

2020

四川省第十二届企业文化年会

企业文化如何引领高质量发展

主讲人：迪 凯



广州中略企业管理咨询有限公司

7 August 2020

目 录 Contents

第一部分

什么是“高质量发展”？

第二部分

如何实现“高质量发展”

第三部分

企业文化如何引领高质量发展

第四部分

中略咨询的企业文化建设优势

正确理解高质量发展基本内涵：根本在于经济的活力、创新力和竞争力

高质量发展是2017年中国共产党第十九次全国代表大会首次提出的新表述，表明中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段。在**宏观上**，要求经济**均衡发展**；在**中观上**，要重视国民经济结构包括**产业结构、市场结构、区域结构**等的升级，把宝贵资源配置到最需要的地方；在**微观上**，高质量发展要建立在**生产要素、生产力、全要素效率**的提高之上，而非靠要素投入量的扩大。

一是，适应经济发展新常态的主动选择

二是，贯彻新发展理念的根本体现

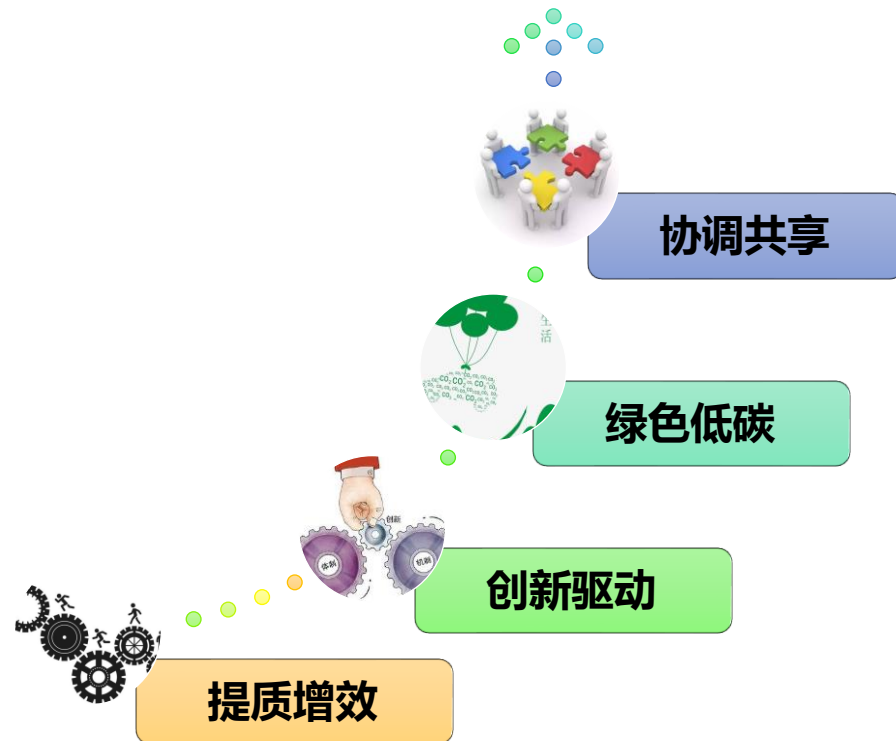
三是，适应我国社会主要矛盾变化的必然要求

四是，建设现代化经济体系的必由之路

高质量发展的显著特征：增长的稳定性、发展的均衡性、环境的可持续性、社会的公平性

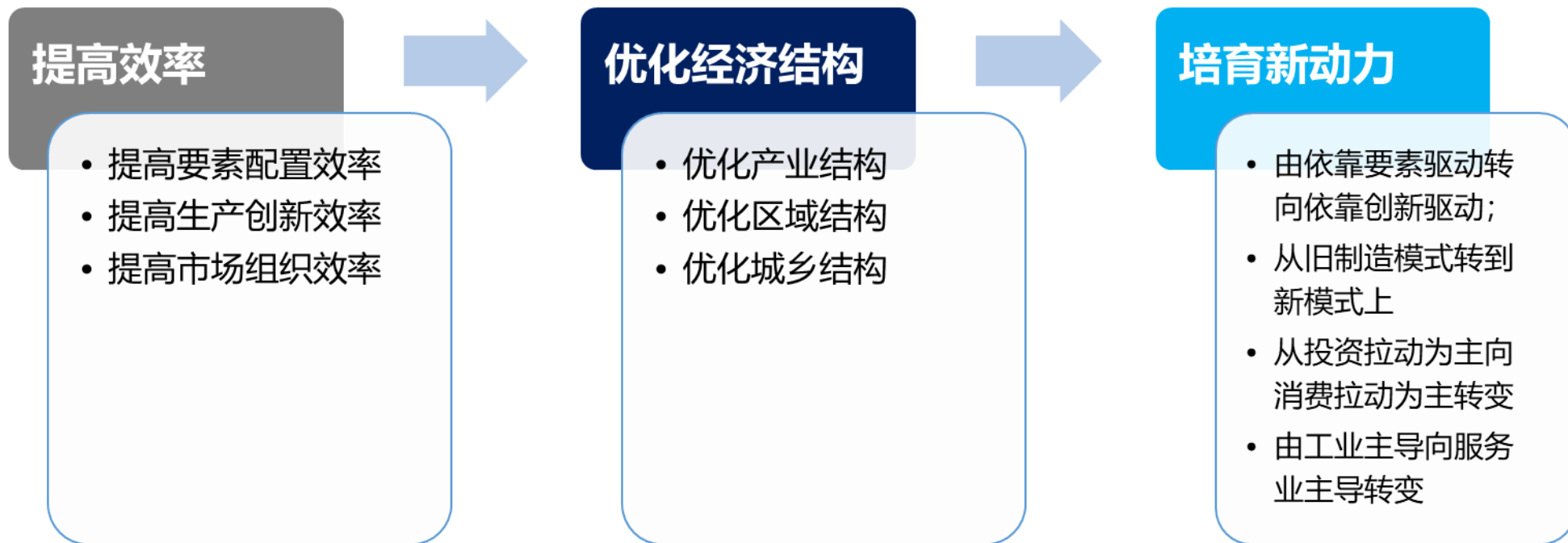
从关注经济规模和增长过程，转向关注**增长的结果和增长的效益**；从关注经济增长一个维度，转向关注**经济发展、社会公平、生态环境**等多个维度；从片面重视高增长产业，转向关注**产业协同发展**、构建现代化**产业体系**；从关注经济增长的要素投入，转向关注**要素生产率的提升和要素优化配置**；从关注GDP，转向关注以人民为中心的各项制度安排和城乡区域之间的协调发展

转变 发展 理念

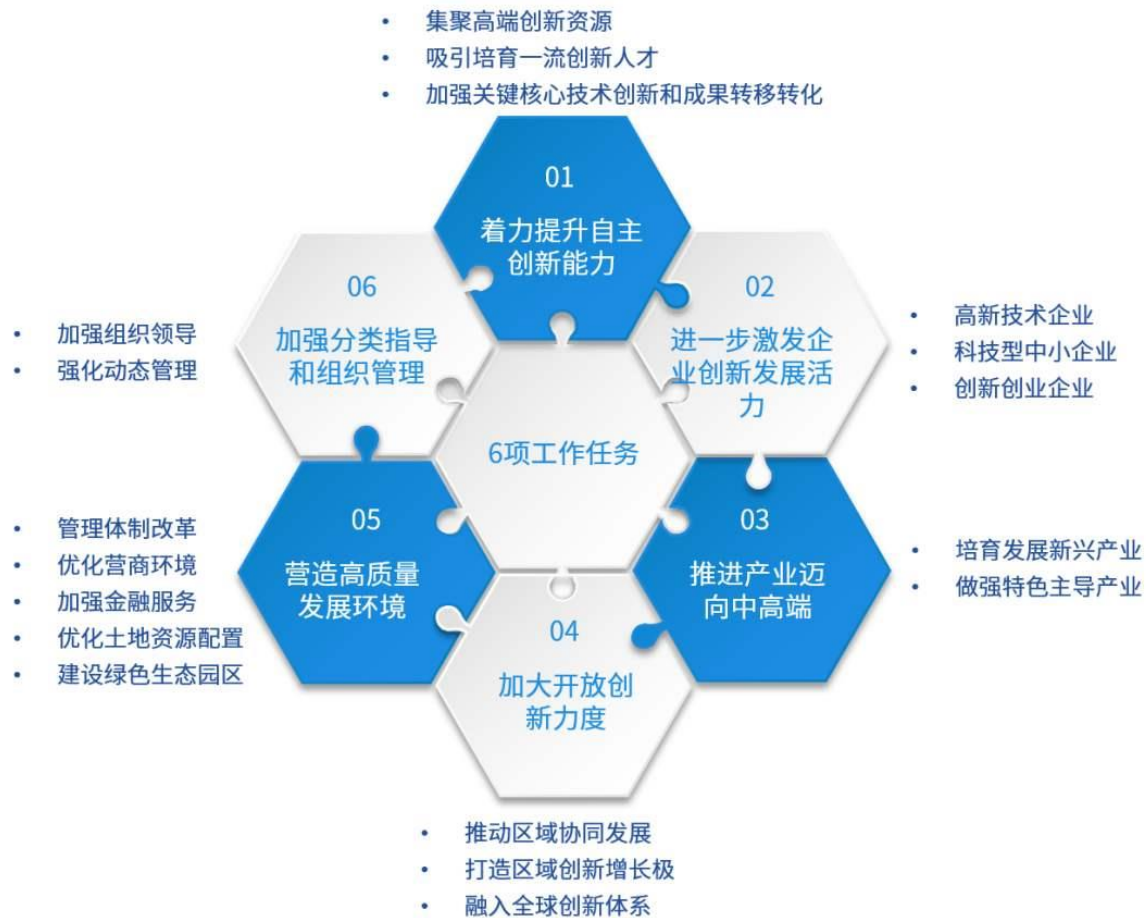


| [重点]：高质量发展的重点是“提高效率、优化经济结构、培育新动力”

