

A Study on the Situation of Corporate Culture and the System Construction of Cultural Concept in a Call Service Center of the Communication Industry

Jiaojiao Fan, Shiyang Bian, Yuanchun Huang

Xichang College, Xichang Sichuan

Email: fanjj131@gmail.com, 865416955@qq.com, 535819670@qq.com

Received: Mar. 15th, 2017; accepted: Mar. 28th, 2017; published: Mar. 31st, 2017

Abstract

This study choosing a call service center in the communications industry as a typical case, tried to build a scientific and rational system of culture concept based on the investigation of the corporate culture situation. The study of the general idea is: Firstly, investigation and analysis of the current situation, types and satisfaction of corporate culture, as well as the staff's character were conducted by using questionnaire survey and interview method in the grass-roots employees and managers randomly selected in the call service center; secondly, according to the result of data analysis, related literature and previous related information, enterprise culture idea system of the call service center is extracted and designed; finally, a practical program is proposed for the cultural concept system.

Keywords

Call Service Center, Corporate Culture, System Construction

通信行业某呼叫中心企业文化现状及其文化理念体系构建

范骄骄, 边仕英, 黄远春

西昌学院, 四川 西昌

Email: fanjj131@gmail.com, 865416955@qq.com, 535819670@qq.com

收稿日期: 2017年3月15日; 录用日期: 2017年3月28日; 发布日期: 2017年3月31日

摘要

本研究以通信行业某呼叫中心为典型案例,在对该企业文化现状进行调查研究的基础上,力求构建出一套科学、合理的文化理念体系。首先,随机抽取该呼叫中心部分在职基层员工和管理者,采用问卷调查法和访谈法,分析他们在企业文化现状、企业文化类型、对企业文化的满意度以及员工的性格这几个方面的数据;根据数据分析的结果、相关文献以及前期的相关资料,提取并设计出该呼叫中心的企业文化理念体系;最后,为这一文化理念体系设计出一套切实可行的实施方案。

关键词

呼叫中心, 企业文化, 理念体系构建

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 前言

“企业文化”这一关于现代企业管理的新概念,是在上世纪八十年代初美国管理学界在思考“日本的生产率何以能超过美国”(威廉·大内, 2009)这一问题时提出来的。如今,企业文化管理已被认为是企业管理发展的必然趋势(赵亮, 2011; 赵曙明, 裴宇晶, 2011)。正如管理学家成思危的评价:“如果说二十世纪是由经验管理进化为科学管理,则可以说二十一世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪”(成思危, 2010)。顾名思义,文化管理即是指通过企业文化来经营、治理企业,企业文化建设也成为了带动经营管理全面工作的“领头羊”(春花, 2002)。企业文化作为一种全新的企业管理理论,已经成为管理学、组织行为学和工业组织心理学研究的一个热点(时勘, 卢嘉, 2001)。

约翰·科特指出:“企业文化在下个世纪(指 21 世纪)10 年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素”(John P. Kotter, 1992)(约翰·科特; 詹姆斯·赫斯克特, 1997)。这种以文化力为特征的企业核心竞争力是企业发展过程中逐步培养和形成的,它继承了一个国家、一个民族、一个企业优秀的文化传统,又吸收了人类社会共同创造的最新文明成果,是企业长期学习和经验的积累,体现在有形资源和无形资源的有机结合(Denison & Spreitzer, 1991)。在这样的知识经济时代,什么样的企业文化才是既符合企业战略目标,又能满足员工愿望?怎样达到企业和员工价值观的和谐统一?怎样提取企业文化中的关键要素,从而构建企业的核心价值理念?企业文化理念又将如何真正贯彻落实到实处?对这些问题的回答至关重要。因此,本研究以通信行业某呼叫中心企业文化理念体系构建为例子,提取该企业文化核心价值观、构建出该企业文化理念体系以及该文化理念体系的具体推行方案(赵雪梅, 2013)。

2. 研究过程

采用访谈法、问卷法,以通信行业某呼叫中心文化理念体系构建为研究重点,通过对公司的员工及部分管理者进行问卷调查和访谈的基础上,收集该呼叫中心企业文化现状相关数据,以此来构建该呼叫中心文化理念体系。在此理念体系构建的过程中介绍企业文化核心要素的提炼,并实施了一套文化理念体系的推行方案。

3. 某呼叫中心现状调查

3.1. 现状调查的总体设计

3.1.1. 调查目的及内容

本次调查旨在了解员工对该呼叫中心企业文化的认知程度，通过对调查问卷的数据分析，找出该呼叫中心目前企业文化类型、内容、企业文化特征的现状和期望以及员工的满意度和性格特征，谋求公司企业文化理念体系构建良策。

3.1.2. 调查方法及被试

该呼叫中心员工 90% 以上是 80、90 后员工，大多数是派遣制员工，员工流失率较高。该呼叫中心员工构成情况如表 1 所示。

通过问卷调查法和深入访谈法在该呼叫中心采取随机抽样的方法，对该中心在职人员中的基层员工发放问卷 600 份，回收有效问卷 533 份，有效问卷回收有效率为 88.9%。随机选取 5 名中高层管理者发放问卷 5 份，回收有效问卷 5 份，有效问卷回收有效率为 100%。具体被试人口统计学指标见表 2。

Table 1. Staff composition in a call service center

表 1. 某呼叫中心员工构成情况

变量	统计量	人数	百分比(%)
性别	男	281	24.25%
	女	878	75.75%
年龄	35 岁以下	1050	90.60%
	35 岁以上	109	9.40%
文化程度	本科	179	15.44%
	大专	484	41.77%
	中专	362	31.20%
	其他	134	11.56%

Table 2. Questionnaire distribution table

表 2. 问卷调查被试分布表

变量	统计量	人数	百分比(%)
性别	男	146	27.1
	女	392	72.9
年龄	25 岁以下	238	44.2
	26~30 岁	216	40.1
	31~35 岁	66	12.3
	36~40 岁	16	3.0
	40 岁以上	2	0.4
	1 年以下	221	41.0
工作年限	1~3 年	187	34.8
	4~6 年	40	7.4
	6 年以上	90	16.8

