

饭店经理人丛书

搜狐酒店

hotel.sohu.com

本书获搜狐酒店频道强力推荐

企业文化是企业求生存促发展的源泉

通过企业文化塑造强化饭店管理，是当今世界饭店业发展的一大趋势。

饭店企业文化塑造

Corporate Culture Building in Hospitality

林璧属 郭艺勋/编著

(第2版)



旅游教育出版社

饭店经理人丛书

饭店企业文化塑造

林璧属 郭艺勋 编著

第2版

旅游教育出版社

策划编辑：赖春梅

责任编辑：赖春梅

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店企业文化塑造 / 林璧属, 郭艺勋编著. —北京: 旅游教育出版社, 2007.1 (2009.1)
(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1422 - 3

I . 饭… II . ①林… ②郭… III . 饭店—企业文化—研究 IV . F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 126072 号

饭店经理人丛书

饭店企业文化塑造

(第 2 版)

林璧属 郭艺勋 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	16
字 数	250 千字
版 次	2009 年 1 月第 2 版
印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1—4000 册
定 价	35.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理



的新趋势、新理念为参照，以提升饭店经理人的管理水平为最终目的，以向饭店经理人传输新思想为最高追求。为了方便饭店经理人阅读，我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导；为使饭店经理人对内容有直观认识并引发读者思考，我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置，做到内容与形式的最优化结合，集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中，我们得到了以下单位的大力支持：中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等；同时，有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议，他们是中国旅游协会蒋其康副秘书长、中国旅游饭店业协会马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此，向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢！同时，也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意！此外，我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作，将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享，于此，也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系，我们希望有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍，在读者、作者与我出版社的共同努力培育下，让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

目 录

CONTENTS

■ 导 论

■ 第一章 经理人如何识别企业文化

- 第一节 企业管理与企业文化 / 6
- 第二节 本土文化与企业文化的普适性 / 9
- 第三节 跨文化的融合与再造 / 12
- 第四节 企业文化的共性与饭店企业文化的特性 / 15
- 第五节 肯德基的跨国文化 / 18

■ 第二章 经理人如何在中西方饭店企业文化差异中寻找自身目标

- 第一节 从企业文化差异与经营宗旨差异中寻找自我 / 24
- 第二节 从经营标准与营销模式差异中确立饭店文化基点 / 27
- 第三节 从管理制度与内部管理差异中探求饭店制度文化 / 30
- 第四节 从市场竞争策略差异中研究饭店文化战略 / 36
- 第五节 从人力资源管理差异及其员工培养机制中
寻找饭店文化建设的突破口 / 41
- 第六节 凯莱国际酒店管理有限公司的企业文化 / 46
- 第七节 开元旅业集团管理人员培养方式评析 / 48

■ 第三章 经理人如何规划饭店企业文化

- 第一节 饭店经营目标与企业文化规划 / 54
- 第二节 经理人如何构建饭店文化战略 / 58



- 第三节 饭店企业文化内涵的细化 / 62
- 第四节 长城饭店“敢为第一”的企业文化 / 65
- 第五节 “喜达屋关爱”的企业文化 / 69

■ 第四章 饭店企业价值与价值观塑造

- 第一节 经理人如何选择适合饭店的企业价值 / 76
- 第二节 经理人的饭店企业价值观塑造 / 84
- 第三节 经理人的饭店企业伦理道德塑造 / 90
- 第四节 一线员工的企业价值观与伦理道德培育 / 96
- 第五节 里兹·卡尔顿饭店员工与顾客平等价值观之塑造 / 100
- 第六节 万豪服务社会的精神 / 105

■ 第五章 饭店的企业精神

- 第一节 著名饭店企业家的企业精神 / 112
- 第二节 杰出饭店企业家的基本素质 / 118
- 第三节 职业经理人的企业精神 / 121
- 第四节 饭店一线员工的企业精神 / 123
- 第五节 经理人如何构建一体化的饭店企业精神 / 126
- 第六节 威尔逊的创新精神 / 128
- 第七节 上海威斯汀关爱员工的企业文化评析 / 133

■ 第六章 饭店经营文化塑造

- 第一节 经理人如何塑造主动性的饭店市场理念 / 139
- 第二节 经理人如何塑造能动性的创新理念 / 142
- 第三节 经理人如何塑造有效性的竞争理念 / 145
- 第四节 经理人如何塑造快速性应变理念 / 154
- 第五节 希尔顿的“挖金子”艺术 / 157
- 第六节 欣德勒霍夫饭店与顾客主动沟通的经营理念 / 160

