

# Research on the Path to Enhance Core Competitiveness of State-Owned Enterprises for a New Era—From the Perspective of Corporate Culture

Xinyue Sun\*

School of Marxism Wuhan University of Technology, Wuhan, China

\*Corresponding author

**Keywords:** corporate culture, core competitiveness, reform of state-owned enterprises

**Abstract.** Standing on the historical node of the New Era, if state-owned enterprises want to break through the bottleneck and become stronger, better and bigger, they must enhance their core competitiveness. In the process of the market reform, state-owned enterprises have achieved historical accomplishments and breakthroughs, but haven't paid enough efforts to the enterprise culture construction. Consequently, reform has been blocked. Given that, it has become a vital issue to strengthen the enterprise culture construction for increasing core competitiveness. To define the foundation role of the enterprise culture construction, the paper deconstructs the core competitiveness at first. Then, it analyzes the status and problems, based on the reasons why enterprise culture constructions can increase the core competitiveness from four levels. In the end, approaches and strategies to increase the core competitiveness have been put forward, serving as a reference, which may help the state-owned enterprises to break through the bottleneck and get out of the dilemma in the process of reform.

## 新时代国有企业核心竞争力提升路径探析—基于企业文化视角

孙昕月\*

武汉理工大学马克思主义学院，武汉，中国

**关键词:** 企业文化；核心竞争力；国有企业改革

**摘要:** 站在新时代的历史节点上，国有企业想要突破瓶颈“做强做优做大”，必须提升核心竞争力。市场化改革进程中，国企改革取得了历史性成就和突破性进展，但在企业文化建设上发力不够，使得改革攻坚阶段受到掣肘，因此企业文化建设提升国有企业核心竞争力成为重要议题。本文首先对核心竞争力进行解构，明确企业文化建设的基础导向地位。然后从四个层面探寻企业文化对核心竞争力提升的作用原理，在此基础上分析当前国有企业文化建设现状及问题，最后提出企业核心竞争力提升具体路径和策略，为国企改革突破瓶颈走出困境提供借鉴。

### 1. 企业文化与核心竞争力提升的作用原理

十九大报告为国有企业明确了目标导向和使命要求：“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业”。<sup>[1]</sup> 站在新时代的历史节点上，国有企业想要突破瓶颈“做强做优做大”必须提升核心竞争力，才能在市场竞争的激流中稳步前进。而国有经济作为国民经济的主导力量，国有企业在当今社会扮演的不仅仅只有经济领域市场主体角色，还“承载着社会价值观念建构的功能，因此国有企业竞争力的提升路径更需要在企业文化建设中去找寻。”<sup>[2]</sup> 通过国有企业文化建设提升国有企业核心竞争力成为重要议题。

有学者通过对企业核心竞争力的构成解析，对核心竞争力的内涵作出了定义：“核心竞争力是通过企业文化力以及企业文化力作用下产生的学习力和创新力三者的有机结合表现出

来的、分布于企业组织中的、持续支撑企业竞争优势的能量源。”<sup>[6]</sup>分析企业文化力、学习力、创新力三力的关系，文化力是基础与核心，学习力和创新力都是在企业文化力的作用下形成的，学习力又为文化力与创新力的互联互通构筑了平台，创新力则是企业稳定发展，繁荣兴旺的重要保障。对三力进行解构并分析三者的作用机理，企业文化建设是企业提升核心竞争力的基础导向也是关键节点。培育企业学习精神和创新精神，建构科学的学习机制和创新机制，是企业文化建设的内在机理。

将企业文化分为物质文化、精神文化、行为文化、制度文化四个层次，则企业文化对核心竞争力提升的作用机理从物质文化、制度文化层面来看：其一，企业文化影响企业战略路线、运作方式及具体实践。通过企业内部载体表现为企业价值观和发展目标影响企业的战略决策与路线抉择，企业掌舵人的认知理念和行为风格也与企业的战略价值观勾连契合。其二，企业文化影响企业的组织结构、制度建构及管理模式。企业的组织结构、规章制度及管理体制是企业核心竞争力的重要制度基础，企业的健康和长远发展离不开科学的管理策略和组织制度，建构起企业独特的科学的组织架构和管理机制，是在激烈的市场竞争中掌握主动权的胜利通则，是竞争对手难以效法移植的成功之道。其三，企业文化影响技术创新、产品提升及生产发展。技术、产品、生产的提升与发展与企业及员工的创新能力、学习能力密不可分，因此企业学习与创新精神的培育、机制的建构则有着不可比拟的作用。

