

浙江民营企业文化建设的困境及突破

王水嫩

(浙江师范大学工商管理学院, 浙江金华 321004)

摘要:近年来,浙江民营企业掀起了“企业文化建设热”,但由于文化认知混乱、文化自觉缺乏、文化愿景模糊、制度建设滞后、文化领袖缺位等障碍的存在,企业文化建设绩效普遍较差。本文认为应通过企业家素质提升、企业文化认知澄清、企业文化愿景构建、文化机制创新等举措,突破浙江民营企业文化建设的各种困境。

关键词:民营企业;企业文化;浙江

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-5035(2007)06-0063-04

企业文化是企业在长期的经营管理中逐渐形成的、被全体成员认同并自觉遵守的价值观念和行为标准的总和。优秀的企业文化,是企业持续发展的内驱力。纵观世界著名的长寿公司,他们都有一个共同特征,即拥有一套坚持不懈的核心价值观和独特的、不断发展着的企业文化。然而,反观浙江民营企业,我们发现,随着企业规模的日益扩大和外部环境的急剧变化,浙江民营企业所固有的家长制、个人英雄主义、行为短期化等落后的企业文化已成为制约民营企业持续发展的内在因素。在此背景下,近年来浙江民营企业掀起了“企业文化建设热”,不少企业取得了可喜的成绩。但总体看,浙江民营企业的文化建设仍面临文化认知混乱、文化自觉缺乏、文化愿景模糊、制度建设滞后、文化领袖缺位等障碍,亟待对这些障碍的形成机理进行反思,并提出相应的对策。

一、浙江民营企业文化建设的困境

现阶段浙江民营企业文化建设主要面临以下六个方面的困境:

1. 存在认知误区

在浙江民营企业文化建设热中,不少企业对企业文化一知半解,没有真正领会企业文化的真谛,往往把企业文化的种种符号或表象当作企业文化的本质,步入文化认知的误区。比如有的把企业文化理解为企业的视觉识别系统,认为企业文化建设也就是设计企业标识和产品包装;有的把企业文化看作用文化来包装企业,把一些流行的名言、警句往墙上一挂,往企业宣传册上一印,便认为大功告成;有的把产品文化混同于企业文化,如酿酒企业搞酒文化,茶叶企业则搞茶文化等;有的把企业文化等同于员工的文体活动,由工会组织一些职工运动会、卡拉 OK 比赛、打打球、唱唱歌、跳跳舞,就认为已形成企业文化;有的把企业文化等同于思想政治工作与公关宣传活动,举办一场热热闹闹的企业文化节就算了事。如此等等,不一而足!这些认知误区的存在,给企业文化建设的实际操作带来了严重的影响,使企业文化建设偏离了“塑造共享价值观和行为方式”这一核心主题,使企业文化建设与企业管理相脱节,从而被形象化、形式化、口号化、娱乐化、政治化甚至庸俗化。

这些认知误区形成的主要原因有两个方面:其一,企业文化本身是抽象的、潜在的,它只有通过各种载体(如经营管理活动、产品、刊物、服装、标识、辞条等各种文化符号或文化仪式)才能体现,而人们的关注点往往容易被显性的文化符号或载体所吸引,难以深入到企业文化的真正内核——企业价值观(如图 1 所示)。其二,浙江民营企业文化建设缺乏一个必要前提——企

业文化的理性认识。不少浙江民营企业的文化建设只是一种简单的模仿行为,而不是基于企业文化及其规律理性认识的一种自觉行为。在企业文化建设中,往往被各种文化现象所迷惑,仅仅模仿些企业文化的表层现象。

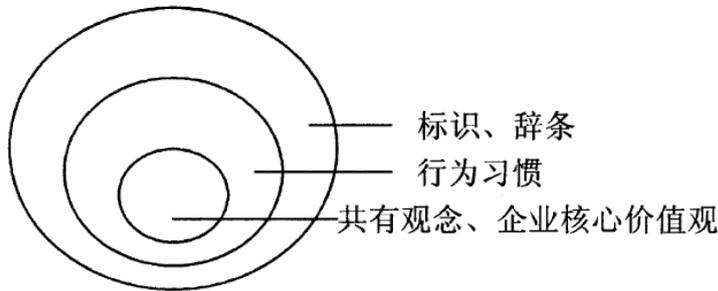


图 1 企业文化结构^[1]