■ 第七章 饭店管理文化塑造

- 第一节 经理人如何塑造饭店责权利对称性的管理文化 / 167
- 第二节 经理人如何塑造饭店高效率管理文化 / 170
- 第三节 经理人如何塑造饭店人本主义管理文化 / 174
- 第四节 经理人如何塑造饭店有序化管理文化 / 179
- 第五节 经理人如何塑造饭店契约管理文化 / 187
- 第六节 花园酒店管理文化评析 / 191
- 第七节 凯悦人本管理文化的启迪 / 195

■ 第八章 饭店景观文化塑造

- 第一节 饭店环境与饭店环境文化塑造 / 201
- 第二节 饭店建筑与装饰文化塑造 / 207
- 第三节 饭店节能与绿色文化塑造 / 210
- 第四节 饭店用品与艺术品陈列文化塑造 / 212
- 第五节 厦门国际会展酒店环境文化塑造 / 215
- 第六节 巴厘岛硬石酒店景观文化塑造评析 / 218

■ 第九章 饭店产品文化塑造

- 第一节 体验经济与饭店体验产品设计 / 224
- 第二节 饭店产品的个性化与产品内在价值塑造 / 230
- 第三节 饭店饮食文化塑造 / 234
- 第四节 饭店微小服务的文化塑造 / 237
- 第五节 泰国东方饭店服务文化塑造评析 / 239

主要参考文献 / 243

再版后记 / 246

导 论

一、企业文化的界定

企业文化难定义。经过无数次的比较之后，最后还是采用带有某种普遍认识的观点，即把企业文化定义为：是一个企业在长期生产经营中倡导、积累并经过筛选、提炼而成的以企业管理哲学和企业精神为核心，以企业目标、共同价值观、企业作风、企业行为规范、企业伦理、企业形象等为主要内容，能够激发和凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论。这一定义说明，企业文化至少包含如下几个方面的内容：一是企业文化是企业自身的文化，是企业长期生产经营中倡导、积累并经过筛选、提炼而成的一种企业自身的文化；二是这种文化是企业的管理哲学和企业精神，是企业管理的哲学和企业发展的精神内核；三是这种由企业管理哲学和企业精神为核心的企业文化，是一种企业的目标、价值观的集合体，是由企业文化体现出来的行为规范和企业伦理，也是企业的形象或作风；四是——也是最为重要的——这种企业文化要能凝聚企业员工的归属感，激发企业员工的积极性和创造性；当然，最后一点是，这是一种企业管理理论。

无论企业文化的定义有多少种，也不论企业家和学者们对它的界定有多少差异，绝大多数的人们都认为企业的核心是企业的价值观，就是企业信奉并付诸于实践的价值理念。在具体的企业文化内涵上，可以把企业文化分为物质和精神两个层次，又可进一步分为精神文化、制度文化和物质文化三个层面。其中，精神文化是企业文化的内核，表现为企业理念，主要包括：企业宗旨、企业目标、企业战略、企业价值观、企业精神、企业伦理、企业哲学等；企业制度是企业理念的外化和固化，表现为一种企业的制度文化；物质文化，是企业表现出来的外在的企业文化载体。人们日常所说的企业形象，则是企业精神文化、制度文化和物质文化的综合体现。



饭店作为一种服务型企业，它的企业文化与制造业明显不同。从本质上说，饭店提供的产品是服务，饭店所应建立的文化是服务文化。饭店提供给宾客的服务是一种文化，也是一种产品。它对内能形成饭店内部的凝聚力，对外形成同行业之间的竞争力。在本书中，我把饭店文化具体化为景观文化、产品文化、经营文化、管理文化，但核心仍强调服务文化，目的在于实现服务增值。强化服务理念，实现服务增值，不仅是饭店集团的服务文化，连国外制造业的企业文化研究中，也十分强调使用“服务增值”的概念。服务的永恒主题是企业同客户、用户、消费者的关系，既包括如何使抱怨用户转化为满意用户、忠诚用户进而成为传代用户，也包括如何开发忠诚的顾客群，包括不丢失一个老客户又不断开发新客户，还包括如何使营销服务成为情感式服务，真正让顾客引导消费决策，进而引导服务产品的开发、生产与销售。

二、企业文化理论与现代管理理论的联系与区别

企业文化也是现代管理理论的重要组成部分。

在当代管理理论的发展过程中，有一个非常有意思的现象，这就是在 20 世纪 70 年代开始至今的管理理论中，企业文化也曾作为一种理论得到了广泛的赞同。它与权变理论、战略管理理论、学习型组织理论、流程再造理论一样，广受企业界推崇。

