

《企业内部控制应用指引第5号——企业文化》解读

财政部会计司

企业文化是企业在生产经营实践中逐步形成的、为整体团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称。著名经济学家于光远曾指出，“国家富强在于经济，经济繁荣在于企业，企业兴旺在于管理，管理优劣在于文化”。可见，企业文化对于企业发展壮大的关键作用。企业有了积极向上的优秀文化，才会重视创新、尊重知识、尊重人才、赢得客户、打响品牌，终成“百年老店”；反之，企业缺乏优秀的文化，就像人没有个性和创业激情，终将失去竞争力，在市场竞争中湮没沉沦。正是由于企业文化在促进企业发展战略实现过程中的灵魂和支柱作用，《企业内部控制应用指引》才将其单独立项加以规范。本文就此进行解读。

一、企业文化在促进企业发展战略实现中的重要作用

在当今激烈的市场经济竞争条件下，企业要实现发展战略，做大做强，就应当重视和加强企业文化建设。

（一）企业文化建设可以提供企业精神支柱

人有了理想和追求，有了积极向上的精神，才能活出精彩、实现价值。企业要在市场竞争中取胜、保持可持续健康发展，同样需要顽强拼搏、不懈奋斗的精神。有了这种现代企业精神，才能紧密团结企业董事、监事、高级管理人员和全体员工，使其充分发挥主观能动性，为企业创造最大价值；

才能使企业不易被国际金融危机等重大困难击倒；才能使企业适时抓住发展机遇，实现跨越式发展。而这种现代企业精神即集中体现为企业文化。从这个意义上讲，建设企业文化，可以提供企业精神支柱。

（二）企业文化建设可以提升企业的核心竞争力

企业核心竞争力是企业具有的不可交易和不可模仿的、独特的优势因素，是企业竞争中最具有长远和决定性影响的内在因素。通常认为，拥有核心竞争力的企业具有以下特征：拥有良好市场前景的关键技术、真实稳健的财务状况、内外一致的企业形象、真实诚信的服务态度、团结协作的团队精神、以客户为中心的经营理念，能做到公平公正对待员工，有积极鼓励员工开拓创新的激励机制等。所有这些特征几乎都与企业文化有关。我国中医药行业的著名老字号——北京同仁堂，之所以历经300多年而不衰，其所拥有“核心技术”起的作用固然不可否认，但同样重要的还有历代同仁堂人前赴后继、不懈追求，始终恪守和培育的“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”、“修合无人心，存心有天知”的文化传承。

（三）企业文化建设可以为内部控制有效性提供有力保证

《企业内部控制基本规范》明确指出，“企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理

强社会责任全员培训和普及教育，不断创新管理理念和工作方式，努力形成履行社会责任的企业价值观和企业文化。

（二）建立和完善履行社会责任的体制和运行机制。要把履行社会责任融入企业发展战略，落实到生产经营的各个环节，明确归口管理部门，建立健全预算安排，逐步建立和完善企业社会责任指标统计和考核体系，为企业履行社会责任提供坚实的基础与保障。

（三）建立企业社会责任报告制度。发布社会责任报告，是企业履行社会责任的重要组成部分。发布企业社会责任报告，让股东、债权人、员工、客户、社会等各方面知晓自己在社会责任领域所做的工作、所取得的成就，可以增强企业的战略管理能力，使企业由外而内地深入审视与社会的互动关系，全面提高企业服务能力水平，提高企业的品牌形象和价值。

念,强化风险意识。”企业文化是企业建立和完善内部控制的重要基础。内部控制作为企业管理的重要抓手,表现形式往往是系列规章制度及其落实。这些规章制度连同其他管理规范,甚至包括企业的发展目标和战略规划,要真正落实到位,都必须依靠建设优秀的企业文化。规章制度的生命力在于执行,没有优秀的企业文化,就无法团结董事、监事、高级管理人员和全体员工,激发其潜力和热情,培育其对企业的认同感,最终形成卓越的执行力。从这个意义上讲,要真正发挥内部控制在强化企业管理、提升企业经营管理效率及效果、促进实现发展战略中的重要作用,就应当重视和加强企业文化建设,致力打造优秀的企业文化。

