

人力资源战略与文化：河堤与河水人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/518/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_518136.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_518136.htm)

一个企业可能没有战略，但绝对不可能没有文化。正如日本的企业在70、80年代的时候，靠成本降低、一流的工艺和质量创造了一个经济帝国，但由于缺乏战略规划，所以后来的发展动力不足，陷入了长期的停滞。战略与文化的关系，业内有很多的观点。有人说是战略决定文化，因为战略是方向和目标，有了战略，文化就要服从于战略，比如诺基亚原来只是北欧一个生产纸浆的企业，但后来战略转型，成为一家现代通讯制造企业，因此，企业文化肯定会大不一样。也有人说是文化决定了战略，因为战略也是人定出来了，人的意识和观念实际上决定了战略制定的方式、方法甚至是结果。一个在保守文化中成长起来的企业，绝对不可能制定出富有冒险精神的战略规划。有人把这两种观点形象地比喻成“是先有鸡，还是先有蛋”的问题。/百考试题/收集/根据我们多年为众多类型的企业进行战略和企业文化咨询的经验，倒是可以有个结论，那就是“战略决定了文化，但文化对战略起巨大的支撑作用”。也就是说，战略必须与文化高度协调，才能让战略顺利实施、有效推进，否则会遇到很大的问题。战略与文化：河堤与和河水可以把战略看作河堤，而文化看作河水。战略是硬性的，是根据行业发展阶段、企业自身资源状况而得出的一个结论，战略的调整需要配套的硬性措施，比如组织结构调整、核心人员调配、资金投放调整和相应的制度、流程优化。而文化是一种心理契约，是一种制度之上、不易把握的价值

观、信仰和精神状态，它的特性象河水，软性、流动性、不易琢磨，但有了河堤，就能够形成一股强大的力量，有时候甚至无坚不摧。河水有时候会咆哮，会决堤，因为聚积的能量太大，而河堤无法承受。企业里也是这样，如果企业文化里的不良因素在不断滋生而又没有及时得到纠正和疏导，那可能会冲破组织的战略、破坏组织的稳定，从而导致企业的失败。企业要及时发现文化的问题，并采取相应的措施，不要等问题大了、暴露出来才想办法解决，那样的成本更大。比如最近华为公司接连传出负面新闻，先是员工过劳死，后是6000人集体辞职，最近一阵子又有员工跳楼自杀，这都是文化造成的，如果华为公司再不反思自己文化中存在的消极因素，那么文化的负面作用很有可能继续蔓延，影响公司的战略发展。华为的战略是很清晰的，军事化的管理也保证了企业的快速发展，但随之后来的是员工信仰的迷失和缺失，企业缺乏一种人文关怀，我所理解的华为公司的企业文化，更象是“重赏之下必有勇夫”，高额的物质奖励对员工形成了刺激，但缺乏更高的精神追求又让员工很迷茫。文化的细化和分解 战略规划和实施有一套科学详细的方法，但是企业文化在这方面就差多了，现实的问题是如果企业文化无法细化和量化，就无法操作和执行。战略方向不外乎三种类型：低成本、差异化和集中于一点。任何公司的战略定位都脱离不了这3个方面。关键的问题是，企业文化如何在战略实施中发挥自己的作用。我们可以看一看美国的西南航空是如何通过打造富有特色的企业文化，来落实它低成本的企业战略的。西南航空公司是一家后起的小公司，从一家不起眼的小航空公司发展到今天美国第四大航空公司，是什么造成西南航

航空公司异军突起的？答案就是低成本战略。为了压缩成本降低票价，公司的客机一律不搞豪华铺张的内装修，机舱内既没有电视也没有耳机。尽管如此，乘客们还是愿意坐西南航空公司的航班，因为它的票价比其他航空公司便宜许多。总裁凯勒尔说：“我们选择了独特而又恰当的市场定位，我们是世界上唯一一家只提供短航程、高频率、低价格、点对点直航的航空公司。”西南航空公司只在美国的中等城市与各大城市的次要机场之间，提供短程、廉价的点对点空运服务，刻意回避大机场，而且不飞远程。/百考试题/收集/它的顾客包括了商业旅客、家庭与学生。再仔细分析，它的密集班次吸引了比较注重价格、原本应该坐巴士或开车的顾客，以及比较注重方便、原本应该搭乘提供全套服务班机的顾客。西南航空塑造了一种以“以人为本”为核心的企业文化。凯勒尔非常善于与人打交道，他在西南航空公司内营造了一种非常融洽协调的氛围，公司上下同欲，具有极强的凝聚力。凯勒尔坚决反对在旺季时大量招聘临时工，在淡季时则辞退员工的做法，他认为这样做会使员工没有安全感和忠诚心。西南航空公司的人员配备是以淡季为标准的，而一旦旺季到来，所有员工都会毫无怨言地加班加点。空中小姐甚至飞行员帮助地勤人员打扫机舱的事情在西南航空公司也是屡见不鲜。西南航空的经营管理风格是它低价格高服务质量的保证。该公司的管理风格包括：不达目的绝不罢休的毅力，具有积极意义的狂放不羁，勇于标新立异，对爱的敏感，深谋远虑而富于创造性，凝聚人心的团队精神等。在笔者看来，这种风格包含了三点精神。第一是有一个有毅力、勇于进取、且有创新精神的领导团体。西南航空的领导团体在对手如林

