

# 第 1 章 企业“家”文化管理必要性

- ◎ 为何员工总喜欢选择外企等大型企业
- ◎ 企业文化概念及魔力
- ◎ 民企“家”文化建设的必要性

## 本章提示:

本章通过员工的印象对比,显示出外企文化氛围上的优势,来凸显广大中小民企“家”文化管理模式建设的必要性和紧迫性。

激烈的市场竞争,表面上是“产品研发及售后服务”的竞争,深层次是“企业管控出效益”的竞争,其实最终体现的是“企业文化”所带来的员工凝聚力的竞争——团队的竞争。企业的发展过程也必然要经历从最初的只注重“产品研发”和“售后服务”的竞争,到认识“完善管控体系”所体现出来的效益竞争,以及到最后的“企业文化”精神层面所激发出来庞大的团队主观能动性这样的阶段,如图 1-1 所示。



图 1-1 企业“家”文化



## 1.1 为何员工总喜欢选择外企等大型企业

1. 工资高、福利好：年终奖、十三薪资、商业保险、子女福利、平时经常发点东西、出国培训机会、工作环境好

我妻子曾经也都在外企工作过几年，这几年中发生过许多让我感到意外的事。首先是她刚进公司就接受为期 3 个月的培训，住的是高档酒店；平时的工作环境宽敞大气，休息室、咖啡厅，应有尽有；工作满一年，就可以多发一两个月的工资；公司给每个员工购买多类保险，涵盖员工及员工子女，特别是在员工子女的出生、医疗、课外教育等方面，公司都花了很多精力，平时的子女医疗所需费用全部由工会支出；还有丰厚的年终奖，出国培训机会等。针对这样的福利待遇，我当时都不想创业了，也想去外企安逸地享受稳定的生活，如图 1-2 所示。



图 1-2 高福利的外企吸收大批人才

2. 规范的管理制度：职责明确，报酬奖金明确，晋升机会明确  
规范的企业因为岗位职责细化明确，形成一套 SOP 流程体系，



新员工入职后可以即时培训上岗，员工之间不会因为工作职责不明确而产生矛盾。每个人只要把自己的本职工作做好就行了。报酬奖金制度明确，职位升迁标准也明确，公司信守承诺，严格执行。这样，员工的工作心态就是比较放松，不会有猜疑心理，也不会产生复杂的工作心理压力，如图 1-3、图 1-4 所示。



图 1-3 规范的管理制度体系



图 1-4 权责分明的工作职责

3. 有荣誉感：在大公司工作，受国际化管理环境熏陶，平时交际圈也很高端时尚

不过，大公司确实有大公司的企业宗旨和团队协作精神。大公司的整体成就是团队协作的结果，作为团队中的一员，确实会令人感到无比荣耀和骄傲，如图 1-5 所示。



图 1-5 大公司带来的荣誉感



## 1.2 企业文化概念及魔力

企业文化是企业的灵魂和旗帜。杰出的大公司都有强有力的企业文化，都把企业文化建设作为企业发展战略的重要组成部分来付诸实施。

企业文化是企业在生产经营实践中逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的，带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。

如果一个企业的文化能够使员工工作得舒心和顺畅，那么他们就更有可能会加倍努力。人们在他们工作生涯的各个阶段，都要了解文化的意义以及它怎么样起作用，因为它很可能对他们的工作和生活产生强有力的影响。工作生涯开始时，员工会认为工作只是养家糊口而已，但是一旦他选择了某个企业，实际上也就是选择了一种生活方式。这家企业的文化以强有力但又极其微妙的方式改造着他的一切。企业文化可以使工作人员变得勤快或者拖沓，可以使管理者变得严厉或者友好，可以使一个人融进集体或者孤僻独行。很多人在工作了几年之后，他们的举止就会被文化所制约，尽管他们对此还一无所知。一旦他们调换工作，他们就会为自己的状态大吃一惊。企业文化就是以这种潜移默化的影响改变着每一个人的工作乃至生活。

因此，很多企业都着力建设一种既能促进企业发展，又能满足员工个人成长的企业文化，以促进员工对企业文化的认同，使企业文化深入每个员工的灵魂中，在每个员工的努力下，达到发展企业、满足员工的目的。



企业文化不是照搬照抄他人的口号和方法，也不是为了做样子给别人看。只有真正被全体员工认同的企业文化才能称得上是企业之魂。对外来说，这是企业的一面旗帜，是企业树立形象和信誉的一种方式。对内来说，这是一种向心力，凝聚着企业内部力量，为企业的不断发展打下稳固的根基。因此，企业文化是真正有价值、有魅力的东西，是真正流传下去、成为一个企业灵魂的东西。

