

编者按

如何解决文化建设和生产经营两张皮的现象,让企业文化在企业实实在在落地生根,并成为企业发展源源不竭的内生动力,从而进一步增强企业国内、国际两个市场的核心竞争力,为实现中华民族伟大复兴的“中国梦”做出贡献?四川省企联、企业家协会、四川省企业文化研究会组织四川企业走进西南油气田川东北气矿,深入企业一线召开四川省企业文化示范单位(川东北气矿)现场会,通过参观和学习了解,让参会企业代表从川东北气矿“责任文化”的生动有效践行中,寻找到了满意的答案。今天,本报特别精选参会代表交流发言内容以飨读者。

走向新的繁荣 在延续民族文化血脉中开拓前进

——在四川省企业文化建设示范单位(川东北气矿)现场会上的总结讲话

四川省企业联合会、企业家协会秘书长、企业文化研究会副理事长 梁勤

今天,中国石油西南油气田公司川东北气矿给我们分享的“忠诚担当,责任铸魂”,给予了我们许多思考,给予了我们很多未来创意和想象空间。

西南油气田公司川东北气矿对我们四川乃至全中国企业界提供了社会责任与企业责任完美融合的优秀企业公民案例,特别是在落实社会主义核心价值观方面,是使企业文化诸多理念落地生根的优秀范本,这是我们为有牺牲多壮志、敢叫日月换新天的红军精神和大庆“一不怕苦,二不怕死”的铁人精神与时代精神所奏出的中国企业家敢为天下先、爱拼才会赢的广纳百川的创新精神。此案例为中石油早日成为国际一流的品牌,贡献了新的亮点,为塑造和积累我们中石油的三面品牌(大庆精神、铁人精神、川油精神),为提升社会竞争力贡献了智慧。

我本人也作为企业文化建设一名探索者、实践者、推动者,此时此刻,引用习主席纪念孔子诞辰 2565 周年时的话:“不忘历史,才能开辟未来,善于继承,才能善于创新,只有坚持历史走向未来,从延续民族文化的血脉中开拓前进,我们才能走向新的繁荣。”

我在这里谈谈企业文化的三界界,也就是三上三无。

一、老子说,“太上,不知有之;其次,亲而誉之;其次,畏之;其次,侮之。”。真正伟大的思想、伟大的文化,我们很多人不一定能亲眼看到,但我们要学习先进的文化,用来指导我们的实践,就是想实现古人说的“无为而治”。

老子这句话也彰显了我们企业文化的第一个功能就是导向功能。这个功能在我们新时代具有广泛意义。当今是“互联网+”时代,表现在从颠覆产品链到价值链,再到生态链的一个趋势。它表现在跨界融合和无边界价值管理。我们现在积极寻找从产品链上升到价值链,通过无边界价值管理超越企业边界,强化利益相关者对企业核心价值观的认同。

那么,我们如何实现跨界管理呢?我们需要通过无



边界价值管理超越企业边界,强化利益相关者对企业核心价值观的认同。我们企业要持续、健康地发展,不仅需要向外部员工表达自己的价值观和信念,还需要打破外部边界,向外部利益相关者表达企业的自我认识,回答“我们是谁”、“我们是一个怎样的企业”等核心价值观问题,满足多重利益相关者的需求,强化利益相关者对企业的认同,最终实现企业间的互利合作。任正非先生也提出了价值链生态平衡,缔造了组织文化;马云先生提出了创业文化,赋予了企业强大生命力。他们通过无边界价值管理,选择可信任的合作伙伴和建立对称的信息沟通机制,培育企业间的信任关系,把企业文化转化为生产力。这在一定程度上解决了资源依赖理论的难题。

由于环境不确定性、信息不对称性、权利不对称性,产生了企业间逆向选择,出现了道德缺失。只有解决了诚信体系问题,才能解决企业发展壮大,解决我们现实中如何降低企业交易成本和监督成本的问题,使我们企业的整体价值产生的效率最大化和绩效最优化。

二、上善若水,水能载舟也能覆舟,滴水能穿石。水分

子的凝聚力,千变万化,浩浩荡荡,汇涓流入大海。水的凝聚力,就是我们企业文化软实力。滴水穿石,水的势能转变为动能,无坚不摧!

