

● 陈宇平/葛梅伟/车宏卿

首建文化整合换来后发优势



2005年按照首钢总公司战略结构调整的总体要求,首钢建筑业实行整合,即把当时的两大建筑集团捏合在一起,成立首钢建设集团。要把17000多人的队伍稳定住,要把积淀已久的陈年旧账处理好,要把有效的资源发挥出更大的威力,难度之大,由此可想而知。但是,首建集团迎难而上,经济效益三年迈上了三大台阶,2006年结算收入达到36.59亿元,比整合前2005年的33.31亿元多出3.28亿元,2007年为50.78亿元,2008年更是达到55.6亿元。同时,企业综合实力明显提高,“首钢建设”品牌也越叫越响。在企业整合实践中,首建靠什么实现了如此巨变?首建人的回答是,靠的是文化整合。因为在企业整合中他们始终把企业文化整合摆在了第一位。

一、首建进行文化整合的基本思路

1.加强沟通,统一思想,解决员工排异问题,形成共同的发展目标。首建的文化整合第一步是员工观念的整合。文化整合的关键在于,让不同企业的员工对新企业的发展形成共识。也就是说,要打破重组中的各种障碍,就要先打破存在于不同企业员工中的思想障碍,让大家了解新企业的发展目标,并让员工真正认同。围绕着观念整合,首建做了大量的工作。首先是下基层全面了解不同企业员工的思想状态;其次是运用信息化手段搭建思想交流的平台,方便员工表达不同的思想;再次是在员工中进行充分的沟通,分析出思想冲突的表现和原因。文化整合是机构整合、物资整合、财务整合的先导,也是企业整合的关键所在,因此,首建在企业整合中始终把文化整合摆在第一位。

2.加强管理,统一标准,落实企业的发展战略。企业的发展目标、发展战略确定之后,特别是得到

员工思想上的认同后,如何落实就成为当务之急。首建通过加强管理、统一工作衡量标准,以此保证了发展目标、发展战略在企业整合后的落实。各类工作标准的统一,既是企业整合成功与否的基础,也是企业员工凝聚力与向心力的源泉。这主要体现在企业文化的公平性、无歧视性,如员工的薪酬待遇、绩效衡量与奖惩制度的统一。各项工作标准的统一,是一个企业良性文化的必备要素之一。

3.树立管理团队的楷模效应。在企业文化整合过程中,管理团队特别是其中的核心领导具有思想领袖的作用,他们的示范效应对于凝聚企业员工具有十分重要的作用。企业领导人在企业中既是管理者,又是员工的思想领袖,其文化整合意识和能力是新企业文化形成的推动器。首建的管理团队在文化整合中兑现承诺、勇担风险、不怕得罪人,让员工看到了管理团队在企业整合中的信心和决心,并愿意在管理团队的带领下实现新企业的目标。

4.强化品牌理念,统一品牌形象,以文化整合促进产业整合,形成企业持久的竞争力。整合的目的是做大做强企业,这都需要市场的检验、同行的认可。首建通过整合,壮大了自身的力量,完成了一个又一个重要工程,树立起了“首钢建设”的品牌。品牌形象的树立,进一步提升了企业的水平与高度,提高了首建在行业中的话语权。

二、首建整合后的后发优势

首建通过企业文化整合,打破了原先存在于两个企业间的障碍与壁垒,通过调查、文化研讨、文化寻根等活动,使员工之间、员工与领导之间以及管理者之间得到较充分的沟通与联系,从而减少了由此可能带来的整合成本,实现并超越了整合重组的目标值。

过去,首建只能干别人转包二次、三次的活儿,现在,首建已经成为重点项目的总承包商;过去,仅仅能够承揽一些几百万、几千万元的工程,现在大多承揽的是上亿元的工程;过去,首建从未涉足热轧、冷连轧工程,现在,不仅涉足这些重点工程,而且在工期、施工质量上都超过了竞争对手;过去,年均经营额不到10个亿,而今,结算收入已经达到50多个亿;过去,企业资质是一级,而今,企业资质已提升为双特级。

