

● 中国石油企业协会 编 ●

石油企业管理现代化 优秀论文选编

(第一集)

石油工业出版社
Petroleum Industry Press

石油企业管理现代化优秀论文选编

(第一集)

中国石油企业协会 编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书收录了中国石油企业协会 2005 年评选出的一、二等奖论文和部分三等奖论文, 选题丰富, 实践性强, 对石油石化企业提升国际竞争力、构建和谐企业、实现有效发展具有重要的借鉴意义。

图书在版编目 (CIP) 数据

石油企业管理现代化优秀论文选编 (第一集) / 中国
石油企业协会编. —北京: 石油工业出版社, 2006.6
ISBN 7-5021-5536-8

I. 石…

II. 中…

III. 石油工业-工业企业管理: 现代化管理-中国-文集

IV. F426.22-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 051418 号

出版发行: 石油工业出版社出版

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.cn

总 机: (010) 64262233

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 河北天普润印刷厂

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 21.5

字数: 417 千字 印数: 1—1200 册

定价: 50.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《石油企业管理现代化优秀论文选编(第一集)》

编 委 会

主 任：刘学实

编 委：孟昭芳 彭剑琴 安筱平 赵 彦

前 言

中国石油企业协会组织的石油企业管理现代化优秀论文奖的评审工作迄今已经 10 年了。10 年间，在各石油石化企业、团体会员单位的大力支持和积极参与下，取得了丰硕的成果，涌现出大批有分量、有见地的优秀论文，对石油石化企业管理创新工作的理论建设和实践指导产生了深刻的影响。为了在更大范围内宣传和推广优秀论文的思想精华，满足基层企业的要求，从 2006 年开始，中国石油企业协会决定组织编辑出版发行年度《石油企业管理现代化优秀论文选编》。

2006 年第一期入选的优秀论文主要是 2005 年申报并评选出的一、二等奖和部分三等奖的优秀论文。其主要特点有：

(1) 选题丰富，实践性强。2005 年参评的论文数量比 2004 年增加了 50%，特别是被评选上的优秀论文都能够紧密围绕石油石化企业管理的热点、难点问题开展研究，充分体现广大基层管理者理论与实践紧密结合的良好学风。在 2005 年参评的论文中，热点不断变化，难点逐渐深入，其中既有油田企业生产管理方面的，也有多种经营领域管理的探讨；有企业战略管理方面的，也有国际化经营管理方面的；还有重组企业中文化整合的探讨与实践，企业物流的发展趋势以及企业文化建设等方面的论文。

(2) 论点新颖，勇于创新。企业管理创新是迅速提升企业管理水平、增强企业核心竞争力的有效途径。围绕企业管理创新开展研究，不仅是石油企业的紧选需要，也是企业经营者和管理工作者的

努力方向。2005 年度入选的优秀论文在这方面反映比较充分，既研究了多方面的前沿性课题，如信息经济效益冰山理论与应用实践、基于 C/S 和 B/S 体系结构的数字油田应用系统、R/S 分析法在质量管理中的应用等；也探讨了企业管理创新的实践问题，即如何建立一体化 QHSE 体系、以协调发展理念创建实施标准新途径等；还有对有效发挥中国石油企业协会管理创新平台作用的有益思考。

(3) 突出“以人为本”，注重企业管理的基础理论研究。人本管理是石油企业管理工作者和广大员工密切关注的热门话题，围绕这方面研究成果的大量涌现是这次入选的优秀论文的又一个亮点。采油厂推行人本管理初探、石油企业人性化管理初探以及多篇探讨激励机制和薪酬管理方面的论文就是这方面的突出代表。为使理论更好地指导实践，推进企业管理创新，必须加强基础理论研究，如组织管理中的方向分析、基于突破性技术创新的跨越式发展等，在理论研究上都颇有见地，反映了石油企业管理工作者素质在不断提高。

