

推动企业文化创新发展调查研究

李泓颖 刘云龙

(云南省红河州烟草专卖局<公司>, 云南 红河 651400)

【摘要】企业文化是一个企业竞争力的重要源泉。企业文化建设是现代化管理的重要组成部分。本文调查分析了烟草商业企业的文化现状,并通过借鉴华为企业文化、儒家经典之弘毅文化,提出了涉及制度层、精神层两个层面五个方面推动烟草商业企业文化创新发展的具体措施。

【关键词】企业文化; 创新; 烟草商业企业; 弘毅文化

一、引言

当前企业间的竞争已经从单纯的科学技术竞争和经济实力竞争,扩展到企业文化竞争,这要求与时俱进的精神进行文化创新,从而带动企业其他方面的创新。烟草商业正在寻找高质量发展创新模式,企业文化创新正是能推动其他方面创新的关键。

二、企业文化的结构和功能

(一) 企业文化的结构

企业文化结构大致可分为3个层次,即精神层、制度层和物质层(或叫器物层),企业文化的这三个层次是不可分割、浑然一体的。精神层,指企业的领导和职工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德等,是形成企业文化物质层和制度层的基础和原因;制度层,企业文化的中间层次,主要规定了企业成员在共同的生产经营活动中所应当遵守的行动准则及风俗习惯;物质层,企业文化的表层部分,是企业创造的器物文化,是精神层的载体,它往往能折射出企业的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。

(二) 企业文化的功能

企业文化力作为一种特殊的力量,有其特殊的功能:一是导向功能。有了一个适合的企业文化,职工就会在潜移默化中接受共同的价值观念;二是约束功能。企业文化对每个员工的思想和行为具有约束和规范作用;三是凝聚功能。当一种企业文化的价值观被该企业成员认同后,它就会成为一种粘合剂,从各方面把其他成员团结起来,形成巨大的向心力和凝聚力,这就是企业文化的凝聚功能;四是激励功能。企业文化能使企业成员从内心产生一种情绪高昂、奋发进取的效应;五是辐射功能。企业文化的辐射功能及其渗透性是一致的,文化力通过各种渠道对社会产生影响。

三、烟草商业企业文化建设的现状

由于多年来形成的工作习惯和工作氛围,如政企合一所带来的行政色彩,垄断地位形成根深蒂固的官商意识,都成为烟草商业企业内在的劣势,成为制约高质量发展的重要因素,企业文化的创新发展就显得尤为重要。

(一) 问卷发放

问卷问题涉及员工对公司发展阶段的认识,如何看待企业文化建设现状,对企业文化重要性的认识,企业文化建设的重点,企业文化建设的方式等五大方面内容。共收回问卷272份,有效问卷208份,参与人员遍及红河州烟草公司烟区与非烟区共计7个分公司。

(二) 问卷整理分析

通过对收回的有效问卷进行整理分析,了解烟草商业企业员工对上述五大方面内容的认识与想法。

数据一:公司目前发展阶段。41.3%的人认为公司正处于稳健发展的阶段,34.4%的人认为公司目前处于转折阶段,24.3%的人认为公司处于徘徊、腾飞与衰退阶段。

数据二:公司企业文化建设现状。63%参与者认为现在公司的企业文化已经形成。通过交叉分析,在认为已经形成自己特色企业文化的63%的参与者中有83.21%认为企业文化应该着眼于创新精神。

数据三:企业文化建设的重要意义。在塑造企业文化对公司本身的意义问题中,占比较多的选项为C.增强了核心竞争力,其次为D.增强员工凝聚力与创造力。可见参与问卷调查人员认为企业文化对公司发展有着关键作用。

数据四:企业文化建设的重点。通过调研可知,对于企业文化的塑造,应该从多个方面入手,如形象

建树、品牌形象、卓越管理、创新精神等。在企业文化建设中应重点突出团队精神、人性化管理、创新、科学管理以及竞争力。

数据五：企业文化建设的主要方式。对于企业的文化建设，参与者认为需要创新发展的占比最大，远远多过移植组装、沿袭继承、重新开发三项的总和。企业文化的创新发展是公认的企业文化建设的主要方式。

综上所述，烟草商业企业现在处于稳定发展的阶段同时也正经历大的转折。在行业内有固定的价值观但是在各分公司并未形成自己固定的特有的企业文化。

四、华为企业文化分析与启示

华为公司其产品服务于全球三分之一的人口，分析华为的企业文化及特点，可为烟草商业企业的文化建设提供借鉴。

第一点：建立特色价值体系和分配制度。为了保证公平，任正非创建了特色的价值体系和价值分配制度，在工资和奖金发放上强调能力和绩效，在股权分配上按照个人能力以及潜力进行分配。