的航空业中打出一片新天地，靠的是有明确的目标“赚钱，给每位员工提供稳定的工作，并让更多的人有机会乘飞机旅行”。/百考试题/收集/第二，明确的市场意识。西南航空把“打破官僚主义”作为自己的口号，不仅各级管理效率提高，而且能根据市场变动及时进行调整，并且几十年如一日地坚持这一点。第三，有能激励员工的企业文化，让员工自觉为企业奉献。西南航空的企业文化是把公司变为一个“充满爱、关怀和活跃气氛的大家庭”。他从不解雇员工，对每个员工体贴入微，尤其对已患重病、无法工作的员工更为关心，以使大家安心工作。它还经常通过各种庆祝活动活跃气氛，把那些做出贡献的普通员工视为英雄。员工在这样的文化气氛中工作，能不努力奉献吗？文化对战略的支持度评估企业文化究竟是否匹配战略的发展呢？我们可以通过下面的一个表进行评估。

战略类型	战略重点	企业文化评估改进措施
低成本	人工成本控制 采购成本控制 财务费用控制 研发成本控制	独特的经营模式 成本控制能力 发展价值观是否支持？ 经营管理理念是否支持？ 低成本战略是否达成共识？ 是否有相应的制度支撑？ 领导是否深刻理解低成本的含义？ 员工能否执行到位？
/百考试题/收集/	形成“省钱”文化	价值观明晰 形成成本控制能力 制度支撑 激励机制设计 领导身体力行
差异化	动态跟踪客户需求 客户需求分析 竞争对手分析 预测研发体系	建设品牌与营销推广能力 创新是否为企业文化核心 是否达成共识？ 是否有相应的激励机制？ 是否形成了创新的文化氛围？ 是否形成了客户导向的 是否形成快速的执行文化？
形成“创新”文化	形成对顾客需求反应的能力	价值观明晰 制度支撑 激励机制设计 领导身体力行
集中于一点	分析行业价值链核心	

能力培育独特经营模式核心资源配置是否找寻到价值链的关键环节？是否具备独特的专长和技能企业价值观是否支持战略定位？领导是否深刻理解战略含义？员工能否执行到位？形成专精于一点的企业文化价值观明晰制度支撑激励机制设计领导身体力行比如某个公司的战略是“差异化战略”，那要先厘清和细化公司的战略重点，差异化战略的重点主要是了解客户需求，并建立一套研发和营销推广体系，那么企业文化建设就要围绕这样的战略定位，以“创新”为文化的核心，并在公司内部进行反复宣传强化，建立这样的一种文化氛围。但这样还不够，企业文化建设必须要形成相应的激励机制和制度保障。“创新”又分为技术创新、管理创新、机制创新等等，每一种创新都有自己的独特性，要有针对性地设计激励机制。另外，“差异化”的战略，/百考试题/收集/还要求公司形成一种“容忍失败”的文化氛围，“创新”不可能都成功，不成功的“创新”又如何处理？这些都是管理者要回答的问题。格兰仕的做法也许值得我们借鉴，有一次一个研发小组历经很长时间的一个项目没有通过，公司是没法奖励这个小组的，但老板如何处理呢？他单独请这个小组吃了一顿饭作为奖励。这样的做法既没有突破公司制度，又对员工进行了奖励，同时又创造了企业的文化故事，可谓高明。企业文化对战略的支撑，最终还要通过领导、员工的身体力行来实现，大家都多想一些、多付出一些，就会形成好的文化。战略与文化，是相辅相成的关系，战略如果没有文化的支撑，就缺乏精神与灵魂，企业很难长久发展；文化如果没有战略的指导，就成了无源之水，企业虽然一团和气，但缺乏了目标和追求，动力很难持久。一个优秀的企业，必

然是文化与战略高度匹配，并形成自己独特的管理风格和管理模式。"#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)