

从《春夜喜雨》中借鉴文化管理

——浅谈企业文化管理的“润物细无声”

□ 刘鹏凯

《春夜喜雨》是大诗人杜甫描绘春夜雨景,表现喜悦心情的名作,寥寥几笔,便道出好雨的高尚品质。春雨体贴人意,知晓时节,在人们急需的时候飘然而至,催发生机。笔者认为,在现代企业的文化管理中借鉴其品格,吸取其营养,具有深远的现实意义,可用“春雨哲学”来表达“文化管理,润物无声”的目的。

好雨知时节

好雨只为“润物”,不求人知。其实,文化的管理功能,正是用企业核心价值观凝聚管理层和员工,用符合人的个性和非理性需要的方法,激励和领导具有个性和非理性的人,以保证企业做事有美感,有特效。如何将“潜入夜”和“细无声”相配合,伴随和风而来的春雨,有意“润物”,无意“讨好”呢?几年前,随着企业提档升级,我们着手对锅炉车间“煤炭燃烧率的最大化与燃烧后煤渣含煤量的最小化”的管理难点进行攻关。用传统的管理办法,就事说事,就问题解决问题,靠制度来管、卡、压,也许能管得住一阵子,但我们需要做的是长期长效的事,如何解决这个问题呢?

现场会上,我带着一群人来到煤渣堆前,一言未发,从口袋里掏出一把硬币扔到煤渣堆上就走了。突然的举措似“好雨知时节”,地里正干旱,雨就下起来了,这场“雨”淋得所有参会人员目瞪口呆。回到会议室时,锅炉工已将扔在煤渣堆上的硬币捡起来放到了会议桌上。看着那把硬币,并非员工有意讨好,而是我有意润物。我沉重地说:“煤渣堆上每天都可见到未烧透的煤,而没有人去拣起来。我们失掉的可是金钱和传统美德啊!”

“煤渣堆上的硬币”引起了不小的共鸣,通过“看一看,比一比,想一想,议一议”,大家豁然开朗,现场会顿时变成挑战会、决心会。我们因势利导,趁热打铁,当场讨论制定“司炉工岗位责任制”等一系列成功的制度。

俗话说:人心都是肉长的。如果这肉长的人心没有交给企业,积极性调动不起来,即使我们的管理再细、再严,也只能是管得住人,管不住心。现代工厂管理中的一些事情,往往并不在于某一个人的体能或智力能不能适应,而是取决于有没有主动参与的责任意识,能不能进入角色,摆正位置。责任胜于能力,文化管理,需要不停顿的下心雨、喜雨、及时雨,因为好雨能激励人的斗志,挖潜人的潜能。

文化管理如水之四流,随地成形。其实,煤渣堆上的硬币所引发的是一种物与人、传统与精神的管理意识的革命,我们通过春雨哲学来

重新认识新时期,新时代下的新情况,使员工意识在心雨中发生变化,使员工把企业作为第一资本,自觉和企业责任融为一体,来倡导艰苦创业勤俭兴厂,强化工作的全过程责任,使每个员工用敬业爱岗来换取努力工作后的回报,使之成为一股巨大的力量。

一个企业,只有把文化变成一套非执行不可的制度与流程,文化才会有执行力。

当春乃发生

几年前的一个下午,老领导带着一位中年人出现在我的办公室。他开门见山,道出登门缘由。原来,来者是位下岗职工,姓陈,妻子常年患病,小孩在读高中,想让我给份工作。老领导一番话说得我心里酸酸的,正巧锅炉房少一人,感情加爱心,我爽快地答应了。

俗话说:人过四十不学艺。可老陈为了生计,专程到市里的压力容器班参加短期培训,回来后却被生产科长安排去拣煤渣。冬天的风呼呼刮得脸生疼,老陈弯着腰,细心地将还可再烧的夹生炭分拣出来,再将煤渣堆到一边。看着眼前的情景,我明白了生产科长的良苦用心,真是一步能走,千里能行啊!

寒冬腊月的,让老陈先拣一周的煤渣,似乎有点残酷,有拿新员工开涮之嫌。但这是工厂培育人才的规定,凡是新员工进厂都要经过培训和试岗的过程,才能转入正式岗位。老陈拣起的一点夹生炭,论价钱还不到他工资的十分之一,但其论价值,却是对企业的认同感,是他今后工作的起步。一个人只有融入到团队中来,才能主动找事做,自觉抢事做,任劳任怨,吃苦肯干将工作做好。

一个企业,可以雇人到固定的岗位劳动,可以买到按时按件计算的劳动量,但你买不到高的劳动热情和好的劳动质量,买不来员工的心。干工作最重要的是悟性,不管干什么工作,要选择自己所爱的,才会对她死心塌地。