第二点：尊重个性、集体奋斗。华为公司推崇知识、尊重人才、弘扬个性，为个人提供发挥能力的平台，尊重和保护个人发明创造。同时讲求紧密的团结和合作，形成“1+1>2”的集体奋斗模式。

第三点：通过利益驱动机制激活企业活力。对于华为来说，人才培养机构、研究机构、供应商，以及和企业利益密切相关的媒体、政府机构，甚至是一些竞争对手都可以作为他的合作者、利益共同体，通过共同利益驱动机制，不断地激活公司活力。

第四点：与时俱进，提升战略定位。在华为公司的企业文化发展最终形成阶段，其提升战略定位，把工作重心转向服务、质量和沟通方面，着力提高客户满意度，以扩大市场份额和知名度。

五、儒家经典之弘毅文化分析与启示

弘毅文化是儒家思想乃至民族精神中不可忽视的闪光点，更是建设中国特色社会主义所需要的精神文化。分析弘毅文化，为在实现“两个一百年”奋斗目标中占据了举足轻重作用的烟草行业的企业文化建设提供借鉴。

弘毅文化强调的是既要树立远大的目标，又要立足实际、实事求是，既不自我设限、降格以求，又敢于超越自己、勇立潮头。制定长期发展战略，缕清发展思路，列出工作措施，画好路线图，形成稳健工作体系，推进目标逐步实现。

弘毅文化强调“咬定青山不放松，立根原在破岩中。千磨万击还坚劲，任尔东西南北风”的拼搏精神。这是当前建设社会主义现代化强国所需要的精神，亦是面对行业改革发展所需要的精神。在面对艰难困苦时，我们始终要以坚韧不拔的意志去披荆斩棘，始终保持“不达目的不罢休”的拼搏精神。

弘毅文化强调“骐骥一跃，不能十步；弩马十驾，功在不舍”的实干精神。这表明要大兴求真务实之风，将“实”字贯穿全过程。要建立完善考核评价体系，强化考核结果分析运用，大力选拔、重用、重奖真抓实干、实绩突出的干部员工，引导干部员工牢固树立正确政绩观。

弘毅文化强调“功成不必在我”的精神境界和“功成必定有我”的历史担当。要一任接着一任干，一张蓝图绘到底。

六、烟草商业企业创新文化建设与实践

创新文化建设和实践是一项系统的工程，其核心是创新。创新的基础是以人为本的价值体系、创新的保障是制度、创新的动力是学习、创新的出发点和归宿是客户满意。因此，要形成烟草商业企业自己的文化特色，需要从制度层与精神层两个层面，价值体系建设，制度建设，团队凝聚力建设，学习文化建设、服务建设等五个方面完成。

（一）创新文化建设，建立以人为本的价值体系

企业文化建设必须建立以人为本的价值体系，不断创造“事业留人、待遇留人、感情留人”的人文环境，让员工在企业有“成就感”“家园感”“责任感”。

重视员工的职业生涯设计和规划。面对烟草商业干部员工队伍“中老龄化”，而青年员工成长“青黄不接”这一现状，加强青年员工队伍建设，重视员工的职业生涯设计与规划显得尤为重要。在云南省红河州范围内，如何加强青年员工队伍建设没有一套统一、规范的标准，各分公司大力培养青年员工所采用的具体措施、工作进度、工作成效不尽相同。对此，企业应该最大限度地挖掘人力资源潜能，优化人力资源结构，拓展员工成长通道，提高广大员工积极性和主动性，加大“以人为本”管理制度的创新力度。对企业青年员工，通过“师徒制”安排专人带领其快速进入岗位角色，由人力资源部门结合实际帮助其进行职业生涯设计和规划，并辅以规范合理有效的激励约束机制，使每位青年员工都能有明确的奋斗目标。

注重提高员工的满意度。企业文化的建设如果不能得到企业员工的广泛认同，那么企业文化建设也就

成为无源之水、无本之木。所以在制定政策措施时，首先要考虑是否符合绝大多数员工的利益，及时收集反馈信息，适时做出调整。比如，重大政策的出台，只要涉及员工利益的方案都要经过职代会讨论，广泛征求意见；利用局域网络开通局长信箱，受理全体员工的意见和建议；公司上下逐级开展谈心及绩效反馈活动，通过面对面交流，有效解决问题。

