

现代企业文化建设如何以人为本

武 杰¹,郝丽娜²

(太原重型机械学院人文社科系,山西 太原 030024)

摘 要:“以人为本”是现代企业文化的新模式,其核心价值观是尊重人、关心人、实现人的价值。这一核心驱动力无不贯穿于现代企业的价值创造活动中,因而,在当今激烈的市场竞争中,企业的生存发展之道就是这种核心价值观的竞争。本文首先对“以人为本”管理模式的思想来源进行了分析,在此基础上结合现代企业员工的价值取向和我国企业在开展“以人为本”的企业文化建设时所遇到的问题提出:企业应当如何在尊重员工个性的基础上对其进行有效的管理,进而指出实现这一目标的途径就是以一种创新的思维,使员工的个人目标与组织目标达到高度一致,即把员工对个人价值观的追求纳入到企业整体的价值创造活动的轨道上来。

关键词:企业文化;以人为本;核心价值观;价值链体系;价值创造;价值评估;价值分配

中图分类号: N031 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003 - 5680(2004)02 - 0079 - 05

21 世纪,国家发展的核心是企业,企业发展的核心是人才。与其说这是一个知识经济的时代,不如说这是一个人才主权的时代。人才优势的独特性已成为现代企业最重要的核心竞争力。松下幸之助曾经说过:“企业最好的资产是人”,的确,对于现代企业来说,人是最宝贵的资源,只有充分发挥这一资源的效力,企业才能无往而不胜。

以人为本——这个与时俱进的概念,现在已经被各个企业所接受,但是,在对“以人为本”的理解和把握上,我国许多企业的表现就有些不太近如人意了。其实,开展“以人为本”的企业文化建设不在于把它作为一个口号喊得多么响亮,更不在于把它作为一种摆设放在多么高的位置,而在于把它作为一项系统的、长期的、切实可行的任务渗透到企业的各项决策和员工的意识与行为当中。因此,如何把“以人为本”的企业文化建设落到实处,应该是我国目前各个企业值得深思的问题。

一 从“以人为本”的思想来源看人性化管理

要想开展“以人为本”的企业文化建设,首先应当深刻了解什么是“以人为本”?它与传统的管理模式有何不同?

“以人为本”是 20 世纪 80 年代以来风靡全球的一种新型管理模式,它的兴起和发展直到今天的繁盛都表现出管理

学与伦理学的融合趋势。“以人为本”是一种把“人”作为管理活动的核心和组织的最重要的资源,把组织内部全体成员作为管理主体,围绕如何充分利用和开发组织的人力资源,服务于组织内外的利益相关者,从而实现组织目标和组织成员个人目标的管理理论和管理实践活动。它与传统的管理模式的不同之处在于:现代企业管理的着眼点已经从对“物”的管理转向了对“人”的管理,将“利用人”的工具理性与“为了人”的价值理性相结合,使企业成为满足人的需要的一种工具。它的核心价值观是尊重人、关心人,激发人的热情,满足人的合理需要。

任何一种管理理论或管理实践均以一定的人性假设为基础。如何认识人的本质或本性是管理学发展的本原,更是一个论证不休的焦点。从管理理论发展的历史来看,对人性认识的假设大致经历了古典时期的“安全理性人”假设,西蒙的“有限理性人”假设,泰罗的“经济人”假设,梅奥的“社会人”假设,马斯洛的“自我实现人”假设,史克思的“复杂人”假设。基于这些假设而产生的 X 理论、Y 理论、超 Y 理论等多种管理理论,都来源于对人性善恶价值的不同判断。如 X 理论假定人性恶,人总是自私的,好逸恶劳、安于现状;而 Y 理论假定人性善,人在一定的环境当中具有创造性,有实现自我的内在需求。这两种理论侧重于人的客观理性,而超 Y 理

【收稿日期】 2003 - 06 - 02

【作者简介】 武 杰(1950 -),男,山西太原人,太原重型机械学院人文社科系主任、教授;