中国企业文化研究会秘书长孟凡驰教授认为:文化管理,注重养成教育。企业员工从不懂文化,到自觉地用文化知识武装自己,机械而幼稚地实践,经过长时间的养成教育,达到举手投足,思维行为都具有鲜明的企业文化品位,那么自主管理也就实现了。文化管理是管理的最高层次,是企业文化的结晶。习惯养成需经过艰苦的过程,而好的习惯和作风起初都是强制使然。

道不同不相为谋,现代管理者要做好企业,不能靠一时的激情,而要靠长期的摸爬滚打;员工要干好自己的那份工作,也不能靠一时的激情,而必须一以贯之。正所谓有志者,事竟成,志即文化,只有建立在价值观认同基础上的爱岗敬业,才

是发自内心的精神追随。

春雨夏花,秋叶冬雪。好雨知时节,培养员工的认同感,灌输企业的价值观,需要像春雨,适时随风潜入,用文化的毛毛细雨打湿员工的心,让精神在骨子里流淌。

随风潜入夜

“随风潜入夜,润物细无声”。文化管理需要“无声润物之春雨”,有时也需要伴随着冷风,甚至由雨变成雪,这样的春雨表面看起来是损物,但实质还是润物,是有心护花的三月雨,二月风。

人怕出名,猪怕壮。虽说我们厂的规模不算大,但这几年精心打造的文化管理特色却吸引了不少圈内外人士。多年前,泰兴冶炼厂的老总带着他的十多个管理核心人物来到工厂。我与他们边走边交流,走过臭水沟上垒起的船舫,穿过一块块翠绿欲滴的草坪。在车间定置图栏前,当听说在我们这个小化工企业,闻不到异味,看不到跑冒滴漏,全靠三定定置图上的责任人自觉“日清日高”时,前来的行家里手全都赞不绝口。走到吸料间里,客人发现真空泵一丁点儿黄袍没有,台台整齐清洁,不由交口称赞。突然,一位个子不太高,带着黑边框眼镜的人,踮起脚,伸出手,朝泵管的上方一摸,看了看落满灰尘的手,一言不发。

我看着那留在管道上的巴掌印,迅速掏出手帕忙递过去,用幽默掩饰自己的难堪:“不好意思,漆匠就怕个近视眼,我这个五级油漆工不及你这个600度近视眼!”大家一阵嘻笑,打破了眼前的尴尬。

俗话说,春雨贵如油。对于这珍贵如油的无言批评,给了我冷水洗头,热水洗脚。送走了来客,我随即在现场召开了巴掌印的现场会,寻找着我们管理的不足。这不是一个普通手掌印下的一个巴掌印啊,它是一块磨刀石,是一件伴着冷风的雨夹雪。那位挑剔的眼镜先生,留下的巴掌印并非是下在春天“损物”的冷雨,否定我们的管理,而是在使企业从成长走向成熟的时候,给我们下的一场及时雨,得到的润泽,会将我们管理的刀剪磨得更锋利啊。

文化管理是文化制度化与制度文化化的内在统一。所谓文化制度化,是将第一价值观转化为实际可操作的管理制度的过程,而制度文化化则是将制度理念化为员工的思维、传统和习惯。通过员工的认同,继而化为员工个人的价值观,最后实现企业价值观与员工价值观的统一。

世界著名钢铁大王卡耐基说过:“朝着一定目标走去是‘志’,一鼓作气,中途不言放弃是‘气’,两者合起来就是志气。”一切事业的成败都是取决于此。一个企业要持续健康发展自己、提升自己、争创一流,需要文化管理这只看不见的手,像

杜甫构思《春夜喜雨》那样,按盼雨——听雨——想雨的情感思路来,扎根管理的地基行事。

润物细无声

随着时代的发展,文化管理已成为继经验型管理、泰罗制管理、行为科学管理和现代理性管理之后的第五代管理方式。其宗旨乃将文化之特点及规律应用于日常管理之中,以提高人的素质,培育人的思维方式,训练人的行为习惯,从而达到自觉自主管理的目的。

又是一年春风绿,我将工厂绿化带改造的事交给了新上任的办公室主任小吴。他与请来的几个园艺师打成一片,规划、设计,起早贪黑,全力以赴,没少吃苦。

中国的园林讲究花、草、树、石相映成趣。为了给工厂增加一点生机和诗意,厂里特意从安徽拉回来一些大鹅卵石。一星期后,调整后的绿化带像换了一件新衣裳,那几块大石也颇有画龙点睛之意。

一天黄昏,蒙蒙春雨将厂区的空气洗刷得格外清新。我刚从上海回来,走下车,做几个深呼吸,顿时神清气爽。在临近大门一边的草坪旁,老远看着那横卧着的两块大点石,与前面的一块在一条直线上,总觉得有些画蛇添足。又换了几个角度仔细看看,越看越觉得别扭。