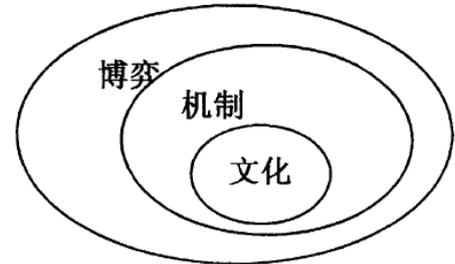


图 2 企业管理的层次

2. 缺乏文化自觉

所谓“文化自觉”是指企业用文化的视点去查找企业问题根源的自觉性。企业管理可分三大层次(如图 2 所示):第一,文化层次——核心文化的确立与维护;第二,机制层次——企业管理制度和程序;第三,博弈层次——企业日常业务及管理活动。在企业管理中,起决定性作用的是文化层次,其次是机制层次,最后是博弈层次。在创业期和成长期,大多数浙江民营企业领导人往往更多地关注企业的生存和市场情况,只顾着赚钱,忙于应付日常业务,停留在博弈层次的管理,而疏于机制层次与文化层次的管理。因此,浙江民营企业的文化大多仍停留在自生自发的“原生态”状态。这种自生自发型企业文化往往以眼前的经济利益为唯一导向,漠视客户利益和员工权益,缺乏企业社会责任感,是一种单一利润导向的家族化、感性化的企业文化。这种企业文化是一种弱势文化,缺乏自己的文化个性,受社会文化影响、由地域文化决定。这种企业文化虽包含一些理性成分,但又兼具大量的非理性部分,甚至病态性因素。[2]它带有浓厚的经验色彩,零碎而不稳定,已成为民营企业难以克服的发展瓶颈。当前大部分浙江民营企业管理者缺乏文化自觉,在分析企业不景气的原因时,往往只强调土地、资金、原材料、能源、宏观政策等硬性因素,反而认为企业文化,是一种虚的东西,隔靴搔痒,解决不了实际问题。

由于缺乏文化自觉,浙江民营企业文化建设的内在动力难以真正形成,他们不可能自觉地有意识地进行企业文化建设,即使进行文化建设也只不过是一种盲目的简单的模仿行为。

3. 文化愿景模糊

有企业就有企业文化,可要真正形成推动企业进步的“文化资本”,就需要企业家和企业员工确立文化愿景,并在愿景指导下将现存的文化“片断”整合提升,培育企业自己的个性文化。确立企业文化愿景,是企业文化建设的重要前提环节。它要求企业在充分了解企业历史、清醒认识企业现实、理性把握企业发展趋势的前提下,在深入挖掘和科学测评的基础上,依据企业现实环境量体裁衣,确立文化建设的目标和方向,并用简练生动的文字语言加以明确表述。

浙江民营企业文化建设中,不少企业对文化建设所期望的愿景模糊不清。他们没有挖掘和明确要培育的企业核心价值观,没有提出企业所追求的共同理想,没有概括提炼出企业精神,不知道企业文化建设将何去何从,只是简单地抄袭和移植。由于缺乏清晰的文化愿景作指引,因而企业文化建设中所提出和倡导的理念,往往内涵空洞、不切实际,难以被员工接受、认同,也不可能对企业的可持续发展产生深远的影响。

4. 制度建设滞后

企业文化建设是一项系统工程,需要观念更新、制度重建、流程再造、行为激励、情境强化、环境烘托,涉及理念层、制度层、行为层和物质层等层面的建设。其中制度层是企业文化建设的重点,各种制度构成一个严密的管理机制,集中体现文化理念。它与理念层的和谐统一,成为企业文化建设成功的有力保障。一个理念从企业领导人提炼、概括,到员工的接受、认同和实践,再到共享信念和行为方式的形成,是一个十分艰难、复杂、漫长的过程。特别是在这一过程的初期,企业必须以这些价值理念为核心制定相应制度,把价值理念“装进”制度,并要求、激励、督促员工服从和遵守。在反复的实践中,员工才能对理念和制度渐渐认同、理解,才能形成习惯和信念,这样,外在的制度约束才能转化为内在的信念约束,制度也就变成了一种文化。在员工由服从——认同——坚信的过程中,制度的作用非常关键。合理科学的制度会加速员工的认同过程,使正确的观念得以确立和实行;相反,不合理的制度,则使员工淡漠甚至抵触倡导的观念。

