

企业文化是“做”出来的人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_96_87_E5_c37_510311.htm 企业文化看起来有些

“虚”，实际上是“做”出来的。顾名思义，所谓“做”，就是执行。企业软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者邓正红先生认为，如果企业自觉按照自己所倡导的理念、准则、价值主张，认认真真去执行，做到表里如一、言行一致，并长期坚持下去，这样的企业文化就不是“虚”的了，而是实实在在的一种风气和氛围。一、“做”到什么程度，决定企业文化的层次 列宁说过：一打纲领不如一个行动。

“虚”与“实”兼备是企业文化的特征。“虚”是指企业文化所陈述的内容，“实”是指落实和行动。如果大家感觉企业文化太“虚”了，那是企业文化执行不够造成的。企业文化是“做”出来的，“做”到什么程度，决定企业文化的层次。围绕“做”，企业软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者邓正红先生认为，将企业文化分成四种类型：四流企业做假，三流企业做样，二流企业做事，一流企业做人。四流企业做假，主要表现为伪先进企业文化。如2001年美国“安然事件”使安然公司成为经理控制企业种种弊端的象征；随后，美国世通公司的假账丑闻又暴露在光天化日之下；事隔几天，另一知名大公司施乐又曝出新的丑闻连续5年夸大营业收入60亿美元。仅2001年第一季度，美国证券交易委员会就调查了64宗会计和财务造假案。邓正红指出，这些跨国公司长期以来吹捧以“诚信”为核心理念的企业文化，但其行为始终不诚信，显然是伪先进企业文化，这样的企业如

果还不悬崖勒马，最终要葬送自己的前程。三流企业做样，主要表现为在先进企业文化上做样子。很多国有企业为了响应市场、社会和上级主管部门的号召，正在加快企业文化建设的进程。邓正红指出，有的企业确定企业价值观和核心理念，不会找词汇，就到处寻章摘句，就捡最漂亮、最时髦、最能煽动人心的话往自己企业脸上贴，有的为了避抄袭之嫌，就改头换面，换一种说法，有的就干脆将这个任务转包给社会上的咨询公司。一夜间，就能将企业文化的种种要素完全补上来，看起来还真有那么一回事。做样的企业完全是为了吸引公众眼球，带有明显的功利广告行为，根本谈不上先进文化。二流企业做事，主要表现为脚踏实地、真抓实干的企业作风。做事的企业没有过多的“标榜”语言，实实在在地用自己的行动说话。体现在守法经营、风气纯朴、雷厉风行、善抓机会，属于激情创业，是一种充满生机与活力的企业原生态文化。一流企业做人，主要表现为始终如一的精神追求和高瞻远瞩的核心生存境界。企业软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者邓正红先生认为，做人的企业表现为一种负责任的企业公民态度，不管什么时候，企业都将诚信、责任、社会价值作为自己的核心追求，并在经营管理各个环节严格要求。这样的企业受人尊重和青睐。二、喊破嗓子，不如作出样板“伟大的机构不是管理出来的，而是领导出来的。”这是IBM前总裁郭士纳在《谁说大象不能跳舞》中说的一句话。这句话切实揭示了企业文化的真谛：优秀的文化不是“管理”之功，而是“领导”之功。文化是无形的，有些虚，这种“虚”不仅仅指文化理念本身，同时也适用于对文化建设的定位。然而，大多数企业领导人在实际应

用中却将两者做了截然划分，文化建设被等同于其它日常的管理工作。绝大多数企业在文化建设上都是雷声大雨点小，在短时间内就走完了从开始的大张旗鼓到偃旗息鼓的整个过程。企业文化建设在于领导身体力行，正所谓“喊破嗓子，不如作出样板”。绝大多数员工在文化上，需要的是一个标杆和一种引导思维，让他们在碰到一些两难问题时（譬如当发生成本影响质量、审计影响生产的情况时），可以做出明确的判断。一个好的企业是“铁打的营盘、流水的兵”，所谓的‘铁打的营盘’就是企业文化，是在经营管理过程中，根据企业经营特点和发展需要，受外部竞争环境、一定的社会文化背景、意识形态的影响，经过企业有意识地进行凝炼、修正、升华，并通过长期努力培养形成的一种文化观念和精神成果，促使企业全体员工逐步形成认识一致的、引起彼此共鸣的内心态度、意识形态、人生价值观、思想境界和理想信念的共同追求。企业文化建设就是对人的持续建设，是一个长期坚持努力积累的过程，这就需要系统、专业的人力资源管理工作为支撑，从导向、凝聚、激励、约束、辐射、稳定六大方面持续对员工进行从理念到动作的反复导入、修正、培训，通过共同价值的不断引导来塑造员工，潜移默化地使员工接受本企业的文化。只能说不能做的企业文化是“伪企业文化”，说的多做得少的企业文化是“忽悠企业文化”，能鲜明落到实处的企业文化才是“真正的企业文化”，就像海尔集团的张瑞敏砸冰箱和为客户提供五星级服务一样，真正把企业所倡导的文化落到了实处，看得见、摸得着，才充满了魅力。三、企业文化建设是从“虚”到“实”的过程 企业文化以其愿景、使命、价值观等核心内容主宰着企业

