# 文化管理是通往百年老店的必由之路

来源：网络 作者：倾听心灵 更新时间：2024-08-12

*文化管理阶段随着企业文化的兴起而到来，但时至今日，由于国内众多企业家和理论家仍然对企业文化存在认识上的模糊，无法有效利用文化管理对企业发展的积极作用，从而导致众多企业面临无法实现持续、健康发展的困境。 换个角度看企业文化 企...*

文化管理阶段随着企业文化的兴起而到来，但时至今日，由于国内众多企业家和理论家仍然对企业文化存在认识上的模糊，无法有效利用文化管理对企业发展的积极作用，从而导致众多企业面临无法实现持续、健康发展的困境。

换个角度看企业文化

企业文化，是企业在生存和发展过程中，为解决与外部环境的协调问题和内部的融合问题而形成的一套基本假设。这套基本假设是企业或企业家在过去成功和失败中习得的，反映了企业或企业家对外部环境、内部结构、内部运作有效性、人员本性等众多问题的认识和判断，并且，这套假设在潜意识状态下影响企业和企业人未来的行为选择。

这一定义以生存为核心界定了企业文化的概念，抛弃了以价值观为核心的界定，使我们从更宽广的视角去探索企业文化的作用。企业文化对企业的终极作用，在于使企业在认识自身、人性和事务演变的客观规律基础上，系统思考企业发展过程中面临的问题，从而实现企业长期存在。简单地讲，企业文化是企业在考虑如何成为一个百年老店、如何获得尊敬时面临的课题。

成为百年老店，必然要求企业在长期中持续获得利润，但不追求短期利润最大化这种单一指标，而是对企业涉及的各方面做出综合的思考。比如在1966年，惠普公司对公司目标中利润的描述是，“我们知道，利润是衡量我们对社会贡献的唯一最好尺度，也是我们公司实力的根本源泉。我们应当在顾及我们其他目标的情况下努力取得最大限度的利润。”这些惠普公司顾及的其他目标包括能否恰当地为顾客服务、为研究和开发供应资金、为人们提供待遇优厚的就业机会、为生活的社区做出贡献。正是对其他目标的描述，构成了惠普之道的核心内容，也是支撑惠普半个多世纪发展的根源。

适时调整企业文化

思考企业文化，就是思考在未来发展中如何实现企业自身的有效循环和代谢，以及与环境的良性互动。通过思考企业文化，持续审视企业所处的环境、拥有的资源、对事物的假设、所采用的思维方式和行为方式，在客观环境发生变化之前，因应调整对相关事务的判断假设，谨慎地选择并转换思维方式和行为方式，使企业文化能够适应不断变化的环境，实现企业持续发展。

长期存在的企业，必然有与其环境相适应和不断调整的企业文化；走向消亡边缘的企业，企业文化一定不适合其所应对的环境，或者无法持续调整。当郭士纳成为ibm的ceo后，面对ibm的困境，他决定重组企业文化。郭士纳意识到，老沃森父子俩创立的企业文化是ibm鼎盛时期的支柱，也同样是企业文化使ibm这几年每况愈下。与ibm西装革履的同僚不同，郭士纳只穿蓝色衬衫，在对企业管理方式变革之后，摈弃了前任肢解公司的经营战略，重组公司管理层结构。经过一系列的动作和多年的运作，郭士纳调整了ibm的文化，并重新带领ibm获得辉煌。

实现企业与员工的双向了解

认识企业文化，有助于企业从人的角度考虑发展问题，也就是以人为本。以人为本，并不是完全把人作为企业经营的核心，更不是把某部分人作为核心，而是在经营实践中，充分考虑人所起的作用、人与资源和管理方式融合所起的作用。在企业中，战略是由人来执行的，流程是由人来运作的，生产线是由人来操作的。以何种角度看待人、采用何种管理措施，都会影响人的工作状态和能力的有效发挥，从而影响未来的结果，最终影响企业经营效果。

分析企业文化，也是使员工逐步认识企业的过程。企业成立以来，不断探索有效的运营策略和管理模式，并形成具有稳定性的管理范式。在固化的范式影响中所形成的决策，虽未必是最佳决策，但都有其合理原因和必然性，都符合企业自身行为方式以及思维方式。但是，这些原因假设或思维方式是企业过去学习的产物，是符合企业过去所处的环境条件，未必适合现在的环境条件。经过一段时期，企业新员工和新管理者将会知道应用范式，却不了解范式形成的原因，久而久之，就会对决策制定和决策执行的过程存在困惑，最终必将影响行动效果。通过分析企业文化，了解做出这些决策的深层原因，并判断与当前环境的协调程度，才能够有效提高决策的科学性和合理性，同时也才能提升执行的效果。

融合多种资源和手段

发展企业文化，就是要求企业按照事物发展的内在规律管理企业，最终使企业走向文化管理这一最高层次的管理状态。企业管理大体上分为科学管理、战略管理、文化管理三个阶段：科学管理以劳动分工为基础，重点在于提升内部流程的有效性，进而实现组织效率；战略管理以组织资源的协作和与外部的协调为基础，重点在于降低企业组织的协作成本，从而获得组织整体效率；文化管理以人与企业内外资源的协调为基础，从而突破流程、组织内在的效率极限，为企业获得效率提升的空间和可能性。如同成功实践战略管理，必然需要科学、有效的内部运作流程一样，文化管理在企业中显现效果，也离不开战略、流程方面的有效运作。文化管理包含战略管理、科学管理，所以企业文化方面的工作是以人为核心，综合企业所用的管理系统而展开。

企业文化包容着众多其他管理方法和手段，同时也需要这些管理方法和手段的有效支撑。以企业文化的视角考虑管理方法的应用，将会提高应用这些方法的有效性。目前管理方法或管理科学的发展，以美国为代表，这些管理方法的出现基本上都是为了解决美国企业在发展过程中出现的问题和困境。也就是说，这些方法背后包含着有效应用的前提假设，这些假设与美国企业所面临的社会环境、对资源掌控能力以及对人性判断等环境相适应，但未必是适合中国企业的环境。如绩效管理中的目标管理，其理论背后存在一个基本假设，即人是具有追求成就欲望的，而国内一些应用目标管理的企业，并未深入考虑员工心态与这一假设的吻合程度，从而影响了应用得效果。从企业文化的角度，可以分析企业相关因素与所应用的管理方法兼容性和一致性，依据企业的实际环境状况，不断修正管理方法应用路线，从而获取应用的最佳效果。

用行动说明文化

企业文化，并不是一种空洞的词汇，它显现在企业的每一个角落中。企业高层领导者对人的假设、对周围环境的假设，决定了领导者对人和事物的态度，同时就决定了领导者的行为。领导者的态度和行为通过各层管理者不断向下传递，形成了公司整体的思维方式和行为方式，最终汇成了企业文化。所以了解企业文化，领导者的态度和行为是最好的指南，各层管理者的行为是最好的说明。通过这些指南和说明，去探寻企业运行的核心，适时调整文化或企业战略。

从企业生存的角度思考企业文化，容易理解企业文化对企业发展起作用和有效的深层原因。从而抓住构成文化的细微行动、改善日常管理措施，从实际的管理工作开始，引导企业总体氛围，实现企业百年老店的梦想。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找