



人力资源管理

企业文化

Corporate Culture



当代激励理论 -1

- Deci and Ryan(1985) : 外部激励破坏了人的自主性，影响内部激励效果
- Adams(1965) : 公平理论
 - $$\frac{\text{对自己报酬的感觉}}{\text{对自己投入的感觉}} \quad ? \quad \frac{\text{对他人报酬的感觉}}{\text{对他人投入的感觉}}$$
 - 结果公平
 - 过程公平



当代激励理论 -2

- Vroom(1964) : 期望理论
 - 结果可达到吗？
 - 奖励会兑现吗？
 - 奖励有价值吗？
 - 我该要奖励吗？



当代激励理论 -3

- Farh(1996)(樊景立) : 负向反馈对于被试绩效的提高具有显著影响, 而反馈的可信度是这个过程的主要控制变量 (moderator) 。



Larry J. L. Farh 的研究

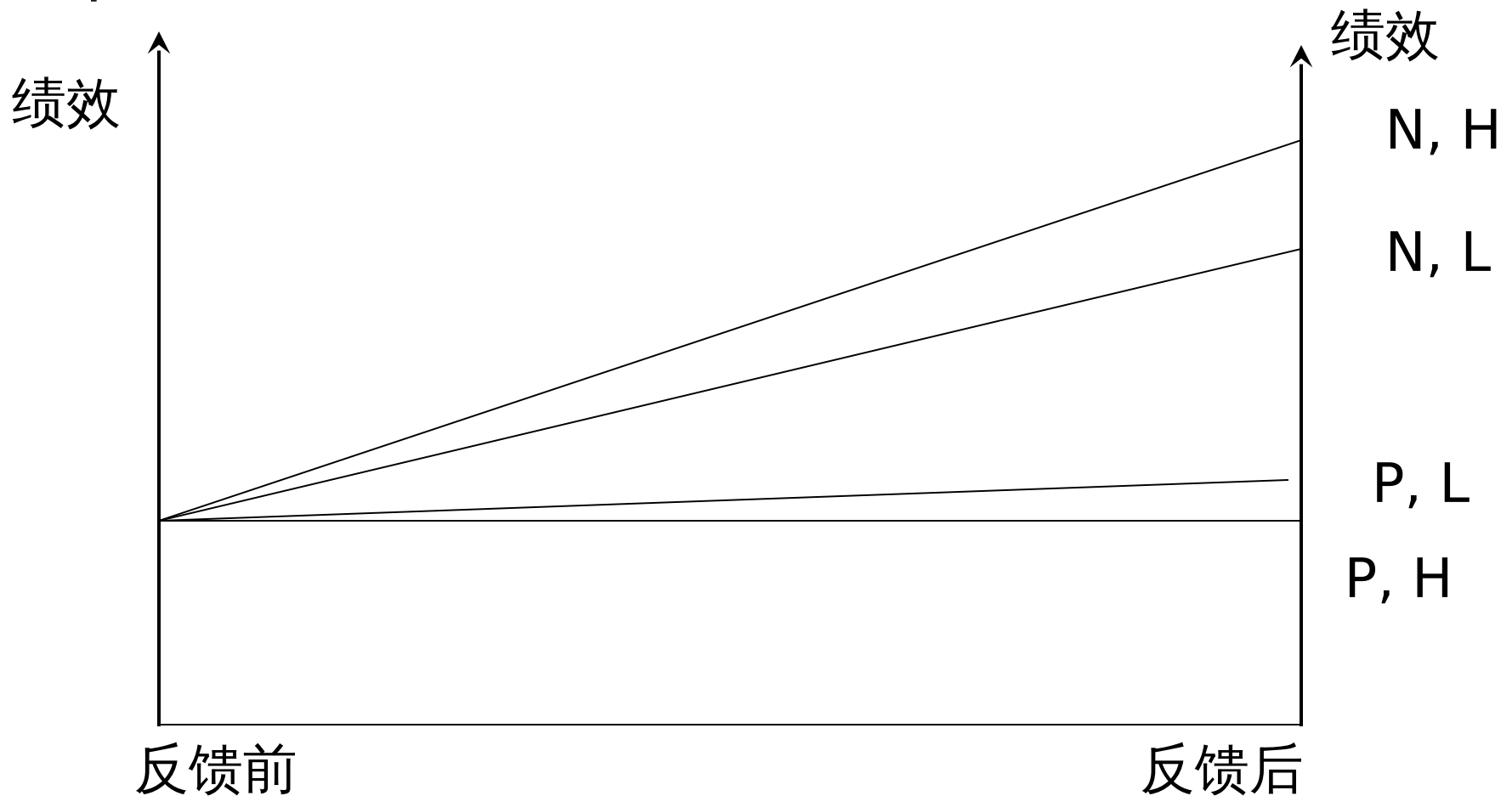
- Task-example: ‘please try to find kinds of different words that can illustrate the cases of “emotion”’.
- Manipulator: an experiment assistant, who is a graduate student
- Test attendees: college students, with no distinct difference between groups in the aspects of age, gender, major, and study scores.



Larry J. L. Farh 的研究

- Reliability
 - High: according to a comprehensive survey done by the famous psychologist, W. C., ...
 - Low: according to my experience as an experiment assistant, ...
- Feedback
 - Positive: your performance is two more than the average college students.
 - Negative: your performance is two less than the average college students.

Larry J. L. Farh 的研究





当代激励理论的综合

- 正确看待金钱的作用
- 满足雇员各层次的需要
- 注重个人差异，按需激励
- 以内在激励为主
- 生产率与满意度同时提高
- 提高雇员对高目标的追求
- 科学、严格的人力资源管理实践



精神激励方法

- 目标
- 榜样
- 荣誉
- 感情
- 兴趣
- 形象
- 参与
-

企业文化



激励与企业文化建设

企业文化的兴起



企业文化的发展

引发管理革命与企业文化热潮的“四重奏”

