

# 对国企文化建设存在问题的剖析

常风华

(平顶山工业职业技术学院,河南 平顶山 467000)

**摘要:**国企要承担起文化兴企、文化强国的使命,必须重视文化建设。但国企在文化建设中存在一些普遍性的问题,制约和影响了企业文化正向功能的发挥。这些问题表现在:不少国企对文化建设的重视程度不够,认为文化是虚而无用的事物;对国企文化的核心词汇缺乏精准生动的提炼表达;国企文化建设缺少群众的广泛参与;国企文化建设名实不符或舍本逐末。

**关键词:**国有企业;文化建设;软实力

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.34.290

习近平总书记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。没有高度的文化自信,没有文化的繁荣兴盛,就没有中华民族伟大复兴。”党的十九届五中全会审议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出:到二〇三五年,“建成文化强国”、“国家文化软实力显著增强”。我国的国有企业做为“国之重器”,其属性和定位决定了其不仅要成为中国特色社会主义的经济基础、政治基础,还要承担起文化兴企、文化强国的使命,以实现文化兴国企兴、国企强国家强的良性循环。党和政府重视国企文化建设,2005年国务院国资委下发了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》,2015年习近平总书记提出“打造健康文明、昂扬向上的职工文化”。国企闻令而动,对企业文化的重视程度和建设水平提升到了新的高度。但在国企文化建设中仍存在一些普遍性的问题,有必要对此予以剖析,以期对国企文化建设提供警示和参考。

## 1 不少国企对文化建设的重视程度有待继续提高

在相当一部分国企中,领导人最重视的是利润、绩效,员工最重视的是工资、福利,至于说到文化,很多人认为那是虚无缥缈、没有实用价值的事物,有它没它影响不大,在这方面投入人、财、物不值得。因此,在很多国企中没有企业文化的专设部门和专管人员,它只能附属于其他部门被代管。在2020年《财富》世界500强榜单中,中国公司达133家,其中国有企业达90多家,笔者登录了在榜单中位居前列的几家国企的网站,发现在绝大多数企业网站的首页并没有显示“企业文化”栏目,但在首页“关于我们”的栏目下,“企业文化”做为二级栏目存在着。这种状态其实就是当前国企文化建设所处地位的缩影:企业文化已经受到关注但还没有达到和“产品与服务”、“人力资源”等事项同等重要的地位。企业文化的核心和根本是潜层次的精神层,包括企业价值观、企业精神等要素,它们是企业独有的意识形态,属于虚体文化;企业文化也包括实体文化,即显现层的物质层,如企业的各种活动过程、企业行为、产品及服务、厂容厂貌等;表层的制度系统是企业的各种规章制度、道德规范和员工行为准则的总称,是由虚体文化向实体文化转化的中介。按照美国哈佛大学教授约瑟夫·奈的观点,相对于具体的国民生产总值、科研成果及转化率、国防力量等“硬实力”而言,文化属于软实力。文化软实力发挥作用的过程就是发挥影响、产生吸引、最后实现逐步同化的过程。管理学专家吴宏彪在其著作《核心价值观:建设有组织的灵魂》中结合世界著名企业案例说明了核心价值观的重要性,并描述了核心价值观发挥作用的两条线索:

其一是:核心价值观→企业的愿景、使命→企业的战略目标、计划→执行;其二是:核心价值观→企业的理念、原则→企业制度→员工的行为。企业咨询培训师刘同福在其著作《中国式持续发展》中指出:企业未来之争将是价值观之争,坚持以德为本的核心价值观是企业持续发展的根本。

由此可见,凡是认为企业文化虚而无用的观点是偏颇错误的。企业文化理论是20世纪80年代自西方传入我国的一种先进管理理论,对全面提升国企的管理水平、推动我国经济社会发展取得辉煌业绩发挥了重要作用。当前和今后,在打造更多的国企成为世界一流企业的漫漫征途中,还需要把进一步推动企业文化建设做为提升国企竞争力的有效手段。

## 2 对国企文化的核心词汇缺乏精准生动的提炼表达

由于企业文化理论在国内的影响还不够广泛、深入,导致许多企业在实施企业文化建设与推广的过程中,对企业文化的核心词汇理解模糊、辨别不清,使企业文化建设效果大打折扣。企业文化包含了广泛、丰富的内容,但其中最能体现企业文化特征的是精神层,它是企业文化的根本,决定着企业文化的制度层和显现层。

