

电信企业文化的建设与实践

——以南京电信为例

唐金土

(南京邮电大学 校长办公室,江苏 南京 210003)

摘要:企业文化建设对企业的发展具有重要作用。面对加入 WTO 后的新形势,面对国际电信市场的竞争,面对国内各大运营商的挑战,电信企业的经营活动必须一改过去的经营思想、管理模式、经营模式,充分发挥企业文化的重要作用,把企业的文化建设与企业的经营活动紧密结合起来,使企业的文化活动成为推动企业经营的动力,成为提高企业核心竞争力的重要手段。

关键词:电信企业;企业文化;建设;实践

中图分类号:F626

文献标识码:A

文章编号:1673-5420(2006)04-0020-08

一、问题的提出与研究意义

1. 问题的提出

中国加入 WTO 后,企业面对的是空前开放的全球化经济和知识经济的机遇与挑战。开放的市场给电信企业提出一个严峻的课题:如何在文化理念和行为模式上以更为积极的姿态把握机遇,迎接挑战,参与国际竞争,与国际强手在竞争中寻求合作,谋求共同发展。如何有效地激发组织的创新和创建成功的企业组织与文化已成为现代管理的两大主题。

全球经济与知识经济的发展事实昭示:企业改革与文化创新要先行,优秀的企业文化理论成为企业做好知识管理工作和提高竞争能力的必要条件。对于电信企业而言,好的文化氛围是创造力和竞争力的源泉。因此,研究企业文化具有深刻的意义和深远的影响。

2. 研究的意义

企业文化是企业员工在长期生产经营活动中形成的一套观念、信念、价值和行为规则,以及由此形成的行为模式。进入知识经济时代,人的作用将成为市场竞争成败的决定因素。除了事业留人、待遇留人,更重要的是文化留人,使人才在企业中感到受到尊重,实现了自己的价值。成功的企业,在发展过

程中都形成了具有企业自身特色的文化,并通过相应的制度将其保留和继承,成为激励企业不断进步、员工不断进取的巨大动力,以更好地适应未来的市场竞争。

市场竞争的实质是深层次文化的较量,是思想观念、思维方式和行为方式的较量。企业在激烈的竞争中生存和发展,必须建立与企业发展相适应的企业文化。因此,如何把员工个人的前途和企业发展目标结合起来,从各个环节调动并合理配置有助于企业全面发展的积极因素,从而增强企业凝聚力,塑造企业良好形象,充分发挥企业文化所具有的导向作用、凝聚作用、约束作用、激励作用等已成为深受企业瞩目的一个课题。

长期以来,由于受传统的电信“独家经营”思想的影响,员工们感受不到竞争的压力,认为靠传统的经营,也可占据优势,不愁没饭吃,企业没有活力,员工缺乏动力。在计划经济时期,政企合一的邮电部统率着一切电信业务的管理及经营,当时的企业根本谈不上建设企业文化;在今天的市场经济中,通过政企分离,深化改革,中国的电信企业已经成为独自面对市场的企业,随着各级企业各项制度改革和机制创新工作的不断深入、深化,企业和员工已逐渐适应改革与竞争的形势,企业文化建设已逐步展开。但是,在这一过程中还存在着许多问题,如没有将企业文化建设视为一项长期性、系统性的工程来做,缺少统一规划;没有深入进行企业文化教育,许多员工

包括职能部门的部分工作人员对企业文化的宗旨及内容存在模糊认识等。因此,对存在的问题进行剖析是十分必要的。

著名经济学家于光远有句名言:“国家富强靠经济,经济繁荣靠企业,企业兴旺靠管理,管理的关键在于文化。”^[1]一个优秀的企业必须有一个优秀的企业文化做后盾,可见企业文化建设对企业发展的重要性。第一,它将从根本上增强企业的创新能力。随着市场竞争的不断加剧,一个企业能否立于不败之地,关键在于能否贴近市场,不断创新。而通过企业文化建设,能使每个员工的创新意识得到增强,使企业的机制更加灵活,管理更加完善,服务更加优化。第二,它将进一步增强企业的凝聚力。优秀的企业文化能促使企业营造一种宽松和谐的氛围,使企业员工能够心情愉快地工作,彼此和睦相处,同舟共济,形成合力,充分发挥自己的主观能动性,使企业充分发挥自身潜能,增强抵御风险的能力,树立良好的企业形象。因此,在电信市场竞争日益激烈的今天,在新的竞争格局下,研究电信企业文化显得尤为重要。

