

建设企业文化创新企业管理

文/汪先明 涂欢 郑志发

一、企业文化的内涵

企业文化是指企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成并遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。企业文化包括企业理念形态文化、物质形态文化和制度形态文化，是这三者的复合体。

可以把企业文化的三种形态分为三个层面来看待。第一是精神层面。这主要是指企业的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌。精神层是企业文化的核心和灵魂，是形成物质层和制度层的基础和原因。企业文化中有没有精神层面是衡量一个企业是否形成了自己的企业文化的标志。第二是制度层面。这是企业文化的中间层次，主要是指对企业组织和企业的行为产生规范性、约束性影响的部分，它集中体现了企业文化的物质层和精神层对员工和企业组织行为的要求。制度层面规定了企业成员在共同的生产经营活动中应当遵守的行为准则。第三是物质层面。这是企业文化的表层部分，它是企业创造的物质文化，是形成企业文化精神和制度层的条件。从物质层面中往往能折射出企业的经营思想、管理理念、工作作风和审美意识。由此看来，企业在创业和发展过程中所形成的物质文明和精神文明的总和，包括企业管理中的硬件和软件、外显文化与隐型文化两部分都可以称之为企业文化。但是，其核心自然是其精神文化方面。

二、企业文化对企业管理的作用

企业文化是在企业管理不断创新的过程中概括、总结、提炼而成的产物，是为企业管理服务的，企业管理是企业文化的一种强有力的措施和手段。当今时代，企业管理模式从经验型向文化力层面飞跃，从过去的生产现场组织到以人为本、以文化力推动生产力水平的提高并最终推动企业的发展，这已成为现代企业管理的潮流。因此，要强化企业文化力在企业经营管理中的作用，发挥企业文化的渗透作用，促进企业文化与企业发展战略、市场营销战略与专业管理有机结合，实现制度与文化理念的对接，使员工既有价值观的导向，又有制度化的规范，形成内化与固化结合，文化与管理一体，隐性与显性相融，刚性约束与柔性导向优势互补，推动企业管理水平的不断提升。企业文化在企业管理中的作用主要表现在以下几方面。

首先是凝聚作用。企业文化可以在不需要命令的情况下协调员工的行为。硬性的规章制度只能维持表面上的和平，而无法达到真正的和谐。企业文化为企业的员工树立了共同的信念和价值观，能够代替权威机构来协调员工的行为，并可以保证为了激发员工的创造性而采取的放权措施不会导致混乱。

其次是导向作用。企业文化可以为所有的员工指明奋斗的目标和行为准则。在柔性管理中，要靠员工的自觉性来完成工作，利用员工的创造性来做相关的决策。因此，就必须放权，但放权容易导致方向不清，互相冲突，这时，就要靠企业文化来为所有员工指明方向。

再次是激励作用。企业活力是企业持续发展的关键，而企业活力却来源于职工的积极性和创造性，这就需要建立健全的企业激励机制。传统的物质利益为中心的激励机制是必要的，但不是唯一的，企业文化通过建立一种共同的价值观和企业精神，形成一种群体意识，产生一种集体激励动力，使职工自觉地为争取企业集体荣誉感而奋发努力。如20世纪60年代大庆的“铁人精神”之所以被企业职工所认同，原因也在于，通过像铁人一样出色的工作，而实现了自身的价值。同时，这种工作精神和当时所在企业工人参与管理，努力改变我国落后面貌的价值指向吻合。所以，“铁人精神”才能唤起人们奋发向上的力量。

又次是调控作用。为了保证企业的正常秩序而制定出必要的规章制度，但无论怎样完善的规章制度也无法保证每个成员在任何时候都能遵守。企业文化是通过一种观念的力量，氛围的影响去约束、规范、控制职工的个体行为。这种控制不是通过硬性的强制力量，而是由硬性控制转向软性内化控制；由控制职工行为转向控制职工意识；由控制职工个人转向控制企业群体；由控制职工短期行为转向对其价值观和长期目标的控制。因此，对职工行为的控制更为持久和有效。

最后是环境塑造作用。企业文化建设给企业塑造了内容丰富、广泛认同的企业形象文化。塑造良好的企业形象，是企业文化建设的关键，也是取信于市场和社会的首要内容。在现代企业竞争中，良好的企业形象是一个企业的无价之宝，是企业赢得竞争优势的重要因素。其一，它可以为新产品提供质量保证，成为开拓市场的动力。如果一个企业在消费者心目中留下了很深刻的良好印象，这种预存的形象会使消费者在未使用该企业产品时就倾向于认同的态度，这种预存的形象、经验和直觉，往往会在消费者购买行为中起主导作用，为企业的产品吸引更多的顾客。其二，它容易

