

企业软实力提升之要

——对湖南中烟企业文化建设的调查

□ 人民论坛专题调研组



烟草行业企业在联合重组后,不能简单地依靠行政手段来排除文化差异,而是要在实现“两个至上”行业价值观与社会主义核心价值体系融合贯通的基础上,注重用发展的观点和创新的思维,对原有企业精神、经营理念等进行整合提炼,赋予企业文化以新的内涵。

2011年,湖南中烟工业有限责任公司交出了一份又好又快发展的答卷:

全年实现税利525.58亿元,同比增长24.96%;“白沙”商业销量突破300万箱,“芙蓉王”商业销售收入超过600亿元,两大品牌双双迈上烟草行业“532”、“461”品牌发展战略新台阶;2006年—2011年,6度登上“中国企业500强”榜单。

“硬实力”持续提升的背后,是湖南中烟在提高“软实力”上的不懈探索。近年来,他们自觉把握企业文化建设内在规律,尤其是在合并重组中高度重视文化融合与创新工作,着力构建具有自身特色的企业文化体系,为推动企业科学发展提供了强大动力和力量源泉。

思路与做法: 行业价值观、社会主义核心价值体系融合贯通

湖南中烟的前身为成立于2003年5月的湖南中烟工业公司,隶属国家烟草专卖局(中国烟草总公司)。2006年11月,与所属长沙卷烟厂、常德卷烟厂合并重组为一个企业法人。公司总部共设有19个部、室、中心,在湖南、吉林和宁夏三省区直轄6个卷烟厂,拥有员工14000余人。

联合重组后的湖南中烟,实现了资本、结构、技术、信息、管理的共享与优化,为做大做强提供了更广阔的平台。在公司的决策层看来,要真正把企业重组优势和强强联合效应转化为核心竞争力,必须加快企业文化融合与创新,为保证企业平稳运作、保持生机与活力提供动力源泉。

2006年10月,党的十六届六中全会首次提出建设社会主义核心价值体系。对于国有企业来说,社会主义核心价值体系是兴企之魂,是先进企业文化的精髓,决定着企业的发展方向和竞争能力。

烟草行业是特殊行业,烟草企业是国有企业。“国家利益至上,消费者利益至上”是烟草行业的共同价值观。湖南中烟的决策层认为,从本质上说,“两个至上”价值观是社会主义核心价值体系在烟草行业内的具体体现和要求,而社会主义核心价值体系则是实现“两个至上”价值观的必要前提和依据。

因此,烟草行业企业在联合重组后,不能简单地依靠行政手段来排除文化差异,而是要在实现“两个至上”行业价值观与社会主义核心价值体系融合贯通的基础上,注重用发展的观点和创新的思维,对原有企业精神、经营理念等进行整合提炼,赋予企业文化以新的内涵。

为此,公司成立了以党组书记、总经理周昌贵为组长,以党、政、工、团主要领导为成员的企业文化建设领导小组,并成立企业文化联合工作组,对公司本部和卷烟厂的高层、中层及员工代表展开访谈、座谈活动,深入考察生产车间,走访卷烟市场和消费者……一项覆盖广、跨度大、周期长、要求细的企业文化融合与创新工作拉开了序幕。

他们注重深入推进“两个至上”在岗位主题实践活动,促进“两个至上”进班子、进岗位、进制度、进流程,真正实现“两个至上”入脑入心入行,增强践行“两个至上”的自觉性,用“两个至上”鼓舞斗志、引领风尚、凝聚力量、提升素质,为企业发展提供精神动力和思想保证。

为营造“大家的文化大家创,自己的文化自己建”的氛围,2007年湖南中烟面向全体职工开展了“企业文化理念征集”活动。各地各厂员工踊跃参与,提出理念1800多条。在文化调研中,不论总经理或是一般员工,都在百忙中抽出时间提出了中肯意见。在描述文化的23个关键词和关键词中,有66.78%的员工认为“两个至上”最符合湖南中烟的核心价值观,有50%以上的员工认为诚信务实最能体现湖南中烟的精神。

