

基于和谐管理理论的企业文化管理与制度管理互动耦合^①

——以株洲千金药业为例

刘志刚，欧绍华

(湖南工业大学 商学院,湖南 株洲 412008)

摘 要:以文化管理与制度管理互动耦合关系为基础,以和谐管理理论的基本原理为指导思想,以和谐管理机制中的基本操作方式和方法为工具支撑,通过分析株洲千金药业股份有限公司企业管理体系构建的过程,系统地考察该公司运用“企业文化诱导”的高层次演化和“制度理性设计”的职能优化及其管理机制互动耦合的协同增效等问题,探索一条基于和谐管理理论的和谐企业管理秩序的实现路径。

关键词:和谐管理理论;文化管理;制度管理;千金药业

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1674 - 117X(2010)02 - 0044 - 05

Interacting Coupling of Enterprise Cultural Management and

System Management with Harmonious Management Theory

——Taking Zhuzhou Qianjin Pharmacy Co. , Ltd as an Example

LIU Zhigang, OU Shaohua

(College of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou, Hunan 412008)

Abstract: With the interactive coupling relationship of cultural management and system management as the basis, the basic principle of harmonious management theory as the guiding ideology and the basic operation ways and methods of harmonious management mechanism as supporting tools, an approach to harmonious enterprise management order based on harmonious management theory is explored through analyzing the construction process of enterprise management system of Zhuzhou Qianjin Pharmacy Co. , Ltd. and systematically investigating how the company applied high - level evolution with “enterprise culture induction”, how it achieved optimization via “rational system design” and how it increased its efficiency by interacting coupling of management mechanism.

Key words: harmonious management theory; cultural management; system management; Qianjin pharmacy

学者阎剑平^[1]认为,企业制度的建立,就是为了规范企业的管理,使工作有效地进行。在管理工作中引入企业文化,逐步实现约束制度的软化,才会符合知识经济时代下现代企业的发展要求,实现企业的全面进步。一个成熟的企业必然是制度管理和文化管理两者的有机结合。笔者在分析文化管理与制度管理互动耦合关系的基础上,以和谐管理理论作为分析工具,把株洲千金药业作为研究个

案,探讨企业文化管理与制度管理互动耦合的形成机制。

一、和谐管理理论概述

和谐管理理论由西安交通大学席西民教授于 20 世纪 80 年代后期提出,经过十多年的发展,该理论已经形成一个较为完整与一致的理论框架。其基本思想是:基于对组织外部环境、内部状态及领

① 收稿日期:2010 - 01 - 22

作者简介:刘志刚(1977 -),男,湖南工业大学商学院企业管理研究生,主要从事企业文化研究;
欧绍华(1964 -),男,湖南工业大学商学院教授,博士生,硕士生导师,主要从事企业文化、旅游管理研究。

领导者特性 (EOL) 的系统分析及和谐主题 (发展主题, HT) 的辨识与漂移, 依赖“设计优化的控制机制”(谐则体系, XP) 与“能动致变的演化机制”(和则体系, HP) 以及二者围绕和谐主题耦合所形成的运行机制和管理系统来保证组织在其发展过程中能够在每个特定阶段准确地定位其工作重心, 并且能够通过比较完善的管理系统和比较到位的管理

来保证该阶段工作重心的实现, 最终使组织获得较高绩效 (P) 并促成组织使命及愿景的实现^①。而且, 在双规则运行及耦合的过程中, 要不断对组织的运行状态进行诊断, 对不和谐的深层次原因进行探索与挖掘, 并且结合不和谐的症结实现和谐主题的漂移及双规则的调整与完善^[2-3]。它处理复杂问题的基本方式如图 1 所示。