### 1.3 民企“家”文化建设的必要性

一直以来，没有人才、花高昂薪资招到了人才最后却留不住、缺乏完善的管理制度、团队缺乏责任心、工作态度被动等，一直是困扰民企老板的心头大患。再对比外企带给打工者的印象，足以让民企感到压力和紧迫感。外企让员工感受到了家一样的温暖、家一样的细致关怀、家一样的公平制度——尊重员工、信任员工、把员工当家人看待，让员工得到了满足和尊重。员工遇到这样来之不易的团队，自然不想离开，自然自动自发地把事情做好，以防止落后而被其他人竞争上岗；同时，在团队整体奋进的氛围下自动自发地发挥主观能动性。员工主动性、责任心被激发出来了，团队之间的协作自然也就和谐积极，从而爆发出团队的巨大力量。一个主观积极的团队无论在研发、营销、售后服务还是在生产环节上，所取得的成绩肯定都是优秀的，如图 1-6 所示。



图 1-6 企业竞争力发展趋势



价格竞争：低价格吸引客户。

产品竞争：通过研发创新提高产品技术含量，提高产品质量，注重品牌影响力。

服务竞争：搞好服务环节，提高产品附加值。

管理竞争：通过规范管理达到降低浪费、提高效率、保证产品质量、保证服务质量的目的。

“家”文化竞争：通过企业文化的宣传教导，激发员工主动性、积极性、责任心，提高团队整体协作执行力，发挥团队的力量。

总之，只有“家”文化管理模式，才能留住人才，才能让公司稳健发展；只有“家”文化管理模式，才能激发员工主动性、积极性，调动员工的责任心；只有“家”文化管理模式，才能调动团队整体协作的竞争力，让企业在竞争中处于不败地位；只有“家”文化管理模式，才能铸就百年品牌企业。

## 如何提高员工责任心？

### 为何常见的管理咨询往往难以落地执行？

很多企业安排员工去听企业管理课程，去阅读企业管理书籍，或者请老师到公司来讲课，穿插很多故事和案例，听上去很有道理，令人热血沸腾。但是结束后，大家依然不明白：该如何执行呢？

增加工资待遇。刚开始，员工会因为要对得起工资而增加责任心，但是如果岗位职责划分不到位，则会造成员工之间在工作上的矛盾。例如，某位员工主动接受了一件新的哪怕很小的事情，以后再遇到该事大家就会理所当然地全部找他。久而久之，这事就是他的工作了，时间长了，好心的员工手头上的事情会越来越多，成为公司的救火主力。如果老板给他增加工资，其他员工又



会抱怨不公平，反而产生怨恨。最后好心的员工也明白了，即使再有新的事，他想去做也不会去做，即使只有他会做，他也会装作不会做，因为之前的这件事告诉他吃力不讨好，报酬分配不公平。那么如何才能让报酬分配公平呢？需要制定一个合理的绩效考核制度。如果绩效考核光靠领导的感觉，就会有员工拍马屁，最后拉帮结派，形成复杂的“企业森林”。后来学会了用数据说话，数据需要统计，统计人员需要增加成本，同时效率又低，不能做到公正、客观、透明。然后学习大企业引入了信息化管理系统，该系统对大多数企业而言也是新颖的，很多企业买了系统最后都是以导入失败告终。要么是以工作方式不习惯为理由不配合，要么是因为岗位职责调整而抱怨，要么是因为影响高层利益而被抵制。如果信息系统推行起来了，岗位职责划分也很清晰，绩效考核也很到位，信息系统也已经导入，各岗位之间又会因为协同沟通而踢皮球，因为每个人只想做自己分内之事，但是都忽略了还有需要多个岗位共同做的事，即缺乏整体团队精神。长此以往，员工会因为机器人式的每天两点一线的枯燥工作而感到乏味，缺乏工作热情。即使企业后来又注重人力资源方面的全面发展管理，对员工关怀、组织活动等，但是这些只能让员工开心，却一直没法提高员工的激情和主观能动性。这些员工都是带着打工的心态去工作，令企业无法从根本上带动员工的主动性，以及更重要的团结协作精神。然后企业又开始想新的办法：分配股权，企业主要员工都是老板了，就开始关心公司的利润、关心公司的发展，也有了一定的团结精神。但是又有一个新问题：企业只有更好地发展了，在竞争对手中处于不败之地才能发展得好，才有利润分。为此各部门还需要一个向心力，一个共同的方向，企业宗旨，企



业文化，企业规章制度。这些将所有员工紧紧地团结在一起，让员工看到未来的方向，认识到工作的意义，做事更有动力，有整体荣誉感。

通过以上推理得出一个结论：“员工缺乏责任心”只是企业问题的一个表面现象，其根本原因在于企业内部缺乏一整套的文化管理体系。

原来只有解决了整套的文化管理体系，才能从根本上解决企业各方面的管理表象问题！

这就是为什么上了很多的企业管理咨询课程，最后却发现难以落实执行的原因，如图 1-7、图 1-8 所示。



图 1-7 再美的管理培训落实不了都只能是幻想



图 1-8 通过表面症状，找到问题的根本原因，辨证施医，综合调理，才能治本