

创新文化引领中国创造

——中国企业创新文化优秀案例综述

祝慧烨 江 静

改革开放 30 年来的中国企业发展史就是一个探索、创新、进步的过程。在新历史起点上,企业作为创新型国家建设的主体,加强创新文化的建设和完善,既是落实创新国策的必然要求,也是企业进行可持续发展的必要途径。中国企业要继续深化改革,自主创新,切实转变发展方式,完成结构调整和产业升级,从“中国制造”走向“中国创造”。

中国企业创新文化优秀案例表彰活动旨在发现一批代表性的企业,聚焦企业最新的创新文化成果,总结企业创新文化建设的最新观点、模式和方法,增强民族创新意识,推动企业自主创新的潮流。

坚守商业道德

中国企业要在国际竞争中站稳脚,就必须在激烈竞争面前、巨大诱惑面前坚守自己的商业道德底线。创新文化需要道德和诚信作为支撑。面对浮躁的市场环境,三精制药重新确立了“以创新为魂,立百年基业,铸精道

药品,谋人类福康”的创新文化理念体系,积极打造企业的全面价值观,约束了三精人的行为,固化成一种素养,一种习惯,并转化成宝贵的文化资产一代代传承下去。

凸显人的价值

塑造人文关怀的价值取向,是创新文化建设的核心诉求。中国移动北京公司围绕企业文化管理进行的优化和提升,搭建了优化员工心理品质的管理、支持、服务一体化平台。对北京公司员工心理状况的调查显示,心理管理让员工感受到更多来自组织的关爱和支持,组织支持感受上升达 8.4%;心理管理对缓解员工压力、降低职业枯竭效果显著,压力感受下降达 11.7%;管理者组织支持感提升达 15.3%,满意度提升率达 16.4%。

实现价值传递

企业的变化能力主要由决策者个人

的领导艺术决定。在企业创立初期,决策者由于自身的创业初衷以及个人的坚韧毅力,通常背负着推动整个 Ze 发展的责任。长庆石化管理模式变革,始于总经理张喜文的价值和行为变革。张喜文通过对企业内外部环境的审视和企业发展趋势的判断,成功运用西方企业的管理经验,进行了本土化创新,推行长庆石化扁平网络化管理变革,并将自己的价值主张成功传递给企业员工,转化成员工高效执行力,最后实现长庆石化人力资本、组织资本、网络关系资本的全面提升。

形成流程干预

文化建设最终要落实到制度上,固化为管理制度。制度是企业推动创新活动的根本保障。这种制度保障是创新文化栽培的硬性手段,它让各项创新建设都有章可循,有法可依,避免了建设过程中可能出现的盲目性和随意性。中航工业成都飞机设计研究

所强调要将创新文化理念作为完善和创新各项管理的指导思想,在制定新的管理制度时以文化理念的相关精神为依据;在制度冲突或制度缺位时,以文化的核心理念为准则。通过制度的完善和实施,处理好了创新与冒险、创新与务实、创新与宽容之间的关系,保证研究所创新文化建设落实到位,取得实效。

提升自主能动性

当一个企业应对变化的能力已经被有机整合到企业内部,从员工的角度来说,创新已成为一种潜意识的习惯,是他们日常工作不可或缺的部分,那么这个企业已经逐步形成了以员工“自主能动性”为表现特征的创新文化。联想并购 IBM—PCD 后,联想运用全球战略性新思维,创造性地提出了“全球资源配置的业务模式”。这个模式能够使联想减少管理成本并提高效率。它有效地利用全球公司各个方面、各个区域的资源、创新和人才,改变了联想的业务结构、运营模式。与此同时,联想在并购时就制订了以“融”致“合”、“和谐为纲”的“坦诚、尊重、妥协”沟通三原则,来指导企业内部跨文化的整合。形成一个共同的、明确的文化框架——“联想全球新文化”。“全球资源配置的业务模式”与“联想全球新文化”两者的互动,使整个组织系统自动地检查外部环境和内部工作,寻求和利用创新机会,刺激员工的自主创新。

胜利油田是在上世纪 50 年代华北地区早期找油的基础上发现并发展起来的。1964 年 1 月 25 日,在东营地区展开了大规模的石油勘探和开发建设会战。经过 40 年的艰苦创业,在中国东部地区建起了又一个重要的石油工业基地。目前累计探明石油地质储量 48.2 亿吨,生产天然气 571 亿立方米,生产原油 9.29 亿吨,占新中国成立后全国原油产量的 1/5,为我国石油石化工业的发展和国民经济建设做出了重要贡献。