郝丽娜(1981 -),女,山西运城人,太原重型机械学院经济管理系学生。

论则假定人既追求经济利益,又有情感和社会需求,并认为外部环境对人的影响很大。

“以人为本”的人性假定是“主观理性人”,这一观念融合了以上几种假设。它认为人既具有客观理性——人的行为的客观后果是有益于充分地实现人的自身利益,又具有主观理性——每一个人都依据自我偏好对各种主观价值进行判断,并依照这种主观价值的判断做出趋利避害的行为决策,力求最大化地实现自身的利益。这种主观与客观相统一的人性假定,既承认个体主观效用的多维性,又认识到客观上满足需要的实际效果,便于企业在开展“以人为本”的企业文化建设时采用多种激励方法,运用经济的物质手段或非经济的精神手段,最大限度地激发企业员工的主观能动性。在现实生活中,这种“主观理性人”的假设更符合个人价值取向多元化的现状,体现了个人的价值理性与工具理性的辩证关系,从而为企业的人本管理奠定了较为全面而现实的思想基础。在给出了人性假定一个准确的定位之后,企业就需要展开与之相适应的人性化的管理。所谓人性化管理,就是要把企业内部最重要的资源——人作为管理活动的核心,通过调动人的积极性,从而实现组织目标和个人目标的有机统一。

第一,要营造充满活力与弹性的工作环境。这就是企业要为每一位员工的个性才能的施展提供一个宽松适宜的环境。如果一位员工的个性得到了发挥,那么他的个人价值和尊严也就得到了相应的尊重。工作意愿既被点燃,员工内在的活力与动力也就迸发出来了;在全体员工的配合下,一个弹性运作的组织也将形成。

第二,要培养员工自觉主动的驱动力。因为在所有电脑网络操作或自动化机器设备背后起主宰作用的是人,因此人性化管理就是要为员工的利益着想,尊重员工、关心员工,以启发员工自觉主动的精神,发掘超越电脑网络或自动化机器设备永远无法具备的人性智慧,向零缺点挑战,才能实现全员参与的成功。

第三,要不断改善和追求更好的境界。创造力是人类最重要的资源。人性化管理就是要善于运用人的智慧和创造力,不仅使人与人的合作无间,也要使人与机器间的界面沟通更趋完善。例如:IBM公司强调,人的品质是由90%的人的心态和10%的人的知识所组成的。因此,早期在推动办公自动化时,特别考虑了人机界面的多视窗作业状态,体现出人性化管理,显露出成功秘诀之所在。

“以人为本”就是要达到这样一种人性化的境界。然而,目前我国许多企业想要营造这样一种和谐的氛围还是相当困难的,因为要受到多方面因素的制约,其中最大的障碍便是人们思想观念的束缚。在我国,“以人为本”作为一种具体的、社会化的企业文化形态,由于从属于民族文化并受其熏陶和制约,从而体现出一定的民族文化特色。因此,有时候它的开展并不具有完全的自主性,要受到民族文化根深蒂固的影响。作为一名企业领导者,应当明白:开展“以人为本”的企业文化建设既要继承民族文化的优良传统,又不能因为过分地强调民族文化传统而使企业文化的发展受到牵制、禁锢和束缚。所以,企业在开展“以人为本”的企业文化建设

时,要敢于冲破观念上的束缚。

长期以来,中国社会有一种理念无形地注入每个企业的血脉,那就是传统的集权思想。这种思想一直以一种十分隐蔽的方式存在于每一个中国人的头脑中,并且占据着主导地位。坦言之,我们说其隐蔽,是因为其外在表现形式与内在本质完全不符。它的外在表现形式就是所谓的“集体主义”,内在本质却是追求少数人的利益与出人头地的欲望。是的,我们每一个中国人无论如何都无法将“集体主义”这个天经地义的中华民族的传统美德与集权思想联系在一起,然而客观现实就是这样。这个无形的思想落差一直以来就是制约我国企业发展、束缚员工个性发挥的幕后黑手。我们可以做这样一个假设,如果把“集体利益高于个人利益,个人利益服从集体利益”的价值取向发挥到极点将会怎样呢?到那时集体主义那层华丽而高尚的外壳就会完全脱落,其本质也就随之而暴露出来,接下来我们所看到的便是企业员工不得不牺牲自我而去捍卫那高高在上的“集体利益”。是的,这种牺牲站在道德准则的高度是高尚的,但是如果再去考查一下这种牺牲在社会生活中的真实价值,就会明白有时这种牺牲是一种虚伪的高尚。因为这样的牺牲付出的代价是惨重的,它会大大降低企业的运作效率。在我国的企业中,这种事情时有发生,不少企业管理者只顾培养员工的崇高思想境界却丢弃了一样最为关键的东西——人的个性。他们这样做的愚蠢之处就在于用民族文化传统的强大威力压制着企业文化的独特魅力。这就像一个人,如果丧失了魅力还谈什么威力呢?在一个不体现人性化的环境中,如何让员工去主动地发挥自己的个性?他们的价值和尊严又怎么才能得到尊重呢?所以,作为企业管理者,不能死死地抓住“集体主义”这根棒子不放,见人就打。如果这样一直打下去,“以人为本”就只能是纸上谈兵了。

