

企业文化的作用

企业文化的作用

文化如水，润物无声。企业文化是企业的血脉，是企业员工的精神家园。企业文化，用无形的力量缔造有形的辉煌。企业文化，立足于现实需求，着眼于未来发展，不仅仅为当前成长供给文化支撑，并且为将来兴盛供给创新的思维空间。

用文化规范行为。市场经济是法制经济，要想在市场竞争中立于不败之地，必须有良好的企业道德和统一的员工行为规范。在企业文化建设中，要遵循核心价值观，制定、完善企业的职业道德规范和员工行为准则，以此规范企业的经营行为，增强全体员工的道德约束本事和自主管理本事。要广泛开展各种礼貌建设活动，使全体员工普遍树立起爱岗敬业、勤奋工作、遵章守纪、勇于创新、不断进取、甘于奉献的行为意识。同时，逐步将企业文化融入员工测评、绩效考核、干部任免等企业制度中去。

用文化凝聚人心。实现企业的发展战略目标，需要有强大感召力的精神力量把全体员工的意志统一起来，增强企业全体员工对企业的认同感和归宿感。要围绕企业总结提炼出的企业精神、使命、愿景和价值观，进一步做好深化和宣传工作，从而把人心凝聚起来，使集团的员工队伍成为上下同心、作风过硬的优秀团队，为推动企业事业的蓬勃发展创造不竭的动力源泉。

用文化提升管理。要研究推动和强化“执行文化”的有效途径，以全新的文化思维变革管理手段，完善管理制度，提高管理水平，不断增强企业核心竞争本事，为企业的可持续发展供给有力保障。经过建设有特色的企业文化，树立起经营、营

销、竞争、人才等理念，增强忧患意识、竞争意识和效益意识，提高市场应变本事和开拓创新本事。

用文化提升品牌。品牌是一种极富经济内涵的文化，是企业的无形资产。首先要按照企业的发展战略，抢占先机谋发展，强化管理创效益。同时，要着力塑造企业在社会上的良好形象。要以企业形象识别系统（CI）推进为主要工作，强化企业形象建设，并逐步导入行为和理念识别系统，建立有利于企业文化传播和不断充实提高的有效平台。

企业文化的作用

企业文化是企业实现可持续发展的内在动力。企业能够充分激发人的潜能，凝聚共识，发挥员工的进取性和创造性，增强企业活力，为企业创造更大价值，实现战略目标，企业文化在这其中起到了十分重要的作用：

1、导向功能

体此刻企业成员对于价值观和战略目标的认知与认同上。企业对员工的培养不仅仅包括技术层面，更包括企业文化精神层面的资料。企业文化作为员工共同的价值观、追求，对员工具有强烈的感召力，这种功能往往在企业文化构成的初期就已经存在，强大的感召力使员工对企业目标达成共识，并长期引导员工齐心协力为企业做出更大的贡献，为实现企业的共同目标而不懈努力。

2、凝聚功能

体此刻企业成员的个人行为与企业所倡导的行为协调一致，员工对企业有向心力和归属感，对于企业的价值观高度认同，愿意为其创造更大价值。美国学者凯兹·卡恩认为，在社会系统中，将个体凝聚起来的主要是一种心理力量。企业文化正是以微妙的方式来沟通企业内部人们的思想，使企业成员在

统一的思想指导下，产生对企业目标、准则、观念的“认同感”和作为企业一员的“使命感”。同时，企业成员经过自身的感受，产生对本职工作的“自豪感”和对企业的“归属感”，这些将使员工在潜意识中构成一种对企业强烈的向心力。这种向心力还会转化为助推企业发展的动力，也是让员工和企业成为命运共同体的合力，让每个员工都积极进取。