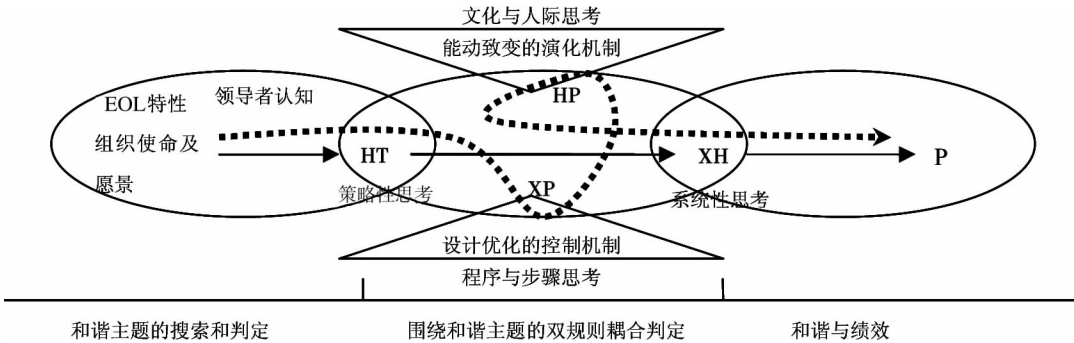


图 1 和谐管理理论处理复杂管理问题的基本方式

二、文化管理与制度管理的耦合关系

文化管理和制度管理作为企业管理的两种模式在管理实践中一直都发挥着重要的作用。制度管理手段在管理实践中的重要性显而易见, 它能降低交易成本, 为交易人 (主要是企业员工) 实现合作创造条件^②, 并构成企业及员工的行为准则, 保证企业经营活动有序高效地进行。企业管理制度是企业的基础, 所有的管理思想和管理承诺都要通过管理制度来体现, 任何一个优秀的企业都离不开科学的管理制度。然而, 管理制度就是再完善也有管理不到位的时候, 管理制度再周全也不可能顾及到方方面面, 管理制度具有自身的局限性。文化管理作为一种人本管理模式, 是管理工作的“润滑剂”, 是制度管理的“升华”。企业文化管理更注重内在的自律与软性的引导, 更强调理想信念和道德的力量, 更强调员工的心理“认同”, 能够促进非物质性交易的契约绩效保障^[4]。文化管理与制度管理之间既有区别, 又协调互动、交互融合、相互渗透, 正是两者的共同作用, 保证了企业管理目标的

有效实现。

耦合作为物理学概念, 指两个 (或者两个以上) 系统或运动形式通过各种相互作用而彼此影响的现象^[5]。企业文化管理和制度管理作为企业管理体系中的两个子系统, 彼此之间相互促进、相互作用, 形成为一个有机的整体, 在实际中发挥着相得益彰的管理功能, 因此, 笔者认为企业文化和企业制度之间存在着互动耦合关系。

首先, 企业的文化和制度具有一定的重合性。从内容实质上看, 一方面, 企业制度中体现企业文化。企业制度作为规定企业整体以及员工个体遵循的行为规范, 从中不仅能看出这个企业所信奉的价值理念, 而且可以看出这个企业的做事方式与风格, 企业制度是企业文化的一种外在表现形式, 体现着企业的内在精神; 另一方面, 把企业信奉和倡导的价值观和理念转化为具有操作性的管理制度、转化为员工的实际行动的过程实际上就是企业文化的制度化过程, 无形的文化通过有形的制度载体得以表现; 从管理目标来看, 企业文化和制度虽然形式上不同, 但目的是相同的, 都是为了激发员工

① 在本文中, “能动致变的演化机制”(即和则体系) 与“设计优化的控制机制”(即谐则体系) 分别对应企业文化诱导下组织系统的自主演化及企业制度的优化与完善, 两种机制间的系统性互动则对应企业制度优化设计职能与企业文化诱导下组织系统自主演化的有机整合。

② 企业管理制度引导交易人 (包括企业、员工及顾客) 获得使之具有正确模式的信息, 降低不确定性、抑制人的机会主义行为倾向, 从而降低交易成本。在规范交易人行为的同时, 又为他们实现相互间的合作创造条件, 以保证合作的顺利进行。

工作和创造的积极性,从而推动企业的发展。

其次,企业文化和制度之间相互渗透、相互融合、相互促进、相互作用。从管理手段看,企业管理强调非理性化,重视内在精神价值的开发、集体感受和各种非正式规则、群体氛围的作用。而制度管理多强调理性化,重视科学标准和规范的作用,以造就一个结构框架合理、运转程序规范、制度严格的标准化企业。企业文化决定着制度管理的特色和效率,管理制度则促进员工在价值取向和组织目标这两个方面的高度认同;从发展特征来看,一方面,企业制度促进企业文化的不断发展。企业实行文化管理必须要有完善的制度作为支撑才能促进企业文化不断被员工认同,并转化为员工的工作行为,来达到文化管理的目的。体现企业核心理念的企业制度可以强化企业文化,经过长期反复的实践与完善,最终使企业文化扎根于企业,成为员工共同认可的思想。另一方面,企业文化促进企业制度的有效实施和不断创新。企业文化对企业制度有一种反作用。因为人是有思想的,人的价值理念支配人的选择及行为。正因为如此,所以企业文化的创新必然会带来员工价值理念的创新,又会带来企业制度的创新;从依赖关系来看,其一,企业文化理念作为制定企业制度的指导思想,贯穿于制度执行的整个过程。企业制度的制定在内容上必须符合企业文化理念,并与之保持高度一致。对于企业现行制度应及时纠正偏差,依据已经确认的企业文化理念和行为准则,检查有无与文化理念相违背

