

论企业动态制度文化的构建

李绪强

(陕西彬长胡家河矿业有限公司,陕西 咸阳 173600)

[摘要]动态制度文化是企业制度文化的重要组成部分,它的形成标志着企业制度文化的成熟。文章以动态制度文化为研究的重心,概述了动态制度文化的核心内涵,提出要从企业规章制度体系的制定、企业制度执行机制的确立、制度文化良性循环模式的形成、以及保障措施的实施等多方面入手,构建动态制度文化。动态制度文化不仅是企业价值观的综合体现,也是企业强效管理的有利体现。

[关键词]动态制度文化;制度体系;执行机制;循环模式

[中图分类号]C931.2 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2011)04-0019-03

企业制度文化是企业文化的重要组成部分,有研究者曾明确指出,企业制度文化“明显地是居于较高层的文化载体”,是“构成企业文化的基石”。^[1]企业制度文化是以企业精神、企业价值观为指导,以企业的规章制度为载体,以企业员工对企业制度的认同和实施为落实,在企业的生产经营活动中形成的一种自我约束的文化状态。就其形成过程而言,企业制度文化可以分为两个阶段:以企业的规章制度为主要表现形式的静态制度文化和以制度他律转变为文化自律的动态制度文化。动态制度文化的最终形成标志着企业制度文化的成熟。本文以动态制度文化为研究的重心,从动态制度文化的内涵入手,探讨构建企业动态制度文化的方法及其意义。

一、动态制度文化的内涵

动态制度文化,包含了两层含义,一层含义是指制度文化由静态向动态的转变,是相对于静态制度文化而言的。静态制度文化主要是指能够体现公司发展战略、生产要求、工作要求、企业文化等的规章制度、准则条例,它们内蕴着企业的文化精神,是企业制度文化的固体形态。动态制度文化就是规章制度、准则条例由纸质的书写转化为员工自觉的行为方式和行为准则,甚至内化为员工的思维方式,在员工的行为、行动中体现出规章制度内蕴的企业精神。动态制度文化是企业制度文化的活体形态。企业制度文化由静态到动态的转化是企业文化建设的重点,能够使企业文化、企业精神转化为企业员工的具体行为。

第二层含义是指,制度文化一旦实现由静态向动态的转变,就会形成自我完善的工作机制。它能够在制度行为的实践中,不断地修正制度中存在的不良现象,完善制度的建设,同时,矫正员工行为、行动中的不足之处,实现制度文化自身的不断完善和发展。

动态制度文化是制度文化形成的最佳形态,它的形成对企业文化的建设具有重要的传递作用和固化作用。规章制度是企业理念表达的载体,在它强制性的实行过程中能够实现对企业文化、企业精神的传递功能,由企业领导层扩展至企业基层。同时,规章制度又具有约束、规范企业行为的作用,在对企业行为、行动方式的固化中,实现对企业文化的固化作用。

二、动态制度文化的构建

从其基本内涵来看,动态制度文化是以静态制度文化为前提,以制度高效率的执行为表现,以制度的完善和发展为目标的动态、良性循环过程。动态制度文化的构建也应从这些方面入手,逐步展开。

(一)制定企业规章制度体系

静态制度文化的核心是企业的规章制度。完善的企业规章制度是企业实现高效运转的基础,也是动态制度文化得以形成的先决条件。企业规章制度体系的制定,需遵循以下原则:

1. 符合并彰显企业价值观的原则

企业价值观决定了企业文化的发展走向。企业制度作为企业文化的主要载体之一,其设计理念和具体规章条例的制定,要以企业价值观为导向,将企业文化精神蕴含其中。在企业规章制度的建设过程中,弘扬企业价值观,积淀企业文化。

2. 符合企业实际、体现企业战略规划的原则

企业规章制度体系的制定,要紧密结合企业的实际情况,考虑企业目前所处的发展阶段、确定的战略规划等多项因素。在制定过程中,要以企业的发展阶段为基准,以战略规划为指引,支持企业的发展规划,为企业规划的实现提供强有力的制度支撑和制度服务。企业规章制度体系的完善和发展,还应随着企业的发展进程以及战略的改变做出适当的调整,同时保持制度的相对连续性和稳定性。

