

# 从历史中探寻民营企业发展之道

张瑞 詹晶晶 厦门大学管理学院

**【摘要】**本文以探寻现阶段民营企业发展之道为首要目的,通过对典型历史事件进行分析以汲取管理思想的精髓,得出管理思想的两种主要形式,即以人治为主的管理思想和以法治为主的管理思想。通过对各种管理思想的对比分析,为我国民营企业的发展寻找合适其发展现状的管理模式,并对其进行明确界定。而后以南安市石材行业民营企业的发展为例,结合合适的管理思想,为其寻找适合其发展现状的管理模式,进而为南安石材行业的民营企业探寻出一条可持续发展之路。

**【关键词】**历史 管理思想 民营企业

## 一、引言

西方经济学家的理论告诉企业家们,当收入低迷时,成本减少可以提升利润。为了提高企业经济效益,因此,处于转型期的联想为了增加收益,出现了2004年3月的“大裁员”事件。对于员工来讲,企业的尊重是对自身付出应有的回报,这种回报可以提高员工忠诚度及努力程度。联想的裁员决策严重打击了员工的积极性,使他们对企业失去了信心。这次人事变动给联想带来的内部危机一触即发。

随着市场经济的发展和企业管理制度的进步,按照制度办事和利益至上成为企业管理的发展趋势,民营企业管理者都纷纷效仿。但学习过程中,管理者往往忽略了人本管理和深深根植于社会环境中的文化。目前中国内地正面临着较大的市场机遇,民营企业也迎来了快速的发展。然而,在发展的同时,企业也面临着较为严峻的问题。

## 二、概念引入

管理思想的演变历程中有两种模式呈现主流趋势,一种是人治为主的管理模式,一种则是法治为主的管理模式。在分析和应用之前,我们首先对人治和法治两种管理模式进行概念界定。

1 人治。人治就是个人或少数群体因历史原因掌握了社会公共权力,以军事、经济、政治、法律、文化、伦理等物质的与精神的手段,对占社会绝大多数的其他成员进行等级统治的社会体制。

2 法治。依据法律管理国家和民众的各种事务的一种政治结构,法律面前人人平等,没有人可以凌驾于法律之上。

3 企业人治。在管理活动中,个体化、随意性的个人行为占主要地位,组织的运作依靠某个人或某些人的思想、意志、性格、习惯、好恶等个人因素。这些企业中的制度体现的是专制者的意志,专制者可以凌驾于制度之上。

4 企业法治。管理活动按照制度规定进行,企业成员的权利都由制度赋予,受制度约束。在制度面前,人人平等,员工权责利分明,员工在制度规定范围内行事。

## 三、探寻管理思想:在历史中寻找

东方文明悠远绵长,以史为鉴成为东方管理学发展的一大途径。无论是政治领域或是商业领域,许多管理者的管理方式都能够为后人所借鉴。无论是人治为主或是法治为主,任何一种管理模式都没有对错之分,但只有在合适的环境中正确地使用才能达到良好的效果。接下来笔者将从历史中寻找两种管理模式所反映的本质和精髓。

1 申不害之人治改革。

1.1 历史回顾。战国前期,韩国政治混乱。公元前355年,韩昭侯起用申不害为相,实行改革。申不害提倡中央集权的君主专制体制,主张以“术”治国。

术者,因任而授官,循名而责实,操杀生之柄,课君臣之能者也。”(《韩非子·定法》)国君委任官吏考察他们,并根据考察结果进行赏罚,提拔重用忠诚可靠之臣,贬除狡诈奸滑之人。如此即可做到“独视”、“独听”,从而“独断”。

申不害的改革取得了一定的成效,“终申子之身,国治兵强,无侵韩者”(《史记·老子韩非列传》)。但韩昭侯死后,原本形成的强盛局面由于领导者的消失而走向溃败。申不害的人治改革强韩一时但没有长远地改变韩国的命运。

1.2 以史为鉴。申不害变法,将国家荣辱寄于君王一人之身,由君王的能力决定集团的发展,体现了人治管理的本质。在发展初期,管理者的个人权威的确是领导集团发展的重要力量,但申不害没有意识到

