

引领发展 凝聚力量 树立形象 塑造品牌 创新经济新常态下的企业文化

■ 本报记者 张建忠 樊璵

12月11日上午,四川省企业联合会与四川省企业家协会主办的四川省第八届企业文化年会在成都京川宾馆召开(相关报道详见本报12月19日P05、P08)。会议讨论了经济新常态与新常态下的企业文化创新。会上表彰了四川省企业文化优秀内刊成果,并且宣读了四川省企业文化研究会理事会成员的调整增补议案。参会企业代表东方汽轮机有限公司党委宣传部部长彭嘉、中国水利水电第七工程局有限公司企业文化部主任彭拥兵、四川宏达集团副总裁、党委副书记刘德山在会上作了交流发言。

当日下午,为了让参会代表更加深入地理解经济新常态的企业文化创新与发展,四川省企业联合会与四川省企业家协会特别邀请了本土企业文化专家、高级管理咨询师、省企业文化研究会副理事长、中航成都飞机研究所所长助理张杰伟为大家作《创新发展与文化自觉》专题讲座。

专题讲座之后,年会还邀请了六位长期从事企业文化和企业文化工作的企业代表与参会代表就当前企业文化方面的热点、难点问题进行交流。

其中,中铁二十三局集团宣传部长黄仕科提出问题:1、企业文化有人说是“老板文化”或“企业家文化”,这种提法对吗?是否完整?2、企业文化部门往往被看成企业文化的引领者,那么企业文化部门怎样才能有效推进本企业

业的企业文化建设?3、做好企业文化的传承有哪些好的方式方法?4、一个企业的主管领导更换后,企业文化需要进行调整吗?

四川长虹电器股份有限公司企业文化主管朱建华提出问题:1、企业文化建设本质只是管理方式,如何将企业文化与经营管理深度融合?2、对于大型企业组织,如何构建高效的企业文化子公司工作组织体系?3、对违背企业文化价值观的人和事该如何妥善处理?

在互动交流会上,东方电气集团东汽党委宣传部部长彭嘉对本企业作了经验介绍,彭嘉说,东方汽轮机有限公司(以下简称“东汽”)始建于1966年,是我国研究、设计、制造大型发电设备的国有高新技术骨干企业,隶属于中国东方电气集团有限公司。东汽面对复杂多变的市场形势,东汽顺应潮流主动出击,变压力为动力、化挑战为机遇,从历史使命和未来愿景的战略定位中寻求发展路径,在“东汽精神”和企业文化的落地中寻找内驱动力,充分发挥“东汽精神”在建设一流企业中的强大精神引领作用。因此,东汽组织实施了为期三年的以“弘扬东汽精神推进工作”为载体的企业文化建设活动,创新提出了以“内化于心、外化于行、行化于品、品化于形”为四个阶段的弘扬“东汽精神”及企业文化建设方法,并充分运用企业文化建设规律,通

过文化诊断、理念导入、文化宣贯、文化评估、PDCA循环等,用形式多样、特色鲜明的系列主题活动推动目标文化的落地,以“东汽精神”的软实力来推动企业转型升级和持续发展,为东汽全面深化改革奠定了坚实的基础。

中国水利水电第七工程局有限公司企业文化部主任彭拥兵作了经验介绍,彭拥兵说,企业历经50年的风雨砥砺,传承大禹,乐山乐水,融入城市,走向世界,形成了“自强不息、勇于超越”的优秀企业文化基因。在计划经济时期,响应三线建设,五千好人好马挥师入川,建设大渡河上第一座水电站——龚嘴水电站,形成了“艰苦奋斗、筑坝育人”的龚嘴精神;上世纪90年代初,从计划经济向市场经济并轨,七局人适应市场,顺应勇为,形成了“建一个工程,树一座丰碑,交一批朋友,拓一方市场,育一批人才;科技为先、管理为重、质量为首、信誉为上、人才为本”的“五一五”核心理念;进入21世纪,大力开拓市场,适应新形势,实施国际优先战略和大土木战略,转型升级、科学发展,形成了“乐山乐水”双乐文化。

中国企业文化研究会副理事长、四川企业文化研究会副理事长、四川宏达集团副总裁、党委副书记刘德山作了经验介绍,刘德山说,四川宏达集团现已成为一家集工业、矿业、金融、地产、贸易、投资等产业于一体的大型现代国

