

FENWEI YINGZAO

氛围营造

——组织气氛建设方案

康善村博士 著



广东经济出版社

氛 围 营 造

——组织气氛建设方案

康善村 博士 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

氛围营造: 组织气氛建设方案/康善村博士著. —广州:
广东经济出版社, 2003.3

ISBN 7-80677-368-1

I. 氛… II. 康… III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 007633 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10.5
字数	199 000 字
版次	2003 年 3 月第 1 版
印次	2003 年 3 月第 1 次
印数	1~10 000 册
书号	ISBN 7-80677-368-1 / F·807
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

序

言

气氛营造，即组织气氛建设。组织气氛就是组织内外部成员对组织的综合感受，是组织现状的一种度量方式。

一个组织，它可以是一个企业、一个研究所、一个学校和一个连队等等。影响组织气氛的因素很多，如管理者的管理风格、工作的挑战性、考核的公正性、薪酬的合理性、人与人之间的相互信任、上下级之间的沟通、个人的发展空间等等。

对于一个企业而言，组织气氛的好差会直接影响到员工的工作情绪，进而影响到企业的发展和经营业绩。一般而言，主管作风民主、以身作则、办事公道、员工的合理要求能得到重视、人与人之间合作友善，形成了想干事、能干事、干成事的气氛环境，在这样的组织里，员工的工作热情饱满，组织具有高的工作效率。与此相反，一个组织的主管惟我独尊、有亲有疏、简单粗暴、听不得不同意见、只关注工作进度而漠视员工的合理要求和感受，在这样的组织里，员工情绪压抑，只会导致低工作效率和高离职率。

组织气氛的好差与组织内部员工的要求被满足的程度有密切的关系，因为人的要求是多方面的，对大多数人来说，不仅追求丰厚的收入，他们还有社会心理方面的追求，即追

求人与人之间的友情、成就感和个人尊严等。组织的任务就在于了解人们的要求，并在此基础上营造一种气氛，使人们的社会心理需求得到满足，从而心甘情愿地贡献自己的才智。当人们的才智能得到充分发挥时，也就会直接获得对工作的满意。借用满意度调查这种行之有效的方法，就可以检验一个组织的组织气氛状况，并找出组织气氛的改善方案。

企业发展离不开组织气氛的建设，越来越多的企业已经认识到这一点。

本书以企业团队为主要研究对象，全面阐述了企业组织气氛建设的解决方案。主要内容有：气氛综述、气氛规划、气氛诊断、气氛改进、气氛评估、气氛误区以及气氛信息等，配以适量图表、案例、模板，并对组织气氛指标进行量化，以期准确把握组织气氛现状，通过气氛 PCDA 循环来实现组织气氛的不断改善。

作者简介

亢金月（康善村），安徽灵璧籍，1997年毕业于上海交通大学，博士学位，导师邹慧君。在机电一体化系统设计、采购操作管理、流程设计管理、人力资源管理等方面，有一定的理论基础和工作经验。

康善村电子有限公司 业务简介

产品开发部，承接智能化装置开发设计，包括：单片机系统设计、机电一体化系统设计，智能化家居设计。喷绘机及刻字机配件等业务。现已推出以下产品：

家庭电子平台

电脑刻字机

出版咨询部，承接《采购技术》，《氛围营造》方面的咨询、培训、流程制度设计等业务。

联系电话：0755-26052609

电子邮箱：KSHCUNSHZH@163.NET

新产品“家庭电子平台”主要功能介绍：

1. 家庭信息控制枢纽
2. 家居自动化控制中心
3. 安全管理中心
4. 娱乐集散控制中心
5. 能量储存中心
6. 显示声音友好界面

目 录

第一章 绪 论

第一节	气氛概念	(1)
第二节	组织气氛的营造	(3)
第三节	组织气氛对工作绩效的影响	(5)
第四节	团队整合要对症下药	(8)
第五节	气氛疗法使团队回避未来风险	(10)
第六节	掌握气氛理论方法的重要性	(11)

第二章 气氛原理

第一节	引言	(14)
第二节	气氛细分程序	(16)
一、	气氛规划	(16)
二、	气氛诊断	(16)
三、	气氛改进	(17)
四、	气氛评估	(17)
第三节	气氛总体结构及相关准则	(20)

