

Eric G. Flamholtz, Yvonne Randle

CORPORATE CULTURE

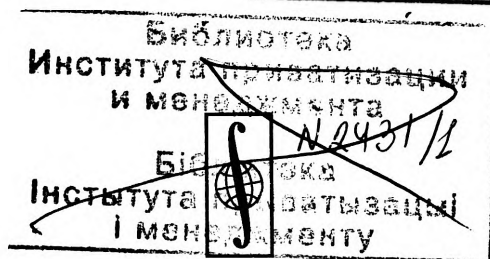
Ultimate Strategic Asset

Э. Фламгольц, И. Рэндл

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Решающий
стратегический актив
предприятия

Перевод с английского
НАВУКОВАЯ БІБЛІЯТЭКА
Беларускага нацыянальнага
тэхнічнага ўніверсітэта
Інв. № 1895356



Содержание

Предисловие научного редактора русскоязычного издания	13
Литература	16
Предисловие к русскоязычному изданию	17
Предисловие к американскому изданию	18
1. Корпоративная культура: нематериальный стратегический актив	18
2. Цель этой книги	20
3. Краткий обзор	21
Часть I: Роль корпоративной культуры и управления культурой в достижении организациями успеха	21
Часть II: Управление ключевыми составляющими корпоративной культуры	22
Часть III: Лидерство в управлении культурой и преобразованиями культуры	23
Наш подход и точка зрения	23
4. Корпоративная культура: реальный нематериальный актив	24
5. Благодарности от авторов	24

Часть I

Роль корпоративной культуры и управления культурой в достижении организациями успеха . . 27

Глава 1. Корпоративная культура как нематериальный актив 28

1. Корпоративная культура:
 нематериальный стратегический актив 29
2. Корпоративная культура: введение 32
 - Что такое корпоративная культура? 33
 - Как культура проявляется в организациях? 33

«Культура без культуры»	36
3. Типология культуры	37
«Сильные» и «слабые» культуры	37
Функциональность культуры	38
Матрица типологии культур	40
4. Реальная и номинальная культуры	40
5. Почему культура столь важна?	41
Культура и успех организации	42
Культура как стратегический актив	48
Связующая функция культуры в организации	52
Культура как фактор, определяющий финансовые показатели	52
6. Культура — стратегически важный элемент в структуре организации	53
7. Влияние культуры на личные успехи сотрудников организаций	55
Культура как определяющий фактор успеха при слияниях и поглощениях	55
8. Культура как пассив	56
9. Принцип значимости однопроцентной разницы в управлении культурой	57
Однопроцентная разница в «ДНК культуры»	58
10. Заключение	58
Глава 2. Основы управления корпоративной культурой . .	59
1. Формальное (рабочее) определение корпоративной культуры	60
<i>Ritz-Carlton Hotels</i> : пример ценностей, убеждений и норм	61
Ключевые ценности компании <i>Li Ning</i>	62
2. Ключевые составляющие корпоративной культуры	63
Внимание к потребителю (клиенту)	64
Внимание к сотрудникам	65
Стандарты функционирования и отчетность	66
Готовность к инновациям и изменениям	68
Организация внутренних процессов в компании	69
Пять ключевых составляющих корпоративной культуры в компании <i>Emergent BioSolutions</i>	70
3. Карта корпоративной культуры	73

