

耕

广东省直企业文化建设成果与启示

广东省直企业文化协会 编

耘

耕耘

广东省直企业文化建设成果与启示

广东省直企业文化协会 编

SPH
南方出版传媒 花城出版社 中国·广州

图书在版编目 (C I P) 数据

耕耘 : 广东省直企业文化建设成果与启示 / 广东省
直企业文化协会编. — 广州 : 花城出版社, 2016. 3
(2016. 6重印)

ISBN 978-7-5360-7885-7

I. ①耕… II. ①广… III. ①企业文化—建设—广东
省 IV. ①F279. 276. 5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第052373号

出 版 人: 詹秀敏
责任编辑: 薛伟民 凌春梅
装帧设计: 刘绮琪

书 名	耕耘: 广东省直企业文化建设成果与启示 GENG YUN GUANG DONG SHENG ZHI QI YE WEN HUA JIAN SHE CHENG GUO YU QI SHI
出版发行	花城出版社 (广州市环市东路水荫路11号)
经 销	全国新华书店
印 刷	恒美印务(广州)有限公司 (广州南沙经济技术开发区环市大道南路334号)
开 本	787毫米×1092毫米 16开
印 张	13.25 1插页
字 数	190,000字
版 次	2016年3月第1版 2016年6月第2次印刷
定 价	50.00元

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

购书热线: 020-37604658 37602954

花城出版社网站: <http://www.fcph.com.cn>

序

■ 吴能全

这个岭南的冬日，包裹我们身心的不是天气的凛冽，而是经济下行所带来的阵阵刺骨寒意，面对严峻的外部环境，中国的企业，特别是事关国家经济命脉的国有企业到底该如何应对？到底该如何通过转型升级构筑新的竞争优势，从而渡过寒冬，赢取未来？这是我个人以及中山大学企业管理研究所始终都在密切关注和思考的重大课题。多年以来的管理学理论研究和实践经验告诉我们，现代企业竞争的本质是企业文化的竞争，唯有优秀的企业文化才是企业核心竞争力的源泉，唯有通过企业文化才能真正建立起不可模仿的竞争优势，才能让中国的企业顺利实现转型升级。

为此，近年来我们一直致力于推动广东乃至更多的中国企业通过企业文化建设来支撑战略转型、构筑核心竞争力的实践。此时，中共广东省直属机关工作委员会送来《耕耘》的书稿请我作序，我欣然应允。读罢书稿，一种志同道合的感觉油然而生，因为透过书中的文字，我能真切地感受到中共广东省委和中山大学企业管理研究所的目的是一致的。

本书精心选取的 15 家国有企业，在企业文化建设和实践方面都做出了很多有益的尝试和探索，其中在理念体系的搭建和特色化提炼方面的经验主要包括：

首先，高度重视企业文化理念建设。理念是组织之魂，是企业文化的核心，是优秀企业文化的重要特征之一。基于此，这 15 家企业都建立起了一整套逻辑清晰、结构完整、特色鲜明的理念体系作为企业经营管理和员工行为的纲领。例如中国石化销售广东石油分公司的企业使命“为美好生活加油”

充满了正能量；中国邮政集团深圳市分公司的核心理念突出了“情”“信”二字，体现了邮政业务的特点，即服务大众之“情”，赢得万民之“信”；中交四航局的“四航精神”“四心理念”“四航和谐观”；华能海门电厂的“三色”文化，等等，都简单易记且具有鲜明的企业特色，并能够极大地唤起员工的思想共鸣。

其次，这些企业在提炼理念的过程中做了广泛的调研和研讨工作，坚持了“人人参与、人人创造”的企业文化建设原则。如广发证券公司从反思企业文化实际现状入手，坚持全员参与，组织开展大规模的调研和研讨活动，同时开展理念征集活动等，使得该公司的企业文化具有了深厚的“群众基础”，为理念的提炼同时也为日后的落地提供了充分的思想保障。

