# 煤炭企业构建特色企业文化的探索与实践

来源：网络 作者：深巷幽兰 更新时间：2024-07-10

*第一篇：煤炭企业构建特色企业文化的探索与实践创新煤炭企业人才工作机制的思考程同军十七届四中全会对人才工作提出了新的目标和要求，就是在党管人才的原则下，形成充满活力的选人用人机制，促进优秀人才脱颖而出的人才工作体制机制，把各方面优秀人才集聚...*

**第一篇：煤炭企业构建特色企业文化的探索与实践**

创新煤炭企业人才工作机制的思考

程同军

十七届四中全会对人才工作提出了新的目标和要求，就是在党管人才的原则下，形成充满活力的选人用人机制，促进优秀人才脱颖而出的人才工作体制机制，把各方面优秀人才集聚到党和国家事业中来。企业兴盛，人才为本。煤炭企业生产环境特殊、劳动强度大、工作岗位艰苦，面临着诸多自然灾害的威胁，致使长期以来许多煤炭企业陷入了人才困境，成为制约企业发展的“瓶颈”。因此，建设一支适应需求、结构合理、素质相当的专业技术人才队伍，创新煤炭企业人才管理的体制机制，决定着煤炭企业的生产力水平、发展潜力和前景，意义重大，十分紧迫。

一、创新煤炭企业人才吸引和成长环境

环境对于吸引人才、留住人才和人才成长至关重要。煤炭企业必须营造一个以人为本的吸纳和促进人才成长的环境，以最优的环境、最大的诚意聚集最广泛的人才、吸引最优秀的人才、留住最需要的人才。

一是创造安全稳定的工作环境。马斯洛的需求层次理论中，安全需求是处于第二位的需求，在煤矿这个高危行业中，安全需求就是第一位的根本需求。吸引人才，首先要保证安全生产，加强安全文化建设，提升安全管理水平，营造良好的安全生产氛围，让人才进入企业有安全感，消除一部分人

“干什么也不干煤矿”的片面认识。

二是建立发挥人才潜能用人环境。大多数人才追求的是能够创造价值、获得成功的机会，得到社会的承认。企业必须为人才创造竞争发展的条件，让人才既有竞争的压力又有发展的机遇。打破论资排辈的陋习，营造一种“能者上，平者让，庸者下，劣者撤”的公平竞争环境，让有才能的人员得到施展才华的舞台。对一些岗位，采取公开竞聘的方式，对于特别优秀的要破格提拔使用，鼓励人才去创造、去超越，建立起充满活力人才成长环境。

三是和谐宽松的人际环境。海尔张瑞敏曾说，“要让员工心里有公司，公司就必须时时惦记着员工；要让员工爱公司，公司首先要爱员工”。煤炭企业要优化人际关系，在企业内部营造团结、协作、融洽、和谐的人际氛围，倡导建立尽职尽责、相互协作、求同存异、彼此宽容的人际关系。建立沟通、讨论、协商、谅解的机制，加强与人才情感交流，掌握他们的思想状况，了解他们工作生活上的实际困难和问题，并想方设法予以及时解决，使他们产生安定感、满足感和归宿感。

二、创新煤炭企业人才激励机制

一些煤炭企业的分配和用人机制传统，一味强调向苦、脏、累、险岗位倾斜，而往往忽视了知识和技术的价值，一定程度上阻碍了人才作用释放和发挥，造成人才流失和浪

费。要探索和建立知识产权入股、期权奖励、技术有偿转让等要素参与分配的实现形式，创新煤炭企业人才激励机制。

一是按岗定酬、按绩取酬。把按劳与按生产要素分配结合起来，在充分考虑煤炭企业实际、保证苦脏累险岗位人员相应待遇之外，大胆探索知识、技术等参与分配的具体形式，肯定人才的知识贡献和技术贡献，让专业技术人员的收入与科技贡献率、安全管理水平、企业发展业绩紧密结合起来，使人才感到企业的兴衰与自己的利益休戚相关，从而把自身行为与企业利益紧密地结合起来。

二是评聘分开，落实待遇。认真落实专业技术人员的各种政策待遇，对拥有职称、学历的人才落实好应有政策，使人才在收入、住房、评先、提干等方面得到优先考虑；对企业原有的“土专家”、“技术大拿”，实行评聘分开，推行“首席聘任制”，聘为首席工程师、首席专家、首席管理、首席技师等等，根据其工作绩效，给予不低于职称人员的各项待遇，实现唯才是用、不论资历学历。同时，从企业的实际出发，建立煤炭专业技术人才最低工资保证制度、附加岗位津贴制度和奖金制度，不受所在岗位经济效益好坏的影响，其收入差额部分由企业承担，提高和稳定人才的收入。