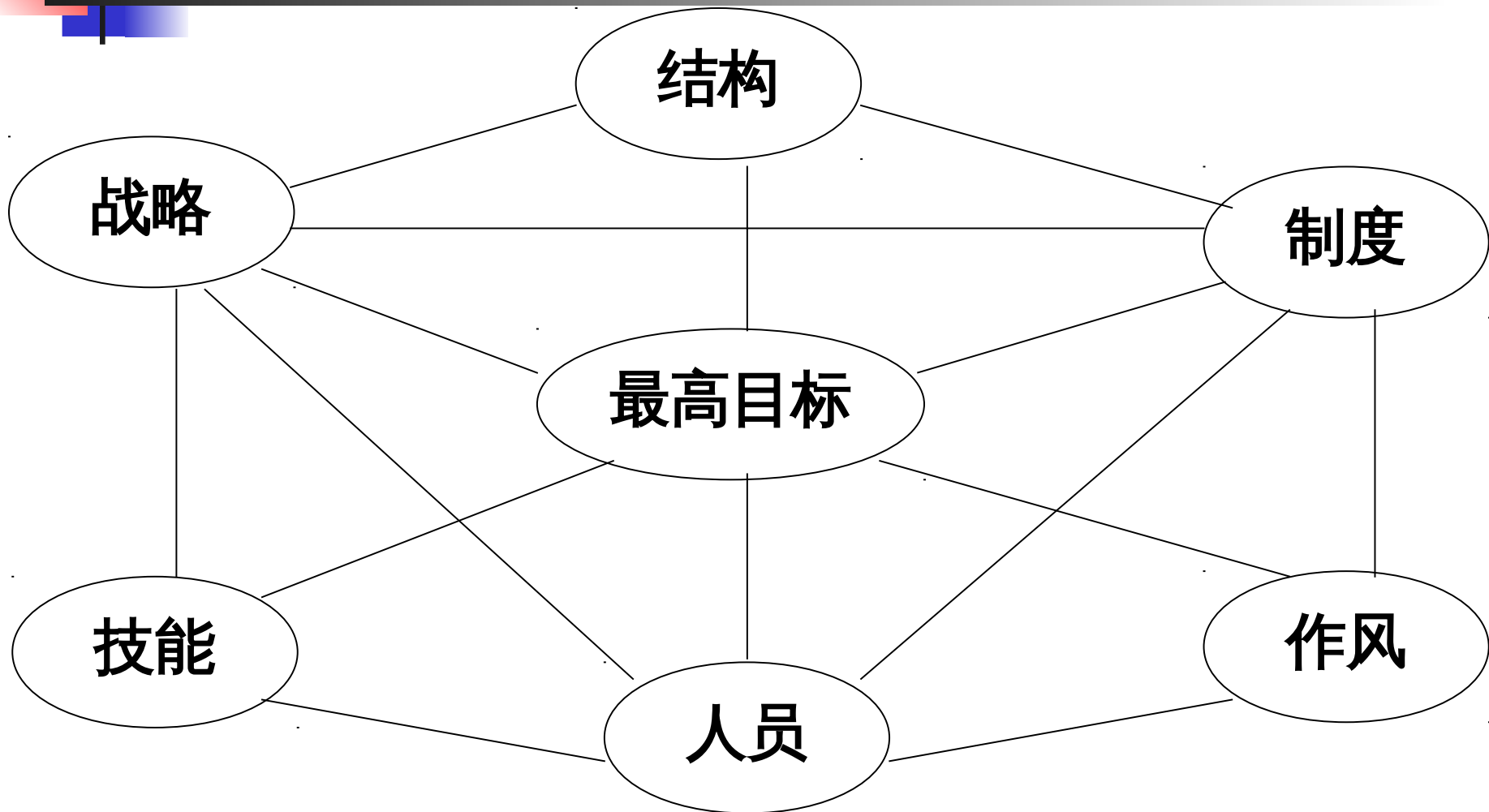
:

- 《日本的管理艺术》
- 《Z理论》
- 《企业文化》
- 《追求卓越》

日本的管理艺术 - 帕斯卡尔、阿索斯

- 成功实例：
 - 日本松下电器公司
 - 美国电话电报公司
- 美国管理往往过分重视三个“硬”的因素，而对“软”因素认识不足
- 日本企业兼顾“软”、“硬”因素
- “美国人的‘敌人’不是日本人或西德人，而是我们企业管理‘文化’的局限性。”

7S 模型 - 帕斯卡尔、阿索斯





Z 理论 - 威廉·大内

- 企图设计一套普遍有效的管理模式是不现实的
- 管理者与被管理者相互依赖、相互一致的关系出发，二者融为一体来寻求工作、组织和个人的最佳协作
- 强调企业最高目标、企业宗旨的作用



Z 理论 - 威廉·大内

- 一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密
- 主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”
- A 型组织、 J 型组织及 Z 型组织



A 型组织的特点

1. 短期雇用；
2. 迅速的评价和升级，即绩效考核期短，员工得到回报快；
3. 专业化的经历道路，造成员工过分局限于自己的专业，但对整个企业并不了解很多。
4. 明确的控制；
5. 个人决策过程，不利于诱发员工的聪明才智和创造精神；
6. 个人负责，任何事情都有明确的负责人；
7. 局部关系。



J型组织的特点

1. 实行长期或终身雇佣制度；
2. 对员工实行长期考核和逐步提升制度；
3. 非专业化的经历道路，培养适应各种工作环境的
多专多能人才；
4. 管理过程既用清晰鲜明的控制手段，又注重对人的
经验和潜能进行细致而积极的启发诱导；
5. 采取集体研究的决策过程；
6. 对一件工作集体负责；
7. 人们树立牢固的整体观念，员工之间平等相待，
每个人对事物均可作出判断，并能独立工作以自
我指挥代替等级指挥。

A 型组织到 Z 型组织转变的步骤

骤

1. 参与变革的人员学习领会 Z 理论的基本原理，挖掘每个人正直的品质，发挥每个人良好的作用。
2. 分析企业原有的管理指导思想和经营方针，关注企业宗旨。
3. 企业的领导者和各级管理人员共同研讨制定新的管理战略，明确大家所期望的管理宗旨。
4. 能通过创立高效合作、协调的组织结构和激励措施，来贯彻宗旨。
5. 培养管理人员掌握了弹性的人际关系技巧。
6. 检查每个人对将要执行的 Z 型管理思想是否完全理解。

A 型组织到 Z 型组织的步骤 - 续

7. 把工会包含在计划之内，取得工会的参与和支持。
8. 确立稳定的雇用制度。
9. 制订一种合理的长期考核和提升的制度。
10. 经常轮换工作，以培养人的多种才能，扩大雇员的职业发展道路。
11. 认真做好基层一线雇员的发动工作，使变革在基层顺利进行。
12. 找出可以让基层雇员参与的领域，实行参与管理。
13. 建立员工个人和组织的全面整体关系。



企业文化 - 迪尔、肯尼迪

- 企业文化客观存在
- 收集了美国数百家企业大量丰富的资料
- 分析了美国企业文化的核心——价值观
- 80 家被调查的美国公司中有 25 家有明确表达的信念，其中 2/3 不以利润，而是以一些崇高的信念作为最高目标。
 - IBM：IBM 就意味着服务



