

了部门间的协调机制,但政策的实际操作中部门协同机制也会存在一些问题,各部门之间信息共享不及时,政策执行过程中会出现信息滞后沟通不畅的情况,一些地区的交通运输管理部门和高速公路运营单位之间缺乏有效的信息反馈机制,政策调整和优化响应的反应速度较慢,各部门在执行政策的过程中,职责分工不够明确,在一些关键的环节容易出现退回扯皮的现象,影响政策的执行效率。有关部门进一步完善部门协同机制,明确各部门之间的职责分工,建立起高效的信息共享与反馈机制是确保政策顺利实施的重要保障,也是当前问题所在。

### 4.3 技术支持仍需加强

高速公路货车差异化收费政策的实施需要先进的技术支持,确保政策精准执行与高效管理。技术在实施操作中仍存在一些支持上的不足,部分地区的电子收费系统普及率较低,货车在收费站点的通行效率不高,一些货车驾驶员未安装ETC设备无法享受差异化收费政策带来的优惠,影响了政策的实施效果。收费系统的稳定性也有待提高,一些收费站点的系统在高峰时段容易出现故障,车辆排队等待的时间过长,影响了通行效率。智能交通技术的应用也不够广泛,无法实现对货车行驶数据的实时监测分析,影响政策的科学调整与优化。

## 5 改进方向与建议

### 5.1 加强政策宣传与培训

为确保高速公路货车差异化收费政策落地落实,并得到广泛应用,还需要加大宣传和培训力度,重点加强对各高速公路路段公司宣贯力度,充分利用新媒体平台、传统媒体、高速公路服务区、收费站等,强化政策宣传;要采用多元化方式多措并举加强政策宣传工作,如通过微信公众号、短视频平台发布政策解读视频和图片,发放宣传手册,举行线上线下政策宣讲会等;除了扩大政策宣传面外,还要进一步做好分层次分类别的培训工作,其中可以组织物流企业管理人员参加专题培训,让管理人员了解并清楚其经济效应和实施程序,还可以组织货车司机到服务区咨询台咨询和随机派发免费宣传资料等方式在短时间内将政策信息传递给每一位货车驾驶员和物流企业。除此之外还应构建政策宣传反馈机制,对于政策受众的意见和建议进行及时收集,并不断优化和完善宣传的内容及形式。

### 5.2 完善部门协同机制

完善部门协同机制是发挥高速公路货车差异化收费政策效用的关键所在。一是建立常态化部门联席会议制度。定期由交通运输管理部门、高速公路运营单位、物流企业等单位参加的联席会议,针对执行过程中的具体问题开展沟通会商,保证在统一调度下各部门的步调一致。二是细化各单位职能分工,明确各单位履职清单,不得出现职责不明的情况。例如:交通运输管理部门主要负责政策制定与监督管理;高

速公路运营单位要配合做好优化改造收费站系统、落实差异化收费相关政策规定;物流企业根据运营管理情况及时提出有关政策建议和困难问题。三是建立高效的信息共享平台。可建设统一的物流信息管理系统,将货车行驶数据和收费数据信息实时上传至平台,便于各部门之间及时了解相关情况,进行快速反应。通过以上措施能够有效提高部门间协同工作效率,充分发挥政策的正向效应。

### 5.3 强化党建引领作用

加强党建引领是推动高速公路货车差异化收费政策落实的有效抓手。一是通过党建活动进一步凝聚共识,使广大党员干部和全体职工有强烈的担当和使命意识,例如可通过开展主题党日活动、专题党课等活动学习上级有关文件精神,从而提升党员干部对政策的认知度和认同感;二是发挥党员先锋模范作用,设立“党员先锋岗”、“党员示范站”,要求党员干部身先士卒,做表率,在政策落地中起到带头示范作用,带动全站职工团结一致,共同参与;三是通过党建活动加强与货车司机、物流企业间的沟通联系,收集他们的意见建议,及时改进完善相关政策措施。具体来说,可以组织召开党员代表座谈会,邀请货车司机、物流企业等代表参加座谈,认真听取大家意见建议,并及时修正政策执行不到位的地方。

