

煤矿安全

Meikuang Anquan Yukong Zhidao

预控之道

“3+6”安全文化

管理模式探索与实践

李位民 吴向前 盛春海 编著



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

TD7
L-854

煤矿安全预控之道

——“3+6”安全文化管理模式探索与实践

李位民 吴向前 盛春海 编著

中国矿业大学出版社

编审委员会

主任:耿加怀 王 信
副主任:宋 国 杨德玉 李位民 吴向前
成 员:盛春海 吴 刚 张西勤 张广文
许本泰 龚 荒 郭念波 姜亦武
胡和平 杨奉忠 张代礼 种传玲
主 编:李位民 吴向前 盛春海
编写人员:孙凤福 朱新春 郭延文 张学宇
张 磊 梁西忠 曹吉成 张华伟
薛传功 张家荣 李 杰 张国强
葛 林

前 言

煤矿安全生产事关广大职工群众的最根本利益,事关煤炭企业的和谐稳定、生存发展,历来受到党和国家的高度重视。近年来,在各级政府和煤炭企业的共同努力下,通过采取一系列法律的、行政的、经济的、制度的、科技的手段,我国的煤矿安全生产状况总体向稳定好转的方向发展,各类伤亡事故起数、伤亡人员数量明显下降。但是,由于安全生产基础工作比较薄弱,尽管采取了较多的措施,从多层面强化安全生产管理,煤矿安全生产形势依然严峻,重特大事故时有发生,零敲碎打事故不断,还没有从根本上扭转被动局面。因此,破解煤矿安全事故多发的深层次问题,探索建立保证安全生产的长效机制,正逐步成为各级政府关注的重点及煤炭企业追求的目标。

通过对大量已发事故的原因剖析来看,煤矿安全事故发生的原因80%以上可以归结为由员工的不安全行为造成的。根据心理学的研究成果,行为是由动机决定的,而动机的刚性强弱和作用时间的长短取决于行为主体的价值观等文化因素。因此,安全文化逐步进入各级煤矿安全管理人员的视角。国家安全生产监督管理局将安全文化作为根本,将其列为安全生产“五要素”之首。

我国企业安全文化建设起步较晚,与国外企业相比还存在差距,主要表现在:(1)安全文化建设无参考标准,各企业以自发行为为主;(2)安全文化建设更多地关注表层的文化形式,没有深入到安全文化的核心理念层面;(3)安全文化理论研究滞后,缺乏系统性、可操作性,对实践的有效指导不够;(4)较多企业将安全文化管理仅作为安全理念灌输的手段,而没有形成一种全面系统的安全管理新方法。因此,必须加强安全文化建设系统化的理论研究、方法研究和应用实践,逐步探索创建立足于“预防为主”,体现“以人为本”这个科学发展观核心,以安全文化管理为引领的安全生产长效机制。兖矿集团济宁三号煤矿“3+6”安全文化管理正是基于这种背景之下提出的。2005年以来,济三煤矿作为兖矿

集团安全文化建设的试点单位,致力于以预防为目标的安全文化建设的探索和实践,创造性地提出“3+6”安全文化管理模式。

“3+6”安全文化管理模式,即“三为”+“六预”。“三为”指以人为本、安全为天、预防为主;“六预”指预教、预测、预想、预报、预警、预控。其内在涵义就是实施“以人中心”的安全管理,突出贯彻落实“安全第一”的指导方针,抓住“预防为主”这一安全工作核心,以先进的文化理念贯穿融合,通过从预教到预控一套闭合、量化、务实的工作方法,时时把职工凝聚于安全管理之“魂”,遵守于安全管理之“道”,塑造全新的安全管理之“形”。

