

煤炭企业转型期文化管理实操

面对多变的市场竞争环境，企业必须树立开放的大文化观，对自身文化加以严格审视，传承其文化精髓，革除其病态基因，从理念整合、制度支撑和机制保障等方面，构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化，从而在经济与文化交互发展中获取不竭动力。

企业文化重塑

QI YE WEN HUA CHONG SU

主编 张志富

煤炭工业出版社

中国企业管理案例与理论探索

企业文化重塑

THE FIRM CULTURE RESTRUCTURING STRATEGY

张其成

机械工业出版社

煤炭企业转型期文化管理实操

企业文化重塑

张志富 主编

煤炭工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化重塑 / 张志富主编. -- 北京: 煤炭工业出版社, 2011

(煤炭企业转型期文化管理实操)

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3785 - 7

I. ①企… II. ①张… III. ①煤炭工业 - 工业企业 - 企业文化 - 研究 - 唐山市 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 263327 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: www.cciph.com.cn

唐山丰电印务有限公司 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 787mm × 960mm¹/₁₆ 印张 125¹/₄

字数 1734 千字 印数 1—3 000

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 6595 定价 300.00 元

(共十册)

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

《煤炭企业转型期文化管理实操》编委会

编委会主任 张文学 殷作如
编委会副主任 苗久合 张志富
编委会委员 李 国 张雨良 杨忠东 王树春
郑顺喜 高启新 安建华 汤守会
王和贤 张守诚 李满起 李 军
焦建国 周立冰 周玉君 王幸斌

本书编委会

主 编 张 志 富
副 主 编 李 军 焦建国 周立冰 周玉君
执行主编 王幸斌 毕跃红 贾顺仓 王瑞生

跨入文化管理新境界

(代序)

重视文化建设是企业长寿、基业长青之道。开滦集团，诞生于中国近代“洋务运动”，跨越三个世纪而长盛不衰、历久弥新，其厚重的企业文化是这个企业恒久发展的宝贵动力源。在新的历史时期，面对多变的市场竞争环境，我们既要珍视一百多年积累下来的文化资源，又要树立开放的大文化观，对自身文化加以严格审视，传承其文化精髓，革除其病态基因，不断构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化，使传统企业文化在历史中传承，在现实中扬弃，在开拓中创新，在发展中升华，努力把我们的文化优势转化为竞争优势、效益优势和发展优势。

当前，开滦集团正站在一个新的历史起点上。全面推进企业发展战略，打造主业突出、结构合理、多元经营的国际一流、国内领先的现代化大型企业集团，实现“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的宏图伟业是新时期开滦人所肩负的历史使命。战略的成功实现需要执行原动力，这个执行原动力来自企业文化。如果我们把企业战略比作一列前行的火车，企业文化就是这列火车的引擎，是驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新、产业升级等诸多战略支撑要素的根本动力。在市场经济环境下，企业文化建设的核心任务就是要提升企业的战略执行力。

在由内向外、由封闭到开放、由熟悉到不熟悉、由低风险到高风险的转型发展和战略实施过程中，文化的碰撞和价值理念的冲

突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

企业文化是以文化塑造人的过程。企业发展需要以经营者的文化理念为指导,但经营者的价值追求只有变成全体员工的共同追求,才能真正形成推动企业发展的强大力量。企业文化建设的根基和实践主体是全体员工,只有把经营管理者的亲自倡导、身体力行,与广大员工的生产实践紧密结合起来、统一起来,企业文化才能落地生根。由此也确定了企业文化建设的重点:以新的战略为导向,构建推动转型发展的企业文化执行系统;通过构筑共同愿景,增强目标愿景的感召力;重塑企业价值观,发挥价值理念的导向力;打造开滦金字招牌,强化百年品牌的传播力;整合企业行为文化,提高企业文化的执行力。通过重塑企业文化,让弱势文化变强大,让零散文化变系统,让病态文化变健康,让先进文化变卓越,使企业文化更好地引领战略、服务战略、支撑战略。

现有的物质资源总会枯竭,唯有生生不息的文化使企业拥有不竭动力。开滦集团在历史品格与时代感悟相融合之时,确定了企业新时期的价值取向:开放的胸怀,报国的责任,包容的品质,创新的激情,争先的气魄和特别能战斗的伟大精神。这些优秀的文化基因,不仅是开滦集团过去战胜各种困难、创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦集团做大做强、再铸辉煌,永远走在时代前列的强大文化驱动力。

企业文化理论和实践是开放、动态的创新过程,永远是一个生

成、发展的概念。在继承与创新中所形成的以战略驱动、开放融入、经济文化一体化为特征的新时期开滦集团文化,必将引领和推动百年开滦基业长青,在科学发展的历史舞台上绽放出更加绚丽的光芒!

