

人力资源管理知识：漫谈企业文化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270151.htm “当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时，我们正在描述他的性格特征。一个组织也同样有自己的个性，这种个性我们称为组织的文化。” 斯蒂芬·P.罗宾斯《管理学》管理学百年发展历程（TheManagementCentury）中，各种新鲜语汇应运而生，纷繁备至，各自风行一时，之后又渐次消逝。或许从未有过像“企业文化”（CorporationCulture）这样如此受人追捧推崇而又让人倍感困惑，始终荣辱相随，毁誉参半。好比雾里看花，似乎明白了一些，可总也看得不十分清楚。唯有“战略”（Strategy）的遭遇或可近之。

一、事实上，任何管理者都只能在一定的环境因素和组织文化的双重约束下施展管理才能。系统论认为，任何组织都处于一定的内、外部环境之中。外部环境（一般环境与具体环境）中的机会与威胁、内部环境中的优势与劣势都为企业所重视并积极加以趋利避害（SWOT分析），唯独企业文化常常被企业忽视。直至不久前的1970年代，人们都还没有意识到它的存在，更不曾去努力尝试着发挥企业文化对企业经营管理应有的推动作用。什么是企业文化？尽管各方莫衷一是，但是多半没有根本性分歧，也从未构成针对企业文化的种种质疑声中的焦点。任何一个概念都有其内涵与外延。就此而言，浙江大学的刑以群教授对企业文化的界定颇有可取之处：“组织文化是处于一定经济社会文化背景下的组织，在长期的发展过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的、独特的价值观，以及以

此为核心而形成的行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯等。”简而言之，企业文化是企业成员共有的一个价值体系，包括核心价值观及其在各种场合的具体体现两个层次。企业文化的重要性何在？有人把企业文化比作人的个性，也有人把企业文化比喻成部落的图腾与禁忌，但不管怎样，都说明了企业文化从来都是客观存在的，并且总是对组织成员行为有着或强或弱、或广泛或局部的影响作用。同一个管理者之所以可以在一家企业取得杰出业绩，而在另一家企业不能取得同样业绩，很大程度上与不同企业具有不同的企业文化有关。吉姆·科林斯（Jim Collins）在其经典著作《基业长青》（Built to Last）中，通过案例对比研究发现，许多基业长青的公司都具有极为鲜明而稳定的共同价值观。企业文化可以成为企业的核心竞争力（市场进入、价值创造、不可模仿），企业可以藉此获得相对于竞争对手的强大竞争优势。组织文化也有强弱之分。员工对组织核心价值观的接受程度和承诺越大，文化就越强。强文化（Strong Cultures）（强烈拥有并广泛共享核心价值观）好比一个烙印，如此强烈并鲜明地影响着管理者的几乎涉及所有管理职能的决策行为，以至成为一望即知的标志性身份符号。当然，即便如此强势，这种影响依然是在潜移默化中进行，甚至连本人都难以察觉。文化最终会内化为员工思维与行为的一部分，而不是任何外在形式上的东西规章制度、口号标语等。同管理学科的所有概念与理论一样，企业文化的成功与否，必须以企业的成功与否（多重目标的有效达成）作为最终衡量标准。企业文化从何而来？是企业成长过程中员工交流激荡逐步沉淀而成的不为人的意志所转移的客观存在，还是任由企业高层领导个

人观念改变而随时更新变换的主观思维？都是，又都不是。企业文化通常最初来源于企业创始人个人的理念，通过第一代领导层的个人理解与感受传递下来，带有创始人深深的印记。企业文化有着天然的情性。尽快企业文化会随着企业发展进程而得到不同程度上的加强、减弱、修正与更新，但是通常一旦形成便难以人为改变，尤其是强文化。企业变革中最困难的部分，恐怕要数文化的变革，因为世间最难改变的是人的思想。但是，弱文化依然可以通过员工长期广泛而深入参与而得以贯彻，尽管这需要付出长期而艰决的努力。任何企业都客观存在着某种与众不同的企业文化，并且不总是与企业管理层对外所宣称的相一致。书面上、口头上的口号标语所宣称的不过是管理层希望拥有的样子，常常并非企业的真实面貌。这一现象在中国表现得尤其明显。当然，二者不相符是常态，但是无论现实存在的文化是否成功，当它与管理层宣称的或者企业所希望拥有的不相一致时，都说明了企业文化管理工作的失败。正如人的个性，文化并无绝对的好坏之分，关键是它是否适合企业的具体情况，是否有益于组织目标的有效达成。组织文化是一个描述性术语。“它与成员如何看待组织有关，而无论他们是否喜欢他们的组织，它是描述而不是评价。”（斯蒂芬·P.罗宾斯）二、同自然科学以及其它许多凸显思辩性的社会科学不同，管理学是一门与现实联系极为紧密的学科。它以实际功用为导向，更以有效性（有效益又有效率）为依归。正如管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）所言：“管理，换而言之，其实是一种实践，而不是一门学科或专业，尽管它兼有这两者的成分”。从而，大凡管理术语与管理理论总是伴随社会经济发展历

