

# 企业文化与战略管理的关系探究

孟上杰

(泰国格乐大学, 泰国 曼谷 10220)

**摘要:** 企业文化代表组织成员所共享的价值理念和行为方式, 企业使命属于企业文化的核心理念之一, 企业使命为企业战略的选择提供依据。本文从企业文化与战略管理的概念、关系、企业战略中所代表的企业文化、当前中小企业战略管理中企业文化建设现状以及完善企业战略管理目标下企业文化建设的策略等五个方面进行了分析探究, 具体分析了当前企业文化与企业战略管理相辅相成的重要性, 以期为相关人员提供参考借鉴。

**关键词:** 中小企业; 企业文化; 战略管理; 关系; 策略

## 一、企业文化与战略管理的概念

### (一) 企业文化的概念

20世纪80年代, 企业文化初次被人们熟悉。从企业文化出现到如今, 不少专家一直在对企业文化的概念进行研究和界定, 其中有很多不同的提法, 以至于现在对于企业文化的准确定义一直也没有一个公认的说法。通过对国内外专家学者论述的研究, 可以总结出两种主流说法: 第一是将企业文化单纯看作一种意识形态, 这里面不包括物质譬如生产产品、机器设备等; 第二则是认为企业文化是企业在日常生产生活中形成的经验和习惯以及企业产品与企业员工之间的结合, 其中包括物质也包括非物质。从以上两种定义中, 可以提炼出企业文化的基本元素就是形成于企业正常的生产生活之中, 其中包含了企业的员工行为以及企业物质两者综合起来形成的普遍认同的价值观念。企业文化具有以下特点:

#### 1. 独特性

有多少个企业就有多少个企业文化。不论企业追求的目标是否相同, 但是企业的文化不可能雷同, 因为企业文化都是在企业成长过程中诞生的, 每一个企业都是在日积月累中成长的。

#### 2. 动态性

面对风起云涌的发展环境, 企业自身也会随着环境变化, 企业文化也会随着企业自身同步进行着变化, 以适应不同环境的发展。

#### 3. 时代性

企业文化是企业不同时期发展的“缩影”。企业在发展的不同阶段都会留下不同的文化, 随着企业的发展不断积累, 逐渐成为企业固有的历史文化。

#### 4. 一致性

企业文化是与企业最终达到的意义保持统一的思想追求。

## (二) 战略管理的概念

“战略”无处不在, 无处不在。阅遍古今中外历史哲人们的著作能够发现, 战略就是规划的概念深入人心。只有完善的战略设定, 才能取得最终的胜利。20世纪60年代, 著名的管理学者钱德勒第一次将战略引入商业管理范围。学者安索夫把曾经用于军事领域的“战略”应用到实际的商业活动中。研究学家德鲁克表示, 所谓“战略”就是企业打算设定什么目标, 并如何完成该目标的过程。著名学者明茨伯格对“战略”有着独特的理解, 他从多个角度对战略进行解释。他认为企业战略是为了企业进一步发展, 增强自身核心竞争力。企业要顺应市场经济发展的潮流, 要结合自身实际情况去制定科学合理的经营战略方针, 不断创新产品, 推动产品市场化进程。同时, 利用差异化, 在市场竞争中获取先机。企业战略发展包含下列内容: 第一, 发展战略; 第二, 竞争战略; 第三, 品牌战略; 第四, 销售战略; 第五, 开发战略。企业必须制定能够全面发展的战略, 才能够真正解决企业自身的长期重大问题。而企业在管理战略目标方面, 需要不断创新经营管理新模式, 积极融入市场经济体制, 激发员工创造力, 鼓励大众创新, 推动企业又好又快的发展。而战略管理指的就是对实际经营中已经明确的战略进行战略目标实现过程的管理。

## 二、企业文化与战略管理的关系

根据企业核心竞争力模型图可知, 企业核心7要素(企业文化、人力资源、组织管理、战略管理、生产服务能力、营销、创造力)都与企业文化有着千丝万缕的关系, 这种关系导致企业文化是推动各项要素的关键因素。

### (一) 促进企业核心竞争力的提升

在市场环境瞬息万变的情况下, 企业面临着较大竞争压力, 企业要想在这样竞争激烈的市场环境中占有

**作者简介:** 孟上杰(1996—), 男, 硕士研究生, 泰国格乐大学, 研究方向: 人力资源、战略管理。

利地位,必须重视自身实力的提升,这就要求企业在加强自我管理过程中,要重视企业文化的创建,并将文化创建作为企业战略管理的重要内容进行。良好的企业文化能够提高企业管理效率,能够帮助企业更好地进行员工管理,并且提升企业员工的认同感,激发员工的工作积极性,从而为企业战略管理创造更多的价值。可见,在企业战略管理中,通过创建企业文化,能够有效提升企业核心竞争力。

