

(上接第3版)公司将每年销售利润的5~1.0%用来改善质量。公司通讯部工程师比尔·史密斯通过研究,向总裁盖尔文提交了一份减少或消除产品缺陷的6SIGMA(每百万个产品中有3.4个缺陷)的机械设计文件。公司通讯部表示这个目标可以命名为“6σ方案”。1985年,摩托罗拉正式推行6σ管理DMAIC改进流程,主要包括缺陷界定、测量、分析、改进、控制等五大环节(步骤)。刚开始时,摩托罗拉的统计数据表明,当时其制造质量水平为4σ,即每百万个产品中有6800个缺陷。摩托罗拉“6σ方案”中的具体目标是:“到1989年将产品和服务质量提高10倍;到1991年达到至少100倍的改进;到1992年达到6σ的质量水平”。与此同时,还有与“顾客完全满意”紧密相关的其它四个战略行为:全面压缩生产周期;改进产品设计和制造结构;改善经营效益;员工全面参与管理。摩托罗拉实施“6σ方案”两年后,成效显著,成为第一批获得美国波多里奇国家质量奖的企业。1994年摩托罗拉在许多领域达到了6σ目标。6σ不仅是一种理念、文化、哲学,也是对“工匠精神”最经典的诠释。在新时期强调“工匠精神”,背后折射的恰恰是中国经济转型的逻辑。精工细作、精益求精的“工匠精神”将是从根本上改变“中国制造”品质的重要环节。“工匠精神”既包含着用心制造、锲而不舍的态度,也包含着开拓进取的观念,更是诚信果敢、勇于担当的态度与责任。“工匠精神”不光是手艺的传承,更是文化和精神的传承。

“钉钉子精神”核心含义是不论干什么事,都要像“钉钉子”那样,有板有眼、有进无退、专注一心、凝心聚力、攻坚克难、不达目的,决不罢休。

传统的“劳模精神”应包括四层含义:即党叫干什么就于啥、干革命不挑肥拣瘦、干一行爱一行专一行、干哪一行就争当哪一行的“状元”。企业的劳动模范,是全体员工的榜样和标杆。

任何企业,在其成功的发展进程中,会有20%的人才创造了企业80%的财富(这就是全球公认的二八理论)。这20%的人才,是传承、实践、弘扬“六种精神”的重要担当者。成为企业树榜样、立标杆的主要人选。他(她)们在长期为企业发展忘我奋斗中,留下了许许多多令企业骄傲、令员工感动的事迹。对这些故事进行挖掘、整理、宣传,会对企业界员工产生很强的吸引力、导向力和践行力,成为企业文化建设重要的成果。

2019年河北省企业联合会 在河北省国资委的大力支持下,面向全国国有企业征集经典故事102篇,经认真编辑,精选后形成了河北国有企业经典故事专集,其中部分典型故事还分期在《河北企业杂志》刊发。开滦吕家坨王春坡是“响当当”的先进典型代表。王春坡是综采一队两点班液压支架检修组组长。他1987年入矿,当时刚满20岁,是来自广西县偏远山区的农民工,只上过几年学。入矿30多年来,他凭着坚强的意志、刻苦的学劲、独特的钻劲、惊人的韧劲,很快掌握了液压支架检修技术,总结出了一套“敲打听诊法”“螺栓取出法”和“分段开关检测法”,明显提高了检修效率和故障

点排查准确度。在公司开展的技术比武活动中,多次荣获技术状元。他在2011年获得了一项国家实用新型专利。在现场研究中,因空间狭小,每天要跪三个小时,一连跪了十几个工作日,就这样,他的研发工作终于成功,工友们戏称这是“跪出来”的专利。近年来,王春坡独自或牵头完成了技术攻关课题达百余项,其中五项荣获国家专利。另外,还为公司各生产单位后,解决技术难题126项。为了解决基层一线创新人才短缺的问题,王春坡萌生了带徒授技的想法,得到了集团各级领导的大力支持,公司2009年建立了“王春坡工作室”。他不会电脑打字,就一边学拼音,一边用“一指禅”敲字。他耗用了几年的时间编写了一本35万余字的《综采液压支架检修实用手册》。自工作室成立以来,王春坡累计组织了160期培训班,培训员工达2300余人次。先后收徒弟200多人,其中有30多名在公司员工技术比武中获得过“技术状元”或“技术能手”称号。

