



水钢与首钢企业文化融合实践

袁国雄 朱艳飞



2008年12月12日,正值金融危机愈演愈烈的关键时刻,曾与贵州省签署《水钢股权划转协议》的首钢向水钢增资7亿元,持有水钢总股本的51.65%,实现了对水钢的控股。成为首钢大家庭一员的水钢人,面对来势汹汹的金融危机,面对首钢控股后职工的种种困惑,在继承自身优秀企业文化基础上,学习吸收首钢先进文化,并在实践中加以探索、创新,初步形成了具有自身特色的企业文化模式。在新模式的影响下,水钢党政领导带领全体干部职工变“危机”为“机遇”、化“压力”为“动力”,最终实现扭亏为盈,开创了科学发展新局面。

科学分析,敲定文化融合策略

国内外企业发展史表明,企业发生重大变革之时,面临的局面越复杂,越需要加强企业文化建设,特别需要进行文化整合。首钢控股水钢,适逢金融危机严重冲击国内钢铁行业。水钢党政领导不急不躁,在科学分析企业内外形势基础上,提出了以抗击金融危机为突破口,“在传承中融合,在融合中创新”的企业文化整合思路。

水钢党政深知,企业文化是构建和谐内部环境的粘合剂和思想感情基础。与首钢企业文化融合成功与否,直接关系到广大干部职工能否形成强大的凝聚力、向心力,能否战胜金融危机并形成竞争优势。探究

首钢与水钢的历史与文化,水钢属典型的三线建设产物,在坎坷曲折的发展历程中,形成了具有自身特色的企业精神、传统习惯和行为规范。首钢是一个拥有90多年历史的大型国有钢铁企业,高起点、现代化的管理决定其拥有优秀的企业文化。这样一个优秀的企业在危机冲击的时刻控股水钢,对水钢的干部职工无疑是雪中送炭。这也成就了首钢在水钢职工心中重要的影响力。得益于这种积极的影响力,首钢顺利控股水钢;得益于这种积极的影响力,奠定了水钢与首钢文化融合的思想基础。基于以上分析,水钢党政确定了水钢与首钢企业文化融合的模式——坚持学习吸收与尊重传统文化相结合,积极培育适应首钢总公司发展战略的新企业文化。

全面跟进,加快文化融合步履

一个企业能否对所控股企业实现有效渗透,取决于该企业文化对每个成员的影响程度。如果该企业及其文化对所控股企业的每个成员具有强烈、深刻的正向影响和导向作用,那么,必将对控股后企业的发展产生强大的驱动力。首钢正是以这样一个优势企业形象为水钢广大干部职工所仰慕和折服。强者激励弱者,弱者学习强者。水钢人在首钢企业精神的感召下,谦虚谨慎,全面学习,奋起直追。

人的思想观念决定了企业的发展水平。面对首钢控股后的新形势、新目标和新要求,水钢党政把思想观念的融合作为第一道工序来抓,积极搭建平台,促使两个企业人员互相交流学习。水钢炼铁厂、煤焦化公司、销售分公司等单位先后组织管理和技术人员到首钢对口或挂职学习,首钢也先后派出多个专家组到水钢担任实职。据统计,首钢与水钢相互组织到对方实地参观、学习、考察的各级各类人员达数百人次。全方位的互动交流,在加强彼此信息沟通的同时,增强了双方的认同感和归属感。

企业的生命在于管理,管理的核心在于文化。企业文化实质上就是对职工理念和思想层次上的管理,就像企业的“魂”,推动着企业管理的改进与提高。首钢控股水钢后,充分尊重水钢原有管理方式。但尊重不等于全面肯定。针对管理上存在的缺陷和不足,将首钢先进的财务管理结算软件引入水钢。水钢财务部

结合新准则、新要求及公司实际,适时调整、规范和完善公司内部会计核算,逐步实现与首钢管理对接。2009年,仅此就节约财务费用4687万元,为公司生产经营作出了积极贡献。此外,成本核算、市场“倒逼”经营方式的引入成为水钢扭亏发展过程中的两大法宝。首钢成熟的管理模式和先进经验,犹如一缕清新的春风吹来,逐步在水钢管理中有效渗透。

提高技术水平是企业生存和发展的内在动力,优秀的企业文化对技术水平提高有着深刻的影响和推动作用,技术水平的不断提高又将促进企业文化健康发展。首钢控股水钢后,在对水钢的销售、原料、技术、财务、生产等系统人员进行培训基础上,帮助水钢进行原始创新、集成创新、科技兴企、工艺优化升级。