最后，理念的提炼汲取了中国传统文化和广东岭南地域文化的营养。例如中国电器院提炼形成的以“和实文化”为内核的理念体系，其释义“和则相生，同则不继”具有鲜明的传统文化特色；中国石化广州分公司的安全环保理念——“向人民负责，让珠江放心”，在体现地域文化的同时，也彰显了该公司在岭南这片沃土的责任感和使命感。

先进的文化理念，若想发挥作用，并最终提升绩效，就必须落地，否则理念就是纸上谈兵。这 15 家国有企业在文化理念的落地实操方面也取得了卓著的成绩，在这方面的经验主要包括：

首先，将文化理念与制度流程有机结合。例如中交广州航道局围绕“一分钟精神”的理念，构建了标准化的船队管理体系，融入船舶生产保障机制，细化到具体的工作措施和目标；中国能建广东电力设计研究院在廉洁理念——“清白做人，干净做事”指引下，通过建立道德、内控（制度）、高压（监督）三道廉洁防线，对廉洁隐患进行立体式防御和警戒。

其次，注重先进典型、“文化英雄”在落地中的意义。例如中国石化广州分公司开展的“企业文化之星”评选活动，讲述了一个又一个感人的故事和英雄事迹，不断印证该公司的企业文化，影响了每一位“石化人”；广东电网公司则开展了“榜样面对面”“榜样故事会”“最美班站所长评选”等

活动；中国电信广东公司运用互联网思维，打造融移动互联新媒体与传统宣传方式于一体、线上线下同步传播的“爱明星”典型示范选树平台。通过文化英雄，让文化行为变得更加具体，更加可执行，有效地促进了落地。

再次，多管齐下，系统宣贯，并针对新时代的员工，不断创新传播载体。如广东省烟草专卖局（公司）组织了企业之歌竞赛、文化故事大讲堂、粤烟风采巡回宣讲、“感动粤烟”人物评选等一系列的宣贯活动；广东省农垦集团公司与央视合拍30集电视连续剧《青春燃烧的岁月》，全面宣传农垦60多年的辉煌成就；中远航运股份有限公司在吸取历史安全教训基础上出版了《安全经验分享》《劳动安全案例》《海务资料汇编》《水上交通事故典型案例分析报告》等书籍，采取“亲情祝安全”慰问这一温情互动的活动方式，唤起员工对安全的理解和共鸣，受到广泛好评；广州海运（集团）公司在文化宣传方式上广泛运用数码技术、网络科技等现代化的手段，将宣传教育影视化、动漫化、数字化，使企业文化的传播更加生动、形象、有趣，适应了新时代年轻员工的需求。

这些经验和方法，我相信不仅对国有企业有一定借鉴意义，而且对于民营企业同样具有参考价值，希望这本书的出版能够对广东省乃至中国企业的转型升级有所帮助。

优秀的企业文化之所以能够推动和支撑企业的战略转型，并帮助企业确定不可复制的竞争优势，是由其本质决定的。中国共产党曾经是组织文化建设成功的典范，看过《亮剑》的人无不佩服团长李云龙和政委赵刚天衣无缝的配合，无不感慨以“亮剑”精神武装的独立团战士之所向披靡，这正是文化无坚不摧的力量。国有企业的血脉中流淌的是共产党的基因，被誉为共和国的长子。在20世纪，国有企业曾辉煌一时，并且孕育出大庆“铁人”精神等一批激励中华民族自力更生、艰苦奋斗的典范。然而，在后来的岁月中，由于体制的因素，国企逐步建立起以垄断为特征的竞争优势。尽管我国从1981年开始就不停地改革国有企业的管理体制，但始终没有触及根本，直到近年提出混合所有制的改革才真正有所改变。新的国企改革思路的关键

词是市场化，这意味着未来我国企业无论国有、民营还是外资都将在同一平台上公平竞争，国企的垄断竞争优势一定会被逐步打破，在这样的“大势”之下，构筑新的竞争优势就变得迫在眉睫，可以说，谁能把握文化建设的先机，谁就能拥有未来（见拙作《六桶金理论》）！

