

浅谈战略转型期加强企业文化建设的实践与思考

王阳

(中交烟台环保疏浚有限公司 山东 烟台 264000)

【摘要】 国家最高领导人曾在党的十九大报告中指出：“文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴，文化强民族强”，企业文化对于国有企业发挥国民经济主导力量和社会主义经济重要支柱同样具有强大的驱动力。本文笔者从中交烟台环保疏浚有限公司（以下简称“中交烟台”）实施专业化改革发展实际出发，系统分析和阐述弘扬和践行“诚·实”文化过程中的探索实践，并对战略转型期加强企业文化建设进行了建议性思考。

【关键词】 战略转型期；企业文化建设；实践思考

【中图分类号】 F270 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1673-9574(2022)01-00043-03

一、“中交烟台”培育“诚·实”文化的背景

2020年，“中交烟台”顺利完成船舶装备资源整合，专业化改革转型高质量发展因此迈出了坚实一步。至此关键时期，“中交烟台”更加需要优质的服务和品质的提升，调动各个方面的积极因素，来创造良好的发展环境，不断赢得市场的认可和业主的信赖。此时培育“诚·实”文化，正是基于围绕改革转型中心工作，深入挖掘文化精神内涵，大力弘扬文化核心理念，形成全体员工共同拥护、认同、践行、发扬的企业价值观，树立公司整体形象，提升公司管理水平，为公司高质量发展汇聚强大的精神动力。

“诚·实”文化的提出，从员工层面来讲，其目标主要是实现员工认知和素质的提升，通过深刻领会企业文化内涵，确保每一位员工与公司改革转型目标同向、号令同调、运行同步，为公司改革转型发展提供强大的精神动力。从企业层面来讲，其目标主要是实现企业形象和管理的提升，通过将企业文化厚植于企业管理的各个环节，调动各方面积极因素，不断赢得市场的认可和业主的信赖，全力打响公司文化品牌。

二、“中交烟台”“诚·实”文化的基本内容

近几年，“中交烟台”把“诚·实”文化建设作为提升综合实力和市场竞争力的重要内容，坚持以“以诚信立业，以实干兴企”为核心理念，其精神内涵关键是“诚”和“实”。

(一)“诚”，即：对企业忠诚、对客户诚信、对同事真诚。对企业忠诚，就是心中始终装着企业，把企业的兴衰成败与自己的发展联系在一起，始终为企业的兴旺发达贡献自己的力量，坚决不做影响企业信誉形象的事；对客户诚信，就是牢固树立“以客户为中心、为客户服务”的经营理念，竭诚满足客户的产品价值与服务需求，为客户发展提供最大支持；对同事真诚，就是视真诚为品行、声誉和立身之本，做到同事之间互

相包容、团结协作、以诚相待。

(二)“实”，即：创业要务实、干事要踏实、做人要老实。创业要务实，就是在公司“二次创业”过程中坚持从行业实际、企业实际出发，制定战略、部署工作、狠抓落实，既不好高骛远，也不畏首畏尾，做到“建一个项目、融一方区域、拓一片市场”；干事要踏实，就是脚踏实地、真抓实干、马上就办，敢于担当责任，勇于直面矛盾，善于解决问题，在实干、苦干中做出实实在在的业绩；做人要老实，就是做老实人、说老实话、干老实事，襟怀坦荡，公道正派，不搞当面一套，背后一套。

三、“中交烟台”弘扬和践行“诚·实”文化的探索实践

企业文化作为企业价值观的重要体现方式，经过近两年的探索实践，“中交烟台”深入推动国有企业改革三年行动走深走实，改革转型全面推向纵深发展，尤其是聚焦建设国内行业一流水利、市政、生态环境工程总承包公司战略目标，深入推进业务结构优化和经营布局调整，市政水利、涉海结构等新主业占比已经超过90%，可以说，转型发展取得了实质性成效。笔者认为，在公司改革转型高质量发展的大潮中，想要将“改革转型，文化先行”落到实处，就必须要坚持从公司实际出发，深刻把握好“文化强根、文化赋能、文化育魂”三个层面的核心要义，才能最终实现员工、企业和社会的价值导向和协作共赢。

(一)搭建“文化强根”平台，彰显企业自身特色。

一是加强文化阵地建设。企业文化建设往往被大家认识是很“虚”的东西，只可以在员工的思想里做“口头”文章，但是要想培育好优秀的企业文化，必须要依托阵地建设。当前随着中国交建视觉识别系统3.0和项目安全文明施工标准化的深入推动，“中交烟台”文化阵地建设逐步向标准化、规范化发

