党建引路与文化落地：国有企业数智化转型中文化认同的生成机制

王忺
中国电力工程顾问集团中南电力设计院有限公司，中国·湖北 武汉 430071

摘要：国有企业推进数智化，常见的一种偏差是把系统铺开、把流程搬上线，却忽视员工是否真正认同新的工作方式。本文以某电力设计企业的行政办公实践为观察对象，讨论党建、企业文化与数智化之间的相互支撑关系，并尝试解释文化认同在这一过程中如何生成。观察发现，文化认同并不来自宣传力度，而更多来自三件事：党建工作把方向固定在具体流程里，制度设计把价值取向落成可执行的动作，数据看板把抽象理念转成员工看得见的反馈。三者叠加，员工才会从被动配合转向主动使用。文章最后提出，融合的关键不在于技术多先进，而在于是否始终围绕“人”来设计。

关键词：党建引领；企业文化；数智化转型；文化认同；国有企业

Guiding Through Party Building, Implementing Cultural Strategies: The Formation Mechanism of Cultural Identity in the Digital and Intelligent Transformation of State-Owned Enterprises

Wang Xian
China Electric Power Engineering Consulting Group Central South Electric Power Design Institute Co., Ltd., China Hubei Wuhan 430071

Abstract: When advancing digital and intelligent transformation, state-owned enterprises often encounter a common pitfall: deploying new systems and migrating workflows online while neglecting whether employees genuinely embrace these new work practices. This paper examines the administrative office practices of a power equipment design enterprise as a case study to explore the mutually reinforcing relationship between Party building, corporate culture, and digital/intelligent transformation, and to investigate how cultural identification emerges within this process. The findings indicate that cultural identification does not stem from promotional efforts; rather, it arises primarily from three factors: Party building initiatives that anchor strategic direction within concrete workflows, institutional designs that translate value orientations into actionable routines, and data dashboards that convert abstract concepts into tangible feedback visible to employees. The synergy of these three elements enables employees to shift from passive compliance to proactive adoption. Finally, this paper argues that the key to successful integration lies not in the sophistication of the technology employed, but in consistently centering all design efforts around the "people."

Keywords: Party building leadership; Corporate culture; Digital and intelligent transformation; Cultural identity; State-owned enterprises

0 引言

这几年，国有企业办公场景的变化是肉眼可见的。过去要抱着材料跑三四个办公室签字的公文，如今在系统里点几下就走完了流程。技术带来的便利不必多说，但实践中也冒出一个新问题：系统上线了，人却未必买账。有的单位把审批流程原样搬进系统，只是把纸变成了屏幕，员工该绕的还是绕；有的单位架起一整套数据看板，指标密密麻麻，却没几个人真的去看。

这类现象指向一个被忽略的环节——文化认同。员工心里认不认这套新的工作方式，直接决定了数智化能走多远。而文化认同恰恰是文化建设与党建工作的传统议题。问题在于，以往研究多把党建、文化、数智化当作三条并行的线索分别讨论，较少追问它们在同一家企业的日常运转中如何咬合。本文想做的，就是把这三条线索放到一个具体的办公场景里，看它们是怎样彼此借力、又在哪里容易卡住。

需要说明的是，本文并不试图给出某种普适模型。一家企业的做法，换到另一家未必行得通。更有意义的或许是把过程摊开，看看哪些环节起了作用、哪些只是看起来热闹。文中的材料来自笔者的工作观察和与相关人员的交流，属于经验层面的整理，谈不上严格的实证研究。

把三者放在一起看，前提是承认它们本就是一件事的三个侧面。党的路线方针要落地，离不开具体的组织流程；企业文化要生根，离不开员工每天的做事方式；数智化要见效，也离不开人的配合。三者共同的落点都是“人”，共同的载体都是日常运转的那套流程。因此，本文不打算从概念上辨析三者的边界，而是回到一家企业真实发生的办公系统改造中，看党建的方向引领、文化的价值浸润、数据的技术赋能是怎样在同一套流程里彼此支撑的。

1 三条线索为什么会缠绕在一起

先看党建。国有企业讲党的领导，落到治理层面，不是一句口号，而是要进决策、进流程。把“第一议题”学习、党委会前置研究这类要求嵌进系统，好处是它不再依赖某个人的自觉——该上的会没上、该走的程序没走，系统会直接卡住。这种“硬约束”看起来是管人，实际上也是在替员工省事：规则清楚，谁都不必去揣摩领导的意思。

