

从稻盛和夫的《干法》 看日本企业文化的构建

■ 王 钦

稻盛和夫《干法》所倡导的文化内涵

稻盛和夫作为日本商业实业家,他所著的《干法》一书成为企业管理者、经营者的学习经典。《干法》一书在日本出版后,经过多次的翻译和印刷,在世界各国发行成为畅销书。其倡导的企业管理理念和文化建设要点在于:第一,提倡企业员工减少工作中的感性情绪,在发展中要追求完美和卓越;要想实现发展目标,就必须忍受常人不能忍受的痛苦,在遇到困难时不能放弃和认输;利用不甘心位居二流三流水平的态度,追求更加卓越的品质。第二,挫折是财富和经验,更是发展中必须经历的过程。稻盛和夫曾表示:“一个人的成功必须通过后天的努力奋斗获得,而这一过程往往需要时间的积淀,且必然是没有确定的期限。虽然过程较为困难,但是自己给予自己肯定和鼓励,就必定能够凭借坚持获得收获。”第三,在等待机会过程中,要不断加强个人的修养,为更好地服务企业奠定基础。面对社会复杂化发展,以及企业竞争日趋激烈的态势,企业员工要想保持平稳的心态来对待工作和工作困难,并将其纳入到自我磨炼中并非易事。只有员工不断学习和提高自我,加强个人的修养和精神境界,才能在企业发展中保持平和心态,并发挥自身的潜在能量,展示自我价值和生存意义,满足自身精神上 and 物质上的追求。

日本企业文化的特征

(一)强调人本主义,以人的利益为核心开展经营活动

日本相较于西方发达国家,所偏向的企业管理模式为柔性管理,与典型西方文化倡导的个人主义不同,其

更加推崇以人为本的工作理念,并树立感性的工作原则,鼓励员工以自我发展为目标投入工作。这种管理理念和态度与稻盛和夫《干法》中提倡的员工保持热爱的力量、以更加从容的态度付出自己的努力来实现价值和理想是一致的。从日本企业工作制度的角度来看,日本企业管理制度以工会制、工资制、雇佣制为主,工会制度是日本在企业发展中长期形成的以工会服务企业员工,并鼓励员工参与企业管理活动,发挥员工对企业的影响作用,优化企业运行的环境和状态。工资制度以员工工龄、资质、能力为审核标准,依据不同的情况设置不同的工资待遇和福利待遇。这种管理制度的形成和发展,依附于日本家族主义文化,在长久发展中形成以资历深的员工为尊的工作形态。这种管理制度虽然体现人本主义,且最大限度的控制员工跳槽情况的发生,但是忽视员工工作能力和发展潜力,以员工对企业忠诚度为考核标准,降低企业可持续发展的动力。雇佣制度是日本企业和被雇用人形成的工作默契,雇佣关系更能体现责任和义务的履行情况。这种劳资关系受到日本传统家族文化的影响,有着长期以来发展的历史和习惯。无论是哪种管理制度,都是日本企业为更好的发展人的优势所建立,这种人本观念在《干法》中体现较多,是日本所推崇的企业文化和管理形态。

(二)经营理念为企业文化核心,重视社会和经济双重利益

稻盛和夫在《干法》中阐述:“人的一生要想过得充实美满,只有两种选择,一是从事自己喜爱的工作,二是让自己热爱工作。一个处在复杂社会中的人,要想在激烈的职业竞争中保持热爱工作的态度,是一件较为困难的事情。而即便进入到稳定的工作环境中,能够获得预

期的工作收益,以及期望的工作职位,这种情况发生的几率更加渺小。因此,要想获得工作成功就必须努力让自己热爱工作。”稻盛和夫强调的这种理念核心为心态能改变一切,与其寻找适合自己且喜欢的工作,不如通过改变现状来适应工作,最终热爱上工作。与其在工作中抱怨和不满,不如埋头苦干,将遇到的困难当作向上的动力,在解决困难过程中获得力量,获得预期的成果。

从稻盛和夫这种工作理念中看出,日本企业文化中经营和发展理念的重要作用。日本大多数的知名企业,都以良好的服务态度和经营理念为发展核心,他们在企业内部建设利于员工团结,促进企业文化大范围传播的企业歌曲、企业形象、企业训话等,向员工强调着企业的发展理念,并引导员工以此为工作的目标,甚至成为人生的格言。日本企业文化重视理念的行为,还充分表现着企业在重视内部建设,以及自身发展利益外,还重视和追求社会的利益,有着利益上双重的目标。日本在企业文化建设上秉承着吸纳融合的宗旨,将本国传统文化和西方文化相结合,将西方理性管理的理念和日本团结思想结合在一起,构建出企业利于自身发展的文化。例如世界闻名的日本松下企业,总结企业文化为“重视创新发展的意志,又强调企业经济上的收益”,又“鼓励人的自我发展,通过生活上的改善,来更好的致力于社会的建设和发展”。