根据公司具体情况拟定企业文化访谈题目，在公司随机选取 30 名员工和 5 名中高层管理者作为访谈被试进行访谈。

3.1.3. 统计处理

用 SPSS19.0 for Windows XP 软件包对数据进行处理统计。

3.2. 结果分析

3.2.1. 文化类型分析

首先考察基层员工和中高层管理者对企业文化类型的现状和期望。根据 Robert E. Quinn (1983) 等的企业竞争性价值框架(Competing Values Framework, 简称 CVF)来分析呼叫中心的企业文化类型。CVF 由两个成对的维度(灵活性 - 稳定性和内部导向 - 外部导向)划分出四个象限, 每个象限代表不同类型的企业文化, 分别被命名为部落式(Clan)、临时体制式(Adhocracy)、制度规范式(Hierarchy)和市场为先式(Market) (Quinn & Spreitzer, 1991)。

采用《企业文化调查问卷》中第一部分的企业文化类型对 533 名基层员工及 5 名中高层管理者进行调查。

从图 1 可见, 员工期望的企业文化类型是灵活实用, 关注内部管理的部落式企业文化, 而现状也正如员工期望一样, 属于部落式企业文化类型。

对中高层管理者的企业文化类型数据进行分析发现(见图 2)。管理者期望呼叫中心企业文化属于灵活实用、关注内部管理的部落式文化类型, 而现状却是倾向外部竞争和稳定的市场为先式企业文化类型。

3.2.2. 企业文化现状分析

对该中心的企业文化现状进行调查, 采用开放式问卷《企业文化调查问卷》中第二部分, 从目标愿望、顾客意识、创新意识、员工意识、团队意识、核心价值和企业文化意识七个维度 45 项条目进行调查, 采用李克特 7 点计分方式。

首先, 考察了员工工作年限在企业文化现状上的差异, 结果如表 3 所示。

员工工作年限在企业意识和顾客意识上存在显著性差异。

其次, 比较了不同年龄段的员工在企业文化现状上的差异, 结果如表 4。

各年龄阶段在核心价值观、团队意识、顾客意识以及目标愿景上存在显著差异。

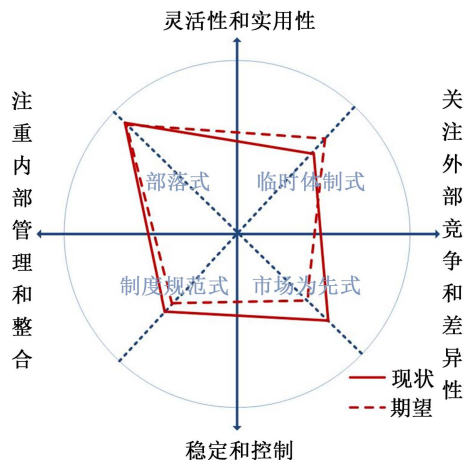


Figure 1. Basic staff corporate culture type radar chart

图 1. 基层员工企业文化类型雷达图

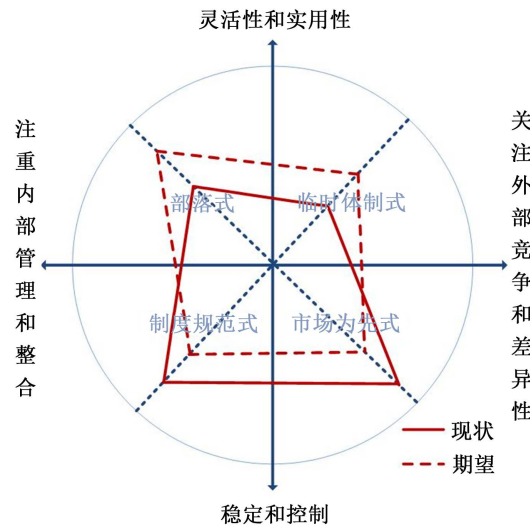


Figure 2. Middle staff corporate culture type radar chart
图 2. 中高层管理者企业文化类型雷达图

Table 3. The difference distribution of employees' working years in enterprise culture
表 3. 员工工作年限在企业文化现状上的差异分布

	1 年以下(M ± SD)	1~3 年(M ± SD)	4~6 年(M ± SD)	6 年以上(M ± SD)	F	P
企业意识	4.59 ± 1.13	4.71 ± 1.20	3.98 ± 1.29	4.49 ± 0.87	3.233	0.004*
核心价值观	4.99 ± 0.93	4.96 ± 1.08	4.69 ± 1.15	4.94 ± 0.99	1.593	0.147
团队意识	4.89 ± 0.88	4.83 ± 1.03	4.53 ± 1.12	4.87 ± 0.88	1.279	0.265
员工意识	4.74 ± 1.16	4.65 ± 1.13	4.43 ± 1.27	4.52 ± 1.28	0.895	0.498
创新意识	4.46 ± 1.09	4.51 ± 1.12	4.17 ± 1.19	4.27 ± 1.06	1.783	0.100
顾客意识	4.82 ± 0.90	4.67 ± 0.96	4.34 ± 1.07	4.46 ± 1.05	2.650	0.015*
目标愿景	4.96 ± 0.98	4.89 ± 1.02	4.61 ± 1.34	4.83 ± 0.91	1.049	0.392

注：*表示在 0.05 水平上显著。

Table 4. The difference distribution of employees' age years in enterprise culture
表 4. 员工年龄段在企业文化现状上的差异分布