4. Как измерить корпоративную культуру:	
оценка культуры	74
Различие между исследованиями культуры и изучением	
мнений и отношений сотрудников (исследования типа <i>U&A</i>) . .	77
5. Пример оценки культуры	78
Пример <i>Banner Corporation</i>	79
Этапы процесса оценки корпоративной культуры	80
6. Выводы	83
7. Приложение.	
Исследование влияния корпоративной культуры	
на финансовые показатели	83
Глава 3. Процесс и инструменты	
управления культурой	86
1. Процесс управления корпоративной культурой	86
Опишите текущее состояние культуры	86
Определите свою «целевую культуру»	87
Поймите, конфликтует ли существующая культура с целевой . .	88
Разработайте план управления культурой	88
Контролируйте процесс внедрения корпоративной культуры . .	88
Управление культурой:	
итерационный процесс и образ жизни	89
2. Основные инструменты управления культурой	89
Разработайте четкое положение	
о корпоративной культуре и ценностях	90
Используйте коммуникации	
для укрепления корпоративной культуры	92
Используйте специальные символы,	
отражающие основные ценности вашей компании	94
Принимайте на работу сотрудников,	
соответствующих вашей корпоративной культуре	95
Обучайте и ориентируйте сотрудников	
в сфере корпоративной культуры	96
Сохраняйте сотрудников,	
соответствующих культуре организации	98
Применяйте систему бонусов для поощрения	
и вознаграждения сотрудников, ценности которых	
совпадают с ценностями организации	99
Включите основные моменты корпоративной культуры	
и ценности в стандарты работы	101
Обеспечьте соответствие представлений работников	
о лидерстве культуре компании	102

Обеспечьте соответствующую культурной модели организационную структуру	107
Выводы, касающиеся инструментов управления культурой . .	108
3. Компания <i>Delta Dental of Missouri</i> : практическое использование инструментов управления корпоративной культурой	108
4. Управление культурой на различных этапах роста организации	111
Управление культурой компании на этапе 1	113
Управление культурой компании на этапе 2	114
Управление культурой компании на этапе 3	116
Управление культурой компании на этапе 4	117
Управление культурой компании на этапах 5 и 6	118
Управление культурой компании на этапе 7	119
Заключительный комментарий	119
5. Критерий успешного управления корпоративной культурой	120
6. Заключение	120

Часть II

Управление ключевыми составляющими корпоративной культуры 121

Глава 4. Управление составляющей культуры «внимание к клиенту» 122

1. Управление составляющей «внимание к клиенту» в <i>Starbucks</i>	122
Секрет успеха <i>Starbucks</i>	123
Как компания <i>Starbucks</i> управляет обслуживанием клиентов	123
Стратегическая догадка: «Кафе как третье место»	124
Великий эксперимент	125
Предтеча <i>Starbucks</i> : <i>Il Giornale</i>	125
Превращение в <i>Starbucks</i>	126
Управление культурой в <i>Starbucks</i>	126
Обучение персонала для поддержания интереса к кофе у удовлетворенных клиентов	127
Во что превратилась <i>Starbucks</i>	128
Анализ успеха <i>Starbucks</i>	129

2. Управление составляющей культуры	
«внимание к клиенту» в тематических парках <i>Disney</i>	129
Как были достигнуты такие результаты?	130
Использование специальных слов для создания культуры	130
Роли и ролевые описания в создании культуры	132
Тренинг в создании культуры	132
3. Управление составляющей «внимание к клиенту»	
в <i>Southwest Airlines</i>	132
Формула успеха	133
Результаты	135
Основы культуры <i>Southwest</i> — «любовь» и «удовольствие»	136
Клиент прежде всего	137
4. Заключение	140
Инструменты управления вниманием к клиенту	140
Заключительный комментарий	143
Глава 5. Управление составляющей культуры	
«внимание к сотрудникам»	144
1. Управление составляющей	
«внимание к сотрудникам» в <i>Starbucks</i>	145
Спад успехов <i>Starbucks</i>	146
2. Управление составляющей	
«внимание к сотрудникам» в <i>Google</i>	147
Роль корпоративной культуры в успехе компании <i>Google</i>	148
Инструменты управления культурой в <i>Google</i>	150
Результаты культуры <i>Google</i>	151
3. Управление составляющей	
«внимание к сотрудникам» в <i>Walmart</i>	152
Формирование культуры в <i>Walmart</i>	152
Особенности управления составляющей	
«внимание к сотрудникам» в <i>Walmart</i>	154
Результативное управление культурой в <i>Walmart</i>	155
4. Управление вниманием к персоналу	
в <i>Southwest Airlines</i>	156
Внедрение корпоративной культуры	157
Два способа успешного управления ценностью сотрудников:	
рекрутинг и обучение	158
Финансовая мотивация не решает всех проблем	161
Постоянное общение	162
Результаты управления вниманием к сотрудникам	
в <i>Southwest</i>	162

