

第三章 企业文化建设概述



1. 了解企业文化建设的含义和要求
2. 掌握企业文化盘点、设计与实施的内容
3. 掌握企业文化建设的心理机制
4. 理解企业文化建设中的若干辩证关系

第一节 企业文化建设的含义

企业文化建设,就是根据企业发展需要和企业文化的内在规律,在对企业现实文化进行分析评价的基础上,设计制定目标企业文化,并有计划、有组织、有步骤地加以实施,进行企业文化要素的维护、强化、变革和更新,不断增强企业文化竞争力的过程。

我们可以从以下 4 个方面来进一步把握企业文化建设的内涵:

(1) 企业文化建设是企业主动的组织行为。前面已经介绍过,企业文化虽然是一种客观存在,但是人们可以通过发现、掌握和遵循企业文化发展变化的内在规律,来主动地改变和发展企业文化。我们讲的企业文化建设,就是以企业为主体的一种主动把握企业文化发展变化方向和程度的组织行为,使企业文化从一种自然存在变为一种贯穿了企业意志的存在,即实现从自在到自觉的转变。

(2) 企业文化建设是企业发展战略的重要组成部分。这阐明了企业文化建设与企业生存发展之间的关系。企业文化与企业的生产、经营、服务等活动是密不可分的,如果将生产、经营、服务等活动比作人的体魄,则可以把企业文化比作人的灵魂。因此,企业文化建设不是企业保养和强健体魄的行为,而是企业净化和升华灵魂的行为。

(3) 企业文化建设的目的是增强企业的核心竞争力。根据第二章的介绍可知,

企业文化已经成为企业核心竞争力的主要来源。建设强大的优秀的企业文化,就是增加企业的竞争优势,就是积累企业的文化资本。因此,企业文化建设要始终与企业的核心业务相结合,着眼于增强企业的核心竞争力,努力促进企业全面协调可持续发展。

(4) 企业文化建设是一个持续的过程。这是由企业文化本身所具有的稳定性和连续性的特征所决定的。企业文化的发展变化不可能割裂历史,也不可能一蹴而就,而是一个连续的动态过程。进行企业文化建设,不能抱着急功近利的心态,不能指望立竿见影、毕其功于一役,而是要有计划、有步骤,不断地进行投入和努力。

第二节 企业文化建设的步骤

一、企业文化盘点(诊断)

建设企业文化关键在于量体裁衣,建设适合本企业的文化体系,达到这一目标的大前提就是对企业文化全面准确地了解。所谓企业文化的盘点,就是对企业现有文化的一次调查和诊断。

常用的一些调研方法主要包括访谈法、问卷法、资料分析法、实地考察法等。一般采用自上而下,分层进行,具体的诊断方案取决于企业的规模和生产特点。企业文化的调研,需要全体员工的认真参与,因此,最好是在开展工作之前,由公司主要领导组织召开一次动员大会,调动员工的积极性,增强参与意识。在调研期间,可以采取一些辅助措施,例如,建立员工访谈室、开设员工建议专用信箱等。

企业文化的调研要有针对性,个别访谈的提纲和问卷调查的问卷,都应精心设计。内容主要围绕企业的发展思路、经营管理现状与发展前景、员工的价值取向、员工满意度和忠诚度、员工对企业理念的认同度几个方面。一些企业内部的资料往往能够反映出企业的文化,可以对企业历史资料、各种规章制度、重要文件、内部报刊、公司人员基本情况、先进个人材料、员工奖惩条例、相关媒体报道等进行分析,获得有用信息。为了方便工作,最好列一个清单,将资料收集完整,以便日后查阅。

在企业文化的调研当中,匿名问卷形式比较常用,它可以很好地反映企业文化的现状和员工对企业文化的认同度。我们可以根据需要设计问卷内容,设计原则是调查目标明确、区分度高、便于统计。有些价值观类型的调查,又不能让被调查者识破调查目的。比如,在分析员工需求层次的时候,可以提问:“如果再次选择职业,您主要考虑以下哪些方面?”然后列出工资、住房、个人发展等许多要素,规定

