

文章编号:1002-980X(2006)09-0072-03

# 巧用形象示范法推动企业文化的形成

马燕翔

(山西财经大学,太原 030012)

**摘要:**进入21世纪,企业管理的重心也逐步由经验管理经过科学管理而发展到文化管理阶段,一种强有力的、优秀的企业文化毫无疑问成为决定企业竞争力的重要因素。本文立足于企业文化建设的实践,着眼于如何推动企业文化的真正形成,借鉴国内外企业的成功经验,探讨了形象示范法在企业文化建设中的应用。

**关键词:**企业文化;形象示范法;文化建设

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A

关于企业文化的定义,目前虽然众说纷纭,但对其根本内涵,已经取得了相当的共识,即人们普遍认为企业文化是企业组织长期形成的并为组织成员共同认可和遵循的价值判断、信仰及行为准则。企业文化的这一内涵是从结果角度而言的,是指一种已经形成的状态。对于如今的企业来说,一种强有力的、优秀的企业文化毫无疑问是决定其竞争力的重要因素,如果能够真正形成,员工的绩效将是惊人的,这样的企业也是难以战胜的。然而,正如著名经济学家魏杰所言,企业文化从性质上看是属于付诸实践的价值理念,不是自然而然形成的,而是通过塑造的方式建立起来的。由于企业文化核心的、根本的、深层次的部分是无形的,要使一种先进理念在提出来之后能够深入人心,真正成为员工的普遍共识,在企业实践中,就变得非常不容易。只有当员工感受到企业重视什么、鼓励什么、管理者的行为与其所宣扬的是否一致时,他们才能明确什么是企业中最珍贵、最重要的核心文化。

本文认为,通过巧妙运用形象示范的方法,即利用企业象征、传奇故事、英雄榜样、口号和标语、仪式等有形的东西,能够有力地推动企业文化的真正形成。

## 一、企业象征

象征可以是一种物体、一种行为或者是一种事件,它能够向他人传递特殊的意义。与企业文化相关的象征能够向公众传递企业的价值观。例如,

MasterBrand工业公司的老板曾试图拆掉那些将各部门分隔开的墙壁,以形成一种协同工作的团队文化,很多经理对此疑虑重重,害怕没有能力领导这样一场巨大的变革。针对这种情况,MasterBrand公司老板对员工们发表了极具鼓动性的演说,并颁发给每位经理一本书,书名为《啊,这就是你要去的地方》(Oh, The Place You Will Go),以此来鼓励员工迎接挑战。后来,经理们都非常骄傲地将此书视为他们勇于开拓、力争佳绩的象征。又如,在海尔本部青岛,每天要召开6S班前会,雷打不动。表现优异的员工要站在6S脚印上,向同事们介绍经验。这种象征意义很强的做法运用到了海外,在海尔目前最大的海外生产基地——位于美国南卡罗莱纳州的海尔工厂里,每天也必须召集一次6S班前会,其目的就是倡导一种鼓励争先创优的先进文化。

## 二、企业传奇故事

企业传奇故事是基于某一真实的事件,通过在企业员工之间反复地口头传播,以保证企业的核心价值观能够不断地流传下去。故事是企业员工凝聚情感、创建企业文化的重要工具。哈佛大学历史学家路易斯指出,故事不仅是领导的工具,也是企业文化的组成部分,是大家共同的根。企业组织成员从流传的故事中能够学到企业文化,成员也因为彼此分享共同的故事而使感情更加凝聚。例如,在玛氏公司,流传着一个“办公桌的故事”,起源是该公司创始人Mars先生到其下的一家巧克力加工厂视察。

