

企业 管理与发展 论文集

贾燕萍 主编



中国经济出版社

目 录

企业管理篇

论知识管理在并购投资业务中的应用	杨红霞 (3)
良好的企业文化是企业持续发展的动力	
——〈达文物业〉与〈仲量联行〉企业文化比较	李 强 (7)
浅谈国有企业文化的创新	何 珊 (14)
推行组织学习 强健国企管理	高艳君 (19)
民营企业发展的战略管理	李金侠 (23)
浅析民营企业中的委托——代理关系	彭湘丽 (30)
业务流程导向的知识管理	王玲玲 (34)
简析如何通过加强项目管理帮助国有建筑企业	
摆脱困境	李 强 (40)
企业常见利润操纵的动因、手法与识别	钱意清 (47)
企业财务管理案例研究报告	姚 汶 (51)
浅谈管理会计和 ERP 系统的融合在企业管理中的	
运用	戴 宁 (62)
试论中小企业的财务管理	陈 洁 (66)
如何改善中小企业技术创新的外部环境	蔡 菊 (71)
性格——管理者成功与否的关键性因素	杨 彬 (77)
论企业管理中的激励	曹建勋 (83)
论企业管理的人性化	马雪雁 (88)
浅谈员工激励	梁 勇 (93)
浅谈现代企业制度下的激励机制	骆 诚 仇连勇 (97)
论精益管理	李 冬 (106)
精益生产在企业生产经营中的应用建议	于 水 (110)
创造精英销售团队	傅 玉 (115)
建立顾客关系营销的重要性及实施对策	李 杨 (121)
现代企业人力资源部门的角色定位与职能转变	惠晓琴 (126)
企业信息化项目成功实施的关键因素	吴泽耀 (134)

研发中介服务机构研究	邢学义(140)
建立激励约束机制 开发人力资源潜力	
——北京五峰建筑公司人力资源开发与管理实践	窦立军(146)
浅论跨文化企业管理	郝欣(150)
关系营销引入我国物流企业的适用性	金瑞雪(156)

行业分析篇

中国手机产业中的“微笑曲线”	王 栋(165)
诺基亚和东软在网络安全领域的战略合作分析	廖坤麟(171)
中国移动梦网短信业务运营策略分析	王敬波(176)
国际集装箱航运市场的发展趋势	仇晓黎(185)
从 TCL 和 华为 看中国企业的国际化	刘婷婷 赵 娟(191)
对我国勘察设计行业改革改制的思考	赵明泽(199)
浅析中国汽车产业面对经济全球化的出路	贾 飞(205)
航天民品产业经营战略的重构	曾 巍(210)
软件行业员工激励的关键要素	王泽莹(215)
美丽营销	
——中药系列美容保健食品的营销营销策划案	秦 薇(221)
中国体育信息产业发展分析	陈嘉翊(230)
E-learning——通向 LG 电子一等人才的	
高速路	李原淑 李文超(236)
通过海天信通论企业经营战略的实施	张雪梅(245)
对中国汽车工业的国家竞争优势分析	孙 莹(252)
汽车发展与环保的研究	刘永明(261)

宏观经济篇

解析 2006 年中国宏观调控与经济现象	刘 健(271)
谈谈如何管理你的上司	刘小丰(275)
新形势下我国民营企业的社会责任	卢 渊(279)
浅析我国应对服务贸易自由化的政策	马 杰(286)
浅论国有企业改革和发展中存在的困难	李玉萍(291)
金融抑制·金融约束·金融深化	
——我国利率市场化改革的制度选择	徐 阳(296)
诱惑西方金融机构的中国银行业之现状与未来	郝 佳(300)
探索我国出口信用机构的成功之路	徐 磊(304)

美中投资环境比较	马 腾(309)
试论当今投资与贸易一体化趋势	
——新经济环境下跨国公司投资与贸易一体化趋势	
浅析	张 楦(313)
如何看待国有企业改革发展中的困难	王 弘(318)
绿色贸易壁垒对我国外贸的影响及对策研究	李娟娟(323)
电子元器件行业的渠道设计和经销商管理研究	
——以凯瑞公司为例	尚晓霞(328)
浅谈医疗体制的改革	张丽艳(332)
浅谈公司治理	陈 靖(336)
由 Made in Germany 想到的	李 跃(341)