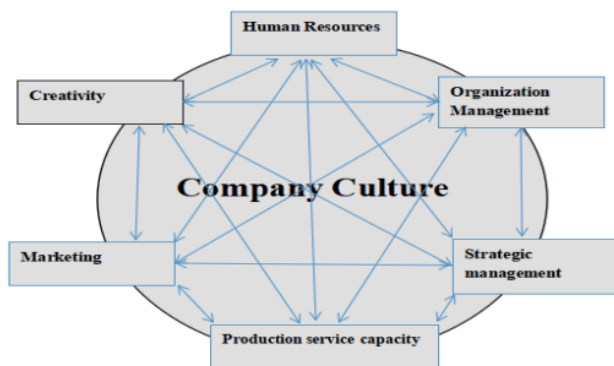


Figure1 Enterprise Core Competitiveness Model

## (二) 起到有效的精神引领作用

企业文化是一个企业精神导向的重要体现。因此,通过创建良好的企业文化,能够切实发挥其精神引领作用,从而提高企业精神建设水平。随着经济的快速发展,人们生活质量的提高,使得人们的思想也发生了较大的改变,不仅会关注物质层面的需求,也会注重精神层面的需求。企业要想提升自身的核心竞争力,就需要加强精神文化建设,树立起良好的企业形象,这样有利于企业更好地进行引资、投资等活动,并在市场环境中占据有利地位。可见,企业文化在企业战略管理中起到有效的精神引领作用。

## (三) 更好地服务于企业管理与发展

良好的企业文化并不是一蹴而成的,而是企业在自我发展过程中不断凝练和升华而成的,因此对整个企业具有重要的指引作用。企业的管理与发展离不开企业文化的支持,其能够帮助企业解决一些管理问题,也能够确保企业战略管理的方向,让企业明确自身的定位,进而朝着正确的方向不断发展。因此,在企业战略管理中,企业文化能够更好地服务于企业管理与发展,为企业指明方向,同时也能够规范企业的行为,从而实现企业的战略目标。

## (四) 为企业内部管理提供支持帮助

企业要想切实有效发挥企业文化在企业战略管理中的作用,则需要保证企业文化与自身相适应,这要求在

进行企业文化战略定位管理时,需要保持企业文化与内部氛围的适应性,使二者能够相辅相成,这样通过内部氛围能够进一步完善企业文化的建设,也能够通过企业文化的不断完善,对企业内部氛围进行有效调节,从而为企业内部管理提供支持帮助。

## 三、不同的企业战略中所代表的企业文化

### (一) 创新型文化: 增长型战略

在企业原有的基础上“精益求精”“锦上添花”向着更好的目标发展。企业把“求发展”作为自己的企业核心内容,以不断地开发、拓展、创造不同新的运营方式来提高组织的市场地位与竞争力。立足于创新,追求不同风险回报。

### (二) 稳定性文化: 稳定型战略

企业各项指标在达到市场需求的范围内,不激进,也不退缩,原地踏步的发展。这样的战略会使企业在竞争与发展中占有少数资源,企业所承担的风险也随之变小。从而不会因为周边的情况改变而浪费企业的资源,可以使之后企业的发展“充电”。但是面对现在外部的快速变化,稳定型文化的战略会减轻企业对规避风险的意识。

### (三) 被动型文化: 紧缩型战略

企业在原有的战略标准线进行退让、退而求其次的战略。这样的战略能使企业在短期规避风险的时候能快速地发挥企业的优势,有效、精准地整合资源,快速寻找新的发展方向。但如果这类型战略部署时间过长会导致变成一种消极的战略,会使得企业的研发能力等因素受到负面影响。这样的文化也会使得企业人员产生消极的负面影响。

### (四) “家”文化: 低成本战略

企业通过合理的方式降低产品、运营、生产的成本价格,用低单位成本为用户提供低价格的产品,使低总成本获得竞争优势。采取这样战略的企业重视职工的思想风气,所有公司的职工,不论职务大小,不分部门,都要关注企业的任何状况,把企业当作自己的“家”。

### (五) 创造型文化: 特色优势战略

企业针对不同人群市场的喜好提供具有独树一帜的产品或者服务,成本不是企业首先考虑的战略目标,“以人为本”是首要目标,从而形成市场的竞争优势。这种战略能使顾客对企业产生品牌效应、提高顾客忠诚度。这种企业文化采用“因人而异”“因地制宜”的方式进行,鼓励创新、创造,凸显个性。