而作为电信行业的排头兵,南京电信更是秉承和发扬这些优秀的文化理念,他们在力求成为世界级现代电信企业集团的目标下,恪守用户至上、用心服务、全面创新、求真务实、以人为本、共创价值。基于这一背景下,本文以南京电信为平台,从制度文化、行为文化、价值文化三个方面对电信企业的文化建设进行分析,对电信企业文化建设的实践提出针对性的对策与建议。

二、企业文化产生的一般模式

1. 企业文化的产生

自从企业文化理论被介绍进中国并逐渐为大家所熟悉之后,就有人提出:中国以前是否存在着企业文化?有人认为,中国以前不存在企业文化,只有当引进了企业文化理论以后,中国才有了企业文化这样一个新生事物。也有人认为,企业文化在中国早已存在,不是什么新鲜东西。新中国成立以后的“大庆价值”、“鞍钢宪法”等就是中国特色的企业文化,因此根本不用再引进企业文化理论。

新中国成立以后,在一段时间内,在那些大型的生产企业中,也采用了一些行之有效、具有中国特色的做法,有的也建立了自己的管理模式。例如:“以两参一改三结合”为主体的鞍钢管理模式,以及“大

庆价值”等,在当时都在企业的生产实践中发挥了很大的作用。而在当时特定的历史条件下,这些管理模式和做法中主要就是突出价值作用,倡导用一种价值手段来调动企业员工的积极性,这和企业文化所提倡的宗旨是完全吻合的。

从上述事例可以看出:在中国企业中很早就存在着企业文化现象。其实不仅是中国企业,可以说任何一个国家的任何企业,从它诞生那天起,就同时共生了一种文化现象,这种文化现象和该企业共生共长、共存共亡。但是,企业文化理论是从国外引进的。它是国际上于20世纪70年代末、80年代初所诞生的一种新的管理理论,迄今为止一共只有20多年时间。我们并不能因为中国企业以前存在着若干文化现象,就认为企业文化理论在中国的企业也是“古已有之”,不愿承认其先进性而不予重视,这不是一种科学的态度。

2. 企业文化产生的一般模式

根据企业文化理论,企业文化分为制度文化、价值文化和行为文化三个层次。随着社会的发展,企业已形成以价值文化为核心,制度文化为支撑,行为文化为具体表现的一般模式。

(1) 企业的核心层——价值文化

企业的核心层为企业的价值文化,相对于企业的制度文化和行为文化来说,企业价值文化是一种更深层次的文化现象,在整个企业文化系统中,它处于核心的地位。企业价值文化包括企业价值、企业经营哲学、企业道德、企业价值观念、企业风貌等内容,是企业意识形态的总和。它是企业制度文化、行为文化的升华,是企业的上层建筑。

(2) 企业的中间层——制度文化

企业的中间层是制度文化,对企业组织和企业的行为产生直接的规范性、约束性影响,主要包括企业领导体制、企业组织机构和企业管理制度三个方面的内容。

(3) 企业的外层——行为文化

企业行为文化包括企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、价值面貌、人际关系的动态体现,也是企业价值观的折射。从人员结构上划分,企业行为中又包括企业家的行为、企业模范人物的行为、企业员工的行为等。

企业文化是价值文化、制度文化和行为文化三个层面内容的统一体,三者相互制约、相互影响、相互作用。价值文化是企业文化的核心和灵魂,渗透

于企业的制度文化和行为文化之中;制度文化是企业文化的中间层次,主要是对企业组织和企业员工的行为产生规范性、约束性影响;行为文化是企业价值文化和制度文化的窗口与体现。

三、电信企业文化的建设

根据企业文化产生的一般模式,电信企业文化的建设主要应从价值文化、制度文化和行为文化三个层次入手,才能起到事半功倍的效果。

1. 电信企业价值文化的建设

电信企业自面世以来,经过百来年的千锤百炼,一直坚守以人为本的企业价值观、奉献与协作的企业精神、以实现社会价值为导向的企业经营哲学,产生了极为丰富的企业文化现象,为建设企业价值文化奠定了坚实的基础。

(1) 建立共同愿景,鼓励员工自我超越

南京电信为了充分发挥企业员工的创造力和工作热情,不断鼓励员工自我学习和终生学习,实现自我超越。他们建立了良好的沟通机制,让员工感觉到企业对员工能力的重视和人格尊重,使得每个员工都能打开自己的心扉说出自己的想法,从而引导员工的个人愿景统一于企业的共同愿景,调动起员工的终身学习和自我超越的热情。2004年9月,公司下发了《关于做好南京电信企业文化推进工作的实施意见》,建立了南京电信企业文化网站,把网站作为公司内部有效沟通、开展企业文化建设的宣传阵地。设置了员工视点、在线营销、在线维护、南京电信企业文化宣传、摄影天地、网络文学、网上党校等栏目,利用公司宣传栏、公司内部网站、报纸、电台等各种媒体,营造浓厚的文化氛围,不断培养员工的自我超越的信心和勇气,从而达到真正以人为本,以提高企业每个员工的个人素质,从而提高整个企业的竞争力。

