

事件聚焦 | Shijian Jujiao

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

与众不同的“阳光企业文化”

王小润

7月28日,阳光保险集团获得“2010年全国企业文化示范基地”称号。示范基地是由中国企业联合会、中国企业家协会联合北京大学、清华大学等著名高校创立的,阳光保险集团是第一家获此殊荣的金融保险企业。集团董事长兼总裁张维功在致辞中说:“速度制胜,文化致远。以文化为引领的发展模式,对于增强我们的内力发挥了积极作用,并将继续成为我们发展的动力。”在现场,多位专家发言,不约而同地提到阳光保险企业文化的与众不同。

预制,是否悖于常理

管理学者一般认为,企业文化是

在一家企业在长期经营过程中自发凝结、沉淀的价值观念、氛围和精神力量。而张维功等却认为,对于新兴企业,企业家文化是可以预制的。2005年创建之初,领导层经过反复思考自身价值主张和成长法则,于获得执照仅半个月时,召开了阳光文化宣导大会,提出了“集众家之长,取自我之道;聚业内人才,纳业外贤士;高起点组建,远战略发展;风雨中做事,阳光下做人;走精英之路,创阳光品牌”的50字箴言,发布了企业准则《阳光之道》。集团对文化灌输和渗透,一直态度坚决,每一个分支机构开业,学习《阳光之道》成为必修课,除正常业务验收之外,还要搞一次“文化验收”,考核员工的企业使命感、核心价值观和团队精神等。坚持数年,企业精神逐渐植入了拥有近7万名职工的庞大组织的血液中。

利润,是否偏离文化

追求利润,往往被企业家看作是最大目标,许多人认为它是与文化精神相背离的。但是,在张维功这里二者是统一的:做企业要追逐利润,但不可过于功利,过于功利就是短视。阳光保险集团建立5年来高速发展,从创建时的14亿元资产,到2010年6月末集团资产升至330亿元;从首年保费收入不足亿元,到2010年日进保费近亿元;从创业初仅承担保险责任186亿元,到2010年6月末承担保险责任超过16万亿元。

气质,能否统领法则

成功的法则,是许多企业的灵丹妙药。而阳光保险集团领导层认同的

企业文化,已经远远不是一两条规则,他们的企业文化观,更像是彼得·圣吉《第五项修炼》中提到的“改变心智模式”。如同一个人的综合素质,文化精神成为实现公司战略的指南和制度的灵魂。法则,只是文化的一种实现形式。5年间,理性、平衡、创新、远见等抽象的气质,化作了选准股东、选准起点、追求不同、红蓝模式、全球定位等种种现实的决策和制胜的法则。为追求创新,他们要求每一个管理者和员工努力追求“一点点不同”,甚至鼓励大胆突破,提出颠覆式的创新建议;集团设立了战略与发展中心、新业务部两个部门,设立者了创新专项基金;制定出在车险市场具有长期核心竞争力的全球率一个车险生命表,首家理赔监察局、首个“六线并进大营销模式”



张维功

等。优良的气质,造就了良好的结构,以及科学发展的法则,支撑着让研究者称奇的跃升弧线。

俞敏洪:文化与习性的改良

在绝大多数企业,或多或少、或深或浅,都映照着创始人的秉性气质、性格特质。新东方企业文化自然也就是俞敏洪的性情与理想的汇聚和固化。

这些年来,新东方着力建构的是一种自由奔放、张扬个性、经营人性、弘扬品牌的文化。经营人性、弘扬品牌的过程之中,文化与习性的转变不可回避。新东方已经在美国上市的公众公司,它的一举一动无不吸引着大众的眼球。这也就意味着,批判与指责的文化应该有所收敛和规范,倘若依然不加节制地自由表达、宣泄个性,势必对新东方的品牌形象造成一定的伤害。事实上,一些骨干教师离开新东方之后散布的言论,曾经让俞敏洪头痛不已。这些事例,已经让他意识到文化转型、文化改良的重要性与紧迫性。

职业化的程度与深度,是一间公司成熟度的重要标志。新东方的经营团队、业务团队,如何达成“自由精神”与“职业精神”的协调?这样的问题,或许是新东方至为关键的管理问题。

