

文化管理让老板变成企业家

和君集团合伙人 邵学全

文化管理通俗的讲就是价值理念管理，企业经营管理者根据组织经营管理的规律和特点,集思广益、旗帜鲜明地提出包括精神文化、行为制度文化、物化文化在内的组织文化体系,来实现引领、凝聚、激励内部员工和塑造品牌的作用。形成了符合组织运行规律的企业文化体系，使得企业组织实现了两个实质性的蜕变：意识形态中的非正式组织向正式组织转变，由求生存、谋私利、自我为中心的老板角色向做事业、为社会、民主决策的企业家角色转变。难怪，有些企业家在实现蜕变后由衷地发出感叹“自己已经不在为自己和个人家庭而活了,而是为了社会的生存和发展,具有了很大的使命感和慈善心！”

这就是文化管理的力量！对此,我们不妨从以下几个方面进行分析论证。

区分老板与企业家的不同

在企业发展的过程，并不是说企业做大了,老板就变成了企业家,因为目前的大是不知是讲得形体规模还是综合实力。有的企业可能是通过政策或投机使得企业规模急速扩大,但整体经营管理能力,尤其是企业经营者的素质和能力却不能与之相匹配,很可能这种大会是昙花一现,瞬间可能倒塌。但是,实现了文化管理的企业,有的企业虽然还未上规模，但是经营者身上却具有了企业家的修养和内涵。也就是说企业家的成长与企业的规模并没有必然的联系，其实质在于为人处世的品位和追求境界的高远。我们先看一下老板和企业家的不同：

老板的概念在百度百科上是这样描述的：①私营工商业的财产所有者；掌柜的；②旧时对著名戏曲演员或组织戏班的戏曲演员的尊称；③现今多指那些决策者或下指令者；④也指钱乱花的人,带讽刺；⑤谚语“老是能拍板”的简称；⑥对导师的亲切称呼；⑦部分地区方言称呼老公也叫“老

板”(比如江西九江)。

而企业家的概念在百度百科上是这样描述的：企业家“**entrepreneur**”一词是从法语借来的,其原意是指“冒险事业的经营

者或组织者”。在现代企业中企业家大体分为两类,一类是企业所有者企业家,作为所有者他们仍从事企业的经营管理工作；另一类是受雇于所有者的职业企业家。目前对企业家一词还没有一个权威的、统一的定义。可以看出企业家的一些本质特征:冒险家,创新者。因此,我们不妨将企业家定义为:企业家是担负着对土地、资本、劳动等生产要素进行有效组织和管理人才。企业家与创新精神的高级经营管理人才。企业家与一般厂长、经理等经营者之不同,主要表现就在于企业家敢于冒险、善于创新、并承担更多的社会责任。企业家是经济学上的概念,企业家代表一种素质,而不是一种职务。

由龙施塔特在总结了关于企业家的各种思想后提出的一个定义是：企业家活动是创造财富增长的动态过程。这种财富是由这样的一些个人创造的:他们承担资金、时间或职业生涯方面的风险来创造产品或服务的价值。产品和服务本身可能是新的也可能不是新的，但企业家通过获取和分配必须的技术和资源，就能赋予它们新的价值。

总的来说，企业家是更富有社会责任感的人,企业家不仅仅把“品德高尚、诚实守信”作为精神的基石,还往往把企业社会责任放在首位。企业家除了创造利润,对股东利益负责,还要承担对员工、社会和环境的社会责任，包括遵守商业道德，生产安全，职业健康，保护劳动者的合法权益，节约资源和注重生态文明建设等。

由上述概念内涵分析不难看出：老板是小商,谋的是利;企业家是大商,谋的是道。

管理大师彼得·德鲁克说：“一个企业的成长被其经营者所能达到的思维空间所限制！”

定位理论的开创者、战略大师艾·里斯也说：“如果一个小小公司想要成为大企业，那么就要遵循”大“的法则，不要把自己看

成一个小公司，要着眼于国外，着眼于全球,向全国、全球市场发展。”