#### 四、当前中小企业战略管理中企业文化建设现状及存在的问题

##### (一) 当前中小企业发展现状

改革开放以来,国家经济发展迅速,国内中小型企业数量呈爆发式增长。中小企业在中国社会经济发展中发挥至关重要的作用。据统计,截至2019年年底,中国中小企业数量已超过了3000万多家,个体工商户的数量已经超过了7000万户,为全国税收贡献了50%以上的税收、60%以上的GDP、70%以上的技术创新成果以及80%以上的劳动力就业。但是与中国大型的企业相比还有很多不足,尤其在企业发展战略管理上的不足使得中小企业往往有着相对高的资产负债率,同时对于收获共有资源的能力也不及大型企业,最终造成中小企业的发展困难。中小型企业由于受国家政策、法律环境的影响,再加之自身实力有限,所以在市场竞争中处于劣势,无法与大型企业相比。为了在竞争异常激烈的市场环境中生存下来,中小型企业必须学会转变,通过企业文化建设来促进战略管理的发展。

如今很多中小企业已经认识到企业文化对于企业战略管理的重要性,也开始逐步摸索建设属于自身的企业文化,可是企业文化的构建并不顺利,大部分的中小企业对于企业文化的作用认识不足,在企业文化建设中很容易错过重点,将精力和资金投入到了不恰当的地方,非但没有促进企业的经济发展,还造成企业资源的浪费。投入了时间与金钱但是并没有太多的成效,主要的原因就是在四个层次的文化建设中存在问题。

##### (二) 当前中小企业开展企业文化建设中存在的问题

###### 1. 物质文化建设存在的问题

现在很多的中小企业在企业文化的建设上陷入了误区,将企业文化的建设错误地理解成了建设豪华的经营场所,设计浮夸的产品包装以及对形式化的过度追求。比如,目前不少制造型企业将企业文化直接用大型的印刷条幅口号式地挂在墙上,内容空泛,没有任何思想内涵,与企业的实际情况也没有太多的联系,很像那种摆设的花瓶一样。企业员工和社会也不认可这样的企业文化表达的形式,企业领导错误地觉得使用最好的包装就是企业文化、就是进行企业文化的建设,其实不然。这些实际情况说明大部分的中小企业领导对于企业文化并没有一个清晰的认识,也不了解企业文化的深刻内涵。

###### 2. 行为文化建设存在的问题

行为文化建设存在的问题主要集中在对企业文化认识存在误区,错误地认为企业文化无用。目前,对于企

业文化的研究尚未产生权威。对于企业文化建设的成功案例大部分出现在大型企业中,能够被中小型企业借鉴的案例不多。

因此,中小型企业文化的建设依旧处于一种摸索阶段。无论是研究界还是企业实践,对于企业文化的概念认识是见仁见智,没有统一的结论。在此背景下,很容易造成中小企业的员工以及企业负责人对于企业文化的认识上存在一定的误区,这种失误在一定程度上难以避免。很多业负责人直接认为企业文化是“表面文章”,即使没有企业文化,企业也同样能够正常地运营,并且在有能力的企业领导者的带领下也能够取得不错的成绩,因此对于企业文化嗤之以鼻。再加上企业文化建设需要大量的时间和物质的投入,并且短期收益不高,未来收益缺乏科学的保证,难以预见,而且也没有足够的案例作为参考,因此企业文化建设难以发展起来。另外,中小企业在起步发展时,首先要考虑的是如何更好地存活,对于产生长期影响的企业文化建设没有能力去研究,也谈不到企业文化的建设。

###### 3. 制度文化建设存在的问题

中小企业的制度文化中包含着重要的文化部分就是企业员工的人际交往。中国社会也是一个人情社会,中小企业的日常管理中到处渗透着员工间的人情世故。企业治理过于依赖个人的主观意识具有很强的局限性,较为积极的一面就是企业制度执行过程中可以增加人性化,但是更大的危害是企业制度执行掺杂过多的人情,使得制度应该体现的作用无法发挥。不以规矩不成方圆,企业的制度建设往往会与企业员工间的人情世故相冲突,特别是大部分的中小企业在企业制度建设方面还不够健全,甚至很多企业没有制定成文的管理规范。因此,在员工进行生产过程中经常会出现不按照制度违规操作的现象。因为对于企业制度漠视造成的人身伤害不计其数,很多企业为此付出了巨大代价,甚至很多企业因此直接倒闭。这种重人情而轻制度的情况造成大部分中小企业还停留在依靠“人治”的初级阶段,企业内部“人情至上”,企业战略管理受到严重阻碍。

