

论刚柔相济管理模式下的企业执行文化建设 ——以煤炭企业为例

孙玉华¹, 赵 强²

(1. 陕西陕煤黄陵矿业有限公司, 陕西 黄陵 727306; 2. 陕西彬长胡家河矿业有限公司, 陕西 咸阳 713600)

[摘 要] 企业管理成功的关键在于“执行”, 衡量企业管理成功与否的标准在于“执行的结果”。因此, 执行文化的建设就成为企业管理工作的重中之重。文章以企业执行文化的构建为中心, 从刚柔相济管理模式的内涵入手, 以煤炭企业为例, 着重从刚性管理与执行力的养成、柔性管理与执行意识的提升、刚柔相济与企业执行文化的形成等方面展开企业执行文化的构建过程。

[关键词] 刚柔相济管理模式; 执行力; 执行意识; 执行文化

[中图分类号] F27 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2011)04-0036-03

新世纪以来, 企业执行文化建设受到了人们广泛的关注。企业执行文化建设的关键在于执行力的打造。而执行力的重要性, 早已被现代管理之父彼得·德鲁克明确指出: “管理是一种实践, 其本质不在于‘知’, 而在于‘行’; 其验证不在于逻辑, 而在于成果。”^[1] 也就是说, “执行”是企业管理成功的关键, “执行力”是衡量企业管理成功与否的标准。就企业而言, 执行力就是制定企业发展规划、年度工作计划等目标并将其付诸现实的能力; 具体落实到员工个人, 就是按照企业的规章制度或相应的规则完成工作任务的能力。企业管理的成功与否与企业未来的发展走向密切相关, 因此, 以结果为导向的执行力建设就成为决定企业成败的一个核心因素, 与执行力密切相关的企业执行文化建设也成为企业取得长久发展的一个重要环节。

现代企业管理的发展趋势是刚中有柔、柔中带刚的刚柔相济的管理模式^[2]。该模式的最大特点和优势在于既强调管理的强制性, 又注重发挥员工的主导意识, 尤其适应于煤炭等高危行业的企业管理。那么, 在这一管理模式如何构建企业执行力并形成企业执行文化, 就成为企业必须解决的问题。

一、刚柔相济管理模式与企业执行文化

刚柔相济的企业管理模式是对刚性管理和柔性管理的有机融合。它以刚性管理为基础, 通过具有规范性、强制性的企业规章制度来约束、规范员工的工作行为, 通过有效的监督、评价、奖惩等措施强化员工的执行意识, 以此保证企业的正常运作和长足发展。与此同时, 在刚性管理的基础上运用柔性管理的方式, 以人为中心, 将人作为“社会人”看待, 尊重和满足人的各层面, 尤其高级层面的需求, 以此激发、培养人的主观能动性, 自觉在工作岗位上执行企业规章制度, 直至实现自我发展。刚性管理是企业管理工作的基础, 体现出强制、快捷、有效的特点, 柔性管理是企业管理工作的深入, 表现出自主、自觉、温情的特性。缺少柔性管理, 刚性管理则难以深入; 缺少刚性管理, 柔性管理也难以持久。刚柔相济, 两者相互补充, 相互交融, 紧密地结合在一起, 缺一不可。

由上可见, 在刚柔相济的管理模式中, 刚性管理注

重于以规章制度强化员工的执行行为, 使员工养成良好的执行习惯; 柔性管理则强调以员工的主观能动精神, 铸就员工优秀的执行意识。

需要注意的是, 员工执行行为的强化和执行意识的形成是构建企业执行力的必经阶段, 也是形成企业执行文化的必须前提。因此, 刚柔相济的管理模式就为企业执行文化的构建提供了便利的先决条件; 甚至在某种程度上, 直接启示了企业执行文化构建的途径和措施, 即: 企业可从执行力的养成、执行氛围的营造、执行意识的提升等诸多方面入手, 逐步展开。

