# 推动企业文化建设举措(4篇)

来源：网络 作者：倾听心灵 更新时间：2024-07-09

*范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？下面是小编为大家收集的优秀范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。推动企业文化建设举...*

范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。那么我们该如何写一篇较为完美的范文呢？下面是小编为大家收集的优秀范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

**推动企业文化建设举措篇一**

文 /中国兵器工业集团内蒙古一机集团 霍 洁

文化牵引靠高层，文化推进在中层，文化落地于基层。如何进一步加强和改进班组文化建设工作的机制建设，增强班建工作动力、激发班建工作活力，把班组文化建设优势、组织优势和职工工作优势转化为企业的竞争优势，是当前国内企业班组文化建设工作面临的重要课题。在此，结合多年来班组文化建设工作的实际，对建立一套完整的班组文化建设动力机制，充分发挥班组“细胞”的作用，形成企业发展的内在推动力进行初步探讨。大哲学家柏拉图说，树的根须深扎在泥土中，才能吸收生命需要的每一种养料。就班组文化而言，这种养料就是企业的文化力，它是企业发展的不竭动力。因此建立班组文化建设的动力机制，是进一步实现企业基业长青的源泉。

公司班组建设工作存在的问题

在市场经济条件下，企业的内外部环境在不断发生变化，企业的战略和管理模式也在发生着变化，这些变化使得企业传统的班组建设模式已经显现出诸多不适应，主要表现在以下方面：

多头管理，难成合力。班组日常工作涉及生产组织、质量、安全、现场、设备管理以及劳动统计、成本控制、文化建设、培训、劳动竞赛等多项内容，这些工作分属不同的主管部门，管理体系与工作流程各不相同，在班组中无法有效融合，难以形成合力。

偏重任务，忽视团队文化建设。许多班组在繁忙的生产任务执行中，只注重单纯的生产组织管理，缺乏民主管理氛围，不注重营造宽松和谐的工作氛围，不注重团队精神的培养和文化塑造。

基础不牢，管理粗放。一是一些班组基础制度和工作标准不健全。不能根据班组的实际来制定本班组的创建标准和目标，管理自成体系，制度不明，管理粗放；二是班组基础工作不扎实。原始记录、数据收集整理不及时、不完整，临时作秀、应付检查现象严重；三是学习力不足。基层职工尤其是一线职工政治及业务学习，在一片“繁忙”声中减退。领导包干，言行不一。企业班组建设工作中明确提出：要完善党政工齐抓共管的管理体制，建立健全分(子)公司专业部门和以车间(科室)主任为主的自动自发抓班组建设的运行机制，并要求分(子)公司领导及车间(科室)主任分班组包干抓班建工作，然而在上报材料和汇报中均未曾提到，一些班组的班建情况单位领导毫不知情。

考核单一，缺乏佐证。班组管理考核指标以结果为导向的定量方面指标为主，缺乏制定以过程控制为导向的定性方面指标；考核角度侧重于简单的上下之间的评价，缺乏客户、平行班组之间的评价。

综上所述，目前一些企业班组建设还没有达到文化管理的层面，还没有形成班组文化建设的动力机制。

班组文化建设动力机制的基本内涵

班组文化建设动力机制：是指班组和班组职工都有应获利益和应负责任，激励职工把班组及企业的目标实现和职工积极性的发挥融合在一起，形成企业发展的强大推动力。企业生产经营的动力，归根到底来自企业基层不同行为主体对自身经济利益的追求和责任匹配。班组文化建设动力机制，就是通过激发企业班组的利益动机而形成企业生产经营所必须的动力，实质就是通过一定的激励、约束、凝聚、民主、成长等机制，充分调动与发挥班组职工的积极性、主动性和创造性。

班组文化建设动力机制的模块组成

班组成员情感互动

班组是由职工组成的，每一名职工都有着自己的主观感受。尤如一个小家庭，没有情结系，就无法维系这个家庭。人们常能听到：“在这样的公司班组上班，能够给人家一般的温暖，就是少挣一些钱也愿意。”诸如此类的感慨，可见，班组文化确实能够减少职工的“经济人”特性，这是提高隐性知识含量企业职工工作努力的重要条件。形成班组成员情感互动的和谐氛围，能使职工始终有着“家”的感受和“情”的氛围。

班组成员素质互补

由于班组成员有文化、年龄、气质、技能、爱好等差异，这些差异最终表现在工作效率上。公司要采取一帮一结对子、高师带高徒、评选班组之星等形式，激励班组成员形成尊敬师长、尊重技术、尊重知识、尊重岗位及取长补短的良好风尚。并通过学习对比找差异、建立机制分差异、强化培训补差异、竞争上岗促差异等管理方法，切实做到以技能论岗位，以岗位论职责，以职责论工作，以工作论贡献，以贡献论报酬。

班组成员基本需求目标

班组的每个成员都有着家庭、环境、文化、尊重、安全、自我实现等的需求目标。公司针对这些需求，要实施“班组工作生活化”、“班组成员家庭化”的人性化管理。应为加班和“班倒”职工配置微波炉、电磁炉、电冰箱、电水壶等，满足职工的基本需求，感觉到“家庭”的温暖。

班组管理自控要素

班组管理要围绕完成任务、现场管理、质量安全、成本控制、精神文明、信息传递等内容进行管理自控。公司要通过对班组成员岗前、岗位培训，分级分类个性化、差别化的技能培训，有步骤、有目的地实施班组自控管理，形成班组文化，用文化力趋使职工自觉、自愿、自动、自发，达到自控管理的目的。

班组自主创新能力开发

多年来，企业班组文化建设紧紧围绕自主创新这一主题，激发职工自主创新能力。企业班组应开展qc活动成果、合理化建议、6s管理、小组工作法、“四改善”等项活动，紧紧围绕自主创新展开，并取得实效。

班组文化建设动力机制的主要内容及途径

根据企业班组文化建设工作的现代需要，针对现行班组建设模式运行显现出的诸多不适应，实施和加强班组文化建设、提升班组建设工作水平，是企业持续发展的源头活水。因此，实施班组文化建设动力机制应把组织决策机制、工作运行机制、促学助学践学机制、长效型激励机制、人才开发机制等作为重要内容，运用行之有效的方法与途径，建设具有企业特色的符合实际、标准明确、简单易行、科学准确的班组文化。

根据公司的实际，建立健全组织决策机制，把握班组文化建设方向

企业在班组建设组织体系的构成上，首先应设立班组文化建设推进领导小组，统一负责、领导和组织企业班组建设工作，负责组织制订、完善公司班组建设实施办法、工作标准、班组文化实施方案，处理班组建设推进过程中的重大问题。但由于企业管理层次多，组织结构复杂，较少单位能够按照企业要求，结合实际分解班组建设指标，无法形成自身文化特色。因此，企业要在各生产单位和职能部门设立车间级班组文化建设研究推进分会，成员来自本单位和(车间)科室领导，专责领导、组织本单位的班组建设工作，主要包括制定本单位班组建设实施细则和考核评价标准，按企业班组建设工作标准对班组进行详细辅导、沟通、检查、考核，组织交流、推广班组建设知识、成果和先进经验等，适时把握准确的班组文化建设方向。

为保证班组建设的有效推进，各车间(工段)建立班组建设责任团队，配备班组管理大员(车间科室主要领导)，在车间(科室)主任领导下组织本单位班组(作业区)建设工作，从而保证班组建设工作切实落到实处。

