

# 跟 IT 巨头学如何建设企业文化

王希苏

当我们把企业放在一起比较强弱、优劣时,常常听到人们说好企业里的员工素质高。这是一个认识误区。人,都有优点和不足,作为个体比较时,差异明显,而就一个企业而言,个人素质的差异并不对整个组织的有效性产生决定性的影响。强调个体素质,是我们不能解释这一现象时得出的似是而非的结论。企业组织有强有弱,个人表现有好有坏,这个现象的后面其实是企业文化。

我们都遇到过这样的情况:  
1.有的人在我们单位是条虫,换了个公司却成了龙;  
2.我们从外单位挖来的人才,在我们公司施展不开,表现令人失望;  
3.有的单位的员工,周日晚上兴奋得直搓手:“明天又要上班了!”  
4.有的单位的员工感觉上班是折磨:“周五怎么来得这么慢啊?”  
5.踌躇满志的大学毕业生,参加工作后充满希望,决心大干一番,不久热情消退了,接着棱角磨掉了,人变得乖巧,圆滑。

随便列举的这几个例子彰显环境或者风气的力量。在好的风气中,恶人能变善,在恶劣的风气中,好人也学坏。在坏的风气中能维持善的是少而又少的圣人。组织建设重点是建设企业文化,就是出于这个道理。企业文化用通俗的语言讲就是企业的作风。就像我们的部队有部队作风,例如好八连的爱民和艰苦朴素,钢六连的坚忍不拔和无坚不摧。我们的学校有校风,例如注重基础、学术民主,共产党有党风,即理论联系实际,密切联系群众,批评与自我批评。企业也各有自己作风。可惜我们没有系统总结过创建作风方面的文化,推广过这方面的经验,所以在人们的印象里,似乎作风是偶然的、自然形成的。

如果用理论的语言表述,多数人接受的说法是,企业文化是企业内主流的价值观和行为方式,它由领导者倡导,身体力行,后为员工们接受、采纳,最终成为企业的作风。每个企业都有自己的文化,不过,有的纯粹,有的混杂;有的正派,有的不健康;有的是倡导的,有的是无意识中形成的。作为科学管理的重要概念,企业文化的建设应该是有导向、有计划的。

有的管理学者把定义范围扩大,总括企业的使命、愿景、价值观、目标,通称为企业理念。企业文化也好,企业理念也罢,其目的都是让企业的目标成为每个人的目标,把企业的价值观变为个人的信念,化为每个人的行动,成为人们日常工作、行为方式、待人处事的准绳。一个企业如果有好的企业文化或者共同的企业理念,就能做到上下一致,同心同德。德鲁克说得对:没有共同的目标与价值观,就没有组织,有的只不过是一群乌合之众。

企业文化也好,企业理念也罢,其目的都是让企业的目标成为每个人的目标,把企业的价值观变为个人的信念,化为每个人的行动,成为人们日常工作、行为方式、待人处事的准绳。一个企业如果有好的企业文化或者共同的企业理念,就能做到上下一致,同心同德。德鲁克说得对:没有共同的目标与价值观,就没有组织,有的只不过是一群乌合之众。

## 文化环境的构成

文化环境是个抽象的存在,它看不见,摸不着,但是无处不在,弥漫于整个组织乃至肌体的每一个细胞之中。造成并支持文化环境的却是三类具体而实在的原则:一是成文的,规章制度和纪律属于这一类,是强制的,二是不成文的,有如约定俗成的规则,习惯演化成的自然,是自觉自愿的;三是核心价值观,是企业不遗余力提倡和坚持的。先说成文的制度。制度,写成文字且强制执行,那一定是不可逾越的底线,其重要性可想而知。不拿群众一针一线,红军赢得了群众的支持,不虐待俘虏,有力地动摇了敌方的意志,说没有纪律,就没有革命的胜利,恐怕不为过。有个企业明文规定下级不