正在这时,春风得意的小吴朝我笑着走来。我肯定了他的劳动,夸奖了一番后,指着那两块点石说:“小吴,你看那几块石头的摆布,感觉如何啊?”“还可以嘛。”小吴边说边看着我。“那两块与前面的一块在一条直线上,你看挪一挪是不是更好?”我和小吴商量。“老总,这几块石头最重,费了九牛二虎之力才到位,我觉得这样也挺好,就别动了!”听话听音小吴明显不太情愿,我亦喜亦忧,没再讲什么,只是淡淡地笑了笑。事后,我没有惊动小吴,让几位员工将那几块石头移动了一下位置,错位后的感觉,真棒。

一位企业家说得好,“全世界最好的机器就是‘人’!”是的,世界上没有任何精良的机器可以替代人。作为一名管理者,不可能事必躬亲,如何通过文化软科学的方法,将人的能力发挥到极致,将“人”这部万能的机器用好,是方法,更是艺术。聪明的管理者为自己工作,更聪明的管理者总是让聪明的人为自己工作。

文化力提升执行力,需大家建设企业文化,建设大家的企业文化。是的,现代管理者向杜甫学习,实行文化管理,要像“春夜喜雨”,既滋润枝叶,又不伤根系,万物都得到润泽,文化自觉也就能相植人心。我们的企业就会杂花生树,一片红润,一朵朵红艳艳,沉甸甸……

(作者系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)



陕西商南 四措并举实现旅游管理新跨越

陕西商南,是中国最北端的茶乡,是西部大开发的桥头堡,是秦岭生态旅游区的王国。近年来,在陕西省、商洛市正确领导和各部门的强力配合下,成功开发了以金丝大峡谷为主的一大批景区景点,实现了商南乃至商洛生态旅游的新跨越。

2009年,全县旅游接待158.16万人次,实现旅游综合收入达474亿元,完成了旅游设施投资1.37亿元。该县被陕西省政府授予旅游收入快速增长先进县并列为旅游示范试点县,被国际旅游管理协会评为“中国最佳文化生态旅游名县”,市政府授予旅游开发工作先进集体。金丝大峡谷先后被命名为国家森林公园、国家4A级旅游景区、国家地质公园,荣获“中国最美的十大峡谷”、“生态中国贡献奖”和“陕西省消费者最信赖的旅游品”等20多项殊荣;任家沟休闲度假园、县茶叶联营公司被命名为全国农业旅游示范点。

2010年该县确立了旅游工作思路是:围绕一个目标,突出两个创建,加快三大建设,实施四项措施。围绕一个目标就是:全年接待游客180万人次,旅游综合收入5亿元;其中金丝峡接待游客70万人次,实现门票收入3000万元。完成旅游基础设施投资8000万元。突出“两个创建”即突出抓好省级旅游示范县和金丝峡国家5A级景区“两个创建”,逐步完善吃、住、行、游、购、娱产业链,全面提高旅游服务质量和旅游综合效益。

加快“三大建设”

据悉,今年商南县将举全县之力,聚八方之财,集各界之智,大力实施“生态立县、旅游富县、工业强县”战略,加快“三大建设”:

1、抓好以金丝峡为重点精品景区(点)建设。按照串珠连线的总体布局 and “打造大景区、形成大容量、产生大影响、突出大特色”的总体要求,集中精力做强以金丝峡为重点的生态游、做活以任家沟为重点的乡村游,做优以泉茗生态观光区为重点的观光游,做大以丹江莲花台电站开发为重点的山水游,做精以闯王寨为重点的人文游,做靓以赵川前坡岭为重点的红色游。以金丝峡为重点,全面加强泉茗生态观光区、任家沟、生龙寨、上苍坊、莲花台电站等重点旅游景区建设,努力提升旅游核心竞争力,努力构筑全县旅游发展大框架,使全县旅游业尽快成为陕西生态旅游板块中的新亮点。

2、抓好旅游产品开发建设。制定和实施优惠扶持政策,重点扶持旅游商品龙头企业,深度开发旅游纪念品、工艺品、营养保健品、地方食品和土特产品等,注册一批旅游商品商标,提升一批旅游商品市场占有率,争创一批省内外知名的旅游商品品牌;加快旅

游市场建设,形成旅游商品一条街,特色店、专卖店等市场,丰富旅游商品市场。开发旅游文化产品。充分挖掘和发挥商南地方人文资源和民俗风情,积极策划、创作和包装1-2个具有地方文化韵味和特色的富有震撼力、影响力的旅游文化产品,丰富旅游文化内涵,招徕吸引游客。

3、抓好以农家乐为主的乡村旅游建设。大力发展金丝峡景区、城区、泉茗度假区“三区”和312国道、县河、小河三条旅游产业经济带“农家乐”为主的乡村旅游、休闲旅游和农事体验等项目,新发展农家乐50户,壮大全县旅游经济规模