三是注重贡献，激发创造。建立以贡献大小为依据的奖励制度，企业人才获得“杰出技术人才”、“技术名星”等称号的，以及在技术大赛中佼佼者，应有上级和本企业双重奖

励。笔者所在单位除采取上述措施外，还设立了“科技功臣奖”、“项目技术成果奖”，对有突出贡献的专业技术人才，参与所完成项目的收益分配并对其实行精神和物质双重奖励。每年固定月份为全矿性的“合理化建议月”活动，每季度评选一次科技成果，每年召开一次科技表彰大会，每年12月25日定为“科技节”，对各类科研成果和突出人才进行集中奖励，有效调动了广大专业技术人员的积极性。

三、搭建人才展示才华的平台

煤炭企业搭建要想干事的给机会、能干事的给平台、干成事的给位臵的舞台。

1、创造广阔的发展空间。每个人在不同阶段都会有不同的需求目标，这是随着工作性质和环境改变后自然上升的客观需要。人才在实践中各种能力会不断提高，企业要适时提供发展舞台，让真正有能力的人来担当重任，能够让人才的聪明才智得到自由充分的施展。因此，企业必须确立鼓舞人心的战略目标和发展愿景，让每一个员工都感到企业发展的光明前景，能够为人才提供广阔的事业发展空间。

2、给人才一个最佳位置。首先需要根据不同的人才结构制订岗位标准，确定工作的质量、业绩考核及待遇标准；其次要科学地评价和认识人才，科学地设定工作岗位，把各种人才摆在适当的位臵上，充分尊重并满足员工自我发展的需要和个人成功的需要。同时，人才的个性和气质各不相同，企业要为不同的人准备不同的尺子，要看重他们的才干，理解他们的个性，保持好他们的积极性，促使其个性得到充分发展，通过对个性的激发来调动人才积极性、主动性和创造性。

3、增强工作任务的挑战性。企业能给人才搭建一个多大的平台，决定着人才能闯出一个多大的天地。为人才提供富有挑战性的工作目标和任务，可以极大地激发人才的积极性和创造性，发挥其潜能。联想集团有一个“小马拉大车”的用人理论，不管你才大才小，企业都给你一个略大于自身能力的舞台。除外，目前流行的做法还有提升人才的既定目标。通过工作扩大化和工作丰富化这两种方式，鼓励他们积极参与管理，增强他们的责任感、成就感。同时，可以尝试换岗交流等方式，给人才带来工作的新鲜感和挑战性。

4、创新人才管理机制。要坚持“党管人才”原则，秉承“科技兴矿”理念，完善人才政策运行机制，对现有的人才政策进行梳理，及时清除那些不符合发展需要、制约人才创新创业的政策文件，加强政策之间配套衔接，构建导向鲜明、重点突出、各具特色的人才政策体系。探索人才评价认定机制，应用现代人才测评技术，建立各类人才评价指标体系，提高人才评价水平。创新人才考核激励机制，建立科技创新与人才工作考核评价指标体系。健全人才服务保障机制，为各类人才创业提供全天候、全方位、全过程“保姆式”

服务。

（作者系平煤股份一矿党委书记）

**第二篇：构建客家特色廉政文化的探索和实践**

构建客家特色廉政文化的探索和实践廉政文化建设是建设社会主义先进文化的重要内容，是新形势下开展党风廉政建设和反腐败工作的一种新的载体和途径。而如何因地制宜，在以梅州为腹心地的客家地区，将客家文化融入到廉政文化建设，构建更高效、更具地方特色的廉政文化，是我们廉政工作居于灵魂地位的一个探索和实践课题。

一、联系客家文化与廉政文化的共通点

廉政文化，有四个基本范畴，一是指廉洁从政的思想道德要求，作用于执政者的内心世界，形成廉洁从政的文化动力；二是指在全社会营造良好的廉洁从政的文化氛围，形成以廉为荣、以贪为耻的社会风尚，用健康向上、追求清廉的文化充实人们的精神世界；三是指各职业阶层的从业人员恪守职业道德、爱岗敬业、廉洁自律、奉公守法的职业文化；四是广大人民群众追求公平正义、安定有序、诚信友爱的社会境界在心理上的一种文化反映。廉政文化建设，就是坚持社会主义先进文化的根本要求，坚持文化创新的重要成果。廉政文化建设的精神实质，是引导全党牢固树立中国特色的社会主义理想，牢记全心全意为人民服务的宗旨，树立正确的世界观、人生观、价值观，增强执政为民的自觉意识，不断提高执政能力和执政水平，增强拒腐防变和抵御风险的能力。廉政文化建设的核心价值观，是务实、为民、清廉。这一价值观，顺应了时代发展要求，反映了广大人民群众的意愿，代表着社会主义先进文化的本质要求和服务方向。