企 业 管 理 篇

论知识管理在并购投资业务中的应用

杨红霞

[摘要]随着知识经济时代的来临,知识管理的作用和意义凸现。但是,不同类型、不同特点、不同业务模式的企业,其知识管理模式不尽相同。本文从知识价值链和并购企业自身特点出发,探讨了并购投资企业中开展知识管理工作的做法和初始阶段的重点关注环节。

[关键词]知识 知识管理 知识管理在并购投资业务中的应用

随着知识经济时代的来临,出现了太多与以往时代的不同,如新的经济发展规律、新的经济增长方式、新的经济制度、新的游戏规则、新的洗牌……在向知识经济的行进过程中,知识的力量日益显现。对于企业来说,知识越来越成为一种不可替代的战略和竞争资源,充分获取、创造和利用知识提高竞争力和创造经济价值,正在成为企业可持续发展并超越竞争对手的重要因素。

知识的重要性决定了知识管理的重要性。知识经济时代的一个基本事实是,知识管理无处不在。研究知识管理、充分利用知识提高竞争力和创造经济价值,已成为生存和进一步发展的关键。对于以人的智力、知识、经验、技能等无形资产作为创造价值核心的企业,如金融服务企业、科研机构等,对知识的管理、利用和创新更是格外重要。

知识管理的任务是对企业的各种知识(包括图书、档案、数据库、报表等显性知识和个人的技术诀窍、直觉、想象与创意等隐性知识)进行处理,并把这些知识以适当的方式表示出来,提供给企业员工分享、吸收、利用,从而达到知识管理的目标,即运用集体的智慧,提高企业员工的应变与创新能力,从而使企业具有更强的竞争力。

但是,不同类型的企业对于知识的需求是不同的,不同的业务模式、工作流程、文化氛围、公司高层领导的重视程度、公司员工的交流意识、资金投入等因素都会对知识管理的方式和效果产生影响。因此,在这一过程中,创造适合企业自身情况和特点的知识管理模式显得尤为重要。

Buyout 主要指针对成熟企业的股权(一般是控股股权)投资收购行为,可以简单分为以实业企业为主体的战略投资行为和以基金为主体的策略投资行为。

以实业企业为主体的并购投资的目的大体有三类:一是通过实现规模效应以降低成本获得效益;二是通过扩大市场份额以增加效益;三是迅速进入新领域,实

现多元化经营。

以基金为主体的并购投资则一般是在购买一个公司全部或部分股份之后,通过提供各种增值服务,帮助企业提升价值,各方通过分享企业增值价值而获得共赢。

这里我们谈知识管理,主要针对以基金为主体的并购投资业务。

在中国,近几年风险投资(VC)做得可谓风生水起,但以基金形式开展并购投资还是一种新兴的业务模式,与国外市场在并购对象、风险规避、退出方式等方面都有很大的不同,可以说,适合中国国情的并购投资业务模式尚处于初始探索阶段,还不成熟。

但是,无论是成熟的还是不成熟的并购投资业务模式,知识管理都无一例外定位于“服务于业务,支持业务”,以保障、促进业务发展为出发点。结合国内企业并购投资业务尚处于不断发展和完善的现状,在启动知识管理工作的时候,需要考虑的重点是基础性的架构设计。这一基础架构要基本保证:随着公司业务发展,知识管理建设的内容、结构等方面能够灵活反应并迅速作出调整,以使知识管理建设与公司业务发展保持一致。

从大的原则上讲,知识管理应当遵循知识流动的普遍规律,从知识价值链角度考虑创造价值的动态过程。知识价值链主要包括四个环节:采集与加工;存储与积累;传播与共享;使用与创新。

知识的采集是知识价值链的起点,也是后面几个环节的基础。知识的采集与加工是重要的,也是有难度的。在这个信息高度发达的时代,各种信息浩如烟海。从某种角度来讲,它们既能够开拓人的视野,也能干扰人的思维,而我们需要的是对我们自身的生存和成长有用的知识,因此必须通过人脑和计算机技术对信息进行筛选、分类、整理、分析、提炼等加工处理,形成对组织有价值的知识。比如,我们在进行行业研究时,就必须在外部搜寻大量的相关信息数据,然后进行内部整理分析,最终形成我们自己的观点和结论。这些观点和结论能够对我们的战略、业务方向、面临不同选择时的决策等产生影响,这才是有价值的知识。