企业文化是一个企业思想信念、经营模式、管理风格、工作方式等多方面的综合体现,不同的企业必然拥有不同的企业文化。首钢控股水钢后,为寻找融合发展的突破点,水钢将首钢总公司“创新创优创业”的“三创”精神引入实践并创新为“三创六比”活动,激发水钢人立足岗位创新、创优、创业的热情。为促进与首钢企业文化的进一步融合,去年3月,水钢设计甄选出新的标志图形公开向广大职工群众征集意见,新标识表达了“水钢依托首钢,与祖国俱进”的寓意,通过公开征集意见,增强了广大职工群众对新标识的认同感,也增强了与首钢的归属感。

回顾总结,文化融合亮点纷呈

首钢控股水钢已有两年多时间,首钢与水钢实现国有企业战略合作,共同提高,初见成效。面对世界经济持续低迷、国内钢市供大于求矛盾突出、铁矿石大幅涨价、煤电油运持续走高等困难,在首钢总公司的帮助和支持下,水钢深化改革,强化管理,实施市场倒逼机制,攻打技术经济指标,保证了生产经营安全、稳定、经济、低耗、高效运行,取得了较好成绩。

1. 经营效益初步显现

围绕生产经营总体目标,水钢强化内部管理,从消灭误操作、减少小耽误做起,抓设备点检定修保生产稳定顺行,抓炼铁生产保产能充分发挥,抓炼钢生产保新品开发,抓轧钢生产保品种结构优化,抓原燃材料供应保上下工序均衡衔接,抓产品销售保经营效益,强化营销策略,贴近市场,均衡销售,尽力实现当期经济效益最大化。2010年,五年来首次实现一季度盈利,据统计,去年1-6月份,累计生产生铁1456346吨、钢1624903吨、钢材1610589吨,同比分别增长1.0%、6.77%和12.02%;实现盈利11560万元,为水钢在后金融危机时代实现腾飞奠定了坚实基础。

2. 主要指标明显改善

按照首钢要求,水钢实施了市场倒逼机制。通过倒推主要工序成本,原燃料采购成本不断优化,各单位可控费用得到有效控制,最大限度地消化了增支减利因素。围绕攻打经济技术指标,降低成本消耗,水钢

坚持以“对标升级”为抓手,深入查找影响和制约自身指标进步的因素,大力推进科技进步与技术创新。6月份,入炉焦比完成367kgt,同比降低14kgt;喷煤比完成152kgt,同比提高21kgt;钢铁实物料消耗1082kgt,同比降低3kgt。

3. 职工面貌焕然一新

围绕与首钢企业文化实现融合目标,水钢与首钢开展形式多样的交流学习,加强了彼此的沟通,增进了彼此的了解,加快了文化融合的认同感,增强了职工的归属感。看到发展希望的水钢广大干部职工“近期有奔头,远期有盼头”,精神面貌焕然一新,工作积极性热情高涨。辅业改制和岗位分析工作的适时推进,职工的危机意识和市场竞争意识得到明显加强。目前,水钢干部职工队伍稳定、士气如潮,水钢又好又快发展成为每个干部职工共同的心愿;与企业共建共享、共同进步、共同发展是每个干部职工共同的行为,一支心相通、情相融、力相合的企业团队正逐步形成。

4. 发展空间得以拓宽

纳入首钢总公司整体发展规划后,水钢学习首钢先进技术,大力推进技术创新,提高科技水平,增强自主创新能力。成功开发和批量生产了覆盖全部产品规格和等级的抗震钢,并成功召开“水钢抗震钢推介暨新闻发布会”,进一步唱响水钢品牌,扩大了企业影响力。今年,水钢把品种钢开发作为加快发展方式转变的重要课题,围绕建成西部长材精品基地战略目标,抓好国家科技支撑计划“高性能swR82B的研发与产业化”项目建设。在首钢总公司专家的指导下,水钢还自主研发生产了SWRH-1、SWRH82B-1S、高碳硬线系列等市场“高端”产品,发展空间得到进一步拓宽。

事实证明,首钢文化“润物无声”。目前,在首钢先进企业文化的引领下,水钢共同的价值追求正渐渐在职工心中生根发芽。水钢将借首钢之力,逐步实现新的蜕变!水钢广大职工将以饱满的热情,奏响一曲文化融合促发展的主旋律!

(作者单位:首钢水钢(集团)有限责任公司)