习近平总书记于2019年3月18日在学校思想政治理论课教师座谈会上的讲话中强调:“会讲故事,讲好故事十分重要,思政课程就要讲好中华民族的故事、中国共产党的故事、中华人民共和国的故事、中国特色社会主义的故事、改革开放的故事,特别是要讲好新时代的故事。”对于企业来讲,在精文化建设中,要特别重视讲好故事。除讲好习近平总书记强调的故事外,还要讲本企业企业发展史故事、本企业先锋模范榜样人物故事、本企业精文化建设中值得发扬、光大、传承的故事等等。

有一首歌唱《山高路远》。歌词中有两句话:“没有比脚更长的路,没有比人更高的山”。夏伯渝用自己的行动使这两句话得到了印证。夏伯渝是一位攀登珠峰的运动员。在第一次攀登珠峰时,为营救队友而失去了双脚,导致这次攀登失败,但他攀登珠峰之巅的梦想并没有动摇。在他参加的前四次攀登珠峰的活动都失败了,但第五次攀登珠峰竟成功了!时间是2018年5月14日。这位失去双脚的69岁老人创造了人生奇迹。当他登上珠峰之巅时,激动得像孩子一样放声大笑,他的哭声震动了全世界。夏伯渝追求梦想的执着精神,应成为企业家、企业人才团队、企业全体员工宝贵 的精神财富。只要具备了这种精神,就会造就出高质量持续发展的企业。

#### 五、要重视“古商圈”文化的研究

在我国一流的企业中,华为的任正非、阿里巴巴的马云、海尔的张瑞敏等一批优秀企业家的行为、能力、奉献和形象,对新时代“六种精神”给出了实践标准定义,注入了丰富的内涵,在我国经济发展的历史长河中,沉淀出了“古商圈文化”。通过对“古商圈文化”的分析研究,可以清楚地看到我国企业界“六种精神”代代积累和传承的脉络。有资料显示,古商圈兴起于明朝中期,鼎盛于清朝前中期,形成了徽商、晋商、闽商、浙商、粤商、鲁商、京商、沪商、蜀商、苏商等十大最有影响力的古商圈,表现比较突出的是徽商。徽商始于南宋,发源于元末明初,鼎盛于清朝前中期,前后达600年,称雄300年,成为中国古商界的一支劲旅,曾创造

团纪委成立10年来,共查处各类违法违纪案件200余宗,处罚300多人,其中3人被判刑。黄建平很有感触地讲:“过去没有搞党建吃了苦头。后来搞了党建尝到了甜头,今后继续搞好党建一定有奔头”。唯美集团十多年来搞党建文化的主要做法:①党组织是唯美集团的旗帜,坚持党管方向、党管思想、党管干部、党管宣传、党管监察。②党建文化坚持16字方针,即思想核心、精英摇篮、力量源泉、战斗堡垒。③党建机制建设:引入中心组理论学习制度。以统一召开全集团干部会议的形式,打破原有的职能部门之间的“隔离墙”和“玻璃门”,对统一思想、加强沟通、强化行动发挥了重要作用。④探索出了政委工作制和党委监督制两个运行模式。向产区派出党委专职副书记兼纪委书记作为政委,任务是解决员工和干部思想问题并履行纪检监察职责。

七、不断健全、完善对企业核心价值观的考核与评价

国内外一流企业的实践证明:对企业精神文化建设的管理,不能只着眼于自我管理和柔性管理,必须不断强化制度管理,特别要不断强化、不断细化、不断健全、不断完善考核、评价、激励机制,不断提升全体员工自我加压、自我鞭策、互相学习、相互交流、互相促进、相互帮助的自觉性和主动性,从而促进对企业价值观认知、共识、固化的速度。通过总结有关资料,华为和阿里巴巴对企业核心价值观考核流程大体可以概括为9大环节:

1. 考核目的

突出解决为什么考核的问题。任正非认为:“考核就是将企业文化明确化、具体化和制度化,使全体员工在考核过程中共同提高认识,强化对文化的理解和认同”。

2. 考核原则

坚持公平、公正、公开和重在表现的原则。华为对核心价值观的考核侧重于员工的长期表现。先由员工述职自评,考核内容随着华为不同时期的成长需求适当调整。

3. 考核责任

对价值观考核与评价,主要涉及三个主体:被考核者的直接领导是主要负责人;上级间接领导对直接领导的考核工作进行监督并对考核结果进行审核和调整或提出意见;人力资源部门负责人负责组织协调和沟通。

4. 考核内容

主要是员工工作态度、责任心、协同精神、敬业精神、创新精神、奉献精神等。

5. 考核标准

将各项考核内容划分为若干等级,对各等级的标准作出具体的描述并分别给出相应的分值。

6. 考核依据

主要依据是对考核对象的日常观察、了解、工作表现及执行规章制度等方面所获得的信息和数据。一个依据只用于一项考核内容的评价,不能重复使用。

7. 考核方式

华为对员工工作态度的考核是一种例行性评价,在各层面上下级主管之间建立了定期述职制度,员工和干部实行纵横交互的考评,被考评者有申辩的权利。

8. 考核周期

华为是按月进行一次价值观考核并按季度汇总各月的平均分



Yuan quan

2021 年 6 月 12 日  
第二十二期  
总第 525 期

主办:石家庄高新技术产业开发区供水排水公司 网址:www.gxqgps.com 准印证号:冀 L1100242 内部资料 免费交流

## 省优秀企业文化成果推广交流现场会在公司举办

6月9日,由河北省企业联合会主办的优秀企业文化成果推广交流现场会在公司职工之家召开。河北省企业管理现代化创新成果审定委员会主任、省企联“悟道堂”校长刘建业,省企联副秘书长苏广生组织30余名来自全省各企业的高层领导参加会议。总经理林自强,副总经理周明、工会主席王卿等公司领导参加会议。刘建业以“强化企业文化建设统领地位”为题进行授课(全文另发)。林自强就打造优秀企业文化、推动企业高质量发展,介绍了公司始终坚定地把共产主义理想信念教育贯穿于企业发展全过程,大力弘扬先进的企业文化,塑造优秀职工队伍的典型经验。省企联领导、公司领导与与会企业家在职工书屋进行座谈。

召开这次会议,是为了迎接伟大的中国共产党建党一百周年,落实习近平总书记“学史明理、学史增信、学史崇德、学史力行”的要求,教育引导全党同志“学党史、悟思想、办实事、开新



备“专精美”和“优强大”特质的企业文化赞赏不已。

在座谈交流中,企业家们紧扣加强企业文化建设这一主题进行发言,紧密结合刘建业讲授的内容和供水排水公司的成功经验,畅谈在企业文化建

设方面的感受和心得,相互交流经验,纷纷表示,这种交流探讨形式非常切合企业实际,希望组织方多举办类似的活动,通过交流开拓视野,提高企业管理水平。(文/刘衡 图/刘彦芳)

本版责任编辑:刘彦芳

华”为创始人任正非讲:“世界上一切资源都可能枯竭,只有一种资源可以生生不息,那就是文化。”“全球第一CEO”杰克·韦尔奇曾说:“企业成功最重要的就是企业文化。企业的根本是战略,而战略的本质就是文化。”哈佛大学的科特和赫斯克特在《企业文化与经营业绩》一书中指出:企业文化对长期经营业绩有着重大的作用。他们把“消费者要素、股东要素及企业员工要素”等称为“关键管理要素”,并强调:重视所有“关键管理要素”文化建设的企业其经营业绩远胜于其他企业。对上述论断,科特和赫斯克特通过11年考察过程中积累的数据得到了证实:前者总收入平均增长了682%,后者仅为166%;股票价格增长,前者为901%,后者仅为74%;净收入增长,前者为756%,后者仅为1%。

