

试谈构建中外合资企业文化的具 体对策

黄 海 涛

中外合资企业文化是在中外合资企业中,在中方,外方文化差异的条件下,在长期的生产、经营、管理过程中,双方文化相互渗透、影响,形成为企业全体职工所接受的、具有本企业特色的企业文化。这种企业文化具有自己的特征,要构建它需要采取以下一些具体对策。

一、分析内外因素,选择价值标准。

一般来说,一个企业在选择价值标准时应考虑下列因素:

1、企业性质。企业文化应企业性质的不同而有差异,因此,一个企业首先应根据本身的性质选择适当的价值标准。

2、企业的成员及其构成。不同类型的人以及他们的组合方式都会影响企业文化的形成;每一个人都有自己的价值观念,个人与企业的价值观是否相容,直接关系到企业的价值是否能为每个成员所接受。因此,企业在选择价值标准时,应认真分析、研究人的因素。

3、企业的外部环境。包括政治、经济、文化、法律等方面,都会影响企业成员的思想意识和行为。所以,只有认真分析、研究各种相关因素,才能确立既能体现企业特征,又能为全体成员和社会所接受的企业文化。

二、借助日常活动,普及企业文化。

企业价值标准一经确定,企业文化模式也就基本上确定下来。但这些精神、文化要被中外合资企业的全体员工所接受,真正成为群体意识和群体行为,还需要企业领导认真地、长期地、有意识地进行灌输,经验表明,向企业员工灌输企业精神,最有效方法是借助大量日常事件,靠实际行动、靠言传身教来进行的。总的来说,普及企业文化的方法有多种,各企业应根据自己的实际情况,来选择、运用,切不可生搬硬套,依葫芦画瓢。下面介绍几种普及企业精神的方法:

1、创造良好的工作氛围。努力改善企业物质条件,为职工创造一个整洁、卫生、舒适的工作环境。这不仅有利于调动职工的积极性,而且有利于培养职工对企业的感情,从而形成归属意识。

2、要重视内部非正式团体的作用,要善于协调与非正式小团体的关系,特别是要取得其领袖式人物的支持,引导他们接受企业的价值观,让非正式团体与企业方向一致。

3、工作之余或节假日,开展形式多样的文体活动,比如,体育比赛、联谊会、舞会、旅游等等。这样可消除员工的工作疲劳感,陶冶心情,增进企业职工间的了解和友谊,造成和谐、融洽、亲密的人际环境,培养职工集体协作意识。

4、重视感情投资,关心职工生活。只有企业爱职工,职工才能爱企业。合资企业应根据企业经济实力,着力搞好餐厅、医疗、住房等后勤服务工作,解除职工后顾之忧;企业领导要深入职工家庭,了解职工家庭生活,沟通职工的思想感情,使职工的需求得到满足,增强职工的企业向心力。

5、企业领导和管理人员要严以律己,以身作则。合资企业的管理人员,尤其是高层管理人员的模范作用是塑造企业精神,建设企业文化的关键。企业领导不但是企业精神的倡导者,而

且是带头人,是企业精神的化身;领导应以自己的规范行为来感染职工,使企业精神渗透到各部门、各环节,使之变为企业员工共同恪守的行为规范,产生整体积极效应。

6、经常性地举行职业技术和文化教育,不断提高职工素质。有条件的合资企业,可推行工作的轮换制,送职工到院校进行脱产、半脱产培训。还可以在厂内搞知识技术讲座等等。这些做法不但可以提高企业生产效率,丰富员工的工作内容,还可以消除人们工作中的单调感和厌烦情绪,而且有利于调动职工献身工作的热情。

7、针对企业经营的不同阶段存在的特定问题,举办以热爱企业为主题的演讲会、报告会和讨论会;组织质量管理小组和技术攻关小组;鼓励职工积极参与管理,优化管理人员和职工的相互关系;培养职工的认同感,使职工充分认识和理解工作的社会意义,进而迸发出内心深处的事业热情和责任感,以主人翁精神积极投身企业和服务社会。

8、树立人本观念,灵活人员管理。人是企业的第一资源,作为企业管理人员,在工作中态度要平等、真诚、友爱,注意相互之间的沟通,尊重职工人格,达到相互信任、感情默契、信息共享。在职工中产生一种安全感、自豪感和责任感,形成强大的内聚力,使人力资源发挥最大能量。评价和提升职工,方法要慎重、稳妥,不能凭一时一事取人,应侧重于全面、历史的考察。这样才能较客观地,较深入地对人作出评价,保证人才选择的准确性,提高职工自我管理水乎。

9、借助信息传播媒介,树标兵、立榜样。榜样的力量是无穷的。企业在生产经营活动过程中,常会涌现一批批先进人物,发现之后,企业领导应不失时机地利用广播、电视、报纸、海报等传播工具,开展多种形式的宣传活动。同时配以精神或物质奖励,使之家喻户晓,使企业的精神文化耳濡目染潜移默化地在人们的心中确立起来。

10、网络建设。企业文化网络,按《西方企业文化》一书所说,是指企业内不规范的、非正式的信息沟通、消息传播和企业行为解释等的非组织性联系网络。实践证明,它对企业的有效经营、企业文化的发展,是有重大意义的。当然国情不同,不能照搬。但是在中外合资企业中,把组织联系与非组织联系结合起来;把有计划的业务同无预测可能性的信息沟通结合起来;把作为同事的工作联系同作为朋友的生活琐事结合起来,通过文化活动、节日家访、生日祝贺等形式,发展中外合资企业自身的企业文化网络,则是建设企业文化的一个不可缺少的方法。

三、适应环境变化,发展企业文化。

首先要说明的是企业文化并非一成不变,而应随着企业内、外部环境的变化而不断地发展变化的。这里的“发展”一词有着改善、提高的意思。在中外合资企业中,更应注重这点,因为合资的经营受政策的影响较大,并存在不同的文化差异,需逐渐取得共同认识。因企业是不断变化发展的,企业文化也应具有动态性,要做到:

1、发动企业全体人员参加。价值观念是人们经过长期积累而成的,并成为职工心理状态的主要因素。故只有发动全员参加才能获得成功。

2、要从制度上予以保证。发展和完善企业文化,应从强化制度入手。对期望产生的行为予以积极强化,鼓励这种行为的再生;而对需要改变的行为予以弱化,以减弱和消除这种行为。

3、领导者要积极推动变革,通过推行参与管理、加强信息沟通等方式来加速企业职工的转变过程,同时也保证企业对外界的适应能力。

以上建立中外合资企业文化的具体步骤只具有一般性。具体到各个企业,还要结合实际情况,具体问题具体分析,采取有本企业特色的步骤。

(作者单位:厦门大学国际贸易系)

(责任编辑:凌奇)