准当面赞扬领导干部,那里就没有阿谀奉承的风气。规定 24 小时之内必须答复客户的质询,客户的投诉就少,满意度就高。

制度是不可缺的。无论组织与个人,必须受制度约束,遵循一定的行为准则。人的本性中包含善和恶两个部分,外界的诱因可能导出善,也可能召唤出恶。没有制度,没有监督,没有约束,人可能失足,对组织产生破坏。

小企业规模小,少数几个管理人员就可以控制全局。而大中型企业,结构庞大,人数众多,完全靠人来管理,不易做到步调一致,只能靠制度,来规范人事行为和财物的使用。

制度不应太繁琐,太复杂,否则会剥夺员工必要的自主性和私人空间。制度是为了保证大家的发挥,不会也不应成为羁绊。制度从本质上说是对不当行为的约束,与尊重个人并无矛盾。制度应该相对稳定,不可随意变动,否则失去严肃性。执行制度要严,不可以“通融”,讲情面,更不可以因人而异。

再说不成文的规矩。企业风气的主要组成部分是不成文的规矩,约定俗成的行为方式。比如外企和我们本土企业的有一个完全不同的做法:上级不干预下级权限范围内的工作。上级虽有领导责任,可以过问和建议,但无权改变下级的决定。又如不接受越级打小报告,遇到这种情况,会建议报告人直接去同当事人面谈。这些都不是规定,而是人们的默契和习惯。

有一个单位的人事关系健康且融洽,原因是他们有很好的沟通习惯。他们总结出的经验有:

- 1.公开分享一切有关信息和意见,对自己人不区别对待
- 2.克服成见,虚心听取别人意见和问题
- 3.充分参与,坦诚相见,不隐瞒观点
- 4.先就重要观念、词语的定义弄清楚,建立共同语言
- 5.说明观点的同时,将自己的理由、疑问、将采取的动作说清楚
- 6.有不同意见要明说,不准带情绪和偏见,更不准有话不说,事后捣蛋
- 7.讨论问题时不争个人是非短长,而是为了解决问题
- 8.该保密要保密,答应保密绝不说出去。

以上说的好习惯不是自然形成的,是由管理人员公开提倡并以身作则带出来的。有的单位风气不好,例如私下议论他人是非,传播不实信息、逢迎拍马,欺上瞒下,就是因为管理者忽视了这部分岗位职责书上没有规定的任务。风气的培养是任何管理者不可疏忽的责任。

最后是核心价值观。核心价值观是企业文化的灵魂,是组织成员共同的基因,共同的语言系统。

核心价值观应该具有永恒的价值。如果我们选定的价值观不得不因市场的变化、竞争对手的策略改变、技术的发展而变化,它们不应当成为我们的核心价值观。例如,知名度、声誉、质量不宜作为核心价值观,而客户利益至上和追求尽善尽美可以是永恒的追求。

价值观,是无声的命令,无形的指挥棒,左右着我们的行为。下班前的一分钟,你正在收拾文件,准备搭班车回家。这时电话铃声响了,客户需要服务。你下班走人,没有违反规定,不能扣你工资。在一个将客户服务放在第一位的公司里,这位员工就会急客户之所急,先安排解决客户问题,然后才下班。这就是价值观在起作用。

有的价值观体现我们的信念,是我们生活的最高原则。例如许多智识型公司说“人是我们最主要的资产”。一个更有意思的例子是利兹?卡尔顿酒店的口号:“我们是绅士和女士服务的绅士和女士。”这句话有两个含义,第一是职业的骄傲,做服务不低人一等,为绅士、淑女服务的不是下人;第二是自尊,别看我们为你们服务,我们的身份也是绅士和女士,和你们平等。在这家酒店里,客人获得的是体面、彬彬有礼、高质量的服务,在服务人员身上,我们看不到令人不舒服的卑谦和低下。人力资源咨询公司作的客户满意度和员工忠诚度的排名榜上,这家公司名列世界前茅。