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文军' (Zhang Wenjun). The characters are fluid and stylized, with some overlapping strokes.

2010年10月

前 言

开滦集团作为近代中国工业发展史上的著名煤炭企业,已经走过了132年历程,实现了三个世纪的跨越,经历过许多重大事件,扮演过许多重要“角色”,至今仍充满生机,屹立于国企之林。其漫长的发展历程,不仅成为中国煤炭工业发展史上的“活化石”,也为我们研究探索企业文化提供了鲜活的范本。

百年开滦的历史文化资源弥足珍贵。在各个历史时期,开滦集团都非常重视对企业文化资源的挖掘整理,并在薪火相传中不断推陈出新、发扬光大。1999年建立现代企业制度以来,开滦集团把加强企业文化建设摆到了统领企业改革发展的战略位置,用先进的文化引领企业的改革发展,指导企业的管理实践,收到了显著效果。特别是近年来,开滦集团按照“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的战略方针,以企业文化创新推动企业转型发展,为百年开滦基业长青注入了不竭动力。通过企业文化的宣灌、传播、深植、固化、落地等关键环节,在集团上下形成了用新文化、新理念推动新战略的浓厚氛围,广大干部员工的思想观念、思维模式、价值追求、行事作风和推进措施等方面都呈现出了前所未有的新变化。百年开滦成功地踏上了转型发展、持续发展、科学发展、跨越发展之路,煤炭基础产业不断扩张,现代物流、煤焦化、煤电热、文化创意等新型产业迅猛发展,呈现出勃勃生机和强大活力。

本书运用辩证的思维,结合开滦集团实施企业战略转型和企业文化重塑的实践,系统阐述了企业文化实态、文化重塑路径、执行系统构建和文化管理模式等方面的内容;记述了企业不同时期的文化特征,通过典型案例反映企业文化管理的一般规律;提炼总

结了 在坚持以人为本、以文化人,提升企业管理水平,推动企业转型发展等方面的成功做法。

编辑出版此书的目的是,把百年开滦历史文化的演进过程和新时期的实践探索呈献给读者,提供一部企业转型期实施文化管理的实操读本。开滦文化源远流长、丰厚博大,我们的研究不过是管窥蠡测,如有疏漏不当之处敬祈指教。

编者

2010年10月

目 次

第一章 绪论	1
第一节 开滦集团概况	1
第二节 开滦集团战略转型背景和思路模式	3
第三节 重塑文化促进文化力转化为生产力	8
第二章 企业战略转型与文化重塑概述	13
第一节 战略转型	13
第二节 文化重塑	20
第三节 战略转型与文化重塑的关系	23
第三章 文化重塑实态分析	30
第一节 文化底蕴	30
第二节 文化环境	44
第三节 文化基因	48
第四节 文化磁场	51
第五节 文化脉络	56
第四章 文化重塑路径	60
第一节 定位目标	60
第二节 思维导向	62
第三节 把关节点	64
第四节 推进途径	66
第五节 驱动程式	70

第五章 文化重塑系统构筑	76
第一节 理念识别系统	76
第二节 行为识别系统	80
第三节 形象识别系统	82
第四节 文化创意产业	89
第六章 文化重塑管理模式	95
第一节 RMDC管理法	95
第二节 市场化精细管理	104
第三节 塑造本质型安全人	123
第四节 准军事化职业行为训练	153
第七章 文化重塑实施与管理	167
第一节 健全组织规划	167
第二节 强化理念宣灌	170
第三节 建立激励约束机制	173
第四节 协调集团公司与下属单位文化关系	179

第一章 绪 论

第一节 开滦集团概况

开滦(集团)有限责任公司(以下简称“开滦集团”)始建于1878年,是创造过无数辉煌的老字号煤炭企业。1878年7月24日,开滦集团的前身——“开平矿务局”正式挂牌,1878年10月2日,唐山矿一号井正式开凿,至今已经走过了132年的沧桑岁月。目前,开滦集团已形成煤炭生产、洗选加工、煤化工、煤电热、现代物流、装备制造、建筑施工、建材化工、文化旅游等多产业的大型企业集团,下辖16个控股子公司,26个参股子公司,一个上市公司,在册员工总数8万多人。开滦集团作为特大型国有企业,2010年在全国企业500强中列第103名,是河北省最大的煤炭企业之一。

开滦集团有绵长的历史根脉,享有“中国北方民族工业摇篮”的美誉。在中国近代工业史上,开滦集团是中国最早使用机器开采的大型煤矿;最早实行股份制经营的企业;最早铺就了中国的准轨铁路——唐胥铁路;最早开出了中国的蒸汽机车——龙号机车;产出了中国第一桶水泥——麒麟牌水泥;建造了中国企业第一个煤炭码头——秦皇岛港;驶出了中国企业最早的自营海运船,等等。开滦集团的开发,开创了近代煤炭工业的先河。

