

DOI:10.12361/2661-3263-05-11-120772

# 关于企业执行力建设的思考

——企业管理与文化的融合

毛洪成

天津泰达土地整理开发有限公司, 中国·天津 300450

**【摘要】**随着社会与经济的不断进步,企业文化和企业管理二者之间的关系愈加密切。企业管理由多个部分组成,其中,企业文化具有关键性地位,对企业的长久发展起到重要作用。在新常态环境下,只有对企业文化与企业管理实施融合地发展,才能增强企业的市场竞争力。本文首先对新常态下现代企业的现状及存在问题展开分析,然后对企业文化与企业管理融合发展的意义进行探讨,最后提出二者如何融合发展的有效措施。

**【关键词】**企业文化; 企业管理; 新常态; 融合发展

## Thinking About the Construction of Enterprise Executive Force

-- Integration of Enterprise Management and Culture

Hongcheng Mao

Tianjin Teda Land Consolidation and Development Co. LTD, Tianjin 300450, China

**[Abstract]** With the continuous progress of society and economy, the relationship between enterprise culture and enterprise management is increasingly close. Enterprise management consists of many parts, among which, enterprise culture plays a key role in the long-term development of the enterprise. In the new normal environment, only the integrated development of corporate culture and corporate management can enhance the market competitiveness of enterprises. This paper first analyzes the current situation and existing problems of modern enterprises under the new normal, then discusses the significance of the integrated development of corporate culture and enterprise management, and finally puts forward effective measures for the integrated development of the two.

**[Keywords]** Corporate culture; Enterprise management; The new normal; Integrated development

### 1 东西方文化差异

东亚文化圈指历史上受中国和中华文化(汉文化)影响、过去或现在使用汉字,并曾共同使用文言文作为书面语、受中华法系影响的东亚及东南亚部分地区的文化、地域相近区域。东亚文明区包括中国、韩国、朝鲜、日本、越南等东亚和部分东南亚区域。

中华文化的思想基础和核心是中国哲学。中国古代思想家重视人的问题,认为人们之间有一种共同点,即人性,人性也就是道德性。老子认为人要返回自然,孔子把人性解释为“仁”,孟子解释为“仁、义、礼、智”,荀子解释为“义”。

现在组织中对于执行力的建设越来越重视,组织中对工作落实更是有“三分战略、七分执行”的表述。我认为我们所说的执行力应包含个人执行力和团队执行力两个层面。对个人来说,执行力就是个人按时、保质、保量完成工作任务;对团队来说,执

行力就是将组织战略决策落实及时、精准、到位。因为我们国家的近现代历史,我们国家是从君主集权的体制,因为西方的外力,通过革命手段过渡到近现代的文明体制。从管理到技术,因为近代农业国对比工业国的全面落后,导致全面向西方学习,从洋务运动的“中学为体,西学为用”到现代的技术革新,在学习西方某一方面的时候,会将西方的管理或技术内容吸收后加以改良。我国的管理学理念自先秦时代已有,比如孙子兵法中对于军队管理的论述,但大多并没有形成科学的观念和体系,而是与政府行政或军事相结合的一种实践。到了近现代,我们的现代管理学历程大概经历了此三个阶段,第一阶段是从49年前国内的管理学萌芽,第二阶段是49年-78年管理学初步形成,第三阶段是79年至今的融合发展与创新阶段。

同样,执行力作为管理学研究的一部分,因为东西方文化的差异,西方的观念和理论也无法完全照搬到我们的管理中。在西

方的文化传统中,西方人的思维方式注重思辨、理性、分析、实证,重视“分析学”和“逻辑学”作为科学工具;价值取向方面,西方文化中,注重个人,注重竞争,崇尚个人奋斗,张扬荣誉;行为规范方面,西方“重利”、“重法”,强调个人权利,对人与人之间情义较为淡漠,需要以法律解决人与人之间问题。

东方特别是中国的文化传统中,思维方式更加注重整体、经验,中国传统思维大多不是通过归纳推理、演绎推导,而是基于事实,通过自己的认知和已有经验,进行理解和整体判断;价值取向方面,提倡“忍”、“让”,缺少对竞争的向往,做事提倡谦虚谨慎,不提倡炫耀个人荣誉;行为规范方面,重义轻利、重情轻法,以道义约束行为和维系社会,对法律重视不足。

