

● 企业管理

以人为本的企业文化研究^①

黄 静, 游士兵

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 黄 静(1964-), 女, 湖北江陵人, 武汉大学商学院副教授, 博士生, 主要从事组织行为学、市场营销学研究; 游士兵(1964-)男, 湖北天门人, 武汉大学商学院副教授, 主要从事国民经济学、统计学研究。

[摘 要] 以人为本是一种企业价值观, 在这种价值观下, 不同企业的行为方式、规章制度及道德规范是不相同的, 原因在于企业所处的社会、文化、经济等环境不同。企业只有遵循以人为本的价值观才能塑造优秀的企业文化, 促使企业经营业绩的快速增长, 然而, 企业要建立以人为本的企业文化, 就必须坚持以人为本的理念, 深刻理解以人为本的本质, 并根据企业所处的内、外部环境的变化而不断赋予企业文化新的行为方式。

[关键词] 以人为本; 企业文化; 企业价值观

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1008-2999(2001) 05-0619-06

一、以人为本企业文化的提出

研究以人为本的企业文化不能不追述日本的企业文化。威廉·G·大内是最早研究日本企业文化的美国学者之一, 他在其著作《Z理论》中运用对比分析的方法着重从组织和雇员关系的角度对日本企业和美国企业的组织特征进行了深入全面的分析, 将典型的日本企业称为 Z 型组织, 典型的美国企业称为 A 型组织。大内对 Z 型组织的文化进行了概括: “Z 理论文化具有一套独特的价值观, 其中包括长期雇佣、信任以及亲密的个人关系。一家 Z 型公司的所有领域或方面, 从其战略到人事, 没有不为这种文化所涉及的, 即使其产品也是由这些价值观所决定的。在所有这些价值观中, 最重要是一种 Z 型文化对其人员——其工人所施加的影响。”这种 Z 型文化是日本企业的产物, 它以日本民族文化为底蕴, 在这种价值观的指导下, Z 型组织呈现出与 A 型组织截然不同的组织特征。两种不同类型企业特征对比, 日本企业的组织与雇员的关系模式显示出更好的企业效用。在日本民族文化背景下的日本企业文化, 信任是基础, 即组织与雇员之间、雇员与雇员之间相互信任。

在人是可以信任的人性假设下, 日本以人为本企业文化的行为方式表现为: 终身雇佣员工、缓慢的评价和升级、非专业化的经历道路、含蓄的控制、集体的决策过程、集体负责、整体关系。即以终身雇佣制为核心, 其它的规则或组织行为则是围绕着该核心来展开。与终身雇佣制这种用人制度相适应, 自然就形成了雇员的缓慢评价和升级。为避免雇员终生在一种环境中从事一种专业工作, 因而消磨斗志, 许多日本企业对雇员实行工作轮换制。美国麻省理工学院等学者研究证明, 各级别的工人如果不断担任新工

作,即便不晋级而只是横线的调动,也会比那些持续担任一个工作的人更为心情舒畅、生气勃勃。终身工作轮换制的另一效用是企业鼓励雇员掌握多种专业并培养献身企业的精神。日本企业的集体决策和集体承担责任既是基于对人的信任,也是进一步营造对人的信任。民主决策一方面因每一个相关人员都参与而有利于决策的执行,另一方面淡化了权力的界限,使雇员对企业有责任感,减少因管理等级带来的上下级之间的隔阂。整体关怀是企业关注组织与雇员的整体关系,体现了企业对雇员的全方位关怀。它们有一整套办法来提供稳定情绪所需要的社会支持,使雇员因长期在一种环境中而造成的紧张情绪得到缓解。办法之一是同组成员在一个短时期内改变相互关系的性质,如原来工作中的上下级之间关系,企业通过举行与工作无关的其他娱乐活动改变角色的地位,使得员工也有与上级平等的感觉,并可说出在办公室抑而未发的异议以期待上司的友好反应,企业给员工提供了个人角色错位的环境,对于保持人与人之间的关系是非常必要的。而在大多数美国企业中,组织与雇员的关系仅涉及与完成特定任务直接有关的那些活动。

日本企业内的信任、微妙性和亲密性正是日本企业值得我们学习的要点,而终身雇佣制等这些日本企业文化的具体行为方式是日本企业所处特定社会文化和经济背景下的产物。企业建立以人为本的企业文化是要深刻理解以人为本的实质,而非学习具体的行为方式,以人为本的具体行为方式须根据企业所处的内外环境来确定。

