

## 以人为本：企业文化建设中的核心理念

文/冯云英

企业文化是企业长期生产实践中形成的，为广大员工认可并付诸实践的企业价值理念、行为准则和行为方式的总和。在知识经济时代，人才是企业最重要的战略资源。正如著名企业家柳传志说的：“小公司做事，大公司做人，人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。”毛泽东同志就曾经认为，世间人是第一个宝贵的，只要有了人，任何人间奇迹都能够创造。宝洁公司的前董事长Mr. Dupree曾说类似的话：你可以拿走我的资金、厂房以及品牌，只要留下我们的人，十年内我们将重建一切。可见，对一个企业而言，厂房资金等，并不是最重要的，最重要的还是人。因此，一个企业的管理从根本上说是对人员的管理，因为无论是企业的生产操作，还是发展壮大，都是由人来完成，所以企业文化建设中对人的关注就显得尤为迫切，以人为本的理念也逐渐受到重视。以人为本包括两个方面的含义：一是尊重员工、二是尊重客户，那么作为一个优秀的企业，如何做到以人为本，本文拟从以下几个方面进行论述：

### 一、企业要营造平等、民主的氛围，这是以人为本理念的体现

企业与员工的关系，20世纪有所谓“屋顶学说”：员工到公司上班，领公司的薪水，公司提供许多资源，让员工在里面成长，公司替员工遮风挡雨。但缺点是员工不能高过公司，限制了员工的成长。按照“屋顶学说”，好员工应该循规蹈矩，墨守成规。所以传统企业的员工普遍缺乏创新激情，工作缺少主动性，潜能得不到发挥。所以，?企业文化的建设要以员工为核心，时时、处处为员工着想，使他们不再觉得是“被雇用”。但是，不容忽视的是在一些企业中存在着等级文化，因为有少数企业领导者把以人为本视为以“己”为本。领导和员工之间，存在等级观念。企业管理中存在一言堂作风。在他们眼中，领导就应该具有说一不二的绝对权威，听不得下级的反对意见，官僚家长作风盛行。很明显，这和以人为本的精神不符。实际上一个好的企业必须为员工营造一种平等、民主的氛围，创造出一种以民主为特征的环境机制，强调沟通与协调，惟其如此，员工才会热爱自己的工作。康佳尊重人，尊重人的尊严。在康佳，无论你来自那里，都是康佳人，没有等级之分。在恒源祥，公司高层领导没有官腔，员工遇到问题可以和公司管理层直接对话。总经理刘瑞旗和青年员工定期沟通。1无独有偶，在沃尔玛公司，内部也没有上下级之分。沃尔玛强调尊重公司的每一个员工，不把员工当作“雇员”来看待，而是视为“合伙人”或“同事”，沃尔玛员工身上佩带工牌，但除了名字之外，没有标明职务，包括最高总裁。因此，沃尔玛的领导、员工及顾客之间呈倒金字塔的关系，顾客放在首位，员工居中，领导则置于底层，员工为顾客服务，领导则为员工服务，是员工的公仆，对于所有即将走上领导岗位的人，沃尔玛会提出这样的要求：“如果您想事业成功，那么您必须要您的同事感觉到您是在为他们工作，而不是他们在为您工作”。2进而营造了一种上下平等、随意亲切的气氛，以及愉快的工作环境。这让员工意识到，自己和上司都是平等的，因此更能以一种主人翁的心态投入到工作之中。联想集团亦然，在工作期间，领导和员工之间也必须免除一切职务称呼，员工可以直接称呼领导者的姓名而不是其职位，这样做的结果是增强了企业的凝聚力和亲和力，让员工有一种家的感觉，企业效益直线上升也是情理之中的事了。

### 二、企业要尊重人的才能与创造

人是社会性的动物，在人的潜意识里，都有被尊重的渴望。举世闻名的海尔集团，其企业文化最核心的是“承认人的价值，尊重人的才能”，比如海尔的价值观中有一条是“人人是人才”，集中体现了以人为本的理念。海尔强调对两部分人的尊重：一部分是员工，另一部分是客户。张瑞敏认为，一个企业的领导，不论他多么成功，都永远不要以为自己比员工和客户更聪明，否则就会走向失败。松下幸之助也说：当员工1000人时，他必须站在员工中间，请求他们鼎力相助；当员工10000人时，他只有站在员工后面，运筹帷幄即可；如果员工几万人时，他必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。可见对人的才能的重视。惠普公司也强调尊重人的才能，以人为本，因此惠普以对人的重视、尊重和信任而闻名于世。在任何企业，领导包括最高层的领导也不是无所不知的，因此要充分信任每一位员工的能力，让员工参与管理和决策。在这方面，有一些公司领导作得较好。例如盖茨，当公司有重大策略调整和重要事情需要决定时，他除了征求高级管理的意见外，还会以电子邮件的方式和全体员工沟通，及时听取员工的意见。正是因为如此，影响时代进程的WINDOWS操作系统才得以面世。3M公司不轻易扼杀员工的设想，员工一旦有了新想法就可以随时登陆“发明记录系统”，并将自己的发明内容等发送给相关评审部门，进行评估。美国著名的苹果电脑公司认为，要开发每个人的智力，正是有了人人参与的企业文化，苹果电脑公司才能不断开发出许多新产品。IBM认为，公司每一位员工都应该参与到公司的创新中来。以上这些让员工

