

我们不能说，缺少文化力的企业，一定不能够取得成功，但我们可以断言，没有文化力的企业会缺少企业持久发展的动力。因而注定不会长期成功，注定不能够做大做强。企业文化建设不是一朝一夕的事情，也不是短期投资就能见效的，它是一项长期投入、利在千秋的工程。企业要想做大做强、基业长青，就必须有自己优秀的企业文化。因此，蔚州矿业公司将继续打造“融和”文化的品牌，以文化力提升竞争力，以竞争力保障持久力。

蔚州融和文化

YU ZHOU RONG HE WEN HUA

主编 曹 森

中国书画函授大学肇庆分校建校二十周年纪念册

肇庆融和文化

CHAOQING UNIVERSITY OF POSTAL AND TELECOMMUNICATIONS

2009.10

肇庆市档案馆

煤炭企业转型期文化管理实操

蔚州融和文化

曹 森 主编

煤炭工业出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

蔚州融和文化/曹森主编. --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蔚… II. ①曹… III. ①煤炭工业 - 工业企业 - 企业文化 - 张家口市 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 263340 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 任 王晓明 杨晓彬 史福玉
副主任 赵景华 赵卫国 刘雪明
主 编 曹 森
副主编 杨丽莉 褚俊平
编写人员 (按姓氏笔画排序)
于宝楼 王晓光 邓立新 任建国
刘蓉蓉 肖德志 等
编 委： 邓立新 王建文 张成元 孙有贵
雷新民 申三旦 马宝来 张东红
郑瑞秋 袁东升 高天栓 何 友
蔡立君 张春玉 陈国生

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,努力把我們拥有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;由企业文化的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 '张文学' (Zhang Wenxue). The characters are fluid and stylized, with some overlapping strokes.

2010年10月

前 言

企业文化对于企业来说犹如盐溶于水,如同精神对于人的作用,如同人性之于人生,丝丝缕缕,点点滴滴,渗透在整个企业经营管理过程中。一言一行,一举一动,一项制度,一种氛围,方方面面,时时刻刻,无处不包容于企业文化之中,且被企业文化渗透,这是企业文化的本质。企业文化无形却有神,这种“神”就是企业的灵魂,是一个企业区别于其他企业的根本,也是引领企业发展的精神支柱。开滦集团蔚州矿业公司的这种“神”就是聚五湖四海之人气,融思想交错之精华,成奉献蔚州之行动。

开滦集团蔚州矿业公司是一个新兴企业,“新”对于该企业来说既是机遇也是挑战。一方面,“新”昭示着蓬勃,象征着活力;另一方面,“新”也意味着空白,没有依样可画的“葫芦”,没有“量身定做”的套装。蔚州矿业公司企业文化建设就面临着这样的境况。公司聚集了来自全国十几个省,五十多个市(县)的人员,人员构成的复杂性带来了多种文化的碰撞与交错,如果没有一种新的优秀文化来引领企业的科学健康发展,这种碰撞势必带来很多矛盾和冲突,掣肘企业的经济发展。因此,蔚州公司将整合融和文化资源作为企业变革发展的重要工作来抓。首先,本着“以人为本、求同存异”的原则,尊重人,尊重人的思想,尊重不同文化的差异性,用开滦的主导文化来引领其他文化,汲取各种文化的精华,使企业文化呈现出“一主多元、和谐共生”的局面。其次,融和的关键在于企业的领导层,领导的示范作用远远大于制定一项制度、举办一次活动。蔚州矿业公司的领导班子是由开滦、老虎头、井陘、大