而客家文化是以中原汉文化为主体的移民文化，所以它具有中原文化的深厚底蕴。比如，客家文化中具有十分强烈的寻根意识与乡土意识，正是客家人所表现出来的对原有文化的眷恋。同时，也正是由客家人有很长一段漂泊流离的经历及到达定居地以后所面临的种种困境，从而锤炼出客家人坚忍不拔的意志、勇于开拓的精神、勤劳朴实的品格及善于用血缘、亲缘、地缘等各种条件建立同宗、同乡、同一文化内相互合作关系的团体主义精神。客家精神的核心在于团结和奋进。首先是客家先民自身团结的精神形成了很强的向心力，正是这种向心力使他们在漫长的迁徙过程中把中原灿烂的文明带到南方播衍而不被迁徙地的土著同化。而且客家人有崇文尚武、耕读传家的优良传统。并且，客家文化对异族文化博采和涵化，继承和发扬了中华文化的精华，长期的迁移养成了兼收并蓄取其长、开拓进取不保守的民风，使客家民系具有强大的凝聚力和生命力。

从廉政文化与客家文化的含义和内容来看，二者都能在社会中形成一种良好的风尚，让人们追求积极向上的生活状态，能顺应时代的需求，同属于社会主义先进文化的一部分。而能真正践行客家文化或廉政文化的人都是对这些文化有深深认同感的，并且有一定的思想高度，能站在服务社会的立场上思考。我们正是可以利用廉政文化和客家文化的这些共通点，将它们的精神实质联系起来，将政治文明和精神文明建设相结合，构建客家特色的廉政文化。

二、以客家文化弘扬廉政文化

我们要充分利用客家文化的优势，在政府和广大群众中大力弘扬廉政文化。

1、扩大廉政文化覆盖面。以客家文化为纽带，把廉政建设的各项工作融合起来，用廉政文化占领思想文化领域，形成“以廉为荣、以贪为耻”的良好风尚，有效防止腐朽文化的思想渗透。

2、营造客家文化舆论氛围，用客家文化的精华部分潜移默化影响大众。通过客家廉政文化奠定反腐倡廉的基础防线，形成廉政制度的有效补充和凝聚力量的情感纽带，使党员干部和普通群众在先进文化氛围中得到教化培养，加强廉政文化教育。

3、发挥客家文化的优良传统积极倡导廉政文化，让政府机构人员和民众普遍确立廉政价值观。要培育纯正的廉洁从政的心理素养，要培育健康的廉洁从政的文化情趣，要始终用健康的文化心态和文化情趣战胜那种不健康的低俗风气，特别是要通过客家优良传统思想的熏陶，加强各级领导干部廉洁自律、淡泊名利、恪守宗旨、勤政为民教育和公共伦理观念的教育。

三、将客家特色融入廉政文化建设

廉政文化来源于实践、运用于实践、检验于实践。离开了实践，廉政文化建设就成了无源之水、无本之木。只有积极探索、勇于实践，不断丰富廉政文化的内涵，创新廉政文化的表现形式，拓展廉政文化建设的途径和空间，才能不断把廉政文化建设引向深入。我们要将客家特色融入廉政文化，进行建设实践。

1、培养廉政文化研究人才，打响廉政文化品牌必须加快廉政文化与客家文化综合型研究人才的培养步伐，加强与党校、高校的联系，努力培养一批廉政文化研究客家人才；加强廉政文化的学科建设，组织专家学者对客家文化中的廉政思想、客家文化与廉政文化如何融合等基本内容进行科学研究，为开展客家特色廉政文化建设提供一本适用教材；加大廉政文化精品创作力度，高起点规划和组织实施客家文化与廉政文化理论研究、客家廉政文化文艺创作，努力创作一批客家廉政文化专著、理论文章、影视、戏曲等精品力作，打响客家人自己的廉政文化品牌。

2、建设客家特色廉政文化景观，发展廉政旅游业

客家地区曾出现过许多历史文化名人，一直是人才辈出之地，所以我们要充分利用这一点，用现代的眼光去审视优秀的客家历史廉政文化，用创新的理论去研究客家历史廉政文化，用丰富的载体去展示客家历史廉政文化，将客家历史上的廉政文化资源转化为现实的廉政文化发展优势。依托我们客家地区的廉政名人，充分挖掘、提炼丰富历史文化资源中的廉政故事，建立以廉廊、廉亭、廉栏、廉墙、廉路、廉石、廉政雕塑、廉政公益广告等一系列廉政文化景观，传统历史人文景观和教育基地。同时，我们要注意创新客家廉政文化的运作模式，促进廉

政文化建设的产业化，在坚持政府主导的同时，引入市场手段，大力发展客家特色的廉政文化旅游业等，做到廉政文化建设的社会效益与经济效益的有机统一，充分凸显客家文化魅力，让客家特色廉政文化的影响力辐射到更大的范围。