	25 岁以下(M ± SD)	26~30 岁(M ± SD)	31~35 岁(M ± SD)	36~40 岁(M ± SD)	F	P
企业意识	4.68 ± 1.11	4.41 ± 1.21	4.65 ± 0.98	4.28 ± 0.826	1.714	0.130
核心价值观	5.04 ± 0.925	4.84 ± 1.06	5.11 ± 0.96	4.45 ± 1.14	4.631	0.000*
团队意识	4.91 ± 0.86	4.67 ± 1.07	5.13 ± 0.69	4.66 ± 1.11	3.679	0.003*
员工意识	4.73 ± 1.10	4.56 ± 1.24	4.59 ± 1.27	4.71 ± 1.04	1.018	0.406
创新意识	4.45 ± 1.07	4.41 ± 1.19	4.29 ± 1.05	4.13 ± 0.97	0.644	0.666
顾客意识	4.90 ± 0.85	4.49 ± 1.09	4.46 ± 0.79	4.53 ± 1.22	5.618	0.000*
目标愿景	4.98 ± 0.97	4.73 ± 1.08	5.03 ± 0.93	4.81 ± 0.96	2.267	0.047*

注：*表示在 0.05 水平上显著。

3.2.3. 企业文化内容分析

采用《企业文化调查问卷》中的企业文化特征核检表对该中心企业文化内容进行调查，收集员工心目中认为重要的企业文化特征。下图是对该呼叫中心基层员工在企业文化内容上的调查分析，结果见图3。

可以看到员工在企业文化内容的核心要素上，重要性从高到低排列依次是创新、学习、团队、敬业、团结和平等六个特征，而管理层在企业文化特征上得分从高到低分别是敬业、团队、平等、团结、和谐和专业(见图4)。

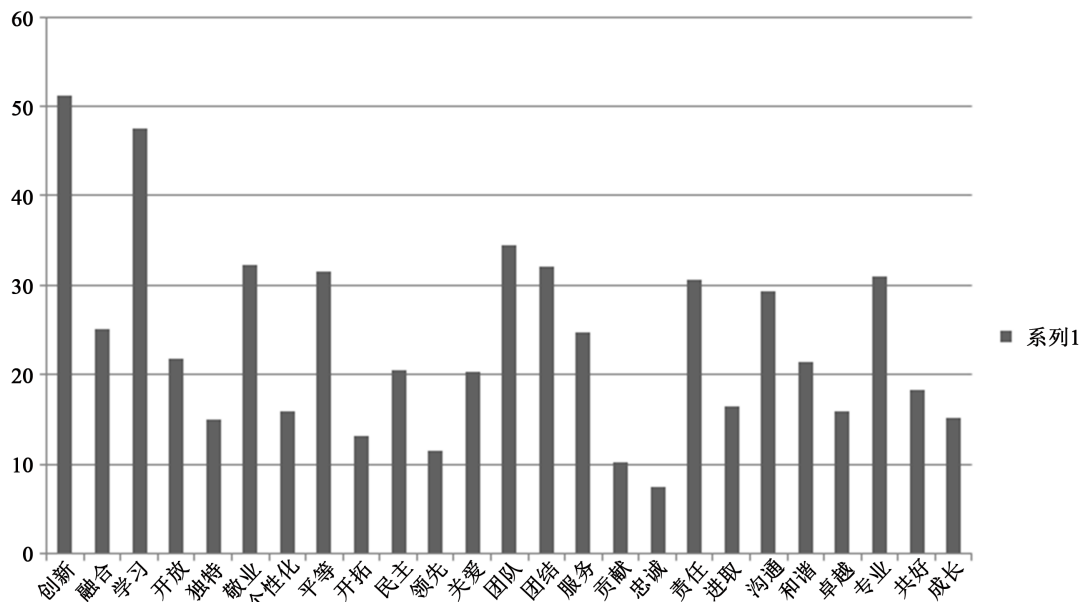


Figure 3. The corporate culture content of staff survey results

图3. 员工企业文化内容调查结果

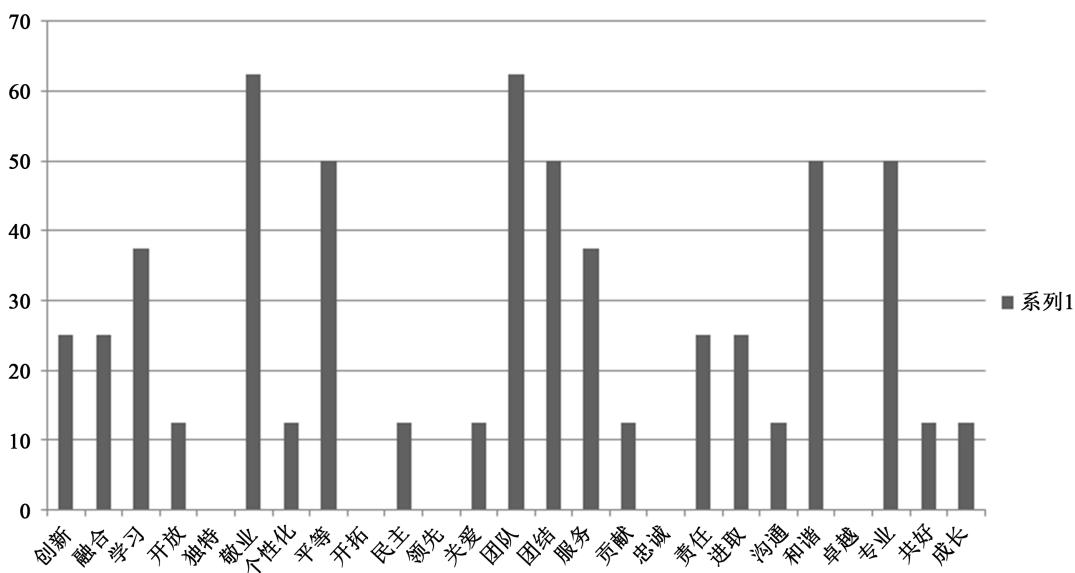


Figure 4. The results of the investigation on the corporate culture of management

