

29

“三行”铸力 行者无疆： 以文化“软实力”支撑江苏铁路“硬发展”

省铁路集团有限公司



2025年5月，集团举办企业文化专题“复兴号”学习专列

奋进新征程
建功新时代



基本情况

江苏省铁路集团有限公司成立于2018年5月，是经省委省政府批准、由省委管理领导班子的省属特大型国有企业，肩负着全省铁路建设项目的省级资本金筹措和相关债务融资、相关铁路项目公司组建、自主建设铁路项目建设管理、铁路项目产权管理和运营管理、铁路沿线土地等相关资源综合开发等重要职责。成立以来，集团积极探索我省铁路自主规划建设运营模式，构建形成“铁路主业、平行产业、延伸产业”三大产业发展格局，加快推进国企高质量发展和“轨道上的江苏”建设，以高铁“一张网”服务全省发展“一盘棋”。截至2024年底，全省铁路营业总里程4731公里，其中高速铁路2594公里，居全国前列。集团连续四年荣获全省高质量发展综合考核省属企业第一等次，获评“全国文明单位”等国家级荣誉。

习近平总书记指出：“文化自信，是更基础、更广泛、更深厚的自信，是更基本、更深沉、更持久的力量。”在业务快速发展的同时，省铁路集团逐渐形成了独特的“三行”企业文化，得到了全体干部员工的初步认可，显示出蓬勃的精神力量和巨大的潜在价值。近年来，立足于持续推动企业高质量发展的现实需求，集团正式启动“三行”文化理念深化提升行动，构建起了以“先行之道、笃行之法、我行之规”为核心，涵盖定位层、思维层、执行层、行为层和表现层的企业文化理念体系。有序开展系统化、多层次、立体化的企业文化宣贯系列活动，将企业文化深度融入集团发展全过程各方面，涵养了员工的精神境界、职业素养、价值追

求,营造了笃行实干、阳光奋进、创新争先的企业生态,为加快建设一流企业、建设“轨道上的江苏”提供了强大的精神动力和深厚的文化支撑。



主要做法

(一)文化理念深化提升行动:生生不息,激活文化内生力

1. **广泛前期调研**。首先,从知名央企、铁路公司、品牌民企三大行业领域精选中国国家铁路集团有限公司、武汉铁投、江苏交通控股有限公司等9家代表企业,系统对标研究其企业文化建设情况,博采众长、取长补短;其次,在集团全系统内对企业文化建设情况进行摸底,共回收有效调查问卷333份,回收率近80%;再次,当面访谈交流,访谈对象覆盖集团领导、部室负责人、所属单位负责人及员工代表四大层面各业务条线;最后,借助企业文化建设行业内权威模型——“盖洛普Q12敬业度模型”和“奎因文化模型”,从员工敬业度表现和文化风格表现两个维度,对“三行”文化进行全面分析。

2. **系统优化升级**。基于调研结果,经过向集团各部室、所属各单位2轮次征求意见,向集团主要领导3轮次专题汇报,得到了高度重视和切实可行的指导意见,最终构建起新的“三行”文化理念体系:

先行,是担当、是敢为,是铁路精神的历史传承,是服务国家战略、服务区域经济发展、促进铁路事业发展的必然选择,是集团

使命、愿景、核心价值观、企业精神的前进方向。

笃行，是实干、是善为，是集团以“钉钉子精神”不折不扣贯彻落实省委、省政府部署，持续提升“六种能力”，加快推动高质量发展的重要举措，是集团在经营、管理、人才、安全、创新、生态、团队、廉洁等方面的原则。

我行，是能力，是有为，是集团全体员工精神状态的真实体现，是展现作为、证明我行的干事原则、方法、标准和要求，是干部和员工行为倡导的规范。

3. 形成可见成果。围绕新的文化理念体系，集团编制印发了新版《“三行”企业文化手册》，并借助会议、讲堂等形式，在集团内部和省级平台公开发布，并开展了关于企业文化宣贯落地的意见征询问卷调查，为下一步推进“三行”文化建设做好了充分的铺垫。

(二)文化宣贯系列活动：久久为功，发挥精神感召力

1. 编制一套文化资料。在印发新版《“三行”企业文化手册》的基础上，精心制作“三行”文化“一图看懂”（电子版）、《“三行”企业文化简易手册》《江苏省铁路集团干部员工行为规范》，突出易得性、可读性、实践性，让每个人都能对“三行”文化有基本的认知、理解、诠释，明确“我如何想、我如何说、我如何做”。