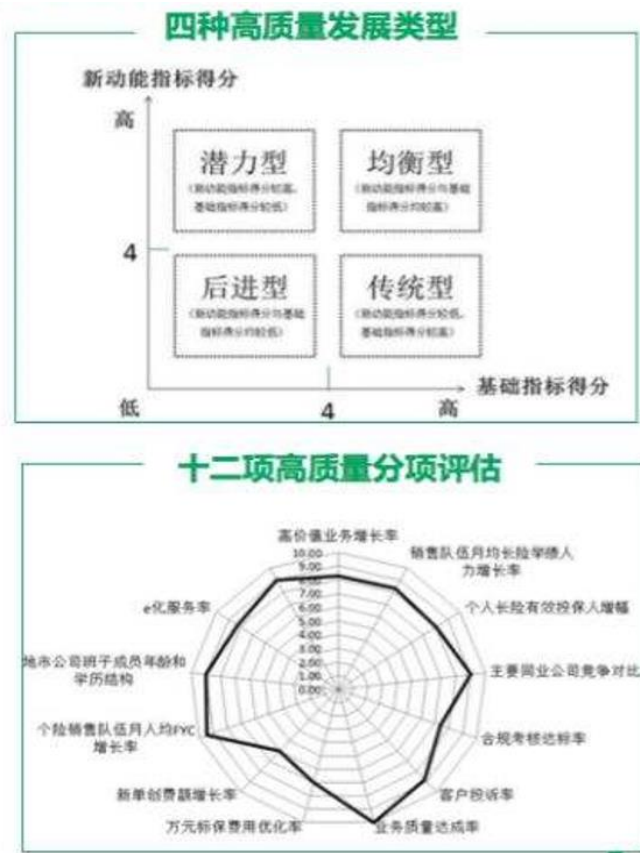
1)从“有没有”转向“好不好”；2)从“大不大”转向“强不强”3)从“中国制造”到“中国智造”；4)从“中国生产”到“中国品牌”；



[示例]1：国家高新区高质量发展六项工作任务——“自主创新能力和创新发展活力”



[示例]2：中国人寿搭建公司高质量发展指标体系的实践——战略经营能力和变革发展能力



目 录 Contents

第一部分

什么是“高质量发展”？

第二部分

如何实现“高质量发展”

第三部分

企业文化如何引领高质量发展

第四部分

中略咨询的企业文化建设优势

——选路径。企业高质量发展路径：聚焦主业、创新驱动、业务升级、管理提升、开放发展

把握“十四五”时期的发展机遇，深入研判“十四五”时期国有企业高质量发展的趋势和特征，从效率、质量、动力三方面掌握国有企业高质量发展的行动要求，适应数字经济的发展趋势，从聚焦主业、创新驱动、管理提升、深化改革、开放发展等多个方面探索高质量发展路径。

1.高质量发展坚实根基

2.高质量发展强劲动力

3.高质量发展整体布局

4.高质量发展广阔空间



聚焦主业

聚焦主业突出主业，通过工艺和技术升级，加快传统业务的升级改造，全面提升企业运行和产品质量。

创新驱动

加强创新研发投入，发挥创新要素合力，建立健全创新体制机制，构建自主创新平台，培育自主创新能力

业务升级

开展资产重组和资源整合，提升资产、业务、市场等方面结构合理性，培育战略新兴产业，构建现代产业体系

管理提升

完善企业制度流程，强化企业内部管理，降低企业运营成本，节约企业资源，提高运营效率，降低企业风险

开放发展

从产业整合、转型升级、股权投资、科技创新、人才培养等多领域加强企业与国际资本的合作，提升企业跨国资源配置水平

——划重点。企业高质量发展的“前提和重点”是什么？

顶层规划：做好高质量发展战略

- 1、明确发展定位；
- 2、设定发展目标；
- 3、规划发展路径；
- 4、夯实支撑体系；

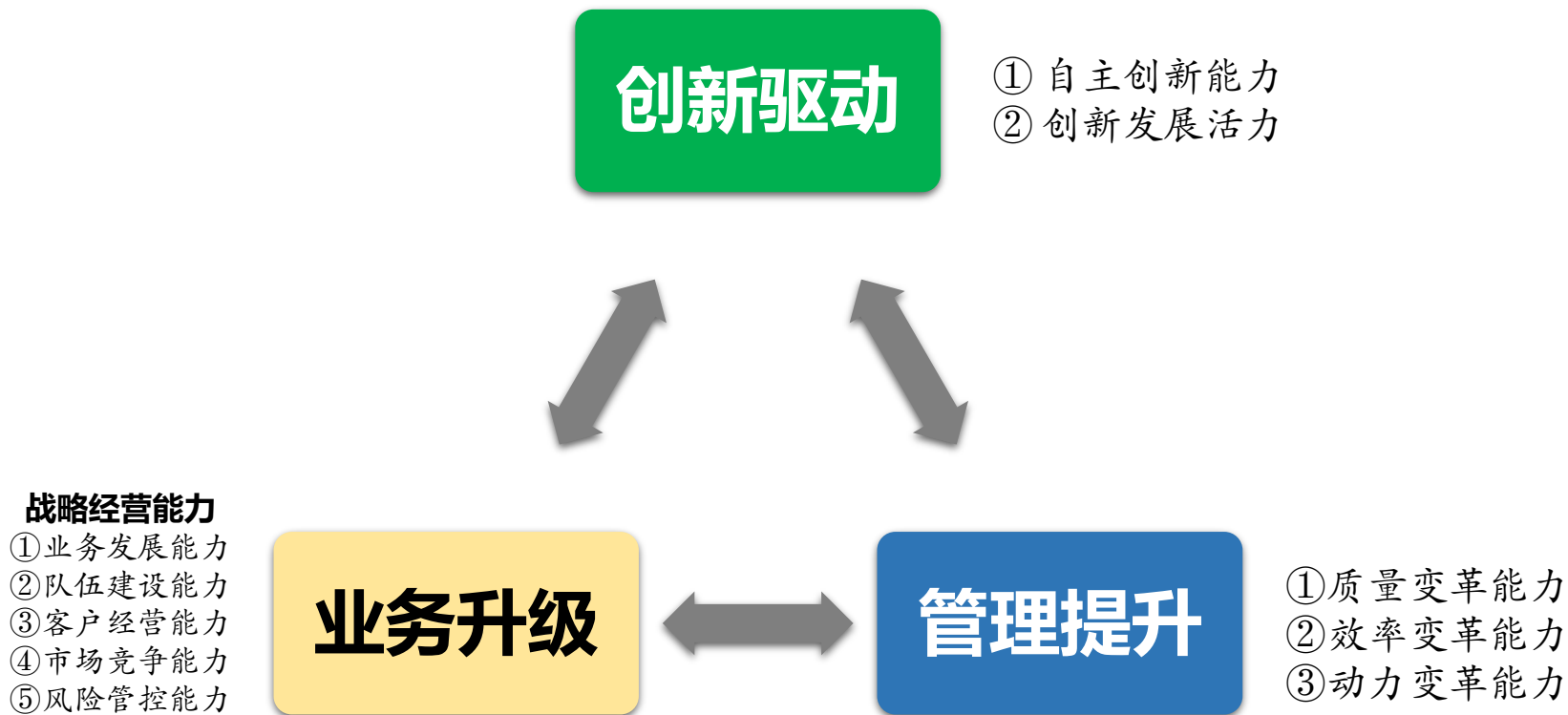
存量：狠抓提质增效

- 1、体制改革
- 2、机制改革
- 3、模式优化
- 4、制度优化
- 5、结构优化

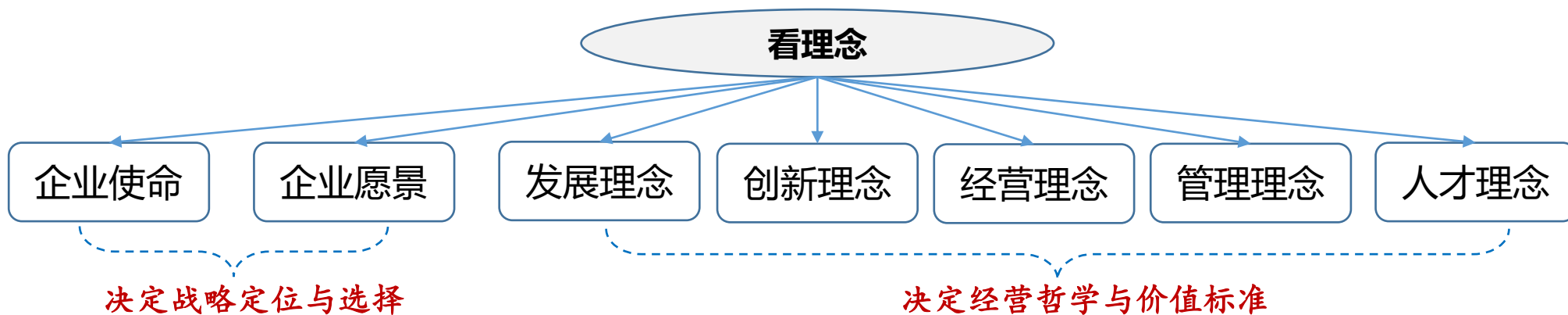
增量：培育新动力

- 1、发展理念创新；
- 2、发展模式创新；
- 3、发展机制创新；
- 4、发展动力创新；
- 5、.....