如何才能构建优秀的文化，让企业在竞争中胜出？我总结的四点秘诀是：一要制定一个符合客观规律的、至少十年的主观发展战略；二要根据战略的需要，推演出激励员工的企业文化理念体系；三要用核心价值观对骨干精英实施考核；四要创办与战略行事、文化育人相配套的学习型组织或企业大学。国际上卓越的企业无一不是用文化取胜的，国内优秀的民营企业也是沿着这条路径前行的，特别像联想、华为和万科等为代表的卓越民企，在激烈的竞争环境中，将解放军或国企曾经的优秀 DNA 创新地与本企业实践相结合，推动了企业在激烈的竞争中脱颖而出。随着内、外部经营环境的改变，也倒逼着国企必须重新思考如何打造新的竞争优势，我们相信也希望能够看到，越来越多的国企能够通过文化建设构筑起足以影响全球的竞争优势！

是为序。

作者系中山大学管理学院教授、博士生导师

中山大学企业管理研究所所长

目 录

广发证券股份有限公司	001
广东省农垦集团公司（农垦总局）	011
广东电网有限责任公司	023
中国电信股份有限公司广东分公司	037
中远航运股份有限公司	049
广州海运（集团）有限公司	067
中交广州航道局有限公司	079
中交第四航务工程局有限公司	093
中国石油化工股份有限公司广州分公司	107
中国石化销售有限公司广东石油分公司	123
广东省烟草专卖局（公司）	133
中国电器科学研究院有限公司	147
中国能源建设集团广东省电力设计研究院有限公司	159
中国邮政集团公司深圳市分公司	173
华能海门电厂	189
后 记	202





广发证券股份有限公司

公司简介

广发证券成立于 1991 年，是国内首批综合类证券公司。公司先后于 2010 年和 2015 年分别在深圳证券交易所及香港联合交易所主板上市（股票代码：000776.SZ，1776.HK）。公司营业网点覆盖全国 31 个省市（自治区），资本实力及盈利能力在国内证券行业持续领先，总市值居国内上市证券公司前列。

公司旗下拥有五家全资子公司，分别是广发期货有限公司、广发控股（香港）有限公司、广发信德投资管理有限公司、广发乾和投资有限公司和广发证券资产管理（广东）有限公司，控股广发基金管理有限公司，并持股易方达基金管理有限公司和广东金融高新区股权交易中心有限公司等公司，间接全资持有广发金融交易（英国）有限公司（伦敦金属交易所 LME 第一类交易会员）和广发证券（加拿大）有限公司，形成了以证券业务为核心、业务跨越境内外的金融控股集团架构。

公司专注于中国优质中小企业及富裕人群，是拥有行业领先创新能力的资本市场综合服务商，为企业、个人及机构投资者、金融机构及政府客户提供多元化业务服务。主要业务包括：投资银行、财富管理、交易及机构客户服务、投资管理业务，各项核心业务均处于行业领先地位。

公司被誉为资本市场上的“博士军团”，秉承“知识图强，求实奉献；客户至上，合作共赢”的核心价值观，贯彻执行“稳健经营，持续创新；绩效导向，协同高效”的经营管理理念，凭借高效、灵活的市场化机制和商业化的战略视野，敏锐准确把握行业和监管的变化，以卓越的经营业绩、完善的风险管理及优质的服务成功实现持续稳健发展。

