

企业文化发展趋势的实践与思考

□ 陈富华

企业文化是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和,是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。

一、企业文化建设过程中的几个误区

随着我国改革开放的进一步深入,企业文化作为一种管理模式被引入我国的企业中。有些企业模仿外资企业管理和企业文化的一些形式,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形象设计。因此就给人一种误导,似乎企业文化就是企业开展的文化活动或企业形象设计。

1、注重企业文化的形式,忽略企业文化的内涵

在企业文化建设过程中最突出的问题就是盲目追求企业文化的形式,而忽略了企业文化的内涵。如果只有表层的形式而未表现出内在价值与理念,这样的企业文化是没有意义的,难以持续的,所以不能形成文化推动力,对企业的发展产生不了深远的影响。

2、将企业文化等同于企业精神而脱离企业管理

有些企业家认为,企业文化就是要塑造企业精神,而与企业管理没有

多大关系。这种理解是很片面的。企业的经营理念和企业的价值观是贯穿在企业经营活动和企业管理的每一个环节和整个过程中的,并与企业环境变化相适应的,因此不能脱离企业管理。

3、将企业文化视为传统文化在企业 管理中的直接运用

这种观点认为企业文化就是用文化来管理企业,如有些企业家认为应该用儒家学说来管理企业,还有些企业家认为应该用老子学说来管理企业。但是,中国传统文化的思想中充满了哲理与思辨,在用于指导企业管理实践中时,需要将其操作化为具体的行为准则和经营理念。另外,中国传统文化中也有许多不利于企业创新和企业发展的因素,所以要区分传统文化中的积极因素和消极因素,不能简单为之。

4、忽视了企业文化的创新和个性化

企业文化是某一特定文化背景下该企业独具特色的管理模式,是企业的个性化表现,不是标准统一的模式,要具有鲜明的个性特色和独特的风格。其实,每一个企业的发展历程不同,企业的构成成分不同,面对的竞争压力也不同,所以其对环境作出反应的策略和处理内部冲突的方式都会有自己的特色,不可能完全雷同。企业文化的形式可以是标准化的,但其侧重点各不相同,其价值内涵和基本假设各不相同,而且企业文化的类型和强度也都不同,正因如此才构成了企业文化的个性化特色。

二、从理论和实践上把握企业文化的发展方向

1、加强企业文化研究工作

新形势下企业文化的研究应该坚持理论研究与应用研究相结合、定性研究与定量研究相结合的原则,主要侧重于以下三个方面:一是在中国文化背景下,探讨企业文化的基础理论,研究企业文化与中国传统文化和当代社会文化的关系、企业文化与企业管理、企业环境、企业发展和企业创新的关系等,提出有中国特色的企业文化理论;二是加强企业文化的应用研究,关于企业文化的测量、诊断、评估和咨询的实证研究,在此过程中,推动企业文化实践的发展;三是加强企业文化的追踪研究,企业文化的塑造不是一次性完成的作品,它要随着企业的发展和变化而作出及时的调整 and 改变,才能对企业的长期发展产生深远的影响。所以对企业文化进行追踪研究的价值是不可低估的。

2、正确处理好企业文化与社会文化的关系

企业文化作为社会文化的一个组成部分,它既是社会文化变迁的缩影,又通过其新技术、新产品所倡导的理念引导市场潮流、引领社会时尚,改变人们的的生活方式,改变人们的观念,从而为社会文化的发展注入新的活力,丰富社会文化的内涵。不同的社会文化会影响人们对市场的价值选择和对市场的适应性,社会文化的变化也会引起人们在价值选择和对市场的适应

性方面的变化,影响人们对产品的认同程度和心理需求。因此,企业在塑造自己企业文化、确定企业经营理念时,一定要把握社会文化变化的趋势,在产品的目标定位、企业的经营策略、新产品的研究与开发方向上作出相应的调整,使产品、经营和社会文化之间产生协调与相容,在此基础上,企业为社会提供的就不仅仅是一种产品,而是一种文化。