程中的不同阶段而兴起，总是为了解决管理实践中遭遇的种种困惑或者具体问题而进行有益思考的阶段性成果。企业文化这一语汇，自然亦不例外。二战后，战败国日本满目疮痍，经济处在崩溃的边缘。但是凭借美国在经济上的外在扶持与大和民族自强不息的内在精神，日本经济很快走上复兴之路。20世纪70年代后期，日本企业开始在国际市场上崭露头角，其表现出来的强大竞争力令人瞩目，让美国企业感受到从未有过的巨大市场压力，迫使美国管理学者深入地去研究日本企业管理的特点。美国人发现，日本企业成功的关键之一在于他们更注重“企业文化管理”。有关企业文化的思考与追捧浪潮从此在全球兴起。

三、企业文化作为一种有意识的管理活动，起始于二战后的日本，而作为一种管理理论体系，则创建于80年代初期的美国。1980年代，美国先后出版了四本企业文化著作，即《日本管理艺术》、《Z理论》、《企业文化》、《追求卓越》，从而标志着企业文化理论从此诞生。

1、《日本管理艺术》 斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）和哈佛大学教授安东尼·阿索斯（Anthony Athos）于1981年2月出版了《日本管理艺术》（The Art of Japanese Management）一书，通过对日本松下电器公司和美国电话电报公司的比较分析，阐明了日美企业管理的不同特点，并且提出了著名的“7S”管理模式。作者认为，美国的敌人不是日本人或西德人，而是自身企业管理文化的局限性。日、美企业管理最基本的差异在于对企业价值观和员工的看法上。日本人重视集体主义价值观，美国人信奉个人主义价值观。美国企业管理人员，往往把职工看成达到自己目标的客体，是被动受制的工具，是没有人性的“可

以互换的生产零部件”，而日本企业管理人员则认为人既是供使用的客体，也是应该给予尊重的主体。“7S”管理模式（7-SFramework），即战略（Strategy）、结构（Structure）、系统（System）、员工（Staff）、风格（Style）、技能（skills）和最高目标（Superordinate）（后来被麦肯锡改成“共有价值观”，Sharedvalue）。前三项为硬性要素，后四项为软性要素。美国企业管理非常重视三个硬性要素，轻视后四个软性因素。日本企业固然重视三个硬要素，同时也在四个软要素上下功夫。

2、《Z理论》美籍日裔学者威廉·大内（WilliamOuchi）在1981年出版的《Z理论美国企业怎样迎接日本的挑战》中提出了Z理论（TheoryZ）。通过对日、美两国的一些典型企业进行研究，发现以信任、敏感与亲密为特征的日本管理方式更适应现代生活，能带来更高的生产率。作者把典型的美国管理模式称作A型（AmericanModel），把典型的日本企业管理模式称作J型（JapaneseModel），主张美国企业应向日本企业学习，并在两国成功经验结合的基础上提出Z型模式。Z型模式的核心就是信任、敏感与亲密，这是企业提高劳动效率的关键。其中，A型模式的特点为：1、短期雇用；2、迅速的评价和升级；3、专业化的经历道路；4、明确的控制；5、个人决策过程；6、个人负责；7、局部关系。而J型模式则具有如下特点：1、实行长期或终身雇佣制度，使员工与企业同甘苦、共命运；2、对员工实行长期考核和逐步提升制度；3、非专业化的经历道路，培养适应各种工作环境的多专多能人才；4、管理过程既要运用统计报表、数字信息等清晰鲜明的控制手段，又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导；5、采取集体研究的决策过程；6、

