

以文化整合为契机 打造学习型企业文化

● 崔杰

自首钢重组通钢战略实施以来,通钢紧紧抓住企业文化整合的有利时机,以打造适应重组需求的学习型企业文化为根本,使企业文化建设步入了健康发展的运作轨道。

提升文化自觉 充分认识打造学习型企业文化战略要义

提升文化自觉,充分认识打造学习型企业文化战略要义,不单是内在意识上的自觉醒悟,更重要的是实际行动上的责任担当。

1、打造学习型企业文化,是顺应知识经济发展的客观需求。21世纪,知识经济将在发展中占据主导地位,由此决定了创建学习型企业不仅是应对市场激烈竞争的务实之举,也是驱动企业科学发展的战略抉择。而打造学习型企业文化,倡导链式学习,构建学习、工作、生活一体化的互动格局,恰恰体现了具有学习型组织机能的文化主张和价值导向,也势必会成为知识经济发展的本质需求。

2、打造学习型企业文化,是全面提升企业软实力的必然选择。在实践中,学习型企业文化体系是直接为企业发展战略服务的,而企业发展战略又对学习型企业文化建设具有至关重要的导控作用。因此,把打造学习型企业文化与推行企业发展战略有机结合起来,不断增强团队的管控力、学习力和执行力,进一步提高企业的核心竞争力,必然成为企业软实力建设的重要实践课题。

3、打造学习型企业文化,是促进企业转型发展的重要支撑。企业创新动力源于知识的积累、运用,而转型发展又依赖学习型企业建设。因此,在企业转型发展的历史进程中,必须以打造学习型企业文化为切入点。通过学习型企业文化建设,使企业拥有比竞争对手更好的学习能力,创新动力不断提高,内部改革不断深化,科学发展不断推进。

毫无疑问,打造学习型企业文化,是在企业文化建设中导入学习型组织理论,引导企业逐步成长为学习型企业的一种组织文化。由此决定了学习型企业文化既有学习型企业的本质特征,又有传统企业文化的根本属性,两者的有机融合,升华、拓展了企业文化的内涵和外延,并建立起一种特色鲜明、具有创新优势特征的企业文化模式。

首先,学习型企业文化在目标上体现了人企合一。传统企业文化强调驱动力,即围绕中心,服务大局,为促进企业发展提供文化动力。而学习型企业文化



则注重感召力,通过树立共同愿景,引导员工把个人理想追求定位在实现企业愿景目标之上,让员工与企业建立“心灵契约”,形成价值取向一致的利益共同体,实现企业发展与员工成长的完美契合。

其次,学习型企业文化在导向上体现了义利合一。传统企业文化强调凝聚力,即内聚人心,外塑形象,不断增强企业的软实力。而学习型企业文化则注重学习力,通过树立工作、学习一体化的理念,引导员工快乐学习、快乐工作、快乐创造,深刻感悟生命的意义,实现追求事业成功“义”与体现人生价值“利”的有机融合。

再次,学习型企业文化在功效上体现了知行合一。传统企业文化强调约束力,即坚持以人为本,通过以文化人的作用,形成一种柔性的规范力量。而学习型企业文化则注重调适力,即以“知”为先,以“行”为重,引导员工学后要有新作为,通过自我调控、自我改变、自我提高、自我完善,力求内化于心,外化于行,固化于制,最终达到知行合一的理想境界。

增强文化自信 准确把握打造学习型企业文化的最佳机遇

首钢重组通钢后,在“创新驱动、转型发展”的大背景下,深层次推进企业文化整合,一方面对传统企业文化进行再造提升,另一方面对先进企业文化进行

吸纳融合,并在企业转型发展中,抓住了打造学习型企业文化的最佳机遇。

应当肯定,正确认识重组企业间的文化差异,是实施企业文化整合的重要前提。通钢与首钢同属于钢铁行业,发展起点又同属于国有企业,尽管如此,在企业文化层面仍然存在着差异性。在重组过程中,通钢坚持对双方企业的文化现状进行科学评估、充分论证,找到其中的优势和劣势、共性和差异,最终选准了从清除“文化障碍”到实现“文化沟通”、从解决“文化摩擦”到实现“文化协调”的工作切入点和着力点。在此基础上,通过对不同文化要素的收集、整理、结合,形成了统一的文化主张,为打造学习型企业文化奠定了坚实基础。

通钢是在1958年“大跃进”号角声中诞生的,作为共和国的钢铁企业,一直承载着实业报国的梦想。尤其上个世纪,通钢人抓住机遇,励精图治,奋发图强,创造了一个又一个辉煌。