这就是软实力,这是我们企业文化工作者需要思考的问题,如何应用企业核心价值观来解决走出去,让我们的文化走出去,顺势而为、顺理成章,这就是中国企业是成功的 DNA。

“上善若水”这句话,充分体现了企业文化的最大功能就叫凝聚功能。企业文化要外化于形、内化于心、固化于制,散化于恒。因为企业生态环境不是过去那种简单、单纯,而是具有复杂性和体系性,在大众创业、万众创新的今天,我们就是要把“上善若水”这个“水”变成建立我们的百舸争流、变成我们走出去的强大动力。

三、孙子兵法云:“上兵伐谋、其次伐交、其次伐兵、其下攻城。”我们对企业文化的研究是讲究文化落地的问题、创新问题。今天“忠诚担当、责任铸魂”这个案例,就是解决了文化落地、解决了文化基因再造和基因优化、班子团结,只有形成这种团队执行力,我们才能战无不胜、无往而不胜。

中国石油西南油气田公司川东北气矿责任文化,宣扬了责任重于泰山、责任铸就品牌,充分体现了当代社会主义核心价值观,为我们树立了榜样。祝愿中国石油西南油气田公司川东北气矿在实现中国梦和未来文化实践中,为达州经济、社会可持续发展再立新功,勇创辉煌。

管理上没有一劳永逸的方案,世界上唯一不变的就是变化。因此,我们企业文化建设者任重道远,我们始终都要以责任为基、创新为力,做到知行合一。希望在座的各位企业家、经营管理者和诸位企业文化工作者,在未来实践中要文以载道、文以化人,文化自觉、文化崛起,实现中国崛起,民族复兴最终靠文化崛起。

祝愿我们广大企业文化建设工作者在未来的工作中奉献才智,成就梦想! (根据梁勤脱口讲话录音整理)

一次难得的学习机会

■ 中铁二十三局集团有限公司党委宣传部部长、四川省企业文化研究会副秘书长 黄仕科

今天通过对川东北气矿的参观、学习、交流,有以下几点感悟:

1、这是一支以文化兴企的优秀团队。
川东北气矿秉承“我为祖国献石油”的企业核心价值观,着力推进“精心谋事、用心做事、细心履职、尽心尽责”的责任文化,获得了明显效果。公司历年递增的利税、完成的产值,以及员工良好的精神风貌,都充分体现实施文化兴企战略取得的巨大成就。

2、这是一支把党建和文化紧密融合的精英团队。
这里有着得天独厚的红色基因和优秀的革命传统。这些弥足珍贵的红色资源是党组织开展思想政治教育和建设企业文化的巨大优势。从我们看到的公司的影像作品、平面宣传、网络作品和工地现场的宣传栏等,这些全方位、立体式、全覆盖的宣传载体,使“责任文化”入心入脑落地生根。

3、这是一支热爱学习不断探索的创新团队。
通过宣贯、培训、征文比赛、演讲比赛、集中学习与个人自学相结合等方式,营造出浓厚的学习氛围,使责任文化成为基层广大职工的自觉行为并融入到各项管理之中,激发了广大干部职工创新创效的热情。我们这次看到,员工几乎人人都是讲解员,人人都是志愿者,这方面他们做得非常好!

4、这是一支注重细节注重服务的和谐团队。
在服务社会、奉献社会的同时,员工相互之间也体现出人人为我,我为人人的优良形象和品质。从工地现场、食堂、寝室、菜地、清洁卫生中深深感受到一种温馨的氛围。大家都在付出,都在为对方服务,而大家也享

受到服务。细节决定成败:每一处接待,都非常细致到位,让我们感受到温馨和热情,川东北气矿是我截至目前参观学习的单位中最优秀的企业,使我耳目一新,正所谓有看头、有听头、有学头,是一次难得的学习机会。

我们中铁 23 局的前身是中国人民解放军铁道兵,我们这支队伍与川东北气矿有着许多相似之处,工作现场条件艰苦,流动性大,我们的工地遍布全国各地,甚至全世界各地。为了增强企业的市场竞争力,我们可以借鉴石油企业文化建设好的做法。因此,我要把这次学到的、看到的、听到的优秀企业文化示范成果带回去,通过以下途径嫁接到中铁 23 局。

第一,学习川东北气矿,弘扬铁道兵文化。
铁道兵文化是“哪里艰苦哪安家,到祖国最需要的地方去”,铁道兵战士志在四方。这与石油行业工作环境极为艰苦有着共同点。铁道兵文化是铁道兵时代几十万官兵在长期苦命战争和社会主义经济建设实践中,留给我们的宝贵的精神遗产和文化优势资源,我们有责任传承好,弘扬好,并续写好铁道兵文化新的篇章,让军旗在我们这支队伍中永远高高飘扬!让军魂长存员工心中,激励我们战胜各种艰难险阻,勇往直前!