图4. 管理层企业文化内容调查结果

3.2.4. 企业员工性格分析

采用《大五人格量表》对该呼叫中心员工性格进行分析，结果见图5。

从图6中，该呼叫中心员工人格特质测评结果：利他性高，表现为愿意合作、不喜冲突；责任感高，表现在谨慎细心，善于自律；社交性高，表现在感情丰富，冒险乐观；开放性高，寻求变化，有创造性；适应性中等，表现为有时情绪不平静，有一定的不安全感，会有焦虑、压抑、冲动、脆弱等特质。

3.2.5. 企业文化满意度分析

采用《满意度调查表》对该呼叫中心员工对企业现状的满意度进行分析，结果见图6。

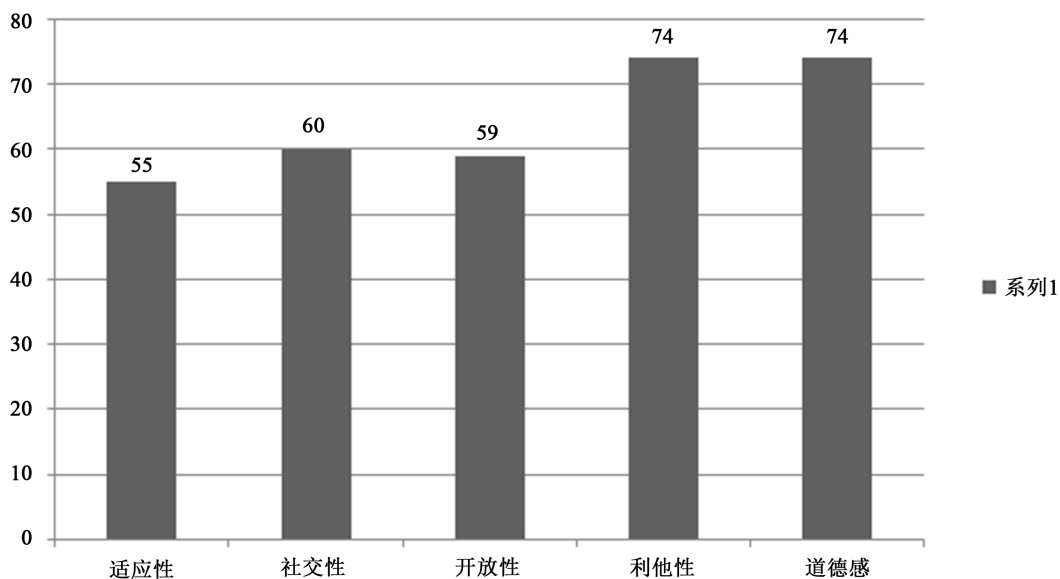


Figure 5. Analysis of employees' personality

图5. 企业员工性格分析

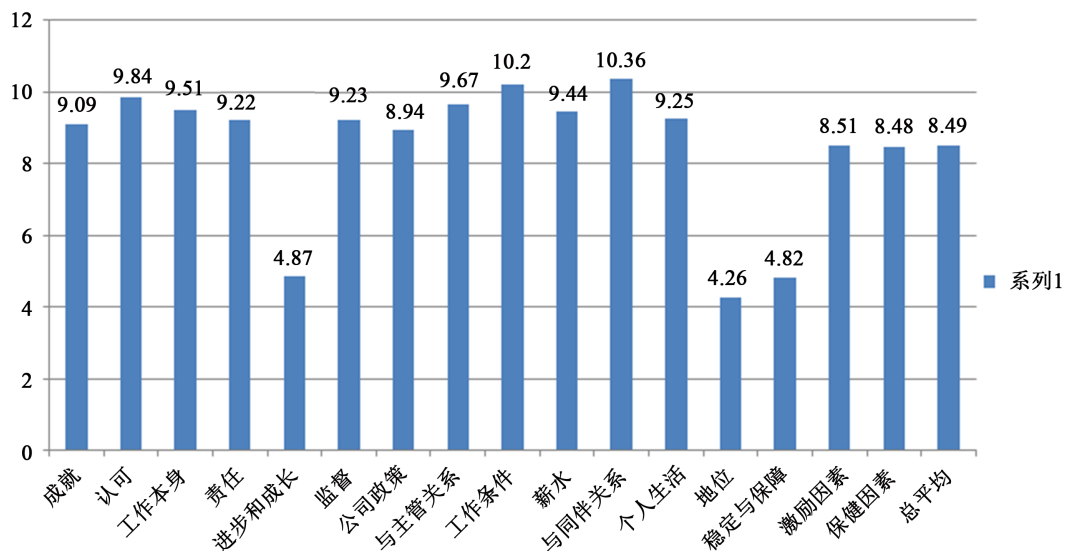


Figure 6. The results of employee satisfaction analysis

图6. 企业员工满意度分析结果

根据赫兹伯格的双因素激励理论(赫茨伯格, 莫斯纳, 斯奈德曼, 2009), 理论假设: 导致员工满意的关键是激励因素, 消除员工不满意的关键是保健因素。激励因素就是能使职工感到满意的因素: 改善它们才能给员工以较高的激励, 主要包括工作表现机会、工作本身的乐趣、工作上的成就感、对未来发展的期望、职务上的责任感等; 保健因素就是造成职工不满的因素: 它们的改善能够解除员工的不满, 但不能使职工感到满意并激发起员工的积极性。主要包括企业政策、工资发放、劳动保护、工作监督以及各种人事关系处理等。

激励和保健因素的得分中等, 保健因素相对略低。要提高员工的满意度、消除员工的不满意, 文化管理就必须从员工成长发展、和谐关爱、不断进取、获得价值感等关键元素入手。

3.2.6. 环境因素对文化理念关键元素的影响

收集前期该呼叫中心企业文化理念影响因素的历史材料, 进行归纳整理, 结果如表 5 所示, 环境因素对提炼文化理念关键元素的影响作用。

3.3. 调查结果讨论

根据对员工文化类型、文化现状、文化内容、满意度、员工性格五方面的调查结果, 在一定程度上对员工关于企业文化理念方面的内容有所了解, 具体表现为:

1) 员工期望的企业文化类型是灵活实用, 关注内部管理的部落式企业文化, 而该企业现状也正如员工期望一样, 属于部落式企业文化类型。管理者期望该呼叫中心企业文化属于灵活实用、关注内部管理的部落式文化类型, 而现状却是倾向外部竞争和稳定的市场为先式企业文化类型。由于员工与管理者都期望建立部落式企业文化类型, 所以, 该呼叫中心在确定企业文化类型时, 需考虑到这一点。

2) 员工工作年限在企业意识和顾客意识上存在显著性差异。说明不同工作年限的员工对目前企业意识和顾客意识的理解不同。

3) 各年龄阶段在核心价值观、团队意识、顾客意识以及目标愿景上存在显著差异。

4) 员工在企业文化内容上的重要性从高到低排列依次是创新、学习、团队、敬业、团结和平等六个特征, 而管理层在企业文化特征上得分从高到低分别是敬业、团队、平等、团结、和谐和专业。所以, 在提取企业文化理念核心价值关键元素时应充分考虑这些特征。

Table 5. The influence of environmental factors on the key elements of cultural concept
表 5. 环境因素对文化理念关键元素的影响

环境因素	特点	核心价值关键元素			
		进取、专业、创新	沟通、协作、关爱	用心、担当、执行	自我、企业、客户
中心特点	服务、营销; 内部稳定、责任、流程、控制; 制度规范式和部落式			● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
员工状况	80、90 后员工多, 劳务派遣工多; 部落式; 情绪工作者、要求和人沟通; 责任、利他、开放、社交好, 适应相对比较差, 需要关爱	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●		
集团文化	责任、进取、卓越、和谐、专业、执行、自信、创新	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●
外部环境	竞争加剧; 服务商、消费者选择性大	● ● ● ● ●		● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

注: ●表示被影响的核心价值关键元素。

5) 该呼叫中心员工总体人格特质是利他性高、责任感高、社交性高，但适应性中等。因此，员工还需不断追求自身发展和完善，得到心智和心灵的成长，成为适应能力更强，专业能力更好，心智更加成熟的高素质员工。

4. 某呼叫中心文化理念体系构建

4.1. 某呼叫中心企业文化理念体系的构建基础

4.1.1. 传统文化历史渊源

中华文化源远流长，作为本土企业，某呼叫中心企业文化理念体系的形成过程也受到传统文化的启迪和引导。“和衷共济”，是该呼叫中心全体上下共同认可的企业文化体系内在的精神体现。古人早在《尚书》、《国语》中提到了和衷与共济。《尚书·皋陶谟》中有云：“同寅协恭和衷哉。”《国语·鲁语下》也提到：“夫苦匏不材于人，共济而已。”衷，意指内心；济，意指渡。和衷共济，意指大家一条心，共同渡过江河。比喻同心协力，克服困难，实现梦想。正如该中心此时所追求的全体上下同心协力，共克困难，实现自我价值。

4.1.2. 集团公司与省公司的文化体系

该呼叫中心企业文化理念体系构建的指导思想是在集团“正德厚生、臻于至善”的核心价值观的内在含义中提取出来的。“正德厚生”简单的理解就是“负责任”，对自己负责，对社会负责。对自己负责任可以从两个方面去理解。首先要做到自我约束，要懂得如何约束自己的行为，甚至自己的思想。其次要做到自我完善，就是在约束的同时以更高标准要求自己。对社会负责任就是要有强烈的社会责任意识，尊重、关爱、厚待社会民生，兼及天下的济世情怀。“臻于至善”昭示的是一种永不止息、创新超越的“进取”心态，是一种对完善、完美的境界孜孜不倦追求的崇高精神，宣示了集团公司争取成为公认成功典范的自我定位。

省公司以地域特征提出了自己的“山文化”理念，文化于山，以山为铭：山，容纳百川，万物共生，正如公司与社会、员工的共同成长与持续发展；山，峭拔挺立，志存高远，正如公司在改革发展中勇于突破、不断追求卓越；山，坚忍不拔，巍然不动，正如公司克服重重艰难，脚踏实地做好网络建设与维护；山，以静制动，壮美奇特，正如公司以专业、优质的服务赢得客户与对手的尊重。在山文化的指导下，以员工的专业能力、执行效率、自信态度的个人追求作支撑，以组织的创新力与和谐力为保障作为组织要求，实现员工与企业、企业与社会的良好是企业的目标。

因此该呼叫中心的文化理念体系构建就是在集团企业文化“卓越”和“责任”以及省公司“山文化”理念体系的指导思想下进行的。

4.1.3. 员工的调查结果提炼

根据对该呼叫中心现状调查发现，公司员工属于80、90后的占大多数，而这些员工具有以下特点：智力能力优异、社会性尚需要发展；自我中心、心智不够成熟；阅历少，有个性，心灵需要成长。通过对员工性格调查的结果，发现员工迫切需要成长，这种成长不仅只是能力、技术、职位、水平的相对成长，更是追求自身发展和完善、心智和心灵成熟与完美的绝对成长，需要达到适应能力更强、专业能力更好、心智更加成熟。

同时，根据赫兹伯格的双因素激励理论，对员工的满意度进行分析，可以看到，激励因素和保健因素差异不大，保健因素略低。要提高员工的满意度、消除员工的不满意，文化管理就必须从员工成长发展、和谐关爱、不断进取、获得价值感等关键元素入手。

对员工期望的企业文化类型及企业文化特征调查发现，员工期望的企业文化类型是灵活实用，关注内部管理的部落式企业文化。而员工认为企业文化构建中创新、学习、团队、敬业、团结和平等这六个要素是十分重要的，而管理层认为敬业、团队、平等、团结、和谐和专业这六个因素是他们看重的。