吸引、招揽、荟萃更多的人才。良好的企业形象能增强职工的向心力和凝聚力，它能使内部职工保持一种团结向上的士气和旺盛的斗志，容易留住人才，还能像磁铁一样招揽荟萃各种各样的人才。其三，良好的企业形象能创造一个良性的外部经营环境。良好的企业形象有助于寻找可靠的原材料和能源供应客户，使公众乐于购买企业的股票，银行乐于为企业提供优惠贷款，政府乐于为企业提供优惠的经营条件，甚至保险公司也乐于为它的经营作保。它能增加投资者的信心，求得稳定而优惠的经营渠道，并能增进周围社区对自己的了解，从而提高企业在同行中的竞争力，或者增加企业在外界的信任感，争取更多的合作者和支持者。因此，企业将品牌和无形资产的培养作为企业发展的重要战略，作为系统管理来规划实施，已经成为许多优秀企业的自觉选择。

三、大力建设企业文化提升企业管理的效果

首先，确立正确的企业哲学能够促进企业的竞争战略的完善。企业之间竞争日益激烈，企业与环境联系也日益紧密，这自然要求企业经营管理不能再仅仅局限于内部的各种因素和眼前的利益得失，而必须站在前所未有的高度和广度来审时度势。这就使得从战略高度来规划和制订企业的经营管理——实施企业经营战略应运而生。而企业经营战略学正是企业管理的战略化趋势在理论上的结晶。同时，市场日益呈现多变的特点，企业经营的市场环境越来越变幻莫测，这就要求企业不但要树立权变思想，不断调整自己的产品和服务、营销策略、管理方式，而且要有战略头脑、冒险精神和创新意识。竞争战略的选择和制定，是一种面向生产、技术、销售、服务、人事、公关等所有方面的企业全局性行为，是企业立足过去和现在、谋划未来的活动。它基于对市场经济条件下的企业产生经营管理基本规律的认识和掌握，基于对企业与社会、与市场、与人等要素之间内在本质的认识，而对这些规律和联系的揭示所得到的恰恰正是企业哲学的基本内容。

其次，建立科学的企业制度能够极大地促进企业的工作效率。企业不能没有效率。然而，真正能够给企业效率提供根本保证的则是企业制度。企业制度的建设与更新，首先依赖于思想的解放和观念的更新。没有观念的更新作先导，不重视企业文化建设，制度的更新与建设便会缺乏根本动力。同时，观念的更新还是企业制度得以实施的思想保证。企业文化所创造的良好心理环境有助于减少制度所带来的强制性所引起的抵触心理，增强广大员工对制度的理解和执行制度的自觉性和主动性。只有在这种良好的企业文化氛围中，制度才可能转化成高效率，最终产生高效益。效率是企业的生命，效率的提高总是归结为时间的节省。“时间就是金钱”，这是市场经济的铁的法则。我国企业改革进入一个重要时期，建立现代企业制度是紧迫任务。要实现这一战略目标，一个很重要的方面就是要精兵简政、减员增效，提高办事效率，改变领导作风。做到这一点，仅靠机构的精简是远远不够的，必须从更新企业文化方面下苦工夫，即下大力气改变散漫拖拉作风，整治官僚主义习气，我国企业的管理干部把大量的时间耗费在各种会议文件之中，是提高我国企业效率和效益以及持久竞争力的巨大障碍。克服官僚主义、消灭文山会海，彻底改变低效、扯皮、脱离实际的不良企业文化，是我国许多企业深化改革的共同任务。

再次，建设富有内涵的企业文化是增强企业凝聚力的重要保证。企业凝聚力大小是企业生命力和企业活力的重要标志。企业凝聚力实际上是一种群体凝聚力，它表明群体对成员的一种内聚作用，也就是指群体对成员的吸引力和成员之间的相互吸引力。企业领导不能只重视物质需要的满足，而必须同时尽量满足员工精神方面的需要。而精神需要的满足离不开良好企业文化的培养和建设，否则企业凝聚力将无法随着员工需要层次的逐步提高而长期保持和加强。因此，企业管理应该解决的一个关键问题是：如何在本企业内部，建设成团队式的企业文化。原有不健全或贫乏的企业文化，通过克服各自的缺点，都可以实现向团队式企业文化的转化。

最后，树立良好的企业形象是提高企业竞争力的重要方面。企业的知名度、商业信誉、品牌影响大的企业，总是能够在竞争中占据独特的优势，获得其他企业望尘莫及的销售业绩。国内外的理论研究和企业实践表明，企业竞争力实际上是由政治力、经济力、文化力等多方面组成，形象力正是这些力量综合作用、特别是文化作用的结果。因此，建设充满个性、积极向上的企业文化，是企业在激烈的市场上获取并保持形象竞争优势的重要因素（作者单位：南昌大学）

相关链接

[组织文化对学习型企业创新的影响](#)
[建设企业文化创新企业管理](#)
[企业文化重塑的熵理论分析](#)
[试论科研部门转制后的激励办法](#)
[浅议思想政治工作与企业文化建设](#)
[高新技术企业建立人才激励机制初探](#)
[浅论中国国企经营层激励机制的问题及对策](#)
[论传统文化对家族企业引进外部经理人的影响](#)
[关于企业文化在企业市场竞争中作用问题的思考](#)