最多选三个,经过结果统计,我们就不难发现员工需求层次的分布了。

一系列的企业文化调研之后,需要进行深入分析,得出初步诊断结论。分析主要集中在以下几个方面:(1)分析企业内外部环境和经营特点,搞清企业在行业中的地位和企业生产经营情况;(2)分析企业管理水平和特色,研究企业内部运行机制,重点分析企业管理思路、管理理念和管理中的主要弊端;(3)分析企业文化的建设情况,领导层和员工对企业文化的重视程度,以及他们的价值取向;(4)逐项分析企业文化各个方面,包括企业核心价值观、企业风俗、人际关系、工作态度、员工行为规范等具体内容。

根据对以上四方面内容的综合分析,我们可以诊断出企业文化的现状,了解员工的基本素质,把握企业战略对企业文化的要求,分析企业急需解决的问题和未来发展障碍,这就为下一步企业文化的设计做好了准备。

二、企业文化设计

企业文化是一个有机的整体,它包括理念层、制度行为层和器物(符号)层,它包含了CI体系的全部内容,既有理念系统,又有行为系统和视觉识别系统。企业文化的设计中最重要的是企业理念体系的设计,它决定了企业文化的整体效果,也是设计的难点所在。理念体系一般来讲包括以下方面:企业愿景(或称企业理想)、企业使命(或称企业宗旨)、核心价值观(或称企业信念)、企业哲学、经营理念、管理模式、企业精神、企业道德、企业作风(或称企业风气)。理念层的设计要本着以下原则:历史性原则、社会性原则、个性原则、群体性原则、前瞻性原则和可操作性原则。

企业制度行为层应该贯彻企业的理念,日常管理的每一项制度都是企业理念的具体表现,同时,有必要针对企业理念的特点制定一些独特的管理制度,这对形成企业文化的独特优势具有不可替代的作用。

器物(符号)层的设计主要包括标志设计、环境设计、服装设计、办公用品设计、文化传播网络设计等,核心是企业标志和企业标志的应用设计,这些设计都要为传达企业理念服务。制度行为层和器物层的设计要本着与理念高度一致的原则、系统完整性原则和可操作性原则。

企业理念是企业的灵魂,是企业永续发展的指南针。企业理念中的各个部分有着内部的逻辑性,设计时需要保持内部一致性、系统性。企业愿景描述了企业的奋斗目标,回答了企业存在的理由;企业哲学是对企业内部动力和外部环境的哲学思考;核心价值观解释了企业的价值判断标准,是企业的一种集体信念;企业经营理念回答了企业持续经营的指导思想;企业精神体现了全体员工的精神风貌;企业

作风和企业道德是对每一位员工的无形约束。所有内容相辅相成,构成一个完整的理念体系。

企业制度行为层的设计主要包括企业制度设计、企业风俗设计、员工行为规范设计,这些设计都要充分传达企业的理念。企业制度指工作制度、责任制度、特殊制度,这些制度既是企业有序运行的基础,也是塑造企业形象的关键。所谓特殊制度,是指企业不同于其他企业的独特制度,它是企业管理风格的体现,比如,“五必访”制度,在员工结婚、生子、生病、退休、死亡时访问员工。企业风俗的设计也是不同于其他企业的标志之一,它是企业长期沿袭、约定俗成的典礼、仪式、习惯行为、节日、活动等,一些国外企业甚至把企业风俗宗教化,比如“松下教”“本田教”。许多企业具有优秀的企业风俗,比如,平安保险公司每天清晨要唱《平安颂》;某公司每年举办一次“月亮节”,与员工家属联谊。员工行为规范主要包括仪表仪容、待人接物、岗位纪律、工作程序、素质修养等方面。好的行为规范应该具备简洁、易记、可操作、有针对性等特点。

企业符号层的设计主要是指企业标志、名称及其应用。企业的名称和标志如同人的名字一样,是企业的代码,设计时要格外慎重。清华同方的名称来源于《诗经》的“有志者同方”,简明易记。企业的标志则是企业理念、企业精神的载体,企业可以通过企业标志来传播企业理念,公众也可以通过标志来加深对企业的印象。同时,企业标志出现的次数和频度,直接影响社会公众对该企业的认知和接受程度,一个熟悉的标志可以刺激消费欲望。如果把企业理念看成企业的“神”,那么企业标志就是企业的“形”,它是直接面对客户的企业缩影,因此,在设计和使用上要特别关注。

