



中国冶金企业文化建设概览

ZHONGGUO YEJIN QIYEWENHUA JIANSHE GAILAN

冶金工业经济发展研究中心 编

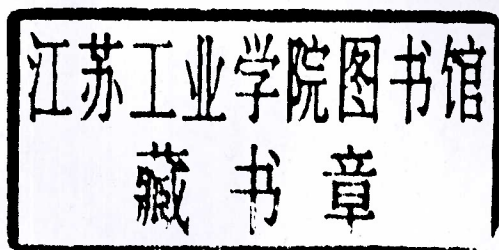


中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国冶金企业文化建设概览

冶金工业经济发展研究中心 编



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

中国冶金企业文化建设概览 / 冶金工业发展研究中心
编. - 北京: 中国经济出版社, 2007. 1
ISBN 978-7-5017-7896-6

I. 中... II. 中... III. 冶金工业 - 工业企业 - 企
业文化 - 成就 - 中国 IV. F426.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 150167 号

主 编: 石洪卫

副主编: 李慧中

编 辑: 付建华 马继香 袁伟刚

出版发行: 中国经济出版社(100037. 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 高书精 (电话: 010-68319110)

责任印制: 石星岳

封面设计: 北京陆玖图文设计有限公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京宝昌彩色印刷有限公司

开 本: 210mm×285mm

印张: 20.25 字数: 485 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版

印次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5017-7896-6/F·6898

定价: 128.00 元

版权所有 翻版必究

举报电话: 68359418

68319282

出版说明

近年来,我国钢铁工业发展很快,2005年产钢3.56亿吨,2006年将突破4亿吨,为国民经济健康发展作出了很大贡献。“十一五”期间,是我们从钢铁大国向钢铁强国迈进的关键时期,同时也将面临着更加激烈的市场竞争。因此,如何进一步提高市场竞争力成为每个冶金企业认真思考的问题。越来越多的管理者认识到,在各种竞争要素中,优秀的企业文化已成为其中的第一要素。

为了充分展示新形势下我国冶金企业在企业文化建设方面取得的成就,我们编辑出版了《中国冶金企业企业文化建设概览》一书,希望通过总结冶金企业企业文化建设方面所取得的成就,进一步推动全行业的企业文化建设更快更好地发展,增强企业的凝聚力和竞争力。同时,也希望借此为我国冶金行业留下一份珍贵的企业文化史料。

本书分为“企业实践篇”和“理论探索篇”。“企业实践篇”收录了我国35家有代表性的重点大中型钢铁企业在企业文化建设方面的发展历程、主要做法与取得的成就;“理论探索篇”选编了最新公开发表的30篇企业文化研究论文。可以说,本书所辑录的内容基本代表了当前我国冶金行业在企业文化建设方面的实际水平,相信会对广大读者朋友有一定启发。

在本书的资料收集和出版工作中得到了北京新钢瑞冶金经济文化传媒有限公司的大力支持和协助,在此谨表示诚挚的谢意!