第二,发挥中铁 23 局独特优势,培育打造好创新文化。

我很自豪,中国高铁很多创新技术都是中铁 23 局研发、设计、创造的。到目前为止,我们拥有 176 项国家专利,在同行业同级单位中走在前列,现今中国高铁的许多行业标准都是我们参与编制的。创新是中铁 23 局的一大亮点,是我们企业在市场竞争中的明显优势,我们还要再接再厉把创新文化打造好。

第三,借势“一带一路”战略,加快企业发展。
今年从国际到国内,从行业内到外看,经济形势都不

为川企立标杆

本属性是企业管理,是实践,不在于知,而在于行;不在于说,而在于做,坚持做;企业文化不在于知,而在于行。绝不能把企业文化作名词来看待,而是作动词存在。

2)企业文化怎么来化? 13 年前,我在攀钢工作时就提出企业文化要内化于心,固化于制,外化于行,这是从攀钢首先提出来的,是对全国企业文化建设的一大贡献。
“责任”在乎于心。对川东北气矿的“责任文化”,我理解是心之所及,力之所至。气矿提倡的“四心”之精心、用心、细心、尽心,尽显履职尽责在乎于心的理念。管理的最高境界是文化管理,人管人累死人,制度管人糊弄人,而文化管人是管住魂。北气矿的“责任文化”从心入手管到心里,

3)川东北气矿以员工为中心。如何把以人为本、以员工为中心落在实处、落在细处、落在小处? 川东北气矿做了很好的示范。川东北气矿的员工把简单、枯燥、平凡的事情能够坚持几十月、甚至几十年如一日,就很不平凡,非常不简单。真正把激励员工内在动力,重视员工行为规范养成,使员工从精神上寄托于企业,情感上依恋于企

业,在行动上忠诚于企业,真正建成了企业与员工的事业共同体、命运共同体。只有这样的文化建设才能使员工真正与企业同呼吸、共命运。

4)习惯即文化。文化是时间的积累,如何在文化建设中让员工养成好习惯,形成路径依赖,转化为主动自觉的行为,这是文化建设的根本所在。企业文化载体不在于多,关键在效果,突出特定性,对象化。

5)转型靠文化。发展方式的转变靠发展理念的转变,而发展理念的转变靠文化。企业转型升级,提质增效,当前企业转型升级、提质增效,攻坚克难,创新发展,我们企业都面临一个共同的课题,企业文化本身首先就要转型升级。如何依靠自己的力量,尤其如何依靠精神的力量来战胜困难,我认为企业文化天地广阔,大有可为。企业文化作为企业价值导向和精神支柱,怎么发挥它的激励、凝聚、导向和规范的功能,川东北气矿做了很到位的示范。我们已经进入了以文化论输赢,以文明比高低,以精神定成败的时代,增强企业文化力,已经成为企业转型升级、持续发展的重要法宝。



细节值得学习和借鉴

■ 四川宏达集团副总裁、四川省企业文化研究会副理事长 刘德山

我对这次会议主题“川东北气矿的责任文化”非常感兴趣,因为宏达集团企业文化最大的一个特色就是“社会责任管理”,通过全面实施战略性的“社会责任管理”,在宏达集团形成了现代企业管理的一种价值判断、决策机制和管理氛围。这次对川东北气矿企业文化建设现场和建设成果的参观学习,有很多做得好的细节值得我们学习和借鉴,从而提升和升华宏大集团的社会责任。主要体现在以下几个方面:

(1)多种优秀文化基因的传承与创新。企业文化的梳理、打造、建设离不开企业的历史源头,离不开企业生存发展的内外生态环境和企业根植的这片沃土。川东北气矿植根在这片红色的土地上,弘扬了红军文化和革命老区的精神,在艰苦的环境中,忠诚担当,拼搏奉献,这是责任文化强大的的源动力。我们在专题片中看到,哪怕一个人独自在深山,坚持 20 多年没有怨言。