三、企业文化实施

企业文化的实施阶段,实际上往往是企业的一次变革,通过这种变革,把企业优良的传统发扬光大,同时,纠正一些企业存在的问题。最早提出有关组织变革过程理论的是勒温(Lewin),该模型提出组织变革三部曲:解冻——变革——再冻结,可以说这一模型也反映了企业文化变革的基本规律。一般来讲,企业文化的变革与实施需要有导入阶段、变革阶段、制度化阶段、评估总结阶段。

导入阶段就是勒温模型的解冻期,这一阶段的主要任务是从思想上、组织上、氛围上做好企业文化变革的充分准备。在此阶段内,要建立强有力的领导体制、高效的执行机制、全方位的传播机制等几方面的工作,让企业内部所有成员认识到企业文化变革的到来。为了更好地完成这一阶段的工作,可以建立领导小组来落实,设立企业文化建设专项基金来开展工作,在人力、物力上给予支持。

变革阶段是企业文化建设工作关键,在这个阶段内,要全面开展企业文化理念层、制度行为层、符号层的建设,即进行由上而下的观念更新,建立健全企业的一般制度和特殊制度,形成企业风俗,做好企业符号层的设计与应用。这一阶段可谓一个完整的企业形象塑造工程,中心任务是价值观的形成和行为习惯的落实,至少要一年的时间。

制度化阶段是企业文化变革的巩固阶段,该阶段的主要工作是总结企业文化建设过程中的经验和教训,将成熟的做法通过制度加以固化,建立起完整的企业文化体系。在这一阶段,企业文化变革将逐渐从突击性工作转变成企业的日常工作,领导小组的工作也将从宣传推动转变成组织监控。这一阶段的主要任务是建立完善的企业文化制度,其中应包括企业文化考核制度、企业文化先进单位和个人表彰制度、企业文化传播制度、企业文化建设预算制度等。这一阶段常见的问题是新文化立足未稳、旧习惯卷土重来,尤其对于过去有过辉煌的企业,往往会自觉不自觉地坚持旧习惯,这一点要求管理者做好足够的思想准备。

评估总结阶段是企业文化建设阶段性的总结,在企业基本完成企业文化建设的主要工作之后,总结评估以前的工作,对今后的企业文化建设具有十分重要的作用。评估工作主要围绕我们事先制定的企业文化变革方案,检查我们的变革是否达到预期的效果,是否有助于企业绩效的改善和提高。总结工作还包括对企业文化建设的反思,主要针对内外环境的变化,检查原有假设体系是否成立,具体的工作方法主要是现场考察、研讨会、座谈会、总结表彰会等。

第三节 企业文化建设的心理机制

企业文化作为微观的文化氛围,构成了企业内部的心理环境,有力地影响和制约着企业干部职工的理想、追求、道德、感情和行为,发挥着凝聚、规范、激励和导向作用。一部分企业中存在企业文化建设流于表面化、形式化的问题,往往是由于企业负责人不了解企业文化建设的心理机制。

以下介绍的6种心理机制是企业文化建设经常使用到的。

一、运用心理定势

人的心理活动具有定式规律——前面一个比较强烈的心理活动,对于随后进行的心理活动的反应内容及反应趋势有影响。

企业文化建设的重要手段是干部和职工的培训。在对新职工、新干部的培训上,心理定势的作用十分突出。怎样做一名新干部、新职工?应该具备什么样的思

想、感情和作风?在他们头脑中还是一片空白。通过培训,不仅可以提高他们的业务能力,更主要的是可以把企业的经营哲学、战略目标、价值观念、行为准则、道德规范,以及企业的优良传统,系统而详细地介绍给他们,并通过讨论、总结、实习,加深理解,形成先入为主的心理定势,入脑入心。这样,从他们成为新职工、新干部的第一天起,就开始形成与企业文化相协调的心理定势,对其今后的行为发挥指导和制约作用。