一、企业文化的内涵

企业文化包括三个层面,即精神文化、制度文化和物质文化。

企业物质文化和制度文化建设必须要在企业精神文化加持下进行。企业只有在精神文化加持力不断增强并达到一定水平后,才能步入高质量持续发展的轨道。企业界公认,企业精神文化至少可以分为10大类:①抽象目标型。通过企业文化倡导的口号的形式反映出来。②团结

力。大力培养全体员工团结、协作精神。③创新型。大力培育全体员工创新精神、意识和能力,大力激发全体员工创新行动。④质量技术型。大力培养全体员工不懈追求质量、钻研技术的自觉性和积极性。⑤安全生产型。牢固树立全体员工的“安全第一”意识,使之成为自觉行动。⑥市场经营型。大力培养全体员工以“顾客为中心”的理念和市场竞争的意识。⑦文明服务型。大力培育全体员工为顾客完美服务的意识、能力和行为。⑧社会责任感。大力培育全体员工造福人类,为国家和社会创造价值、履行责任的意识和能力。有资料显示,在上个世纪20年代到70年代,美国企业界盛行的主流文化是“良心+匠心”价值观。这原本是美国清教徒精神的体现。这种文化,培育出了一大批像波音公司那样的一流企业。但上个世纪70年代之后,美国企业界的主流文化逐渐沦为“贪心+财心”的奸商文化。波音就是这样企业的典型。据有关报道,2018年10月29日,印尼

航航一架波音737 MAX8客机坠毁在印尼卡拉望地区附近,机上189人无一生还;2019年3月10日,埃塞俄比亚航空公司一架波音737 MAX8客机坠毁,机上149名乘客和8名机组成员全部罹难(包括8名中国乘客)。据有关消息透露,有关方面对事故原因调查的倾向认为是飞行数据传感器存在问题。负责波音737 MAX飞行控制系统的工程师迈克·伦泽尔曼说:“管理层希望做到两点:一是省钱,二是把认证及飞行测试的成本降到最低。”这赤裸裸暴露了波音领导层追求的是企业利润最大化,而不是乘客安全系数最大化。这难道不是“贪心+财心”的奸商行为吗?文化的衰败必然导致波音的衰亡。⑨传统文化型。正确引导全体员工对中华民族传统文化“忠孝仁义礼智信”的理解、认识和传承。山东安然纳米实业发展有限公司创始人、董事长刘润东是“92派”企业家,上海辗转多个行业之后,他把企业文化评价为企业的“根”和“魂”。有资料显示,他一

直在探讨借助传统文化搭建安然的企业文化,特别在尝试把圣贤文化融入到每一位员工的心里。刘润东认为:如果企业家在“德”的层面唤醒良知,那么,仁爱、智慧、胸怀和能量就能提高30%至50%;如果企业家能在“道”的层面唤醒良知,其仁爱、智慧、胸怀和能量就会提升一倍;如果企业家能在“心”的层面唤醒良知,在心灵深处建设品质,开发出更多的心灵宝藏,体证更高层面的道,其格局和境界会提升数倍。在安然集团的大门口,有一块巨石上刻着“爱·感恩”3个大字。刘润东解释说:“爱是多层次的,感恩也是多层次的,为什么把它刻在石头上呢?我希望大家都能常怀感恩之心,爱自己、爱家庭、爱工作。”刘润东一直在倡导“感恩”文化和孝道文化。他尤其强调孝道,“人不尽孝怎么能尽忠?一个人如果不孝顺、不爱你,怎么可能爱公司爱国家?”安然集团每个月都给员工的父母发“孝子基金”,同时要求公司存多少钱,员工就得存多少钱。(下转第二版)

