

論人本主義與企業文化創建的新結合

楊偉文 唐軼雄 劉惠勇
中南大學商學院

Abstract

Corporate culture and humanitarian values are both important in running a firm. We examine the synergy of the two from a new perspective, i.e. employees creating the most suitable corporate culture based on their human perspectives. We also look into the key to the cultivation of this synergy, and the challenges this poses.

企業文化管理的難點

對於管理層而言，企業文化管理的難點不在於大致形成一個較正確的企業文化和文化生命週期概念，而在于憑藉直覺、職業判斷和某些科學根據，正確的創建（或革新）企業文化並確定生命週期各階段的臨界點，制定出一整套的管理對策，當企業文化陷入危機時能夠力挽狂瀾，拯救企業文化，開闢新通路[1]。

要使企業文化永葆青春，最有效的辦法是創新和發展，將開創期和穩定期的臨界點提前，穩定期和衰退期的臨界點無限期推後。員工是企业文化最直接的接觸者，他們的感受是對企業文化的價值或癥結的最直觀的反映。另外，對企業員工而言，完全接受一種全新的企業文化是需要時間的，他們本身的觀念與企業文化可能存在這樣或那樣的衝突。這種文化衝突有時能對企業正常運作造成極大的破壞作用。因此，在建立（或革新）企業文化時，如何處理臨界點，減少衝突，使企業文化和員工個人觀念以最快的速度融合，成為企業文化中急需解決的問題。

以“以人為本”理念為指導，由企業員工來創建和選擇最適合自己的企業文化

“以人為本”的思想，就是一切工作應以人為根本，管理的最根本目的就是最大限度地調動人的積極性、主動性和創造性，滿足人的物質和精神等多方面的需要，實現人的才能的全面發揮和人的素質的全面提高。

縱觀擁有強大企業文化力的企業，如可口可樂、IBM、松下等，無不有其完整和獨特的企業文化。

“IBM=服務”，這是 IBM 成功的秘訣，它激勵了無數員工在產品質量和服務上精益求精，永不滿足，為 IBM 這個品牌的暢銷世界做出了不可磨滅的貢獻。但是 IBM 的企業文化是否做到了以人為本，並且完全適合員工呢？IBM 為了體現其精緻和一絲不苟的產品風格，要求其銷售人員在任何天氣外出工作都必須著裝整齊，穿毛料西服、系領帶。這無疑能體現 IBM 的風格，為企業樹立良好的形象，但是在熱天對銷售人員

而言却是一種莫大的痛苦，恰恰體現了一種不和諧，讓人覺得 IBM 的企業文化有不近人情之嫌。員工不是機器，他們所遭受的痛苦會或多或少發泄在工作上，如在夏天減少外出訪問時間。

激勵原則是人本管理的重點，要使企業有活力有生氣，激勵就是一切。激勵有很多種，幫助員工做出業績是對員工很大的激勵，工作中快樂、舒適的感覺同樣是一種激勵，而業績歸根結底是通過轉化為快樂的情緒而對員工產生影響的。而 IBM 的銷售人員業績上的快樂會部分地被著裝上的不快樂所抵消，這種內耗是毫無意義且可以避免的。

因此，企業完全可以給予企業員工最大的權力，將企業文化的未來交到員工手中，由他們來創建和選擇最適合自己的企業文化。這充分體現了人本管理的“以人為本”和“激勵”原則。

這樣做無疑有一定風險，但益處頗多：

(1) 企業文化源自於企業員工，他們理解和接受的難度不大，能儘量避免衝突。

(2) 無論最終創建的企業文化是什麼性質，“以人為本”的理念都將扎根企業員工腦中，它由一種管理方法升華為一種思維模式，成為企業文化不可或缺的組成部分。

(3) 這種企業管理層的放權行為，對員工是一種激勵，能極大激發他們的動作熱情，並對企業產生親切感和歸屬感。

(4) 有利於提高企業員工的凝聚力，群體的凝聚力越強，成員就越容易追隨共同目標，群體生產率也會有很大提高。

3. 員工創建企業文化的關鍵：挑戰、自由、管理層鼓勵

大部分企業關心的是企業員工如何理解和適應企業文化，而不在意員工是否喜歡或願意接受它。以人為本，就是要關注企業員工的真實感受，創建員工最認同的企業文化。傳統上創建企業文化大多是先由企業管理層制定好企業文化的內容和結構，然後通過一系列內部營銷手段，在企業內部推廣和普及。期間出現矛盾衝突再想辦法解決。這樣做好嗎？真正的戰略家都知道，最高明的手段不是解決問題，而是避開問題。很顯然，傳統的創建企業文化的方法始終不能避開衝突，因此不能稱之為上策。

我們為什麼不能進行一次逆向思維呢？由員工自己來制定企業文化的內容和結構，然後交由企業管理層完善和普及。雖然這個過程不是很複雜，但這是一項創造性的活動，沒有經驗可以借鑒。所以在此過程中，錯誤和失敗是在所難免的，重要的是管理人員應該做出適當的鼓勵和引導，提升而不是扼殺員工的創造性。其中三個因素至關重要：挑戰、自由和管理層鼓勵。