企业文化 - 迪尔、肯尼迪

- 人是企业最大的资源
- 解决美国企业窘境良方的良方不是模仿日本人，也不是依赖数字分析和“科学”管理工具，而应象苹果饼那样是地道的美国式的 (as American as apple pie) ；
- 美国企业应回到历史上曾经造就了许多伟大的美国公司的独创性观念和设想中去，塑造出强烈的企业文化。



企业文化 - 迪尔、肯尼迪

- 构成企业文化的要素有五：
 - 企业环境
 - 价值观
 - 英雄人物
 - 礼节和仪式
 - 文化网络
- 成功的企业领导者，根据企业所处的环境，提出明晰的价值观，为全体职工提供对共同方向的意识和日常行为的准则，并通过企业的英雄人物和传奇、仪式和典礼来维护和强化这种价值观。

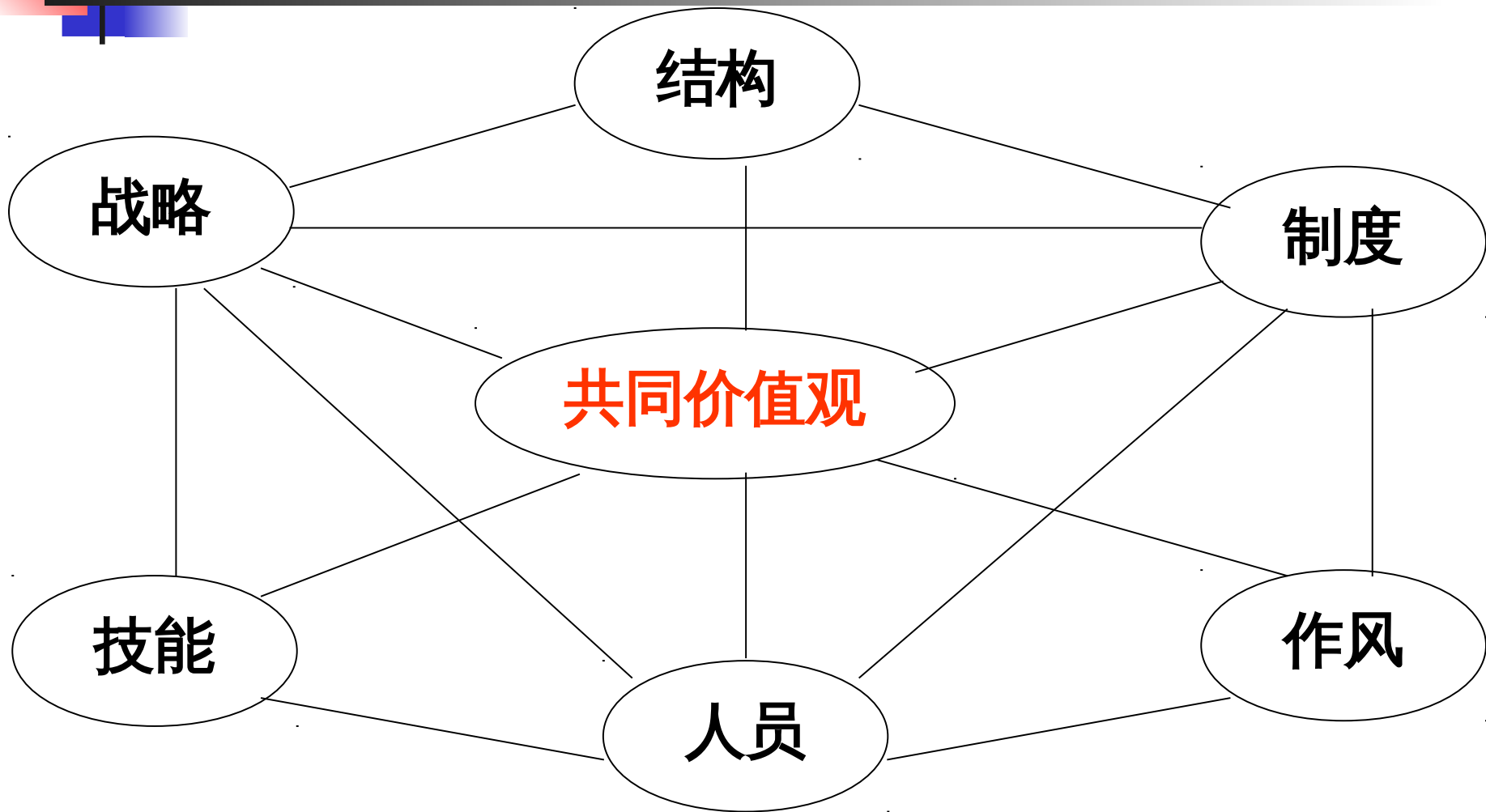


追求卓越 - 彼得斯、沃特曼

- 行动神速
- 顾客至上
- 支持创新
- 尊重员工
- 重视价值观
- 不离开本行
- 精兵简政
- 宽严并举

McKinsey 7S 模型 - 彼得斯、沃特

曼





企业文化的最新研究

- 科特、赫斯克特：《企业文化与经营业绩》
- 企业文化与经营业绩联系的三个方面：
 - 目标一致
 - 员工积极性
 - 组织机构和管理机制



激励与企业文化建设

企业文化的概念



企业文化的概念

- 所谓企业文化，是指企业在长期的生存和发展中所形成的为企业多数成员所共同遵循的基本信念、价值标准和行为规范。

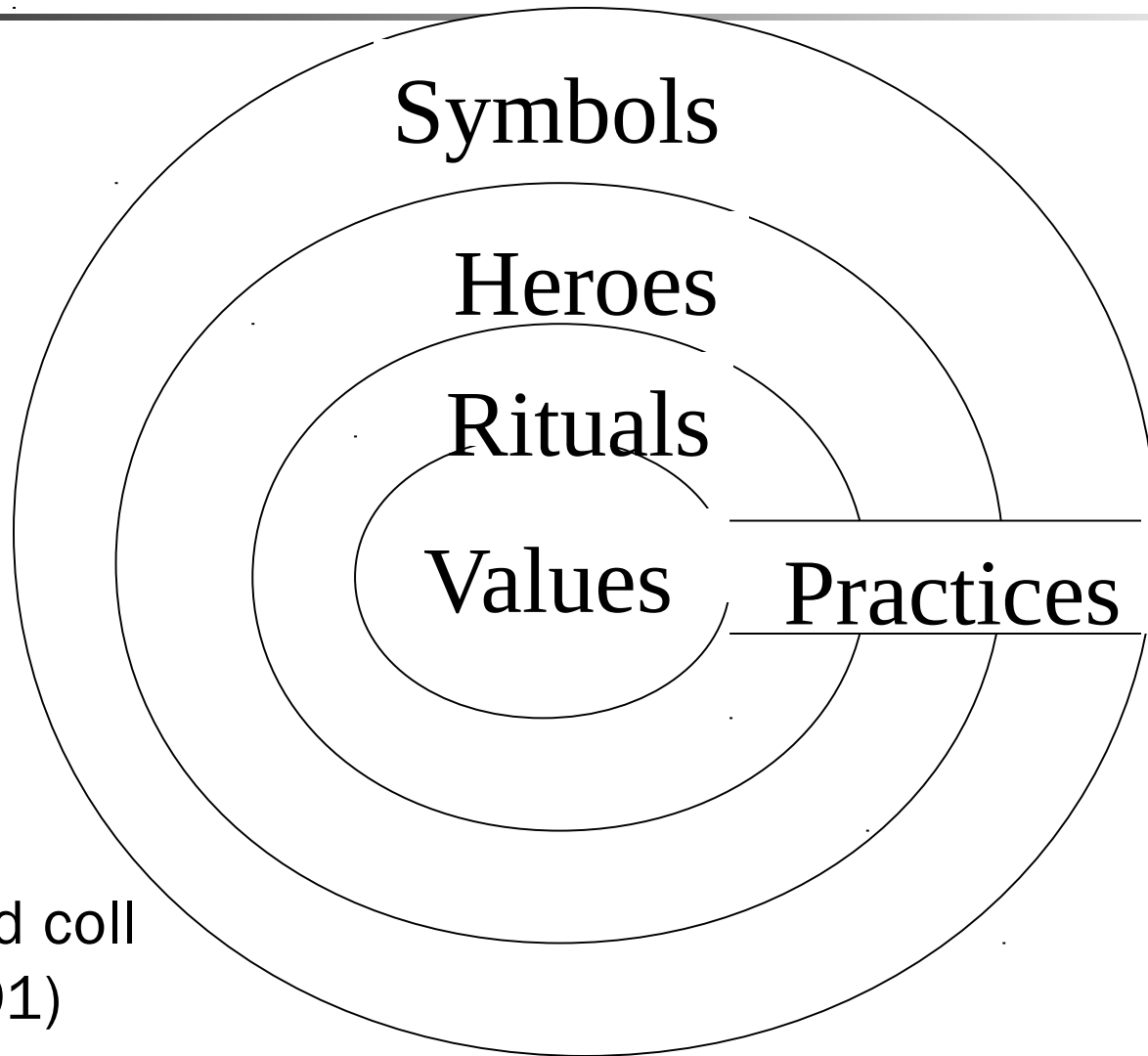


