

倾注企业文化 谋求持续发展

---记常州安厦企业文化建设

翟春安 (常州安厦工程项目管理有限公司 213022)

党的十六届三中全会提出了“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”，按照“统筹城乡发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放”的要求推进各项事业的改革和发展的重要发展论断，为我国实现多元经济发展和全面推进科学管理提供了战略指导。作为以技术和管理为先的管理类企业尤其要更好地贯彻以人为本理念，倾注企业文化建设，方可实现企业可持续发展目标。因为只有人的发展才有企业更快更好可持续的发展，只有人的意识的融合才有企业更强更团结更和谐的发展，企业才谈得上强、谈得上能经风浪。常州安厦自改制以来生生不息始终关注企业文化建设，始终围绕“人才—机制—领导者素质”这以人为本的三大要素将企业各种思维、理念、制度和规范乃至价值观有机统一、综合体现，充分展现了企业文化的强大魅力，促进了企业的健康成长。

企业文化是一项系统的管理工程,她是企业健康发展的基础,涉及到企业战略、行为规范和企业形象的方方面面,是企业传承生命的基因,她是企业自己的东西,存在于企业管理的细、小、深处。学会梳理企业每天发生的一切、不断用心编辑发生在老百姓中间的平凡故事你就是企业文化的专家。

国际国内知名的企业如：IBM、HP、海尔等均有很好的企业文化案例,体现了其独特的文化魅力,展示了其强大的生命力,值得我们学习。然而企业文化是企业的特质因素,必须结合自身企业的需要着力培育,符合自身实际、解决企业自己的问题,不断完善并更好地服务于企业。而只有这种文化才能植入员工心灵并为员工接受,让员工认同,使员工能得到更多益处并能自觉遵守,随之成为企业的共同价值观体系。我们安厦在短短五年内实现了企业平稳改制、产业结构完善、人才层次分明、社会信誉良好、企业和谐稳定的甲级公司,容留了一批自主创业能力强、团队合作精神好、心态定位健康、管理水平高的人才集群,得益于良好的企业文化,因此也为企业走可持续开拓创新之路打下了坚实基础。

安厦人十分清楚,在学习和吸取他人经验教训的同时,培育好自己的文化、培养好自己的人才、做好自己的事情更为重要。现实地说:企业和员工谁也离不开谁,要思考企业需要时一定要同步思考员工能获得更多的是什么。心中装有群众、群众拥有理念、理念促就文化,这就是安厦文化的落脚点。

纵观安厦企业文化建设,没有一鸣惊人的大话,而更多的是对管理中细节的提炼形成员工便于接受、浅显易懂又能促成领导和员工一致公认、心悦诚服、心想一处的简明道理,从而达到上下一致团结创业的和谐企业氛围。那安厦是如何思考并培养他们的企业文化的呢?安厦人如是说:

战略文化要高。企业战略是企业发展的总体规划,没有规划,企业发展将失去方向。起初,我们为改制不致影响正常生产,提出了“先转股,再配股,适应发展再扩股”的思路,按照“△”持股结构,快速完成了企业改制,摆脱股权纠葛,快速调直航向进入市场。后来,股东会又提出了“市场化运作,品牌化经营”的市场发展战略,引导员工以市场为导向,关注顾客利益,使市场目标战略化,同时从制度上制定了公司“六条禁令”保障了顾客利益,要求全员秉承业主第一理念,参与竞争做好服务。高度的战略引导,使公司全员共同明确目标,最终使企业“改革创新、规范发展、效益优先”的战略定位得以长效贯彻。

制度文化要细。制度建设是企业文化的核心内容。领导与员工,员工与员工间必须建立良好的沟

通渠道,才能自觉地规范从业行为,促进企业的健康发展。五年来,安厦人以人为本、结合实际从行政、技术、人事、纪律、学习培训、对外形象等方面进行了深入尝试。在行政管理上严格实行董事会领导下的总经理负责制和部经理领导下的总监负责制,层层授权,责任到人,约束到位,按照人人都是总经理的全员管理理念各负其责。在技术管理上按照可控制性原则建立并推行“流程单控制技术”,确保每个项目不失控,辅以“工程质量自责自罚制度”、“一周内签证制度”、“总监和项目经理谈话制度”等强制措施,满足了规范化管理要求。在现场管理制度中要求实现“双控制制度”即现场总监的垂直即时控制和公司专家组随机飞查制度,检验预控情况,掌握预控过程。在人事管理制度上坚持“以人为本,以能委任,以能定岗,以岗定薪,以薪定职”的人才战术,充分形成了能者上,庸者让的用人风格。在培训制度上,公司按照《全员培训计划纲要》,开设了“总监论坛”、设立了员工培训专项基金,每月开讲,形象直观快速培养一线人才。在组织培训考试制度中明确了“培训考试不批卷,当场点评出答案”的互动教学模式,促使大家不要机械式灌输,而要实学实用,学以致用。这些制度每项都从总监会议或现场例会中总结形成,大家乐于接受,便于贯彻,因而能形成大家自觉的行为习惯,使公司企业文化的建设思路越走越宽。