在本书的编辑过程中，出于尊重作者原意的考虑，编者只在统一格式和纠正明显文字错误方面做了一些工作。由于时间匆忙，有不当之处，敬请论文作者谅解，也希望广大读者予以斧正！

编 者

2006 年 5 月

目 录

重组企业中文化整合的探讨与实践	韩学雷 王丽花 (1)
组织管理中的方向分析	马庆坤 (10)
长庆局博士后管理流程与评价体系设计	卢宏海 (22)
破解国有企业机关精简难题	倪红梅 孙尚敏 (35)
我国天然气出厂气价结构改革势在必行	张孝松 (41)
信息经济效益冰山理论与应用实例	白兰君 姜子昂 何润民 何春蕾 (50)
如何提高石油平台库存管理水平	邹付兵 (56)
探索治理高成本井对策提高油田经济效益	谢艳艳 (64)
钻井企业实施低成本创新战略的思考	李 科 宋亚民 (70)
管理创新 科技兴企——浅谈未上市企业科研单位的生存与发展	吴俊林 樊晓萍 康凤伟 (77)
建立一体化 QHSE 管理体系促进体系运行质量升级	吴 强 张凤琴 刘广军 (82)
加强专业化管理 提升公司综合竞争力	郭中文 杜维甲 杨孟琼 (91)
中国石油企业物流的发展趋势	李春雷 尉 强 (97)
石油企业人性化管理初探	周砚臣 林 森 (104)
华北石油管理局钻井液业务专业化管理分析	张旭光 马 强 (111)
基于 C/S 和 B/S 体系结构的数字油田应用系统	朱庆忠 杨和义 张彦彬 王连山 (120)
浅析管道局战略成本管理	田金波 李翠敏 (127)
石油企业操作技能人才队伍建设存在的问题及对策探讨	杨建新 (133)
中国石油管道企业管理历史回顾及发展思考	高庭禹 (138)
关于网络会计应用问题的探讨	李 洁 (147)
现代物流下的关联交易模式探讨	王军平 何霞霞 沈德志 (154)
青海油田战略管理构想	齐红红 邵玉玲 (160)
完善项目管理 打造施工企业科学化管理水平	朱德胜 范万动 黄建军 (169)
采油厂推行人本管理初探	张 炜 许兆超 杨斌虎 张怀帆 李 民 (178)
基于突破性技术创新的跨越式发展研究	高静乐 (188)

企业集团财务管理问题探讨	刘雅君 袁 峰 (196)
科研项目管理中的管理模式与评价模型	胡建江 倪 霖 (202)
实施六西格玛战略是促进企业绩效提升的有效手段	翟会杰 张水生 (208)
调整“三个结构”提高油藏经营效益 董会立 张学堂 何留学 孟德武 (216)	
完善绩效考核机制是提高采油单位整体效益的关键 门全才 李燕敏 李 挥 李 珉 吴作工 (221)	
以共赢思维开拓市场	束绍俊 (228)
企业文化建设的误区及对策	易 忠 徐铁柱 (233)
国际石油工程技术服务投标实施过程及对策	郑 伟 张建平 (239)
天然气管输供用气负荷优化研究 刘明科 蒋晓玲 张登高 王宇心 肖 宏 (245)	
开展管理审计 提高企业竞争能力	田会文 (252)
海洋开发工程前期研究的工作流程探讨	朱 江 (258)
低成本发展战略下强化公司内部物流管理的思考	林家光 管 括 (263)
树立情况意识 完善情报系统 保证公司的可持续发展	边 莉 (272)
以协调发展理念, 创建实施标准新途径 许 媛 陈玉林 侯成贵 付翠玲 关淑琴 (281)	
推行问题滚动管理模式 实现企业管理活动快速协调发展 显风文 谢玉生 刘志宝 (284)	
大胆创新, 利用逆向思维提高设备管理水平	刘海生 (288)
如何搞好企业税收筹划	郭胜欣 (291)
管道输油气企业设备管理与维修体制的探讨	夏长友 彭建立 (296)
浅论审计的风险与防范	史亚珍 (301)
对有效发挥企协管理创新平台作用的思考	刘小康 张 伟 杨伟杰 (305)
QHSE 体系与实验室国家认可体系协调运行、整合之探讨	顾 强 (310)
推行薪酬管理创新 发挥薪酬激励效应	崔秀菊 王学勇 (317)
工程设计质量管理与 R/S 分析的应用	付昱华 付安捷 (321)
浅谈企业科技图书馆期刊工作的现代化管理	杨小梅 (330)