二、以人为本企业文化的效用

有关企业文化的界定林林总总,能形成共识的一点是:企业文化的核心是企业价值观。可见,企业文化是企业为实现自身的目标,根据企业价值观而制定的组织制度、行为规范、道德准则等。亦或说一个企业所表现出与众不同的文化特征皆源于这个企业的价值观。因此,企业文化概念虽然是 20 世纪 70 年代才被提出,实际上,企业文化的实践活动是同企业的诞生相伴随的,每个企业都有自己独特的企业文化。企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用,企业文化在下一个 10 年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素,但对企业丰润的长期经济业绩存在负面作用的企业文化并不罕见。这说明不同价值观的企业文化所产生的企业效用是截然不同的。

以人为本的价值观所形成的企业文化使日本企业在 20 世纪 60—80 年代迅速成长、壮大,在国际市场上获得了巨大的竞争优势。因此,我们可以说,以人为本的企业文化是优秀的企业文化,这主要从该文化对企业、员工及社会所生产的效用上得出的结论。《追求卓越》被誉为企业文化理论“新潮四重奏”中的华彩乐章,作者彼得斯和沃特曼通过大量的调查研究,选定了涉及制造、信息、服务、销售、交通、食品等行业中进入世界 500 强的 43 家优秀企业为样本,总结出这些优秀企业成功的八大属性。其中之一是:以人助产——人是企业最大的资源和财富,尊重和关心每一位员工,并强化其自信和出人头地的心理,是生产率提高的一大关键因素。可见,优秀的美国企业同样是遵循以人为本的管理理念的。

特别要指出的是:20 世纪 90 年代日美企业的竞争格局发生了巨大的变化。从 20 世纪 90 年代初至今,美国经济已连续增长 117 个月。美国经济连续 9 年多的增长使得一些专家学者对日本企业文化的效用提出了质疑,以人为本的企业文化是否过时? 作者的观点是,以人为本的企业价值观是相对于传统企业管理理念的一种优秀企业价值观,人本管理的提出是继泰勒的科学管理、梅奥等人的行为科学及管理科学理论之后管理思想上的一次飞跃。企业只有遵循以人为本的价值观才能塑造优秀的企业文化,促使企业经营业绩的快速增长。日本企业的终身雇佣、年功序列、集体决策等企业文化特征是日本企业基于日本的社会文化及日本企业所处各种企业环境下的企业行为方式,不是以人为本企业文化的惟一模式。即便是 20 世纪 70 年代的日本企业也没有完全实现以人为本,只能说与其他国家或地区的企业价值观相比,日本企业的行为方式更能体现以人为本。20 世纪 90 年代日本经济衰退的主要原因并不是日本企业文化的失效,而是由于其宏观经济政策等诸多原因造成的。

无论是美国企业还是中国企业在学习日本企业文化时,只能是学习他们遵循以人为本的企业理念,而不是模仿他们具体的行为方式。以人为本企业文化的行为方式受不同民族的社会文化、国家的政治及经济制度、宏观经济状况、企业所处行业的竞争格局等因素的影响。企业遵循以人为本企业理念需探究在具体企业环境下的行为方式,包括日本企业在内,面对知识经济的挑战,其企业文化的行为方式需随着环境的变化而进行创新。

三、以人为本企业文化的内涵

什么是以人为本,企业怎样才能做到以人为本? 组织系统学派认为组织是“有意识的协调两个以上的人的活动或力量的一个体系”。而构成组织的基本要素有三: 共同的目标、协作的意愿和信息的交流。组织由人组成,组织中每个人都有其个人的需求,如果要求成员对组织作出贡献,组织必须对他们提供适当的刺激以满足个人需求。巴纳德把这种诱发个人对组织作出贡献的因素称之为诱因,并从社会学的角度分析诱因的内容,即诱因不仅包括金钱等物质的因素,而且包括威望、权力、参与管理等社会的因素,必须使诱因和贡献保持某种程度的平衡,才能使组织中的成员有必要的合作意愿,组织目标才能实现,否则成员的贡献就会减少,甚至会退出这一组织。巴纳德对评价一个组织是否健康提出的见解是: 诱因和贡献的平衡是组织是否健康的最重要标志,而这种平衡不是静止的,成员的要求会不断变化,要求组织在诱因方面也不断变化,以保持诱因和贡献的平衡,从而保证组织的发展壮大。显然组织和组织成员的目标不一定一致,为了实现组织目标,就要求组织中的成员充分发挥积极性,通过满足成员的个人需求来发挥其积极性是最理想的状态,即能将组织目标和个人目标很好的结合。而通过各种强制手段来促使成员为实现组织目标而工作也是实现组织目标的一种方式。由此,我们可得出组织价值观模型: 见图 1。

