

# 企业管理文化对绩效管理的影响

耿颖

(中国人民大学商学院,北京 100000)

**摘要:**当今现代化的市场经济体制下,企业之间的竞争也不仅是科技手段、售后服务、价格优势等的硬实力的竞争。新型社会主义市场经济对于企业的竞争有了新的要求,企业文化的建设和提升成为新时代的企业核心竞争力。企业文化既可以对企业的发展建立起核心领导力和指导性原则,同时也可以大大提高绩效管理的功效和作用。

**关键词:**企业文化;绩效管理;影响

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.25.160

## 1 企业文化概念与特征

### 1.1 企业文化概念

企业文化是指企业在市场活动中逐渐形成的一种能为企业领导者及员工认可并遵循的价值观,是企业的思想核心和理论基础,也是企业一切行为规范和制度的指导性原则。企业文化相对于企业,就如同文化相对于人类文明一样,应该做什么,应该怎么做,不应该做什么,都是企业文化的指向。企业文化是文化的一个细分领域,好的企业文化甚至可以影响客户的选择并带来正向的社会效应。企业文化从企业成立之初就存在,伴随着企业的发展、变革,从而形成企业独有的一套精神指导方针和集体价值观。反之,企业的发展历程,也源于企业文化的指导。企业文化与企业的发展是相互关联相互影响,并且相互成就的关系。企业文化对于企业的影响包括企业的精神文化、行为文化、制度文化和物质文化四大方面。精神文化:在促进生产的过程中充分考虑员工的需求,并不一味的强调效率,把员工的发展与公司的发展结合起来,对待他们要像对待自己的伙伴,用“仁”的方式对待他们,爱他们,而不只是把他们作为生产工具。行为文化:员工的个人行为关乎企业的形象,建立员工与企业荣辱与共的概念,将企业的价值观与员工的价值观相结合,把员工的行为作为企业的行为文化标杆,并关注员工从公司所获得的工作支持及协助。制度文化:建立合理的企业制度,员工所创造的成绩是否得到认可和鼓励,员工在工作中的失职是否加以处罚,过程中员工是否存在对公司制度不认可的现象,是否根据实际情况合理调整公司制度。物质文化:将企业文化建设融入企业日常运行和发展的物质载体中去,用以对企业文化进行有力的塑造,树立品牌形象,扩大企业知名度。

### 1.2 企业文化的特征

企业文化作为文化的一种衍生,一种意识形态层面的成果,具有其人文主义的特殊性。文化从根源上来讲,是人类发展创造出来的精神层面的产物,所以,文化归根到底是以人为核心的意识形态。企业文化是与企业自身、企业员工,以及企业与市场、客户之间形成联系的一股力量,而

这些联系的建立实质是人与人之间价值观的联系,本质特征即是其人文性。建立企业文化的目的,首先是协调企业与员工的关系,推进员工之间的互助协作,建立企业与员工之间,员工与员工之间,甚至是顾客与员工之间的信任。通过对员工的意识、行为的关怀和约束,增加员工对于企业的认可度以及对于工作的积极性和效率。从企业内部来看,企业其实是一个家庭。企业管理者通过一些情感手段将员工联系起来,大家形成一个集体,各自发挥自身的能力,相互帮助,互敬互爱。从外部来看,企业所做的事情不仅限于或者更多的经济利益,而是将社会的需求转换成自身的发展目标,企业与社会不仅建立起商品交换的联系,企业更多的是了解人们的需求,进而实现人们需求的过程。

文化的形成与发展与人类历史的发展息息相关。人类形成的最初,物质生活相对而言比较贫瘠,于是人们将主要精力放在物质需求方面。随着物质生活的富足,人们面临的主要矛盾已不再是日益增长的物质生活需求与落后的社会生产力之间的矛盾,人类更多的开始关注精神层面的需求。其实文化从人类社会形成之初就存在,它是随着人类社会的发展而变化的,不同时期的文化取决于不同时期的社会发展状况,但又一定程度上保留着演变之前的历史缩影。也可以说,企业文化是特定时期的产物,但同时又保留着一定程度的历史延续性。文化与当下的时代背景,社会经济文明联系紧密,而企业文化,必然也是同企业的发展相辅相成,没有企业,就不存在企业文化,企业文化的现状与企业的发展变革息息相关,它具有一定的历史沿革性。

