

企业困难时期企业文化建设的探索与实践

郝 壮 岳建华 任淑娟

(作者单位: 首钢矿业公司党群工作部)

企业文化是企业的灵魂。企业文化的价值引导、道德约束、人心凝聚等核心文化作用,发挥的好坏、大小,直接关系到企业健康、稳定、持续的发展。特别是对于深处改革、转型发展攻坚期的国有企业来说,更是不容忽视的关键性问题。2015年,首钢全面深化改革已经进入攻坚期,钢铁业发展到了“为生存而战”的关键时刻,矿山行业也从“黄金十年”进入发展的困难期。越是在经营困难的时期,越需要一种优良传统、价值观念、群体意识的引导,以此来激发职工的使命感、凝聚职工的归属感、加强职工的责任感,乃至实现职工的成就感。在经营困难时期,如何切合实际加强企业文化建设,首钢矿业公司党委进行了一系列的探索和实践。

一、企业经营困难时期,企业文化建设的总体思路

企业经营困难时期,如何引导职工增强危机意识和责任意识,坚定攻坚克难的信心,如何总结提升矿业公司建矿50多年来企业文化建设的经验做法,并结合当前矿山发展的实际,把这些好的优良传统、宝贵经验转化广大职工的进取意识和创新精神,转化为深入推进企业破冰前行的内生动力,是2015年以来矿业公司企业文化建设的重要课题。在解决上述问题时,矿业公司顺应形势,充分发挥“文化凝聚人心,文化助力发展”的作用,引导提升企业整体的价值取向和经营管理。

一是引导形成统一愿景和坚定信念。上下同行者聚、上下同欲者胜、上下同质者和。越是经营困难时期,越要提升对企业发展的认识。愿景统一、信念坚定,才能增强干事创业的决心和毅力,推动企业不断改革发展。

二是引导树立前瞻意识、市场意识,用发展的思维提升顶层设计能力。对于企业在经营困难时期遇到的降本增效、创新创效等困难和瓶颈,需要树立前瞻意识、市场意识,增强自身对未来风险的识别判断力及对市场变化的适应力。这样才能不断提高顶层设计的科学性和实践性,为进一步适应发展奠定基础。

三是提升价值导向作用。越是在经营困难时期,越要坚持乐观向上、执着坚守。要在企业原有价值理念的基础上,寻找与企业经营环境相契合的着力点,进一步发挥、提升企业文化的价值导向作用,不断促进企业整体建设能力。

首钢矿业公司围绕公司生产经营和改革发展,坚持把企业文化渗透到转变职工思想观念、提升企业管理理念、凝聚全公司力量中,坚持在生产经营中丰富企业文化内涵,通过开展弘扬矿山优良传统、打造开放型企业文化、“首钢人的价值观”和“京华英雄”宣讲等主题实践活动,抓教育、建载体,培养、塑造、宣传各类典型,使企业文化与当前经营形势相适应,引导干部职工在应对困难和挑战中不断振精神、练内功,保生存、求发展。

二、融入中心,服务大局,塑造企业核心价值观

企业的核心价值观是企业在经营过程中自然而然形成的使全体职工都信奉的信条,是干部职工身体力行并坚守的理念。这种价值观和理念是一个企业的文化核心,从而使大家的行为朝着一个方向去努力。

1. 弘扬优良传统,提升全员共识

矿业公司作为伴随首钢走过半个多世纪风雨历程的国有大型矿山企业,在发展壮大的过程中,逐步培育了“艰苦奋斗、严格管理,自强不息、服务大局”的优良传统,形成了与首钢精神一脉相承又具有矿山自身特点的企业文化。继承老一辈矿山人优良传统,是首钢精神在矿山的践行、传承和发展,更是面临严峻生产经营形式下矿山人继往开来、攻坚克难、创新发展的力量之源。

一是提炼矿山优良传统故事。“艰苦奋斗、严格管理,自强不

息、服务大局”,这每一项矿山精神形成的背后都蕴藏着无数个感人的故事。矿业公司将陆续挖掘、整理、讲述这些故事的过程作为开展矿山优秀文化传承教育活动,弘扬矿山优良传统的过程。2016年3月,公司下发《传承发扬首钢精神和矿山优良传统的通知》,通过组织干部职工学习矿业发展历史和典型案例,引导大家认识到传承发扬首钢精神和矿山优良传统是矿业公司改革创新、攻坚克难的必然要求,是完成好经营生产建设各项任务的重要保证,促进广大干部职工进一步增强担当意识和大局意识,坚定发展信心,为矿业公司度过艰难时期注入正能量。

