



●加强班子建设,锻造一流团队



●继承光荣传统,建设廉政企业



●强化安全教育,筑牢安全防线



●勇担社会责任,积极抗震救灾

| 编 | 者 | 提 | 示 |

在中国铁建 2013 年年中工作会上,张宗言总裁提出的“九种文化”思想深刻,内涵丰富,对于我们做好当前企业生产经营和全面建设工作,进一步传递和聚合推动企业科学发展的正能量、推进企业管理全面升级具有重要的现实意义和指导意义。为践行好张总裁提出的“九种文化”,2014 年 6 月 18 日,集团公司徐明新董事长、总经理在会见四川省企业联合会梁勤秘书长一行时,向客人介绍说:中铁二十三局集团将以创造社会价值为己任,致力建造“四型企业”,即:“文化型、外向型、现代型、创新型”企业。企业在不同发展阶段,定会有不同的发展目标与模式相匹配。选择正确的目标与模式,既能有效地推动企业发展,更能反映出企业的发展理念与追求。从本期起,我们将陆续刊登该集团公司党委宣传部的署名文章,对建造“四型企业”进行解读。欢迎各级领导和广大读者踊跃参与讨论,争相发表自己的观点,为企业的健康快速发展积极建言献策。

建造一个“文化型”企业

——解读中铁二十三局徐明新董事长提出的建造“四型企业”之一

■ 黄仕科

企业文化是企业在长期生产经营活动中所自觉形成的,并为广大员工恪守的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合反映。如何才能理解好、践行好中国铁建张宗言总裁提出的“九种文化”?集团公司徐明新董事长、总经理说:一个企业,不怕没财富,就怕没文化。中铁二十三局集团将牢牢坚持“创效是第一要务”的理念,以业绩论英雄为用人导向,我们正在推进以岗位职责为基础,以品德、能力、业绩为导向的人才考核评价机制。推行《项目经理职业化建设暂行办法》和《管理骨干业绩考评办法》,完善项目经理和管理骨干的选拔、使用、考核和管理体系,建设一支高素质的职业项目经理和优秀管理骨干队伍。以“创造效益、创造价值”为衡量标准,实现企业文化建设与企业管理工作的紧密结合。

那么,中铁二十三局将要或正在建造的“文化型”企业,究竟具有怎样的战略意义?又有哪些具体工作要做呢?

一、为什么要建造“文化型”企业

徐明新董事长认为,21 世纪将是一个文化冲击的世纪,企业能否培育自己的文化并发挥其作用,将决定其在 21 世纪的生存能力,企业的文化将成为未来企业的第一竞争力。从经营本质看,企业经营是一种价值追求,是一个品牌塑造过程,只有培育深厚的文化底蕴,才能还原经营本质。因此,建造“文化型”企业,应是包括中铁二十三局在内的所有企业发展的最高境界。

笔者以为,没有文化的企业,谈不上核心竞争力,企业文化对企业生存与发展具有着极其重要的作用:一是凝聚作用。企业文化像一根纽带,把职工和企业的追求紧紧联系在一起,使每个职工产生归属感和荣誉感。企业文化的这种凝聚作用,尤其在企业危难之际和创业开拓之时更显示出巨大的力量。二是激励作用。企业文化注重研究的是人的因素,强调尊重每一个人,相信每一个人,凡事都以职工的共同价值观念为尺度,能最大限度地激发职工的积极性和创造性。三是协调作用。企业文化的形成使企业职工有了共同的价值观念,对很多问题的认识趋于一致,增强了他们相互之间的信任、相互交流和沟通,使企业的各项活动更加协调。四是约束作用。企业文化对职工行为具有无形的约束力,经过潜移默化形成一种群体道德规范和行为准则,实现外部约束和自我约束的统一。五是塑造形象作用。优秀的企业文化向社会大众展示着企业成功的管理风格、良好的经营状况和高尚的精神风貌,从而为企业塑造良好的整体形象,树立信誉,扩大影响,是企业巨大的无形资产。

可为什么在建筑施工企业,这样一个追求社会责任、很需要文化支撑的行业,却很少有人提出建造“文化型”企业的目标呢?我们认为主要有以下几个方面原因:

一是建造“文化型”企业需要很长时间,往往企业主要管理者一个任期内很难完成,也难以展示领导业绩;二是建造“文化型”企业需要更多努力,这些努力既包括人力资本的投入,也包括企业领导个人修养的提高,仅有资金是做不到的;三是建造“文化型”企业效果如何难以评价,影响的是企业未来,如同前人栽树,后人乘凉,是对企业管理者意志与品质的考验。

当今时代,有远见卓识的企业家已经意识到,企业竞争大致可分为四个层次:产品竞争、营销竞争、战略竞争和文化竞争。因此,徐明新董事长认为,中铁二十三局要想在同行业中立于领先地位,只有文化竞争取胜,才是企业长期成功的根本保证。

