

浙江民营企业文化的实证分析



□张一青 蒋天颖

浙江是全国民营企业最发达的省份,拥有各类民营企业 60 多万家,约占全省企业总数的 99%,堪称“民营企业王国”。在浙江省 6700 亿元国内生产总值中,个体民营经济几乎占据半壁江山。近几年来,在国有、集体工业增速普遍放慢的情况下,浙江民营经济仍然保持了 30% 以上的增幅,对全省工业增长的贡献率达 60%。浙江民营经济的长足发展,在促进生产力发展、经济增长、增加就业等方面发挥了日益重要的作用,并成为支撑浙江国民经济发展的重要力量。

但是,不少民营企业创业时轰轰烈烈,甚至风光无限,但往往出现“富不过三年”的尴尬现象。纵观浙江省那些“短命”的流星式企业,大多是在其发展过程中只注重物质层面的运营,而忽视作为企业竞争力重要内容的企业理念的培育。这就涉及到企业文化建设这一企业发展的深层次问题。加入 WTO 后,随着国内市场国际化,浙江省民营企业及其产品既要面对国有、集体等不同类型企业之间的竞争,又要遭遇来自跨国公司和国外企业的严峻挑战和巨大冲击。如何直面新的市场竞争,提升企业的核心竞争力,这也同样需要各具特色的企业文化作为支撑。浙江省的正泰、步森、横店等优秀民营企业的企业文化颇具特色,对内形成亲和力和凝聚力,对外形成竞争力和抗争力,极大地促进了企业的发展。由此可见,打造先进的企业文化,提高企业竞争力,已是民营企业亟待解决的重大问题。

一、调查说明

为了清楚了解浙江省民营企业文化建设的现状,我们对浙江省温州、杭州、绍兴、台州等地的 35 家民营企业进行了问卷调查,并重点对温州的正泰集团、绍兴的步森集团、金华的横店集团进行了深入的分析研究,这些企业基本上能够反映浙江省民营企业文化建设的现状。本次调查共发放问卷 850 份,收回问卷

741 份,其中有效问卷 723 份,回收率和有效率分别为 87.1% 和 85.1%,每家企业的问卷基本上保证 20 份,分布较为均匀。调查的对象主要为企业的一般职员、中层及以上管理人员、技术人员。具体回收的有效问卷的样本分布特征结构见表 1。

表 1 浙江省民营企业调查样本特征分布结构

变量	类别	调查人数	所占百分比(%)
年龄	20 ~ 30	211	29.18
	30 ~ 40	350	48.41
	40 以上	162	22.41
岗位	一般职员	333	46.05
	中层及以上管理人员	210	29.05
	技术人员	180	24.90
企业规模 (注册资金)	100 ~ 500 万	8	22.86
	500 ~ 3000 万	19	54.28
	3000 万以上	8	22.86

二、调查结果的实证分析

1. 企业文化建设的总体性评价。调查结果显示,凡是重视企业文化建设的民营企业,其企业经营业绩远胜于那些没有企业文化特征的民营企业。民营企业的经营业绩与企业文化建设状况呈现显著的相关关系(如表 2)。在被调查的 35 家企业中,已有 17 家引入了以麦肯锡“7S”框架为载体的企业文化体系,构建了由浅入深的文化层次。这些企业都能按照麦肯锡“7S”框架理论,按照企业战略、结构、系统、管理风格、员工、技能、企业价值观这七个框架“原子”,结合企业具体情况,采取相应措施,由表及里创建出企业的物质文化、制度文化以及理念文化层次。其余的 18 家民营企业也充分认识到了企业文化建设的重要性,并做了不同程度的企业文化建设方面的工作。这说明企业文化建设在民

