

# 国有大型企业企业文化建设的战略设计和技术路线

华中师范大学教授 秦在东



公司经理张麟:

公司开展企业文化建设以来,上下都在认真贯彻落实公司企业文化理念。我认为宣传力度还不够,在广大员工的心目中,这个理念是不是扎根了值得怀疑,所以特别有必要把企业文化理念作进一步的说明,让理念指导我们的各项工作。今天我们在年终学习实践拓展活动的过程中,可以找出公司的问题,最大的问题是公司的发展不够。不够的原因是什么呢?发展不够的原因是“观念不行,理念没有”。所以我们的经营理念、管理理念、各方面的理念都制定出来了,现在怎么样让它们来指导我们的实践,这是件非常重要的事情。我们讲了可能大家觉得没有什么过瘾的地方,那么今天给大家请了一位教授来给我们讲座,加深我们的印象。

各位领导,各位朋友,上午好!

非常荣幸来到大冶有色金属公司,就国有大型企业文化和企业文化创新问题与在座的各位领导各位朋友进行学术交流。这些年我对国有大型企业的企业文化建设和创新问题,确实有一些想法,因为最近受中央企业文化促进会的委托,我也正在做一个项目,题目是《国有大型企业企业文化创新的研究》。大冶有色金属公司是湖北省国有企业的龙头老大,在湖北省国有大型企业里面有重要地位。我今天想结合我们公司做的一套企业文化建设的方案,来谈一谈如何正确认识国有企业特别是国有大型企业企业文化建设的问题。

## 第一个问题:从管理智慧的高起点上看企业文化建设的重要性

这里有一个基本的背景,就是:经济全球化的进程日益加速。大家可能都感觉得到,所以说经济全球化的进程的加速,WTO的签订,这些年国外的公司疯狂地进来。任何一个经济比较活跃的城市都可以看到外资企业的身影。外资企业既带来了先进的经营管理理念、知识、文化信息,同时也带来了挑战。这种挑战是非常严峻的挑战。有人预测,21世纪的企业的竞争首先是经济体制的竞争,经济体制的竞争是管理制度的竞争,管理制度的竞争归结到人的素质的竞争。那么说到底,人的素质的竞争就是文化的竞争。对企业来讲,面对如约而至的外资企业,我们所面临的挑战是人的素质的竞争,企业文化的竞争。尤其是对我们国有企业,这个显得越来越严峻。因为国有企业企业文化的形成,它的整个历史进程是在传统的体制下、传统的文化影响下形成的。我们的政治境遇、文化境遇都具有浓重的政治传统的色彩。同时响应了什么呢,

是我们计划经济的本体;而企业文化呢,它作为一种管理思潮,先进的文化思潮,诞生在市场经济的条件下,它是市场经济下的产物,不是计划经济的产物。作为市场经济的产物,它跟我们计划经济条件下所形成发展起来的企业文化,也就是我们国有企业的文化,有着本质的差异。那么,怎么去认识这个本质的差异呢,从自身背景上上来讲,我们首先应该弄清楚一个最关键的问题,就是怎么去认识企业文化,企业文化与企业、与经济到底是一种什么样的关系,在这里,我给同志们一个很简单的通俗易懂的结论,就是一种智力性的揭露。企业文化是潜在的经济,企业文化与经济具有无法分割的关系。这样的关系是一种本质的联系,是一种必然的联系。那么企业与经济,它到底是一种什么样的关系呢,我想这里有几点:

**第一点,现代商品中的文化含量和文化附加值越来越多,也就是说,我们使用现代商品的时候,你要注意到这个商品的一面加入了丰富的文化含量。**比如说很多工人在一起,组合在一起,工人的组合就是文化附加值。用现代市场语言来讲,就是里面有创意的负载、创意的体现。比方说我们的手机主要是通讯工具,但是现在可以用来录音、照相、摄影等等,功能越来越多。比如说3G的开发,那么我们人类很多的创意,集中在一个商品上面,说明他的文化含量增大了。

**第二点,文化科技在企业产品投入的过程里面投入加大,通俗来讲,企业文化的投入需要文化的投入,科技的投入。比方说科技创新、产品创新这两个是分不开的。**产品创新首先就是科技创新。你要讲科技创新就必须归结到文化创新,所以产品创新的投入,跟科技的投入和文化投入是成正比的。总的来讲你来进行产品的科技投入就必须进行文化投入,这两个是分不开的。举一个例子,市场开发——麦当劳最初进来的时候,不是他的产品,不是他的经营模式,首先进入到中国的是他的文化,是他的文化投入。比方说市场调研,市场分析,本身就是一种文化投入。美国的麦当劳公司派人到中国来考察,前后派了三拨人。第一拨来的时候,没有做很认真的市场调研和分析,就把报告打到总部。他们一来到中国,看到到处都是人,心想:吃我麦当劳的人肯定很多,就以这种直观的市场观测得出结论,有销路,肯定能够立足,结果被他们老总PASS掉了,又派第二拨人。第二拨人来的时候做全盘观测,比第一拨人稍微细致了一点。他们跟我们的接待员、公务员,跟相关的部门、相关的一些餐饮企业进行广泛接触,认为麦当劳的口味超过了中国的餐饮市场,是特别的,是有市场的。就打报告回去给老总,结果又被PASS了。再派第三拨人。第三拨人转变了思想观念,转变了市场观测的视角,角度。他们跟中国家长、

