

浅谈浙江民营企业文化

寿佳敏

(武汉科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430081)

【摘要】现阶段以浙江为代表的民营企业发展缺乏强有力的文化支撑，这直接影响到民营企业的可持续发展。为此，民营企业只有借助企业文化建设，提升企业凝聚力、影响力和竞争力，打造跨越式发展的新优势，才能使企业持续、健康发展，在激烈的竞争中立于不败之地。

【关键词】浙江；民营企业；企业文化

【中图分类号】F121.23

【文献标识码】A

【文章编号】1005-3115 (2010) 22-0104-03

一、浙江民营企业文化建设存在的问题

企业文化是企业全体员工在长期生产经营活动中培育形成并共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。企业文化不是万能的，但是企业的持续、稳定发展必须依靠企业文化。据统计，我国民营企业的平均寿命只有 2.9 年，导致民营企业迅速消亡的原因很多，其中一个非常重要的原因就是民营企业内部没有形成与设备现代化、管理现代化相适应的企业文化理念和企业文化氛围，缺乏强有力的文化支撑。在很大程度上促进了浙江经济发展的浙江民营企业，其企业文化也存在不少问题。

(一) 家族文化的局限性限制企业文化的发展

浙江相当一部分民营企业都是由小型家族企业发展而来，往往带有浓厚的家族文化烙印。其家族化倾向具有一定的排外性，这种排外性文化影响了民营企业的团结和向心力，被聘的外来人员很难找到认可感和归宿感，在企业中找不到自己的定位，看不到自己的发展前景。在这种排外性文化的作用下，企业文化会朝着一个偏离正确轨道的方向发展，引起企业内部文化的严重分离、矛盾甚至冲突。

(二) 企业文化建设普遍不受重视

不少民营企业把人力、财力放在能直接取得效益的工作上，急功近利，忽视企业文化的培育和发展，不太注重企业文化建设。有些民营企业即使有企业文化建设，内容或零碎散杂，或盲目仿效。独特的企业文化是企业区别于其他企业的显著特征，是企业走向成熟的重要标志。虽然浙江的许多民营企业也提出了经营理念、使命、价值观等，但都具有较强的模仿性，缺乏个性和特色。

(三) 民营企业对企业文化认识和定位不全面

部分民营企业对企业文化理解存在偏差，他们对企业文化本身缺乏正确认识，仅仅将企业文化理解为企业获得最大利润的捷径或制胜法宝。这种急功近利的心态使企业文化建设仅停留于表面，忽视了企业文化的本质和发展规律，使企业文化的建构难以与企业的经营管理实践有机结合，从而无法有效地促进企业文化的培育和发展。此外，浙江民营企业文化往往不全面，

只注重某些方面，如注重企业营销文化，而忽视企业文化的其他方面，造成企业文化不能发挥整体作用。

（四）企业文化形式化

目前，民营企业在文化建设中存在比较突出的问题就是盲目追求企业的形式而忽视企业的内涵。许多民营企业认为，企业文化就是企业的外表形象。因此，企业家大多把文化建设定位在形象设计上，把形象建设仅仅看作是视觉、外观上的东西，只重视表象建设，不重视企业文化内涵的发掘。不少民营企业在企业文化建设过程中模仿外资企业文化和企业文化的一些表面形式，如热衷于搞文艺活动、喊口号、统一服装、统一标志。有些企业还直接请广告公司做 CI 形象设计，认为这样就是塑造企业文化。

二、浙江民营企业文化存在问题原因分析

（一）民营企业大多采用家族制管理模式

家族制管理模式主要表现为任人惟亲，任人惟近，人本观念淡化，雇佣意识强烈，往往将员工当作会说话的“工具”，等同于资金设备等一般资源要素，忽视对员工的尊重和关心。因此造成员工消极应付，缺乏积极性和责任感。企业多实行人治管理，缺乏激励机制，许多民营企业老板观念陈旧，管理手段单一，常采用训斥、扣工资奖金、罚款或开除等手段约束员工，停留在“治理人，约束人”、以“物”为中心的管理阶段。由于这些行为，家族制管理在促进企业发展的同时，也使民营企业文化建设形成了许多弊端。