冶金工业经济发展研究中心

《中国冶金企业企业文化建设概览》编辑部

二〇〇六年十二月

目 录

一 序言

关于当前冶金企业文化建设的操作重点（代序）.....	3
----------------------------	---

二 企业实践篇

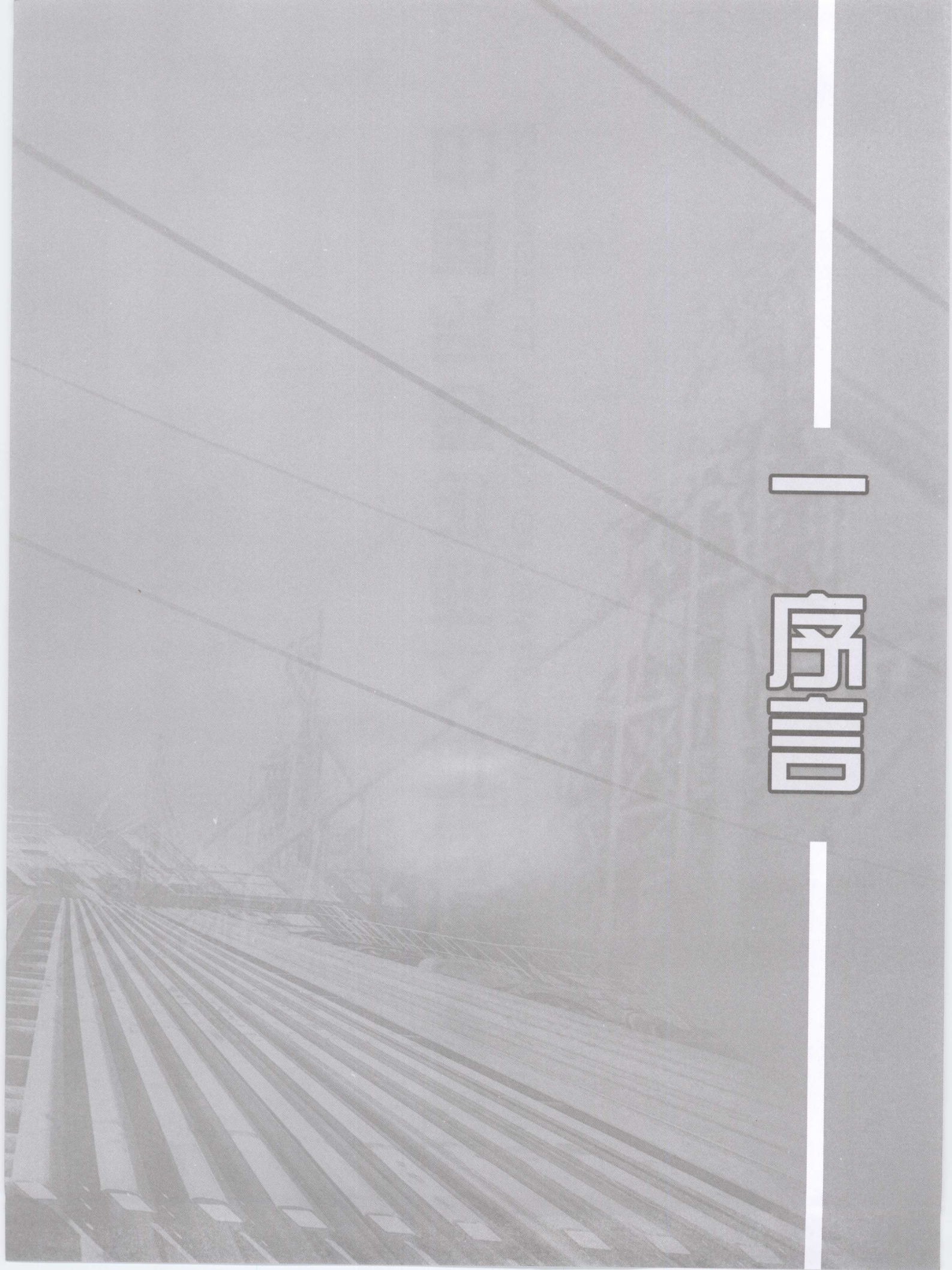
宝山钢铁股份有限公司	11
鞍山钢铁集团公司	17
武汉钢铁(集团)公司	25
首钢总公司	32
唐山钢铁集团有限责任公司	38
江苏沙钢集团有限公司	44
济南钢铁集团总公司	50
莱芜钢铁集团有限公司	58
邯郸钢铁集团有限责任公司	67
包头钢铁(集团)有限责任公司	72
安阳钢铁集团有限责任公司	79
攀枝花钢铁(集团)公司	85
攀钢集团四川长城特殊钢有限责任公司	93
太原钢铁(集团)有限公司	99
广西柳州钢铁(集团)公司	107
北台钢铁(集团)有限责任公司	111
南京钢铁联合有限公司	114

通化钢铁集团有限责任公司	120
涟源钢铁集团有限公司	128
广东省韶关钢铁集团有限公司	137
萍乡钢铁有限责任公司	145
新疆八一钢铁集团有限责任公司	154
天津天铁冶金集团有限公司	159
杭州钢铁集团公司	164
广州钢铁企业集团有限公司	172
青岛钢铁控股集团有限责任公司	177
福建省三钢(集团)有限责任公司	185
重庆钢铁(集团)有限责任公司	191
水城钢铁(集团)有限责任公司	200
四川省川威集团有限公司	207
石家庄钢铁有限责任公司	213
天津钢管集团有限公司	219
山东泰山钢铁集团有限公司	226
江苏淮钢集团有限公司	232
中钢集团郑州金属制品研究院	237

三 理论探索篇

重视文化融合创新 推进企业并购重组	王瑞祥 245
对国企并购重组中企业文化建设的探索	陈新华 249
关于企业并购重组中文化整合的思考	武钢党委宣传部 252
企业兼并与文化重构	殷国强 254
全面导入 CIS 战略 着力提升 CSI 品质	
——兼论长钢与攀钢企业文化融合	杨虎 257