“3+6”安全文化管理模式具有鲜明的时代特色和严谨的科学精神。其核心理念为“珍爱生命、享受健康生活”,将维护职工生命健康权放在了突出位置,体现了现代安全管理的“人本性”。把职工群众作为建塑安全文化的主体,发动职工群众广泛参与,使安全文化根植于群众,服务于群众,被广大职工群众认可和接受,形成共识、共知、共为,体现了现代安全管理的“群众性”。注重发挥文化管理的规范功能,通过文化要素渗透、教育培训规范、岗位技能锤炼,时刻纠正出现在职工身上的不安全行为,建立良好的安全行为习惯,体现了现代安全管理的“规范性”。强化超前、预控、科学的安全风险管理理念,通过“六预”流程的闭环运作,体现安全事故隐患全员、全过程、全方位预防,促进安全从被动防范向源头管理转变,体现了现代安全管理的“预防性”。把安全文化建设的精神层、制度层和物质层这三个层面有机统一,体现了现代安全管理的“系统性”。

“3+6”安全文化管理体现了济三煤矿的管理特色,蕴涵了兖矿集团多年来安全管理经验的实质和精髓,是对温家宝总理提出的“加强全员、全过程、全方位质量和安全管理”要求的具体落实。

编者

2009年2月

目 录

第一章 “3 + 6”安全文化管理形成的背景	1
第一节 我国煤矿企业安全生产现状	1
第二节 煤矿安全文化管理的兴起与发展	3
一、文化管理的基本范畴和价值	4
二、安全文化理论的形成及在我国的发展	9
三、煤矿安全文化管理的特征和现实意义	15
第三节 国外安全文化管理的现状分析	18
一、国外典型国家煤矿安全文化管理案例	18
二、国外著名企业的安全文化案例分析	29
第四节 国内煤矿安全文化管理的现状分析	38
一、观念文化分析	39
二、制度文化分析	40
三、物态文化分析	41
四、行为文化分析	42
第五节 “3 + 6”安全文化的形成及其动力机制	44
一、“3 + 6”安全文化的提出	44
二、“3 + 6”安全文化形成的动力机制	45
第二章 “3 + 6”安全文化管理模式的内涵诠释	50
第一节 “3 + 6”安全文化管理模式的科学内涵	50
一、“三为”的基本涵义	50

二、“六预”的基本涵义	53
第二节 “3+6”安全文化管理模式的基本框架及闭环运作体系	58
一、“3+6”安全文化管理模式的基本框架	58
二、“3+6”安全文化管理模式的闭环运作体系	58
第三节 “3+6”安全文化管理模式的科学机理分析	60
一、“3+6”安全文化管理模式的行为科学诠释	60
二、“3+6”安全文化管理模式的系统科学诠释	66
三、“3+6”安全文化管理模式的社会心理学诠释	68
四、“3+6”安全文化管理模式的事事故致因理论诠释	71
五、“3+6”安全文化管理模式与安全生产“十大规律”	76
六、基于“3+6”安全文化管理模式的国内典型事故案例分析	78
第四节 “3+6”安全文化与科学发展观的内在统一性	80
一、“3+6”安全文化体现了科学发展观的核心	80
二、“3+6”安全文化体现了科学发展观的第一要义	81
三、“3+6”安全文化是科学发展观的有效实践	82
第五节 “3+6”安全文化管理模式与安全生产长效机制建设	82
一、安全生产长效机制的内涵与层次结构	83
二、“3+6”安全文化管理模式与安全生产长效机制的关系	85
第三章 “3+6”安全文化管理的实施	87
第一节 “3+6”安全文化管理实施目标与责任体系	87
一、“3+6”安全文化管理的实施目标和主要功能	87
二、“3+6”安全文化管理实施的指导思想和基本原则	88
三、“3+6”安全文化管理实施的组织责任	88
第二节 安全理念培育	90
一、安全理念的内容	90
二、安全理念的培育	95
第三节 预教实施	98
第四节 预测实施	105
第五节 预想实施	109