讲到这里,我们不得不强调一下,我们所说的人性化管理并不是绝对的毫无限制的个性张扬,而是一种基于全局意义上的人性化管理模式。因为如果企业员工抛弃企业的全局利益而一味追求个人卓越,就会使“以人为本”染上浓厚的个人主义色彩和个人奋斗意识,其后果便是企业员工稍不如意就去辞职或跳槽。因此,如何在尊重员工个性的基础上,对其进行有效的管理是开展人性化管理,进行“以人为本”的企业文化建设的突破口。

二 “以人为本”的人性化管理模式的确立

站在企业的角度进行分析,企业的制度文化是企业为了实现自身目标而对其员工的行为给予一定限制的文化,它的规范性要求是一种来自员工自身以外的、带有强制性的约束。运用企业制度文化保证企业文化健康稳定发展的思路是:确定企业价值观等核心理念,并把它落实到具体的制度和规范上。这就像一个成功的人,除了具有独特的个性与丰厚的文化底蕴以外,一定是与某种程度的限制联系在一起,而这种限制就是一定的社会存在。但是,在企业文化体系中制度文化是物质手段,精神文化则是制度文化的升华,它是企业的最高行为准则。同时,制度文化又是精神文化的

基础和载体,并对精神文化起着反作用。所以企业的制度文化和精神文化上是相互依存、共同发展的。

然而在计划经济体制下,传统的企业管理模式将人视为企业运营中按既定规则配置的机器零件,忽视了人的自主精神、创造潜力和责任意识等主观能动性的方面,较多地依赖于权力、命令和规章制度等外在的约束,缺乏人心的凝聚力。随着市场经济的逐步建立,人的主体价值在企业运营中的作用日益凸现,旧的管理模式越来越难以适应新的竞争形势,从而使体现人的主体性要求的人性化管理模式逐渐成为一种趋势。这种模式以先进的文化理念为核心,充分尊重人的主体价值,注重发挥每一个员工的自主精神、创造潜力和主人翁责任意识,在企业内部形成一种强烈的价值认同感和巨大的凝聚力,并通过一定的制度安排,实现员工在企业统一目标下的自主经营和自我管理。这就是现代企业的创新活力和管理模式。在企业内部资产的使用权、经营权和所有权交付给每一位员工、每一个岗位,并规定相应的责任,从而形成员工自主经营和自我管理的局面,极大地激发了员工的主动性和创造性,给企业的发展带来了生机和活力。因此采用什么样的方式能够开创员工自主经营和自我管理的局面,便成了企业确立“以人为本”的人性化管理模式的关键。

首先企业的管理者应当明确“以人为本”的本质是对人文资源的开发,而传统管理模式注重的是对人力资源的开发。后者沿用的是“利用人”的工具理性逻辑,前者注重的却是工具理性与“为了人”的价值理性的融合,更加显示了资源的文化意义与文化价值。人力资源的开发主要是发现人才、培养人才、激励人才和使用人才,这体现了“企业靠人”的观点。但是,仅仅依靠人并善用人是不够的,因为企业里的人并不愿意像牺牲品或小孩子一样被利用,他们希望能够感受到自己对事业做出贡献的成就感。所以,作为企业的管理者必须相信员工有能力取得卓越的成绩,并且要帮助他们认识自己行为的意义,感受事业成功的成就感,这就体现出“企业即人”的思想——企业是人的集合体。这种“相信群众,依靠群众”的信任文化遵循的是历史唯物主义的基本原理,它就像自然法则一样不管你是否遵循,都在发挥作用。