联想集团的柳传志说：“企业家应该是有理想、有抱负的,只有理想层次高的人才称得上是家。”

也就是说“大理想才有大责任,大责任方出大智慧,大智慧造就大企业”！

大理想成就大事业就是说,你的理想、抱负、志向能不能随着生意的好转而逐步明朗、坚定和升级,并且理想越来越高、目标越来越远大，同时把做生意升级为做事业。

中国国字第一号食品集团中粮集团，以振兴农业为己任，引领农业全产业链浪潮。宁高宁说：“农业是中国最古老的行业，中粮希望在传统的行业中通过提升产品，开创新的商业模式,新的产品和品牌,带动整个行业。”“必须在使亿万居民吃饱、吃好、吃健康的产业跃升中,使整个农民、农村、农业作为产业链的一部分最终获益。”

TCL 集团的李东生说：“做生意的精打细算,各种收支算的太细;做企业的则是看的不能过细,战略、团队、管理、制度这些东西都是需要投入的，对于未来要想的远一点。做生意是买低卖高,抓机会碰运气;做企业则是战略行为,主要看能力,宜正不宜邪,宜“粗”不宜细。”

阿里巴巴的马云说：“做生意不等于做企业,做生意是单个的行为,而做企业是长期的系统工程。

由此看来,由于做事的境界、方式和方法不同，企业家和老板做出的成就的也就有天壤之别。

如果我们把小老板的工作定义为做生意,把企业家的工作定义为做企业的话,那么,他们做事的思维和方法有显著的不同。做生意是做单,做企业则是做体系,要做企业的使命、文化、产品、制度和能力。做生意取决于长板，一招鲜、抢机会；做企业取决于短板,短板决定了企业的竞争力,这时的企业生存和发展主要依靠系统的能力。做企业，就是要求企业各方面功能的构成大体均衡和匹配。否则，一个方面的短板将拖累整个企业。越是大企业,系统的能力和效率就越是重要。很多公司在初期,凭借市场

机会、人脉关系、老板的精明、员工的苦干、生意做的有声有色，但是后来很多年没有发展,就是因为他始终延续做生意的方法，而没有按照做企业的方法来做。

企业的存在是承载着经济和社会使命的,做企业不拒利益,但必须担当责任,一旦你有了责任,国家会因为有你而强大,人民会因为有你而幸福。这就是企业家的境界,就是企业家精神！

企业文化与企业家

企业文化是企业长期以来形成的精神文化、制度行为文化和物化文化的统称。企业文化可以上升为核心竞争力，是个性与共性的融合，是一种内在的、隐性的、本质的力量。就企业文化来讲，其实质是人文化。因为文化的产生来源于人的群体,而企业是一定条件下人的聚合，在企业这些特定的群体人中,企业家是他们的领袖人物,所以从一定意义上来说，企业文化是企业经营者文化,是企业家文化。如海尔的张瑞敏,联想的柳传志,他们的价值观念和性格特征影响着企业价值理念、企业形象的个性。

海尔集团的张瑞敏就曾经说过：“理念的领先几乎决定企业的命运,可以这样讲,没有思路就没有出路。”

企业家之所以称之为企业家，从根本上讲就在于他们是企业经营管理的行家里手,失去了这一条，企业家也就不称其为“家”了,因此,企业家在经营管理方面必须具有高超的本领和优良的素质。企业由于历史悠久，成绩卓著而形成了一种成熟的文化，这种文化在企业中创造了以后每一代的认识、思考和感觉模式,在这种意义上来说，成熟的团体通过它的文化也创造了自己的领导者。一旦他们创造了一种文化,就可能受到这种文化的制约。由于企业文化

