

制度化企业文化成功变革的关键人力资源管理考试 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/533/2021\\_2022\\_\\_E5\\_88\\_B6\\_E5\\_BA\\_A6\\_E5\\_8C\\_96\\_E4\\_c37\\_533250.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/533/2021_2022__E5_88_B6_E5_BA_A6_E5_8C_96_E4_c37_533250.htm)

文化是一个企业的灵魂，企业文化是以价值观为核心，以知识为基础，以事业为共同追求，以职业道德、相关法令、制度和政策为导向的全体职工和企业领导的长期共识。一个企业的文化变革能否成功，首先取决于企业的价值观是否符合企业生存发展的内外部环境，是否与企业的发展战略相匹配。其次，取决于企业的文化理念包括价值观能否得到员工的认同和严格遵循并转化为员工的自觉行为，后者从某种程度上来说更具有决定性意义。那么，如何将企业的价值观、核心理念和企业宗旨等文化因素转化为员工的实际行动呢？答案是制度化。所谓制度化，就是将企业先进的价值观和经营理念等转变为具有操作性的管理制度的过程。也就是企业根据自身的发展需要，以企业文化为指导不断修正和完善管理制度，以不断创新的管理制度来保障企业文化的践行。企业文化制度化的意义

### 1. 文化制度化是践行企业文化的关键

我国企业在企业文化建设中出现的问题可归结为企业文化与制度脱节而造成的。首先，当前社会处于转型期，员工对企业文化本身不够敏感，对本企业的价值观、核心理念、企业宗旨等文化元素一知半解，不能够深切体验到文化的潜移默化的作用。这种情况实质上就是企业管理者忽视了文化的作用，没有用制度来彰显、推行一种主流文化，也就不可能用缺乏文化底蕴的制度来团结、凝聚和激励员工。文化在制度上的模糊性使文化和制度都流于形式，文化得不到执行，制度得不到认可。其次，有

些企业缺乏对文化管理方式方法及工具的了解与掌握，/百考试题/收集/造成制度创新滞后于文化创新，以至于企业文化无法进行到底。如果不及时进行企业文化制度化建设，企业是不可能保持持久的活力与生命力的。这正如拉里·博西迪与拉姆·查兰所指出的：“执行应当是一个组织文化中的核心要素，集中于执行不仅是企业文化的一个重要组成部分，它还应当是确保建立有意义的文化变革的一种方式。”而依笔者之见，执行企业文化的最好方法就是将文化制度化。文化制度化是形成企业文化力的关键 企业文化具有人性化的成分，它将人这一生产力中最活跃、起决定作用的因素作为管理的着眼点，追求物质管理与精神管理的有机融合，注重引导培育企业职工在价值取向上与企业达成共识，形成利益共同体，形成企业发展不可或缺的精神纽带和道德纽带。企业文化的这种追求实质上是培育企业的文化竞争力。随着企业之间的竞争越来越凸现为文化之间的竞争，文化力也日益成为构成企业核心竞争力的重要因素，我国企业界文化建设中出现的“青岛现象”就说明了这一点。企业文化力是价值观制度化与制度文化化的内在统一。/百考试题/收集/价值观制度化也即文化制度化，是将价值观转化为实际可操作的管理制度的过程，制度文化化是将制度内化为员工的传统和文化。价值观要随着企业内外部环境的变化而及时地调整。企业家首先根据外部环境和内部条件的变化形成自己的价值观或企业治理理念并转化为企业的价值观，然后通过员工的认同继而化为员工个人的价值观，最后实现企业价值观与员工价值观的统一，形成企业的“集体性格”，也即企业文化。/百考试题/收集/在这个统一的过程中，很关键的一环就是实现

企业价值观制度化。价值观的变化必然会带来管理制度的变化，二者只有同步协调、互相融合才能真正形成企业的文化力。如果价值观不是用来指导制度的变革与创新，如果制度的变革与创新不能体现出价值观的创新，那么，新的价值观很可能是一种摆设。不仅管理者无法通过制度来检验价值观的落实情况，而且员工也不可能清晰地领悟企业文化战略和发展战略，当然也就不可能认同价值观。所以说，只有实现价值观与管理制度的双向调整变革，实现价值观制度化与制度文化化的互动结合才能真正打造企业的文化力。潜能制度企业文化制度化的手段 管理制度的制定要以价值观为指导，各个企业所追求的不同价值观造就了不同的企业文化，因而企业的具体管理制度的设计针对性很强，各具特色。但无论什么类型的企业，追求文化制度化也好、制度文化化也好，其目的都只有一个，通过设计一种“潜能制度”来宣扬、践行企业价值观，使员工认同遵循制度，并自发营造一种积极的学习、创新的文化氛围，最终挖掘员工的最大潜能，突破各种极限，在成就员工人生发展的同时实现企业的发展。笔者认为，这是文化制度化的目的，而“潜能制度”既是文化制度化的结果也是文化制度化的手段，它应该蕴涵以下五个方面的激励因素：（1）物质激励。物质激励的作用来自于员工对生存的基本需要，企业必须保证员工得到与其生产效率一致的报酬的机会。在医疗、保险等制度设计中，要体现对员工身体、生命的关爱与尊重，坚决禁止随意开除解雇员工、克扣工资等现象的出现。（2）精神激励。精神激励的作用来自于员工对生存发展的较高级需要。要想不断增强企业的凝聚力，企业就要不断让员工体会到精神上的“归属感

