

企业文化建设的承前和超越

——国有大中型企业又一新选择

□ 冯生华 王 英

目前我国国有大中型企业面临这样那样的困境,但如果反观这些企业的历史,都有过辉煌的经历。在百废待兴、商品短缺的共和国创建之初,这些企业都曾为我国的经济建设立下了汗马功劳。在市场经济的新形势下,中国经济出现了由卖方市场向买方市场的转变,国有大中型企业不得不适应这一严酷的市场现实。由工厂制向公司制转变,建立能够与市场经济相适应的现代企业制度,由数量规模型向质量效益型转变,还企业以盈利为目的的第一特征,并以此决胜市场。

一、国企文化继承和创新迫在眉睫

企业文化作为当代先进的管理理论,其精髓在于坚持“以人为本”的管理思想,通过提升员工的个体素质、提升企业的整体素质。它突破了以往纯理性管理的框架,从文化角度审视、完善管理。

在过去半个世纪的发展历程中,在计划经济的条件下,我国国有大中型企业逐步积累了以“一大二公”企业价值观为核心的企业文化。这种企业文化,相互雷同,个性不强,这与发达国家市场经济文化的沟通与竞争中,就显得软弱无力。

世界经济的发展和各国经济的相互依赖、互相促进,带动了现代化在全球范围的交流与融合。我国国有大中型企业要想在全球一体化的市场中争得生存和发展,就必须摆脱狭隘眼界和打破封闭模式,主动参与全球化和文化多元化的进程。在企业文化的继承和创新中,要借鉴吸收其它企业文化(包括本土文化和外来文化)中的优秀部分,博采众长,与自身企业积累的文化相融合,创造独具个性的优秀企业文化。惟其如此,才能使企业内聚力量,外型形象、增加市场竞争力。

这一系列转变,迫使企业要完成由为共和国建设增砖添瓦的“老黄牛”向现代全球化市场上的“经济新星”的形象转变。其结果,必须带来企业文化的创新。

二、承前是超越之基

历史不容割裂,对于基于为国为民奉献价值取向的传统的国有大中型企业的企业文化,在新的企业文化建设中,要批判吸收,有效继承。我国国有大中型企业在半个世纪的发展历程中,不仅有财富积累,而且是一个精神积累、管理积累、技术积累和品牌造就的过程,而这些则造就了各有千秋的企业文化。如果说现在开始搞市场经济了,传统的东西全

盘抛弃,那么企业将失去发展的基础,前景将如空中楼阁。

就耀县水泥厂而言,1987年提出的“艰苦创业,无私奉献,敢打硬仗,改革进取”的耀水精神,是耀水人40年奋斗的结晶。它激励耀水

人年年超额完成生产任务,40多年来共生产水泥3000多万吨,上缴利税8亿多元,全国著名的水利工程葛洲坝、龙羊峡、亚运村、西客站、襄渝铁路、王府井东安市场,都有耀水人的心血和汗水;它激励耀水人创名牌,“秦岭”水泥商标被评为陕西省著名商标,20多年来水泥质量保持部优产品、资信等级为“AAA”级,为陕西省利税大户和经济明星企业、曾荣获全国500家最佳经济效益工业企业和全国建材百强企业,连续10多年获陕西省思想政治工作优秀企业。1996年以来全面建立现代企业制度,1999年“秦岭水泥”股票上市。

耀水人以科技促发展,开展粉尘治理,使粉尘排放达到国家规定标准。市场经济中仍然要发扬艰苦创业、敢打硬仗、开拓创新的精神,“耀水精神”中适应时事的成份更应发扬光大。耀水在40多年的发展过程中,形成一整套行之有效的生产、经营、质量、人力资源管理经验,虽然有的地方有失粗放,但在精细管理的形成过程中,现有的管理规章仍是我们跃升的台阶。作为在中国乃至亚洲名噪一时的著名企业,“耀水技术”在水泥行业中堪称雄厚,许多中国水泥生产技术的历史突破都曾在这里进行。整套的工艺和优秀的技术人才,在当今技术为第一生产力的时代,更是我们应最为珍惜的。品牌就是市场。耀水经过几代人的努力,造就了响当当的“秦岭”品牌,在今天激烈的市场竞争中,我们更应发挥品牌优势。

三、超越——决胜的利器

许多曾为人们津津乐道的国有大中型企业破产,兼并,市场的严酷法则不能不让我们警醒——夜郎自大、固步自封就等于自取灭亡。虽然我们不能再数典忘本,但在新的形势下,国有大中型企业必须寻求新的精神支柱和智力支持,营造全新的企业文化,为企业继续快速发展制造更为有利的“人和”环境。

市场经济不仅给企业以自主,更还原了企业的本来面目。企业就是企业,就是为了创造更大的效益。传统的以奉献为主体的企业价值取向必然转变。市场竞争,优胜劣汰,企业首先必须求生求利,走经济效益和社会效益双赢的价值之路。