营企业中已具有较高的认同度。

表2 企业经营业绩与企业文化的相关关系

		企业经营业绩	企业文化
企业经营业绩	肯德尔相关系数	1.00	0.12*
	显著性水平		0.02
	样本数	35	35

注:(1)企业文化按1~5打分,1表示非常不重视,2表示不重视,3表示一般,4表示比较重视,5表示非常重视。

(2)*表示在5%水平上显著。

2. 企业价值观。在“请选出您认为最合适本企业的价值观”上,共有7种选择,被调查者可以进行多项选择。从表3可以看出,处在前三项的分别是“诚实守信”、“质量至上”和“满意度超过顾客的期望”,选择人数分别为444人、432人和377人,分别占被调查者的61.41%、59.75%和52.14%。由此可见,大部分被调查者都认为“诚实守信”、“质量至上”和“满意度超过顾客的期望”应该成为民营企业最重要的价值观。同时,“学习与创新”、“尊重员工权益”这两方面做得还不够好,需要重点改进和提高。通过分析可以得知当前民营企业十分强调诚信意识和质量意识,已逐步跳出20世纪80年代以来的“以次充好”、“为营利不择手段”等恶性循环的怪圈,民营企业已普遍步入了良性发展的轨道。

表3 你认为最适合本企业的价值观

企业价值观	频数	百分比
满意度超过顾客的期望	377	52.14%
质量至上	432	59.75%
尊重员工权益	217	30.01%
学习与创新	216	29.88%
诚实守信	444	61.41%
利润和业绩增长	350	48.41%
其他	110	15.21%

3. 企业精神。在表4“你觉得本企业最具备的企业精神是什么”中,共有6个选项,被调查者可以进行多项选择,处在前两项的分别是“服务至上”和“艰苦奋斗”,选择人数分别为566人和542人,分别占被调查者的78.28%和74.97%,而“以人为本”和“勇于创新”只占44.54%和43.02%。这说明,民营企业重视服务至上,重视艰苦奋斗的作风,这与民营企业家白手起家的奋斗历程相关。同时,由于民营企业家独到的经营能力和产权的高度集中,使企业文化具有鲜明的惟意志色彩,从而忽视了企业“以人为本”理念和“勇于创新”精神。

表4 你觉得本企业最具备的企业精神

企业精神	频数	百分比
勇于创新	311	43.02%
团结协作	477	65.98%
艰苦奋斗	542	74.97%
服务至上	566	78.28%
以人为本	322	44.54%
其他	201	27.80%

4. 激励机制。调查显示(如表5)，“经济收入”与“个人能力

和潜力的发挥”在激励机制中排名前两位,得分均值分别为4.7和4.4。通过统计学两独立样本均值显著性检验公式计算,可以进一步发现,t为2.23,而在95%的置信区间内, $t_{0.025,722} = 1.96 < 2.23$ 。因此这种重要性的区别在统计学上是显著的。由此可见,民营企业十分强调“经济收入”这根激励杠杆,它是当前民营企业激励员工的主要手段,在民营企业的发展中起着非常重要的作用,而其他手段的效果则远不如“经济收入”理想。

表5 民营企业员工的激励手段

激励员工的手段	均值	排序	均方差
经济收入	4.7	1	0.4
职位晋升	3.7	4	0.3
工作环境	3.6	5	0.2
企业前景	4.0	3	0.3
个人能力和潜力的发挥	4.4	2	0.5

注:表中的数字为重要性程度,0为最低,5为最高。

5. 企业决策。在对浙江民营企业决策的调查中发现,“权威领导”和“人情关系”得分值遥遥领先,分别为4.9和4.4,进一步从统计学上分析,通过两独立样本均值显著性检验发现,t为4.47。而在95%的置信区间内, $t_{0.025,722} = 1.96 < 4.47$,因此这种重要性的区别在统计学上是显著的。而“员工意见”和“制度规范”只有2.2和2.8。从这样的数据中我们不难看出,当前企业家权威和企业人情关系在民营企业中十分盛行,企业的大多决策都没有充分征求员工意见和依据制度规范,而是由民营企业家个人拍板决定。对企业家个人决策起到重要影响的是企业中错综复杂的人情关系,这是由于民营企业家多“出身草莽”,没有受过很好的企业管理方面的培训和教育,往往会出现“任人惟亲”的现象,以亲疏远近程度来判断是非曲直,实施家族制管理,在决策上缺乏可靠的科学依据。