进一步融入市场，建立有效的工作运行机制，搭建班组文化建设平台

班组文化建设研究推进分会要深入调查研究，准确把握班组成员的工作特长及价值追求，合理调节工作结构和激励方式。班组文化建设研究推进分会要立足于班组，在充分认识和尊重职工个人实现自我价值需求的前提下，开展广泛而深入的调查研究，经常性从车间领导、干部、职工群众以及客户群等多环节、多层次全面了解考察，及时发现和总结考察过程中的问题和经验，对不适应工作的人和岗位进行调整。

根据班组的特定需要，以精神激励为主，对劳模班组以劳模名字命名。对连续3年评为“工人先锋号”的班组，该班组长可推荐为公司级或以上先进或劳模；连续3年及以上被评为劳模的班组长，以其名字命名所在班组。着力培养文化管理的典范班组，有效激发单位、班组之间的互学热情。

引导职工自觉地把个人愿景与企业发展愿景协调起来，培育良好的职业品质。职工具有自己的发展愿景，有要求组织帮助其实现个人价值的要求。改善既尊重职工的个体愿景，又教育和引导职工树立正确的价值观，正确处理班组、个体利益和公司利益的关系，树立良好的职业品质，立足本岗，自觉地提高本领，做好本职工作。

各车间、班组应结合本单位实际，广泛开展好“五个一”主题竞赛活动，即：树立一个品牌、开好一个班前会、用好一块看板、搞好一次创新活动、提一条合理化建议。并把主题竞赛活动当成班组重要工作来抓，当成提高职工职业道德品质的高度来抓，形成长效机制和文化建设氛围，以增强班组的号召力和凝聚力。

鼓励班组职工写下发生在身边的故事，把工作、生活中有关班组文化建设的点滴写成案例，班组文化建设研究推进分会负责将收集到的故事案例进行整理、挑选，整合成为《班组文化故事集》在班组博客中供大家共同学习和鉴赏。

企业各三级或四级单位，如：车间、班组要进一步融入中心、融入市场，倡导和规范班组的科学管理工作。企业各单位要进一步细化产品、细分市场，建立班组间、班组与车间、班组与二级单位的沟通机制，建立职工对产品市场需求的知情机制，使职工在了解、知情的前提下，顺应市场，科学生产，更好地为企业发展努力工作。

加强学习培训，建立起促学助学践学机制，提高班组文化建设素质

班组应积极开展学习型班组建设活动，结合不同时期的工作重点，开展业务、技术和管理方面的培训，提高职工素质，以适应技术发展的需求，并在班组文化建设研究推进分会的带领下，通过班组之间的横向交流，强调“终身学习、自觉学习”的理念，探索新形势下搞好班组文化管理的新路子。

在培训对象上，要做到生产班组长与生产班组成员、科研职能班组长与班组成员、本部班组长与驻外企业班组长相结合，班组文化建设研究推进分会成员与优秀班组长相结合；在培训形式上，坚持集中培训与个人自学、个人思考与团队交流相结合，班组文化建设研究推进分会成员与班组建设研究相结合；在培训内容上，要涵盖保密工作、6s管理、安全质量管理、班组建设基础知识等内容；在培训方式上，坚持其他培训与示范带动相结合，建立“职工书屋”拓宽职工视野，开拓创新思路。提倡“学习工作化，工作学习化”，把工作过程看成学习的过程，通过工作过程中的自我批评、信息反馈和交流共享，提高学习效果。从而建立起“促学、助学、督学、践学”机制，让班组成员在实践锻炼中检验学识、增长才干，提升班组团队的整体素质，积极营造浓厚的班组学习气氛，以独特的班组文化来感染、激励和鼓舞职工，以学习形式多样化、生动化来吸引职工。

坚持持续发展，建立长效型激励机制，

注入班组文化建设活力

班组文化建设研究推进分会要潜心研究职工行为激励，探讨职工心理活动，提高激励人心和行为的各种途径与技巧。同时要结合工作实际，制订班组工作的激励办法，把班组的所

有工作列入激励范围，精神激励与物质奖励相结合，使班组人员尝到多干活、干好活的甜头，达到激发班组群体的力量，提高工作效率，增强职工的责任感，创造“人人有职责，个个有干劲”的良好氛围，提升班组的凝聚力和战斗力。

选树典型，引领示范。通过“创争”和创建“工人先锋号”活动的开展，企业要选树出一批班组建设先进典型，老劳模要成为企业的旗帜；而年轻劳模的选树应成为班组建设发展的重点。长江后浪推前浪，形成典型梯队，用他们的言行举止感召人、鼓舞人，在班组管理和生产活动中发挥表率作用，在班组内形成“赶、帮、超”的良好氛围，加强先进的示范带动效应。企业还应着力培养精益管理的班组典范，以典范引路，指导全局，有效激发单位、班组之间的互学热情。此外，企业各单位还可通过开展“党员示范岗”创建、模范职工小家、温馨家园、和谐班组、每月之星等活动，激发各班组创先进、争优秀的积极性。

多位激励，正向推动。保持职工健康积极的工作心态和持续向上的工作动力，是企业文化管理的立足点和切入点。为此，企业在职工的职业规划、薪酬增长、保险福利、个人发展等方面工作中要把握这个动力点，按照全面性、层次性、针对性、方向性、长远性、先进性的原则，构建一套全方位持续激励机制。

——职工职业规划方面。公司应针对不同类型的班组职工，制定出管理职务、专家、职称职务等多个序列的职业规划，并在每个序列内设置不同的职务类别，每个职务类别又划分多个层次，这样基本满足了优秀职工、关重岗位的需要。

——职工薪酬增长方面。首先建立与企业业绩挂钩的工资总量持续增长机制。企业业绩持续增长，职工的收入总量持续增长，直接促进了职工自觉、主动地为公司的整体效益增长而努力，使全体职工与企业经营业绩紧紧地连在了一起。其次建立与劳动力市场价格相适应的薪酬水平确定机制。在市场经济环境下，如果企业支付的薪酬低于市场价位，可以降低成本，但会面临人才流失及怠工现象；因此，建立薪酬分配的动态管理机制，即随着市场价格的变动，适时适当地进行工资水平调整，把薪酬分配办法“做活”。这种做法，使职工对个人收入始终抱有一种新鲜感，也确保公司总体收入水平在人才市场中、在同行业中的竞争地位不动摇。

——职工保险福利方面。企业除按照国家规定为职工缴纳“五险一金”指令性福利以外，重点建立自主性福利制度。一是建立企业年金制度。企业年金与职工个人的收入挂钩，收入增年金加，收入减年金减，把职工退休后的保障水平与在公司的长期工作表现结合起来，与物价上涨水平和薪酬增长水平有机地衔接起来；二是建立补充医疗保险制度，员工患病更有了坚强的保障，免除了后顾之忧。三是建立职工的家属(老人和孩子)生活保障制度。为老人提供养老服务场所，为孩子提供托管中心，延时服务，费用由企业奉献一部分，这样就使得企业职工腾出更多时间，全身心地投入到生产大干中去。

——职工个人发展方面。职工的个人发展有两大动力系统：一是“自我动力”系统，是基于“个人取向”、“自我需要”的动力系统，即为了尊严、生存、交往、发展、满足自我需要而产生的动力系统。二是“超我动力”系统，是基于“超个人取向”或“超越自我”的、完全社会化的动力系统。自我动力的运行机制主要是自我利益机制，而超我动力的运行机制

