

华为企业文化建设经验及启示研究

匡彦燕

(贵州财经大学商务学院 贵州黔南经济学院 550600)

摘要: 企业生存、发展的核心竞争力最终会落在企业文化上,企业文化是推动企业发展的不竭动力。良好的企业文化能够给员工提供一种工作动力,激发员工的热情,使其为企业目标的实现而努力奋斗,同时能够帮助企业领导者更加科学高效的管理企业。当前许多企业的企业文化建设与企业发展战略不匹配阻碍了企业的发展,企业需要不断地完善企业文化为企业发展增添活力。本文以华为企业作为研究对象,通过文献研究的方法,对企业文化的概念进行界定,在此基础上分析华为企业文化的发展过程,总结当前企业文化建设中存在的问题,总结华为企业文化建设的经验,为其他企业文化建设所提供借鉴和参考。

关键词: 华为企业; 企业文化; 文化建设; 研究

一、企业文化的概念

企业文化属于组织文化中的一种,企业文化建设可以促进企业发展,在管理上对企业行为进行调整,润物细无声地影响企业员工的行为,为企业实现预定的目标提供帮助。对于其概念,不同的学者有不同的看法,戈夫曼(1979)认为,企业文化是人们相互作用而共同遵循的行为规范。肯尼迪(1982)认为,企业文化是各个层次上的员工的价值观和行为的总体及由此表现出的企业外在形象。利德卡(1989)将企业文化定义为共有的价值观。国内学者刘光明认为,企业文化是在一种从事经济活动的组织之中形成的包含的价值观、行为准则等意识形态和物质形态为该组织成员所共同认可的组织文化。综合各学者观点,本文认为“企业文化是企业长期经营活动中形成的,全体员工包括领导干部所认同的共同理想、共同价值观、信念及其行为方式的总称”。其包括企业的愿景、使命、核心价值观、经营理念、管理理念以及人才理念,是企业的内在导向。

二、华为企业文化建设发展的过程

一个企业的文化是一个企业的灵魂,是一种潜在的力量之源,一个企业是否拥有合理的企业文化,是企业能否健康发展的重要因素。企业文化,看似是虚无缥缈的东西,其实是一种潜在的力量源泉,是凝聚企业全员的重要武器。企业文化是企业战略实施的保证,是组织建设的核心,是顺畅经营的基础,在一定程度上决定着企业的发展和未来。华为,由任正非先生创立于1987年,经过三十余年的发展,成为了中国最知名的民营企业。华为的迅猛发展,与其优秀的企业文化有着密不可分的关系。荷兰学者霍夫斯塔德对企业结构的分析中认为企业文化包括四个层次:精神文化、制度文化、行为文化、物质文化。而华为的企业文化主要由制度、物质和精神这三个层面来体现。总的来说华为企业文化建设经历了三个阶段。

第一阶段:1987年-1992年,初创时期。

1987年,华为创办之初,和大多数中国民营企业一样,无人才、无技术、无资金、无产品。初创时期,华为模仿军事文化中的军衔制度,公司每个员工都拥有属于自己的个人工号,工号变成了华为内部的一种习惯与文化。除了工号文化,还有压强文化,让华为员工永远处于巨大的压力之下,逐渐形成了华为的压强文化,但华为并没有被压力压倒,反而迎难而上,变压力为动力,并在此作用下不断创造奇迹。最后还有床垫文化,就是员工们在办公桌下面放上一个床垫,以便在加班过晚时直接在办公室休息。同时华为还把企业文化和爱国精神紧密联系在一起,在着力打造优秀的企业文化同时,强调时刻准备着的精神、爱国爱民和敬业齐家是华为公司凝聚力的强大源泉。华为认为,华为公司努力奋斗的主要目的,既是为了自己的发展,更是为了国家和人民。

第二阶段:1992年-2000年,成长阶段。

这一时期,华为历时数年起草并审议通过了《华为基本法》。制度文化方面仍然是推行的军事文化,这弥补了我国企业因为人治不全面造成的负面影响,一定程度增强了企业员工的凝聚力,并

且更加具有战斗力精神,整体提高了企业工作效率。在华为企业成长时期,物质文化成果主要提现在组织文化上面。任何企业的发展都必须依托组织文化,不能脱离组织文化,而组织文化又是企业文化的一个重要体现。华为领导层认为,好的管理者一定能够很好地进行组织行为建设。组织里的学习、创新、成功等等机会都是个人难以获取的。优良的组织文化是企业建设的基础条件,华为为了融入组织文化创造出一个有凝聚力学习型组织,提高了企业的竞争力,激发来员工工作的积极性,同时增强了组织和员工的创新能力。与此同时,在这一时期,华为发展的重要精神文化成果是狼性文化,华为推崇狼性文化,强调做企业要像狼一样敏捷,有不屈不挠的精神及其群体奋斗,这里的狼性文化更多体现的就是团队精神,其包括成员对企业核心价值观、企业目标的认同、为企业贡献的意识、合作的意识及凝聚力等内容,与本文所定义的企业文化内容所一致,狼性文化思维的融入,有利于帮助企业形成敏锐的嗅觉,在激烈变化的市场中不断寻求发展机遇,并积极学习和创新。

