谈企业文化变革与企业制度创新

杨月坤

(江苏工业学院 江苏常州 213164)

【摘要】企业文化与企业制度作为两种不同的企业经营管理策略和方式具有异质性。本文探讨了企业文化与企业制度的内涵,并对企业文化变革与企业制度创新的内在一致性进行了分析。

【关键词】企业文化 变革 企业制度 创新

一、企业文化与企业制度的内涵

1. 企业文化。企业文化是指企业在长期的生产经营活动中形成的并且为企业员工普遍认可和遵循的具有本企业特色的管理思想、管理方式、群体意识、价值观念和行为规范的总称。企业文化也称之为企业文化力,其内容大致可分为五个方面,即企业家精神、企业目标、企业形象、企业管理和企业环境等。企业文化既是企业成员共同的精神支柱,也是企业可持续发展的潜在生产力和内在驱动力,是企业保持永久竞争优势的源泉。

2. 企业制度。企业制度是指对企业的微观构造及其相关制度安排所做出的一系列界定、规制与约束的总和,具体表现为企业组织运营、管理等一系列行为的规范化和制度化。企业制度有狭义和广义之分。狭义的企业制度是指企业组织内部的非市场契约,主要用于调节与企业经营有关的行为主体在企业内部的各种关系,其内容大致可分为六个方面,即企业契约制度、企业产权制度、企业治理结构、企业组织结构、企业管理制度、企业人格化制度等。广义的企业制度不仅指企业内部的非市场契约,也包括企业外部的各种非市场的契约关系与市场的契约关系,如企业与企业、企业与银行、企业与政府等不同利益主体之间的契约关系等。

二、企业文化与企业制度的异质性

企业文化强调企业经营理念、核心价值观和行为规范对企业员工的约束和激励作用,强调员工的自律,而企业制度却更多地强调外在监督与控制,强调规范、程序之类的强制性约束力量。企业文化与企业制度作为两种不同的企业经营管理策略和方式具有异质性。

1. 企业文化与企业制度的表现形态不同。企业文化是无形的,存在于特定的组织环境之中,是一种独特的可以感知的精神氛围和做事方式,对置身其中的企业员工的言谈举止和企业行为产生感化作用;而企业制度却是有形的,往往以契约、责任制、规章、条例、标准、纪律、指标等形式表现出来,通过刚性的约束将企业员工转化成利益共同体。

2. 企业文化与企业制度的稳定性不同。一般来说,企业文化一经形成便具有相对稳定性,并且对企业的发展将产生稳固而持久的影响,也就是说企业文化具有较大的韧性,要对企业文化进行变革难度很大,而且它还具有很强的持续性,会在企业发展过程中逐渐增强。企业制度作为企业实现经营战略目标的必要手段尽管也具有相对稳定性,但可以根据企业经营环境的变化和经营战略的需要而改变。企业在其漫长的发展历程中,应始终信守其确立的核心价值观,同时根据企业经营环境的变化不断调整企业的经营发展战略,大胆地进行各种可行的企业制度创新,使企业保持永续的经营活力和发展动力。

3. 企业文化与企业制度发挥作用的方式不同。企业文化主要通过内在的价值观念与柔性的行为取向来引导、激励、约束和规范员工的行为,强调员工的心理认同和承诺,重视员工的自主意识和主动性。企业制度则强调企业生产程序、标准、机制、规章、层级等外在的、硬性的奖励和约束。尽管企业文化可能会内化为企业员工的行为习惯,并使违背这些习惯的人经受舆论谴责和制度惩罚,但总体来讲,企业文化对企业经营管理活动的作用和影响具有非强制性。

4. 企业文化与企业制度在企业战略目标实现中的作用不同。企业文化是一种柔性设计,是企业战略目标实现的激励因素和稳定成分,而企业制度作为一种刚性设计,则对战略目标的实现发挥着规范和预警作用;企业文化主要确立企业经营的使命和方向,企业制度则调整企业内部的体制化的行为规范,是一种资源激活和优化配置的制度性规范。

三、企业文化变革与企业制度创新的内在一致性

1. 相互依存性。英国心理学家加勒思·摩根曾经说过:“有效的组织变革暗含着组织文化的变化。”事实上,不仅是有效的组织变革,有效的企业制度创新也暗含着特定的企业文化变革,两者具有相互依存性。

(1)企业文化变革与企业制度创新都是通过对企业员工经营活动行为的规范和约束来促成企业战略目标实现的,两者具有目标上的一致性。

企业文化与企业制度存在着辩证统一关系。首先,企业制度是形成企业文化的基础。企业文化的形成没有捷径,它是建立在现代企业制度基础上的,没有科学的现代企业制度,企业

文化也必然流于形式、无所依附。企业文化建设必须以企业的经营理念与核心价值观为导向,只有通过不断完善制度,一点一滴地凝聚、升华企业精神才能为企业文化打好坚实的基础。其次,企业文化是企业制度的必要补充。企业文化作为一种柔性管理,它以无形的“软”约束力构成企业有效运行的内在驱动力,是“硬性”企业制度的必要补充。刚性制度也体现着人性管理,符合人的本能需求,而柔性管理也内含硬性的纪律和约束力量,能对人的行为加以限制和改造。