3、注重企业环境变化对企业文化发展的影响

企业环境包括企业的技术环境、人力资源环境、金融环境、投资环境、市场需求环境等,这是企业发展所依存的客观环境,直接影响着企业的短期效益和生存。此外,还有政策、法制、社会评价、公平竞争、社会信誉等主要由于人为因素控制的社会发展软环境,对企业文化发展的影响看起来较为隐含较为间接,然而实际上对企业长期的经营业绩和企业的竞争力有着潜在而深刻的影响。这些环境因素今后会呈现出更加复杂的联系和难以想象的变化,企业要立于不败之地,就要在其发展战略、经营策略和管理模式方面及时作出相应的调整。企业文化的内涵也要反映出环境的复杂性和紧迫性所带来的挑战和压力,对企业内部要保持较高的整合度,对外要有较强的适应性,通过对企业主导价值观和经营理念的改革,推动企业发展战略、经营策略的转变,使企业文化成为不断孕育企业创新与企业发展的源泉,从而形成企业竞争力。

(作者单位:山西阳煤集团党校)

用“四字理念”做好思想政治工作

□ 邢传忠

社会主义市场经济的不断发展和现代企业制度的逐步建立,既给企业带来了生机和活力,也给思想政治工作提出了新的要求。笔者认为,做好新时期的思想政治工作,应当运用“四字”理念,与时俱进,积极探索。归结起来就是克服一个“难”字,突破一个“情”字、抓住一个“实”字、力求一个“新”字。

一、克服一个“难”字。做思想政治工作,实际上就是做人的工作,人与人之间可能因家庭出身、文化程度、社会环境的不同而其素质、修养参差不齐,这是一难;企业进行“伤筋动骨”的改革,面对分配利益的调整,人的思想意识和心理状态必然会呈现出复杂性、多变性、矛盾性,这是二难;政工人员受体制和机制的约束,政治待遇低,说话无分量,既有自卑感又收效甚微,这是三难。面

对这些困难,每个思想政治工作者都应当胸襟宽阔,不计得失,服从、服务于“改革、发展、稳定”这个大局,克服畏难情绪,深入基层、深入群众调查研究,及时了解和掌握职工思想脉搏,找出原因,对症下药,增强针对性,使职工心稳、气顺、信心足。

二、突破一个“情”字。人是有血有肉的感情动物,是现代企业中最活跃、最关键的生产力要素。人的积极性发挥,除精神鼓励、物资奖励外,莫过于感情投资了。一份奖金,不管数目多少,一旦纳入家庭或个人的开支之中,随着时间的流逝,很快就被淡忘了,而且有人还会认为,钱是本人劳动所得,理所当然。可是,没有什么比关心和热爱更能使职工刻骨铭心。这种爱“人”的管理哲学是一种奇特的“黏合剂”和“催化剂”,它通过爱的纽带,把管理者与被管理者,企业与职工紧紧结合在一起,促成

振兴企业的强大精神力量。

三、抓住一个“实”字。思想政治工作的内容要实在,职工中存在的不少问题,往往是同一些实际问题特别是职工切身利益紧密联系在一起,在诸如下岗分流、住房、医疗、分配制度改革等一系列敏感问题上,这种现象则更为突出和明显,只靠空泛的说教,难以令人信服。因此,抓好职工的思想教育,必须把提高思想认识和解决实际问题结合起来,把教育群众同服务群众结合起来,把思想道德观念教育等无形的东西融入到为职工解决实际问题的有形载体之中,想职工之所想,帮职工之所需,解职工之所忧,通过各种方式进百家门、知百家情、暖百家心。只有如此,才能把思想政治工作做深、做细、做实,才能凸显效果。