主要是对“社会价值与目标”的认同机制。就后者而言，如果用企业的利益观、价值观、核心精神与理念统一职工的利益观、价值观、精神与理念，为职工提供展示的平台、发展的空间，就能让职工在企业的价值观指导下规范自己的行为。通过管理制度与企业文化理念的结合，把自我动力与超我动力进行均衡激励，促进职工发展与企业发展相同步。

企业的持续发展离不开班组，班组的激情决定企业的激情。探索建立班组文化建设动力机制是班组文化建设工作的需要，也是企业应对危机、迎接挑战、提升竞争力的动力源(5.27,0.02,0.38%)泉。只要企业上下持之以恒地积极探索、付诸实践，从尊重班组职工权益、满足职工合理正当需求、帮助职工实现自我价值、关注职工利益等方面探索班组文化管理的新形式，构筑激发职工积极向上、甘于奉献、勇于创新的内在动力机制，一定会开创企业发展、人企多赢的良好局面。

**推动企业文化建设举措篇二**

企业文化作为社会大文化的一个子系统，客观地存在于每一个企业之中。优秀的企业文化，将极大地促进企业的发展，反之则将削弱企业的组织功能。正如《财富》杂志评论员文章所指出，世界500强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力。美国哈佛大学的约翰.科特教授和詹姆斯.赫斯克特教授深入研究了企业文化与企业长期经营业绩之间的相关性。他们在《企业文化与经营业绩》一书中指出：“企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。我们发现具有重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素、企业员工要素），重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。在11年的考察期中，前者总收入平均增长682%，后者则仅达166%；前者公司股票价格增长为901%，而后者为74%；前者公司净收入增长为756%，而后者仅为1%[1]。”

企业文化总是随着企业和社会文化的发展而不断发展，因此，企业文化的建设是企业的永恒主题。那么究竟什么是企业文化？企业文化的内涵是什么？企业文化是如何形成的？这是学者和企业家们在讨论企业文化建设时十分关注并值得探讨的问题。本文首先分析这些基本问题，然后提出建设企业文化应抓好的几个重要环节。

企业文化又称公司文化。这个词的出现始于20世纪80年代初。一种新的思想和理论在形成过程中，往往会发生众说纷纭的现象，企业文化也不例外。纵观国内外对企业文化的认识和理解，大体有以下几种主要观点：

1． 五因素说

美国的迪尔和肯尼迪在《公司文化》一书中指出，企业文化是由五个因素组成的系统，其中，价值观、英雄人物、习俗仪式和文化网络，是它的四个必要的因素，而企业环境则是形成企业文化的又一最大的影响因素[2]。

这种学说认为，企业文化是企业中物质文化与精神文化的总和。物质文化是显形的文化，主要指企业中的设施、工具、机器、材料、技术、设计、产品、包装和商标等；精神文化是隐形文化，主要指企业的价值观、信念、作风、习俗、传统等。

这种学说认为，企业文化是指企业员工群体在长期的实践中所形成的群体意识及行为方式。所谓群体意识，是指员工所共有的认识、情绪情感、意志及性格风貌。

这种观点认为，企业文化是企业在运转和发展过程中形成的包含企业最高目标、共同价值观、作风和传统习惯、行为规范、思维方式等在内的有机整体，是以物质为载体的各种精神现象，是企业的“意识形态”。

究竟什么是企业文化？我们不妨从广义和狭义两个方面来认识。从广义上讲，企业文化是社会文化的—个子系统，是一种亚文化。企业文化通过企业生产经营的物质基础和生产经营的产品及服务，不仅反映出企业的生产经营特色、组织特色和管理特色等，更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范，它既是了解社会文明程度的一个窗口，又是社会当代文化的生长点。从狭义上讲，企业文化体现为人本管理理论的最高层次。企业文化重视人的因素，强调精神文化的力量，希望用一种无形的文化力量形成一种行为准则、价值观念和道德规范，凝聚企业员工的归属感、积极性和创造性，引导企业员工为企业和社会的发展而努力，并通过各种渠道对社会文化的大环境产生作用。

综上所述，我们可以对企业文化作如下定义：企业文化是以企业管理哲学和企业精神为核心，凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论，同时，它又是受社会文化影响和制约的，以企业规章制度和物质现象为载体的一种经济文化[3]。

企业文化通常是由企业的精神文化、企业的制度文化、企业的行为文化和企业的物质文化等四个层次构成的。

企业的精神文化是用以指导企业开展生产经营活动的各种行为规范、群体意识和价值观念，是以企业精神为核心的价值体系。

企业精神是企业价值观的核心。企业精神是企业广大员工在长期的生产经营活动中逐步形成的，并经过企业家有意识的概括、总结、提炼而得到确立的思想成果和精神力量，它是企业优良传统的结晶，是维系企业生存发展的精神支柱。本来只有人才具有精神。企业精神这一概念的自身就是把企业人格化了，它是由企业的传统、经历、文化和企业领导人的管理哲学共同孕育的，集中体现了一个企业独特的、鲜明的经营思想和个性风格，反映着企业的信念和追求，也是企业群体意识的集中体现。企业精神具有号召力、凝聚力和向心力，是一个企业最宝贵的经营优势和精神财富，它不是可有可无，而是必不可少。正如美国ibm的董事长小托马斯.沃森所说:一个组织与其他组织相比较取得何等成就，主要决定于它的基本哲学、精神和内在动力，这些比技术水平、经济资源及组织机构、革新和选择时机等重要得多。例如，株洲时代集团公司的企业精神为“团结和谐、求实创新、拼搏奉献”。这十二个字是株洲时代集团公司老一辈创业者和新一代建设者用智慧和汗水共同铸就的。它的含义是：顾全大局、团结一致、共创大业；求真务实、艰苦奋斗、开拓创新；知难而上、敢打硬仗、勇于奉献。株洲时代集团公司精神成为其全体员工的基本价值观。

企业的制度文化是由企业的法律形态、组织形态和管理形态构成的外显文化，它是企业文化的中坚和桥梁，把企业文化中的物质文化和精神文化有机地结合成一个整体。企业的制度文化一般包括企业法规、企业的经营制度和企业的管理制度。

在企业文化的建设过程中，必然涉及到与企业有关的法律和法规、企业的经营体制和企业的管理制度等问题。企业的法律形态体现了社会大文化对企业的制约和影响，反映了企业制度文化的共性。企业的组织形态和管理形态则体现了企业各自的经营管理特色，反映了企业制度文化的个性。

(1)企业法规。企业法规是调整国家与企业，以及企业在生产经营或服务性活动中所发生的经济关系的法律规范的总称。不同国家的企业法规，都是以国家的性质、社会制度和文化传统为基础制定的，对本国的企业文化建设有着巨大的影响和制约作用。企业法规作为制度文化的法律形态，为企业确定了明确的行为规范，是依法管理企业的重要依据和保障。

(2)企业的经营制度。企业的经营制度是指通过划分生产权和经营权，在不改变所有权的情况下，强化企业的经营责任，促进竞争，提高企业经济效益的一种经营责任制度，是企业制度文化的组织形态。

（3)企业的管理制度和经营观念。没有规矩，无以成方圆。一般来说，企业法规和企业经营制度影响和制约着企业文化发展的总趋势，同时也促使不同企业的企业文化朝着个性化的方向发展。但真正制约和影响企业文化个异性的原因，是企业内部的管理制度和经营观念。企业的制度与企业的经营观念有着相互影响、相互促进的作用。合理的制度必然会促进正确的企业经营观念和员工价值观念的形成；而正确的经营观念和价值观念又会促进制度的正确贯彻，使职工形成良好的行为习惯。