通钢人敢于创业,第一代建设者住席棚,睡地铺,在一片荒芜的沼泽地上,硬是靠人拉肩扛的原始劳作,自力更生,艰苦奋斗,建起一个令世人瞩目的钢铁生产基地,不仅开创了吉林省钢铁工业建设的新纪元,而且成为吉林省冶金工业的领跑者,并获得长白山下“钢铁明珠”之美誉。

通钢人敢于挑战,在外国专家未履行现场调试协议的情况下,依靠自身力量合力攻关,一举突破了外国人对控制系统核心技术的垄断,终于调试成功了国内首条自主设计的高速线材生产线,并跻身二十世纪八十年代中国地方钢铁骨干企业行列。

通钢人敢于创新,顶住压力,打破常规,消除各种不利因素,仅用143天就高标准抢建了一座350立方米高炉,实现了当年设计、当年施工、当年达产的目标,创造了国内同类型高炉项目建设的新记录。

通钢人敢于争先,为节能降耗,提高产品成材率,自主研发,倾力攻关,优化轧钢下压规程,系统整合轧钢工艺,对现有装备实施技术改造,在国内率先实现了百分之百连铸坯一火成材。

通钢人敢于担当,面对2010年罕见的特大强降雨的突袭,众志成城,不畏艰辛,全力组织抗洪抢险,最终取得了无一人伤亡、无重大设备损坏、无矿井被淹的决定性胜利,经受住了大洪灾的严峻考验。

实践昭示通钢,打造学习型企业文化,需要高品质的企业文化作支撑。毋庸置疑,经过长期的努力,凝聚通钢人智慧和心血的文化因子,已逐步汇聚成旺盛的人脉力量,最终形成了鲜明的特质文化,这是通钢打造学习型企业文化的根基。尤其使通钢受益的是,首钢作为一个拥有百年发展史的资深国有企业,在长期的发展实践中积累了坚实的物质基础、丰厚的文化底蕴,可观的精神财富,无疑为通钢打造学习型企业文化,提供了不竭的文化动力。正是在这种历史条件下,通钢才抓住了难得的机遇期,通过不懈的努力,使学习型企业文化建设始终沿着健康向上的轨道

良性发展。

实现文化自强 系统谋划打造学习型企业文化的工作思路

在企业文化整合中,通钢按照打造学习型企业文化内在要求谋篇布局,在“识势”上深层次思考,在“取势”上很下功夫,在“造势”上用气力,在“成势”上做文章,以此增强学习型企业文化建设“势能”。

先于“识势”,就是把握大局,顺势而为,这是做好企业文化整合的重要前提。在实践中,通钢以解放思想、更新观念为先导,按照《首钢党委关于加强企业文化建设指导意见》的总体要求,确立了企业文化相互兼容的切入点和共同发展的协力点,明确了企业文化整合的发展方向,形成了企业文化整合的工作思路,构建了既符合通钢传承发展、又体现首钢价值取向的企业文化体系,为实现企业文化的有效整合,树立了正确的工作导向。

善于“取势”,就是借力扬帆,巧妙运筹,这是做好企业文化整合的有效途径。在实践中,通钢以提炼、凝聚理念文化为核心,在“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”的管控下,实施价值定位,把“服务为先、品牌为本、创造为上”的价值取向,作为追求经营成功过程中所推崇的基本信念和既定目标。同时把“三为”通钢价值观与“三个首钢”核心价值追求融为一体,达到了通钢与首钢在价值取向上的承接性、统一性、完整性,形成了企业文化整合的战略原点。

重于“造势”,就是凝聚心智,蓄势待发,这是做好企业文化整合的根本保证。在实践中,通钢突出员工的主体地位,以“学习首钢、融入首钢、提升自我、加快发展”为主导,引导员工用开放的胸怀接纳首钢先进理念,把员工对首钢的情感认同升华为文化归属,促进了员工思想观念的自我重组。在此基础上,激励员工积极参与理念提炼活动,并使其成为员工自我学习、自我教育、自我升华的过程。经过至上而下、至下而上往复式的讨论,形成了企业文化整合的良好互动局面。

勇于“成势”,就是扬优成势,势不可挡,这是做好企业文化整合的基本定律。在实践中,通钢坚持继承与创新相统一的原则,既承接了通钢既有的、已经被广大员工所深度认同的行为理念,又兼容了首钢先进的文化要素,优化了企业文化资源的科学配置。具体的说,就是吸纳了首钢“创新、创优、创业”的文化特质,丰富和拓展了通钢精神的内涵,体现了新时期通钢“处处创新、事事创优、人人创业”的精神风貌。同时,以链接首钢愿景为导向,确立了争做“首钢一流企业”的通钢愿景,勾画出把通钢建成具有经济带动力、核心竞争力和区域影响力的建材精品基地的发展蓝图,形成了与首钢文化相匹配的、并能体现通钢特色的学习型企业文化体系。

(作者为首钢通钢集团股份有限公司党委书记)