人的不确定性对组织长远发展的影响。在人治管理模式中,管理者的任何变故都可能给已经形成的平稳局面带来危机或灾难,这种管理模式并非长远发展的最佳决策。中国历史的整体发展潮流也论证这一观点:中国历史在经历漫长的封建君主专制和混乱的军阀制度之后,最终走向共和时代,宣告了人治为主统治时代的结束。由史而观,人治为主的管理模式不利于组织的可持续发展。

2 卫鞅之法治化变革。

2.1 历史回顾。卫鞅自魏国入秦,提出了废井田、重农桑、奖军功、实行统一度量衡和郡县制等一整套变法求新的发展策略,开始变法。值得一提的是,在经过卫鞅和秦孝公的坚定变法下,秦国举国忠于法度,无论是君主、臣子或是百姓,均得要在法律的支持下行动,任何人不得凌驾于法律之上。秦国的经济和军事实力在变法后得到不断地发展,为秦的统一奠定了坚实的基础。但秦孝公初期适用的法条在战后稳定的秦朝遭到了人民的反抗,最终使秦朝覆灭。

2.2 以史为鉴。商鞅变法强秦而灭秦的悲剧总结来看有如下几方面原因:

2.2.1 法治缺乏灵活性,难以跟上时局的变化,致使严法以正民俗演变成苛刻暴政。不恰当的法治引发了民众的暴动,覆灭了秦朝。

2.2.2 忽视了社会文化。商鞅变法通过移风易俗的手段以实现强国的梦想,但强行改变人们已经适应了的文化习惯为反抗埋下了伏笔。不能融入社会文化的法治最终将后造成组织的动荡,组织逃避不了失败的结局。因此,缺乏文化的硬性法治管理不能保证集团的长远发展。

3 以邻为鉴。人治管理退出历史舞台,法治管理面临重重障碍,什么样的管理思想才是东方文明中管理的出路?依法治国、和谐社会、科学发展观,这些字眼早已耳熟能详。这些概念的提出也是我国经历多次探索所得出的发展方向。纵观历史发展,无论是以德治国抑或和谐发展都论证了在法治的基础上,加以符合文化背景的人性化管理才是最佳的选择。作为刚刚踏上人性化法治管理之路的实践者,我们国家还没有足够的论据证明这种管理思想的必要性。

日本作为东方文明的主要传承者之一,在研究中占有重要的地位。虽然它在第二次世界大战中遭遇了重创,但在短短的几十年时间里,日本在废墟中创造了包括政治、经济在内的多方面腾飞奇迹。是怎样的管理模式实现了日本腾飞的梦想?我们将通过对日本历史的解读来论证人性化法治管理的必要性。

3.1 历史回顾。从公元三世纪到七世纪的日本古坟时代中,大盛德太子开始效仿中国,着手建立一个以天皇为中心的中央集权国家,开始了漫长的人治统治。在接下来的500年里,日本出现了幕府政权。从最初力量薄弱的室町幕府到独掌政权的德川幕府独霸天下,幕府政权将人治发挥到了极致。

直到1868到1912年的明治时代,单一的人治统治出现了空前的危机。1868年,倒幕派发动了“明治维新”,迫使德川幕府交出政权,建立了以天皇为中心的新政权。这一时期,日本开始实施“脱亚入欧”政策,学习西方先进技术和制度,在经济、文教、外交等方面建立了较为规范的制度,推行了一系列重大的改革,开始了日本统治由人治向法治的转变,逐步建立和完善了统治制度,巩固了法治。

旧时的日本村落十分封闭,为了维持村落生存,村民以村落为单位制定标准。长此以往,在日本的文化中就形成了集团意识和集体精神。

充分运用集体精神在日本企业的管理制度中得以体现,推动日本发展。战后的日本企业普遍认为,要想协调劳资关系,优化管理体制,提高经营效率,必须充分结合社会文化,了解雇员心理,在硬制度的基

础上加上人性化的软管理。

日本企业推行终身雇佣制,雇员不会轻易更换雇主,雇主也不能轻易解雇工人。这使员工从心底里更加努力工作,推动了经济的发展。这种柔性法治管理在日本的再次崛起中发挥了极为重要的作用。

3 2 以史为鉴。当一种文化深入到人们的骨髓中后,它就会变成一种激励因素,通过在统治或管理时适当地加入符合文化背景的人性化管理则会管理过程半功倍。在日本的崛起过程中,正是因为考虑到了日本文化中的集团意识和集体精神,推出恰当的政策和制度,使日本员工乐于奉献,忠于企业,最终带动了日本经济的发展。