重组企业中文化整合的探讨与实践

中国石油东方地球物理勘探有限公司 韩学雷 王丽花

一、课题的提出

面对加入 WTO 的新形势,国有企业如何做强做优做大?重组改制成为提高企业国际竞争力的有效途径之一。重组改制成败的关键在于人,在于人的文化整合。2002 年,中国石油天然气集团公司(以下简称集团公司)在对其下属的物探局进行公司制改造的基础上,吸纳 6 家油田公司的物探资源一次性完成行业重组,成立了中国石油东方地球物理勘探有限公司(以下简称东方公司或公司,英文简称 BGP)。公司以建设具有强大核心竞争力的国际一流地球物理公司为目标,以“三个代表”重要思想和科学发展观为指导,坚持文化先行,深入探讨,大胆实践,使公司文化走向全面融合与发展,公司核心竞争力不断增强。公司重组两年来,效益大幅提升,市场占有率不断提高,品牌影响力日益扩大。据 2004 年 3 月统计,公司上升为世界第四大石油地球物理公司(重组前为世界第五位),陆上物探市场占有率居全球第一位,跨国经营能力迅速增强。

二、企业文化整合及难点分析

企业文化整合,就是企业在重组过程中对企业所有文化资源进行整理、优化、融合与提升。文化整合的本质则是重组各方及所有员工利益、观念的融合。

党的十六大报告中提出:“把坚持党的先进性和发挥社会主义制度的优越性,落实到发展先进生产力、发展先进文化、实现最广大人民的根本利益上来,推动社会全面进步,促进人的全面发展”。发展是第一要务。因此,文化整合一定要以企业发展为目的,以发展先进文化为灵魂,培育优秀团队精神,以此提升企业的核心竞争力。要“发展先进文化”,在文化整合中就不能以静止、孤立的观点,以局部的文化资源对部分员工进行简单的归并,不是某一家文化模式的生搬照用,而是要以联系的、发展的、全局的观点,面向所有文化资源进行整合;要“发展先进文化”,也不能将几家文化资源进行简单的机械相加,而是要对文化资源进行整理、筛选、剔除和优化,要实现从“物理变化”向“化学变化”的融合提升;要“发展先进文化”,必须坚持唯物史观,

文化的发展是连续的动态的过程，必须在继承优秀传统文化上吸纳国内企业乃至全球的先进文化，按照全球化发展和社会主义市场经济的要求对企业文化进行重塑、创新与再造。

公司在文化整合进程中，牢牢抓住建设具有强大核心竞争力的国际一流地球物理公司的企业目标，实施全球化、数字化、一体化战略，大力建设全球化发展、高科技支持、一体化运作的目标文化，树立国际一流地球物理公司的优秀企业形象。

重组前后，我们两次进行企业文化调研，把握文化现状，辨析文化差异。我们认为若干文化差异主要体现为三种矛盾以及由此而产生的三个主要难点问题。

（一）市场经济的文化要求与计划经济的观念作风的矛盾

我们所要建设的文化是符合市场经济规律、诚信服务、讲求效益、鼓励竞争、积极进取的企业文化。市场经济是通过市场供给和需求配置资源的经济，讲求效益优先，兼顾公平。它的四个基本特征是平等性、竞争性、法制性和开放性。重组中的多数企业，长期在计划经济体制下运作，不同程度地存在着一些不适合市场经济的企业文化，诸如观念中“不患寡而患不均”的平均主义，行为上“没有功劳也有苦劳”的不重效益作风，理想上的不思进取、小富即安。这些无疑都与目标文化存在着较大的差距。