谈企业文化整合的艺术	张乃礼 等	259
以文化融合促企业发展	张军义 李双鸿	262
文化整合支撑企业做大做强	李农展	264
企业大发展过程中的文化重构	蓝义高	267
企业转型与发展中的文化重构	李忠祥	269
改制企业的企业文化建设	李楠	272
共建“心理契约” 实现企业与员工互动发展 ...	宝钢冷轧薄板厂效能建设课题组	274
当前企业应遵从的主流文化理念	崔君	277
学习型组织的企业文化特点	王英 等	280
谈文化理念系统的构建	郭品文	282
和谐社会构建中的企业文化责任	董洪胜	284
韶钢“以人为本”的理论与实践探讨	韶钢企业文化研究组	286
开展以人为本的和谐文化建设	施政	289
关于培育企业执行力文化的几点思考	卞津舟	291
关注执行力 提升执行力	徐正林	293
企业文化建设重在落地生根	马钢党委宣传部	296
突破瓶颈 落地生根		
——企业文化“两张皮”现象的分析及对策	李淑华	298
企业诚信文化建设初探	王斌	301
廉洁文化内涵与企业文化的关系	王游霖	303
论营销文化在营销管理中的作用	黄慧珠	305
企业安全文化建设初探	徐幼岚	307
完善机制是建设企业安全文化的根本	王志刚 王立茹	309
建设优秀服务文化 提升企业核心竞争力	郑天野 杜利名	311
构成企业形象内在体系的要素特征	张利	313
树社会主义荣辱观 提升企业文化水平	邓先明	315



— 序言 —

中国冶金企业文化建设概览

ZHONGGUO YEJIN QIYEWENHUA JIANSHE GAILAN

关于当前冶金企业文化建设的操作重点(代序)

中国冶金职工思想政治工作研究会秘书长

《冶金企业文化》杂志主编

赵国珩

“十五”期间,冶金企业文化建设掀起热潮,无论是理论研究还是实务操作水平,都取得了长足的发展。但是,由于经济全球化进程的加快和以产权制度改革为龙头的企业体制改革的深入,对冶金企业文化建设不断提出新的要求,使冶金企业文化建设仍远远不能适应客观形势发展的需要。这些不适应之处也就是当前工作的着力点,从实务操作角度看,可归纳为三个重点,即:企业联合重组中的文化整合;企业深化改革、快速发展中的文化重构和企业文化建设“两张皮”现象如何克服。

一、企业联合重组中的文化整合

1. 在经济全球化背景下,中国钢铁业为了生存发展和做大做强,必须推进企业联合重组

经济全球化时代的到来,给企业的生存与发展带来巨大的压力。为了应对这些压力和挑战,企业纷纷谋求做强做大,以取得在市场竞争中的相对优势。其做大做强的手段,主要是通过并购重组,打造能抵御更大冲击的“企业航母”。去年以来,世界钢铁业掀起的并购重组浪潮,就是在矿石、石油大幅度涨价的冲击下,钢铁业为了与上游已形成垄断的铁矿石供应商和下游强大的钢材用户(主要是汽车制造业)在谈判实力上求得平衡而采取的举措。

我国钢产量2005年已达3.5亿吨,规模可不谓不大,但产业集中度却很低。2004年底,韩国前三家钢铁企业的产业集中度为88%,其中仅浦项制铁的钢产量就占全国总量的65%;日本前六家钢铁企业的产业集中度为81%;欧盟前六家钢铁企业的钢产量占欧盟总产量的74%;美国前八家钢铁企业的产业集中度为73%。而我国(大陆)到2005年底,前十家钢铁企业的钢产量只占全国钢产量的33.32%。在经济全球化背景下,由于产业集中度低,使我国钢铁企业容易成为大的跨国公司的并购对象。特别是我国钢铁生产成本较低和市场容量巨大的条件,更容易诱发跨国公司试图垄断中国钢铁市场的恶意并购。

为了提高我国钢铁产业集中度,国务院于2005年7月出台的《钢铁产业发展政策》已作出规定:到2010年底,国内前十家钢铁企业集团的钢产量占全国总产量比例要达到50%以上;2020年达到70%以上。在钢铁产业政策和世界并购浪潮的推动下,我国钢铁业的战略重组也开始提速。自2005年8月以来,鞍钢、本钢联合重组的鞍本集团揭牌;武钢收购鄂钢,并以合资注册新公司形式重组了柳钢;河北省唐钢、宣钢、承钢联合成立唐钢集团公司。2006年1月,宝钢与马钢签订战略联盟框架协议;3月,首钢与唐钢签订战略合作协议。