知识的存储与积累是从企业的长远发展考虑,把最有价值的知识沉淀下来,形成一个知识仓库,供大家学习和交流,使其不仅为个人和组织智商的提高提供必要条件,更使其精华得到传承和完善。知识如果没有积累和沉淀下来,同“狗熊掰棒子”又有什么分别?因此,并购投资企业在对业务初始阶段的需求和费用进行综合考虑的前提下,有必要建立自己的内部知识库,并根据并购投资业务特点,分门别类,对各种知识进行了系统的存储。知识库的建立,将为知识积累、共享提供一个便捷、高效、可控的平台。这个平台也将成为知识管理活动的重要载体。

传播与共享是知识管理的关键环节。知识不流动,没有更新,不为大家所知所用,就不创造任何价值。在这一点上,知识与货币很相似。知识只有流动起来,才会在流动中不断丰富,才会发生价值增值。为了促进知识的传播与共享,企业内部可以采取多种多样的方式方法,比如宣传、引导,还要在引导中使大家逐渐意

识到知识共享带来的收益。组织内部研讨会也是很好的方式,在一次又一次的交流中,可以启迪思想,拓展思路,学习经验,提高能力。在当前的网络社会,企业还可将知识存放在企业内部网络上,任何员工都可以随时阅览和检索。

知识的使用和创新是知识管理的最终落脚点。知识只有作用于实践,才能带来价值。在这一过程中,知识既用于指导实践活动,也通过实践活动对知识进行检验与完善。只有通过实践过程,知识才能不断得到扬弃,不断得到升华,同时适应不断进步的需要。知识的创新是知识管理的最高境界,也是前述三个环节相互作用的结果。当知识的采集、共享以及使用成为日常业务的一环,组织学习也成为企业文化之时,企业就具备了知识创新的条件。

并购投资企业在知识管理的做法上,大致可以概括为“软”、“硬”两个方面:

“软”的方面:

首先是要深入业务。尽量向业务延伸,深入到业务工作当中去,才能及时、准确把握业务的需求。比如部分员工感到财务分析经验的欠缺,希望从其他员工或其它项目中得到借鉴,也可能有员工在做项目过程中有一些独特的体会和方法,可以介绍给大家。负责知识管理的人员就需要及时了解这些情况,只有如此,才能使知识管理工作有的放矢,事半功倍。

其次是要形成文化。知识管理人员的重要职能之一就是要在公司内部营造知识共享的氛围和环境,并最终形成公司文化的一部分,而文化的力量经常会超越人们的想象。当交流和学习的意识融化在每个人的血液中,并转化为主动的、自发的行为时,知识管理的效果将大大提高。

“硬”的方面:

第一个纬度是机制保证。制度,是管理人员进行管理、员工执行任务的基本依据。建立有关工作机制和规范,即是为员工开展工作提供了指引,使他们知道做什么,怎么做,按什么标准去做。同时,工作规范一定要与监督、考核相挂钩,这样才能使制度成为约束和激励员工行为的基本保证,并达成好的工作效果。

第二个纬度是技术辅助。信息技术的发展为知识管理提供了有力的手段,它大大增强了企业在知识价值链各个环节处理信息的能力。比如在知识存储方面,企业建立内部知识库,就可以有多种选择,比如,可以利用一些办公系统自带的数据库功能,也可以根据企业自身的需求和特点进行独立的数据库开发。但不管采用哪种方式,都要求系统具有数据结构化、数据共享、数据独立性和可控冗余度的特性,能够初步适应知识存储、共享的需要。信息技术在知识存储方面的优势不仅表现在数量上,还表现在知识的检索、归类和安全等功能上。

上述架构中两横两纵交织的格局,基本上能够保证并购投资企业的初始发展需求,并为适应未来的业务发展奠定基础。

当然,上述工作只是一个开始和基础,要在并购投资企业中建立完善的知识管理体系,还有很多工作要做。在这个过程中,要特别注意思维不要固定在某一既定框架中,工作方法要灵活多变,心态不能操之过急,要有持续的足够的对于知