富强 民主 文明 和谐 自由 平等 公正 法治 爱国 敬业 诚信 友善

——社会主义核心价值观

(上接第一版)以保证“孝子基数”源源不断。刘润东说:“虽然数目不多,重要的是引导出这个孝心,收到孝子基金的父母非常感动。”2021 年 5 月 31 日召开中共中央政治局会议,由习近平总书记主持。会议强调:大力弘扬中华民族孝亲敬老传统美德,切实维护老年人合法权益。⑩文化娱乐业。积极组织员工开展业余文化娱乐活动,充分发挥其在精神文明建设中的宣传、激励、引导、教育作用。综合型,是对上述各类精神文化综合提炼的产物,如爱劳、敬业、创新、高效、自强、拼搏等等。弘扬和培育全体员工中国特色社会主义利益观、价值观、法治观、民主观、道德观、诚信观及创新精神、创业精神、企业家精神、工匠精神、钉钉子精神、劳模精神等,是企业精神文化建设的主体内容,使全体员工将企业的愿景、使命内化于心、外化于行,是企业精神文化建设的核心任务。

企业精神文化具有相对稳定性和长期期,但随着时代的变迁和企业经营管理实践活动的持续推进,其内涵、品质、形式、方式会发生潜移默化。习近平新时代中国特特色社会主义思想是当代我国企业精神文化建设的根本依据,根本方向、根本宗旨、根本使命、根本目标和根本任务。

企业的愿景、使命和价值观设计过程应遵循并把握好理论界公认的七条原则:一是社会性。明确企业必须履行社会责任。二是长期性。要明确企业文化始终如一的追求和信念。三是卓越性。追求卓越,达到完美,形成特色。四是群众性。企业愿景、使命、价值观应是自下而上的形成,让全体员工普遍参与、普遍认同,达成共识。五是创新性。突出体现创新是企业追求完美、追求卓越的不懈努力。六是图像性。能够描绘出追求卓越的蓝图,蓝图具有引导行动,催人奋进,保持热情的功效。七是前瞻性。具有高瞻远瞩、放眼未来,体现时代特色和企业特质,成为行业先导。其中,“卓越性”是“七项原则”的核心,其它“六条”是要求和条件。

## 二、如何有效推进企业精神文化建设

企业精神文化植根于中国特色社会主义核心价值观中,在企业特质的价值创造活动中和特定的管理活动中孕育、生成、积累、优化、整合、拓展并不断完善和固化,在全体员工中形成共识、认同、内化于心、外化于行,从而成为企业可以传承的智慧、财富和生生不息的资源。企业精神文化的核心是企业价值观。华为创始人任正非认为,光靠制度约束和利益诱导是不行的,必须有一种崇高的精神来加持,那就是企业的价值观。华为高层设计过的华为核心价值观是:“以客户为中心,以奋斗者为本,持续自我批判”。“以客户为中心”强调了华为的价值从哪里来;“以奋斗者为本”回答了是谁创造了华为价值和最大价值;“持续自我批判”强调的是不断创新,不断自我更新要贯穿华为生命周期的全过程。任正非说,“一个顶尖企业,一定是建立在企业创始人和核心团队以及骨干员工的共识基础之上”。不同的企业有不同的价值观。阿里巴巴坚持“让天下没有难做的生意”;百度坚持“给人们提供最便捷的信息查询方式”;麦当劳坚持“品质、服务、清洁与价值”。IBM 坚持“帮助客户带来价值”。2019 年底,腾讯在成立 21 周年纪念日之际,发布了腾

讯文化的 3.0 版,展示了“科技向善”的全新使命。“科技向善”文化,就是“取之有道的正当进取,以诚实守信打造的核心竞争力作为市场竞争的自信基础。依靠科技力量在竞争中胜出是正当的,这本身就是——一条正道。”腾讯所讲的“科技向善”,是指在企业内部对违背科学的不正当的操作和行为进行“拨乱反正,抑恶扬善的一系列管理活动。”古希腊思想家色诺芬在其《经济论》一书中指出:“经济学研究的