## 6 结语

高速公路货车差异化收费是深入交通运输领域改革的需要,目的是为优化运输资源利用、降低物流成本、提高通行效率、绿色低碳发展以及促进行业创新营造良好政策环境;从研究来看,坚持党建引领能够推动政策有效落地,在思想引领、组织协调、党员示范以及群众参与等方面都取得了较好的效果。政策落地后形成降本增效以及好评度高等显性效益。但是借助政策引进行业内还可以广泛凝聚各方力量促进合力攻坚,能够发挥引领和推动行业党建和政务一体的作用,激发活力提升服务能级。除了开展党建引领以外,在政策宣传上还存在宣传不够到位等问题,政策推行工作还有待改进。另外,在部门联动协作、技术支撑层面也要做好相关工作。由此提出要做好政策宣传培训、建立健全部门联动协作机制、提升技术支撑和加大党建引领作用等方面的建议,相信随着改进措施的施行,政策会带动公路交通运输行业发展迈上新台阶。

### 参考文献

- [1] 张弛,王核成.国有企业党的领导与公司治理有机融合:理论框架与实现路径[J].管理世界,2022,38(01):117-135.
- [2] 陈云.“揭榜挂帅”机制在国企科技创新中的应用研究[J].科学管理研究,2022,40(04):68-74.
- [3] 洪银兴.新质生产力及其培育发展[J].中国工业经济,2023(11):5-18.
- [4] 李兰冰,张贵.项目制治理:一种新型政府治理模式的理论阐释[J].中国行政管理,2020(08):76-83.

# Research on the Path and Mechanism of Enterprise Culture to Promote High-quality Development of Enterprises: A Case Study of Hanlan Environment

Huihua He

Hanlan Environment Co., Ltd., Foshan, Guangdong, 528200, China

## Abstract

In the new phase of high-quality development, corporate culture as an enterprise's soft power and core competitiveness exerts profound influence on sustainable development. This study examines Hanlan Environment Co., Ltd. by analyzing its cultural development practices to explore the internal mechanisms driving high-quality corporate growth. The research reveals that Hanlan Environment has established a "Three Goods and Five Hearts" cultural system, integrating cultural concepts into strategic planning, organizational structure, and operational processes to form unique cultural competitiveness. Specifically, this manifests through: cultural consensus to consolidate development synergy, cultural empowerment to enhance organizational capabilities, cultural innovation to drive business growth, and cultural ecosystem to build sustainable development frameworks. These insights provide replicable models for enterprises to promote high-quality development through cultural construction.

## Keywords

corporate culture; high-quality development; organizational capability; cultural empowerment; Hanlan Environment

## 企业文化驱动企业高质量发展的路径与机制研究——以瀚蓝环境为例

何慧华

瀚蓝环境股份有限公司，中国·广东 佛山 528200

## 摘 要

在高质量发展新阶段，企业文化作为企业软实力和核心竞争力，对企业可持续发展具深远影响。本文以瀚蓝环境股份有限公司为研究对象，通过分析其企业文化建设实践路径，探讨企业文化驱动企业高质量发展的内在机制。研究发现，瀚蓝环境构建“三好五心”文化体系，将文化理念融入战略、组织和经营等多环节，形成了独特的文化竞争力。具体表现在：以文化共识凝聚发展合力，以文化赋能提升组织能力，以文化创新驱动业务发展，以文化生态构建可持续发展格局。这为企业通过文化建设推动高质量发展提供可借鉴的经验模式。

## 关键词

企业文化；高质量发展；组织能力；文化赋能；瀚蓝环境

## 1 引言

随着我国经济从高速增长阶段转向高质量发展阶段，企业面临着转型升级的战略压力。这一背景下，企业文化作为企业的精神内核和软实力，对可持续发展的重要性日益凸显。优秀的企业文化不仅能够凝聚员工共识，激发内生动力，还提升企业核心竞争力，为高质量发展提供持久支撑。