（二）全球化发展的开放性与区域化运作的封闭性之间的矛盾

全球化指的是生产、贸易、投资、金融、服务等经济行为超越一国领土界限的大规模活动，是生产要素的全球配置与重组，是世界各国经济高度相互依赖和整合的表现。

公司注重拓展全球市场，以开放、革新的态势积极向国际一流地球物理公司的目标挺进，这就要求企业必须具备竞争性与开放性的文化。重组前各家物探公司大都以油田为根本，建立了一套以关联交易为保障的“根据地”，“画地为牢”比较普遍；企业目标大都定位于“地区优秀”或“地区争先”上，因而，只注重本区特点而缺乏全球化的服务技术，只注重本区油田公司“老用户”而缺乏更大范围的市场开拓意识；作业的区域性、技术的单一、服务意识的差距加上本土的观念，或多或少地表现出封闭守旧与不愿流动的现象。在重组前的调查中我们发现：员工对于目前收入不满意的人数占41%，认为企业效益不太好的占32%，但只有9%的人有流动的愿望。以上文化因素与全球化发展的目标文化存在着明显的差异。

（三）企业持续变革的要求与观念相对滞后的矛盾

市场惟一不变的法则就是变化。竞争日益激烈，只有不断变革才能适应市场要求。企业的成功往往取决于企业的创新精神和对环境变化的快速反应与适应性，以及在采用新技术、开创新市场等方面的主动性。重组各单位，改革进

程不一,企业结构中遗留的“大而全”、“小而全”,企业办社会及过多的管理层次,使企业而对日益激烈的市场竞争不能做到快速反应、积极应变。相对滞后的观念也阻碍着企业的发展,如求稳怕变、怕冒风险、习惯于原有管理模式等,在激烈的市场竞争中把握机会的能力相对较差。职工对改革的承受力也有很大差异。有的单位职工奖金每月相差几千元,可以坦然面对;有的单位奖金相差百元也引起轩然大波。面对全球化发展的要求,我们必须改制与改革并行,从管理模式到工资制度、从组织结构到干部制度都要进行一系列改革。一些旧习惯作为文化力量的集中表现,给文化整合带来了又一个重要障碍。

马克思说:“人的本质是一切社会关系的总和。”员工对文化的选择与接纳,大多是以利益为导向的。

我们以这一科学论断为指导,对公司重组过程中的企业及员工进行了分析与考察:

(1) 重组企业中,那些规模大、实力强、效益好的企业,其员工担心重组后利益受损,表现为对重组不积极、不情愿;与此相反,那些效益差、规模小、实力弱的企业,其员工对重组抱有积极的态度,他们希望重组给企业带来发展之机,对利益的提升也怀着很高的期待。

(2) 重组就意味着原来所归属依附的母体发生变化。那么,在这变化中员工真正担心的是什么?调查中我们发现,员工普遍关心的有如下5个方面问题:①岗位的稳定和工作的保障;②工资福利待遇是否受到影响;③个人的位置或作用是否得到重视;④子女就业问题是否有望解决;⑤企业的价值取向。管理层考虑更多的则是个人的位置或作用,他们往往有以下6个方面的担心:①担心失去位子;②担心失去实权;③担心调到不熟悉的单位工作;④担心原单位被解体;⑤担心本区市场受到冲击;⑥担心新单位的人际关系不熟。

(3) 从文化本身来看,在历史悠久、文化体系完善、员工自豪感与归属感强的企业,人们很难在短时间内对新企业与新理念的实现认同,其文化整合的难度要更大,时间也会更长。与此相比,那些历史较短、文化体系零散、员工内聚力不是很强的企业,更容易接受新的文化。一般来说,文化冲突的程度取决于员工对自己企业和对方企业文化价值的比较。这种比较源于员工既得利益的差异和对潜在利益的预期。