Dimensions of Organizational Culture

- 1) innovation and risk taking;
- 2) attention to detail;
- 3) orientation toward outcomes or results;
- 4) aggressiveness and competitiveness;
- 5) supportiveness;
- 6) emphasis on growth and rewards;
- 7) a collaborative and team orientation;
- 8) decisiveness.

O'Reilly, Chatman, and
Caldwell (1992)

Dimensions of Organizational Culture



Hofstede and colleagues (1991)



Dimensions of Organizational Culture

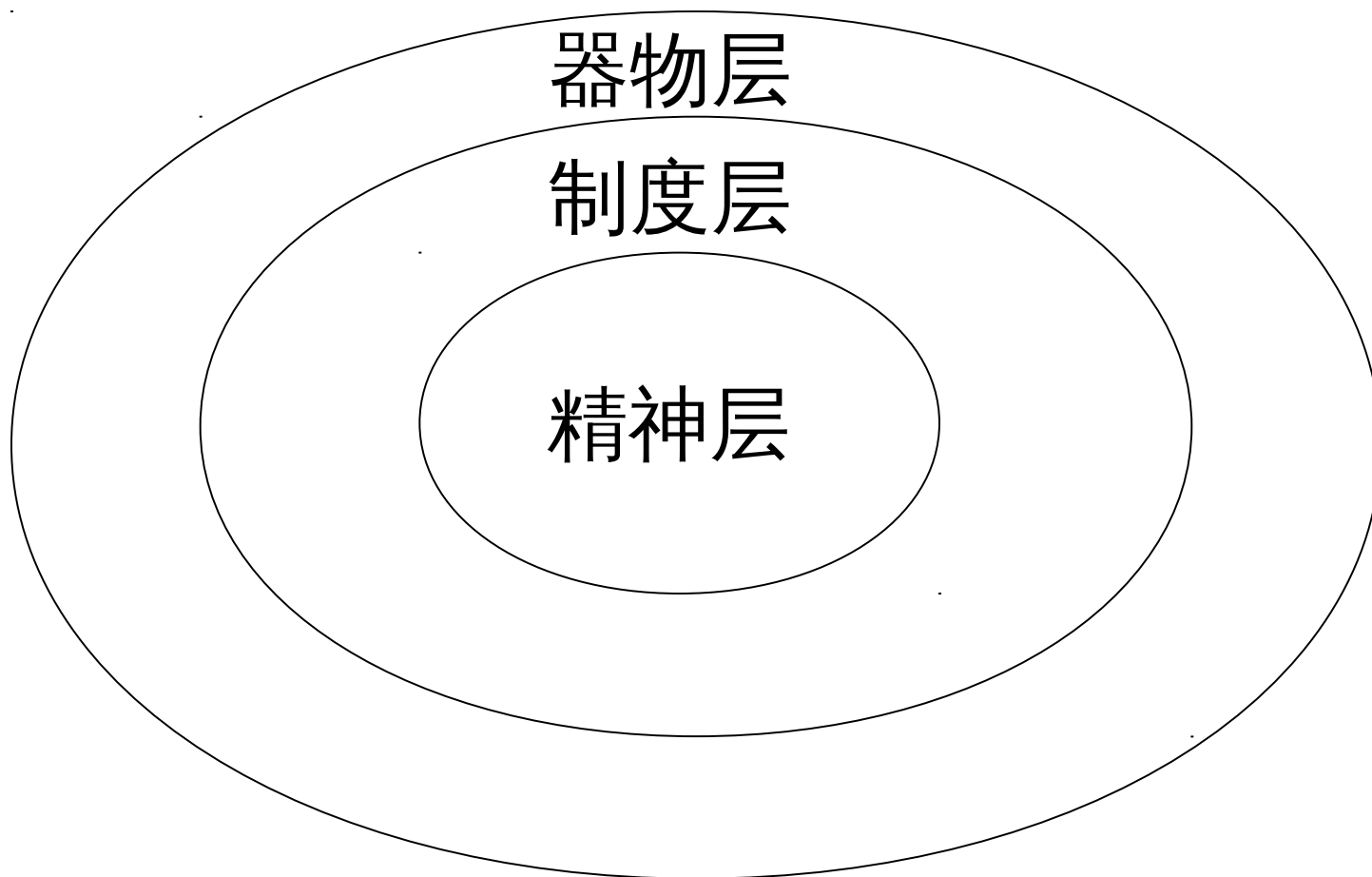
- 1) 亲和性
- 2) 全面关系
- 3) 关注员工成长
- 4) 学习型组织
- 5) 行为导向 (过程 vs. 结果 ; 员工 vs. 顾客)
- 6) 器物层文化
- 7) 环境因素

Principal Component Analysis, Rotation Method:Varimax with Kaiser Normalization, Rotation converged in 65 iterations.