——抓关键。驱动企业高质量发展的三个关键环节，一看理念、二看能力、三看机制。



——确保本质正确。驱动企业高质量发展的三个关键环节：一看理念、二看能力、三看机制。



目 录 Contents

第一部分

什么是“高质量发展”？

第二部分

如何实现“高质量发展”

第三部分

企业文化如何引领高质量发展

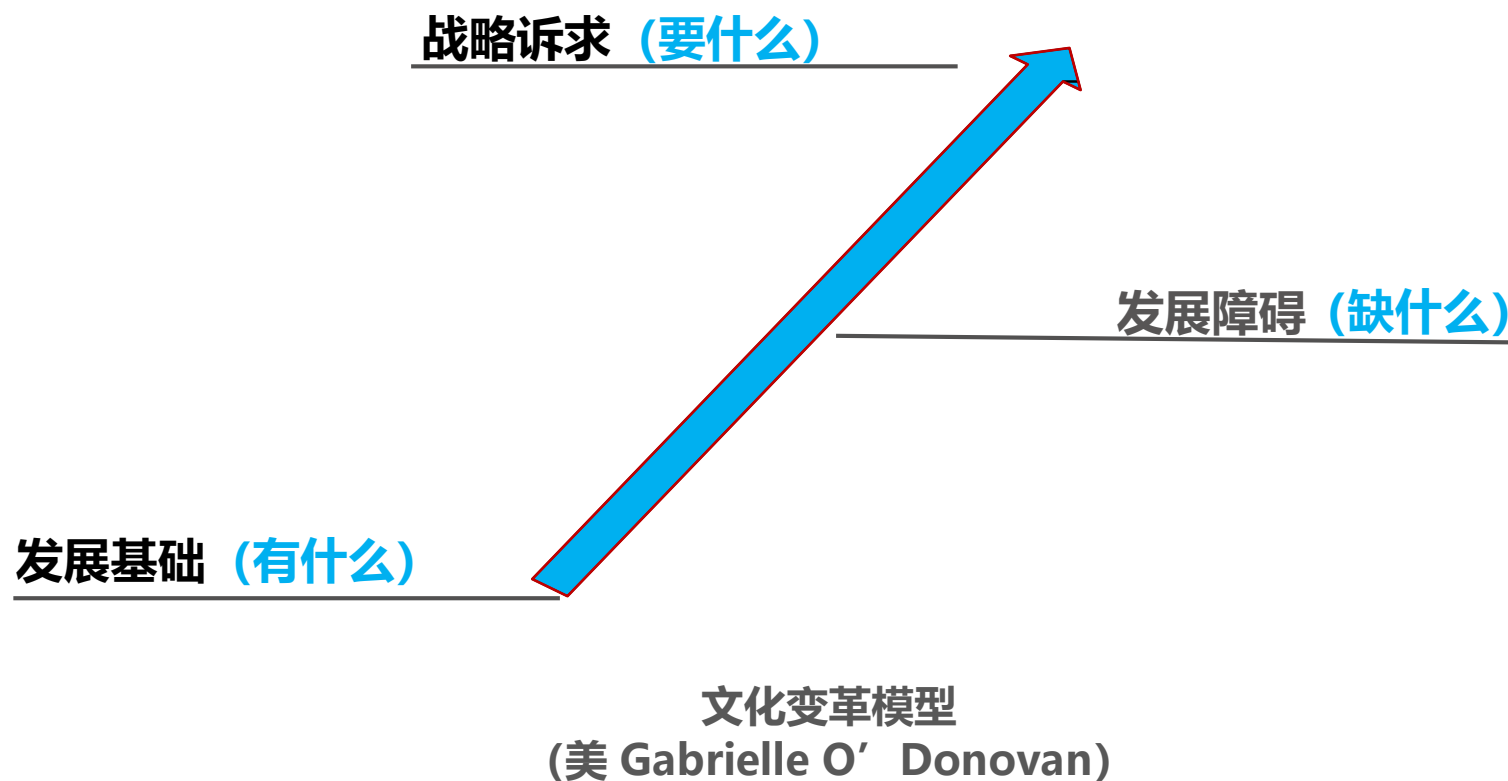
第四部分

中略咨询的企业文化建设优势

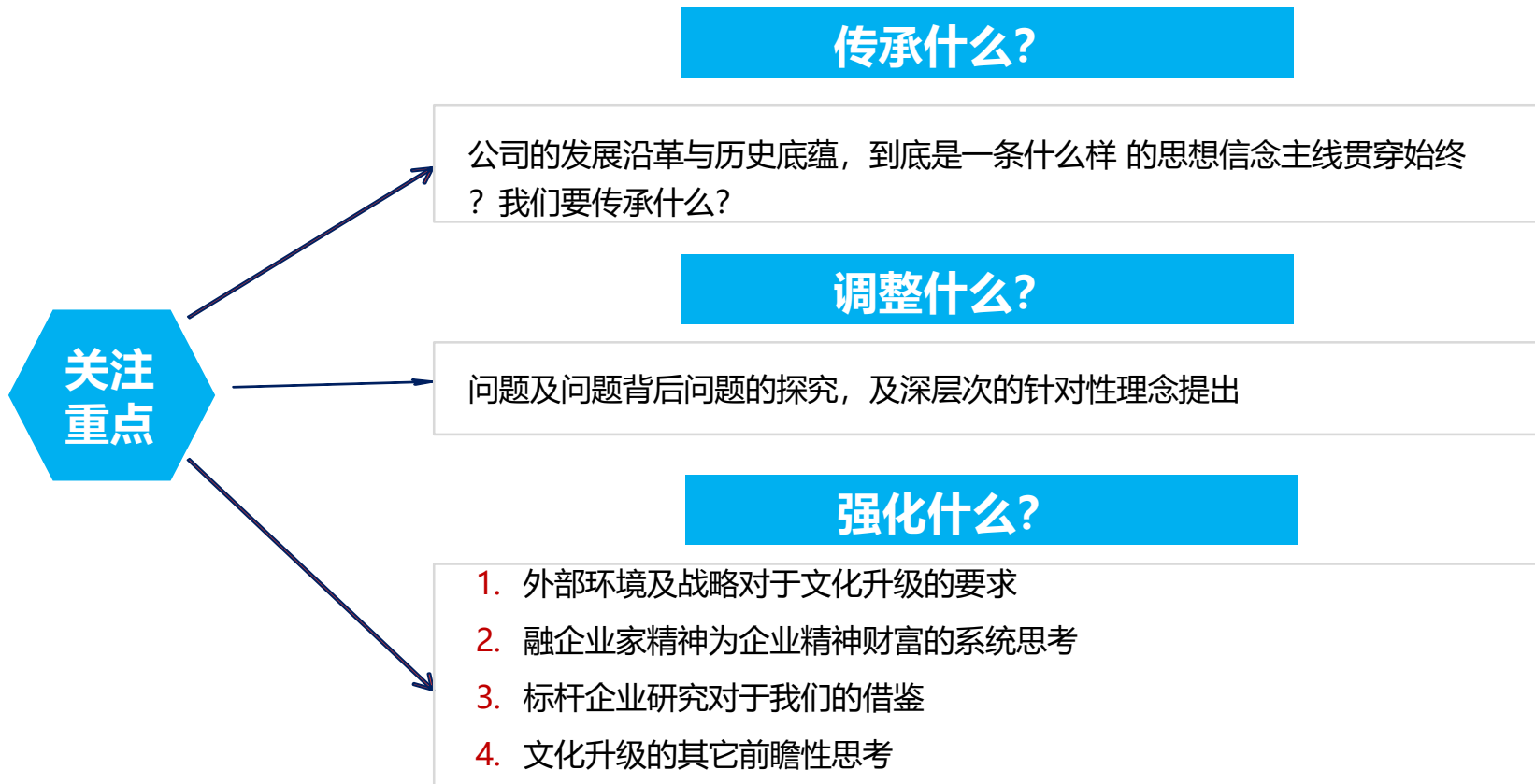


第一步：评估企业文化的匹配性

| ——审视企业文化现状，能否统领和支撑公司“高质量发展战略”？



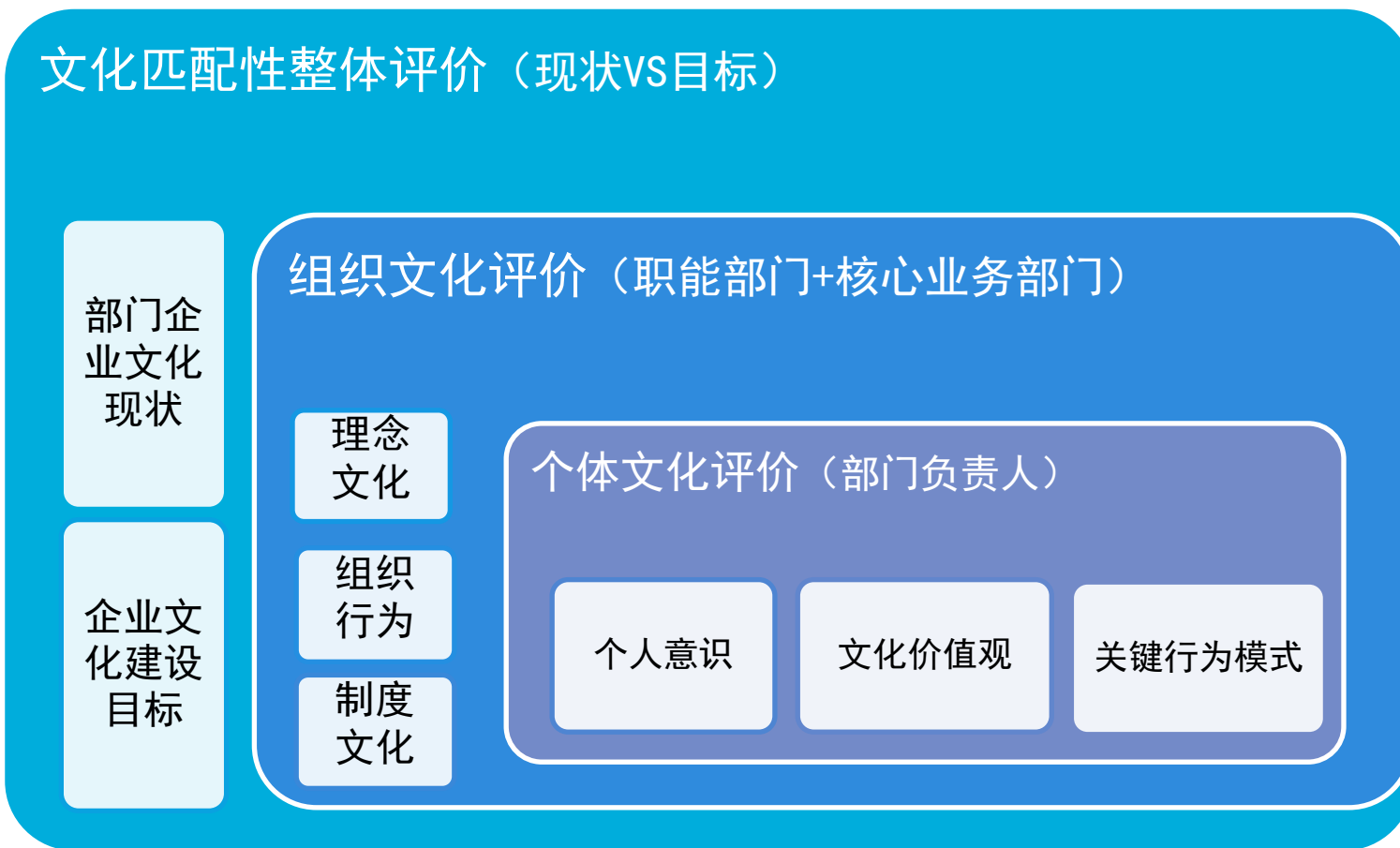
| 特别关注：企业文化现状中，下一步要“传承、调整 and 强化”的内容？



——通过对“企业文化冲突评估”获得以下四种文化冲突的类型和影响？



——通过开展文化匹配性整体评价，发现约束高质量发展的“管理问题和文化障碍”



