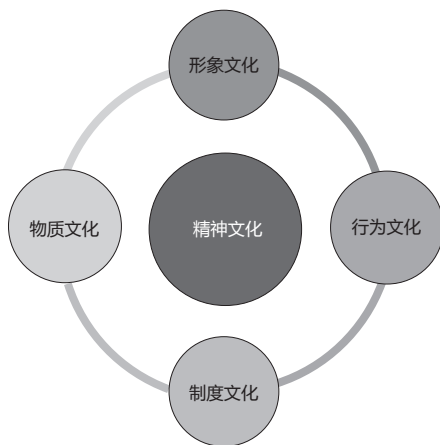


浅谈企业文化的有效塑造

服务于企业十余年来，管理层会议中会越来越的提及“企业文化”那只无形的手。无论战略的推进、组织变革，或是在绩效管理循环过程中，企业文化的共识在组织管理中的关键作用不言而喻。有些人把企业文化比喻为当今企业管理体系中最不可捉摸而又经常发出不和谐之声的“幽灵”，它像一只看不见摸不着的手，影响着组织效率、组织行为，人们能看到行为的结果却很难捕捉改变其过程，也正由于这一特点，企业文化成为企业管理中最无形的工具，它像水和空气一样，时刻滋养着企业的员工，神奇的引导、影响着企业人的行为准则，既不能随便拆卸、又不可转移，这种精神元素的神奇力量形成了影响企业的根本。因此，在企业不同阶段有效塑造企业文化成为解决企业关注的核心问题之一。

通俗来讲，“企业文化”就是企业的个性，是员工理解的、占主流地位的信仰和价值观的集合。它是伴随企业在自己特定的经营背景下积累、沉淀而成的。时间累积，企业文化成为员工的“集体记忆”体现在行业管理的方方面面。企业的核心是完全精神层面、内化灵魂的。外在体现在该组织的制度中、企业人的行为做事准则上、产品服务的研发规划方面以及企业竞争的独特战略选择。如下图所示：

企业文化五种体现



凡此种种，构成组织强势文化后成为区别于其他企业的现象、特点、风格。

我们经常听到周边人这样谈论一些历经百年的世界500强公司：一看就是XX公司的。这种判断正是源自前面谈到的特点在市场投射的效果。在韩国有一个笑话，很容易从街头匆匆的行人中辨认出哪个是SAMSUNG、哪个是LG的员工。由此，也不难理解企业文化对企业人行为的深刻影响。

享有“全球第一CEO”美誉的杰克·韦尔奇认为任何企业都有两类问题：硬性问题和软性问题。硬性问题包括财务、营销、技术和生产等，它通常会影响到企业的底线—利润线；而软性问题是关于价值观、士气和沟通等，软性问题则会影响到企业的上线—营业收入总额。这里所指的“士气”即企业文化所体现的侧面。

众所周知，人的行为是价值观驱动下的行为，行为体现内在的哲学观点。因此，企业文化体现着企业哲学是企业战略管理、人员管理、价值管理、文化管理的根本与核心。

当前的国内市场经济主体中，初创企业、成长企业众多，如何提炼、培育、塑造企业文化关乎组织的存亡、发展；企业管理现实实践中存在诸多操作的盲点和误区，很多不成熟和专业不足的操作也使企业陷入精神根基错位的沼泽。经过笔者的观察和经历，认为常见企业文化误区可总结归纳为五种情况：

一、拿来主义型

这类公司多数为企业初创阶段，把行业领袖作为标杆，或把成功企业的价值观、企业文化直接拿来我用，不研究被照搬公司文化形成的条件、形成原因等因素。这类操作的主要原因是企业管理者追求急功近利，忽略了企业文化的独特性与形成过程，这种简单粗放作法的极端负面结果是“看似有文化、实则没文化”形式主义。