Ma and friends(from Bank Of China)
(2001)



企业文化的层次结构





企业文化的内容

精神层

- 企业经营哲学
- 企业精神
- 企业风气
- 企业目标
- 企业道德



企业文化的内容

制度层

- 管理制度
- 特殊制度
- 企业风俗



企业文化的内容

物质层

- 企业标志、标准字、标准色
- 厂容厂貌
- 产品特色、式样、品质、包装
- 企业的工艺设备特性
- 厂徽、厂旗、厂服、厂花、厂歌
- 企业的文化体育生活设施
- 企业造型或纪念建筑
- 纪念品
- 文化传播网络



激励与企业文化

日、美企业文化

日本企业的文化描述举例

CORPORATE IDEALS

CHISEIDO

Corporate Mission

We aim to identify new, richer sources of value and use them to create beauty in the lives and culture of those we serve

Criteria for Corporate Activity

1. We seek to bring joy to our customers.
2. We are concerned with results, not procedures.
3. We share frankly with each other our real priorities.
4. We give free rein to our thoughts and boldly challenge conventional wisdom.
5. We act in the spirit of thankfulness.



日本企业的文化描述举例

1921 The Five Management Principles

- **1. Quality First:**
The prime commitment is to quality.
- **2. Co-Existence and Co-Prosperity:**
Everyone associated with Shiseido should share in its benefits.
- **3. Respect for Consumers:**
The company must serve the customer.
- **4. Corporate Stability:**
The company will always be built on a firm foundation, with long-range goals.
- **5. Sincerity:**
Business will always be conducted with loyalty, honesty, and respect



日本企业文化的特点 -1

- **和魂洋才构成日本企业文化的核心**
- **重视思想统治，讲究伦理道德**
- **“忠于天皇，拼死不憾”**
- **忠于企业，劳资一家，和谐一致……**
- **1886年开始明治维新**
- **大量学习欧美先进技术，并加以改造**



日本企业文化的特点 -2

- 家族主义是日本企业文化的显著特色
- 农耕背景
- 企业满足员工多方面需要
- 和谐的人际关系



日本企业文化的特点 -3

- 以人为中心的思想是日本企业文化的重要内容
- 终身雇佣制、企业工会、年功序列制：以人为中心
- 松下：造物之前先造人



美国企业的文化描述举例

- IBM 公司基本价值观
 - 尊重个人
 - 顾客至上
 - 追求卓越
- IBM 商业道德
 - 不批评竞争对手的产品
 - 不破坏竞争对手已签定的定单
 - 不许贿赂



美国企业的文化描述举例 - 续

- IBM 座右铭
 - 诚实
- IBM 公司口号
 - 思考
 - 和平
 - IBM 就是服务
- IBM 制度
 - 开门政策
 - 丧失客户联合调查制度



company mission

At IBM, we strive to lead in the creation, development and manufacture of the industry's most advanced information technologies, including computer systems, software, networking systems, storage devices and microelectronics.

We translate these advanced technologies into value for our customers through our professional solutions and services businesses worldwide.





美国企业文化的特点 -1

- **建立共同的价值观念**
- **崇高的目标**
- **员工参与决策和管理**
- **追求卓越**
- **建立亲密文化**



美国企业文化的特点 -2

- 个人能力主义
- 不怕风险、敢于失败的传统
- IBM：尊重个人，发挥天性
- 鼓励有特殊能力人才脱颖而出



美国企业文化的特点 -3

- **软硬结合**
- **追求多目标同时实现**
- **在“硬件”建立优势同时强调“软件”**
- **组织结构的柔性**
- **MBWA 管理方式**
- **企业经营哲学、风气、精神等的作用**



企业哲学与企业战略

- 企业经营与竞争已经进入到战略导航阶段
- 企业哲学对正确企业战略的制订具有导向作用
- 企业哲学的深入人心能够保证企业战略的顺利实施
- 企业战略转型首先要求企业哲学的更新