(2)企业制度创新一定是在特定的企业文化理念指导下确立的。首先,企业文化变革是企业制度创新的基础。企业制度创新属于企业经营管理中用于约束和激励员工的正式规范、规则和程序等的变革,它必须建立在一套明确的经营理念和管理思想之上,并且必然会招致既得利益者的抑制和反对。这就需要通过相应的企业文化变革来解释企业制度创新的意义和目标,争取员工对企业制度创新的支持和认同。其次,观念上的认同为制度创新的有效推进提供重要的动力和基础。企业制度创新的实质是规范和约束企业员工的行为,激发企业员工的责任心和积极性。如果企业制度创新不能赢得企业员工在文化价值观上的认同,那么不管它设计得多么精妙,都可能只是一些繁琐复杂的奖惩条例,而不可能产生预期的积极效果。因此,企业制度创新必须建立在先进的企业文化理念和有效的企业文化变革之上。

(3)企业制度创新只有得到特定的企业文化支持才能取得成功。首先,企业文化与企业制度虽然都是对企业员工经营活动行为的规范约束和内在激励,但两者的作用机理不同。企业制度强调正式规范和制度的“硬”约束。这些规范和制度虽说也是企业最基本的价值观和行为规范的反映,但是由于它的“刚性”特征,很难顾及人的复杂的实际情况与全方面的需要,因此无法真正激发企业员工的积极性、主动性、创造性。而企业文化强调员工内在的自律和心理的认同,拓宽了管理的“非制度”因素,以一只“看不见的手”操控着员工的行为,使组织的共同目标自动地转化为员工的自觉行动。其次,企业制度创新有赖于企业文化变革的支撑。企业制度创新只有得到特定的企业文化的辩护和支持才可能具备激励和约束的双重效果,进而对企业员工的行为产生重要的积极影响。相反,如果某项企业制度创新缺乏相应的企业文化理念和规范的认同和支撑,这种刚性的制度创新就没有多大的生命力,甚至会带来负面影响。因此,企业在加强各种流程、规范等正式制度创新的同时,也应当促进企业文化的变革,以便通过制度与文化的互动带动企业健康、快速地发展。

(4)企业文化变革与企业制度创新永远是并存的。首先,企业制度永远不可能替代企业文化。企业制度再周全也不可能面面俱到,而与此相反,企业文化却能时时处处对员工的行为起约束作用;企业制度创新成功的一个重要前提是必须获得员工对该制度创新的认同,而这也需要相应的企业文化变革来配合。其次,企业文化也不能取代企业制度。由于人的价值取向的差异性、对组织目标认同的差异性,要想使个体与群体之间达成协调一致,光靠企业文化的约束是不行的。事实上,在大生产条件下,没有制度,即使人的价值取向和对组织的目标有高度的认同,也不可能在行动上完全协调一致。良好的企业文化必须依赖于健全的企业制度才能产生积极的推动作用。因此,企业文化变革与企业制度创新必须相互匹配和兼容才能发挥最大作用。

2. *相互适应性、相互补充性*。企业制度创新促进和强化企业文化的变革,企业文化变革又影响和推动企业制度的创新和实施。企业制度创新和企业文化变革在现代企业的发展过程中缺一不可。

(1)企业文化变革与企业制度创新相辅相成。首先,企业文化变革与企业制度创新必须相适应。具有强制性约束的企业制度必须与非强制性的企业文化约束相适应,否则再好的制度也不可能实现预期的理性目标。同样,引入一种先进的企业文化,如果没有相应的制度创新予以响应,这样的企业文化变革也注定不会对组织绩效产生积极的影响。其次,企业文化变革与企业制度创新是企业适应变化、提高绩效的两种相辅相成的重要的管理工具。企业制度创新促进企业文化的变革,企业文化变革又是实现企业制度创新的重要保证。文化是柔性的,制度是刚性的,只有刚柔并济,管理才能显出成效。因此,企业在强调企业文化变革重要性的同时,并不排斥制度创新的必要性,两者只有相辅相成才能相得益彰。

(2)企业制度创新对企业文化变革具有正向的强化作用。首先,企业文化变革不可能凭空发生,其实施必然与企业制度、规章、指令的操作相关联。企业在实施企业文化变革时,必须通过制度的设计来强化企业员工的行为,以贯彻其先进的企业文化理念。特定的企业制度的建立,必然影响企业员工的价值观念和行为活动,是先进的企业文化理念传播和实施的制度条件。从一定意义上讲,没有严格的岗位责任制和科学的操作规程等一系列企业制度的约束,任何企业文化理念都很难得到贯彻和落实,也很难对企业员工的行为发生实质性影响。其次,企业制度创新是精神文化的基础和载体,对企业文化变革具有正向的强化作用。优秀的企业制度创新能很好地传播和再现企业文化的丰富内涵,推动企业文化的健康发展;相反,扭曲的制度创新可能会使员工误解企业文化精神,影响企业的可持续发展。因此,企业制度创新是企业文化变革的外化和制度化,是影响企业经营管理活动的重要手段,它对企业文化价值观的传承具有极大的制衡作用。

主要参考文献

1. 程刚.杰克·韦尔奇领导艺术.北京:中国商业出版社,2002

2. 杨月坤.企业文化:技术创新的精神密码.改革与战略,2006;1

3. 李建军.企业文化与制度创新.北京:清华大学出版社,2004

4. 魏杰.企业制度安排——企业存亡诊断书.北京:中国发展出版社,2003