企业文化精神层主要是对企业经营哲学三大基本命题即“我是谁?”、“到哪去?”、“如何走?”的回答,由此构成企业的价值观体系。其中,对“我是谁”、“我为了什么”、“我为什么而存在”的回答形成企业的目的、使命或宗旨;对“我到哪里去”、“我的目标是什么”的回答形成企业的愿景;对“如何走”、“怎么走”、“指导理念是什么”的回答形成企业的核心价值观、精神、理念。这些核心词汇都反映了企业的某种价值观。所谓企业价值观,是指“企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。”企业核心价值观是企业持久的和本质的原则,是“指导企业所有行动的根深蒂固的原则,也是公司的文化基石,是企业价值观的核心”、“是企业倡导什么、反对什么、赞赏什么、批判什么的基本原则。”“核心价值观是一家企业的独特性源泉,因此必须不惜一切代价去恪守。”企业精神“折射出一个企业的整体素质和风格,成为凝聚企业员工的无形的共同情感和精神力量。”

纵观不少国企在企业文化核心词汇的提炼表达方面存在诸多问题:第一,在词汇表达上雷同模仿、缺少新意或者枯燥平淡、缺少生动逼真性。学者研究发现:国内无论国企或民企的核心价值观,出现频率很高的词语是“创新”、“诚信”、“奉献”、“追求卓越”等。事实上,企业文化需要彰显企业个性,并不存在通用的、放之四海皆准的企业核心价值观,制定核心价值观的关键是抓住企业真正相信的东西并坚守力行。柯林斯和波拉斯在其专著《基业长青》中指出:企业

表1 我国著名国有企业文化理念一览表

国有企业名称	企业核心价值观	企业精神	企业使命(或宗旨)
中国石油化工集团公司	人本、责任、诚信、精细、创新、共赢	爱我中华、振兴石化	为美好生活加油
中国石油天然气集团公司	我为祖国献石油	爱国 创业 求实 奉献	奉献能源 创造和谐
中国建筑集团有限公司	品质保障、价值创造	诚信、创新、超越、共赢	拓展幸福空间
中国铁路工程集团有限公司	诚信敬业 共建共享	勇于跨越 追求卓越	奉献精品 改善民生
中国华润有限公司	诚实守信,业绩导向,以人为本,创新发展	务实 专业 协同 奉献	引领商业进步,共创美好生活
中国邮政集团公司	用户至上 员工为本	创新 协同 诚信 担当	情系万家 信达天下
东风汽车公司	和衷共济,和合创先,和悦共生	海纳百川,砺行致远	让汽车驱动梦想

核心价值观是企业长久不变的东西,独立于环境、竞争要求和管理时尚,一般3-5条。其实,同样的含义,如果换一种更加生动形象的语言来表达企业文化,效果会更好。例如:同样是在核心价值观中表达创新的含义,Sony公司使用的词语是:“做为开拓者,不模仿别人,努力做看似不可能的事情。”Seven&l控股公司使用的词语是“突破常规,革新拓展。”“317”公司表达为“不扼杀任何一种新的构想”。

第二,在国企文化的表达中对国家情怀、社会责任、人类大爱的体现不足。国有企业在我国做为一种举足轻重的社会组织,往往承担崇高的国家使命和政治责任,在满足国民需求、维护社会稳定、夯实执政根基方面发挥着重要作用。在国企文化的提炼表达方面,更应该立意高远、胸怀博大、突显国家情怀和红色基因、有兼济天下的雄伟志向,要大力弘扬社会主义核心价值观。但实际情况是不少国有企业在企业文化的凝练表达中只是围绕着本企业的利润、客户的需求、员工的利益做文章,显得过于平实世俗,缺少应有的昂扬大气,甚至还不如一些国内民营企业、国外家族私营企业的文化表达那么境界高拔。例如:在企业核心价值观的陈述中,Merck公司强调“共同的社会责任”、“利润,但是利润来自于有益于人类的工作”;Sony公司强调“弘扬日本文化,提高国家地位”;松下电器公司主张“为社会服务”。在企业精神的表达方面,松下电器公司的“七精神”是指“工业报国、光明正大、团结一致、奋发向上、礼节谦让、适应形势、感恩报国”;中国石油化工集团公司:“爱我中华,振兴石化”。