四、力求一个“新”字。随着我国经济建设步伐的加快和改革开放的进一步深化,人们的思维方式、行为方式、生活方

式都在发生明显的转变,传统的思想政治工作方式已不适应新的形势和变化,这就要求思想政治工作者努力研究新问题,把握新特点,探索新方法,寻求新对策,丰富新知识,增添新内容,总结新经验,确定新方向,制定新目标,使思想政治工作更好地为改革发展和市场经济服务。为此,思想政治工作要做到以下三个方面创新:一是要解放思想,实事求是,从思维上创新,从建立社会主义市场经济的实际出发,增强整体观念和大局意识,把思想政治工作贯穿于经济工作的全过程,形成加强和改进思想政治工作的新思路;二是要紧紧围绕企业改革和经济建设这一中心,联系企业实际,进行理论和实践上的创新,使思想政治工作在内容、形式、方法上都要紧跟社会经济发展的步伐;三是增强思想政治工作的科技含量强调思想政治工作与科学研究相结合,借助于哲学、美学、社会科学以及自然科学,提高思想政治工作的理论观念、方式、方法的科学性和艺术性。

(作者单位:山东兖矿集团东滩煤矿)

浅谈班组成本管理理论与应用

□ 吴铜伦

在市场竞争日益激烈的新形势下,在实现两个根本性转变、深化改革中,笔者认为强化班组成本核算和管理,是提高企业经营效益的重要手段,抓好班组长培训是强化班组成本管理,提高企业经济效益的有效途径。班组成本管理要从理论上加以辅导,实践中加以探索,形成成本管理理论与实践分析相结合,打通“班组成本核算”管理渠道,将班组管理绩效工作提升到一个新的高度。

一、班组成本管理理论与实践的矛盾

企业的成本管理系统包括公司、部门、车间层次的成本管理,也包括生产现场班组成本管理。生产现场成本管理具有十分复杂的特殊性。它需要以生产工艺技术与成本控制程序方法相结合,实现直接生产过程中成本费用消耗的动态控制。由于行业生产性质的差别、企业技术工艺的差异,成本管理理论至今没有形成生产现场成本管理的一般理论方法,因此,缺乏对生产现场班组成本管理的指导性、实用性、操作性。

1、“班组成本核算”经验缺乏理论方法的科学性、系统性

第一,缺乏保障管理。“班组成本核算”活动中,关于“班组成本核算”中涉

及的名称、名词,班组成本核算明细账、车间总账的格式以及设置,成本分析的指标、方法、分析表格式、分析报告的内容格式,是可以实行标准化管理的。标准化可以分公司统一规范管理条件,提高“班组成本核算”的整体管理水平。

第二,缺乏系统化管理。部门、车间、班组在管理上、在经验总结上都缺乏成本管理理论的指导,缺乏科学的分类、系统的方法和完整的体系,致使“班组成本核算”活动中的成本控制、成本核算、成本分析、成本考核的管理内容不完整。系统化管理可以为“班组成本核算”的总体管理创造条件,提高部门、车间班组的管理水平。

第三,缺乏流程化管理。成本控制只是在车间的规章制度中有成本控制点、成本控制方法的规定,没有总结实现成本控制过程的程序方法。成本分析还没有普遍实行,即使实行成本分析的车间班组,也没有实现成本分析过程的程序方法。流程化管理可以为“班组成本核算”的细化管理创造条件,提高车间、班组的管理水平。

2、班组成本管理理论与实践分析结论

综合“班组成本核算”经验,是直接生产过程中成本费用动态控制的经验,为总结班组成本管理的理论方法提供了实践基础。实践是理论发展的源泉,

理论又是实践发展的先导,实践经验上

升到理论高度才具有普遍性的指导意义,提升企业“班组成本核算”工作,是呼唤班组成本管理理论方法的发展。

二、建立班组成本管理理论方法体系的基本框架

1、班组生产管理系统分析。班组生产管理系统包括五大基本因素,班组是管理控制的主体,操作单元是管理控制的客体,生产运行质量、产品加工质量、操作成本是管理控制的对象。提高生产工艺技术是班组生产管理系统技术基础,直接生产过程中成本费用的动态控制工程是五大基本因素相互作用的过程。

