

企业如何打造使命、愿景、价值观？

- 高管的言行
- 公司的业务决策
- 管理工具的配套

企业为什么要打造使命、愿景、价值观？

- **使命：**
 - ✓ 能够吸引一批志同道合的人才
 - ✓ 有助于人才保留
 - ✓ 保持业务方向清晰
 - ✓ 得到利益相关体的认同
- **愿景：公司提出高目标，让员工看到差距，加倍努力工作。**
- **价值观：公司有一套做事的方法，有助于降低沟通成本。**

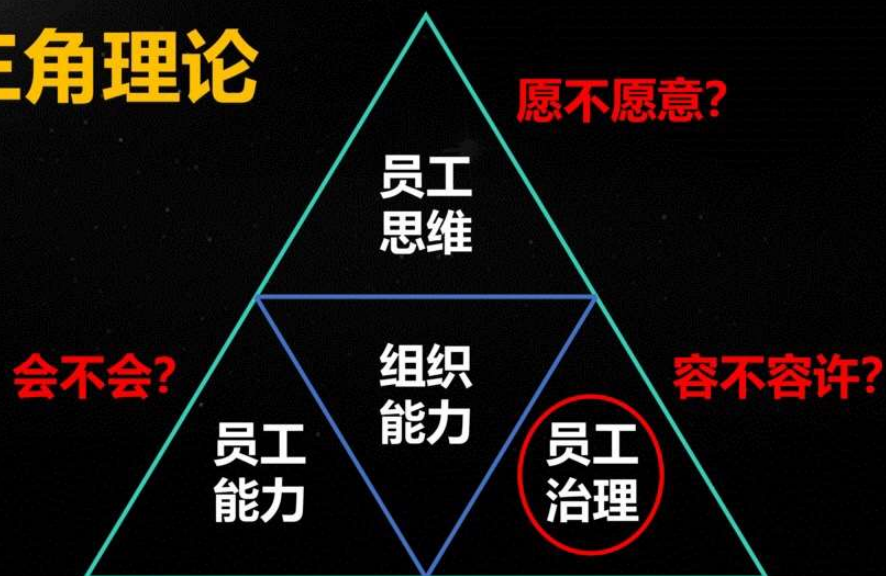


HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学商学院

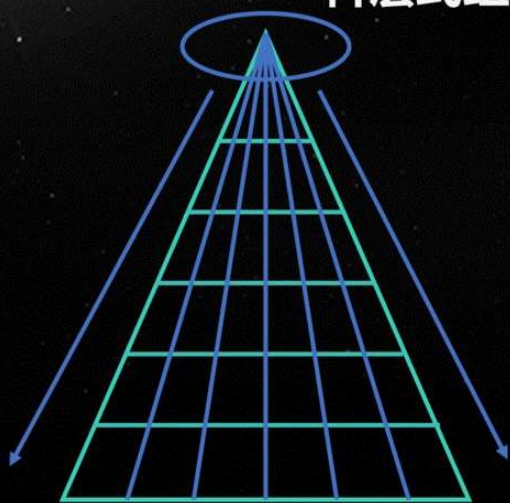


HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学商学院

杨三角理论



科层式组织的设计规则



- 组织层级多
- 高度专业化分工（部门、岗位）
- 决策权集中高层
- 标准化的作业流程、规定及审批
- 中层贯彻公司决策、监督进度、传达信息



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学·商学院



科层式管理弊端

- **公司决策不够敏捷，反应速度慢**
 - ✓ 权力集中高层，员工需逐层汇报
 - ✓ 遇到危机，需要跨部门协作，导致进展缓慢
- **公司内部不鼓励创新，鼓励安分守己**
- **员工工作不够投入，按制度办事**