展，基本能够适时借助宣传展板、文化标语、条幅等传播介质，搭建“诚·实”文化内容推广阵地，并通过规范项目员工文化着装，设立图书角、员工文体活动室等场所，营造出驻地文化培育的视觉氛围，让员工在“触目可及”的环境下自觉接受文化熏陶。

二是丰富文化培育渠道。实践证明，文化建设不是光靠贴标语、喊喊口号就能创建的，重点是围绕全体员工的文化认知和认同。2020年，“中交烟台”组织开展了“弘扬诚·实文化，助力改革转型”演讲比赛，演讲内容主要围绕新冠肺炎疫情发生后，讲述从复工复产到赶工达产，从巩固传统市场到做实新主业等在公司改革转型发展过程中涌现出的立足岗位、无私奉献、拼搏奋进、诚实守信的先进集体和优秀个人工作事迹，通过文化与事迹的深度融合，全面展现公司“诚·实”文化魅力和影响力，在公司员工中引起了强烈反响，充分展示了企业品牌形象和员工精神风貌。

三是大力推行文化实践。要彰显企业属于自己的特色文化，那就必须结合企业发展实际，对于以工程建设为核心内容的建筑企业来说，工程项目无疑是对内外展示企业文化的重要窗口。“中交烟台”围绕项目进度管理品牌、成本管理品牌、质量管理品牌、文明工地品牌“四大品牌”建设，扎实推行了“一支部一品牌”、“诚信服务工程”、“安全文明工地”、“蓝马甲”志愿服务等文化实践活动，获得了诸多两级集团及省市级荣誉成果，并积极对接属地媒体，做好新闻策划宣传，进一步扩大了企业文化影响力。

（二）建立“文化赋能”机制，争创国内行业一流。

一是持续强化文化融入。企业文化建设必须要融入到专业管理、融入基层工作、融入员工行为，才能充分激发企业文化的辐射导向和激励约束功能，充分发挥企业文化建设在凝聚力量、激励创新、促进改革转型管理、推动高质量发展上的重要作用。2021年，“中交烟台”先后开展了“大干一季度 确保七亿元 实现‘开门红’”、“六比六创—立足新起点·奋进新征程”和“奋战四季度 冲刺全年红”等主题劳动竞赛，通过竞赛活动，展现出了全体员工比拼赶超的良好精神面貌和践行“诚·实”文化的浓厚氛围，为争创国内行业一流总承包公司建设提供了有力支撑。

二是培育选树先进典型。国家最高领导人在全国劳动模范和先进工作者表彰大会上的讲话中强调，“社会主义是干出来

的，新时代是奋斗出来的。”在企业文化建设中，就必须大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，充分发挥这些先进典型所凝聚的号召力、吸引力和感染力。“中交烟台”在2021年以党史学习教育为契机，加强先进典型的培育选树，挖潜了一批优秀人物及先进事迹，先后开展了“一先两优”、年度各类先进等评选表彰活动，并通过通报表彰、展板宣传、微信公众号专栏宣传等途径，让广大员工明晰企业标杆导向，主动对标身边的榜样，充分调动了各层级干部员工干事创业的积极性、主动性、创造性。

三是加快项目品牌推广。品牌是企业形象和信誉的体现，有了品牌就等于有了知名度，有了知名度才能拥有凝聚力和扩散力，尤其是在市场日渐萎缩和同行竞争加剧的今天，树立品牌思维、打造品牌标杆、展示品牌形象对企业文化建设显得尤为重要。2019年以来，“中交烟台”在“上岸”“进城”“治水”转型过程中，先后承接了菏泽黑臭水体治理、弥河流域综合治理、羊口小清河生态修复等工程项目，承建过程中以抓好项目建设和诚信履约为着力点和突破点，通过在菏泽项目驻地承办天航局项目管理现场观摩交流大会、邀约中央媒体“守护全国的菜篮子”专题报道等推广举措，使这些有重大影响力的项目、新业务领域的项目，建成了彰显企业品牌实力的标杆项目，成为了企业对外展示争创国内行业一流的“示范点”。

（三）形成“文化育魂”格局，助力企业基业长青。

一是全面深化文化认同。企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。笔者认为，深化文化认同分为两个层面，对企业内部层面来说，每位员工能够与公司改革转型目标同向、号令同调、运行同步；对于企业外部层面来说，社会各界第一反应能够认可公司精神、公司价值、公司力量，只有这样才能引领公司在改革转型发展道路上行稳致远。近年来，“中交烟台”持续加大了对外形象展览展示工作的力度，创建了烟台市企业技术中心，主动邀请中国海洋大学到公司开展师生座谈会，连续申报评审“全国交通运输文化卓越单位”“全国交通运输诚信文化建设优秀单位”“烟台市文明单位”等荣誉，以更多精神文明创建成果来对外展现企业文化的魅力。