一、气氛感受对象结构	(20)
二、气氛感受对象的满意度分级	(21)
三、组织气氛活场	(21)
四、组织活场稳定性算法	(22)
五、管理难度的来源	(23)
六、组织气氛的溶化剂作用	(23)
七、保持组织稳定性溶化组织活场 S (游离) 的例子	(24)
八、活场能量与气氛质量发展关系	(25)
九、活场气氛的两极性	(26)
十、气氛质量决定活场适者生存	(27)
第四节 团队内部气氛要素	(28)
一、团队内部组织气氛九个要素	(28)
二、组织气氛的差异图	(35)
第五节 团队外部气氛要素	(37)
一、周边气氛要素	(37)
二、下游 (客户) 气氛要素	(41)
三、下级气氛要素	(43)
四、上游 (供应商) 气氛要素	(45)
五、上级气氛要素	(47)
六、竞争对手气氛要素	(47)
七、旁观者气氛要素	(48)
第六节 组织气氛的形成及其对工作绩效的影响	(49)
一、组织气氛的形成	(49)
二、组织气氛对工作绩效的影响	(49)
第七节 气氛要素数据分析及其质量判断	(50)

一、气氛数据信息的提取	(50)
二、气氛数据信息的分析	(51)
三、气氛要素质量的六级标准研究	(54)
四、气氛质量绝对值状态及改善空间的估计	(57)
五、气氛质量相对值及气氛类型判断	(57)
第八节 PCDA 循环与 PDCA 循环	(61)
一、戴明循环 PDCA 的缺陷	(61)
二、组织气氛建设的 PCDA 循环	(61)

第三章 气氛规划

第一节 引言	(64)
第二节 规划细分程序	(66)
一、建立组织制度	(66)
二、制定目标	(66)
三、对比分析	(67)
四、制定规划	(67)
第三节 气氛组织结构及职责	(70)
一、组织气氛建设工作小组单层结构及职责	(70)
二、组织气氛建设工作小组双层结构及职责	(72)
第四节 以制度为本与以人为本	(73)
一、以人为本	(73)
二、以制度为本	(74)
第五节 气氛度的控制	(76)
一、气氛度的控制	(76)

二、适度的危机感是营造组织氛围的必要条件	(77)
第六节 “铃兰”项目团队气氛规划实例	(77)
一、成立小组	(77)
二、开会讨论确定组织气氛工作规划	(78)

第四章 气氛诊断

第一节 引言	(81)
第二节 诊断细分程序	(82)
一、信息采集	(83)
二、信息处理	(83)
三、定位原因	(84)
四、原因报告审核	(84)
第三节 组织气氛质量内部诊断	(88)
一、信息采集	(88)
二、信息处理	(91)
三、定位原因	(91)
四、报告审核	(92)
第四节 组织气氛质量外部诊断	(92)
一、上级上游（供应商）满意度调查	(93)
二、下游（客户）满意度调查	(94)
三、周边伙伴满意度调查	(95)
第五节 使用调查问卷定位问题	(96)
一、问卷调查法	(96)
二、组织气氛质量调查使用的问卷结构	(97)

第六节 使用访谈法定位问题原因	(101)
一、访谈计划准备	(101)
二、访谈过程控制	(103)
三、附件——访谈提纲样本	(104)
第七节 使用座谈会定位问题	(105)
一、分两个层面	(105)
二、管理层民主生活会的目的	(105)
三、员工民主生活会的组织	(106)
四、气氛小组派人参与讨论	(106)
第八节 定位问题原因其他方法	(107)
一、行为观察法	(107)
二、过程体验法	(107)
三、趋势分析法	(108)
第九节 铃兰团队气氛诊断实例	(110)
一、信息采集	(110)
二、信息处理	(111)
三、定位问题原因输出报告	(115)
四、报告审核	(115)

第五章 气氛改进

第一节 引言	(117)
第二节 改进细分程序	(119)
一、制定改进计划	(119)
二、评审改进计划	(119)