二是制作各单位发展历程视频。在提炼矿山优良传统故事的同时,矿业公司充分利用一年多来开展“铁源记忆”形成的有效资源,制作各单位发展历程视频。视频高度概括各单位发展历程中的关键事件、主要人物和感人故事,从而使“艰苦奋斗、严格管理,自强不息、服务大局”的企业精神成为职工彼此共鸣的内心态度、意志状况和思想境界,激发职工的积极性,增强企业的活力。

三是“矿山之星”宣讲和评选。精神是一个企业的灵魂。这种灵魂不会凭空产生,它是在全体干部职工日复一日的践行中培养出来的。在企业经营困难时期,那些自强不息、艰苦奋斗的典型人物、典型事迹,更能发挥模范带头作用。因此,去年以来,矿业公司注重挖掘在降本增效、转型提效、技术创新、精细管理、市场开发等方面涌现的各类典型,引导矿山人面对严峻的生产形势,同舟共济,披荆斩棘,共渡难关。同时,将典型宣传同发展实践有机结合,同生产经营及体制、机制、科技、管理等各项工作的创新相结合,并按时间点进行有侧重宣讲,使不同层面的典型都能够得到有效宣传,使“首钢和矿山精神”的传承实现大众化和常态化,培养和树立“推得开、叫得响、站得稳”的矿山之星。

2. 理清现实差距,坚定发展信心

矿山文化传承教育活动,使“艰苦奋斗、严格管理,自强不息、服务大局”的优良传统,成为融入到广大职工群众的血液中无形的力量。干部职工意识到,在企业经营困难时期,只有自强不息、永不服输,通过持之以恒的努力和付出,才能不断挑战自我、超越自我,完成好改革发展各项任务。

一是转型发展闯市场的信心更加坚定。矿业公司五十多年发展历程中,也曾经历过转型发展的阵痛。1996年,矿业公司成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场经营主体后,曾面临“红旗能打多久”的疑问。全体干部职工转变观念、推墙入海,千军万马闯市场。在经历了精干主体、分离辅助,减员增效,实业开发等一系列改革举措后,公司通过转变办矿模式、实施对外投资、资源回收等,走出了困境,迎来了矿山发展的“黄金十年”。通过对比,广大干部职工对当前的困难形势有了更理智的认识,坚定了转型发展闯市场的信心。

二是艰苦奋斗度难关的勇气更加坚定。无论是建矿之初,矿山人筚路蓝缕、宵衣旰食,骑着毛驴找矿,18个月建成石钢自有矿山、2个月建成二马采场、28天建成杨庄采场、文革时建成水厂铁矿,还是九十年代建成“四大工程”,还是新世纪建成首钢第一座地采矿山,几代矿山人始终不断践行和传承艰苦奋斗的优良传统,创造了一个个历史。在这种氛围的感召下,干部职工意识到,只要发挥老一辈矿山人艰苦奋斗的精神,与企业同呼吸共命运,就一定能够共渡难关。过去一年以来,广大干部职工牢固树立“过紧日子”的观念,集思广益、群策群力,降成本、增效益的金点子、好措施纷纷涌现,为企业发展贡献力量。

三是严格管理创效益的认识更加清晰。纵观矿业公司的发展历

程,无论是八、九十年代承包制下实现的大发展,还是新世纪“四个基本单元建设”、“六项基础工作”等管理方法的探索和实践,都证明了严格管理是实现企业良性发展的有力助推。越是在困难时期,就越要对各项工作从严要求、从严落实。基于这种认识,矿业公司向从严治企要执行力,把执行力转化为企业经营管理的能力,转化为解决当前面临的苦难创效益的能力。

三、突出重点,务求实效,打造“开放文化”适应新形势

2014年以来,矿山行业进入前所未有的困难时期。社会环境、经济环境、行业竞争等因素对首钢的影响日益加剧。在这种情况下,企业文化建设也要与时俱进。开放型的企业文化正是在变革的环境下企业发展的必然选择。所谓开放型企业文化,是适应困境的企业文化,是同市场经济相契合的找差文化。其本质是将企业优良传统与解决生产经营中的实际问题相结合,将企业现代企业管理手段与企业文化建设相结合,将企业优良传统与未来发展战略相结合,从而有效地改善企业的经营绩效,提高企业的竞争力。

1.以开放型思维促转型

凝聚着人心的企业文化,是企业发展的“根”,如何才能生“根”,才能“开花、结果”,切实选择好企业文化建设的切入点,极其重要。为主动适应铁矿石价格大幅下跌后持续低位运行的新常态,矿业公司党委积极探索开放型文化落地生根的新途径、新载体。