二、简单模仿型

简单模仿型对企业文化的内涵理解不清晰，看到企业文化塑造的一些手段——诸如：组织文体活动等；认为只要也这样做了，就等于有企业文化了。于是，错将文体活动与企业文化混为一谈，造成文体活动泛滥的文化，很难在企业制度化、战略、员工行为引导层面体现更深远的价值。这类企业中初创阶段、成长阶段的中、小企业占多数。这样的企业热衷于活动的轰轰烈烈，并将其作为企业文化建设的硬性指标来完成；有些企业把以前开展的一些文体活动都归纳为企业文化，在开展企业文化建设中并没有搞明白企业文化的基本内涵。由于文体活动促进了团队建设，更容易使企业管理者进入文体、文化混淆的误区，忽略了企业文化的早期提炼，在早期的管理中更难发挥企业文化的导向和约束作用。

三、理想主义型

理想主义型是指企业管理者把企业管理理想状态下的企业文化诉求运用到现实的

企业管理实践中，忽视企业客观现实的环境，企业文化的导向是不切实际、超出企业范围、改造世界的使命感。因此，导致“大而空”的文化传递给使员工是可望而不可及崇高目标，缺乏实实在在的客观基础。此类现象产生的原因多数是因为领导人具有过于远大的企业理想和缺乏踏实的工作精神。这样的企业文化导向下，可能带来企业员工多数表现激昂澎湃，但却忽略了眼前的险恶形势和今天该干什么，使得空泛的口号无法落地到实际管理中应用。

四、强权马列型

强权马列型是对强权企业管理者管理企业中常见作法的形容。这类企业管理者会将企业文化看作管理条文，把对员工的要求当作企业文化，在企业门口、走廊到处是张贴标语口号，经常提到的是“以人为本”，但这种做法，强调共性的同时极大的抑制了员工的个性，只重视人的“集体性”，抹杀了人的想象力、创造力，这样的观念下产生的“集体主义”，难以形成企业的内聚力，真正体现以人为本，起到凝聚、激励员工的作用。

五、“掩耳盗铃”型

“掩耳盗铃”型的企业文化多带有较浓厚的情感色彩，这类企业中家族企业、小型企业多一些，他们认为传统道德观念就是组织文化，忽视组织目标和组织管理机制；还有另一种极端认为企业文化就是制定和执行企业的规章制度，就是职工的文明礼貌、道德风范、企业的知名度等，使企业文化变成长永久不变的信条。这是由于不系统、全面认识企业文化精髓导致的后果。

无论上述哪种情形，都桎梏着企业文化无法发挥其在企业管理中独特的导向作用、约束作用、凝聚作用、融合作用、辐射作用。

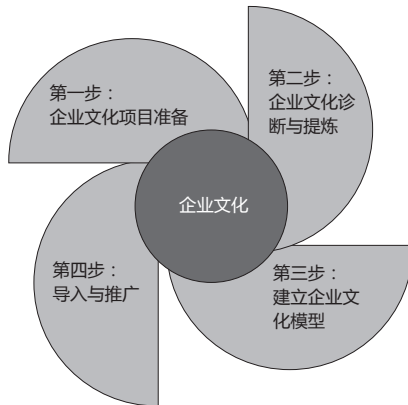
工欲善其事，必先利其器。要促使企业持续、健康发展就要从精神层面锚定符合组织个性的文化。企业管理依靠企业制度，而企业制度依靠企业文化来约束。由于企业文化属于精神层面的，是人们在精神上的自我约束，因此说，企业文化是内在的约束。同时，由于行为反映内在心态，员工的行为、企业活动也就揭示了企业的价值理念。举个例子说：知名电信公司诺基亚的企业文化是“科技以人为本”，在这样的价值观中，突出了尊重人，即尊重客户、尊重员工。尊重员工，不仅仅是尊重其人格，而且尊重员工的责任感和成就感，尊重员工独立做出决定的意愿，因为这是人的需求本质。同时，他们的每一款手机的人性设计，也是基于同样的价值导向产生的。

那么怎么做才能够较为有效地塑造企业文化呢？

结合笔者的思考和经验，有效的企业文化能够有机地与组织战略相结合，只有组织文化与企业战略相适应时，企业文化方能突显其对公司运作所产生的影响，反之，不仅不会促进公司战略的实现，反而会经常使得战略与实际操作形成冲突。为此，推荐使用