(三)企业与员工为发展共同体,强调发展的平和

稻盛和夫在进入日本航空企业之前,为保持身心状态的健康,曾苦心学习佛教文化,将佛教的“仁、礼、和”的理念,应用在企业文化建设中,衍生出日本的“和、信、诚”的团队发展精神。日本企业管理层人员认为传统文化中所倡导的各种理念,不但可为企业员工的个人修养发展提供建议,还能够为企业文化的建设提供参考,是企业各类活动的思想根源。企业文化中“和”的理念,可为团体合作带来和谐和力量,一旦企业文化以“和”为核心,那么势必就带来企业集体活动的成功。他们认为企业虽然是集体组织,且员工以利益为工作的动能。但是企业要想实现稳步的发展,就不能过分强调企业和员工之间的利益关系,而是要将员工视作为企业发展的根本,将个人与企业相连接,借助企业文化这一重要的理念,在企业内部形成和谐的文化环境和工作氛围。他们普遍认为员工依附企业发展,应保持着与企业共进退的关系,企业员工对企业要有着无私贡献的精神,为企业

文化建设提供智力支撑。而企业要为员工发展营造良好的条件,为员工提供精神上的指导。还应在工作之外关心员工的生活和个体的发展,给予员工发展的机会和认可度,使员工在工作中获得满足和归属,更好地为企业提供服务。

在团队建设上,虽然日本大企业各个等级制度严谨,但团体文化上日本重视集体性的鼓励,在员工完成发展目标时,企业鼓励员工致力于团队工作上,通过个体的努力来完成团队的工作,形成企业内部相互合作和帮助的良好关系。在企业决策过程中,面对重要的选择也会以集体表决的方式,不但结合人的智慧,还会充分考虑集体的发展需要,从根源上保障决策的合理性,同时给予员工更多的权利和尊重,增加员工参与企业发展的主动性。通过集体文化的营造,使员工认可和接受企业文化。在轻松和谐的工作环境中,实现更加平和的心态和更加稳定的发展。为企业在日益浮躁的社会中,保持不与利益对立,实现自上而下平和的发展态度,提供内在的动力,保持企业实现产值增长的同时,获得企业文化和形象上的收益。

基于稻盛和夫《干法》角度审视企业文化的构建

(一)注重强化企业人员培训力度,不断提升企业员工个人修养

稻盛和夫出版的《干法》是属于一本非常有针对性、有激励性、有教育性的书籍,基于稻盛和夫《干法》角度来审视日本企业文化的构建,可清晰地发现稻盛和夫注重加强企业员工个人修养,提倡日本企业积极开展培训活动。并在《干法》一书中提醒刚踏入日本企业工作的年轻人,要真正热爱上这份工作,以极度认真的工作态度,去对待每一项工作任务。企业管理层需要提高对工作人员培训的重视,积极采取有效措施,加强其职业能力、个人修养、综合素质与企业精神的培训,提高企业员工个人能力。并通过不断完善企业内部人员激励与奖惩措施,将员工奖金绩效、评职评优、升职加薪等与激励机制挂钩,以此来约束企业员工的行为举止,营造和谐共处的企业文化环境。另外,还可通过践行稻盛和夫《干法》中提到的“反省”,引导企业内部员工养成自我反思、自我总结、自我反省的良好习惯,定期总结自己近期工作情况,反思自己存在的问题与认知误区,通过反省来有效解决自己在工作上的失误,避免再犯。

(二)注重引导企业员工开展创造性工作,营造创新型企业文化氛围

稻盛和夫早在《活法》一书的创作中,便初步提出“创造性工作”的含义与价值,指出:“通过日积月累的沉淀,不断丰富与拓展自身知识储备与技能水平,在关键时刻给予发挥与释放,来推动整个工作创造性进步与发展。”在《干法》中又对“创造性工作”提出全新思想,稻盛和夫提出:“在新时代发展下,创造性工作的提出,并不仅仅是为推动日本企业迎合时代发展趋势,跟随时代发展脚步与时俱进创新,而是通过开发利用各种高新技术与设备设施,辅助创造性工作的开展。同时,企业内部员工无论是做多么微不足道的工作,都应给予足够的重视与尊重,都应秉持着一份热爱工作、积极工作的进取心,不断改进、不断完善工作,争取做到不断进步、不断创造,这才是“创造性工作”提出的重大意义。”