完善重实绩、重实干的考核制度。在现有的绩效考核中，仍然存在吃大锅饭、平均主义的现象，致使员工积极性受到影响，同时，现有考核对在边远地区和一线基层工作生活条件艰苦、存在各类安全隐患的员工不具有较大的吸引力。因此，需要完善的以重实绩、重实干为导向，向边远地区和一线基层倾斜的考核制度。让企业员工获得“公平感与安全感”，并让员工通过考核知道企业希望他们做什么以及怎么做，让员工明白个人的收入和晋升与个人的能力提升和工作业绩的紧密联系，激发员工“拼搏”精神、“实干”精神。

（二）创新文化建设，完善科学管理制度

没有规矩不成方圆，制度是约束员工行动的有效工具。科学管理制度是一个完整的制度体系，包含薪酬制度、分配制度、晋升制度、人才培养制度等。创新文化建设，完善科学管理制度，建立更为科学的薪酬分配制度，打通人才晋升通道等具有吸引力的机制，才能充分调动员工工作积极性，鼓励员工创新，这才能从根本上解决员工忠诚度与满意度不高、接班人员断层、得过且过员工占比过高等问题。其次，通过建立创新奖励制度以及与之相配套的创新成果评审机制，体现出企业尊重并大力嘉奖员工创新的价值导向；制定具体的创新成果的激励办法，健全对创新成果科学、公正的评价方法，积极推动创新成果的推广和应用，使创新成为员工实现个人自身价值的重要途径，使创新成为促进企业发展的重要手段。

（三）创新文化建设，增强团队凝聚力

学习华为公司尊重个性、集体奋斗的企业文化。不搞个人崇拜主义，推崇知识，尊重人才，弘扬个性，提供发挥个人能力的平台。同时培养团队凝聚力，强调员工间紧密的团结和合作，当前烟草行业正处于改革期、转折期，必须知道1+1>2，必须知道依靠团队的力量才能够不断攻坚克难。

（四）创新文化建设，打造学习型组织

知识经济迅速崛起，对企业提出了严峻挑战。而烟草行业正处于转折时期，对员工能力有了更高的要求，培训成为组织运行不可缺少的构成部分，打造学

习型组织成为不可避免的发展形势。一要在创新企业文化建设中，大力倡导“教育是企业最大投资，培训是员工最好福利”的理念，对企业培训体系进行改革，通过建立起科学、系统地涵盖培训内容、层次、对象、流程及形式五个方面的培训体系，确立动态的、可监控并能得到服务支持的“需求确定——设计策划——培训实施——结果评价”循环，使培训成为一项系统性工程。二要改变原有模式，“以培训师为中心，转变为以学员为中心”。从开展培训层次分析，科学制定培训规划、培训计划，丰富培训课程库等方面着手，使培训项目内容更具针对性和实践性。三要建立能共享知识和经验的团队学习机制，不断提高学习能力。积极建立“知识共享”制度，如：形成“员工培训归来，必须与其他同事共享，其他同事对其授课态度与内容进行评价”的制度，系统集成各种信息，使最新的知识和信息为企业共享。将烟草商业企业各分公司打造成“与时俱进，自我超越，勇于创新”的团队。

（五）创新文化建设，提升客户满意度

烟草商业企业的职责是管理卷烟市场，服务零售客户，帮扶烟农种植烟叶。而作为监管与服务合二为一的企业，加强与客户沟通，加强市场监管，提升客户满意度，才能进一步规范卷烟市场，提升烟叶收购量与效率。在企业中倡导“全员服务、全员监管”的理念，强调全体员工对市场的重视、对客户的重视，使员工高度认识到客户服务、市场监管的重要性，以便创造良好的服务文化氛围，提升客户满意度。

七、结论

本文通过数据分析与学习借鉴，对处于稳定发展但面临严峻挑战的烟草商业企业文化创新提出了五个方面具体措施。烟草商业企业只要充分发挥创新文化的作用，用创新文化来塑造企业新的发展动力，将文化转化成效率和效益，在市场竞争的环境中就能占据优势，实现可持续、健康、和谐的发展。

参考文献：

- [1] 蔡霞. 试论创新企业文化建设[J]. 新西部(下旬·理论版), 2011(03).
- [2] 仲崇太. 烟草企业文化创新浅议[J]. 百度文库.
- [3] 韩亚莉. 烟草创新企业文化建设的探讨与实践[J]. 中小企业管理与科技(下旬), 2013(11): 4-5.
- [4] 刘其成. 烟草企业文化建设是构建和谐烟草、和谐社会的必由之路[J]. 百度文库.
- [5] 胡頔. 华为企业文化建设研究[D]. 海南: 海南大学工商管理学院, 2014:1-49.