

事件聚焦 | Shijian Jujiao

IBM 旧文化限制发展 郭士纳清理“文化遗产”

IBM 在发展过程中,几代掌门人都继承了创始人老沃森的价值观和经营理念,使得这个企业带有浓厚的“传统”气息。郭士纳却对这种文化感到忧虑,他认为,正是这种文化传统,限制了 IBM 的发展。更重要的是,这种文化,对他要推行的转型战略造成了隐形阻力。因此,郭士纳对老沃森给 IBM 留下来的“文化遗产”进行了清理。

在老沃森时代,他将自己的信仰扩展为整个公司的信仰,这些信仰统治了 IBM 数十年。它们包括:精益求精,高品质的客户服务,尊重个人。不可否认,老沃森的这些理念曾在很长一段时间将 IBM 推上了企业的巅峰,铸造了“蓝色巨人”的灵魂。然而,随着时空的变化,这些理念的作用也在悄悄变化。正如郭士纳所言:“这些信仰被放在 1962 年——沃森刚刚引进这些信仰的时候的世界,和它被放在 1993 年的世界之间,其所代表的意义就完全不同了——至少它们所被运用的方式发生了变化了。”

精益求精。IBM 一直把“精益求精”

作为公司的信仰之一。在节奏缓慢、品质至上的制造业时代,这是非常有价值的信念。但到快节奏、高速度的网络时代,这种信念就变成果断行动的障碍。“精益求精”成为对完美的过度迷恋;使行动变得僵滞,大大延缓了新产品的问世时间。郭士纳要求突破这种追求完美带来的“过犹不及”,他强调,追求完美不必等到 100%,只要有 60%到 80%的把握就可以行动。在郭士纳“重在行动”的思想主导下,IBM 推出新主机的周期,由 4 至 5 年缩减为 18 个月。

高品质的客户服务。高品质的客户服务始终没错,在计算机的初创年代,顾客不熟悉相关技术,服务导向促使 IBM 引导顾客,帮助顾客,为顾客安排好一切,这在当时是必要的。然而,IT 业的普及,导致顾客引导企业。当竞争对手们围着顾客转时,IBM 却依然盲目相信自己比顾客高明。正如郭士纳批评的那样:“IBM 主要是根据自己的想象来界定市场的。”为此,郭士纳拿出了“热烈拥抱”计划,以扭转 IBM 的方向。这个计划的主要



睿智的郭士纳

内容是:IBM 的 50 名高级经理,每个人都要在未来的 3 个月内至少拜访公司 5 个最大客户中的 1 个,以倾听顾客心声,消除客户对 IBM 的偏见,并采取相应的行动。高管的大约 200 名直接属下,也照此办理。然后是属下的属下,逐级推广,最终形成真正的客户导向。

尊重个人。老沃森有一条重要的信仰就是“尊重个人”。这是公司

的凝聚力之源,也是生产力之源。由此也形成了长期以来的福利政策惯性。但郭士纳指出,尊重个人的信念在 IBM 已经演变出一些不利于公司发展的因素,如培养出了一种植理所应得的津贴式文化氛围,培养出了员工把自己的意见凌驾于公司政策之上的“说不”精神。因此,合作意识和团队观念被大大削弱。对于这种说“不”而不说“是”,郭士纳描述说:“在组织中的任何一个层面,即便是一个跨部门的团队煞费苦心地构思出一个全公司范围的决策,如果有高层经理认为该决策损害了他所在公司的地位——或者与他的世界观相背离,那么这个决策照样会被不合作的利铲端掉。”

文化的改变是艰难的也是缓慢的。但是,如果没有文化的变革,那些同公司战略相冲突的信念和习惯就会化解战略实施于无形之中。郭士纳认为,改变数十万员工的思想态度和行为模式,是一件非常难以完成的任务。文化的变化需要一个过程。郭士纳提出,尽管文化变

革难度很大,但领导人可以为文化转型创造条件,提供鼓励,明确目标。他有句很有深意的话:“实际上,从终极意义上来说,管理并不是让管理者去改变文化,而是去邀请员工自己来改变文化。”

(《管理学家》)

相关链接 | Xiangguan Lianjie

人物简介

郭士纳,IBM 公司前董事长兼首席执行官。郭士纳从小生长在纽约长岛的一个贫穷家庭里,在一所教会中学度过全部的少年时光。毕业于哈佛大学商业学院。13 年的麦肯锡咨询公司实践磨炼,使他成为一名光芒夺目的商界奇才。郭士纳其璀璨、罕见的管理与经营干,是这个时代的先锋和佼佼者。美国《时代》周刊这样评价郭士纳——“IBM 公司董事长兼首席执行官,被称为电子商务巨子”。