际企业集团,成员企业60余家,上市公司2家,管理资产超3500亿元,年销售额超过400亿元,利税超过30亿元,位列中国500强企业、中国最大500家企业集团、四川省重点培育的大企业大集团之一。宏达集团先后荣获全国企业文化建设工作先进单位、改革开放35周年企业文化竞争力十大典范组织、四川省民营企业文化建设先进单位等荣誉称号。宏达集团的文化系统是在对企业发展历程、竞争环境、企业资源及企业内外部文化环境进行综合分析的基础上,结合社会主义公民道德建、社会主义核心价值观和企业自身发展战略思路与国际化企业经营理念,研究并创造出符合宏达集团的实际,不仅成为企业基业长青的内在需求和文化支撑,更日益成为社会对优秀企业关注和评价的焦点,进而激励企业从优秀走向卓越。

大家一致认为,四川省企业联合会与四川省企业家协会主办的四川省第八届企业文化年会,有新的创新效果很好,起到了引领发展、凝聚力量、树立形象、塑造品牌的重要作用,进一步推动了企业的文化建设,促进了企业转型发展和经济建设。

在此,本报推出宏达集团、东方电气、水电七局等企业代表在参会期间介绍的公司在经济新常态下创新企业文化建设的经验,以飧读者(详见本版及P06)。

打造新常态下宏达企业文化创新优势

■ 中国企业文化研究会副理事长 四川企业文化研究会副理事长 四川宏达集团副总裁、党委副书记 刘德山

四川宏达集团(以下简称宏达集团或宏达)始建于1979年,全程跟踪和见证中国改革开放全过程,是中国改革开放的缩影。经过36年的艰辛创业、管理沉淀和创新发展,宏达集团现已成为一家集工业、矿业、金融、地产、贸易、投资等产业于一体的大型现代国际企业集团,成员企业60余家,上市公司2家,管理资产超3500亿元,年销售额超过400亿元,利税超过30亿元,位列中国500强企业、中国最大500家企业集团、四川省重点培育的大企业大集团之一。

宏达集团先后荣获全国企业文化建设工作先进单位、改革开放35周年企业文化竞争力十大典范组织、四川省民营企业文化建设先进单位等荣誉称号。

近年来,伴随着我国经济社会发展进入新常态,宏达面临的内外部发展环境、条件以及改革发展中面临的问题都发生了深刻变化。面对新常态,企业如何树立新思维,适应新常态,抓住新机遇,探索新途径,创新企业文化建设的灵魂与内容,实现和谐创新发展,成为企业文化管理者面临的重要课题。

一、正确认识新常态,以社会主义核心价值观引领企业文化建设

当前,我国经济发展进入新常态,这个常态就是中国经济进入由高速增长向中高速增长过渡、由量变到质变转换的新周期,并且在今后很长一段时期都将保持这种态势。在这个改革发展的关键时期,经济体制深刻变革,社会结构深刻变动,利益格局深刻调整,各种观念相互交织、碰撞,迫切需要培育和践行统一的价值观,为改革发展保驾护航。党的十八大提出了社会主义核心价值观,即“倡导富强、民主、文明、和谐,倡导自由、平等、公正、法治,倡导爱国、敬业、诚信、友善”。从国家、社会和公民三个层面概括了社会主义核心价值观的价值目标、价值取向和价值准则,体现了中华优秀传统文化和世界文明成果,为坚持和发展中国特色社会主义指明了方向。践行社会主义核心价值观需要集合全社会的共同智慧和力量,需要包括民营企业在内的全体社会成员的共同努力和贡献。