人治管理为主的失败在于管理者的不确定性,人非万能,将集团兴衰成败全部托付于管理者一人可能会带来一时的良好发展,但从长远的角度来看,人治管理模式不能作为主流选择。

法治管理为主的失败在于其对人本管理的忽略。有悖于文化的硬性制度给人民的反抗埋下伏笔,硬性法治的推行预示了朝代的灭亡。

从日本的发展来看,规范的法治管理中适当考虑社会文化使,就形成了能够为人们所接受的人性化管理制度,这种管理模式从目前的历史潮流来看是一个恰当的选择。

#### 四、应用管理思想:以南安石材产业为例

通过对历史的探索,笔者认为,无论是人治管理或是法治管理,最终的发展趋势都是以法治为基础的人性化(柔性)管理模式。由此反观我国民营企业的现状就不难发现其中的问题。民营企业管理者在学习法治管理、提高制度化管理的过程中通常忽略了企业人治管理的前身,也没有顾及到社会文化的背景,导致许多企业在转型期停滞不前甚至败落。

我国拥有众多形态各异的民营企业,笔者无法一一给出统一的方案。因此,笔者选取了一个企业群体来落实笔者的观点。我国福建省南安市拥有大量从事石材加工的民营企业,且行业规模较大,以此群体作为调研样本使调研结果能够具有普遍性。因此,笔者将福建省南安市石材产业作为调研对象,通过从历史中总结出恰当的管理模式,为南安市处于转型期的民营企业提供合适的发展之道。

1 现状简述。石材界流传着这么一种说法——世界石材在中国,中国石材在水头。作为南安小镇的水头能够拥有如此高的评价,可见南安石材在石材界的重要性。

根据 2009 年数据显示,南安市共有石材企业 2500 多家,其中产值 500 万以上的企业 312 家,产值 136.3 亿元,完税 8.4 亿人民币。近年来,南安市大力扶植石材产业,海西建设提出的各项优惠政策吸引了众多外资企业聚集于此,这也为南安石材业提供良好的经济环境,带来了更多的活力,形成良性循环。尽管所有的数据无不证明南安石材业强大的发展潜力,但潜藏在此乐观发展之下的危机也愈发引人注目。随着数十年的发展,南安石材步入了集体转型的阶段,传统产业向绿色、高质、低碳可持续型产业转变呼声越来越高。

2 潜藏的危机。随着南安石材的迅速发展,南安石材产业面临机遇的同时,也面临着严峻的发展困境,这些困境甚至成为发展瓶颈。通过与在南安市从事石材产业的数位企业家进行面谈和总结,笔者得出该产业民营企业所共同面临的问题。

##### 2 1 管理制度的缺失。

2 1 1 组织架构不明确,权责利不清晰。在访谈中,笔者发现,虽然每个企业都有一套组织体系,但岗位权责并不清晰。一些企业为节省人力成本,减少人员设置,安排一人身兼数职,且没有明确称谓,导致在遇到问题时,无法准确找到合适的负责人。另有一些企业,为调动下属工作积极性,动辄封官,使管理人员过多,工作关系混乱复杂,责任相互推诿。由于权责不明,在进行利益分配时,无法做到公平公正。利益之争引发不必要的人际冲突和矛盾,增加企业内耗,人员管理成本随之提升。

2 1 2 缺少科学的制度规范。南安石材多数企业都存在这样的现象:经营者的领导权威影响极大,在一些企业中甚至达到其决策毋庸置疑的程度。在目前的经济环境下,这种模式尚能够支撑企业正常运转,但这种模式的风险也是显而易见的。一些企业在某位管理者在岗时业绩显赫,但管理者更换后企业就开始衰落甚至垮台,致使民营企业遇到了成为百年老店的瓶颈。

这些问题的出现正是因为企业缺少科学的规范。经营者进行决策

时往往依靠其个人精明才干,但在管理者的更迭过程中,企业决策变得无据可依,又无法从上一任管理者的管理模式中寻找规律,最终导致经营面临风险。也正是由于这种风险,使员工看到了企业前景的不稳定性,导致民营企业难以留住人才,人员流动性大,变相增加了企业的人力资源管理成本。

