

人力资源综合辅导：企业命脉之文化的逐层分解 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_293360.htm 世界上恐怕再也没有哪个学术领域像企业文化这样“百花齐放，百家争鸣”了关于企业文化的定义包括从国外舶来的国内土产的加起来有240多种，而且这个数字还在随着时间的推移而递增，真可谓仁者见仁智者见智。大家各执己见的局面，恰好像春秋战国时代的诸侯割据，似笔者这般人微言轻，没有秦始皇那样的雄才伟略和气势能力，没有办法在企业文化这个领域做到“一统江湖”，如果我们也作为一路小诸侯卷入这种“纷争”的话，可能要花费无数的篇幅也不能达到结论的彼岸。因此，我们只能绕过这个纷乱的战场，采取迂回作战的方式来进攻企业文化的堡垒：从企业的文化结构入手，达到把握企业文化的内在特质和基本精神、逐步接近企业文化的本质和核心的目的。和我们所知的大多数事物一样，企业文化也是由相互依存又相互作用的诸多要素结合而成的有机统一体，认清不同要素在企业文化体系中扮演的不同角色和所处的地位，我们离弄清企业文化的“庐山真面目”也就不远了。找到了企业文化的本质，以此为依据，再面对纷繁复杂、青黄杂糅的各种观点和论述的时候，我们就有了去芜存真的利器，那些似是而非的、模糊的、错误的观点就无法遁形。荷兰组织人类学和国际管理学教授G.霍夫斯塔德在其著作《跨越合作的障碍多元文化与管理》中开篇即论述：尽管不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的物质生活文化、制度管理文化、行为习俗文化、

精神意识文化等四个层级构成。根据该理论，我们把企业文化剖分成形象、行为、制度和价值观四个层次，如图1-1表示：通常，我们认识一个企业总是从它的外在形象开始的。这个形象包括它的名称、商标、产品、宣传手册、广告、办公环境以及员工服饰……透过这些形象表现出来的文化我们称之为企业文化的形象层，也称物质层。它们往往是可听、可见甚至是可以触摸得到的，位于企业文化的最表层，距离企业的核心和本质也最远。从后面的论述中，我们可以了解到，它们也是企业文化中最多变最容易被扭曲的部分。接下来，我们会接触到企业文化的第二层：行为层。向客户提交产品是否按时和保证质量，对客户服务是否周到热情，上下级之间以及员工之间的关系是否融洽，各个部门能否精诚合作，在工作时间、工作场所人们的脸上洋溢着热情、愉悦、舒畅还是正好相反……这一层距离企业的核心和本质大大地近了一步，和企业的核心具有直接的互动互指关系。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。它是以人的行为为形态的中层企业文化，以动态形式作为存在形式。然后，我们可以接触到企业文化的第三层制度层（又叫企业的制度文化）。毋庸置疑，企业任何行为的背后都有企业制度作支撑，员工准时上班而不是迟到早退，生产车间的工人按照规范操作而不是任意胡来，响应客户需求主动热情而不是傲慢懈怠……大多是因为制度的激励与约束。经过层层抽丝剥茧之后，我们就达到了企业的核心价值观层。价值观是指组织在长期的发展中所形成和遵循的基本信念和行为的准则，是组织对自身存在和发展的意义、对组织目的、对组织员工和顾

客的态度等问题的基本观点以及评判组织和员工行为的标准。企业文化是企业的灵魂，价值观是企业文化的核心，罗伯特·惠特曼和汤姆斯·彼德斯在《追求卓越》一书中认为：卓越的公司成功的要素在于七个方面，如下图：这就是著名的7S模型，可以看到，共同的价值观（Shared Values）处于核心的位置，也就是说它是一个公司成功的核心。仿佛云开见日，仿佛水落石出，价值观才是企业文化的本质，是企业文化之所以然的决定性因素，是全部企业文化的源泉，是企业文化结构中最稳定的因素。套用哲学上的说法，有什么样的价值观，就会有什么样的企业管理制度和企业的行为以及外在形象和表现。为了理解的方便，我们可以用一棵树来比喻企业文化的四个层面形象、行为、制度、价值观之间的关系。价值观是根，根决定了树的生命力的强和弱，价值观决定着企业当前的生存更决定着企业未来的发展。实际上，价值观就是企业的立身安命的根本。具体而微到一个员工大而化之到一个企业，选择这样做而不是那样做，就是因为这个员工或者这个企业的老板（管理层）秉承着与之相对应的价值观。企业所有的行为都是从价值观这个根上发出来的枝桠，价值观是从企业诞生的那一天起就有的，只不过它们有时潜隐在连秉承着它的人自己都看不到的心灵角落，有时彰显在办公室、网站、出版物等随处可见的地方。而我们对价值观的研究，着眼点在于探询透过纷繁复杂的现象的迷雾、抓住价值观的本质的路径，辨析导致和阻碍企业基业长青的价值观，再趟出一条经由价值观的改造（起飞）达到企业健康、持续、快速成长（落地）的新路。制度是树干和树皮，树干是树这个生命体关键的承上启下的部分，下面连接着根，上面

撑持着枝叶；制度对内直指着价值观，对外则生发出组织和个人的全部行为企业内组织和个人之所以这样做而不是那样，是因为企业制度使他或他们这样而不是那样。所以，没有完备良好的制度的支撑，那么再好的价值观也会像没有健康粗壮的树干的树一样，永远只能匍匐在地上，长不高也长不大。此外，如果最关键的制度有缺陷，可能会像树皮被环切了一般，很快危及整棵树的生命。行为是枝桠。树干和枝桠有时候很难分开来谈，就像制度和行为很难分开来谈一样，而制度和行为都是价值观的外在反映。假设你驾车行驶在郊外，天气良好，视野开阔，方圆3公里内没有行人、没有车辆。这时，你来到了一个十字路口，路口的红灯亮着，你怎么做？停车等待？毫不犹豫地继续行驶过去？抑或是减速观察？不同的选择恰恰反映了你对这个情境以及情境背后潜存着的社会规则的潜意识看法和基本假设。这些潜意识看法和基本假设是个体或组织在探索解决对外部环境的适应过程中所发现、学习、创造和形成的，并且在潜意识中影响着个体和组织的行为方式。形象是叶子、花和果。树上的叶子、花和果多点少点没多大关系，可以大也可以小，可能翠绿也可能枯黄，春天表现出勃勃生机，冬天在肃杀的寒风中瑟缩。企业在形象上如何作文章，做多少文章，对企业的生存没有根本影响，但对企业的发展有重要影响。完全不讲究形象的企业，一如完全没有叶子、花和果的树一样，很难让人看到它的生机。假如移植一棵大树，可能会出现两种情况，第一种：适应了新环境，继续着参天大树的成长方向；第二种不能适应新环境，或者被园林工人重新从土里刨出来送回它来的地方，如果已经受伤则只能无可奈何任其死去。在经济领域

，跨国巨头斥巨资来华办企业，由于资金雄厚，经营成熟，一开始都是轰轰烈烈，来势凶猛，很像移植来的大树，一开始就是庞然大物，跟本土兴办的小企业不一样，有个从小到大、从弱到强、逐步成长的过程。跨国巨头来华兴办的企业，跟移植来的庞然大树一样，结果也无外乎两种情况：一种是缓慢适应本土环境，经过一段时间的蛰伏以后，恢复元气，渐入佳境；另外一种是无法适应新的环境，以撤资或者倒闭收场。毋庸置疑，被移植的树对新环境的适应一定指的是树根对新环境的适应。同理，新办企业对外部环境的适应也一定指的是价值观的适应。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