虽然,在热热闹闹的兼并重组声中,确实存在着貌合神离、联而不合的逆向走势(据了解是企业投资主

体各方的利益纠葛所致),但有一点必须明确,即为了产业的安全和国家的利益,也为了企业自身的生存和发展,中国钢铁业必须走战略性重组整合之路,而且事不宜迟。因为我国加入世贸的后过渡期结束之后,届时随着市场开放力度和范围的加大,我国钢铁企业面临的市场压力和风险将大大增加。所以,战机是贻误不起的,我们应该有这个紧迫感。

2. 企业重组中,企业文化整合的地位和作用

企业重组,就其本质讲,是通过不同企业的联合,实现企业资源要素的优化组合。其中包括对企业有形资产的重新配置,也包括企业文化等无形资产的相互交融。在产权多元化和高流动性的时代,企业重组的成功与否,已不仅取决于资本融合的运作状况,更依赖于企业文化的整合程度。这是因为,不同的企业,在长期的运作实践中已形成不同的企业价值观,导致了员工群体意识和行为规范的差异;强弱重组的企业员工(特别是管理层)往往有不同的心理感受,强强联合的企业,来自不同“山头”的员工则容易产生亲亲疏疏;不同企业由于历史沿革、人文背景的差异,也往往使员工的言行折射出不同的人文风格。这些文化层面上的差异和矛盾如不及时妥善解决,将引发无休止的摩擦和内耗,使企业重组的目标大打折扣,甚至导致重组失败。

从已有的实践看,我国钢铁企业重组,遵循的往往是从战略整合——组织整合——资源(产业资源、技术资源、市场资源、人力资源)整合——管理整合的路径,对大多数企业来讲,文化整合并没有被提到议事日程。少数企业推进了文化整合,也是排在管理整合之后。

实际上,按照科学的操作,企业重组中的文化整合应与战略整合同步考虑。因为,企业文化阐释了企业生存的使命和处理内外关系的价值标准,文化整合的定义就是让重组各方对此首先达成共识,沟通一致,作为资源、管理整合的行动纲领和各项制度建设的法理依据。如果重组企业之间没有首先实行文化整合,被兼并企业的优秀文化就得不到及时吸收和保留,从而成为重组后的非组织文化,其作用于原有的组织和人群,将导致企业决策贯彻不畅、理解偏差、制度执行不力、沟通堵塞。只有在企业价值观层面首先取得认同,其后的整合才有共同的基础,整合才容易成功。

3. 企业重组中实施文化整合的基本操作思路

企业重组中的文化整合,一般应包括调研评估、设计和导入推广三个阶段。

在调研评估阶段,要从企业的历史沿革、文化传统、管理风格和员工态度等问题入手,对各方的文化状况进行调研和判断,认清相互间的文化差别,识别潜在的障碍和误解,理清文化整合的基本思路。

在设计阶段,首先要围绕新的企业战略目标,确定企业核心价值观,并提炼出反映企业核心价值观的企业精神,再围绕企业价值观和企业精神,确定其他企业文化要素。在这一过程中,要注意系统思考、规范设计,使企业文化中的精神文化、制度文化和物质文化层次清楚完整。

企业重组涉及到方方面面的利益调整,必然导致各种矛盾的积聚。传统文化的惯性,也容易对新文化产生阻力和排斥。因此,新文化的导入和推广需要更多的时间和精力。这期间,除了开展宣传、系统培训,以加强沟通、增进理解、达成共识这些常规操作外,从企业领导者的角度要特别注意以下几点:

- 一是领导团队要迅速到位,表现出很强的凝聚力,以使“文化真空”和不确定因素减到最小;
- 二是放宽心态,以认同为基础,强调理解和包容,坚决防止和克服排斥对方的心理;
- 三是以情感为纽带,加强诚信交流,融合渗透,循序渐进;
- 四是把工作着力点放在促进员工思想转变和技能提高上,以整体素质的提高,为企业文化整合打下基础。

二、企业深化改革、快速发展中的文化重构

一些冶金企业从“八五”期间就已启动企业文化建设,中间虽有起伏,也积累了十几年的经验,目前又提出企业文化重构,是基于以下现实需要。

1. 随着经济体制改革的深入,企业进一步走向成熟,为了实现自我完善,需要重构强势文化,以统一全公司的企业理念

“八五”期间,在全国性企业文化热潮的推动下,一些冶金企业纷纷启动企业文化建设。但当时由于受到市场化进程的制约,企业作为市场运行微观主体的地位尚不到位,普遍缺乏关于自身价值目标的终极思考,所以,公司决策层的企业文化理念往往轮廓不够清晰,表述不够精准,有的甚至是自下而上推动的,二级单位各行其事,而公司决策层的观念相对滞后。随着改革的市场化进程,特别是企业产权制度改革以后,资产所有者代表的到位和企业发展战略的进一步明确,公司决策层的企业文化战略真正提到议事日程。面对二级单位文化理念多元化的倾向,公司决策层需要重构强势文化,以统一全局。