孩子,特别是小学生、妇女进行广泛的接触,接触以后得出一个结论,麦当劳的市场定位只能定位在幼儿园、小学这么一个市场层面上。后来他们发现了这么一个现象,中国的独生子女去餐馆吃饭的时候总是跟上两个以上的家长,这个市场定位找到了。后来麦当劳总部决定把第三拨人这个团队派往中国。这个过程,过去我们是把它放在经济管理里面的市场预测这个层面上、这个环节上的。但是事实上,市场调研市场预测市场分析他们总的来讲是文化先行、文化投入,这里面涉及的不是我们市场预测市场分析的技术水平问题,是从事市场预测市场分析的人的素质、素养、观念、角度理念的问题,所以他是更高层次的指挥层面的问题。

**第三点,智力优势正在取代传统的自然资源优势,对我们现代的企业在做什么样的企业在做什么管理项目。**有一种流行说法:一流企业做文化,二流企业做市场,三流企业做项目;还有另一种说法,一流企业做文化,二流企业做产品,三流企业做项目。说法变了,但殊途同归,一流企业做文化。上个星期我跟海尔集团的老总到湖北来考察,把河南、湖南、湖北三个地区的区域老总叫到一起。在讨论过程中,让人感觉到他们的企业文化水平还在往高处提升。海尔谈的不是产品项目怎么做,谈的是海尔企业文化的品质问题。

**第四点,文化与经济的关系,生产工艺的流程对员工整体素质的要求越来越高。**在国外,药业公司啤酒公司等类型公司,他们整个工艺生产的策划,每一个环节每一个工序每一个车床对员工的素质要求不是单一的,对全体员工都有高要求;他们就连保洁工的要求都非常高,甚至这些保洁工都是专业的医药大学毕业的本科大学生硕士生,就是说哪怕只是一个保洁工,它不是一个对生产工艺完全不懂的打工者,就算是一个保洁工人,他也应该具备相当专业的文化素养。

**第五点,企业形象力在市场开拓中的地位和作用。**企业的形象力在市场开拓中的地位越来越突出,现在很多企业对企业形象力的塑造还停留在LOGO上面。近期来讲是没问题的,从长远来讲,不仅是视觉上的,而是内在的、无形地在发挥企业形象力的作用,它的力量是不可低估的。企业形象力的塑造首先是从员工内心信念开始的。对公司要有一种深深的信念,深深的热爱这样一种信任感。

### 企业文化的重要性——五个作用。

**一个作用:企业文化有巨大的凝聚作用。**事实上,企业文化最大的作用是什么呢——凝聚人心;企业文化最本质的意义是,合理地开发和利用人的精神力资源。通俗来讲:就是把公司所有人的精神力凝聚起来,统一思想,统一观念,统一行动,这些是企业文化的凝聚精力。人心向背是决定这个企业有没有核心动力的关键因素,真正的核心竞争力的动力还是人的信念、精神作用。哲学上讲:物质变精神,精神变物质;企业文化就是去体现精神变物质这种最基本原理的大战略、大智慧,这方略的东西。

**二个作用:提高企业核心竞争力的作用。**企业不仅仅是一个经济组织,更是一个文化组织,不同的只是背景。新的组织构成一个新的文化形态、生态。倡导企业文化建设,从根本意义上讲就是在建设一个有利于这个经济组织中的每一个人人生存发展的文化生态,这是企

业文化作用最根本的东西。

**三个作用:企业文化具有强大的激励作用,表现在方方面面。**从理论上讲有两大方面:物质激励,精神激励。在现实生活中通常是两者结合在一起,精神激励才能使物质激励的影响最大化。

**四个作用:企业文化具有持续强效性的作用,企业文化必须发挥它的持续强效作用,这是他的基本作用。**文化建设本身应该是持续强效,难以磨灭的,而且文化观念不一样,效果是不一样的。

**五个作用:以无形资产创造有形资产。**有些企业认为企业文化是虚的,其实,无形资产的增值和有形资产的增值是一样的。

## 第二个问题:国有大型企业企业文化建设的战略设计思路

战略设计理念应该是什么?要谈这个问题必须先解决一个问题,就是对企业文化功能和作用的性质的认识。对早期企业文化的认识认为是一种新的国际化的管理市场,它解决的是在管理过程中的技术问题。当然,西方的管理方式方法问题和我们的管理方式方法问题是区别的,后来又认识到企业文化是一个战略发展问题,再后来又认识到它是一个战略发展过程中的策略问题。现在,对企业文化的认识上升到孤立的地位,把企业文化看成是战略、策略问题都不准确,其实应该是战略和策略高度的有机结合。一个完整的企业文化理论体系或者说一个完整的企业文化规范操作体系都包含着战略和策略的有机结合。