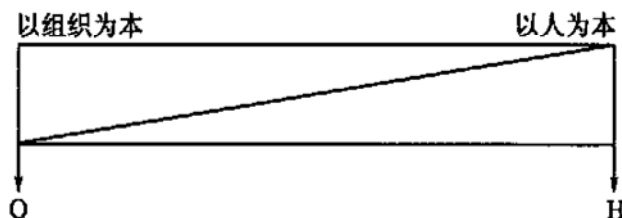


图 1 企业价值观模型

模型中, O (Organization) 代表以组织为本的企业价值观, H (Human) 代表以人为本的企业价值观。完全以组织为本的企业文化 O 强调个人的目标让位于组织, 当组织目标与人的目标不一致时, 组织通过各种管理方法和手段使人的目标服从组织目标。完全以人为本的企业文化 H 强调以人的需求为出发点, 突出人在管理中的核心地位, 充分发挥人的潜能, 通过满足人的目标来实现组织目标。这两种情形都是非常极端的, 在 O 和 H 之间还存在多种企业文化的价值观。这些价值观表现为以人为本和以组织为本的组合。从 O 到 H, 以人为本的成分逐步增多。企业是否遵循以人为本以及实现以人为本的程度取决于许多因素, 但企业的动机和行为是由企业的理念和企业的需要决定的, 即企业所处的内、外环境, 如宏观经济环境、企业的生命周期、行业竞争格局等因素决定了企业实行以人为本程度, 企业所处的社会文化环境则在很大程度上决定了企业实现以人为本企业文化的行为方式。

理念的存在是为了指导和规范行为, 所以它一定要转化为规则。企业规则相对于个人而言有三种状态: 相互融洽、相互冲突、互不相干。相互融洽时企业规则会变成个人的规则, 转化为个人行动, 多个个人行动的集合就会形成较高的认知度; 相互冲突时, 从企业的角度来说就不能得到企业期望的个人行为, 从个人角度来说, 会造成个人对企业的失望。显然, 在以人为本的理念指导下的企业规则是与个人相互融洽的, 但不同社会文化背景下的人, 对以人为本的具体行为方式的认知是截然不同的。有关雇员与组织关系的研究成果表明, 在互惠投资模式下工作的雇员通常会有较满意的表现, 他们对企业也有较强的

归属感,互惠投资模型就是雇主与雇员彼此愿意为企业的长期发展承担一些没有明确界定范围和内容的责任,在这种关系模式下,雇主不单为员工提供短期的金钱报酬,还会顾及员工的感受和福利,为员工提供培训和工作保障。雇主提供这些长远的投资,对雇员则有相称的希望:忠诚和归属感,以及把工作范围扩展到核心工作以外,对企业的未来发展作出贡献。该研究得出这种结论的前提是:企业能以诚对待员工,自然能期望雇员作出贡献。

四、中国企业以人为本企业文化的现状分析

我国企业实行以人为本的价值观呈现出如下特征:一种是从企业的角度出发,认为企业的一切生产经营活动都是通过人来实现的,企业需通过人来获得相对竞争优势,因此企业的理念是如何让员工围绕企业的目标努力为企业作贡献,在这种情形下企业关心员工的出发点是为了组织,企业为员工所做的一切以是否能为企业带来效用为标准,企业对员工更多的是强调奉献,员工在作出贡献后给予相应的回报。在这种特征下企业是主体,员工要围绕着企业的目标来工作,企业对员工的关心是被动的。可见,这些企业的价值观是靠近模型中的 O 型。通过下列企业的企业文化口号可略见一斑:“三老四严四个一样,即:当老实人,说老实话,办老实事;严格的要求,严密的组织,严肃的态度,严明的纪律;工作好干难干一个样,分内分外一个样,领导在与不在一个样,有无检查一个样”(某国有建筑企业);“艰苦奋斗,团结求实,开拓进取,争创一流”(某国家控股商业企业);“干事、听话、守纪”(某国有商业企业);“既会做人,又会做事”(某私营企业);“营造‘和商’人文环境,规范员工行为”(某国有企业),等等。这些口号无法体现出企业对员工的关心,只有对员工的要求。另一种特征是,坚持企业的一切以人的需求和发展出发,在对人的高度关心的基础上寻求实现企业目标的最佳途径。在这种特征下人是主体,企业的利益是通过满足员工的利益而实现的,企业为员工提供了发展的舞台,强调企业对员工的奉献。这是一种理想的境界,是企业管理追求的目标,这些企业的价值观在向 H 型靠拢。如:“人才是企业的资本”(万科);“办公公司就是办人”(联想);“人气,是企业最大的财富”(长虹);“要建立一个好企业,首先要练就一支好队伍”(TCL)。对比上面的文化口号,这两类企业的文化理念境界是不相同的。但是,在这种价值观下具体的企业行为是否能像口号所说的那样,则各企业不尽相同。