20 世纪 70 年代是权变理论的兴盛期。面对复杂多变的内外部环境，人们越来越感到不可能找到一个以不变应万变的管理模式，管理的指导思想上出现了强调灵活应变的“权变观点”。权变管理的基本含义是：成功的管理无定式，一定要因地、因时、因人而异。这种观点是针对系统管理学派中的学者们建立万能管理模式的偏向而提出的。它强调了针对不同情况，应当采用不同的管理模式和方法，反对千篇一律的通用的管理模式。

如果说在 20 世纪 50 年代以前，企业管理的重心是生产，60 年代的重心是市场，70 年代的重心是财务，那么，自 80 年代起，重心转移到战略管理。这是现代社会生产力发展水平和社会经济发展的必然结果。企业依靠过去那种传统的计划方法来制定未来的规划已经显得不合时宜，而应高瞻远瞩，审时度势，对外部环境的可能变化作出预测和判断，并在此基础上制定出企业的战略规划，谋求长远的生存和发展。这就是战略管理理论的根基。

从 20 世纪 80 年代开始，管理理论的另一个新发展是注重比较管理学和管理哲学，强调的重点是“企业文化”。通常认为，“公司文化热”的直接动因是美国企业全球统治地位在受到日本企业威胁的情况下人们对管理的一种反思。

企业文化的研究主要集中在把企业看作一种特殊的社会组织，并承认文化现象普遍存在于不同组织之中，这些文化代表着组织成员所共同拥有的信仰、期待、思想、价值观、态度和行为等，它是企业最稳定的核心部分，体现了企业的行为方式和经营风格。

几乎与此同时，20世纪80年代以来，随着信息革命、知识经济时代进程的加快，企业面临着前所未有的竞争环境的变化，传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境。因此，研究企业组织如何适应新的知识经济环境，增强自身的竞争能力，延长组织寿命，成为世界企业界和理论界关注的焦点。美国人彼得·圣吉于1990年出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。圣吉认为，要使企业茁壮成长，必须建立学习型组织，也就是将企业变成一种学习型的组织，以增强企业的整体能力，提高整体素质。这种学习型组织，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的高度柔性的扁平的符合人性的能够持续发展的组织。通过培育学习型组织的工作氛围和企业文化，引领人们不断学习、不断进步、不断调整的新观念，从而使组织更具有长盛不衰的生命力。

而企业再造则是“公司再造”或“流程再造”，它是1993年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品质量和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。流程再造在欧美的企业中已经受到高度重视，因而得到迅速推广，带来了显著经济效益，涌现出大批成功的范例。企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。作为一个新的管理理论和方法，企业再造理论仍在继续发展。

三、饭店企业文化塑造的价值——从理念说起

从世界著名饭店集团的发展历程看，不同的饭店有不同的文化，凡具有自己独特文化并被广大员工、宾客认同和接受的饭店，就具有强大的生命力和竞争力。为什么饭店文化能起到这么重大的作用，饭店的文化能反映员工的文化素质，能体现饭店的竞争能力？能对企业经营目标的实现与否产生重大影响？

我们暂且不直接回答这一问题。换个话题来讨论一下，为什么国内的旅游专业的本科生绝大多数多不从事饭店工作？为什么旅游教育中的这一现象这么值得玩味？据调查，绝大多数的国内本科以上的旅游管理专业的毕业生多不从事饭店经营管理这种明显的服务工作。为什么？是传统的学而优则仕在作祟，



是当代的市场经济有更多的发展机会？还是饭店的服务文化不能为受到高等教育的“天之骄子”所接受？或是三者兼而有之？从调查的现状看，可以说，三者兼而有之。尤其是在官本位比较严重的国度里，要让这种服务性行业成为本科生的优先就业选择并不容易。

饭店是服务性企业，尽管国际上著名饭店集团的服务哲学已有些许改变，例如，大饭店时期里兹提出的“客人永远不会错”，商业饭店鼻祖斯塔特勒提出的“客人永远是对的”，这种过于苛刻的服务理念，很难为深受中国传统文化影响的人们所接受，也很难为现代的大学生们所接受，也很难为中国传统文化理念下的饭店服务人员所接受，偏偏这种服务理念在国内的饭店业界普遍存在。与此同时，国外的一些著名饭店集团却有了很大的服务理念的转变。例如，还是秉承里兹经营理念的里兹·卡尔顿饭店公司，他们早把饭店的座右铭改为：“我们是为女士和先生提供服务的女士和先生。”这是一种平等的服务理念，这种理念更能震撼中国饭店服务人员的心。究其原因，就在于这是一种以人为本的文化精神，是尊重客人，尊重员工的饭店服务文化。

