

建设先进企业文化 提升企业核心竞争力

中国企业联合会企业文化建设委员会课题组

积极倡导和培育先进的企业文化,以文化力提升企业核心竞争力。为学习借鉴先进企业文化建设成功经验,激励和推动更多企业走上文化强企发展道路,不断提高我国企业文化建设的理论与实践水平,中国企业联合会多年来积极致力于企业文化建设的探索和组织推动工作,搭建企业文化交流平台,在企业界发挥了良好的示范导向和辐射带动作用。



雨润集团总裁祝义亮向中国企联驻会副会长尹捷一行介绍企业文化建设

中国企业文化发展的新脉动和新特点

通过对会多年来开展企业文化建设工作积累的经验和本届全国企业文化优秀成果进行总结分析,我们发现,我国企业文化建设在实践中不断取得新的进展和成就,正在朝着中国特色社会主义先进企业文化方向积极迈进,企业文化建设的自觉性和水平不断提高,文化软实力逐步培育和增强,企业总体发展质量显著提高。

企业文化理念突出体现国家核心价值体系的基本要求。在新的时代背景下,企业更加注重按照社会主义核心价值观体系的要求,遵循发展先进生产力的方向,与时俱进开展企业文化创新,更加强调对国家、民族、社会、员工、顾客的使命感与责任感;突出体现信息化、数字化、网络化、智能化的经营意识;同时,赋予企业文化以科学发展内涵,注入和强化以人为本理念、绿色低碳理念、现代服务理念、诚信经营理念及社会责任理念。国家核电的“三和文化”、中电国际的

“静水深流”文化、中国十九冶的“西部铁军”文化、东方汽轮机的“东汽精神”、东浩集团的“骆驼精神”、红宝丽集团的“责任文化”等都是企业根据实际发展需求在精神领域的创新,是社会主义核心价值观体系在企业中的具体延伸和生动体现,能够引起员工在感情上共鸣、在思想上认同、在行动上拥护,真正成为支撑企业进行价值判断、战略选择、行为走向、处理利益关系的根本依据。

企业文化建设更加注重与管理深度融合。企业更加注重推动文化建设与经营管理的目标和重点紧密结合,与微博、微信、互联网等现代信息技术深度融合,形成决策、执行、监督、考评、奖惩一体化的企业文化落实机制,确保企业价值主张渗透到日常管理和各种仪式中,体现了我国飞航领域的技术主导地位;中信重工把“创新是企业的生命”作为核心理念,构建了独具特色的工程技术、产品研发技术、工艺技术“三位一体”的技术研发体系,实现研发的新产品产值连年超过销售总收入的60%以上。

把创新意识培育和企业品牌管理结合起来。企业只有把创新思维和创新精神贯穿于品牌设计、生产、传播、终端体验的全过程,才能塑造个性魅力、服务为核心的企业品牌。济南铁路局青岛站创立了全国首家铁路车站服务品牌“阳光家园”,通过成立“阳光服务超市”和全国首家“旅客抱怨中心”等创新性做法,为旅客传递人性化情感服务体验;山推股份创新品牌传播模式,相继开展了“万里服务走基层”、“VIP客户红色之旅”等活动,倾力打造“价值引领,服务共赢”的服务品牌。

把创新意识培育和企业转型升级结合起来。许多企业的实践证明,成功的企业转型首先来自于发展观念的根本转变,新型商业模式的建立常常源于创新的发展理念。例如,开滦集团确立了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,以“六大转型模式”走出了一条资源型企业转型升级的新路;首钢集团通过确立“主业做强、多业协同、打造综合服务商”的战略思想,支撑企业搬迁转型顺利实施。可见,企业要成功实现转型升级,就必须创新发展理念,以改革求变的精神,改变不适应时代发展要求的旧观念,革除落后的生产方式,以新的视角、新的思路,提出新的发展理念,创建新的经营模式。