江西中烟 举办企业文化 宣贯工作骨干人员 培训班

8 月 24 日,江西中烟工业有限责任公司在南昌举办了企业文化宣贯工作骨干人员培训班。公司有关领导主持培训。

培训班上,公司有关领导强调,要把《金圣宣言》宣贯工作引向深入,真正实现《金圣宣言》在基层、在岗位“落地生根”,就必须加强培训,切实建立一支强有力的宣贯工作骨干队伍。

培训为期一整天。上午,培训老师从追溯企业文化的本源、我们要面对的文化现实、探求文化与管理之融合之道等三方面入手,为大家讲授了《企业管理的文化视角》;下午,她围绕《金圣宣言》的来源、文化理念体系的表现形式、《金圣宣言》16 条理念释义等内容,为大家作了《金圣宣言》理念体系培训。培训结束后,大家表示,要比照差距,多多学习,深刻领会,当好企业文化的宣传者、实践者和表率者;要通过不断培训,使《金圣宣言》核心理念内化于心、外化于行,达到建设队伍、提升管理、塑造形象的目的。

公司各卷烟厂企业文化宣贯办负责人,各卷烟厂、部室、中心企业文化宣贯工作骨干人员,公司企业文化宣贯办成员等近 50 人参加了培训。公司机关科级及科级以下职工列席参加了下午的培训。

(李前进 周平庭)

临涣煤电开展学沈浩主题实践活动



8 月 17 日,淮北矿业集团临涣煤电公司在开展“学沈浩、创先进、争优秀”主题实践活动中,以事迹报告下基层、主题活动宣誓、党员承诺签字等形式,在公司上下营造出“学沈浩、保安全、倡廉洁、促发展”的浓厚氛围。

该公司政工部结合临涣煤电公司实际,印制了“学沈浩、创先进、争优秀”主题实践活动誓词,政工部团委、工会从基层抽出 6 名团员青年组成沈浩事迹报告团,把沈浩事迹分成信念、工作、生活、服务等 6 个章节进行报告。另外,还印制了“学沈浩、保安全、倡廉洁、促发展”承诺签字横幅。这天下午,临涣煤电公司分系统开展了“学沈浩、创先进、争优秀”主题实践活动沈浩事迹报告会下基层活动,分单位进行巡回宣讲,分系统组织党员进行“学沈浩、创先进、争优秀”宣誓,组织党员进行“学沈浩、保安全、倡廉洁、促发展”承诺签字。

邵宏田 摄影报道

浙江省首届企业文化年会召开—— 康奈“软实力”获大奖

□ 本报记者 何沙洲

日前,主题为《增强持续发展动力 推动企业文化升级》的浙江省首届企业文化年会在杭州召开。会上,对首批 30 家浙江企业文化优秀单位奖和 33 家浙江企业文化优秀成果奖企业进行了隆重表彰,康奈集团入选企业文化优秀单位。

该评选活动由浙江省经信委、省国资委、省总工会、省企联和省企协等联合主办。大会主题报告显示,评选活动自去年 9 月份开始,经过宣传发动、组织申报、自荐推荐、网络投票、专家组现场考核和评委会最终审定等环节,具有参评范围广、

评审历时久、标准把握严等特点。评选出来的优秀企业不但在企业文化建设方面走在前列,同时在应对危机、节能减排、安全生产、劳资关系、廉政建设和社会责任等方面堪称全省标杆,他们的做法“既具有企业鲜明特色,又具有先进性、有效性、系统性”。主题报告还突出表扬了康奈“精诚精业、爱人如己”的成功做法。

浙江省副省长葛慧君亲自到会并为获奖单位颁奖。她指出,建设优秀企业文化是浙江建设“文化大省”的重要组成部分,企业文化又是企业软实力的重要组成部分。她高度评价称赞,此次获奖单位是浙江企业文化建设最高水平、最新成果的集中

代表,是以“创业创新”为核心的新浙江精神的生动缩影。她要求,在当前浙江率先启动经济发展方式转变的大背景下,广大企业都要高度重视企业文化建设,以企业文化来提升管理、激发创业、推动创新、促进和谐,为浙江经济的转型升级做出应有贡献。