2 2 建立的制度不能得到有效落实。随着改革开放和市场经济的而发展,我国企业也开始了向西方发达国家企业管理模式进行学习和借鉴。尽管各个企业的学习成果并没有达到科学和系统,但是每个企业还是效仿西方模式建立了一套制度。

2 2 1 “特殊化”的家族式管理。石材行业的组织架构比较简单,企业的重点在于生产部、设备为维修部、采购部和荒料计划部。在笔者走访的企业中,主要部门的管理者大多由经营者信任的人员来担任,外来人员很难进入管理层。虽然这样做可以降低人员流动以及业务风险,但家族成员的标志成为这些管理者的护身符,使他们独立于制度管理范围之外成为自由个体,导致企业制度无法在他们身上得到落实,“特殊化”现象十分明显。

2 2 2 企业制度无法延续。在访谈中,管理者们透露,虽然企业有自己的一套制度,但这套制度都不能得到有效落实。管理者大多依照自己的工作经验进行管理,在更换管理者之后,信任管理者又会依照他的风格实施另一套管理模式,先前订立的制度无法有效延续。

2 2 3 企业制度与员工主观能动性的矛盾。在一些企业中还存在着这样的情况,即员工在发挥其主管能动性时遇到了制度规范的阻碍,一些创新性思维无法得到传播或采纳。一些企业管理者的决策有时会与制度相悖,使员工陷入两难境地,决策无法被正确执行。因此,解决如何处理企业制度与员工的关系的问题迫在眉睫。

3 行业的过分竞争机制。通过走访笔者发现,目前石材产业出现了一种极不平衡的现状:一些产品质量好的企业订单饱满,而另一些企业则停工待单。激烈的行业竞争对大部分中小型企业造成极大的负面影响。

3 1 过度竞争引发管理层短视。南安石材市场的过度竞争引发了价格战的恶性循环。强调业绩的经营者和管理者短视性地模仿竞争对手的价格决策,将自己定位于生产低价产品从而快速获取微利市场。但长期的低价定位必然导致企业在进入高端市场时遭遇瓶颈危机,也不利于行业整体的长远发展。

3 2 过度竞争导致产品创新停滞。由于过度竞争引发的价格战导致企业将过多的精神集中在降低成本上,为了控制产品生产成本,企业不愿投入过多的资本进行产品研发,产品创新停滞。在调研过程中,企业家们公开承认暂时不存在进入高端市场或在工艺上进行创新的想法。但随着消费者对工艺品的质量要求越来越高,缺乏创新性低价产品将会渐渐被消费者淘汰。

3 3 行业整体缺乏品牌管理。南安石材行业管理缺乏整体性。不仅整个行业没有共同的品牌推广,企业家们也都将重点关注在降低成本方面,没有着眼于创立自己的品牌,增加产品附加值,提升产品地位。这不是个别企业的战略问题,而体现出行业整体监管的缺失。没有自己的品牌将成为南安石材走出南安走向更大市场所面临的一大瓶颈,也是急需解决的问题。

3 4 忽视节能减排,高耗能,大污染。石材行业是原材料行业,具有高耗能,高污染的特点。企业经营者们为压低成本,不愿进行污染治理方面的投资。在新的市场要求下,绿色企业成为一种趋势。但南安市石材企业不愿在节能减排技术和人员方面投资的战略决策将使企业发展落后于市场要求,不利于南安石材的长远发展。

#### 五、探寻南安石材业现阶段发展方案

通过对历史的探索,我们发现,建立科学的法治管理是发展的一大趋势。因此,企业要想可持续发展,一套适合自己的管理制度是不可或缺的。但南安市石材行业的民营企业经历了漫长的人治管理时代,早已接受了人治管理为主的管理模式,一时之间推翻人治管理必然造成局面动荡,打击员工的工作积极性,降低其对企业的忠诚度。在机遇与挑战并重的转型时代,如何在保证企业稳定的前提下推动其长远发展是重中之重。

1 企业层面谈发展。根据我们的调研发现,目前南安大多数石材企业正处于由小型企业向中型企业的转型期,有些企业则在中型企业

的阶段止步不前。针对小型民营企业发展将经历的如下三个阶段,笔者提出以下建议:

1 1 转型期。孟子有云:“徒法不能以自行。”(《孟子·离娄上》)因此,经历漫长人治管理的小型企业在向法治管理转型的进程中不能忽视经营者个人权威和个人魅力的重要性。这一阶段要人治法治并重,运用人的力量推动法治的实施。

