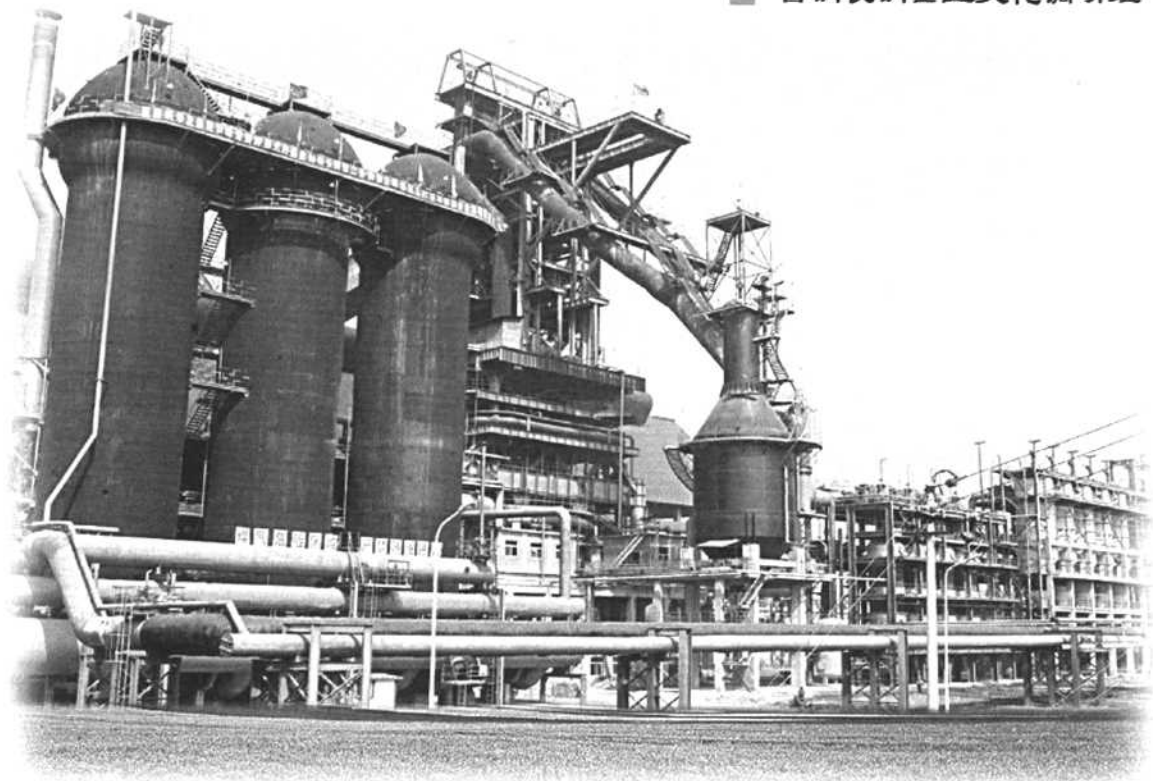




积极对接 健康起步

——首钢长钢企业文化建设调研报告

■ 首钢长钢企业文化调研组



文化是企业的根,是企业的魂。首钢长治钢铁有限公司 2009 年 12 月挂牌运行以来,一手传承和弘扬红色长钢文化,一手依托首钢大文化的品牌优势,围绕创新加强学习、开拓视野,围绕创优精细管理、赢在执行,围绕创业攻关破难、积聚资源,很快实现了文化、管理、技术、营销、服务等方面的积极对接和融合,长钢迅速健康起步,企业进入了一个崭新的发展时代。

企业现状

2010 年是长钢融入首钢的第一年,也是长钢在新起点上谋发展的奠基和起步之年。这一年,长钢发生了质的飞跃。主要如下:

一是上马了八项技改工程,实现了铁、钢、材工序平衡,有效提高了能源综合利用水平,降低了生产成本,初步搭建起了年产 360 万吨钢产能平台。2010 年,铁、钢、材产量分别为 328 万吨、314 万吨、232 万吨,

同比分别增长 51.4%、51.5%、25.3%,全年实现销售收入 112 亿元,同比增长 84.6%,均创历史最好水平。

二是资源拓展工作取得新进展。继长沁煤田之后,又与三元煤企业签署了战略合作协议;石灰石资源的开发工作正在稳步推进。

三是通过借鉴总公司管理经验,实行了二维管理,建立了全面预算管理和 KPI 考核体系,提升了长钢的管理水平。

四是通过开展“三创”和“五对”活动,降成本、堵漏洞,加大价格监督评价和督察力度,全年降本 5 个多亿,有效抵御了市场风险。

五是通过借助首钢总公司技术、设计大平台,使长钢的设计规划、技术研发赢得新的发展机遇和发展空间。

六是企业精神风貌发生巨大变化。大家都有一个快速发展、快速翻身、改变面貌的想法。现在的长钢,工作节奏快了、时间观念强了、大家笑容多了、厂容厂景

美了、政治地位高了。2015年,全国大钢团委书记会第30次会将由长钢承办。

当前,长钢积极谋划企业发展战略和“十二五”规划:第一步,通过夯实管理、填平补齐,2011年底主要经济技术指标达到全国平均水平;第二步,2015年主要经济技术指标进入行业前10名;第三步,2020年和首钢总公司一道向国内国际一流钢铁企业目标冲刺。长钢通过“三步走”战略,建设世界一流的精品长材生产制造基地。