## 企业文化建设

企业文化建设的主要工作是推行核心价值观。有效的做法是:

- 1.选择 3-5 个对企业最重要的价值观作为企业的核心。核心价值观必须服从企业的宗旨和战略。例如,解放前的人民解放军是打仗的,它必须有人民支持,必须能瓦解敌人,所以它规定“不拿群众一针一线”和“不虐待俘虏”。高科技公司靠技术产品取胜,所以多选择创新为核心价值观;
- 2.做出准确的概念解释和行为描述;
- 3.分层次、分期、分批传达到每个人。高层管理人员逐级宣讲,并给员工机会直接面对领导提问,务使人们认识到其对公司和个人的意义,知道自己的责任和相关的行为(自己怎样体现核心价值观,哪些是提倡的,哪些是与背道而驰的行为);
- 4.建立和支持一切有助于推行企业文化的制度和实践,抛弃一切与之背道而驰的制度和实践。例如杰克·威尔奇为了让参加培训的管理人员敢于挑战,大胆思考,他指示将课堂设计成凹形,四周的座位高于中央的讲台,他站在低处,让学员居高临下同他对话。又如 3M 公司看重创造,它允许并鼓励员工将 15%的工作时间用于自己选择的项目和发展计划上。知识更新是知识服务类公司的生命线,许多咨询公司鼓励员工制定自己的发展计划,选择专题进修,公司支付部分费用。
- 5.对于执行和违反企业文化,制订相应的奖惩制度,并纳入薪酬体系;
- 6.提拔企业文化的模仿实践者。一个严格按公司价值观行事的人,是最认同公司,归依公司,对公司最有信心的人,也最能赢得同伴的信任。他们应当成为公司的骨干。

从一般的经验看,核心价值观的选择没有对错、高下、优劣之分。选三、五个或七、八个,也不是原则问题。多数公司的价值观与

以人为本、团队精神、科学态度,以结果为导向,敢于负责,创新,客户服务有关。

- 例如 IBM 的价值观是三个:  
1.全心全意帮助客户成功  
2.创新关系公司和世界前途  
3.用信任和责任支配人际关系
- 另一家世界级 IT 公司的价值观有五条:

尽善尽美:我们的标准只有一个,那就是尽善尽美团结合作;我们的目标一致,我们团结合作用户至上;我们向用户奉献卓越的价值信守诺言;我们说到做到锐意创新;我们欢迎变革,鼓励创新重视人才;全体员工是我们的力量。

我们相信,这些价值观尽管陈述得有所不同,它们创造的风气应该大同小异。公司在企业文化建设方面的优劣不在于价值观的条文,而在于是否真正实行。有的公司没有提出核心价值观,有的公司有,有如做样子应景,并不实行。这才真正令人担忧。在这方面,我们从若干成功和失败的企业里总结出的经验和失误有:

- 1.确定价值观和核心理念之后,必须保证有能力落实,有制度保证,有标准衡量,有手段提升,有奖惩支持。企业文化不是靠几个高层领导人开一次会,搜寻出一些动听的词语,把它裱起来,挂在墙上就完事的,而这正是许多公司的实际。这样的使命宣言,愿景,价值条文,一钱不值,自欺欺人罢了;
- 2.领导者必须身体力行,做企业文化的模范实践者。这比什么宣传和计划都有效;
- 3.价值观不能太空洞,如“奉献社会,实现自我”;不能有歧义,不能有想象、发挥、诠释的空间,如“百年树人”,否则很难操作;
- 4.价值观要有概念解释和行为描述的配合,以指导员工的实践。如有一家公司对“诚信”所作的定义是“诚信是通过与他人诚实的沟通和公正相待获得的信任和信誉”,对它的行为描述是:“将道德标准置于个人利益之上;兑现承诺;言行一致;知错认错;对自己的决定负责。”有这样的解释,员工当然知道公司为什么提倡诚信,怎样建立自己的诚信。价值观由上面决定,由上而下传达,行为描述可以由下而上讨论定稿,不同部门和不同地域可以略有不同的侧重。
- 5.制度要支持价值观。比如沃尔玛将年度财务报表发给每一个基层员工,让他们感到自己的努力与公司的前途息息相关。惠普的一个储物间在周末上了锁,管理人员发现后,用钳子绞开,因为那样与惠普“信任员工”的价值观相左。我们也见过许多自相矛盾的做法,例如大学一方面提倡重视教学,教授上讲台,而职称评定的主要依据却是科研成果和出版物数量;医院一方面宣传医德,要求医生不拒医,先救命,另一方面规定如果病人不付费,从接治医生的工资里扣。