现在我国大多数企业在开展“以人为本”的企业文化建设时,总是容易走上形式化的道路,原因是什么呢?是企业领导者没有意识到人才在企业竞争中的重要性?不,绝对不是!问题并不出在知不知道,而是出在知道以后如何做的问题上。也就是说,企业领导者认识到了人才对于企业竞争的重要性,但是在对待人才的态度、价值取向和处世哲学上出了问题。因为相对于原材料、机器设备这些有形资产而言,专利技术、产品信誉、企业文化等就是无形资产,并且使用得越多,价值就越高。企业价值观是企业无形资产的基础,也是企业人文资源的精髓。因而,企业的核心价值观就是企业生存的基石,从企业的发展来看,它也是企业发展的竞争力。所以,企业核心价值观的确立也就意味着把握住了“以人为本”的企业文化建设的主要命脉。有什么样的价值观就有什么样的精神文化,有什么样的精神文化就会产生什么样的物质文化。企业坚守“以人为本”的信念,才能真诚、

全面地履行企业的社会责任,遵守道德规范,珍视与企业有关的所有人员的利益,超越一般意义的服务,关心社会乃至全人类的长远利益。一个拥有如此高尚价值目标的企业,拥有如此博大胸怀的企业,才能赢得用户持久的信任以及社会广泛的支持。

三 “以人为本”的人性化管理模式的具体实施

有一位企业家曾经说过,“作为赢得成功的企业哲学的实质是:价值为所有的员工提供了共同的方向,并指导他们的日常工作;成功的企业经营是因为他们的员工对组织价值的确认、信奉和实践。”站在企业整体的角度,组织价值的实践应落实到企业价值体系的确立中;而站在员工的角度,个人的活动则应落实到价值观的追求中。所以把企业整体的一系列相互关联的创造价值的集中活动与员工个人追求价值观的分散活动相结合,并寻求两者之间的最佳结合点便是落实“以人为本”的管理模式的出发点。同时,企业要在正确理解和把握企业文化内涵的基础上,把“以人为本”的企业文化建设上升到企业战略的高度,作为一项长期的目标任务进行具体落实。

作为企业管理者,应当对企业员工进行广泛的价值调查,了解他们的真正需求,因为战略无论制定得多么完美,最终还是需要人去理解和实施的。只有当战略迎合了战略实施者的价值观时,战略才能得以顺利实施。在现代企业的价值链体系中,由于权力的下放企业创造价值的活动已经融入在员工的实际业务中,企业便可能营造一个“人人都是管理者”的氛围。高度集中的管理模式是一把双刃剑,既可能为员工业务处理带来高效率,也可能使管理中存在的缺陷充分暴露。例如,一个信息源的错误如果得不到及时的纠正,就会导致系统中相关信息的出错。系统中信息的准确性和及时性取决于员工对待“信息责任”的态度。企业的每一个部门、每一个员工都是价值链中的“工位老板”,都要承担相应的责任。他们所考虑的不应局限于价值发生了多少,还应包括价值是从哪儿发生的,该不该发生。另外,由于系统中价值流与工作流的高度相关,使得员工可以通过对价值流的分析,去发现工作流中哪些作业是价值增值的,哪些作业不是价值增值的,主动去掉无增值作业,自然也会增加企业的价值。

“以人为本”的人性化管理模式的具体实施一般分为三个环节:价值创造、价值评价和价值分配。

第一个环节是价值创造——价值链体系的基础。迄今为止的经济学研究已经证明,企业经济增长的本质内涵就在于:企业创造价值的活动所带来的效益和财富的增加,在很大程度上取决于企业的价值创造要素的发挥。也就是说,企业内部创造要素的发挥直接影响着企业价值凝结物的增长,而企业价值凝结物的分配情况又会刺激到创造要素的发挥。由此可见,企业的本质就是创造价值,企业管理的最终目的不能仅仅局限于是否实现了其有效的制衡,更主要的是看它在企业创造价值的活动中所发挥的有效性作用。