在创造巨大物质财富的同时,胜利油田也创造了宝贵的精神财富,凝练形成了富有活力、催人奋进的“胜利文化”。2003 年 10 月,“胜利文化”荣获第二届全国企业文化优秀奖。2005 年 8 月,胜利油田被中国企业联合会、中国企业家协会授予“全国企业文化示范基地”称号。2008 年 10 月,胜利油田首家通过了全国企业文化示范基地复审。

在推进胜利文化建设的过程中,胜利油田总结归纳了“四个要素”的创建理念,即“百年创新,百年胜利”的共同愿景目标,“从创业走向创新,从胜利走向胜利”和“共创百年胜利,构建和谐油田,共享美好生活”的共同价值追求,以岗位责任制为中心的共同制度规范,以《员工守则》为主要内容的共同行为习惯。

“共创百年胜利”,就是以国家石油能源需求为己任,凝聚胜利人的智慧力量,努力实现“百年创新,百年胜利”的愿景目标;“构建和谐油田”,就是大力营造和谐的内外环境,妥善处理好各种利益关系,充分调动一切积极因素,形成“心齐、气顺、劲足、家和”的良好局面;“共享美好生活”,就是要坚持以人为本,保障改善民生,把油田改革发展成果惠及全体职工群众。共建共享价值理念,反映了胜利人强烈的历史使命感和高度的社会责任感,它把油田的长远发展目标 and 阶段性工作任务结合起来,把发展企业与贡献国家、奉献社会、造福职工有机统一起来,增强了认同感和凝聚力。

胜利油田注重把文化优势转化为市场竞争优势。胜利油田大力创建基层家文化,培育催人奋进的团队精神,营造温馨和谐的人文环境,增强职工以队为家的归属感和爱岗敬业的责任心。油田以文化为支撑打造特色品牌,形成了一批知名度高、影响力大、竞争力强、效益好的技术品牌、服务品牌、文化品牌和行业品牌。这些品牌集中展示着油田的综合经济实力和整体竞争能力,成为胜利油田最为重要的竞争载体和亮丽名片。

胜利油田提出的“百年创新、百年胜利”愿景目标,具体构想是“分三个阶段,实现三个目标”。第一阶段,“十一五”期间原油年产量保持在 2700 万吨以上;第二阶段,胜利油田成立 60 周年的时候,实现“开发 60 年,探明 60 亿”,油气生产在较高水平上运行;第三阶段,胜利油田成立 100 周年的时候,继续保持全国大油田的地位,创造胜利百年辉煌。共同愿景鼓舞人心,催人奋进。

作为“全国企业文化示范基地”,胜利油田将不断推进理论创新,完善工作机制,促进成果转化,提升建设水平,进一步把胜利文化打造成为在全国具有典型代表性的文化品牌,为“百年创新,百年胜利”愿景目标的实现创造良好的文化条件,提供强大的文化支撑。

阅读提示

以道德诚信为价值底线
以人的发展为核心诉求
以管理制度为根本保障
以自主主动为重要表现

用明确的科技理念推动产业革新
用超前的研发投入保持企业领先
用有力的文化支撑打造特色品牌
用和谐的内部环境调动积极因素

赣粤高速

创新进行时

戴 琦

创新,是赣粤高速(江西赣粤高速公路股份有限公司的企业简称)企业文化中一面耀眼的旗帜。“义利共赢,和谐创新”是赣粤高速核心价值观的重要内容。赣粤高速之所以能够快速发展,其根本就在于它强烈的创新精神。

“以实用为原则,以领先为追求,以降本增效为目的”的科技理念,正推动赣粤高速传统产业的技术革新。近几年,赣粤高速围绕高速公路养护、收费、管理中有关的难题进行科研攻关,陆续完成了《电磁感应灯在隧道照明系统中的应用

研究》、《昌九高速公路技术改造之试验路研究》等一批在国内和业内具有领先优势的交通科技课题。同时,公司建立了高速公路综合信息管理系统(ERP)。

“超前的研发投入”是赣粤高速保持基业常青的关键所在。自 2003 年开始,赣粤高速的研发投入连续 5 年达到主营业务收入 6%以上的水平,这个比例已经大大超过了我国高速公路行业的平均水平。公司目前已完成 7 个国内省内重点项目,在研交通部项目 1 个、省交通厅重点科研项目 6 个。

作为江西省交通建设融资的一个重要平台,赣粤高速的表现一直引人瞩目。2005 年、2006 年,赣粤公司先后两次成功发行了两期共计 19.5 亿元短期融资券,成为江西省首家、国内同行业上市公司第二家采用短期融资券融资的企业,丰富了江西金融产品的结构。2008 年 1 月,赣粤高速 12 亿元分离交易可转换公司债券成功发行,成为全国第 13 家,公路类上市公司第 2 家获准发行分离交易可转债的上市公司,再度开创江西省上市公司融资创新的先河。

