

企业文化建设与中小企业的核心竞争力提升

鲁 凤,吴益仙,闻志翔

(浙江科技学院 人文学院,杭州 310023)

摘 要: 从中小企业文化建设与企业核心竞争力之间的关系入手,分析了企业文化建设的重要性以及建设中所存在的问题。针对性地提出了文化资本的新观念,即通过提高企业人员的整体素质来提升企业文化。并从以人为本、尊重人才和重视员工的情感管理等方面提出解决问题的策略,促使中国的中小企业充分认识到企业文化资产的重要性,把培育适合自身发展的企业文化看成是企业发展的重点任务。

关键词: 中小企业;企业文化;核心竞争力

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1671-8798(2007)02-0129-04

Enhancing Enterprise Culture Construction to Promote Core Competence of Small and Medium Enterprises

LU Feng, WU Yi-xian, WEN Zhi-xiang

(School of Humanities, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

Abstract: After analyzing the relationship between the small and medium enterprise culture construction and the core competence of the enterprises, the authors put forward the research of the importance to the small and medium enterprise cultural construction and the problems existing in the construction. They present the new idea of the cultural capital that is by improving the enterprise personnel's overall quality to promote the enterprise culture. From the aspects of humanist, respecting the talented person and taking staff's emotion management, they propose the solving strategy to urge the small and medium enterprises to realize the importance of the culture property, and regard the suitable cultivation of the culture construction as the important task.

Key words: small and medium enterprises; enterprise culture; core competence

中国中小企业在国民经济中发挥了非常重要的作用,但面对国内外日趋激烈的市场竞争,要想保持并扩大现有的优势,就必须形成自身的核心竞争力。可近几年来中国一些中小企业的发展每况愈下,据

有关研究,68%的中小企业在创建后的第一个五年之内倒闭,中国中小企业的平均寿命只有 4 年左右。其实许多中小企业主对企业的核心竞争力的建设是重视的,但他们对于核心竞争力的认识过于狭窄,以

收稿日期: 2006-12-10

基金项目: 浙江省教育厅计划项目(20030850)

作者简介: 鲁 凤(1955—),女,四川达县人,副教授,主要从事马克思主义理论教育研究。

为核心竞争力就是技术和管理,没有认识到企业文化才是培育企业核心竞争力的关键要素。

1 企业文化建设与核心竞争力的关系

中国著名经济学家于光远认为:关于发展,三流企业靠生产,二流企业靠营销,一流企业靠文化^[1]。与大企业相比,许多中小企业主认为自己企业最关键的问题是企业的生存与发展以及企业的资本经营。殊不知,无论是产品经营还是资本经营,它都是企业的一种行为,是在一定企业文化背景下的行为,都含有企业文化的经营内容。企业文化是资产,而且是一项特殊的重要的无形资产。

企业文化一般指的是处于一定经济社会文化背景下,在企业经营过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的企业经营和管理活动中所创造的具有企业特色的精神财富与物质财富。企业文化是企业的价值观,它以全体员工为对象,以企业规章制度为载体,通过宣传、教育、培训和娱乐等方式,最大限度地统一员工意志,规范员工行为,凝聚员工力量,为企业发展服务。

核心竞争力是普拉哈拉德和哈默于 1990 年在《哈佛商业评论》中最先提出来的。其含义是:“组织的集体学习,特别是学习如何协调多种多样的生产技能并如何整合多种技术的源流”,其价值在于“组织工作和提供价值”,其表现形式是跨越组织边界的沟通,涉及许多层次上的人员和所有的职能。核心竞争力的基本特征简单归纳为以下几点:顾客价值性、独特性、难以替代性和延展性。企业文化恰好符合了核心竞争力的以上特征,所以企业核心竞争力的提升离不开企业文化建设。以下从企业的管理制度、人力资源和技术发展三方面作分析:

第一,企业的管理制度只有与企业文化协调一致时,才能成为企业的竞争优势,一旦脱离文化的支撑,就成为了没有灵魂的框架。更重要的是企业的管理制度会随着企业的发展而随之改变,没有持久性。如海尔集团向美国通用公司学习“零管理层”的制度建设,取得了巨大的成功,但要做好这个改革,海尔第一步是提出了“自我管理、自主管理”的文化理念。这表明好的管理制度离开了企业文化的扶持也只是昙花一现,无法获得长久的成功。