3、政府主导，民众参与，突出客家特色廉政文化的大众性

廉政文化是一项量大面广的系统工程，涉及到政治经济文化社会方方面面，没有政府的整体规划，没有统筹协调，就不可能做到可持续发展。因此，必须始终坚持用统筹的理念推进廉政文化建设。首先我们的政府应建立由纪委牵头，宣传部、农办、机关党工委、教育、民政、总工会、团市委、妇联、文联等为成员单位的客家廉政文化建设协调小组，统一领导和协调全市廉政文化建设。市纪委与宣传、文化、教育、新闻媒体及社区、企业都应建立相互支持、相互合作的机制。其次我们要紧紧抓住提高客家人的思想道德素质、尤其是廉政修养这个根本，把先进性的要求与广泛性的要求结合起来，重视廉政文化理论研究、廉政文艺创作，又积极开展各种廉政文艺活动，丰富群众的文化生活。优化资源配置，充分利用各种文化设施、工作手段和活动载体来提高廉政文化的开放度和群众参与度。有针对性地创作一批为基层群众喜闻乐见的通俗的深具客家特色的廉政文化产品，在弘扬客家精神的同时，提高廉政文化建设的渗透力、有效性。

**第三篇：农信社如何构建特色企业文化**

农信社如何构建特色企业文化

随着国内金融体制改革的逐步深化，以及入世后国外金融业的强大冲击和影响，我国金融企业内部多年固有的企业文化正发生着根本性的变化。如何形成具有鲜明特色的企业文化底蕴和文化基础，提高金融市场的竞争力，也是农村信用社企业文化建设面临的一个重要课题。同其他金融企业相比，农信社具有自身的特点和内在要求，因此在构建企业文化的过程中必须突出农信社特色。

一、农信社企业文化建设必须坚持正确的发展方向。金融是国家经济建设的命脉，当企业文化上升为一种企业内部管理和员工行为约束的无形的软制度时，其对金融业坚持正确的发展方向起着关键性的作用。农信社是联系农民最好的金融纽带，是农村金融的主力军，构建新形势下农信社企业文化必须坚持服务“三农”、服务社员和社区的发展方向，要坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，以促进农村社会生产力发展和维护广大农民及储户的根本利益为出发点，集中体现代表金融企业先进文化的前进方向，把职业道德教育和金融法制教育融入农信社企业文化建设之中，用正确的观点、先进的理念、积极的思想、上进的精神来武装农信社员工的头脑，以先进的企业文化引领农信社经营管理的有效开展，让“立足社区、服务三农、城乡互动、富民强社”的宗旨深入人心，并通过优秀企业文化的长期熏陶，使支农服务成为农信社经营管理的自觉行动。

二、农信社企业文化建设必须坚持以人为本的思想。农信社作为金融企业，是以人的智力产品为主要资源的经济组织，人才成为企业的核心竞争力。一个企业只有进入到文化管理阶段后，才能真正体现以人为本的管理理念。农信社企业文化建设要注重营造人文环境和文化氛围，紧紧围绕发挥全体员工的智慧和潜能来开展工作，培养员工的团队精神、敬业精神、创新精神和奉献精神，同时为员工创造公开公平的竞争环境，搭建成长成才的有效平台，通过建立干部培养储备机制、员工流动竞争机制、岗位交流互动机制和人员晋升激励机制等一系列人事用工制度改革，营造人人想干事业、人人干得成事业的良好工作氛围，达到尊重人才、发现人才、培养人才、使用人才的管理目标，从而逐步树立起对全体员工起支配作用的、积极上进的群体价值观和行为准则，培养员工上下同欲、合舟共济的团队意识和企业主人翁精神，创造性地落实现代人本管理理念，充分调动全体员工的主动性、积极性和创造性，实现农信社的可持续发展。

三、农信社企业文化建设必须坚持客户至上的经营理念。农信社属于金融服务性行业，满足客户的正当需求、大力拓展客源对企业来说是最为重要的事情，客户至上的经营理念应该贯穿于经营管理的全过程，因此它也成为企业文化建设的一个重要支点。农信社从业者经营的不仅仅是一个企业，更重要的是“经营客户”，行业特性决定了农信社的金融服务业务要承担很强的社会责任、道德责任和法律责任，诚信经营是金融业发展的灵魂。农信社企业文化建设要通过开展社会调研，深入分析客户心理变化和社会潜在需求，围绕如何满足、适应新形势下“三农”对金融服务的需求，切实提高服务质量和效率，及时设计生产出全新的金融产品，并且注重增加金融产品的文化含量，给客户留下深刻的印象。通过精神层面的诚信文化建设，正确解决企业与社会的关系，使客户对农信社形成强烈的认同感和吸引力，实现企业、“三农”和社会多赢的发展局面。