1 2 稳定期。企业当企业发展到中等规模时,就需要建立一套科学的制度进行管理,此时单靠经营者一人的权威已经不能够支撑整个企业的运营管理。这时,企业应当致力于铲除人治管理的影子,真正将法治管理落实,依法治企。

1 3 发展期。当法治管理达到一定成效,企业生产力明显增强,规模逐渐扩大后,企业文化就成了重中之重。只有依靠文化感染员工的企业才能够长远地发展下去,这时,建立融合了企业愿景和社会文化并为企业员工所信仰的文化才能够长远地为企业保驾护航。

2 转型期:法治与人治并重,促进企业变革。

2 1 内部制度变革:建立与企业相匹配的管理制度。在管理实践中,没有一套放之天下而皆准的制度,因此,企业必须根据自身实际情况建立一套适合自身的制度。

2 1 1 明晰权责利,避免虚设岗位。明确岗位职责是科学管理的前提。为推进科学管理,应首先从岗位设置入,避免一人身兼数职或多人从事一项工作,使每项工作都有人负责,每个人都只负责一个方面的工作,减少人才浪费,降低人力资源管理成本。明确岗位职责有利于提高问题处理效率,在遇到问题时能够及时明确责任人,减少相互推诿的情况。同时,明确权责可以为利益的公平分配提供基础,减少因利益分配不均而导致的人际冲突和利益斗争,降低企业内耗。

2 1 2 积极引入外部人才,建立规范制度。虽然目前南安石材企业采用人治的方法进行管理尚能正常运营,但作为企业的管理者需要认识到人的可变性,依靠个人智慧的公司面临着极大的风险。因此,在稳定时期的日常经营管理中,企业应当建立合法的决策机构,用集体智慧代替个人智慧,用合理的制度规范代替一言堂的管理方式。

笔者提出以下建议:

(1)对企业管理层进行管理制度和理念的培训,使管理层了解公司决策机制运作方式并能够认真遵守,渐渐弱化公司一人为大的现状。

(2)积极对管理层进行管理培训,包括内部培训及外部培训,如:将企业管理人员送至高校进修等。培训可以提高管理层素质,提升其分析和决策能力,避免企业只靠一人的局面。

(3)使外部招聘成为主要的人才吸收方式。选用外部人才不仅可以维护经理层人地地位和权威,也可以使公司人才多元化,减少在公司管理中互相包庇,互相袒护的现象,使制度规范能够切实落实。

2 2 战略导向的变革:恰当运用人治管理。长期的家族式企业发展历程使得短期内全盘推翻家族式管理模式、斩断人治管理是不切实际的,也是危险的。因此,可以恰当并充分地利用人治管理的优势,在转型期通过人治推动变革,用人治带动法治实现双重管理。“面对国际金融海啸对实体经济越来越明显的严峻影响,石材产业的发展前景仍可乐观期待。当前其艰难的走势中,正蕴含着向新的增长点和利润拓展的诸多机遇”——陈市长对石材业发展的前景看法。从产业发展规律看,每一次经济增长过程中出现的变化和波动,尽管表象各异,但其背后都是产业结构调整的因素在起作用。在中国,石材业仍然是一个发展中的、充满活力的产业,正由依靠资源要素集中投入向依靠技术和品牌附加值的效益产出转型;由通过加工生产环节赚取微薄利润,向拓展产业链和产业配套体系,提升核心竞争力转型。石材产业正在进入一个以质的跃升为导向的发展转型新关口。

要使企业完美转身,必要的改革是不可避免的。但是历史的经验告诉我们,许多变革都以失败而告终,因此,企业应充分利用长期建立的人治管理基础。南安石材企业人事安排错综复杂,若要改革,就需要强调管理者个人的作用,通过最高管理者个人的意志推动改革,利用管理者的威望推进改革,则更容易获得成功。

2 2 1 加快科技兴石。用现代制造业的眼光看,石材产品绝不只以体积、规格、尺寸论价差,更以科技含量带来的附加值分高下。从微观层面而言,技术进步将大大降低企业生产流程、内部管理、市场营销等各环节的成本费用,并提高产品质量和服务效率;从中观层面而言,技