新东方相信,个人奋斗制胜、攫取成功的精神财产将永远贫富不均。新东方必须告别“个人英雄主义”时代,而着手打造具备国际化眼光和职业化心态的精英团队,也就成为一种必需。新东方更新了游戏规则,并将其固化,逐步走入“制度化生存”的理性轨道。

上市之前,俞敏洪甚至已经为自己设定好了退休、让渡总裁的时间表。随着资本运作的成功,俞敏洪的退休计划取消,董事长、总裁两职兼一身。或明或暗,俞敏洪已经开始以一种从容不迫的心态考虑接班人事项。他对接班人的要求非常简单:文化认同、价值追求与新东方一致,同时需具备高度职业化的商业精神和企业家精神,对教育事业极其热爱。

俞敏洪一直很庆幸,新东方没有实行连锁经营。教育企业的连锁加盟难度重重,根本原因在于缺乏独立的教育体系以及标准化。2005年至今,新东方处于快速扩张期,采取自主经营。如何有效管理不断扩充的分校,一度让俞敏洪颇为踌躇。

2006年开始试行分区管理时,周成刚、陈向东等4位副总裁每人负责管理5个分校。4位副总裁分区管理散布各地的一级分校,一级分校下面还有二级分校,从总部辐射到二级分校,要经过4个层级。分区管理的弊端让俞敏洪警醒。每位主管副总裁个性都比较鲜明,很容易在事实上形成一种内部角逐,往往由于理念、风格的差异,彼此不合作,造成诸侯割据与分立现象。这与新东方追求的“一致性、规范性”相悖,于是俞敏洪考虑用新的管理方式去重新架构。分区管理之后是垂直管理,在俞敏洪看来,新东方应该建立一种少层级、扁平化、更优化的组织结构,以整齐划一的方式去推进集团战略。(张翼)

改革发展成果惠及职工 临涣煤电公司实施“六大民生工程”

连日来,在淮北矿业集团临涣煤电公司工人村两纵两横的道路上,挖掘机、打夯机一片轰鸣,工人师傅正在冒酷暑平整拓宽道路。这标志着该公司2010年构建和谐矿区“六大民生工程”全面开工。

临涣煤电公司坚持以人为本的科学发展观,大力实施民生工程建设,为职工办实事、办好事、谋利益,让职工、家属共享企业发展成果。

该公司工人村早在1975年随着矿井开工规划建设,被职工称为“临涣一马路、二马路”的主要道路由于

年久失修,地平整严重,路面狭窄。随着工人村规模的扩大,进出人员增加,工人村主要干道已经不能满足职工、家属生产生活需要。对此,公司积极向上级主管部门争取大修资金,对工人村内两条东西主干道、两条南北主干道4条道路进行大修,由原来的6米宽1500米长的混凝土路面,加宽为10米宽的沥青混凝土路面,并在道路两边各拓宽35米宽的人行道,彻底解决职工出行难的问题。公司还着力改善职工生活环境,让职工居有所乐,今年争取廉租房项目800

户,改善二处和西风井200户平房户居住条件,目前该项目正在实施中。

为改善职工就餐环境,公司于4月份对班中餐食堂、矿外职工食堂进行了修缮。争取国家矿山地质环境治理项目补助1000万元,对矿内至工人村通勤道路进行大修,对研石山运输道路进行改造,新建西煤场运煤线。在西风井居民区新建一处9900平方米的花园,在矿南利用塌陷回填区域新建一处32000平方米,融假山、园林于一体的休闲广场,对工业广场环

境进行绿化、美化、亮化、净化,为职工创造良好的休闲娱乐环境。同时,利用矿南门空地规划建设职工私家车车辆停车场和自行车、摩托车棚。

针对职工反映的问题,该公司专门购置了4台单元式空调机,安装在采煤、掘进和辅助单位4个职工更衣室内,3000余名下井职工结束了在“桑拿房”更衣的历史。夏季以来,公司还先后新增、维修基层单位会议室、办公场所空调机60余台,改善了职工办公和休息环境。

(郜宏田)

“中南海”爱心夏令营举行开营仪式

7月21日,来自北京平谷、湖北五峰、青海共和、贵州湄潭、云南香格里拉中南海爱心学校的20名优秀师生欢聚在新建成的北京卷烟厂,与北京卷烟厂青年志愿者一起拉开了首届中南海爱心夏令营的帷幕。

