**以知行合一推动企业文化的传承与发展**

始建于1965年的隧道股份上海隧道工程有限公司，是中国最早开展盾构法隧道技术研发和施工应用的专业公司。成立52年来，积淀形成了内涵丰富的STEC文化体系，为企业发展提供了牢而持久的“软实力”支撑，引领上海隧道始终处于国内软土隧道施工领域领跑者的地位。近年来，随着经济发展和城市化进程的加速，公司转型升级的步伐日益加快，逐渐由传统总承包商向设计施工总承包商、工程总集成商转型，由本土型企业向全国性企业转型。与此同时，作为上层建筑和意识形态的企业文化建设，也被提升到更高的战略高度。

新时代背景下，上海隧道结合企业实际，对企业文化建设进行战略性思考与布局。企业文化的主体是人，而“代”是人的主要表现形式。公司关注企业员工的代际差别，将理念建设与行为建设有机统一。以“知行合一”扎实推进“老隧道人”、“新隧道人”和“隧二代”等不同代际员工的文化建设工作，推动了企业文化的传承与发展。

1. **企业文化建设的认知与思考**

**1、践行“知行合一”，让企业文化“内化于心，外化于行”**

企业文化是企业发展的灵魂，是团结和凝聚员工的精神力量。企业文化是一个多层级的体系，可以分为核心层和外围层，是“知”和“行”的统一。核心层指理念层面，它是企业文化中起主导和支配作用的无形系统，主要包括企业核心价值观、企业精神、企业愿景等。外围层即行为层面，它是理念的物化和外化，是企业文化的有形系统，表现为管理行为、员工行为等。所谓“知是行之始，行是知之成”，在企业文化建设中，理念建设和行为建设是有机统一的。对企业核心价值观和企业精神的认同，有利于培育和塑造行为自觉。反过来，行为自觉也能进一步加深员工对企业文化的理解。只有践行“知行合一”的文化建设观，才能让员工将企业文化“内化于心，外化于行”。

1. **关注代际特点，让企业文化“兼容有序、充满活力”**

美国知名学者迈克尔・茨威尔认为：“企业文化被定义为在组织的各个层次得到体现和传播, 并被传递至下一代员工的组织运作方式，其中包括组织成员共同拥有的一整套信念、行为方式、价值观、目标、技术和实践”。

在企业中，处于不同年龄段的员工，由于成长环境、知识经验、社会阅历等方面的不同，导致他们在思想观念、生活方式、情感等方面存在明显的差异。由此，企业文化建设活动不仅要关注现在，更要拓宽视野，关注过去和未来。根据代际特点，展开不同的企业文化实践。最终在共同的企业大环境下，以企业文化为纽带，建立起兼容互补、协调有序、充满活力的文化格局，推动企业的可持续发展。

**二、企业文化建设的探索与实践**

**1、重视老隧道人，唱好文化传承“重头戏”**

策划传承主题活动。在公司重大活动场合，举行光荣退休仪式，授予老隧道人“隧道英豪纪念章”，并邀请老隧道人为新隧道人授司旗及赠送企业文化笔记本。这种充满仪式感的文化活动是对老隧道人的致敬，更是对上海隧道半世纪以来积淀的企业文化和人文精神的传承和延续。

搭建传承载体平台。公司拥有国家级高技能人才培养基地及18个创新工作室，是首批挂牌的上海市青年英才实践基地、上海新型学徒制试点单位。一大批如“中华技能大奖”获得者、“上海工匠”等优秀的隧道“老法师”，承担起“默会知识”传授者、职业素养示范者和企业文化传承者的重要角色。促使新隧道人通过浸入式、体验式的学习，逐渐将企业文化从认知、接受到内化成行为自觉，建立起与企业文化一致的价值观、精神和信念。

公司建设“道德讲堂”，以“身边人讲身边事，身边人讲自己事，身边事教身边人”为宗旨，宣讲劳模事迹、弘扬“工匠精神”，传承优秀文化。今年，特别邀请党的十九大代表何小玲阐述职业道德、分享职业感悟，并发布汇编51篇先进事迹的《隧·时代》道德丛书，广泛传播隧道正能量。