在对老企业的转型改造过程中,相应地要更新和改造原有的企业文化,首先要打破传统的心理定势,建立新的心理定势。随着企业从单纯生产型向生产经营型转变,从计划型向市场导向型转变,企业的经营哲学、战略目标、价值观念和行为规范也必须相应地加以改变。事实证明,观念的转变绝非易事。企业的主要负责人应率先转变观念,然后通过参观、学习、培训等多种方式,组织各级干部和全体职工理解和掌握新的企业文化,形成新的心理定势。许多企业的实践表明,这种学习和培训是完全必要和富有成效的。

二、重视心理强化

强化,是使某种心理品质变得更加牢固的手段。所谓强化是指通过对一种行为的肯定或否定(奖励或惩罚),从而使行为得到重复或制止的过程。使人的行为重复发生的称为正强化,制止人的行为重复发生的称为负强化。

这种心理机制运用到企业文化建设上,就是及时表扬或奖励与企业文化相一致思想和行为,及时批评或惩罚与企业文化相悖的思想和行为,使物质奖励或惩罚尽量成为企业价值观的载体,使企业价值体系变成可见的、可感的现实因素。许多企业制定的厂规厂纪、人力资源政策与制度,以及开展的诸如立功、五好评比,双文明标兵等活动,都发挥了良好的心理强化作用。

三、利用从众心理

从众,是在群体影响下放弃个人意见而与大家保持行为一致的心理行为。从众的前提是实际存在或想象存在的群体压力,它不同于行政压力,不具有直接的强制性或威胁性。一般来讲,重视社会评价、社会舆论的人,情绪敏感、顾虑重重的人,文化水平较低的人,性格随和的人,以及独立性差的人,从众心理较强。

在企业文化建设中,企业领导者应该动员一切舆论工具,大力宣传本厂的企业文化,主动利用从众心理,促成大多数职工行动上的一致,一旦这种行动一致局面初步形成,对个别后进职工就构成一种群体压力,促使他们改变初衷,与大多数职

工一致起来,进而实现企业文化建设所需要的舆论与行动的良性循环。

许多企业通过厂报厂刊、厂内广播、厂内闭路电视等宣传手段,表扬好人好事,讲解厂纪厂规,宣传企业精神等,形成有利于企业文化建设的积极舆论和群体压力,促成职工从众,收到了较好的效果。对于企业中局部存在的不正之风、不良风气、不正确的舆论,则应该采取措施坚决制止,防止消极从众行为的发生。

四、培养认同心理

认同,是指个体将自己和另一个对象视为等同,引为同类,从而产生彼此密不可分的整体性的感觉。初步的认同处于认知层次上,较深入的认同进入情绪认同的层次,完全的认同则含有行动的成分。个体对他人、群体、组织的认同,使个体与这些对象融为一体,休戚与共。

为了建设优良的企业文化,企业主要负责人取得全体职工的认同,是一项首要的任务。这就要求企业主要负责人高屋建瓴,深谋远虑,办事公正,作风正派,以身作则,真诚坦率,待人热情,关心职工,善于沟通,具有民主精神。只要这样做了,全厂职工自然会把他视为良师益友,靠得住、信得过的“自家人”。职工对企业主要负责人的认同感一旦产生,就会心甘情愿地把他所倡导的价值观念,行为规范,当作自己的价值观念,行为规范,从而形成企业负责人所期望的企业文化。

除此以外,还应着重培养职工对企业的认同感。为此,企业负责人应充分尊重职工的主人翁地位,真诚地倾听群众呼声,吸收职工参与企业决策和其他管理活动,同时,应尽量使企业目标与个人目标协调一致,使企业利益与职工的个人利益密切挂钩,并使职工正确地、深刻地认识到这种利益上的一致性。久而久之,全体职工就会对企业产生强烈的认同,这是企业文化的真正基础。当然,另一个重要的措施是把企业的名牌产品、企业在社会上的良好形象、社会各界对企业产品和服务质量的良好评价,及时地反馈给全体职工,激发全体职工的集体荣誉感和自豪感。对企业充满光荣感和自豪感的职工,必定对企业满怀着热爱之情,总是站在企业发展的角度思考和行事,自觉地维护企业的好传统、好作风,使优秀的企业文化不断发展和完善,这是主人翁责任感的升华。