在企业办社会时期,集体有了就意味着职工有了,由此使集体主义很有号召力。如今企业正逐步剥离企业办社会职能,企业与职工关系以工资和事业最为紧密。企业与职工关

关于企业文化建设的理性思考

薛西英

改革开放以来,我国在建设社会主义企业文化方面取得了丰富的经验,硕果斐然。然而,迄今为止,许多企业领导对企业文化缺乏必要的认识和应有的重视。有的甚至认为,企业文化是无形的,不可捉摸的,因而是无用的。忽视企业文化建设的重要性,是对现代企业特点在认识上的重大误区,并会在实践中产生有害的影响。

一、健全而有力的企业文化是现代企业的重要特征

企业的经营活动,大体包括三个层面:一是物质技术层面(企业规模、物质装备和技术水平、工艺流程、劳动者的知识技能等);二是体制和管理层面(产权制度、企业领导体制、组织结构、管理制度、管理模式、决策执行和监督体系、激励和约束机制等);三是文化精神层面(企业经营理念、价值观、员工士气、企业礼仪和人际交往方式、企业形象、企业精神和企业风貌等)。应该指出,这三个层面的划分是相对的,而不是绝对的,因为三者相互交错渗透、相辅相成,随着经济的发展,人们生产生活方式及其价值观念的变化,健全而有力的企业文化已经成为现代企业的重要特征。

1、由生产力水平提高所决定的生产方式和生活方式的变化,使人们的需要层次进一步提升。这就要求企业领导在其经营管理活动中,不但要考虑到员工的经济需要,更要考虑到其社会需要,把实现员工的自我价值和社会价值作为重要的行为动机。为此,只有建设健康向上、坚强有力的企业

文化,才能满足企业职工多方面的和更高的需要。

2、知识经济的勃兴,产业结构的调整,使企业劳动的性质和职业构成发生了历史性的变化。生产自动化体系的日益发达和完备,以用“手”为主的体力劳动愈益为以用“脑”为主的脑力劳动所代替,体力劳动者(蓝领工人)与脑力劳动者(白领工人)之间的比例也发生了明显的变化。第三产业的发展、服务行业中也涌现出大批的所谓“新领工人”。由于工人队伍职业构成的变化和科学文化层次的提高,过去的管理方式已不适应。知识型职工不需要管理人员的直接监督,他们需要的是保护和支持。这就促使企业的经营管理者在实践中认识到,在重视技术系统的精确性的同时,更要注重人的行为系统。为此,就必须建立具有本企业鲜明特色的企业文化,从而适应劳动者劳动性质和职业构成的变化、激励员工士气,形成企业共同的价值观念,以加强企业内部的凝聚力。

3、在现代企业中,生产的分工协作关系日益紧密、社会化程度日益提高、人与人之间,群体与组织内外之间的联系复杂而多变。因此,客观上就需要通过建立企业文化网络、全面、迅速而准确地进行各方面的信息沟通和思想情感交流,从而建立起良好的人际交往关系和维护企业的整体协调,以更好地实现企业目标。

4、人力资源的开发和利用愈益成为市场竞争和企业成长的关键。在日趋激烈而严酷的市场竞争环境中,如

系已发生三大变化:一是企业用人制度变革,人才流动成为趋势;二是企业和员工既是一对矛盾,又要齐心协力营造利益命运共同体;三是企业内部员工之间的关系充满两重性,既要团结,又要激烈竞争,能者上,庸者下。在这种情况下,必须注重培养比集体主义更具开放性和民主性的团队精神。员工团结一致,相互协作又激烈竞争,为事业共同奋斗,与企业共存亡。鲇鱼精神在改革开放发展中,不但要发扬光大,而且要健康发展,鲇鱼精神正在市场经济的陶冶中逐步融入新的内容,并不断发展创新。

像鲇鱼一样,许多国有大中型企业在发展过程中都形成了品牌优势。但在产品更新换代日新月异的今天,我们必须

为老品牌注入新内容,在知识经济的背景下,加大产品的科技含量,这样才能形成有效的市场竞争力。

改革开放20多年了,在新世纪,每一个中国人都置身于市场之中。生存还是消亡,长足发展还是徘徊衰落、机遇和挑战并存,国有大中型企业从最初的阵痛中已清醒过来,开始了义无反顾的新选择。可以预见,未来的中国市场将更为透明、民主、开放,竞争将更为激烈。国有大中型企业在完成结构调整、产权重组、技术升级、产品更新、体制转轨之后,必然要在继承和超越中,开始着手创造新的企业文化,以凝聚全员力量,决胜国内国际大市场。

(作者单位:陕西秦岭水泥实业(集团)有限责任公司)