

文化、制度、战略、组织、人，  
与人力资源管理

# 一、文化与制度

## 一、文化与制度

案例：

一家企业的设计管理中心由于课题研究与产品研发受到领导的表扬。今年各中心对于专业的课题，管理课题的研究就十分踊跃。集团内部也逐渐形成持续改善的气氛，这种气氛假如可以持续，并且向一线单位渗透，也许就会形成这家企业的一种新的文化。

可见文化是可以操作与执行的。

# 一、文化与制度

## 1.1 文化是可以操作与执行的

企业家的修养是企业文化的关键及源动力。当然企业家的修养源自信奉，及所处的的人文环境。

组织文化的形成对组织中人的行为与管理起到规范与整合作用，并成为组织成长最原始的动力；

同步，文化作为一种控制机制，可以引导和塑造员工的态度和行为。

# 一、文化与制度

## 1.2 对于文化的整合，一般来讲形式比内容更重要

典礼感及不停被反复、强化，是文化形成的催化剂

假如你得到了幸福，你就反复幸福；

假如你学会了信任，你就反复信任；

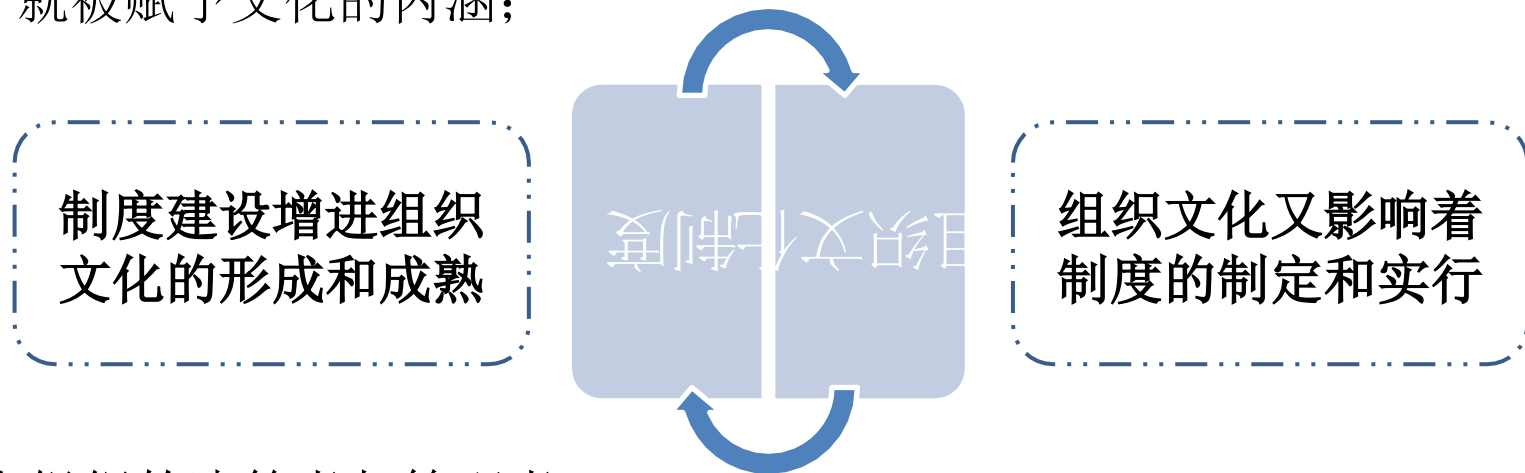
假如你得到了痛苦，你就复制痛苦；

假如你学会了敌意，你就反复敌意；

# 一、文化与制度

## 1.3 企业文化的被写进制度，制度就被赋予文化的内涵

案例中假如领导讲，企业的持续改善需要写进制度，制度就被赋予文化的内涵；

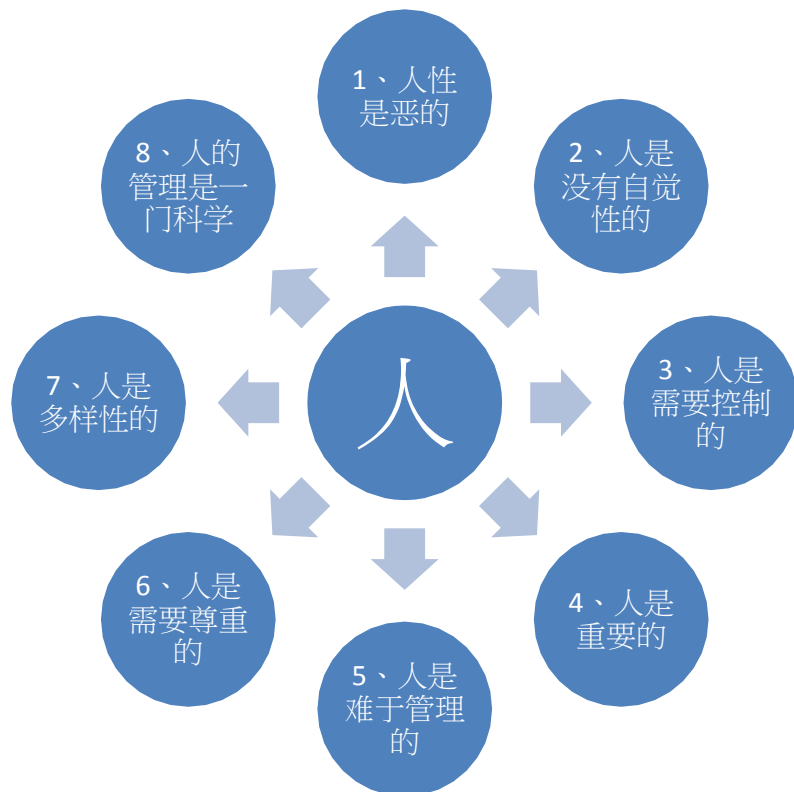


当组织的决策者与管理者需要将组织文化向某一方引导时，**制度**是最直接和最有力的手段

而当**组织文化**成熟到超越制度的水准，这种文化又会催生新的制度

# 一、文化与制度

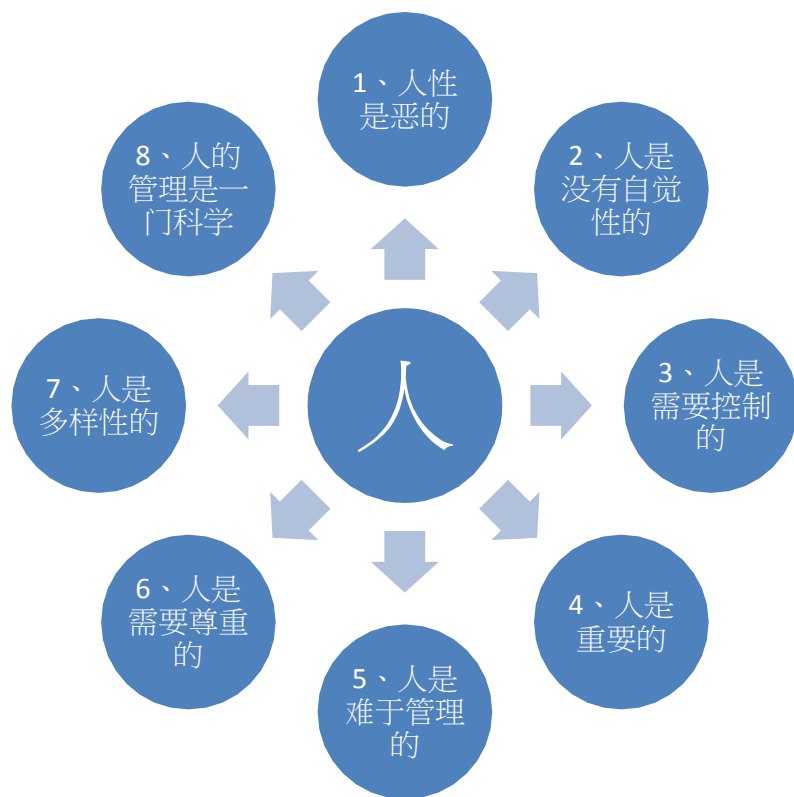
## 1. 4制度设计有一定的假设前提，和逻辑：



- 人性是恶的。这是一种理论的方略，和出门要锁门的道理是同样的，并不是企业就真的把人当成是坏人
- 人是没有自觉性的。人必须是在制度与纪律的约束下才会规范自己的行为与态度。这也是一种制度设计的假设方略
- 人是需要控制的。基层员工上班需要打卡，高级员工上班无需打卡，这二种都是控制，只是措施不一样。
- 人是重要的。东西不够；生命有限；人际依赖；需要协调。人的看护成本很高。

# 一、文化与制度

## 1.4 制度设计有一定的假设前提，和逻辑：



- 人是难于管理的。人力资本的看护者是人自己，这就决定了其价值越高，流动性越强。对于优秀的员工，仅仅靠管理的控制主线控制不住，我们需要重新思索愈加有效的途径