企业是社会肌肤的活力细胞,是经济发展的动力之源,是人类进步的推进器。企业作为社会公民,与生俱来就有一种社会责任,这是社会寄希望于企业履行之义务,它不仅局限于企业创造社会物资财富,实现其经济上的使命,而且期望企业能够在价值取向和行为准则方面成为“讲道德、尊法度、重伦理、行公益”的社会典范,不断推动社会精神文明的进步。企业作为社会公民,与生俱来的还有一种企业文化。这是社会文化的子文化,它需要不断创新、变革和再造,才能脱离草根,与时俱进,才能成为先进文化而融入社会主流文化。企业文化是为企业所倡导,并被企业和员工所实践,用于指导和约束企业整体行为以及员工行为的价值观念,以及由企业家团队倡导,企业上下共同遵守的文化传统和不断革新的行为方式。企业文化的塑造以使命为前提,愿景为方向,关键是核心价值观。新常态下,企业文化核心价值观理念,不仅理所当然应该遵循社会主义核心价值观,并应自觉地将社会主义核心价值观与企业的经营管理、商业实践、战略决策、企业文化相整合。因此,完整的企业社会责任乃企业经济责任、法律责任、伦理责任及自主决定的慈善责任之和。在科学发展、和谐社会和经济全球化的推动下,这种“企业兼顾经济效益和社会效益”的要求,不仅成为企业基业长青的内在需求和文化支撑,更日益成为社会对优秀企业关注和评价的焦点,进而激励企业从优秀走向卓越。

宏达集团的文化系统是在对企业发展历程、竞争环境、企业资源及企业内外部文化环境进行综合分析的基础上,结合社会主义公民道德建、社会主义核心价值观和企业自身发展战略思路与国际化企业经营理念,研究并创造出符合宏达集团企业使命和企业愿景、体现宏达集团创业精神和社会责任的企业文化体系。宏达文化的个性和特色是什么?就是一句话,宏则龙腾沧海,达则兼善天下。这是宏达集团的核心价值观和企业使命,体现了企业存在的社会价值和根本意义,是企业存在的理由和根据。沧海意指广阔世界,全球舞台,即宏达集团要有敢于走出国门、参与全球经济竞争,长风破浪,沧海扬帆的宏图壮志和务实之本。企业成功、兴旺发达之后,要积极履行社会责任,做优秀的



● 刘德山在四川省第八届企业文化年会上作经验交流

企业公民。达:发财、发达、成功之意;兼善天下:铁肩担道义,饮水思源,回报社会,即:企业成功、兴旺发达后要积极履行企业社会责任,做优秀企业公民。宏达要实现兼善天下的宏图壮志,就得以达成实力,龙腾沧海,走向世界为前提,同时“兼善天下”的社会责任感和使命感,又是激励宏达不断地从优秀走向卓越的动力源泉。在此基础上,我们对“宏则龙腾沧海,达则兼善天下”的企业使命,进行了再一次的升华和诠释。优秀企业在立足自身的同时,更应兼济社会。宏达集团积极参与公益事业,用行动倡导诚信公平;只有根植沃土、致富思源,方能促社会、企业与个人和谐共进。

二、主动适应新常态,在实践中推进企业文化不断创新与落地

企业如舟,文化似水。面对新时期和新常态下企业再造和二次创业的新挑战,宏达管理团队一致认为:“企业文化是重中之重!”宏达集团坚持人本思想(以人为本、尊重人、发展人)、仁德思想(仁者爱人,以德为先,以法为准)、“合和思想(合作与和谐)”、“求是”精神(追求真理,诚实守信)、“自强”精神(进取与竞争)和“包容”心态(用长容短),提出了构建以“人本”为核心的宏达企业文化体系的目标任务,并把它视为宏达最具活力的经营性资源。为了以先进文化引领企业发展,以宏达文化打造百年老店,根植于企业优秀的传统文化,在继承的基础上不断创新。

宏达是多元化企业,产业涵盖工业、矿业、金融、地产、贸易、投资等六大板块。国内外30000名员工,是什么把国内外的员工凝聚在一起?我想是宏达的企业文化,企业文化的生命力。宏达一直在过去创业的基础上进行文化的创新和再造。所以,宏达的36年发展,有两条线,一是产业形成的过程,一是文化不断创新和完善的过程。宏达先后历经了艰辛创业(1979-1985)、联合发展(1986-1992)、改制起飞(1993-2001)、转型重生(2001-2010)和蓝海战略(2010年以后)五个阶段,伴随着企业的发展,有重点的总体部署,分步实施,来推进企业文化的创新、升级和完善。2005年-2015年,这10年是宏达企业文化发展的关键时期,我们的指导思想是:整体规划,完善提升,创新再造;个性特色,兼顾多元,重在落地;分类要求,分层推进,分步实施;内化于心,固化于制,外化于行。