——全面研判，关键障碍与管理问题，明确企业文化“有什么、调什么、要什么”？

应持续发扬传承的价值导向：

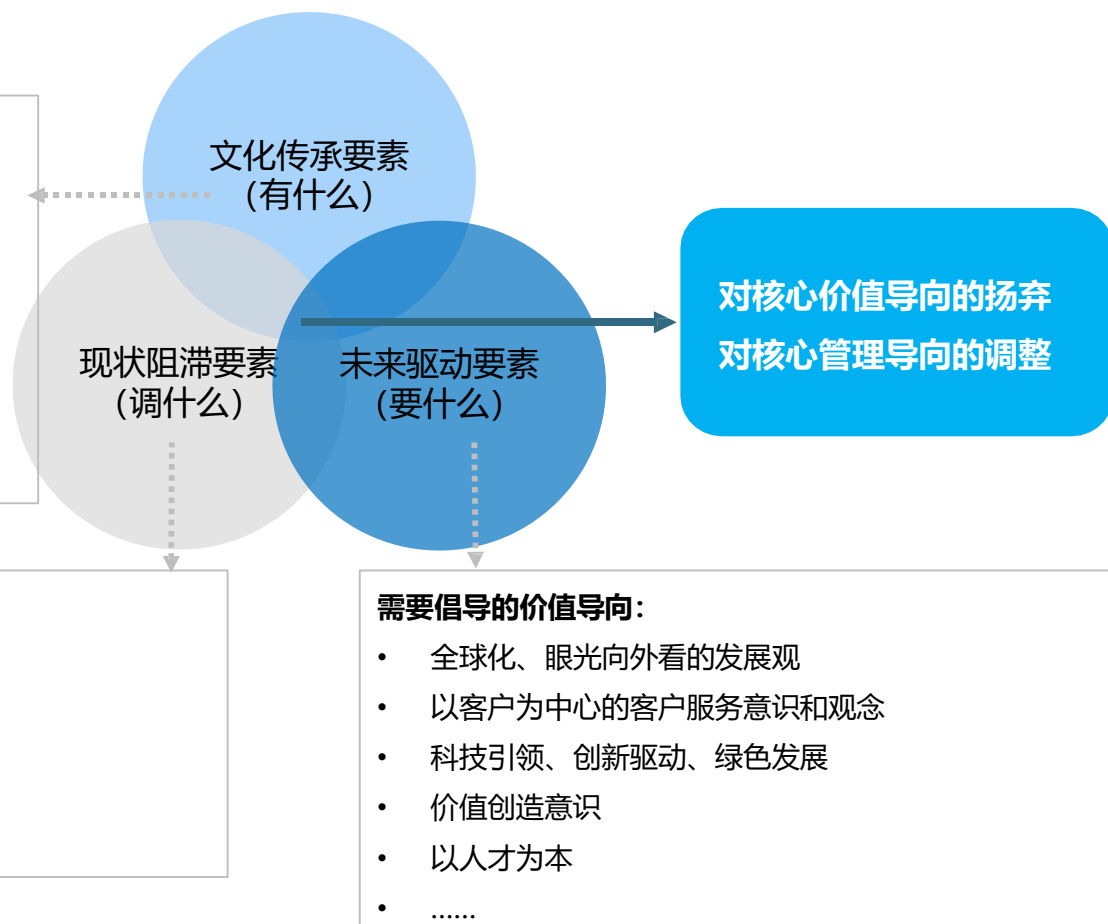
- “大三线精神”
- “求实、创新、人和、图强”的企业精神
- “东汽精神”
- 精益求精的工匠精神
- “中国装备，装备中国；中国装备，装备世界”的气概
- “创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念
- 以绿色动力驱动中国和世界经济发展的使命感

需要调整的价值导向：

- 小富即安，缺乏狼性、攻坚克难的观念
- 眼睛向内、唯上唯领导、服务引领意识不强的工作视角
- 部门竖井、各自为政的习惯
- 惯性思维，生产导向，市场意识比较薄弱
-

