

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.01.007

组织核心价值观的内涵及其评价指标

——价值共创视角下的多案例研究

刘方龙¹, 邱伟年^{1,2}, 曾楚宏¹

(1. 广东外语外贸大学 商学院, 广东 广州 510006;
2. 广东外语外贸大学 商学院领导力中心, 广东 广州 510006)

摘要: 在价值共创时代, 组织和客户共同创造了价值, 这就需要组织在文化建设或塑造核心价值观时, 关注组织和客户在价值理念上的共鸣, 这样才能使组织获得持续的竞争优势, 并创造出最大化的价值。因此, 与传统的组织核心价值观关注内部理念相比, 价值共创背景下的组织核心价值观内涵和评价体系均将发生根本性的变革。本文以三家分别代表民营、国有和混合制企业为对象进行多案例研究, 基于扎根理论, 通过初始编码、聚焦编码和理论编码三个阶段重新定义了价值共创背景下的组织核心价值观内涵。在此基础上, 进一步归纳和构建了具有普适性、逻辑严谨、系统性的组织核心价值观评价体系, 提炼了6大主要维度: 客户、责任、团队、创新、人本和共赢, 同时明确了18项细项指标, 并对相关指标进行了定义。本研究能为组织在价值共创时代的核心价值观塑造和软实力建设提供指引。

关键词: 价值共创; 核心价值观内涵; 评价指标; 体系构建

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)01-0086-16

一、引言

在价值共创时代, 强调企业与消费者在产品或服务设计、生产和消费的价值创造过程中保持互动和合作。价值共创要求企业思考如何建立与消费者或客户共鸣的价值理念, 以及基于价值理念提供产品设计、生产和服务等, 这也是每一个企业或组织的关键所在。价值共创在战略制定、经济效益、品牌成长、有效沟通、降本增效等方面能够给企业带来诸多好处, 但与此同时角色冲突、机会主义行为、权力失衡等问题也会影响价值共创的效果(王璐, 2017)。这些问题给

收稿日期: 2017-08-25

基金项目: 广东省自然科学基金项目(2015A030313577); 广东省重点教研项目(2013JGXM-ZD09); 广州市软科学研究项目(2014Y300010); 广东省理论粤军资助项目(2016A9)

作者简介: 刘方龙(1982—), 男, 广东外语外贸大学商学院讲师(通讯作者);
邱伟年(1971—), 男, 广东外语外贸大学商学院教授, 硕士生导师;
曾楚宏(1978—), 男, 广东外语外贸大学商学院教授, 硕士生导师。

组织管理带来了挑战,但同时也指明了价值共创背景下核心价值观的建设方向。另外,价值共创的核心就是使得企业产品和服务在市场上具有竞争力,而任何一家企业的竞争力归根结底是企业价值创造和价值实现问题。一种核心价值观只有当它在价值创造和价值实现两方面给企业带来的收益之和大于组织文化管理成本时,才能提升企业竞争力(吴照云和王宇露,2003)。所以,在价值共创背景下,传统的组织核心价值观的范畴和内涵可能都发生了变化,需要有新的内涵释义,才能更好地指导企业组织的发展。基于此,本文以三家高度关注市场和客户的企业为案例,通过扎根理论分析,探讨和研究价值共创背景下组织核心价值观的内涵,并得到了不同于关注组织内部的传统核心价值观内涵,价值共创背景下的组织核心价值观更关注组织和客户两者的价值共性。

核心价值观是组织最重要的和永恒的信条,是很难随时间的变化而改变的价值理念。长期以来,它主要强调对于组织内部的成员拥有固有的价值和意义,核心价值观是组织衡量“好与坏、对与错、赞赏或是反对”等问题的核心标准。对于一个企业来说,要取得长期持续成功的关键在于企业是否始终如一地用核心价值观指导所有工作的开展。现在越来越多的企业都把核心价值观的匹配性作为人才选拔的重要标准,并以核心价值观作为评价员工的重要尺度。在采用KPI、BSC和MBO等绩效管理模式的组织中,出现了部分考核导向与设计初衷相悖、考核结果不能公正反映现实等情况,主要是因为核心价值观没发挥应有的导向作用。在绩效管理制度中有很多企业以核心价值观作为中高层考核的重要指标,利用核心价值观来规范员工行为。而在价值共创时代,对组织核心价值观的评价体系提出了更高的要求,需要更加系统化的指标评价体系。基于此,本文通过案例研究和扎根分析,探讨价值共创背景下的核心价值观维度和指标评价体系,编码和提炼了不同于以往理论文献的6大主要维度:客户、责任、团队、创新、人本和共赢,这6大维度都以组织和客户两者为共同基础,也为组织核心价值观的普适性评价和考核提供参考。

周勇和陈柳青(2014)研究认为,如果核心价值观是组织的精神支柱,那么核心价值观评价就是组织的镜子。核心价值观评价可以被当作企业发展的一根绳子,它能把拥有共同愿景和核心价值观的企业员工凝聚到一起,这是一种硬性固化价值观的方式。但是,当企业发展到一个程度,即核心价值观已深入每个员工的血脉中时,核心价值观评价可能也就失去了意义,企业还需要根据变化了的情景发展出更合适的管理和评价体系。而且,价值共创背景下,很多企业处于转型升级的阶段,更需要有核心价值观来提升管理,支撑战略发展,与客户共同创造价值。所以,本文探索核心价值观内涵以及评价体系,对以往的理论文献进行了补充,在企业管理上具有深远的现实意义,也能成为中国企业价值共创、长远发展的重要理论工具,这是本文的重要贡献。

二、理论与文献

(一)核心价值观的理论文献

国外的学者较早地定义了组织文化(如:Ouchi, 1981; Denison, 1984; Schein, 1985),他们认为是一个组织为了克服外在的适应及内部的整合,所共享的基本假设,是指组织在长期的经营实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和,国内的学者张皓月等(2002)、石伟(2010)等也都提出各自的定义,使得组织文化的定义更加精准,更符合中国情境。归纳而言,这些学者提出的一般组织文化就是指组织内部员工所共有的价值观、行为规范以及组织整体所呈现出来的气氛等(卢美月,2002)。

对组织文化的认识主要集中在三个方面(如:Hofstede,1993;席酉民和葛京,2002):一是价值论说,即认为组织文化是一种价值理念上的碰撞;二是精神现象说,即认为组织文化是一种思想和行为方式,是组织开展经营管理工作的价值理念;三是精神、制度、形象三层次说,即组织文化应该包含组织精神、制度机制和组织品牌形象。虽然不同学者研究定义的组织文化的内涵和组成不同,如应用最广泛的是理念层、制度和行为层、物质层等,但是大多数学者均认为组织文化最核心的是价值理念或价值观,核心价值观在组织文化中处于支配地位,它支配组织全体员工的意识和行为。

对于核心价值观的内涵,不同学者有不同的定义,比如,Schein(1985)将组织核心价值观界定为组织成员用以判断情境、活动、目的及人物的评估基础;Wiener(1988)认为组织核心价值观是组织成员共同具有的价值观和社会信念;郑伯坝(1990)将组织核心价值观界定为组织成员所共有的、内化的规范性信念,它可以导引整个组织内部成员的行为与管理作风;Padaki(2000)认为组织核心价值观是指大多数组织成员对组织的事业以及实现方式的共有的信念集合,并且这些信念将转化为他们的持续行为。核心价值观是对事物的善与美的判断,往往是潜移默化的(卢美月,2002)。综上所述,可以认为,组织核心价值观是指组织成员所共有的基本信念,这些信念反映出组织对其认为最有价值的目标的追求,它是组织成员的行为准则与规范。简单来说,核心价值观是组织成员认同和信仰的价值、理念或信念,支撑着组织目标的实现。