3. 员工认同的原则

企业员工执行企业制度的自主性,主要源于员工对企业制度的认同感。^[2]为了提高员工对企业制度的认同感,确保规章制度的有效执行,须强调制度设计的“全员参与性”。也就是说,企业规章制度在制定过程中要涉及到企业所有的管理人员和职能部门,制度设计的每个阶段都须有相关的责任人参与。这样就可以使全体员工明了制度建立的目标,获得全体员工对制度的认同,从而能够为以后的执行创造良好的环境和条件,减免将来制度在执行过程中遇到的任何可能的阻力,实现制度的高效运行。

(二)建立企业制度的执行机制

制度执行机制的建立和完善是动态制度文化形成的关键环节,其目的是提高规章制度的执行力,实现企业员工由规章制度的“他律”向文化“自律”的转变。

要促进制度的执行到位,企业应从宣传、检查、奖惩等多个角度创新和完善制度运行机制。

1. 做好企业制度的宣传学习机制

宣传学习机制的运行方式,要灵活多样。既要有严肃认真的文化宣传、教育培训等活动,使员工明了企业制度的体系、内容,认识到自己的工作行为有章可循,有法可依;还要有鲜活生动的工作开展示例、业余文体活动,如:制度执行演示小品、制度知识竞赛等,使员工在轻松活泼的氛围中,与企业制度亲密接触。这样,不仅能增强员工对企业制度的系统了解,增强员工遵守制度的意识,还能加深员工对企业制度的认同感,从而为企业营造出浓厚的制度文化氛围。

2. 建立严格、公开、公平的监督检查机制

规章制度只是企业的行为准则,被认同并不能创造出企业的效益,还必须落实到实际行动上。正如胡锦涛总书记在第十七届中央纪委第五次全会上所强调的:“制度的效用取决于制度执行力”。监督检查机制是确保制度执行的重要手段之一。在监督检查的过程中,要做到严格、公开和公平。严格是指对规章制度执行情况的一丝不苟,公平是指企业制度面前员工人人平等,公开是指制度执行情况要接受所有员工的监督。通过监督检查机制的有效运作,使全体员工依照规章制度约束、调整、控制自己的工作行为,最终将外在的规章制度内化为自身的行为习惯。

3. 确立行之有效的考核奖惩机制

对员工而言,企业制度在“规范约束以外”,还应有“积极引导和激励”的作用,促使员工在工作中自觉遵守、严格执行制度。^[1]考核奖惩机制的确立和有效运行能够使企业制度发挥最大的“积极引导和激励”作用。考核奖惩机制是将制度执行监督检查结果纳入绩效考核的内容。在考核中,坚持不定时考核和定期考核相结合的方法,确保考核结果的公正。考核结果要作为员工绩效奖金和职位升降的主要依据,让执行制度的优秀员工得到相应的奖励,执行不力的员工得到相应的处罚。公平公正的考核奖惩机制会激发员工的工作热情、制度执行意识和对企业的忠诚度,更能使员工在不断地追求卓越中潜移默化地提高自身的制度执行意识。

(三)形成制度文化的良性循环模式

动态制度文化的成熟以制度文化良性循环模式的形成为标志。制度文化良性循环模式的创立,可采用先进的管理流程法则:PD CAR 法则。PD CAR 是英语 Plan, Do it, Check it, Action again, Record 的缩写。Plan 是“做计划”;Do it 是“立即去做,付诸行动”;Check it 是“在实施中不断地检查与检验”;Action again 是“通过检查总结教训,然后再次行动”;Record 是“将经验记录备案,供以后借鉴”。PD CAR 法则是一种行为修炼工具。企业应结合自身实际情况,将 PD CAR 法则渗透在良性循环模式建立的全过程中。

1. 明确制度文化良性循环模式建立的目标

在这一阶段主要运用 PD CAR 法则中的“P”法则,它代表计划。企业要制定周密详细的建设计划,要将计划完成的时间、完成的方法、完成的步骤、完成的效果等具体化,甚至可通过量化表格的设计来量化计划完成的情况,并以此表格作为考核的标准。