以上认识不仅有助于企业重组时的决策,更为现实的是能够根据重组企业的不同,采取不同的步骤有效推进文化整合。

三、文化整合模式与方针

整合模式的选择是整合能否顺利进行甚至决定成败的一个关键。尽管理论上概括出吸纳式、渗透式、分离式和消亡式4种文化整合模式,但国有企业重组的特殊性要求我们必须立足实际,不能照搬照用。

重组各方长期在同一母公司领导下开展生产经营活动，其政策、制度大同小异，工作性质相同如一，且都形成了各具特色的优势文化，有的还形成了较为系统、优秀的文化体系；然而与国际一流物探公司文化的要求尚有差距，重组各方都没有达到目标文化的优度与强度。

因此我们认为公司的文化整合不应使用静态、单一的模式，而需采取吸纳借鉴、互相渗透、同化于优、动态发展的文化整合模式，我们称之为“发展式”文化整合。具体而言就是我们要在同一母公司（集团公司）文化的大背景下，着眼于“国际一流”的发展目标，而向全球，继承创新，以先进性、历史性、系统性的优秀文化为主体文化，吸纳众家乃至全球文化的精华，建设东方公司的企业理念系统、企业制度行为系统、企业视觉形象系统的新文化体系。公司的新文化，是以“诚信、创新、业绩、和谐、安全”为核心，以艰苦奋斗和科学求实为支柱，快速反应、追求卓越的“先锋”文化。

根据上述分析以及全球化的战略要求，我们确定了企业文化整合的方针，即“而向市场、着眼发展、继承传统、兼收并蓄、平等尊重、注重实效”。策略上遵循“统一规划、分步实施、重点推动、循序渐进”的原则。文化整合必须统一规划，形成完善的主体文化，然后按阶段性目标推进重点工作。文化整合一定要遵循文化建设的规律，不能一蹴而就。理论研究表明文化整合程度越高，引起的文化冲突就越大。所以公司一开始应将文化整合的程度由低向高，逐次推进，以重点工作的典型推动，带动文化整合的全而进行。

四、企业文化整合的途径与方法

整合的模式、方针确定之后，选择科学、正确而有效的方法就成为文化整合成功的决定因素。

历时两年的课题实验证明，在企业文化整合中，需根据目标确定方法，结合现实选择途径，做到传统与创新相结合，领导重视与群众参与并重，全局与重点相统一，程式化与灵活性相补充。在大力开展竞争情报建设的同时，可重点应用以下方法。

（一）以国际一流的企业发展目标激励员工，提升文化的凝聚力

企业目标是企业观念形态的文化，具有对企业的全部经营活动和各种文化行为的导向作用，是激发员工以统一的意志前进的源动力。

重组后，公司确立了“创建具有强大核心竞争力国际一流地球物理公司”的企业目标，以“一流”的发展目标统领公司企业文化整合工作，并将“一流”的目标分解为“六个一流”的分目标，即一流的技术、一流的人才、一流的管理、一流的环境、一流的发展战略和一流的企业文化。明确提出要在2010年使企业综合实力进入全球物探公司前三位，成为全球物探行业的领导型企业。这样，员工对目标的把握更加清晰和具体，切实地感受到共同愿景的

吸引。

海上事业部、综合物化探事业部、资料处理中心等实验单位，注重把目标划分为阶段目标进行实施，在重组后按既定目标纷纷打入国际市场，阶段性目标的有效完成成为强有力的激励因素，鼓舞员工向更远的目标前进。

重组后，公司投入2亿元人民币加大海上事业部的装备建设，使其承担项目的能力大大增强，由重组前的年价值工作量2亿多人民币提高到4.8亿。生产能力与效率的提高带来了生产效益的提高，员工对企业目标的认同度也大大提升，在重组前后的两次调研中我们发现，员工认同企业目标的比率，从39%上升到77.2%。

