



写在公司墙面上的标语可以代表企业文化吗？

文 | 林欣美

最近的大环境与产业环境的变化，因为新冠肺炎的“加持”下，对企业产生了前所未有的冲击，这时候哪家企业在沙滩上裸泳一目了然。如果企业缺乏“对的企业文化”，就好像泳客穿错了

泳衣，或是没穿泳衣，大浪打来，一下子被看光光。

企业文化不对，在快速变化的环境中，即使策略对了，还是轻易就能击败企业的执行力与方向。关键第一步，就

是检视了解自家企业是如何运作与解决问题的，也就是企业的企业文化。本文说明什么才是真正企业文化，大家可以循迹检视、界定自家企业文化，看看自己企业真正的企业文化是怎么样子？

与自己的企业策略、企业结构相符合吗？再强调一次，企业领导者可运用此文化解构，来了解企业文化对企业经营的影响，并评估文化是否与企业策略与组织结构协调。

所有企业都希望自己家的企业可以“活得好、活得久、赚大钱”，而老板们可运用的最厉害的一样武器，就是企业文化。当主管与高阶领导人为企业拟订愿景与策略，让企业全体有了一致的目标，指引员工一同朝目标挺进。而在这个过程中会遭遇许多不可知的波浪或变化，如何令每一位员工自动微调，但又不失方向。这个最不会失准的导航器就是企业文化了。

什么是企业文化？

企业文化是透过老板与员工都“认同而且共同享有”的价值观和信念、做事情的方法，透过共同的期待、群体规范（大家即便不用明说，但心里都清楚怎么做才是我们企业的做法，怎么做犯了大忌，就是所谓的共同的期待、群体规范），这才叫做企业文化。光写在墙上的标语是老板的理想，不一定是员工奉行了企业文化，每一位员工遇到事情，心里清楚明白的价值标准，且一定会采取的问题解决方法，这才叫做企业文化。

举例而言，一进办公室，墙面上写着“创新、安全、顾客至上”，但是当遇到企业遇到要试着推行新政策，例如尝试推行新的会议办法、用新软件协助开标，每个人都抱怨连连，不愿意尝试改变，那这家企业文化因子里没有太多“创新”，反而比较多是“守成”；嘴巴说一定重视资安，结果在厂房门口捡

到不明 USB，随手就插进公司计算机里，那这家企业文化因子没有“安全”元素，开玩笑说，反而比较是“不怕死”的文化因素。所以要了解自家企业文化是哪种元素，看看全公司从上到下，主管到员工，大家遇到事情，大部分员工偏向采用哪种方式解决问题，那么企业文化的本来面貌、真实样子就呼之欲出了。

五年级生或六年级生应该还记得 80 年代到 90 年代，所有大学毕业生最梦想的就是去 IBM 或是 HP 上班了，而这两家都很成功的企业就呈现了完全不同的行事风格：想要去 IBM 上班，你进去以后就知道 IBM 讲究的是呈现专业，所以你知道穿黑西装白衬衫来上班比较合适，遇到事情展现你的专业就好，不要跟老板或同事讲工作以外的理由，更不要用家庭做借口，于是每一位 IBM 的员工一进入 IBM 办公室，都有“认同而且共同享有”的价值观和信念、做事情的方法，透过共同的期待、群体规范（大家即便不用明说，但心里都清楚怎么做才是我们企业的做法，怎么做犯了大忌，就是所谓的共同的期待、群体规范），就知道该怎么用 IBM way 跟客户应对，跟同事沟通，向主管报告，因为 IBM 的文化清楚的为每一位员工应用在思考、行为模式、情绪表达、价值传递上面了。

相反的，HP 每一位员工的共享价值是家人氛围，所以欢迎你同事当家人，允许你带宠物带上班，考虑到你的家庭，所以还为你设置托儿所、弹性工时方案等等。于是每一位 HP 的员工一进入 HP 办公室，就知道怎么用 HP way 跟客户应对，跟同事沟通，向

主管报告，因为 HP 的文化，也清楚地反映在每一位员工的思考、行为模式、情绪表达、价值传递上。

全公司大部分员工自然而然会采用的行事风格就是企业文化的真实样貌。

另一个了解自家企业文化的方式也很有趣，大家可以趁其他人都还没上班，或是都下班了，空无一人时，环视整个办公空间，看看自家的办公空间摆设是怎样的，光是看无人在现场的办公空间摆设就可以约略猜出这一家企业的企业文化是怎样的。我们可以想象如果有一群人在类似的工作环境下上班，这一群人做任何事情的方式，可能是比较重视横向讨论与沟通，他们的会议形式可能偏向随时开个小会解决问题，面对突发情况时，可能较授权给相关部门决定，甚至有可能让员工发起新产品开发…等等。

一群人自己坐在自己的办公隔间上面工作，这代表他们有比较明确的任务结构，比较不需要高强度的相互协调，相同逻辑下，他们的任务结构明确，与透明敞亮的办公室比起来，很可能是来自于上层的指示比例是比较高的，因此做解决事情、执行任务的方式，可能是比较重视垂直的讨论与沟通，所以他们会更重视定期的正式会议形式，甚至随机非正式开会；面对突发情况或是开发新产品时，可能较集权给高层决定…等等。

因此可知，光由办公室的摆设就能大约猜出一家企业做事情的习惯、员工的互动方式、部门之间沟通方式、集权或分权、比较重视外部环境或是比较强调企业内部过程…，这些合起来就是企

业文化啦！

所以说一个人的个性会决定他的行事风格，公司大部分的人都会采用的行事风格，集合起来就是这个法人的个性，也就是这家企业的企业文化。千万别以为老板自己喊出来的口号标语，就是企

业文化了。那只是老板的愿望而已，要公司大部份员工都付诸实行在行为上面，才能真正算是自家所展现的企业文化。

企业文化的价值观、行为模式会反映在无形的集体员工行事风格之外，也

能轻易展现有形的办公室规划摆设上面，因为你所想的，都会反映在你的具体事务上。MFC