在矿山行业“黄金十年”期的高矿价、高盈利下,矿业公司职工形成一种“重计划执行,轻市场经营”、“重打产超产,轻经济运行”、“重技术指标,轻效益指标”、“重设备可靠,轻成本投入”、“重按部就班,轻组织变革”、“重局部,轻全局”的惯性思维。而从2014年开始,矿山行业进入“冰冻期”,围绕适应发展新常态,积极应对严峻形势和各方面的变化,迫切需要引导干部职工转变思维方式、改进工作方法。基于此,2015年,矿业公司开展了一次“破除惯性思维”全员大讨论活动,主要面向现场层面,引导干部职工不断转变观念,反思找差,不断优化经营管理,推进降本增效等重点工作的落实,矿石、矿粉成本大幅度降低,一些以前不敢提的目标实现了。同时,干部职工经受了一次深刻的洗礼,心态和承受力也更加坚强,达到了通过转变思维方式、改进工作方法,提升经营管理水平的目的。进入2016年,矿业公司进一步意识到自身存在的问题和差距,提出要“跑赢自己,跑赢同行,跑赢市场”。要完成这一任务,不仅仅需要解决思想层面的问题,更需要一系列体制、机制、合作等方面的变革,需要以更开放的思维,查找自身同行业的差距、同市场的差距。矿业公司党委组织开展“彻底改变多年来在高盈利下形成的思维惯性,彻底改变只保生产不顾效益的固有做法,彻底改变求稳怕乱的保守心理”的“三个彻底改变”大讨论活动,主要面向中上层领导干部,在传导市场压力的同时,重在找准工作中存在的差距和潜力,不但要明确标准和目标,更要找准路径和方法,实现在艰难困境中生存发展。

2.以案例式方法抓落地

开放文化的探索是一个职工从思想观念的转变到行动,从行动到习惯的企业文化落地的过程。矿业公司将提高思想认识与案例查找相结合,将案例查找贯彻始终,作为文化落地的主要抓手。在2015年开展的“破除惯性思维”大讨论中,各单位把查找案例作为工作重点,突出经济效益的主线,坚持以问题为导向,累计查找分析案例765个。在查找案例的同时,坚持边查边改、立行立改,促进经营管理水平的提升。透过案例反映出的倾向性问题,组织干部职工深入讨论,剖析思想根源,明确努力方向,在思想认识和工作效果上体现出新的变化。在新的一轮“三个彻底改变”大讨论活动中,矿业公司继续通过案例找准“三个彻底改变”的路径和方法,干部职工对照“三个跑赢”具体标准和目标查找认识上的思想误区。通过总结案例,矿业公司广大职工实现了从思想到方法的落地,查找思想上不适应的地方、措施上不得力之处,找到新的工作抓手,达到了通过转变思维方式、改进工作方法提升经营管理水平

的目的,为完成深化改革和生存发展各项目标任务注入了新的动力。

3.以交互式探讨求实效

在开放文化创建过程中,矿业公司注重调动职工参与的积极性,发动职工广泛参与。通过全员性的大讨论,让每名职工都积极参与进来,集思广益、群策群力,形成氛围,使职工普遍认同,并能够得到有效的贯彻和执行。鼓励广大职工以记名或匿名方式广泛参与、揭摆问题、直言见解,“破除惯性思维”大讨论活动中,职工共提出具体意见建议2000多条。组织厂处助理级以上领导干部带头撰写“破除惯性思维”认识和体会,并在网上编发论坛,选编体会文章进行交流。各单位也采取编发简报、集中研讨等方式,加强宣讲和教育。在此基础上,公司还专门召开推进会,各单位在会上进行交流互动,实现在互动中相互启发,在碰撞中凝聚共识。通过全员性的大讨论,矿业公司职工从思想观念、思维方式、工作方法、工作作风等方面,都有了适应市场巨变的能力,危机感、紧迫感、责任感进一步增强,“艰苦奋斗、严格管理,自强不息、服务大局”的优良传统得到进一步发扬,为矿业公司渡过艰难时期注入了正能量。

四、层层宣讲,凝心聚力,增强矿山精神的全员认同感

优秀的企业文化是企业凝聚力和竞争力的重要源泉,是应对各种困难和挑战,推动企业科学发展的强大动力。实践过程中,矿业公司党委坚持“正面宣传教育为主”,以职工思想教育活动为载体,通过广泛地宣讲,弘扬企业精神,增强全员认同感。