(二)与核心价值观维度和评价相关的文献

关于组织核心价值观的维度或结构,国外的学者,如Hofstede(1993),Voss等(2000),Tepeci和Bartlett(2002)都进行了有益的探索,也是国内学者进行借鉴研究的基础。国内影响较大的主要是郑伯坝(1990)的研究,他发现组织核心价值观包括9个维度:科学求真、顾客取向、卓越创新、甘苦与共、团队精神、正直诚信、表现绩效、社会责任和敦亲睦邻;魏钧和张德(2004)认为中国传统文化影响下的组织核心价值观包含了8个维度:客户导向、社会责任、创新精神、变中求胜、争创一流、遵从制度、平衡兼顾以及和谐仁义;孙海法等(2004)将民营企业组织文化价值观概括为12个维度:追求卓越、社会责任、顾客导向、变革创新、诚信经营、重视人才、持续发展、团队协作、奉献精神、要求一致、文化认同和求真务实;王国顺等(2006)研究发现,我国企业的核心价值观包括企业意识、员工意识、团队意识、创新意识、核心价值观、顾客意识和目标意愿7个因素;龙立荣和赵慧娟(2009)的研究认为,组织核心价值观包括团队取向、顾客取向、科学求真取向、社会责任取向、创新取向、敬业取向和绩效取向等7个因素;另外,谭小宏和秦启文(2009)以1 000多企业员工为样本,研究发现核心价值观呈现9维度结构,包括人本取向、团队取向、形象取向、客户取向、产品取向、社会责任取向、创新取向、绩效取向和求真取向。

虽然很多企业在实施核心价值观评价,但现在大部分研究集中在对阿里巴巴的核心价值观评价机制上,认为阿里巴巴的实践表明了一系列核心价值观的管理实践,包括核心价值观评价体系的构建、落实及发展,促使企业真正对顾客价值有所贡献,并获得自身事业的成长(陈春花和刘祯,2013)。有学者研究和分析了阿里巴巴的核心价值观评价模式,梳理了阿里巴巴的评价步骤以及应用的方法,但也指出了一些问题:核心价值观通过打分方式来判断比较主观,而且核心价值观评价虽然是一种软性考核,但是书面的指标都是硬性规定,影响指标体系的科学性。另外一些学者基于价值观评价在公共领域的应用做了研究,如研究价值观的绩效考核在公共部门的应用,并使用行为观察量表方法,对员工的行为和特征进行了评价(王建军和李海,2008)。总体来说,目前对核心价值观评价的研究还不多,也不符合价值共创的背景。更重要的是,核心价值观评价机制缺乏科学合理的构建过程,也缺乏明确的理论基础和工具,没有成为具有普适性的评价机制。

三、研究设计

(一)研究思路与方法

本研究的目标主要是探索价值共创背景下的组织核心价值观内涵,构建核心价值观评价指标体系,因此采用扎根理论和案例研究相结合的方法(Eisenhardt, 1989)。主要通过研究RH、HL和LP三家公司的案例,对核心价值观内涵及评价指标体系进行分析和逻辑归纳,也就是通过建构一种关于案例的解释来分析案例研究的资料,同时与核心价值观理论文献进行比较分析。研究主要采用目的抽样的原则(张霞和毛基业,2012),选取这三家公司进行研究,主要是基于以下几方面考虑:(1)这三家公司客户导向非常明显,都强调与客户共同创造价值的理念,都是属于市场型企业,符合本研究价值共创的背景。(2)这三家公司都在专业机构的协助下,用了较长的时间,进行了完整的企业文化的构建和梳理,构建了一套相对全面和科学的价值观体系,并且进行了不断地优化。(3)这三家公司分别代表了民营性质企业、国有性质企业和混合性质企业,能够让研究扎根于不同类型的组织中。(4)这三个案例能为本研究提供足够的研究素材和资料,这有利于证据链的完整性和逻辑严谨性。

在案例的相关信息、证据和资料收集上,本研究各类资料均通过三种以上的渠道获取,即采用了三角证据形的方法(Yin, 2009),数据收集的方法主要有:(1)人员一对一访谈。访谈高层、中层管理人员、一般管理人员、分支机构一般人员及外部人员,并进行了多场座谈会。(2)企业内部资料研读。如战略发展文件、领导讲话、会议记录、组织岗位资料、人力资源管理制度等资料。(3)问卷调查。在公司内部发放多份调研问卷,在不同层次上对核心价值观主题进行调研。(4)与企业管理层保持了长期的交流和沟通,对该企业面临的战略发展和内部管理的变革有深刻的认识。(5)同时也收集行业中其他企业的资料,因为行业内的文化和管理一般具有较大的共性或参照性,能进一步佐证案例资料的真实性和准确性。最后对通过不同方式整理获取的所有资料,建立案例资料库,形成证据链,相互印证,从而使得案例资料高度可靠。需要说明的是,研究尽可能对多种证据来源进行交互验证,但不可避免可能会忽略一些细节。

(二)数据分析和译码策略

扎根理论对资料数据的分析有一套较为完善的程序,如果研究者能够系统、有效地执行这些程序,那么研究结论就可以达到较高的可靠性,从而满足研究结论的推广性、复制性、准确性、严谨性以及可验证性(Levina和Orlikowski, 2009)。因此,本研究严格遵守扎根理论的编码技术程序进行范畴归纳和模型建立,以保证研究的信度和效度。本研究编码时主要采用以下资料分析策略:(1)成立编码小组。为规避编码者个人偏见对编码结果的影响,减少案例研究中的误差和提高理论敏感性。小组成员分别负责一些资料的初始编码,但所有正式的初始编码、聚焦编码、理论编码等工作均由小组成员一起进行,有不同意见时共同讨论直到达成一致。(2)编码过程的比较分析。扎根理论分析过程,就是不断进行比较分析的过程,将编码与理论比较,与之前的编码进行比较,与相近的编码相比较,以确认或修正之前的结果,这种反复比较的螺旋式分析,使得编码的逻辑更加严谨。更重要的是,在核心价值观内涵和评价指标体系的构建过程中,各阶段编码还经过不断地质询、质疑、补充和优化,这较大地加强了编码的逻辑性和系统性,增加了研究的效度。

(三)案例背景与介绍

RH公司为区域性商业银行,在区域中市场份额稳步提升,近几年一直持续进行变革。公司具备了一些初步的战略设想,比如成为上市银行;拥有众多的营业网点资源,能够最直接的贴近客户、占有市场,积累了丰富的行业客户资源。该公司梳理了使命、愿景和核心价值观等文化内容,同时,结合战略目标要求,在核心理念的指引下,对整体组织架构、岗位体系都已做了相

对完善的改进,也进一步提升了人力资源效能。

HL公司是位于某省省会的大型制药企业,公司创始人对企业的发展和企业文化影响较大,在公司内部塑造了特色明显的价值理念。近年来,公司业务迅速发展,产品线逐渐丰富,核心产品竞争力日益凸显。代理商是公司的中间客户,也是产品的主要分销渠道,公司终端客户是有健康问题的消费者,市场竞争较为激烈。公司领导高度重视文化理念在公司战略执行和日常经营管理中的重要引领作用和软性竞争力。随着近几年公司的快速发展,原有的文化理念体系也进行了优化。