主要做法

2008年9月长钢新班子成立后,抓住国家鼓励钢铁行业联合重组的政策机遇,确立了“走与国内特大型钢铁企业联合重组之路”的战略思路。借助首钢的综合优势,长钢消除和缓解了政策、资金等制约企业发展的瓶颈,经营生产和技改建设等迈入了正常有序轨道。具体作法如下:

一是总公司领导及长钢领导高度重视以思想理念、发展目标为重组接合点,以价值理念为引导,加快首钢与长钢融合进程。2009年总公司领导朱继民到长钢考察时说:首钢和长钢的重组,得益于国家产业结构调整调整的“天时”,得益于山西省改革开放的步伐、胸怀,以及全省钢铁行业重组和资源优化配置的“地利”,得益于首钢与长钢干部职工共同的文化、理念以及愿景的“人和”。天时、地利、人和的分析,得到了长钢干部职工的高度认同。

重组一年后,朱继民再到长钢调研时指出:长钢要发展,必须在提高自身素质上下功夫,当务之急,是要对旧区实行淘汰落后升级改造,在原有的土地上进行建设,既不违反国家政策,又可解决装备水平低的难题。总公司领导身体力行调查研究,为科学决策奠定基础,加深了干部职工对首钢一贯倡导的“看准的事快定,定下的事快干,干就干出一流”工作作风的认识,加快了长钢向计划目标迈进的进程。

从长钢方面,领导班子也高度重视思想引路。长钢董事长郭士强亲自为中层领导授课,分析形势、讲任务,召集有关领导及党委宣传部、组织部、办公室等部门负责人,认真研究、周密安排,开展了为期三个多月的以“统一思想聚人心,上下同欲谋发展”为主题的形势目标任务教育活动。长钢的形势教育活动声势大,影响深,形式多,受众广。

二是与总公司企业文化实质内容实现全方位对接。首先是理念文化对接。重组协议签订后,长钢派专人到总公司学习交流企业文化方面的内容,使长钢在重组第一时间受到总公司先进理念和品牌文化的影响。第二是视觉文化对接。重组后,首钢下发了《首钢长钢公司过渡期管理意见》,长钢对贯彻落实情况高度重视,积极与总公司各对口单位交流对接。在企业文化品牌建设方面,双方进行了积极和有成效的交流。为充分

吸收总公司的视觉元素,长钢改变了原有的部分视觉标准,将总公司的企业标志、企业标牌、企业旗帜、企业名片、产品商标、产品挂牌、报告/请示上呈格式、企业着色要求等,纳入企业文化视觉识别系统。同时,通过媒介互动,提高长钢职工对首钢的认同度,还通过举办首钢职工培训经验交流现场会,加快行为文化的对接。

三是重视人在融合中的主动作用,通过人的思想行为传播优秀企业文化,促进融合发展。总公司派到长钢的领导干部和技术服务团始终以尊重对方、帮助发展为前提,工作高效、严谨求实,不但将首钢的技术、管理理念带到长钢,更将首钢优秀企业文化带到长钢,将“创新、创优、创业”的发展理念及雷厉风行的工作作风,潜移默化地传达给长钢职工。长钢先后派出近百批、计1000多人次干部职工赴迁钢、京唐等钢厂对口学习、培训、参观。通过双方多种方式的交流,长钢干部职工的思想意识得到提高和转化。

四是在对接中有所保留,在融合中有所创新,满足职工思想文化及感情上的需要,保证融合质量。长钢积极吸收和应用总公司的品牌文化,同时根据企业历史渊源和文化特色,保留和创新了一些行之有效的品牌文化。长钢在企业文化建设方面,努力打造红色长钢、低碳长钢、科技长钢、实力长钢、和谐长钢。长钢董事长郭士强一再强调红色文化不能丢,要敬畏先人,尊重历史,将太行精神、抗大精神与红色长钢的创业精神融为一体,使之成为提升干部职工整体素质的教科书。

成功原因

一是一把手积极推进文化融合。2008年9月25日郭士强到长钢后的两句话打动了人:“我来长钢工作,主要是依靠长钢的广大干部和职工,我不带一个人来;尽管不会让企业一下子创奇迹,但是,不会让企业在我手里走下坡路。”继而,郭士强董事长亲自启动长钢与首钢积极、主动、全面的文化对接进程,并赢得长钢人支持。

二是两家企业同根同宗同思变。两家企业都有着强烈的红色文化,都是国有企业,都有着求生、求变的强烈意识。首钢在搬迁调整中寻求突围、做强、做大;长钢在国家产业布局中谋求生存、发展。首钢对长钢“精品长材基地”的定位,既能够保留首钢的长材优势,又给长钢注入了强大的生命力。共同的传统、文化、追求,使两家企业形成了一个利益共同体。