第六节 预报实施	112
第七节 预警实施	115
第八节 预控实施	119
第四章 “3+6”安全文化管理的保障体系	127
第一节 “3+6”安全文化管理的制度规范	127
一、安全精细化管理	128
二、安全确认管理	138
三、准军事化管理	140
四、“3+6”安全文化管理考核制度	143
第二节 “3+6”安全文化管理的机制保障	146
一、安全超前问责追究机制	146
二、安全生产诚信机制	151
三、岗位安全创效	154
四、全员安全绩效考核	156
第三节 “3+6”安全文化管理的技术支撑	159
一、技术创新机制	159
二、技术人才队伍建设	161
第五章 “3+6”安全文化管理的实施效果	164
第一节 效益分析	164
第二节 效果测评	166
一、问卷调查的基本情况	166
二、效果总体评价	168
三、“三为”效果评价	171
四、“六预”效果评价	176
第三节 职工调查意见反馈与总结	198
一、职工调查意见反馈	198
二、总结与启示	200

第六章 “3+6”安全文化管理的前景展望	203
第一节 “3+6”安全文化阶段判断	203
一、IAEA 的安全阶段划分	203
二、杜邦安全文化阶段模型	204
三、“3+6”安全文化阶段判断	207
第二节 “3+6”安全文化价值标准化管理体系建设	207
一、“3+6”安全文化管理实施的组织文化心理特征	208
二、“3+6”安全文化管理的安全文化测量	214
三、“3+6”安全文化管理的安全文化价值标准及管理	217
第三节 “3+6”模式的推广应用与品牌经营	221
一、“3+6”模式的适用性及推广价值	221
二、“3+6”模式的品牌经营与产业化运作	225
参考文献	229

第一章 “3+6”安全文化管理形成的背景

第一节 我国煤矿企业安全生产现状

我国是世界上最大的煤炭生产国和消费国,煤炭占我国一次能源生产和消费结构中的70%左右,预计到2050年还将占50%以上。因此,煤炭在相当长的时期内仍将是我国的主要能源,煤炭工业在我国的经济发展中将长期发挥着重要的基础作用和支柱作用。由于煤矿事故多,死亡人数多,造成了我国煤矿的百万吨死亡率一直居高不下。特别是煤矿重大及特大瓦斯(煤尘)灾害事故的频发,不但造成国家财产的巨大损失,而且严重影响了我国的国际声誉。

近年来,我国煤矿企业的安全生产状况有了明显好转。2008年全国安全生产会议资料显示,2008年煤矿安全生产工作取得了明显成效,在全国原煤产量达到27.16亿吨、同比增长7.65%,煤矿事故总量连续两年下降幅度超过20%的基础上,又实现了“三个明显下降”:一是事故总量明显下降。2008年共组织查处全国煤矿事故1901起,死亡人数3210人,全国煤矿事故同比减少467起、少死亡571人,分别下降19.3%和15.1%。其中26个产煤省(区、市)中,事故死亡人数下降的有20个,占76.9%。二是较大事故数量明显下降。全国煤矿较大事故同比减少61起、280人,分别下降34.1%和34.4%。其中有6个省区和单位没有发生较大事故(北京、内蒙古、江苏、福建、山东和新疆生产建设兵团)、14个省区没有发生重特大事故。三是百万吨死亡率明显下降。全国煤矿百万吨死亡率由2007年的1.485下降到1.182、同比下降20.4%。

近几年,我国煤矿事故死亡人数和百万吨死亡率呈不断下降趋势,20世纪90年代以来原煤产量和百万吨死亡率见表1-1。

表 1-1 90 年代以来我国原煤产量及煤矿安全生产基本情况

年份	煤炭产量(亿吨)	死亡人数(个)	百万吨死亡率
1991	10.44	5 446	5.02
1992	10.61	4 942	4.66
1993	10.77	5 283	4.91
1994	12.55	7 016	5.59
1995	12.33	6 387	5.18
1996	13.74	6 404	4.66
1997	13.25	6 753	5.10
1998	12.23	6 134	5.02
1999	10.44	6 342	6.08
2000	9.99	5 798	5.08
2001	11.06	6 732	6.02
2002	13.93	6 995	5.00
2003	17.36	6 434	4.17
2004	19.56	6 027	3.10
2005	21.1	5 986	2.836
2006	23.25	4 746	2.04
2007	25.23	3 786	1.485
2008	27.16	3 210	1.182