浙江民营企业文化建设实践中,人们往往把“文化与制度”割裂开来,理念层和制度层两张皮现象十分明显。有些企业的文化建设,制度建设明显滞后。管理者只是向员工宣传、灌输某些价值理念,而没有以这些价值理念为核心制定、修订、完善和实施相关的制度。缺乏制度的承载、强化和保证,价值理念就不可能有效地贯彻和落实,企业文化建设效果也就可想而知。

5. 缺乏精神领袖

美国管理学家沙因说过:“领导者所要做到的惟一重要的事情就是创造和管理文化,领导者最重要的才能就是影响文化的能力。”企业领导者在文化建设中起着至关重要的作用:其价值观决定企业文化的基调;其个人风格影响整个企业的作风;其观念创新带动企业文化的革新;其素质提升促进企业文化的完善。从静态看,民营企业领导人与企业文化呈现出一一对应关系。在创业过程中,民营企业创始人把自己的理想、价值观、企业哲学、经营风格融入其中,并逐渐被广大员工接受、认同和遵守,形成企业文化。他们的知识、能力和品质等要素成为企业文化的生成基因,决定着企业文化的性质和风格,制约着企业文化的发展方向。从动态看,民营企业领导人又扮演了企业文化的变革者、倡导者、示范者、推动者等多重角色,是企业文化动态模型中的第一活跃因素,有着举足轻重的作用。如果没有企业领导人的倡导、参与及不遗余力地支持和推动,企业文化建设就不可能走向深入,也不可能取得成功。

素有“草根企业家”之称的浙江民营企业领导人,他们的观念大多仍停留在传统阶段,缺乏现代经营管理理念,缺乏从深层次的文化层面去思考问题、分析问题的能力。他们对企业文化的认知深度和重视程度不够,文化管理能力不足,缺乏“文化自觉”,难以充当企业文化建设精神领袖的角色。

6. 缺乏社会文化环境

企业文化属亚文化,深深根植于社会文化土壤中,企业的价值观念、行为准则无不打上社会文化的深深烙印。社会文化作为企业的宏观环境,必然对企业文化产生深刻的影响。近代以来,我国的社会文化一直处于嬗变阶段,各种外来文化与传统民族文化相互激荡。改革开放后,适应市场经济发展的新型公民文化正在不断孕育中。但毕竟市场经济文化不是我国传统文化的内生物,与之相伴的市场意识、竞争意识、质量意识、效率意识、团队意识等现代意识具有很强的移植性,再加上目前我国社会主义市场经济体制还不完善,市场经济文化体系尚未成熟,这些现代意识尚未构成我国社会文化的成熟因子。由于社会文化中这些病态因素和不成熟因子的存在,使民营企业文化建设中的一些先进理念难以得到员工的认同和支持,文化建设也往往因此被搁浅。

由于存在如上所述的各种障碍,不少浙江民营企业的文化建设徒有热闹的场面和漂亮的形式,文化理念浮在表面上,难以深入人心、落地生根。浙江民营企业文化建设从总体而言达不到实际效果,新型企业文化没有能够有效建立,文化对企业的驱动作用难以实现。而且更为严重的是,一些民营企业对文化建设的态度也因此发生了微妙变化:从把企业文化看作一剂万能的“灵丹妙药”而趋之若鹜,到视之为中看不中用的“花瓶”,并感叹“企业文化看起来很美,说起来很甜,做起来很难,实际上没用”。

二、突破浙江民营企业文化建设困境的对策

针对现阶段浙江民营企业文化建设中存在的种种困境,笔者认为应从以下五个方面来突破:

1. 提高素质,使民营企业领导人成为文化建设的精神领袖

民营企业领导人的素质和文化自觉程度,对民营企业文化建设的成败起关键作用。浙江民营企业领导人的整体文化水平还不高,综合素质参差不齐,难以充当企业文化建设的领军人物。因此,要强化民营企业文化建设,首先要转变企业领导人的经营理念,提高企业领导人的素质。企业领导人要加强现代企业管理知识的学习,拓宽管理视野,不断提高自身素质,实现从劳务型向知识型、从经验型向学习型、从企业型向事业型、从致富型向理想型、从本土型向国际型的转型,把自己塑造成为真正的企业家。只有这样,浙江民营企业领导人才能充当文化建设的精神领袖,以自觉的文化战略眼光,引领和推动企业文化的建设、变革和强化,提高企业文化层次。