企业行为文化是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化。它包括企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。

从人员结构上划分，企业行为中又包括企业家的行为，企业模范人物的行为，企业员工的行为等。企业的经营决策方式和决策行为主要来自企业家，企业家是企业经营的主角。在具有优秀企业文化的企业中，最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的企业模范人物。这些模范人物使企业的价值观“人格化”，他们是企业员工学习的榜样，他们的行为常常被企业员工作为仿效的行为规范。企业员工是企业的主体，企业员工的群体行为决定企业整体的精神风貌和企业文明的程度[4]。

企业文化作为社会文化的一个子系统，其显著的特点是以物质为载体，物质文化是它的外部表现形式。优秀的企业文化是通过重视产品的开发、服务的质量、产品的信誉和企业生产环境、生活环境、文化设施等物质现象来体现的。

企业文化不仅体现在产品服务以及技术进步这些物质载体上，还通过厂区建设，包括生产环境的改造，生活设施、文化设施等诸多方面来体现企业的物质文化。

（1）生产环境的改造。生产环境的好坏直接影响员工的情绪与心理。企业如果绿化好、厂容美、环境清洁整齐，不仅可以激发员工的自豪感和凝聚力，而且可以直接影响员工的工作效率。因此，优秀的企业特别注重为员工创造优美的工作环境，并把它作为企业文化建设的重要内容，作为调动员工积极性的重要手段。

(2)文化设施建设。人有多种需要，不仅仅是物质需要，更重要的是精神需要。在物质生活水平不断提高的今天，人们对精神需要的追求愈加强烈，求知、求美、求乐等心理迅速发展，构成企业文化建设中不可忽略的课题。建立和完善员工的文化设施，积极开展健康有益的文体活动，是许多优秀企业的重要物质文化内容[。1．企业文化是在一定环境中企业生存发展的需要形成的

存在决定意识，企业文化的核心价值观就是在企业图生存、求发展的环境中形成的。例如用户等一，顾客至上的经营观念，是在商品经济出现买方市场，企业间激烈竞争的条件下形成的。大庆的为国分忧、艰苦创业、自力更生的精神，在某种程度上是在20世纪五六十年代我国面临国外封锁、国内经济困难，石油生产又具分散及一定危险性等环境下形成的。企业作为社会有机体，要生存、要发展，但是客观条件又存在某些制约和困难，为了适应和改变客观环境，就必然产生相应的价值观和行为模式。同时，也只有反映企业生存发展需要的文化，才能被多数员工所接受，才有强大的生命力。

2．企业文化发端于少数人的倡导与示范

文化是人们意识的能动产物，不是客观环境的消极反映。在客观上出现对某种文化需要往往交织在各种相互矛盾的利益之中，羁绊与根深蒂固的传统习俗之内，因而一开始总是只有少数人首先觉悟，他们提出反映客观需要的文化主张，倡导改变旧的观念及行为方式，成为企业文化的先驱者。正是由于少数领袖人物和先进分子的示范，启发和带动了企业的其他人，形成了企业新的文化模式。

3．企业文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果

企业文化实质上是一个以新的思想观念及行为方式战胜旧的思想观念及行为方式的过程，因此，新的思想观念必须经过广泛宣传，反复灌输才能逐步被员工所接受。例如日本经过几十年的宣传灌输，终于形成了企业员工乃至全民族的危机意识和拼命竞争的精神。

企业文化一般都要经历一个逐步完善、定型和深化的过程。一种新的思想观念需要不断实践，在长期实践中，通过吸收集体的智慧，不断补充、修正，逐步趋向明确和完善。

文化的自然演进是相当缓慢的，因此，企业文化一般都是规范管理的结果。企业领导者一旦确认新文化的合理性和必要性，在宣传教育的同时，便应制定相应的行为规范和管理制度，在实践中不断强化，努力转变员工的思想观念及行为模式，建立起新的企业文化[6]。

根据企业文化的形成机制及国内外的成功经验，在企业文化建设中应抓好以下主要环节：

在确定企业文化内容的过程中，应考虑以下几点：

（1）根据社会发展的趋势和文化的渐进性，结合国家、企业的未来目标和任务考虑文化模式。生产方式、生活方式的变化和进步，必然导致人们心理及行为模式的发展和变异。文化的渐进是一条客观规律，也是实现民族的、企业的新目标、新任务的必然要求。

（2）根据企业的外部客观环境和内部现实条件，形成企业的共性文化和个性文化。例如社会化大生产要求协作精神、严格的纪律和雷厉风行的作风；商品经济要求与用户搞好关系，保证产品和服务质量。这些都是不以民族和企业特点为转移的。但各企业在自然资源、经济基础、人员构成等方面存在差异，客观上会产生和要求不同的文化特点。例如投资大、见效慢、风险性较大的企业，一般需要远见卓识、深思熟虑、严谨的态度和作风，而生产生活消费品的企业则要求灵活、机敏的作风。

（3）对源远流长的民族文化和现有的企业文化采取批判与继承的态度，取其精华，去其糟粕，采取辩证分析的方法，不能简单地肯定或否定。特别要善于发扬本企业的优良传统。

（4）博采众长，借鉴吸收其他民族和企业的优秀文化。日本松下电器公司就十分注重荟萃世界优秀企业文化。它规定在国外的子公司有研究各国企业文化的使命，子公司领导人回国述职或参加培训，首先要报告所在国家和地区企业文化的特点。对于外来的企业文化，也不能简单地采取“拿来主义”，而应持认真鉴别，分析研究，有选择吸收的态度。要搞清楚哪些是优秀的，哪些是适用于自己的。同时，采借别人的长处、精华，还必须进行一番改造，才能适用于自己的企业。如20世纪50年代初，美国人给日本企业家传授产品质量管理的考评和测量技术，很快被改造成世界著名的qc小组活动。

（5）重视个性发展。一个企业的文化个性，是这个企业在文化上与其他企业不同的特性。它只为这个企业所有，只适用这个企业，是这个企业生存、发展条件及其历史延续的反映。国内外的优秀企业，都是具有鲜明的文化个性的企业。同是美国文化区内的企业，惠普公司文化便表现出许多与众不同的地方。它倡导团体主义，主张建立轻松、信赖、和谐的人际关系。公司宗旨明确写着：“组织成就乃系每位同仁共同努力之结果。”我国企业自觉的文化建设刚刚开始，一般企业还不具备自己独特的文化风格，更需要重视企业文化个性的发展。首先要认清自己的特点，发挥本企业及其文化素质的某种优势，在自己经验基础上发展本企业的文化个性。

（6）着眼企业发展战略，注重培育企业精神。企业文化要配合企业发展战略的需要，为促进企业发展服务。企业精神是企业文化的核心，是企业的精神支柱。企业精神的内容要与企业发展战略相适应。例如，40年来，株洲时代集团公司员工辛勤耕耘，铸就了“团结和谐，求实创新，拼搏奉献”的企业精神，正是有了这种精神，株洲时代集团公司事业的发展才有了不竭的精神支柱和力量源泉。

（1）广泛宣传，形成共识。大庆油田1205钻井队是“铁人”王进喜生前领导的钻井队，以后虽换过不少届领导班子，员工也不断更新，但由于坚持对工人进行艰苦创业传统的宣传，“铁人精神”一直保持并发扬光大。