2. 强化对良性循环模式建设计划的执行

该阶段主要运用 PD CAR 法则中的“D”法则,它代表行动。企业对“D”法则的使用,强调的是严格按照建设计划采取行动,果断执行,坚持到底。同时,也是对员工执行制度意识的强化,以及对企业制度执行机制运用的延伸。

3. 良性循环模式的初步形成

企业对良性循环模式的高度关注,对员工执行规章制度的高度重视,使得员工自觉地接受和遵守规章制度,最终在全体员工之间形成一致的行为模式。一致的行为模式又会对全体员工产生“润物细无声”的熏陶作用,推动全体员工思想意识的转变,形成一致的行为价值观念。行为价值观念的相同又反过来促使员工共同遵守规章制度。这构成了一个良性循环。在多次循环之后,某种程度上可以说,企业制度文化良性循环模式初步形成。

此时,主要运用 PD CAR 法则中的“C”法则和“A”法则,“C”代表检验和调整,“A”代表重新开始。在制度文化良性循环模式初步形成的过程中,企业还应时刻检验良性循环模式建设计划的完善程度,若出现偏差,马上查缺补漏、及时调整;若出现问题和困难、甚至是挫折,应勇于直面问题,正视困难,从挫折中汲取经验,重新开始。

4. 制度文化良性循环模式的成熟

这一时期,着重运用的是 PD CAR 法则中的“R”法则,它代表记录和备案。制度文化良性循环模式建设的历程,企业要详细地纪录在案,认真地总结建设过程中的经验得失,为以后提供可资参考的资料。

该循环模式不仅要应用在企业层面上,还要扩展到各个职能部门、甚至员工个体身上。最终在企业内部,形成以企业的宏观掌控为主导、以部门的具体细致为重心的、以员工的精准执行为目的的制度文化良性循环模式。

三、动态制度文化建设的保障措施

企业动态制度文化建设是一项具有战略意义和实践意义的长期系统工程。为了加快动态制度文化的形成进程,巩固动态制度文化建设的成果,推动动态制度文化建设深入持久地开展,企业还需做好各项保障工作。

(一)成立动态制度文化建设管理机构

为确保动态制度文化建设井然有序地展开,企业可成立以企业高层领导为管理者、以专业的文化建设团队为实施者的管理机构。管理机构要成为企业动态文化建设的倡导人、宣传员、组织者和学习榜样,精心组织各项相关活动,及时解决实际工作中遇到的各种困难和问题,推动动态制度文化建设的进程。

(二)加强动态制度文化建设的人才队伍建设

专业的人才队伍是决定动态制度文化建设能否成功的关键因素。企业要注重动态制度文化建设从业人员的素质提升,不仅要多渠道、多途径地引进制度文化建设的优秀人才,培育内部人才,提高从业人员的整体素质水平,还要通过强化学习、加强培训和实践锻炼等多种方式,培养造就一支动态制度文化建设的骨干队伍。

(三)加强动态制度文化建设的经费保障

动态制度文化建设需要大量的物力、人力和资金的投入,企业要切实保证动态制度文化建设必要的经费使用,确保动态制度文化建设正常有序地运转。

企业可设立动态制度文化建设专项经费,并将之纳入企业的年度预算,结合企业年度发展战略和规划,有计划地投入使用,保证动态制度文化建设活动有正常的活动资金来源。同时,要做好与制度文化建设相关的设备装置和活动场所的建设,为制度文化建设活动的开展提供相应的物质保障。

(下转第24页)

[参考文献]