把创新意识培育和企业转型升级结合起来。许多企业的实践证明,成功的企业转型首先来自于发展观念的根本转变,新型商业模式的建立常常源于创新的发展理念。例如,开滦集团确立了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,以“六大转型模式”走出了一条资源型企业转型升级的新路;首钢集团通过确立“主业做强、多业协同、打造综合服务商”的战略思想,支撑企业搬迁转型顺利实施。可见,企业要成功实现转型升级,就必须创新发展理念,以改革求变的精神,改变不适应时代发展要求的旧观念,革除落后的生产方式,以新的视角、新的思路,提出新的发展理念,创建新的经营模式。

把创新意识培育和企业转型升级结合起来。许多企业的实践证明,成功的企业转型首先来自于发展观念的根本转变,新型商业模式的建立常常源于创新的发展理念。例如,开滦集团确立了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,以“六大转型模式”走出了一条资源型企业转型升级的新路;首钢集团通过确立“主业做强、多业协同、打造综合服务商”的战略思想,支撑企业搬迁转型顺利实施。可见,企业要成功实现转型升级,就必须创新发展理念,以改革求变的精神,改变不适应时代发展要求的旧观念,革除落后的生产方式,以新的视角、新的思路,提出新的发展理念,创建新的经营模式。

把创新意识培育和企业转型升级结合起来。许多企业的实践证明,成功的企业转型首先来自于发展观念的根本转变,新型商业模式的建立常常源于创新的发展理念。例如,开滦集团确立了“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,以“六大转型模式”走出了一条资源型企业转型升级的新路;首钢集团通过确立“主业做强、多业协同、打造综合服务商”的战略思想,支撑企业搬迁转型顺利实施。可见,企业要成功实现转型升级,就必须创新发展理念,以改革求变的精神,改变不适应时代发展要求的旧观念,革除落后的生产方式,以新的视角、新的思路,提出新的发展理念,创建新的经营模式。

企业跨文化融合的能力不断增强。随着当前世界各国利益交融更加深入,全球合作向多层次全方位拓展以及国内产业结构调整优化成为企业转变发展方式的主攻方向,企业之间重组、合作、集中的趋势在不断加强。这时,很多企业高度重视文化融合对于保证并购重组顺利推进、国际化经营、集团化管理的重要作用,积极探索适合自身发展方式的文化融合模式,通过凝聚文化共识提升企业优化整合能力。

通过文化融合提升企业跨国经营能力。海尔在并购三洋白电业务后,通过全系统并购的方式保证了三洋原有优秀文化的传承,在此基础上把海尔“人单合一”双赢模式逐渐融入日本团队中,使他们对海尔全球引领的目标、双品牌战略、“人单合一”双赢文化高度认同,保障了海尔系白电在日本家电市场瞬间崛起,洗衣机和冰箱两大业务分别跻身行业

第三和第四位。

通过文化融合保障并购重组顺利推进。盾安集团在2003年以并购形式首次进入民爆化工行业以后,凭借优势的企业管理与企业文化的输出,以“三变、三不变、三提高”为整合理念,实现了未派出1个人,成功收购60余家企业,成为民爆行业的龙头企业。2012年,盾安集团民爆业务的净利润达到了3.4亿元。

通过文化融合提高集团化管理水平。山东能源自2010年由六家矿业集团组建成立之后,把“心力”融合作为第一课题,一手抓战略规划、企业管控等有形重组,一手抓文化建设,用“明德、立新、包容、超越”的核心价值观增加文化认同,用“卓越能源企业”的奋斗目标引领发展方向,用“能源综合解决方案供应商”的全新定位凝聚奋斗力量,建设形成了统一的“超越文化”,使人心融合成为山东能源协同发展的真正内生动力。