工参与管理和决策的做法，殊途同归，被尊重的渴望的到实现，员工会有一种满足感、成就感、认可感，而且能增进领导与员工之间的合作。

如果员工有发明或创造，企业就应给予适当奖励，即给人才以“合理回报”。张瑞敏在谈到企业文化建设时说：海尔今天有效的企业文化，是在通过公开表彰一批在各个岗位上的优秀人才后逐步形成的。IBM每年都要举行一次“公司技术认证大会”，该公司的总裁都要向获奖者祝贺。Google在奖励有贡献的员工方面也是毫不吝嗇，2006年有两个开发团队获得了几千万美元的奖励，而其中贡献最大的个人获得超过百万美元的奖金。英特尔也不例外，1993年，英特尔开始了第一届“创意日”，目的是鼓励员工提出创意提案，并且给予适当奖励。这种做法一直延续。优秀的企业只有真正做到“以人为本”，而不是“以资为本”，制定有效的激励机制，才更能发挥员工的潜能，为企业创造经济效益和社会效益，实现企业和员工之间的双赢。

### 三、为员工提供相对宽松的工作环境

任何企业的员工都需要一种宽松的工作环境，而不是一大堆洋洋洒洒的苛刻规定。在这方面，Google和3M公司的做法很值得我们的企业借鉴。Google有20%理论：员工有权利利用20%的时间从事他自己感兴趣的事情，而不是公司交给他的任务，换句话说，在上班时间内，Google的员工有20%的时间可以自己支配。“其实有很多工程师利用这20%的时间做出许多有意思的东西”。3M公司也有类似的15%理念，研发人员可以在完成公司项目的同时，保留15%的时间和精力来对自己感兴趣的项目进行思考和研究。4无论是Google的20%理论，还是3M公司的15%理念都有异曲同工之妙。在微软研究院，微软从不规定研究人员的研究期限，只是对开发产品的技术人员规定了期限。担任微软首席技术官的巴特对此深有感触。他进入微软公司之后，就专心从事自己喜欢的研究工作，即使很长时间没有研究成果，他的薪水和股份也不会受到影响，如此宽松的工作环境，也反映了盖茨对员工的充分信任。5任何人在长期严格压抑的环境下工作，都会丧失对工作的激情和创造欲望，与其如此，还不如给员工创造一个宽松的工作环境。摩托罗拉为员工提供带薪休假制度，保证员工的身心健康和良好的工作状态。此外，方正集团、四通公司就是通过创建优越的环境氛围，吸引留住人才的。

另外，要允许人犯错误，3M公司能容忍失败，该公司的座右铭是“只有容忍错误，才能进行革新。过于苛求，只会扼杀人们的创造性”。6允许人犯错误实际上也是鼓励人们要有冒险精神，有创新精神，而不是墨守成规。不能奢望一个墨守成规的员工会有什么新发明与创造。但也要提倡允许人犯错误的做法。宽松的工作环境带给员工的是快乐，快乐也是一种竞争力，有的专家表示：快乐指数影响着一个国家的发展，衡量一个国家成功与否的最佳指标应该是快乐，而不是GDP。7衡量一个企业亦然，一个优秀的企业成功与否，不能只看它暂时赢利多少，而要看它是否为员工营造了一种宽松的工作环境。只有给员工提供一种宽松的工作环境，员工才会对工作有激情，充满创造力。充满创造力的企业也才是最长久的。

### 四、充分发挥人的潜能

事实上，在21世纪，员工跟公司的关系已由“屋顶学说”变成“土壤学说”：公司有很多资源灌溉土壤，所有的员工在这片土壤上自然成长，接受市场经济的风吹雨打，能够长高就继续长，能够长多高就长多高，人尽其才，充分发挥人的潜能。一个优秀的企业就应该是让人的潜能充分发挥的企业。人只有真正自觉自愿地成为“参与者”，才能释放出更大的潜能。例如，恒源祥在用人方面本着“在最恰当的时间，将最好的人放到最恰当位置上”的原则，在公司内部实行轮岗制，便于员工找到最适合自己的工作岗位。除此之外，恒源祥还建立人才“转会制”，所有员工都可以根据自己的能力、兴趣和自身发展的需要，提出“转会”要求，便于充分发挥人的潜能。8还有一些企业建立了人才培训机制，让大家都有接受培训的机会。这样做实际上也是在倡导以人为本，它要为员工提供一种环境，一种能最大限度地调动人的积极性，激发所有参与者的潜能的环境，会收到事半功倍的效果。

综上所述，企业要把“以人为本”的理念落实各项具体工作中，切实体现出对员工变的尊重和信任，才能赢得员工对企业的忠诚。员工是企业最为重要的资产，应当受到尊重与信任，员工都是有思想的人，因此，力争让他们参与与工作有关的决策，他们会发挥他们自己的最大潜力。同时，从长远角度看，让客户满意应该是企业追求的目标，员工要服务好客户，只有客户满意，企业才能有丰厚的收益。

所以，面对紧张的市场压力，作为企业家应该思考，既然企业文化是企业发展的巨大动力，企业文化建设的核心理念就是以人为本，那么如何在本企业中真正实现以人为本，做到员工满意、客户满意。只有这样的企业才能在市场竞争中立于不败之地（作者单位：辽东学院南校区社科部）

#### 相关链接

现代企业管理知识是提升企业思想政治工作的关键

传统“人缘”管理思想在现代企业中的应用

以人为本的企业管理模式探究

以人为本：企业文化建设中的核心理念

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心