2005年,我们提炼了宏达的理念文化,构建起“宏则龙腾沧海,达则兼善天下”的宏达企业文化核心价值观体系,成为宏达集团的牵引力、驱动力、凝聚力、约束力、协同力、形象力,其示范功能和辐射效应,对社会文化也显示出强大的影响力和推动力。2006年是宏达“管理效益年”,我们将管理制度升华为企业文化,形成了宏达“精心、精细、精准、精品”的管理文化,精心是态度,精细是过程,精准是目标,精品是结果。2007年,宏达集团加入“全球契约组织”,企业文化的重点是进一步提升以人为本的和谐文

化和关爱文化,其主题是:“民族团结,和谐宏达”。2008年,宏达企业文化体现在责任文化。2008年12月,宏达集团《民营企业以科学财富观引领的社会责任管理》课题荣获“第十五届全国企业管理现代化创新成果一等奖”。(宏达集团全力倡导践行的“十大社会责任”:改革创新,做大做强;创富纳税,诚信守法;提供就业,关爱员工;品牌塑造,团队成长;环境友好,节约资源;反哺农业,共创和谐;扶贫济困,热心慈善;义利兼顾,德行并重;修身立业,传承文明;百年发展,基业长青。)2009年,宏达企业文化的重心是构建优秀的车间文化、班组文化、处室文化和部门文化等团队文化,其主题是“简单和谐的人际关系、团结进取的工作态度、荣辱与共的团队精神。”我们要求每一位干部员工都要有大团队观、合作精神和换位思考意识,成为跨产业、跨公司、跨部门、跨岗位的思考者与合作者。2010年,宏达党群工作和企业文化的中心工作是改进、完善、创新党建工作,坚持“党管干部”的组织原则、“中干竞聘、党员优先”的选人原则、每年按人均800元标准划拨党员活动经费的党组织活动经费保障制度,将党员的创先争优与全员的二次创业紧密结合,在创先争优中二次创业,在二次创业中创先争优,将党建工作、思想政治工作和企业文化建设有机整合,纳入生产经营管理年度目标考核,并占分值5%。2011年,宏达企业文化建设的重点是跨文化沟通与多元文化管理。集团开始探索多元文化背景下的管理之道,一是强调以核心价值观为本的文化认同;二是注重多元文化中的尊重性、平等性和包容性;三是跨文化沟通,从心开始;四是资源整合,文化先行。2012年宏达打造执行力文化,强力推进从大集团小总部向大集团强总部的转变,引导全员对结果负责任,建立以结果为导向的执行力模式。2013年是宏达安全文化建设年,主题是“安全是天,预防为主”,全面调研、探索、挖掘、提炼多元化、集团化、国际化和信息化背景下的生产经营安全、集团管控安全、行政管理安全、信息网络安全等方面制度和理念文化。同时,宏达企业文化建设的另一重点工作是在全集团范围内,结合企业实际,广泛开展理想信念教育实践(信念、信任、信心),实现伟大中国梦建设美丽新宏达(员工梦、企业梦和国家梦)、党的群众路线教育(伏下身子、沉在基层;调研走访、了解一线;联系员工、解决困难;谈心交心、倾听心声)等三大主题活动,营造好氛围、形成大气场、弘扬正能量。2014年宏达廉洁文化建设年,适应国家厉行节约和反腐倡廉大背景,我们出台宏达《廉洁从业十一项规定》和《中高管理人员禁令》,全面加强中高层管理人员廉洁从业教育,确保公司健康发展,确保公司干部和员工健康成长。2015年,宏达文化建设的重点是大力推进信息化,以信息化倒逼管理变革,深入抓好“十二化”管理工程落地、达标、检查、考核,即:规范化、制度化、流程化、台账化、数据化、表单化、图表化、协同化、档案化、特色化、模板化、案例化,全面提升现代企业管理水平,夯实基础,优化管理。

三、积极引领新常态,打造全媒体平台助推企业文化建设

在过去相当长的阶段,由于行业特点,宏达集团从不打广告,不进行有偿宣传,宏达品牌的传播,靠的是企业社会责任的担当和企业文化的打造,靠的是社会各界对宏达认同的良好口碑。