2. 举办一系列文化活动。以多种形式分层分类举办企业文化宣贯活动，全方位推动文化理念内化于心、外化于行，例如：面向集团经理层“复兴号”学习专列，邀请行业专家作企业文化专题授课，进一步凝聚加强企业文化建设的共识；对所属单位主要领导、分管领导，集团公司部室主要负责人进行面对面访谈交流，围

绕“三行”文化建设,充分听取各方意见建议;面向集团各类对象群体,如青年员工、特定业务条线等,举办“新声道”系列企业文化沙龙大家谈活动,让企业文化建设的热潮传导到基层的神经末梢。

3. 打造一组文化阵地。在沪苏锡常城际铁路太仓段智慧管理中心、集团官网、微信公众号、《“三行”风采》内刊等平台载体开设文化专栏,进行企业文化理念深度解读,发布企业文化最新创建成果,展现员工践行企业文化的生动实践,以多元化、全息化载体营造浓厚的文化氛围。

(三)文化内训师“蒲公英计划”:星星之火,培育价值传播力

1. 以点带面“打样板”,锻造核心队伍。在集团内部选拔培养一支覆盖全业务条线、各年龄司龄段的高素质文化内训师队伍,作为集团传播企业文化理念的核心纽带,职责是结合身边的优秀文化故事和人物,系统传播集团使命与愿景、核心价值观、企业精神、专项理念及行为规范等,助力员工从文化认知向行为自觉转化。

2. 以训赋能“修内功”,开发特色课程。对文化内训师队伍开展为期两天的集中赋能培训,综合运用“世界咖啡”分组研讨、“翻转课堂”情景模拟、“3-2-1反馈法”互评等方法,注重内化知识和实操演练,强调培训的实效性和针对性。在集中培训的基础之上,跟踪辅导文化内训师充分结合个人特色和单位业务,打造一堂具有自身特色的精品文化课程。

3. 以讲促学“练外力”,开辟应用场景。以演讲比赛的形式展

示课程开发成果,评选出优秀课程和优秀演讲者,并颁发相应等级的文化内训师聘用证书。组织文化内训师参与集团组织的各类文化活动(如对外的文化传播、内部的大赛、不定期的文化沙龙等),通过线上或现场开讲,在不断打磨课程内容、提升演讲质量、做好企业文化传播的同时,逐渐积累提炼形成企业文化案例素材库,使得精品课程公式化、可复制化,实现“你的故事,你讲我讲大家讲”,推动文化培训的常态化和全覆盖。



工作成效

(一)以文铸魂,孕育铁路新精神。中国铁路的发展是中国现代化历程的一个重要缩影,从中诞生的铁路精神源远流长、底蕴深厚。集团于2020年4月正式提出的“三行”文化理念,既体现了集团党委对党的事业高度负责的政治担当,又反映了集团上下加快推进江苏高铁建设的奋斗姿态,更凸显了集团勇于创建世界一流企业的宏伟目标,是对铁路精神的传承和发扬。2024年的文化理念深化提升行动在此基础上,构建起了新的“三行”文化理念体系,紧密结合了集团最新的发展战略,充分吸收了全集团干部员工的意见建议,深度应用了企业文化专业领域的理论模型,进一步阐明了“先行之道”“笃行之法”“我行之规”的内涵和关系,使之成为一个辩证统一的有机整体。它更好地契合了当前国家铁路体制机制改革的时代浪潮、集团落实“一省一公司”政策的现实需要,激活了铁路精神历久弥新的文化生命力。与此相关的课题研究获得省政研会举办的2024年度全省思想政治工作课题研究优秀成果二等奖,收录于《江苏省思想政治工作课题研究

优秀成果汇编(2024年度)》，发表在江苏国资微信公众号、《交通先导》报刊等平台。

(二)以文润心，凝聚集团新共识。集团以一套文化资料、一系列文化活动和一组文化阵地为抓手，有效解决了以往企业文化表述不明确、员工理解不准确、传播效果不理想等问题，有助于克服说与做“两张皮”的现象，将“三行”文化内化为员工共同的价值追求和行为习惯，充分发挥出文化的精神作用。同时，集团以企业文化内训师队伍为纽带，用身边人和身边事持续诠释、填充、丰富文化理念框架，既有效推动了文化理念与业务实践的深度链接，又以丰富多彩的案例为“三行”文化注入了鲜活的生命力，使之成为一个持续迭代的长期系统。