瀚蓝环境股份有限公司（以下简称“瀚蓝环境”）作为一家从地方性公用事业企业成长为全国性环境服务商的上

市公司，在二十多年的发展历程中，始终将企业文化建设放在战略高度，构建的“三好五心”文化体系，不仅成为引领企业发展的精神旗帜，更转化为推动业务发展的生产力。本文通过深入分析瀚蓝环境企业文化建设的实践路径，探讨企业文化驱动企业高质量发展的内在机制，为同类企业提供参考借鉴。

## 2 企业文化与企业发展：理论框架与分析视角

### 2.1 企业文化与企业发展的理论关联

企业文化理论研究表明，企业文化与企业发展存在密切关联。Schein（1985）提出的企业文化三层次模型指出，文化由基本假设、价值观和人工饰物三个层次构成，深刻影

【作者简介】何慧华（1975-），女，中国广东佛山人，本科，政工师，从事企业管理研究。

响组织行为和绩效。Kotter 和 Heskett (1992) 通过实证研究发现, 具有强有力文化的公司, 其长期经营业绩显著优于其他公司。这些研究为企业文化的重要性提供了理论支撑。

从作用机制来看, 企业文化通过以下路径影响企业发展: 首先, 文化具有导向功能, 通过共同的价值观和行为规范, 引导员工朝着组织目标共同努力; 其次, 文化具有凝聚功能, 通过建立共同愿景, 增强组织凝聚力; 再次, 文化具有激励功能, 通过营造积极向上的氛围, 激发员工潜能; 最后, 文化具有约束功能, 通过明确的价值观标准, 规范员工行为。

## 2.2 企业文化驱动发展的分析框架

基于理论研究和企业实践, 本文构建了企业文化驱动企业发展的分析框架。该框架包括四个维度: 文化引领战略发展、文化赋能组织能力、文化驱动业务创新、文化构建发展生态。这四个维度相互关联、相互促进, 共同构成了企业文化驱动企业发展的完整路径。

## 3 瀚蓝环境企业文化建设的实践路径

### 3.1 文化体系的构建与演进

瀚蓝环境的企业文化建设经历了从自发到自觉、从零散到系统的演进过程。公司文化体系的构建具有以下特点:

#### 3.1.1 文化理念的系统化

瀚蓝环境在上市二十年文化基因梳理的基础上, 面向 "十四五" 战略共创文化体系升级, 提出了 "十年百城, 最受信赖的生态环境服务企业" 的愿景, 并构建了以 "三好三分享、五心瀚蓝人" 为核心的文化体系。其中, "五心" 包括敬畏心、责任心、进取心、利他心和正直心, 这五个维度既体现了中国传统文化的精髓, 又融入了现代企业管理的要求。

#### 3.1.2 文化内涵的持续丰富

自 2021 年起, 瀚蓝环境每年举办文化节活动, 通过主题策划、案例挖掘、典型选树等方式, 不断丰富文化内涵。例如, 2021 年首届文化节以 "披荆斩棘, 为奋斗者加油" 为主题, 挖掘 "三好五心瀚蓝人" 典型案例; 2022 年以 "穿越寒冬, 文化照亮" 为主题, 强调文化在困难时期的支撑作用; 2023 年以 "守初心, 脚踏实地; 勇担当, 砥砺前行" 为主题, 突出文化的坚守与进取; 2024 年以 "聚力·新征程" 为主题, 展现文化的传承与创新<sup>[1]</sup>。

#### 3.1.3 文化载体的不断创新

瀚蓝环境通过多种载体推动文化落地。公司发布《管理者公约》, 从八大维度提出管理者素质要求; 建立 "文化官" 制度, 由管理者担任文化传播者; 开展 "四个一" 文化创新实践活动, 推动文化与实践结合; 组织沙漠徒步领导力训练等长距离艰苦环境体验式活动, 增强文化感染力。这些创新载体使抽象的文化理念变得具体可感, 促进了文化的内化于心、外化于行。