LP公司是农业产业的领导者,该公司在战略转型和国际化过程中,塑造了自身特色和核心竞争能力。经销商是该公司的中间客户,也是产品的主要分销渠道,农业种植户是终端消费者。该公司重塑了系统、完整的组织文化体系,该体系是指导公司未来发展的基本经营政策和管理规则,也是处理内外部矛盾的基本法则,也明确了企业共同的“语言”系统和行为体系。在新的文化理念体系的基础上,LP公司逐步建立了核心价值观评价机制,并且明确了在绩效管理中的定位。

四、案例分析与讨论

基于对价值共创的理解,即企业和客户共同创造价值的背景下,对三家公司的半结构化访谈记录以及有关核心价值观的资料等数据进行扎根编码,探索组织核心价值观的内涵,在明确组织核心价值观内涵的基础上,再进一步对核心价值观的维度或指标进行编码和提炼,并与理论文献进行对比分析,最后对各个维度进行解释或定义。

(一)组织核心价值观内涵的提炼

1. 编码与过程

组织核心价值观内涵的编码和提炼,按照扎根理论的初始编码、聚焦编码和理论编码三个阶段进行。初始编码也是开放性译码,目的在于指认现象、界定概念、发现范畴,也就是处理聚敛问题(Glaser, 2001)。按照扎根理论家的观点,初始编码应该用动名词编码,这对探索理论过程和贴近原始数据非常有帮助(Patton, 2005),以从原始资料中产生初始概念、发现概念范畴。编码的第二阶段是聚焦编码,主要是比初始代码更加具有指向性、更有选择性和概念性。聚焦编码意味着使用最重要的和出现最频繁的初始代码,用大量的数据来筛选代码,主要目的就是确定这些代码是否充分反映了数据。聚焦编码的任务是发现范畴之间的潜在逻辑联系,本研究根据不同范畴在概念层次上的相互关系和逻辑次序对其进行归类。在聚焦编码中,形成了不同的类属,而理论编码就是让这些类属之间可能的关系变得具体化,理论编码就是“选择核心范畴”,把它有系统地和其他范畴予以联系,验证其间的关系,并把概念化尚未发展全备的范畴补充整齐的过程(Glaser, 2007)。核心价值观内涵的编码过程如表1所示,因为篇幅所限,以及为了分析方便,本表只列举部分原始数据和资料。原始资料的编码规则为:每个不同的聚焦编码用英文词代替,并且加上后缀,表示原始数据来源于某个案例,如A3-h1,代表某一初始编码的第3条原始数据,其数据来源于h1这个企业的资料。值得一提的是,在尽量保持被访谈人的原意,不影响词意的基础上,本文对存在逻辑错误、过于口语化的访谈记录的语句做了部分优化。

2. 理论解释与分析

本部分扎根编码的目的主要是把聚焦编码类属之间可能的关系变得具体化,正如Glaser(2001)认为理论编码是把“支离破碎的故事重新聚拢在一起了”。一般来说,理论编码是整合性的,它把前面所分析的聚焦编码赋予了形式,使得分析的逻辑更有连贯性。这也符合探索组织核心价值观内涵的目的。因此,本部分的理论编码主要是对聚焦编码进行逻辑和语言整合,形成逻辑严谨的核心价值观内涵,而在编码用词上没有进一步的精炼。

通过表1展示的扎根理论编码过程,我们得到了价值共创时代的组织核心价值观的内涵释义,即在组织与客户长期互动中形成的被员工和客户认同的信念和理念等,并且作为判断行为的核心标准。这一结论不同于以往的核心价值观定义,主要体现在几方面:(1)在价值共创的背景下,核心价值观不仅仅是组织内部员工的价值观,它还包含了客户认同的价值观。(2)在价值共创的背景下,组织核心价值观形成的外部因素中,主要强调与客户的长期互动或合作而形成的。(3)组织核心价值观对员工和客户均产生直接影响。总之,在价值共创的背景下,组织核心价值观的范畴和内涵都发生了变化,其核心在于客户在组织核心价值观的范畴、内涵、功能和作用等方面,都扮演了越来越重要的角色。

表1 组织核心价值观内涵的编码示意

理论编码	聚焦编码	初始编码	原始资料和数据(列举)
在组织与客户长期互动中形成的被员工和客户认同的信念和理念等,并且作为判断行为的核心标准	组织成员与客户认同	以员工和客户为主的相关者都认可核心价值观	造福的核心价值观,在实际中是要让每一个环节都造福,不是单一的,是一个体系,其中最主要的是员工和客户(A1-lp)
		业务员和客户需要统一理念	业务员和客户都没有认可的统一理念,没有感觉到文化的重要性(A2-lp)
		各方达成共识,实现共赢的价值观	以追求各方利益发展、凭借关注各方合作共享、通过统一全公司理念,以及与客户价值共识来保障共赢得以实现(A3-hl)
		保证员工和客户的价值,以实现同享未来	我们要通过保证员工和客户的价值贡献来保障同享未来得以实现(A4-hl)
		没有共同的理念,客户关系不好维护	欠缺完整的营销体系,包括客户队伍建设,活动的维护,没有与客户形成理念上的共鸣,很多时候价值观念不一样,事情就办不好(A5-rh)
		与客户有共同的思维或观念,有利于建立优势	与客户的地缘关系是我们的优势,我们懂客户,客户也懂我们,这种关系不是随便就可以断掉或被替代的,这是我们的核心价值所在(A6-rh)
	组织与客户长期互动中的沉淀	包括客户群体的环境塑造了独特的核心价值	我们是在这个环境下成长起来的,这基因比较复杂,文化也比较复杂,但肯定有核心的文化基因,这些文化基因形成了核心价值观(B1-lp)
		价值观缺失导致客户流失	有一些地方没注意,价值观没有坚持,出现了问题,产生了直接的经济损失和无形的损失,这几年客户的流失也很大(B2-lp)
		业务的长期发展影响了价值观的形成	我们老板有独特的文化理念,在长期的业务发展中,慢慢地影响了公司价值观的形成(B3-hl)
		客户和员工都影响了价值理念的形成	情况比较复杂,虽然企业转制的时候不长,但是历史渊源太长了,不同背景的员工很多,还有客户的影响,形成了很多根深蒂固的价值理念(B4-rh)
		与客户的互动要坚守文化价值	绝对不能随便吃客户的饭,要自我约束,怕和客户接触太多有影响,不符合我们的文化和制度(B5-rh)
		不同的客户类型有不同的行为方式	客户经理做了3年,都是和楼盘开发商打交道。客户经理和网点不同,面对的客户不同,面对各行各业的人,方式和行为都不一样(B6-rh)
	信念、价值与理念等	信仰很难改变,且影响深远	你改不了文化基因,历史发展下,一个人的一言一行影响几代人,这是一种难以改变的信仰(C1-lp)
		造福的核心价值观要发扬下去	文化基因是“造福”,能不能发扬下去非常重要。造福不是一个股东,是造福相关利益者、造福世界(C2-lp)
		以价值成就客户	与客户达成价值创造的一致性,高效率地向客户提供独特的、有吸引力的价值以成就客户(C3-hl)

表1 (续)