收稿日期:2006-05-30

作者简介:马燕翔(1975—),女,山西昔阳人,山西财经大学工商管理学院,讲师,管理学硕士,研究方向为国际企业管理。

当 Mars 先生上到三楼时,感到热浪滚滚,难以忍受,原因是最大的巧克力加工设备安装在三楼。他问工厂经理:“你为什么不在三楼安装空调?”经理说他没有这笔资金。Mars 先生于是拿起电话,把楼下设备部门的人叫来,说:“我和经理站在这儿,你把经理的办公桌和其他家具都搬到那台最大的巧克力加工机器旁。”并表示,只有当空调安装好后,经理才可以回到自己的办公室,时间由经理自己决定。这个故事可以形容为“进入球场,参与‘战斗’,而不仅仅坐在观众席上观望”,很好地传达了一种提倡管理者与员工同甘共苦的参与精神。又如,在美国 Paper Mills 公司流传着一个关于公司创始人瓦尔特·克鲁德的故事:一天清晨,克鲁德发现一个工人正试图用一根加长的木棍去清理染色罐的排水管,他立即毫不犹豫地爬到染色罐上,将身子探进 3 英尺长的纸管中,用手清理干净排水管中的堵塞物。然后,他拍拍身上的污物,对那位工人说:“当下次需要清理排水管时,你将怎么做?”故事流传的结果是使公司的工人懂得了一个道理:当你需要奉献时,别犹豫,要冲上去。

海尔 CEO 张瑞敏认为“推出理念不算困难,让人认同一个理念才是困难的,《圣经》为什么在西方深入人心?靠的是一个生动的故事。推广某种理念,讲故事是一种很好的方式”。2005 年初,包含有“把 76 台不合格冰箱全部砸掉”等 100 多个故事的《海尔的故事与哲理》一书问世,书中把海尔丰富的理念和严肃的主题,融入到细小而真实的故事中,生动地阐释出海尔“有生于无”的文化观,“人人是人才,赛马不相马”的人才观,“先谋事,后谋利”的战略观等,更是超越了传奇故事的口头传播方式,对海尔核心文化的传播起到了增强的作用。

在很多公司我们可以听到类似的故事,这些故事都是为了说明如何建立优秀的企业文化。其价值并不在于其真实性如何(当然本文并非否认其真实性),而在于它们被重复的频率和传达正确的价值准则。在 IBM、壳牌、可口可乐等大牌公司,都有专门的管理人员来研究公司传奇故事对表达企业价值观的作用和意义,并确定在何种情况下对这些传奇故事进行修改,以适应新的形势变化和新的企业文化。

### 三、英雄榜样

英雄是理想信念、优良品德的化身,也代表了优秀的企业文化,是其他员工效仿的对象。英雄一般是企业的真实人物,比如,克莱斯勒公司董事会主席

艾柯卡,当他刚到亏损严重的克莱斯勒时,他索取的年薪只有区区 1 美元,以此来证明自己拯救这家公司的非凡勇气。当然,英雄有时也可以是一些象征人物。在实际运用时,需要注意的是,英雄的使命是创造不平凡的一切,但是,这一切又必须是员工经过努力也可以达到的,否则,企业就难以达到通过树立榜样来弘扬企业文化的目的。

### 四、口号和标语

企业口号和标语是将企业品牌的内涵、服务的特色、公司的价值取向,汇集一体,融会贯通,描述企业形象,反映和呈现企业价值观念的精练的句子或短语。企业通过口号和标语可以向员工传达企业文化的核心理念。例如,电子数据公司(EDS),曾经建立了公司雇佣最优秀人才的准则,并说明了寻找优秀人才的困难性,该公司的格言是:雄鹰从来不结队飞行,你只能一只一只的来捕获他们。又如海尔的“优秀的产品是优秀的人干的”、“用户永远是对的”等,就是反映生动的海尔文化的口号和标语,既醒目又激人奋进。在美国,海尔员工对海尔文化理解后将其表达为“Excellent People Produce Excellent Products”、“Customer is always Right”。

在企业实践中,有不少企业过于关注企业口号、标志等“视觉符号”,而缺乏对企业核心价值观的重视,没能通过口号的巧妙运用起到推动企业文化真正形成之目的,进而发出企业文化难创建的牢骚和慨叹。因此,在实际运用中,需要避免发生本末倒置,使企业文化成为口号下的空壳。