集团文化和公司子文化的建设提供了一个样板。川东北气矿作为中石油和西南油气田的一个成员单位,对上传承和执行集团文化,作为企业本身有自己的个性和特色,秉承了中石油的文化理念和企业宗旨、核心价值观、企业精神,有集团文化的底蕴和积淀,同时,也有自身子文化的个性和特色,从相关资料中已经体现非常充分,奉献能源,创造和谐,我为祖国献石油,大庆精神、铁人精神、川油精神,这些诸多文化的融合,是对“责任文化”的创新和提升,同时,也赋予川东北气矿“更多更广”的新内涵。

(2)川东北气矿“责任文化”的提炼精准到位。企业文化有其生存的内外环境,历史发展的源头和行业属性的特色,川东北气矿的“责任文化”不是内外两张皮,非常有利于宣传落地和执行,很自然做到位。从材料和现场参观中,我们发现“责任文化”在川东北气矿的员工中已经内化于心,固化于制,外化于行。让每个员工的灵魂形成了制度固化,化于每个员工的言谈举止、岗位职责之中,表里如一,不是内外两张皮。

(3)“责任文化”内涵以“四心”为主线。川东北气矿以“精心谋事、用心做事、细心履职、尽心尽责”的“四心”为主线,有层次,有抓手,突出了重点,抓住了要害,把握了关键,易于分解,便于落实。“精心谋事”,它体现了精细化管理的思想和要求;“用心做事”是热心专注、积极向上、激情投入、创新开拓,追求正能量的体现;“细心履职”,这是从人力资源角度对岗位职责的表述,也是打造以结构为导向的执行力模式的基本要求,同时也体现了人力资源管理方面企业对绩效考核和干部考评的总体要求;“尽心尽责”,“尽心”是对前三个方面再次升级的要求。精心、用心、细心,再加上尽心,要全身心投入,尽心的目的是要尽责,尽责的要求是要担责,担责的要求是要打造全员的“责任文化”,这样才有可能内化于心、固化于制、外化于行。“四心”落地,就是要求全体员工做人要有责任心,做事要有责任感,做企业要有社会责任的使命感。

通过参观和学习了解,我们看到了一批有责任、敢担当,很有正能量的石油人,几十年如一日在大巴山这块红色热土上坚守,爱企如家,用忠诚和担当生动诠释了“责任文化”的丰富内涵。现代社会,企业公民意识已经深入人心,公民除了智商、情商外,我认为还应该有个“贵商”,公民的责任意识和责任情怀与社会责任密不可分,企业文化是企业的灵魂,是企业核心价值观的认同,是企业管理氛围的营造,也是企业向心力、凝聚力、引领力、学习力、传播力、品牌力等的综合体现。川东北气矿的企业文化以文化理念、制度规范、视觉形象、落地执行多个方面,都给我们提供了很好的学习范例,



解决文化建设和生产经营两张皮现象

■ 攀枝花钢铁(集团)公司政工处处长 何高鹏

从文化落地谈两点感受。
1、为什么会出现文化建设和生产经营两张皮的现象?

主要原因有两个:
第一,过于注重理论研究。把文化作为高深理论在探讨,什么理念文化、制度文化、行为文化,物质文化等等,但理论与实际结合不够。

第二,用管思想的办法搞文化建设。我们讲文化建设要有思想,但文化建设绝对不等于思想工作,文化建设的属性一定是主要管行为,企业文化是企业群体的行为习惯。

2、责任文化,从企业层面来讲包括对国家、对社会、对用户、对员工的责任,从员工层面来讲包括对工作、对朋友、对家人的责任。川东北气矿将责任文化聚焦在员工身上,落实在基层,落实在员工行为规范之中,实实在在推动了企业各项工作的开展,实现了文化管理的有效性,解决了文化建设和生产经营两张皮的现象。

(本组稿件整理:胡雪峰 马永强 王忠涛 本报记者樊瑛 张建忠;摄影:文丹)



■ 四川省钒钛产业协会秘书长、四川省企业文化研究会副理事长、攀钢钛业集团原党委书记 张邦绪

中石油的文化是全国企业文化的一面旗帜,西南油气田是我们四川企业的标杆。通过对川东北气矿的参观学习,我有五点体会:

1)企业文化本质到底是什么?我认为企业文化的基