理论编码	聚焦编码	初始编码	原始资料和数据(列举)
在组织与客户长期互动中形成的被员工和客户认同的信念和理念等,并且作为判断行为的核心标准	信念、价值与理念等	服务客户的意识很强烈	销售没有问题,客服部的意识都挺强的,都可以满足客户的需要(C4-h1)
		用强有力的价值观影响业务	文化对业务条线影响不大,这个需要加强,需要一个核心的价值观,就是类似理念的东西,把大家凝聚在一起,都能影响到每一个(C5-rh)
		优秀的个人品德是工作的基础	要完成任务,除了要有广泛的人际关系,道德品质、人格魅力也很重要(C6-rh)
	判断员工行为和选择客户的标准	用核心理念判断一切	我觉得在文化精髓里面,有几个比较重要的,使命文化、责任文化、共赢文化及创新文化等,这也是我们的核心理念,是判断一切的标准(D1-lp)
		价值理念提升了客户和员工满意度	文化和价值理念建设都有很大的提高,员工、客户满意度都有提高(D2-lp)
		统一价值观有利于提升凝聚力和树立共同理念	我们对未来价值观的看法的统一性还有待进一步提升,这样才能形成更强的员工凝聚力,才能与客户建立共同的观念和理解(D3-h1)
		通过理念或观念影响代理商	省区经理去找代理商,我们不对代理商考核,主要是相同的理念和观念,思维方式和行为比较一致,有利于建立固定的关系(D4-h1)
		要用文化改变员工行为	同其他银行比较,感觉人家的素质高。差距主要在仪表仪态、礼貌改善,因为我们的动作太快,文化没有跟上(D5-rh)
		统一的价值观能提升服务	柜台的服务素质也很重要,强调团队精神,多劳多得,分配要有差距(D6-rh)

(二)评价指标的提炼

1. 编码与过程

在明确组织核心价值观内涵的基础上,对三家公司采用了资料分析法、事件访谈法、问卷调查和专家小组等方法,收集与核心价值观相关的资料,采用扎根理论分析这些数据和资料。数据收集过程中,要求被访谈者列出他们在管理和工作中发生的与核心价值观相关的关键事例,包括非常符合价值观事件、不符合价值观事件,并且让被访者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围以及影响面等。同时也要求被访者描述自己的想法或感想,例如是什么原因使被访者产生类似的想法以及被访者是如何去达成自己的目标等。对访谈得到的与核心价值观相关的数据进行编码分析,提炼、整理和归纳出相对应的核心价值观元素。在编码过程中,对访谈收集的数据逐行、逐个事件进行编码,再将逐行、逐个事件的编码更有指向性、选择性和概念性,将其归属于某个类属,最后根据各个类属出现的频率,在保证理论饱和度的前提下,由编码小组选取3个左右核心的类属,作为核心价值观的聚焦编码,这些聚焦编码反映了价值共创背景下组织核心价值观的初步特征或结构。原始资料的编码规则为:每个不同的初始编码用英文词代替,并且加上后缀,表示原始数据来源于某个案例,如a8-h1,代表某一初始编码的第8条原始数据,其数据来源于h1这个企业的资料。为了分析方便及节约篇幅,原始资料在三个案例里都只选部分词条作为示例。通过初始编码及聚焦编码两个步骤,得到了18个不同的类属,并且用预留的部分资料做了饱和度检验,没有发现显著的其他类属。最终在理论编码阶段,得到了6个最终的类属,具体如表2所示。

2. 理论解释与对比分析

通过表2展示的扎根编码过程,本研究得到了价值共创背景下组织核心价值观的6个主要

维度:客户、责任、团队、创新、人本、共赢,这些组织核心价值观的维度在价值共创背景下的主要内涵为:(1)客户维度的主要指标为客户服务、客户关系和客户价值,要求员工树立一切以客户为导向的思维或意识,以客户和企业共同创造价值为导向,主动服务好客户,维护好客户关系,以优秀的产品和服务为客户带来价值,最终为企业创造价值。(2)团队维度的主要指标为团队意识、团队协作和外部合作,要求员工具有强烈的团队思维或意识,坚信只有团队才能创造出最大的价值。进一步的,要求在实际管理和工作中,时刻表现出团队协作,一心一意为实现客户和企业的价值做出贡献。与外部的利益相关者,比如政府、供应商和其他机构也应该保持良好的合作关系,使得企业和客户的共同发展得到更多的支持。(3)责任维度的主要指标为责任心、主动性和执行力,要求员工对自己的工作具有高度的责任心,并且能积极主动的完成每一项工作。另外,也要求员工在服务客户时,能表现出责任心和积极的主动性,对社会承担应有的责任。在履行责任的同时,具备很好的工作能力或执行力,才能更好地承担责任,完成本职要求,创造价值。(4)创新维度的主要指标为思维创新、改进管理和创新产品与服务,要求员工具有很强的创新意识,时刻想着创新,并引导客户为创新提供建议。针对企业存在的一些问题,比如效率低下、成本偏高等,能提出改进措施和具体解决方案,从而不断地改进或提升管理。更重要的是,要不断地改进产品和技术,创造更有价值的产品带给客户和企业最大化的收益。(5)人本维度的主要指标为德才兼备、认同发展和价值贡献,在价值共创时代,员工必须同时具有品德和才能,才能实现企业和客户的价值最大化,如果缺失品德,能力越强,对客户或企业的损害可能越大。也要求员工或客户都认同企业的发展以及相关经营理念,这样才能“一根绳”地思考和行动,共同创造价值。人本的最终落脚点还是其价值贡献,要求每一位员工在各自的岗位上发挥聪明才干,都能创造价值,强调每一位客户都能为自身或企业带来价值。(6)共赢维度的主要指标为理念共识、合作发展和利益共享,强调员工要有共赢的意识,在意识理念上谋求与各事业相关者共同发展,获得合作中的最大公约数。对于合作中的资源、价值和机会,与各个事业相关者一起分享,也一起承担风险,共同成长和发展。最终,企业与员工、客户以及其他相关利益者共同进步,共同分享创造的价值或利益。

表2 组织核心价值观指标的编码示意

理论编码	聚焦编码	初始编码	编码原始资料(列举)
客户	客户服务(a1、a4、a6、a7) 客户价值(a2、a3、a5、a9) 客户关系(a8、a10、a11)	对客户的服务要及时负责(a1)	一方面对自己工作不负责,另一方面监管力度不够,他们也应该及时督促客户经理对客户情况进行及时跟踪(a1-rh)
		用真诚、服务打动客户(a2)	真诚服务是客户选择我们的理由(a2-rh)
		客户能获得更多的优势(a3)	其他银行客户提前还款只能一年一次,我们可以办理两次。我了解了其他银行的情况,将我们的优势和客户说清楚。我们银行的审批手续和速度比其他银行快(a3-rh)
		客户关系维护不到位(a4)	没有主动去营销的意识,客户维护很少,放款完了就不管了(a4-rh)
		客户能获得更多的价值(a5)	发了货会短信通知客户,客户对我们的评价还是可以的,比其他厂家都要好(a5-hl)
		及时做好客户服务(a6)	做到零投诉,尽量满足客户的要求。换位思考,我们要想到客户在什么情况下反映的问题,换个状态来考虑问题,不能因为我们太忙,不回复客户(a6-hl)
		努力为客户做好服务(a7)	应该尊重公司每一位员工的全体努力做好客户的服务(a7-hl)
		客户关系非常重要(a8)	现在公司把合作人和种植大户看得比较重(a8-lp)

表2 (续)