此前专家组在康奈集团现场考核时,认为 30 年来康奈积极弘扬“创新务实”的特色企业文化,以独具个性的文化理念、系统完善的文化载体、人本和谐的文化氛围、扎实有效文化传播,为企业追求卓越、打造世界知名品牌、永续发展、构建长青基业提供了强大的精神动力,并当场邀

请康奈集团作为《浙江企业文化建设评估标准体系》的起草单位。

记者了解到,今年是康奈成立 30 周年:从 1980 年怀揣 500 元创立皮鞋作坊,到 1993 年在温州鞋业首个实现机械化生产、并研制出高档欧式皮鞋,1999 年摘得中国鞋业首批驰名商标,2001 年在巴黎开出中国鞋业第一家海外专卖店,2007 年荣获中国鞋业首个全国质量奖……30 年来康奈在行业中创立了 20 多项第一。作为温州经济发展的缩影,康奈走出了民营企业品牌发展之路,并且积极加大力度拓展海外市场。

对此,康奈集团创始人、董事长郑秀康说,康奈之所以能实现从艰苦创业、技术创新,到行业创牌,由一家不知名的小作坊成长为中国皮革行业的龙头企业,靠的就是好政策、好战略和好文化。

《道德经》对企业文化建设的启示

□ 赵杰

近日,笔者在信阳新世纪大讲堂聆听了由西北大学博士生导师王翼成教授主讲的《道德经》与人生智慧,明师点悟、实例论道,种种奥妙尽在其中……

鲁迅先生曾经说过,不读《道德经》一书,就不知中国文化,就不知人生真谛。中国传统文化的经典之作《道德经》被誉为“万经之王”,博大精深,玄妙无极,《道德经》中蕴含的哲学思想更是对当今企业文化建设有所裨益。

所谓企业文化是企业管理科学理论与管理哲学理念的有机结合,不外乎是以企业精神、使命、愿景、经营理念、行为规范、形象标志、核心价值观等为主要内容,是企业

的灵魂和精神支柱,为企业指明“道”的方向,而企业文化建设就是通达“道”的桥梁。

企业文化建设要以人为本,《道德经》哲学思想中的基本精神就是以人为本。《道德经》第七十五章中“民之饥,以其上食税之多,是以饥;民之难治,以其上之有为,是以难治”,强调了必须满足人民最基本的物质需要才能稳定统治,而对于企业来说,在物质利益面前,“上饱下饥”的状态有损于员工积极性的进一步发挥,员工的“跳槽”,与其说是别人开出的条件更好,不如说是忽视了自身环境的建设,忽视了物质文化的建设。因此,要满足员工的物质需要作为大事来抓,用程序化规范机制而非随意性管理,这样才能“无为而治”。

企业文化建设要懂得分享,追求共赢,无亲疏、利害、贵贱之分别,《道德经》思想中“小国寡民”的政治理想正是对和谐社会的设计与渴望。《道德经》第八十章中“甘其食,美其服,安其居,乐其俗。邻国相望,鸡犬之声相闻,民至老死,不相往来”,描述了老子理想中美好社会的图像,强调了对淳朴民风、和谐社会的追求,这正与老子“无为而治”的思想相为表里。将此应用在企业文化建设中,就是要倡导仁爱、礼仪,就是要员工之间团结友爱,员工与企业之间互惠互利、和谐共处、融为一体。为此,在企业中,要通过不露痕迹的行动、无声无息的引导、切合实际的计划、无拘无束的管理、无戒无责的约束,营造相互学习交流的环境和氛围,

增强员工的归属感和安全感,增强员工的主人翁意识,将个人目标与企业目标结合在一起,主动承担责任并进行自我管理,自觉为企业共同的目标不懈地努力,而不必管理者在场,“无为而治”顺理成章。

企业文化建设要静心思“道”,切忌经常“找事”,《道德经》第四十八章“为学日益,为道日损。损之又损,以至于无为。无为而无不为矣!取天下常以无事。及其有事,不足以取天下”,道出了老子对理性思维的注重。学习是为了充实和提高自己,修道也是为了约束和纯洁自己,而不是作秀,要不断使自己谦卑,回归到自然而然的状态,就是“无为”。当我们纠缠于文化、战略、文化与人力资源等事务的时候,何妨抛开形式主义的企业文化,抛开那些企业文化与行为背

