

企业文化建设与公司跨越式发展

李大勇

(中海油田服务股份有限公司 北京 1001149)

摘 要:笔者在中欧商学院认真聆听了著名组织行为学教授李秀娟女士为期四天的《组织行为》课程之后,试图运用所学到的有关企业文化的方面的理论,以笔者所供职单位 COSL^①为例,探究公司在实现跨越式发展过程中面对的管理问题并提出相关的建议。

关键词:企业文化;建设;跨越式发展

一、理论特点

首先,通过系统的学习我们理解了所谓文化的内涵,它包括因袭的行为规范、主流的价值观、“游戏规则”、环境适应的能力以及环境氛围等。同时我们进一步明确了什么是组织文化,即组织成员共有的一套意义共享的体系,它使组织具有特色,以区别于其他组织,其基本特征为:创新与冒险、注意细节、结果取向、人际取向、团队取向、进取心和稳定性。简言之,文化就是由共同的价值观、共有的信念、和共有的行为规范三者所构成的系统。

第二,更深层次地阐明了企业文化的实质。企业文化是指积年累月形成的一种企业“个性”,它包括了企业的信仰、观念、价值观、态度、工作方式、工作气氛和工作行为。企业文化分为四个层次:精神文化、制度文化、行为文化和物质文化,企业文化大致也分为三

个类型:强力型、策略合理型和灵活适应型;同时企业文化构建因组织成长阶段、文化功能和改变机制的需要,分为创立与早期、组织中期和组织成熟期三个阶段。

第三,在塑造企业文化方面,主要分为三个阶段:战略定位阶段、调研阶段、诊断分析阶段和规划阶段,最后是跟踪改进阶段。塑造企业文化有 10 个重点:领导的以身作则、明文规定、空间的设计、行为模范、故事传奇神话、赏罚系统、对危机的反应、结构设计、组织系统流程以及招聘提升、解雇的原则。

最后,我们优秀的企业文化是公司的核心竞争力,因为它具有“偷不去、买不来、拆不开、带不走”的特点。创造一种凝聚人心的核心价值观,并始终不移地信奉它,是一个企业获取竞争力的根本法则,是企业长远发展的基石。

作者简介:李大勇(1971-),男,中欧商学院工商管理硕士研究生,就职于中海油田服务股份有限公司。

间、集群内外部企业之间以及成员企业与支撑机构之间的交流联系,进而优化了集群内企业的竞合关系,提高了集群的整合力。

创新能力

一个集群之所以具有发展潜力,正是由于整个集群以企业为载体进行管理创新、制度创新、技术创新、产品创新等形成的源源不断的推动力。对创新能力的衡量我们认为可以从人才竞争力、科技创新竞争力、信息竞争力等三方面来评价。

人才竞争力是创新能力的基础,也代表了集群的技术水平,它可以通过地区高学历人才比例来衡量;科技创新竞争力则是人才竞争力的延伸与发挥,可以通过研发经费占销售额的比例、集群产生的专利授权数、以及科研成果转化率等衡量,而信息竞争力则是创新竞争力的主要构成要素,它由信息传播效率及共享程度所决定,信息竞争力从侧面反应了创新的效率及知识的扩散效应。因而,集群的整体创新能力主要反应为以下几个方面:高学历人才比例、科研经费占销售额的比例、科研成果转化率、研发机构数、专利授权数、特色产业企业数。[3]

市场竞争

集群的市场竞争能力可以反映目前及潜在的市场竞争与盈利能力,具体由以下几个指标表现:销售利税率、市场占有率、核心产品本地配套率、出口创汇率、商标品牌数。

销售利税率、市场占有率、出口创汇率的提高,意味着企业集

群盈利能力的提高和市场竞争地位的提升。较高的核心产品本地配套率意味着集群的独立性逐渐完善,对外界的依赖程度逐步降低,集群内企业间的分工协作程度较为成熟,从而该集群的市场竞争能力相对较强,发展潜力相对更大。商标品牌数,反映集群的产品档次水平和品牌营销能力。商标品牌数的增加,是企业集群发展潜力提升的一个重要指标。

二、结论

中小企业集群发展潜力对一个区域所产生的影响力已经引起了专家学者的广泛关注,它对一个地区乃至国家的发展至关重要。本文通过分析影响中小企业集群发展潜力的主要因素,设计了中小企业集群发展潜力评价指标体系。据此评价指标体系,可以对某个地区中小企业集群的发展潜力进行评价,得出其潜力大小的参考值,从而采取相应的措施挖掘其发展潜力,提升其竞争力。

参考文献:

- [1] 张海燕.关于我国中小企业集群竞争力的思考[J].生产力研究,2004(7)
- [2] 黄津孚,庞连东.企业发展潜力——评价、分析与挖掘、提升[M].经济管理出版社,2001:46-51.
- [3] 李亦亮.企业集群发展的框架分析[M].中国经济出版社,2006(1):25-30.