识管理的推广和宣传。

知识管理是一个崭新的领域,目前仍处于探索过程中,特别是并购投资企业中的知识管理,无先例可循,具有不确定性。但可以肯定的是知识管理对于促进组织学习,提高团队能力,支持并购投资业务发展具有重要意义。结合到具体层面上,知识管理工作一定以支持并购投资业务为核心,一定与公司业务战略和业务体系相匹配,甚至要稍稍滞后一点,在业务模式不成熟的情况下,知识管理无法超前于业务实现系统化、规范化,只能随着业务的发展而逐渐成长。

总而言之,并购投资企业中的知识管理工作是一个在实践中不断探索、深化、完善、发展的渐进过程,不能一蹴而就。知识管理的发展与进步,需要有关人员的高度关注和重视,需要整个团队作出长期的坚持不懈的努力。

参考文献:

- [1]彼得·F. 德鲁克. 知识管理. 中国人民大学出版社,2004.
- [2]齐建国,等. 知识经济与管理. 社会科学文献出版社,2002.
- [3]金吾伦. 知识管理—知识社会的新管理模式. 云南人民出版社,2000.
- [4]王德禄. 知识管理—竞争力之源. 江苏人民出版社,1999.
- [5]企业进行有效知识管理的最佳方法. TechTarget 中文站,2006-02-10.
- [6]世界著名企业如何建立知识管理体系. 新华网,2005-08-16.

良好的企业文化是企业持续发展的动力

——〈达文物业〉与〈仲量联行〉企业文化比较

李 强

【摘 要】企业文化是无形的,也是不易觉察的,但当两种企业文化发生比较和碰撞的时候,就能真切地感受到企业文化存在和其深远的影响。〈达文物业〉与〈仲量联行〉均是具有一级资质的专业物业管理公司,两家公司联合成立物业管理处,共同对北京财富中心项目进行物业管理。本文重点从管理目标、管理制度和管理手段等方面,对达文物业和仲量联行两家物业管理公司的企业文化进行比较,从而分析出良好的企业文化是企业持续发展的动力,以及如何建立良好的企业文化。

【关键词】达文物业 仲量联行 企业文化

引 言

企业文化是企业长期经营中所凝结、积淀起来的一种文化氛围、精神力量、经营境界和广大员工所共同遵守的道德规范和行为方式。同时企业文化也是无形的,不易觉察的,但当两种企业文化发生比较和碰撞的时候,就能真切地感受到企业文化存在和其深远的影响。

北京财富中心是位于东三环 CBD 商业区内,总建筑面积达 72 万平方米的大型综合房地产项目。由于其具有管理面积大、档次高、项目类型多样(包括商场、写字楼、公寓、停车场、酒店)等特点,因此,发展商在选择物业管理公司时采取了由两家物业管理公司联合管理的模式,即两家公司共同选派管理人员,组成唯一的物业管理处,对该项目实行统一管理。由于两家公司在组织背景、管理理念等方面的不同,共同管理使得两家公司企业文化有机会相互比较和碰撞,也使得员工对原本无形的企业文化,有了深刻而切实的感受。

两种企业文化的碰撞进一步体现和说明了良好的企业文化是企业发展的动力。

一、企业文化的概念

关于企业文化的概念,国内外有多种不同的认识和表述:

——美国学者科特和赫斯克特认为“企业文化指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。”

——特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪认为，“企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络和企业环境。”

——威廉·大卫认为，“企业文化是进取、守势、灵活性，即确定活动、意见和行为模式的价值观。”

——中国社会科学院研究员韩岫岚认为，“企业文化有广义和狭义两种理解，广义的企业文化是指企业所创造的具有自身特点的物质文化和精神文化；狭义的企业文化是指企业所形成的具有自身个性的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合。”

有人对企业文化的定义作过统计，共有 180 多种。总之，企业文化是一种从事经济活动的组织之中形成的组织文化，可以分为广义和狭义两种：广义的企业文化是指企业的物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和；狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