(2) 以人为本,培养员工

真正成熟的企业不仅仅追求短期效益,而能专注于一般企业无法追求的长远目标。因此,以人为本,培养员工,使他们摆脱以往的服从上级领导,只要做好本职工作就可以的思想。使企业员工要在工作中学会锻炼自己的能力,发挥自己的才能,使员工更好地服务于企业。

南京电信企业文化的亮点是以人为本,即以培养高素质的员工队伍为目标,充分发挥员工的积极性和能动性。从精神层面上讲,就是要培养员工一

致认同的价值观念,使企业的价值理念变成员工工作生活的自然习惯,凝“神”聚“力”。2005年,南京电信在企业文化宣贯中继续坚持贯彻《南京电信企业文化宣贯实施细则》,总结落实实施细则的经验,检查宣贯实际效果,深化企业文化宣传教育工作,使企业员工对企业文化核心理念的知晓率达到100%,逐步把广大员工的思想和意识统一到企业文化的核心理念上来,使强势、积极向上的企业文化得以深入人心。

(3) 提倡参与、协作与奉献的企业精神

员工通过参与企业管理,发挥自己的聪明才智,得到比较高的经济报酬,改善人际关系,实现自我价值。而企业则因员工的参与改进工作、提高效率,从而达到提高效益的目标。在实施员工参与管理的过程中,要特别注意引导,要反复把企业当前的工作重点、市场形势和努力的主要方向传达给员工,使员工的参与具有明确的方向性。

南京电信一直将协作和奉献作为企业价值文化的重要内容。他们通过工作后的聚餐、郊游等形式来增进企业员工之间的感情和协作、奉献精神,使同事之间在工作联系中形成朋友般的关系。

(4) 以实现社会价值为导向

企业的运作目的是赢利,因此现代企业基本以营利作为企业的经营哲学。然而,由于企业之间存在着竞争,企业为了赢利的目的而不惜一切代价和手段,这样就导致了企业员工和整个企业自私自利的价值观和世界观。有些企业为了追求其产品的市场占有率,不惜以降低其产品的质量作为代价。最后的结果却是企业的短期行为影响了企业的长远发展,导致企业破产、倒闭。而南京电信秉承“人民邮电为人民”的优良传统,服务社会,回报社会,热心参与社会公益事业。例如,每年春节前到帮扶对象特困企业钟山煤矿慰问,带去员工捐助的慰问金和置办的年货;2000年10月开展“捐一日工资,支持再就业”活动,员工捐款71 117.30元;2001年南京电信向市长基金定向捐赠扶贫款50万;经常性地组织员工义务献血等等。

南京电信始终坚持以服务为导向,不断转变员工的思想观念,超越物质利益,在实现企业的赢利目的的同时,教育员工注重企业和个人对社会的贡献。

2. 电信企业制度文化的建设

电信企业制度文化的建设主要应从企业家集团领导体制、扁平化的企业组织机构、学习型的企业管理制度三个方面开展工作。

(1) 建立企业家集团领导体制

我国长期的计划经济体制给企业形成了根深蒂固的依靠上级、服从上级的心智模式。但是随着经济体制的转轨,在推行市场经济的新时期,改善旧的心智模式,进行团队学习,才能适应市场和社会的发展,保证企业的健康成长。

南京电信作为国有企业,大部分的高层领导者(尤其是经理)都是国家的政府机关或是管理该企业的上级部门任命的。在这种任命过程中缺乏可控制的依据,被任命的企业管理者在管理企业的过程中,其业绩很难被硬性规定。而且,被任命的领导可以任命自己所管辖的决策层和管理层。这样做的结果导致这个决策层的管理模式单一,没有太多的变化和管理的新思路。这就使得整个公司的管理其实还是家长式管理,只是形式上有董事会、股东大会等机构。因此,要想从根本上改变这种局面,就需要管制部门不但要任命整个公司的总经理,还要任命其他关键部门的经理,这样可以保证权利的相互制约,使决策层的决策更加民主化和制度化。