开滦集团具有光荣的革命传统,造就了北方工人运动的摇篮:开滦集团早在1922年6月就成立了中国共产党基层组织,1922年举行了震惊中外的“开滦五矿同盟大罢工”,被毛泽东同志誉为“他们特别能战斗”。新中国成立后的60年中,开滦矿工曾为祖国立下不朽的功勋,以其特别能战斗的精神成为全国工业战线的一面红旗,受到了周恩来等老一辈无产阶级革命家的高度赞誉。开滦集团在不同历史时

期,为我国国民经济发展和社会进步作出了突出贡献。

1999年12月8日,开滦集团正式成立,打破了延续50年的工厂制历史,建立了现代企业制度。2001年7月26日,开滦精煤股份公司正式成立,并于2004年6月2日在上海证券交易所大厅正式上市。2002年10月,开滦集团进一步改变经营格局,进行了全面的专业化重组,成立了煤业、多种经营、服务、经贸等四个专业化分公司。2003年3月经省经贸委批准,蔚州矿业公司并入开滦集团,形成了“四专两控”的管理格局。六大公司按照现代化、专业化的要求,各司其职,各专其能,全面进入实质性运转阶段。

近年来,开滦集团以新的战略规划为指导,积极推进结构调整和经济转型,走以煤炭为基础,产品深加工,延伸产业链,循环发展、集约发展、多元化发展的路子,开创了加速转型、快速发展的新局面。2009年,原煤产量完成 $4045 \times 10^4 \text{t}$,同比增长了23%;营业收入完成559亿元,同比增长了67%;利润总额完成10.5亿元,同比增长38%,成为全省乃至全国煤炭企业发展速度最快的企业之一。新兴产业突飞猛进,煤基和非煤产业跨越式发展,产业结构调整迈出实质性步伐,2009年煤基和非煤产业占总营业收入比重达到72.8%,煤炭主业下降到27.2%,企业抗风险能力大大增强。开滦品牌效应大幅提升,行业影响力明显增强。百年开滦成功地踏上了转型发展、持续发展、科学发展、跨越发展之路。

开滦集团在“十一五”及“十二五”期间,将按照“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的发展思路,将开滦集团建成以煤炭产业为基础,以煤化工产业、现代物流产业、装备制造产业、文化旅游和房地产业、节能环保产业为支柱的主业突出、结构合理、多元经营的跨地区、跨行业、跨所有制、跨国的国际领先、国内一流的现代化大型企业集团。

开滦集团“十一五”及“十二五”发展目标是:到“十一五”末,实现“双五”目标。即煤炭产量达到 $5000 \times 10^4 \text{t}$,营业收入达到500亿元。到“十二五”期间,实现“双—”目标。即煤炭产量达到 $1 \times 10^8 \text{t}$,营业收入达到1000亿元。跨越三个世纪的开滦集团,长盛而不衰,历久而弥坚,正以崭新的面貌大步向前发展。

第二节 开滦集团战略转型背景和思路模式

一、战略转型的背景

经济转型的核心是发展思路、发展战略和发展模式的转型。开滦集团调整企业发展战略、确立发展思路和构建发展模式,主要基于以下三个层面形势的分析和把握:

(一)基于对企业自身比较优势的分析和把握

经济学理论认为,比较优势是明确产业分工和产业发展定位的基础。对于开滦集团来说,比较优势主要有以下五个方面:

(1)区位优势。河北省是我国北方最重要的沿海省份,唐山内环京津,外环渤海,“两环”区域是我国经济发展极具活力和影响力的区域。开滦集团地处环渤海经济开发区腹地,毗邻京津唐大城市群,京沈、通坨、大秦、坨港四条铁路干线,京沈、唐津、唐港三条高速公路纵横其中,距秦皇岛港、京唐港、曹妃甸港均在百公里左右。随着环渤海经济迅猛发展的势头,先进生产要素向沿海经济带的集聚,与其他煤炭企业相比,开滦集团具有独特的区位优势。

(2)管理技术优势。开滦集团作为我国煤炭工业的源头,煤炭开采技术在煤炭行业处于领先地位,管理基础比较扎实,特别是在难采煤层和特殊煤层开采方面具有先进技术,为加快煤炭基础产业的扩张开发提供了技术支撑。

(3)存量资产优势。开滦集团作为有一百多年历史的企业,积淀了雄厚的存量资产:有 166.75hm^2 (2500亩)闲置土地,30多万平方米的闲置房产;完善的供水、供电、供暖、供气系统;上千台、原值上亿元的闲置设备;拥有自己的业主码头和自营铁路等。