3、激励功能

以人为本是企业的基本原则，企业文化对于人的激励是经过多层次实现的。不仅仅在精神层面激励员工有更多进取性、主动性和创造性，也运用个人激励手段和方法，如供给更多的晋升机会、赋予更大的权利和职责，给予更多的信任等。研究激励理论的学者发现，最主要的激励因素是被激励对象要觉得自己确实干得不错。在一个“人人受到重视和尊重”价值观指导下的文化氛围中，每个成员所作出的进取贡献，都会受到青睐，得到领导的赞赏和公司的褒奖。让员工在企业中能够平等，公平、有序的工作，营造一个积极向上的工作氛围，激励员工为企业创造价值。

4、规范功能

塑造企业文化的一个主要目的是让企业成员构成共同的价值观，使他们对事物的看法，处理事务的态度、方式构成共识，有共同的目标。另外，企业文化是无形的、非强制性、不成文的行为准则，对员工有规范和约束作用。企业制定各种行为规范和职业道德规范，使员工行为贴合企业整体的价值标准，这种在企业价值观基础上构成的企业文化“软性”约束机制，对企业及其员工行为的规范和约束有着十分重要的作用。作为组织的一员往往会自觉地服从那些根据全体成员根本利益而确定的行为准则，产生“从众”行为，这就是企业文化规范功能在起作用。

5、效益功能

企业文化的引导功能、凝聚功能、激励功能和规范功能充分发挥，能够使企业取得更好的效益。先进的企业文化能够让员工在充满自豪感、井然有序、氛围融洽的环境中高效工作，协同合作，每个人都尽其所能，主动为企业创造更多的价值，必然会带来企业效益的大幅度提升，实现企业利益最大化。

企业文化的作用

一、企业文化如何起作用？

为什么必须要先理解企业文化如何起作用的呢？仅有理解了文化作用机制，我们才能正确地去设计文化和建设文化，也才能真正理解企业文化是什么，真正懂得企业文化如何落地。

那么，文化如何起作用呢？是不是说我们找几个别人不明白的词，提炼出来了，把它往墙上一贴，文化就出来，然后不断培训，文化就起作用了？

其实，企业文化起作用很简单，一句话——“用它，它就起作用”，即要按照理念去做！“用这些理念”或者说按照理念去做，这些理念自然就起作用了，如果不能按照理念去做，它永远是墙上的纸。所以说文化起作用很简单，就是按照理念去做。事实上，一个企业真正的文化，不是墙上的，是行动上的。

这个概念很重要——文化理念起作用，就是要按照理念去做，如果不做，就不起作用，仅有做才起作用。

比如讲，稻盛和夫拯救濒临破产的日航，半年之后，就扭亏为盈，有人问他的秘诀是什么，他回答说，他只是用了他的12条经营哲学！

哲学这么神奇？他的哲学是怎样起作用的呢？就是“用”！

简单讲，他就是用了两个步骤：

首先，在盛和塾集中培训日航的各级管理干部关于稻盛和夫的经营哲学，即让大家明白他的哲学是什么。

其次，就是随时随地的“用”了！比如开会的时候，遇到有问题时，大家开始扯皮推诿，有人说这不管他的事，有人说这是前任的事等等，稻盛和夫先生就开始运用他的哲学了，他的哲学中有这么一条“临事有勇”，通俗点说就是敢于担当，他就问了，这是临事有勇吗？当然不是！

大家开会时就明白这不是临事有勇了，也就不能在扯皮推诿了，可是又出现了另外一个问题：一问到经营的情景时，大家一问三不知，航线盈利亏损情景、成本结构、航线经营时段的变化、客户的关注点等等。稻盛和夫先生又开始“用”他的哲学了，他的哲学有这么一条“费用最小化，利润最大化”，如果这些情景不明白，怎样做到费用最小化，利润最大化呢？濒临破产是有原因的，大家都是官僚主义，远离业务，远离客户，远离竞争，远离员工！这么一来，大家都得要深入一线了，深入了解业务、研究业务了！