南京电信通过定期开展企业家集团的团队学习,注意培养企业家集团。让企业家们认清个人学习、团队学习和组织学习的关系。个人学习是团队学习的基础,团队学习由个人学习组成。他们已经意识到只有将个人学习置于团队中,才能使团队的智商远远大于个人的。同时,在内部的每个成员之间的深度交谈和讨论时,要求企业家要做到摊开每个人心中的设想真正地一起思考,摊开自己的假设并且接受别人的假设和思路,时刻注意到每个人的建议只是一种设想,而不是命令,没有涉及到等级和个人尊严的问题。这样才能真正做到在决策中集思广益,从每个人的建议中升华出最佳的决策,发挥团队学习的功效。

(2) 扁平化的企业组织机构

所谓扁平式组织,是指这种组织会尽最大的可能将决策权延展至离“最高层”或公司总部最远的地方。决策权向组织的下层移动,以最大的可能让基层的决策者面对所有的课题,包括处理企业成长与维持经营之间的问题。

南京电信的企业组织结构基本上还是通过决策层制定决策并向下传达至基层,即高层管理者思考,基层人员行动。这种等级控制型的组织结构严重地阻碍了学习,也不能激发出全体成员的热忱、能量与智慧。另外,在基层的问题传达到决策层的时候会

发生信息传递的失真问题,传递的部门越多失真问题越严重。在传递过程中会产生时间上的延误,导致企业的反应速度缓慢。而从基层直接决策,不但决策速度很快,并且在基层工作的人最了解真实的情况,他们的经验往往要比高层决策者更加丰富,判断更加准确。

针对上述问题,南京电信努力建立扁平化的组织结构,使基层的领导者学会认清和协调企业内部各部门之间的关系,帮助高层领导者学会在新的扁平化的组织机构形势下,正确将自己的思路 and 想法定位。同时,扁平的组织机构需要基层管理者要有广阔的胸襟。南京电信注意培养基层管理者的广阔胸襟。这是因为,以前很多高层的决策权落到了基层领导的手中,他们从服从转变成自主决策,无形中承担了较大的风险,在决策的时候会有很大的压力。所以,培养决策者广阔的胸襟是非常必要的。只有这样才能使他们在决策的时候思维更清晰,更有决断的能力。

(3) 学习型组织的企业管理制度

电信企业因为长期处于行政管理的企业制度之下,因此,在企业文化建设的过程中会有很多不适应。为此,在企业管理制度上,南京电信制定了相应的大量关于学习型组织的规章制度,以保证学习型企业的建设。

① 公开化的企业人事制度

南京电信在企业的人事制度上,注意尊重员工的人格和个人价值,使企业的人事任免公开化、透明化,使其能够感受到企业内部的平等竞争。他们把员工教育培训、职业生涯设计、绩效考核以及竞争上岗工作紧密结合起来,把员工获取知识、利用知识、不断创新的能力和分享知识情况量化,并纳入绩效考核体系指标,把参加岗位竞争者的学习创新能力纳入主要考察指标,使善于学习、勇于创新成为选聘员工的重要因素。公司上下形成了“学习—考核—待遇”一体化的格局。

② 严格的企业生产管理制度

在企业的生产管理制度上,南京电信制订了严格的员工岗位责任制度及相应的岗位学习制度。例如,为进一步提高服务水平,完善企业生产管理制度,南京电信实行“首问负责制”、“一次申告下岗制”。公司监督检查服务中心增加了检查频次,加大了考核力度,对企容、企貌、装移机公单、障碍受理登记簿和障碍派修单等进行常规检查,对服务工作中的难点、热点问题实施重点检查,采取内外结合、上下结合、明暗结合和预告与不预告检查等方式对

窗口单位进行突击检查,并将检查情况及时通报。例如,2004年共检查对外服务窗口1487个次,发出整改通知书196份,发出检查通报34份。

③民主化的企业管理制度

在企业的民主管理制度上,电信企业注意培养基层员工的决策能力和责任感,同时保证企业在决策上的真正民主,使员工敢于说话并说真话。因为员工在企业的生产第一线,他们最了解情况,他们的建议也最具有实践意义。贯彻企业的民主管理制度,也进一步推动了电信企业扁平化组织机构的建设。