## 3.2 文化融入经营管理

瀚蓝环境将文化理念融入经营管理各环节, 实现了文化与业务的深度融合:

### 3.2.1 文化与战略管理结合

公司坚持 "战略-文化" 双轮驱动模式, 在制定战略规划时同步考虑文化建设要求。例如, 在推进 "十年百城" 战略目标时, 公司将文化整合作为并购重组的重要环节, 确保新并购企业快速融入瀚蓝文化体系。

### 3.2.2 文化与组织建设结合

瀚蓝环境连续 10 年开展组织氛围调研, 通过 Q12 等工具评估文化建设成效。调研数据显示, 公司组织氛围满意度持续提升, 从十年前未达到全球排名 50% 的中位水平, 提升至全球前 25% 的领先水平。这一改善反映了文化建设对组织效能提升的积极影响。

## 3.3 文化与人才发展结合

公司建立基于文化的领导力素质模型, 将文化理念融入人才培养全过程。通过 "远航"、"续航"、"启航" 等系列领导力发展项目, 系统提升管理者的文化领导力。同时, 将文化践行作为干部选拔的重要标准, 搭建人才梯队, 确保管理者成为文化的塑造者、践行者、引领者和捍卫者。

## 4 企业文化驱动企业发展的机制分析

### 4.1 文化引领战略发展的机制

瀚蓝环境的实践表明, 企业文化通过以下机制引领战略发展:

#### 4.1.1 构筑共同愿景

"十年百城, 最受信赖的生态环境服务企业" 的愿景, 为全体员工提供了清晰的发展方向和奋斗目标。这一愿景源于文化理念, 又指导战略制定, 使文化成为战略发展的精神引领。

#### 4.1.2 塑造战略定力

在经济发展周期波动、行业政策调整等外部环境变化时, 瀚蓝环境依靠文化形成的战略定力, 保持发展方向不漂移。正如公司总裁金铎所言: "越是困难的时候, 文化越能给我们强大的力量。"

#### 4.1.3 指引战略选择

文化价值观影响企业的战略决策。瀚蓝环境强调 "做难而正确的事", 在选择业务方向时, 不仅考虑经济利益, 更注重社会价值。这种价值取向使公司在环保产业中形成了独特的竞争优势。

## 4.2 文化赋能组织能力的机制

企业文化通过以下机制赋能组织能力提升:

### 4.2.1 驱动组织氛围改善

瀚蓝环境通过文化建设, 营造了简单、公正、聚焦发展的组织氛围。这种氛围降低了组织内耗, 提高了协作效率, 为组织能力提升创造了良好环境。

#### 4.2.2 促进组织学习进化

公司建立的“知行·喜阅”读书会，15年来持续推动组织学习，通过“阅读-交流-践行-分享”闭环体系，促进知识沉淀和组织进化。如，2024年，读书会组织共读活动200多场，超1万人参与，形成读书感悟近万篇，体现强大的组织学习能力。

#### 4.2.3 增强组织韧性

面对外部环境的不确定性，瀚蓝环境依靠文化增强组织韧性。公司的“五心”文化，特别是敬畏心、责任心和进取心，使组织在困难时期能够保持定力、主动担当、积极应对。

### 4.3 文化驱动业务创新的机制

企业文化通过以下机制驱动业务创新：

#### 4.3.1 激发创新意识

瀚蓝文化鼓励“挑战现状，创新求变”，这种价值观激发了员工的创新意识。公司通过设立创新基金、组织创新大赛等方式，为创新想法提供实现途径。

#### 4.3.2 营造创新环境

瀚蓝文化是基于奋斗者为本的文化，为管理提质、创新提供了宽松环境。管理者通过“反求诸己，刷新自我”的承诺，以身作则推动创新。

#### 4.3.3 促进创新实践

文化理念通过具体业务场景转化为创新实践。例如，在固废处理领域，公司基于责任文化，开发了全国首个大规模沼气制氢项目，实现了技术创新与商业模式的突破。开发了多个向公众开放的环保教育基地，传导绿色创新发展和环保新理念。