的存在，才能造就不同企业员工的精神面貌和行为规范,保持强劲的凝聚力、向心力和趋同力,进而实现基业长青。

我曾经为中材集团做过企业文化,有幸结识了谭仲明先生，在他的身上可以说

淋漓尽致地透露着企业家的气质：尚同敏行、纳言敏行、精明睿智、鞠躬尽瘁死而后已。他为人很谦和,做事很高远。记得有一次,我去访谈他们来参加会议的所属单位的高层人员,在宾馆的大厅里,我老远看到了刚进门的他，于是对随行的同事说:“谭总来了”！没想到让他听到了,出人意料的是,他竟然径自地向我们走来,微笑着的和我们打招呼 and 握手！当时我们感动的了不得，没想到他的记忆力这么好和为人如此的谦和。在对他进行访谈后,我们了解到他把企业的命运和他的人生境界紧密的联系在一起,凭着同心同德、民主集中制,他和他的团队不但把企业带出困境，而且要发展壮大、持续经营、永创辉煌。在他的带领下，中材集团这个在央企中名不见经传的企业，在大多数央企亏损的情况下竟然保留着持续盈利的的良好态势！用他的话说说“中材集团一直有着个性鲜明的企业文化,并发挥着积极地主导作用！”对比着他，我又仔细地想着曾经服务过的或者间接了解到的一些称得上企业家的人,我惊喜的发现他们都具有以下的特质：品德高尚、为人谦和、目光远大、精明睿智、鞠躬尽瘁！

随着社会的进步和文明程度的提高，企业的发展日益大型化、集团化和跨国化，企业的触角将无所不及，将面临多种文化源流的融人和渗透。能否对其形成高度整合、融于企业文化,对企业家将是一个严峻的考验。这时企业家对企业的“行政领导”反倒退居到次要地位，而能否成功地实现

对企业的“文化控制”则成为至关重要的问题。“行政领导”主要靠的是一种权力因素的制约,而“文化控制”更多地则是凭借一种非权力因素的影响。行政领导下的双方是一种纯粹的利益关系,结成的是一种“利益共同体”,而文化控制下的双方是在文化认同基础上形成的一种“文化共同体”,并进而能够形成一种“命运共同体”。当前,世界经济一体化趋势呈现出加速演进的势头。可以想象,驱动未来企业的最根本力量就是文化力量，评判未来企业家成功与否最重要的标准就是企业家对企业文化控制力的高低。

男性领导如何管好女性团队

在许多行业里面，由于岗位特殊性的原因，团队成员全部或大部分为女性员工（以下简称“女性团队”），比如化妆品公司、幼儿园、企业的呼叫中心、客服部等服务性机构。

女性团队与男性团队相对而言有其特殊性,在这种情况下,如果由一位男性领导来管理的话,又有其不利的因素,若管理方法不对头，就会出现像上述案例中员工积极性不高、团队氛围不融洽、团队合作性差的状况。

因此,男性领导该如何管理女性团队，也是值得我们研究的一个重要课题。

女性团队的特点

相对于男性团队或男女比例均衡的团队而言,女性团队具有以下几个特点：

- 1.俗话说“三个女人一台戏”，“女人堆里是非多”；女性情感细腻,关注细节,相对男性度量会小些，嫉妒心、猜疑心会重一些，因此女性团队内部的人际关系可能会较为复杂。
- 2.女性特殊的生理期、孕期、产期、哺乳期,还要照顾家庭,这些问题都会给正常工作带来一定的影响：生理上的疲劳和工作压力,会带来沮丧、记忆力衰退、创造能力、工作积极性下降等各种身心上的不适应。因此，在工作质量等方面受到的影响比较大。
- 3.相对男性而言,女性内心比较脆弱：压力承受能力不强，面对较大压力时不能像男性那样保持冷静和清晰的思维。
- 4.女性比较敏感：自尊心较强,经不起批评，有时被领导说几句就容易沮丧或掉

眼泪。

男性领导管理女性团队的利弊

- 1.相对女性而言,男性自信、独立、果断、理性、大度、有远见,而女性具有温柔体贴、善解人意、心细细腻、亲和力和表达力强的特点,由男性领导来管理女性团队,能够平衡团队由于性别单一带来的个性和能力方面的不足。
- 2.由于男女有别,女性员工有一些问题是不便向男性领导反映的。这些问题可能涉及到女性的一些私密，而有些则是家长里短的琐碎之事。这些问题对于一个男性领导者，特别是年轻男性领导者而言是很难把握,同时也是很难处理的。