唐国际等不同企业集团的人员构成的,在重大决策中他们都严格遵守民主集中制,相互沟通,相互包容,在生活中相互关心,相互尊重,做到了“大事讲原则,小事讲风格”。领导班子的融和对企业的发展、对凝聚员工的力量、促进融和文化的落地生根起到了积极的引领和带动作用。最后,培育企业的共同价值观。在不断融和的过程中,蔚州矿业公司形成了“以人为本,以和为贵,学以养德,行以求实”的共同价值观,并通过多种途径将共同价值观渗透到企业的生产经营运作中,渗透到企业的利润观中,渗透到为人处世的哲学中,渗透到社交方式和动机中,渗透到荣誉观中,渗透到企业方方面面的工作中……实现了企业融和文化从“起飞”到“落地”。在此过程中,蔚州矿业公司的经营效益、发展规模、员工的精神面貌都发生了翻天覆地的变化。也涌现出了无数融和文化的使者,他们谦让、包容、亲民、敬业、奉献,他们对蔚州矿业公司有着无限的深情和坚定的信念,他们为了蔚州公司的发展鞠躬尽瘁。蔚州矿业公司文化融和是成功的,发挥了 $1+1 \geq 2$ 的作用。

我们不能说,缺少文化力的企业,一定不能够取得成功,但我们可以断言,没有文化力的企业会缺少企业持久发展的动力。因而注定不会长期成功,注定不能够做大做强。企业文化建设不是一朝一夕的事情,也不是短期投资就能见效的,它是一项长期投入、利在千秋的工程。企业要想做大做强、基业长青,就必须有自己优秀的企业文化。因此,蔚州矿业公司将继续打造“融和”文化的品牌,以文化力提升竞争力,以竞争力保障持久力。

编者

2009年8月

目 次

打造开滦新蔚州	1
整合重组发展壮大新蔚州	1
四创一争四项重点新思路	3
以和为贵求同存异的新文化	11
主导统领特色彰显的新战略	22
多元文化融和工程的探索与实践	26
蔚州融和文化的彰显和效用	34
内化于心,共享融和文化建设的魅力	34
外化于行,展现融和文化建设的功效	36
固化于制,打牢融和文化建设的根基	37
高管人员做表率 促进企业文化融和	40
摆正四个关系 促进企业科学发展	43
正确树立融和文化价值观 建设蔚州大家庭	43
弘扬主旋律 用融和文化推动人企共同发展	45
放宽视野 提升人企共同发展的新境界	48
以文化力凝聚融和力 建设高标准现代化矿井	51
讲团结,促融和,内化于心,树立认同感和使命感	52
建制度,抓规范,固化于制,狠抓制度的落实	53
重教育,抓培训,外化于行,增强团队战斗力	54
高标准,严要求,三化并重,共建高标准现代化 和谐家园	55

文化铺路 管理搭台 构建员工成长新通道	59
变轨与接轨 融和为根本	66
思想变轨——文化融和的前提	67
心灵接轨——文化融和的关键	70
行为变轨——文化融和的目的	73
文化融和筑和谐 艰苦创业塑矿魂	76
强化理念融和,提高企业管理水平	76
强化人本管理,干群一心筑和谐	78
发挥融和文化优势,促进矿井发展	79
以人为本 文化立道 建设本质安全型矿井	81
制定企业安全理论文化,为安全工作提供理论支撑	81
加强安全物质(环境)文化、行为文化建设,强化	
现场管理	82
加强安全规范文化建设,健全管理制度,完善管理机制	82
加强安全心态文化建设,强化宣传,搞好舆论导向,	
深化思想教育	83
大力倡导亲情文化,激发安全管理的内在因素	84
举文化之力 铸发展之魂	88
以融和开滦文化为基调形成制度文化	88
营造“人本”环境,发挥员工主观能动性,	
提升员工队伍素质	89
以安全文化为载体,塑造本质型安全人	90
招之即来建平台,在思想融和上实现无缝对接	93
以文化人提升医疗服务水平	96
以融和为契机打造企业文化人	96
以理念学养提升文化人素质	98