四、农信社企业文化建设必须有助于提升核心竞争力。建立企业文化的根本目的在于提升企业的核心竞争力，使企业在激烈的市场竞争中取得优势而获得可持续发展。农信社作为金融服务行业，其核心竞争力是综合型的经管人才和优质的金融产品，因此企业文化建设要求在企业内部建立一整套完善的内控约束机制和管理激励机制，并进一步将“粗放型”的制度管理升华为以企业统一价值观为约束的员工的自觉行为，实现从制度管人到自觉遵守制度的转变，依靠先进的企业文化来凝聚人心、开发潜能，从而培养和塑造全面型的高素质人才，并大力开发适合社会（“三农”）需求的具有更多文化含量的产品和服务，找准经营发展的市场定位，创建农信社自己的服务品牌，为社会提供优质的终端服务产品。只有特色企业文化和金融服务产品的有机结合，设计出符合消费者需求的金融产品，才能形成农信社自身的服务特色，增强企业的核心竞争力。

五、农信社企业文化建设必须坚持创新发展的观念。企业文化建设不可能是一蹴而就的，也不能全靠“拿来主义”。优秀的企业文化需要一个长期的形成过程，农信社应根据自身的发展阶段和外部形势的变化，从企业理念、企业行为、企业制度、企业物质表象等方面来不断地丰富和充实企业文化的内容，以与时俱进的精神坚持理论创新和思维创新，依靠创新来增强企业文化的底蕴。没有创新就难求发展，农信社在企业文化建设过程中，一方面通过宣传教育等多种手段，将先进的、成熟的企业价值观植入员工的思想深处，形成员工统一的理念和行为，增强企业的凝聚力、竞争力和向心力；另一方面将精神文化用物质表象的创新来加以直观体现，依靠独具个性的企业名片、标识、品牌、歌曲、传媒、着装等多种形式固化和表现出来，在改革创新的同时努力塑造优良的比较固定的社会整体形象，提高企业的民众亲和力，达到对外宣传的效果。

企业文化建设是一项复杂的系统工程，也是需要企业长期坚持并不断创新发展的一项重要内容，其根本目的在于有效增强企业的市场竞争力。因此，农信社必须从企业精神、服务理念、员工意识、管理方式、品牌形象等方面加强具有时代特色的先进企业文化建设，依靠体制创新、产品创新、管理创新、技术创新，全面提高农信社的企业竞争力，在管理水平和服务质量上寻求新的突破，从而领先占据金融市场新的竞争制高点。

**第四篇：构建现代农业体制实践与探索**

构建现代农业体制实践与探索

赵险峰

发展现代农业是一项系统工程，更需要体制机制的构建和创新。近年来，河北省邯郸市委、市政府全面落实各项支农惠农政策，不断加大投入力度，实现农业增产和农民增收，开创了农村经济快速发展、社会和谐稳定的良好局面。着力推进“吨粮市”建设，夯实现代农业发展基础去年以来，全市立足提高粮食综合生产能力，在全省率先提出三年建成“吨粮市”目标。即到2024年，主要粮食作物（小麦、玉米两熟）播种面积稳定在1000万亩，亩产达1000公斤，总产500万吨，到“十二五”末实现550万吨的粮食生产能力。去年，全市建成“吨粮田”265万亩，永年、临漳等6县接近“吨粮县”目标，建成96个“吨粮乡”、1125个“吨粮村”。“吨粮市”建设成为传统农业向现代农业转变、农业弱质产业向富民产业转变、农业大市向农业强市转变的过程。

着力推进产业化经营，加快现代农业建设步伐坚持把农业产业化作为城镇化、工业化、农业现代化“三化互动”的切入点，全市农业产业化经营率达59.8％，并在去年全国农业产业化示范区工作会议上作了经验介绍。具体做法有抓布局优化，重点培育粮油、果蔬、蛋乳、肉类、生物质等五大优势主导产业，形成面粉、蔬菜、禽蛋、色素等12大产业集群，建成了大名、魏县等3个国家级农产品加工基地县，永年县被农业部认定为国家级农产品加工示范基地县。抓规模壮大，实施“百龙腾飞行动”，重点扶持100家市场潜力大、科技含量高、带动能力强的龙头企业，建成市级以上重点龙头企业338家，其中国家级4家、省级38家。大名五得利面粉集团已成为亚洲第一、世界第二的面粉加工企业，馆陶金凤禽蛋批发等成为全国同类企业之最。抓产业聚集，每个县（市、区）重点建设一个产业聚集区，建成县级以上农业产业化聚集区26个，形成了蔬菜、小麦、玉米、谷子、奶业、肉类、果品、油脂、色素等九条产业链。目前，全市70%以上的市

级以上农业产业化龙头企业实行了订单式生产，年销售总额158亿元。抓品牌培育，建成7个国家级、3个省级标准化示范区，110个无公害蔬菜标准化示范村，标准化生产面积达518.3万亩，创出省级以上名牌产品37个。如“晨光生物”成功上市，开创全省“农”字头企业上市融资先河。

