

人力资源测评考核：企业文化的解铃人人力资源管理考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/517/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_517593.htm)

[E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_517593.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_517593.htm) 企业文化可评、可测、可考核。这是使企业价值观成体系地彰显于企业整体战略及各个子战略中的创新。由此形成的价值观管理链条，能更有效地保障实施企业战略和打造高素质团队。走出困惑“我们的企业文化到底做得怎么样？公司理念真正转化成全体员工的共识和行动了吗？怎样获得预期的经营效果？轰轰烈烈的企业文化建设到底能够坚持多久？……”某钢铁集团起重机制造公司董事长刘某一脸诚恳。管理就是文化。但是什么样的文化能融入管理，却需要艰苦探索。如何破解文化落地，是最大的难题。这是在入夏7月的沈阳，由中国企业文化研究会测评中心主持召开的“企业文化测评考核现场研讨会”上，管理者们不约而同孜孜求索的问题。如今，企业不再问什么是“企业文化”了，却问“怎么能看到我们真实的企业文化”、“如何开掘我们真正需要的企业文化”。百考试题收集人们一直在努力打造企业执行力，常用的办法就是不断健全制度，借此自上而下地强力推行公司理念。但现实却一再提醒我们：企业的主导文化不能完全代表企业文化的真实状态，企业文化上下两张皮现象仍然无处不在。而这个影响企业业绩的痼疾怎么就那么难以化解呢？从企业到学界，大家都在竭力寻找建设企业文化的根本路径。人们的眼睛渐渐聚焦到了一个重要而又曾经陌生的环节，那就是寻求一种科学的方法，运用它从测量企业文化的现状入手，然后对企业文化的体系再设计，并实施动态跟踪与有效评估，以此来

推动企业战略的实施、企业目标的实现、企业业绩的提升，这就是“企业文化测评考核”。探索测评“对于企业文化测评考核的实践与研究，在全球企业中都广受重视，但至今它仍然处在一种探索的阶段。”企业文化研究会秘书长孟说。而1990年代末，哈佛教授约翰·科特的《企业文化与经营业绩》一书一经被介绍到国内，便立刻招来了极大的关注度。但众所周知，对企业文化量化评估，不是一件轻而易举的事情。百考试题收集企业文化研究会测评中心经过四年探索，并在钢铁集团、中国航空集团等一批下属公司推进试点，逐步形成了一整套文化体系方案。它包括企业文化的“测评体系（手册）”、“实效考核体系”、企业文化建设“评价体系”，加上对这套方案的“指导纲要”，就被简要称为《一纲三册》。主持这项工作的副理事长的体会是：现状测评、实效考核、工作评价必须组成一个全方位的实操体系，才能为企业文化落地真正创造途径和动力。某起重机制造公司（以下简称“A公司”）1992年开始改制转型，他们千方百计地要从市场需求中找到一种能发挥自身优势的发展项目和拳头产品，艰难创业15年后才得以成功。在这个过程中，他们形成了“没有克服不了的困难，没有干不好的事情”这一核心理念。但如何进一步系统提升企业文化，使企业始终保持市场中独具特色的核心竞争力，却是他们近年时刻担心的事情。董事长刘汉礼一直有四大困惑：怎样才能使企业文化理念与管理制度有机结合，与生产经营有机结合，与企业整体形象高度一致，与员工内心的追求形成共识。他曾下决心在没有找准解决方法时，公司的文化建设暂不推进，而这一捂竟两年。直到接受了测评专家达一年的实地调研、测评指导后

，企业管理层和员工也就都看清了他们的理想状态与现实状态的差距。百考试题收集在16项分析因素中，“A公司”的“组织动力”获得了最高分。要知道，这是体现这家企业是否具有凝聚力最根本的要素。而在这项要素分析中，又有三项指标获得了企业上下几乎一致的高分认可：第一，团队成员之间彼此宽容、坦诚相待而不在乎各自的学历或出身背景；第二，信息广泛共享，每个人都可以在需要时获得所需的信息；第三，每人都相信自己能够对企业产生积极影响。但同时，“组织公正”在16项因素中又得分最低，而其中最低得分的几项指标都表示人们对收入状况不满意；再有企业的“管理方式”在16项得分中也极为靠后，其中“公司领导只注重工作的最终结果”，“公司对团队工作成果只是给予个别人进行奖励”是主要原因；而“沟通和协调”项也不尽人意，突出的问题则是：“公司在制定与员工有关的规章制度时，很少向员工征求意见”，“我们不了解公司的发展战略”等。以上我们看到了一个很真实的情况：当企业表现为很强的凝聚力时，又恰恰包藏着影响企业凝聚力的危害因素。也就是说，企业文化是典型的“多棱镜”，当我们看到了它的一个剖面时，切勿以为这就是它的全部。当我们听到一部分人在赞美一家企业的企业文化时，我们或许尤其要冷静思考这种赞美之词的另一种或多种别样的解释版本。因为企业一旦出问题，往往就是那些人们最不愿意承认的不利因素惹的祸。而企业文化的测评、考核、评价体系，则会在“动态观测”中帮助企业及早发现、重视和解决问题。百考试题收集咬合战略显然，企业文化测评可以视为是企业文化建设的新起点。至今，“A公司”正逐步实现文化梳理，以形成咬

合企业战略的文化目标导向体系，并进入对企业文化的考核尝试，这实际上是对“新文化”的适时检验。企业采取了这样一些做法：第一，建立严格的培训机制传播新文化体系；第二，对于抽象的理念、口号，不断寻找具体、科学的“导向要素”将它们分解并完善；第三，明确组织定位，也就是健全考核组织、考核制度、考核职责与考核措施；第四，逐步完善量化考核体系和考核管理体系。刘汉礼相信，企业未来的道路会更踏实。百考试题收集在现场会上组织大家做了一个叠纸飞机放飞的游戏，形象地说明诸多不确定因素与心理目标之间的差距。文化测评与考核，就是要紧紧把握住这诸多不可定因素，将理念细化，并与战略咬合；将价值观以管理要素的形式进行转换、量化、规范、督导，以保证企业全员行为和管理效果能更好地实现企业战略目标。这是企业文化“解铃人”的工作。"#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](http://www.100test.com)