价值创造首先应着眼于创造要素的吸纳与开发。随着

时代的发展,价值创造要素也在不断地发生变化,企业应当采取与时俱进的态度去动态地分析与看待它。根据现代企业管理的价值导向规律,企业要想保持自己对产品市场、资本市场、人才市场和技术市场的跟进能力,就应当把自己的价值创造要素定位在劳动力、资本、知识(技术)以及企业家等四个方面。企业要不断挖掘这四种要素的潜能,有机地协调它们之间的关系,尤其是要充分调动价值创造主体——员工的积极性与创造性,从而使企业的价值创造达到最大化。

第二个环节是价值评价——价值链体系的纽带。价值创造源泉的拥有者是否创造了价值,创造了多少价值,需要管理者去衡量,即确定各价值创造要素的贡献度。由于企业员工在企业创造价值过程中的地位和作用不同,他们为企业创造的价值也会有所不同。所谓价值评价就是要判断不同员工群体为企业创造价值的差异,为下一步的价值分配提供依据。它强调的是要建立科学的价值评价考核体系,这个问题说白了其实就是如何运用价值链相关物满足员工的需求,而且满足的方式是确切的、可行的。其目的是使企业员工的贡献得以承认,使真正优秀的、为企业所需要的人才脱颖而出,使企业员工形成凭能力和业绩吃饭的意识。企业的价值评价体系是一种渗透性的文化,它应该通过全方位的指标来衡量,说到底也就是如何确立企业文化的量化标准。通常情况下,这一体系包括个性特质评价、职业行为能力评价和关键业绩指标考核。

个性特质评价,指的是评价员工是否具备某一职务所要求的个性特质,或者说是“主体特征”。进行个体特质评价,首先要建立企业内部各种职务的素质模型。比如说,开发岗位要求任职者具备创新意识、成就追求、善沟通、善学习等方面的个性特质;质检岗位要求任职者具备爱挑毛病、穷根问底、影响需求高于亲和需求、影响冲动强于避免讨厌的冲动等方面的个性特质;销售岗位要求任职者具备主动性、敏感性、能把握商机、善于谈吐、能经受住挫折、不怕被拒绝等个性特质。以上所说的不同素质要求也就形成了不同职务的素质模型。在这个基础上,也就可以建立相应的考核体系,用以检测有关员工是否具备某一职务所要求的个性特质。

职业行为能力评价,指的是评价员工是否具备某一职务所要求的职务行为能力,或者说是职务胜任能力。职业行为能力评价的前提是对企业的所有职务进行横向和纵向的划分,明确各种职务的角色定位和能力要求,进而制定出各种职务的行为能力标准。比如,某一个公司规定招聘人事部员工的行为能力标准是:能进行人力资源需求调查,收集、分析有关资料,制定出人力需求方案;能进行招聘活动的策划、实施,熟悉有关劳动法规、人员甄选和面试的流程,并能处理招聘中的突发事件;能处理应聘人员的分流安置工作;能从事招聘管理方面的制度建设。有了这些行为能力标准,就可以用它来衡量应聘者或拟任者是否具备相应职务的任职资格。

关键业绩指标考核,指的是考核员工的工作是否达到某一职务所要求的关键业绩指标。对员工进行关键业绩指标考核的基础是在企业内部建立一个关键业绩指标体系。在

这个体系中,个人目标、部门目标与公司目标之间要保持高度的一致性。也就是说,企业首先要根据不同时期的战略目标和管理重点制定出某一阶段的关键业绩指标体系。这一指标体系的确定决不是某个领导人拍脑袋想出来的,而是在经过对影响企业成功的关键要素及重点业务分析比较后确定的。比如,某一公司经过研讨之后,认为影响该企业成功的关键要素是:人员素质、技术领先、制造精良、顾客服务、市场优势、利润增长等6个方面,接着他们找出这些要素所体现的重点业务,如:技术领先就体现在产品品种和推向市场的速度等重点业务;市场优势就体现在市场份额和营销网络等重点业务。这些重点业务也就成了企业关键业绩指标的项目。