我们看看以上这个案例，其实就是这样，文化起作用，就是“用”，“用”了就起作用了，并且，还要坚决地“用”！

二、企业文化是什么？

既然是按照理念去做，它就起作用，那么我们该怎样去做呢？必须是按照让我们成功的方式去做！基于这一点来定义企业文化，企业文化就是一个企业成功的逻辑！

先把其他概念都丢掉，记住这一点，企业文化是企业成功的逻辑，仅有按照这个概念去提炼企业文化理念，我们才能确信按照这些理念去做，会成功；仅有坚信我们这么做会成功，我们才愿意按照这些理念去做，仅有按照这些理念去做，我们的文化才起作用！

那么，如何理解企业文化是企业成功的逻辑呢？一个是成功定义；另一个是成功逻辑。

（一）成功定义

如何定义成功，即要什么样的成功——这就是信念与追求，能够统称为信念，反映在文化理念结构里是愿景、使命。

一说到信念，很多人都会认为虚无缥缈。我做咨询初期，对信念也是嗤之以鼻，但随着岁月流逝，咨询的不断深入，我认为信念真的很重要，不是一般的重要，甚至能够讲是文化的核心！

以前我经常举一个例子：中国改革开放近 30 年来，真正意义上的 500 强为什么很少？我们的世界 500 强除了华为等少数企业之外，基本上是经过国家垄断成长起来的，如中石油、中石化、中国工商银行、中国移动等等。可是，二战后到上世纪 70 年代，日本产生了 65 家 500 强企业，也就 30 多年的时光，我们看看这些世界 500 强——丰田、索尼、松下、小松、三菱等，是具有核心竞争力的。他们成功的因素有很多，但一个十分重要的共同原因就是拥有坚定的“信念”。

丰田在创立之初，就立志要让日本的路面上跑满日本人造的车；小松说：击败卡特彼勒；佳能说，击败施乐；松下说产业报国以及让电器像自来水一样便宜；索尼要成为工程师的乐园，要技术创新领先等等。包括稻盛和夫，接手京瓷公司经营一年之后，30 个骨干去找他，要他提高工资，否则就要辞

职。工资没有加，但人留下来，为什么呢？因为一加工资就破产，但他说每年加工资，我保证不了，可是我保证一点，我会把企业当作我的命来做，我会竭尽全力把他做得最好，然后这 30 多个人留下来，也不再要加钱了。当然我不是说信念是忽悠人不要钱干活的，而是这些企业都是很小的时候就很有抱负。

改革开放之初，大家更多的意识是什么呢？“劳动致富”，在这一信念下，首要追求的财富，只要赚钱就行，那么自然很少有人去关心在世界上的产业地位。另一方面，华为、海尔、联想等企业的成功恰恰也说明了，在那个时候，也有一些企业家超越了“劳动致富”的追求。

当然，中国此刻有抱负的企业越来越多！未来中国真正的世界 500 强，我相信会越来越多！

是不是有了信念，企业就会成为卓越的企业？产业报国、世界第一，谁不会喊，都会，但喊着成为世界级企业，就能成为世界级企业？怎样可能？那么是不是信念就像很多人所说的，是虚无飘渺的？是口号？

信念如果是真的，就不是空的，如果是假的，才是空的！那么怎样才是真的呢——“用它”！

比如，我曾给一个中国工程机械企业做企业文化，他们提出的愿景是“世界级工程机械企业”，那么，怎样体现这个“世界级”不是一句口号呢？

简单说，既然世界级，那么必须要实现世界级的体量和本事吧，如果要具备世界的本事，以前的竞争对手可能是厦工、徐工，那么此刻要对标小松和卡特彼勒，如果要对标小松和卡特彼勒，那么技术本事目标要求、质量标准要求是不是要

改变？对员工的要求是不是要改变？该采取哪些措施是不是明晰？下图就是围绕“世界级”信念的思考。

我们看看，信念一点不虚，之所以是虚的，因为他是假的。之所以是假的，是因为不是你内心深处真正的追求，你不会按照所讲的信念去做！

再举一个例子，体会“信念”是如何实实在在的。比如，华为有一年某区域的销售增长率是80%，业绩在公司也是前列，但当年的考核是待改善，为什么？因为在该地区爱立信当年的业绩增长了200%。爱立信是当时的世界第一，华为的信念是要成为世界级企业，所以，就要对标世界第一，考核的标准也是基于对标世界第一，超越世界第一。所有的人都朝着超越世界第一去努力，自然而然就成了世界第一了。