**第一,对企业文化性质的认识要有充分准确的把握。企业文化的性质包括:**

**一要素:企业文化是向上的文化,是高端概念,是上位概念(无论是西方还是中国的企业文化);**

**二要素:企业文化反映企业人格的文化(企业文化是企业的整体人生,企业文化追求的目标是朝着把企业的每一个员工培养成全人)。**

**三要素:企业文化是经济现象的反映(企业文化是经济的集中表现,是经济现象的反映)。在西方,到一个企业去,没见老总,没见主管,从自己见到的第一个员工开始,就能感觉到这个企业的文化性格文化品质是什么,也就是说他已经融入到自身的性格本身上面来了。**

**四要素:企业文化是一种讲究技术含量的管理文化,真正的企业文化是融入到整个管理过程中的讲究技术含量的管理文化。**

**第二,战略设计的理念里面有一个很重要的关键理论问题,就是对企业文化战略价值的认识问题。**

企业文化最终要解决的是如何合理地开发利用人的精神力问题。西方学者认为:企业文化就是企业内部的新宗教,但绝对

不是对人的精神控制,是为了把人在工作过程中的心态和状态调整到最佳状态,这里面有宗教的方式方法,但绝对不是宗教的目的(要发挥每一个人的潜能,否则,小人物能办大事,大人物办不了小事)。企业文化就是为了把人的潜力和能力发挥到最大,把未经开发的潜能开发出来,这就是企业文化的目的。坚持以人为本的管理思想是企业文化的灵魂,是最本质的东西。以人为本的理念是企业文化的理念,企业产生的思想根源、理论根源是以人为本,企业文化强调以人为本,企业文化的创造者,设计者,推进者,领导者跟我们老总是分不开的,它不是一个运动,是一个企业的领导者在发展和管理企业的过程中提升起来的,也就是说企业的总负责人和各个基层的负责人是整个企业文化建设过程中的重中之重。作为企业领导人和各层次的负责人,他们不仅仅是企业文化的重要载体,还是企业文化的走势、模式的设计者和倡导者。所以企业文化首先应该解决好企业领导人和企业各层次负责人的文化观念建设,首先是解决这些人的文化观念、素质结构问题。作为一个大型企业,她的文化理念应该是同一的,LOGO也应该是同一的,它的精神战略系统应该也是同一的。

## 第三个问题:国有大型企业企业文化建设的技術问题

技术:

**1、指人们为实现物质文明而使用的各种方法的总和;**  
**2、完成特定目标而协同动作的方法手段和规划体系的总和;**  
**3、为了达到一定的文化经济效益目的,在一定的文化理念的统领下按照一定的规则一定的方法手段,为体现人们精神开发、复杂问题的操作规格的总和。**

什么叫技术:就是系统方法的应用,光有方法没有技术是完成不

了任务的,技术问题里面有很多的是精神问题。

技术路线:

**1、企业领导人管理思想和凝练的提升;**

**2、要有专业的企业文化建设队伍和机构,在企业领导人的直接领导下组成的专业班组,法人代表是企业文化建设第一责任人,因为企业文化是一种经济现象;**

**3、要有强势的外部咨询机构,外部的智慧也是有限的,但是两者结合就可能创造无限的可能性,所以企业文化的建设的基础路线里面,内部和外部的有机结合是确保我们战略设计和企业文化建设战略进程中的重要因素,企业文化的基础路线是面,能不能与前十的外部机构保持良好的关系,这也是决定企业文化工程质量的重要环节;**

**4、要重点处理好或理顺几个关系:**

**a、要处理好或理顺企业文化建设技术与企业政治思想的关系;**

**b、要理顺企业文化建设与企业文化精神文明建设的关系;**

**c、要理顺柔情管理和理性管理之间的关系,要实现管理的人性最大化是靠强硬的制度的设计和跟进来实施保证的,制度的设计安排和跟进实施是测定企业文化是否有成效的重要因素,制度设计的合理性和制度实施的制度弹性问题,制度的合理性问题,制度是具有合理强制性的,制度是一种驯化,是一种条件反射;**

**d、理顺继承优秀的传统文化和现代文化之间的关系,现代企业文化建设一定要起到激励人心的作用,把最不经常的事情尽可能做到完美,细节决定得失。**

国有大型企业在企业文化建设道路上需要解决探讨的两个问题:

**1、如何超越传统的束缚,需要大智慧和极大的勇气;**

**2、国有大型企业在企业文化的创新实施过程中需要做到的四个目标:高起点,大思路,大手笔,有创意。**

(根据录音整理)



11月25日至12月11日,公司各二级单位592名中层及以上管理人员参加了公司企业文化知识考试。上图为职教中心考试现场。下图为建安公司考试现场。(郭小勇 摄)