作为公路服务行业中的一员,赣粤高速一直将服务车主、奉献社会作为自己的使命。公司积极探索延伸服务工作,为车主提供贴心舒适的服务。2006 年,为了更好更快地向交通参与者提供出行信息,公司拓宽出行信息的发布渠道,与江西交通广播合作,利用其整点播报和即时路况的快捷方便电波形式向出行者提供交通信息。2007 年,公司加大了高速公路智能化交通系统建设,目前昌九高速和昌樟高速已经实现了全路段监控,使高速公路的交通状况、通行能力、排障救援、指挥协调能力进一步加强。

全国企业创新文化优秀案例

联想集团 以人为本 求实进取 不断创新 创造人:集体	中国铝业公司 合金事业 精彩人类生活 主要创造人:肖亚庆 参与创造人:刘祥民 冷正旭	中国中化集团公司 创造价值 追求卓越 主要创造人:罗东江 参与创造人:刘孝杰 朱永亮	中国冶金科工集团公司 创新提升 做强做大 持续发展 长富久安 主要创造人:王为民 沈鹤庭 参与创造人:吴凤山 黄丹 齐冬平 张青虎	鞍山钢铁集团公司 建精品基地 创世界品牌 主要创造人:张晓明 闻宝满 参与创造人:黄广利 任子平 刘杰 张文彤
哈药集团三精制药股份有限公司 精益求精做人 精益求精做事 精益求精做药 主要创造人:姜林奎 参与创造人:王建波 吴晓颖	中国移动通信集团北京有限公司 创无限通信世界 做信息社会栋梁 主要创造人:罗玉芝 范冰 参与创造人:薛军 方建国 黄海英 李汇瑾 靳志宏 董雪芹 阎冰 孙	江西赣粤高速公路股份有限公司 千里高速 行业先锋 主要创造人:黄铮 漆志平 参与创造人:周春华 蒋英 傅峻 王卫娥 欧阳龙	中国兵器工业集团西安北方华山机电有限公司 源于华山 高于华山 主要创造人:王景林 参与创造人:陈建华 陈月明	中国石油长庆石化分公司 建油田基地 办开放窗口 创一流业绩 树长庆形象 主要创造人:张喜文 参与创造人:尚德本 刘宏远
中航工业成都飞机设计研究所 航空报国 追求第一 主要创造人:戴亚隆 参与创造人:张杰伟 朱西蓉 郑宇星	攀钢(集团)公司 艰苦奋斗 永攀高峰 主要创造人:樊政伟 参与创造人:余自勉 刘新会 周一平	海亮集团有限公司 以人为本 诚信双赢 主要创造人:冯亚丽 参与创造人:冯金良 余建峰 潘金生	华能澜沧江水电有限公司 能源于水 有容乃大 主要创造人:寇伟 参与创造人:王永祥	山西潞安环保能源开发股份有限公司王庄煤矿 潞安第一 中国一流 主要创造人:刘克功 周志利 参与创造人:郭成刚 牛宏伟 张路刚 侯智丽
山东泰安交通运输集团有限公司 交好运 运真情 主要创造人:邹兰东 李安亭 刘勇 参与创造人:刘咏梅 时向蕾	昆明铁路局昆明车辆段 精益求精 和谐发展 主要创造人:陈永忠	山东电力集团公司东营供电公司 团结进取 艰苦创业 求真务实 争创一流 建设油城 开发绿洲 主要创造人:刘伟志 参与创造人:卢国药 陈学奎	中国兵器工业集团内蒙古第一机械集团公司 品质立业 永争第一 主要创造人:李志亮 参与创造人:丁利生 霍洁	浙江火电建设公司 成就自我 服务社会 主要创造人:毛关有 沈妙言 参与创造人:徐百成 罗建波 王永平

全国企业文化建设突出贡献人物

■ 柳传志 (联想控股有限公司总裁)

——联想精神族群的真实缔造者。

有一种现象,离开联想的人,还会以在联想的履历而自豪;24 年前柳传志借了 20 万元创办了联想,24 年后联想已成为收购 IBMPC 业务的世界 500 强之一,成为一家真正本土国际品牌。“入模子”是新员工进入联想的第一步。不进入联想的“老君炉”,不能成为联想人,这一做法后来被称为“价值筛子”;而柳传志推行的“定战略、搭班子、带队伍”也成为中国本土企业发展的一种范式。

■ 王建宙 (中国移动通信集团公司总经理)

