



创新文化成企业文化建设重点

中国企业联合会 驻会副会长 尹援平
中国企业家协会

2016—2017年度全国企业文化突出贡献人物、全国企业文化优秀案例和全国企业文化优秀成果,是我国企业文化建设的先进典型,值得广大企业学习和借鉴。

本届全国企业文化优秀奖的突出特点

本届全国企业文化优秀奖申报数量多、覆盖范围广、整体水平高,显示出广大优秀企业建设先进企业文化的不懈努力和所取得的显著成绩。从本届全国企业文化优秀奖来看,广大企业在继续做好企业文化体系建设的同时,结合企业实际,重点开展特色文化建设,取得了明显成效,成为本届全国企业文化优秀奖的突出特点。

创新文化成为企业文化建设的重点。广大企业把创新文化建设作为新时期企业文化建设的重点,努力为企业创新提供适应的环境和土壤。例如,国电大渡河流域水电开发有限公司以创新文化为引领;北新集团建材股份有限公司推进全员创新;中国航天科工集团第二研究院围绕中心工作,着力推进创新文化建设。

工匠文化的作用和地位得到提升。在国家的倡导和支持下,企业开始大力建设工匠文化,积极培育工匠精神。如:珠海罗西尼表业有限公司大力弘扬工匠精神;陕西法士特汽车传动集团公司通过搭平台、建机制,塑造“匠心文化”;中



尹援平

国十九冶集团有限公司在员工中倡导“技能成才、技能强国、技能报国”精神,营造“尊重实干创造、崇尚精益求精”的工匠文化。

和谐文化被企业、员工和社会广泛认同。企业和谐文化真正内涵是以人为本。在本届优秀奖中,万丰奥特控股集团有限公司通过开展活动,积极构建和谐劳动关系;红宝丽集团股份有限公司坚守“奉献社会,实现自我”的核心价值观,构建“绿色”文化体系;新疆华源投资集团有限公司打造为企业办实事、为员工做好事、为社会做益事的“三为”文化。

融合文化日益彰显重要和突出。企业的融合文化建设日益重要,已经成为企业发展壮大的关键因素之一。本届优秀奖中有:潍柴动力股份有限公司实施跨文化管理;南京国电南自自动化有限公司精心打造和谐共享的融合文化;中

国铁建国际集团有限公司积极开展跨文化管理实践。

以加强党建文化促进中国特色的公司治理机制。新形势下,广大企业以党建指导企业文化,以企业文化促党建,形成了各具特色的党建文化,在企业发展中发挥了重要作用。中国石油化工集团有限公司在党建文化建设中,积极探讨建设中国特色现代国有企业制度;大唐南京发电厂的党建文化,突出“清风”廉洁文化品牌;中航工业陕西飞机工业(集团)有限公司在党建文化建设中引入PDCA管理工具。

对我国企业文化的几点展望

企业需要建立强大的包容文化。强调包容文化,加强跨文化管理,已成为当今中国企业文化建设必不可少的内容。

企业需要建立高效的创新文化。首先要营造创新文化氛围,解放创新工作者的想象力、创造力和思想力,并通过实践创造更大价值;还要建立创新激励机制,从组织协调、人才培养、考核奖惩等方面以制度引导、激励和规范员工行为,形成完善的创新激励、创新评价、成果转化机制,以激发创新活力,为企业创新发展服务。

经济新常态要求国家治理能力和治理水平现代化的全面提升。在新环境下企业新的发展战略需要建立新的商业模式,具备新的盈利能力,就必须建立相适应的新的企业文化。改革需要在体制机制上进行相应的调整,可能引起利益格局的变化,这就需要发挥企业家的作用,建立基于效率的创新文化,以增强改革的认同感和主动性,使文化成为企业改革发展动力的重要源泉。

企业需要培育优秀的品牌文化。在供给侧改革的大环境下,我们需要在品牌建设上下大功夫,探索加强品牌文化建设。

优秀的品牌文化可以赋予品牌强大的生命力和非凡的扩张能力,成为企业保持竞争优势的利器。建设优秀的品牌文化,塑造更多强大的中国企业品牌,是我国广大企业肩负的光荣而艰巨的使命。

(本文根据尹援平在2017年全国企业文化年会上对“全国企业文化优秀成果”的点评整理,未经本人核实,有删节)

(上接第三版)

徐井宏分析指出,当前科学技术爆炸式发展,全球经济融合势不可挡,虚拟经济与实体经济互动博弈,使企业经营面临极大的不确定性;企业要实现基业长青,企业文化是根本;优秀的企业文化有三点共性:一是有充满家国情怀的使命感,二是有敢为人先、与时俱进的创新精神,三是有脚踏实地、兢兢业业的实干精神。张建公介绍,开滦集团大力弘扬“特别能战斗”的企业精神,传承创新文化、制度文化等优良基因,新形势下的开滦文化更加注重树立开放包容的文化观,融入产业经营、加强人本管理、培育团队精神,引领了企业改革转型和创新发展。

记者获悉,本次年会上,有36位企业家被评为全国企业文化建设突出贡献人物,中国兵器工业集团等34家企业入选为全国企业文化优秀案例,中国大唐集团等108家全国企业文化优秀成果被表彰。