的内容,强化与企业文化相融合的部分,修正或废弃与企业文化不相容的部分,并通过组织和管理手段,防止刚性的制度对文化理念的侵蚀。其二,企业制度是企业文化实施的有力保障。企业通过建立和健全企业制度,使企业所倡导的价值观念和行为习惯规范化、制度化,使员工行为合理化、科学化,从而保证企业文化的形成、巩固和发展。一套现代化的企业制度是现代企业应必备的,企业制度决定优秀的企业文化成为一种管理方法和管理理论。

三、株洲千金药业股份有限公司个案分析

(一)和谐管理理论视角下千金药业企业管理体系构建过程

株洲千金药业股份有限公司(以下简称千金药业)创建于1966年,1984年之前,公司曾一度处于亏损状态,自1993年改制以来至今,千金药业持续快速发展,如今已成为国内著名的大型妇科中药制药企业。公司现有员工4 000多名,除母公司外(千金药业:600479),旗下拥有七家子公司,年营业收入8亿多元,品牌市值达60多亿元,资产总额超过10亿元,形成了集产、研、销于一体的大型现代化企业集团。2002年,公司跻身于全国中成药工业重点企业30强之列。

千金药业从建厂开始发展到现在全国知名的上市公司,在这四十三年的历史中,基本可以分为艰苦创业、飞速发展、追求卓越三个发展阶段(见表1)。

表1 千金药业管理体系构建的三个阶段

发展阶段	时间范围	发展主题内容	企业管理体系建设情况
艰苦创业期	1966~1990 (建厂初始到改制)	选择独家生产的妇科千金片作为创名优产品	管理体制上事企不分,管理模式还是国有企业传统的管理模式,千金企业文化塑造的自发阶段。
飞速发展期	1991~2004 (改制开始至公司上市)	建立现代企业管理体系,提高产品质量,扩大市场份额	从人力资源、财务、质量、生产、营销及厂务后勤管理等方面逐渐规范企业行为,逐渐形成了现代企业制度管理体系。
追求卓越期	2005~2008 (上市至今)	追求高质量的规模扩张,以文化引领经济发展	明确提出文化管理,并从企业文化管理和制管理度两方面不断完善管理体系。

在艰苦创业期,企业处于发展初期,企业选择独家生产的妇科千金片作为创名优产品,工厂在此主题下由此开展了一系列“和”则及“谐”则的管理活动和方法,着手于“硬件”和“软件”两方面的改造。在产品创名优的过程中,千金人发扬“务实、进取、团队精神强”的优良传统,始终遵循“质量第一、

信誉至上”的理念,着力于企业的经营水平、质量水平的全面提高。这个阶段是千金企业文化塑造的自发阶段。

在飞速发展时期,千金药业经过改制,从转换经营机制到调整管理方式等方面都以全新的姿态面向市场,并逐步打造了“千金妇科片”这一知名品

牌。公司把“建立现代企业管理体系,提高产品质量,扩大市场份额”作为此阶段的主要任务,从和则与谐则的角度进行了一系列的管理活动:对原有管理体系进行了调整,建立了规范化管理的谐则体系;在质量管理方面,通过举办专业技术培训和专题学习班、改善生产设施水平、提高产品质量标准和工艺技术规程、落实各项管理制度及强化质量保证体系等一系列管理活动,极大提高了全员的质量意识和专业技能,保证产品质量的稳定上升;不断改变营销观念和营销机制,建立起了营销网络和营销队伍,并形成独特的营销模式和促销手段,使得拳头产品——妇科千金片销量大幅度增长。千金企业文化建设逐步进入自觉发展的阶段。千金药业领导根据市场经济新的经营环境,对企业精神进行了整合,提出了“社会为本,企业为根,信誉至上,一诺千金”,“脚踏实地,不图虚名”等千金精神,集中反映了千金“稳健经营,追求永续”的经营理念与市场经济的新观念,并成为新一代千金人的价值观和行为准则。千金药业遵循了“制度理性设计”与“企业文化诱导”相结合的双规则问题解决思路,通过系统整合基本实现了企业内部资源配置的优化和匹配、企业内部资源与外部市场的匹配。