一切事物都是发展变化的,企业文化也不例外。它根据企业发展的不同阶段,呈动态变化的状态,每一个阶段的企业文化都是与之对应的企业效益、市场竞争、领导者的决策认知以及整个市场的发展变化相结合的。“企业文化”是“文化”的一部分,它也是反应一定历史时期的社会经济现象,必然也随着历史的变革而变化,加之企业文化还融合了企业自身的诸多特点,必然也是发展变化的。企业文

化与文化的核心要素都是“人”，以人的意志和需求为核心，而人的意识形态、物质精神需求在不同阶段都不同。企业文化存在的根本意义是满足企业的发展需求，企业的发展取决于市场的需求，市场需求的变化要求企业文化随之做出调整，市场需求的变化决定了企业文化也是动态变化的。基于影响企业文化的各个要素的动态变化特征，企业文化本身也是动态变化的。

### 1.3 企业文化对于企业宏观绩效管理的意义

企业文化存在于每一个大大小小的企业，甚至是团队。企业文化是除了企业制度以外必须健全并完善的隐形的规定。它看似是非强制性标准化的东西，却是真正发挥作用的类似信仰的力量。如果说企业制度是约束员工的行为准则，那企业文化便是鼓舞和同化员工思想意识的精神力量。物质决定意识，意识反作用于物质，便体现在企业文化由企业的发展情况而衍生，同时也以极大的力量反作用于企业的发展这一规律上。企业文化在企业的转折和重大事情的发生时，可以成为企业走向正确道路的风向标，可以成为企业趋于更好道路的助力器，也可以在关键时刻给予企业正确的价值取向。没有良好的企业文化，企业只会缺乏核心凝聚力，员工的思想南辕北辙，各有各的意志，各代表一股力量。这样的企业不具有凝聚力，如一团散沙，不会有所发展。有人的地方必然有文化，企业也必然有属于企业自身的企业文化。企业只有立好了自己的这面文化的旗帜，才能汇聚所有有效的力量，只有建设好企业的文化，企业才能得以健康高效的发展。

## 2 案例企业文化对于企业绩效管理的现状

### 2.1 宏观绩效管理受企业文化影响现状

一个企业的企业文化，简单地讲，就是“我是谁，我从哪里来，我要到哪里去，我应怎么去”。这几个问题整合的企业价值体系，是一个企业核心价值观的具体体现。X公司企业文化建设战略的制定相对而言比较缺乏。案例X公司是一家致力于城市及道路照明设计和施工的民营工程公司，在市场经济刚刚萌芽的90年代，X公司对于市场竞争的理解还限于对生产力水平的要求，文化在当时是一个相对模糊甚至是缺乏的概念。而随着市场经济的迅猛发展，国家的生产力水平也达到一定程度，企业在如今硬实力竞争区域平稳的阶段，应该更多地依靠企业文化的建设，为企业建立更具特色的软实力，引导企业往适应行业发展的方向进步，促进企业可持续的发展。X公司在发展中不太重视企业文化的发展，员工对于公司制度的认可度较低。很多员工认为个人的收入与企业的效益并没有关联，因为在他们的工作中公司没有将他们的付出与回报相结合，从而使得员工不愿意承担更多的工作。在工作中，员工可能会在具体的项目实施中凭借自身的能力为公司创造更大的收益，也可能会犯错。对于奖惩制度方面，公司往往只惩不奖，引起员工的不满，甚至对于绩效考核制度的执行也十分缺乏力度。绩效制度对于员工的绩效有着明确