二、如何打造优秀的企业文化

首先,要注重塑造企业核心价值观。核心价值观是企业的经营过程中坚持不懈、努力使全体员工都信奉的信条,体现了企业核心团队的精神,往往也是企业家身体力行并坚守的理念。它明确提倡什么、反对什么,哪一种行为是企业所崇尚、鼓励大家去做的,哪一种行为是企业反对、大家不应该去做的。正如人的行为都由其价值观所决定一样,企业的行为取向也由其价值观所决定。这种价值观和理念是一个企业的文化核心,能映射该企业的行为和价值取向。企业塑造核心价值观,应当注重以下方面:一要着力挖掘自身文化。要注意从企业特定的外部环境和内部条件出发,把共性与个性、一般与个别有机地结合起来,总结出本企业的优良传统和经营风格,挖掘整理出本企业长期形成的宝贵的文化资源,在企业精神提炼、理念概括、实践方式上体现出鲜明的特色,形成既具有时代特征又具有独特魅力的企业文化。二要着力博采众长。要紧紧把握先进文化的前进方向,以开放、学习、兼容、整合的态度,坚持以我为主、博采众长、融合创新、自成一家的方针,广泛借鉴国外先进企业的优秀文化成果,大胆吸取世界新文化、新思想、新观念中的先进内容,取其精华,去其糟粕,扬长避短,为我所用。三要用塑造形成的核心价值观切实指导企业的实际行动。

其次,要重点打造以主业为核心的品牌。品牌通常是指能够给企业带来溢价、产生增值的一种无形的资产,其载体是用以和其他竞争者的产品或劳务相区分的名称、术语、象征、记号或者设计及其组合。企业产品或劳务的品牌与企业的整体形象联系在一起,是企业的“脸面”或“标识”。打造以主业为核心的品牌,是企业文化建设的重要内容。企业应当将核心价值观贯穿于自主创新、产品质量、生产安全、市场营销、售后服务等方面的文化建设中,着力打造源于主业且能够让消费者长久认可、在国内外市场上彰显强大竞争优势的品牌。

第三,要充分体现以人为本的理念。“以人为本”是企业文化建设应当信守的重要原则。企业在企业文化建设过程中要牢固树立以人为本的思想,坚持全心全意依靠全体员工办企业的方针,尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造,用美好的愿景鼓舞人,用宏伟的事业凝聚人,用科学的机制激励人,用优美的环境熏陶人,努力为全体员工搭建发展平台,提供发展机会,挖掘创造潜能,增强其主人翁意识和社会责任感,激发其积极性、创造性和团队精神。同时,要尊重全体员工的首创精神,在统一领导下,有步骤地发动全体员工广泛参与,从基层文化抓起,集思广益,群策群力,全员共建。努力使全体员工在主动参与中了解企业文化建设的内容,认同企业的核心理念,形成上下同心、共谋发展的良好氛围。

第四,要强化企业文化建设中的领导责任。在建设优秀的企业文化过程中,领导是关键。俗话说,一头狮子带领一群绵羊,久而久之,这群绵羊就会变成“狮子”。要建设好企业文化,领导就必须高度重视,认真规划、狠抓落实,才能取得实效。企业主要负责人应当站在促进企业长远发展的战略高度重视企业文化建设,切实履行第一责任人的职责,对企业文化建设进行系统思考,出思想、谋思路、定对策,确定本企业文化建设的目标和内容,提出正确的经营管理理念。企业文化建设的领导体制要与现代企业制度和法人治理结构相适应,要明确企业文化建设的主管部门,安排专(兼)职人员负责此项工作,形成企业文化主管部门负责组织、各职能部门分工落实、员工广泛参与的工作体系。与此同时,企业要深入调研、制定规划,认真梳理整合各项工作任务,分清轻重缓急,扎实推进。要着力将核心价值观转化为企业文化规范,通过梳理完善相关管理制度,对员工日常行为和工作行为进行细化,逐步形成企业文化规范,以理念引导员工的思维,以制度规范员工的行为,使企业全体员工增强主人翁意识,做到与企业同呼吸、共命运、同成长、共生死,真正实现“人企合一”,充分发挥核心价值观对企业发展的强大推动作用。

三、如何妥善解决并购重组中的文化整合问题

2004年,联想集团收购了IBM个人电脑事业部,回顾收购后5年多走过的历程,在肯定收购取得了初步成功的同时,联想集团董事长柳传志并不讳言联想曾经走过的弯路,其经验之谈中即包括对境外并购交易中文化融合的难度估计多高都不算过分,并由此发出感叹:“文化磨合决定收购的成败!”当初评估收购风险时,柳传志认为,风险主要存在于四个方面:市场流失、员工流失、文化磨合和业务整合。其中,文化磨合是他最为担心的。收购后,维持上至最高管理层、下至销售人员不变,只是迈出文化磨合的第一步。在收购后

的日常管理中,两国复杂的国情和两个企业各具特色的企业文化,还是给联想集团带来了种种尴尬。由此可见,我国企业在进行企业并购尤其是在境外并购过程中,应当重视并购相关风险,尤其应防止出现忽视企业间文化差异和理念冲突问题的错误,确保并购重组成功。