挑戰

將創建企業文化的重任交給企業員工，對員工本身來說就是一種挑戰，因此必將極大激發員工的積極性和創造力。在這個過程中，管理者應注意控制，維持一個適度的挑戰，難度不可太大也不可太小。

設定一個適度的挑戰，要求經理們擁有有關員工和工作安排的豐富而詳細的資訊，收集這樣的資訊通常很困難也很費時。也許這就是為什麼很少能設定出適度的挑戰的原因。事實上，經理們扼殺創造力最常見的方式之一就是沒有盡力獲取必要的資訊并很好的將員工和工作聯繫起來，取而代之的是一些破壞聯繫的事情。結果是相關各方都不滿意。所以，管理層一定要保持與員工的緊密聯繫。

自由

給予員工創建企業文化的自由，是創造力的關鍵。在開展工作過程中給予他們自由，將提高他們的內在動力和主人翁意識。過程自主權也可使人們以最能發揮他們專業知識和創造性思維技能的方式來處理問題。任務終將成爲一種對他們的激勵，而他們可以運用自己的優勢去面對挑戰。管理層切忌兩個方面：

(一) 經理們不可頻繁改變主意。員工可能有過程自主權，但是，他們不知道應該去幹什麼，這種自主權是毫無意義的。(二) 不可僅僅在名義上給員工以自主權，他們宣稱，員工在創建企業文化時是被“授權”去探索迷津的，但事實上，在過程中員工被剝奪了權利。這甚至比不給員工授權更打擊他們的積極性。

管理層鼓勵

一項創造性的工作，困難是難免的。在這個過程中，管理者應該做的是如何幫助員工，共同解決問題，但是管理者們習慣於表現出一種破壞創造力的反應。他們所做的是尋找理由不去採納新想法，而不是尋找理由擴展它。一種有趣的心理活動加劇了這種現象。人們認爲，如果他們更挑剔一些，會在上司面前顯得更精明，顯示自己有獨到的見解和觀察力，且思維敏捷。不幸的是，這種否定性偏見對那些需要得到認可的創造力來說，具有嚴重的後果。

除了獎賞和懲罰，管理層鼓勵還可以來自於其他方式：扮演角色模型、堅持難以處理的問題以及鼓勵團隊內部的合作與溝通。這些行爲提升了創造性過程的所有三個組成因素，而且作爲一種具有影響力的活動，它還具有額外功效，單個經理可以自己進行這些活動的實踐。當企業內的所有經理都以鼓勵和培育創造力的態度和行爲來扮演角色模型時，這種方式將更有效。

4· 如何維護和發展新建的企業文化

規範人事制度，是維護和發展企業文化的有效途徑：

規範招聘人員制度

企業招聘人員時，應強調兩方面：(1) 物件的知識面和知識結構。以美國休列特—帕卡德公司（簡稱HP公司）爲例，他們物色的人員通常是那些在工科大学學過幾年而後又轉到斯坦福或哈佛之類商學院攻讀，并獲得企業管理碩士的人。HP公司認爲，在象他們那種技術密集的公司裏，招聘這樣的人才一方面是爲了滿足現階段公司工作的需要，同時也是爲了今後從公司內部“土生土長”的雇員中間提拔優秀管理人員的需要。(2) 物件的個人觀念與企業文化不應有太

大的衝突，這樣可以減少物件與企業文化融合的時間，儘快進入角色。

規範培訓人員制度

企業發展到一定規模後，對人才的投資比對物的投資更重要。因此，企業應重視對員工的培訓，提高他們的業務能力：

(1) 幫助新員工更好的理解和接受企業文化，熟悉企業經營方針和工作環境。

(2) 各級晉升都需受訓。企業應向新升職員灌輸各種領導知識，以提高他們的領導藝術和技能。培訓內容可包括工資、會計、法律、招聘、交談藝術、激勵人性、考核等。對於想進修更高學歷的員工，企業也應儘量給予方便。

規範晉升制度

物色選拔管理人才是真正能促進一個企業發展的重要因素，一定要慎重行事。原則是：

(1) 不能坐在辦公室裏只憑聽取彙報來瞭解和評價，必須親臨現場，經常接觸有關人員，察看某個人的表現和人們對其評價與態度。

(2) 敢于放手用人。用人不疑，疑人不用，這是管理人員必備的素質。如果沒有放手用人的魄力，就不是合格的管理者。

(3) 具有正確的判斷力。管理是技術更是藝術，經營過程中的許多重大決策都是依靠管理者的直觀判斷。因此是否擁有正確的判斷和遇見能力，應成爲選拔標準之一。

(4) 對企業文化有深刻的認識，在實際工作中不會出現重大背離，除非這種文化已需更新。