**2、培育新隧道人，塑造文化融入“好氛围”**

推进新隧道人的全方位融入。新隧道人是企业发展的新生力量，是文化传承是否畅通的关键因素。公司将新隧道人入职仪式作为一年一度的重要文化主题活动，并不断完善新隧道人培育机制。入司培训，深入了解公司发展历程；户外拓展，全面培养团队协作能力；国产盾构研发基地、项目现场等实地参观活动，直观感受工作情形；新隧道人文艺汇演等丰富多彩的文化活动，加深相互了解，感受浓厚文化氛围。

建立完善的成长机制。公司制定“五四二一”人才战略，部署“双转型”举措，将新隧道人培养纳入人才培养体系，致力于打造数量充足、布局合理、结构优化、素质优良的人才队伍。公司建立职业发展“四通道”、制订三步卓越职业成长加速方案，全方位、多层次提升员工的能力素质。开设新隧道人（公路专业引进人才）培训班，加强业务培训，提升职业操守。加强培育“企业新型学徒制”试点蓝本——隧东结构施工队。目前第一批学员已顺利出师，投身到市内外“急难险”重大项目建设中。公司还积极搭建“希望之星”等典型选树平台，为新隧道人等青年员工提供展示自我的舞台。

此外，在日常的行为建设中，公司注重以文化自觉，潜移默化的影响和指导新隧道人的行为自觉，引导大家继承优良传统，在工作中切实做到高标准、严要求，认真履责。目前，公司已设立5家BI（企业行为识别）试点单位，持续探索BI建设。

**3、着眼“隧二代”，开辟文化发展“新路径”**

企业的可持续发展离不开与时俱进的、内涵更加丰富的企业文化。作为具有50多年历史的传统企业，如何丰富和创新文化内涵，吸引和影响更多的年轻人，成为公司企业文化建设的一项重要课题。上海隧道从企业文化建设的长远角度出发，对“新生代”给予更多关注。

启动“隧二代”文化主题活动。公司不仅完善内部员工关爱体系建设，更把关爱延伸到员工家庭，让隧道文化先行一步，影响和感染“新生代”。公司根据年龄层将“隧二代”细分，策划具有针对性的文化主题活动。组织年龄较小的“隧宝宝”，在妈妈的带领下，参观爸爸工作的工地现场，在感受亲情的同时，从小培养隧道人的自豪感和荣誉感。举办“隧二代”暑期主题活动，设置丰富的阅读、朗诵、书法、绘画、剪纸等课程，并将隧道司歌、文学作品、隧道小知识等融入其中，使“隧宝宝”快乐学习、智慧成长，推动“隧道大家庭”与“隧道小家庭”的共同成长。对于年龄较大的“隧二代”，策划寓教于乐的暑期实习活动。今年暑假，共有26位“隧二代”来到了父母工作的地方，学习和感受职业技能，为未来职场生活“充电”。

畅通企业文化沟通途径。公司打造“一报一网两平台”自媒体格局，畅通文化沟通途径。在原有的以离退休老隧道人为主要受众的传统纸质媒体《隧道英豪报》的基础上，着力打造了更适合新生代阅读习惯和沟通路径的微信公众号。目前，分别聚焦于企业内部和行业前沿的“隧道连接你我”、“隧道网”微信平台，粉丝数已近2万。“隧道连接你我”通过运用时下年轻人喜爱的网络热词等语言表述方式以及H5页面等丰富的视觉表达形式，切实推动了企业文化的有效传播，开辟了以“新生代”为主体的企业文化传承与发展的新路径。

上海隧道践行“知行合一”的文化建设观，探索出适合“老隧道人”、“新隧道人”和“隧二代”的文化建设路径，切实推进了企业文化的传承与发展。未来，上海隧道还将以更多的探索与实践，与时俱进丰富文化内涵，推动企业的快速、稳健发展。