2025年6月，集团举办文化内训师赋能培训

(三)以文弘业，推动事业新发展。集团始终坚持以发展实绩为“三行”文化厚植根基，以“三行”文化为改革发展聚力赋能。以“先行之道”引领战略布局，勇挑交通大梁，高效率狠抓项目建设、高质量完成投融资任务、高品质推进运输服务，推进“轨道上的江苏”建设；以“笃行之法”完善管理机制，构建“三大发展”产业布局，打造地方铁路国企改革“江苏样本”；以“我行之规”激发担当作为，实施“人才强企”战略和“铁军英才”工程，持之以恒推进廉洁国企建设，锻造一支本领过硬、作风优良的铁军队伍。截至2024年底，集团已连续四年荣获全省高质量发展综合考核省属企业第一等次，获评“全国文明单位”国家级荣誉。7年来，10个铁路项目陆续实现开工，“9路2桥”先后建成开通，全省高铁里程增至2594公里、从“十二五”末全国第14位跃居全国前列。目前，北沿江、宁淮、通苏嘉甬、潍宿高铁等8个在建铁路项目共1055公里正在加速实施。

？ 工作启示

2023年9月，央视《对话》栏目播出了“打开江苏制造的密码”特别节目，在接受主持人专访时，省委主要负责同志强调：江苏制造业不仅有“硬实力”，还强在“软实力”，这就包括文化底蕴、科技支撑和企业家精神。对于企业发展而言，企业文化无疑是“软实力”的重要组成部分。本案例围绕江苏省铁路集团在“三行”文化建设过程中的文化内生力、精神感召力和价值传播力，系统介绍了其增强文化“软实力”的实践路径和成效，为回答企业文化“讲什么”“怎么讲”“谁来讲”三大问题作出了有益探索。

(一)企业文化“讲什么”：为有源头活水来。企业文化建设的基础是有一套内容过硬、经得起推敲的理念体系，也是解决“讲什么”的问题。集团以文化理念深化提升行动激活“三行”文化的文化内生力，将企业文化理念打造成为一个体系完整、持续迭代的“活”系统，以“为有源头活水来”方式，确保“三行”文化始终保有生命力、吸引力和代表性。具体说来，此次深化提升行动综合考虑了三大因素：其一是文化积淀，这是一种文化得以形成的关键要素。对于“三行”文化而言，主要是从历史沿革的视角梳理江苏铁路的发展历程与文化积淀。其二是文化归因，这是一种文化所呈现的特征形象。新拓展的“三行”文化理念吸收了管理者和员工对江苏铁路文化的认知，并借助企业文化权威模型，对原有的“三行”文化进行分析重构。其三是文化期望，这是基于过去文化建设提出的深化提升。一方面是基于集团长期高质量发展的需要，分析企业文化与集团发展战略的匹配度；另一方面是通过对标铁路行业、央国企，从国企改革的视角，对现有文化提出理念拓展和深化提升。

(二)企业文化“怎么讲”：不离日用常行内。文化者，文以化人。企业文化的最终归宿是传播到企业的每个岗位、每位员工，成为“日用而不知”的思维和行为习惯，这就必须回答好“怎么讲”的问题。集团以文化宣贯系列活动发挥“三行”文化的精神感召力，凭借一套文化资料、一系列文化活动和一组文化阵地，有效拉近了落在纸面的文化理念与干部职工实际认知之间的距离，让文化从宣贯起就“不离日用常行内”，经过长期浸润熏陶，实现“日用而不知”的效果。归根结底，多种形式的宣贯遵循的是一“简”一“繁”原则：“简”字就是要简化相对复杂的理念体

系，以看得见、摸得着、听得到的形式，在第一时间内，给人可知可感的鲜明印象，使人领会“三行”文化之精神要义；“繁”字就是要不断丰满、填充相对扁平的理念体系，用人的实践使教条、框架变得有血有肉，让“三行”文化真正“活过来”、丰满起来。

(三)企业文化“谁来讲”：星星之火，可以燎原。解决了“讲什么”和“怎么讲”，落在执行层面，入手处还是“谁来讲”的问题。集团以文化内训师“蒲公英计划”培育“三行”文化的价值传播力，把一位位文化内训师比作一颗颗“蒲公英”，蒲公英随风飘散、每一根冠毛又是一颗全新的种子，落地生根后，就会生长为一株完整的蒲公英，如是反复，直到漫山遍野。“蒲公英计划”从精心选拔、锻造最初的核心文化内训师队伍开始，一方面以人带人，不断扩张文化内训师队伍的数量；另一方面提炼经验，反复打磨出一批文化精品课程、逐渐建成一个文化案例素材库，让文化内训师从“人”转向“机制”，让人人通过培训都能成为“三行”文化的传播者。