厂长曲志刚首先在仪式上致词:“你们有幸成为中南海爱心夏令营的第一批成员,是对你们努力学习和工作取得成绩的一次嘉奖。组织夏令营活动就是要向你们这样身处贫困地区的孩子们带出深山,到大城市看一看精彩的世界,使你们更加了解和热爱伟大的祖国,树立远大的理想,将来长大报效国家。北京是祖国的首都,是我国政治文化的中心,是全国人民梦寐以求向往的地方,一定会给你们留下难忘的记忆。回去以后,要把你们的感受告诉你们的父母、周围的亲人和同学。”



中南海爱心夏令营举行开营仪式

教师代表,湖北五峰中南海学校副校长高曙光在仪式上也发了言。他倡议每一位营员要好好珍藏夏令

学生代表,香格里拉中南海爱心学校纳西族五年级学生和梦楠在发言中说:我非常感谢北京卷烟厂的叔叔阿姨们给了我们这次宝贵的机会。在夏令营里,我们要用双手把火焰般的营旗升起来,让营旗飘扬在蓝蓝的天空中,飘扬在阵阵的笑声里。我们要把熊熊的篝火点起来,围着篝火尽情地唱歌跳舞、演说畅谈,尽情地与新结识的朋友倾诉友谊。让友情荡漾在每一个人的身边。

志愿者代表,北京卷烟厂卷包车间职工晋照普在发言中说,我和所有志愿者保证:要用“真心”帮助学生,让爱伴随每一个学生成长。要用“恒心”树立爱心传递的意识,把爱坚持不懈地传承下去。要用“全心”搭建起一座连接北京卷烟厂与中南海爱心学校的桥梁,为回报社会尽全力、做贡献。

(何如明)

羚锐制药:以文化建设提高企业核心竞争力

近年来,河南羚锐制药股份有限公司在推进企业持续、健康发展进程中,结合单位实际,扎实推进企业文化建设,以“软实力”,促进并提升了企业核心竞争力,使企业文化建设焕发出了勃勃生机。

团队文化——主导方向

羚锐制药长期注重班子团结和维护班子团结。公司班子首先做好表率,党政主要领导率先垂范,始终把班子团结放在突出地位。

企业文化的关键要素之一是团队文化,而在团队文化中,关键是团队理念。经过几年的实践,羚锐制药领导班子明确实地树立了这样的理念——团结理念、务实理念、可持续发展理念。

——团结理念,领导班子成员之间坚持“和而不同”,强调大局,团结就是力量。

——务实理念,不尚空谈,坚持脚踏实地,对外宣传不多说、超说,留有余地。

——可持续发展理念,在开展深

入学习实践科学发展观和创先争优活动中,这一主题得到了更加深入地发展,在进行深刻分析的基础上,把实施可持续发展战略认真体现在整改方案中。

制度文化——强筋健体

制度是企业实现有序经营、高效运转的保障,制度文化就是企业强筋健体的营养液。羚锐制药一直狠抓制度文化建设,充分发挥营养液的强筋健体功能,保障经济工作健康发展。

财务管理不断加强,严格实行预算管理,集中管理。

劳动人事工作进一步规范化。从2007年开始,公司开展了专业技术人员带头人评选活动,充分发挥带头人的示范作用。重视人才队伍建设,重视内部培训和技术工人培训,去年,全集团有近百人取得工程师、政工师和技师任职资格,大大提高了队伍、提高了队伍素质。

党建工作方面,去年,公司开展了深入学习实践科学发展观活动,形成

了调研报告,制定了整改实施方案。

文宣文化——鼓舞士气

近年来,羚锐制药文宣文化健康活跃、朝气蓬勃,成为一个新亮点。一是积极组织举办各种职工文体活动。公司先后组建了职工文体协会、下设篮球协会、象棋协会和登山协会、钓鱼协会等多个群众性组织,并建了羚锐青年歌唱团,在此基础上,先后组织了集团首届职工运动会和首届职工文艺汇演活动,并组队参加了北京总部基地的篮球友谊邀请赛。