随着电信市场竞争的白热化,对人才的争夺战也逐步升级。人才聚,企业盛;人才兴,企业兴。南京电信根据企业发展对人才的客观需要,将安人心与安人身结合起来,通过“事业留人、待遇留人、感情留人”的人才使用与激励机制,培养员工的忠诚度,调动员工的积极性和创造性,力争将企业建成一个员工实现自我价值的舞台、寻求精神归宿的乐园。近年来,南京电信投入大量资金改善了员工食堂、院内篮球场、员工健身房,完善花园式企业建设,为员工提供了优美舒适的工作环境;购置了成套商品房,添置了彩电、太阳能热水器等,供新进公司的单身员工居住,解决他们的后顾之忧。此外,公司党委还精心实施了“心连心”工程,在每位员工的生日当天送上一束鲜花和一盒蛋糕,从细微处体现企业的亲和力。

3. 电信企业行为文化的建设

企业行为文化建设主要应从企业家的行为规范、员工的群体行为、企业模范人物的行为效应等三个方面进行。

(1) 建立企业家的行为规范

企业家是具有卓越才能的人,他们强调长期行为,不断把利润进行再投资,以发展企业。他们善于创新,干实事而不是空谈;有领导能力,有丰富的想象力、判断能力和坚韧的意志;有监督和管理才能;有丰富的业务知识,善于把握时机做出具有战略意义的重大决策和创新。他们目光远大,不斤斤计较眼前利润的多少,而是注重于对整个企业发展的全局性设想。成功的企业家在经营决策时总会当机立断地选择自己企业的经营战略目标,并一如既往地朝这个目标努力直到成功。

南京电信力争培养一支“专家型”、“复合型”的企业家队伍。公司开展了形式多样的岗位培训和继续考核培训,对管理和专业技术人员采取送出去、请

进来的方式,选派他们到深圳华为公司、上海贝尔公司等企业学习,同时聘请有关专家、学者来局举办多层面的讲座,使员工对电信新业务、新技术有了更多、更深入的了解。对专业技术工人在抓好“本地网计费系统培训”、“外出培训”、“新业务新技术培训”等岗位培训的同时,着重做好“通信行业职业技能鉴定培训与考核”工作。同时,南京电信还制订下发了总经理奖励基金试行办法,全区年度筹集200万元作为总经理奖励基金,对于企业各个方面有特殊贡献的企业家提供特别奖励,同时明确了申报条件、奖励项目和组织评审等程序,保证可衡量、可操作性,调动了企业各部门领导争先的积极性。

(2) 培养员工的群体行为规范

南京电信已经把企业员工群体行为的塑造看作是企业文化建设的重要组成部分。他们意识到企业员工是企业的主体,企业员工的群体行为决定企业整体的精神风貌和企业文明的程度。因此,南京电信严格贯彻中国电信集团“用户至上、用心服务”理念,大打服务牌,实施服务战略,塑造服务形象工程。严格按照《电信窗口规范服务达标检查细则》统一员工的服务行为,对各营业窗口的营业环境、文明用语、员工仪表等都作了统一要求,以“服务态度热忱、服务技能熟练、服务设施完善、服务环境优美”为标准,强化服务措施,促进了服务质量和服务水平的不断提高。南京电信通过各种方式,让员工意识到应该充分发挥自己的能动性,结合企业的整体发展方向,建立自己的个人行为规范。

(3) 重视企业模范人物的行为效应

整体而言,人及群体所组成的组织有仿效性,往往为一种时尚或是一种倾向所影响。企业模范人物是企业的中坚力量,他们的行为在整个企业行为中占有重要的地位。在具有优秀企业文化的企业中,最受人敬重的是那些集中体现了企业价值观的企业模范人物。这些模范人物使企业的价值观人格化,他们是企业员工学习的榜样,他们的行为常常被企业员工仿效。

南京电信充分利用这一特性,将常规激励和项目奖励相结合,物质激励和精神激励相结合。在组织内部培育典型、塑造典型,以先进典型所具有的那种爱岗敬业、艰苦奋斗、健康向上的精神带动和影响其他员工积极进取,充分发挥企业模范人物的示范效应。例如,南京电信一直重视女员工工作,开展了旨在提高女员工素质的“巾帼建功”活动。活动中涌现了一大批先进人物和事迹,114查号台被全国

妇联授予国家级的“巾帼文明示范岗”,1000号客户服务中心和客户营业部被授予江苏省“巾帼文明示范岗”,南京电信女员工委员会被授予江苏省“巾帼建功”活动先进集体。

四、电信企业文化建设的对策建议

一个优秀的企业之所以能够存在并得以发展,在它的背后必然有着优秀的企业文化做后盾。因此,企业文化的建设对企业的发展有重要的作用。电信企业为了建设好企业文化,制定了一套科学完善的企业文化建设规划,并在价值文化、制度文化以及行为文化建设上采取了具体的措施,取得了一定的成绩。但在企业文化建设的实践过程中仍然存在一些问题和误区。因此,要建设优秀而独具特色的企业文化,促进企业腾飞,电信企业必须紧紧抓住公司化改制的有利契机,围绕增强企业凝聚力 and 创新能力这个中心,结合企业实际,在企业文化建设的实践中不断探索,总结经验,修正错误,勇于创新。