的执行依据，但却始终未按制度执行，可以说是一个空壳子。长此以往，引发员工的种种不满。企业内部，管理层与员工之间的矛盾重重，普通员工与家族成员员工之间的矛盾加剧，十分不利于企业文化的建设和发展。随着文化建设的重要性日渐突出，公司领导也逐渐意识到文化的重要性，并制定了一系列企业文化政策。但由于其本身家族企业的性质，企业内部各部门重要岗位都由家族成员占据。在很多制度和要求落实的时候，家族成员会对公司的制度和决策产生忽视、不遵守，在各自的岗位上自我意识较盛，拿着所谓的特权在公司内部肆意妄为。而企业的领导本质上是维护自己家族成员的，这就导致企业文化即使制定了优秀的发展策略，也很难得以实施落地，导致企业文化建设更加难以发展。

### 2.2 微观绩效管理受企业文化影响现状

企业的行为文化主要是指企业文化的行为层级方面，如企业员工在人际交往、经营管理、企业宣传、文娱活动中所产生的一些文化现象。企业行为文化一定程度折射企业的精神文化，且受企业的精神文化的约束，是精神文化的一种行为体现。企业行为文化的主要意义在于践行企业的精神文化，将企业的核心价值观和企业的使命、愿景相结合，从而提升企业的核心竞争力。在企业的经营活动中，企业家的行为、企业内具有代表性的人物以及企业全体员工的行为都要有一定的规范性。行为文化在企业内部主要包含以下两个方面：对于制度的践行结果以及对于企业精神的行为化。企业的行为文化的另一种呈现是在企业与客户之间的关系上，将企业的信条完完整整地践行在对客户的服务中，是对企业精神文化和制度文化最强有力的表达。一定程度上可以将公司最出色的企业文化表达出来。同时也可以将公司X公司针对企业行为文化建设的需要，对员工进行了企业核心价值观的宣导，采取了一定的措施促使员工加强对企业价值观的理解，并要求员工在日常工作行为中，严格贯彻企业核心价值观。X公司设置了企业行为文化监督部门，负责对员工的日常行为规范进行监督和考核，同时结合客户反馈的情况，对一切有损企业行为文化的员工行为进行批评以及惩罚。X公司对于企业文化中行为文化的版本进行了不定期的宣贯和培训。例如，在每个月的全员大会上对个人行为素质较高、工作中表现积极的同事进行表扬，将企业行为文化贯彻得不好的，收到过客户或同事投诉的员工进行批评教育。这些措施在一定程度上对员工的日常行为有一定的约束作用。

## 3 加深企业管理文化对绩效的影响手段

### 3.1 建立员工与企业的利益相关性，加强制度文化的执行力

通过企业制度文化的建立，实现员工的利益与企业的利益正相关。在完善的制度前提下，加强制度的落实能力，杜绝在实施过程中，企业制度变成只是嘴上说说的东西。做到强制度强执行，发展制度为先的优秀工作作风；坚决

弘扬按规矩办事,灵活处理实际问题的先进思维。强调制度对于每一个员工的同等约束力。建立员工的行为结果与企业盈利和员工个人收入之间的联系。将薪酬、绩效、奖惩相结合,实现“做得好,得多”的制度文化,促使员工发挥自身的主观能动性,积极努力地想办法解决问题。员工会将自身的行为与公司的发展密切相关,从而肯定自身的价值,并持续输出能力,实现企业与员工自身的共赢。员工从根本的意识上认可个人前途与企业命运之间息息相关的联系,才能从根源上解决制度的弱执行的问题。目前,X公司的绩效管理体系逐渐倾向于与一线员工的项目管理结果相连接。建议将项目管理制度调整为项目经理责任制,也就是说,以项目为单位,由项目经理全权负责整个项目的管理和物资计划以及人员的调度。项目经理直接对工程副总负责,中间免去各部分之间冗余的沟通过程,避免了工作推动不积极。另外,由公司对项目进行绩效考核,由项目经理统一分配项目管理人员的绩效收入。如此一来,项目经理可以最大限度地发挥个人的管理能力,将项目管理人员的能力发挥到极致,使其产生最大的经济效益。这样,项目的绩效收益就会实现最大化,每个管理人员的收入也会根据自身所取得的成绩实现最合理的分配。由此实现员工与企业之间的强连接。对于二线部门和后勤配合部分,公司着重强调配合的力度以及员工个人对于工作职责的灵活把握。既要严格遵守公司规范,又要借助公司制度,给予项目最大的支持。包括财务部、行政部、人力资源部等,这些后勤部门员工的绩效考核任务由其直属主管考核。从员工的个人价值观与公司的贴合度、员工岗位工作的完成度以及项目的配合度各方面进行综合评价,保证二线员工绩效评价的合理性。各部门主管的绩效考核任务由其分管副总负责,分管副总根据各部门年度绩效指标对部门主管进行绩效评价;部门主管的绩效评价主要依靠该部门基层员工的绩效情况。这样的绩效考核体系可以使部门主管和其员工之间产生利益正相关的联系,促使部门主管能够更加积极主动地给予其下属员工最大的工作支持。这样一来,员工之间可以逐渐实现利益共同体,并能实现员工与企业的利益共同体。最终起到企业内部拧成一股绳的凝聚力作用。