2. 提升认识,培育和形成文化自觉

企业文化理论认为,企业环境是影响企业文化形成和变迁的最大因素。[3]现阶段,浙江民营企业的内外环境正在发生根本性的变化,集中体现在两大方面:一是浙江民营企业外部环境的根本变化,具体体现在社会地位、经营领域、资本市场、劳动力市场、消费者、市场竞争、社会公众、信息传播、政策法规等方面的变化;二是浙江民营企业自身也正在经历一次艰难的蜕变:处于二次创业中的浙江民营企业在经营规模、产业方向、产权制度、管理方式、竞争优势等方面正在发生一系列重大的根本性的变化。这些变化向原有的管理模式提出了挑战,浙江民营企业文化的转型迫在眉睫。民营企业管理者应充分认识到这一点,要从企业持续发展、企业竞争战略、企业核心竞争力的高度来认识企业文化建设,把企业文化建设提升到战略高度,把文化置于各种管理要素的首位,逐步形成文化自觉。在企业文化建设中,民营企业领导人一定要亲自挂帅,身体力行;要设置职能部门,配备职能人员,专门负责企业文化建设的实施;还要广泛动员和组织全体员工参与企业文化建设,并坚持不懈。

3. 加强学习,提高企业文化的认知水平

培训学习是企业文化建设的根本路径,不仅相关的企业文化理论知识需要培训学习,而且在文化建设中所倡导的新价值观念、行为规范也只有通过培训学习才能被员工理解、接受和认同。可以说,企业文化的建设过程,也就是学习型组织的形成过程。现阶段民营企业文化建设中出现的种种困境,其最终根源是没有正确理解企业文化的内涵,没有掌握企业文化形成变迁的规律,没有充分认识企业文化的作用和意义。因此,加强企业文化基本理论、基本知识的学习,澄清各种错误认识,走出认知误区,是目前民营企业文化建设急需补上的一课。实践中,可邀请企业文化专家到企业进行相关讲座,也可由企业内外部管理人员组织全体员工进行学习。

4. 准确定位,构建清晰的企业文化愿景

进行企业文化建设必须先弄清楚建设的目标和方向,确立企业文化愿景,并作为企业文化建设的实践纲领。民营企业文化建设,应首先调研企业所面临的内外部环境,紧紧围绕行业特点、历史传统、成员素质和社会背景等几个最重要的环境因素,结合企业的发展方向进行全面诊断和准确定位,确立个性鲜明的文化愿景。文化愿景没有特色和个性,企业文化就没有生命力。

企业文化愿景的内容可丰可简,没有必要刻意追求体系的完整。一般来说,企业核心价值观、企业理想、企业精神是其中最为重要的内容。企业核心价值观由企业内在要素决定,不受外在环境左右。因此核心价值观不可能通过外部设计或制定而成,需要深入细致的挖掘和内省去发现,并用简练生动的语言表达出来。企业理想必须是明确而有吸引力的,用以激励全体员工为之努力。只有在清晰的企业文化愿景的指引下,企业才能一步一个脚印地推进企业文化建设。

5. 创新机制,系统有序地推进企业文化建设

企业文化建设是一个漫长而费力的过程。在这一过程中,企业必须建立和创新融理念更新、制度建设、行为重塑和物质外化为一体的企业文化机制,坚持以观念转变为核心,并把观念转变与制度重构、行为重塑和物质外化等层面有机地结合起来,进行全方位立体式的建设。特别要重视和加强企业的制度建设,使企业文化建设得到强有力的制度支撑和保证。企业文化建设还应与企业的日常管理有机结合,让文化建设服务于管理、渗透于管理,同时还要在企业管理中系统有序、坚持不懈地实现文化创新,真正使文化的“根”深植于企业经营管理的方方面面。

参考文献:

- [1]李桂荣. 创新型企业文化[M]. 北京:经济管理出版社, 2002. 6-8.
- [2]蒋亚琴,叶东. 民营企业文化建设的障碍分析[J]. 前沿, 2005, (7).
- [3]特雷斯·迪尔,阿伦·肯尼迪. 企业文化[M]. 上海:上海科学技术文献出版社, 1989. 13.