

企业文化在企业战略管理中的作用  
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\\_ti2020/583/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E6\\_96\\_87\\_E5\\_c37\\_583820.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_96_87_E5_c37_583820.htm)

20世纪80年代以来，企业管理从经验和科学管理进入了文化管理，企业文化日益成为企业竞争力的核心。企业文化是指一个企业的指导思想、经营理念和包括价值观、道德观、行为规范在内的工作作风等。企业情况不同，企业文化也各不相同。但有一点是共同的，即每个企业都有与企业发展相适应的，有自己特色的、广大职工认可的行为规范、规章制度、企业理念、职工价值观等等。正是这些有形的硬文化和无形的软文化，指导着企业战略的实施，支撑着企业的发展。

一、企业文化和企业战略的关系

目标带动战略，战略驱动文化。企业必须确立目标，进而达成目标。达成目标需要战略支持，战略的实施需要信念的支持。企业文化是企业战略思想的表现，也是企业家团队信念的表现。企业文化和企业战略看似两个泾渭分明的概念，其间有着十分紧密的联系，主要表现在以下几个方面。

第一、优秀的企业文化是企业战略制订获得成功的重要条件。优秀的文化能够突出企业的特色，形成企业成员共同的价值观念，而且企业文化具有鲜明的个性，有利于企业制定出与众不同的、克敌制胜的战略。

第二、企业文化是企业战略实施的重要手段。企业战略制订以后，需要全体成员积极有效的贯彻实施，正是企业文化具有导向、约束、凝聚、激励及辐射等作用，激发了员工的热情，统一了企业成员的意志，为实现企业的目标而共同努力奋斗。

第三、企业文化与企业战略必须相互适应和相互协调。战略制订之后

，企业文化应该随着新战略的制订而有所变化。但是，一个企业的文化一旦形成，要对企业文化进行变革难度很大，也就是说企业文化具有较大的刚性和一定的持续性，在企业发展过程中有逐渐强化的趋势。因此从战略实施的角度来看，企业文化要为实施企业战略服务，又会制约企业战略的实施。所以，企业在进行重大变革时，必须要考虑与企业的基本性质与地位的关系问题，考试/大因为企业的基本性质与地位是确定企业文化的基础；同时要发挥企业现有人员的作用，保证企业在原有文化一致的条件下实施变革。企业高层管理者要着重考虑与企业原有文化相适应的变革，不要破坏企业已经形成的行为准则。综上所述，企业在进行战略管理分析时，应给企业文化以足够的重视。只有企业文化与战略共同发挥作用才能使企业更好地发展。

## 二、企业文化在企业战略管理中的作用

企业文化的核心价值观始终是企业生命力的基本点，是企业理念客观存在的必然。企业思想是企业文化的主线，企业的社会使命与责任属于企业文化的核心理念之一，企业的战略规划受企业思想的制约，以企业使命为基础性依据。如《南网方略》是南方电网公司企业文化的精髓，它为企业的战略规划、战略实施和战略分析等做出了统一的标准。因此，企业战略的研究、规划与实施必须与企业文化的塑造和提升并重。企业战略制定以后，就需要全体成员积极有效地贯彻实施。企业文化通过其物质文化层次、制度文化层次、精神文化层次的共同作用，激发员工热情、统一群体成员意志。

### 第一、企业文化为战略实施提供行为导向。

在企业中往往并不是所有的员工都能在同一时间对企业新的发展战略、经营思路做到完全领悟，在这种情况下，大家如何齐

心协心往前走，就需要企业文化的引导。首先，企业文化能显示企业发展方向。企业文化的概括、精粹、富有哲理性的语言明示着企业发展的目标和方向，这些语言经过长期的教育、潜移默化，已经铭刻在广大员工心中，成为其精神世界的一部分。其次，企业文化能诱导企业行为方向。企业文化建立的价值目标是企业员工的共同目标，它对员工有巨大的吸引力，是员工共同行为的巨大诱因，使员工自觉地把行为统一到企业所期望的方向上去。因此优秀的企业文化能有效弥补人的有限理性不足，将广大员工的行为引导到共同的企业发展目标 and 方向上来。