### 3.2 建立业务板块主次的区分性,加强管理文化的平衡力

X公司是包含了几家分公司的集团公司,公司的业务在每个分公司的管辖区域会有不同。近年来,成都分公司的业务占据整个集团公司业务的80%以上,并且该区域的业务量呈持续上升的趋势。而其他分公司以及集团公司的主要力量都用于支持成都分公司的项目管理和运营。X公司应在物质文化方面将重点放在创造更多业务产值的分公司,以保证主要盈利点的成都分公司有充足的资源调配,以及良好的企业运营模式。并分配合理的份额用于其他分公司的业务拓展和公司运营,不能一味地强调集团公

司的作用而忽视真正起主导作用的分公司。尤其是川渝地区项目部成员,应给予大力的物质支持,促进各部门相关工作人员的专业技术能力得到提升,并给予一定的物质用于提升员工形象,从内外两方面同时对企业实力进行改革升级,全面保障企业的良好发展。从而促进项目的顺利完成以及公司业务的不断扩展。

### 3.3 建立决策制度的民主性,加强决策文化的普适性

根据X公司企业制度文化的现状,搜集国内外大量的实际案例和理论文献,整理X公司自身发展方向和发展战略目标的基础后,制定一套符合X公司发展的企业制度,变更掉从前不符合X公司发展的陈规旧制,发扬并落实的符合企业发展的新机制。将现有的制度进行优化,着眼于公司未来和当下的实际情况,整理出最佳的、最简单高效的企业制度。企业的制度具有一定程度的规范性,它是企业全员需要共同尊重的一项准则和规定。在公司决策会上,不能只流于形式,一人独大;应充分收集员工的意见,再逐级进行商讨,最终得出最合理的决策制度。另外,建立以安全为核心,质量为目标,全力推进制度化,强化现场管理能力,建立优秀的施工队伍。后勤保障全面跟上,将企业制度文化贯彻到每一个工作细节。在此基础上不断完善制度文化,不断加强企业的全面管理能力,质量安全稳步发展,项目管理简单高效,整体管理水平实现大幅度提升。

### 结束语

没有良好的企业文化,企业只会缺乏核心凝聚力,员工的思想南辕北辙,各有各的意志,各代表一股力量。这样的企业不具有凝聚力,如一团散沙,不会有所发展。有人的地方必然有文化,企业也必然有属于企业自身的企业文化。企业只有立好了自己的这面文化的旗帜,才能汇聚所有有效的力量,只有建设好企业的文化,企业才能得以健康高效的发展。

### 参考文献

- [1]冯长春.新时期国有企业职工思想政治工作创新路径研究[J].现代商贸工业,2022,43(07):158-159.DOI:10.19311/j.cnki.1672-3198.2022.07.071.
- [2]谢文祥.在新时代背景下做好国有企业企业文化建设工作[J].国有资产管理,2022(03):22-25.
- [3]席新宇.混合所有制企业文化融合探析[J].国有资产管理,2022(03):26-32.
- [4]魏威.浅谈企业文化创新对企业管理创新的影响[J].商展经济,2022(04):125-127.DOI:10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2022.04.125.

作者简介:耿颖(1981,07-),女,汉族,籍贯:江苏省徐州市,研究方向:企业管理。