——全球最大移动运营商掌控者。

当我们提及中国移动时,中国移动又增加了 4 个用户,因为它每 1.8 秒增加一个新用户。王建宙要面对 5 亿用户,数千的机构投资者,以及高度不确定的未来。“正德厚生、臻于至善”核心价值观的产生、提炼,经历了“实践、认识、再实践、再认识”的过程。为实现新跨越,他大刀阔斧推出“一个中国移动”(One CM)工程,在集团管控和文化管理方面作出探索并取得积极成果。

■ 林左鸣 (中国航空工业集团公司总经理)

——传统智慧与全新视野的融汇者。

他善用西方先进管理思想,极具创新精神,曾两次临危受命,使两个国企起死回生。林左鸣在长期的国有

大型企业 管理实践中,深深感到中国制造业面临的危机。他把中国传统文化中禅儒的力量应用到企业文化建设,在挥洒东方智慧的同时,搭建优化西式流程管理平台。

■ 马蔚华 (招商银行行长)

——中国最具创新意识的银行家。

马蔚华导演了招行“网络化、资本市场化、国际化”三出大戏。招行也成长为“中国最健康、最有潜力”的银行新锐。提出“未来的企业竞争是文化的竞争”,“文化是一个企业最核心的竞争力,是企业的宝贵财富”等观点。招行文化造就招行强大的执行力、创造力。

■ 王立新 (胜利石油管理局局长)

——为建设和谐社会“加油”。

企业内外部环境发生了深刻变化,王立新从企业发展战略高度,在继承过去优良传统的基础上,凝练了与市场经济相适应、与现代企业制度相吻合、与中石化企业文化相承接的油田企业文化,大力倡导“从创业走向创新,从胜利走向胜利”的新时期胜利精神,实施企业文化系统工程,使胜利油田再次焕发面向未来的生机活力。

■ 蒋锡培 (远东控股集团有限公司董事局主席)

——和灵文化铸造世界品牌。

自 1990 年创立起,远东保持了年均 40%的发展速

度,成为中国电线电缆行业第一品牌。企业四次改制暗合中国经济发展进程,实现了跨越式发展,成为中国企业改制发展标本。18 年来,在蒋锡培的带领下,远东成功地演绎了“和”的哲学与“灵”的艺术。

■ 杨俭存 (中交第二公路工程局有限公司董事长)

——行业自主创新推动者。

企业主动适应市场竞争格局,抢抓公路大发展的历史机遇,走出了一条以转换机制、培育职工经济实体、深化改革;以文化铸魂,激发活力;以“高、新、特、难”工程为载体,充分发挥企业自主创新优势,打造创新型 企业之路,累计获得 56 项中国企业新纪录。

■ 王永健 (北京燕山石油化工有限公司董事长)

——不求最大,但求最好。

王永健积极倡导“大企业要为国家做贡献”的企业使命,弘扬“员工与企业共同成长,企业与社会和谐发展”的企业核心价值观,将企业文化建设与生产经营高度融合,以文化力提升核心竞争力。燕山石化紧跟世界燃油清洁化步伐,用 10 年走完油品质量升级之路。

■ 陈纪明 (湖南华天大酒店股份有限公司董事长)

——谱写华天品牌崛起的传奇。

从长沙一隅到覆盖全国,从单体酒店到“酒店、

房地产、旅游业”产业链,夺得国际服务领域“五星钻石奖”。陈纪明吸收儒家经典和湖湘文化,用心编制“华天三字经”,并逐步构建起“心”形企业文化建设模式,实现了酒店、员工、顾客三位一体的价值流转和价值共享。

■ 李慕松 (菲尼克斯电气中国公司总裁)

——德国“凤凰”中国心。

“菲尼克斯”在德语和英语中都是“凤凰”的意思,1993 年李慕松促使德国的“洋凤凰”下定了在中国落地的决心。李慕松带着中国本土的“凤凰”团队,用中国式的经营管理,获得了德方的高度赞赏,市场占有率居国内同行首位。打造了“100%中国技术人员,100%本土员工,100%本土管理”的外企。

■ 黄铮 (江西赣粤高速公路股份有限公司董事长)

——“虚”与“实”的辩证法。

求新、应变、拼搏、奉献,黄铮思想解放,视野开阔,善于抓大事、谋长远,力推理念创新、融资创新、科技创新、文化创新,提出“路畅人和、提升价值”,“义利共赢、和谐创新”为核心的价值体系。假如管理是他的“虚”,科研则是他的“实”;战略是“虚”,执行则是“实”。黄铮在“虚实”之间穿行,用创新、务实和激情,打造出备受青睐的蓝箭公司。