的战略发展导向，这种战略牵引力是由企业文化本身所散发出来的一种精神动力，有了这股精神动力，企业与员工就会达成共识和默契，形成一种不成文的心理契约，构成双方互动的信任关系，这为企业组织上下左右关系的自然维系奠定了精神基础，说得通俗一点，就是企业具备了潜在的巨大的凝聚力和向心力。企业软实力权威专家、企业未来生存管理思想创立者邓正红先生认为，精神问题解决了，下一步最关键的问题就是如何将企业文化转化为有效的战斗力和执行力，执行力的核心是自觉履行责任，责任是信任的延伸。履行责任，马上执行，到了这一环节，说明企业文化在员工中起到了积极的作用，也就是企业文化落地了。邓正红曾经提出企业文化“双任剑”理论，企业文化作为企业内部控制环境最基本的要素，企业文化本身也有自己的养成环境，一个是以信任为核心内容的心理环境（也称软环境），一个是以责任为核心内容的行动环境（也称硬环境）。企业文化的形成，路径依赖包括特定市场、用户价值、企业历史、文化背景等因素起了决定的作用，一般解读企业文化都从解读企业的路径依赖开始。而企业文化环境的形成，也就是企业文化落地的过程，也是有路径可循的，这个路径取决于两个端点，即企业文化从信任开始，归宿就是责任执行。信任建设，重在塑造企业文化的软环境，使员工与企业之间达成心理契约；责任建设，重在塑造企业文化的硬环境，强化员工的执行力。企业文化的软环境和硬环境，构成企业的内部控制环境。控制是管理的一项职能，拆开讲，“控”是引导，即通过建立彼此的信任关系来引导：“制”是约束，即通过建立责任制度来约束。企业文化建设是一个从“虚”到“实”的贯

彻、执行过程。要真正落实企业文化，必须重视三方面的工作：首先，企业要**做好文化定位**所谓文化定位，就是根据企业的中长期发展战略来设计好企业文化的核心内容，包括企业愿景、企业使命和企业核心价值观。企业愿景表明企业的终极目标是要成为一个什么样的企业；企业使命表明企业存在的理由，或者说企业自愿履行的最高责任是什么；企业核心价值观是企业所有行为的基本准则，也是企业的态度，就是反对什么，提倡什么，崇尚什么。愿景、使命、价值观构成了企业的核心理念，它是企业文化中最核心而且是经久不变的东西。因为有了核心理念，企业文化才具有生命力。一句话，企业文化因理念而生。针对企业倡导的价值观，企业必须有意识地收集发生在员工身边的各种鲜活案例，形成企业文化案例范本。许多事情只有实际发生了，才能得到员工来自内心的信任，因为“看”和“感受”要远比分析和思考更为简单有力。这是文化的血肉，就是“故事理念化”和“理念故事化”。其次，按企业文化运作规律推进企业文化建设企业文化运作规律是什么？简单地说，就是“三化”：一是内化于心，就是企业要通过种种教育手段如培训、灌输、宣传等，让全体员工从内心深处认知、认同、认行（即认真执行）企业文化，使企业与员工之间通过文化纽带从精神上达成某种特殊的默契，让员工切身感到有如此文化的企业令人敬重、令人为之付出。二是外化于行，企业文化既是企业未来生存的战略指针，也是全体员工必须遵守的行动指南，一般来说，有什么样的企业文化就有什么样的企业行为，所以，员工一旦从心理上与企业达成了契约，企业就要不断激励全体员工从行动上把企业文化的内涵充分表现出来，这就

是文化外显，集中到一起就是企业形象。三是固化于制，企业文化通过“内化”和“外化”，形成一定的气候或者变成企业习惯，企业就要不失时机地将企业文化内容形成相关的企业管理制度，这就是变无形为有形，变柔性为刚性，为企业文化的持续推进提供有力的制度保证。第三，强化企业文化执行力战略确定之后，执行是关键。企业文化责任建设就是要保证企业战略目标的实现，千方百计使企业文化“落地”，变成全体员工的具体行动。在企业战略制定时，必须保持严谨的态度，不能朝令夕改，以便执行者能坚定地按照该方向执行下去。在庞大的业务网络中，要明晰企业的每一个工作流程，把复杂的东西简单化，把简单的东西量化，用流程来推动执行者的工作，让执行者通过该流程就知道自己该做些什么，应该怎么做，而不是事事靠领导来推动。只有这样才能使执行者优先配置执行资源，而不是抓不到工作重点，导致工作的低效率。在根据工作需要和实际能力落实了执行者的目标任务，做到权责明确的前提下，要完善对各级人员工作过程的监督机制和工作表现的考核机制。把对人员的各种待遇与其执行力挂钩，这既是提升执行力的动力所在，也是提升执行力的压力所在。监督机制能够在执行过程中对执行情况定时或不定时检查，及时发现不足，纠正错误，并采取相应措施弥补政策执行损失。奖惩机制则能够在执行结束后评定执行人员的综合表现，并在一系列执行活动或一定周期结束后，实施阶段性奖惩措施，形成能上能下，能进能出的良性竞争机制。百考试题人力资源收集整理

理"#F8F8F8" 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