需要倡导的价值导向：

- 全球化、眼光向外看的发展观
- 以客户为中心的客户服务意识和观念
- 科技引领、创新驱动、绿色发展
- 价值创造意识
- 以人才为本
-



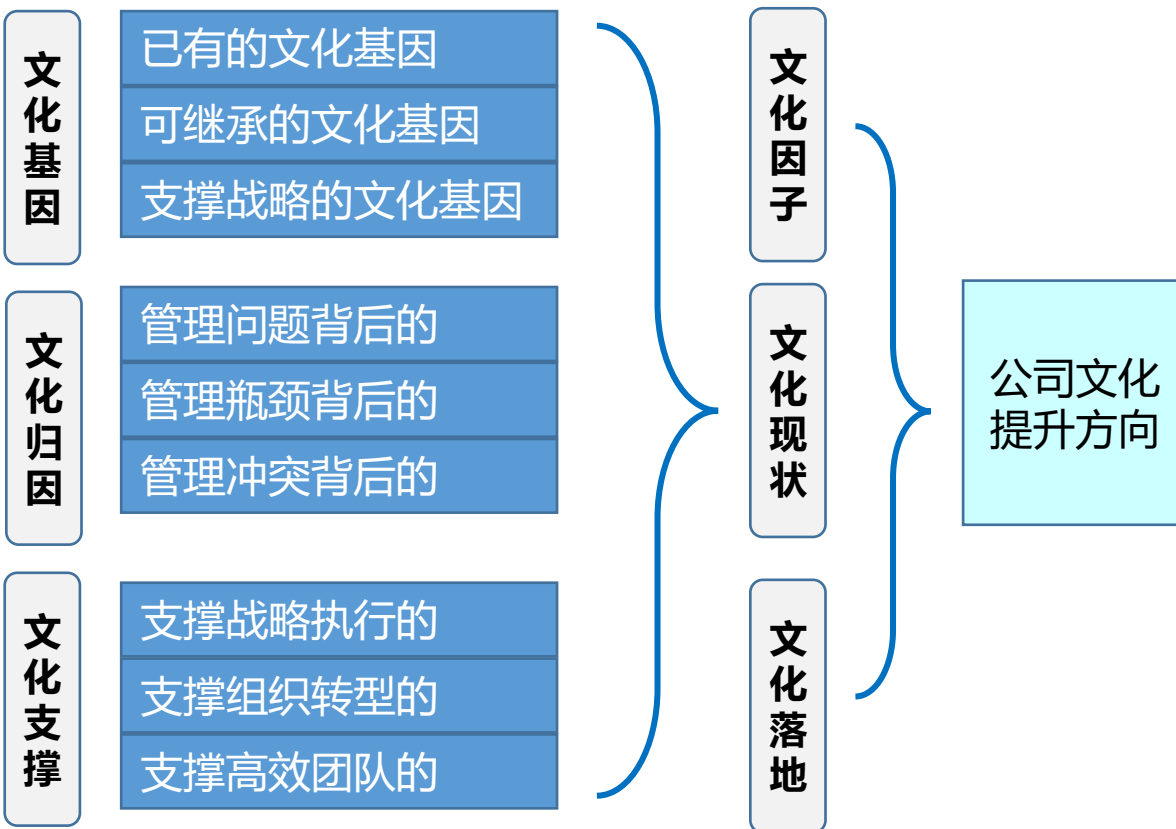
——通过对企业文化现状开展全方位审视，发现文化提升方向

诊断参考的理论模型

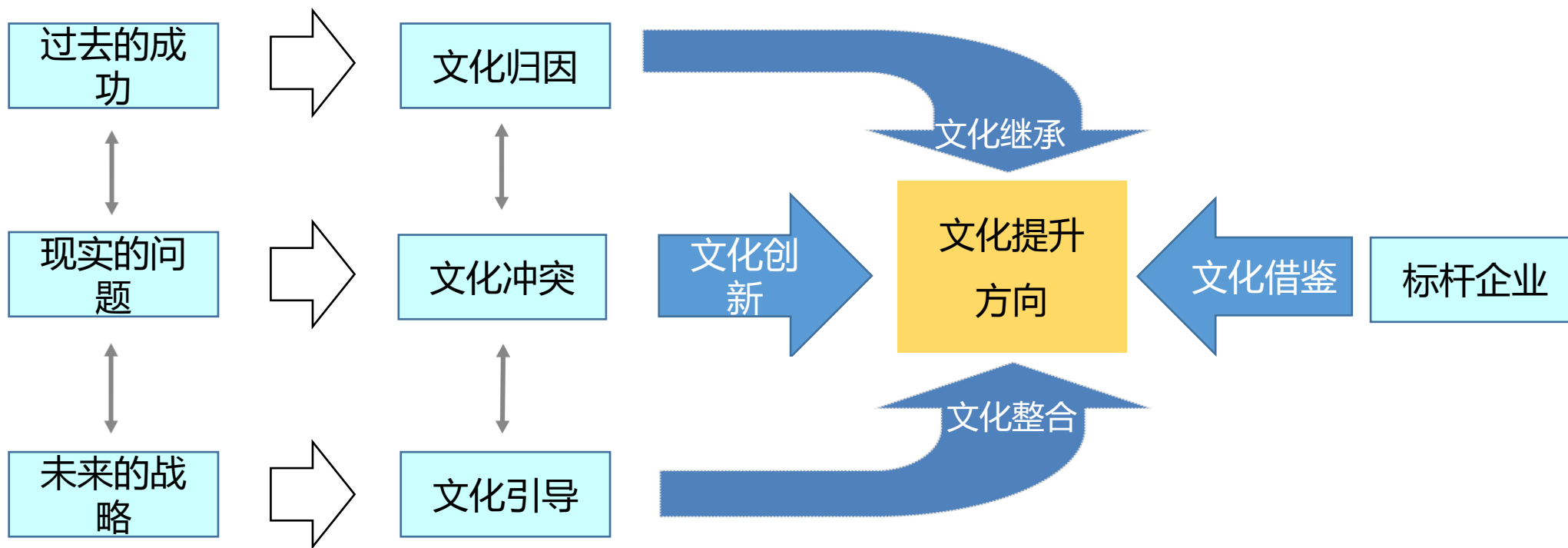
- 巴纳德的组织理论
- 西蒙的组织目标
- 德鲁克的组织管理
- 干特尔的文化整合基础模型
- 沙因的组织心理学
- 沙因的领导与企业文化
- 奎因的文化诊断模型

诊断方法

- 定性法+定量法



——确定未来企业文化提升或创新的方向



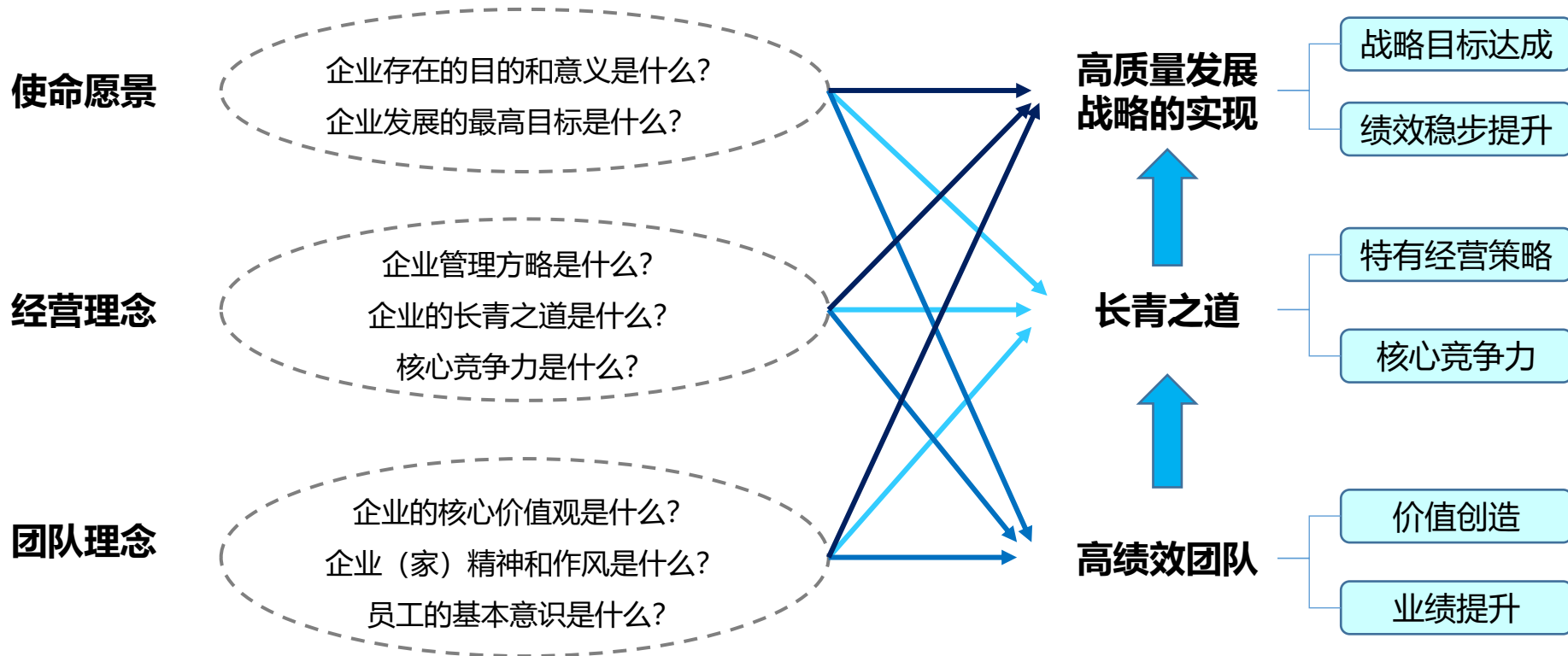


第二步：确定企业文化提升与创新方向

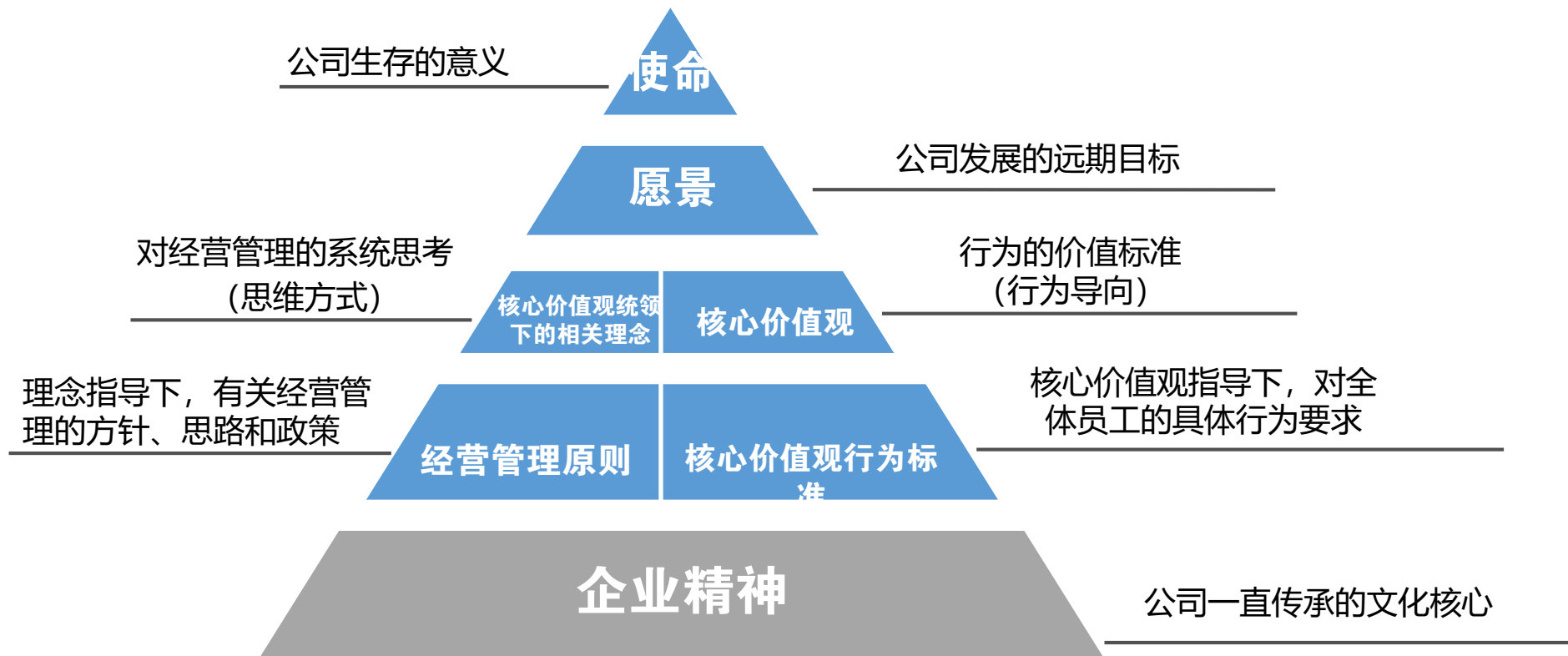
确保企业文化易于落地

——明确“高质量发展”对企业文化建设的客观要求及文化提升的目的

企业文化理念——基于高质量发展目标的理论思考和价值体系



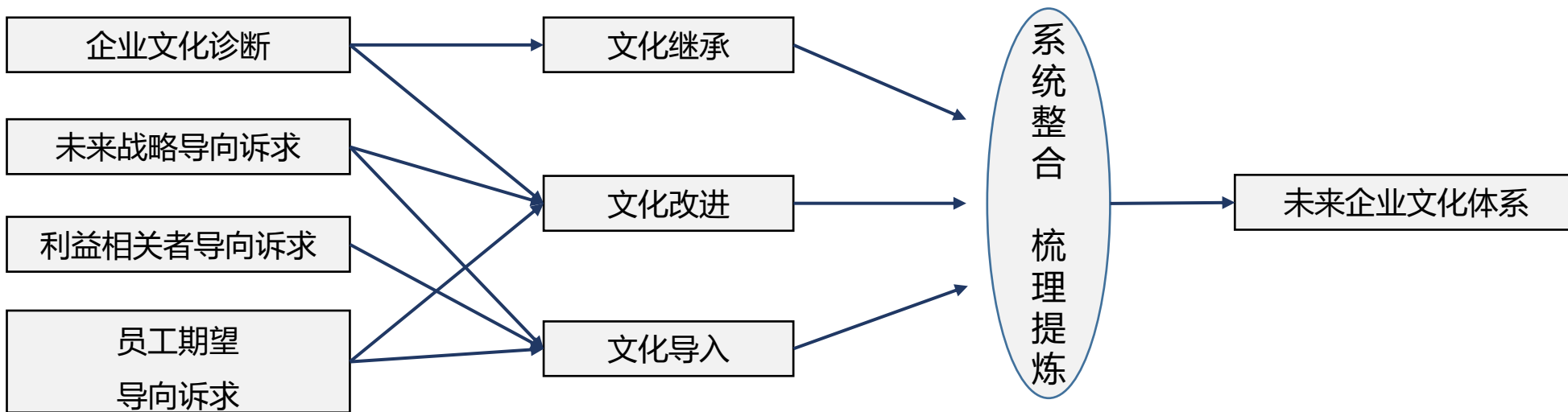
——选择科学、系统、富有实效的企业文化建设模型



——对现有文化体系进行“专业的”升级、创新，确保理念对战略实施具备引领作用

未来的企业文化理念来源于三方面：

- 需要继承的优秀文化；
- 基于现实需要改进的文化；
- 支撑战略需要导入的文化：



措施1：通过“共识营/研讨营”使高质量发展理念达至“高层共识、中层共鸣、基层共振”