第二,人力资源是企业生产的重要要素。在企业中,存在着不同的价值观。若没有企业文化的统一和协调,个体作用的发挥是有限的。企业文化的

凝聚作用可以保证企业在一个思想有序、沟通顺畅的环境中生长。

第三,核心技术并不等于核心竞争力。保持技术领先和技术创新的能力才是核心竞争力,而要实现这一切离不开企业文化。毕竟创新是由人来完成,如何让企业中的员工有这样的意识,需要通过文化建设在员工的头脑中打上烙印,这样才能使他们的创新意识从被动到自觉。可见,高科技可以学,制度也可以学,但企业员工内在追求一种企业文化是很难移植、很难模仿的。从这个意义上说,企业文化才是最终意义上的第一核心竞争力。

2 当前中小企业文化建设中的主要问题

2.1 片面理解企业文化

一些中小企业虽然很重视企业文化,但对企业文化的内涵和如何建设知之甚少。有的企业主认为,企业文化就是在企业内搞各种文体活动,比如跳舞、唱唱歌。有的企业主将企业文化等同于思想教育,以为做好了思想政治工作就把企业文化建设好了^[2]。还有的企业主认为企业文化就是企业形象设计,甚至在调查中发现部分企业信奉财神。像这样的建设说明了某些企业主对企业文化的认识还不到位,他们应该认识到企业文化并不是脱离企业生产和经营管理孤立存在的,企业文化是企业发展的核心和灵魂。

2.2 企业文化缺乏个性

目前,许多企业的企业文化是在脱离实际的情况之下总结出来,或者随便从其他企业抄袭过来的,诸如“求实创新”“拼搏进取”“向质量要效益”等口号,千篇一律,毫无自己的特色,像这样的文化建设不但起不到激励员工的作用,反而暴露了企业管理层的肤浅和不成熟,让企业的人才失去了对企业未来发展的憧憬。其原因在于某些中小企业封闭保守,缺乏创新精神。经过 20 年的发展,中国中小企业虽然取得了进一步的业绩,但封闭保守的做法还没有发生根本性的转变。在信息沟通方面,较多地采用传统收集和传播工具,只是一味模仿,甚至全盘照搬。而不是通过选择、淘汰、消化等方式,把外来先进的文化吸收进来有机地融合。

2.3 企业家的企业文化经营意识淡薄

先进的企业文化要求利用文化形式,在企业中塑造共同的价值观,把人作为企业管理和一切活动的中心,突出以人为本,通过优秀的企业文化引导全

体员工产生认同感。企业家肩负着塑造并建立企业文化的重大使命,他们的价值观、思维方式潜移默化地影响着全体员工思想和行为。因此,企业家要通过自己的言行表达出强烈的企业文化经营意识,并运用企业的核心价值观来规范企业行为,自觉地成为企业文化的代言人。一般来说,缺乏核心价值观的企业在提供产品和服务时,不能较好地处理眼前利益和长远利益的关系,容易随周围的市场环境变化而改变自己的经营风格,缺乏企业制度的连续性和相对稳定性,从而扼杀了一些很有潜力的项目和有发展前途的产品,无法壮大自己。所以,企业要树立核心价值观和经营理念,使企业长盛不衰。

2.4 企业忽视了企业文化建设与员工的沟通

人才留不住,是目前中小企业所普遍存在的问题,直接原因当然是管理机制出了问题,不过企业文化的建设状况也会对此产生影响。简单来说,企业文化是企业所有人思想和行为的总和。成功的企业文化应该能渗透到每一位员工的思想中,使员工自觉接受和认可。尽管企业领导者在企业文化建设中是指挥者,但没有广大员工的理解和认同,再好的文化建设在执行中也会流于形式,丧失生命力。究其原因是中国中小企业的家族色彩浓厚,企业缺乏凝聚力和团队精神。家族管理制度弥补了中小企业资金有限,技术、管理、信息等资源匮乏不足的缺陷,在历史上发挥过积极作用。但过于浓厚的以血缘和裙带关系为主的管理模式容易淡化顾主与员工的关系,使他们之间形成的利益共同体产生异化,不易形成科学合理的企业结构。同时,企业的家长决策和个人独断的作风,不易形成良好的激励和约束机制,增加了企业经营的风险,弱化了员工的责任感和归属感,不利于增强企业凝聚力和发挥团队优势。

3 中小企业文化建设的对策

3.1 树立文化资本制胜的新观念

现代管理的发展经历了由经验管理到科学管理、由科学管理到文化管理的两次飞跃。管理的最高境界就是用文化管理企业。现代企业的成功越来越依托企业文化的建设,对企业文化的投资不但能营造企业发展所需的动力和氛围,还能够减少巨额的管理成本。然而,我们的许多中小企业只看到企业的资金、设备、技术、产品等有形资产,看不到企业的商品文化、形象文化、营销文化、环境文化等无形资产,把文化游离于经济之外,没有把文化作为一种