有人说,企业文化首先是一把手文化。而建造“文化型”企业则要求在企业文化建设中,结合本企业实际,并广泛吸纳外部先进文



●中铁二十三局董事长、总经理徐明新

化元素,形成能引领企业长期发展的文化力量。徐明新董事长作为集团公司的主管领导,深谋远虑,站在时代的高度提出中铁二十三局要建造“文化型”企业,无疑是一位优秀管理者,是企业之幸,员工之幸。

二、建造什么样的“文化型”企业

建造“文化型”企业的目的,就是要用新的思维方式分析现实所面临的和未来发展可能面临的矛盾,用新的目标、新的理念和新的行为方式去处理问题、解决矛盾。中铁二十三局当前就是要结合生产经营实际,对企业面临的现状以及长远发展趋势进行系统分析和反思,明确发展目标和方向。

在培育企业文化的实践中,我们体会到,只有在具体工作中切实践行好中国铁建张宗言总裁提出的“九种文化”,将企业文化建设系统融入各专业管理工作,并在细节中得到充分完整体现,才能称之为“文化型”企业。“文化型”企业应是企业发展到一定阶段后物质和精神财富积淀的显现,是体现文化力量的管理体系。

那么,是不是我们多搞些文化活动,就等于在建造“文化型”企业?答案是“不能”。文化活动只是企业文化建设的载体,对建造“文化型”企业有推动作用,但不是决定性因素。安全质量文化、形象文化等建设业绩突出,就意

品同在”的企业价值观、“不畏艰险、勇攀高峰、领先行业、创誉中外”的企业精神和企业标识、企业歌曲等“四大统一”的基础上,提出了具有中铁二十三局特色的系列文化理念。如“企业和员工共同进步”的发展目标;“坚定不移进行结构调整、坚定不移搞好海外经营、坚定不移实施低成本扩张战略”的企业战略举措;“从经营项目向经营企业转移、从经营体力向经营智慧转移、从经营主业下游向经营主业主上游转移”的发展策略;“用心做事 用情交友”的企业经营理念;“一年稳定、二年好转、三年起步、四年发展”的企业发展路径;“锻造一流团队、永葆企业长青”的队伍建设战略;“四个提升”(提升班子形象、提升员工信心、提升企业品牌、提升综合实力)的政治工作主线;牢牢把控“四点两线”(质量闪光点、安全控制点、科技创新点、效益增长点。班子建设保障线、效益产出线)的项目管理指南;“以创效为目标强化全员执行力”的企业行动准则等具有中铁二十三局特色的文化理念,从而明确了建造“文化型”企业的目标和方向。

三、怎样才能建造“文化型”企业

有什么样的企业,就显性或隐性地客观存在着什么样的企业文化;反过来,有什

级领导干部增强使命感、危机感,自觉履行新时期赋予企业管理者的重大使命,切实增强建造“文化型”企业的导向力、影响力;三是要强化大局意识,保持对企业生存发展重性的清醒认识。企业的生存与发展关乎中央企业能否履行好党和国家赋予的“三大责任”(政治责任、经济责任、社会责任),关乎企业员工切身利益的实际问题,建造“文化型”企业要围绕确保这个大局想问题、办事情。

其次,要实现“三个转变”,增强文化型企业思想政治工作的针对性。一是企业的思想政治工作要由单纯的说教向多形式、多渠道转变。要注重采取“引导式”、“激发式”、“鼓励式”、“互动式”的方法,积极开展形式多样、生动活泼的文体活动,使思想政治工作易于被广大干部职工接受,以达到启发心灵的效果;二是思想政治工作要由被动应付向主动出击转变。各级政工干部必须强化政治工作的“生命线”意识,树立“有为才有位”的思想,高度重视新时期文化型企业的思想政治工作。要进一步提高对加强思想政治工作的极端重要性和必要性的认识,自觉履行好职责,通过各种方式方法,积极主动地开展好思想政治工作;三是思想政治工作要由传统机制向创新机制转变。要优化思想政治工作的运行机制,建立

须把建造“文化型”企业与解决实际问题结合起来,想方设法帮助干部职工解决具体问题,使建造“文化型”企业更具有群众基础;三要注重把建造“文化型”企业与加强管理相结合。面对企业发展过程中的新情况和新问题,必须建立健全激励与约束相结合的管理制度,并严格加以落实到位,将自律与他律结合起来,把内在约束与外在约束结合起来,才能保证建造“文化型”企业的实际效果。