所以，我们能够看出，真正的信念是贯穿到日常经营管理活动中去的！

（二）成功逻辑

首先要区分一个概念：理念体系和原则体系。团队、创新是理念，但这些理念怎样指导工作呢？我们往往看不出来。我们再看看另一种方式——“优先从优秀的团队中选拔人才，我们优先选拔培养人的人，优先选拔自我批判的人”，这个是什么，是原则！十分清晰地指导工作。大家看出来否？优先从优秀团队选拔人才，优先选拔培养人的人，优先选拔自我批判的人——这正是团队理念在干部选拔中的体现。

华为基本法，我们通常讲是企业文化，从企业文化的传统定义上讲，严格来说不是，而是一个顶层设计，一是企业如何成功的各关键领域的原则体系。但为什么要这么做，而不是提炼理念那种方式？因为不好落地！除非，一个企业需要的文化只是员工作风。

所以，那里，我定义企业文化是企业成功的逻辑，其实就是企业要实现持续成功，在各关键领域应秉承的指导原则体系。

但不管是“理念体系”还是“原则体系”，都是企业如何持续成功的系统逻辑。

比如，华为讲的“以客户为中心，以奋斗者为本，持续艰苦奋斗”也是一个成功的逻辑。“以客户为中心”，能够理解为经营的核心原则；“以奋斗者为本”能够理解为管理的核心原则；“持续艰苦奋斗”，能够理解为团队行动的核心原则。这本是一个企业成功的闭环。

再比如，沃尔玛、郭士纳前的 IBM 所讲的“客户为尊，以人为本，追求卓越”，这也是一个成功的逻辑，毫无疑问，“客户为尊”能够理解为经营的核心原则，“以人为本”能够理解为管理的核心原则，“追求卓越”能够理解为团队行动的核心原则。包括后面郭士纳提的“团队、速度、必胜”也是一个基于解决现实问题的成功逻辑，理解为一句话，“团队、速度、必胜”就是“大伙儿有效率的去赢得成功”！

但我们为什么要用“系统的原则体系”呢？华为在总结出“以客户为中心，以奋斗者为本，持续艰苦奋斗”的核心理念体系后，又回归到华为基本法式的顶层设计，重新设计了业务管理纲领、财务管理纲领、人力资源管理纲领等三大纲领，这就是前面所说的，仅有这样，才能有效地落地！

为什么这样才能有效地落地呢？就一个原因——问题是系统的！更何况是企业战略转型、组织转型这样一个大课题！

企业一旦说文化有问题，背后的本质是战略转型和管理转型，是很大的系统问题，千头万绪，解决一个点的问题往往没有用，按下葫芦浮起瓢，这个时候要解决问题，一个核心，就

彻！

比如，我们看看下头的情景是不是很熟悉：

A、企业负责人的想法经常变化，今日一个主意，明天一个主意，甚至听完一次培训回来，就开始推动一些管理概念，但真正做下去，几乎没有什么用，甚至是反作用。企业的管理来回翻烙饼，久之，迷茫，松散、抱怨等负性情绪开始在企业弥漫。

B、公说公有理，婆说婆有理，说的和听的不在一个频道，甚至相互猜测。有的企业培训很多，管理者成了“伪贵族”，经常讲一些高大上的概念，相互批判，做一些看似专业但远离业务、远离实际、远离价值的事情。

C、公司面临着战略转型，提出了所谓的“新战略”，但很可能只是一个方向，高层的战略急迫和战略落地的迟缓构成强烈的反差，企业往往认为是战略行动力较差，其实真正的原因是提出了战略方向，但对战略路径没有深入的思考、讨论、共识。

D、企业做大之后，可能业务多元化，即使没有多元化，产品领域、市场区域也多角化了。业务呈现多角化，多阶段化，前途、盈利、资源需要量都不一样，但各负责人都会争夺资源，而企业的资源又是有限的，到年终，如果目标没有实现，最好的解释原因，就是资源没有到位，那么资源到底应当如何配置？