### 五、企业仪式

仪式是一种活动,企业有系统、有计划的日常例行事务,通常可称为仪式。如企业的升旗、发奖仪式等等都是典型的企业文化仪式。企业仪式是企业文化的一个重要因素,企业仪式把企业中某些生活固定化、程式化,以宣传企业的价值观念、企业精神,强化企业文化。例如,美国的大企业或大学,每年都要举办一次“加油会”,相当于我国一些企业一年一度的表彰会,使员工对企业价值理念的认识理解有新的升华。又如,餐饮企业经常举办三种文化仪式活动:一是工作仪式,即发生在企业日常经营管理活动中的常规性工作仪式,如展会、岗前小会、店会、表彰会、职代会、培训会等。例如,每年正月,松下电器公司都要隆重举行新产品的出厂庆祝仪式。这一天,职工身着印有公司名称字样的衣服大清早来到集合

地点,作为公司领导的松下幸之助常常即兴挥毫书写清晰而明快的文告,如“新年伊始举行隆重而意义深远的庆祝活动,是本年度我们事业蒸蒸日上兴旺发达的象征”。在松下向全体职工发表热情洋溢的演讲后,职工分乘各自分派的卡车,满载着新出厂的产品,分赴各地有交易关系的商店。商店热情地欢迎和接收公司的新产品,公司职工则拱手祝愿该店繁荣。最后,职工返回公司,举杯庆祝新产品出厂活动的结束。松下相信,这样的活动有利于发扬松下精神,统一职工的意志和步伐。二是生活仪式,指在工作之余,企业开展的与员工生活直接相关的各种活动,如文体活动、联欢会、演讲会、茶话会等,通过这些活动可以密切员工之间的关系,有利于共同价值观的形成和传播;三是纪念性仪式,即那些对企业具有重要意义的纪念活动仪式,如店庆、挂星、获奖等活动。

由于企业的各种仪式活动是企业文化的具体外显形式,因此,企业仪式的组织者应精心策划、认真组织这些仪式的场景,确定好贯穿其中的主题,营造良好的仪式氛围,使员工从中受到充分的感染和教

育。一般来说,企业中的许多仪式一经创立,就要保持稳定性和连续性,从而有助于广大员工产生一种企业的文化习惯,对于养成员工对企业的心理依赖性和归属感具有重要作用。

## 六、结束语

对企业而言,企业文化属于构成其内部环境的重要因素,企业文化决定了企业内部成员的行为方式和企业对外部环境适应能力的高低,只有当企业文化与外部环境和企业的总体发展战略相互协调时,企业才具有强大的竞争力。因此,为了适应外部环境的变化或内部流程的重新组合,企业文化也需要不断进行变革和重塑,当企业进行文化变革与重塑时,管理者依然可以通过采用形象示范的方法来修正其价值准则和价值观。

### 参考文献

- [1] 刘志迎. 企业文化通论[M]. 合肥:合肥工业大学出版社, 2004.
- [2] (美)理查德·L. 达夫特. 管理学[M]. 韩经纶,等译. 北京:机械工业出版社, 2003.

## Skillfully Using the Method of Image Demonstration to Promote the Formation of Enterprise Culture

MA Yan-xiang

(ShanXi University of Finance and Economic, Taiyuan 030012, China)

**Abstract:** After entering into the 21<sup>st</sup> century, the emphasis of enterprise's management has gradually developed from experienced management, then scientific management to the phase of culture management. A kind of powerful, excellent enterprise culture, no doubt, has become an important factor to determine the competitive ability of enterprise. Basing itself upon the practice of enterprise culture's construction; fixing eyes upon how to promote the real formation of enterprise culture; referring to the successful experience of enterprises home and abroad, this article inquires into the application of the method of image demonstration in the enterprise culture's construction.

**Key words:** enterprise culture; the method of image demonstration; culture's construction

(上接第 89 页)

## Developing Trends and Countermeasures for Agriculture Project Management in China

LI Hong-yan

(World Bank Loan Poverty Alleviation Development Project Management Office in Shanxi Province, Taiyuan 030002, China)

**Abstract:** In recent years, the agriculture project management in China has rapidly developed, particularly, for some large-sized project, project management has already become basic operation. Along with a large quantity of talents with project management awareness and experiences gradually getting the leadership position in agriculture management featured with security, efficiency and benefits, and the broad application of project management in agriculture sector, agriculture project management in China will make greater achievements. This article, starting from study of current situation of agriculture project management in China, briefly analyzed the trends of internationalization, informatization and diversification of agriculture project management in China, and proposed some corresponding countermeasures.

**Key words:** agriculture project management; developing trends; countermeasures