第四,正确处理“四大关系”,增强建造“文化型”企业的科学性。思路决定出路。在 2014 年集团公司行政工作报告中,明新董事长、总经理告诫我们:“一定要增强发展意识、改革意识、进取意识,准确把握企业正处在经济状况持续好转阶段的这一基本企情,突出创效理念不动摇、转型升级战略不动摇、强基固本不动摇、经营战略不动摇、扬长避短,真抓实干,持续推进企业经济状况根本好转”。这一高屋建瓴的论述,不仅对集团公司现状分析定位准确,而且对明确现阶段企业改革发展的重点、要点和关键点,对如何建造“文化型”企业有着十分明晰的思路和指导意义。笔者以为,按照明新董事长、总经理提出的要正确认识和处理好企业历史与现实的关系、提升效益与适度规模的关系、现场与市场的关系、加快转型升级与搞好传统产业的关系,这是我们当前建造“文化型”企业的最佳切入点。

因为,任何一个企业,都是在既有基础上的发展。中铁二十三局发展到今天,既有重组时留下的财富和包袱,也有发展过程中打下的基础和走过的弯路。对此,我们要辩证思维,扬长避短;项目施工利润空间很小,必须走规模效益之路。而一定的规模需要相应的管控能力来支撑。目前我们的规模太小,还不能满足企业发展、员工上岗的需求,必须适度做大规模来提升整体效益;现场与市场的关系,突出反映在承揽与在建、区域经营指挥部与工程公司的关系上。对此,我们要认清形势,统一思想,统一行动;我们中铁二十三局目前还是一个弱局,在同质化竞争激烈的“红海”中厮杀,肯定难有优势,因此,我们必须实施“蓝海”战略,调结构转型升级,把企业明显优势打造出来,才能在同行中脱颖而出。

实现这一战略目标,还需要推进三项制度改革。一是进一步推进选人用人制度改革,全面推行职业项目经理人制度;二是



●肩负神圣使命,奏响青春旋律



●开展读书活动,建设学习型企业



●心系建筑企业,情牵铁路工地



●丰富文化生活,展示员工风貌

味着文化型企业的成功吗?也不是。这些只能说明企业文化建设的局部成就。

做文化型企业很难。但是,当企业发展到一定程度后,文化势必成为影响其可持续发展的重要因素。经济发达而出现文化荒漠,是企业发展的严重制约因素。可喜的是,近年来,中铁二十三局实现了企业文化建设与企业管理工作的紧密结合,是企业文化建设的创新,也为建造“文化型”企业奠定了坚实的基础。

中铁二十三局集团公司以董事长、总经理徐明新,党委书记陈涛为首的新一届领导班子,坚持“创效是第一要务”的理念,以“创造效益、创造价值”为衡量标准,实现了企业文化建设与企业管理工作的紧密结合。在中国铁建“诚信、创新永恒,精品、人

么样的企业文化,又会影响企业朝着什么方向发展、造就什么样的企业。当今时代,企业间的竞争转向企业文化的较量日显突出,文化制胜已成为众多成功企业或失败企业的共识。中铁二十三局怎样才能建造“文化型”企业?我们认为应当从以下四个方面建造和培育。

首先,要强化“三个意识”,提高建造“文化型”企业的自觉性。一是要强化政治意识,树立对建造“文化型”企业的紧迫感。针对员工队伍中对建造“文化型”企业新的思想动态,用党的创新理论武装干部职工头脑,坚持不懈地在干部职工中开展理想信念教育,提高干部职工政治敏锐性和政治鉴别力;二是要强化责任意识,保持对建造“文化型”企业重要性的清醒认识。引导各

“大政工”网络。建立思想政治工作的激励机制,增强政工队伍的活力。健全心理疏导机制,大力加强心理健康教育。健全警示教育机制,开展有针对性的警示教育。同时,不断完善思想政治工作的保障机制。

第三,切实搞好“三个结合”,增强建造“文化型”企业的实效性。一是要注重把建造“文化型”企业与生产经营工作相结合。只有把建造“文化型”企业与生产经营工作结合起来,才能促进生产经营工作的开展;建造“文化型”企业也才会更富有效;二是要注重把解决思想问题与解决实际问题相结合。新形势下建造“文化型”企业,干部职工许多思想问题是由实际困难引起的,不理解这一点,建造“文化型”企业就会脱离实际。要使干部职工心齐、气顺、尽心尽职,必

进一步完善绩效考核制度改革,实施与战略规划相衔接,与计划、预算相统一,更加差异化、精准化、个性化的绩效考核办法,加大经济增加值的考核力度,实施绩效考核结果审计复核制度,增强考核的针对性、有效性;三是进一步推进薪酬分配和激励制度改革,企业领导人员收入要与企业效益、发展目标和员工收入联动,形成更加合理的分配激励关系。

总之,建造“文化型”企业不可能是一蹴而就的短期行为,也不是一劳永逸的阶段性工作,而是一个长期的动态过程,必须坚持营造好“创造效益、创造价值”的良好氛围,坚持把抓好文化重在建设、文化服务发展的原则,才能让中铁二十三局建造“文化型”企业的战略目标,不断获得新的生机和活力。