E、企业还面临着一大堆似是而非的问题：为什么以前很成功，可是进入新领域却没有取得想象的成功？企业家活力被大大激发，但团队活力为什么却在衰减？为什么一收就死、一放就乱？放权是针对岗位还是针对人？放权又如何做到放心？

模式，在自己的企业毫无效果？为什么我们的管理看起来很专业，可是需要解决的问题却没有关注，如何去解决业务发展受阻，员工承担职责的意愿不强，工作效率在降低等等。

企业这些课题的解决，首要的是要完成系统思考，厘清管理背后的本质！

比如，我们通常用所谓的“先进管理模式”来解决企业增长问题，但没有看到增长，是什么原因呢？可能是因为企业问题的核心恰恰是要寻找增长的市场空间，管理是服务增长的，而不是创造增长！

再比如，有人经常抱怨企业不放权，企业负责人又不放心放权，这个问题的核心又在哪呢？放权是基于人的，不是基于岗位，尽管都是总经理，不一样的人是有不一样的放权程度的。所以，放权要基于过去的绩效记录。那么又来一个问题，新的职位不可能都是过去绩效证明能够胜任的。那么，这就是一个选拔标准问题，我们到底如何看“潜质”？这能够作为一个专门的话题来讲。

不想清楚这些，问题怎样可能解决呢？所以，我们通常讲，企业文化是帮忙企业家完成系统思考，就是这个意思。

那么成功的逻辑有哪些类型呢？

我总结为三种类型：

- 1、二次创业转型的系统型企业文化建设。比如华为基本法——是企业做大之后，需要系统建设，然后组织里思想林立，管理建设千头万绪，管理问题按下葫芦浮起瓢，这就需要企业家完成系统思考：企业如何玩才能成功？并经过讨论、修改的过程，促进团队达成共识，从而推动转型成功。

2、战略转型或文化融合等核心矛盾型企业文化建设。比如天音通信战略转型、东风日产中方与日方文化融合等，企业的变革是基于当时一个核心矛盾，那么这时的文化理念的提炼是基于核心矛盾点解决的成功逻辑进行。说白了，就是战略转型成功的逻辑、文化融合成功的逻辑。

3、基于成功经验的提炼或深化。比如京东商城，当年刘强东引进了 30 多位高管，大家思路不一，各有各的做事方式和成功经验，刘强东认为他的文化理念已经想清楚，就是如何让高管团队对已有的理念构成共识。

综上所述，企业在战略转型或组织转型需要完成系统的思考，基于此，文化纲领往往是战略思维和管理原则的系统性顶层设计，是企业真正想清楚，想透，企业到底怎样玩，才能够成功变革转型，才能够持续成功的系统原则体系！

企业文化的作用

1、企业文化产生的背景

由于生产力的迅速提高，人们的工作生活质量有了很大改变，导致人们对待生活和工作的态度和认识也发生了转变。对于企业文化的研究起源于西方国家 80 年代的经济竞争。由此各国企业家们应对了许多变化，例如：基于物质生活的普遍提升，物质奖励产生的激励作用降低；知识人才成为各国争夺的首要资源；跨国企业的不断涌现，导致企业在时光和空间上的管理变的复杂；企业员工来自不一样国度，有着不一样的生活习惯和文化风俗，跨区域管理成为必然。在此情景下，单纯依靠制度对企业进行管理已经远远不够，企业文化的研究也随之诞生。

2、企业文化产生的背景

2.1 企业文化从形式上属于思想范畴的概念

在治理一个国家时，首先要制定相关的法律法规，用法律来强制约束众人。可是再完善的法律体系也会有不足点，这时候就需要社会道德去补充。正所谓依法治国和以德治国。管理企业同样也是，企业文化从种类上看和社会道德是一样的，皆在经过对员工的思想道德上产生自我约束，从而对企业的条例进行补充。