新常态下,宏达集团结合品牌建设及战略性社会责任管理战略,对企业品牌形象提出了以“三维聚焦与九力融合”构成企业品牌形象的立体视窗的观点:通过企业公众形象的传播,把企业新闻力转化为企业影响力、责任力;通过对企业比较优势的传播,把企业竞争力转化为企业品牌力、持续力;通过企业品牌名片的传播,把企业形象力转化为企业文化力、长盛力。在“建百年宏达、立长青基业”的企业目标指引下,宏达集团通过实业宏达、责任宏达、诚信宏达、绿色宏达、慈善宏达、光彩宏达、关爱宏达、和谐宏达,向社会和媒体诠释了36年宏达品牌形象的丰富内涵和厚重文化。

企业自媒体作为企业文化的重要传播平台和宣传窗口,一方面承担建设企业精神家园,引领企业百年发展的重任;另一方面也是企业文化建设的重要载体,承载着企业文化建设的重要内容。新常态下,我们创新思维,更新理念,整合自有传统媒体、新媒体等资源,打造全媒体互动传播平台,切实助推企业文化创新发展。无论技术手段、传播形式如何变化,传播的内容依然是最具核心的,无论新兴媒体如何在形式上变幻,传统媒体因其权威性和专业性依然是新兴媒体最重要的信息来源。新常态下,企业应注意发挥传统自媒体的核心优势,在内容和深度上下功夫,以权威性和专业性提升公信力、影响力和话语权。宏达集团目前拥有:一报(宏达世界)、一网(宏达企业文化大纲)、一片(宏达年度专题片)、一博(宏达官方微博)、一参(宏达微参)、一箱(宏达员工信箱)、一团(宏达艺术团)、一会(宏达运动会)、两网(宏达官网、宏达OA内网)、两刊(宏达年刊、责任宏达)、两信(宏达官方微博、宏达世界官方微信)、两群(宏达记者、通讯员QQ群、微信群)、十二系列(企业文化读物)等近30个企业文化传播平台。近年来,宏达集团紧紧围绕“战略驱动、变革创新、转型发展”的工作思路,不断加强传统自媒体建设,提升集团官方网站、内刊、企业文化系列读物等传播平台的内容深度和影响力。

随着宏达集团多元化、国际化战略的深入推进,宏达集团品牌传播及企业文化建设工作需要实时跟进,特别是要适应移动互联网、社交媒体、大数据、云平台等新常态的新挑战和新要求。加强公司内外部的沟通,精心做好宏达系列品牌文化建设与品牌形象传播,传播具有单向性,沟通具有双向性,即:企业品牌不仅要传播出去,还要有信息反馈,意见交流,达成共识。

新常态下,宏达将继续加强新型自媒体开发与建设工作,努力在“微”平台建设方面继续取得新突破,积极利用微信、微博、微电影等互联网传播手段,以多种现代化技术,积极运用视频、音频等形式,采取图片、漫画等表现形式,用员工喜闻乐见的形式,传播、弘扬企业文化,立体化展现宏达魅力,进一步提升员工关注度、参与度。但是,网络自媒体的传播特性,又使得传播的内容过于多元化,容易出现与企业不一致的声音,对企业文化产生不良的影响。因此,新常态下,在广泛应用新媒体的同时,还需要加强对新媒体的管理。宏达集团对各产业板块的品牌策略与推广、企业形象管理、公司沟通、突发事件管控与处置、舆情监测与分析、新闻宣传、新媒体传播与营销等工作定期进行互动研讨和工作部署,确保企业传播言行一致。

在做好企业自媒体建设和传播的同时,宏达还通过集团内外部之间借船出海、借力发势、搭建平台、高位嫁接、整合资源、协同作战,以上述宏达系列品牌文化建设组合拳的方式,形成品牌宣传合力,共塑宏达品牌公众形象,提升宏达品牌知名度、认可度和美誉度,从而更好地弘扬社会主义主旋律,打造先进企业文化。

经济竞争,文化制胜;店存百年,尽在文化。以社会主义核心价值观引领的企业文化,是企业担当社会责任、创造精神财富的价值体现,也是企业自身健康发展的一种无形资产和宝贵资源。新常态下,宏达将把以社会主义核心价值观引领的企业文化深深融入的到企业的血液中,内化于心,固化于制,外化于行,打造全媒体平台,传播宏达正能量,增强企业凝聚力,激发员工创造力,再造企业文化新优势。