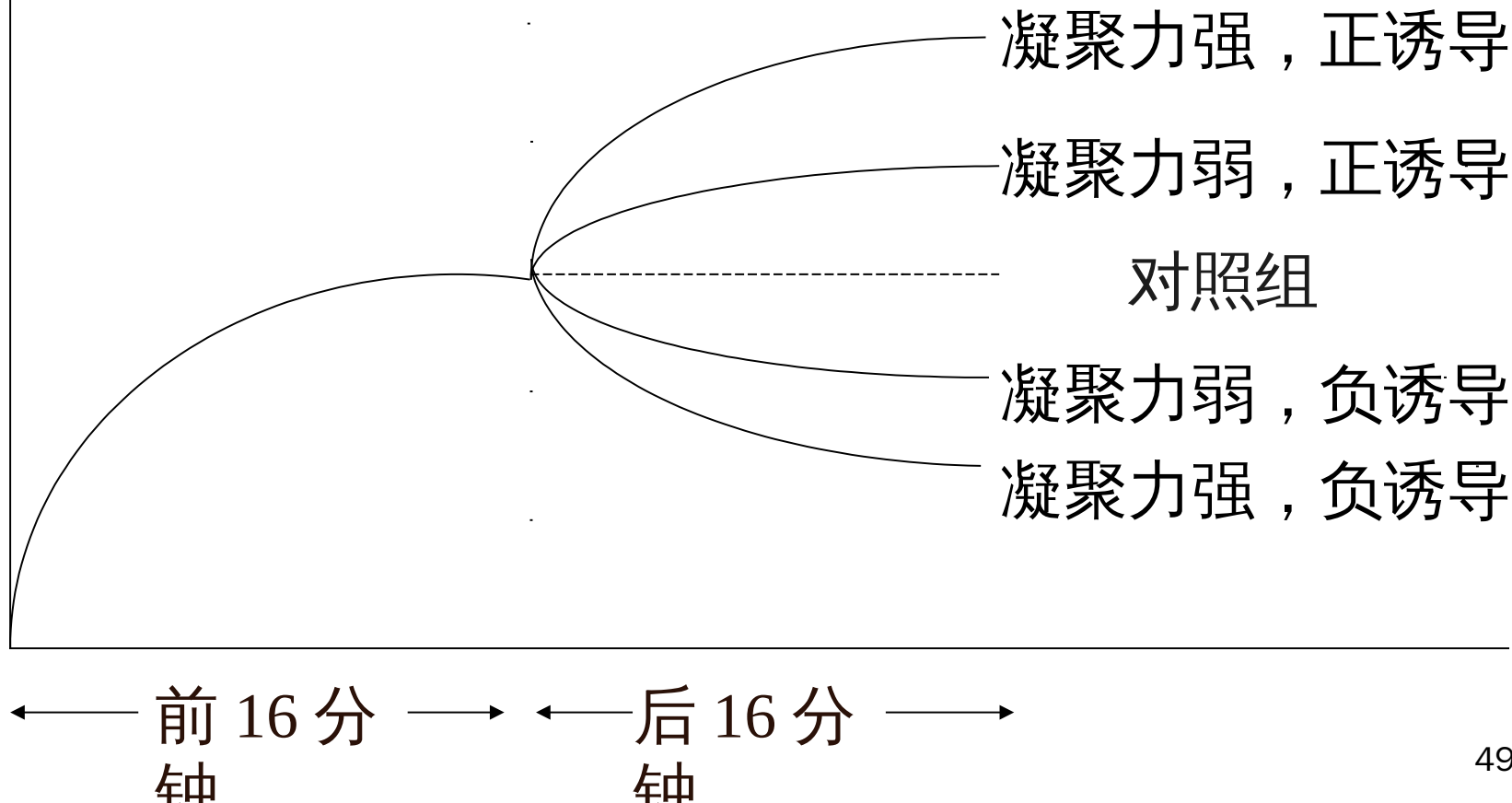


企业精神与企业凝聚力

- 统一、明确的企业精神是企业凝聚力的前提
- 企业凝聚力促进企业精神的统一
- 企业凝聚力对生产的影响需要正确企业精神的引导

群体凝聚力与生产率的关系

率





企业制度与工作效率

- “大鱼吃小鱼”的时代已经让位于“快鱼吃慢鱼”的时代
- Tom Peters:“时间竞争，将是 20 世纪 90 年代企业大搏斗的主战场。”
- 提高效率的核心在于制度
- 观念的更新是企业制度得以实现的保证



企业形象与市场竞争

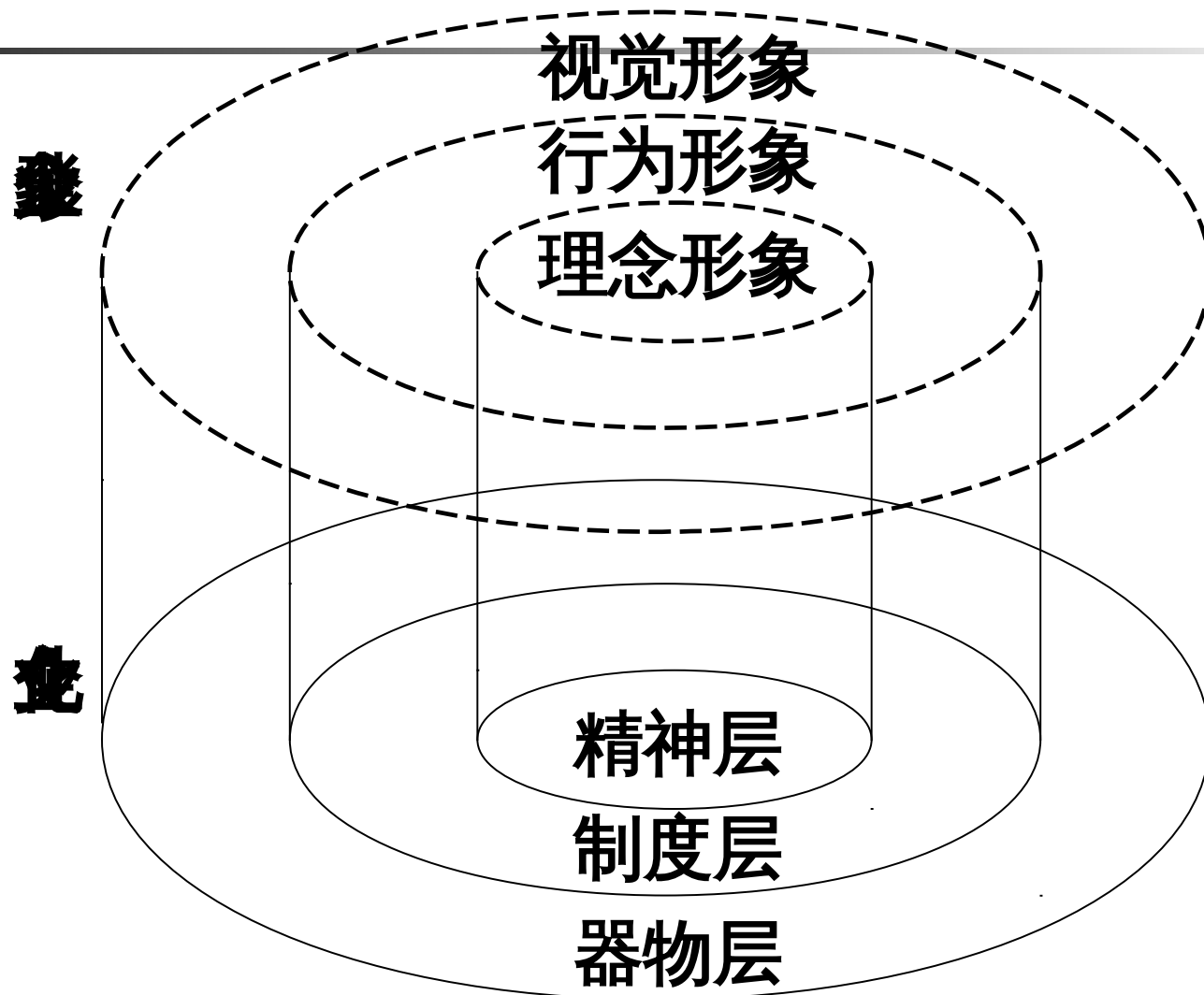
- 市场不认识“皇帝的女儿”
- 市场竞争空前激烈
- 企业形象是企业竞争的关键要素之一
- 企业形象的塑造来自于企业文化的根基