2、班组成本管理制度。主要内容:一是班组成本管理系统与管理机制,如班长、操作工和车间核算员岗位的成本管理责任、权利和义务;二是班组成本对象、具体项目和管理;三是原始数据的采集记录方法;四是主要成本控制结点和控制方法;五是班组成本考核方法和奖惩的规定。

3、班组成本控制方法。班组成本控制过程要反映生产工艺技术和生产管理的要求,是生产工艺技术与成本控制方法相结合的管理过程。主要内容:一是操作单元的控制与分析的方法;二是班组成本控制的出现方法;三是成本控制结点分析表格式的设计;四是操作单

元成本控制案例分析。

4、班组成本核算方法。主要内容:一是班组成本核算的原则;二是班组成本核算的内容;三是班组成本核算的程序;四是班组成本统计账簿格式的设计。

5、班组成本分析方法。主要内容:一是班组成本分析程序;二是班组成本分析表格式的设计;三是班组成本分析报告的基本格式。

6、班组成本考核方法。主要内容:一是班组成本考核的指标及计算方法;二是班组成本控制业绩评价考核方法;三是班组成本考核的指标权重系数的调整;四是成本差异调查和奖励与惩罚。

三、加强班组成本管理培训,提升班组管理绩效

企业通过“班组成本核算”的实践经验,就能够实现班组对直接生产过程中成本费用的动态控制。但是,创立班组成本管理的理论方法体系仍具有十分重要的意义:一是形成直接生产过程中成本费用动态控制的理论方法,促进成本管理理论的完善发展;二是增强班组管理培训内容的指导性、实用性、操作性,使培训成为提高班长和操作工人素质的主导方式;三是反过来指导企业“班组成本核算”的管理实践,提高企业班组成本管理的总体水平,在企业发展中发挥班组建设的重要作用。

兴大业者必以人为本 善于识人科学用人

□ 王青思

管理的核心和动力是人,任何成功的企业都必须以调动人的积极性、做好人的工作为根本。兴大业者必以人为本,科学地识人用人。这是企业能否成功的关键问题。我认为企业的用人之道须注意以下几个方面。

一、要才尽其用。人的长处和短处是紧密联系的。有长就有短,有短就有长。就如有高山就有峡谷,而且是山越高谷越深,一个人长处愈长,短处愈显突出,长处里往往包含许多短处,长短依附。唐太宗李世民说:明主之任人,如巧匠之制木……古代人才学家刘邵说:“人才各有所宜,非独大小之谓也,夫人才不同,人各有异。”江泽民同志强调选拔领导干部“要坚持标准,又要不拘一格”;胡锦涛同志讲的“四不唯”的重要思想,就包括了用人所长的含义。

每个人都有长处,都有短处,在事物的发展过程中,一个人的长处和短处不是不变的,在客观外部事物作用下,长处可以变为短处,短处也可以变为长处。用人关键不在于用哪个人,而在于每个人都能够找到合适位置,发挥出最大潜能。清魏源曰:“不知人之长,不知人之短;不知人之长中长则不可以用人”。现代管理有句名言:“没有无用的人,垃圾是未被利用的财富,放错了位置的人才不如垃圾”。

二、要用人不疑。“用人不疑,疑人不用”的故事,最出色的表现者是刘备,他“弘毅宽厚,知人善任”,从不怀疑忠心耿耿的部下,刘、关、张、赵、诸葛几乎一起谱写了天下亘古传奇。关羽,可以放弃一切厚禄,过五关、斩六将,历尽苦难回到刘备的穷困旗下;张飞,可以腥风血雨先打下一块小地盘,等着刘备来做主当家;赵云,可以冒生命危险,抢救刘备的儿子;诸葛亮,受刘备临终重托,“鞠躬尽瘁、死而后已”。用人不疑,疑人不用,这是用人的一个重要原则,用人就要充分信任放手让其工作,即疑又用,即用又疑,对其不信任不放手是大忌。