理论编码	聚焦编码	初始编码	编码原始资料(列举)
客户	客户服务(a1、a4、a6、a7) 客户价值(a2、a3、a5、a9) 客户关系(a8、a10、a11)	客户高度认可(a9)	品牌和形象还可以,外面客户还是比较认同的(a9-lp)
		通过各种手段建立好客户关系(a10)	我就带营销人员做讲师,去宣传我们公司的理念,建立好关系(a10-lp)
		用朴素文化与客户建立关系(a11)	我们应该回到根本,与农民接触,“接地气”的企业文化老百姓的认同会更高(a11-lp)
责任	主动性(b1、b5、b10、b11) 责任心(b2、b6、b7、b9、b11) 执行力(b3、b4、b8、b12)	主动性差,需要老板推动(b1)	职能部门的主动性太差了。除非比较重要的,老板不说没有效果,老板一说很有效果的(b1-rh)
		责任心很强,以工作为重(b2)	十几年没有休过一次工龄假。那时候发烧十几天不得不进医院,住了一个星期。工作那么多,同事也没有主心骨,没有事情还是回来把工作弄好。责任心很重,很追求完美(b2-rh)
		责任和工作能力都很重要(b3)	如果做财务的不认真,没能力,会把企业都弄坏(b3-rh)
		操作失误受到责罚(b4)	我以前在下面一个繁忙的网点操作出错,被调到很偏远的网点半年(b4-rh)
		没有责任,心影响很大(b5)	出了问题,这个不管,那个不管,都不知道是什么情况,比如车间一个小设备出了故障都不管,影响了两个月(b5-hl)
		认真负责保障生产(b6)	我们的职责就是保障生产顺利运行,不能出任何问题(b6-hl)
		责任感和责任心很重要(b7)	总裁非常看重责任感和责任心(b7-hl)
		执行力差导致无法履行责任(b8)	执行力关键还是缺少规范性的培训,紧迫感不够,无法承担责任(b8-hl)
		承担对社会的责任(b9)	现在想的是社会大众的问题,体现的是一种大爱,一种担当(b9-lp)
		工作非常负责任(b10)	价值奉献,吃苦耐劳,我们接触的客户是西北农民,非常负责任(b10-lp)
		新员工责任意识不强,缺乏主动性(b11)	队伍建设和人才结构存在缺陷,现在新员工的责任意识比较差,时间到了就下班,甚至给你甩在那里(b11-lp)
承担责任归根结底还是要有执行力(b12)	要有责任,归根结底还是要有执行能力,不然做不好,创造不了价值(b12-lp)		
团队	团队意识(c1、c4、c7、c10) 团队协作(c2、c3、c6、c8、c9) 外部合作(c5、c11、c12)	团队配合不好,应改变思维和方式(c1)	部门没有配合好,但是为什么不换个方式,既不伤害到其他人,自己的事情又能做得好(c1-rh)
		合理利用团队成员优势,高效协作(c2)	一直以来的改革都在策划,所有同事的岗位要安排得很好,要清楚每个人的特长,各有所长,每个人都要利用好(c2-rh)
		团队协作,力量更大(c3)	主任管理好柜员,业绩都是主任去拓展,一个人去困难大点,如果有人帮忙就好很多(c3-rh)
		改变心态,才能克服影响团队的本位主义(c4)	这几年高管的能力大幅度提升,但部门还是有很多本位主义,主要还是体现在心态上,若心态没问题就不会本位(c4-hl)
		坚守价值理念,外部合作非常好(c5)	代理商看到账户及时到位,就愿意继续合作;政府说是我们的事,都愿意批;银行觉得我们是干实事的人,在公司困难的时候还是贷款给我们(c5-hl)

表 2 (续)

理论编码	聚焦编码	初始编码	编码原始资料(列举)
团队	团队意识(c1、c4、c7、c10) 团队协作(c2、c3、c6、c8、c9) 外部合作(c5、c11、c12)	团队协作的重要性(c6)	关键是看我们从上到下是不是积极的配合和参与(c6-h1)
		人的观念影响团队分工合作(c7)	关键还是人的观念问题,精神上、思想上没有达到。不同层次的人的工作观念对企业分工合作都是很重要的(c7-h1)
		团队配合性还不够(c8)	觉得很多事情不是自己要做的,跟各部门要的东西,他们配合性、协调性不够(c8-h1)
		团队不同的意见不影响团队协作(c9)	作为一个团队需要有不同的声音,团队的争论不代表团队不合作(c9-lp)
		团队意识需要加强,保持沟通(c10)	中层价值理念也是比较松散,要协作方面还是会协作,靠的不是制度,是相互的沟通,这个需要加强(c10-lp)
		在竞争和合作中发展(c11)	我们之间的竞争关系应该是在协同基础上的良性竞争关系,应该加强一些协同、协作,比如在生产方面,不要相互抢基地(c11-lp)
		外部不合作对企业影响很大(c12)	公司产品很多,各个主体都有,我们现在价格不协调,影响最大的还是我们自己(c12-lp)
创新	思维创新(d2、d6、d10、d12)改进管理(d1、d5、d8、d11)创新产品与服务(d3、d4、d7、d9)	用领先的培训提升效率(d1)	个人的效率和组织的效率很难配合。我们的培训上不去,很需要领先的培训体系(d1-rh)
		改变员工思维,才能更好地发展(d2)	我感觉到要靠思想工作,要靠企业文化(d2-rh)
		按客户要求改进产品和服务(d3)	优化我们原有的业务,从产品、包装和服务方面完善,更符合市场和客户要求(d3-rh)
		开发新的产品(d4)	面对别人抢生意的情况,用我们的策略就是去维护我们的关系,应开发更多适合他们的产品(d4-rh)
		在工作中创新(d5)	如何做好本职工作,在工作中如何去创新(d5-rh)
		思维僵化,需要创新(d6)	新的思想、新的人员很难融进公司去。创业时就过来了的人小圈子严重,思想僵化,老板也感觉到了(d6-h1)
		开发新的产品才能发展(d7)	没有新品种,就很难发展,后续的发展必须靠新品种。现在的生产已经满了,就很难突破了(d7-h1)
		管理要创新(d8)	管理水平要提高、要创新。总裁他们都在安排,管理技巧方面在培训,都要提高(d8-h1)
		用创新成就伟业(d9)	走创新之路,建百年企业。成为世界著名药品生产的提供者,国际著名的企业品牌(d9-h1)
		思想领先,其他创造才能领先(d10)	需要打造一支持续创造的领先队伍,首先是思想问题,观念要领先,才有可能创造领先的优势(d10-lp)
		公司所有工作都需要不断创新(d11)	一个在发展中的公司的所有工作都需要创新,无论是科研还是生产、营销、管理,还是组织建设都需要创新(d11-lp)
		创新是核心价值观(d12)	要从组织、制度、文化上来推动创新,要让创新成为整个公司的一个核心价值观(d12-lp)
人本	德才兼备(e3、e4、e6、e10) 认同发展(e1、e5、e8、e11) 价值贡献(e2、e7、e9、e12)	通过员工发展,促进企业发展(e1)	提供员工发展舞台,通过员工成长给企业带来快速发展(e1-rh)
		绩效决定优秀员工的评选(e2)	评选优秀员工时,做柜员首先就是看业务怎么样(e2-rh)
		注重人才的能力和品德(e3)	高层对人力资源的重视度还是很高的,如公开招聘和引进中层骨干是近几年才开始的,既注重能力也注重品德(e3-rh)