我国企业在塑造以人为本的企业文化方面正在作出各种努力,但真正能产生具有日本企业文化那样效用的企业文化还不多见,原因是多方面的。主要原因在于企业对以人为本的内涵没有全面、深刻的理解,在对人性的假设上绝大多数企业信奉 X 理论,对员工采取“胡萝卜加大棒”式的管理。尽管中国传统文化强调“用人不疑、疑人不用”的用人原则,但从企业的各种规章制度来看,企业普遍认为人是不可信任的。有一企业明确地打出“用人有疑,疑人要用”、“亲密有间”的用人理念。在调查中我们发现,各类企业中都普遍存在的问题是:人与人之间缺乏信任,即老板与员工之间不信任,员工与员工之间也不互相信任,这一点在私营企业尤为突出,一个没有信任的组织是无法建立以人为本的企业文化的。

五、知识经济时代中国企业如何实现以人为本

以人为本的企业文化强调以人为中心的管理,充分发挥人的积极性和创造性,通过最大限度挖掘人的潜能,来更好地实现组织目标。这需要对企业中人的需求进行深入细致的研究。马斯洛有关人的需求五层次的实质不会改变,但在不同的社会文化背景下,满足需求的方式和手段不尽相同,甚至在同一社会文化背景下的不同时期,实现各种需求的形式和手段也在不断地改变。这就要求企业在以人为本的企业理念指导下,立足于企业所处的社会文化背景,随着企业环境的不断变化而不断探索新的企业行为方式,来实现组织目标与个人目标的融合。

知识经济时代人力资源管理呈现出哪些特征是企业实现以人为本所要关注的焦点。知识经济时代

是一个人才主权的时代,资本追逐人才,人才选择资本,知识与人才雇佣资本;员工是客户;知识型员工成为人力资源的主流;人力资源价值链管理成为人力资源管理的核心;人才流动速率加快,流动交易成本和流动风险增加;企业与员工关系将呈现出新的模式,即以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系。针对这些特点,以人为本企业文化的行为方式将呈现以下趋势。

1. 不能将人看做“平均人”,尊重个性差异。任何一种管理理论都是人类探索企业最佳管理手段的智慧结晶,都是建立在对人性的某种基本假设上。传统管理理论提出了“经济人”、“社会人”假设。无论是 X 理论还是 Y 理论或超 Y 理论,都是将人作为平均人看待的,在一种人性假设下,企业对所有员工进行相同的管理。现代管理理论提出了“复杂人”假设,人是很复杂的,不仅人与人之间不同,而且一个人本身在不同的时间或不同的条件下,也会表现出不同的特性。美国著名管理学家哈罗德·孔茨关于人性假设的观点极具指导意义:一般人是不存在的,把人假设成都是相似的,试图对人进行算术平均,那是注定要失败的。知识经济时代,组织面临着日趋显著的劳动力多元化挑战,劳动力多元化一方面指组织的构成在性别、种族、国籍方面正在变得越来越多样化,另一方面则指组织要充分重视每个员工的个性。以人为本并不是以平均人为本,而是针对员工的不同个性需求,采取相应的管理和激励措施。传统组织理论将组织视为大熔炉,认为员工进入组织后就必定会发生变化,人们会自动被组织同化,而成为同质群体中的一员,然而事实上并非如此。随着社会的发展,人们的个性将日益显著,组织鼓励管理者和雇员们重视个体差异和群体成员的差异,并把差异资本化使之成为组织生产力的主要财富。通过尊重差异,组织可引导不同个体带给组织独特的绩效,并赢得以多元化为特征的人力资源市场。因此传统管理制度对所有人的一致性将受到挑战,一对一管理将能更好地体现以人为本。

2. 建立信任机制。如前所述,日本企业内的信任、微妙性和亲密性正是日本企业值得我们学习的要点。无论是传统工业经济还是未来知识经济时代,企业建立对人的信任都是实施以人为本企业文化的根本。具体包括高层管理者之间的相互信任,高层管理者与员工之间的相互信任,员工与员工之间的相互信任,而这些信任须落实到具体的企业行为中。信任的建立需要很长的时间,却又极易被破坏,因为信任太脆弱,要想在失信的基础上再建立信任是相当困难的。而许多员工的流动缘于组织对其的不信任。组织行为理论研究表明,信任包括 5 个维度,其重要性的排列依次为:正直、能力、忠实、一贯、开放。培养信任感可遵循以下方法:向他人表明你既是为了自己的利益而工作,也是在为别人的利益而工作;用语言和行动来支持你所在的组织;开诚布公;公平;说出你的感觉;表明指导你进行决策的基本价值观是一贯的;保密;表现出你的才能。具体到企业行为上,企业应建立公正、公平、公开的管理制度,保持政策的相对稳定性和连续性等,对所有的员工一事同仁。企业领导者要做到言必行,行必果,并为领导与员工之间、员工与员工之间营造建立信任的组织氛围。