- 人是需要尊重的。体现出公平就是对人最大的尊重。
- 人是多样性。构建更强文化包容，及开放的心态是有益的。
- 人的管理是一门科学。必须要有科学态度与措施。



# 二、文化、战略、 组织、制度

### 2.1 企业家的修养是企业文化的关键及源动力

我们讲企业家的修养是企业文化的关键及源动力，企业家的修养与组织文化又衍生组织的愿景，例如我们但愿成就百年企业，而百年企业的这种愿景，实际上又传承组织的文化。

假如在这种愿景的指导下，同步考虑企业的运行环境，与目前的能力，确定一定时期的发展目的与实现的措施（计划），这就是战略。当然战略是需要面对现实问题（组织能力与环境资源的有限性），关键问题是需要考虑怎样落地。

## 二、文化、战略、组织、制度

### 2.2 战略的设想怎样贯彻，当然是依赖组织完毕

组织的存在是由于个人无法完毕所有的活动与功能，因此组织一定是二个人以上，二个人以上一定就有分工，就有工作分析，就有专业化分工。当然现代企业的发展有分工过度与失效的现象。

目前有某些征询企业就在协助企业做业务流程重组，处理这个问题。所谓的BPR（Business Process Reengineering）

宝龙集团去年花了三个月时间把组织构造从二级改为三级，近期在做就是流程再造的过程。

## 二、文化、战略、组织、制度

### 2.3 怎样规范组织分工？

1、制度；

2、文化的牵引，当然关键问题还是文化的整合。

组织是服务于战略，是为了战略目的的实现服务，因此组织构造必须跟随战略需要调整与优化

组织的制度是为了协调组织分工问题，同步需要处理的是效率问题。

一般企业发展都会经历几种阶段：从依赖创始人的智慧，到依赖资源；不过一种百年企业最终一定会靠战略的成功与管理的提高产生价值。

思索：

近期你们企业的战略有无发生变化？

为了满足这种战略的需求，组织与否可以支持？

制度、文化的整合需要做哪些调整？

# 三、组织、人、文化

## 3.1 组织与制度

组织管理的研究就是要复杂的工作尽量分解成最小的单元，工作被分解到原则化的流程中去完毕，工作职责、流程、成果的原则必须是清晰地。



组织高效运行最基本的保证是制度，运行制度规范，但仅仅依托制度，诸多问题无法很好地处理，需要文化来整合。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/547012164036006121>