这里有个容易被忽视的细节：制度的硬度，恰恰是文化柔性的前提。当规则足够清晰、足够稳定，员工就不必再花心思去猜“这件事到底该找谁、按什么办”，省下来的注意力才可以放到事情本身。党建进入流程，并不是把政治要求变成额外的负担，而是用确定性的规则去替代不确定的人情，这本身就是在营造一种让人愿意投入的工作氛围。

再看文化。企业文化最怕停留在墙上。一句“高效、协同、合规”，如果只印在手册里，员工上下班看一眼就过去了。反过来，如果它变成了审批层级的多与少、协作模块的有与无、看板上评分的高与低，员工每天用系统就等于每天在实践这套理念。文化要落地，靠的不是反复强调，而是让它变成顺手就能做到的默认选项。

最后看数智化。它常被当成工具，其实更像一面镜子。数据平台会把组织里原本模糊的东西照得很清楚：哪个环节老是积压，哪个部门的协作需求总被晾着。看清了，才谈得上改。当然，镜子本身不会替人做决定。数据摆在那里，愿不愿意照着改，还是人的事。这也是数智化最容易被高估的地方——它提供可能，但不提供动力。

三条线索就这样绕到了一起。党建负责把方向定住，文化负责把人心聚拢，数智化负责把效率提上来。它们不是三根平行线，而是在“人”这个点上打了个结——方向对了人才敢干，人心齐了才愿干，效率高了才觉得干得值。任何一条线松掉，另两条也很难真正起作用。

进一步说，三者之间还有一种相互验证的关系。党建把方向立起来，文化把认同聚起来，数智化把行动记下来，共同构成一个闭环：方向是否落地，要看文化上认不认；文化是否生根，要看数据上留没留下痕迹；数据是否可信，又要回到实事求是上来检验。反之，一旦其中一环走了形式——比如流程挂在墙上却没进系统，或指标填得漂亮却没人当真——另两环也会跟着失效。这种彼此牵制的结构，决定了融合不能靠单兵突进，而要靠制度设计的整体咬合。

2 实践：一家电力设计企业的办公系统改造

下面这家企业的情况有一定代表性。它是一家电力设计企业，行政办公长期面临流程冗长、跨部门沟通费劲的老问题。近两年，其办公室牵头搭建了一体化综合办公系统，把“第一议题”“三重一大”、督查督办、公文、印章、会务、用车等十来个模块并到一个平台上。改造的思路，大致可以拆成三步。

值得一提的是，这套系统不是自上而下推下来的“交钥匙工程”，而是办公室在梳理业务痛点后一点点搭起来的。改造前先做了一轮流程盘点，把重复率高、跨部门多、最容易扯皮的事项挑出来优先上线。这个顺序很关键：先解决最让人头疼的问题，员工获得感来得快，后续推广的阻力也就小得多。

2.1 把要求写进规则，而不是写进通知

改造的第一步，是把过去靠开会强调、靠通知转发的事，直接写进系统规则。以“三重一大”为例，过去议题报没报、前置研究做没做，往往靠经办人凭经验把握。现在流程被固定下来：议题在线上报，前置研究、会议决策、执行反馈一环扣一环，哪一步没完成，系统就往下走不动。这不是不信任谁，而是把“必须做”变成了“绕不开”。公文流转也做了类似处理，每个节点设了办理时限，超时自动提醒，效率进了考核。有人一开始抱怨被管得太紧，但几个月下来，积压的公文明显少了。印章管理同样上了系统，用印申请、审批、留痕全在线上完成，违规用印的风险从制度上被堵住。

2.2 让流程自己去承载协同

第二步是改流程。这里举个例子。过去组织一场会议，申请、审批、通知、订会议室、准备材料、整理纪要，要跨好几个部门来回倒手，中间只要一个环节卡住，整场会就得往后拖。新系统把这些环节串成了一条线：发起人