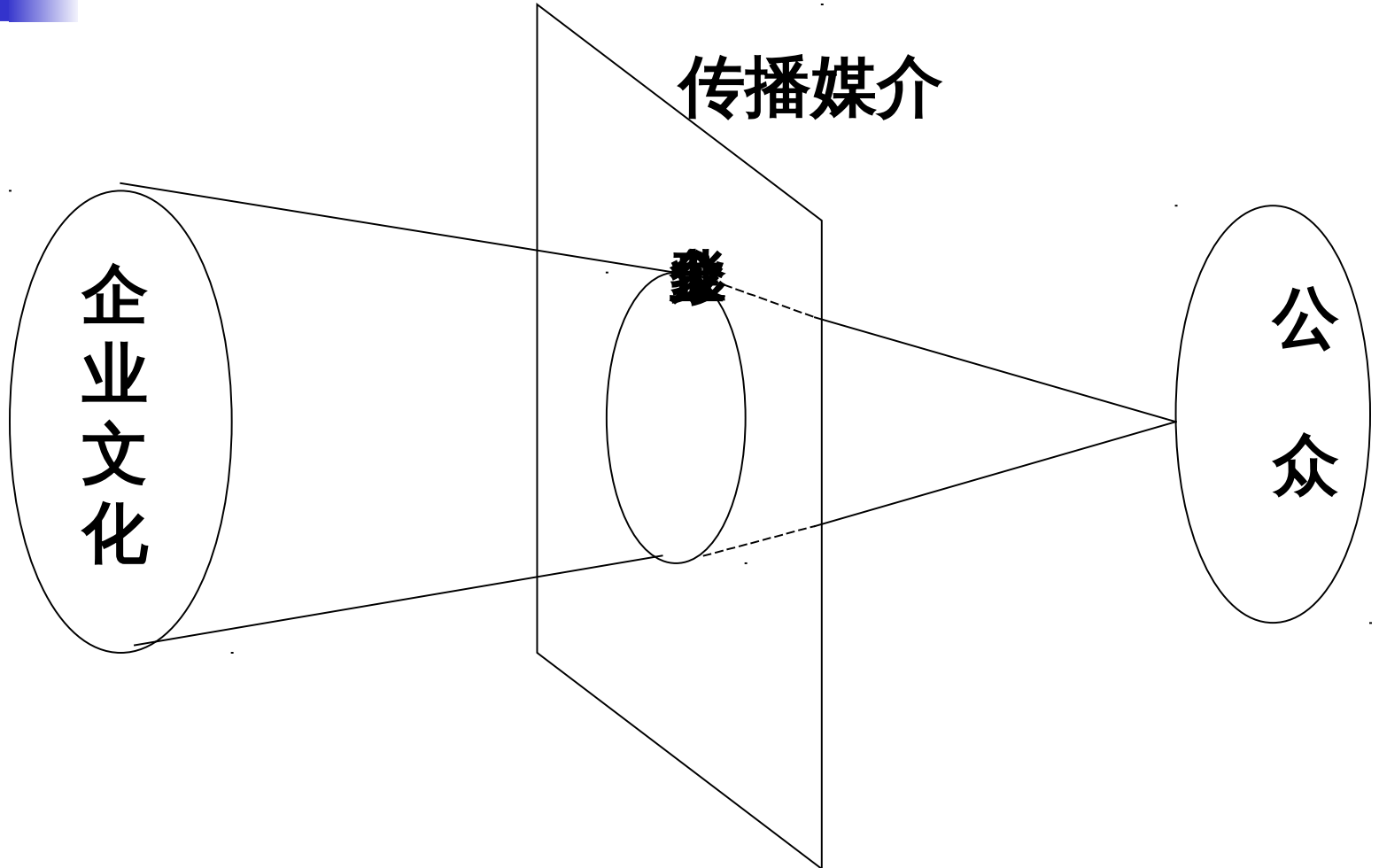
企业文化与企业形象的关系

- 企业形象与企业文化一一对应
- 企业形象是企业文化在传播媒介上的映象

企业形象与企业文化——对应



企业形象是企业文化在传播媒介上的映象





企业气氛与服务致胜

- 服务将取代制造成为经济增长的主力
- 服务是企业竞争的焦点
- 高水平的服务要由高素质的快乐员工完成
- 良好的企业气氛才能保证有快乐的员工



新经济与外部控制的局限

- 脑力劳动者取代体力劳动者成为生产的主力
- 时间动作研究失去了用武之地
- 外部控制必将转移到自我控制
- 价值观在自我控制中起主要作用



激励与企业文化建设

企业文化建设



西方理论与实践的借鉴

- 以人为中心的管理思想
- 顾客至上的经营理念
- 追求卓越的价值观念
- 诚实守信的商业道德
- 开拓创新的不懈追求
- 主动合作的团队精神
- 追求效率和效益的竞争意识



西方理论与实践的不适应

- 金钱价值
- 个人主义
- 西方落后的经营管理理念



中国传统商业文化的精华

- 致富经国
- 义利两全
- 以和为贵
- 勤俭为本
- 公正廉洁
- 任人唯贤
- 自强不息
- 辩证思维



中国传统商业文化的批判

- 酒好不怕巷子深的产品观念
- 同行是冤家的狭隘竞争意识
- 以三纲五常为代表的尊重个人的管理思想
- 中庸之道的调和哲学
- 小富即安、因循守旧的不思进取态度



当前我国企业文化弊端

- “不患寡而患不均”
- 等靠要
- 没有功劳也有苦劳
- 怕担风险
- 进步不大年年有



同仁堂的企业文化

- 企业宗旨：济世养生
- 诚信原则：修合无人见，存心有天知
- 店训：炮制虽繁必不敢省人工，品位虽贵必不敢减物力

續

同濟

修

世

仁

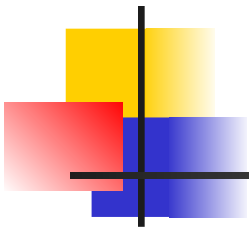
養

德

生

趙

德和書

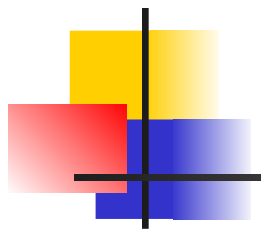


丙寅仲夏

炮製雖繁必不敢省人工
品味雖貴必不敢減物力

康 廉 曰

精





青岛海尔的企业文化

- 海尔精神：敬业报国，追求卓越
- 海尔哲学：中正之道（中和，公正，大中至正）
- 海尔作风：迅速反应，马上行动
- 海尔经营理念：企业现代化、市场全球化、经营规模化
- 海尔管理模式：日事日毕，日清日高