表2 (续)

理论编码	聚焦编码	初始编码	编码原始资料(列举)
人本	德才兼备(e3、e4、e6、e10) 认同发展(e1、e5、e8、e11) 价值贡献(e2、e7、e9、e12)	领导既有业务水平,又有品德(e4)	特别是主任,这么高的业务水平,这么年轻,人品很好,很难找出这样的人(e4-rh)
		大家相互认同,一起创业(e5)	经常一起喝茶,就聊到他的资源,说自己一直都打工,还不如把资源整合起来一起做事。当时是5大股东,就一起做(e5-hl)
		能力和品德是晋升的标准(e6)	随着企业发展大了,老总相信我们的能力和品德,就让我们分管了几个主要的部门(e6-hl)
		为企业创造价值,做出贡献(e7)	研发人员通过高新技术,为企业发展开发出适应企业需要的新产品,为企业发展做贡献(e7-hl)
		让员工认同领导,认同企业发展(e8)	我们为什么待这么久,就是选择一个好的企业和一个好的老板,好的领导人,所以才会待这么多年(e8-hl)
		发展员工,创造最大价值(e9)	营造一个轻松愉悦的环境,对每一个员工都是鼓励式的,认可他,让他有信心,从而发挥每个人最大的潜力,让每个人创造最大的价值(e9-lp)
		不重用只有能力、没有道德的人(e10)	不懂得感恩的员工我们绝对不用。不懂感恩的人道德是有缺陷的。你很有才能,但是道德缺失,那就不行(e10-lp)
		让员工分享发展成果(e11)	现在企业发展好了,要对员工好一点,体现员工关怀,要打造温馨家园,让员工实实在在感受到发展(e11-lp)
共赢	理念共识(f4、f6、f9、f11) 合作发展(f1、f2、f3、f12) 利益共享(f5、f7、f8、f10)	寻找长期合作客户(f1)	今年联社在加大力度激励客户经理主动去找客户,建立长期发展关系(f1-rh)
		了解客户,经营好客户,一起成长(f2)	存款客户要考虑到个人的消费,吃透他。比如日本企业有对应的主银行,做到资本层面的交叉持股,一批银行和企业一起成长(f2-rh)
		与客户共担风险,共同发展(f3)	在风险可控的情况下,我们自己的客户我会保到底,客户如果对我们企业有忠诚度,不增加资金成本的情况下,我们就一定要保他(f3-rh)
		认同公司发展理念(f4)	高层调动大家的积极性往业务方面发展,现在至少是在中层以上对业务的发展,在低位的提升应该还是都比较认同的,对改革的方向还是比较认同的(f4-rh)
		员工没有得到回报,有不满情绪(f5)	公司创造了利润,但是员工没有得到真正的好处。员工的回报和公司发展速度不成比例,造成员工不满情绪(f5-rh)
		与客户有共同理念(f6)	客户中低端较多,高端客户少一点,而且偏重于喜欢说本地话的人,容易有共同的理念和感情(f6-rh)
		利益共享,共谋发展(f7)	这个讲的不管是客户、供应商,还是其他人,大家都有钱赚。哪怕在谈判中处于主动地位的时候,我们也给一个合理的价位(f7-hl)
		与利益相关者共谋发展(f8)	解决就业、给政府分担压力、贡献GDP、丰富全国产品供应、体现老板价值、为全国人民健康贡献合格产品(f9-hl)
		理念达成共识(f9)	需要从上到下达成共识,是要非常具体还是原则性的东西(f10-lp)
		利益统一,共同发展(f10)	把产业子公司利益和总公司利益统一起来了,大家目标一致,沟通也好了,还是有很大的变化(f11-lp)
	高层不断宣贯共赢的理念(f11)	每年都有董事长的文章,年终总结的时候说员工要过上体面的生活,传达共赢的理念,有更加具体的一些东西(f12-lp)	

表2 (续)

理论编码	聚焦编码	初始编码	编码原始资料(列举)
共赢	理念共识(f4、f6、f9、f11)合作发展(f1、f2、f3、f12)利益共享(f5、f7、f8、f10)	国际合作受到欢迎(f12)	由于我们援外培训,去70多个国家培训过,在有学员的国家很有认知度,各个国家都是很愿意跟我们合作(f13-lp)

基于本文理论与文献部分的梳理,价值共创背景下提炼的客户、责任、团队、创新、人本、共赢6个核心价值观维度,在郑伯坝研究发现的组织核心价值观维度中,有5个维度具有一致性;在魏钧和张德研究中国传统文化影响下的组织核心价值观维度中,有3个维度具有一致性;在孙海法等提出的民营企业组织核心价值观维度中,有5个维度具有一致性;在王国顺等研究我国企业的核心价值观因素中,有4个维度具有一致性;在龙立荣和赵慧娟(2009)研究发现的组织核心价值观中,有4个维度具有一致性;谭小宏和秦启文通过实证研究提出的9个维度核心价值观结构中,包括人本取向、团队取向、客户取向、责任取向、创新取向5个维度具有一致性。整体来说,客户、责任、团队、创新、人本、共赢6个组织核心价值观的维度在所有的文献理论中都有提到,出现的频率依次为客户(顾客)、创新、团队、责任、人本、共赢,也表明这6个维度具有稳定的理论基础。值得一提的是,在以往理论文献中,“共赢”出现的频率较低,但在价值共创时代,企业和客户的共同理念、共同发展和利益共享是其基本特征,这也是之前核心价值观研究忽略的一项内容。

(三)定义及指标评价方式

确定组织核心价值观的主要维度和指标后,基于归纳和编码的核心价值观元素,并结合访谈数据和初始编码的词条,对核心价值观进行具体定义,如表3所示,形成了能够描述每个核心价值观维度的定义。比如组织核心价值观——人本,包含了德才兼备、认同发展和价值贡献三个主要指标,其定义为“诚信正直对人对事,以身作则,不断提升专业能力,勇于以专业的态度对工作结果负责;关怀员工生活,发展员工能力,让员工认同目标挑战目标,让员工发展提高,让员工获得成就感;公平的提供机会或平台让员工展示自己、实现价值,公平公正地评价下属的价值,确保价值得到公平体现。”并将组织核心价值观的定义反馈给三家企业的相关人员进行验证和测试,再进行相应的修改和优化。

在核心价值观的指标评价机制上,三家公司基于核心价值观的内涵和定义,采用评分的法则,并设置了一定的区分度。比如,RH公司大致按照基本达到核心价值观标准、满足核心价值观标准以及高度满足核心价值观标准构建各个级别的评价释义。同时,为了进一步增加区分度,RH公司将核心价值观标准的级别划分为1—5级,每一级的标准与下一个级的标准有显著的不同,每个级别都有一定数量员工的行为对应。LP公司的核心价值观行为分级标准也通过与RH公司类似的方法采用了5分制评价,与RH公司和LP公司不同,HL公司没有明确核心价值观行为分级标准,但是基于具体的核心价值观定义对员工进行判断或评价,分为“优秀、合格和不合格”,其实对应的也是3分制评价。值得一提的是,大多数企业文化或核心价值观评价量表都采用了5分制,如Denison的企业文化评价模型。因此,价值共创背景下在对组织及其成员进行核心价值观评价时,可以基于各个维度或指标定义的标准,采用3分制或5分制评分法则。