1.广泛发动,突出特色

为积极培育和践行社会主义核心价值观,弘扬伟大的抗战精神和爱国主义精神,2015年,矿业公司党委开展了“首钢人的价值观”和“京华英雄”职工宣讲活动。各单位深入总结挖掘扎根在基层、活跃在一线、工作在现场的先进典型和生动故事,层层开展宣讲教育活动,全年共组织各类宣讲500余人次,宣讲团队典型150余次。通过自上而下的层层宣讲,使“首钢人的价值观”传播更充满渗透力、感染力、吸引力,为推进企业发展营造浓厚氛围。

面对严峻的经营形势,矿业公司将宣讲活动同推进重点工作落实结合起来,开辟“降本增效”、“市场开发”、“转型提素”等专栏进行宣讲,深度挖掘故事背后引人入胜的情节,深度挖掘故事背后引人启迪的内涵,引导职工树立大局意识和“一盘棋”思想,凝心聚力,坚定发展信心。

2.拓宽渠道,多管齐下

矿业公司党委利用局域网、矿业外网、《首钢矿业通讯》月刊、矿业电视台、“首矿网微平台”和“矿业青年”微信公众平台进行宣讲,营造氛围。结合纪念抗战胜利70周年,推出“京华英雄”主题专栏及征文活动,20余篇亲历者人物专访及相关人回忆,再现了在抗日战争的历史壮举中,华北儿女反抗外敌侵略的感人故事,让人深受教育。通过开展“首钢人的价值观”和“京华英雄”职工宣讲活动,一批基层先进典型和感人故事脱颖而出,这其中有立足本职敬业奉献的劳模先进,有勤学善钻创新创效的技术能手,有行善为乐助学扶贫的道德模范,有奋勇杀敌抗日救国的民族英雄……通过层层宣讲,营造了“比学赶超”的浓厚氛围,促进广大干部职工把思想和行动凝聚到全力完成经营生产各项任务上来,凝聚到为矿业和首钢改革发展多做贡献上来。

2015年8月,北京市国资委在市属国有企业中精心选拔宣讲员,组建首都国企百姓宣讲团,开展“我们的价值观”和“京华英雄”职工宣讲比赛及巡回宣讲活动。矿业公司职工李山松以《车辘辘抗日伏击战》代表首钢总公司参加比赛,并从24家企业的120余名职工中脱颖而出,成为十名优秀宣讲员之一。

五、深入挖掘,提炼典型,凝聚改革发展的正能量

动人以言者其感不深,动人以行者其应必速。典型是有形的正能量,是鲜活的价值观。矿业公司党委在推进企业文化建设中,注重树立宣传先进典型,采取“抓住一个闪光点、(下转第96页)

由于良好的合作关系,企业与外商通常一签就是一年甚至更长时间的出口合同。但在最近几年人民币汇率波动较大,频繁升值的背景下,履行长期合同会给企业带来较大的压力。在这种情况下,企业可以签订短期和浮动汇率出口合同,减少汇率风险。还可以采用赊销法。制成品出口企业在中国出口信用保险公司投保的基础上,对信得过的大客户采取赊销的结算方式。此外,制成品出口企业与国外客户在签订、执行合同时,如果能在对外贸易中说服对方采用人民币计价,将能方便结算,有助规避货币折算风险。目前,我国已在全国范围内实施跨境贸易人民币结算。

3. 积极利用金融衍生工具

制成品出口企业可以采用的做法主要有远期结售汇业务锁定汇率和签订货币保值条款。锁定汇率,是指在远期发生外汇收付的情况下,预计汇率会产生不利变化而出现损失,对通过远期交易活动从而固定将来的交易汇率的一种操作行为。通常采用的做法是通过银行办理远期结售汇业务来完成。客户与银行先签订远期结售汇合同。日后双方再按约定的汇率和期限办理结汇和交割,即可规避汇率风险。签订货币保值条款是指在人民币汇率波动的情况下,企业可在合同中订立合适的保值条款。具体做法是将商品价值折算成参照物(黄金或硬货币等),最后支付时再以参照物的数量折回所需要的货币。

(上接第67页)

第二,将培训与员工的职业生涯相联系,使员工与企业共同发展。培训开发体系要与员工的职业发展规划相结合,将个人的发展融入到企业的发展当中。如果员工的工作技能能够不断的提高,员工的薪酬、职位就会不断地提高,员工的职业发展道理也将一帆风顺。培训结果从某种程度上来说反映了员工的学习能力及未来的发展潜力,所以可以把培训的结果作为企业内部提拔任用的一个依据。