(二) 以利益的保障与提升作为文化整合的基础，增强文化的吸引力

文化整合的本质是各方利益与观念的融合。员工利益的保障与提升是文化整合成功的前提。

重组的实践表明：承认重组单位员工的原有利益，充分考虑他们的改革承受力，重组中既要注意改革工作的适时推动和择机而进，也要注意改革应允许有先有后，保证员工利益不受损失。这是文化整合成功的基础。在涉及机构改革、人事制度、工资制度等关系员工利益的改革方案要充分论证，广泛听取意见，出台慎重。

公司在工资制度改革中，一方面建立了全公司的统一平台，另一方面将原来高出统一标准的工薪部分作为保留工资继续执行，减小了工资改革引起的振荡。在企业效益增加的基础上，2003年员工平均工资增长了23%。收入的提高，利益的保障，奠定了员工对公司文化认同的基础。

利益的融合是观念融合的基础，规范操作、公平公正地协调企业内部各方利益，把员工的个人利益如收入、住房、薪酬、晋升等与企业利益有效结合，是形成企业合力，促成观念统一的有效途径。

(三) 以先进的管理制度为载体，强化文化的塑造力

企业的制度文化，是塑造精神文化的主要机制和载体，是养成良好职业行为、职业风气的有力保证。要坚持以先进的管理模式提升优秀的管理文化。

公司重组后，大力推行“一体化管理、专业化服务”的项目管理模式，变革了“小而全”的企业管理体制，使项目运作效率大幅度提高。2004年，长庆经理部以“一体化管理”为保证，生产效率比2003年提高了近40%。

公司注重“以人为本”的HSE（健康、安全、环保）管理，吸纳国际先进管理经验，形成了与国际市场接轨的管理规范。在尼日利亚项目施工中，创造了1500万小时安全生产的记录，得到壳牌公司的嘉奖。

公司立足知识经济下的企业文化发展，实施数字化战略，引进ERP管理系统，以先进的高科技管理手段再造企业管理流程，使管理在信息化改造中更加系统科学、协调统一、反应快速、真实有效。

先进的管理提升优秀的文化。员工的效率意识、信息意识、服务意识、协作意识都得到明显增强，其工作习惯、思维习惯也更加趋向现代化。

重组企业要按照市场经济规律，以科学管理、规范运作来适应市场竞争的需要，建立起统一的制度政策平台。同时应注意，“统一”不是“一统”，不要搞一刀切。这是我们的一条基本认识。

（四）以优化资源的交流互动，提高文化的融合力

企业文化必须融于交流之中，没有交流的文化难以达到融合。以市场为导向推进人员的交流，实践证明这是一个好方法。站在全球化的角度，鼓励广大员工积极走出本区域，以开放、进取的姿态实现国内、国际市场的人员交流，从区域化向全球化发展。优选优秀的中层、基层干部，在公司内部进行交流任职，让他们作为文化的使者与建设者，把优秀文化传播到新的地方，并在那里不断学习、吸收传统精华，从而形成公司的新文化。要适时实现不同区域骨干员工的交流，使其相互学习，取长补短，在共同高效完成工作中一起成长。

同时，应充分重视员工的培训，全面提升员工素质，为员工交流创造条件，让员工与企业相互提升，共融共进。以系统科学的培训，提高员工的外语、技术、管理水平。注重企业文化的培训工作，使员工通过培训经历企业价值理念的重新塑造，进而形成文化传播与实践的骨干队伍。

完善培训、使用、考核、激励机制，使员工学有所长，学有所用，用其所学，给员工打开成长的通道。不间断地为员工提供培训机会，合理科学地设计员工培训计划，把生产经营所需与员工职业生涯设计结合起来，让员工在为企业做出更多贡献的同时成就个人价值。