(四)案例分析小结

通过以上三个案例研究和分析,本文探索了价值共创背景下的组织核心价值观内涵,构建了组织核心价值观的评价指标体系,如图1所示。

表3 价值共创背景下组织核心价值观内涵及指标定义

核心价值观维度	客户	责任	团队	创新	人本	共赢
主要指标	客户服务、客户价值、客户关系	主动性、责任心、执行力	团队意识、团队协作、外部合作	思维创新、改进管理、创新产品与服务	德才兼备、认同发展、价值贡献	理念共识、合作发展、利益共享
定义	(1)主动、规范地为客户提供服务,积极帮助客户解决问题,实时跟踪客户的使用情况;(2)主动收集客户反馈信息,准确识别客户需求,并积极研发、生产和销售具有价值的产品或服务;(3)与客户保持密切沟通,在共同的理念背景下,维持好各类关系。	(1)自我引导而非被动服从命令,反思工作中可能的问题或风险,积极完成工作任务;(2)在未被要求的前提下,评估、筛选并实践解决问题的多种方法和策略,达到目标要求;(3)利用资源,制定可行的方案,不断提升自身工作能力,高效完成各项工作任务。	(1)意识到团队的重要性及个人在团队中的角色。在工作中,能时刻保持高度的团队意识;(2)愿意作为团队或群体中的成员,与他人高效地协作完成工作或任务;(3)广泛寻求外部合作,并以多赢为出发点和目标,与外部合作伙伴共同发展。	(1)创新是组织生存发展的灵魂,要破旧立新,善于接受新事物、尝试新方法,适应内外环境的发展要求;(2)基于组织战略和发展要求,不断地改进或提升组织流程、人力资源等管理水平;(3)基于客户的需求及偏好变化,不断地设计或优化卓越的产品和服务,提升价值属性,为客户创造价值。	(1)诚信正直对人对事,以身作则,不断提升专业能力,勇于以专业的态度对工作结果负责;(2)关怀员工生活,发展员工能力,让员工认同目标、挑战目标,让员工发展提高,让员工获得成就感;(3)公平的提供机会或平台让员工展示自己、实现价值,公平公正地评价下属价值,确保价值得到公平体现。	(1)秉承组织使命和愿景,落实经营理念,达成业务操作层面的共识,以追求共赢;(2)提倡与事业相关者共享资源、机会和利益,友好合作,实现各自的发展;(3)推动国家、社会、客户、企业、股东和广大员工在利益上的共同分享。

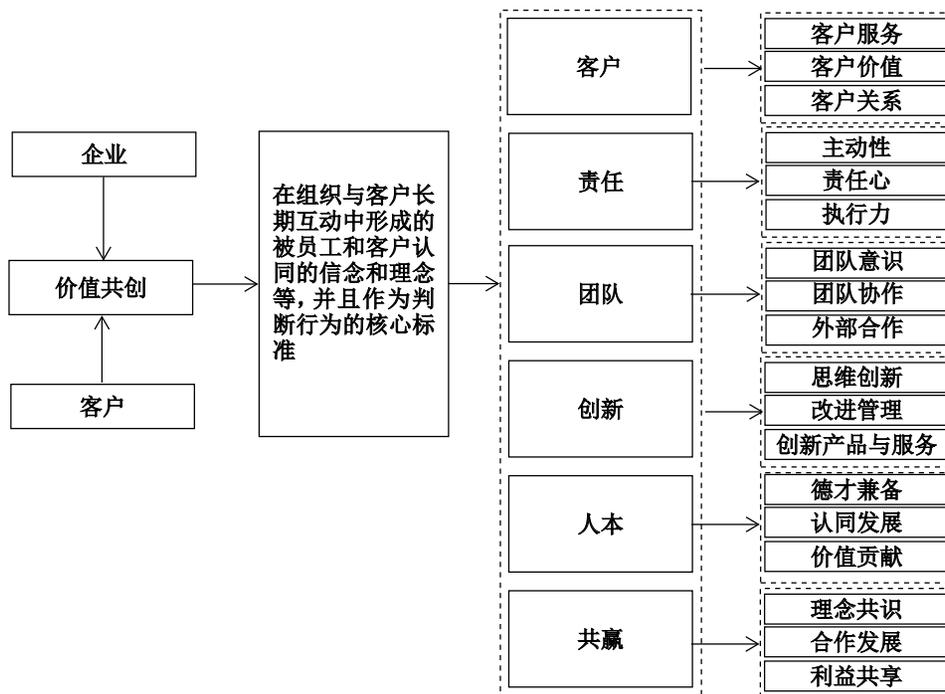


图1 价值共创背景下的组织核心价值观内涵和评价指标体系

在企业组织和客户一起创造价值的背景下,组织面临的内外部环境发生了改变,导致价值创造的主体以及方式不同于传统,其组织文化及核心价值观的内涵也随即发生了变化。组织核心价值观不仅仅需要全体员工认同,也需要得到组织主要客户的认同,也就是说组织和客户具有共同的价值理念,而且,这种价值理念的形成或演变,是在长期的组织与客户互动过程中形成的,具有较强的稳定性。基于这样的逻辑,通过三个案例研究,定义价值共创背景下的组织核心价值观内涵为:在组织与客户长期互动中形成的被员工和客户认同的信念和理念等,并且作为判断行为的核心标准。在此基础上,价值共创背景下的组织核心价值观具有6大维度或结构,分别是:客户、责任、团队、创新、人本、共赢,这6大维度覆盖了组织核心价值观基本内容,对于不同的核心价值观维度,又可以细分为不同的具体指标,比如客户维度包含了客户服务、客户价值和客户关系三项具体的评价指标;责任维度包含了主动性、责任心和执行力三项具体的评价指标;团队维度包含了团队意识、团队协作和外部合作三项具体的评价指标;创新维度包含了思维创新、改进管理和创新产品与服务三项具体的评价指标;人本维度包含了德才兼备、认同发展和价值贡献三项具体的评价指标;共赢维度包含了理念共识、合作发展和利益共享三项具体的评价指标。另外,正如前文所述,在对组织的核心价值观进行评价时,可以基于各维度和指标定义,采用常用的3分制或5分制进行具体的评分评价。基于以上的逻辑或机制,可以对价值共创背景下的组织进行核心价值观的评价,衡量其核心价值观是否符合价值共创的特征要求。一般来说,每个维度或指标的评价分数越高,代表其组织的核心价值观越符合价值共创的背景。

五、结论与启示

(一)结论与贡献

本文通过多案例研究,基于扎根理论,重新定义了价值共创时代的组织核心价值观的内涵,即在组织与客户长期互动中形成的被员工和客户认同的信念和理念等,并且作为判断行为的核心标准。在价值共创的背景下,把客户的价值共创方式和客户与企业的关系体现在其组织架构、流程设计等内部管理过程中,形成一个新的价值创造系统(武文珍和陈启杰,2012),而这样的体系离不开组织核心价值观。核心价值观是组织员工和客户共同认可的价值观,并且强调与客户的长期互动或合作而形成,组织核心价值观同时对员工和客户产生直接影响。总之,在价值共创的背景下,组织核心价值观的范畴和内涵都发生了变化,其关键在于客户在组织核心价值观的范畴、内涵、功能和作用等方面,都扮演了越来越重要的角色。