表6 民营企业决策的影响因素

企业决策	均值	排序	均方差
权威领导	4.9	1	0.7
人情关系	4.4	2	0.8
员工意见	2.2	5	0.3
历史传统	3.2	3	0.2
制度规范	2.8	4	0.2

注:表中的数字为重要性程度,0为最低,5为最高。

6. 员工凝聚力及其他。对于员工凝聚力,从工作目的性方面考察,31%的被调查者认为,所在企业既是挣钱的地方,也是施展个人才华的地方,而有55%的被调查者认为,民营企业只是干活挣钱的地方,可见员工的归属感不强。从忠诚度方面考察,对单位较为满意,愿意一直干下去的被调查者占22%,愿意立即调走和等机会走的比例为21%和57%,这表明当前民营企业员工对企业的忠诚度不强,企业人才流失现象严重。

在调查中我们还发现,可持续发展、技术创新、知识创新、管理创新、品牌意识等较深层次的企业文化内涵没有被民营企业充分认识并重视。企业可持续发展理念不强,企业决策缺乏远见,“杀鸡取卵”现象时有发生。企业大多停留在高消耗低产出的粗放型发展阶段,缺乏核心竞争力。

三、加强民营企业文化建设的对策研究

1. 建立和完善现代企业制度。民营企业企业家凭借着其过硬的业务素质、勤奋吃苦精神及“家”的亲情协助,在企业中树立起至高无上的权威,其作为家族式企业的领导核心,拥有极大的号召力和凝聚力。但任何一个组织,仅靠权威、情感管理是不够的,没有建立完善的现代企业制度,民营企业发展就无法实现新的突破。所谓现代企业制度,就是要通过设计、完善企业内各个环节、各个部门的制度,来提高企业运营效率,使其与家族式管理相辅相成,协调运作。民营企业还应从传统的垂直式、职能式的管理结构,向以团队为核心的扁平式管理机构发展。当前,国内外大力倡导的“学习型团队”、“工作团队”等极大地丰富了组织机构的内容,使企业内部组织变得更富有智慧和活力,这些同样值得浙江省民营企业借鉴。

2. 树立现代的企业价值观。民营企业要健康发展,必须树立现代的企业价值观。而现代的企业价值观的形成,关键是需要科学的治理机制,科学的治理机制强调分权意识、独立意识、理性意识、法律神圣意识。这就要求企业必须树立“分权”基础上相互协作的意识,彻底改变自然经济条件下的特权、等级观念以及相互的人身束缚,在处理相互之间的关系时应把人当作具有平等的现代人格权利的主体来对待,企业应从习惯的“人治”向现代的、科学的“法治”转变,企业中的每位员工都必须服从制度安排,接受分权原则、遵守契约、规章制度和内部法律,富有与企业命运休戚与共的忧患意识。企业必须对传统的家族血缘文化进行理性的变革,在弱化家族意识的基础上,融合主动市场理念、诚信理念、有效性竞争理念、双赢理念、品牌理念、共生英雄理念、“竞合”理念等先进理念,实施可持续发展。