未来，公司仍将不断努力，追求卓越，向成为具有国际竞争力、品牌影响力和系统重要性的现代投资银行迈进！

企业标识释义



“广”字的设计

图形调整后，“广”字的字形结构在图形中得以体现，增强了标识的品牌专属性。



展翅高飞的雄鹰

调整后的“F”如同飞翔的翅膀，寓意广发证券如同搏击长空的雄鹰展翅翱翔，前程远大。同时也表明了广发证券将为客户价值的不断增值提供强有力的支撑，助力客户快速发展。



改革创新旗帜

“F”又像一面迎风飘扬的红色大旗，寓意广发证券是改革的旗帜，是行业发展的领军旗帜。



奋勇向上的牛角

两只奋勇向上的牛角暗示积极向上的勇气和决心，同时寓意牛市和财源广进。

企业文化核心理念

企业使命：以价值创造成就金融报国之梦

我们专注于金融事业，以推动资本市场发展和金融行业进步为己任，持续创造价值，成就客户和员工，回报股东和社会，为国家富强、民族振兴、人民幸福贡献力量。

企业愿景：成为具有国际竞争力、品牌影响力和系统重要性的现代投资银行

我们坚持以证券业务为核心，整合资源，跨界发展，打造创新型综合金融服务平台，率先建设成为系统重要性现代投资银行，保持行业领先地位；我们依托国家对外发展战略，加快国际化布局，主动参与国际竞争，逐步在国际资本市场获得话语权和定价权；我们持续提升专业能力和综合服务水平，主动履行社会责任，不断提高社会认同度和公众美誉度。

核心价值观：知识图强，求实奉献；客户至上，合作共赢

我们崇尚专业制胜，坚持以知识为动力，以价值创造者为本；我们倡导自我批判，锐意进取，不断超越。

我们崇尚实干兴业，坚持以结果说话，倡导认真真做人、踏踏实实做事；我们坚持以公司利益为重，勇于担当，毫无保留地贡献智慧和力量。

我们坚持以客户为中心，洞悉客户需求，聚焦客户期望，努力实现客户利益最大化；我们坚持将“客户至上”内化于心、外化于行，努力提供比竞争对手更优质的服务。

我们坚持与客户彼此成就，共同成长；我们坚持与合作伙伴互惠互利，携手共进；我们坚持与同行竞合发展，共创未来。

经营管理理念：稳健经营，持续创新；绩效导向，协同高效

我们坚守合规底线，科学经营风险，有效管理风险，实现公司长期、可持续发展。

我们争做创新的引领者，积极营造鼓励创新的文化氛围，持续完善创新机制，使创新成为公司发展的不竭动力。

我们构建公平公正的评价体系，实行优胜劣汰的人力资源政策，优先向绩优团队配置资源，旗帜鲜明地激励高绩效团队和个人，旗帜鲜明地选拔和使用践行公司核心价值观的优秀人才。

我们坚持整体利益高于局部利益，通过合理的利益分享机制促进有效的分工与协作；我们不断强化内部服务意识，强调部门协作和业务协同，持续提升执行力，实现公司高效运营。

让文化落地生根

经过近两年的全面梳理、归纳总结与提炼升华，在传承原有企业文化精髓的基础上，广发证券形成了《广发证券企业文化纲要（2015年版）》，于2015年5月25日正式发布。

在实际工作中，我们坚持了三项原则：一是坚持联系实际。坚持从实际出发，对公司文化现状进行全面调研，诊断分析公司存在的主要问题。针对问题，在全公司开展了文化反思与作风整顿工作，员工的工作作风和精神面貌有很大改善。二是坚持全员参加。公司向全员下发了企业文化调查问卷，举办企业文化研讨营活动，开展基层实地调研，动员全体员工参与到企业文化建设工作中来，夯实了企业文化建设的群众基础。三是坚持传承与发展。传承了公司二十多年积淀的优秀文化基因，将“知识图强，求实奉献”作为核心价值观的主要部分，着眼于未来，把“客户至上，合作共赢”“持续创新”“绩效导向”等重要理念注入新的理念体系中，保持了文化延续性与创新性的有机结合。

新版企业文化纲要发布后，如何让文化落地生根成为企业文化建设的关键问题。公司通过积极开展学习培训活动，持续开展宣传推广活动，着力开展“四个一”主题宣贯活动，启动制度与文化匹配性审计工作等，全面开展落地宣贯活动，让文化“内化于心、外化于行、固化于制”，切实发挥文化牵引力的作用。