体系构建的过程就是共识强化的过程，通过共识营及workshop等方式，开展“文化及品牌理念共识会”，全员参与，互动验证，让文化及品牌价值由内而生，达到“高层共识、管理者共鸣、基层共振”的良好效果



World Coffee 世界咖啡



Retreat 行思会



Work-shop 共识营



Value Card 价值观互鉴



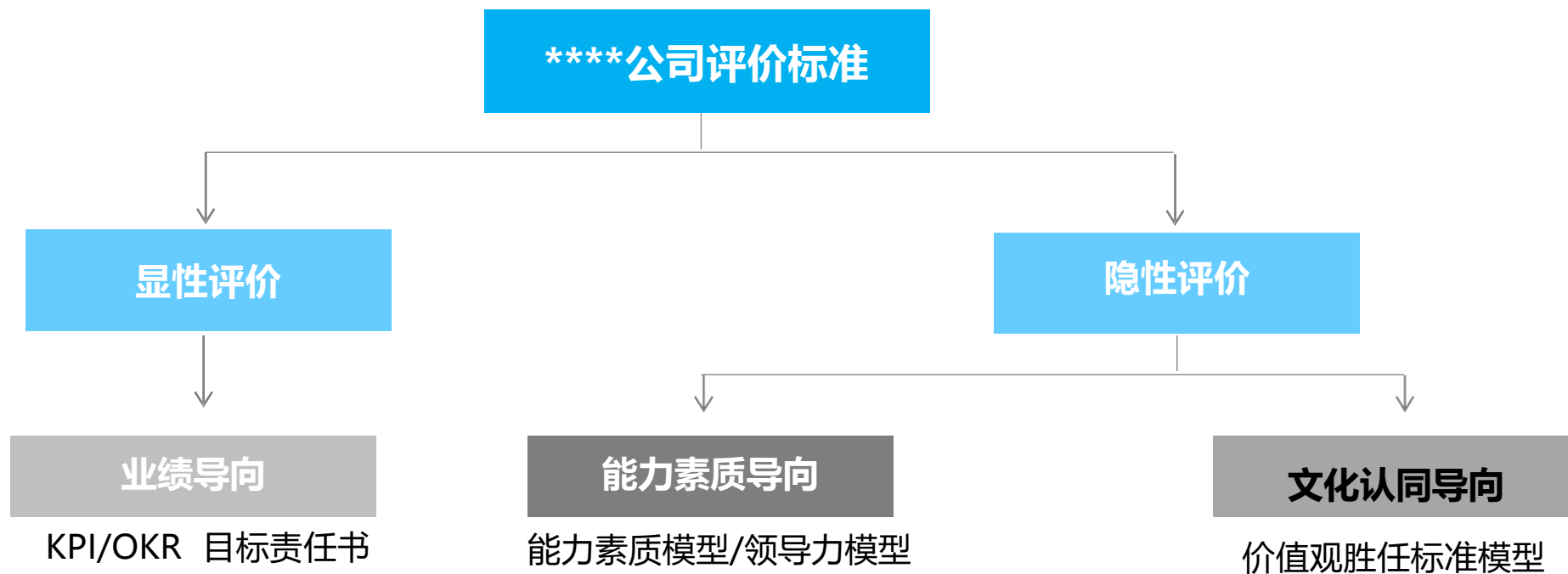
Open Space 开放空间



Facilitation 引导技术

措施2：导入“价值观胜任标准模型”，使企业文化能有效转化为“组织行为和管理者行为”

搭建价值观胜任标准模型，以利于后续价值观培训、管理者选拔、价值观述职与价值观考核等，从企业文化认同导向和价值观视角补齐广东建鑫人评价标准。



措施3：建立价值观胜任标准的“行为评价指标”体系

胜任维度	行为指标			
	不合格	基本合格	合格	优秀
诚信正直	违背承诺、捏造事实、隐瞒真相等降低企业信誉度或以公谋私行为	能较为公正地评价和处理问题	克服各种困难，坚持履约	坚持原则，敢抓敢管不怕得罪人
相互赋能	打压下属和同事发展	与同事和睦相处	激发下属和同事，允许试错，规划成长	培养了较成熟的人才梯队，为公司或其他团队输送人才
拼搏进取				
.....				
.....				
.....				