企业文化是无形的，但它能够通过企业的管理目标，所推行的管理制度，以及实现管理目标的管理手段等方面体现出来，不同的企业具有不同的企业文化。

二、〈达文物业〉与〈仲量联行〉企业文化比较

（一）企业背景比较

北京达文物业管理有限公司和北京仲量联行物业管理服务有限公司均为建设部确认的国家一级物业管理资质企业。达文物业作为全国首家中澳合资的国家物业管理一级企业，拥有深厚的房地产背景，管理面积近 400 万平方米，管理项目资产 2000 亿，是国内领先的物业管理服务公司。

仲量联行为国际知名的房地产服务及投资管理公司，业务遍及五大洲逾一百个市场，雇佣约 7 200 名员工，从本地、区域以至全球的层面，为业主、租户及投资者提供全面、专业的综合服务，包括管理服务、代理服务及投资管理服务。为妥善处理业主及租户在各地的房地产需要，美洲、欧洲及亚太区仲量联行为客户提供一系列周全的综合服务，辖下管理物业遍布世界各地，面积约达 6 700 万平方米。

（二）企业管理目标比较

〈达文物业〉以追求利润最大化为管理目标；

〈仲量联行〉以追求优质服务为管理目标。

（三）企业文化的载体——管理制度比较

公司的管理制度是有形的，而企业文化是无形的，有形的制度中渗透着文化，

无形的文化通过有形的制度载体得以表现。

〈达文物业〉在管理中推行的是一种管家制度,即划定相关区域,指定专门管理人员(称之为管家)负责,管家的重要责任是催收管理区域的物业费,为所辖区域内住户服务,其他部门人员的工作也要以配合管家工作为核心,保证服务。管家和各部门负责人的收入均和费用收缴率有关,如果超过规定额度将给予奖励;反之,无法达到规定额度,所有人员均要按照比例从收入中扣减。

〈仲量联行〉相对于〈达文物业〉的管家制度而言,主要服务人员(称之为物业助理)按照工作进行分工,没有专门的区域划分,同时也不实行收入与管理费收缴率挂钩的制度,而是强调工作的流程化和规范化。

(四)管理手段体现出不同的企业文化

达文物业与仲量联行均是大型的物业管理公司,均同时管理着十几家项目,为了保持管理模式和服务水平的一致性,两家公司重要的管理手段之一都是总公司巡检的制度。然而同样的制度,目的和方式却存在着区别:达文物业的质检工作每星期均要进行,且要求在质检中必须查出问题,甚至规定不得少于3件,检查内容以仪容仪表方面为主,每次必须对查出问题的员工进行处罚,并有严格处罚标准,均要落实在经济处罚上。总的来说,达文物业的质检工作以处罚为主。仲量联行也同样进行稽查,对项目整体工作检查和专项检查相结合。整体工作检查不定期,检查工作全面,由香港总部派专门人员进行,检查结果会及时反馈,并影响项目总经理的绩效考评,对员工没有影响;专项检查会每月设立检查内容,提前通知各个项目,公司总部派人检查,最终评选出当月服务之星,通报并给予奖励;如果查出违纪问题,会根据规定进行处罚,但该处罚会在违纪员工确实改正并有进步时,再作为奖励返还。相比较而言,仲量联行的质检工作以奖励为主。两家公司的员工对质检工作表现出不同的态度:一种是抵触情绪很强,甚至出现躲避质检人员的现象,质检人员成为最不受欢迎的人;而另一种员工则乐于接受,员工以能够当选服务之星为荣。两家公司的管理手段体现出不同的企业文化,不同的企业文化当然也发挥着不同的作用。

从以上两种文化的比较来看,达文物业以追求利润最大化为根本的管理目标,并为此推行了一系列如节能、催款率与收入挂钩、质检等制度;而仲量联行则推行的以提供高档次服务为目标的管理方式,注重企业外部形象和服务的质量,推行规范化管理。通过比较,让我更深刻而直接地体会到了企业文化存在和差异;在两种文化的碰撞中,也更感受到了企业文化对企业发展产生的影响:达文物业非常重视管理费催缴率,“全民皆收费”,而另一方面造成对服务质量的忽略,造成业主的投诉频频;仲量联行一切以服务为核心,以客户满意为目标,但在某种程度上,一旦管理项目品质一般,就会立即显现出管理费收缴力度不够造成的压力。因此,企业文化影响着公司的决策和企业的发展。