第三,绩效管理致力于使员工将培训所学应用于工作实践,提高绩效水平。培训的质量主要取决于培训的内容在员工的日常工作行为中的落实情况。培训中要有触动,培训后要有行动。因此,培训考评和培训后质量跟踪在培训体系的运作中具有重要作用。首先要制定考核标准,并严格按照标准进行培训;其次,为了更好的利用培训中所学到的内容,发挥培训的最大效果,管理者在培训结束后应与员工共同制定下一步的绩效目标;最后,在培训结束后,还要进行质量跟踪。

(上接第54页)

挖掘一条事迹链、弘扬一个精神面”的方法,宣传身边的典型人典型事,提炼出深刻的时代内涵和符合发展要求的主题,以先进典型教育人、感染人、鼓舞人,凝聚改革发展正能量。

1. 围绕经营生产重点工作,探索选树先进典型的有效途径

在总结典型的工作中,矿业公司做到了“全覆盖、无死角”,无论是在岗职工的兢兢业业,还是退休老师傅的一如既往;无论是个人的成长故事,还是团队的成功经验;无论是典型事迹的长篇专访,还是微故事的短小写意,都下大力气去深挖、挖透,力争将典型宣讲出去。一年来,《首钢创新之星毛清华》、《光盘达人张海彬》、《80后劳模李文明》、《三八红旗手张海燕》等一批劳模、先进典型脱颖而出,这些典型凝集了矿山人物群像,很好地引导了舆论,凝聚了人心。

2. 整合利用资源优势,提高宣传先进典型的整体效力

典型的引领在于广泛宣传。先进事迹传播越广泛,示范的价值

4. 优化成本控制、提高议价能力

目前,国际市场许多制成品产业的低价竞争到目前为止尚没有放缓的迹象,相反,未来可能会进一步加强。面对激烈的竞争,企业也不敢贸然提价。汇率成本不断上涨,而制成品出口价格却一路走低,制成品出口企业的利润空间面临两面挤压。企业可以调整产品结构,内部消化成本。同时加快技术创新与品牌建设,提高议价能力。要做到说服客户接受提价,一是要创新产品开发。通过购买有关专利和专有技术,提升产品价值,让客户觉得较高价格是值得的。二是提高制成品出口企业的品牌效应。当前市场条件下,消费者更加青睐名牌产品。企业可通过提升消费者忠诚度,降低他们对于产品价格的敏感度,在市场上获取更强的竞争优势。

参考文献

- [1] 何蓉.人民币升值对我国对外贸易的影响分析[J].财政与金融,2013,(1):8-13.
- [2] 丁正良,纪成君.基于VAR模型的中国进口、出口、实际汇率与经济增长的实证研究[J].国际贸易问题,2014,(12):91-101.
- [3] 何建奎,马红.人民币实际有效汇率变动对我国进出口贸易影响的实证研究—基于1995-2011年数据[J].当代经济科学,2012,(4):43-47.

第四,薪酬管理使员工直接从培训中受益。企业的员工在经过培训后,一般都会提出相应的提薪要求。企业的薪酬制度是留住员工,增强员工对企业责任感的关键。在同等的职业发展条件下,假设其他公司愿意提供更高的薪酬,员工可能会跳槽。把是否接受培训以及受训学习的好坏作为提薪的重要依据,形成培训、考核、使用、待遇一体化的激励机制,保证区别对待参与培训与不参与培训、学得好与学得差的员工,才能调动员工学习的积极性,使其不断地在工作中寻找学习、成长、锻炼的机会。

参考文献

- [1] 王虹.中国企业背景下高绩效工作系统的结构维度研究[J].科学学与科学技术管理,2010,31(9):178-183.
- [2] 姚凯.基于生命周期的高绩效工作系统研究[J].管理学报,2010,7(9):1316-1320.
- [3] 刘丹.浅论高绩效工作系统在管理组织中人力资源的作用[J].当代经济,2008,(16):84-85.

就越高。矿业公司党委对不同时期涌现出的各类典型,一是发挥好矿业网、矿业电视台等媒介的作用,把好导向关,增强主动性和感召力。二是发挥好“首矿网微平台”及《石河》、《协力人》等基层电子杂志等新媒体的优势,形成传统媒体与新兴媒体互动融合的典型宣传新格局,增强丰富性和吸引力。三是把典型事迹中包含的故事素材,文学性展现形成网络微故事,利用《首钢日报》等外部媒体进行了宣传报道,让职工潜移默化中接受熏陶。通过整合宣传资源,多措并举,形成正面、强大的宣传声势,不断扩大典型人物的影响力和感召力。

榜样的力量是无穷的。矿业公司通过树立典型不断彰显正能量,通过彰显正能量催生出更多的典型,从而让典型成长成为一种积极的力量,形成昂扬向上的健康氛围。