2. 随着企业的快速发展,组织膨胀造成管理力度的削弱,需要重构企业文化以强化管理

“十五”以来,一些冶金企业迅速扩张。业务范围的扩大和员工数量的增加,使得管理跨度变大,管理层次增多,管理工作的力度受到削弱,原有的企业理念越来越难于贯彻到底。特别是一些新组建单位,管理骨干的流动(提拔、调动),使得受过本企业文化熏陶的人才变得缺乏,员工数量的急剧膨胀,又必然带来各种不同的文化和价值观。由于思想观念和文化认同方面的差异,很容易导致原有公司文化的变形,从而使管理工作难于奏效。面对这种状况,仅仅关注管理制度的建设是不够的,还必须建立起关于制度的信仰,也就是重构企业文化。有了文化的保证,管理制度才能真正贯彻到位。

3. 企业产权制度的改革,带来内部管理机制的根本性变化,需要重构企业文化以理顺机制

十六大以前,企业实施的劳动、人事、工资制度改革,只是在旧体制框架内的利益调整。十六大以后逐步推开的企业产权制度改革,带来企业内部管理机制的重建。对广大员工来讲,已经不再是利益关系的政策性调整,而是诸如国企职工身份转换这样的根本性变革。面对企业内部管理机制的重大变化,原有企业文化的局限性越来越显现出来。为了改造广大员工不合时宜的思维定势和行为习惯,必须重构与市场经济环境相适应的企业文化,以理顺企业内部管理机制。

4. 企业管理流程再造,需要重构企业文化与之配套

近年来,一些冶金企业推进管理信息化工程,纷纷采用ERP系统。这是建立在信息技术基础之上的一种创新的管理模式。ERP系统的建立,打破了企业传统的金字塔型组织构架,从而引发管理流程的再造,形成扁平化管理平台。这一过程必将触动一些人的既得利益(权力“山头”或工作“舒适地带”),所以,这是一个利益重组的过程,阻力在所难免。新的管理模式在打破传统的等级权力结构的同时,更加强调在整体利益主导之下,员工的团队精神和部门之间的协作意识。因此,企业管理流程再造,必须借重强势文化的干预,首先在价值取向上形成共识,再推动员工心智模式的改善。通过相应文化理念的灌输和影响,触及到员工深层的思维方式和行为模式,企业管理流程的转型才能奏效。

企业在深化改革和快速发展中的文化重构,涉及到很多方面的工作,这里不能一一赘述。需要强调的是,重构的企业文化必须是强势文化,其重构过程也必须是强力干预的过程。其中,要特别注意以下几点:

第一、企业文化主张必须更加精准和旗帜鲜明

企业围绕新的发展战略提出的企业文化主张,要克服模糊性、随意性和浅层化、零散化倾向,比以往更加轮廓清晰。企业价值观的表述,也要更加精准。企业文化主张愈是精准和旗帜鲜明,意味着其共享程度愈深,而背离程度也就愈低。

第二、全公司的文化理念必须统一,在此前提下,应鼓励二级单位在企业文化建设中发挥优势、张扬个性

公司文化应具有总体规定性、导向性和包容性,主要在企业使命、核心价值观和企业哲学层面有统一规范,但它不能完全代替二级单位的文化建设。二级单位的文化应具有服从性,不能脱离母文化的主线,同时,在工作作风和精神风貌上,要具有创造性和多样性。

第三、重构中需要变革什么,必须十分明确

当我们重新确立了企业价值观和理想目标之后,就要认真考虑企业现有的价值观、准则、结构和流程等要素与理想目标之间的差距是什么,需要做哪些改变,进而确定文化变革介入到企业组织不同层级的相应目标,以弥补现实与目标之间的差距。

三、克服企业“两张皮”现象,当前需要强调的几个问题

当前,冶金企业“两张皮”现象,大体有以下特点:一是跟风,视企业“两张皮”建设为时尚,浅尝辄止;二是作秀,摆花架子,满足装饰心理;三是抄袭,企业精神的表述似曾相识;四是脱节,说一套、做一套,等等。近年来,一些企业以促进企业文化落地生根为重点,进行了一系列探索,取得了较好成效。但从全行业角度看,这方面的努力还远远不够。

我认为,从标本兼治的高度探讨克服企业“两张皮”的办法,当前需要强调以下几点:

1. 企业文化建设必须与企业发展战略相匹配

企业文化建设必须围绕企业发展战略展开,为企业发展战略的实现提供导航和支撑,而不能特立独行,为文化而文化。这是“十五”以来,冶金行业在推动企业文化建设实践中取得的重要共识。有些企业对这个关系没有处理好,是造成企业文化建设“两张皮”的深层原因之一。这些企业的企业文化建设与发展战略相脱节,主要分两种情况:

一是有些企业还没有形成以核心竞争力为基础的发展战略。他们所有的,不过是今后五年或十年的发展规划;或者,虽有“战略”,但由于没有建立在核心竞争力基础之上,缺乏独特性、唯一性的特点和成熟的企业思维,往往流于表面化,难以操作落实。因此,他们把企业成功的希望,更多地寄托在机遇、谋略和领导人的个人魅力上。这种状况使得企业在关系到自身发展的一些重大决策上,随意性大、主观性大,容易造成损失。

二是有些企业虽已形成了明确的发展战略,但其文化导向与战略目标不相吻合。原因是,企业尚未形成主导型文化氛围,企业文化对企业发展战略无明显影响。这是一种战略非相关型企业文化。当然,个别企业,还有战略制约型企业文化。

企业发展战略,回答的是企业为什么存在和怎样存在、怎样发展这些带根本性的问题,而企业文化的任务,则是将企业广大员工的思想观念和行为方式,调整到强烈支持企业发展战略的程度。一方面,企业发展战略反映企业的宗旨和核心价值观,有着深刻的企业文化烙印;另一方面,企业文化又为企业发展战略服务。因此,有效的企业发展战略和优秀的企业文化,是企业成功的模式和基础,任何一方面都不可忽视。

2. 企业文化管理与科学管理是相辅相成的关系,两者不可割裂

改革开放以来,冶金企业普遍重视管理水平的提高。经过“八五”、“九五”持续地“对标挖潜”、“练内功”

和“降本增效”，及“十五”期间的“三改一加强”和“管理创新”，企业的科学管理水平大大提高。但是，一些企业领导人在重视科学管理的同时，忽视企业文化建设，认为“没必要、不管用”，“属于超前思想、目前不需要”。只是受到企业文化潮流的裹挟，才不得不搞一搞。这是造成企业文化建设“两张皮”的又一深层原因。针对这种情况，需要强调以下观点：

一是科学管理是企业文化管理的基础。如果企业管理松松垮垮，在这样的基础上推进人本管理、文化管理，情况可能会变得更糟。同时，企业文化建设也必须以严格的管理制度作保证，才能落地生根。

二是当前科学管理的缺欠正在显露出来，亟需文化管理的支持和弥补。科学管理强调严格的制度、周密的分工、定量的考核和科学的预测决策等，这本来是好事。但由于过分拘泥于制度，目前企业高管层有陷于自己编织的“理性藩篱”不能自拔的趋势。因为，再严密的制度，也有覆盖不到的地方，这就需要员工充分发挥主观能动性和创造精神来弥补。然而目前的现实是，企业内部各种规章制度和严密的职责分工，正成为限制人们思想活力的无情力量，促使员工不愿多想、多干“份外”的事情。目前，在企业改制，权力和责任相对集中的情况下，这种状况正进一步发展，如不及早认识并加以纠正，必将影响创新型企业建设，最终导致企业竞争力的衰落。这一客观现实，呼唤着企业文化管理的加强。

三是企业文化管理与科学管理相辅相成，不可割裂。海尔提出的“斜坡球体论”，可以帮助我们理解企业文化管理与科学管理的关系。该理论大意讲，企业如同一个“爬坡的球”，受到来自市场竞争和内部职工惰性的压力，如果没有一个“止动力”，球体就会下滑。这个“止动力”就是制度管理。在此基础上，海尔具有鲜明个性的企业理念，又使“爬坡的球”有了“牵引力”，这个“牵引力”就是文化管理。就是说，科学管理特别是其中的制度管理，能造就一个结构框架合理、运转程序规范的企业，而文化管理则可以赋予这个企业以生命力，为之提供精神动力，引导发展方向，并创造经营个性和管理特色。可见，企业文化管理与科学管理，二者是相辅相成的关系，不可有所偏废，更不能将二者对立起来。

3. 核心价值观的提出必须慎重、精准，执行必须一以贯之

当前冶金企业文化建设中，围绕企业价值观的提炼、陈述和落实，存在不少问题。一些企业价值观的提炼和陈述不清晰、不精准，有的干脆就是一种宣传上的需要或政治表白，对企业的战略和运营体现不出任何制约，更不用说对广大员工言行的规范了。以这样的价值观指导企业文化建设，怎能不搞成“两张皮”？因此，围绕企业价值观的提炼和落实，需要强调以下几点：