术创新将是企业抢占市场、引领同业的关键手段;从宏观层面而言,技术支撑有利于加快推动石材产业发展方式的转变。因此,科技兴石成为企业发展的出路。企业应当加强具有自主知识产权的配套开发,提升石材产业的现代化装备水平;在运用先进技术改造生产流程的同时,着力推进信息化和电子商务建设,再造企业管理模式和营销体系;在坚持以产品质量取胜的同时,着力抓好熟练技术工人培训、高级研发人才的培养和现代管理理念引进,更加注重把“人”的能力和产品的“技术含量”融为一体。就现阶段南安企业现状而言,企业进行科技投资还需要经营者和管理者的鼎力支持才能顺利实施。

2 2 2 加快品牌崛起。在众多的石材企业中脱颖而出是每一个企业经营者的愿望,这就意味着产品与产品之间将更多地借助于品牌识别,进行差异化竞争。因此,企业经营者和管理者需要提高自己的品牌意识,对目标市场进行准确分析,对产品进行精确定位,在区域品牌的带动下发展企业自己的经营品牌。

品牌的建立意味着企业产品不能在原有水平上止步不前,需要在新的定位上进行一定的改革和调整。在人治氛围浓重的民营企业,面对品牌投资,管理者的威望是不可或缺的重要支持因素。

3 稳定期:脱离人治,完善法治。

3 1 稳定期权谋的运用。无论出于何种目的的集团之内,集团的转型必然需要面对重重障碍。这些障碍很大一部分源于内部保守势力,也有一部分来自于原有的利益相关者。由于利益相关者担心变革的失败会带来利益的损失,任何变革都面临着机遇与挑战。若处理不当或是变革过于迅速,则会致使企业面临危机。故而,我们认为,在此时刻,需要运用中华文明沉淀千年的权谋之术。如《厚黑学之传习录》中曾介绍过两种权谋之法:

3 1 1 补锅法。所谓补锅法,如某人锅有损,请人补锅。补锅之人乘助人转背之时用铁锤敲打裂痕,增长裂痕。等主人转身,补锅者:“亏的自己眼力好,发现裂痕很长,需多补几钉才可。”主人:“甚佳。”二人皆大欢喜。

3 1 2 锯箭法。所谓锯箭法,如某人中箭,请外科治疗,医生将箭杆锯下便索礼。问之为何不将箭头取出,答此为内科所长。纵观历史,此二方法由来已久。前清官场,大多使用锯箭法,民国以来,二者合用居多。古今中外,合乎二法而成功之例数不胜数。如管仲所用,召陵之役,因那时楚国实力胜于齐国,管仲敢于劝齐桓公兴兵伐楚,可谓锯敲烂了来补。即到楚国反抗之时,立即锯箭了事。召陵一役,以补锅法始,以锯箭法终,管仲在把锅敲烂后补起,堪能成功。若敲烂了不能补起,如明季放寇而国破,视为误国。

3 2 稳定期的管理实践。虽然家族式的人治管理模式存在着很大的弊端,引发了众多问题和矛盾,许多专家也对这种经营方式强烈批判,认为这是中国落后管理模式的典型之一。但是,通过我们的调研认为,对于拥有漫长家族式管理史的南安民企来说,转型期内,家族式管理模式是最为恰当的。因为这些企业正处于从中小型企业向大型企业过渡的敏感期,如果武断地推翻现有模式,企业中错综复杂的人事安排将会成为企业发展的绊脚石。因此,从人治管理向法治管理的转型之路,经营者需谨慎行事。

南安民企的转型之路也可以仿照这两种方法来实践。可先用补锅之术来刺激变革,再以锯箭之术平衡矛盾,循环往复,直至成功。如先深化缺乏品牌化等现状与长远发展要求之间的矛盾,加大企业内部各方利益者变革的决心之后,推动变革。在变革之时会产生诸多矛盾,此时不应毅然决然地一变得底,过快的变革会导致员工的反抗而失败。在某个阶段以锯箭之法结束,待局面趋于稳定后再循环往复,直至改革的成功。

4 发展期:以法治为基石,以文化护航。企业文化是一个企业长远发展不可缺少的灵魂和精华,是企业长期的经营活动中探索和总结而来。符合企业自身特点的企业文化能够使企业形成良好而和谐的氛围,对员工形成激励和鼓舞,提高企业的生产效率,从而推动企业的发展。因此,企业为了在激烈的竞争中留住人才,立于不败之地,培养和塑造符合企业形象的企业文化就必不可少。