本文试以煤炭企业为例, 探讨刚柔相济管理模式, 企业执行文化的构建过程和方式。

二、执行力的养成: 刚性管理的实施

煤炭行业是高危行业之一, 这就要求煤炭企业自觉地将生命安全、生产安全放在工作的首位。煤炭行业劳动密集、工艺流程多、工作环境复杂等诸多特性, 决定了煤炭企业强化员工对规章制度的执行、强化员工执行力的必然性; 尤其是煤炭企业内部, 与煤炭生产紧密相关的各个职能部门, 更需如此。为了加强员工对企业规章制度的执行力度, 提升员工、部门乃至企业整体的执行力, 保障员工的生命和生产安全, 统一企业文化, 加强企业管理, 煤炭企业对执行力的培养和管理可主要采用刚性管理的模式。

刚性管理, 是一种以工作为中心, 强调规章制度的管理模式。它凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理, 具体表现为一系列的管理与原理原则制度的逐步完善, 它要求在实际的管理活动中, 一切照章办事, 不讲情面, 注重效率和实绩, 以形成制度面前人人平等的局面。在管理实践中, 企业注重以严格的管理制度为主。^[3] 考虑到煤炭行业的具体情况, 煤炭企业的刚性管理模式可以具体化为军事化管理。军事化管理的实施, 要以煤炭企业严格完善的规章制度为圆心呈辐射状展开, 以企业员工执行行为习惯的养成为核心, 以员工、职能部门乃至企业整体的执行力的提升为目的, 服务于煤炭企业的安全生产。从这个角度而言, 煤炭企业军事化管理的实践过程, 也就是煤炭企业执行力养成的过程。

煤炭企业的军事化管理,应紧抓“执行”实质,不搞形式,稳扎稳打、有节有序地逐步展开。

(一)军队精神的倡导

煤炭企业在军事化管理的过程中,应渗透以红军长征为代表的军队精神。有研究者曾将红军的长征精神归纳为:坚定的理想、不畏艰难险阻的决心、集体利益至上的信念、对于上级的命令坚决执行的执著。军队精神的倡导,不仅能够推动军事化管理的顺利开展,还创造性地弘扬了执行力的精髓,将执行力的塑造提升到了军事化管理的主要层面。军队精神的倡导过程也是执行力精神的形成过程:煤炭企业要以企业愿景唤醒员工的士气,营造出无怨、不发牢骚、勇往直前的工作氛围,借此增强每位员工、每个部门的战斗力和凝聚力,打造出优良的企业执行力。

(二)军事化管理的培训

煤炭企业要对全体员工展开军事化管理的系统培训,使其全面了解军事化管理的内涵,认识军事化管理的意义。更为重要的是,要通过军事化管理的系统培训,深化企业员工对规章制度的认识深度,加强员工的制度执行意识,还要提高其对规章制度和工作任务的执行能力。

(三)军事化管理的实践

煤炭企业要将军事化管理灵活地渗透在企业管理的各个环节之中,可提出“管理运转军事化、管理监督军事化、管理巡视军事化、汇报总结军事化”的口号,从执行、监督、检查、总结等多个角度加强对员工、部门乃至企业整体执行力的监控和管理,力争实现执行力建设的每个环节都扎实牢靠,企业的各项规章制度都能落实到每个员工的行动上,执行力培养呈现出良性发展的势头。

“管理运转军事化”强调的是建立、完善高效率的军事化管理执行机制。管理执行机制是企业上下级之间交流沟通渠道畅通的重要保障,它包含以下内容:执行指导,对员工执行行为进行指导,包括执行程序、执行方法、执行过程中可能出现的问题与相关的解决方案等的介绍与说明;执行的查询说明,及时地反馈员工对规章制度和工作任务的执行情况;执行机制的完善,将执行机制进一步完善,促使其进一步规范。

“管理监督军事化”、“检查巡视军事化”强调的是对军事化管理运转情况的监控、检查。“管理监督军事化”重在员工乃至部门的制度、工作任务的执行情况,进行随时随地地监控,意在确保执行机制的正常运转,杜绝员工乃至部门可能存在的任何违规行为;“检查巡视军事化”重在执行效果的评估,意在通过各种演练活动、巡视评估等方式检验员工乃至部门的执行结果。监控、检查的结果共同构成了奖惩员工执行情况的主要依据。

“汇报总结军事化”强调的是对执行机制、检查结果的总结。对执行过程中存在的主要问题要进行整改落实;对执行情况要进行公平公正的考核和奖惩等等。与此同时,还要做好军事化管理的过程记录,为军事化管理的进一步发展提供有力的资料支撑和经验支持。