(4)品牌优势。开滦品牌享誉中外,与上下游产业形成了稳固的产业链关系,130多年的企业发展历史积淀了深厚的优秀传统文化,在用户中有着极高的诚信度和美誉度。

(5)人才优势。培育和储备了一大批煤矿主体专业、煤化工、物流等非煤专业的高层次的领军人才、拔尖人才和高技能操作员工团

队,为加快经济转型、多元发展提供了人才保证。

(二)基于对国内外资源型城市和资源型企业成功转型经验的学习借鉴

开滦集团考察了世界一些先进企业转型成功的范例,其中德国鲁尔区的“转型模式”与开滦集团的条件比较相似。近几年,开滦集团每年两次组团到德国鲁尔区学习考察转型经验。德国鲁尔区从20世纪60年代开始探索转型,到现在转型成功,主要经验有四个:一是发挥煤炭产业的基础作用,与电力、钢铁、煤化工、建材等产业联合生产,大力发展产业链经济;二是调整经济结构,制定新的产业发展规划,改造传统产业,发展新型产业,实现“再工业化”;三是注重环境美化,有效控制污染,通过综合治理,把矿区变成绿色田园;四是制定区域规划和城市规划,平衡生产力布局,按照不同区域确定城市功能定位,保持鲜明的城市文化个性。鲁尔区推动城市转型的经验最为关键的一点是:城企互动,政府在推动企业转型中发挥主导作用,企业在城市转型中发挥主体作用,实现城企共赢、共同发展。德国鲁尔区转型的成功经验,为开滦集团调整转型发展战略提供了有益启示和借鉴。

(三)基于对宏观经济和区域经济调整转型给企业转型带来的机遇

(1)从宏观经济的发展趋势看。经过30年的改革开放,我国经济发生了翻天覆地的变化,发展速度由高位向适度高位的平滑化发展;市场结构由短缺经济向过剩经济转变。需求结构的变化引起产业结构的变化,工业化和城镇化明显加速。企业是市场经济的微观主体,国家产业政策的调整变化要求企业必须适时推动经济转型。历史机遇稍纵即逝,结构调整刻不容缓。

(2)从区域经济的发展趋势看。环渤海经济带已经成为“珠三角”、“长三角”之后我国经济发展的第三个增长极。河北省发挥“两环”优势,建设沿海经济社会强省的步伐明显加快。产业结构的调整优化是河北省建设沿海经济社会强省的重要环节。省委省政府确定:重点发展钢铁、装备制造、石油化工、医药、建材、食品、纺织服装、高新技术、现代物流、旅游等十大产业。其中把钢铁、装备制造、石油

化工列为支柱产业。唐山市以建设科学发展示范区为统领,大力发展沿海经济,强力推进唐山湾“四点一带”产业集聚,重点培育精品钢材、先进制造业、精细化工、现代物流、文化旅游、高新技术、现代农业等七大主导产业链。环渤海经济带各省市产业结构的趋同化现象非常突出,不论河北省、还是唐山市的重点发展的产业,其核心要求是,推进自主创新,提高产业的核心竞争力,实现传统产业的提升优化,新兴产业的高端化发展。在这种趋势下,对于开滦集团来说,必须加快经济转型,融入区域发展、实现产业对接、提高产业层次。

二、转型思路与模式

开滦集团战略转型的思路和模式可概括为:实现“六个转向”,形成“一基五线”的产业格局。

(一)实现“六个转向”

(1)从以煤为主的一元发展战略转向以比较优势为基础的多元发展战略。通过横向衍生式和纵向延伸式,在继续扩大煤炭生产的同时,把发展触角延伸到煤化工、煤电热、现代物流、房地产、文化旅游、装备制造、新型建材等煤基产业和非煤产业,从根本上打破煤炭一业独大的产业格局,从以煤为主转向“一基五线”并举。

(2)从以产量增长为导向的资源驱动型发展模式转向以循环经济为导向的科技创新驱动型发展模式。积极推动价值链管理、科技创新、节能减排、废弃物综合利用,构建循环经济产业链,提高自主研发能力。围绕煤炭深加工,延伸煤基产业链,对煤伴生资源进行梯级利用,大力发展洁净能源和新材料,提高产品附加值,摆脱依赖产量增长、依靠资源投入增长的高环境成本的发展方式。核心是循环发展和技术创新。

(3)从着眼企业自身的发展模式转向融入区域经济的城企互动发展模式。顺应河北省构建现代产业体系、振兴11个产业调整规划,“三年大变样”、推进城镇化建设等发展思路,全面融入区域产业结构调整和发展布局之中。

(4)从单区域挖潜型发展模式转向以总部经济为基础的多区域发展模式。坚持“内挖外扩”,实施走出去战略,通过加大技术改造,