道而驰的“文化虚脱病”,静心观察人性的需要,我们会发现,事情一下子变得如此贴近和亲近,让我们启发员工认识生活的意义,认识生活和工作对他们的期望,切实尊重他们,使他们自觉积极地为企目标努力工作,引导他们为了共同的人生目标而努力奋斗,这样的企业文化才是最高境界,这样的工作才是快乐的,员工生活才是幸福的。

优秀的文化支撑起一个人,作为企业灵魂和精神支柱的企业文化,凝聚了每一个员工的信念和意志,提供了全面发展和充分发挥自己才能的自由空间。

如果把企业比作学校,人们在这里获得的不只是金钱和报酬,企业只有把精神和修养赠与员工,才是企业文化建设成功的标志。

郭矿公司 安全文化长廊 “盛装亮相”

近年来,冀中能源邯矿集团郭矿公司党委十分重视企业安全文化建设,始终坚持把建设安全文化作为促进企业发展的重要途径,倾力打造特色的企业安全文化。位于职工澡堂和东斜井工业广场的安全文化长廊经过近两个月的精心策划、制作,于 8 月中旬盛装亮相。安全文化长廊从版面设计到内容选择,公司党委多次召开专题会议研究,并广泛征求干部职工的意见和建议,对每一段文字、每一幅图片都反复斟酌,最终形成了具有郭矿特色的企业安全文化长廊,为十里矿区增添了一道亮丽的风景线。

安全文化长廊全长共 170 米,分为 10 个板块,分别为安全关怀篇、安全亲情篇、安全警示篇、安全发展篇、安全共管篇、安全书画篇、安全宣誓篇、安全规章篇、安全承诺篇、安全荣誉篇。整个长廊突出文化育人的宗旨,以图文并茂的形式展现在职工面前。将“安全文化”融入“情感文化”中,将“硬制度”与“软文化”结合,是该公司文化长廊的特色,吸引了下井职工的“眼球”,使深入井下作业的职工们在心头暖暖的同时,对自己的生命意义有了更强烈的责任感。安全文化长廊的建立,不仅丰富了职工的安全知识,并在视觉上给人以冲击,行动上给人以指引,让职工在浓浓的安全氛围中接受启示和教育。

(程矿生 乔瑞波)

王庄矿狠抓企业文化 建设促发展

近日,潞安集团王庄矿领导及企业文化办负责人专门深入到 6S 动态转换单位,为从达标点下转的矿通风队进行摘牌,并对其做出集体罚款 3000 元的决定。该矿在企业文化建设的过过程中,认真开展自查自纠,寻找问题,及时提出整改方案,将企业文化建设有机融入到工作的各个环节,进一步提高企业文化在企业发

展中的重要性。

首先,该矿积极营造企业文化氛围,提高了全员参与企业文化建设的积极性。在扩大调会上引入了 6S 岗前仪式,即宣誓、诵读理念、唱歌和讲评,形成王庄特色文化。全矿机关科室 6S 管理逐步规范化,大大促进了机关员工的行为养成,全面提升了矿机关对外形象。正式投入使用的企业文化网络管理系统已经覆盖到全矿所有单位,并与内部市场化运作网络管理系统实现了考核环节上的对接,提高了工作效率,使企业文化建设得到了新的提升。

其次,全面渗透理念文化,逐步形成具有王庄特色的文化体系。通过对现有企业文化理念进行调研、总结、整合,提炼出一整套王庄矿的企业理念体系,形成具有王庄特色的理念文化,汇编了《企业文化手册》、《明灯文化》和《王庄煤矿安全文化手册》。深入开展了员工话与画、企业文化小故事、小案例征集活动、“争创企业文化建设标兵”等企业文化共建和调研活动,印制、发放了《落实“一三一”思路,打造大安全文化》理念文化宣传册 2000 多册,采用员工喜闻乐见的形式进行文化教育、传播,起到了良好的宣传作用。同时,建立了企业文化宣传灌输的长效机制,强化了二三级巡查的监督考核,落实了巡查人的职责,全面提升 6S 管理水平。

第三,创新企业文化管理机制,大大促进该矿健康、持续发展。推行了企业文化承包责任制。由该矿企业文化办对较差的 6S 管理运行单位进行“个人包保责任制度”,将个人承包辅导绩效直接纳入员工的绩效工资考核当中;对运行较差的单位不仅有月度的集体定期例行检查,还有日常专人辅导,大大提升了检查指导效果。并在队组创造性地推行了“综合考评卡”,提高了管理效率;更好地符合现场安全生产管理的实际,实现考核中的相互监督,达到考核的公正性。

(郭惠忠)