经营活动中的基本信念，是组织领导者对组织长远发展目标、生产经营方针、发展战略和策略的哲学思考。

(三) 组织精神

组织精神是一个组织中全体员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意志状态、思想境界和理想追求，是现代意识与组织特点相结合的一种群体意识，它以简洁而富有哲理的语言形式加以表达，是组织文化的精髓。

组织精神的内容主要包括主人翁精神 (参与意识)、敬业精神 (奉献意识)、团队精神 (协作意识)、竞争精神 (文明竞争意识)、创新精神 (永不满足意识)、服务精神 (让顾客满意意识) 等。

模块十 团队文化



任务三 团队文化分析

学习
要点

团队文化的作用

团队文化的内容

任务三 团队文化分析



一、团队文化的作用

所谓团队文化，即团队层面的组织文化。作为组织文化的一个重要组成部分，它是团队在建设、发展过程中形成的，为团队成员所共有的工作态度、价值观念和行为规范，它是一种具有团队个性的信念和行为方式。一个团队的文化状况，对其效能有着重大的影响。

团队文化作用的大小与团队文化是否强烈浓郁、团队共同愿望是否明确、团队成员是否具有进取心和合作性相关。在一个具有鲜明的集体意识、明确的共同愿景而团结向上的团队中，其成员不会分裂，不会形成敌对性小派系。



二、团队文化的内容



任务三 团队文化分析



心理小测试

你适合团队合作

在一个聚会上，如果和你一起去的朋友比你受欢迎，你会？

- A. 心里很不是滋味：那些人没有品味，无法看到我的魅力
- B. 我还是更习惯于当别人的陪衬
- C. 不在意，和想聊天的对象聊聊天就好



任务三 团队文化分析



参考答案

A.你是一个自我意识很强烈的人，你很有主见，对自己的能力也很有信心。你的自信可能是你成功的条件和本钱，但也很可能是你人际关系的致命伤。因为这样的你很难站在别人的立场上设想，无法与人共事。而团队的发展是要集合大家共同的力量，所以还是要多听听别人的意见。

B.你很适合团体工作，但可能是怕和别人形成一种对立状态，所以你选择退缩让步的做法。虽然不张扬从某种意义上说是好事，但也不要为了成全别人而委曲自己的本意。如此一来，你的主见和个性就会荡然无存，埋没在一个团体之中，既不起眼，也不受尊重。

C.你是一个很有头脑，而且很有度量的人。你的人际关系一路顺畅。因为你淡化个人主观意识，让人觉得你不是一个很自大、很专制的人，这种做法不仅有利于团体作业，也会相对地提升你的公信度，这样也就不会有人针对你个人进行批判了。

任务四 团队文化培养



学习要点

1

选好优秀的团队领导

2

塑造成员的团队角色

3

灌输团队意识

4

科学确立团队的目标

5

加大团队管理方面的授权

6

促进团队内部的分工协作

7

培养团队的创新精神

任务四 团队文化培养



一、选好优秀的团队领导

团队的领导有两类: **先锋型**领导和**赤字型**领导。前者往往会身体力行, 试图通过榜样的力量灌输给团队成员同样的品质。后者强调的是领导要善于根据薄弱环节进行补差, 团队缺乏活力, 他就提供活力; 团队缺少控制, 他就提供控制。



任务四 团队文化培养



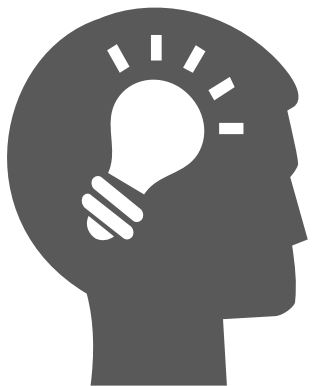
二、 塑造成员的团队角色

每个团队形成之初，都必然有不同的分工，有人需要担任组织者，有人需要担任执行者，甚至有人是牺牲者或者默默付出者。

因此，塑造好团队角色是至关重要的，这需要团队的领导者首先要根据个人的性格、能力等各方面特点进行考虑，结合团队工作的需求，为不同的人提供不同的位置，帮助他们寻找最适合自己的岗位，并帮助他们塑造适合的团队角色。



任务四 团队文化培养



小寓言

一个畅游南美洲的游客， 见过一个奇特的现象， 让人叹为观止。游客们为了取暖， 点燃了大草原中的一片干草， 正好把一群黑蚂蚁围困其中， 火借风势， 蔓延迅速， 蚂蚁们开始非常混乱， 逐渐开始有序， 迅速扭成一团， 像雪球一样向外滚动。随着向外突围， 外层的蚂蚁被烧得“噼里啪啦”， 死伤无数， 但蚁群仍勇敢地向外滚动， 终于突出火圈， 最终内圈的蚂蚁获得重生。这就是团队精神。团队意识是每个成员都需要深刻理解的， 而团队中不同的角色也同样需要塑造和分工。

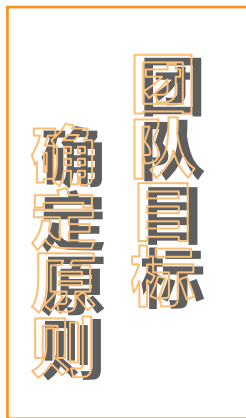
任务四 团队文化培养



三、灌输团队意识

灌输团队意识的方式很多，可以通过多种途径宣传团队文化，可以潜移默化地灌输组织的规则，也可以通过优胜劣汰的事实教育成员，从物质上，也可以把团队完成任务作为业绩考核的一个重要指标，让员工对团队业绩更加关注而不是仅关注自身的业绩完成情况。