3. 满足员工不断学习的需求。知识经济时代的最大特征就是变化的加速,英特尔公司总裁曾用 10 倍速来形容当今时代的变化,未来社会变化的速度将会更快。未来最成功的企业将是“学习型组织”,而员工要想保持其持久的竞争力,对组织能否提供给他们不断地学习机会的需求会成为他们择业的重要标准。员工对获得不断学习机会的需求程度将取代以往对薪酬的需求程度。因此,体现以人为本的企业文化须着力建立学习型组织。许多企业越来越意识到人力资源培训的重要性,并已付诸于行动,但大多数企业的员工培训是一次性的,多半是针对中高层管理者,基层员工很少有机会得到培训。学习型组织应该做到:为员工提供系统、长期、有针对性的培训,即为不同层次的员工提供不同的培训。员工培训应成为人力资源部门的主要职能,让所有员工都有机会为获得新知识而不断学习,从而为企业作出贡献。

4. 建立自我管理团队。知识经济时代,员工更多会把工作当成是生活方式的一种选择,而非仅作为谋生的手段,他们希望在工作中寻求自我发展和自我价值的实现,对工作自主性的要求将取代传统被动接受上级指令而进行工作的状况。员工对价值分配要素的需求也是多元化的。员工希望从组织中获得的价值分配包括:更大的工作自主权、参与决策、更多的责任、具有挑战性的工作、信息的分享、多样化的工作等。建立自我管理团队是满足这一需求的重要途径,团队为实现多元化价值分配提供可能。与传

统组织结构相比,自我管理团队呈现出以下优点:团队成员具有明确的目标;团队内部高效的沟通;各成员技能互补,相互协同配合;团队的绩效既取决于团队,也兼顾个人;团队成员对团队的自我管理取代了传统组织中的领导管理,弱化了行政权力,可避免因行政权力而产生的种种引起员工不满意感的组织政治行为。

5. 建立高效的沟通机制。良好的沟通不仅对于组织工作绩效的提高十分重要,而且是激励员工的一种重要手段。知识经济时代的员工对情感的需求日趋强烈,组织对员工情感的关心、理解等将是企业建立与员工和谐关系的重要因素,良好的沟通机制是满足这种需求的根本。员工通过组织内良好的沟通机制一方面可表达自己的成就感、满足感、挫折感等各种情感和社交需求,另一方面可借助于高效的沟通机制提高其工作效率。企业建立高效沟通机制,首先要建立有效的沟通渠道,沟通渠道的畅通是沟通有效的前提。其次根据不同的信息发送和接受状况,运用各种沟通方式,加强组织与员工的沟通。而管理者对沟通的理解是至关重要的,沟通的实质是传递和理解,沟通是共享,而非谈判或说服。管理者要具有良好的倾听习惯,经常倾听下属的心声,了解下属的需求。惟有如此,企业才能了解员工的需求,满足员工的需求,实现以人为本。

[参 考 文 献]

- [1] [美] 约翰·科特.企业文化与经营业绩[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [2] 张国有.企业文化——企业的理念和力量[N]. 经济日报,2000-01-13.
- [3] TSUI Anne S, PEARCE Jone L. Alternative Approaches to the Employees Pay Off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, (5).
- [4] [美] 威廉·大内. Z理论[M]. 北京:中国社会科学出版社,1984.
- [5] [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京:人民大学出版社,1996.

(责任编辑 邹惠卿)

On Corporate Culture of Employee-Orientation

HUANG Jing, YOU Shi-bing

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies HUANG Jing(1964-), female, Doctoral candidate, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in organization behavior and marketing; YOU Shi-bing(1964-), male, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in national economics and statistics.

Abstract Employee-orientation is a kind of corporate value. Enterprises vary in operation ways, regulations and ethics, for they face different environments of society, culture and economy. But if they manage to keep stable increase in performance, they should establish an excellent corporate culture under this employee-orientation corporate value, the process that new content should be endowed to enterprise culture according to the changes in venture environments.

Key words employee-orientation; corporate value; corporate culture