4.2. 某呼叫中心文化理念体系框架及其内涵

根据调查结果，最终构建出该呼叫中心文化理念体系的框架及其内涵，如下图7。

4.2.1. 文化主题

该呼叫中心的文化主题是：追求成长，共创价值。

企业的发展和员工个人成长是相辅相成的，也是一种相互依存的关系，因此，只有在企业和员工共同成长的基础上才能达到和谐统一，共创价值的主题。

4.2.2. 文化元素

该呼叫中心的文化元素是：共同成长、共享和谐、共担责任、共创价值。

共同成长：指提高员工的个人素质、基本技能，提升管理层的管理能力和协同能力，提升中心的整体服务水平。

共享和谐：通过共担责任、共创荣耀和共同成长，在中心范围内营造出快乐、和谐的生活和工作氛围。

共担责任：责任就是员工、督导、主管、室经理、中心领导各负其责，顺利完成集团和公司的各项指标(包含生产指标、服务水平、安全生产等)，顺利实现营销转型最终实现价值提升。

共创价值：每个员工的价值是建立在企业价值之上的，员工实现自我价值也是推动企业发展的根本动力，它们二者是相互依存相互拉动的关系，认识到这一点的企业也才能获得长足的发展。

4.2.3. 具体内容

共同成长具体内容包括：进取、专业、创新；**共享和谐**具体内容包括：沟通、协作、关爱；**共担责任**具体内容包括：用心、担当、执行；**共创价值**具体内容包括：自我价值、企业价值、客户价值。

4.2.4. 价值手段

该呼叫服务中心的价值手段是：修身、齐家、治企。

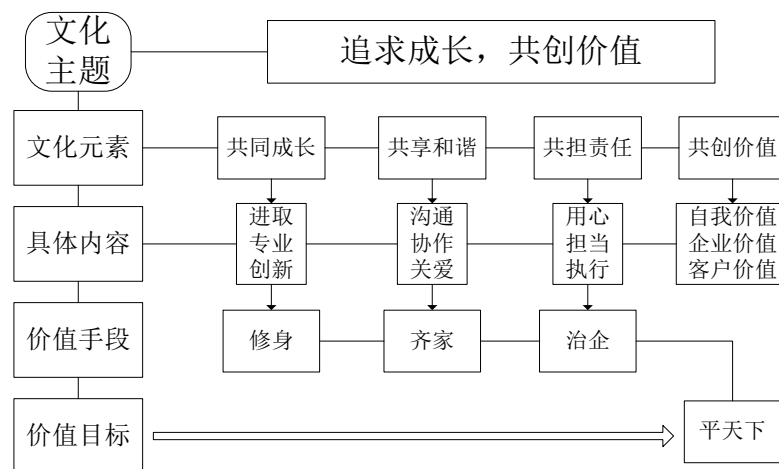


Figure 7. The framework of a call center service system

图7. 某呼叫中心文化理念体系框架

具体而言，“修身”是共同成长，是切入点，是指通过学习修炼自己、提升个人综合素质，获得成长。

“齐家”是共享和谐，是基础，和谐的家庭也是全心工作的保障、和谐团队是持续成长的根基。

“治企”是共担责任，是职守，是指承担分内责任、珍惜每次机会，群策群力使企业兴旺。

4.2.5. 价值目标

该呼叫服务中心的价值实现目标是：平天下。

“平天下”是共创价值，是目标，是指德本财末，通过优质服务实现企业和客户的价值，进而实现自我价值。

《礼记·大学》云：古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。是故：修身、齐家、治国、平天下也。在呼叫服务中心企业文化体系中，修、齐、治、平之间的关系诠释为：通过共同成长(修身)、共享和谐(齐家)、共担责任(治企)，最终实现客户和企业价值，进而达到实现自我价值的终极目标(平天下)。

5. 某呼叫中心文化理念的具体实施

该呼叫服务中心企业文化的落地实施包含对内与对外的实施方案。对内：核心价值观要为员工所认知和认同，并在行动中自觉落实，推动客服中心战略目标的实现；对外：为客户所了解和赞赏，提升客服中心的知名度和美誉度。

5.1. 某呼叫中心文化理念体系实施的组织准备

成立由该呼叫服务中心企业高层领导亲自挂帅指导的企业文化领导小组，专门负责计划、协调、组织人、财、物、信息、时间等资源，对文化理念的整个实施进行全过程、全方位、全动员的领导和管理。

该呼叫服务中心计划在一年内达到以下目标：(1) 打造“共好”文化体系。(2) 重新设计中心的 LOGO 和口号。(3) 结合中心“共好”文化，提出中心的愿景。(4) 企业文化做到内化于心、外化于形、固化于制，让“共好”文化在中心真正落地。(5) 争取在一年内成为集团的二星级企业文化示范单位。

该呼叫服务中心主要采取以下形式进行文化理念的落地：(1) 持续通过党、工、团开展的系列员工关爱活动；(2) 通过中心行政优化、完善各种人力资源提升的制度和流程；(3) 组建 EAP 员工心理援助虚拟团队，为员工排忧解难。

5.2. 制定实施步骤，全面推进企业文化理念体系

具体而言，此次文化落地实施包括了文化传播、文化培训、文化活动与文化行为四大步骤。

5.2.1. 文化传播

文化落地的第一步就是文化的传播和宣贯，让企业员工更好、更全面的了解文化，按照人们认知的渐进过程，文化传播的具体实施可分为“强基”、“铸魂”、“求真”与“表达”四大工程。

1) “强基”工程

“强基”工程，目的是让大家对企业文化体系有一个基础性的了解。这一工程的实施主要途径是通过物化和媒体。在物化方面，诠释了企业文化“共好”的 logo 及“共好”二字的内在含义。

2) “铸魂”工程

强基阶段后，应加强员工对文化理论的认知和进一步深入学习。为此，中心建立了“职工书屋”以及对优秀员工进行了“送知识、送成长”的赠书活动。还开展了多次大型宣讲会，使文化理念进耳朵、