值得企业注意的是价值评价是主动的,而不是被动地认同价值创造的结果。这就要求企业的价值评价考核体系是动态的,而不是一成不变的。也就是说,在价值创造之前,它要提出价值创造的期望;在价值创造过程中,它对价值创造者进行监控与指导,避免价值创造的偏离和资源的浪费;在价值创造之后,对创造的价值进行具体的评价,以确定每个人的价值贡献度,为下一步的价值分配提供依据。

第三个环节是价值分配——价值链体系的落实。解决这个问题的根本依据是准确把握和深刻了解企业员工的真正需求,以员工的需求为基点建立科学合理的价值分配体系。这个体系的确立对企业来说是至关重要的,因为它直接关系到企业能否留住人才和实现价值目标。在企业的价值分配体系中,最重要的是企业薪酬体系的设计。

薪酬体系的设计,首先要根据人力资源的市场价格和企业所处的发展阶段来确定企业的总体工资水平。一般而言,企业处于高速发展阶段采取领先型,处于成熟阶段采取居中型,处于收缩阶段采取落后型。至于工资的波动,核心人员的工资应随企业效益的波动而波动;保安、卫生类人员的工资则应随市场价格的波动而波动。其次要通过职务评估来确定企业内部各个岗位的相对价值,从而确定其工资的等级标准。据统计,进入世界500强的企业中,有三分之一采用了Hay公司的职务评估要素。这家公司的职务评估要素有三个方面:一是“知识能力”要素,包括技术知识、管理范围、人际关系等项目;二是“解决问题”要素,包括面临的环境、面临的挑战等项目;三是“应负责任”要素,包括采取行动的自由、影响的性质等项目。以这套评估要素为标准来衡量企业中的每一个职位,就可计算出每个职位的总得分,进而也就可以确定其在企业中的相对价值及工资的等级标准。应该说,这是一套比较科学的评估标准。

价值分配环节是检验价值评价是否科学、准确的重要一环,并直接影响到价值创造主体——员工的积极性和创造性,即反作用于价值创造。由于价值分配直接涉及到员工的切身利益,所以,如果这个问题处理不好,必然导致价值链的脱节。同时,在宏观层面上,价值分配体系要对价值分配的结果进行重新梳理、重新配置和再次转换。可以说,价值分配又是价值链循环的转折点。

目前,我国不少企业在建立价值分配体系的过程中存在种种误区,其中暴露出的一些问题值得每个企业去思考。

产生这些问题的原因一般可归纳为以下几个方面:

第一、企业对员工的内在需求缺乏准确把握。现代企业员工内在需求的多元化趋势已是传统需求模式所难以囊括的。所以,企业在设计价值分配体系时不能只局限于薪酬体系的设计,还要考虑奖金、红利、股权、信息、参会、学习等因素。如果一个企业不能站在员工多元化需求模式的角度分析问题,就难以建立一个完善的价值分配体系,最终将导致员工跳槽频繁,人才流动风险增大。

第二、缺乏健全完善的分配机制。我国企业在这方面的问题一般表现为价值分配不公平、不科学:

(1)关于经营者的薪酬问题。中国历来就有“不患贫而患不均”的传统思想。在计划经济时代,企业经营者与普通员工的收入差距很小,效益好的企业和效益差的企业区别也不大。即使进入市场经济时代,这种倾向在相当多的企业中仍然存在。

(2)关于知识型员工的薪酬问题。中国历来就有“官本位”的传统,谁的“官”大,谁的薪酬就高,这一传统思想也影响到企业。目前在不少企业中就存在如下情况:有的人学历低、职称低、能力差,但因为资历老、关系好,谋个部长、副部长之类的一官半职,工资就比一般员工高出一倍有余;而有的人尽管学历高、职称高、能力强,但因为资历浅,职位被别人占满了,因而工资就比那些当部长、副部长的人少了许多。

(3)关于普通员工的薪酬问题。目前在相当一部分企业中,由于没有建立起一套科学的价值评价体系和职务评估体系,因而在确定员工的工资时往往带有主观随意性,对一些关系比较亲近或善于吹牛皮和顺着杆子往上爬的人给予高工资。实际上,这些人的工作并没有为企业带来较高的价值和效益。相反地,有的员工扎扎实实地做好本职工作,实实在在地为企业带来价值和效益,但因为不善于揣摩领导的心思,不善于取悦领导,因而只能领取比较低的工资。