积极开展学习培训活动。公司一把手亲自宣讲纲要。在公司2014年终工作会议上，公司董事长、党委书记孙树明亲自宣讲纲要，对新版纲要进行了系统分析与解读。中高层管理者担任企业文化内训师。公司明确了各单位负责人是企业文化宣讲的第一责任人，结合日常管理实践，言传身教，传递公

司企业文化价值理念。全体员工进行自学思考。公司鼓励员工通过内部学习系统对新版纲要的内容和思想进行深入学习思考，引导员工进行自我反思与自我改进。

持续开展宣传推广活动。强化企业文化视觉宣传。公司官网、官微、内部办公系统、荣誉室、办公文化墙和生活（饭堂）文化墙等媒介，通过海报、标语、视频动画等方式，紧锣密鼓地进行广泛宣传，潜移默化地促使员工接受企业文化的熏陶。制作企业文化故事汇微视频。在员工中广泛收集故事素材，挖掘典型事迹案例，汇聚平凡的小故事，识别积极的微元素，用身边人身边事鼓舞激励广大员工，激发团队正能量。开展丰富多彩的文化活动，对内组织劳动竞赛、体育竞技活动、主题纪念活动等，向员工传播公司企业文化理念；对外精心策划公益项目，通过“青春助力”贫困生关爱计划、大学生微创业行动、扶贫助学和养老敬老等活动，提升公司品牌影响力。

着力开展“四个一”主题宣贯活动。举办一次新版纲要宣讲活动，各单位负责人担任主要讲师，在各单位范围内对新版纲要的内容和思想进行全面讲解。开展一次企业文化研讨活动，各单位通过主题演讲、知识竞赛、征文比赛、会议研讨等多种形式，对新版纲要内容进行深入学习，浸润员工心灵，引发员工共鸣。提出一条改进措施，结合学习和研讨活动，各单位对照新版纲要理念要求和工作中存在的问题，提出了改进措施，制订改进方案。提交一份企业文化实践案例，各单位寻找模范践行公司企业文化理念的典型事迹，撰写优秀事迹材料，成为公司优秀企业文化故事素材。

启动制度与文化匹配性审计工作。文化共识的形成，要求规章制度要与文化价值观相容，使文化落地有制可依，有章可循。为了解决企业文化和企业管理“两张皮”的问题，公司启动了制度与文化匹配性工作，检视公司制度与文化理念是否有冲突。对需要改进的制度，进行了重新梳理修订。有了公司制度的保障，企业文化建设既有价值观的导向，又有规范化的要求，有力地推动了企业文化落地生根。

广发证券从理念、制度和行为及 VI 各方面打造了极具广发特色的系统性企业文化体系。LOGO 所蕴含的内涵与文化核心理念相一致，体现了其业务特征和文化特征，具有很好的传播和视觉效应。公司在明确和继承“知识图强，求实奉献”文化 DNA 基础上，根据行业、战略等新变化，提出了“客户至上，合作共赢”的核心价值观，体现了继承历史、基于现实、面向未来的文化建设思路。同时，以价值创造成就金融报国之梦，与正在践行的“中国梦”一脉相承，是广发在历史性的机遇期所肩负的光辉使命。

公司各级管理层成为文化布道者是广发文化建设机制的核心。纵观国内外，任何企业的文化在初期阶段都是各级管理层的文化，比如国外的 IBM、惠普，国内的海尔、华为等，在文化的演化过程中都深深打上了创始人的烙印。广发各级管理层对文化的重视和倡导，对广发发展历程的深刻理解，对未来的梦想，必将深深影响一代又一代的“广发人”。

在文化实施上广发主要贯彻两条主线：一是打造系统性的文化宣传活动，文化上墙上线全方位传播，建立文化内训师培训机制，开展研讨会、论坛、知识竞赛，塑造故事和典型事迹以及微视频等新传媒传播；二是广发深刻理解文化真正落地的精髓，注重文化与制度相匹配。在制度拟定和优化上，需要用文化来指导制度，用制度来塑造、约束或激励所有员工的行为。