通过军队精神的倡导、军事化管理的培训以及军事化管理的实践等多项活动的展开,煤炭企业不仅能够加深员工对企业规章制度的认识,加强他们的执行能力,还能进一步促使其形成良好的执行习惯。简而言之,煤炭企业执行力的养成初见成效。

三、执行意识的提升:柔性管理的实践

如果说执行力的养成更多的是依靠刚性管理来实现,那么作为执行意识的提升更需要通过激发和培养人的主观能动性,在人的思想层面,建构自我执行、自觉执行的意识。执行意识形成的这一特殊性决定了更需要以柔性管理来实现。

柔性管理是一种以人中心,注重发挥人的主观能动性的企业管理模式。它包含三层含义,首先以企业价值观引导人,唤醒员工的主动意识;其次,在唤醒员工主动意识的基础上,以满足员工的尊重需要等心理需求,激发员工的持久动力;最后,为员工创造自我实现、自我超越的企业环境,以此将员工的主动意识外化并固化,成为员工自发自觉自为的工作常态。柔性管理的三层含义之间,不仅仅是逐步加深和强化的关系,而且还互相促进,良性循环。

从其基本内涵来看,柔性管理的核心是员工主观能动意识的形成。这也是企业执行文化形成的关键点:即执行意识的提升。执行意识本身就是主观能动意识的一种体现,或者说主观能动意识体现在做事上就是积极的执行意识。因此,完全可以通过柔性管理来培养员工的执行意识。基于此,煤炭企业的柔性管理,可以其内涵为依据,从三个方面逐步展开,提升员工的执行意识。

(一)树立以“执行”为核心的企业价值观

企业价值观是企业及其员工共同的价值取向,是企业成长发展中遵守的基本信念和追求的恒久目标。企业价值观的树立,能充分发挥企业精神的激励引导作用,唤醒员工的执行意识。对高度强调执行的煤炭企业来说,执行观念是企业价值观中的应有之义,甚至构成了企业价值观的核心。

煤炭企业要通过深化宣传、强化教育、挖掘典型、树立榜样等多种方式,推动“执行”价值观的形成,使执行意识深入到每个员工的心灵深处,使所有员工形成一致的工作信念:以执行为工作的核心要义。

(二)营造尊重他人、尊重自我的工作氛围

按照马斯洛的需要层次论,尊重需要是高级需要,可分为外部尊重和内部尊重。外部尊重是希望受到别人的尊重、信赖和高度评价;内部尊重是对自己能力的认可与尊重,简言之,是自尊。尊重需要的满足要通过个人的内部因素才能获得。因此,煤炭企业的柔性管理,还应注重于企业员工心理环境的构建,特别是尊重氛围的营造。

根据尊重需要的分类,煤炭企业可从两方面入手:一方面,营造尊重他人的工作氛围。煤炭企业要力争在企业内部形成:管理层要尊重基层员工,从言语、行为、情感各个方面诚恳地对待基层员工;基层员工要对管理层不卑不亢;最终在企业上下级之间形成互相尊重、互相体谅的执行氛围。另一方面,营造尊重自我的工作环境。煤炭企业要通过自我考核、自我评价等运行机制的建立,让员工充分认识自己、认可自己、肯定自己,充分发挥自身的潜能。尊重氛围的形成,能够使员工的尊重需要等心理需求得到满足,从而使员工对自己充满信心,对他人甚至对企业满腔热情,形成持久的精神动力,自觉自为地提升自我的执行意识。

(三)构筑员工自我实现的工作平台

自我实现的需要是最高层次的需要,是指充分发

挥自己的潜能,使自己成为自己所期望的人。员工自我实现的过程,是员工执行自我意愿的过程,也是员工内化、深化执行行为的过程,有助于员工执行意识大幅度的提升。

煤炭企业可从构筑员工自我实现的平台入手,满足员工自我实现的需要。首先,帮助员工制定职业发展规划。职业规划的制定,使员工从更开阔的视角切入自己的位置,唤醒工作野心,激发工作激情,直面最真实的自己,了解自己的优势和劣势,扬长避短。其次,展开多层次、多角度、多形式的企业培训,为员工构筑良好的学习平台。学习平台的创造能够将员工成长的意愿转化为自觉的行动。第三,提供一个发挥聪明才智的工作舞台。学有所用,工作舞台的提供能够将员工素质的提升应用于实际工作中,将理论性的知识转换为实践性的经验。三者相辅相成,共同推动员工自我实现的完成。