4 1 融入历史沉淀文化。中华 5000 年文明史中,群体文化成为我国社会文化中不可或缺的一部分。因此,为了改善企业中的不和谐现象,企业文化中应当体现出群体文化的重要性。

对于企业层面而言,企业制度的建立应当符合企业文化的要求。如:在个人激励的基础上建立起以群体为单位的激励和考核制度,鼓励企业员工群策群力,减少互相推诿责任的现象。

4.2 符合时代快餐文化。随着社会的发展,社会上也会出现一些快餐文化,这些文化对企业治理也会产生一定的影响。由于石材产业的特殊性,很多订单来自于建筑等行业,而建筑等行业取材由于考虑到安全性等方面,合作对象主要选择与自己经常“有联系”的单位。因此,企业治理过程中也需要将这些快餐文化融入其中,使企业发展能够适应社会文化的发展。

5 社会层面谈发展。为了整个产业的良好发展,政府和社会在推动石材产业发展的过程中也需要进行一定的规划和变革。整个产业的发展阶段与企业个体的发展阶段基本一致,对于不同阶段,政府和社会也需要采取不同的措施。

转型期。这是一个规范行业发展的阶段,因此,行业制度和规范的建立是这一阶段的主题。

稳定期。当产业发展遭遇瓶颈时,抓住产业弊病成为治理产业的重点。对于高耗能,污染大的石材行业,节能减排,走科学发展之路才是行业的发展出路。

发展期。当行业建立了硬实力之后,则需要着手强化自身的软实力。这一阶段,政府和社会就需要通过构造和谐的行业文化来保障行业平稳发展。

5.1 转型期:以法治为根本,建立健全产业约束机制。南安石材企业遇到如今的发展瓶颈,其自身发展意识不够的确是一个重要原因。但缺乏产业约束,行业规范不科学或执行不利也在一定程度上造成了南安石材发展困难重重的现状。因此,政府、社会必须建立强有力的法律和产业约束机制,为南安石材发展保驾护航。

5.2 稳定期:节能减排,科学发展。据省经贸委相关负责人介绍,南安石材行业作为原材料行业,具有高耗能、污染大等特点。随着企业生产成本的不断上升(如运输成本、原材料行业贸易壁垒),企业要想在中国取得长足发展,必须强调节能减排。《福建省建材产业调整和振兴实施方案》提出,以产业结构调整为主线,以控制总量、节能减排、淘汰落后、企业重组、技术改造、优化布局为重点,进一步转变发展方式,推到产业的转型时南安石材的发展必经之路。

在万灵马赛克工艺有限公司看到,几位女工正用碎小的“边角料”拼制一张五彩斑斓的“大地毯”,让我们赞叹不已。该公司负责人说,以前“边角料”的处理是让许多石材企业头疼的问题,现在完全不同了,用“边角料”制成的马赛克拼图和水刀拼图深受各地客商的青睐,每平方米拼图可卖到千元以上,且大多出口国外,而每平方米中档石板才四百元之间。该负责人透露:很多企业重视现阶段的短期利益,认为节能减排在技术和人工等方面上成本较高,不想挑战。如果从事“边角料”加工的新型石材厂家发挥更大的作用的话,就可以有效缓解原料浪费的现状。

因此,政府应当出台相应监管政策,社会公众也应当履行适当的监管义务,以控制企业的浪费污染情况,实现节能减排和可持续发展。

5.3 发展期:强调和谐基调,建立和谐产业集群。近几年石材行业恶性竞争十分严重,为了能够打败对手,部分企业不惜通过恶性降价的方式赢得订单,能够平息价格战成为石材业界的共鸣。虽然,数十年的发展让南安石材业受到国内外的重视,但也有越来越多的人发现,南安石材业“圈内斗”、强调“分蛋糕”而非“把蛋糕做大”的现象成为行业发展的阻碍。

集群化是促使南安更好发展的出路之一,而集群化品牌建设则是确保南安石材业集体发展的基石。在石材行业“地区品牌建设”中,南安有着一定成就,仅一句“要石头来水头”的标语已证明一切。但这距离真正的“集群化品牌”还有着一定距离。正如好莱坞电影产业集群化建设一般,南安石材基地集群化发展任重而道远。