基于稻盛和夫《干法》视角下的企业文化,侧重引导企业内部员工形成正确的创造性、创新性思维,积极开展创造性工作,营造创新创造、积极进取的企业文化氛围,推动日本企业文化不断创新、不断突破。首先,企业应鼓励内部员工勇于追求高目标,借鉴中国传统文化典籍中《孙子兵法》指出的“求其上,得其中;求其中,得其下;求其下,必败。”将此作为企业文化的重要组成部分,借此警句激励人心,鼓舞人心,鼓励员工向高目标努力。而关于如何达到高目标,稻盛和夫则在《干法》中明确指出:“将自我发展愿望渗透到潜意识当中,以潜意识推动自身不断前进。”因为从现代心理学的角度来讲,潜意识能够在一定程度上影响和决定着人的外在表现与行为结果。

关于如何开展创造性工作,稻盛和夫认为,最根本的办法就是持续改进企业管理方法与技术手段,不断完善日本企业内部管理体系与规章制度,约束企业内部人员行为举止,激励员工不断进步。稻盛和夫曾作为专门的技术人员,在以往工作中通常会为追求改进、创新而付出极大的努力,也正因如此,才促使其公司取得了令人惊叹的成就。

(三)应注重挖掘《干法》中的传统文化资源,为企业文化构建提供依据

稻盛和夫创作的《干法》,高度契合现代日本企业文化体系中“理性化制度”这一文化精神,是成功塑造日本工业社会企业家人格与良好企业文化氛围和广阔发展空间的重要因素。在构建企业文化体系中,深入挖掘《干法》中的传统文化资源,为企业文化构建提供重要依

据,可极大地提高现代企业制度创造效率的效能,推动企业经济稳定发展。首先,企业管理者应善于利用大数据信息处理技术,借助互联网平台,广泛搜索有关于《干法》的传统文化资源,将其融入企业文化体系中,便于企业管理者适当借鉴稻盛和夫提出的重要思想来管理企业文化。其次,可通过强调“一家人”,弱化企业管理者与员工之间的雇佣意识,使企业管理者与员工之间,潜移默化中形成一种“利益共同体”的发展共识,将员工发展与企业发展相结合,以此来增强企业员工责任意识与能力,激发员工积极上进的精神。这样一来,可有效提升企业凝聚力,解决企业人才流失问题,实现对企业人力资源的有效配置。此外,借鉴稻盛和夫《干法》中结合自己亲身经历与十几年工作经验而创写出来的重要经验,注重通过构建企业文化体系,来推动整体社会经济不断发展。最后,还应借鉴《干法》中稻盛和夫对自己70岁人生的回顾,将自己工作观概括为一种方程式的手段,引导企业内部员工将自己的工作想法、工作热情与工作能力,整合为自己的人生工作结果,督促自己始终以诚实待人、谦虚守信、光明磊落的方式,对待一切为人处世、工作生活等,以“实事求是”的态度,做好一切工作,进而才可为企业文化的构建奠定良好基础。

(四)注重对企业管理观念的有效运用,营造和谐共处企业文化氛围

稻盛和夫《干法》中提出“和”的全新发展观念,主要是用于保障企业内部员工与他人之间,能够始终以和谐共处、诚信待人的方式进行相处,最大化减少人际关系对企业产生的内耗,大幅度提高日本企业员工的凝聚力与向心力,成为日本企业高效能工作团队。在此过程中运用“和”观念,营造和谐共处的企业文化氛围,需要企业管理者坚持“以人为本”“家内和合”的管理观念,坚守“和、信、诚”的态度,时刻关心、爱护与尊重企业员工,将员工放在利益相关群体的首位。明确企业员工的地位才是推进企业文化建设,促进企业稳步发展的根源所在,在企业管理中具有主导地位。这样才能最大限度地激发员工工作潜力与活力,提高员工对企业的认可与支持。另外,还可通过实施“企业内讨论制度”来协调劳资关系,减少企业管理者与员工之间的矛盾和对抗,培养员工以公司为家、以公司发展为主的敬业精神,培养员工形成企业的责任感和使命感,从而为推进企业发展建设付出自己的努力。

(作者单位:延安大学)

(全球商业经典,2021.6)