### 4.4 文化构建发展生态的机制

企业文化通过以下机制构建发展生态：

#### 4.4.1 凝聚内部合力

瀚蓝文化通过建立共同价值观和行为准则，凝聚了内部合力。公司强调“人本具足、人本善良、人可改变、人可成长”的人性假设，营造了尊重、信任、成长的组织氛围。

#### 4.4.2 建立外部信任

公司坚持“敬畏规则、坚守底线”的文化理念，赢得了投资者、客户、政府等利益相关方的信任。这种信任为企业创造了良好的发展环境。

#### 4.4.3 创造共享价值

瀚蓝环境秉承“共建人与自然和谐生活”的使命，将企业发展与社会价值创造紧密结合。这种价值取向使公司在追求经济效益的同时，实现了社会价值的最大化。

## 5 企业文化建设的成效与价值

### 5.1 文化驱动业务发展

瀚蓝环境的企业文化建设带来了显著的业务成效：

#### 5.1.1 支撑战略目标实现

在文化的支撑下，公司“十年百城”战略稳步推进，业

务范围持续扩大，从区域性企业成长为全国性环境服务商。

#### 5.1.2 促进业务创新突破

文化驱动的业务创新成果显著。公司在固废、能源、供水、排水等领域取得多项技术突破，形成了独特的竞争优势。

#### 5.1.3 提升经营管理效能

文化建设促进了经营管理效能的提升。公司建立的风控、内控、合规、法务“四位一体”管理体系，体现了文化理念在管理中的落地。

### 5.2 文化提升组织效能

企业文化对组织效能的提升体现在多个维度，这些成效不仅体现在内部运营指标上，更通过ESG（环境、社会 and 治理）实践转化为可持续的竞争优势。

#### 5.2.1 增强组织凝聚力与ESG价值认同

瀚蓝环境连续10年的组织氛围调研数据显示了一个显著趋势：员工对企业的认同感和归属感持续增强，组织凝聚力显著提升。这成效的背后，是公司将ESG理念深度融入企业文化的结果。通过“共建人与自然和谐生活”的企业使命，员工不仅将工作视为谋生手段，更将其看作参与环保、履行社会责任的重要途径。在实践中，公司开展的“环保开放日”、节能减排项目等ESG实践，让员工亲身参与环保行动，增强职业自豪感。基于共同价值观和环境责任形成的凝聚力，超越了传统利益纽带，构建更稳固的组织关系<sup>[2]</sup>。

#### 5.2.2 提高员工敬业度与幸福感

基于盖洛普Q12的调查显示，瀚蓝环境的员工敬业度多项指标已达到全球领先水平。这是将ESG中的“社会”维度深度融入企业文化管理的成果。不仅关注员工的工作，更重视员工的发展，多元化的培训和文化学习交流共创，提升员工的获得感和幸福感。

### 5.3 文化塑造企业品牌

企业文化对品牌价值的贡献表现在：

#### 5.3.1 提升品牌美誉度

瀚蓝环境凭借扎实的文化建设和责任实践，赢得了“最受信赖的生态环境服务企业”的品牌声誉。

#### 5.3.2 增强品牌影响力

公司的文化理念和实践经验通过多种渠道传播，增强了品牌在行业内和社会上的影响力。

#### 5.3.3 创造品牌价值

文化驱动的品牌价值已成为公司核心竞争力的重要组成部分，为可持续发展提供了有力支撑。

## 6 启示与展望

### 6.1 实践启示

瀚蓝环境的企业文化建设实践为我们提供了重要启示：

#### 6.1.1 文化建设需要系统推进

企业文化建设是一个系统工程，需要顶层设计、体系构建和持续优化的有机结合。瀚蓝环境通过文化理念体系、