5. Заключение	163
Инструменты управления культурой по отношению к сотрудникам	163
Заключительный комментарий	166

Глава 6. Управление составляющей культуры «стандарты функционирования и отчетность» . . 167

1. Управление составляющей «стандарты функционирования и отчетность» в <i>Hewlett-Packard</i>	169
Путь <i>HP</i>	169
Управление корпоративными ценностями в <i>Hewlett-Packard</i> . .	171
2. Управление стандартами функционирования в <i>Smartmatic</i>	174
Управление стандартами функционирования в <i>Smartmatic</i> . .	178
3. Управление составляющей «стандарты функционирования и отчетность» в <i>Infogix</i> . . .	185
Описание компании	186
Происхождение компании	186
Принятие философии Деминга	187
Какое влияние оказала философия Деминга на компанию <i>Infogix</i>	191
Создание системы оптимизации функционирования в <i>Infogix</i> . .	192
Проблемы, связанные с внедрением системы оптимизации функционирования в <i>Infogix</i>	193
Результаты и преимущества новой системы <i>Infogix</i>	194
4. Сравнение классического подхода и подхода <i>Infogix</i>	195
Классический подход	196
Подход <i>Infogix</i>	196
Сравнение двух подходов	196
5. Заключение	199
Инструменты управления стандартами функционирования и отчетностью	200
Заключительный комментарий	202

Глава 7. Управление составляющей культуры «инновации и готовность к изменениям» 203

1. Понятие об изменениях и инновациях	204
Природа изменений	205
Природа инноваций	206
Важность управления изменениями и инновациями в корпоративной культуре компании	206

Инновации и изменения в корпоративной культуре	207
2. Управление инновациями в культуре <i>Smartmatic</i>	208
«Инновации — составная часть нашей ДНК»	209
Формальное положение об инновациях как о культурной ценности	209
Корпоративная идентичность и ключевая стратегия <i>Smartmatic</i>	210
Установка «я могу» против «я не могу»	211
Готовность рисковать	211
Честность и самокритика	211
Роль видения компании в управлении культурой	212
Роль опционов в управлении культурой	212
Думать по-другому	212
Управление инновациями в <i>Smartmatic</i> : выводы	213
3. Управление инновациями в <i>Johnson & Johnson</i>	213
4. Управление инновациями в <i>3M</i>	214
Мотивация инноваций в <i>3M</i>	214
5. Управление инновациями и изменениями в <i>Southwest Airlines</i>	215
Инновации в корпоративной культуре <i>Southwest</i>	215
Изменения в культуре <i>Southwest</i>	217
Признание инноваций и изменений со стороны сотрудников и компании	218
6. Управление изменениями и инновациями в <i>Toyota</i>	219
Введение	219
Концепция Кайдзен и ее реализация в <i>Toyota</i>	220
Практика внедрения ценностей Кайдзен в <i>Toyota</i>	221
Результаты	221
Заключительные комментарии: момент кризиса <i>Toyota</i> и «путь <i>Toyota</i> »	222
Издержки от ошибок в корпоративной культуре	224
7. Управление изменениями и инновациями в <i>GE</i>	225
8. Заключение	226
Инструменты управления инновациями и изменениями в корпоративной культуре	226
Разработайте формальное положение о ценности инноваций и изменений	226
Используйте коммуникации для укрепления ценности инноваций и изменений	227
Вознаградите и признайте тех, кто реально демонстрирует ценность инноваций и изменений	227