理念文化要精。理念文化是企业文化的重要内容,也是公司企业文化建设的重中之重。理念就是企业和员工思维的共鸣,是价值观体系的重要基础内容,更是企业文化的灵魂。安厦的理念文化主要有:公司管理八字方针—“严格规范,白纸黑字”、做人做事之道:为人—“走出去受人尊敬,调出去受人欢迎”、做事—“为业主省钱,让业主省心”、市场理念:“同行不妒,竞争服务”、工作生活理念:“健康生活,快乐工作”、企业家精神:“博大精深”等。这些重要理念的树立,精辟而概括了为人之道、育人之理,大大提升了企业及员工的品位,使大家深深感悟:要做大事就要志存高远。

儒学文化要柔。儒学文化是文化建设不可忽视的重要内容,是柔性管理的精髓。知识分子脸重于钱,自尊互敬比什么都重要,儒教能理性培育人格魅力,积极培养良好心态,间接培养坚定信心和坚强毅力。安厦儒文化:提倡“宽广、高大、伟岸地做人,博学、精深、刻苦地治学”,要求大家有宽广的胸怀海纳百川,高远的志向目标长远,诚信做人做厚道之人;人人要有博学多才的终身学习理念,博学众长精通专业,努力使自己成为有用之人。公司提倡在市场中锻炼人:“遇到好事不沾沾自喜,遇到坏事不灰心丧气”、“心肠要热,头脑要冷”、“以不变应万变,以万变应万不变”,在市场竞争中要能承受得住压力和会处理各种矛盾。公司提倡三德兼备:“职业道德、社会公德和家庭美德”,使和谐家庭、和谐企业和和谐社会融为一个整体,从而完美人生追求。

学习文化要强。加强人才培养,促进全员学习力提升是每个企业家的责任。公司提倡全员培训,终身学习,提出:“培训是人在企业最大的人权”的论断,花大力组织各类培训,公司有自己的培训中心、阅览室、网吧、写作室和信息平台,定期组织现场观摩内外交流,有效促进员工应知应会和继续教育,把论文出稿。

团队文化要励。激励、鼓励和勉励是企业团队文化的钢。公司定期组织各类旅游、拓训和文化交流、与大学开展校企共建活动,通过群体活动感悟集体力量,培养关爱精神,提倡互助友爱,使大家在简短的运动休闲中感悟企业文化的魅力。

环境文化要情。公司征地 15 亩,建造了 15000m² 的独院式办公场所,全面建成环境优美、窗明几净的办公学习环境:小桥流水,山石瀑响;鱼游尾甩,悠然自得;荷艳石静,心旷神怡。

有形文化要简。公司十分重视有形文化建设,将企业形象视作生命,设计了醒目的标志“”,统一了安全帽标识,规范了现场用表,制作了公司样本、影视片、VIS 手册和员工工作手册等,开办了公司企业文化中心、公司画室等,简明可视,不落俗套。

无形文化要透。无形文化往往与员工切身利益相关，要透明、透彻，是广大员工直接受益的利益文化。主要包括：十三项工资标准透明、具体、明了地让员工对自己的收益一清二楚，提高了员工公平心态；公司定期的收益通报制度让全体股东和中层知道企业的经营情况，明白自己在企业的地位，摆正位置，关爱互敬，使企业团结向上；“2+0”用人辞退制度使被辞者不会担心失岗而引起家庭矛盾；每年每月的计划制度使各级了解本月、本年度工作重点，便于阶段分析调整计划，确保了全年目标的实现；“家企共建”测评表能及时了解企业与家属之间的思想和困难，沟通感悟，共建和谐大家；《企业互助会》则更加直接地链接了企业、员工、家属的利益，更加有益地帮助员工克服困难，安心事业，共建家庭幸福。

网络文化要动。网络文化是现代企业建设的一项重要标志，由于网络空间大、涉面广、形象生动、保护个人隐私、动态度高等特点，更是企业诚信建设的监督平台，也是企业效力管理的重要手段，更为广大员工提供了全面学习的平台。我们还在网络上开设了 BBS 论坛，随时可接受员工质询，了解大家的心声，在充分保护大家隐私的情况下，大家积极参与，言无不尽，畅所欲言，做到动中有静、静中有动。

当然，企业文化还应体现企业家信心、改革创新力度和企业社会责任与贡献等。综观安厦企业文化建设，确实给安厦企业的快速发展注入了强大动力，并且还将不断推进安厦各项工作的可持续发展。安厦人还要在实践中不断完善和改进，要在改进中更加深入地将文化植根到全员心中，产生更大动力和更好的效果。优秀的文化一定来源于现实，同时反过来对现实产生更大的促进作用。

企业文化决不是可有可无的，而是企业成熟的标志。

[作者简介] 翟春安，男，1966年1月出生，常州安厦工程项目管理有限公司总经理，历任施工企业、房地产经营企业经理职务，国家注册监理工程师，高级工程师，江苏省注册咨询专家，兼任常州市建设监理协会副会长，江苏省建设监理协会副会长、江苏省科技咨询协会常务理事、常州工程职业技术学院工程监理专业委员会主任委员。擅长企业经营管理，对行业发展与法规建设颇有研究。联系电话：0519-85225006，Email:czansha@vip.163.com。