尹援平在点评中指出,广大企业在继续做好企业文化体系建设的同时,结合企业实际,重点开展创新文化、工匠文化、和谐文化、融合文化、党建文化等特色文化建设,取得了明显成效,成为本届全国企业文化优秀奖的突出特点。她希望我国企业在新形势下能够建立强大的包容文化、高效的创新文化和优秀的品牌文化,推动企业发展向更高水平迈进。

华夏基石咨询集团董事长,中国人民大学教授、博导彭剑锋围绕“企业的顶层设计与企业文化管理”进行了专题演讲,他认为,企业文化要围绕两个基本命题进行系统思考和顶层设计:一是企业存在的目的意义等基本生存发展命题;二是企业在不确定环境下,如何变革和创新,不断突破成长瓶颈,实现持续健康发展。他强调,企业文化通过战略、组织、人三个基本方面去落实,才能真正促进企业变革和创新。

本次年会上,与会专家、企业家代表还围绕“企业文化与企业管理深度融合”、“中华文化走出去与跨文化管理”、“工业文化助力制造强国建设”等主题探讨了新形势下企业文化建设的热点问题,并对中国航天科工集团第二研究院的企业文化建设进行了实地考察和互动交流。

来自国务院国资委、工业和信息化部、全国工商联、全国总工会的有关领导,地方企联和行业协会的有关领导,以及来自全国的企业家、专家学者、企业代表、媒体代表、各地企联和行业协会代表400多人参加了本次年会。

全国企业文化年会是中国企联适应经济社会发展形势和广大企业需要而开展的一项品牌活动。年会自创办以来,已经成功举办了十二届,表彰推出了近千项优秀的企业文化成果,成为我国企业文化交流与对话的重要平台。

(第一至第五版图片由本报记者林瑞泉摄)

华夏基石咨询集团董事长,中国人民大学教授、博导彭剑锋:

企业文化管理要结合顶层设计



彭剑锋

文化真正要落地,要落实到变革上,要落实到创新上,主要体现在三个方面:战略、组织和人。这也是经营管理三个最基本的命题。

企业文化真正要推动企业战略转型、组织变革、人才机制创新,必须和企业的顶层设计结合在一起。顶层设计是围绕企业基本生存发展命题而完成的系统思考,要在高层达成共识。同时围绕着应对不确定的环境,突破企业成长的瓶颈,实现企业持续健康成长。

除顶层设计外最关键的是文化的抓手落实到组织、落实到人。企业价值观的管理落地,除了战略思维、顶层设计以外最终落地要通过两条线:一条线是激活人的基础,另一条是提高组织化效率。围绕这两条线抓住价值观的管理。

让员工按照公司价值观去做,必须要把价值观的考核纳入到员工的评价体系中。如果价值观不能纳入到评价体系中,那么这一价值观就是虚的。所以,企业要推进文化落地就要实现价值观的考核,就要把价值观所要求的行为纳入到员工的行为考核体系中,纳入到绩效体系中。

企业要建立基于价值观的考核体系,就是让干部和员工围绕核心价值观进行检讨,主要是先建立企业文化的行为系统,然后要求员工对照行为系统进行行为改进。

文化在人力资源管理角度中的作用,就是抓干部动态管理。干部动态管理主要是把文化落实到两个方面,一个是推进干部的自我批判机制,让每个员工认识到外部环境的变化,认识到自我

的不足,也就是说把自我批判机制纳入到干部的管理中。另外,就是干部的竞争淘汰机制,文化落地一定是落实到干部管理上。

“人”这条线要落实到员工的激活机制,主要抓两条线,一个是给各个业务系统配人力资源业务骨干,另一个是全面认可激励。通过全面认可激励来调动员工协同,调动员工的建议,调动员工认真做好工作。只要做得有利于用户、有利于企业、有利于自身成长的都给予相应评价,这就是全面认可激励。全面认可激励就是精神鼓励,以精神鼓励为主,对员工的所有行为通过积分制来进行激励。所以从“人”方面一个是价值现考核,一个是价值行为改进。

那么如何把企业的价值观落实到组织建设上,落实到管理文化上,落实到整个团队建设上,主要是几个抓手:一个抓手就是价值观与机制的匹配。第二个是把文化落实到管理优化上。企业基于文化合理化建立平台,就是文化最终要落实到员工的绩效改革上,落实到员工参与角度上。第三个是文化如何落实到PDCA中优

化管理。第四个就是落实到引导力,落实到团队建设上。此外是现在很重要的所谓反思与复盘,对企业来讲就是如何通过行动学习,把文化落实到企业的行动学习中,尤其是企业的高层管理团队,就是如何使高层进一步能够达成共识。最后,就是文化如何落实到流程,如何落实到企业的组织结构变革过程中,要和企业的变革结合在一起。从这一点来讲基本上主要是两条线,一个是人的激活,一个是组织的变革与创新。

因此,文化要起作用就要和战略、组织、企业人才机制创新结合在一起。如果不和这些基本的管理命题结合在一起,不通过基本的管理命题去落地,那文化和企业的经营就是两张皮。所以,真正要用它推动企业的变革,推动企业管理的提升,推动企业员工内在积极性的激发,企业还是要通过顶层设计,通过战略、组织与人的基本命题落地。

(本文根据彭剑锋在2017年全国企业文化年会上发言整理,未经本人核实,有删节)