从精神文化、行为文化层面来看：对内，企业员工的价值理念、思维方式和行为模式受到企业价值观的深度影响，领导者的价值理念与企业文化相契合，而企业员工在领导者和企业文化的双重驱动下，无论是价值追求还是处事风格都趋同。对外，企业文化影响企业风格和企业面貌。企业文化的导向、约束、凝聚、激励和辐射作用，使得员工意识形态受到企业文化的引领和感召，形成共同的价值理念和追求目标，企业内部形成价值取向上下一体的共同体，因此所展现出的企业风貌受到企业文化的深刻影响。企业风格和企业面貌是企业精神实质的突出表现，是企业文化的综合表现。

## 2. 当前国有企业文化建设现状及问题

当前国企改革取得了历史性成就和突破性进展，但国企文化建设却被忽视没有跟上改革步伐，“我国国有企业中缺乏以文化制胜的范本，这与其长期以来的发展路径、制度变革等因素不无关系。企业文化在国有企业的经营框架下形成了独特的国企特征”（巩向臣：《论国有企业文化现状及改善对策》，《山东社会科学》2012年03期），这些特征的背后既有值得发扬与推崇的因素，但也反映出国有企业文化建设仍然存在诸多痼疾，使得国企在攻坚阶段实现突破受到掣肘。在2019年召开的深化国有企业改革和发展座谈会上，李克强总理指出国有企业“体制不顺、机制不活、管理不善”的问题。而从企业文化建设来深度剖析问题所在：

从企业内部建设来看，一方面是制度文化、物质文化建设问题，具体表现在一是企业文化与企业生产经营活动和管理活动脱节未能有效衔接形成良性互动，国企深化改革的进程中，生产经营目标在不断发生着变化，但计划经济体制遗留问题，国企文化带有刚性，国企文化建设行政性、意识形态化突出，仍停滞在思想政治工作和道德文化建设上，并且许多国有企业忽视企业自身历史传统与发展实际，盲目照搬，影响企业文化发挥的实效。二是管理者及人才选拔的局限性，用人机制陈旧落后，官本位色彩浓厚，由于工作稳定性保障性强，一定程度上也为惰性思维的滋生提供了土壤，员工大多报以守己无争态度，因为只要没有重大政治错误和其他严重失误，就不会面临失业风险，因此企业内部缺乏竞争性，难以形成学习氛围、忧患意识和团队合作精神，并且人员配置存在较大问题，员工能力与岗位需求不匹配，造成员工能力缺乏施展环境的人才浪费与岗位需求未能得到满足的人才匮乏并存的双重困境。因此在未来国企发展进程中，“实力本位”取代“权力本位”，“企业（经济）本位”替代“官本位”是必经之路，也是演变取向。三是绩效评价标准滞后与激励机制不健全。表现在激励机制未能与企业发展战略相协调契合，目标导向模糊不清甚至偏离，并且由于国有企业员工数量庞大，层级分类繁杂，大多采取“一刀切”的激励机制，尽管不少国企已经开始意识到多元化激

励方式例如物质奖励与精神奖励兼得的重要性,但是缺乏对员工个体差异化、针对性的激励,未能有效调动员工热情,带动企业活力。究其原因是由于过去平均主义倾向,“公”的氛围浓郁,行政化和保守被动成为基调。

另一方面是精神文化、行为文化建设问题:首先是缺乏创新精神,包含两层内蕴,一是由于长期以来,“在行政主导型的社会,或者说市场机制有待完善和建立的社会环境当中,国企一直得到国家从资金到政策的许多优惠,很容易取得政策性资源,获取大的利润”<sup>[5]</sup>国有企业都受到政府的护佑,包括国企改革也是政府主导推动,国有企业并无外部压力,因此创新动力不足,创新意识不够,“寻求行政的垄断权”以压倒性的优势取代创新成为利益来源,二是国企改革在市场化进程中利益逐渐成为追逐目标,因此创新更多只是对产品和技术的研发和革新。其次是对企业文化建设的认识误区,包含三层含义:一是企业文化建设被错误等同于思想政治工作,沦为某些领导者进行思想领导和控制的工具,二是企业文化建设的形式化,举办各式各样的文体活动和设计标语口号及形象符号成为焦点,三是领导者对企业文化建设的漠视,也未能对企业员工的诉求和美好愿景进行关照,而企业员工尚未意识到自己是企业文化建设的主力军,缺乏主人翁意识,甚至对企业文化存在误解,认为企业文化与企业的经营管理和发展,与日常工作业务无关。最后是缺乏规范化、科学性的建设指导,未能把握企业文化的着力点,与目标导向脱轨。缺乏科学理论指导的企业文化建设只呈现出外在表象的驱动,而没有体现出企业核心价值观和企业精神。