是善良的主人如何管理好自己财产的问题。管理者理应像善良的主人那样打理好他人委托给自己的财产”。这反映出企业管理中善的最朴实的涵义。

“以科学的理论武装员工,以正确的舆论引导员工,以高尚的精神塑造员工,以优秀的故事和作品鼓舞员工”。这是理论界公认的企业精神文化建设的基

本路径,起着指导、引领的作用。在实践中,企业还需要做足、做深、做实以下三个方面

的文章:一是要形成多元化、刚柔相济的推动力;二是在操作层面要开拓出多样化的形式、方式、方法

和手段;三是要生成全体员工自觉践行的激情。只有具备了上述三个条件,企业的精神文化建设才能有声有色、广泛深入、持久高效地进行下去,才能将企业的核心价值观卓有成效地“内化于员工之心,外化于员工之行”,其根本标志有三条:一是背诵准确;二是讲解透彻;三是自觉践行。

1.推动力多元化。指的是企业在精神文化建

设中要发挥好法制推动力、组织推动力、制度推动力、教育推动力、舆论推动力、表率推动力、激励推动力。上述“七大推动力”,缺一不可。所谓“表率推动力”,是指员工都具有加

倍于他人,成为员工安心、安神的乐园,最大限度地激发出他们以公司为家、以同伴为亲人的积极性、主动性、创造性和友爱之心。有资料显示,北京大学哲学博士、全球善学研究发起人何日生讲:“一个在极端冷漠的体制中或环境中工作的员工,不会产生对产品、对消费者的爱。只有在被关爱、被关爱体制或环境中的员工,才会爱产品、爱消费者。比起利益,爱让人更有动能和激情。中国养猪产业“领跑者”家

畜集团创始人毛区健面认为:只有怀一颗利他之心,解决社会问题,才能赢得包括员工、伙伴、客户和社会的支持与认可。能利益员工,就能凝聚向心力,提升企业运行效率。能利益客户,就能获取更大的竞争优势和阶段性能。能利益上下游厂商与合作伙

伴,就能开拓和合共赢的局面。夯实企业团队基础,利益社会,就能成就企业百年乃至千年基业长青。

华为为使全体员工持续保持激情满满的精神状态,抓了五大措施:①文化建

设。一是以核心价值观为中心的精神文化建设;二是以制度化带动制度文化建设。1998 年诞生了《华为公司基本法》,这是中国企业界最早以“法”冠名的特色现代管理制度大全。为使《华为公司基本法》内化于员工之心,外化于员工之行,大力而持续推动了以《基本法》为中心的

制度文化建设。任正非在 1999 年就放开了董

事长职务,而且,华为自 2013 年就开始实施轮值 CEO 制度,2017 年开始实行轮值董

事长制度,任正非不是一名董事。现在,任正非基本上放开了为平

常使用。任正非在创立华为之初,就开始向员工分配股权。这种做法在当时是很超前的。目前,华为虚拟股的总规模已达 100 多亿份,而任正非持股比例已被稀释到 1%多一点,只比其他轮值 CEO 多零

驱动员工的心。

## 四、大力弘扬“六种精神”

被称为经营之神的松下幸之助曾断言:“真正激励员工全身心投入工作,使员工不断前进的,不是金

钱一类的外部条件,而是内在的企业文化信仰。得到员工高度认同的企业文化,会成为影响员工行为的最大因素”。以习近平总书记为核心的党中央一再强调要大力弘

扬“工匠精神”“工匠精神”“劳模精神”“六种精神”是企业精神文化建设的永恒的主题内容和追求卓越不

细分市场,注

“工匠精神”是中华民族的传

统精神,产生于对客户

益”来评价价值创造全流程各环节、各岗位的活动都要有增值效益且具有更好的经济性。“细”指的是为达到价值创造预期目标,对保障措施的安排做到“于无微不至”“天衣无缝”和“万无一失”。“致”有两层含义:一是在岗员工上班时同心

(下转第四版)