一方面,立足关心人、尊重人、成就人,充分调动员工积极性和创造性。要通过为员工创造发展机会,让员工分享企业发展成果,把员工个人追求融入企业长远发展之中,实现员工与企业共同成长。胜利油田坚持“油田与心田共建,文化与文明共创”的理念,以EAP(员工帮助计划)、幸福组织建设、职业生涯规划、居家养老服务等重点内容,推进实施胜利心田工程,营造心齐气顺的和谐氛围;天津港把“发展港口、成就个人”作为企业的最高追求,为员工提供了广阔的发展平台;大恒集团探索形成了“以情感管理为主、以制度管理为辅、以精神自律为中心、以传统文化为根基”的“家文化”,激发了企业发展活力。

另一方面,立足培养人、教育人、塑造人,大力提升员工素质和能力。现在,越来越多的企业将文化建设的重点放在职工文化知识素养、职业道德以及专业技能等方面的教育、培训上,通过积极创建学习型企业和学习型团队提高员工素质。中国国电在“家园文化”的引领下,组织实施“职工素质提升工程”,通过建立全员培训管理体系,实施东西部干部交流,使企业真正成为培养锻炼人才队伍的“家园”;国家电网山东电力公司坚持十年如一日开展“善小”主题实践,在员工中大力倡导善小常为、修身立德、爱岗敬业、奉献社会,提高了员工道德素质和企业文明程度。

强化责任担当,树立良好企业形象。企业是国民经济的骨干力量,是社会和谐稳定的重要保证。因此,企业在经营过程中应增强责任感和使命感,在追求效益的同时协调好其他利益相

关者的利益,实现企业发展与经济、社会、环境的综合价值最大化。

承担对消费者的责任,为市场提供安全、优质、高效的产品和服务。雨润集团早在成立伊始就在行业内率先提出了“食品工业是道德工业”的理念,一跃成为全国最大的肉制品企业;中建三局坚持“品质保障,价值创造”的理念,荣获多项中国建筑工程质量最高奖。

承担对员工的责任,不断激发全员奋斗动力。海亮集团奉行“任何时候都把员工当成是企业的上帝”,通过成立员工互助基金会、建立特困员工档案等实际行动引导员工爱岗敬业、共谋发展;天津郁美净集团倡导“家文化,在企业经营困难的时候提出“扶老携幼向前走,不让一个人下岗”,在员工中形成了巨大的凝聚力。

承担对社会的责任,积极促进社会和谐稳定。万达集团以“共创财富,公益社会”为企业使命,发展了中国成员最多、分布区域最广、影响力最大的企业义工组织——万达义工,产生了积极深远的社会影响;远东集团坚持以“和”为本的经营理念,把推进残疾人事业作为企业义不容辞的社会责任,成为中国大陆安置残疾员工最多的民营企业。

承担对环境的责任,大力推进生态文明建设。华能国际以“绿色文化”建设为抓手,积极探索“绿色煤电”技术路线,于2008年和2009年先后在华能北京热电厂、华能上海石洞口第二电厂建成投产二氧化碳捕集系统,为我国电力行业节能减排提供了新的思路和实践经验,使我国的二氧化碳捕集技术达到了世界先进水平。

论坛·观点

企业品牌建设与危机管理

远东控股集团资深副总裁徐浩然
能救危机和救自己的只有自己

品牌和企业文化的关系,就像一个硬币的两面,对外这一面社会公众看到的是品牌,对内这一面企业员工能感受到的是文化,所以品牌和文化紧密相连。所有的品牌建设,就像盖大楼,看似干得很好,哪怕一件事处理不当,顷刻之间大厦就会坍塌。

中国的企业遇到的危机无外乎这几个情况,第一是产业的危机。第二是企业自身的问题。第三就是媒体对企业的曝光。第四是消费者投诉。包括世界经济环境以及中国经济的持续滞涨的危机都会带来企业的风险。企业的风险在增加,不确定性在增加,企业越大遇到危机的可能性就越大,处理危机的难度就会越强。能救危机和救自己的只有自己,所以我们要保持危机意识。保持危机意识绝对不会是一件坏事。