1. 凝聚全员力量,架构企业文化建设的新格局

(1)提高企业领导者素质,加强企业文化建设的统一领导

在当前形势下,南京电信领导者就需要正确认识企业所面临的国内外形势,加强企业发展战略研究,积极按照市场经济的要求,努力确立以市场为中心、以用户为中心的市场化经营思想,确立以效益效率为中心、以人为中心的企业化管理思想,并具体运用到企业管理工作中,灌输到员工思想中,使企业在市场竞争中稳步发展。同时,南京电信领导者还应加强与员工的沟通,相互间建立一种平等关系,在整个企业努力营造相互信任、协作和谐的民主氛围,这是创建优秀企业文化的重要保证。目前,南京电信仍是主要依靠党群机构来承担企业文化建设任务。事实上,这种格局并不利于企业文化的构建,企业文化建设需要领导层的推动,并要求所有部门共同参与。各级管理部门和业务部门都应把企业文化建设渗透到工作目标、计划的制定和实施中,并通过分工负责,调动每一个员工的积极性、主动性,形成上下共建的格局,共同推动企业文化建设向纵深发展。

(2)引进先进企业文化模式,提高建设成效

海尔集团齐抓共管企业文化建设的做法能给予一定启示:步入海尔参观大厅,上了铮亮洁净的电梯,“真诚到永远”被镂刻在玻璃镜上,每一天由此上下班的员工,都得到不断的提醒。其“真诚”的服

务理念也因此深入每一位员工的内心。在上下两层楼梯的转角处,随处可见海尔人自己所作的反映企业文化的漫画,每幅画都传达着一种理念,传递着一种信息。同样,南京电信不应放过每个可以宣传自己企业文化的角落,把企业文化渗透到每个岗位,充分体现企业的创新精神和团队的凝聚力。各级领导干部应从成功企业中学习经验,带头倡导企业文化,深刻认识到企业文化是一种管理理念,视构筑企业价值观、培养员工的凝聚力和向心力为己任。在信息社会,企业应讲求学习意识、创新意识和团队意识,奉行以人为本、以能为本的管理哲学,追求达到人与自然、人与社会、人与人的和谐统一,以及团体之间、团队内部的完美组合目标,构建一种民主向上、自主管理的文化。要坚决克服长期以来把生产经营领域的管理当“正事”,除此以外都当“副业”处理,人为地将企业文化建设与企业管理“分家”的做法,努力实现全方位建设南京电信企业文化的新格局。

(3)调动各个层面的积极性,形成齐抓共管的好局面

员工是企业的主体,也是企业文化建设的依靠力量。许多成功的经验表明,建设企业文化不仅需要企业领导的大力倡导,企业各部门的积极引导,更要企业员工的共同参与。没有企业员工的共同参与,企业文化建设就失去基础;没有企业员工的共同参与,加强企业文化建设只能成为一句空喊的口号。南京电信在建设企业文化过程中,必须树立群体观念,了解员工的愿望和要求,考虑员工的承受能力,相信员工、发动员工、依靠员工,尽可能多地把各阶层人员都吸引到企业文化建设的活动中来。员工参与活动的过程,就是受教育过程。员工热情越高,参与面越广,程度越深,所受教育面越大,影响就越好。总而言之,只有把广大员工调动起来,才能形成企业文化建设的良好氛围,具有企业特色的企业文化也在员工参与活动过程中培育起来。

2. 加强员工思想教育,培育企业理念体系

优秀的现代企业必须具有优秀的企业理念体系。确立企业理念体系的过程,就是培育企业文化的过程。南京电信首先要从企业实际出发,确定企业理念体系的内容,在广泛发扬民主、反复征询员工意见的基础上,确定企业发展的目标、员工的道德行为规范、企业精神和企业信念等企业理念体系的具体内容。其次,要以确定的理念体系为主线,加强员工的思想教育。这种教育应是多渠道、全方位的。

如以出黑板报、办专栏、贴标语、挂横幅、唱企业歌等形式感染员工;企业领导者以身作则,充分发挥带头示范作用影响员工;树立典型,用发生在员工身边的人和事来引导员工;开展丰富多彩的文娱活动,特别是组织员工参加企业对外的各种比赛等,从而增强员工的危机感、紧迫感和责任感。