资料来源:根据中国能源网和国家安监总局资料整理。

从表 1-1 可以看出,我国煤矿安全形势持续稳定好转,产量不断升高,死亡人数和百万吨死亡率逐年下降,对国民经济又好又快发展起到了重要保障作用。但是世界上一些国家,例如澳大利亚从 2003 年开始达到了煤矿百万吨死亡率为零,其他如加拿大、德国、英国、挪威等国也都实现了煤矿开采零死亡或接近零死亡。与发达国家煤矿的安全状况相比,我国煤矿安全生产工作仍然存在较大差距,主要表现在三个“多发”、三个“有差距”和两个“不平衡”:

(1) 煤矿重特大事故多发、非法违法生产事故多发、瞒报事故多发。

尽管我国煤矿安全生产形势持续稳定发展,但 2008 年全国煤矿仍然发生重特大事故 38 起、死亡 707 人,其中 23 起重特大事故是由煤矿非法违法生产造成的,占全部重特大事故的 60.5%;部分地区相继发生多起煤矿瞒报事故,性质十分恶劣。

(2) 思想认识有差距, 责任落实有差距, 隐患治理有差距。

部分煤炭企业片面强调经济发展和经济效益, 抓煤矿安全生产工作的态度不坚决、力度不够。一些煤矿安全监管机构不健全, 力量不足, 对煤矿安全工作底数不清, 不能及时有效地采取措施打击非法违法生产行为, 对违法违规以罚代管、“高举轻放”; 在规范监察执法行为、完善执法监督等方面还存在着一些需要加强和改进的地方。有些煤矿企业缺少履行安全生产法定义务、落实安全责任的自觉性, 投入不足、管理不严, 对违规违章行为未能及时制止和纠正。个别煤矿企业对重大隐患排查治理重形式、走过场, 挂牌督办和治理计划、资金、任务、人员、期限“五定”的措施没有得到全面落实, 大量的隐患和问题长期得不到解决。

(3) 煤矿生产力水平发展不平衡, 安全基础管理工作不平衡。

我国有 7 个年产量亿吨以上的省区、11 个年产量 3 000 万吨以上的煤矿企业、17 个产能在 1 000 万吨以上的煤矿, 拥有神华等具备世界一流开采技术和装备的大型现代化企业集团。总体来看, 大部分企业都能执行自治管理, 但少数煤矿企业机制不健全, 安全投入不足, 安全教育培训不落实, 安全基础薄弱, 呈现出发展不平衡、基础管理工作不平衡的现象。

第二节 煤矿安全文化管理的兴起与发展

安全事故是制约我国煤炭企业持续健康发展的瓶颈。安全生产始终是煤炭企业孜孜以求的目标和头等重要的工作任务。在党和国家“安全第一, 预防为主, 综合治理”的安全生产方针的指导下, 尽管煤炭企业不断探索各类安全管理手段和科学技术手段, 却始终没有解决安全管理的根本问题, 没有形成安全生产的长效机制。如何解决这一问题, 成为各煤炭企业竞相研究的课题。安全文化就是在此背景下应运而生的一种先进管理模式。安全文化注重人的观念、道德、伦理、态度、情感、品行等深层次的人文因素, 通过启发、引导、强化安全主体——人的安全意识、安全价值观, 进而提高全员的安全文化素质, 使员工由被动服从转变为主动自觉执行, 从而达到自主保安、遵章守纪、安全生产的最终目的。