中国企业文化建设的三个阶段

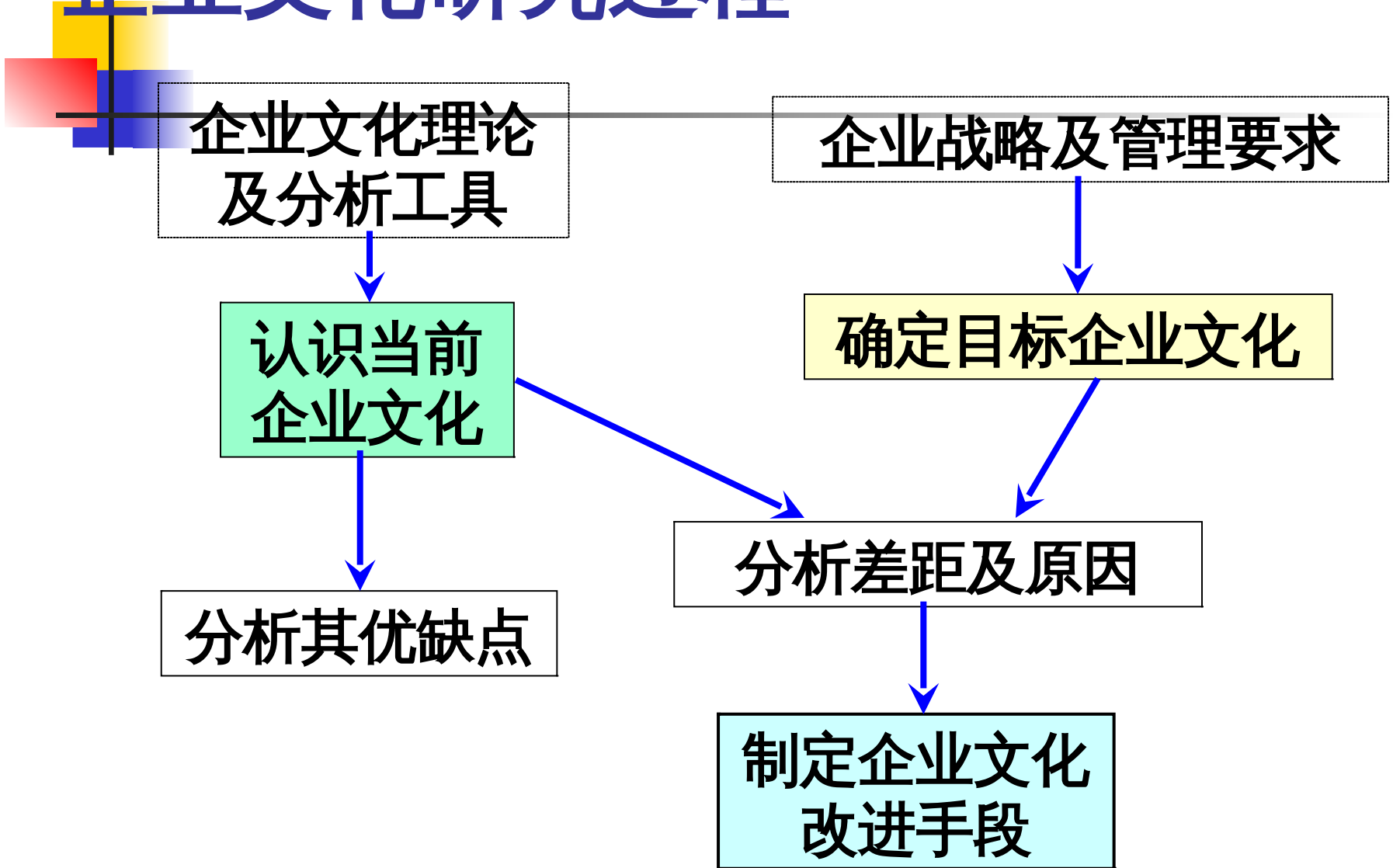
- 1984 : 企业文化理论登陆中国，并“热”了起来
- 1989 : “西方意识形态”
- 1992 : 新的机遇



企业文化建设的实施步骤

- 1、准确地认识现实的企业文化
- 2、科学地评价现实的企业文化
- 3、明智地确定符合本企业特性的目标企业文化
- 4、努力地培育优良的企业文化

企业文化研究过程





认识现实的企业文化

- 调查问卷
- 访谈
- 参观
- 参与



认识现实的企业文化

- 调查问卷

- 员工需求层次问卷
- 学习型组织问卷
- 人际关系和睦程度问卷
- 团结性问卷



认识现实的企业文化

■ 访谈

- 联系人选择
- 先后次序
- “落一群不能落一人”
- 定量研究：分类是关键



认识现实的企业文化

- 参观
 - 不是走马观花
 - 透过现象看本质
- 参与
 - 有所为有所不为
 - 尽量融入其中
 - 把握关键要素



评价企业文化的标准

- 民族性标准
- 制度性标准
- 时代性标准
- 个异性标准



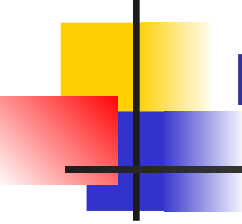
确定目标企业文化需考虑：

- 行业特点
- 产品特色
- 企业特点



企业文化精神层设定

- 企业目标：确立共同价值观；明确多目标体系；确定最高目标
- 企业哲学
- 企业宗旨
- 企业作风



中国优秀企业精神层特点

- 富强中华的共同理想
- 以人为本的管理思想
- 科技兴企的发展思路
- 开拓创新的变革精神
- 诚心诚意的服务态度
- 追求卓越的竞争意识
- 合法求利的效益观念
- 艰苦奋斗的优良传统
- 唯物辩证的策略思维
- 走向世界的战略眼光



企业文化制度层设定

- 奖罚制度
- 责任制度：包、保、核
- 教育培训制度
- 职代会制度
- 特殊制度：评议干部、“五必访”、对话
- 风俗
- 员工行为规范

中国企业文化制度层设定注意问题



- 制度要适合本企业当前管理水平
- 制度之间要协调统一
- 制度设定要备忘
- 制度要制订可行的实施方案
- 制度的执行往往比制度本身更重要
- 制度要不断更新、协调



企业文化器物层设定

- 企业名称：个性、名实相符、民族性、简易
- 企业标志
- 企业标准字、标准色
- 企业物质环境
- 产品造型与包装
- 企业文化载体

中国企业文化器物层设定需注意



- 有个性特色，不千企一面
- 注意展示企业形象
- 尊重受众文化背景



培育企业文化的途径

- 藉助于规章制度反复强化。
- 藉助于良好风气实现定势化。
- 藉助于英雄人物实现人格化。
- 藉助于群体活动实现共识化。
- 藉助于仪式、器物实现情境化。



企业文化建设的心理机制

- 运用心理定势
- 重视心理强化
- 培养认同心理
- 利用从众心理
- 激发模仿心理
- 化解挫折心理



企业文化建设的系统观点

- 以系统的观点看待企业文化，正确处理三个层次的相互关系
- 三个层次中，制度层往往能够成为突破口