3. 建立有效激励机制,充分发挥员工的潜能

作为一种高层次的管理理论,企业文化以“人本思想”为指导,以企业价值观为核心,以企业精神为支柱,来规范企业行为,协调企业与员工、企业与社会之间的关系,形成一致的群体意识,增强内聚力和号召力,最终达到在市场竞争中以文化制胜的目的。因此,南京电信要构建具有电信特色的企业文化,就应坚持把“以人为本”的思路贯彻在文化建设的全过程中,以提高员工思想道德素质、培育集体主义精神和建设和谐的人际关系为目的,尊重人、理解人、关心人、爱护人,最大限度地调动员工的积极性。只有这样,企业文化建设才能沿着健康的轨道发展。

企业文化管理是以人为中心的管理,其实质是尊重员工人格,充分发挥员工潜能,在企业中形成一种人尽其才、才尽其用,尊重知识、尊重人才的氛围。南京电信要实现这一目标,除合理配置人力资源外,还要努力建立一个使员工积极性、创造性得以充分发挥的机制。如坚持德才兼备的原则,让具有真才实学的人担当重任;以重文凭更重实绩、能力的观念,大胆选拔创造型、开发型人才进入管理层;对固定工、合同工和招聘工实行相互间调整的动态管理;改革分配制度,实行按劳取酬、多劳多得的工资奖金制度;引入和强化竞争机制,实行竞争上岗、岗上考核、奖优罚劣等,做到岗得其人,人得其岗,各得其位。

4. 提高员工参与意识,大力推行企业民主管理

员工是推动企业不断发展的主动力,大力推行企业民主管理,有利于培养员工的参与意识与合作意识。因此,南京电信应当做到以下几点:

(1) 营造民主的企业氛围

南京电信要营造民主的企业氛围需要领导具有民主作风,充分听取各方面的意见和建议,确保决策的正确性。

(2) 企业决策、管理的过程要坚持公开、公正

员工只有相信公司的活动过程是公正的,他们才会积极地对待工作,乐于与他人分享和交流知识,激发创新,反之,则会对工作敷衍塞责。因此,南京电信在企业文化建设中,必须坚持决策过程的公开

化、透明化,并通过消除管理人员的偏袒行为等不公正现象,取得员工的高度信任与全面合作。

(3) 建立企业民主管理的有效渠道

如通过设立局长信箱、实行局长接待日,开展合理化建议活动。此外,南京电信还可以通过企业网站,实现企业内部资源共享,使员工能够及时了解企业的各项管理决策活动,发表自己意见,与领导、同事进行交流等。

5. 建立约束机制,实行科学规范管理

企业文化理论虽然强调以人为中心的管理思想,重视人性化的管理,但“绝不排斥管理中的精确定量分析,绝不否认规章制度在管理中的作用”。现代企业文化管理理论“实际上是以规范化的科学管理为基础的,是一种内在的蕴含着科学管理的人性化管理模式。因此,它不但不排斥科学管理,而且还是人性化与规范化的有机融合”。如美国麦当劳为使遍布世界93个国家、19 000多家分店出售的食品与服务保持同一标准,制定了近千页的《操作规程》加以规范。中国美菱集团为保证产品质量,对生产车间与职能部门分别实行“三卡两表两帐制”(即岗位责任卡、工艺操作卡、物资责任卡、班组日清表、部门日清表、班组台帐、管理人员台帐)和“一卡两表制”(即岗位责任卡、班组日清表、部门日清表),确保了产品的市场占有率和企业的长远发展。

面对日益激烈的市场竞争,南京电信必须放眼世界,借鉴国际现代化大企业的先进管理经验,以岗位职责、任务标准、工作程序、行为准则为基础,在技术管理、生产经营、约束机制等各个环节上,建立健全各项规章制度,形成一种“严格、规范、精确、自律”的企业工作风范,使企业管理走上科学化、规范化的轨道,进一步增强企业的综合竞争实力,树立南京电信的良好品牌。

6. 开展学习革命,建立学习型企业

企业文化建设始于学习、重在执行。学习型企业建设是企业文化建设的一项重要内容,学习能力折射出企业的变革创新能力、组织管理能力和竞争生存能力。学习型企业建设应当坚持“重要干部重点培训,优秀干部加强培训,年轻干部经常培训,紧缺人才抓紧培训”的原则,努力实现员工素质能力与岗位匹配。