本节以动态发展的观点, 探讨了文化管理作为一种新型的、高层次的管理形

态,在企业管理理论发展进程中的功能和价值,阐述了安全文化理论的形成及在中国的发展,进而分析了煤炭企业安全文化管理的特征和现实意义。

一、文化管理的基本范畴和价值

1. 文化管理的起源

近几年随着管理学科研究的发展和国内外诸多管理实践成功经验的总结,企业的文化管理越来越被重视,被认为是实现企业人本化管理的根本手段和途径,在企业管理体系中占有越来越重要的地位。

所谓文化管理,是指以把人假设是社会人为前提,重视感情和价值在管理中的运用,通过将企业的价值灌输到每个员工的思想意识中,为他们提供宽松的发展空间,激发他们的主观能动性、工作热情和创造力,来实现超越制度管理的飞跃。

企业的文化管理是一种新型的、高层次的管理形态。从动态上看,企业管理的进展经历了经验管理、科学管理和文化管理三个阶段。

(1) 经验管理阶段。企业规模比较小,员工在企业管理者视野之内,管理靠人治就能实现。在经验管理阶段,对员工的管理前提是经济人假设,认为人性本恶,天性懒惰,不喜欢承担责任,被动,所以有这种认识的管理者采用的激励方式是外部激励为主,激励方式是一手拿鞭子,一手拿糖,对员工的控制也是外部控制,主要是控制人的行为。

(2) 科学管理阶段。企业规模比较大,靠人治则鞭长莫及,所以要把人治变为法制,但对人性的认识还是以经济人假设为前提,靠规章制度来管理企业。对员工的激励方式和控制还是外部的,通过惩罚与奖励来促使员工工作,员工因为期望得到奖赏或害怕惩罚而工作,员工按企业的规章制度去行事,在管理者的指挥下行动,管理的内容是管理员工的行为。

(3) 文化管理阶段。管理的前提是社会人假设,认为人性本善,人是有感情的,喜欢接受挑战,愿意发挥主观能动性,积极向上。这时企业要建立相应的以人为本的文化,通过人本管理来实现企业的目标。

文化管理阶段并不是没有经验管理和科学管理,科学管理是实现文化管理的基础,经验管理仍然是必要的,它们之间是互为补充的。

20世纪80年代末,基于泰罗制的科学管理已走向没落,而文化管理逐渐突

显出来。这是有其必然性的。随着生产力的提高,生活水平的改善,温饱问题已逐渐解决,煤矿工人除了经济要求以外,他们的社会要求越来越高,自我实现的要求也越来越高。煤矿生产的自动化程度越来越高,简单重复劳动逐渐为机器所承担,员工类型正在从体力劳动型逐步向知识型转变。对知识员工的管理监督和激励需要从内部着手,充分调动人的内在动力和责任感。以监督体力劳动为导向的科学管理,已不再适合脑力劳动者。

在文化管理理念提出以后,文化从一种抽象意义的概念已逐渐成为一种管理理念。这种理念是管理实践发展的产物,是符合全球经济发展特征,符合知识经济特点,迎合现代企业需要的。企业的成功经验和管理实践已经证明了它的有用性。文化力在现在越来越被看成是一种能给企业带来竞争优势、保障企业安全生产、实现企业可持续发展的核心竞争力。

2. 文化管理的功能与层次

企业文化管理之所以被看成是核心竞争力,是因为企业文化可以变一切规定为人的自觉心理活动和行为规范,具有强大的力量。这种力量体现为五方面功能:凝聚力、导向力、激励力、纽带力、约束力。正是由于企业文化具有这些功能,在市场竞争越来越激烈的情况下,具有个性的、先进的企业文化成为企业的核心竞争力。企业文化建设、企业文化的作用发挥都要求企业高度重视企业文化管理。