男性领导管好女性团队的方法

男性领导应该看到两性在职场上的差异,并针对女性团队的上述特点,采取以下的管理措施：

消除歧视

由于历史传统的原因，在人们的观念中,女性一直被视为“弱者”和“男性的附庸”。

在现代社会中，女性在很多方面已和男性媲美甚至超越男性,而女性的生育、哺乳功能是男性所不能取代的。因此,男性领导必须消除对女性的歧视,改变重“色”轻“能”的观念,不要以貌取人,而是要把女性

与男性同等对待,并充分发挥她们的优势。

特殊照顾

由于生理上的差异，导致女性人力资本的贬值。女性由于生育、照料子女等原因会暂时退出工作岗位，对其职业发展有一定的影响。因此,要加强对女性员工的职业培训,为其重返职场、跟上企业发展步伐提供必要的支持。

针对女性背负家庭、事业双重负担的情况,男性领导应给予一些理解和宽容,并设身处地为女员工着想,如建立育婴所、家庭服务中心的等,帮助他们解决实际困难。针对孕期和哺乳期的女性员工，可通过一些弹性的工作设计,减少女性的工作压力。

选好帮手

搞定一群人,首先要搞定这群人的头。人都有“从众”心理,这点在女人身上更加明显。对于一个男性领导者而言,在女人堆中选择一个好的帮手是很重要的。但是如果有了一个类似于组长之类的女性带头人就不一样了,因为只有女人才了解女人。

女人都喜欢扎堆,喜欢三五成群,而且大多数情况都是按照年龄层次分布的。男性领导需要首先搞定年龄最大的那个领头人,和她们保持良好的个人关系，取得她的信任和支持,这样其余团队成员自然会因为“从众”心理而接受,就算是有点反对意见也会由于年长者的支持而不敢吱声。

她需要有一定的经历和年龄，有一定的人缘,个性不能太软弱,同时不能斤斤计较、也不能自立山头,最重要的是一定是要能站在管理者的角度考虑问题，帮助管理



者直接判断寻找问题根源和解决办法。

刚柔并济

女人一般都有点小脾气,比较任性,因此男性领导对她们，要在该讲原则的时候讲原则,在该讲人情的时候讲人情。在原则性的问题上你要比她发更大的脾气，要多狠就多狠,让她认识到团队的重要性,然后再让别人去安慰一下，一个唱黑脸一个唱红脸。

女人是感性的动物,虚荣心较强,男性领导应该要对她们多表扬少批评,多赞美她们,多理解她们,多和她们交心,这样她们心里保准乐开了花,工作积极性也会高起来。

另外,女同事之间发生矛盾时,要注意协调的方式方法，若处理不好就会一发不可收拾。最好不要再两个女人正在气头上去调解,要先弄清楚她们之间有什么矛盾，等她们气消一半了，再一个个去做思想工作,要以事实为依据,不要偏向帮哪个，并注意语言。

储备人才

针对女性怀孕、生育、哺乳、照顾家庭的特殊情况,要建立人才“蓄水池”,以缓解

女性员工休假等带来的缺口。在很多企业的员工编制已基本确定的前提下，更多的就要考虑团队成员相互之间要定期进行轮岗,让大家相互熟悉他人的工作,建立各岗位的 A/B 角,一旦有人员缺位,就可以马上可以安排“替补队员”顶上去。

平衡性别

由于男性和女性在性格、行为风格等方面存在互补性，因此引入一定数量的男性员工,适当平衡团队的性别比例,不但可以提高工作效率，还能使团队氛围更加融洽。

因为有男性的加入，会使女性员工产生积极的表演欲望,提高工作乐趣,另外遇到一些体力方面的工作，也可以交给男性员工来承担，而且他们觉得和男性员工一起工作,会增加安全感。当然引入的这些男性员工，需要注意他们在个性和能力上和岗位是否匹配。

总之,开发和管理“半边天”的女性员工,有利于企业在市场竞争中获得优势。男性领导只要掌握并实施以上六招，管理好女性团队不成问题。

(来源:经理人网)