（2）领导带头，身体力行。企业领导者是企业文化的龙头，企业领导者的模范行为是一种无声的号召，对员工起着重要的示范作用。因此，要塑造和维护企业的共同价值观，领导者本身应成为这种价值观的化身，并通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。首先，领导者要注重对企业文化的总结塑造、宣传倡导。其次，要表率示范，在每一项具体工作中都体现企业的价值观。

（3）完善制度，体制保证。企业文化是软硬结合的管理技巧。在建设企业文化时应“软硬”兼施，相辅相成。在培育企业职工整体价值观的同时，必须建立、健全、完善必要的规章制度，使员工既有价值观的导向，又有制度化的规范。同时，在建设企业文化时，要调整好企业内部的组织机构，建立和形成文化建设所要求的组织体系。

（4）树立榜样，典型引导。发挥榜样的作用是建设企业文化的一种重要而有效的方法。把那些最能体现价值观念的个人和集体树为典型，大张旗鼓地进行宣传、表彰，并根据客观形势的发展不断调整激励方法，有利于优秀企业文化的形成和发展。迪尔和肯尼迪在其合著的《公司文化》一书中，把英雄楷模人物作为企业文化五大构成要素之一，认为没有英雄人物的企业文化是不完备的文化，是难以传播和传递的文化。

（5）加强培训，提高素质。一个企业若员工的基本素质不高或缺乏良好的职业道德，生产力的健康持续发展是不可能的，企业文化建设也只能是纸上谈兵。加强培训，不断提高企业员工基本素质，是建设企业文化的基础保证。在日本松下电器公司，每一个走上工作岗位的年轻人，都必须首先接受职业道德、经营思想、集体意识、自我修养的集训，进行语言、待人接物的礼节教育，考试合格后才被录用。原创文章，网。

企业员工的价值观、信条、口号、作风、习俗、礼仪等文化要素，是不断进行积极强化的产物。强化指的是人们的某种行为因受到一定刺激而获得继续或中断的过程。获得行为继续下去的结果的强化，叫做正强化或积极强化；使行为中断或中止的强化，叫做负强化或消极强化。积极强化的刺激使人们获得奖赏性情绪体验，而消极强化的刺激带给人们惩罚性情绪体验。趋乐避苦，趋利避害，是人类行为的基本法则，在建设企业文化时也应遵循这些法则，对员工行为给以积极强化。

企业文化建设应是企业的长期行为，靠短期突击不能奏效，而且是有害的。由组织的少数人创造、倡导的某种文化质，传播到组织的每个团体，再由一个个团体传播给每一个人，使之在企业的每个角落里生根、开花、结果，这是一个长期的过程。改变企业文化的模式，不仅要长期积累新文化质，而且要同旧文化质的“惰性”作反复较量、长期斗争。学习、采借别的文化质，不仅要经过鉴别，以决定取舍，而且要经过长时间的加工制作、消化领会，才能把它吸收进自己的文化里。因此，进行企业文化建设必须长期努力，持之以恒。

**推动企业文化建设举措篇三**

企业文化建设机制

企业文化是指企业在市场经济的实践中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念，也是经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。其之于企业的重要性早已不言而喻。但由于大多企业在企业文化建设过程中缺乏系统性、针对性，往往就导致其在管理中把握不住重点，顾此失彼，进而无法形成良性促动，效果更是差强人意。

鉴于此，就有必要将过往行之有效的管理机制加以总结与提炼，以期为企业文化建设实践提供一定的启示。 主体化机制

---培育员工的积极性和创造性

实践中的企业文化建设往往做成了企业给员工“洗脑”，给员工灌输企业（家）认定的价值观，员工常常只能是被动地接和执行。在这样一个过程中，员工仅是管理的客体和对象，丧失了应有的主体性，更难以培育出积极性和性。而理论和实践表明：人们虽然可以一时接受某种思想，但只有将思想转变成为自己的思想逻辑和思维方法，并由自己主动来进行表达和实践时，这种思想才真正地生根发芽。这就是主体化机制的建立的实践必要性和根本价值所在。可以说，主体化机制是企业文化建设与管理科学化、机制化和系统化的重要基础和基本前提，只有依靠主体化机制，员工才可能将企业文化理念转变为自己的思维逻辑，并主动通过自己的行为表达和实践出来，这样的企业文化才具有强大的生命力，才能为企业的和谐发展提供可靠的保障。

主体机制操作起来，就是要帮助员工自己制定科学的自我发展计划，对自己和别人做出积极承诺，并在计划实施过程中自我反省、自我表扬、自我批评，最终实现自我管理。建立主体化机制，首先应建立企业文化目标管理制度，根据员工个人素质和成长情况逐步授予他们更大的自我管理权限；其次应建立过程管理制度，管理者要转变角色，在员工自我管理过程中，不是放任不管，而是通过相应的监督、检查、考核和评价制度，对员工自我管理的效果及时进行反馈，对员工的工作给予技术和方法上和辅导和指导，为员工不断提升自我管理能力提供必要的帮助和技持。管理者在这个过程中，要学会当教练，而不是饰演裁判的角色，唯有如此，才可能使员工趋近为自我管理的主体，从而为构建有效的企业文化提供根本主体。 公开化机制

---利于加强监督，扩大影响 实行信息公开化有利于加强监督，增强公平感，扩大影响。在企业文化实施过程中实行责任公开制度，可以形成有效的外部监督，使责任约束“硬化”，从而解决企业文化系统运行过程中可能出现的内部能量衰减问题激励公开制度有利于增强利益诱导效果，公开激励结果有利于扩大激励的影响，更好地发挥先进的示范和带动效应。

建立公开化机制首先应建立健全企业文化信息公开制度，使企业各部门及个人的企业文化目标、责任、考核指标、激励制度、执行和考核评价结果等有关信息都公开透明，且有制度保障。此外，在企业文化建设的全过程中，从企业文化文本的形成，到典型人物和典型事件的宣传、表扬、奖励等，都应举行公开的仪式和宣传活动，以形成内部激励和和外部监督共同作用的机制。 日常化机制

---潜移默化中形成统一的价值理念

现实中，一些企业将企业文化建设作为一个项目进行运作，试图通过集中开展几项活动便达到目的，其结果是活动开展时轰轰烈烈，活动结束后一切工作又恢复原状。这从一个侧面说明，价值观的形成不是一朝一夕实现的，企业文化理念的渗透作为一种精神活动是每时每刻进行的，它与员工日常工作和生活中的每一个行为相联系，因此，企业文化建设的关键是实现日常化。

建立日常化机制，就是将企业文化所倡导的理念通过制度化和规范化的方式，自上而下体现在领导决策、业务流程、工作规范、人际关系、组织氛围等各个方面，使企业文化成为指导企业所有人员日常工作的行为准则，使员工在日常工作和生活中的每一件事上都能体现出企业文化所倡导的价值理念。为此，企业必须建立与员工日常行为相联系的激励、考核和评价机制，使员工在这套机制的引导下，不断修正日常行为。此外，企业文化理念的沟通与传播也应通过制度化和规范化的方式实现日常化，使员工时刻处于浓厚的企业文化氛围中，在耳濡目染中改变自己的价值观念和行为方式。 “说、做、评、改”机制

---实施中强化理念与行为的结合

价值观的形成是一种心理的累积过程，它不仅需要很长时间，而且需要不断给予强化。哈佛大学的心理学家斯金纳认为，人们的行为只有得到积极的强化才有可能重复，并逐渐形成习惯稳定下来，进而使指导这种行为的价值理念内化为行为主体自身献价值理念。“说一做一评一改”正是这样一种将企业文化理念与相应irl行为联系起来的强化机制。