文化管理设计从三个层次进行(见图 1-1),即文化管理的核心层、介质层、外显层。其中外显层包括两个要素:行为文化和物态文化。

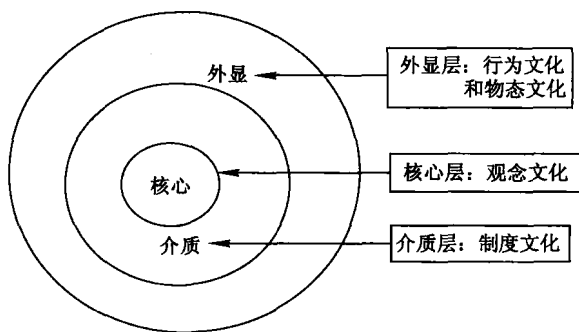


图 1-1 文化管理的层次

(1) 观念文化。观念文化又叫精神文化,是企业的价值观体系,是企业文化的核心层。它是企业在长期而独特的经营过程中,为了适应竞争环境而形成的对生产经营行为的选择标准、辨别标准和评价标准,如企业目标、企业哲学、经营宗旨、经营理念、企业效益观、企业服务观、企业质量观等等。

(2) 制度文化。制度文化是要求员工共同遵守的办事规程和行为准则,是企业价值观的具体化,属于企业文化的介质层,对企业所倡导的价值观体系的实现起到保障和促进作用。它是由企业内部存在的管理制度、管理方法和政策构成的管理氛围,包括诸如企业的管理体系、组织结构、管理制度、员工守则、岗位责任等。

(3) 行为文化。行为文化是企业在生产经营活动中自觉或不自觉地形成一系列基本行为模式,是企业价值观的操作化和实践化,属于企业文化的外显层。表现为企业员工的着装打扮和言谈举止、习俗和礼仪、传闻轶事和工作风格等等。

(4) 物态文化。物态文化是保障企业正常的生产经营管理活动能够顺利进行的硬件设施条件,是企业价值观的具体表现,属于文化体系的外显层。表现为企业为满足生产活动、经营活动、安全活动、质量活动、环境活动、管理活动等活动开展的各种设备设施、场所、场所环境。

企业文化尽管体现在企业活动的各个方面,但企业文化还是以价值观体系为核心、以制度为介质、以行为和物态为外显的体系。因此,企业文化是建立在核心价值观基础上的行为规范,具有层次性和内在的统一性。企业文化的层次性和内在统一性,为企业文化管理体系的建立提供了基本思路。

企业文化管理是人本主义管理,它体现为企业价值观的软管理,而非企业制度的硬性管理。与规章制度等硬性因素相比,企业文化通过价值观、传统等软性因素约束员工的行为,这些软性因素具有更强大、更持久、更深刻的影响。企业价值观是企业员工公认的行为准则,对企业中的每个成员的心理和行为产生一种约束和规范作用。这种规范作用是隐性的,可以产生强大的使个体行为从众化的心理压力和动力,使企业员工产生心理共鸣,继而产生行为的自我控制和自我约束,即获得非制度式的软约束。当员工的行为背离了规范,持有共同价值观的多数群体的舆论压力就会起到纠偏或矫正行为的作用而使其回到规范的标准上来,最终使组织中每个员工的行为趋于一致,从而达到管理的目的。

3. 文化管理的特点

(1) 企业文化管理的全员性

企业文化是企业在较长时期的生产经营管理活动过程中形成的一种内在的行为准则,体现为企业精神、领导思维、员工意识、行为规范、职场氛围,贯穿于企业活动的整个过程。因此,企业文化具有明显的全员性的特点。人是企业的根本,是企业活力的源泉。企业文化的全员性,要求企业文化管理不能仅局限于某一部门,也不能仅局限于某一时期,必须把企业文化作为企业的一项基本活动来对待。