三、实施改进计划	(120)
四、过程支持监控	(120)
第三节 内部组织气氛改进对策	(124)
一、简明有效	(124)
二、适应性	(125)
三、沟通交流	(126)
四、发展创新	(127)
五、挑战性	(129)
六、竞争性	(130)
七、奖励性	(131)
八、感召力	(133)
九、凝聚力	(135)
第四节 外部组织气氛改进对策	(137)
一、与下游客户的关系	(137)
二、与上游供应商的关系	(138)
三、与周边合作伙伴的关系	(139)
第五节 管理者如何营造良好氛围	(140)
一、管理者是团队人力资源的建设工匠	(141)
二、管理者是组织流程制度整合发起人	(141)
三、管理者要做好授权与支持监控工作	(141)
四、管理者认识到沟通是团队融合的基础并能 熟练运用	(142)
五、管理者能够及时化解矛盾与冲突	(144)
六、管理者是行业专家	(145)
第六节 普通人士或员工如何营造良好氛围	(145)
一、保持健康积极的精神心境	(145)

二、学会与你的上级相处	(147)
三、敬业与忠诚	(148)
第七节 规章制度是气氛的调节器	(149)
一、荣誉管理办法	(149)
二、好人好事制度	(149)
三、QCC 圈及小发明、小创新活动鼓励措施	(149)
四、合理化活动办法	(150)
五、导师制制度	(151)
六、经验与教训的收集制度	(151)
七、民主生活会制度	(151)
八、沟通制度	(151)
第八节 组织气氛改进实例	(152)
一、第一种形式的气氛改进计划案例	(152)
二、第二种形式的气氛改进计划案例	(157)
三、第三种气氛改进案例补充——产品开发团队 氛围的营造条件	(158)

第六章 气氛评估

第一节 引言	(160)
第二节 评估细分程序	(161)
一、采集联动信息	(161)
二、对比排名评价	(162)
三、确定遗留重点	(162)
四、闭环总结反馈	(162)

第三节 改进过程遗留评估	(166)
第四节 管理指标评估	(167)
一、反映气氛质量的日常管理指标	(167)
二、气氛质量影响因素综合计算公式	(169)
三、团队各部门排名	(170)
第五节 业务指标评估	(170)
第六节 铃兰团队气氛评估实例	(172)
一、采集联动信息	(172)
二、对比排名评价	(173)
三、确定遗留重点	(174)
四、闭环总结反馈	(174)

第七章 气氛误区

第一节 引言	(176)
第二节 内部气氛误区	(177)
一、团队人事变动形同地震	(177)
二、古代兵法三十六计对团队组织气氛的危害	(178)
三、主管只控制工作结果或只关注考核成绩	(180)
四、附和错误的一方或对人负责而不是对事负责	(181)
五、不正常的人才选择方式	(181)
六、官僚作风与多余的限制程序	(183)
七、急功近利	(185)
八、英雄的捷径心里	(186)
九、反面竞争打败质量优势	(186)

十、亲情胜过能力	(187)
十一、机灵小不懂先生胜过专家	(187)
十二、破坏大于继承 花样碟出	(187)
十三、不去适应环境，而是让环境适应自己，没有 正确的工作心态	(188)
十四、难聚难散	(188)
十五、其他误区	(189)
第三节 外部气氛周边合作伙伴误区	(191)
一、规划管理问题	(191)
二、计划管理问题	(192)
三、全流程意识问题	(192)
四、组织接口问题	(192)
五、资源与共享问题	(193)
六、需求信息管理问题	(193)
七、合作主持方威信问题	(193)
八、合作方的流程及技术传递问题	(193)
九、交流活动问题	(194)
十、问题对待方式	(194)
十一、响应	(194)
十二、其他	(195)
第四节 外部气氛上级上游误区	(195)
一、上级误区	(195)
二、上游环节（供应商）误区	(196)
第五节 外部气氛下级下游误区	(197)
一、下游误区	(197)
二、下级误区	(199)

第六节 外部气氛竞争对手误区	(200)
一、企图统吃市场或利益	(200)
二、以非正规手段取得市场或利益份额	(200)
三、把竞争对手视如仇人	(202)
四、对待竞争对手无事找事	(202)
五、不愿与竞争对手进行合作	(202)
六、对竞争对手采用的技术不屑一顾	(202)

第八章 气氛信息

第一节 引言	(204)
第二节 气氛信息采集自动化	(205)
一、气氛信息采集系统布局	(206)
二、入口收集	(206)
三、信息过滤提炼	(208)
四、气氛调解泄释对策	(208)
第三节 气氛信息的泄释渠道	(209)
第四节 气氛信息泄释案例	(212)
一、网上聊天室的对话	(212)
二、心理专家谈心	(213)
三、小孩向爸爸妈妈诉说	(214)
四、学校里的宣泄室	(214)