新一代企业面临的外部环境：VUCA

V olatile	变化快
U ncertain	不确定
C omplex	复杂
A mbiguous	模糊



新时代管理模式

特种部队特点

1. 清楚的使命和任务
2. 对环境能敏捷反应（高度授权）
3. 不同种类的精英/人才+后台
4. 团队内高度紧密合作和默契
5. 团队内松散耦合（信息共享）

专业球队特点

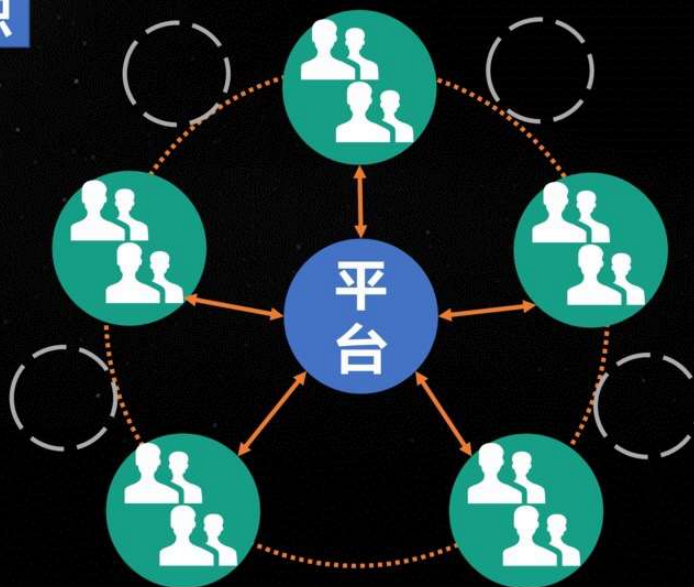
1. We are team, not family.
2. 灵活补位和支持（团队合作而不是本位）
3. 结果和能力作为人才判断标准（不是年龄、关系）
4. 薪酬差异化（外部考虑，非内部平衡）

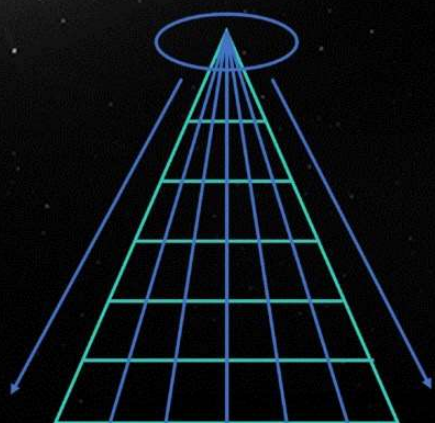
第十八讲： 员工治理 经验谈





市场化网络组织





科层式组织



市场化网络组织

市场化机制

企业文化：客户导向



1 内部结算：市场化

3 资源配置：优胜劣汰

O2O互联网企业组织形式

开发/
电商

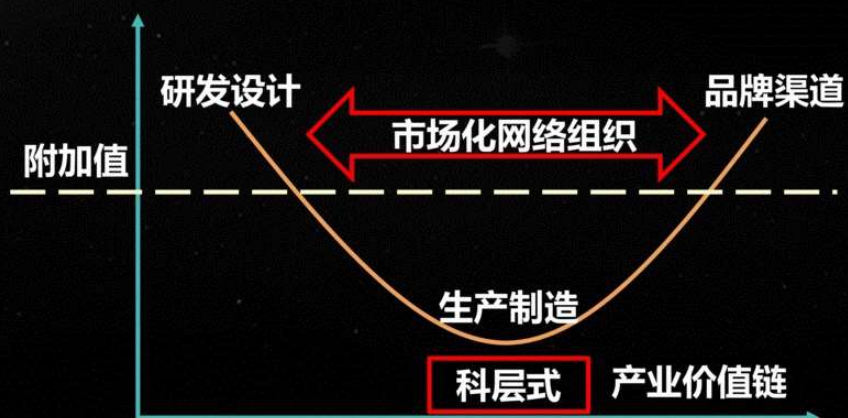
市场化网络组织



科层式组织

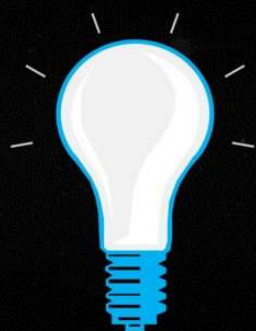
仓储
物流

制造业企业：微笑曲线



利

1. 发挥团队的自我驱动力
2. 支撑更多小团队成长
3. 更加多样化



弊

1. 短期导向
2. 偏向小我
3. 难以应对大环境改变

市场化网络组织

市场化网络组织成功因素

- 领军人物至关重要
- 有清楚的内部核算机制
- 共同的使命、愿景、价值观

第十九讲：
市场化
网络组织