四步走的方式完成企业文化的提炼与确立、推广与塑造工作。如下图所示：

企业文化塑造步骤分解图：



企业文化项目准备阶段是企业文化塑造最为关键的基础环节。

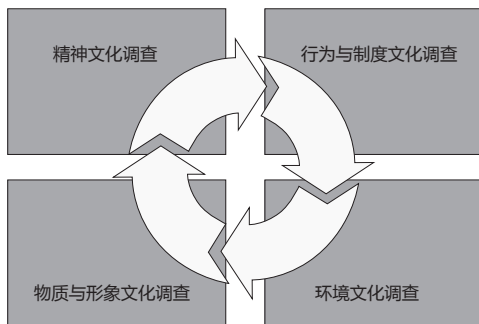
俗话说：火车跑得快全靠车头带。企业文化项目跟其他人力资源管理项目比较而言，是尤为重要的“一把手”工程，必须要得到领导者认同与全力支持，企业领导者必须成为推动企业文化建设的中坚力量。企业文化从某种特定意义上可以说是“企业家”文化，因为企业是由领导者进行管理的，企业文化在很大程度上取决于领导者的决心和行动。有效的企业文化项目意味着企业本质层面的变动，不做好充分的准备无疑是拿企业的明天开玩笑。

在企业文化项目准备阶段，主要完成以下几个步骤的操作：

1. **达成共识。**就企业文化项目的实施达成上、下一致的认同，包括项目目标，操作方法，时间规划，参与人员等项目核心内容；
2. **成立项目组。**企业文化项目组是负责项目启动会从诊断到实施具体事宜的团队，项目组是否精干、专业是得项目成功与项目质量的关键；这里建议聘请专业顾问团队操作，以避免内部项目组与工作本身的冲突和角色限止难以客观操作的专业问题；
3. **制定项目计划。**制定企业文化项目的通盘工作计划，包括项目阶段、投入资源、项目工具等；
4. **管理层沟通与项目动员。**管理层沟通重在确认项目的重要程度与开展计划，并让管理再次深刻意识组织变革的根本意义；项目动员的目的在于通知全体员工项目启动，因为光有领导者的行动承诺是不够的，没有员工的积极参与企业文化是无法落实到每一天、每个人的每一件工作上去。因此，企业文化建设必须发动群众，走群众路线。

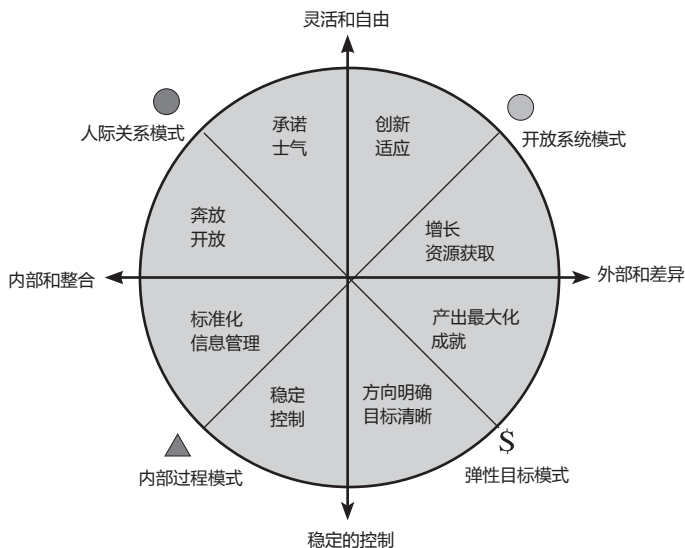
通过上述操作，企业文化的建设具备了项目基础，可以企业文化建设的关键阶段——企业文化的诊断与提炼过程。在这一阶段主要是通过调查了解企业文化现状，发现、提炼企业文化关键因素。调查方法可以采用访谈与问卷相结合的方式，通过这

样的方法，可以保证全员的参与程度，民主、公开的程序。条件允许时，还可以开展部分外部调查，包括公众、客户、竞争对手的反馈信息收集，这样，可以更为客观、全面地认识目前的企业现状。调查的内容如下图所示：