2.2 企业文化从性质上属于付诸于实践的价值理念

从性质上看，企业文化是经过对员工，企业运作过程的制约，来到达降企业的经营理念付诸实践，是真实起作用的价值观念。

2.3 企业文化从资料上反映企业行为的价值理念

从资料上看，企业文化直接反应了公司的制度，步骤在员工思想上的反映。

2.4 企业文化从作用上属于规范企业行为的价值理念

它是要真正应对问题，解决问题的一种实际理念，而不只是一种外表的价值理念，企业文化能够真正对员工产生影响和规范作用。

3、企业文化在企业中的地位和作用

企业的所有活动都要靠员工来执行，其经营行为最终都要人格化，企业是由员工的组合为基础的主体，一个企业的条例制度制定，战略策略的使用，能够影响到一个企业的发展效率的高低，它会直接影响内部员工的价值观念，都以企业文化的方式表达出来，它对企业是一个十分重要的问题。

3.1 企业文化是企业活力的内在源泉

企业文化是影响员工理念的重要因素，它是企业活力的内在源泉，企业的基本组成单位是人，企业的一切能量，最终也是取自于人，取自于内部员工的主观能动性。企业文化会直接关系到企业的活力，主观能动性调动起来了，一个企业也必然会处处充满活力和生机。

3.2 企业文化是企业制度创新与经营战略创新的理念基础

一个进取的企业文化，一方面会影响到企业内部制度的革新和发展战略的提高，另一方面能够将员工的思想价值观一齐更新换代，企业文化同样需要不断进取和革新。那里举海尔集团的例子：海尔集团在发展中不断对其制度和发展策略进行改善和创新，就是源于其拥有的优秀的企业文化。海尔集团企业文化最大的特色，最值得称道的，就在于它把服务和创新变成企业文化的精髓。

3.3 企业文化是企业的灵魂

员工认同企业的制度和策略，并对自身的行为进行规范和约束，到达与公司的制度和策略协调同步。企业文化，实际上是这个企业基于制度和策略方应对其内部员工思想理念的要求。由此，能够说企业文化就是企业的灵魂。

3.4 企业文化是企业行为规范的内在约束

一个企业的运作管理，究其根本，实际上是对员工的管理，是对人的管理。员工的行为需要被约束和管理，使员工能够正确和高效的贯彻和执行企业的命令和方针。而支配员工行为的是其思想，也就是人的内在约束，在表现形式上是为企业文化。

优秀的企业文化能够规范企业员工的行为，从很多例子中都能够看出企业文化的巨大作用：美国惠普公司尊重员工的个人价值与尊严，构成了尊重员工，善待员工的企业文化。日本

为。构成了独特的产业爱国的企业文化。中国企业大庆油田的著名铁人王进喜，以及他带来的铁人名词，构成了大庆企业的铁人文化。这样能够凝聚企业员工共同奋斗，激励员工努力工作。

4、企业文化的基本特征

4.1 企业文化具有人本性

现代企业文化强调“以人为本”，强调人的梦想、道德、价值观、行为规范等在企业管理中的核心作用。传统的管理理论把企业当作专门从事社会经济活动的经济组织，认定企业的唯一目的就是创造利润。在现代企业文化看来，企业不仅仅是一个经济组织，并且更是一个人的组织。

4.2 企业文化具有独特性

企业文化具有鲜明的个性特征，能够强烈地反映出本企业的独到之处。因为任何一个企业都具有自身的社会环境和行业特点，这种客观存在决定着企业文化建设只能从企业的实践出发，针对企业生存发展中的主要环境有的放矢地开展企业文化建设，以体现行业特点，构成自身特色。

4.3 企业文化具有时代性

企业文化是企业存在的反映，企业的存在总是受其所处时代的客观环境的影响，并打上时代的烙印。当前市场经济是时代的主旋律，而市场是开放的市场，市场充满了竞争，竞争和开放推动企业走向市场，使企业与企业、企业与市场的联系更加紧密和广泛，使企业的周围环境和内部条件的变化进行相互作用。

4.4 企业文化具有民族性

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/888134017055006043>