- [1] 吕学静. 现代各国社会保障制度[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006.
- [2] 艾斯平·安德森. 福利资本主义的三个世界[M]. 台北: 远流图书公司, 1999.
- [3] 周弘. 福利的解析, 来自欧美的启示[M]. 上海: 上海远东出版社, 1998.
- [4] 高峰. 论西方社会保障制度的演变及借鉴作用[J]. 长白学刊, 1999, (4): 53-56.
- [5] 孙辉. 全球化与西欧福利国家制度的困境[J]. 教学与研究, 2002, (7): 38-43.
- [6] 杨丽华. 西方福利国家: 全球化下的问题与挑战[J]. 学术探索, 2006, (4): 6-10.
- [7] 唐乐. 西方福利制度所面临的危机及对策[J]. 传承, 2008, (9): 104-105.
- [8] 潘胜文等. 西方社会福利制度的改革及启示[J]. 武汉大学学报(哲学社会科学版), 2005, (6): 845-849.
- [9] 陈银娥. 浅析西方国家福利经济制度的改革[J]. 华中师范大学学报(人文社会科学版), 2002, (2): 5-12.
- [10] 何子英. 西方福利国家的发展模式及其对我国和谐社会建设的启示[J]. 马克思主义与现实, 2009, (2): 160-169.

[责任编辑: 陶爱新]

Analysis and comment on "Welfare State" policy in contemporary western

JIANG Ji-qing^{1,2}

(1. School of Marxism, Renmin University of China, Beijing 100872, China;
2. School of Marxism, Fujian Normal University, Fuzhou 350007, China)

Abstract: "Welfare state" began in the 1880s and had been greatly developed in the major capitalist countries after World War II. The policy was implemented after the war because of high development of social productive force, working masses' long-term unremitting struggles for social rights, challenges from socialist countries and the prevalence of some ideological trends such as Reformism in western. But the policy has been facing a series of difficulties in recent years, many capitalist countries have been reforming it continually. The "Welfare state" policy is essentially a self-improvement measure within capitalist framework though it has positive social effects. It hasn't changed and can not change the opposition between capital and labor in capitalist society, no mention of changing the nature of contemporary capitalist system.

Key words: welfare state; difficulty; reform; nature

(上接第20页)

四、动态制度文化形成的意义

动态制度文化是对企业制度文化的动态特性的强调,意在说明企业制度文化并不是静态的、固定不变的。企业制度文化是随着时代的发展、企业发展战略的改变而不断的丰富的,它不断地向规章制度渗透,有力地推动规章制度、行为准则的建设,使之逐渐趋向体系化和完善化。同时,规章制度的完善又进一步充实、丰盈了企业制度文化,使之更规范,更具引导作用。

动态制度文化的形成过程,是制度文化在公司普及的过程,无论是企业规章制度体系的建立和完善,还是企业制度执行机制的有效运行,都是为了达成这一目标。动态制度文化的最终形成,意味着制度文化已经渗透到了公司的上上下下,成为了公司看不见摸不着但却能够生动感受的文化氛围。

不仅如此,动态制度文化的形成过程,还是企业对制度文化学习、实践高度关注的结果,是企业良好的学习氛围和工作环境构筑的过程,它能够有效地增强企业领导与职能部门、员工之间的团结合作,增强企业的凝聚力和生产力。

总之,动态制度文化,它不仅是企业价值观的综合体现,也是企业强效管理的有利体现,是企业赖以生存和长远发展的关键。

[参考文献]

- [1] 阎世平,张维洁. 企业制度文化与价值观的契合模式分析[J]. 管理学家(学术版), 2010(10): 25-36.
- [2] 李晏墅,姚靓. 基于心理契约的体制性企业文化的构建[J]. 南京师范大学学报(社科版), 2008(1): 60-64.

[责任编辑: 陶爱新]

On the construction of dynamic institutional culture

LI Xu-qiang

(Hu Jia - River Mining Ltd, Xianyang 173600, China)

Abstract: The dynamic institutional culture is an important component of enterprise institutional culture, and its formation indicates the ripe of enterprise institutional culture. This paper mainly takes dynamic institutional culture as the research object, summarizes the core connotations of dynamic institutional culture, and proposes many ways for the construction, such as: to formulate the enterprise system, and to establish the execution mechanism, and to form a virtuous cyclic pattern of institutional culture, and to develop the service guarantee. What the dynamic institutional culture embodied is not only values of enterprise, but also strong enterprise management.

Key words: dynamic institutional culture; the enterprise system; the execution mechanism; cyclic pattern