“说一做一评一改”机制是一个由“说”、“做”、“评”、“改”四个才〔互紧密联系的环节组成的循环。在具体操作中，首先，企业文化的实施要“说”，因为“说”是一种承诺，而承诺是一种约束力，也是行为的动力。但如果企业文化实施只停留于“说”，不能落实到行为层面，就会流于形式，因此，企业文化的落实更需要“做”。在做的过程中还必须要有“评”，有评才能发现问题，否则就会低水平重复。“评”的目的是要“改”，只有“改”才能解决问题。因此，在发现问题的基础上，应采用科学的方法确定主要问题和问题产生的原因，并制定相应的解决方案和措施。最后还要有跟踪和反馈，以推动问题的解决。上述四个环节是互相联系，环环相扣，循环递进的，每完成一个循环将使员工的价值观念和行为得到一次提升。 进步累进机制

—推动员工价值理念与行为连续优化

常言道：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土。”任何大的进步，都是在小的进步的累进基础上实现的。企业文化的特点决定了在企业文化实施过程中，无论是员工价值理念的提升还是日常行为的改变，都不是一朝一夕能够完成的，而是日积月累逐渐实现的。

进步累进机制正是通过制度化的方式，对员工价值观念上的任何提升、日常行为方面的点滴进步都给予记录，并在此基础上定期进行总结，通过落实奖励制度给予肯定和鼓励，使员工价值观念的提升能够不断积累，日常行为的改变能够不断累进，形成一个推动员工的价值理念和行为连续优化的进步机制。 领导检讨机制

—利于问题的即时发现与解决

企业文化大师埃德加·沙因教授指出，领导自身的行为是导入企业文化最重要的机制，因为，员工不仅注意领导说什么，更重视领导做什么、关注什么、奖励什么、惩罚什么等。因此，在企业文化实践中，领导起着重要的示范和导向作用。领导以身作则，带头检讨工作中存在的问题和失误，有利于形成主动发现问题、解决问题的良好工作氛围，更有效地推动企业文化建设工作的开展。

建立领导检讨机制，首先需要通过制度化的方式，将领导定期总结工作与自我主动检讨工作中的问题结合起来其次要针对发现的问题制定解决方案和措施，由员工监督解决方案和措施的落实情况最后要公开问题解决的结果，使领导的工作不断改进和提升，同时引导和带动企业各级管理人员和广大员工参与，使企业文化建设系统的运行进人不断优化的良性循环。 “快鸟先飞”机制

—突出少数先进，带动多数参与 任何新事业的启动都是从少数人开始的，通过少数人的认识、理解和支持，对其他大多数人形成引导、示范、启发和带动作用，从而逐渐形成群体势力。企业文化的经典之作—《公司文化》一书的作者阿伦·肯尼迪和劳伦斯·迪尔指出，英雄人物是企业文化的五个要素之一。企业文化的实施不仅要通过广泛的沟通宣传说服教育员工，而且要通过树立榜样，以企业内部人员的实际行为证明新的价值观念和行为的可行性，使员工亲眼看到企业文化的实施成果和利益，通过利益诱导推动企业文化建设系统的运行。“快鸟先飞”机制正是通过树立榜样形成的利益诱导机制。

建立“快鸟先飞”机制就是要建立先进个人和集体评选制度，有意识地培养榜样。同时要建立相应的激励制度，给予先进人物优厚的报酚｝，并借助各种传播媒介向企业内外广泛宣传他们的优秀事迹。通过上述利益诱导机制，使企业文化的实施由企业对员工的外在要求逐渐变为员工自我的内在需要，由制度约束转变为利益诱惑，从而实现以少数先进人物带动多数员工共同进步的目的。 “帮红”机制

—消除心理隔阂，实现共同进步

由于企业文化是企业员工共享的价值理念和行为准则，因此，考查企业文化是否得到落实的标准不应仅仅是个别先进人物的个人进步，而应是企业文化的价值理念是否内化于每个员工个人的价值理念体系，并体现在他们的日常行为之中。所谓“帮红”就是帮助他人。建立“帮红”机制的目的就在于消除优秀人物与普通员工之间的心理隔阂，营造融洽的员工关系，使先进人物的成功经验更易于为普通员工学习和接受，从而真正达到以少数先进人物带动多数员工共同进步的目的。

“帮红”机制的建立，一方面反映企业文化建设责任中，要明确规定助人指标和相应的奖励制凰另一方面反映在企业文化考核、评价和奖励中，既要考评员工自身的进步，也要考评员工对他人和集体进步的贡献，并据此给予相应的奖励。 团队竟赛机制

—促进团队与个人进步间的良性互动

企业是一个具有严格分工协作关系的组织，在这样的组织中每个员工的日常工作都不是孤立的，而是在一个团队中进行的，因此，员工个人的进步与团队的进步是紧紧联系在一起的。个人进步有利于促进团队的进步，团队的进步则会激发成员的集体荣誉感，增强个人进步的动力，增进团队成员之间的团结与合作，促进成员之间的相互学习。团队竞赛机制的目的恰恰在于促进建立团队与个人进步之间的良胜互动循环。 建立团队竞赛机制就是在企业文化实践中，建立以团队为对象的责任单位，明确团队的责任和目标，通过竞赛、演讲等方式进行考核，对考核结果授予荣誉，形成激励，从而达到团队成员互相学习、共同进步的目的。 自我反省机制

—利于企业保持内外环境的动态协调

企业的不断成功会造就强大的企业文化，如果内外环境保持稳定，这种企业文化就会成为一种优势。然而，随着技术进步速度的加快和经济全球化的发展，外部环境的变化速度越来越快，如果企业不能根据变化了的环境及时调整或变革企业文化，过去的成功反而会使企业犯经验主义的错误，对未来的发展形成阻碍和制约。此外，伴随成功而产生的自信和骄傲，往往会降低企业对外部环境变化的敏感性，有时即使感受到了变化，也不愿意轻易挑战自己已有的文化。加之在企业的长期发展中，企业文化已经深深融入到了企业的组织结构和日常业务中，使企业所有人员都把遵循既有的企业文化，从事日常工作看作理所当然，在这种情况下，如果不能建立一套有效的自我反省机制，就会妨碍对企业文化的变革和创新。 建立自我反省机制，首先应树立对既有企业文化反省的意识和制度，使企业全体人员能够定期检讨自己的价值观念和行为方式有哪些方面还有待改进，企业文化是否有助于企业的发展，企业未来的发展需要什么样的企业文化等等。同时，应建立相应的沟通、激励、培训等制度，营造民主、宽松的氛围，鼓励自我批评、自我否定精神，使企业文化在自我否定中不断提升，形成“自我反省一自我否定一发展创新”的良胜循环，保持与企业外环境的动态协调。 外部吸纳机制

—利于系统的自我更新与发展再创

由于企业文化建设系统与外环境之间的动态协调关系的保持，是通过不断吸纳外部环境系统中有益的文化要素，对自身系统进行优化提升实现的，所以，建立外部吸纳机制是企业文化建设系统保持自我更新和发展创新能力的重要保障。 建立外部吸纳机制，首先要建立企业文化信息中心，以保证及时、完备地收集企业内外的企业文化信息，并在此基础上对信息进行分类和整理，以便于信息的使用；其次应建立学习机制，营造学习氛围，培养员工的学习精神，提升学习能力，保证有效地消化和吸纳企业文化的相关信息。 专家支持机制