因此，要提升饭店企业文化的价值，首先要塑造饭店企业文化，掌握饭店企业文化的精神内核，改变饭店文化的价值观念，修正饭店服务理念，只有这样，才能塑造出一流的饭店文化，才能创造出新的饭店服务理念，才能促使饭店员工自觉地成为饭店的主人。因此，本书的目的并不在于能否阐释清楚饭店的企业文化，并不在于直接告诉人们如何塑造饭店企业文化，而是在于为关心饭店行业发展、关心服务企业文化塑造的人们提供一些学习企业文化、解释企业文化、塑造企业文化的参考素材。倘若能对企业家、职业经理人和企业中的每一位中下层管理者或工作人员都有所裨益，那将是极大的幸事，对于我等也是极大的鼓励。

第一章

经理人如何识别企业文化

导读

在知识经济时代，企业管理与企业文化是相互影响、相互作用的一组二元关系。在构建饭店企业文化之时，首先要明确东方文化与西方文化、企业文化与饭店企业文化的差异，厘清企业文化的普适性与特殊性、本土文化与跨文化的融合与管理。本章特以肯德基进入香港和大陆市场为例，分析说明跨文化对于市场开拓与开发的际遇与机遇。



引子：米老鼠在巴黎的冷遇

迪斯尼是主题乐园成功的典范。然而，象征美国文化的迪斯尼和米老鼠却在进军欧洲之初兵败巴黎，米老鼠被巴黎人视为对欧洲文化的污染，称之为可恶的美国文化。为什么迪斯尼和米老鼠在巴黎遭到冷遇？是迪斯尼乐园的产品品质下降？还是迪斯尼和米老鼠水土不服？

第一节 企业管理与企业文化

企业是一个经济组织，更是一个文化组织。企业中的人们如何相互作用以及他们的基本信条都是企业文化的一部分。企业管理催生了企业文化，使企业文化成为一种新兴的管理理论，支撑、推动着企业在新时代市场下的发展。在管理理论上发展起来的企业文化理论，是对原有管理理论的总结、提升和创新。同时，企业的管理实务又不断为企业文化的完善提供了各种实践的机会，并为企业文化的建设提供现实经验。在知识经济时代，企业管理与企业文化是相互影响、相互作用的一组二元动力。

一、企业管理的发展促进企业文化的诞生

企业文化理论诞生于 20 世纪 70 至 80 年代的西方企业界。当时西方许多企业的内外部环境都发生了显著的变化。许多学者都看到，20 世纪 50 年代以来，日本经济的发展异常迅速，到了 70 年代，美国企业界日益受到来自日本的挑战。美国人对日本“奇迹”惊叹不已，渴望能把成功的秘诀学习过来，重振雄风。于是在 20 世纪 70 年代末、80 年代初，掀起了一场日美管理比较研究热潮。企业文化理论正是在这股热潮的推动下诞生的。如今，市场呈现全球化趋势，竞争日趋激烈，企业员工的文化素质、工作水平、参与管理的意识和能力都在不

断提高,在这种情况下,不能过分偏重用理性来弥补企业的不足,而应该要用相对柔性的企业文化来引导企业的管理。

二、企业文化是当今世界最先进的管理理论

企业管理的实践衍生出许多新兴的文化现象,其中基于管理经验形态的企业文化学,是在对典型企业管理实践基础上所产生的经验和教训进行总结和提炼后所形成的系统化的管理文化,它构成了企业文化的重要内容,其中如松下电器公司创造人松下幸之助写的《实践经营哲学》、索尼公司创始人之一盛田昭夫写的《日本造》、玫琳·凯化妆品公司创始人写的《用人之道》、IBM公司创始人小托马斯·沃森写的《一个企业和它的信念》等都属于这方面的经典之作。现代知名企业的成长和发展,都始终贯穿着一种企业文化和企业精神,这些企业善于将这种思想演化成本企业的一种管理模式,并贯穿于企业运营的全过程。

在管理理论上发展起来的企业文化理论,是对原有管理理论的总结、提升、创新。企业文化是企业求生存、促发展的“支撑”和“资源”。在知识经济时代,它已经显示出作为一种“知识资本”所产生的文化力和生产力。它从导入文化的视角来思考和分析企业这个经济组织是如何运转的,把企业管理从技术、经济层面上升到文化层面,是管理思想发展史上的一场革命,给企业管理带来了勃勃生机和活力。