中国社科院研究员刘光明
企业不能为追求利润放弃责任

人有生命周期,企业也有生命周期。企业要做到百年不衰,要做到强大,就要符合它的规律。中国有三个部门在抓诚信建设,一个是商务部,一个是中国银行,还有一个是标准化研究院。为什么这么重视?就是因为我们现在很多企业不诚信,制造了很多假冒伪劣商品毒害老百姓。我把企业核心价值观定义为伦理管理,伦理管理的核心是价值观管理,这是我一直坚持的观点。

我们是把无中生有作为贬义词理解的,其实世界上所有的东西都是无中生有的。一个企业一开始是没有或者很小,但是只要你经营理念、企业文化对路,你就可以慢慢发展壮大,这是一个规律。企业文化作为管理思想、管理方法,它本身也来自于实践,而不在于逻辑的推理。

中国十九冶集团董事长田野
诚信做不好会砸了企业品牌

企业文化和品牌是互相渗透的,互相延伸的。一个品牌,它一定是它的职工通过努力和实际行动对社会的一种承诺,所衍生出来的一定是这个企业先进的和适应市场的文化。当企业遇到外部危机的时候,企业文化和品牌将起到大作用。同样在竞争过程当中,我是品牌企业,我有品牌,我有文化,竞争当中肯定能取胜。在市场竞争这么激烈的情况下,在产品过剩的情况下,我相信我还能活下去,所以我要把我的品牌建设好,把我的文化建设好。文化成了竞争当中的制胜因素。

遇到了危机怎么办?第一个,企业要建立一个品牌危机的预警机制,就像我们说安全重在防范,要消除隐患,我们品牌危机管理也是要建立这样一个预警的机制;第二个,出了问题你一定要讲诚信,敢于担当。敢于担当是你处理问题的最大智慧;第三个,企业一定要具有一种应对危机、一种让危机向良性转化的能力。企业要学会把危机化解到最小,使用户更加理解甚至永远支持,使你的品牌能够永远地让客户满意,哪怕是出现了危机,能够通过你的努力,让更多的客户理解,而不是变成灭顶之灾。

亿达集团行政副总裁暴洪奎
企业最大危机是价值观危机

我们的企业每一天所做的工作都是在推迟企业的危机,因为一个企业有生就有死,我们做的工作就是把把这个死无限向后推迟。说到危机,我觉得可能作为一个企业会面临很多管理经营的问题,企业现金流的问题,企业的领导人、老板有什么变故,这些都会导致突发性的危机。但是今天我们所面临的很多危机最后都会衍生到品牌的危机,我觉得这是这个时代特有的危机形式。

过去企业很像堡垒,里面是什么样,外界是不知道的,市场是不知道的。现在不一样了,互联网和通讯信息技术的高度发达,包括人都一样,将来每个人都会在社会上、在网络上留下足迹。我觉得最大的危机就是我们价值观的危机。你可能这个产品做得挺好,但是你的价值观有问题,它可能是一时的,也许是你的一次漫不经心、你的一次心不在焉,都有可能给企业造成很大的危机,因为你的价值观出问题了。我想表达的是在这样一个时代,价值观的危机是最大的危机。

盾安控股集团首席企业文化官李晖
做企业如跑马拉松不能犯规

做企业是跑马拉松的,你今天也许跑得快,但是要小心,不要犯规,犯规的话有一天把你驱逐赛场,这是最可悲的。只要能够符合透明度决定公信力、责任决定信任、态度决定角度,企业的危机公关案例都是好的。

处理危机,一要关注知与行、德与位相配,这是很多品牌因为忽略这些而倒下的原因。二是主导和主体的关系,决定一个企业的文化层次是他的主体员工。第三,要注意企业文化的跃迁跟反向跃迁,要看外部环境和内部环境发生了什么变化,也许一不留神你的企业文化会掉到很低的位置。



从左至右:徐浩然、刘光明、田野、暴洪奎、李晖