在追求卓越阶段,千金药业利用上市后的有利经济环境迅速扩大规模,并对企业内外资源进行整合创新,追求高质量的规模扩张,不断提高核心竞争力。公司在此阶段和则活动明显增多,其中基础管理活动项目较频繁。在企业文化建设方面,千金药业充分发掘千金的文化底蕴,对千金文化进行全面、深刻的总结,提炼出“诚信负责”的核心理念,并引以为牵引力,引领千金迈向卓越;在管理制度的建设方面,以观念创新、管理创新、文化创新为基调的基础上,把考核作为中心环节,规范考核标准,量化岗位责任,实行奉贤机制与激励机制相结合的分配模式,实现目标管理,以管理出效益。同时注意反馈调节,及时补充修订,使管理制度日趋完善。公司在扩张规模和产业结构调整的主题阶段,以文化先行的“和则”管理思想为主导思想,辅以企业的“谐则”设计科学管理方式,使得公司能够在规模扩张的同时追求高效益、高质量。

(二) 基于和谐管理理论的千金药业企业管理体系构建的整体分析

根据和谐管理理论,建立与形成良性健康和谐企业管理秩序,能使组织更好地支撑战略目标和阶段主题的实现。但另一方面,组织在追求战略目标

和阶段主题实现的过程中,同时也在自觉或不自觉地完成企业管理体系。事实上,在本文的案例中也体现出这一点。千金药业在 40 多年的发展历程中,虽然各个时期的阶段发展主题不一样,但从管理的角度来看,组织在追求战略目标和阶段主题实现的过程也是企业管理体系自觉或不自觉完善的过程。

从上面的分析也可以看到,千金药业自创业开始,在不同的主题阶段都围绕“人”的方面开展了一系列的管理活动,这说明千金药业一直都比较注重人所具有的主观能动性,而正是“人”富于建设性的“烙印”,才使企业组织系统在企业文化的诱导下不断向高层次秩序自主演化。图 2 揭示了这些重大活动背后所体现的和谐管理思路及其有针对性的着力点。

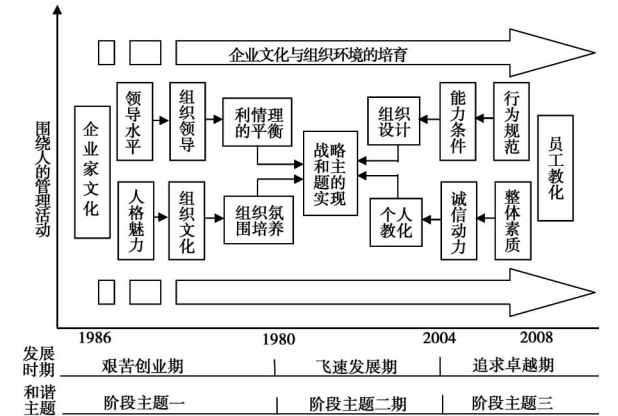


图 2 千金药业围绕“人”的方面所开展的管理活动

这里的“人”包括企业家和员工。一个具有高度社会责任感、良好公众形象、较高精神境界的老总,才能带出具有敬业精神和创新精神的管理班子和生产队伍,整个企业才能执着地追求先进、文明、健康的生产和生活方式,为社会提供质量可靠、性能卓越的产品。企业家文化培养是企业发展的制高点,决定了它的方向和水平;企业员工素质是立足点,是企业发展的基础和决定性要素。“人”的问题解决得好,有助于达到一个人与组织相互信任的境界,有助于营造健康文明的环境。

同时,和谐管理也强调在相对的确定性下,在科学管理基本原理的基础上进行理性设计。企业管理制度侧重于控制,它依赖组织的理性设计和特殊权力实现对员工基本行为过程与行为路径的规范与制约。千金药业在不同的主题阶段围绕“建立健全企业制度”所开展的、以“理性设计和优化”为内在机理的管理活动及其沿革如图 3 所示。