三、企业文化对企业管理的影响

企业文化是企业能力要素辐射性最强、影响力最大的因素之一。以企业文化为核心来组织实施企业的运营管理是当今企业管理的大趋势,并且已经取得了很好的成效。

(一) 企业文化对企业能力的影响

企业文化对企业能力的影响表现在两个大的方面:一个是对组织管理职能的影响,如对组织能力、领导能力、控制能力、协调能力、决策能力的影响;另一个是对企业创新能力、竞争能力、承担风险能力、应对危机能力的影响。

企业文化通过意识、过程和结果等方面影响企业能力。

1. 通过意识形成影响企业能力

无论是企业中的个体还是群体,在趋同认同企业的共同价值观的过程中,会在潜意识中产生一种支持企业目标的倾向性,检查自己的行为,重新调整思路,



进而使自己的认识升华。

2. 通过行动过程影响企业能力

把意识转化为行动,把决策贯彻执行,必然对企业能力产生影响。如全面贯彻“创新精神”,在各方面鼓励创新、奖励创新、实施创新措施,就会影响到企业的学习能力、协调能力和执行力。

3. 通过行为结果影响企业能力

企业的一切活动,重在结果和成效,企业文化所带来的结果对企业能力会产生深刻影响。如企业以人为本,尊重人才,重用人才,注重对员工的培训,结果就会使员工努力提高自己的能力;同时,管理者的决策能力、组织能力和控制能力等也能得到提高。

(二) 企业文化对企业经营的指导

企业的经营目标、经营决策、经营宗旨,都是在企业的经营哲学、价值观、企业精神等企业文化的指导下进行的。企业经营目标、经营决策、经营宗旨的确定与贯彻,还取决于整个企业的精神状态和文化氛围。

企业文化对企业经营的指导,会受到来自各方面的影响,也会受到社会的、传统的文化影响和制约。因此,在一定的社会环境和社会条件下,企业经理人如何运用企业文化,确定经营哲学,作出相应的决策,构筑富有活力的企业,是非常重要的。

企业文化对企业经营的指导,主要体现为把握企业发展的方向,从本企业的实际出发,以明确的哲学思想,果断作出把企业经营引向实现既定目标的经营决策。文化引导企业经营要注意几个适应:适应经营管理的扩大化;适应经营目标的市场化;适应市场的多变性;适应企业经营的长远化;适应经营管理工具的数字化;适应经营思想的商品化。

(三) 企业文化对企业管理的改善

企业文化赋予企业更多的思想性、人情味,具有时代特色和人文精神,从而改善企业的管理。企业文化对企业管理的改善功能主要体现在六个方面。

(1) 推动企业管理的重点转向以人为中心的现代化管理,以多种形式来关心员工的情感,平衡员工的心理,维系员工的忠诚,激发员工的智慧,调动员工的积极性,挖掘员工的潜能。

(2) 培育企业精神,使之成为企业员工的共识,引导和规范员工的行为,增强企业的凝聚力、亲和力和向心力。

(3) 企业通过规章、制度、硬性指标和标准对员工实行的管理可以视为企业的“硬”管理,而企业文化可以视为“软”管理。现代企业建立以“软”管

理、“软”约束为核心的企业管理结构和管理模式，在“硬”管理的基础上实行“软硬结合”的管理方式，将有助于充分发挥员工自身的潜能和积极性，实现企业管理功能的整体优化。

(4) 培育企业个性，树立良好的企业形象，实施企业名牌战略，不断开拓市场，提高企业在市场中的竞争能力。

(5) 在企业的生产、经营和管理过程中，促进企业的宏观管理与员工的自我管理相结合，逐渐在员工思想和行为中形成一种习惯范式，由此产生企业独有的文化行为模式。

(6) 调整管理组织，改革管理制度，培育管理人才，形成良好的企业人文环境。

(四) 企业文化对企业管理的作用

一般来说，企业文化具有以下五个方面的作用：

(1) 导向作用，即把企业员工引导到饭店的发展目标上来。

(2) 约束作用，即用成文的或约定俗成的规章制度对每个员工的思想、行为起约束作用。

(3) 凝聚作用，即用共同的价值观和共同的信念使整个企业凝聚成一个各部门同心协力、上下团结如磐石的整体。

(4) 融合作用，即通过文化潜移默化的影响，使员工自然地融合到群体中去。

(5) 辐射作用，指企业文化不但对本企业，还会对社会产生一定的积极影响。

第二节 本土文化与企业文化的普适性

企业文化是整个社会文化体系中的亚文化，只有与本土文化相融合、相适应，才能为企业所运用，给企业带来其应有的功效。中国是一个拥有悠久历史传统文化的国度，其本土文化根深蒂固地影响着社会发展的方方面面。因此，需要找到本土文化与企业文化的结合点，创建具有我国特点的企业文化。