学习型企业是全面创新的组织保障。要把学习作为一项重要工作,把工作当成学习的过程,向书本、向他人、向实践学习,并强调学以致用;要建立能共享知识和经验的团队学习机制,把企业承受的外

部市场压力转化为团队学习的内在动力,不断提高团队学习能力。南京电信企业要取得持久的竞争优势,就要开展学习革命,改革培训制度,制定重点人才培养计划,努力创建员工终身学习、组织持续创新的学习型企业。

7. 塑造企业形象,促进企业文化建设焕发生机和活力

企业形象是企业赖以生存和发展的基础,是一笔无形而又宝贵的资源。作为一个经营实体,企业时刻要面对社会、面对市场、面对客户,其形象如何直接关系到企业的声誉与效益。当社会认同企业形象时,企业对社会产生一种无形的向心力、凝聚力,焕发生机活力。随着中国加入世贸,电信市场逐步放开,电信竞争日益激烈,企业要求生存、谋发展,仅靠经济技术实力而忽略形象是难以在市场上立足的。塑造良好企业形象,是时代对电信企业的呼唤,也是电信企业在激烈竞争中牢固确立主体企业地位,不断发展壮大的内在要求。南京电信要以企业“内化”为核心、“外化”为基础,着力渲染文化氛围,按照文化—外化—物化的脉络寻找恰当的形式,使抽象的企业文化核心理念获得生动体现,从而加深员工的理解。通过物质环境氛围的影响强化员工的企业文化认同度,使员工在潜移默化中得到教育和引导。

8. 长抓不懈,确保企业文化建设落到实处

企业文化建设重在执行。员工对企业文化理念的认同不是企业文化建设的最终目的,而是要将对理念的理解与认识运用到生产经营活动中,达到提升企业形象,增强企业核心竞争力的最终目标。当前,南京电信正处于转换经营机制的紧要关头,企业员工拥护改革,但讨厌形式主义的东西、无效的劳动和脱离实际的学习教育。要切实建设好具有电信特色的企业文化,需要从规范企业行为和员工行为入手,因为企业行为规范的执行人实质上是代表公司开展工作的每一位员工,企业行为是员工代表企业履行职责、行使权力时所表现出的行为,是千千万万员工行为合力的结果。这就要求每个员工在工作中,应当牢记两个行为准则,除了规范自身的操行外,更要把企业形象放在首位。规范企业行为和员工行为是企业执行力的检验,公司各部门的负责人要做遵守行为准则的带头人,严于律己、以身作则。

为了强化对行为准则的理解与执行,各部门要善于利用案例评析等新形式、新方法提高员工参与的积极性。结合企业实际,围绕生产经营中心,通过情理相融,说做并举,创造良好的工作和生活环境,让员工在优美的环境中接受企业文化的熏陶,从而把企业文化建设落到实处。

一个没有文化的企业就不能说是一个成功的、优秀的企业。文化若水,因势而行。企业文化提升了南京电信的企业基础管理水平,给南京电信的发展注入了活力,也使南京电信获得了一个又一个荣誉:“中国企业文化建设全国先进单位”、“江苏省文明单位标兵”、“江苏省服务质量管理优秀企业”等。

综上所述,构筑具有特色的电信企业文化,势在必行。我们相信,一个良好的具有特色的电信企业文化,将会在南京电信员工的共同努力下迅速诞生,将伴随着电信企业的发展更加成熟、更加绚丽多彩,在21世纪的经济浪潮中站稳脚跟、创造辉煌。

参考文献:

- [1] 于光远. 中国经济向何处去. 北京:经济出版社,1997.
- [2] 赖新农. 学习型组织——企业组织再造的方向. 四川大学学报, 1999(3):14-17.
- [3] 殷建平. 大企业可持续发展. 上海:上海财经大学出版社,1999.
- [4] 段淳林. 和谐伦理思想和企业文化创新. 广西大学学报, 2000(4):8.
- [5] 陈爱生. 试论我国国有企业文化的形成和发展. 江西社会科学, 2001(9):136-137.
- [6] 黄静, 游士兵. 以人为本的企业文化研究. 武汉大学学报, 2001(5):619-624.
- [7] 黎群. 试论企业文化的形成机制与建设. 北方交通大学学报, 2001(10):64-68.
- [8] 刘光明. 企业文化. 北京:经济管理出版社,2002.
- [9] 杨艳英, 李柏松. 企业文化修炼案例. 北京:蓝天出版社,2005.



作者简介:唐金土(1953-),男,江苏高淳人。南京邮电大学党委副书记、副校长。主要研究方向为企业管理。