其一，认清企业价值观的特点。企业价值观分成核心价值观和基本价值观。就核心价值观而言，这是指导企业所有行为的根深蒂固的原则，是企业文化的基石。在流行书籍《基业长青》中，杰里·波勒斯和迈克尔·柯林斯把核心价值观解释为“内在和神圣的，是从来不会折中的，也不是为了便利或短期经济效益”。核心价值观体现了企业核心团队关于企业生存、发展根本指导原则的深谋远虑，它更多地用于指导企业战略和经营管理决策。企业核心价值观的陈述必须与众不同，尤其要与其他竞争对手有所区别，而它一旦确定下来，就必须一以贯之，坚持到底。

基本价值观则是由核心价值观派生出来的，用以支撑员工基本行为准则的价值观，它的作用是从根本上告诉员工“我们应该怎样做”或“什么对我们才是最重要的”。它作为全体员工共享的基本信念和行为准则，不一定反映本企业的特点。如有的企业提出的“诚信”、“敬业”等，它作为基本价值观是可以的，作为核心价值观则欠妥。

其二，搞好企业价值观的提炼。很多企业的习惯做法，是将任务交给有关部门，由他们展开员工调查，收

集意见,最后提出方案。其实,这种做法是不正确的。因为,他们收集来的意见可能以偏概全;来自员工的提议又容易被误认为都有价值。这样形成的价值观,很难符合企业的客观要求。正确的做法是,由企业最高领导人亲自主持,吸收核心团队有关成员及对企业的传统和使命有深刻体会和认识的少数代表人物参与,围绕企业的终极目标和生存法则,展开深入的学习、感悟和研究,最后提炼而成。

其三,关注企业价值观的推广。明确了企业价值观的内涵后,要全力以赴做好推广。一要把它整合、编织到企业经营管理的具体措施中,并通过处理一系列涉及到对与错的事件的过程,使之逐步在团队中固化下来;二要挑选一些个人品质上最能体现这种价值观的员工,大力宣传,使企业价值观人格化;三是面对员工中的各种反映甚至抵制,企业领导人要反复地做工作,直至他们愿意接受。

4. 千方百计推动广大员工的认同和参与,这是企业文化建设成败的关键

构思再好的企业文化理念,只有融为员工的共识,化作员工的自觉行动,才算取得成功。否则,必然形成“两张皮”。为此,需要强调:

一是在企业发展战略基础上,描绘出共同愿景。一个清晰的愿景,可以使人们预见达成之后的收益。它的巨大感召力,不仅可以使员工和企业建立长期的驱动关系,还可以在股东、员工及其他利益相关者之间达成共鸣。共同愿景提出后,必须分解成为各个团队的具体目标。这些具体目标要为团队每个成员所了解、认同和承诺。这样,员工就会意识到自己岗位责任与上、下岗位的连续性,从而在工作中考虑和顾及到下一步他人的工作。

二是加强自上而下的企业文化理念沟通,防止沟通过程中信息衰减。为此,要像建立健全管理网络那样,层层落实企业文化建设网络,务必使横向到各单位、各部门,纵向到各基层班组。同时,要进一步加强企业文化灌输,把企业文化理念、企业价值观和企业精神,传递到每一个员工。