基于价值共创时代的组织核心价值观内涵,本文构建了一个组织核心价值观的评价指标体系,为组织提供了一个新的核心价值观评价体系和方法。通过对三家公司的核心价值观评价实践进行分析和研究,归纳了价值共创背景下组织核心价值观评价指标体系,主要包含了客户、责任、团队、创新、人本、共赢6大维度,对于不同的核心价值观维度,又可以细分为不同的具体指标,比如客户维度包含了客户服务、客户价值和客户关系三项评价指标;责任维度包含了主动性、责任心和执行力三项评价指标;团队维度包含了团队意识、团队协作和外部合作三项评价指标,创新维度包含了思维创新、改进管理和创新产品与服务三项评价指标;人本维度包含了德才兼备、认同发展和价值贡献三项评价指标;共赢维度包含了理念共识、合作发展和利益共享三项评价指标。

(二)管理启示与实践意义

在企业目前倾向于业绩考核的管理模式下,对企业或员工核心价值观评价是大势所趋,企业在促使员工追求业绩和实现业绩增长的时候,可能正在破坏企业的长期发展和市场竞争力

的客户环境,比如,很多企业和员工为了短期的销售和利润,出现对市场客户不诚信的行为和服务态度,或者损害合作伙伴的行为,或者为了私人的利益,损害公司的利益,等等。这些行为可能完成了企业的目标,达到了企业的考核要求,但是不利于企业的长远发展,不利于与客户共同创造价值。在这样的情况下,只有对企业管理者和员工进行核心价值观的衡量或评价,才能杜绝此类影响价值共创的行为,核心价值观评价应该是价值共创时代企业完成其使命、实现其愿景的关键手段和工具,也是经营业务、招揽人才、考核员工以及决定员工报酬的重要依据。因此,核心价值观评价是企业长远发展的基石,具有重要的现实意义。

另外,中国很多企业正在大力推进组织文化建设,但是由于组织文化本身的务虚性,使得组织文化的落地和执行效果非常差,常常流于形式,很多企业也缺乏科学和合理的文化宣贯措施、方式和方法。本研究构建的价值共创背景下的组织核心价值观评价机制,对组织核心价值观宣贯也具有重要的参考意义。

(三)研究局限性与未来展望

本研究虽然采用三角证据形(Yin,2009),并形成证据链,但是以定性资料作为分析素材依旧存在一定的局限性,未来可以从定量数据或实证模型入手,进一步论证主要维度或指标之间的相关性,以及各个核心价值观维度和评价指标是否对价值共创具有显著影响。同时,本文以三家企业为案例进行研究,样本量的局限性可能影响了研究结论,对于更多的企业是否同样符合这样的分析框架和理论意义,也值得我们进一步地深入探索,因此,未来可以提取更多的案例,并采用复制法则等方法提高案例分析的外部效度。另外,研究组织核心价值观维度或指标体系对企业价值创造、企业发展或具体经营指标的影响也是值得尝试的。

再者,案例研究的背景可能会发生变化,本研究主要是在企业与客户共同创造价值的背景下进行的,如果未来中国的理论背景或现实背景发生了改变,那么需要做进一步的符合时代背景的研究,这会对本研究的理论框架产生影响。总之,深入研究组织核心价值观内涵及其评价指标体系,以及组织核心价值观维度和指标体系对企业价值创造的影响和作用,具有重要的理论意义和现实意义。

主要参考文献

- [1]陈春花,刘祯. 阿里巴巴:用价值观领导“非正式经济事业”[J]. 管理学报,2013,(1):22-29.
- [2]龙立荣,赵慧娟. 个人—组织价值观匹配研究:绩效和社会责任的优势效应[J]. 管理学报,2009,(6):767-775.
- [3]谭小宏,秦启文. 组织价值观结构的实证研究[J]. 心理科学,2009,(2):484-486.
- [4]王国顺,张仕璟,邵留国. 企业文化测量模型研究——基于Dension模型的改进及实证[J]. 中国软科学,2006,(3):145-150.
- [5]王建军,李海. 基于价值观的绩效考核及其在公共部门的应用[J]. 中国行政管理,2008,(6):43-45.
- [6]魏钧,张德. 传统文化影响下的组织价值观测量[J]. 中国管理科学,2004,(S1):420-425.
- [7]武文珍,陈启杰. 价值共创理论形成路径探析与未来研究展望[J]. 外国经济与管理,2012,(6):66-73,81.
- [8]吴照云,王宇露. 企业文化与企业竞争力——一个基于价值创造和价值实现的分析视角[J]. 中国工业经济,2003,(12):79-84.
- [9]席酉民,葛京. 跨国企业集团管理[M]. 北京:机械工业出版社,2002.
- [10]张霞,毛基业. 国内企业管理案例研究的进展回顾与改进步骤——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2011)综述[J]. 管理世界,2012,(2):105-111.
- [11]郑伯埙. 组织文化:概念与测量[J]. 中华心理科学,1990,(1):13-60.
- [12]周勇,陈柳青. 价值观考核在组织绩效管理中的应用——以阿里巴巴为例[J]. 领导科学,2014,(23):44-46.
- [13]Levina N, Orlikowski W J. Understanding shifting power relations within and across organizations: A critical genre analysis[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52(4): 682-703.

- [14]Tepeci M, Bartlett A L B. The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2002, 21(2): 151–170.
- [15]Yin R K. *Case study research: Design and methods*[M]. Los Angeles, Calif.: Sage Publications, 2009.

The Connotation and Evaluation Index of Organizational Core Values: A Multi-case Study Based on Value Co-creation

Liu Fanglong¹, Qiu Weinian^{1,2}, Zeng Chuhong¹

(1. *School of Business, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510006, China*;

2. *LEO, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510006, China*)

Summary: In the era of value co-creation, the organization and its customers create values together. This also requires the organization to focus on the resonance of values between its customers and itself while building culture or shaping core values, so as to enable itself to achieve sustainable competitive advantages, and create maximum values. Compared with traditional organizational core values, the connotation of organizational core values and evaluation systems under the background of value co-creation will be changed radically. Based on the rooted theory, this paper takes three private, state-owned and mixed enterprises as the object of the multi-case study. Through the three stages of initial coding, focused coding and theoretical coding, the connotation of organizational core values in the context of value co-creation is redefined. The beliefs and concepts formed in the long-term interaction between the organization and its customers are recognized by employees and customers, and they are the core criteria for judging behavior. On this basis, a universal, logical and systematic evaluation system of organizational core values is further summarized and constructed, and six main dimensions have been refined: customer, responsibility, team, innovation, humanism and win-win. Meanwhile, 18 specific indicators are identified: Customer dimension includes three specific evaluation indicators: customer service, customer value and customer relationship; responsibility dimension includes three specific evaluation indicators: initiative, responsibility and execution; team dimension includes three specific evaluation indicators: team consciousness, team cooperation and external cooperation; innovation dimension includes three specific evaluation indicators: innovation consciousness, improvement of management and innovation of products and services; humanistic dimension includes three specific evaluation indicators: moral and talent, identity development and value contribution; win-win dimension includes three specific evaluation indicators: conceptual consensus, cooperative development and benefit sharing. This paper defines six dimensions and related indicators of organizational core values, defines the evaluation mechanism of organizational core values based on the practice of enterprises and previous theoretical literature, and uses the commonly used 3-point system or 5-point system for specific evaluation based on the definition of dimensions and indicators. This study can provide guidance for the core-value-shaping and soft-power-building of the organization in the era of value co-creation.

Key words: value co-creation; core value connotation; evaluating indicator; system construction

(责任编辑:王 孜)