经过历时一年的调查、研究、讨论和修改,《湖南中烟企业文化手册》出炉。它既考虑了行业价值观的要求,又考虑了湖湘文化的特点;既吸纳了原有各厂文化的优点,又进行了创造性融合与提升。

“国家利益至上,消费者利益至上”的核心价值观,为湖南中烟人统一了步调;“中式卷烟杰出代表,世界级烟草制造商”的公司愿景,为湖南中烟人指明了前进的方向;“为国家创造财富,为客户创造价值,为员工创造机会,为社会创造效益”的公司使命,为湖南中烟人确立了责任与担当;“诚信务实,敢为人先”的公司精神,为湖南中烟人贴上了行为的标签。

拓展与成效: 使企业文化内化于心、外化于形、固化于制

企业文化理念体系确立后,让文化理念落地是关键。如何为企业文化建设工作提供长效机制保障?这就需要探索建立组织运行机制、宣传教育机制、载体推动机制、投入保障机制和考核评价机制。基于以上认识,湖南中烟开始探索企业文化的落地、深植工作。

他们注重加强企业文化宣传阵地建设,利用企业内部报刊、网站等各种载体进行广泛宣传,把企业文化学习教育结合到各类培训和文体活动中。同时,在各类评选、考核中都将企业文化的执行和建设情况作为重要指标。

“实用”是企业文化建设的目标、方向和价值所在。湖南中烟坚持企业文化建设与生产经营同规划、同部署、同检查,将企业文化渗透到每一项规章制度中,渗透到每一个工作流程中,



在潜移默化中提高全体员工的认识,确保企业文化实现内化于心、外化于形、固化于制,真正为企业的科学管理和改革发展服务。

作为企业文化的子系统,品牌文化主要承担着企业文化的一项重要功能,即向外辐射、树立企业形象,提升企业文化价值。“白沙”、“芙蓉王”是湖南中烟着力培育的两大品牌。“白沙”以“飞翔”文化为内核,诠释了“敢为人先”的湖湘文化和自由飞翔的消费体

验;“芙蓉王”以“成功”为文化内涵,诠释了“经世致用”的湖湘文化和厚德载物的消费价值。湖南中烟对这两大品牌文化的塑造和提升独具匠心。

他们一方面加强与强势媒体合作,推动品牌文化有效传播,另一方面本着“传递真情,和谐共建”的理念,持续发挥原长沙卷烟厂“飞翔公益基金”和常德卷烟厂的“芙蓉学子”等公益品牌作用,实施以改善烟区小学办学条件和资助家庭困难学生、奖励优秀在

校大学生为主的多个公益项目,在积极回报社会的同时,树立了良好的品牌形象,拓展了企业文化的外延与影响力。

在优秀企业文化的引领和凝聚下,湖南中烟迈入了又好又快发展的轨道,核心竞争力日益提升。“十一五”期间,湖南烟草工业累计实现税利1597.02亿元,其中税金1267.43亿元,利润329.59亿元,分别同比增长141.84%、132.13%、188.36%,实现了从省内市场依赖型向全国大市场的跨越。不仅如此,“万宝路”生产商、国际烟草行业巨头菲莫公司,看中了湖南中烟的巨大实力和发展潜力,不仅选择长沙卷烟厂作为生产合作伙伴,更邀请湖南中烟合作开发南美市场……在湖南中烟的努力下,湘烟的品牌规模、卷烟产量、出口、利税都迎来了新的高点。

经验与思考: 湖南中烟系统推进企业文化建设的五点启示

党的十七届六中全会强调,要坚持中国特色社会主义文化发展道路,培养高度的文化自觉和文化自信,努力建设社会主义文化强国。这对于当下国内各类企业进一步搞好企业文化建设具有十分重要的意义。调研组认为,湖南中烟深入系统推动企业文化建设的做法,有以下五点启示:

第一,加强社会主义核心价值体系建设是必由之路。社会主义核心价值体系是兴国之魂,是社会主义先进文化的精髓。广大企业在提升硬实力的同时,要更加重视软实力的提升,要

把社会主义核心价值体系融入到企业改革发展的全过程,贯穿于企业生产经营和管理服务的各领域,体现在企业文化建设的各方面。

第二,坚持以人为本和群众路线。党的十七届六中全会要求,发挥人民在文化建设中的主体作用。职工是企业文化的实践者、推动者和受益者,是企业文化建设的主体。扎实推进企业文化建设,应以民主化管理、创建学习型企业、维护职工合法权益等为抓手,进一步强化职工的主体地位,充分发挥职工的主体作用。

第三,服务生产经营和管理是关键。企业文化不能脱离生产经营和管理而独立存在,而应该为促进生产力发展、提高生产经营水平、增强企业竞争力服务,这样的文化才具有生命力和凝聚力。

第四,要注重传承、创新和个性化。对重组企业来说,“传承”是指要善于把企业重组前的优良传统融入到当前的企业文化理念当中,使之在重组后的企业中有效延续;“创新”是指要适时根据企业内外环境的变化进行相应的调整、充实与完善,以契合甚至领先于社会 and 行业的发展;“个性化”是指要结合自身实际,建设符合自身特点的企业文化,这样文化才是自己的、实用的,真正为企业创造价值。

第五,建立长效机制是保障。只有建立健全党政工团齐抓共管、有关部门分工负责、广大职工积极参与的工作体制,以及相应的宣教、投入、考评、激励机制,才能形成企业文化建设合力,增强企业文化建设动力,从而使企业文化从“落地”到“深植”。

(执笔:陶建群 蒋升平 王志远)

【编者后记】

夯实基业常青的文化基因

企业文化的实质并不在于它包含哪些内容,而在于不同层面内容之间的内在关系和相互作用。企业文化建设过程,其实就是从企业的精神理念到物化层的外在表现的演进过程,也是企业文化力形成并作用和提升企业核心竞争力的过程。将企业文化提炼并确定的精神理念,通过非物化层的引导、熏陶、约束和强化等手段建设,改变员工的固有学习习惯、思维习惯和行为习惯,进而变成传承于员工血脉之中的组织潜规则和员工潜意识。这些潜意识、潜规则就是企业文化力。

企业文化之所以能够起作用,就是由于组织的潜规则和员工潜意识(即企业文化力)能够通过组织和人的行为渗透并作用到企业的管理体制、运行机制、创新活动等“软件”之中,提升企业“软件”运行的质量和效率,形成强大的企业软实力(即企业文化的软物化形态)。同时,企业的软实力又作用并影响着企业“硬件”,并使这些“硬件”所具有的优势升华为企业“看

得见”的硬实力。企业的硬实力与软实力,既通过文化力相互作用,又通过文化力密切联系,共同构成“偷不去,买不来,拆不开,带不走,流不掉”的核心竞争力。从湖南中烟的文化实践可以看出,企业的软实力可以转化为企业的硬实力,企业的硬实力也反观和影响企业的软实力。在企业软实力和硬实力相互作用、相互影响,形成企业核心竞争力的形成过程中,企业文化力发挥着至关重要的作用,它是影响和提升企业核心竞争力的关键因素。

因此,企业文化的建设过程其实就是企业文化力形成并作用和提升企业核心竞争力的过程。企业文化建设的关键环节,就是通过有效手段,使企业的精神理念转化为组织潜规则和员工潜意识,从而形成文化力。而企业文化的最终效果体现在企业软实力的形成和硬实力的提升上。加强企业文化建设,打造强大而持久的企业文化力,应该围绕企业文化力形成并发挥作用的各个环节,整体构思,有序推进。