企业说要重人才,但不委以重任,压低薪酬。嘴上说鼓励参与,实际上强调长官意志,一切上级说了算;嘴上讲信任,实际上不授权,听小报告,暗中监视。在这些单位里,核心价值观只能流于空谈。

# 如何跟海底捞学习怎么打造情感型文化

季玉龙

在“四型八态”文化定位中,情感型文化与目标型、共生型文化相比,有着“效率低下”的缺陷,但海底捞却做出一个高效的情感型文化,非常值得学习。其主要措施包括:

1.选拔培育有感恩之心的员工。海底捞员工对企业、对上级、对老师都有感恩之心,这是支撑海底捞高效率、高质量服务的根本。并不是每个人都善于感恩,所以,怎么样招聘、培养和提升拥有这样特质的员工成为关键。所以,海底捞在提拔某个人到重要岗位时,其老板张勇往往到员工家里做家纺,以确定该员工是不是真的符合企业所需要的特质。

2.营造大家庭的氛围。情感型文化的核心理念是大家庭主义,即员工都以所在的组织为家,同事之间都培养出类似于兄弟姊妹之间那种亲密感情。海底捞鼓励员工介绍自己的亲人、朋友到海底捞工作,从一定程度上推进了这种家庭氛围的

3.传帮带的固有习惯传承。每个新入门员工都会安排一个师傅,师傅负责把新员工引进门,文化的传递由此而达成。估计能够成为带徒师傅一定需要特别的资质,比如年资长、表现佳,与企业文化协调性良好的员工才能成为师傅,不至于使杂音在新入门员工的耳朵里出现。

4.员工自主性的激发。海底捞通过有效的授权和放权来激发员工的自豪感和凝聚力。区域经理有百万以上的自主权,普通员工能够根据情况判断,自主决定是不是可以给客人免费送一些小菜,甚至对于对不满意的客人免单,可以不会因向上请示耽误工夫,因而能及时避免顾客抱怨。这种自主性能使员工产生“企业主人翁”的自豪感,因此对这个“大家庭”的归属感会更加强烈。

5.拒绝空降兵,坚持内部选拔。海底捞设置了管理、技术和后勤三个晋升体系,让员工有充分的发展空间。更加重要的是,其管理者和重要岗位人员都必须从底层做起,从为客户直接服务做起(财务和工程岗位除外)。海底捞对“空降兵”很排斥,这也是能保持文化血统纯正的必要手段。但这种自己培养的方式会使人才聚集速度缓慢,成为影响海底捞扩张速度的最大因素。

6.追求顾客和员工满意度,而不是利润。这一点是我特别佩服海底捞创始人张勇的地方,他做到了许多管理学大师做不到甚至想不到的事情。海底捞对每个分店的考核只注重两项,一是顾客满意度,二是员工满意度。因为在他的理念里,只要顾客满意了,员工满意了,利润不是问题。考核店长利润是不合理的,因为在做到高顾客满意度和员工满意度的前提下,利润就只跟大环境的好坏、店址等因素相关,而这些因素,是店长所没法控制或影响的。试问哪个公司不是把利润率当成考核分公司或子公司的首选指标?海底捞做到了,因此才有人说,“海底捞你学不会”。