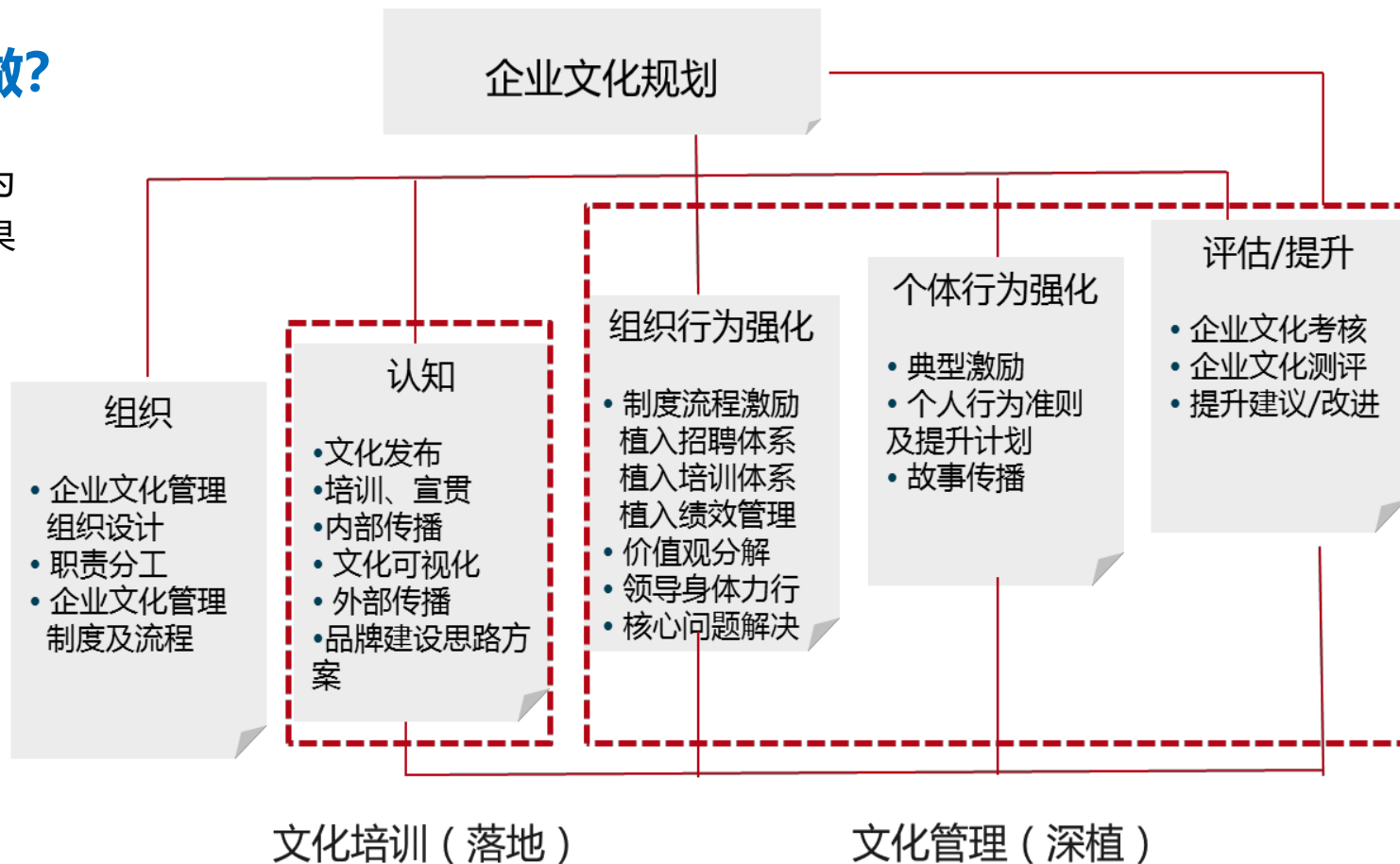


第三步：打造能融入管理的企业文化 落地体系

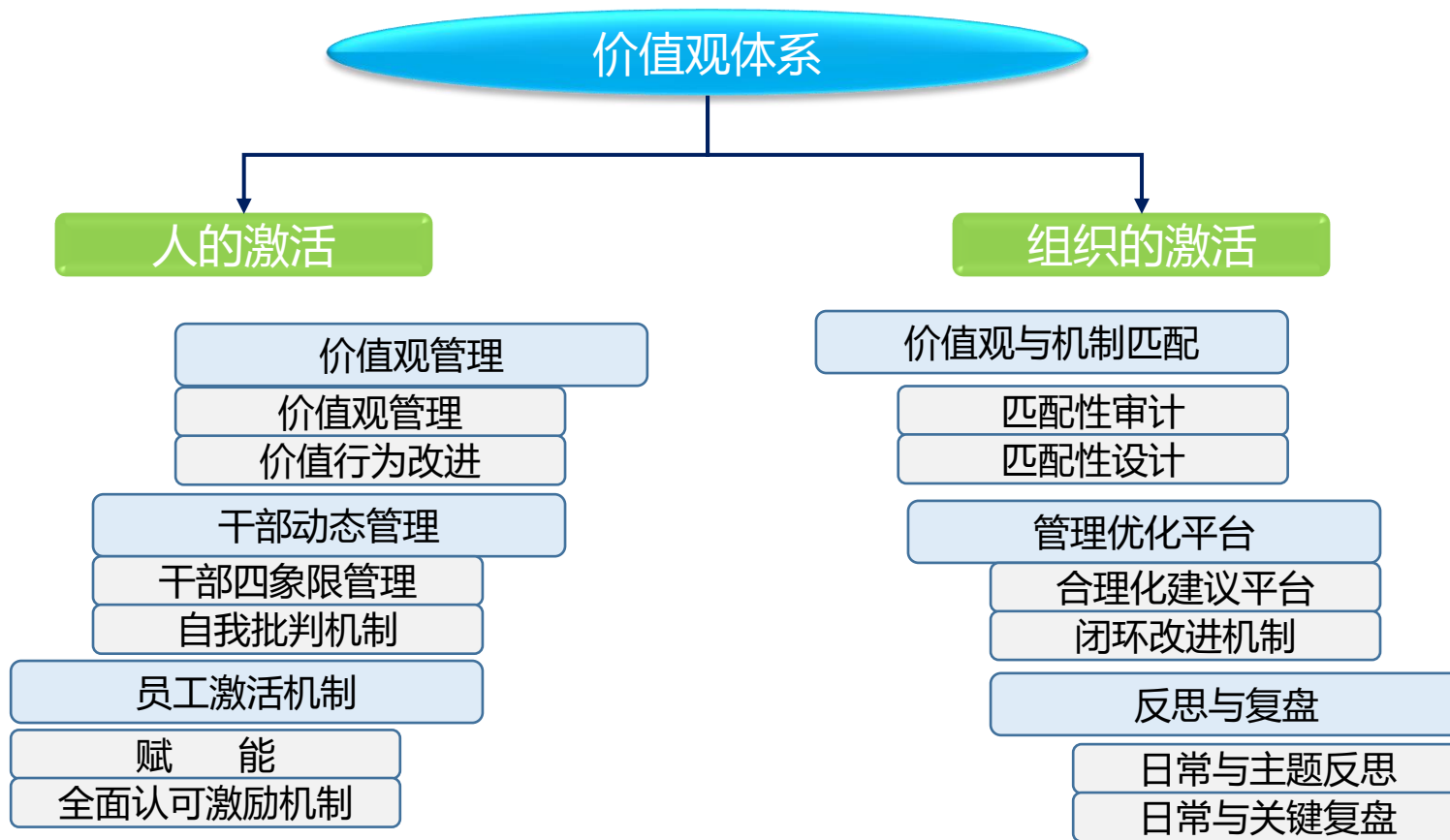
——制定“企业文化落地规划方案”

未来三年如何做？

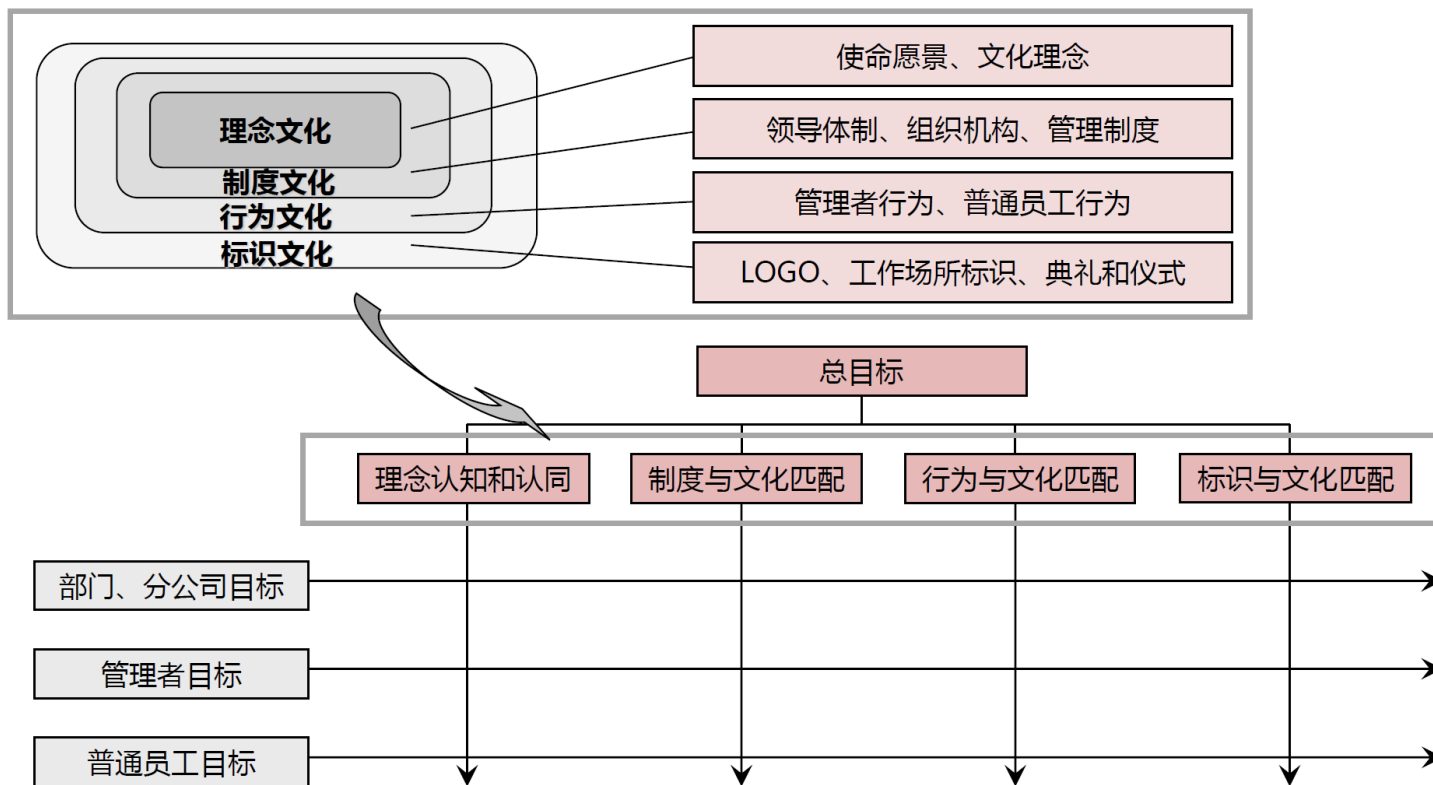
- 植入管理，深入行为
- 注重实效，指向结果



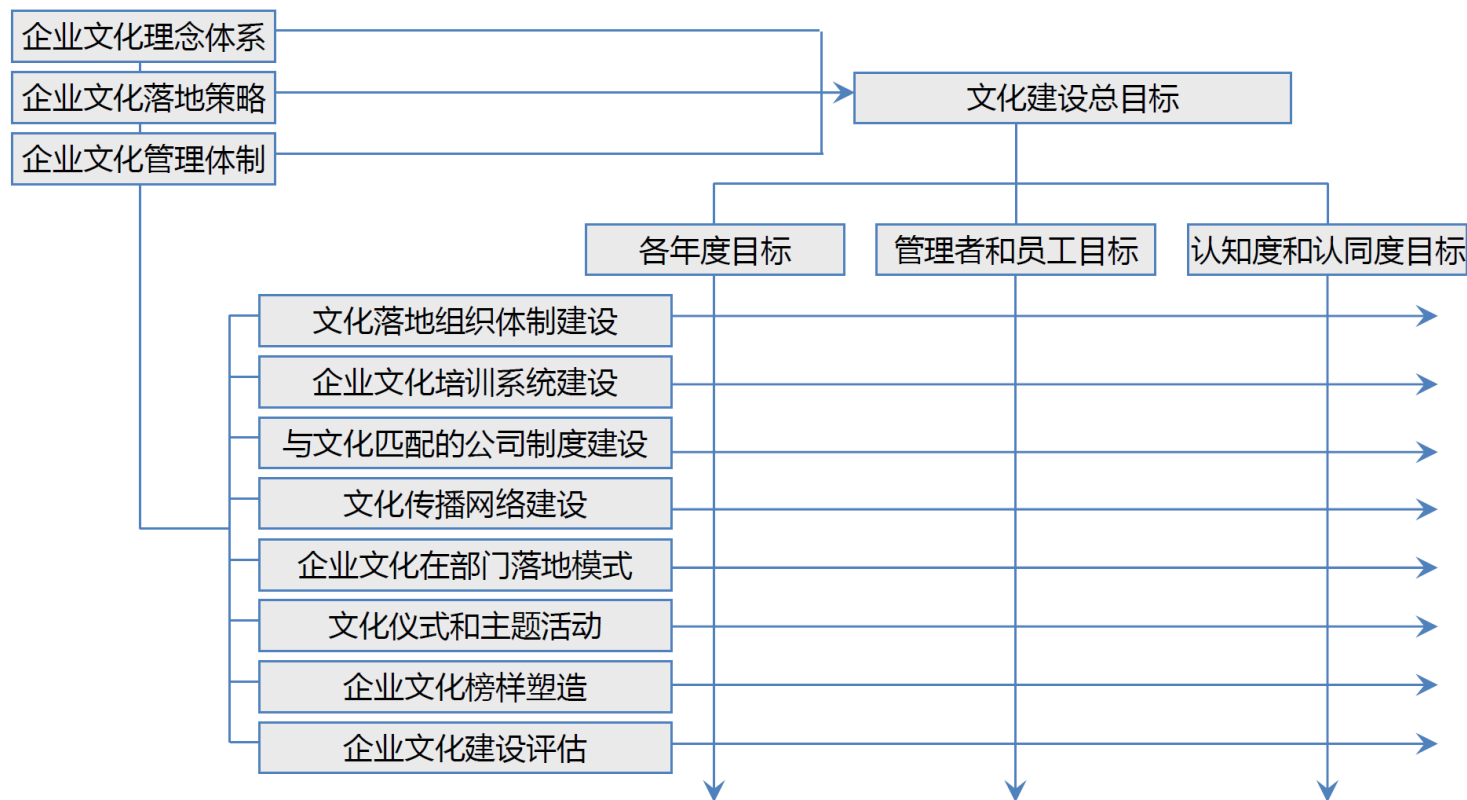
——确保通过文化落地实现“人的激活和组织的激活”