对 - 件工作集体负责；7、人们树立牢固的整体观念，员工之间平等相待，每个人对事物均可作出判断，并能独立工作，以自我指挥代替等级指挥。

3、《企业文化》1982年7月，美国哈佛大学教授特伦斯·迪尔（Terrence E. Deal）和麦肯锡咨询公司顾问阿伦·肯尼迪（Allan Kennedy）出版了《企业文化现代企业精神支柱》（Corporate Culture）。他们认为，每一个企业事实上是每个组织都有一种文化。无论是软弱的文化还是强有力的文化，在整个公司内部都发挥巨大的影响。企业文化包含五种因素：企业环境、价值观、企业英雄、风俗和礼仪、文化网络。企业文化可以分成四种类型：硬汉型文化，即适应高风险、快反馈的环境、具有坚强乐观精神和强烈进取心的文化模式；工作和娱乐并重型文化，即形成于风险小、反馈快的企业的行动迅速的文化模式；赌博型文化，又称攻坚文化、孤注一掷型文化，指的是形成于风险大、反馈慢的企业的文化模式；按部就班型文化，指形成于风险小、反馈慢的企业的稳定保守型文化。

4、《追求卓越》1982年出版的还有托马斯·J.彼得斯和小罗伯特·H.沃特曼合着的《追求卓越》。他们通过对43家优秀公司的调查发现，凡称得上优秀公司的企业都“有一套独特的文化品质，是这种品质使他们脱颖而出，鹤立鸡群”。它们通常具备八种优秀文化品质：1、贵在行动；2、紧靠顾客；3、鼓励革新；4、以人促产；5、以价值观为动力；6、不离本行；7、精兵简政；8、绝对一致和自主创造。企业文化理论在美国企业管理中被广泛运用，并得以发扬广大，美国人在日本经验的基础上加以创新，形成了自己的管理理论，其中尤以《第五项修炼》最为著名。

四、企业文化建设绝非短期内可以一

蹴而就，而是一项长期而艰决的努力。成功的企业文化建设需要企业领导层的大力支持和身先士卒，需要企业员工的广泛而深入地参与，需要长期坚持不懈地贯彻以至于成为每个员工行为的一部分。企业文化的设立。企业文化客观存在，但并不总是有利的，需要管理层积极关注并加以正确引导。企业文化建设旨在树立或强化有利于企业发展的文化，消除或抑止不利于企业发展的文化，从而更好地促进企业发展目标的有效达成。管理是一种实践，企业文化最终是为企业发展目标服务。企业文化的设立首先要（1）明确公司发展的总体目标或称愿景，然后在这一目标指引下根据（2）企业文化的发展历史与现状，以及（3）外部环境发展趋势，经过（4）管理层的深入研讨并达成一致。一旦确定，即不可犹豫，而要坚定不移地予以贯彻落实。除非得以实施，否则再好的规划都只是一纸空文。企业文化的贯彻。在中国，几乎每一家企业都有名目众多的光鲜亮丽的愿景目标与文化口号，重视品牌与营销、热衷与国际接轨的企业尤为如此。可是有多少表里如一呢？恐怕只有天知道了。文化建设成功的关键在于贯彻落实，其要点包括：1、员工参与。必须让全体员工参与进来，让企业文化建设与每个人的工作、每个人的职业发展密切相关，成为每个员工“自己的事”。通过组织培训、文化知识比赛等活动掀起学习热潮，讨论如何在员工日常工作中落实，使员工认同企业文化，并在工作实践中积极贯彻。2、领导带头。企业领导应该身先士卒，处处时时以身作则。员工通常以领导的言行为表率，如若领导自己不带头贯彻，员工就会怀疑管理层的决心而不予以重视。3、全面实施。作为一种共有的核心价值观，企业文化必须体现

在企业经营的方方面面，唯有这样才能真正得到彻底贯彻，统一思想，处处指导企业行为。4、长期强化。贯彻企业文化，必须长期不懈地不断重复，处处强化，让它完全成为员工行为中不自觉的一部分。随着时间的流逝，文化会逐渐弱化，所以必须经常进行强化直至深入人心，体现在每个人的日常行为中。企业文化的传承与发展。企业文化建设伴随着企业经营活动的始终，需要不断继承与发展。只有开始，没有尽头。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com