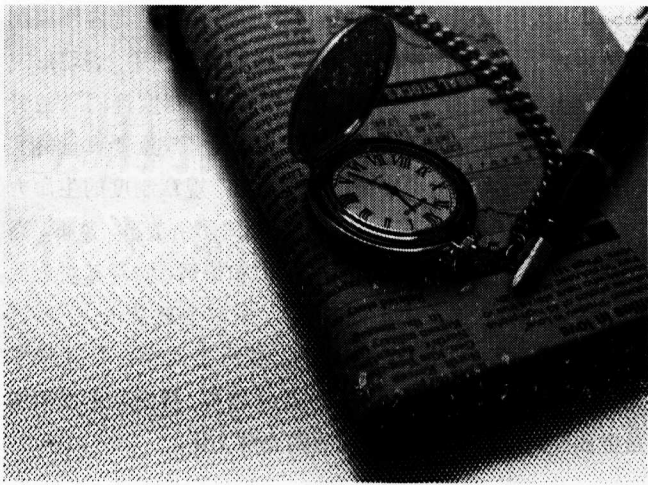
国际著名咨询公司——科尔尼公司的统计分析表明,企业并购失败风险主要发生在两个阶段:企业并购交易开始前的可研阶段和并购完成后的整合阶段。而有约三成失败案例的风险均发生在并购前的可研阶段。因此,企业在并购前,应当重视对并购双方企业文化的调查研究和分析评估,将评估重点放在并购双方在国家文化和企业文化之间的差异上,并关注文化能否相互融合等问题。企业并购完成后是否会发生文化冲突,应当成为可行性研究报告的重要内容。

企业并购完成后,应当特别注重文化整合。一要在组织架构设计环节考虑文化整合因素。如果企业并购采用的是吸收合并方式,则必然会遇到各参与并购企业间员工“合并”工作的情况。为防止文化冲突,既要在治理结构层面上强调融合,也要在内部机构设置层级上体现“一家人”的思想,务必防止吸收合并方员工与被吸收合并方员工“分拨”现象。如果企业并购采用的是控股合并方式,则应根据《公司法》在组建企业集团时体现文化整合。要在坚持共性的前提下体现个性化,以统一的企业精神、核心理念、价值观念和企业标识规范集团文化增强集团的凝聚力、向心力,同时允许子公司企业在统一指导下培育和创造特色文化,为下属企业留有展示个性的空间。二要在并购交易完成后企业的运行中进行深度的文化整合。可以考虑以下三种整合方式:以并购方的文化进行整合;以并购方的文化为主体,吸收被并购方文化中优秀的一面进行整合;以并购双方的文化为基础创建全新的、优秀的文化。无论采用哪种方式,其过程相对都会较长,境外并购尤其如此。但不变的原则是,应当采取多种有效措施,促进文化融合,减少文化冲突,求同存异,优势互补,实现企业文化的有效对接,促进企业文化的整合与再造,确保企业并购真正成功。

四、如何实现企业文化的创新

企业文化形成并用以指导领导和全体员工行为后,应当保持相对稳定,防止朝令夕改。当企业内外部环境和条件发生变化时,企业的发展战略可能随之发生改变,企业文化也应进行相应的调整,实现文化的创新与发展。

第一,要着力构建企业文化评估体系。企业文化评估是企业文化建设与创新的重要环节。企业应当定期对企业文化建设工作以及取得的进展和实际效果进行检查和评估,着力关注以下内容:董事、监事、经理和其他高级管理人员



在企业文化建设中的责任履行情况;全体员工对企业核心价值观的认同感;企业经营管理行为与企业文化的一致性;企业品牌的社会影响力;参与企业并购重组各方文化的融合度;员工对企业未来发展的信心等。在此过程中,应当把握以下原则:一是,全面评估与重点评估相结合,注重评估指标的导向性。要突出关键指标,确保评估指标的可操作性。二是,定性与定量相结合,注重评估方法的科学性。要根据评估内容和指标功能,量身定制不同的评估标准。三是,内部评价与外部评价相结合,注重评估结果的有效性。既要引导企业通过对照评估标准自我改进、自我完善,不断激发企业的积极性、主动性和创造性,又要兼顾社会公众以及企业利益相关者,借助专业机构力量,提升文化评估专业水平和公信力。

第二,要着力根据综合评估结果推进企业文化创新。创新是事物发展的持续动力。企业要重视企业文化评估结果的利用,既要巩固和发扬文化建设取得的成果,又要针对评估过程中发现的企业文化缺失,研究分析深层次的原因,及时采取措施加以改进,以此推进企业文化建设。在此基础上,还要结合企业发展战略的调整以及企业内外部政治、经济、技术、资源等因素的变化,着力在价值观、经营理念、管理制度、品牌建设、企业形象等方面持续推动企业文化创新。其中,要特别注意通过不断打造以主业为核心的企业品牌,实现企业文化的创新和跨越。

企业的软环境,不仅事关企业形象,而且事关人心向背;不仅事关当前,而且事关长远。在复杂多变的后危机时期,挑战前所未有,机遇同时存在。为抢抓这一重要机遇,企业尤其应当重视企业文化软环境建设,让优秀的企业文化持续促进企业走跨越发展之路。■