三是长钢对首钢高度认同、全面对接。首钢主体文化,首钢派驻长钢的高层、中层领导以及技术服务团的一言一行,长钢与首钢大批量、全方位、深层次、零距离的对口交流,都赢得长钢人的高度认同。在企业文化建设过程中,长钢在价值体系、行为体系、制度体系、识别体系四个方面积极主动与首钢实现全面对接。

四是首钢对长钢全方位支持。首钢总公司领导多次到长钢指导工作,对推进文化融合非常有益。在技



术、管理、人才、培训等方面,首钢总公司让长钢人时时感受到热情、毫无保留以及高效率。长钢人反映,首钢的师傅们“手把手、口对口,教不会,我不走”。不管是技术问题,还是管理问题,甚至不需要跑腿跑,点一点鼠标、通过电子邮箱就可以得到及时帮助。

五是长钢为全面融合打好组织基础。郭士强到长钢后,首先,制定了任前公示等八个制度。根据有关制度,2010年下半年,长钢调整了100多名干部,提拔了52人。其次,总公司高层、中层干部的输入,先进的技术与先进的理念都带到了长钢,也是融合成功的关键。再次,长钢有一支高水平、高素质的企业文化建设队伍,并对首钢高度认同。

几点启示

长钢企业文化建设推动长钢快速起步带给我们的几点启示:

文化管理是企业的灵魂。灵魂高于一切。人管人,累死人;制度管人,限制死人;只有文化管人,才能管住心。长钢上个世纪五、六十年代先人一步,是因为文化领先;世纪转换时期掉了队,是因为观念落后。首钢长钢重组后,有着90年文化底蕴,特别是在承包经营和搬迁调整中体现出来的首钢优秀文化,给长钢注入新的生命力。通过正反两方面的比较,长钢人深刻感受到:一年企业靠打拼,十年企业靠经营,百年强企业靠文化。

顶层设计是企业的骨架。骨架支撑整体。人既是核心价值观的传播者,又是实践者,顶层设计更是企业的骨架。一是首钢总公司对长钢公司在股权比例设置、高管人员安排、企业发展战略等方面定位清晰;二是长钢党委书记、董事长郭士强亲自启动、推动首钢长钢文化融合进程;三是善于利用社会资源等,以及“开放、包容、创新”的企业哲学,既与首钢一脉相通,又调动了长钢各方面的积极因素。

积极主动是起步的钥匙。态度决定成败。登上首钢大船,长钢每个人都有一颗感恩的心。感恩,是积极主动的源动力。为了全面对接,长钢炼铁厂的做法很有代表性。高雪生厂长一是及时让大家学习《首钢日报》上的有关重要文章,二是及时传达、学习总公司重要会议

精神,三是炼铁厂以“融入总公司,与企业共同成长”为主题,开展“我眼中的炼铁文化”征文,收到62篇文章。

长钢积极主动实现融合的做法,引起其他兄弟单位的关注。有人讲,一进长钢的大院,就有首钢的感觉;一踏进长钢,就感觉到了首钢大家庭的温暖。

首钢品牌是嬗变的中枢。无形资产倍增有形资产。长钢职工反映,过去是要关门了,加入首钢后,底气足了,说话硬了,人才引进容易了,政治地位高了,所以提出,融合、标志必须统一。现在,长钢小到报表,大到广告牌,都执行首钢的视觉系统。“首钢”这两个字,是让人挺起腰杆儿的一种感觉,是一种宝贵的无形资产。视觉文化的冲击力,千万不能小看。

双向融合是共识的渠道。夯实核心价值。一方面,首钢选派的高管、中层管理者及技术服务团,一言一行让长钢职工全面感受母体文化的精髓,首钢人性化做法在长钢非常成功。社区的家属,都愿意把房子租给首钢技术服务团。另一方面,集团选派人员也从长钢人那里充分感知红色文化、地域文化等长钢特色文化的重要影响。良好环境是成功的土壤。沃土培育良田。首钢长钢公司发展环境空前优越。一是有首钢总公司的坚强领导、科学决策。总公司明确了长钢建设世界一流精品长材生产制造基地的战略目标,为长钢的发展指明了方向;总公司领导朱继民亲自提出旧区淘汰落后升级改造,为长钢的发展提供了可行思路;总公司其他领导也都非常关心长钢的发展,使长钢深刻感受到了首钢大家庭的温暖,也极大地鼓舞了公司的干部职工。加入首钢之后,长钢质量、效益、产量等都有很大改进。二是有山西省委省政府和长治市委市政府的大力支持。长钢公司的发展已经纳入山西省钢铁业“十二五”发展规划。山西省成为国家资源型经济转型综合配套改革试验区,为企业发展提供了绝佳的政策机遇。长治市委市政府在项目报批、资源获取等各方面都对长钢给予了真心诚意的帮助。新任市委书记还把长钢列为郊区的“天字号”工程,要求市直各相关部门全力创优环境。三是长钢有一个团结谋事、作风过硬的领导班子和一支吃苦耐劳、无私奉献的干部职工队伍。加入首钢后,天时、地利、人和使长钢如虎添翼。

(车宏卿、葛梅伟执笔)