五、激发模仿心理

模仿,指个人受到社会刺激后而引起的一种按照别人行为的相似方式行动的倾向,它是社会生活中的一种常见的人际互动现象。

不言而喻,模仿是形成良好企业文化的一个重要的心理机制,榜样是模仿的前

提和根据。企业中的模范人物、英雄人物,是企业文化的人格化代表。全体职工对他们由钦佩、爱戴到模仿,也就是对企业文化的认同和实践过程。

企业的主要负责人,首先应该成为企业员工的心中偶像,自愿模仿的对象。身教胜于言教,作为企业文化的倡导者,他的一言一行都起着暗示和榜样作用。“耳听为虚,眼见为实”,实际事件的意义对于个体观点的改变是极其重要的。

美国三角州航空公司的高级经理人员在圣诞节期间下去帮助行李搬运员干活,已成为公司的传统,并每年至少与全体职工聚会一次,直接交换意见,以实践“增进公司的大家庭感情”的经营哲学。日本三菱电机公司的总经理为了倡导“技术和销售两个车轮奔驰”的新经营理念,改变过去重技术轻销售的状况,亲自到公司零销店站柜台,宣传自家商品,听取顾客意见。这些领导者,不仅提出了整套的经营哲学,而且他们本人就是实践这些哲学的楷模。

企业领导者通过大力表彰劳动模范、先进工作者、技术革新能手、模范人物等,使他们的先进事迹及其体现的企业文化深入人心,就可以在企业职工中激发起模仿心理,这也是企业文化建设的有效途径。当然,树标兵应实事求是,力戒拔高作假,否则将适得其反。

六、化解挫折心理

在企业的生产经营活动中,上级与下级之间、同事之间总会发生一些矛盾和冲突,干部和职工总会在工作生活中遇到各种困难和挫折。这时,他们就会产生挫折心理。这种消极的心理状态,不利于个人积极性的提高,不利于职工的团结,不利于工作中的协同努力,不利于优良企业文化的形成。如何化解职工出现的挫折心理,也是企业文化建设中应该予以注意的问题。

日本松下电器公司下属的各个企业,都有被称为“出气室”的精神健康室。当一个牢骚满腹的人走进“出气室”后,首先看到的是一排哈哈镜,逗人哈哈大笑一番后,接着出现的是几个象征老板、总经理、负责各方面工作的副总经理的塑像端坐在那里,旁边放着数根木棍。如果来者对企业的某方面工作有意见,怨气仍然未消,可操起木棍,把相应的企业负责人痛打一顿。最后是恳谈室,室内职员以极其热情的态度询问来者有什么不满或问题、意见和建议。企业倒不必照抄松下的做法,但应该借鉴其重视职工心理保健的管理思想。我们的企业领导者,可以通过家访、谈心、职代会会议等环节,征求职工对各级领导的批评和建议;通过开展深入细致的思想工作,解决矛盾,化解挫折心理,为企业文化建设创造和谐舒畅的心理环境。

只要根据本企业实际情况,综合运用上述各种心理机制,我国企业文化建设就

可以日益深入地开展起来,发挥出应有的巨大作用。

第四节 企业文化建设的辩证思考

企业文化热与其他“热”一样具有两重性,这一方面说明我国企业界、管理界和企业管理部门对企业文化高度重视,另一方面也有赶浪头,不扎实之处。再加上对企业文化的内涵、外延的理解,对中国民族文化的认识,对外国企业文化的借鉴等许多问题上存在着不同看法,不少企业在企业文化建设上遇到了难以深入的问题。因此,企业管理者应对企业文化建设进行辩证思考。

一、多与少

任何事物发展,不平衡是绝对的,而平衡是相对的。我国企业文化建设也呈现出明显的不平衡性,主要表现在三多三少。

(1) 大中型企业重视的多,小企业重视的少。在中大型企业中,多数企业已经把企业文化建设列入议事日程,至少都提炼出明确的“企业精神”。但在小企业中,仅仅是少数先进企业有了自己的企业精神,它们的企业文化建设还未能从自在的状态进入自觉的状态。