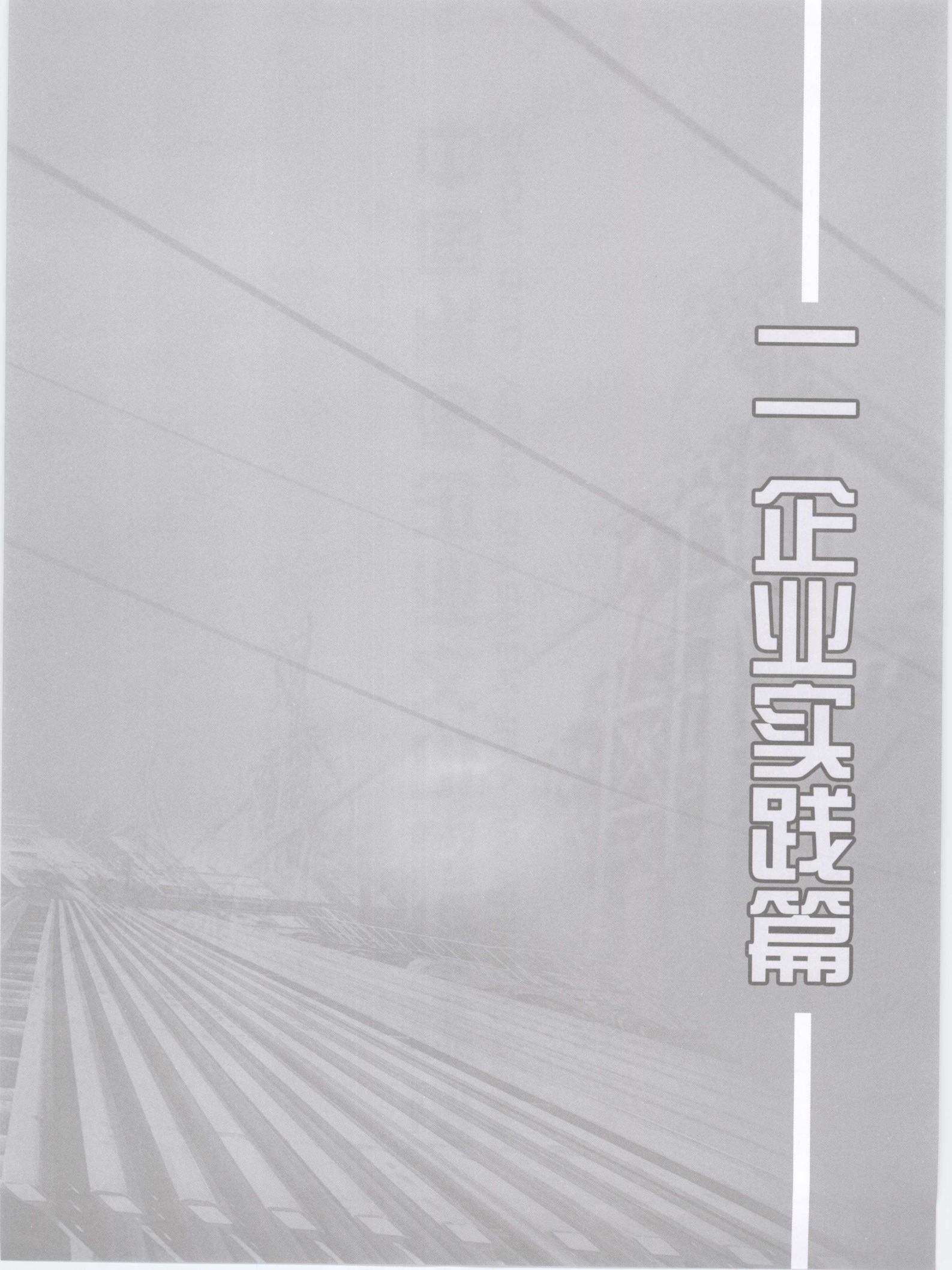
三是通过强化激励,引导员工加深对企业文化理念的理解。可通过讲评、考核、奖励和惩罚等措施,使员工清醒认识到,企业文化理念不是空话,而是企业用来对照、评价每个员工表现的根本标准;使员工通过身边的人和事,经常感受到企业所倡导的文化理念,并逐步加深对它的理解。

5. 格外重视和强调企业核心团队的垂范作用

目前在企业里常见的现象是,一些核心团队成员对企业文化理念抱着无所谓的态度,可见共识程度之低。在这种情况下推进的企业文化建设,说一套,做一套,怎能不成“两张皮”?

要知道,不管企业价值观提炼多么精准、表述多么清晰,当企业核心团队成员的表现与其要求的原则不一致时,就会立即增加企业价值观的模糊性,从而引起广大员工的犹豫。所以必须强调,企业核心团队成员要不断提高文化自觉性,怀着崇高使命感,推动企业文化理念的落实,在任何情况下,都不可违背自己亲自提出和倡导的企业价值观。否则,将在员工中引起普遍的动摇和背叛。

据专家研究,企业在成长过程中,初创期需要靠资本和技术闯市场,这时的企业,物质属性较明显;成长期需要明确的战略和科学管理,企业的精神属性开始显现,并对企业的速度和效益产生影响;成熟期需要文化理念的引导,企业文化的优劣及文化力的大小,将成为影响企业发展的关键因素。中国冶金企业经过二十多年改革开放的洗礼,多数已从成长期进入成熟期。在新的市场环境下,企业为了生存与发展,客观上呼唤着企业文化建设的进一步加强。对这一点,很多企业高管已经认同,只有少数尚未认识到。相信后者的主观认识,也会很快有一个飞跃。



—— —— 企业实践篇 ——

中国冶金企业文化建设概览

ZHONGGUO YEJIN QIYEWENHUA JIANSHE GAILAN