实施“四项”措施

旅游业的开发将有效地扩大商南的知名度和影响力,推动地方经济的突破发展。为此该县将大造声势强化实施“四项”措施:

1、强化宣传促销,拓展客源市场。以“打造秦岭最佳旅游目的地”为目标,按照“高端策划,高层营销,高效运作、高效回报”的宣传推介思路,以客源地宣传为重点,以主流媒体宣传为手段,积极参加旅游博览会、旅交会等各种活动,深挖周边大中城市客源市场潜力,大力开拓省会城市客源市场。加强区域合作,以西安、南阳、洛阳、十堰、襄樊等周边城市为依托,逐步与毗邻市县建立起旅游资源共享、信息互通、优势互补、客源互送的长效机制。聘请专家和专业咨询公司进行创意策划和形象宣传,进一步扩大商南旅游的知名度和吸引力。

2、加强市场管理,优化旅游环境。积极开展“宾馆创星、景区创A、旅行社创强、导游创优、农家乐创优”的“五创”活动,全面提升旅游接待能力和服务水平。着力抓好卫生、市场、交通、治安、安全等五个方面的治理,不断优化旅游环境。狠抓行风建设,把诚实守信作为旅游企业的基本行为准则,把旅游业的信誉和失信惩罚机制落到实处。

3、积极开展培训活动,提高接待服务技能。制定旅游从业人员培训方案和培训计划,组织举办各种形式的培训班和业务技能竞赛活动,培训旅游从业人员2000人次,培训旅游管理人员100人次。积极培育旅游人才,建设适应旅游发展和时代需求的高素质旅游队伍。

4、加快旅游规划编制,为旅游开发建设奠定坚实基础。按照“尊重自然、凸显生态、打造亮点、独一无二”原则,加强与中山大学、远见公司等知名旅游规划机构合作,高起点、高水平、大手笔编制旅游规划。根据商南县旅游发展总体规划,逐步完善各景区(点)建设性详规、旅游专项设计和完成丹江莲花台旅游规划、生龙寨规划编制工作。(叶宜发)

管理论坛

抓好“三心”问题是企业管理的关键

所谓“三心”即放心、称心和热心,其实是指企业三个层次的心态。即高层领导放心、中层干部称心、基层员工热心。可许多企业却没有把这三“三心”问题当成企业抓好管理的关键点,往往容易出现高层不放心、中层不称心、基层不热心的现象和情况,这些情况和现象倒成了企业管理难以提高的桎梏和主要因素,制约了企业的健康发展和壮大。究其原因,笔者认为有以下几个方面的因素造成了“三心”问题:

首先,高层领导“不放心”主要表现为对下级的工作表现不满意,对下级缺少信任或对其工作能力持怀疑的态度。有的领导对下级一方面授权,一方面又不放心,一怕他不

能胜任,又怕他在工作犯错误,对于有才干的人又怕不服管,这样就造成了越俎代庖,包办下级的工作,越权指挥,给下级工作造成被动,甚至听信谗言,公开怀疑下级。致使领导者不能放手工作,高层的“不放心”就产生了。

其次,中层干部“不称心”主要表现为有责无权,工作上的事上级过多参与和干预,使下级不能按自主思想做事,只能按上级的意见行事,但出了问题错误责任都扣到自己头上。这样责权不能统一或不对等,使一些下级产生了消极和懈怠心里。另外,一些中层干部之所以精神颓废,在工作上感到无精打采,主要是看到有的领导者在用人上不

是凭德才、凭实绩、凭公认,而是唯亲、唯顺、唯礼、唯关系,使之深感怀才不遇,有劲无处可使。还有的一些领导只知道使用人,却不培养人,致使一些中层干部在一个岗位工作周期过长,失去了进取心和积极的工作状态,这些都直接导致了中层“不称心”的情况产生。

第三,基层员工“不热心”主要表现为工作的消极。其主要因素有以下几个方面:一是期待工作境遇的改变和待遇的提高,一些员工在基层一线长年从事同一岗位工作,对自己的职业前途看不到希望,工资待遇、劳动保护等得不到很好的解决,失去了工作热情和动力源泉;二是工作业绩得不到公平的认可,

有的员工在工作中做出了成绩,结果却变成一些上级向领导邀功的资本,自身的工作业绩得不到公正认可,致使一些员工在工作中产生得过且过的思想,工作中不思进取;三是企业内部言路不通,员工在工作中有好的建议和想法,或是一些针对性意见,不能得到尊重和正确对待,因而基层“不热心”的现象产生就见怪不怪了。

只有打造企业公平的工作环境 and 氛围,突出“以人为本”的理念,体现公平正义,才能使基层员工热心、中层干部称心,这样高层领导才能放心,企业的管理工作才能提高,各项事业才能得到发展和壮大。

(钟典)