## 2 对执行力建设理念的影响:

基于东西方不同的文化背景,我们在组织的执行力建设中,无法照搬西方的管理思路。目前西方的执行力建设,以技术-管控式执行力为主,是基于西方的文化和宗教,西方基于基督教宗教为主和其文化背景,强调个人、尊崇法治,管理中更重视技术、制度层面,认为人会主动遵循规定,希望以具备完整逻辑的规章制度提升效率;而东方特别是中国在执行力建设中,因为文化的不同,会更加重视“理”,而非“法”,会更加重视组织中氛围和文化的认同,比较典型的即是日本大家庭式-管理创新式执行力。

由于东西方文化差异带来的影响,我们在组织的各项管理中,尤其是借鉴西方管理的时候,易出现各种问题,无法达成如西方组织相同的管理效果。在这里,我们主要讨论的是执行力建设的理念方面,易出现的问题,我认为包括以下几个方面:

### 2.1 东方文化中“纲常”意识的影响:

东方文化中,西汉董仲舒总结儒家文化,形成三纲五常的道德规范(三纲:指君为臣纲,父为子纲,夫为妻纲;五常:指仁、义、礼、智、信。)。东亚文化圈因为深受儒家文化影响,因此个人中存在的权威、权力思想较重。在组织中易形成个人影响组织文化形成和组织制度执行的情况,比较普遍的如:领导爱好成为组织文化、领导重视的制度推动快不重视的无人问津等情况。

现实中的例子,在海尔推行流程再造的过程中,张瑞敏不仅拟定思路,而且还站在第一线不断了解工作的进展。德国的一位经理人对张瑞敏说:“像你这么干的话就是累死也不会干好。为什么呢?在我的企业里,定战略是我的事。但一旦定下来之后,怎么把它执行到位,有成形的系统一定会给我做到。而你既要考虑战略决策的对错与否,同时又要亲临前线看看他们是否做到位了!后者不应该是你做的事情!”此案例充分体现出了东西方组织

内对于管理理念的差异。

### 2.2 东方“家族”文化的影响:

东方文化中,对家族、家庭的重视程度较高,有修身齐家治国平天下的说法。东方的个体面对外部威胁时易形成团结整体,但当外部无压迫力量,容易解构为各种小团体,有兄弟阋于墙而外御其辱之说。因此在组织内部,容易从小团队利益出发,对管理和制度整体考量不足,造成在组织内决策落实或制度执行过程中内部形成抵消力量。

### 2.3 东方“老庄”文化的影响:

东方文化中,除儒家外,影响力较大的还包括老子、庄周为代表的道家文化。道家文化主张“清静无为”、“顺应天道”、“逍遥齐物”等思想,有崇柔尚雌、内圣外王、崇尚自由、淡薄名利等文化主张。受老庄和儒家文化共同影响,东方个体对“法”、“制度”并没有百分之百的信任感,在产生争议时,并不是完全依赖制度,寻找制度支撑,而是很多主张“以理服人”、“合情合理”;管理者在管理过程中,易走向柔性管理,造成管理刚性不足等问题。

## 3 东方文化执行力建设

针对以上因文化背景而产生的管理理念差异,需要我们从管理上因地制宜,不能完全照搬西方管理方式。我们在管理过程中,必须考虑到东方个体成长的历史文化背景,以及由此带来的心理和行为影响。我认为我们在执行力建设中,需要关注以下几个方面:

### 3.1 “人本思想”为基础

与西方不同,西方的管理更多关注的是要求形成制度的合理性和严密性;东方的管理则需要更多关注人文方面,尤其是情理方面的延伸。东方文化中有“士为知己者死”的文化背景,在组织中,所谓的知己者,主要是对自己的重视。这里所谈的重视,除了对自己工作的管理和支持,还包括对自己职业生涯发展是否关注、对自己的家庭是否关注等方面。这也要求在东方的管理中,需要投入很多的热情给予日常的人际交流和沟通。

在此基础上,东方组织实行“人本管理”更加切合实际。要求我们在组织中,将人作为企业最重要资源,充分考虑个体的能力、特长、兴趣、心理状况等因素,并考虑个体的成长和价值,以科学管理方法,充分调动个体积极性、主动性、创造性,达成组织目标。

在执行力建设中,在企业战略构建开始即需要对组织中人力资源有清晰的谋划,在企业决策、制度建设等过程中,要充分考虑对组织中人员的影响,在执行中,亦要关注好个体存在的问