增强执行力 提升医疗服务水平	99
德技双馨 打造人性化服务团队	100
以廉洁高效为标志检验融和效果	101
从员工的思想融和开始	103
领导垂范彰显融和	103
创新载体诠释融和	104
完善制度促进融和	105
团队精神体现融和	106
加强企业文化建设 打造一流矿山救护队伍	108
人为本、和为贵,求得思想融和	108
多沟通、勤交流,达到情感融和	109
讲规矩、成方圆,实现制度融和	110
学先进、强素质,搞好行为融和	111
讲激励、重能力,力求利益融和	112
人和为本 行以求实 奉献蔚州	113
用融和文化凝聚力量 锻造一支敢打敢拼的员工队伍	118
求同存异 相融共进 构建蔚州大物流	122
以诚信拓融和	128
构建和谐企业的“融和文化”	129
以诚信文化拓深融和文化	130
丰富融和文化内涵 提升安全培训效果	132
企业内保要为融和文化建设保驾护航	138
在推进融和文化建设中转变观念	138
在推进融和文化建设中提供保障	139
在推进融和文化建设中夯实法制基础	140
多载体 多形式 多方位创建融和文化	142

“融和”成为正规军·····	144
蔚州矿业公司企业文化理念故事选·····	146
情撼蔚州·····	146
定亲·····	150
生日·····	152
酷暑中的星期天·····	154
后勤“百事通”·····	155
雨后彩虹·····	157
无情的父亲·····	159
提前的中秋夜·····	160
情人节的战斗·····	162
平凡的“勇士”·····	164
倪厂长请客·····	166
老先生·····	168
蔚州矿业公司企业文化理念系统·····	171
企业愿景·····	171
企业使命·····	171
共同价值观·····	172
企业作风·····	173
员工信条·····	173

打造开滦新蔚州

——蔚州矿业公司企业文化发展历程

蔚州矿业公司是在整合重组过程中逐渐发展壮大起来的,员工队伍构成呈多元化状况(据统计,崔家寨煤矿有27个省、市、自治区,52个县的员工),员工的文化习惯、行为方式等各不相同。对此,公司以远程发展目标为基准,正确处理发展与平衡、多元文化与自主文化的关系,在“以信任为基础,以沟通为前提,换位思考,改善自我,资源共享,共同发展”原则的指导下,积极营造关心人、尊重人、理解人、培养人的文化氛围,在宽松和谐的环境下,通过理念宣灌、制度整合、流程再造、管理创新、行为训练,完成对人的思想、精神、行为的再塑造,使员工由组织上的一家人变成思想、观念、行为上的一家人。使“以人为本,以和为贵,学以养德,行以求实”的价值观深入人心,打造蔚州特色的融和文化体系,实现全体员工的自我管理、自我完善、自我发展、自我提高与企业的又好又快发展。

整合重组发展壮大的新蔚州

蔚州矿业公司前身为冀蔚矿区建设管理委员会,始建于1992年6月,隶属于井陘矿务局;1995年7月随着国家基本建设投资体制改革,经原煤炭部批准,从井陘矿务局划出,成为独立法人,隶属于河北煤炭管理局;1997年11月经原煤炭部批准,将冀蔚矿区建设管理委员会更名为蔚州矿业公司,为部属国有独资企业;1999年7月下放到河北省,由河北省经贸委代为管理;2003年3月经河北省经贸委批准,蔚州矿业公司并入开滦集团公司;2004年12月30日,张家口市老虎头煤矿并入开滦集团公司,成为蔚州矿业公司的下属子公司。

2006年底,老虎头公司由子公司变更为分公司。2007年7月31日,由开滦集团公司、大唐国际发电股份有限公司、河北蔚州能源综合开发公司共同出资,对蔚州矿业公司进行多元化投资改造,成立了新蔚州矿业公司,标志着蔚州矿区综合开发工作进入实质性阶段。蔚州矿区煤电路一体化股权结构如图1所示。