强化农技推广与转化，为发展现代农业提供科技支撑一方面是打造信息平台，投资150万元建成“邯郸农业信息网”，将农业政策、市场、科技等方面的信息，及时送到农民手中；另一方面大力开展“百名专家驻村，千名干部包户，培训百万农民”的“百、千、万”活动，组织1500多名农技人员深入田间一线，围绕“吨粮市”建设和“4123”工程建设核心技术，面对面、手把手对农民开展“零距离”科技服务；再一方面，建设农业信息员队伍，为广大农民提供测土施肥、农产品市场信息等方面的咨询。

着力推进流通体系建设，激活现代农业发展活力一是壮大农产品批发市场，全市建成农产品批发市场24个，年交易额达158.5亿元。二是构建新型农村流通网络，建成4325个超市型农家店和28个配送中心，初步形成了以城市大型流通企业为龙头，县级重点流通企业为骨干，农家店为基础的新型农村商品流通网络。三是创新农村商贸流通模式，发展便利店、小超市等农村流通新业态。拓展和创新金融服务，助推现代农业快速发展2024年，全市4家涉农金融机构（农信社、农行、邮储银行、农发行）贷款余额573亿元，占全辖贷款余额的44%。我们一方面积极鼓励金融机构向农村拓展，同时大力推进小额贷款公司建设，今年实现各县小额贷款公司全覆盖。另一方面加快农村金融服务创新，促进城乡金融服务均等化。

大力培训农村专业人才，为发展现代农业提供智力支持加快人力资本积累，充分利用职业教育资源，大力发展农村中等职业教育。加快建立各级农民科技教育培训中心，实施“一村一名大学生”工程，累计培训农民320万人次。创新土地流转机制，转变现代农业发展模式一是去年全市30亩以上的土地

流转大户由474家增加到1016家，规模经营土地面积由6.4万亩增加到15.1万亩。二是建立了农村土地流转服务市场，15个县市区建立土地流转机构。三是努力提高农民组织化程度，去年各类农民专业合作组织发展到3165个，位居全省第一。

河北省邯郸市政府副市长

**第五篇：企业文化测评的实践与探索**

企业文化测评的实践与探索

——海博智业企业文化12D测评系统应用实践与探索

深圳市海博智业管理咨询有限公司

企业文化是什么？人们之所以有这样的疑惑是因为企业文化的出发点是人的思想，一个很“虚”的东西。但笔者认为企业文化表达的是一种“虚实相生”，既凝结着企业和员工的共同价值观，又渗透在企业经营管理的每个细胞中，既是一种潜移默化的领悟和认同，也是一种支撑企业战略的管理行为。因此，企业文化不但能凝聚人心，还能与管理相辅相成，并非不可控，不可用。

那么，如果要实现企业文化的可控，可用，企业文化需要在企业经营管理的系统中生长，而企业经营管理也需要在企业文化的统摄下改良和变革。于是，利用科学的企业文化测评工具剖析企业文化和企业经营管理的虚实关系，实现“用管理看文化”，成了提升企业管理水平的新途径。

一、深圳海博智业致力于企业文化测评的理论研究和实践探索，自主研发了一套围绕12D的企业文化测评方法，实现了“四个结合”。

回顾企业文化测评的学术研究，可以看到两种研究方法：定性和定量。定性研究以美国麻省理工学院的沙因教授（Edgar H．Schein）为代表，他们提出现场观察和现场访谈的方法，并给出了企业文化评估的步骤。定量研究以密西根大学工商管理学院的奎恩教授（Robert Quinn）为代表，他们认为组织文化可以通过一定的特征和不同的维度进行研究，因此，他们提出了一些关于组织文化的模型，这些模型可以用于组织文化的测量、评估和诊断。

另外，深圳海博智业还研究了Quinn和Cameron的组织文化评价量表(organizational culture assess instrument，简称OCAI)、Denison的组织文化问卷(organizational culture questionnaire，简称OCQ)、Chatman的组织文化剖面图(organizational culture profile，简称OCP)、郑伯焦的组织文化价值观量表(values in organizational culture scale，简称VOCS)和Hofstede的组织文化量表，分析了各种企业文化测评工具的优缺点，博采众长，建立了以Denison组织文化评价模型为基础的企业文化状态研究模型（简称12D）。该模型经过海博智业咨询团队多年的实践改进，实现了“四个结合”：

定性和定量结合：12D继承了Denison组织文化评价模型严谨的研究框架，可以提供可靠的定量/定性的测评和分析，互补了两种研究方法的优势。

静态和动态结合：12D能实现空间的静态对比和时间的动态对比，即不同对象的文化管理状态对比，以及同一对象不同时间的文化管理状态对比。

普遍性和特殊性结合：12D不仅能呈现组织文化管理状态全景，甄别文化管理优势短板，还能结合不同的测评对象，分析文化管理状态背后不同的文化成因，以实现定制化的咨询服务。