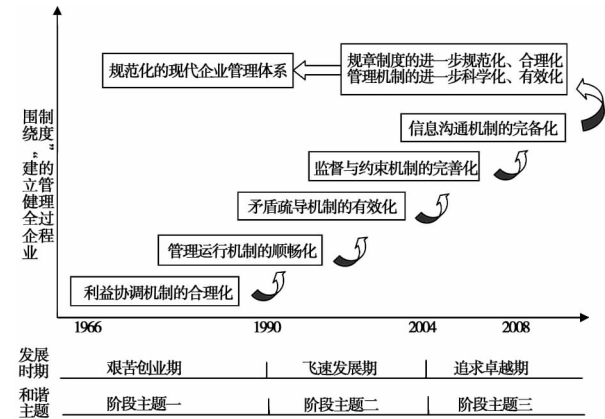


图3 千金药业围绕“建立健全企业制度”的管理活动及其变革

企业围绕每一个阶段的和谐主题,运用“企业文化诱导”和“制度理性设计”及其耦合互动的管理机制,将之贯彻到相应的管理职能中,并体现出良好的组织业绩,和谐主题与和则谐则一致性越高,组织业绩越好。千金药业整个发展过程的业绩趋势图如图4所示。

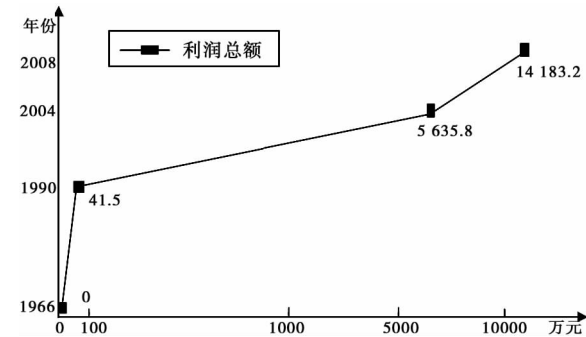


图4 千金药业1966~2008年利润总额趋势图

当和谐主题的选择越正确,和则谐则与和谐主题越一致,组织业绩越高,从理论来讲就越接近组织管理秩序的和谐态。从千金药业的整个发展过程看,正是公司领导在组织的每一个发展阶段中,准确地分析了组织的内外环境,正确地确定了组织的发展战略,并选择了与之相适应的和则谐则活动支撑战略目标的实现,从而获得了不断增高的组织业绩水平(如图4)。事实上,和则谐则活动的叠加不断促使了“环境诱导”的高层次演化、“理性设计”的职能优化及耦合互动机制的协同增效,也即不断完善的文化管理体系和制度管理体系融合互动进一步支撑战略目标及阶段主题的实现,从而使组织不断逼近企业和谐管理秩序的和谐态。其演变过程如图5所示。反过来,我们可以说,建立与形成良性健康和谐企业管理秩序,是千金药业在每个发展阶段所追求的管理目标。

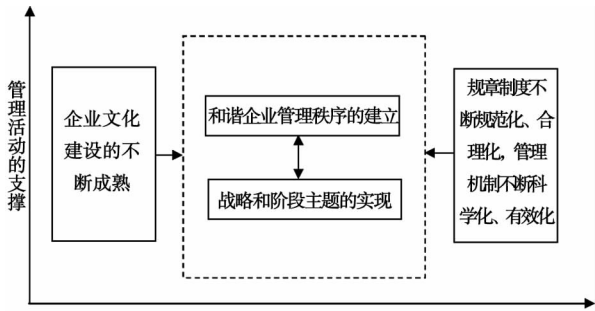


图5 企业和谐态的演变过程

笔者针对企业文化管理和制度管理互动耦合这一问题,通过系统考察株洲千金药业股份有限公司企业管理体系构建的过程,得出以下结论:企业围绕特定阶段的和谐主题,运用“企业文化诱导”和“制度理性设计”及其耦合互动的管理机制,将之贯彻到相应的管理职能中,就能体现出良好的组织业绩;当和谐主题的选择越正确,和则谐则与和谐主题越一致,组织业绩就越高,也就越接近组织管理秩序的和谐态;和则、谐则活动的叠加不断促使了“环境诱导”的高层次演化、“制度理性设计”的职能优化及耦合互动机制的协同增效,也即不断完善的文化管理体系和制度管理体系融合互动进一步支撑战略目标及阶段主题的实现,从而使组织不断逼近企业和谐管理秩序的和谐态等。

参考文献:

[1] 阎剑平.约束管理[M].北京:中国纺织出版社,2006:189-199.

[2] 席西民.和谐理论与战略[M].贵阳:贵州人民出版社,1989(6):21-23.

[3] 席西民,韩巍,葛京,等.和谐管理理论研究[M].西安:西安交通大学出版社,2006(8):36-39.

[4] 陈春花.企业文化管理[M].广州:华南理工大学出版社,2002:87.

[5] 王永初,王启志.耦合度的新定义及其应用[J].华侨大学学报,1999(03).

责任编辑:徐蓓