从企业外部环境来看,一是国企文化建设对品牌宣传的意识匮乏,对品牌形象的经营缺位,注重产品和技术,忽视品牌特色和价值,使得企业发展的无形资产价值流失荒废,导致民众对国有企业的认知固化,并且许多国企知名度低,不仅与潜在市场用户与合作的资产增值机会失之交臂,如此也不利于人才流动和吸纳。二是党建作为企业文化建设的深层推动力,二者却未能形成良性互动,不少企业把党政方针当成教条和口号来执行落实,有些企业甚至把党建当成表面工程,为了应付上级而形式化空洞化,将企业文化建设与党建隔离开来。新时代国企文化建设的重要任务就是以中国特色社会主义为要义推动企业文化发展,这是国企的历史使命和文化建设的价值导向,因此充分发挥党建工作对于新时代国企文化建设的引领和助推作用应当成为国企文化建设的新常态。三是国有企业改革浪潮中已经明确了“把国有资本向重点领域集中,通过组建大型国有企业集团公司的形式运营国有资产,实现国有资产的保值和增值。”(巩向臣:《论国有企业文化现状及改善对策》,《山东社会科学》2012年03期)的方向,然而在兼并重组后的国有企业存在文化融合困难,异质化突出的问题,因而企业文化建设陷入窘境成为疏漏。

### 3. 基于企业文化视角的国有企业核心竞争力提升路径探析

国有企业文化建设推进的预设前提就是自我定位清晰,认清出发点,瞄准重点,突破难点。自我定位需要把握两点:一是企业文化建设的目标和导向与企业实际发展阶段相匹配,二是企业文化建设需要抓住价值精髓,提炼凝聚精华,打造企业特色文化。

在明晰前提,厘清逻辑,明确使命后,从国有企业内部建设角度来看,物质文化、制度文化建设的具体路径,一是企业应当建立健全起一套完备的现代企业制度体系,制度体系有两点要求:一方面应与相适应的相关管理机制、组织运作的,将企业文化与企业架构、企业管理深度融合,价值贯通,另一方面管理创新、组织创新应当成为常态反应,不断革新,主动适应时代要求和发展需求,将企业价值观具象化,通过制度等体现,充分发挥实效性。制度体系涵盖多重内容:其中重点包括建立科学的约束及激励机制,建立有效的激励机制一直以来都是国企改革的关键课题,也是难解之题。而科学的激励机制重点在于其多元化和针对性,不能顾此失彼,应当综合考量,组合运用,动态调适,同时也要对员工需求进行关照,并以企业战略和目标为基础进行设计制定。现代企业制度还包括合理的绩效考核机制以及兼顾公平与效率的薪酬分配制度,以往绩效考核体系的指标不清晰,量化细化程度不够具体,也导致与绩效考核直接挂钩的激励机制难以做到联动。因此,绩效考核机制应当充分考虑岗

位和战略目标,指标具体化,细化量化,同时“应建立与人才储备、培训培养、职务职位晋升等相挂钩的人力资源全面管理机制,放大绩效考核体系的效用。”<sup>[7]</sup>还要发挥绩效考核体系的引领带动作用,引导员工树立奋斗目标,带动员工进行团队合作等。薪酬分配制度与绩效考核和激励机制又有着高度关联,薪酬分配制度的设计应充分考虑个人贡献、岗位价值和战略需求,形成落差带动竞争推动创新。构筑科学有效的现代企业制度是国企改革攻坚阶段突破的重点课题之一,这必然离不开学习和创新,借鉴已有的成果和经验,统筹企业发展现实和战略目标,多维度多方面进行革新,是国企改革打破瓶颈的行动逻辑,也是国企文化建设的必然要求。

二是从管理上企业应当继续发扬“以人为本”的管理理念强化人本管理,从生产上企业要完善自身硬件,提升核心科技,加强创新能力,推进物质文化建设。企业要打造一种令员工满意的舒适的工作环境,包括良好的环境设施、满意的工资待遇等方面,有利于调动员工的工作潜能,激发工作热情,提升工作能力和工作效率,从而使得企业的生产力、创新力得到提升,形成核心竞争力。“企业文化通过促进员工素质的提高和全面发展,使技术和设备中蕴涵的生产潜能得到充分释放和发挥,并弥补因技术设备更新加快而造成的生产力发挥周期缩短的影响,进而使生产力系统中的‘人—机关系’得到高度协调和合理配置”<sup>[4]</sup>。生产力发展,产品技术提升带来经济效益的大幅提高,企业资产收益增加,对企业文化建设投入更多,使得员工满意度、积极性更高,形成良性循环。