Внедряйте ценность инноваций и изменений во все процессы компании	228
Заключительный комментарий	228
Глава 8. Управление составляющей культуры «организация внутренних процессов в компании»	229
1. Управление ценностью планирования в корпоративной культуре	230
Ценность планирования в <i>Southwest Airlines</i>	231
Управление ценностью планирования в культуре <i>Infogix</i>	232
2. Управление ценностью принятия решений в корпоративной культуре	236
Ценность процесса принятия решения в культуре <i>Southwest Airlines</i>	238
Ценность процесса принятия решений в культуре <i>Google</i>	240
3. Управление ценностью коммуникаций в корпоративной культуре	242
Ценность коммуникаций в культуре <i>Southwest Airlines</i>	243
Ценность коммуникаций в культуре <i>Walmart</i>	244
Ценности коммуникаций в культуре <i>Ritz-Carlton Hotel Company</i>	246
4. Управление социальной ответственностью и корпоративной гражданственностью в корпоративной культуре	247
Ценность социальной ответственности и корпоративной гражданственности в культуре <i>Southwest</i>	248
Ценность корпоративной социальной ответственности в культуре <i>Starbucks</i>	251
Управление ценностью социальной ответственности в культуре <i>Interactive Holdings</i>	253
5. Заключение	255
Инструменты управления процессами в корпоративной культуре	255
Используйте коммуникации для усиления ценностей процессов в корпоративной культуре	256
Наем и отбор людей, поддерживающих ценности ориентации культуры на процесс	256
Внедрение ценностей ориентации культуры на процесс в четко налаженных системах	257
Заклучительный комментарий	258

Глава 9. Обратная сторона корпоративной культуры	259
1. Природа дисфункциональной культуры и ее синдромы	260
Синдромы дисфункциональной культуры	261
Дисфункциональные культуры в действии	267
2. Некорректное управление стандартами функционирования и отчетностью в культуре <i>AIG</i>	267
Как образовалась <i>AIG</i>	268
Финансовая инновация	268
Статистический мираж	269
Нарушение основной культурной нормы в <i>AIG</i>	270
Причины неудач <i>AIG</i>	271
3. Некорректное управление составляющей «внимание к клиенту» в культуре <i>IBM</i>	271
Обратная сторона культуры <i>IBM</i>	272
Итоги «культурной войны» в <i>IBM</i>	274
4. Дисфункциональные стандарты функционирования в культуре <i>American Express</i>	274
Культура под лидерством Робинсона	275
Культура и стиль управления	275
Результаты воздействия дисфункциональной культуры в <i>AMEX</i>	277
5. Заключение	278

Часть III

Лидерство в управлении культурой и преобразованиями культуры 281

Глава 10. Лидерство в управлении культурой и преобразованиями культуры	282
1. Лидерство в культуре: роли и ответственность	283
Роль главного исполнительного директора	284
Роль высшего руководства	285
Роль службы управления человеческими ресурсами	286
2. Преобразования культуры, с которыми могут столкнуться лидеры	291
Преобразования культуры, обусловленные переходом организации к профессиональному менеджменту	292
Преобразования культуры, связанные с выходом из кризиса	293

Преобразования культуры, обусловленные изменениями в ведении бизнеса	297
Преобразования культуры, обусловленные структурными изменениями бизнеса (слияния и поглощения)	297
Комплексные преобразования культуры	300
3. Время, необходимое для осуществления изменений	300
Преобразование культуры в <i>Emergent BioSolutions</i>	301
4. Лучшие практики управления культурой	303
Общайтесь	303
Сформируйте рабочую группу по управлению культурой	304
Используйте в процессе интервьюирования вопросы, относящиеся к культуре	305
5. Стратегический анализ преобразований культуры	306
Роль культуры в развитии и успехе организации: первый этап	307
Роль культуры в достижении успеха организации: второй этап	308
Кейс <i>Haohe Construction</i> : управление культурой в процессе организационного развития	309
6. Заключение: корпоративная культура — реальный стратегический актив	318
Указатель компаний, упоминаемых в книге	320