——明确“企业文化落地目标”的体系框架和建设规划



——建立企业文化落地规划及常态化管理机制与流程



目 录 Contents

第一部分

什么是“高质量发展”？

第二部分

如何实现“高质量发展”

第三部分

企业文化如何引领高质量发展

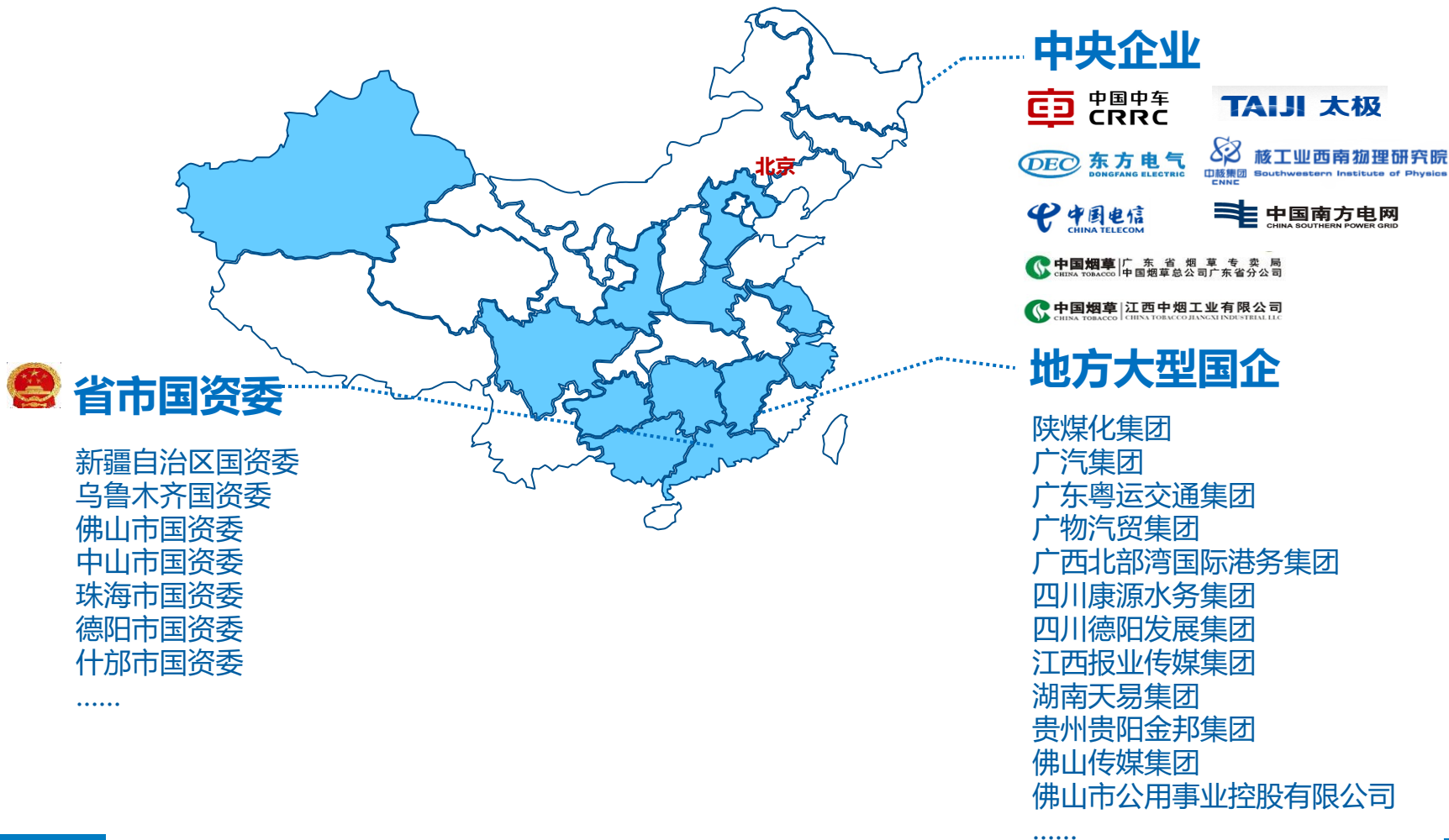
第四部分

中略咨询的企业文化建设优势

中略咨询拥有管理咨询服务甲级资质、AAA级信用企业，获得ISON 9001质量认证体系、2017年中国十大品牌企业人物。

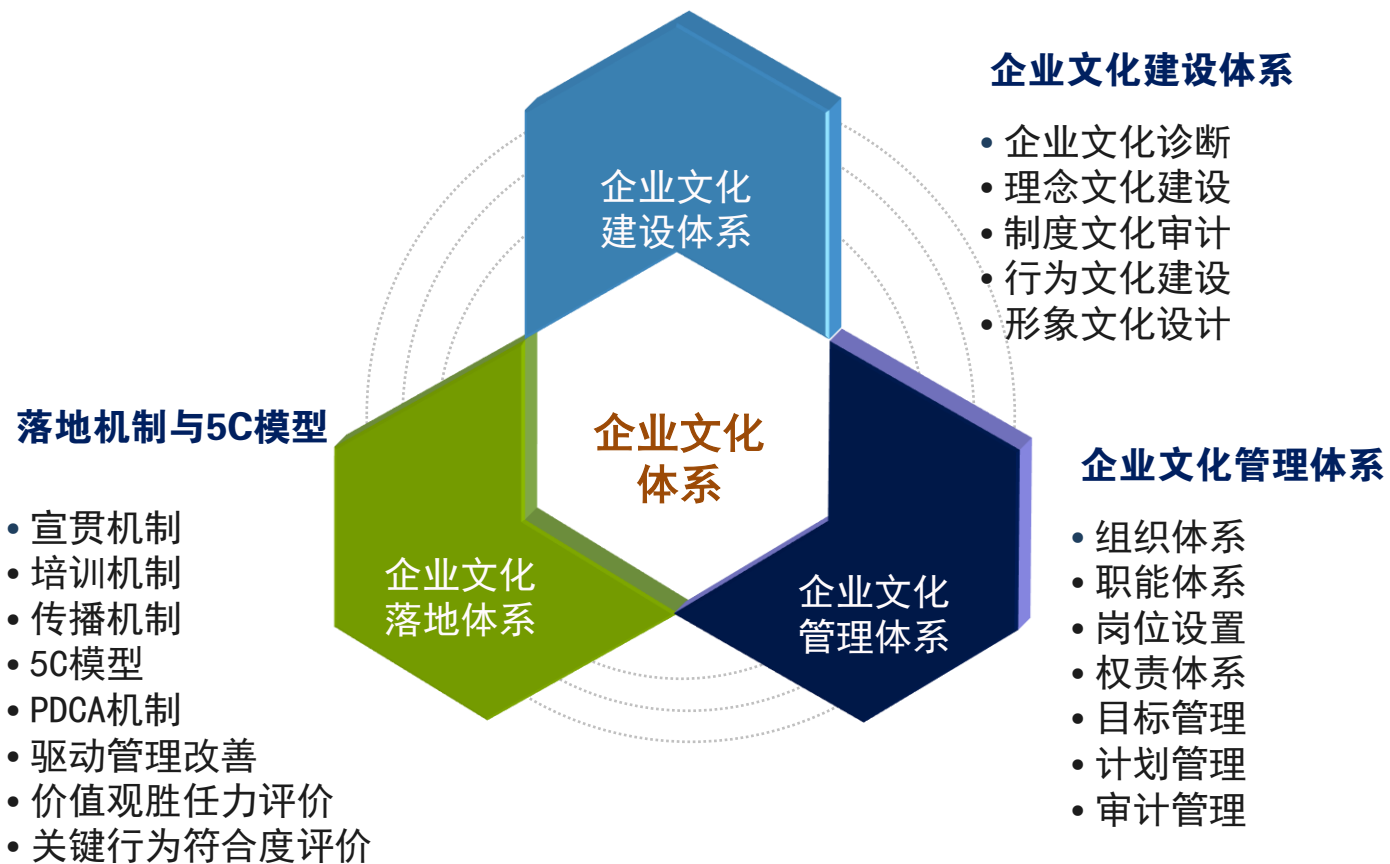


中略咨询与中央和各地方国企改革试点企业保持密切交流，为国企改革出谋划策

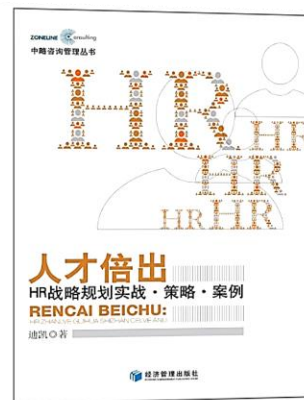
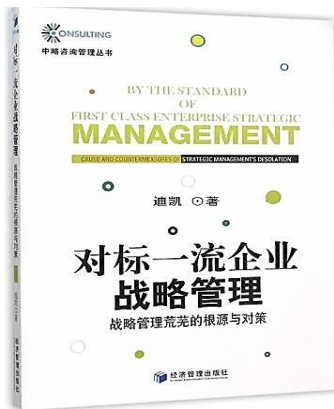


中略咨询的主要咨询服务项目





中略咨询近年来的企业管理专著，其中，企业文化类两部



我们只做，
提升企业管理实效的顾问。