3. 培育富有时代特征和独具特色的长远的企业精神。企业精神是由企业倡导、职工认同,并为社会公众所理解的一种群体意识。它是企业价值观的集中体现,是企业文化的核心和灵魂。民营企业的创业者大多是白手起家,他们具有坚强的意志,勇于开拓,能吃苦耐劳,克勤克俭,为了使这种企业精神被企业一代代员工所传承,不至于因创业者的日后退出而消失,就必须依托一种看得见、摸得着的企业文化,即企业制度。这种企业精神就如“正泰精神”、“万向精神”一样,决不会因为领导者的退职而消失。要培育富有时代特征和独具特色的长远的企业精神,就需要提出一种相对于科学管理模式的更高层次的管理方式,即文化管理模式,它不是简单的奖励和处罚,而是更强调对员工的内在激励。将企业精神和价值观体现在企业管理制度中,体现在经营实践中,体现在员工的行为方式中,由此构成一个良好的组织气氛,影响员工的工作积极性和凝聚力,以文化的力量推动民营企业的进一步发展。

4. 实施“人本管理”。企业员工是企业文化的创造者,同时又是企业文化的接受者和传播者。企业文化建设必须强化“以人为本”的意识,注重人性管理和“攻心为上”,通过一定形式和途径,加大对员工的“感情投入”。工资与奖惩固然是民营企业的一种必要的激励手段,但并不是万能的,需要和精神激励相结合才能起到应有的效果。企业员工需要关心,需要得到更多的尊重,个人存在的价值需要进一步实现,所以民营企业必须善于发挥工

资、奖金等激励杠杆的作用,想方设法“买下”员工的心。民营企业企业家不要常以“老板”自居,而要以一种平常心善待员工,重视员工的思想情感以及合理要求,尊重他们的人格和权利,实施“人本管理”。只有这样,企业员工的工作责任感和对企业的忠诚度才会有极大的提高,并心甘情愿地为企业努力工作,释放其潜藏的能量。

5. 创建学习型组织。创新是一个民族的灵魂,也是一个企业的灵魂。民营企业企业家在残酷的市场竞争中,充分意识到没有创新、没有学习,企业必将被时代所淘汰。学习与创新对于民营企业,尤其是对员工素质普遍较低的民营企业能否可持续发展至关重要。目前,将民营企业培养成学习型组织已成为民营企业文化建设的目标模式。学习型组织的运行,首先必须加大培训和学习的投入,将人力资源的培训开发视为事业持续成长的前提,同时也是培育企业核心能力的重要手段;其次必须制定周密的学习规划和目标,将内培和外训结合起来,从民营企业到普通员工都要有学习目标,充分利用专家顾问团的优势,将员工教育及训练提升到一个较高层次。民营企业应该把学习作为员工生活和工作的重要组成部分,将终身学习理念根植于每个员工心中。

6. 提高民营企业家的素质。要建设强有力的民营企业文化,首要的因素是企业家。在企业文化建设中,企业家要缔造出优秀的、高品位的文化,要发挥好示范表率作用,就需要具备企业家的优秀素质,包括先进的价值观、高尚的道德品质、创新精神、管理才能、决策水平、技术业务能力、人际关系能力等等,尤其是要有良好的道德品质和深厚的文化底蕴。只有如此,企业家才会自觉以身作则,才会真正信任、尊重员工,而不是凌驾于员工之上,把员工看成自己挣钱的工具;企业员工也才会敬重和支持企业家,心甘情愿地接受企业家的领导,并且自觉地以民营企业为榜样,齐心协力共同建设优秀的民营企业文化。

7. 科学合理重塑民营企业文化。建设企业文化关键在于量体裁衣,建设适合本企业的文化体系,达到这一目标的大前提就是对企业文化的全面了解。所谓企业文化的盘点,就是对企业现有文化的一次彻底的调查和分析。当一个企业尚处在创业阶段时,需要了解创业者的企业目标定位,如果是已经发展了一段时间的企业,需要了解企业发展中的一些问题和提炼员工广泛认同的理念。科学合理重塑民营企业文化要遵循如下程序:对现有民营企业文化的确认与诊断、目标设定、必要的变革、强化稳定以及发展完善。除此之外,还需要加强对企业文化建设进行科学策划与设计、阶段性目标的设定以及形成过程的监督控制等工作。

(作者单位:浙江工业大学)