### 3 国企文化建设缺少群众的广泛参与

不可否认,在塑造企业文化的过程中,少数精英人物往往发挥决定性作用,产生重大的影响,尤其是企业的创始人和高层管理者对企业文化建设至关重要。因为企业创始人所具有的哲学态度、价值观及人生经历,是形成企业文化的重要基础。例如:IBM公司至今在经营中仍奉行其创始人托马斯·沃森关于研究开发、产品质量、雇员着装、报酬政策的主张;沃尔玛的“节约成本”理念与其创始人山姆·沃尔顿的贫困出身和务实理念要求密切相关;华为公司的“狼性文化”与该公司创始人任正非是军人出身有很大关系。企业的高层管理者通过身体力行的示范效应引领企业文化的巩固落实,并通过对企业文化的管理控制推动其丰富发展。但决不能因此把企业文化建设当做是少数精英人物的盛宴,从企业价值观体系的选择及语言表达,到企业文化的巩固落实和发展变革,都要有广大群众的积极参与才能发挥“以文化人”的效果。让群众投身于企业文化建设也体现了以人为本、民主管理和群众路线。但不少国企的文化建设只是少数管理精英从自己的好恶和意志出发拍板定案并强制性推行,而不考虑广大员工的所思所盼,员工不理解、不接受甚至公然反抗这样的企业文化,形成了庙堂版和江湖版的企业文化互相博弈的局面。相当一部分国企不注重企业文化在员工中的宣传普及,只是把企业文化写在企业的网页上和文件中,并没有在企业中广而告之,

使之家喻户晓、入脑入心,最终也难以内化在企业员工的自我意识和自觉行动当中,导致企业文化对员工的教化功能严重削弱。另一方面,很多国企难以达到企业文化建设的更高阶段:把本企业文化对外宣传、扩散,通过文化的辐射功能树立本企业良好的社会形象,并以本企业的优秀文化供其他组织学习、借鉴,进而为促进社会文化的发展做出贡献。

### 4 国企文化建设名实不符或舍本逐末

部分国企在企业文化建设中存在一种名不副实的怪象:对外宣扬的企业文化和实际奉行的企业文化相差甚远,出现了企业文化两张皮、潜规则现象。例如:宣扬的是创新文化,实际上严重守旧;宣扬任人唯贤,实则任人唯亲;宣扬团结合作,实则派系斗争严重;宣扬质量第一,实则粗制滥造。如此两幅面孔的企业文化,将会严重削弱企业文化应有的正向功能,会让很多员工无所适从、矛盾纠结;也会让企业陷于混乱、低效率状态。

另一种现象是国企在推进企业文化建设过程中舍本逐末,不注重打造精神层和制度层文化,只热衷于在显现层做些表面文章、耍几招花拳绣腿,比如:某企业标榜崇尚创新文化,并没有把创新做为长期坚持的核心价值观,也没有制定和执行相应的规章制度保证创新的落实,只是在办公场所挂了儿几块宣传创新的牌板,定期做几场关于创新的报告。有的企业以文化活动代替企业文化,以为企业文化建设就是多搞几场文体娱乐活动;有的企业认为搞一场军训、要求员工统一着装、在仪式上宣誓喊口号就是企业文化建设的重大成果。这些企业文化秀,难以形成文化竞争力。

### 参考文献

- [1]许利华.世界著名企业核心价值观研究[D].电子科技大学,2011年硕士学位论文.
- [2]赵娟秀,周正,韩飞.改革环境下国有企业文化推进的思考[J].经济研究导刊,2012(17).
- [3]乔东.新时代国企文化建设的新使命、新任务与新路径[J].班组天地,2019(03).
- [4]周三多,陈传明,鲁明泓.管理学——原理与方法(第四版)[M].上海:复旦大学出版社,2003.
- [5]赵丽芬.管理理论与实务(第二版)[M].北京:清华大学出版社,2010.
- [6]邓小凤.如何走出企业文化建设的误区[J].中国商论,2015(10).