国有企业内部建设的重点也在于精神文化建设,具体路径是企业价值体系的建构,其内理在于形成企业核心价值观:一方面要做到紧跟时代,审时度势,注入时代内核,包含三层,一是提取传统文化中的优秀精髓批判继承并创新发扬,二是具有开放意识和国际视野,借鉴吸收西方优秀成果并结合企业发展实际,三是新时代要求,企业文化建设必须以中国特色社会主义为核心要义,将党的路线方针政策与社会主义核心价值观贯穿和融于国企文化建设,另一方面注重个性化和企业特色,避免同质化,要与企业战略相适配,彰显出自我特色是企业文化的灵魂,国企在长期历史发展进程中大多积累了自己深厚的文化底蕴,应当对其特色的经营哲学、价值理念进行发掘和传承。企业价值体系建构的外层在于培育企业精神:具体内涵包括诚信精神、学习精神、创新精神社会责任意识、忧患意识等。企业核心价值观和企业精神的培育并非单向灌输,而是多维互动,企业员工、企业领导者及其他构成都是企业核心价值体系建构的中坚力量,而企业核心价值观和企业精神又影响着企业内部人员的价值导向和目标追求。构筑国有企业核心价值体系,让企业核心价值观和企业精神内化于心、外化于行,带动企业内部共谋利益、共商解决,共创未来。

从国企内部建设的行为文化建设角度来看,具体路径是充分发挥先进优秀个人的先锋模范和战斗堡垒作用。企业行为文化建设应当重视企业领导和模范人物的作用,上行下效,企业领导的行为潜移默化地影响着员工的行为模式及思维理念。自上而下,从企业领导者到基层员工,每个人的行为及形象都对企业有着或多或少的影响,也影响着人们对企业的认知与评价。在长期熏陶下,员工的认知的价值塑造成为企业核心价值观与个人理念的内在融合,因此员工的行为也程度不同体现着企业价值观。因此,优秀领导的垂范,先进个人的示范可以带动员工对标学习改进,自我提升。同时,企业还应当设计和制定合理的行为规范和行为准则,对员工进行约束和引导,使得企业价值观更深层次地贯彻和融汇,渗透进员工的思想行动和工作日常。

最后,从国有企业外部建设来看,一是充分借助“党建工作的政治资源优势”和工会的宣传工作优势。一方面党建工作中党组织加强企业内部对于国家和党的路线方针政策的学习和贯彻,另一方面广泛开展群众路线教育活动为企业文化宣传拓宽了渠道,并且先进的党员先锋模范也在企业内部作出引领和表率,带动良好的企业文化氛围的形成。工会则是在宣传引导中凝聚企业员工的共识,统一发展目标和价值导向,并且以各种形式的活动为载体对企业核心价值观和企业精神进行宣传和发扬。二是强化对于 CIS 战略的运用,加强品牌文化建设和宣传。具体表现在利用各种新媒体传播路径进行企业价值观和企业形象的展示,通过各种

形式活动的举办，一方面增强企业内部员工的向心力，另一方面打通企业对外宣传互动的渠道，提升企业影响力以及利用符号文化使得企业形象深入人心等。

## References

- [1] Jinping Xi. Secure a Decisive Victory in Building a Moderately Prosperous Society in all Respects and Strive for the Great Success of Socialism With Chinese Characteristics for a New Era-The Report at The 19th National Congress of the Communist Party of China[N]. People's Daily, 2017-10-28.
- [2] Wansheng Ge. Analysis on Construction of Enterprise Culture and Improvement of Competitiveness of State-owned Enterprises[J]. Shandong Social Science, 2015(02):159-162.
- [3] Haifeng Song, Qiuxiang Liu. The Dilemma and Strategy of State-owned Enterprises' Culture Construction. [J]. Enterprise Economy, 2010(11):34-36.
- [4] Chuanshen Xu, Huibin Zhuang. Improve Core Competitiveness of Large State-owned Enterprises: From the Perspective of Corporate Culture. [J]. Northeast Asia Forum, 2007(03):81-87.
- [5] Guangfu Liu, Stephen C-Y. Lu. Research on Innovation Power Factors of State-owned Enterprises in China. [J]. Forum on Science and Technology in China, 2009(11):55-58.
- [6] Zhengliang Xu, Ying Xu, Lizheng Wang. Analysis on the Structure of the Enterprise Core Competitiveness. [J]. China Soft Science, 2004(05):82-87.
- [7] Changfu Tang. Research on Structure of State-owned Enterprises' Valid Motivate Mechanism. [J]. Modern Economic Research, 2015(07):72-76.
- [8] Hongbin Iyu. The Status and Strategy of State-owned Enterprises' Culture Construction. [J]. Theory Horizon, 2014(07):62-64.
- [9] Ping Qi, Jiaqi Liu, Xudong Xiao. Study on the Relationship of State-owned Enterprises' Cultural Self-consciousness and corporate growth in the Perspective of Cultural Power. [J]. Jilin University Journal Social Sciences Edition, 2014, 54(01):133-140+175-176.