三、企业文化至关重要,即良好的企业文化是企业持续发展的动力

美国《幸福》杂志曾经指出:没有强大的企业文化、没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰,再高明的企业经营战略也无法成功。企业文化的作用,一方面在于其影响管理者的管理行为,影响其决策选择;另一方面,企业文化促使员工与工作的真正融合,使人们在工作中体会到生命的意义。

企业文化与管理行为的联系是相当直观的。例如如果企业的文化支持这样的观点:削减费用能带来利润的增加,以及低速平稳增长的季度收入能给公司带来最佳利益,那么在这种情况下,管理者不可能追求创新的、有风险的、长期的和扩张的计划。管理者的主要职责受到企业文化的影响,具体见下表:

受到企业文化影响的管理决策:

计 划	组 织	领 导	控 制
计划应包含的风险度	雇员在工作中应有的自主权程度	管理者关心雇员的日益增长的工作满意度的程度	是允许雇员控制自己的行为还是施加外部控制
计划应由个人还是团队制定	任务应由个人还是团队来完成	哪种管理方式更为适宜	雇员绩效考评中应强调哪些标准
管理者参与环境扫描的程度	部门经理间的相互联系程度	是否所有的分歧(甚至是建设性的分歧)都应消除	个人预算超支将会带来什么反映

企业文化是企业凝聚力的体现。在调动员工积极性上,大多数公司最常见的手段是奖惩结合、多劳多得。然而,随着社会的发展,仅仅这样已经显得有限,“拿一分钱干一分活”;只能“同甘”,不能“共苦”;如果有待遇更好的公司,会轻易地跳槽……只有企业具有良好的企业文化,把员工凝聚在一起,让员工找到归属感,成就感,才能让员工真正地发挥作用。

丰田汽车公司在1978年前的合理化过程中,职工提出46.3万件合理化建议,当时4万名员工,人均十几件;进入20世纪90年代,平均每年收到的建议达200万件,人均每年35.6件。职工的建议内容大到成本、质量、生产技术、产品开发、经营管理等环节,小到怎样利用旧信封和短铅笔头。而且,在丰田这样的建议得到了公司的重视,丰田车工部的一名工人,提出了消除座位下弹簧发出“咯吱”响声的建议。很简单,在接头部位涂上石蜡,然后烘干,问题就解决了。这个小点子让客户非常满意,公司为此奖励了该员工10万日元奖金,还申请了专利加以保护。

丰田的经验证明,当底层员工的积极性调动起来,合理化就成为了员工的自觉行为,惟有激发了员工的积极性、创造性,自觉性才是深刻而广泛的,才能消除和弥补所有制度、决策、设计上的漏洞和不足,使公司持续地发展。

四、企业文化建设

既然企业文化对企业至关重要,究竟如何建立良好的企业文化呢?我认为应该从三方面入手:

(一)遵循“品质文化”的规范

品质文化的原则,即强调企业产品的质量,质量是企业的生命,持续稳定的优质产品是维系企业商业声誉和品牌的根本保证。品质文化应从两方面考虑:企业的外在形象;企业产品质量的评判标准。

企业的外在形象包括企业名称、企业品牌标志、企业专用字体、标准色、企业象征造型与图案、企业宣传口号;以及企业办公环境、招牌、标识、制服、交通工具等。企业应设计具有本企业特色的外在形象,能在外在形象中体现出企业文化。世界最大的快餐企业麦当劳独具特色的金黄色 M 字符号,成功地体现了优质、服务、清洁的企业形象;美国 IBM 公司最初的标志设计是粗体黑字、明晰易读、巨头强烈的视觉震撼力,达到了易读易认的效果。随着企业的发展,企业要求表现其经营哲学的第一要义,于是设计出一蓝色条纹构成的 IBM 字型标识,成功地建立了其高科技“蓝色巨人”的形象。

企业外在形象也同样得到了达文物业和仲量联行的重视:达文物业刚刚重新修订了企业的 CI 设计,而仲量联行一直在全球实行统一的企业形象,而且各个项目在装修风格、色彩、制服等方面也全部统一。

另一方面,企业产品质量的评判标准应遵循客户满意的原则。企业提供的产品,必须让客户满意,而不是从企业自身的需求和喜好出发。企业要想在经济日益发展、竞争日益激烈的环境中得到发展,必须赢得众多的客户,在广大消费者中树立良好的形象和声誉,处理好与顾客、用户、供应商的方方面面的关系,并得到他们的支持和协作。