水头作为“中国石材城”是全国最大的石材批发专业市场,在业界已享有极高的知名度和美誉度,形成了“买石头到水头,卖石头道水头”这样独到的品牌优势。政府方面,要打好这张大牌,不断促进水头石材市场的扩张,提高水头的知名度,并通过税收、补贴等各种手段引导和

促进企业进行结构调整、品牌锻造。企业方面,应充分利用水头的品牌优势,突出特点,创立并发展自己的品牌,抓住机遇,蓬勃发展。

6 操作中的注意事项。

6.1 管理者需坚定信念。在人治向法治的转变过程中,管理者个人威望和重要性将会被必然地削弱。但民营企业想要得到长远的发展,管理制度由人治向法治转变使一个必然的趋势。在这个过程中,经营者必须能够从大局着想,真正了解规范管理制度的运作流程和意义所在,能够接纳和适应新管理模式的推广,才能够真正使管理方式改革得到有力的推行,也能够使公司运转效率得到提升,使企业现状得到一定的改善和提升。

6.2 运用权谋需谨慎。权谋之术在使用得当的情况下可以事半功倍,但也能在使用失控的情况下却破坏组织内部的协调,使组织内成员关系受损,不利于内部文化的构建。而且,补锅法和锯箭法毕竟属于《厚黑学》所倡导,某种程度上受到道德等方面的制约,且使用时机、程度难以科学鉴定,对管理者要求较高,难以控制。所以在运用权谋之术时需要管理者慎重考虑。

6.2.1 家族式管理需科学。人治管理为主的模式会致使集团的没落,但根据目前南安市的现状,人治管理并不能理科斩草除根。因此,需要强调的是,家族式管理必须以科学的管理制度为根本,以人治管理为辅助,才能避免因过度人治而造成内部混乱和不协调。

6.2.2 权变地融入社会文化。时代不断变化,文化也随经济和政治的发展而发生变化,无论是个人或是企业都不能控制社会潮流的发展。因此企业在管理过程中就不得不跟随文化的发展进行相应的调整。企业需要有清楚地意识,认清社会中的根文化和现时文化,坚持适应根文化和协调现时文化的理念,权变而科学的对文化进行取舍,摒弃激进的现时文化(如:现在的过度竞争、忽略合作的意识等)。需要认清,任何事物都具有两面性,只有合适的才是正确的。

## 五、总结

以史为鉴可以看出,管理思想的精髓主要体现在两个方面,即以人治为主的管理思想以及以法治为主的管理思想。在以人治为主的企业中,企业的发展几乎完全依赖于领导者个人的素质和偏好。这种模式虽然能够保证企业一时的兴盛,但从长远的眼光来看,领导者的不确定性是民营企业面临的极大风险。在以法治为主的企业之中,虽然强有力的制度能够减少因管理者素质的不确定性而产生的危机,但冰冷强硬的法治也使企业少了几分人性化的温暖。制度缺少灵活性和人性化会使企业面临更多的矛盾。因此,在对南安市石材行业民营企业所处现状的分析之后,笔者提出了以法治为基础,结合社会文化进行人性化管理的思想。

针对上述管理思想,我们结合南安石材行业的现状从企业和社会两个层面,对民营企业发展的转型期、稳定期和发展期三个阶段分别提出了变革的建议和意见。笔者认为,只有在相应阶段采用合适的方案才能引导企业向更好的方向发展。

历史的长河里流淌的是管理思想的精华。在竞争激励的市场上,企业如果能够正确地以史为鉴,向历史学习,探寻历史发展的精髓,就可以从一个崭新的渠道为企业的发展寻找新的出路。

参考文献:

- [1]李宗吾主编,《厚黑学》第1版[M],南京:江苏文艺出版社,2009年。
- [2]刘向,《战国策》第1版[M]济南:齐鲁书社,2005年。
- [3]校注组主编,周勋初合著,《韩非子》《韩非子校注》(修订本)第1版[M],南京:凤凰出版社,2009年。
- [4]张芳,概述日本战后经济快速发展的原因[J],科技信息(学术研究),2008年,30期。
- [5]邓荣霖,中国企业管理现状和发展趋势[J],中国经贸导刊,1999年,19期。
- [6]叶生,中国民营企业文化现状与发展研究[J],中外企业文化,2007年,01期。
- [7]福建省经济贸易委员会主编,福建省建材产业调整和振兴实施方案,中国福建政府网,2010年08月24日。