二是构建系统文化机制。只有构建完善的企业文化机制，围绕阐释解读公司战略目标，围绕升华企业文化内容内涵，体

系化构建出制度机制、约束机制、激励机制，才能够使企业文化发挥出应有作用。2021年，“中交烟台”扎实推进“制度建设年”活动，新编制印发了管理制度近百项，并形成上、中、下三册活页制度汇编，一体推进制度流程化、流程表单化工作，为形成“文化育魂”格局提供了制度保障。同时，在“文化育魂”的过程中，企业领导的榜样作用有很大的影响，《论语·子路》里记载“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”，“中交烟台”领导班子能够通过“七条班规”和恪守国企领导人员“20字”标准，在语言和行动上不懈宣传“诚·实”文化，有力推动了良性的、可持续的文化机制构建。

三是重塑文化价值创造。企业文化之所以能为企业提供核心竞争力，归根到底是企业文化具有实现企业价值创造能力，而实现价值创造，就要时刻把握企业文化文化建设的规律性认识和实践性总结。2021年，“中交烟台”无论是推动国企三年改革行动，还是专业化发展实践，企业文化建设都是围绕价值创造理念下来调整结构、优化布局、整合资源、提升效率，通过“诚·实”文化与“过紧日子”思想的有机统一，选取了汕头项目部作为公司成本管控唯一试点单位，大力倡导艰苦奋斗、勤俭节约的作风，让“每个项目都是成本中心，每个班组都为创效单元，每名员工都能创造价值”成为了广泛共识，让员工也及时享受到了成本管控和超额利润成果，为企业和员工共赢发展提供了条件，也为企业实现基业长青提供了深沉持久的文化力量。

四、关于战略转型期加强企业文化建设的几点思考

“中交烟台”始终高度重视企业文化建设，每年年度系列工作会报告中都会有单独章节来强调部署“诚·实”文化建设，但企业文化更多的是一种自上而下、自内而外的传承，文化理念的确立并不难，难得是如何将文化不断传承和推广下去，使其厚植在企业管理的方方面面。

一是要深度理解企业文化抽象和具体的辩证关系。企业文化建设中不可避免的都会涉及到具体和抽象，抽象以具体为基础，具体需要抽象来表达，具体和抽象相互依存，比如相比文化理念本身来说，它是复杂和抽象的，但相比企业文化对员工行为的影响来说又是具体的。海尔集团张瑞敏曾经说过“在确立企业价值观时，推出理念不算困难，让人认同一个理念才是困难的”，所以在培育和践行企业文化过程中，首先要纠正企业文化就是虚的、假的等一些错误思想，既要做好文化理念的深度凝练，使之体现企业的使命、愿景、宗旨、精神、价值观

和经营理念，便于传承和推广；又要解决好企业文化理念抽象难懂的问题，将深奥的企业文化理念形象化、故事化、直观化、简单化，便于理解和接受，实现企业文化良性发展。

二是要准确把握企业文化和创新的有机统一。企业文化建设是与时俱进的，在规避企业“朝令夕改”和“换一届领导换一套理念”等不正常文化理论频繁变动风险的同时，企业文化必须与环境互动，必须与变化互动，必须和趋势站在一起，才能成为企业发展的强大动力。国家最高领导人指出，当前世纪疫情冲击下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定，尤其是“中交烟台”当前处于改革转型关键时期，企业业务结构的深度调整、人才市场机制的加速构建、员工追求幸福生活的迫切需求，都为企业文化的传承和创新带来了诸多挑战，此时，更加需要我们深刻认识企业文化建设的规律，冷静观察，沉着应对，通过不断传承“诚·实”文化内涵，创新“诚·实”文化升级，才能让文化始终沉淀在每位员工的脚下，发挥出强大的滋润和培育作用。

三是要正确看待上级文化与公司文化的主次关系。每一个企业的文化都是相互关联的，它即具有普遍性，又具有多样性。“中交烟台”“诚·实”文化的提出，即与社会主义核心价值观、齐鲁文化一脉相承，又与中交理念、天航理念以及公司优良传统互为体，所以在公司上下践行“诚·实”文化过程中，并不是独立个体，也不是“圈子”文化，而是在弘扬社会主义核心价值观和传承中交理念、天航理念的大背景下，构建的更加符合“中交烟台”专业化发展的特色文化。企业文化的传播和推广同时也是一个长期的过程，需要我们更要正确看待两级集团、天航局和公司的文化建设的主次关系，坚决避免出现重公司理念、轻中交和天航理念的现象，统筹开展好理想信念教育、精神文明创建、职工道德讲堂等活动，最大限度的在企业发展的各个阶段呈现出企业文化深厚的“软实力”和强大的“驱动力”。