



首钢破解文化融合难题

企业联合重组可在较短时间内完成，而企业文化融合是企业文化不断丰富发展的动态过程，不可能一劳永逸

□ 初德和

近年来，通过战略调整，水钢（六盘水水钢集团）、长钢（长治钢铁有限公司）、贵钢（贵阳特殊钢有限责任公司）、通钢（通化钢铁集团股份有限公司）等很多企业先后加入首钢大家庭。如何将首钢的精神、理念、文化、管理不断植入新加入首钢的企业，是首钢面临的重大问题。

核心是价值观融合

首钢在企业文化融合上做了大量积极地探索。2005年4月29日，贵州省政府与首钢总公司签署《股权

转让协议》，将水钢34.56%的股权无偿划转首钢；2008年8月首钢向水钢增资7亿元，首钢对水钢的股权增加到51.56%，成为控股股东。首钢党委和水钢党委首先以文化整合为着力点，于2005年8月3日，首钢党委副书记姜兴宏一行8名领导和专家在水钢为1100名干部职工做了首钢精神专场报告会，从企业文化、企业管理、创新突破、人才培训等方面将首钢企业文化理念、管理理念、发展理念、管理方法等做了全面的介绍，让水钢干部职工更多地了解首钢历史，认同首钢文化，使首钢的战略

愿景很快成为水钢每一个职工共同的追求。之后，双方互派干部学习交流、挂职锻炼100多人次，加深了首钢与水钢之间的全面融合，实行资源优势互补，提升企业的发展后劲。

2010年7月16日，首钢总公司领导朱继民、王青海等到吉林通钢集团总部参观考察，并与通钢集团领导及中层干部座谈。朱继民指出，从国际国内各个企业重组的经验上看，重组成功的关键在于思想文化的融合。为了能有一个更好更快地磨合融合过程，要做到坦诚、不管

遇到什么问题，都要坦诚地交流，形成思想认识上的统一和共识，没有坦诚就做不到真正的沟通，没有交流就形不成新的统一的思想；要做到高度信任，干任何事情如果没有了信任，就失去了基础，信任正是双方相互融合不可缺少的基础，我们的命运已经紧紧联系在一起，一荣俱荣，一损俱损；要做到传承，通钢从1958年发展至今，具有顽强的生命力，沉淀了丰富的优秀文化和优良传统，创造了令人瞩目的成就，取得了来之不易的成绩。这是因为通钢有着一支肯吃苦、能奉献、能打硬仗的职工队伍，有善于学习、追求卓越的精神，有开放合作的胸怀，这些都是企业的财富。

曾因建龙重组失败而在企业界引起轩然大波的通钢如今与首钢成为其乐融融的一家人。应该说，首钢文化的力量功不可没。

2010年8月18日，首钢总公司领导朱继民到长钢调研时指出：首钢和长钢已经高度认同和顺利融合的条件下，怎么做到深入融合，甚至无缝融合，需要系统开展工作。两个企业要真正融合，首先，必须做到价值观念融合。其次，必须研究首钢与长钢学习、交流、挂职等综合性措施。第三，管理制度的原则、理念、流程、考核必须一致。第四，要实现发展战略融合。

融合是系统工程

文化融合是一项长期艰苦复杂的工作，也是一项系统的工程。新加入首钢企业，大都拥有悠久的历史，曾经有过骄人的成就，有自己优秀的文化传承。结合这种实际，应该以先并存后融合的方法，通过

文化渗透，实现企业文化的融合，进而实现首钢集团在经营生产上的战略飞跃。

首先是思想融合。思想融合是文化融合的基础，通过思想融合来推进制度融合、管理融合、行为融合，实现最终的文化融合。为此，要树立“一个企业，一个中心，一支队伍”的融合方针，在思想融合中坚持以“激情、融心、融力”为切入点，实现人的情感相通与心灵相通。首钢与长治钢铁联合重组整合之前，由于沟通工作的到位，就把企业文化的融合放进了议事日程。重组之后，长钢主动从文化融合开始，启动文化整合进程。领导带头讲形势与任务，提高长钢员工的认同感、归属感、使命感；通过吸纳首钢公司思想文化和价值取向，修改补充原来编写的《企业文化手册》；通过会议、宣讲、座谈等方式，在干部职工和社区居民中大力宣传首钢的发展战略、文化理念，让长钢职工更多地了解首钢历史，认同首钢文化，使首钢的战略愿景很快成为长钢每一个职工共同的追求。

其次是制度融合。制度融合是文化融合的重点，只有企业的制度融合了，重组企业才会政令统一，步调一致，成为真正意义上的“一个企业”。企业重组之初，就明确一个观念：新的企业要有新的观念、新的组织结构、新的管理制度和新的激励机制。企业所有的改革思想和措施都必须内化于心、外化于行，并最终固化于制。制度之外，其它是靠不住的。要进一步完善战略管理体系，探索管理模式，强势推进现代化管理，发挥一体化协同效应。

首钢与水钢开始重组后，先启

动了制度文化整合建设工作，从企业文化、生产经营管理、执行力、质量、创新、工艺流程、产品结构、操作规程等方面进行了认真地审查、整合与修订，最终重新规范形成的管理制度，使水钢管理将更加明细、规范、简洁，使水钢生产经营、管理水平上了一个新台阶，有的已经突破水钢历史纪录。

第三是价值观融合。价值观地融合是文化融合的保证，对于重组企业来讲，价值观地融合，形式上是文化的整合，而实质上是一次文化再造，其核心就是提炼与确立企业的新文化理念。文化融合的最终目的是建立起新的企业文化，而企业文化的灵魂则是体现其价值观的文化理念。所以，提炼文化理念，实施文化再造是实现文化融合的根本举措。建设一个符合企业实际、提升企业形象、满足企业发展战略、具有时代气息、企业特色、健康向上并为广大员工普遍认同的企业文化体系，从而实现企业文化与企业战略的和谐一致，企业发展与员工发展的和谐一致，企业文化优势与竞争优势的和谐一致。

第四是行为融合。行为融合是文化融合的关键，企业行为、领导行为、员工行为的融合才是完全的文化融合。在行为融合上，主要表现在心往一处想、劲往一处使，“一条心、一股劲、一盘棋”。

实践证明：企业联合重组可在较短时间内完成，而企业文化融合是企业文化不断丰富发展的动态过程，不可能一劳永逸。要把企业文化融合作为企业联合重组的重要工作，不断地创新实践。