信任的最佳体现就是授权,把权力的一部分授予所用之人,就必然使他们有了一种信任感,从而放开手脚,大胆工作,就容易出成绩;反之就会顾虑重重,缩手缩脚,畏首畏尾,发挥不了长处更不要说成绩了。但授权不能无度,领导要大权在握,小权分散,同时授权要和监督结合起来,要及时纠正他们出现的偏差,帮助他们解决困难。

三、要赏罚分明。天下熙熙,皆为利来,天下攘攘,皆为利往。说的都是同样的道理。重赏之下,必有勇夫嘛。但是奖励的作用不仅仅是在物质层面,精神的奖励更重要。现代心理学研究表明,当人们意识到自己的行为受到他人重视,自己的行为被认为有特殊的重大意义时,

人的主观能动性便能够被充分激发,潜在的能量能够得到淋漓尽致的发挥和运用。“士为知己者死”,“赴汤蹈火,在所不辞”,皆是很好的例证。没有一个人不喜欢赏,也没有一个人是喜欢受罚的。应该说,几乎所有的人都怕被惩罚,更不用说是重罚了。近代军事家蔡锷讲过:治军之要,尤在赏罚分明,不要怕字当头。有些企业不敢赏罚,怕没赏者有意见,怕被罚者有情绪,实际上越怕越会出乱子。但赏罚也要会赏罚。一是要注意沟通思想,使人们认识到赏罚的必要性;二是要以身作则,其身正不令而行,其身不正,虽令不从;三是要公开公正,该赏则赏,该罚则罚,不能分亲疏,远近。

四、要善于保护。民间有几句俗语,“枪打出头鸟”、“出头的椽子先烂”和“人怕出名猪怕壮”等,这些都说明受重用的人在现实工作中是极易遭到妒忌,甚至是为人的陷害。越有真知灼见,越是敢于探索,敢于冲破陈规陋习,就越容易与一般人拉开距离,也就越容易孤立。特别是当其成绩斐然时受到表彰后,讽刺挖苦、议论流言,就会接踵而至,在这种情况下,企业领导就要站出来,坚持原则,分清是非,力排众议,说公道话,这时候千万不能随波逐流,人云亦云,当面糊子耳朵。人在工作中不可能一帆风顺,特别是干出成绩的人,在探索中,肯定会遇到比常人更多的艰难曲折,犯错误、犯了一般人的几率高,他们在犯了错误之后,更需要关心和爱护。作为领导干部要敢于挺身而出,实事求是的承担自己的责任,千万不要落井下石,把责任推得一千二净,而要帮助他们分析原因,吸取教训。

五、警惕几个误区。一是任人唯亲,就是以我划线,以个人的好恶亲疏为标准用人,主要表现在只任用自己的亲朋好友及拥护自己的人,搞宗派主义,裙带关系,应在用人时搞五湖四海任人唯贤,否则必然导致组织涣散,人心不齐,威信降低,危害事业。二是妒贤嫉能。青出于蓝而胜于蓝,要有宽阔的胸怀,欢迎鼓励人们赶上或超过自己,然而私心作怪,有些人生怕别人超过自己,千方百计压制打击排拆有才能的人。三是拔苗助长。培养人,重用人,渴望他们尽快成长,这种心情是可以理解的,但一定要遵循人成长的规律,不要人为地去拔高。有些同志,单凭良好的愿望出发,对一些人担子压得太重,职务提得太快,违背了循序渐进的规律,往往适得其反,欲速则不达。若真正发现了好苗子就要放到艰苦环境中去磨炼,让他们在实践中成长。为他们创造必要的条件是应当的,但不能过于优厚,只有靠自己的努力奋斗成长起来的人,才能真正经得起考验,担当重任。

(作者单位:山东东明石化集团)