公司重组以来累计投入职工培训资金 7100 万元，职工培训率达到 98%，其中国际项目培训达 3000 多人次。有效的培训与流动，使“人才造就企业、企业成就人才”的人才观正在形成。

（五）以卓越服务创建品牌，扩大文化的辐射力

品牌是企业文化的标志和载体，是企业文化向外扩散的一种方式。人们可以通过品牌透视出一个企业的经营策略、价值观、经营哲学。尤其在重组中，要充分利用品牌外树形象、内强凝聚力的双重辐射作用，提高企业员工的自豪感和荣誉感。

公司以找油找气为己任，积极实践“靠前服务、超前服务、超值服务”的服务理念，在业务涉及的油田现场都成功地建立了靠前研究机构，在项目运作中，以高效、优质的服务创建出深受甲方好评的品牌。

被誉为“塔里木油气勘探开发的物探参谋部”的库尔勒物探研究分院，全力为甲方提供最优质的服务，围绕“为塔里木寻找油气大场面”的目标，闻油而动，闻气而起，实施“四个靠前”（靠前决策、靠前组织、靠前支持、靠前研究），做到全方位、全过程、全天候服务，与甲方建立了共赢互进的精诚合

作伙伴关系,被甲方纳入自己的管理机构,挂牌为“塔里木油田分公司物探研究院”,成为深受甲方信赖的公司品牌。

公司加大品牌创建的力度,把重组单位的优秀队伍纳入公司的品牌管理,推出了26支“东方先锋”物探队,树立起了优秀的企业形象,增强了重组单位员工的自豪感和荣誉感。北疆经理部的277队被甲方新疆油田公司评为“质量星级红旗队”,敦煌经理部249队被甲方誉为“最可信赖的地震队”,塔里木经理部2100队被甲方评为“十大标杆”之一。基层争创品牌队伍成为热潮。

公司以优秀的品牌,统领一流的队伍,以一流的队伍创一流的业绩,用一流的业绩使员工产生强大的自豪感和浓厚的归属感。这是文化整合的一个有效载体。

(六) 在跨文化管理中,以本土化管理实现文化的创新力

立足全球化发展的文化整合,不仅面对国内各重组企业,还要做好国际上不同国家、不同民族、不同宗教背景下的跨文化管理。

公司以本土化管理实施文化整合,按照“高级人才国际化、操作人员本土化”的人才战略促进国际人力资源的有效利用。

本土化管理以尊重、继承本土文化为核心内容,从而实现文化的创新。要高度尊重外籍员工的人格、宗教信仰与风俗习惯,同时要坚持以“业绩为先”的理念,使外籍员工得到升迁与晋级。公司实行年功工资制,为个人及家属提供医疗保险等做法都大大提高了员工对企业的忠诚度,对长期吸引和稳定外籍员工起到了相当重要的作用。目前,公司勘探区域涉及四大洲20多个国家和地区,有海外作业队37支,其中中方员工仅800多人,外籍雇员达到1万多人,他们来自十几个国家和民族,宗教信仰有伊斯兰教、基督教等,他们和睦相处,勤奋工作,工作业绩不断提升。海外员工的问卷调查统计见表1。

表1 海外员工问卷调查统计表

选 项	员工选择比例
BGP的前景很好,具备国际一流物探公司的潜力	90%
在BGP能得到尊重与重视	80%
为自己在BGP工作感到自豪	90%
愿意在BGP长期工作	90%

公司文化中的尊重、平等、亲和力与包容性,使公司文化在国际市场运作中显示出强大的生命力。本土化管理也显示出特有的优势:第一,避免或较好地解决了文化冲突;第二,本土化有着天然的地缘优势与人缘优势,保证了生产经营活动的顺利开展;第三,本土化管理减轻了公司管理人才与技术专业人员短缺的压力。