—有助于诊断与提升工作效果

当今，企业外部环境最基本的特征是变化，与之相适应，创新就成为企业持续发展的关键，在这种形势下，仅仅依靠企业内部自身的力量已经难以驾驭复杂多变的形势，企业应积极寻求与外部企业文化专业咨询机构进行合作，善于充分利用“外脑”的诊断和监督作用来提升企业文化建设工作的效果。

建立专家支持机制就是要在企业文化建设的全过程中，充分利用企业文化专业咨询机构的力量，由他们协助企业制定企业文化建设规划和计划，进行人员培训，建立健全企业文化标准和规范，以及与之相适应的各项制度、各种保障机构和机制，分析解决企业文化运行中出现的问题，协助企业实施企业文化变革与创新等等。在具体操作中需要注意的是，来自企业外部的咨询诊断应该是持续进行的，这样一方面可以保证变革与创新的及时性；另一方面，也有助于掌握咨询诊断措施是否真正落实到企业日常工作中，以及适时对相关措施进行调整和控制，以保证创新取得预期的成效。

需要指出的是，企业文化建设是一项实践性很强的工作，不同企业所处的外部环境不完全相同，所具备的

内部条件也有差异，这决定了不同企业文化建设的目标不尽相同。即使是同一个企业，在发展的不同时期企业文化建设的目标也是发展变化的，因此，企业文化建设的管理机制也不能一成不变，而应根据企业文化建设的具体目标要求进行设计和整合。

**推动企业文化建设举措篇四**

企业文化建设机制

企业文化是指企业在市场经济的实践中,逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念,也是经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。其之于企业的重要性早已不言而喻。但由于大多企业在企业文化建设过程中缺乏系统性、针对性,往往就导致其在管理中把握不住重点,顾此失彼,进而无法形成良性促动,效果更是差强人意。

鉴于此,就有必要将过往行之有效的管理机制加以

总结

与提炼,以期为企业文化建设实践提供一定的启示。

主体化机制

---培育员工的积极性和创造性

实践中的企业文化建设往往做成了企业给员工“洗脑”,给员工灌输企业(家认定的价值观,员工常常只能是被动地接和执行。在这样一个过程中,员工仅是管理的客体和对象,丧失了应有的主体性,更难以培育出积极性和性。而理论和实践表明:人们虽然可以一时接受某种思想,但只有将思想转变成为自己的思想逻辑和思维方法,并由自己主动来进行表达和实践时,这种思想才真正地生根发芽。这就是主体化机制的建立的实践必要性和根本价值所在。可以说,主体化机制是企业文化建设与管理科学化、机制化和系统化的重要基础和基本前提,只有依靠主体化机制,员工才可能将企业文化理念转变为自己的思维逻辑,并主动通过自己的行为表达和实践出来,这样的企业文化才具有强大的生命力,才能为企业的和谐发展提供可靠的保障。

主体机制操作起来,就是要帮助员工自己制定科学的自我发展计划,对自己和别人做出积极承诺,并在计划实施过程中自我反省、自我表扬、自我批评,最终实现自我管理。建立主体化机制,首先应建立企业文化目标管理制度,根据员工个人素质和成长情况逐步授予他们更大的自我管理权限;其次应建立过程管理制度,管理者要转变角色,在员工自我管理过程中,不是放任不管,而是通过相应的监督、检查、考核和评价制度,对员工自我管理的效果及时进行反馈,对员工的工作给予技术和方法上和

辅导和指导,为员工不断提升自我管理能力提供必要的帮助和技持。管理者在这个过程中,要学会当教练,而不是饰演裁判的角色,唯有如此,才可能使员工趋近为自我管理的主体,从而为构建有效的企业文化提供根本主体。

公开化机制

---利于加强监督,扩大影响

实行信息公开化有利于加强监督,增强公平感,扩大影响。在企业文化实施过程中实行责任公开制度,可以形成有效的外部监督,使责任约束“硬化”,从而解决企业文化系统运行过程中可能出现的内部能量衰减问题激励公开制度有利于增强利益诱导效果,公开激励结果有利于扩大激励的影响,更好地发挥先进的示范和带动效应。

建立公开化机制首先应建立健全企业文化信息公开制度,使企业各部门及个人的企业文化目标、责任、考核指标、激励制度、执行和考核评价结果等有关信息都公开透明,且有制度保障。此外,在企业文化建设的全过程中,从企业文化文本的形成,到典型人物和典型事件的宣传、表扬、奖励等,都应举行公开的仪式和宣传活动,以形成内部激励和和外部监督共同作用的机制。

日常化机制

---潜移默化中形成统一的价值理念

现实中,一些企业将企业文化建设作为一个项目进行运作,试图通过集中开展几项活动便达到目的,其结果是活动开展时轰轰烈烈,活动结束后一切工作又恢复原状。这从一个侧面说明,价值观的形成不是一朝一夕实现的,企业文化理念的渗透作为一种精神活动是每时每刻进行的,它与员工日常工作和生活中的每一个行为相联系,因此,企业文化建设的关键是实现日常化。

建立日常化机制,就是将企业文化所倡导的理念通过制度化和规范化的方式,自上而下体现在领导决策、业务流程、工作规范、人际关系、组织氛围等各个方面,使企业文化成为指导企业所有人员日常工作的行为准则,使员工在日常工作和生活

中的每一件事上都能体现出企业文化所倡导的价值理念。为此,企业必须建立与员工日常行为相联系的激励、考核和评价机制,使员工在这套机制的引导下,不断修正日常行为。此外,企业文化理念的沟通与传播也应通过制度化和规范化的方式实现日常化,使员工时刻处于浓厚的企业文化氛围中,在耳濡目染中改变自己的价值观念和行为方式。

“说、做、评、改”机制

---实施中强化理念与行为的结合

价值观的形成是一种心理的累积过程,它不仅需要很长时间,而且需要不断给予强化。哈佛大学的心理学家斯金纳认为,人们的行为只有得到积极的强化才有可能重复,并逐渐形成习惯稳定下来,进而使指导这种行为的价值理念内化为行为主体自身献价值理念。“说一做一评一改”正是这样一种将企业文化理念与相应irl行为联系起来的强化机制。

“说一做一评一改”机制是一个由“说”、“做”、“评”、“改”四个才〔互紧密联 系的环节组成的循环。在具体操作中,首先,企业文化的实施要“说”,因为“说”是一种承诺,而承诺是一种约束力,也是行为的动力。但如果企业文化实施只停留于“说”,不能落实到行为层面,就会流于形式,因此,企业文化的落实更需要“做”。在做的过程中还必须要有“评”,有评才能发现问题,否则就会低水平重复。“评”的目的是要“改”,只有“改”才能解决问题。因此,在发现问题的基础上,应采用科学的方法确定主要问题和问题产生的原因,并制定相应的解决方案和措施。最后还要有跟踪和反馈,以推动问题的解决。上述四个环节是互相联系,环环相扣,循环递进的,每完成一个循环将使员工的价值观念和行为得到一次提升。

进步累进机制

—推动员工价值理念与行为连续优化

常言道:“合抱之木,生于毫末;九层之台,起于累土。”任何大的进步,都是在小的进步的累进基础上实现的。企业文化的特点决定了在企业文化实施过程中,无论是员工价值理念的提升还是日常行为的改变,都不是一朝一夕能够完成的,而是日积月累逐渐实现的。

进步累进机制正是通过制度化的方式,对员工价值观念上的任何提升、日常行为方面的点滴进步都给予记录,并在此基础上定期进行总结,通过落实奖励制度给予肯定和鼓励,使员工价值观念的提升能够不断积累,日常行为的改变能够不断累进,形成一个推动员工的价值理念和行为连续优化的进步机制。