7.软化冷硬的制度流程,强化内部沟通和创新。海底捞的制度流程都尽量不用文件传达的方式来下达,而是由带班班长或店长开会传达并展开讨论,对每项新制度、新措施的精神和理念剖析清楚,让底层员工明白新制度实施的原因和必要性。

8.鼓励员工和全员创新,提出改进建议。海底捞员工按惯例会定期总结、讨论近期内服务客户满意度情况,找出不足和差距,提出改进措施。有些改进措施好的,会在全公司推广,该推广的方法会以提出该建议的员工的名字来命名,这种激励性是非常强大的。当下有很多企业对企业文化建设非常迷茫,老板总是抱怨员工不懂得感恩,他们唯一能想到的提升方法竟然是找外部讲师给员工上“感恩”课,这是很可笑的。因为感恩这个东西是教不出来的,而是企业培养出来的。当然,如果你想打造“目标型”文化,完全可以对感恩这些东西无视。而一旦你想打造的是“情感型”文化,海底捞还是有很多值得学习借鉴的地方。

# 多能工管理

资深管理顾问 蒋坛军

二战之后,丰田汽车公司在推行精益生产探索“U 型生产线”时,当订单数量有增减、或整体生产任务需要兼顾时,U 型生产线的作业人数会产生变化,当人员减少但又想继续利用该生产线进行生产时,则作业人员需要掌握超过一种工序(设备)的作业技巧,这便是多能工的由来。

实施多能工之初,管理者应思考清楚:到底想鼓励作业人员多掌握哪些技能技巧?并制作成《车间多能工技能一览表》,其包含不

同工序的技能名称、学习途径(培训、轮岗等)、学习课时或周期、熟练程度等级与要求、考核方式等。技能可包含:不同工序的生产操作、设备自主维护(日常清扫、日常点检、日常维护)、快速换线、品质异常时的处理方法(例如 QC 七工具)、安全措施(例如灭火器的使用)、合理化建议(或改善提案)等。

但有必要向作业人员明确宣传一种概念:鼓励成为多能工,但不是鼓励成为万金油。所以,作业人员应先在其本职工序上成为一名熟手,然后才允许向多能工发展。一般实施“三三制”,即:一个人掌握三种工序的技

能,一个工序有两个人可以做。当然,必要时应根据实际情况对“三三制”予以增减。

应公布对多能工的激励方案,以激发作业人员的参与热情。激励包括物质方面,例如薪资或奖金、晋升;精神方面,例如在工服臂膀上绣星,一颗星就代表一种技能,星越多就意味着技能越多,于是容易增加多能工的荣誉感。

管理者应鼓励作业人员自发选取想要学习的非本工序的技能,并结合作业人员的意愿制定、实施培训(含考试)计划。培训计划必须考虑:对于有法定要求的岗位(例如电焊工),则必须满足法定要求。若企业为各工序制定了 SOP(标准作业书)、材料、部件、设备尽量实现通用化等,则作业人员会更容易成为多能工。培训完成且考试合格后,应依据实际需要开展定期、不定期轮岗作业,以便多能工有用武之地;轮岗也可在一定程度上缓解单一工序所产生的枯燥感。要特别注意的是:只有在轮岗工作表现考核合格后,方可正式认定为多能工。

各班组或车间,可把多能工用看板(展示板)予以公布;定期开展多能工技能大赛并予以评奖;邀请优秀多能工在内部刊物上撰写心

得文章等,以营造“比、学、赶、帮、超”的氛围,进一步推动作业人员争当多能工的积极性。

丰田起初只是从生产线作业人员实施多能工的,但时至今日,诸多企业已在各种岗位都鼓励变成多能工了,例如维修工、品检员等,甚至管理干部。多能工做法的好处是显而易见的,可增加生产线的柔性(订单数量多或少,均可用适当的人员数目及时生产出来);有效减少人员调动、流失所带来的沟通不畅、工作瘫痪、质量变差、效率下降;至于管理干部的轮岗,还可在一定程度上阻止形成“利益小圈子”。