第二、企业文化具有独特的激励功能。企业文化做得好的企业很注重对员工的物质激励，如实施员工持股计划、高级管理人员的股票期权制度等。这很好地满足了人们对财富最大化的需求；另一方面，文化管理的一个最大特点是注重一种精神文化氛围的营造，通过共同使命的认定、团队建设、情感的管理等来满足人们对非财富最大化的追求，使大家能认识到在企业工作的价值。因此，企业文化可以全方位起到一种激励的作用。

第三、企业文化具有良好的约束功能。这种约束功能主要包括，硬约束和软约束。硬约束主要表现在制度的约束；软约束主要表现在文化的约束。制度的约束常存在不足，因为制度是人制订的，人是有限理性的，所以很难完善，而且落实制度的监督成本也往往很大。相对来说，文化这种软约束是硬约束的补充。通过共同的舆论导向，共同的行为模式，形成员工自觉的行动。

南方电网公司能在六年的时间内快速融合、发展，以《南网方略》为核心的企业文化发挥了重要作用。南网方略，明确提出了企业的行为理念、服务理念、团队理念和廉洁理念

，得到了员工的支持，成为了激励员工干事的力量源泉。达到了最佳软约束功能。

### 三、建立符合企业发展战略的企业文化

通过对国内企业文化与国外企业文化的研究与分析，在未来的全球竞争中，企业要立于不败之地，必须要建立自己优秀的企业文化。但是，企业文化建设涉及到方方面面，需要系统思考，协调关系，最主要的是企业文化建设必须要符合企业发展战略要求。

#### 第一、企业文化理念必须以企业发展战略为依据。

企业理念中的基本理念，如企业目标、经营理念等，与企业的发展战略所规定的产业结构、未来目标、经营方向直接相关。例如企业若采用成本领先的竞争战略，则企业理念应突出强调成本意识和成本管理。若企业实施一种人力资源的职能战略，则企业理念应突出人才理念和以人为本精神。

#### 第二、企业制度和行为文化必须以企业发展战略为依据。

例如企业若实行差异化战略，则企业在规章制度的制定上则较为灵活，给员工的空间将较为宽泛，鼓励员工进行创新。而一个规章制度制定比较严谨的企业与崇尚自由创新的企业战略是不相符合的。总之，制度和行为要与企业发展战略相匹配和适应。

#### 第三，企业物质文化必须以企业发展战略为依据。

物质文化是企业文化理念的载体，也是企业战略实施的重要条件。如近年来，全球经济增长减缓，市场竞争变得越来越激烈。许多企业纷纷调整竞争战略，企业的经营理念也相应随之发生变化。为了在新的竞争环境中重新定位企业形象，展示企业新的文化理念，获取新的竞争力，许多企业纷纷进行企业品牌标识的创新和切换，道理就在于此。

综上所述，企业文化建设离不开企业发展战略。企业战略是一个企业的长期规划，必须把它作为一项重要工作来抓。对

于尚未进行战略发展规划的企业来说，企业文化建设的首要任务之一，就是要规划出企业发展战略的轮廓，或者制定出企业发展战略目标方向，并以此作为企业文化建设的基本依据，才能将企业文化建设工作扎实有效地推进下去。四、总结企业文化在企业战略管理过程中起着极其重要的作用。正确运用企业文化能使战略计划目标的制定和企业整体目标一致，使企业朝着更高、更远、更有利的方向发展，最终实现企业愿景。一个拥有优秀文化的企业将文化作为重要资源，将企业的发展愿景以企业文化的形式渗透给员工，从而使企业战略从制定到实施，都能够得到可靠的保障。人力资源管理师复习宝典更多信息请访问：百考试题人力资源频道点击进入：百考试题人力资源管理师网校课堂百考试题人力资源管理师预测试题希望与其他考生进行交流？点击进入人力资源考试论坛

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)