只有树立良好的企业外在形象,并且产品质量遵循客户满意的原则,才能建立良好的企业品质,这也是建立企业文化的基础。

(二)企业行为的规范

企业的行为包括企业家的行为、企业员工行为、企业与顾客间的行为、企业与社会的行为等。企业应设立一定的规范标准,用于约束各种企业行为。例如服务承诺,惠普公司承诺计算机发生故障,3 天内必须修复;用户所在地距离维修点 100 公里内的,维修人员接到通知后必须在 4 小时内到现场;国内用户 90% 在当天得

到所需更换的零部件。只有建立完整的规范管理体系,才能保证企业行为的一致性,同时让员工明白企业所要树立的标准是什么,员工应该按照什么标准去做,体现出公司提倡的企业文化。

目前,几乎所有的公司都有规范和承诺,重要的是要在工作中真正地去按照承诺完成。达文物业与仲量联行也应在服务中作出自己的服务承诺,例如,提供24小时服务;在接到业户报修后,应在15分钟内到达;维修及时率应达到100%,维修完成率应达到95%等等。由于两家公司属下均管理着十几家物业,而且客户群均是高档物业,同样的服务承诺更有利于统一服务标准,避免出现服务水平参差不齐的现象。

(三)创造良好的企业精神文化

企业精神文化是支撑企业文化体系的灵魂,企业精神是企业全体员工共同一致、彼此共鸣的内心态度、意志状态和思想境界。建设企业文化核心,就是要塑造企业的精神文化。

首先企业应该遵循“以人为本”的价值观,即把人视为管理的主要对象和企业最重要的资源。企业应该了解员工的需求,根据心理学家马斯洛的需要层次理论,人有五个层次的需要:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。企业管理者应该充分了解每个员工的需要处在哪个层次,并根据不同员工需求不同,采取不同的管理方式,给予其充分的尊重,给予每个人最适合的工作,从而最大限度地满足员工,使其积极而自觉地工作,并在工作中获得价值。

在现代社会中,企业应倡导参与、协作和奉献的企业精神文化。参与,即鼓励员工参与管理,发挥聪明才智,实现自我价值。同时企业在员工参与管理的过程中,改进了工作,提高了效率,从而达到更高的目标。文章前面提到的丰田汽车合理化建议制度就是一个最好的例子。根据日本和美国公司的调查统计显示:实施参与管理可以大大提高经济效益(一般在提高50%以上,有的甚至可以高出一倍和几倍),增加的效益可1/3作为奖励还给员工,2/3作为企业增加的资产投入到再生产中。这一点在达文物业与仲量联行同样适用。在管理处设立建议箱,定期查看选择,对其中可以应用的应立即实施,并对建议者给予奖励,这样能够有效地推动员工去积极发现并解决问题,从而提高服务水平。

协作是现代企业必须强调的重要内容。促进协作的方法可以各种各样,例如工作后的聚餐、郊游,以促进同事间的私人感情和协作精神。美国管理学家哈默指出,团队是一个伟大的创造,是现代企业管理的基础,具有强大的生命力。

奉献是相互的,员工把企业当成自己的家,奉献自己的才干和汗水;企业也要把员工当成自己的孩子,去关心他、爱护他,达文物业就成立了互助会,给家庭困难的员工送去关爱;仲量联行也会在每年评选出在公司工作超过20年、10年的老员工给予特殊的奖励,对员工子女学业优秀的发给奖学金……这些都是应该企业大力提倡和宣扬的。

在财富中心项目这种特殊的管理模式下,两家企业文化不同的公司共同实施管理,让我真实地感到企业文化的存在和意义,并且深切地体会到建立良好的企业文化,才能够使企业具有凝聚力,具有向前发展的动力,使企业的发展能够追赶上社会经济快速发展的步伐,得到持续发展。

参考文献:

- [1]刘光明. 企业文化. 第4版.
- [2]STEPHEN P. ROBBINS/MARY COULTER. 管理学.(美)
- [3]STEPHEN P. ROBBINS. 组织行为学.(美)
- [4]张剑云. 中国企业真要学丰田吗?