重要的资本去研究去开发。为此,当前一项迫切的任务就是要转变思想,经营好文化资本这种特殊的无形资产,牢固树立起文化资本制胜的新观念。

3.2 提高企业人员的整体素质,提升企业文化

企业家是企业文化的领导者,也是宣传者,其模范行为是一种无声的号召,能对员工起到重要的示范作用。因此企业家对企业文化的深刻认识和培育企业文化的决心,是企业文化建设能否成功的前提和关键。用什么办法可以提升企业家的素质呢?其一,企业家通过学习和培训提升自身素质。企业家要利用各种机会和途径来学习,学习的内容包括先进的专业技术、管理经验、管理理念、决策能力和法律知识,使自己能适应日趋激烈的市场竞争。其二,引进职业经理人,提高企业决策层的能力。这是借鉴了西方企业发展的成功经验,打破中小企业承袭的家族式组织机制,以先进的经营理念塑造深厚的企业文化,创造企业共同的价值观。对于企业的其他人员,要使他们养成终身学习的习惯,不但重视个人学习,更要强调组织成员间的合作学习和群体智力开发。学习型组织是企业未来发展的趋势,一个企业只有当它是学习型组织的时候,才能保证有源源不断的创新的出现,才能具备快速应变市场的能力,才能充分发挥员工人力资本和知识资本的作用,也才能实现企业满意、顾客满意、员工满意、投资者和社会满意的最终目标。授人以鱼不如授人以渔,中小企业应把提高员工素质作为“第一要务”。

3.3 以人为本,尊重人才和重视员工的情感管理

中小企业在管理中首先要贯穿“人的价值高于一切”的文化理念,其前提是尊重知识、尊重人才,注重员工情感和人际关系的需求,创造良好的工作环境,使他们能够发挥自己的聪明才智^[3]。其次,尊重人才的参与意识和归属欲望。情感管理是文化管理的主要内容,是一项重要的亲和工程。情感管理注重员工的内心世界,其核心是激发员工的正向感情,消除员工的消极情绪,通过情感的双向交流和沟通来实现有效的管理。它从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们真正能做到发自内心为企业开拓新的优良业绩。这种情感力量,是一种内在的自律性因素,它可以深入到人的内心世界,有效地规范和引导员工的行为,使员工乐于工作。

3.4 政府和社会的支持

中小企业相比于大企业对政府的依赖程度更

高,政府要尽可能加快职能转换,制定先进的经济政策,支持和培育企业家持续的创新和适应能力;对企业家队伍的教育与领导应当有一个概念性规划,这个规划不受时间和地域限制;加快建立企业家培育机制,实现传统教育模式的变革和创新,建立教育平台;动员学术精英,知名人士给企业家充电,传授政策、信息的解读和处理能力,总结中外知名企业的成功经验,把企业家的学习自觉转化为良好的学习习惯;建立企业战略咨询机构,为企业发展出谋划策,建立企业家论坛,探讨企业家精神的内涵,加强企业间的交流。作为学术机构应重视企业发展的研究,社科学者和经济学家需携手合作,提升中小企业文化的品位,向中小企业文化注入新的合理内核,使企业保持自主创新的冲动,让中小企业发挥自己的特色,在社会主义市场经济体系中自由翱翔。

3.5 提炼企业经营理念,建立符合本企业发展的特色文化

中国著名的企业海尔集团,其企业文化的创立是源于砸冰箱的事件,通过这一行为对海尔人产生了强烈的震撼,集团也以此为契机,从改善产品质量到全面质量管理,通过不断深入的企业变革,实现了企业的价值理念和员工价值理念的融合。不断变革

和创新的历程,就是海尔企业文化个性形成的过程。美国兰德公司曾花 20 年时间跟踪了 500 家世界大公司,发现其中百年不衰的企业有一个共同的特点,就是他们始终坚持以下 4 种价值观:一是人的价值高于物的价值;二是共同价值高于个人价值;三是社会价值高于利润价值;四是用户价值高于生产价值。而这正是构建企业核心竞争力的“着力点”。

4 结 语

中小企业发展自己的企业文化必然要经历一个较长的时期,急功近利的行为只能适得其反。只有顺应时代的变化,借鉴和吸收优秀企业的文化理念,中国的中小企业才有可能创建一个能够使企业全体员工认同的核心价值观,并以此提升企业核心竞争力,使企业在市场竞争中立于不败之地。

参考文献:

- [1] 黎永泰.论中国企业文化再造[J].四川大学学报:哲学社会科学版,1999(1):60-61.
- [2] 周杰.我国中小企业文化建设存在的问题及对策[J].南通职业大学学报,2005(3):65-66.
- [3] 贾春峰.对二十一世纪中国企业文化发展趋势的几点看法[J].企业文化,2000(10):75-76.