题，并协助改进，将人本管理的思维贯穿始终。

### 3.2 文化柔性性与制度刚性在组织管理中的充分融合

我认为，组织管理，包括执行力建设中，始终有组织文化和制度管理两条线在共同发挥作用。组织文化在管理中，通过价值观的构建，使组织的行为方式得到组织内成员认可，借以形成共同的价值认同，以此使组织内人员可以心向一处、共同努力超目标迈进，可以说组织文化在组织中更多展现的柔性的一面；制度管理在组织中则是通过规定、条例等各种刚性方式，强制组织内成员形成统一的行为规范，借以使组织内整齐划一，形成共同的行为方式，可以说更多的展现的是管理中刚性的一面。

东方在管理中推崇“文武之道，一张一弛”，可以说也是在组织内文化与制度管理使用的理念。我认为，东西方的管理在组织文化和制度管理中均有所表达，但不同于西方的管理，东方管理应进一步加强组织文化在管理中的重视，加大文化构建在管理中所占的比重。比如在丰田公司，准时制和自动化是丰田的两大支柱，并且丰田也有非常完备的管理制度。与此同时，丰田在组织文化的构建上，更是颇费心思，其管理哲学——事业在于人、发扬友爱精神、以公司为家、相亲相爱等，这些组织内文化构筑的价值观，一是站在东方家国文化上能够引起成员共鸣，二是通过文化上的重视，将理念贯彻到日常，使很多管理上可能出现的问题消弭于无形。

由此我们可以看到，东方的组织，除了制度管理上要有完备、科学、有效的制度，更应当考虑自己所处的历史文化氛围，形成适合自己的组织内文化，并对组织的文化建设要有更多的投入和热情。假设西方对于管理中文化和制度的要求是20%：80%的话，我认为在我们的文化背景下本土企业随着企业规模的扩大要不断增加企业文化建设的比重，大型以上企业最好应做到文化与制度40%：60%的配比，使企业的管理能够做到更加顺畅有力。

### 3.3 有限授权与充分授权的协调使用

西方管理提倡在科学制度流程的基础上，各负其责，实行充分的授权管理；而我们基于东方文化背景考虑，我认为，更适宜实行有限授权或者给予关注下的充分授权。在这里，我考虑的问题有二，一是东方个体对人本管理的更多关注，通过有限授权等方式，可以给予被授权人更多的被关注感，使其认为自己的工作重要，自己的能力受到关注，进而产生更大的热

情；二是东方个体有很多情况一方面不是很乐于沟通，另一方面对自己推动任务过程中的阻碍和错误羞耻心更重，羞于提出，容易造成问题的掩盖和拖延。由此我想到，在组织的管理和执行力建设中，对于组织内的任务，可以视被授权人的工作熟练度、工作能力、个人性格等情况，给予有限授权，如果被授权人的工作需要更多自由度或者被授权人荣誉感较重，也可以通过充分授权，但阶段性给予指导、检查等手段予以管理的方式。

以上，是我基于文化背景，对组织执行力建设理念的一些思考。我们近年来更多的在强调制度管控、执行力建设，不断的加强制度刚性建设，很多时候存在会与与文化冲突造成抵消的情况。我认为东方组织的人文背景较西方更受到东方个体的重视，我们更应该通过以上的理念调整，通过组织内更贴合文化传统的组织文化设计，使组织目标更好的被成员认同，调动组织内成员的积极性和创造性，更好的实现组织与个体的共同成长。

## 4 结语

综上所述，随着我国经济速度的不断转变，迎来了新常态发展机遇期，企业文化与企业管理对于企业的发展都是同等重要的，它们二者之间的相互影响尤为突出。应有效地将它们进行融合发展，从而制定科学的管理制度，并采取精神激励等方式，可以更好地提升员工的工作效率，从而使企业的经济效益得到进一步加强，提高经济新常态下企业的经济效益和企业的核心竞争能力，以此为社会发展贡献一份新兴力量。

## 参考文献：

- [1] 蔡新玲. 企业文化在企业管理中的作用及路径分析——以吉林省华生交电集团为例[J]. 企业改革与管理, 2020, 17: 196~197
- [2] 张玉岭. 社会主义核心价值观引领民营企业健康发展路径研究[J]. 理论与现代化, 2020, 4: 117~125
- [3] 尚佳君. 企业文化在企业管理中的重要作用与战略定位[J]. 产业创新研究, 2020, 15: 105~106
- [4] 林乐书. 企业文化在企业管理中的重要作用与战略定位[J]. 技术与市场, 2020, 27(8): 142~143
- [5] 韩梅. 现代工商企业管理中人本管理的思想价值研究[J]. 现代营销(经营版), 2020, 8: 8~9