第三、我国不少企业存在着金字塔型的等级结构。要想彻底改变这种组织结构,首先必须指出传统企业管理中的一个观念误区。在工业经济时代,人们把企业管理的目标定位在追求庞大的规模和集中的管理上,因为绝大多数的企业认为这样的管理模式最能有效地控制企业各个方面的运作。其实,在企业的等级结构中,中层经理充当着“承上启下”的作用,但是,由于在传统体制下等级森严,信息往往难以迅速而真实地反映到信息接收者那里去,因而中层经理也就被无形地冠以“过滤器”的头衔。正如国外学者所说,报告被净化了,数字被修饰了,信息被隐瞒了,甚至被伪造了。这样也就使得传统管理模式中那种按职能分工、条块分割而形成的金字塔型的等级结构成了阻碍企业发展的最大绊脚石。然而,在计算机、互联网广泛应用的年代,企业管理的定位选择应当由内向型走向外向型、由职能化走向信息化、由复杂化走向专门化、由集权化走向分权化。成功企业的管理定位不在于追求规模的扩大,而在于巧妙地将市场的需求性与自身的适应性结合起来,追求动态的专门化战略。只有这样,企业创造的价值才不易被模仿,创新将替代控制成为现代企业新

的经济增长点。也就是说,在新的技术条件下计算机可以替代中层经理的搜集、传递、分析和处理信息的无创造性和低创造性的工作。互联网的出现和广泛应用,使一个普通的程序员就可以将有关的信息直接传送给远隔千山万水的总部CEO,一下子跨越了传统管理的许多层次和诸多需要汇报、请示的环节,加快了企业信息的反馈速度,从根源上铲除了金字塔型的等级制的官僚作风,使企业的组织结构无所谓等级层次的划分。站在一个企业整体的角度来看,彻底地变革思想应该是:把原来金字塔型的等级结构扁平化、信息化、柔性化。这样的发展趋势促使企业纷纷压缩纵向距离,造成了企业组织结构的横向化,网络型企业就是在这样的大背景下应运而生的。在网络型企业中网络上的每一个结点都是创新的源泉,其成员既是项目的参与者,也是利润的分享者。这样的网络结构一方面极大地刺激了每个结点的创新,另一方面又大大降低了管理成本,对解决传统管理体制的弊端也是一剂良药。正如《第五代管理》一书的作者查尔斯·M·萨维奇在介绍国际网络型企业代表——VISA卡公司时所说:这个组织既不是中央集权式的等级体制,也不是命令控制结构,它是一个将混沌(Chaos)和有序(Order)合并起来的混沌有序的(Chaordic)公司。

总之,历练好一条企业的“价值链”是开展“以人为本”的企业文化建设的关键所在。企业价值链体系的三个环节具有环环相扣的内在联系,可以说,依据是价值评价,手段是价值分配,目的在于使企业价值的创造者发挥主动性和创造性,从而为企业带来更多的价值和效益。只有建立起科学的价值评价体系和价值分配体系,才能使企业在信用、信任和信誉的基础上增强凝聚力和向心力,不断激活员工的积极性、主动性和创造性。让我们为着一个共同的目标,并在共同的价值观指导下,促使员工在观念和行上达成共识,形成一个协调融洽、相互信任、高效运作的有机整体,使企业产生强劲的生命力和巨大的竞争力。

【参 考 文 献】

- [1]王利平. 管理学原理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2001.
- [2]蔡树堂. 企业战略管理[M]. 北京:石油工业出版社, 2001.
- [3]李亨英. 现代企业管理[M]. 北京:兵器工业出版社, 2001.
- [4]刘光明. 企业文化[M]. 北京:经济管理出版社, 2001.
- [5]徐成德, 陈达. 员工激励手册[M]. 北京:中信出版社, 2001.
- [6][美]查尔斯·M·萨维奇. 第五代管理[M]. 珠海:珠海出版社, 1998.
- [7]李润珍, 武杰. 非线性提供了一种新的思维方式[J]. 太原:科学技术与辩证法, 2003(2).
- [8]金吾伦. 浑序组织[J]. 北京:自然辩证法通讯, 2002(4).

(责任编辑 郭晋风)