科学性和实用性结合：12D系统地涵盖了理念、行为、结果、环境等层面，指标相互独立，保证了评估的科学性。同时，它能和多种分析工具和方法配套使用，进而针对企业运营管理的实际得出实用的分析结论。

二、12D既能反应文化建设的成效和状态，又能明晰企业文化的构成要素，确定文化建设的方向，反映企业管理的健康度。

深圳海博智业在多年的企业文化咨询实践中，利用12D指导了诸多公司的企业文化落地策略和方案设计，通过引导和调整企业文化，增强了企业文化软实力。下面将通过深圳海博智业的咨询经验，说明12D的应用价值。

（一）12D是监视器。通过测评，企业可以阶段性地掌握企业文化建设的状态，评价各项建设举措的成效，进而发挥优势、弥补短板。

企业文化建设是一个在实践和认识中循环提高的过程，12D可以找准企业文化建设所处的阶段特征，帮助企业有的放矢地设计和实施企业文化建设。如图1所示，该企业在2024年的时候，通过12D测评和充足的定性分析，确定团队协作是短板，于是围绕团队文化制定建设规划和策划实施方案，用了三年时间逐步提升了团队协作、组织氛围和领导能力。

图1：深圳海博智业12D模型帮助企业测评文化建设阶段性的成效和状态

同样的道理，12D还可通过内外部的横向对比，帮助企业发现差距、改善不足、学习先进和赶超标杆，形成互动沟通、经验交流、推广传播和应用创新的良性机制。比如12D能测试各部门、各层级的企业文化建设优劣势，帮助企业确定标杆，设立标准，还能监督相应的企业文化建设成效，帮助企业总结经验，推先创优。

总之，12D可以助力企业建立文化建设的过程分析、成果鉴定和工作流程的检验，促进企业持续提升。

（二）12D是放大镜。通过测评，企业可以放大不同诉求的文化元素，梳理主流文化，判断文化类型，确定企业文化建设方向。

12D可以探知组织诉求和员工诉求，放大每一项文化元素，帮助企业看清主流文化。如图2所示，在一些定性分析工具的配套使用下，结合行业环境的分析和地域特色的解读，用12D找出企业文化的关键诉求和显著特质，进而可以定位企业的主流文化。通过主流文化的识别，可以让企业在文化建设各个环节中不迷失方向，不偏离重心。

图2：深圳海博智业12D模型帮助企业提炼主流文化

12D通过对领导能力、团队协作、组织氛围等12个维度的系统测评，可以较为直观地判断企业的文化类型。如图3，某互联网公司的12D雷达图清晰地显示该公司具有鲜明的客户导向，这符合公司“以客户为中心设计产品”的战略定位和行业特性。可见，12D放大了该公司的文化诉求，强化了文化和管理的共同方向。

图3：深圳海博智业12D模型应用某互联网公司的12D雷达图

（三）12D是问诊仪。通过测评，企业可以诊断企业管理的健康度，找出关键性的影响因素，解决由文化问题引起的管理问题。

12D可以就每个文化管理测评维度进行专项分析，诊断出那些“破坏该纬度的整体表现”的问题背后的问题，这样就能反应企业管理的健康度。如图4所示，12D不但可以呈现出员工的职业发展与公司人才培养的举措配合不佳，还能通过配套的访谈调研，找到背后隐藏的文化诱因和管理短板。

图4：深圳海博智业12D模型用于分析企业的健康问题

文化和管理是不可剥离的，管理的问题通常隐藏着文化成因。解决管理问题是文化建设的一项重要任务。

三、深圳海博智业在12D的实际应用中积累了很多技巧，这能更好地发挥12D的价值，提高12D测评的科学性和准确度，扩大应用范围。

要在实际的企业文化测评工作中有效地驾驭12D，需要谨记下面三句话。

（一）没有“一成不变”。12D只是一个模型，可以转化成多种多样的调研和分析方式。

12D的核心通过12个维度的评价来展示企业文化管理状态的外在表现和内在因由。其在咨询实践中使用时，须抓住这个核心，但却没有完全固定的调研形式和分析方法。

 可以在问卷中使用它，但是设问不是一成不变的。 可以在访谈中使用它，这可以帮你采集重点。 还可以把它作为资料规整和分析总结的框架。

（二）拒绝“孤掌难鸣”。12D不能单独地用于企业文化测评，它需要与其他工具的配合使用才能发挥最大功效。

12D虽然是企业文化测评的上佳工具，但却不是万能的。对此，要通过其他方法和工具去实现互补。

 可以把12D和访谈提纲的设计结合，打通定性调研与定量调研的经脉，要让它们的评价结果有清晰的相关性，进而通过相互验证来能提高调研信度。

 可以结合价值观测评工具（比如海博智业价值观测评OCP量表）和胜任能力模型，制定中层管理者的胜任标准，其中当然包含了对企业文化的认同。这可以作为选才、用才、育才的标准，是企业文化和人力资源结合的有效切入点。 可以运用科学的分析工具，例如因果分析法，有助于根据12D的测评结果深入分析问题背后的问题（QBQ）。