（二）民营企业家的综合素质偏低

民营企业家大多是白手起家，一般自身文化水平不高，缺乏文化自觉性和创新意识。从某种意义上说，民营企业文化就是企业家文化，是民营企业家的经营观、人生观、价值观、社会观在企业经营中的具体体现。民营企业家综合素质不高容易导致对企业文化的认识不全面、定位不准确。此外，作为企业的领导者，其综合形象及人格魅力更容易对企业文化产生直接影响。

（三）民营企业缺乏高素质综合型人才及发展活力

浙江民营企业缺乏高素质综合型人才，很多优秀大学毕业生更愿意选择国有企业而不是民营企业。另外，企业的管理人员及员工的平均年龄普遍偏大，缺乏新鲜血液的注入。虽然元老级管理人员具有丰富的管理经验，但管理方法过于陈旧，缺乏创新精神。这些因素都容易限制企业文化的落实及发展，从而导致企业文化的夭折或形同虚设。

三、浙江民营企业文化建设的对策

企业文化是一个企业可持续发展的重要条件之一。民营企业文化软实力的缺失已直接影响到企业的可持续发展。因此，民营企业必须采取相应对策，加强企业文化建设，培育企业文化软实力。在解决企业文化问题上，浙江民营企业应实现“三建四化”。

（一）构建民营企业物质文化体系

在市场经济条件下，对企业物质文化进行体系构建，首先要落实企业物质文化建设的具体目标，这主要体现在：在厂房设施方面，力争做到现代、专业、配置科学；在机器设备方面，力求做到先进、经济、科技含量高；在工艺技术方面，力争做到新颖、独特、自主知识产权多；在作业环境方面，力求做到环保、安全、舒适；在企业商品方面，力争做到优质、品牌、市场

占有率高；在售前售后服务方面，力求做到诚信、齐全、服务到位。惟其如此，民营企业才能做精做细、做大做强，才能为企业文化建设奠定物质基础。

（二）构建民营企业制度文化体系

注重用市场化、职业化的经营人才管理企业，构建精干、高效、富有作为的领导体制。在市场经济条件下，企业要在激烈的市场竞争中求生存、求发展、求效益，最重要的是选准市场化、职业化的经营管理人才管理企业，并通过他们构建精干、高效、富有作为的领导体制，进行商品功能的创新和服务领域的拓展，使企业在充满压力的环境中迸发出勃勃生机。

同时，还要注重企业的新组织设计。企业的生存来自市场需求，来自千方百计地发现和填补一切市场需求的空白。因此，适应市场需求而推进组织系统变革就成为企业的一项重要工作。要使这项工作富有成效地推进，在企业内部，既要坚持统一指挥的原则，又要坚持部门化管理原则，按照提供商品和服务的实际流程设立管理部门。

另外，也要注重创造企业管理制度的特色。企业管理制度作为企业对自身所拥有的资源进行有效管理的规定和规则，本身具有控制和协调职能。要使企业管理制度富有特色，关键是在实践的基础上对原有的管理制度进行创新和理论提升，并使其达到最佳效果。

（三）构建民营企业精神文化体系

企业精神文化是企业文化的核心，也是企业的灵魂。在民营企业精神文化的系统规划中，要着力解决好以下问题。

首先，确立科学的功利观。企业作为以赢利为目的的经济组织，既要讲利，更要讲义，而功利观就是以企业行为引起的后果为标准对其行为的道德性作出的一种判断。从这个意义上来说，企业道德作为企业长期生存和发展的精神动力，其优秀的评判标准有两个：一是这种道德应该使企业的幸福和利益尽量同社会的幸福和利益相吻合，二是关注社会主体的幸福应该是企业行为的动力源泉。企业只有具有这种科学的功利观，才会以信立身、以信兴企。