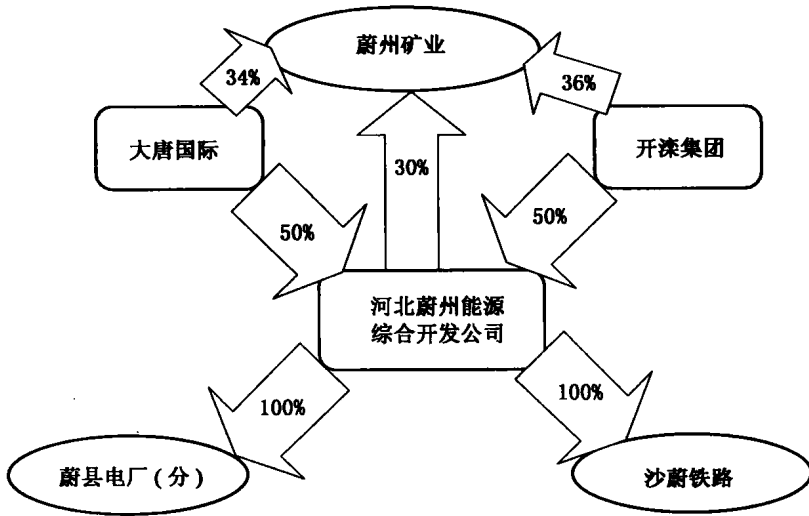


图1 蔚州矿区煤电路一体化股权结构

在公司全体员工的共同努力下,经过近六年的改革和建设,企业精神面貌和经营业绩发生了深刻变化,各方面工作都取得了较快发展。原煤产量由2003年的1.41 Mt提高到2008年的6.08 Mt;销售收入由2003年的10025万元提高2008年的161459.10万元;人均工资由2003年的1.44万元提高到2008年的4.95万元;百万吨死亡率由2003年的1.42逐步向0靠近,(除单侯煤矿外)连续实现四个安全生产自然年;经历了沙蔚铁路公司债务处理、老虎头煤矿并入、专业化重组、多元投资改造等改革阶段,企业管理体制和经营机制实现了重大突破。

目前,蔚州矿业公司所属单位有18个,分别为崔家寨煤矿、单侯煤矿、南留庄煤矿、郑沟湾煤矿、兴源煤矿、西细庄煤矿、北阳庄矿井筹建处、销售分公司、物资分公司、后勤服务中心、机电管理中心、安全技术培训中心、公司医院、开滦集团蔚县建筑安装公司、地方煤矿整合公司、煤

炭经销分公司、保卫部和救护中队。机关设置为“七部一室”及两个挂靠单位,分别为组织人事部、党群工作部、纪委监察审计部、生产技术部、安全管理部、经营管理部、财务部和综合办公室;挂靠单位为社保中心和工程质量监督站。

截至2009年6月,蔚州矿业公司员工总数为12476人。其中,正式职工为5641人,其他用工为6835人,离退休人员为553人(大部分分布在蔚州区域)。

四创一争四项重点的新思路

从2004年7月开始,蔚州矿业公司全面开展以“创建文明单位、文明部位、文明窗口、文明部室”和“争做文明职工”为主要内容的“四创一争”文明创建活动。要求在全公司范围内,坚持以企业文化打造文明单位,从岗位、现场抓起,用企业文化推进文明创建活动的深入开展,促进企业形象、产品形象、员工形象全面建设,树立起新型的煤炭企业形象和职工队伍形象。

同时,党委还提出了“四创一争”文明创建活动拟分三步走方式进行的意见。

第一步,2003—2004年底,为基础建设年。坚持以治理环境为重点,加强职工思想道德建设,全面开展文明部位、窗口、部室的达标创建工作,使职工思想道德和科学文化素质不断提高,在改善生产工作秩序和矿山环境面貌方面取得成效。

第二步,2005—2006年,为提高年。坚持以职工素质达标为重点,以共同的愿景和先进的企业理念凝聚职工,弘扬和培育奋发向上的企业精神,形成团队合力,规范职工岗位文明行为,促进职工思想道德和科学文化素质的提高。

第三步,2006—2007年,为深化年。坚持以企业文化打造文明单位,从岗位、现场抓起,用企业文化推进文明创建活动的深入开展,促进企业形象、产品形象、员工形象的全面建设,树立起新型的煤炭企业形象和职工队伍形象。

可以说,蔚州矿业公司企业文化建设的帷幕正徐徐拉开。