四、科学确立团队的目标



01

经营理念应该具有时代性

02

目标必须真实

03

目标必须对团队成员具有激励作用

04

目标必须不断更新

任务四 团队文化培养



五、加大团队管理方面的授权

团队工作的宗旨就是委托与放权。一个普通的团队领导者必须经常在权力下放与权力控制、指令式风格与协商式风格之间做出分析、判断、比较和抉择。

六、促进团队内部的分工协作

协同工作是良好团队文化的体现。团队内部必须树立起“人人为我，我为人人”的**共同价值观**。

七、培养团队的创新精神

在**团队风气**上，能够容忍不同的观点，支持在可接受范围内进行不同的试验；在**成员的忠诚度**上，人们愿意留在团队，拥有共同的价值观，并愿意为此付出努力；在**成员合作方式**上，团队成员之间能够坦诚交流，互通信息。

任务四 团队文化培养



团队文化小故事

青岛双星集团是我国制鞋业的旗舰企业，也是当今世界上生产规模最大的制鞋企业。在青岛双星集团总部、十大生产基地和遍布全国的 2000 多家双星连锁店的大门，你会看到两座雕塑。这两座雕塑不是汉白玉的狮子，而是两尊黑白大猫：一尊是正在抓老鼠的黑猫，一尊是特别漂亮但却不抓老鼠的白猫，人们把这两猫叫作“双星猫”。在两尊黑白猫雕塑的底座上面，镌刻着这样一副对联，上联是：“不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。”下联是：“不管说三道四，双星发展是硬道理。”对“双星人”来说，这副对联就是他们的经营理念和座右铭。它表明的具体内涵是：“市场是企业的最高领导”，企业的“生产跟着市场走，围着市场转，随着市场变，将市场作为检查一切工作的标准”；“等待别人给饭吃，不如自己找饭吃”；“岗位是市场，竞争在机台”等。在这样一系列理念指导下，双星集团 20 多年来敢为人先。1993 年底，他们在青岛市第一个摆脱商业部门的束缚，背着鞋箱到市场找饭吃。按照总裁汪海的话说：“双星猫”往门口一站，就把“双星人”的经营理念给站出来了，使“双星人”陡增压力，自己该怎么做和不该怎么做一下子就清楚了。这其实就是企业文化的目的。

本章小结和应用意义



本章从文化入手，分别谈了组织文化和团队文化，并对团队文化的基本内容、作用和如何建设进行了分析阐述，对组织文化、团队文化及其作用和培育方法进行了全面的介绍。

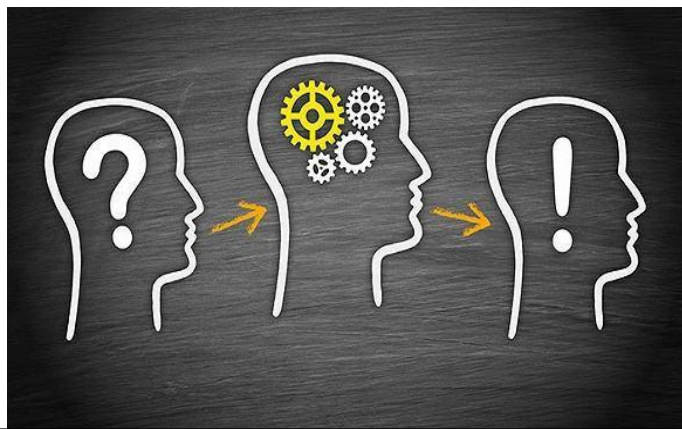
企业文化表现在一个企业的价值观或价值体系上，若员工的价值与企业的价值相同，员工就会有强烈的归属感。因此，无论作为一个团队或者一个企业，要首先培育一个适当的、积极向上的企业文化，从而促进企业目标的实现和员工的凝聚力，促进一个企业健康向上发展。

模块十 团队文化



思考讨论题

- 1、谈谈你对组织文化的理解。
- 2、你对团队文化在组织之中的作用如何理解？
- 3、谈谈你对团队文化范畴的理解。
- 4、分析团队文化的几方面内容在你所在的团队是如何体现的。
- 5、谈谈建设团队文化的几个重点方面。
- 6、模拟一个虚拟组织，作为组织管理者，根据模拟的组织背景，设计构建一个组织的组织文化。



Analysis

- ①
- ②
- ③

团队训练游戏



夹球跑路看谁快

团队训练游戏



夹球跑路看谁快

程序：

团队游戏的主持人先设立两个竞赛跑的折返点，并将团队游戏参加者进行分组，每三人为一组，每组发一个气球作为比赛的器材。

首先，由小组成员把气球吹起来，并决定气球吹得大小；然后，开始折返跑。跑路中，每组三个人背靠背、手挽手，将气球夹在三个人中进行折返跑，在这一过程中气球不准落地，不准挤破，也不准吹走，否则都要重新进行。

以 3 分钟计时，看哪一组折返跑的圈数多即为胜利者。

比赛后，由最成功的小组商议推选一人介绍成功经验，并随机选择三人组成小组进行点评。

比赛要求：每组成员之间可以谈话交流信息和商议对策，但不得影响其他组。

团队训练游戏



夹球跑路看谁快

目的：

- 1、理解竞争环境中的团队协作文化。
- 2、了解团队的快速建立与应变方法。

讨论：

- 1、在一个小组进行吹气球和夹气球跑时，怎样才能取得最好的效益？
- 2、你如何认识团队在竞争性活动中协作的重要性？
- 3、谈谈本次竞赛活动中可以看出团队文化的哪些内容？