领导检讨机制

—利于问题的即时发现与解决

企业文化大师埃德加·沙因教授指出,领导自身的行为是导入企业文化最重要的机制,因为,员工不仅注意领导说什么,更重视领导做什么、关注什么、奖励什么、惩罚什么等。因此,在企业文化实践中,领导起着重要的示范和导向作用。领导以身作则,带头检讨工作中存在的问题和失误,有利于形成主动发现问题、解决问题的良好工作氛围,更有效地推动企业文化建设工作的开展。

建立领导检讨机制,首先需要通过制度化的方式,将领导定期总结工作与自我主动检讨工作中的问题结合起来其次要针对发现的问题制定解决方案和措施,由员工监督解决方案和措施的落实情况最后要公开问题解决的结果,使领导的工作不断改进和提升,同时引导和带动企业各级管理人员和广大员工参与,使企业文化建设系统的运行进人不断优化的良性循环。

“快鸟先飞”机制

—突出少数先进,带动多数参与

任何新事业的启动都是从少数人开始的,通过少数人的认识、理解和支持,对其他大多数人形成引导、示范、启发和带动作用,从而逐渐形成群体势力。企业文化

的经典之作—《公司文化》一书的作者阿伦·肯尼迪和劳伦斯·迪尔指出,英雄人物是企业文化的五个要素之一。企业文化的实施不仅要通过广泛的沟通宣传说服教育员工,而且要通过树立榜样,以企业内部人员的实际行为证明新的价值观念和行为的可行性,使员工亲眼看到企业文化的实施成果和利益,通过利益诱导推动企业文化建设系统的运行。“快鸟先飞”机制正是通过树立榜样形成的利益诱导机制。

建立“快鸟先飞”机制就是要建立先进个人和集体评选制度,有意识地培养榜样。同时要建立相应的激励制度,给予先进人物优厚的报酚},并借助各种传播媒介向企业内外广泛宣传他们的优秀事迹。通过上述利益诱导机制,使企业文化的实施由企业对员工的外在要求逐渐变为员工自我的内在需要,由制度约束转变为利益诱惑,从而实现以少数先进人物带动多数员工共同进步的目的。

“帮红”机制

—消除心理隔阂,实现共同进步

由于企业文化是企业员工共享的价值理念和行为准则,因此,考查企业文化是否得到落实的标准不应仅仅是个别先进人物的个人进步,而应是企业文化的价值理念是否内化于每个员工个人的价值理念体系,并体现在他们的日常行为之中。所谓“帮红”就是帮助他人。建立“帮红”机制的目的就在于消除优秀人物与普通员工之间的心理隔阂,营造融洽的员工关系,使先进人物的成功经验更易于为普通员工学习和接受,从而真正达到以少数先进人物带动多数员工共同进步的目的。

“帮红”机制的建立,一方面反映企业文化建设责任中,要明确规定助人指标和相应的奖励制凰另一方面反映在企业文化考核、评价和奖励中,既要考评员工自身的进步,也要考评员工对他人和集体进步的贡献,并据此给予相应的奖励。团队竟赛机制

—促进团队与个人进步间的良性互动

企业是一个具有严格分工协作关系的组织,在这样的组织中每个员工的日常工作都不是孤立的,而是在一个团队中进行的,因此,员工个人的进步与团队的进步是紧

紧联系在一起的。个人进步有利于促进团队的进步,团队的进步则会激发成员的集体荣誉感,增强个人进步的动力,增进团队成员之间的团结与合作,促进成员之间的相互学习。团队竞赛机制的目的恰恰在于促进建立团队与个人进步之间的良胜互动循环。

建立团队竞赛机制就是在企业文化实践中,建立以团队为对象的责任单位,明确团队的责任和目标,通过竞赛、演讲等方式进行考核,对考核结果授予荣誉,形成激励,从而达到团队成员互相学习、共同进步的目的。

自我反省机制

—利于企业保持内外环境的动态协调

企业的不断成功会造就强大的企业文化,如果内外环境保持稳定,这种企业文化就会成为一种优势。然而,随着技术进步速度的加快和经济全球化的发展,外部环境的变化速度越来越快,如果企业不能根据变化了的环境及时调整或变革企业文化,过去的成功反而会使企业犯经验主义的错误,对未来的发展形成阻碍和制约。此外,伴随成功而产生的自信和骄傲,往往会降低企业对外部环境变化的敏感性,有时即使感受到了变化,也不愿意轻易挑战自己已有的文化。加之在企业的长期发展中,企业文化已经深深融入到了企业的组织结构和日常业务中,使企业所有人员都把遵循既有的企业文化,从事日常工作看作理所当然,在这种情况下,如果不能建立一套有效的自我反省机制,就会妨碍对企业文化的变革和创新。建立自我反省机制,首先应树立对既有企业文化反省的意识和制度,使企业全体人员能够定期检讨自己的价值观念和行为方式有哪些方面还有待改进,企业文化是否有助于企业的发展,企业未来的发展需要什么样的企业文化等等。同时,应建立相应的沟通、激励、培训等制度,营造民主、宽松的氛围,鼓励自我批评、自我否定精神,使企业文化在自我否定中不断提升,形成“自我反省一自我否定一发展创新”的良胜循环,保持与企业外环境的动态协调。

外部吸纳机制

—利于系统的自我更新与发展再创

由于企业文化建设系统与外环境之间的动态协调关系的保持,是通过不断吸纳外部环境系统中有益的文化要素,对自身系统进行优化提升实现的,所以,建立外部吸纳机制是企业文化建设系统保持自我更新和发展创新能力的重要保障。

建立外部吸纳机制,首先要建立企业文化信息中心,以保证及时、完备地收集企业内外的企业文化信息,并在此基础上对信息进行分类和整理,以便于信息的使用;其次应建立学习机制,营造学习氛围,培养员工的学习精神,提升学习能力,保证有效地消化和吸纳企业文化的相关信息。

专家支持机制

—有助于诊断与提升工作效果

当今,企业外部环境最基本的特征是变化,与之相适应,创新就成为企业持续发展的关键,在这种形势下,仅仅依靠企业内部自身的力量已经难以驾驭复杂多变

的形势， 企业应积极寻求与外部企业文化专业咨询机构进行合作，善于充分利用 “外脑”的诊断和监督作用来提升企业文化建设工作的效果。 建立专家支持机制就是要在企业文化建设的全过程中， 充分利用企业文化专业咨 询机构的力量，由他们协助企业制定企业文化建设规划和计划，进行人员培训， 建立健全企业文化标准和规范， 以及与之相适应的各项制度、各种保障机构和机 制， 分析解决企业文化运行中出现的问题，协助企业实施企业文化变革与创新等 等。在具体操作中需要注意的是，来自企业外部的咨询诊断应该是持续进行的， 这样一方面可以保证变革与创新的及时性；另一方面，也有助于掌握咨询诊断措 施是否真正落实到企业日常工作中，以及适时对相关措施进行调整和控制，以保 证创新取得预期的成效。 需要指出的是， 企业文化建设是一项实践性很强的工作，不同企业所处的外部环 境不完全相同，所具备的 内部条件也有差异， 这决定了不同企业文化建设的目标不尽相同。即使是同一个 企业，在发展的不同时期企业文化建设的目标

也是发展变化的，因此，企业文化 建设的管理机制也不能一成不变， 而应根据企业文化建设的具体目标要求进行设 计和整合。

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