”、“胜任感”和“成就感”。企业在指定管理制度时要充分体现以人为本。在设计考核指标、工作定额时应充分考虑员工的自信心、自爱心；在设计精神鼓励时，应充分考虑员工的期望值、荣誉感等。首先，平等待人，力求在制度目前人人平等。其次，要充分尊重员工的个性，关怀员工的内心需求。如果员工作为个体受到了应有的尊重，精神需求等到重视和满足，员工反过来也会尊重企业目标，实现自我与企业价值观的统一。再者，注重交流。良好的沟通就是让所有员工能够分享企业的一切信息，每个人都能就此发表意见，通过交流、自省进而能一起面对组织制定的计划。（3）公平激励。公平激励来自员工对公平、正义的渴望与认同。企业中的公平问题主要有三种：机会公平、过程公平和结果公平。机会公平是指在制度规则面前人人平等，员工在机会的选择上是公平；过程公平是指员工的竞争过程是公平的，这个过程公平要受到岗位设置和岗位性质的影响；结果公平是指无论员工的贡献大小，在收入分配中都要坚持收入均等。/百考试题/收集/后二者实质上都不是真正意义上的公平，企业只有实现了机会公平才有可能实现过程和结果的公平。笔者认为，企业的管理制度制定应该在机会公平的前提下讲究效率优先。首先，企业首先应该实现合理的岗位流动，给员工一段自由的时间在实践中找到自己真正喜欢并擅长的工作岗位，然后竞争上岗。其次，由于受到大锅饭思想的影响中国人更容易接受结果公平。除了一般的岗位考核和定量考核外，在设计奖惩、激励制度时，要以机会公平为前提，以效率为核心。效率是决定企业能否生存与发展的关键，也是界定企业结果公平与否的唯一准则。因此，制定倾斜的激励政

策，确保“能人”得到比较高的回报并用制度加以贯彻保障。同时，也要做好宣传教育工作，引导员工转变观念，认同机会公平的前提下效率优先结果。（4）竞争激励。企业不仅要在员工之间开展横向的竞争，用合理的制度来引导这种竞争向有利于员工和企业双向进步的方向发展，用适当的物质、精神奖励来鼓励这种竞争的持续开展，更重要的是要为员工提升自身的竞争力创造条件。一个很重要的方式是学习和培训，在企业内，人力资本所有者对企业可能的贡献要决定于员工掌握的知识和能力结构是否与其所在岗位的要求相一致。所以企业的培训要具有针对性，覆盖面广而且合理。企业内部要建立起完善的学习培训机制，将成员与工作持续地结合起来，形成“学习持续改进建立竞争优势”的良性循环。与此同时，企业要利用竞争来带动创新，当然企业要主动承担创新风险。因为企业内的许多创新性工作风险很大，如果对失败惩罚过重，人们就不敢去创新。所以企业要从机制上解决员工不敢创新的问题，在企业内创造一种鼓励创新、允许失败的文化环境。（5）发展激励。发展激励来自于员工实现自身“增值”的需要，企业的学习与培训是为了提升员工的竞争力，为员工的进一步发展奠定基础，但这仅仅是基础。要真正使员工感受到自己的价值被认同，自己的人生前景是与企业的发展同步的，企业必须实现价值分流。价值分流也就是价值多元化，/百考试题/收集/指企业对员工的价值取向建立多种评价体系。也就是要使每个人都乐意去做自己“喜欢并擅长”的工作，真正作到人尽其才。在很多国有企业，官本位思想依然十分严重，许多优秀的人才为了获得较高的地位和收入不得不放弃自己喜欢并擅长的专业工作

，从而造成了人力资源的浪费。所以，企业要对员工进行科学地岗位设计和职业生涯规划。比如实行学历津贴、评定技术专家、技能专家、教授技术人员和学者工程师等等，使每个人都能看到自己的前途，都有一个奋斗目标并将企业作为实现人生目标、价值实现的舞台。潜能制度并不是文化制度化的目的，它是将文化与制度结合践行、企业价值观保障管理制度的贯彻执行的一种管理方式，它最终的目的也是文化制度化的目的，是开发员工的潜能实现企业的可持续发展。如果一个企业的管理制度能够在以上五个方面都有很大进步，就标志着它的制度体系已近于“潜能制度”，企业文化制度化的调整与变革已日趋成熟，文化与制度的紧密结合必定使双方都得到员工的认可，从而挖掘出员工的最大潜能，不断创新以推动企业的持续发展。企业文化制度化的过程是一个复杂而漫长的过程，一些其他的因素如企业家、强有力的执行型管理人员、执行的力度、员工制度意识的培养等都会影响制度化的进程。要实现文化与制度的双赢，必须循序渐进。当企业倡导的价值观或理念经由制度化过程已经得到员工的广泛认同，当遵守制度已经变成员工的“习惯”和企业的“文化”时，企业的员工必定会带着无限的精力、积极的心态、强烈的发展意识投入到不断的创新中去，为企业通过创新赢得竞争优势奠定坚实的基础。"#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)