###### 4. 精神文化建设存在的问题

在大部分中小企业中精神文化存在的问题主要集中在注重文化形式而忽视文化内涵。很多企业重视开会、宣讲、喊口号,而对文化中关键的企业价值观的输出和企业精神的渲染没有触及,完全没有将企业文化的精神建设作为重心,将企业文化中的精神文化建设简单地理解为多开会、多喊口号、唱一唱企业歌曲等,大部分最



后演变成团建活动,过于追求形式上的表现,而缺少了企业精神文明建设的内涵。长此以往,企业的精神文明建设渐渐演变成形式主义,无法将企业的优秀价值观念向员工传递,员工也无法感知到企业文化,缺少对企业精神文明的认同,达不到构建企业精神文明的作用,在企业整体提升上的作用也非常有限,企业文化的精神文明建设最终沦为了企业的表面文章。

## 五、基于企业战略管理目标下创建企业文化的策略

### (一) 物质文化建设

企业文化中物质文化建设是更深层次文化建设的基础。作为企业文化建设中的基底,确是企业文化向外展示最直接的通道。企业通过企业的物质文化向员工传递企业文化内涵。向员工更好地传递企业文化最直接的方式就是完善企业环境,对于员工日常接触较多的工作环境以及生活场所进行优化升级,而不是限于浮夸设计以及“表面光”的追求。通过空间设计搭配必要的基础生活设施,进一步优化企业员工的工作环境。对于企业标志性符号,譬如企业名称、企业商标、企业图标、象征和厂区布局等,进行设计改造,将相关元素变得更加具有宣传潜力和美感,从而加强企业的社会影响力。

### (二) 行为文化建设

企业行为文化建设可以理解成企业家文化的打造。很多中小型企业成立之初就天然地带有企业家的世界观与价值观,并且与企业家能力有密切的关系。企业家在企业文化的建设中的作用是相当重要的,因此企业家在企业行为文化建设上有深刻的理解和认识就显得尤为重要。作为中小型企业的企业家要做好以下两点:一是对企业文化要有自己的深刻认识和正确的理解,对于自身企业文化具有敏锐的洞察力,形成企业文化建设的强大推动力,成为企业文化的代表,并且通过自身行为将企业文化进行输出,启发领导员工形成群体文化;二是要善于发现,将企业中表现优异的员工作为企业榜样予以表彰,充分利用先进人物的带头作用鼓舞其他员工促进企业文化的建设。

### (三) 制度文化建设

企业的制度文化建设就是围绕企业员工的建设。企业战略管理最重要的就是依靠优秀的人才,因此企业制度文化的建设就是对人力资源的建设,对人力资源管理

制度的建设。在中小企业中,家族式管理普遍存在。在企业战略管理过程中家族式的管理会逐渐暴露出很多问题。因此,要做好人力资源制度的建设就要做好以下几点:首先,要做好人力资源规划,对于企业人力资源状况要时刻关注,并且预测企业未来的人力资源需求,最好人才储备;其次,在企业成长到一定程度时,企业家要学会权利分割,将专业的事交给专业的人管理。最后,要逐渐完善企业制度,在起伏中不断前进,最终完成企业文化制度建设。

### (四) 精神文明建设

对于企业精神文明的建设,最重要的就是树立企业的核心价值观。缺少核心价值观的企业就像是没有锚的船。在确定企业核心价值观时需要注意以下几个方面:一是要充分认识到只有保证员工利益,得到员工认可的价值观才能形成整体价值观;二是企业的核心价值观无法通过模仿其他企业形成,企业的核心价值观应当是企业对于自身经营中的优秀文化的提炼,并且要与社会主义核心价值观相符;三是核心价值观不要太多,将一个核心价值观贯彻到底就好。

## 六、结语

随着市场经济的快速发展,企业文化在战略管理中的作用越来越突显,企业要想提升自身的核心竞争力,实现健康长远的发展,就需要做好企业文化的建设工作,充分发挥出企业文化的精神引导作用,为企业内部管理提供帮助,更好地服务于企业管理与发展,打造特有的企业文化,从而助力企业的持久发展。

### 参考文献

- [1] 周建宏.企业文化与企业战略管理匹配关系研究[J].经济师, 2015(4):276-277.
- [2] 邓建高,张继国.客户关系管理战略的实施与企业文化的整合[J].天津市经理学院学报, 2008(3):25-26.
- [3] 石杰.基于知识的企业战略管理系统及其模型研究[D].西北工业大学, 2003.
- [4] 黄攸立,荣闪闪,刘志迎.战略人力资源管理与组织战略、企业文化的内外部契合——以腾讯COE为例[J].中国人力资源开发, 2018, 35(2):72-80.
- [5] 刘明明.企业战略变革的企业文化要素影响研究[D].大连理工大学, 2012.