（七）实施 3 个结合，提高文化整合的成效力

在文化整合中，要把文化整合工作与经营管理工作、思想政治工作、基层建设工作等有效地结合起来，让文化有载体，使工作有灵魂。

经营管理与文化整合紧密相连，目标一致。经营管理侧重于“硬件”，如技术、设备、组织等；文化整合侧重于目标、宗旨、信念等“软件”因素。只有做到两者的有机结合，使“你中有我，我中有你”才能真正提高企业的管理水平，进而在先进管理文化的形成中，实现文化的融合。譬如，“一体化管理”的全面实施，必然带来团结协作的团队精神。

思想政治工作与文化整合说到底都是做人的工作，注重研究人的价值取向、激发员工的生产积极性，进而实现企业效益的提高与员工的全面进步。思想政治工作经常采用的载体和手段是文化整合中不可缺少的，如大力开展形势目标责任教育，让员工对企业目标、企业理念高度认知；要培育树立企业文化建设示范基地，以典型示范作用，引导推动工作的全面展开；要做好一人一事的思想工作，化解在重组整合中出现的矛盾等。实践证明，这些做法在文化整合中具有显著作用。

基层建设是企业文化的落脚点与着力点。基层员工是企业文化建设的主体，是新文化创造的源泉所在。优秀的企业理念，只有转化为基层员工的自觉行动，才能真正发挥出文化的效力。公司以团队建设、党支部建设和营地建设作为基层建设的主体内容，在提升基层建设水平的同时，大力推进了文化整合工作。

公司重组两年来，在文化整合中大胆实践、积极探索，使企业的竞争力大幅度提高，企业效益明显提升。特别是国际业务的利润连续 3 年以 50% 的速度增长，国内主业收入增长了近一倍，税后利润居全球物探公司第二位，员工精神面貌焕然一新。企业业绩的提升充分证明了文化整合的有效性与可行性，详见问卷调查统计显示表（见表 2）。

表 2 问卷调查统计显示表

调查题目	最高选择比例	员工选择	企业理念	取向分析
对个人来说最有价值的事	87.6%	“事业有成”与“培训学习”	诚信、业绩、创新、和谐	表明新的企业价值观正在被广大员工逐渐接受
企业目标定位	77.2%	国际一流物探公司	具有强大核心竞争力的国际一流地球物理公司	表明企业目标正在凝聚着企业更多的员工
是否愿意告诉别人自己在 BGP 工作	89.7%	愿意	人才造就企业，企业成就人才	表明自豪感正在更多的员工中产生
	6.7%	不愿意		

纵观文化整合的实践，我们得出这样的结论：企业文化整合，既要重视企业内因的根本作用，以企业的发展要求为基础，又要重视外因的推动作用，在全球化竞争的激烈态势下，全力推进文化的进步；既要重视领导的示范带动作用，又要重视员工对文化的认同与创造；文化的发展，要遵循量变到质变的规律，只有以开放的观念不断吸纳更多的异质文化，才能最终融合成为优秀的新文化，实现质的提升与飞跃；文化的发展要在继承的基础上创新，继承是“扬弃”，创新是灵魂。要以普遍联系的观点指导文化整合，既要注重形成先进的企业理念系统，确立优秀的目标文化，大力开展宣教工作，又要注意与企业的各项工作紧密结合起来，形成合力；先进理念的形成要依据物质决定意识的基本原理，要注重制度的规范作用，也要注重在实践中转变观念，通过企业效益的提高、物质利益的增加让员工认同新的文化理念。同时，在文化整合进程中也要考虑事物的特殊性，坚持具体问题具体分析的观点，求同存异，以合为本。

企业文化整合是企业重组不可或缺的核心工作，是企业生命的再次熔炼与铸造，是焕发企业生机与活力的机遇与挑战，是企业健康长寿的基石与道路。我们立足实际，面向全球，有条不紊，扎实工作，我们坚信，天道酬勤，具有强大优势的物探文化必定成为核心竞争力而耀眼于全球。