其次，确立科学的创新观。创新精神企业的核心精神，是企业兴旺发达的灵魂和动力。民营企业要确立科学的创新观，首先要进行思想理念创新，自觉地把思想认识从那些不合时宜的观念、做法和体制束缚中解放出来。其次要进行发展思路创新，做到一切妨碍发展的思想观念都要坚决冲破，一切束缚发展的做法和规定都要坚决改变，一切影响发展的体制弊端都要坚决革除。同时，要做到企业氛围创新，旨在营造出尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造和鼓励员工干事业并且干成事业的企业氛围。

最后，确立科学的使命观。在经济全球化的发展态势中，民营企业要想维护自身的长期生存和稳定发展，就必须在世界进步潮流的坐标系中重新审视自己的使命，放眼世界需求，紧盯世界一流的同类商品，力争通过跨越式发展走在世界前列。

（四）企业文化实践化

所谓民营企业文化实践化，是指民营企业文化不仅仅是一种企业倡导和信奉的价值理念，而是必须要付诸于实践的价值理念。也就是说，民营企业文化要指导企业制度的建立和企业战略的选择，是指导企业一切行为的价值理念。所以，企业文化不仅来自于实践，同时必须要指导实践，充分在实践中实现，因而企业文化不仅仅是企业倡导的价值理念，而且是要指导企业实践的价值理念。

（五）企业文化教育化

所谓民营企业文化教育化是指要通过灌输的方式将企业所信奉的必须实践的价值理念渗透到员工的头脑中去。因此，建设企业文化的重要内容就是要加强企业培训。企业培训不仅仅是对员工要进行一种业务培训，更重要的应该是企业文化的培训，也就是从思想上要用企业文化去整合、占领员工的思想，让所有的员工都必须认可本企业的文化，并用这种企业文化在现实中指导自己的行为。在国外的企业中，企业不仅仅注重企业文化培训经费的筹措，例如规定企业文化培训费用不能低于企业销售额的 1%，而且还注重企业文化培训教材的建设，例如有企业文化白皮书，也就是企业文化的教材。因此，民营企业应该全方位重视企业文化的教育工作。

（六）企业文化奖惩化

所谓民营企业文化奖惩化是指遵守企业文化的人会受到很大的奖励，而违背企业文化的人则会受到很大的惩罚，通过奖惩的方式使企业文化真正能够成为企业中所有员工的价值理念。从现实状况来看，没有奖惩的办法，企业文化很难真正地形成，也很难植于企业员工的头脑之中。所以，在塑造企业文化的过程中必须强调这种奖惩制度。国外的一些企业在评选优秀职工这项活动中，往往注重对那些自觉遵守企业文化的员工进行奖励，当然也在各个方面对那些无视企业文化的人进行批评。

（七）企业文化系统化

所谓民营企业文化系统化是指企业文化的内容必须不断完善。民营企业在塑造企业文化的过程中，应该不断根据现实状况，从发展的角度去完善自身的企业文化，最终形成一个内容非常完善的系统性企业文化。这种系统性企业文化将会对员工有很大的约束力，因而必须作为一种非常完善的企业文化而存在。

四、结语

当今时代，文化越来越成为民族凝聚力和创造力的重要源泉，也越来越成为综合国力的重要因素。文化是企业生生不息的灵魂，是企业强劲的发展动力和保持常青之本。当今世界 500 强企业，它们的共同特征是建立了适应知识经济时代的企业文化。在未来，企业文化将成为企业兴衰的一个关键性因素。在市场竞争日趋激烈和世界金融危机的大背景下，以浙江为代表的民营企业应借助企业文化建设，提升企业的凝聚力、影响力和竞争力，把握新机遇，迎接新挑战，打造跨越式发展的新优势。