(2) 企业文化管理的动态性

企业文化作为一种内在的行为准则,具有稳定性,一旦形成,在较长的时期内将发挥作用。但企业文化存在于社会文化当中,社会文化的变革和发展客观上要求企业文化与时俱进,要求企业文化包含先进的时代精神和观念意识。同时,企业文化贯穿于企业活动的整个过程,而企业活动是围绕市场变化而灵活开展的,这也要求企业文化及企业文化管理与其他活动互动。因此,企业文化不是固定不变的,企业文化管理随企业活动及企业环境变化要进行一定的调整。

(3) 企业文化管理的科学性

企业文化有其自身的规律性,需要人们去探索、认识和实践。因此,企业文化管理必须尊重客观规律,按照客观规律办事,这样才能获得成功,达到应有的效果。

(4) 企业文化管理的系统性

目前,在煤矿企业生产过程中不安全、不卫生的因素是多方面的,且错综复杂,必须系统地综合考虑与安全有关的各种因素,运用系统工程的理论和方法,使企业文化管理有效地开展。

可见,现代企业必须高度重视企业文化建设与管理,必须要确立企业文化管理体系。建立企业文化管理体系,有助于明确企业文化管理在企业管理体系中的重要地位,有助于对企业文化进行系统管理,有助于企业文化建设及作用的发挥,从而增强企业的核心竞争力。

4. 文化管理在现代企业管理中的地位与价值

(1) 企业文化管理是管理科学发展的新阶段

管理科学经历了经验管理和科学管理两个发展阶段。低技术水平下,人们

的生产和工作方式简单而粗糙,缺乏系统管理的思想和理论,只能依靠“经验管理”。当生产力进一步发展,松散、无序的工作方式需要进行规范和约束,以提高工作效率,于是企业里出现了各种程序和制度,逐步走向了科学管理。企业的员工为了追求基本的物质生活条件,在制度的约束下进行劳动。企业的管理主要围绕资金和产品等“物”进行。

20世纪的大部分时间里,科学管理依靠其严密的管理制度和严格的纪律为各国的企业带来了很大的发展,也形成了丰富的管理理论。随着人们生活水平的普遍提高,人们不再为基本的生存而忙碌,人的需求从低到高,从物质到精神不断攀升,管理科学也迅速得到了发展。单靠制度管理已不能将工作效率发挥到极致,企业需要有一个充分发挥员工的创造性和积极性、让员工实现自我价值的环境。同时,知识经济的到来也对更好地挖掘员工的创造力、发挥员工的智慧提出了新的要求。文化管理正是为适应这种状况而作为一种新的管理模式而产生,并迅速得到发展。它强调以人为本,关心人、爱护人、尊重人、培养人,以满足人的精神需求为前提,实行柔性管理,从而使企业快速持续向前发展。文化管理不仅以规章制度和物质奖惩为手段,而且更多地依靠精神嘉奖和软约束。

(2) 企业的文化管理也是一场管理的革命

企业的文化建设实际上是一场革命,它通过文化与制度的紧密结合,从“重物”转向“重人”,解放生产力,深层次地增强企业的凝聚力和向心力,从而提高企业的经营管理水平和工作效率。文化管理建设对于现代企业来讲已不是可为可不为的事情了,而是企业生存和发展的基础工作。虽然制度管理最直接、见效快,但以发展的眼光看,企业文化这种无形胜有形的软约束,能更好地引导员工的行动,更能激发员工的工作热情和创造性。

文化管理不仅强调硬制度的约束作用,也不是全部否定科学管理的内容,而是以制度管理作为前提和基础,使规章制度更适合人性的需求,是管理的升华。从强调命令的服从到内在的驱动性、持久的影响性和有效的激励性,从员工的被动管理到主动参与,是企业从科学管理过渡到文化管理的本质变化,这是一场深层次的变革。

(3) 文化管理可为企业人力资源开发打下良好的基础

在信息经济和知识经济时代,信息和知识成了战略资源,人才作为知识的载体是现代企业最具价值的资源。企业文化所提倡的人本管理思想体系,为企业