 还可以让合作方参与到调研分析中来，采用集中研讨的形式，通过针对性的现状分析和问题识别，提高12D分析结论的准确性。

（三）学会“从长计议”。12D的最大价值在于能够为企业文化建设的改进和经营管理质效的提升提出下一步的规划和建议。

验证一个工具是否具有生命力，关键就看“它将为我们带来什么”。12D可以实现对下一阶段文化建设的指导，但这要求通过调研分析得出适用的结论，不必多下结论，不要妄下结论，不是为分析而分析，是为后续的实践而分析。

可以根据12D亮出的企业文化的成绩单，结合企业现有的文化建设基础和能投入的资源，制定未来2-3年的建设规划，突出各阶段的目标和重点工作，循序解决问题，逐步优化状态。

还可以通过主题活动的设计来体现12D的指导作用。正如前文所说，12D可以探知组织诉求和员工诉求，这利于企业因地制宜地策划和组织活动。

四、伴随企业文化建设的精耕细作和企业文化管理思想的广泛传播，12D不仅要走在文化建设的前端，更要走在企业管理的前端。

为了挖掘更深层的应用价值，12D需要自我演化；为了用企业文化测评为企业带来更大范围的好处，12D需要实现应用拓展。

（一）配合优秀的企业文化研究模型或工具实现12D的自我演化 我们能看到很多优秀的企业文化研究模型或工具，比如7S和企业文化因子分析模型。通过其他咨询工具弥补12D自身的缺陷，并围绕12D形成一套企业文化管理的系统解决思路，将提高企业文化咨询的价值。基于此，下面提出几个值得探索的领域：

1、企业文化测评和 QBQ 分析法的结合。

我们知道，企业文化管理是当今文化建设的新浪潮，缓慢演变的文化和日新月异的管理免不了产生摩擦，有时候很一致，有时候不相关，有时候有冲突。这需要企业借用QBQ的分析方法对问题背后的问题挖掘，挖掘，再挖掘，找出其中千丝万缕的联系，促进文化和制度的匹配建设。

2、企业文化测评和价值观测评工具的结合。

企业文化最本质的问题就是价值观问题，要更多地尝试将12D与价值观测评工具配合使用。比如，我们可以实施个体价值观与企业文化状态的契合分析，系统地梳理个体和组织的价值观，推行更有效的价值观管理。

3、企业文化测评和胜任能力模型的结合。

“以人为本”是企业文化建设基本的原则，如果12D能用于胜任能力模型的构建和应用，并提供可靠的量化数据支持，将对企业的人才管理带来新的突破。

（二）扩大12D的应用范围，探索文化生态系统

以整个企业圈为视角，从企业文化测评的角度探索文化建设的共建共享之法，促进优秀企业文化资源的积淀和传播，尝试构建文化生态系统。基于此，可以有几个努力方向：

1、深入文化与管理的协同发展。

企业文化测评不仅仅是大型企业的选择，也是很多中小企业、新兴企业的选择。通信行业、烟草行业、银行业、互联网行业乃至行政机关都对企业文化测评有着潜在需求。比如一家烟草企业，可以利用12D识别那些影响卷烟质量和生产安全的文化因素，以此助力于打造卓越的生产运营管理体系。

2、探索融入企业战略的设计与制定。

企业文化咨询项目将应对更大，更广的行业环境，对此企业文化测评需要“站得更高”。比如，我们要思考在移动互联网、云计算和物联网的行业趋势下，如何用12D把脉企业文化动态？在组织变革和战略转移的背景下，如何用12D为文化的演进、创新和融合做贡献？

3、寻找企业文化最佳实践标杆。

随着企业文化测评的标准化和系统化，文化建设的实践经验正在打破企业隔膜和行业壁垒。用12D可以实现各行业、各地区的不同企业和组织的文化建设对比，进而涌现出企业文化建设的最佳实践，促进文化建设的交流学习和经验共享。

4、实现企业文化服务的常态化研究。

企业文化测评可以描绘出企业文化的全貌，这便能为企业留下文化建设足迹，彰显文化建设成效。比如企业可以依据12D的测评结果制作企业文化建设年报，并通过交流和宣传，扩大企业的影响力，塑造优秀的企业形象。

企业文化本身是难以琢磨的，同时人们对企业文化建设存在的问题也是难以达成共识的。12D能揭示企业文化管理的事实真相，既清晰又客观，往往能使企业管理者产生拨云雾而见青天的感觉，这就是企业文化测评不可取代的独到价值。

来源：中国信息产业网

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找