二、理论指导

COSL 是 CNOOC^①集团的控股子公司,2002 年 11 月在香港联交所主板上市,成为第一家在 H 股上市的油田服务公司。2007 年 9 月 28 日,COSL 股票在上海证券交易所成功挂牌交易。

依托自身所拥有的物探服务、钻井服务、船舶服务和油田技术服务这四大主营业务板块及其二十多条专业化服务产品线,COSL 可为客户提供跨越油气田勘探、开发、生产领域的全方位技术服务。多专业、多功能、服务链完整和一体化服务能力令 COSL 在激烈的国际竞争中初步形成了差异化的比较优势。目前已成为亚洲地区功能最全、服务链最完整的综合型、一体化油田服务供应商。

快速发展令 COSL 既对过去的成就感到骄傲,更对将来有了更高的预期。COSL 高层提出了 2020 年跨入国际一流油田服务公司行列的发展目标,力争做到全球油田服务业前三名,实现产值 125 亿美元,2007 年到 2020 年复合增长率约为 20%—25%。

要想实现这一宏伟的发展目标,COSL 将面临的巨大的困难和挑战,COSL 必须以科学的管理理论为指导才能实现跨越式发展,组织行为学中有关企业文化的论述为 COSL 提供这样一套适宜的理论工具。下面笔者试图运用在中欧学习的企业文化理论,基于 COSL 现状对其实现跨越式发展所涉及的问题进行分析并提出建议。

(一)系统构建 COSL 精神文化

结合公司发展进程和实际情况,全面系统地分析提炼、修订诠释公司使命、发展目标、公司理念、核心价值观、企业精神、员工行为准则,在此基础上,构建 COSL 核心精神文化体系并确立 COSL 精神文化。

企业理念 我们必须做得更好。

体现了 COSL 员工追求无止境,不须扬鞭自奋蹄的进取和创新精神。其含义在于:一是充分肯定我们过去所取得的成绩和进步;二是必须正视我们现在的缺点和不足;三是今天比昨天、明天比今天,存在着永无止境的进步空间;四是残酷的竞争迫使我们只能进步,不进则退、退则淘汰。

行为准则 精心做好每件事。

体现了 COSL 员工所倡导的精品意识和严谨作风。其目的是让每一个员工从自身做起,从现在做起,从每件事做起,反复总结昨天哪些不精心,今天如何再精心,明天怎样更精心,身体力行地贯彻“我们必须做得更好”的企业理念。

核心价值观 与股东、客户、员工、伙伴共赢。

体现了公司对与投资者、客户、员工、伙伴之间利益关系的认识和把握,充分考虑企业与有关各方的利益平衡并追求共赢,才使企业具有充分合理的生存价值,表现出企业的高度的使命感和责任意识。

员工操守 诚信、敬业、协作、自律。

表达了公司对员工品质的期望。诚信为本,是企业对员工为人处世最起码的道德要求,敬业是员工对待工作的基本态度,协作是处理工作的基本方法,尤其是在矩阵式管理模式下,更应体现出非凡的协调能力;自律是对员工行为的自我约束,是思想境界的外在表现。

在对理念、行为准则、规范、核心价值观宣贯的基础上,COSL 的企业文化建设应努力营造的氛围,即:企业因为每个员工的尽心竭力而实现市场价值的最大化;每个员工因为企业的不断强大而实现其人生价值的最大化;员工以企业为家,人人添砖加瓦,企业

如员工所愿,提供实现个人价值的舞台。

(二)全面构建 COSL 制度文化

实现公司全面管理体系化是 COSL 制度文化建设所追求的目标。截至 2007 年,覆盖公司全面工作的十个管理体系全部建成,COSL 的制度体系基本健全,各项工作有章可循,经营管理运作规范,现代企业制度文化体系基本建成持之以恒且卓有成效的行为文化建设,始终是 COSL 凝聚人心、鼓舞士气、振奋精神、激励斗志的制胜法宝。全员参与、真情互动、深入挖掘、丰富多彩的公司文化建设,激励着一大批有志青年逐渐成为公司骨干,COSL 全员为促进公司发展,铸就国际一流而奋勇拼搏无私奉献。一支有理想、有抱负、有智慧、有能力、敢拼搏、敢进取、敢挑战、敢胜利的 COSL 铁军正在茁壮成长。为达到此目的,COSL 充分利用多种载体:

如 文艺演出 群星璀璨 ELIS、COSL 之歌、蓝色之梦

体育比赛 游泳、乒乓球、篮球、排球联赛

协会活动 登山、私家车、舞蹈等

征文演讲 我为服务进一言、不良文化反思、我们必须做得更好、我心中的 COSL 等。

(三)精心打造 COSL 物质文化

鲜明的品牌、统一的标识、规范的程序、严谨的作风、整洁的场所、温馨的环境、文明的举止、热情的态度、周到的服务、一致的风格是 COSL 打造物质文化的基本要求,在此基础上,COSL 精心打造物质文化。

企业标识以中海油田服务股份有限公司的英文名称“CHINA OILFIELD SERVICES LIMITED”的首字母“C、O、S、L”组合而成。标识中“C”“O”和“L”取海洋的蓝色,体现其行业属性,寓意“COSL”未来的发展如海浪翻滚,乘风顺势,与有关各方共同发展,实现共赢;“S”采用热情奔放的红色,凸显企业服务特征的同时,体现“COSL”作为中海油战略目标的协同者的价值贡献;优质服务的提供者、低成本的贡献者、高效率的创造者。蓝与红的配合,醒目、大气、充满活力与激情,具有较强的视觉冲击力与识别性,体现出企业充满朝气、与时俱进的发展势头。

三、结论

企业文化就是企业的软实力,与企业的资金、技术、装备等硬实力同等重要,甚至更为重要。只有做好统筹兼顾软硬兼施,才能打造出 1+1>2 的强大竞争力。

综上所述,组织行为学中的企业文化理论在 COSL 实现跨越式发展过程中的应用价值远不止笔者描述的那样简单,但其可贵之处在于要求从全面、系统的角度来分析和解读问题的实质,掌握该理论的内涵有助于我们设施有效的企业文化建设,提升公司治理水平。同时,它所提供的理论分析方法,在 COSL 实现跨越式发展过程中,就如何把握影响企业文化建设的各种可变因素、如何处理可变因素之间相互作用和配合的关系,具有重要的指导意义。

注释:

①China Oilfield Services Ltd(中海油田服务股份有限公司。英文简称 COSL)

②China National Offshore Oil Corporation(中国海洋石油总公司。英文简称 CNOOC)