早在2005年迁钢热轧项目建设中,首建还是跟着别人后边干、别人不愿意带的“徒弟”。但到了2008年曹妃甸热轧项目中,面对首建独立提前完成的工程,负责监理的达涅利公司人员说,除宝钢之外,首建干得最漂亮。

2007年,首建取得中国钢结构制造特级企业资质,为之后钢构产业的发展打下了基础。同年,他们还承揽了也门瓦蒂西姆输水工程、印尼马仕达棒材轧钢以及缅甸、阿联酋等国外工程。高质量的工程又为首建赢得了良好口碑。海外市场的进一步拓展,还带动了首钢内部相关单位的订单应接不暇。

过去,首建的知名度不高,不被社会认知,现在,北京摩根大厦、天津国贸中心、北戴河滨海新城等大项目的业主亲自找上门来主动要求合作。原因是,首建的产品质量、企业实力和优质服务已被社会所认知。

三、首建文化整合的启示

1. 正确的思路、科学的决策,决定着一个企业的生死存亡。实践证明,首钢总公司2006年初做出的整合首建、首冶的决策,是超前的、科学的决策。这一决策既给了重组后的新首建健康发展的空间,又保证了首钢重点工程特别是首钢京唐工程的顺利推进。首建在企业整合过程中,让文化整合为企业发展战略服务。2008年,首建实施股份制改造,这是企业整合后的又一次大的机制调整,人们要再次经受归属感的拷问,但首建股份制改造几乎是在平静中渡过的。在这一年多的时间里,首建完成了盘古大观、总包了奥运会主火炬制造、建造了首钢京唐5500立高炉,并实现了企业跨国市场开发,工程项目走出国门。2009年面对国际金融危机,首建管理团队未雨绸缪,又开始了新一轮的文化大讨论,主题就是提炼、确立新形势下的企业精神。

2. 文化整合的过程,是观念变革、目标统一的过程,

也是不断创新的过程。企业员工观念的变革、对发展愿景的认同,是文化整合的前提。这就需要坦诚沟通与交流,尊重双方的文化差异,着眼于企业的未来发展,寻求共识,超越文化,融合文化,创新文化。首建就是在承认文化差异的基础上推动员工观念的变革,以不断适应市场经济的要求。文化整合是一个动态的过程,既是对原有文化继承、否定与超越的过程,也是对新文化不断创生的过程。

3. 统一标准、强化管理是文化整合的基础。科学规范的管理必须建立在统一的标准之下,这是形成公平的工作环境并凝聚全体员工的基石。比如,首建以首冶已经被市场检验的管理机制作为基准进行工作标准的统一,就形成了很强的整合优势。这种“统一”并没有使员工产生反感,反而让大家在公平、统一的管理规则中感受到了企业与市场接轨的良好前景。这就进一步凝聚了全体员工的干劲,使企业文化成为推动企业发展的强大动力。

4. 文化软实力可以有效提升企业硬实力。“首钢建设”、“首钢钢构”的名字,在企业整合、文化整合中越叫越响了。文化整合中的一个重要内容就是品牌整合。在首建刚开始走入市场的时候,他们开始真正认识到:施工质量是企业的生命;首建在市场拼打多年后得出这样的体会:企业要发展,靠的是企业竞争力,归根到底是靠企业的品牌。于是首建最终确定了他们的品牌理念:“选择了首钢建设就是选择了放心”。他们以品牌建设为核心,推动各项工作的开展。比如,迁钢的2160结构工程,他们就打出了国际先进水平。

5. 团结和谐的管理团队决定着文化整合的成功与否,决定着企业的价值取向。管理团队特别是企业的领导人,他们既是企业的管理者,又是员工的思想领袖,他们的文化整合意识是新企业文化形成的推动器。首建的管理团队一就任就向广大员工郑重承诺:带不好企业,就引咎辞职。广大干部职工从首建管理团队的身上看到了他们的决心和信心,看到了企业的希望。正是他们引导企业顺利地渡过了调整期,并为之后的发展奠定了良好的基础。首建的领导者十分善于听取对方的意见和批评,并力主大家承认和接纳对方的优势。文化整合首先要求管理团队要达成共识,只有管理团队达成共识,才能形成文化融合的牵引力。

责任编辑/丛容