第三阶段:2000年-至今,成熟阶段。

华为企业在不断做强做大的过程中,逐步摸索出具有华为特色的放权哲学、生存哲学、烂脚哲学、灰度哲学、分钱哲学等并运用企业的领导管理实践,使之成长为一个具有全球竞争力的世界一流企业。这时期的华为的企业文化建设体系完整,制度文化成果包括质量文化、服务文化、沟通文化,推行过程华为秉持“客户是唯一支撑华为的支柱”的服务文化,要求员工不能推卸责任,把客户的问题当成自己的问题去解决,以期建立起良好的品牌形象;同时华为要求员工要提高自身知识储备,以便对产品质量有更高的追求,建立质量文化的制度,使员工真正理解质量文化的含义及其相关要求。至2011年,华为形成了自己的一套价值体系,企业文化的核心是:以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗,坚持自我批判。全球经济形势瞬息万变,市场竞争不断加剧,华为的企业文化建设不断发展与完善,使得华为不断壮大、发展成为现在的国际化大企业。

三、华为企业文化建设所提供的借鉴和参考

企业文化建设是一个不断完善和发展的过程,随着企业规模的壮大和变化,企业文化也要做出对应的调整,只有相适应企业文化才能够帮助企业实现良好的经济效益和社会效益。纵观华为的成长历程,任何时期企业的发展都离不开企业文化建设,华为从诞生的那一天起就精心培育自己的企业文化,并不断地总结提升,使华为的企业文化成为华为凝聚力的源泉。

企业要想获得持续发展,仅仅依靠企业里某一位优秀企业家或者某几位优秀的企业家之力是远远不够的。它必须拥有整套的超越个人因素的企业文化价值体系,这才是企业持续发展的动力源。如任正非自己所说的话,他创建了生生不息的华为文化,以企业文化为先导来经营企业。当前,伴随互联网的快速发展,部分企业的文化建设还停留在过去,面临着:文化建设缺乏领导层推动、文化建设缺乏自身特色、文化建设缺乏内涵、文化建设缺乏制度支持等问题,究其原因主要包括:管理者对企业文化认识不足,企业文化

只停留在口号上,无法落地;企业文化建设注重形式而忽视内涵、家族式文化的阻碍等。这严重阻碍了企业文化建设的步伐,使得企业发展失去活力,使得企业在竞争中处于劣势地位,企业的战略规划不能得到很好的实行。

通过学习华为为企业文化建设发展的历程,可以看出华为从诞生的那一天起就精心培育自己的企业文化,并不断地总结提升,使华为的企业文化成为凝聚员工的源泉。为此,探索建设具有自己企业特色,且符合市场规律的价值体系,是企业追求的目标,是支撑企业发展的内在动力。接下来,本文结合企业文化内涵,同时结合华为企业文化建设的优秀经验,本文根据霍夫斯塔德总结的企业文化的四个层次:精神文化、制度文化、行为文化、物质文化,提出相应的对策以供参考借鉴。

(一) 精神文化建设方面

企业要打造核心价值观,提炼企业精神及企业道德和企业责任。不断培育和不断完善适用于民营企业发展现状的全体员工共同参与和认同的企业核心价值观。改变员工的观念,正确认识企业文化建设的地位,调动企业员工的积极性参与到企业文化的建设中去,形成一个积极向上、奋发进取的良好氛围。

(二) 物质文化建设方面

物质文化方面,可以通过物质表象来展现企业的核心价值观及企业精神。例如,建设与企业性质相适应的工作环境,以及设计和完善同企业相关的形象、名称、品牌、标志、服饰、宣传册和产品包装等要素。

(三) 行为文化建设对策

企业要制定规章制度对员工行为进行指导和约束,同时企业的领导者要以身作则,自觉践行企业价值观,弘扬企业精神,以此推动企业文化的渗透。在推广企业文化的过程中可以利用模范人物向

员工明确企业的愿景与经营理念,来引导规范企业员工的行为。消除沟通障碍,拉近管理者同员工之间的距离。开展一些精心设计的文化活动,丰富员工生活。

(四) 制度文化建设方面

高度重视制度文化建设,建立一套严格科学规范的制度体系,实现标准化和有效的管理,同时加强培训和宣传引导。在建立现代化企业正式制度的同时不能忽视企业文化的建设。

参考文献:

- [1]胡颖. 为企业文化建设研究[D]. 海南:海南大学,2014.
- [2] 楼河. 华为哲学概论[DB/CD]. 江苏:江苏文艺出版社,2013.
- [3] 欧建平. 感悟华为的现代领导哲学[EB/OL]. <http://www.cnleaders.net>
- [4] 唐剑,袁睿. 企业文化塑造的跨案例研究[EB/OL]. <http://www.cnki.net>
- [5] 欧建平. 中国教育网 系作者在中国管理科学学会论坛上的发言
- [6] 李小雨,臧一中,李雷. 浅谈我国民营企业文化建设[J]. 张家口职业技术学院学报,2017,030(003):18-20.
- [7]程炎娟. FNG 公司企业文化建设及优化研究[D]. 南京邮电大学,2019.
- [8] 奚文轩. 企业管理创新问题探讨[J]. 中外企业家,2020(18):62.
- [9] 胡颖. 为企业文化建设研究[D]. 海口:海南大学(硕士学位论文),2014.
- [10] 郑楠. 华为“狼性文化”与人本管理思想的权衡[J]. 北方经贸. 2021年第5期

(上接第282页)

总体而言,社会工作者提供的校外服务有效改善了青少年所处的社会环境,随着毒品预防教育体系和制度的不断完善,以及社区组织能力的不断提升,青少年毒品预防教育问题也部分地得到了解决。

四、小结

青少年作为未来社会的中坚力量,是拒绝毒品、远离毒品的示范者、健康人生的传播者和国家禁毒工作的维护者,肩负着国家未来和时代发展的重任。面对当前青少年毒品预防教育,从理论视角来看,社会工作在介入此问题的系统性的服务策略的缺失,使得进行社会工作的介入研究已显得尤为重要;从问题本身来看,青少年毒品预防教育问题解决的需与社会工作的供给相契合,使得社会工作的介入具有一定的可行性。基于此,本研究基于D市F镇禁毒社会工作服务项目这一典型案例进行了初步的探索。

通过研究,本文认为社会工作介入青少年毒品预防教育,可以从学校内、外两个层面进行干预。社会工作倡导治疗与预防相结合的教育理念,并在社区、学校等层面开展多种形式和目标的禁毒宣传教育服务,能够取得一定的效果。社会工作通过为青少年提供个案辅导、团体活动、社区教育等直接服务,以及建立多方联动机制、禁毒志愿队伍培育等间接服务,能够实现青少年毒品预防教育的常态化和制度化。

参考文献:

- [1] 张樊、王锦锦, 社会工作介入青少年吸毒问题研究综述[J], 法制与社会, 2021(20):110-112.
- [2] 王天瑞, 社会工作介入青少年戒毒过程的方法探索[J], 河南警官司法职业学院学报, 2020(03):108-111.
- [3] 刘成斌、季小天, 青少年吸毒的社会建构及其治理[J], 华中科技大学学报, 2015(04):103-112.

[4] 刘立波, 论青年群体不良环境行为的社会工作介入——以J市S社区“环境保护、青年先行”社会工作服务项目为例[J], 中国青年研究, 2021(09):48-55.

[5] 朱晓莉, 台湾地区青少年毒品预防教育策略、措施与借鉴[J], 中国药物滥用防治杂志, 2019, 25(06):332-338.

[6] T.Parsons. The Social System [M]. New York: The Press. 1951. p.25.

[7] 赵一红, 基于社会系统论的视角: 社会工作三大方法的整合运用——以社区社会工作模式为例[J], 中国社会科学院研究生院学报, 2012(03):128-131.

[8] 林胜义, 社区工作[M], 台北: 五南图书出版公司, 2011.

[9] 韩江凤, 社会工作的整合介入模式: 理论基础与介入过程[J], 中国社会工作, 2019(19):31-32.

[10] 莫兴鉴、屈健, 港澳地区青少年毒品预防教育工作比较与借鉴[J], 云南警官学院学报, 2015, 110(03):18-22.

基金项目: 2020年广东省教育科学“十三五规划”研究项目《大湾区背景下广东青少年毒品预防教育社会工作模式与综合性发展路径探究——基于粤港澳三地的比较与借鉴》(主持人: 钟丽欢)

作者简介: 钟丽欢(1984-), 广东广州人, 女, 汉族, 研究生学历, 讲师, 广州科技贸易职业学院社会工作专业教师, 主要从事社会工作、社会组织管理、青少年及志愿服务等领域的研究与实践。

阮成(1986-), 广西玉林人, 男, 汉族, 研究生学历, 中级社会工作者, 广州科技贸易职业学院社会工作专业教师(外聘), 主要从事青少年社会工作、社工机构管理等领域的研究与实践。