进头脑；并要求各班组在班会上用 5~10 分钟的时间，组织员工进行文化理念学习和理论探讨和班组文化建设评比活动。

3) “求真”工程

在员工深入学习的过程中，调动员工也加入到文化建设的进程中。对文化建设中的现实问题进行调查研究，根据实际问题提出切实可行的问题解决方案，选拔选手参与省公司“山”文化辩论赛，举行中心“共好”文化辩论赛，赛出了水平、赛出了风采，进一步加强了员工对文化理念的理解。

4) “表达”工程

1. “共好”文化学行讲堂

① 经过报名、培训与选拔，选出一批优秀的内部培训师。

② 该中心员工亲手设计了“共好文化长廊”并定期更新内容，使每位员工都有机会参与到文化推广中。

2. “共好”文化获奖作品集：党群室组织开展“共好”文化征文活动，最终评选出 31 篇获奖作品，并将获奖文章整理成 70 多页的作品集，供大家分享。

5.2.2. 文化培训

半年内，该呼叫中心共举办了 24 期文化宣贯培训，共培训员工 1038 人。培训内容包括：

1) 了解集团公司发展，回顾公司历年大事件，结合该呼叫中心近年的发展，以“共同成长”为切入点宣贯“共好”文化体系和行为标准。

2) 促进员工对“共好”文化和客户代表岗位责任的理解，树立职业信心。

5.2.3. 文化活动

1) 共担责任方面

公司开展了“蜂巢勇动、共享荣耀”活动。活动主要流程包括：1、以个人或团队的名义提出并上传方案；2、活动工作组成员根据员工参与度与贡献度，对员工进行积分奖励；3、工作组每月统计奖励积分，于次月 12 号前报党群工作室统一汇总、公布；4、评价周期以自然年计，次年一月份进行统计并公布上年度总积分结果，中心根据员工的参与度和贡献度给予相应积分奖励。积分管理的推行激励了担当行为，规范不负责行为，在中心营造了良好的工作氛围。

为深入推广“共好文化”价值理念，推进文化落地，在“蜂巢勇动、共享荣耀”活动中增设精神激励项目，增设项目包括：

1. 针对奖励项目增加了精神激励，主要包括：岗位体验、带薪休假、评优、竞聘、参加培训、学习五个方面。

2. 针对生产类增加了团队营销积分、挂机满意率、一次解决率、12580 接听量最高和满意率最高等奖励项目。

3. 针对其他岗位系列，增加了撰写的各类分析材料、参加课件评审、完成相关检查接待、参与系统升级等奖励项目。

2) 共同成长方面

为促进员工共同成长，公司展开了员工竞聘制度、员工座谈会、培训助力素质提升、访问贫寒活动、我是录入能手等活动，锻炼口才、思维、心理素质，促进员工不断进取，不断成长。

3) 共享和谐方面

为营造和谐、关爱、健康生活氛围。公司特地展开了员工生日座谈会、节日祝福暖人心、EAP 之家、素质拓展活动、员工健身房、班组长系列培训等活动。

4) 共创价值方面

在价值创造方面，公司强化生活价值，提升工作价值；培养员工自我价值，进而提升企业价值。公司还展开了一系列文化活动：

1. 绿丝带植树活动和绿箱子活动：加强了员工的社会责任感，提高了员工的道德意识，帮助员工实现自我价值。
2. “我运动 我快乐”趣味运动会：促进员工身体健康的同时，还使员工感受到团结互助，增加了团队凝聚力，让员工体会到共创价值的魅力所在。
3. “我为公司提建议”活动：根据公司开展“我为公司提建议”活动的指导思想，半年内，共收集建议 202 条，包含公司发展、管理、员工满意度、质检考核标准、降低员工流失率、系统优化、绩效考核等方面。

5.2.4. 文化行为

将文化理念行为化，形成了行为等级和行为标准，通过每月的循环，重复强化员工行为。文化行为流程如下图 8 所示。

整个文化行为循环可概括为：员工收到《呼叫中心企业文化行为评分表》后，就评分结果向直线主管进行汇报，面谈个人对企业文化的理解，以及工作中具体文化行为的践行情况，主管给予反馈面谈。考评分为自评和员工他评，根据得分生成电子档的考评结果，发送到员工的邮箱中。行为等级转换为“蜂巢勇动”中的相应积分，加分的给以奖励，扣分则代表不适合客服中心的企业文化行为标准和要求，则进行进一步的规范，以减少不符合“共好”文化的行为。如此整个过程循环，直至员工行为规范标准。

5.3. 某呼叫中心文化理念实施成效

该呼叫中心文化理念落地实施后，取得了明显的成效，主要表现在促进中心发展、业绩得到提升；达成集团目标、彰显文化特色；助力员工成长、共享企业和谐；承担社会责任、实现自我价值四个方面。

5.3.1. 促进中心发展，业绩得到提升

在全体员工的共同努力下，该中心先后获得了“中华全国总工会工人先锋号”、“集团公司通信集团公司卓越班组”、“集团公司通信集团公司明星班组”、“中国通信企业协会先进单位”等荣誉称号。

公司和某职业学院建立了“校园实习基地”，探索校企合作新模式。这支朝气蓬勃的队伍也获得了“青年文明号”，“班组之歌金曲奖”等荣誉称号。

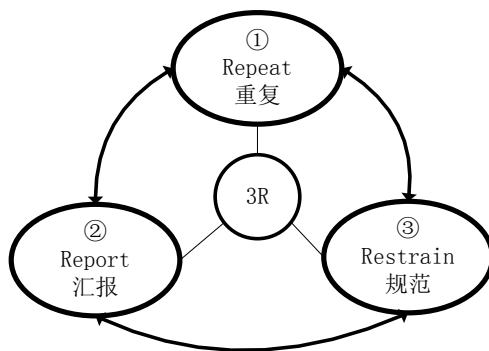


Figure 8. Cultural behavior flow chart

图 8. 文化行为流程图

为解决 10086 人工服务压力的问题，公司特意成立探索呼叫中心外包模式小组，根据测算，将目标设定为：在保障服务质量的情况下，提高接听总量 50 万通，并提出三种方案，通过资金占用评价、效率、质量和实施难易度评价，测算三种方案的价值系数，确定最优方案，即：外包公司自行租用场地统一使用我公司平台。