在线选人、选议题，系统按各方日程自动推一个合适的时间，会议室、通知、材料一并办妥；会议定下的事，还能直接转成督办事项。

2.3 让数据替文化说话

第三步，是把数据用起来。系统里有一块综合看板，公文流转的效率、会议室的使用率、督办事项的完成情况、招待费用的走势，都实时显示。管理者不用再听汇报，自己点开就能看到问题出在哪。有意思的是，数据还能反映一些看不见的东西：跨部门协作任务的发起和完成情况，能大致看出一个组织的协同意愿；知识分享、合理化建议的数量和内容，多少能透出创新的氛围。换句话说，文化不再只是感觉，它有了自己的指标。员工点开看板，看到自己经手的活儿被算进团队成绩，被看见的感觉，比开十次动员会都管用。

3 变化是怎么发生的

系统跑起来以后，变化比预想的要多，而且不全在意料之内。

最直观的是速度。公文流转从按天算变成了按小时算，会议审批从两三天压缩到半天以内。这些数字看着枯燥，但对经办人来说是实打实的松快。纸张、打印、耗材的花销也跟着降了——这算是意外收获，本来没打算靠系统省钱。

节省下来的不只是时间。过去一份文件从起草到归档，要在纸面、印章、台账之间来回倒手，出错多半出在人工传递的环节；现在流程在线上跑，卡在谁手上留有记录，返工明显少了。基层员工对这种变化感受最直接：不必再为了一件小事反复跑部门、打电话、等答复，精力可以放回到业务本身。工程师把省下来的时间用在方案上，比任何口号都更能体现数智化的价值。

更值得说的是人的变化。以前各系统各管一摊，数据不通，部门之间像隔着一道墙，出了事第一反应是撇清关系。现在同一件事在同一个平台上留痕、共享，谁也赖不掉，反而逼着大家坐下来一起解决。一位参与改造的同事提到，最初推行时阻力不小，大家嫌麻烦、嫌被盯着；等真的用顺了，反倒有人主动问能不能把更多事也搬上去。这种转变，靠发文件是催不出来的。

还有一层变化在治理上，只是不那么显眼。党的主张和公司的安排，通过流程被固定成一个个可追踪的动作，战略落到基层时不太容易走样。关键风险点全线留痕，不合规的操作系统会自动拦住，事后追责的压力小了不少。对管理者来说，还有一个隐性的收获——过去拍板靠经验，现在可以看看数据再拍板。这个习惯一旦养起来，比任何培训都难得。

4 几点体会

回头看这场改造，有几点值得记下来。

第一，党建的引领作用要落在流程里，而不是挂在标语上。技术上中性的东西，用在哪儿、怎么用，得有方向把着。这个方向不能靠自觉，要靠设计——把坚持党的领导变成系统里绕不开的关口。

第二，别把员工当成改造的对象。数智化的初衷是让人少干重复的活儿，多做有价值的事，不是拿机器盯人。设计工作流的时候多想一步：这个审批能不能少一级，这个模块能不能让大家更方便地交流。看板也一样，除了KPI，还可以把党员先锋、优秀建议这些内容放上去，让做得好的同事被大家看见。

第三，数字文化得慢慢养。工具再好，人不会用也白搭。培训要给，但更重要的是允许试错——一开始用得不熟练、数据录得不准，都很正常，不能被追着问责。只有试错的成本足够低，新习惯才长得出来。

5 结语

党建、文化、数智化这三件事，在国有企业里其实很难分开来看。这家企业的实践至少说明一点：技术能不能真正改掉旧习惯，最后要看人认不认。认了，系统才有人用；不认，再先进的平台也只是个摆设。

当然，一次办公系统改造还不足以回答更大的问题。不同行业、不同规模的企业，融合的路径未必相同，这里谈的几条经验也未必都能照搬。但方向大致是清楚的：把党建筑牢在流程里，把文化渗进日常使用中，把数据交到人手上，这三件事做扎实了，治理的具体形态怎么变，都不会走偏。

参考文献：

[1] 张忠军. 新时代国有企业党建与公司治理融合研究[J]. 中国领导科学，2022(3): 45−50.

[2] 李康平. 企业文化建设与思想政治工作的内在关系探析[J]. 思想理论教育导刊，2021(8): 88−92.

[3] 王传亮，陈明. 数字化转型背景下国有企业治理能力提升路径[J]. 管理世界，2023(5): 102−111.

[4] 中共中央. 关于加强和改进国有企业党建工作的意见[Z]. 北京 : 人民出版社，2021.

作者简介：王忺（1985.11−），男，汉族，湖北武汉人，本科，政工师，研究方向：行政管理。