(2) 成功的企业重视的多,落后的企业重视的少。许多优秀企业往往都抓了企业文化建设,其中一部分企业在企业文化建设上发挥了带头作用和示范作用。然而,一些落后企业,或是亏损,或是效益不高,或是人心思走。这些企业陷入困境的原因很多,但管理水平低,凝聚力差,企业文化工作薄弱,几乎是它们的通病。按理说,狠抓企业文化建设,改造本企业落后的甚至是劣性的文化,塑造振奋人心、具有号召力和凝聚力的崭新群体价值观,应该是企业走出困境的必要途径。但奇怪的是,许多落后企业仍是忙于解决资金、原材料、能源、销售等具体生产经营问题,而无暇思考整个企业的总体战略和根本管理思想。企业文化建设的落后既是其处于落后状态的表现,也是其尚未摆脱落后状态的原因。

(3) 知识密集型企业重视的多,劳动密集型企业重视的少。高技术企业虽然许多是新建企业,但从企业的筹建阶段开始,企业负责人即把设计和培育企业文化当作一件战略工作去抓。高技术企业的企业文化起点高的真正原因是企业文化高度重视。电子工业、家电行业、机器制造行业等知识、技术相对密集的企业,由于其技术人员比例高,技术创新压力大,职工文化水平与生产社会化程度高,企业在企业文化建设上的内在需求强烈,外界压力巨大,促使它们对企业文化建设抓住不放。

至于一些劳动密集型企业,如建筑工程公司(特别是农村建筑施工队)、缝纫厂、商店、饭馆、农产品加工厂等,职工文化水平低,企业领导管理水平也不高,甚至根本没有企业文化的概念,也感受不到内在需求和外界的压力,因此它们的企业文化往往处在“自在”阶段。

产生“三多三少”具有一定的必然性,影响因素很多,但根本性的因素是企业素质,特别是企业负责人的素质。一般而言,小企业、落后企业、劳动密集型企业人员素质低于大中企业、股份制企业、先进企业、知识密集型企业,特别是企业负责人的思想素质、心理素质、文化素质、能力素质差距很大。若想使这些企业的管理上台阶,使其企业文化建设从“自在”状态进入“自觉”状态,首先就要通过培训、选聘等环节,提高企业领导人的素质,除此便无捷径可走。

二、党与政

在我国国有企业存在一个特殊的问题:党与政二者中间,企业文化应该由谁来抓?大家存在着不同的理解。组织领导上的倾向性,在不同企业差别很大。企业文化建设进展缓慢的原因,大多是行政领导、业务经理重视不够,把企业文化建设工作仅仅看作党委的事,地位摆得不够正确。他们也不否认企业文化建设的必要性,但却仅仅把它当作开展企业思想政治工作的一种方式,由党委系统、政工部门负责,而行政系统特别是各级经理对此不闻不问,这是一种误解。

诚然,优秀的企业文化、企业风气是陶冶职工思想情操的大熔炉,因而是新时期思想政治工作的有力工具,但是它的意义远不止于此。企业文化首先是一种管理思想、管理模式,即把培养人、提高人的素质看作治理企业的根本,把提高职工积极性,提高企业凝聚力,建设蓬勃向上的企业群体意识,看作增强企业活力的关键。

企业文化是企业两个文明建设的交汇点,是经济意义与文化意义的融合。它的理念层可以统一全企业的经营思想、追求目标和价值取向;它的制度行为层可以规范全体职工的行为作风,形成科学、民主、勤奋,团结、严谨、求实、创新的风气,丰富和升华职工的业余文化生活;它的符号层可以提高公司的技术工艺水平,形成产品独具特色的风格,统一企业的外部形象,提高员工的认同度和企业和社会上的美誉度,提升企业的品牌价值,从而增加企业的竞争能力。以上多方面的综合效果,已远远超出了思想政治工作的范畴。企业文化贯穿于企业的全部活动,影响企业的全部工作,决定企业全体成员的精神风貌和整个企业的素质,它应该成为企业振兴的一把钥匙。

因此,企业文化建设应该由党政齐抓共管,企业的董事长、总经理应该亲自挂