总之,煤炭企业的柔性管理,以培养员工主观能动精神为核心,以企业价值观的树立、尊重氛围的营造、自我实现平台的构筑为步骤,有力地推动了员工乃至企业执行意识的形成和提升。

四、执行文化的形成:刚柔相济的融合

企业执行文化是企业将对战略规划、工作任务、规章制度的“执行”作为行动的最高原则和最高目的的文化。它以执行力的提升作为其形成的前提条件,以执行意识的增强作为其运行的基本动力,以执行观念的建立作为其形成的标志。

在刚柔相济的管理实践中,煤炭企业通过两个方面实现了企业执行文化的建设:一方面,煤炭企业通过严格的刚性管理,对员工执行行为严格要求,强化管理,塑造出员工良好的执行习惯,以此带动并提升了部门乃至企业整体的执行力。这不仅提高了煤炭企业安全生产的效率和质量,还为企业执行文化的形成打下了坚实的基础。另一方面,煤炭企业通过柔性管理的实施,激发了员工的主观能动性,使员工在企业价值观

的引领下,在尊重他人尊重自我的氛围中,在自我实现的过程中,形成了自发自觉的执行意识。执行意识的形成,在提高员工对公司的凝聚力与归属感的基础上,还为企业执行文化的良性发展提供了巨大的动力支撑。最后,在刚性管理和柔性管理的相互补充和交融中,执行力与执行意识之间,彼此渗透、互相强化,共同推动煤炭企业员工执行观念的确立。执行观念的确立标志着煤炭企业执行文化的形成。

五、结语

作为衡量企业管理成功与否的标准,执行在企业管理中具有举足轻重的作用,企业执行文化的建设更是成为企业管理工作的重点。刚柔相济的企业管理模式不仅为企业执行文化的建设提供了便利的管理条件,甚至直接启发了企业建设执行文化的途径:刚性管理“铁面无情”的“冷酷”,促使企业全体员工的执行行为形成执行习惯,提升了员工乃至企业的执行力;柔性管理“富有人情味”的“温情”,透过无形中的渗透力和感染力,潜移默化地培养了全体员工的执行意识,形成了员工的执行观念。“刚”与“柔”的相互补充、彼此交融,促使了企业执行文化的形成。

煤炭企业刚柔相济管理模式下执行文化的成功构建,不仅为本行业企业执行文化的建设提供了成功的经验,对于其他高危行业的企业执行文化建设也具有借鉴意义。

【参考文献】

- [1][美]彼得·F·德鲁克著,孙耀君等译.管理——任务,责任,实践[M].北京:中国社会科学出版社,1987.
- [2]徐桂红,王映.刚柔相济:现代管理的趋势——兼谈西方管理思想演变史对我们的启示[J].管理研究,2004,(3):16-19.
- [3]崔越.刚柔相济的综合管理模式[J].中外企业家,2006,(2):58-61.

[责任编辑:陶爱新]

The study of construction of corporate executive culture in the model of hard and soft aids synthesis management pattern ——A case of coal enterprises

SUN Yu-hua¹, ZHAO Qiang²

(1. HuangLing Mining Group, Shanxi Coal and Chemical Industry Group Co. Ltd., Huangling 727306, China;

2. Hu Jia - River Mining Ltd, Xianyang 713600, China)

Abstract: The key to a successful enterprise management is execution. The measure of enterprise management success is the results of execution. As a result, the construction of the corporate executive culture is the main content in enterprise management. This paper mainly took the construction of corporate executive culture as the research object, summarized the core connotations of hard and soft aids synthesis management pattern, and proposed many ways for the construction, such as: rigid management and the cultivation of executing action; flexible management and the promotion of executive consciousness; hard and soft aids synthesis management pattern and the maturity of corporate executive culture; and so on.

Key words: hard and soft aids synthesis management pattern; executive ability; executive consciousness; corporate executive culture