为提高公司运营效率，降低高频客户拨打 10086 占比，提高热线效率和客户满意度，通过调查数据、分析原因、要因确认之后制订了五个对策(在此不便加以详述)并一一实施。通过对策实施，高频客户拨打热线占比逐月下降，从管控前的 17.51% 下降到 7.83%，高频客户拨打热线占比下降明显，管控已达到目标值。

5.3.2. 达成集团目标，彰显文化特色

“蜂巢勇动·共享荣耀”主题系列活动，为中心献计献策，助力解决各项热点、难点问题，极大程度地调动了员工的积极性。中心展开的“管理工作分享会”提供了一个让管理人员分享自己管理经验的平台。

中心还特地开展了新老员工帮带计划，该计划能够快速提升新员工的工作技能，促进员工自我发展，让新员工掌握工作相关规章制度、工作流程和岗位技能，使新员工能够明确工作职责并能严格执行。帮带计划充分发挥了老员工的传、帮、带作用，为公司的快速发展提供保障。

5.3.3. 助力员工成长，共享企业和谐

中心开展了“员工竞聘”活动，给予员工更大的发展空间与展示平台，先后有 61 人获得竞聘报名资格，通过层层选拔，先锋班、特早组等小组中共 23 人在众多竞聘者中脱颖而出，在两个月的督导试岗之后，正式成为督导，竞聘成功。不但培养、挖掘出了优秀人才，还提高了员工工作积极性。

中心还推行了“共好之星”活动，推举大家一致认可的优秀员工为“共好之星”，给予相应的奖励和荣誉。该模式推广后，员工对企业文化现状的各项指标评分如目标愿景、顾客意识、团队意识、核心价值、企业意识等都有了显著提高，其中代表了企业对员工的重视程度，员工对企业决策参与程度的企业意识得到了最大提高。

5.3.4. 承担社会责任，实现自我价值

中心开展了“倾情献爱心、鼎力助社会”系列活动：先后到 5 所小学、福利院进行捐赠，为贫困的中小學生捐赠衣物、书籍、学习用品和近万元的助学金，奉献爱心、助力社会基础教育。与此同时，客服中心党总支开展了走进东山社区开展“倾情献爱心、鼎力助社会”访贫问寒活动。在中心主张环保，践行环保活动的理念下，中心开展了“绿丝带”义务植树活动，为大自然送去一份绿的同时，也净化了员工的心。客服中心党总支还开展了“爱心之旅——走进敬老院”慰问活动，将关爱、温情带给了老人，不仅增强了员工的爱心、责任心，也让员工认知到自我的实现价值。

6. 结论

二十一世纪是一个文化管理的时代，同时也是一个文化致胜的时代。企业本身而言就是一个文化组织，就像有人的地方就有文化一样。又如一块石头，本身它是自然存在，但若在上面刻上一个字，那么它就成了文化的一部分。企业文化理念构建的意义在于提炼出企业内部值得继承和发扬的东西，摒弃消极落后的思想意识，从而建立起更为科学优秀的企业文化，在工作中引导和规范员工的思想以及行为，增强企业员工的凝聚力和归属感，形成鲜明的企业性格，塑造企业对外形象，提高企业核心竞争力，促进企业的战略实施，形成企业的核心竞争力，正是这种竞争对手所无法复制的核心竞争力，才是保证企业取得可持续发展的真正力量源泉。

所以,本研究立足于从员工身上挖掘出企业文化理念建设的关键要素,通过调查分析该呼叫中心员工的自身特点,从员工的现状、期望、满意度、性格特征等方面收集该中心员工的资料,总结归纳出该中心员工的特点。在分析员工现状的基础上构建了一套系统而独具特色的企业文化理念体系,即“共好”文化体系。同时,赋予了该体系不同的含义,具体包括共同成长、共享和谐、共担责任、共创价值四个关键元素。其价值手段是“修身、齐家、治企”;最终达到“平天下”的价值目标;在这四个关键元素中,共同成长具体内容包括:进取、专业、创新;共享和谐具体内容包括:沟通、协作、关爱;共担责任具体内容包括:用心、担当、执行;共创价值具体内容包括:自我价值、企业价值、客户价值。为了使这一企业文化理念能够真正落地,本研究还实施了一套可行性和操作性强的文化理念推行方案,经过一年左右的推广,取得了比较显著的成效。

参考文献 (References)

- 成思危(2000). 中国企业发展战略的文化思考. *企业文化*, (8), 4-7
- 春花(2002). *企业文化管理*. 广州: 华南理工大学出版社.
- 赫茨伯格, 莫斯纳, 斯奈德曼(2009). *赫茨伯格的双因素理论*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 时勤, 卢嘉(2001). *管理心理学的现状与发展趋势*. *Applied Psychology*, 7(2), 52-56.
- 威廉·大内(2009). *Z理论: 美国企业界怎样迎接日本的挑战*. 北京: 中国社会科学出版社.
- 约翰·科特, 詹姆斯·赫斯克特(1997). *企业文化与经营业绩* (中译本) (页 58-59, 114). 北京: 华夏出版社.
- 赵亮(2011). 浅析企业文化建设在企业管理中的重要性. *经济研究导刊*, (20), 35-37.
- 赵曙明, 裴宇晶(2011). 企业文化研究脉络梳理与趋势展望. *外国经济与管理*, 33(10), 1-8.
- 赵雪梅(2013). 推进企业文化落地的几点思考. *军工文化*, (4), 86-87.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.

期刊投稿者将享受如下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: ap@hanspub.org