问卷与信息的汇总报告将对企业文化的核心问题与核心要素进行分类整理，作为下一阶段建议模型的基础资料。

在企业文化建设的第三阶段——建立文化价值模型、阶段要让数据说话。美国组织行为专家奎因研究的“竞争性文化价值模型”，把企业文化指标按照内部外部导向和控制授权两个纬度进行分类，最后形成四个基本的价值模式。1989年美国著名咨询专家爱迪思(Adizes)提出了企业生命周期理论，从企业在不同发展阶段如何选择恰当决策模式和管理风格的角度，进一步验证和发展了竞争性文化价值模型。90年代以来，这种分析模型被国际上一些著名的咨询公司和研究机构广泛使用，模型的本身也在实际运用中不断地得到发展和完善，它的三对基本矛盾、四个基本导向逐渐成为一种国际上比较权威和盛行的企业文化分析工具。



建立模型的同时，还要通过对模型的审慎研究，分析企业文化差距在哪里，企业文化目标与现实的差距如何弥合。本阶段经过前两步骤的操作后，就要进行企业文化的战略性规划。企业文化的建设目标从来都不是孤立的，它源自于企业的总体经营战略，并对总体经营战略起支持作用。这时，可以引入BSC帮助企业文化进行战略性规划，使之真正地起到影响经营层面的作用。如此操作，可以从股东到客户、从组织到部门和员工个人进行全面细致的操作性规划。

经过企业文化的战略规划，要选择企业文化战略，进入到第四阶段的导入与推广。在这个环节要解决企业文化差距的弥合问题，确定导入新的企业文化目标，使企业文化战略的具体落地到管理实践中发挥其六大作用，整个过程是强势熏陶、引导规范的过程，建议通过行为体验的方法来操作。行为体验可以使参与者直接深刻的触动心灵，引发思考，最大程度的实现内化心灵的目标。这阶段的操作步骤可按以下方式操作：

1. **强调核心价值观的推广。**一个企业选择什么样的核心价值观是创造企业文化的首要问题。价值观也是企业文化的主旨精髓，因此，价值观的推广是渗透、强化、导向作用的关键部分；

2. **开展强势熏陶。**通过培训、各种宣传、参与活动、写文章等方式，使员工时刻都处于充满企业价值观的氛围之中，所有这些熏陶都是在强调个体的参与，是透过行为传导文化的过程，通过耳濡目染达到渐入员工心中；

3. **发挥榜样的力量。**企业领导者的模范行动是一种无声的号召，对下属成员起着重要的示范作用。因此，要塑造和维护企业的共同价值观，领导者本身就应是这种价值观的化身。他们必须通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观念。首先，领导者要坚定信念。其次，要在每一项工作中体现这种价值观。同时，以平等的真诚友好的态度对待下属成员，取得员工的信任，在此基础上培育企业文化的群众基础；

4. **采用正激励的方式固化稳定。**价值观的形成是一种个性心理的累积过程，这不仅需要很长的时间，而且需要给予不断的强化。人们的合理的行为只有经过强化以肯定，这种行为才能再现，进而形成习惯稳定下来，从而使指导这种行为的价值观念转化为行为主体的价值观念。因此，将企业文化的正向导行为设为考核内容可以使企业文化的具体化和形象化。在员工晋升时，要考虑他是否与企业文化相融合，可以快速帮助员工明白企业倡导什么，在反对什么。

当前的经济社会，企业竞争愈演愈烈，这对企业应变、企业制度创新提出了更高的要求，没有进步科学的企业文化，将难以建立起科学的企业制度。伴随时间推移，有些物质资源也许会枯竭，但是文化将生生不息。所以建设优秀的企业文化，对企业的长远发展起着积极的、不可估量的作用。多年的观察和企业管理实践也能让我们认识到，凡是重视企业文化因素特征（包括规划消费者、股东、员工层面战略）的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司。因此，科学地建立与企业战略适配企业文化体系势在必行，这关系到争夺企业管理软性问题空间以及如何为组织运营的上线——营业收入总额实现最佳净值。