二是每年开展职工文体活动。每年“五一”、国庆、元旦、春节等重要节假日都要开展文体活动。

三是重视经济技术成果交流。重视科研成果交流,曾多次获得医药行业QC成果奖,重视参与河南省科技成果的评选并多次获奖,积极加强经济理论论文交流等;加强以《中国医药报》、《经理日报》为平台的对外宣传;加强以《羚锐人》、《羚锐简报》为平台的内部宣传;加强橱窗等的宣传。

四是重视宣传思想工作。

五是重视荣誉室建设。公司建有自己的荣誉室——“羚锐之路”展厅,无论是职工还是客人,只要一走进“羚锐之路”展厅,就能强烈感受到企业成长发展的光荣历史,增强企业员工的自信心和自豪感。

六是重视司庆等重大庆典活动。

关爱文化——构建和谐

近年来,关爱文化在羚锐制药兴起。关心职工生活,救济困难职工,送温暖、献爱心等,蔚然成风。

公司建立了职工互助基金,并捐资近300万元,发起组建了“羚锐老区扶贫帮困基金会”,每年都要开展送温暖活动。每当佳节来临之际,及时把组织的问候送到职工的心坎上。

奉献爱心,积极开展社会救助工作。在关爱文化之风的吹拂下,近年来,羚锐制药的干群关系愈来愈和谐稳定,精神面貌越来越健康向上。(汤兴)

阳光保险:“四步走”战略顺利推进

截至2010年7月28日,阳光保险五周年司庆日,阳光保险集团当年保费收入达146.15亿元。其中:阳光产险实现保费63.5亿元,阳光人寿实现新单实收保费78.4亿元,在行业内115家市场主体中,阳光产险保费收入行业排名已经由去年的第9位跃至第6位,阳光人寿总保费、期交新单保费收入双双跃至第8位。在业务规模、市场排名快速提升的同时,产险的综合成本率、赔付率等不断降低,盈利能力持续增强。寿险的期交价值业务顺利突破10亿平台,13个月继续保持新设寿险公司纪录。在很多保险公司尤其是新设保险公司由于种种原因发展出现起伏波动、经营结果远远低于预期的情况下,阳光保险从市场份额的快速提升,到产险打破行业盈利时间记录,到集团化,再到寿险的“阳光新势力崛起”,这一路高速扩张与价值同步增长的背后原因是什么?

文化致远

阳光从开业之初,就建立了完整的文化体系,从公司愿景、企业使命、核心价值观、企业精神等方面为全体员工提供了强大的精神动力和行为指南。而公司成立后,其高层管理团队不遗余力,大力推动阳光文化的落地生根,从全员参与的文化学习、到机构开业前的文化验收,文化一直被置于最核心和至高无上的地位。共同的理想追求、共同的价值观,使阳光迸发出强大的执行能力和生产力。

创新制胜

在阳光保险董事长兼总裁张维功看来,作为一家较晚进入市场的保险公司,实现战略目标最关键的动力是全方位持续不断的创新。为此,阳光保险制定的策略是“追求一点点不同”,在公司内部大力营造创新氛围,培育创新文化,全面推动创新。几年间,阳光保险不但建立健全了创新机制,设立了创新奖励基金,使创新管理走上了规范化,而且在员工队伍中形成了强大的创新动力。

治理是根

2004年,当阳光的创业者们发现初始的投资者对于公司未来发展思路不完全符合金融保险业发展规律的时候,他们依然决定冒着极大的风险调整股东,从零开始重新寻找股东。经历千辛万苦之后,终于建立了以中石化、中国南方航空、中国铝业、中国外运长航和广东电力五大国有企业为核心的“豪华”股东团队和科学合理的股权结构。股东对保险业的战略投资理念、对经营层的充分信任与支持、为阳光的战略推进提供的坚实后盾,以及科学的治理结构也成为保证阳光战略一致性和执行能力的基础。

人才是本

阳光在开业之初,所刊登的第一份招聘广告至今仍被视为一个经典之作。在这则广告中,阳光列举出了十二种不要的人,而正是这种对人才选择标准的坚持,赢得了大批优秀人才的向往和认同。五年来,阳光在人才队伍的建设上取得了令同业羡慕的成绩。无论是产险、寿险,无论是高层、机构,大批业内领军人物聚集在阳光的旗下,为阳光的事业拼搏努力。而阳光人所表现出的超常的敬业与勤奋更成为业内的一个标杆,也成为阳光文化的一个鲜明特征。(据《中国保险报》)