

文化聚焦 | Wenhua Jujiao

GE 文化跨海作战

张智超

美国通用电气公司(以下简称GE)的百年成长史是一个不断整合并购的发展史。特别是从20世纪80年代开始,围绕着企业确定的核心业务和战略业务,GE进行了大规模的重组、战略联盟、收购兼并和剥离等活动,使GE的主营业务越做越强、越做越大,核心竞争力不断提升。

GE战略重组的成功既有产业的选择(包括产业壁垒/准入条件、产业集中度、市场容量/规模、产业生命周期等子因素),和资本的整合(包括资本市场的利用、多元化的融资渠道等子因素),同时也与GE注重整合过程以及以后的管理融合、文化融合等因素密切相关。

全球本土化和本土全球化

GE“全球化”的内涵是多方面的,其中每一项活动,包括原材料的采购、产品的生产、销售、人力资源的配置等都要实现全球化,而人才全球化最为重要。

GE提出“全球本土化和本土全球化”,这个提法的涵义是,公司不仅能使全球各地的企业实现本土化,使用本地人才,他们能够融入到GE文化当中,而且这些本地人才成长起来以后,也要能够脱离本土,到世界各地去工作,以适应全球发展的需要。



这是一种充满智慧的全球战略和国际眼光,是一种人才的大资源观、大流动观和大市场观。这是真正地把全球化与本土化有机结合,并且把两个优势都挖掘、开发出来了。另外,GE人才的选拔,不看国籍,只认你的业绩和价值观。

提倡相互欣赏与尊重

在GE的合资合作企业中,GE把双方共同的利益放在首位,强调互惠互利;在文化上提倡相互尊重、互相学习。

其成功的案例在CFM56发动机

项目中得到了充分体现。1974年,GE和SNECMA各出资50%成立CFM,经过30多年的运营,公司取得了巨大商业成功,生产交付了2万多台发动机,全世界每25秒就有一架装有CFM56发动机的飞机起飞,成为全球最大的航空发动机制造商,被誉为“世界上最成功的合资企业”。合约到期后,双方又签署了到2040年的合作协议。

合作成功的主要原因是双方充分发挥各自的技术、制造和市场优势,并形成了一种商业模式。这种商业模式建立在双方承认各自文化、历史、价值观等的差异,以公司的利益和项目的成功为重,突出给客户和产

品创造新的价值,同时尊重母公司的文化,学习借鉴对方的长处,逐步建立起了“信任、宽容、支持”的公司文化。

克服“文化障碍”

海外并购已成为GE扩展海外市场,实现全球化最常用的一种手段。如何能使被兼并企业的文化适应GE的文化,保证并购能够成功,成为GE海外并购战略的主要组成部分。

在做出并购决定前,针对并购对象企业文化进行战略评估,对于并购成功具有举足轻重的作用。并购对象是否具有鲜明的企业文化、两种企业文化之间的差异以及针对并购对象进行文化变革的难度,这些都是评估重点考量的内容。这一阶段的工作可以让管理者对于并购中潜在的企业文化冲突引起足够重视,并为后续企业文化融合模式的选择提供理论依据。

GE在大规模并购活动中,逐步形成了一个主要流程。首先,在兼并初期就制定文化融合的策略。决定是否想维持原有的任何一方的文化,还是更愿意建立一种融合的文化。其次,诊断、评估、分析并描述现有的文化。比较双方文化的异同点,区分出沟通中发生的文化障碍、文化差异及其他问题。然后,判断新的文化在合并中所扮演的角色,确定为何需要一

种特定的文化。最后,为新的文化建立一套基本的体制,包括:奖励、认可和考核体系。

由于人们需要长期的时间来接受新的文化,因此,对文化的融合还要有耐心。这样,既注重了实现“GE化”,坚定不移地贯彻GE文化、GE价值观,又注重了不失去、不抹掉被并购企业原有的文化和优势。这样,就可以为兼并双方的有机融合奠定基础。

整合差异最重要

多元优于一元,合作大于竞争,共享胜过独占,企业有了包容性的融合文化,就能突破看似有限的市场空间和社会结构,实现优势互补和资源重组,在更为广泛的程度上完成双赢或多赢的商业运作。

企业文化发展的总趋势将呈国际化、本土化、多元化、人性化。因此,建设全球化的企业文化,整合差异已成为跨国集团企业文化建设的重要任务。这是经济发展及经济全球化的必然结果,也体现了新经济中融合与共享、竞争与合作的精神。这给企业文化发展提出了新的要求,即不能只从经济和技术等方面考虑问题,更重要的是要注重文化方面的差异和融合。不管何种形式协作、结盟、双赢模式都必须有文化沟通,有双赢文化、双赢智慧和双赢的思维方式。

兴杨公司打造“亲情安全文化”品牌

为充分发挥女工家属在安全生产中的情感优势,以女性特有的细心和耐心影响、教育和感召职工自觉搞好安全生产,2010年以来,肥矿集团兴杨公司工会突出一个“情”字,借助亲情感染作用,把单纯送温暖活动与多种形式的“亲情安全文化”结合起来,让职工时时处处感受到浓厚的安全文化氛围,用浓浓亲情筑牢安全生产第二道防线。

一是以“家的温暖在身边”为主题,组织安全协管分会每月定期到单身宿舍开展“访谈帮教”、“献爱心义务服务”等活动。与单身女工结对子、交朋友,及时掌握女工的思想动态,帮助他们稳定思想情绪、解除思想疑虑,用“心”感召他们忠诚企业、扎根煤矿、促进安全生产。工会女工委建立了“女工思想动态分析会”制度,每月定期听取各协管分会活动情况汇报,有针对性地设计活动、开展工作。

二是以“星级安全家庭”竞赛、签订“夫妻安全协议”活动为载体,充分发挥家庭在安全生产中的独特优势和作用,建立了“严重三违人员夫妻谈话”制度。每月底,根据安监处统计资料,分系统、按专业召集严重“三违”人员及其妻子,召开“严重三违人员夫妻恳谈会”,通过“面对面”剖析违章案例,切实让三违人员深刻认识违章蛮干的危害和后果,筑牢家庭安全防线。

三是以“安全联保责任制竞赛”活动为主线,制定实施协管员“薄弱人员监控”制度。采取分片包干、分区包户的方式,协管员每周对联保区队违章职工进行一次入户帮教,及时发现违章倾向,做到超前预防。

四是针对公司“一矿多井”、部分员工跨省创业的实际,开展“短信千里送平安”活动。向职工传递亲人的关爱和叮嘱,让他们远在千里之外时刻感受到亲人的牵挂,自觉地承担起对企业、对家庭的责任,让领导满意、让家人放心。(李静 李开军)

茅台集团纪委向管理人员赠廉政台历

新年伊始,茅台集团纪委订购一批2011年《廉政台历》,分别赠送给本集团见习助理以上管理人员。该台历内容包括党风廉政建设和反腐倡廉等方面的内容,对加强廉洁自律教育,提升境界,净化心灵,警醒自我,廉洁从业,永葆先进将起到积极的作用。

茅台集团十分重视廉洁文化建设,2008年出台了《关于公司加强廉洁文化建设的意见》,在全公司范围开展廉洁文化进班子等“七进”活动,连续几年每年确定一个主题开展廉洁文化建设活动,为推动公司又好又快、更好更快发展起到了保障作用。(罗国庆 张璐)

王庄煤矿开展“岗位标准化作业创先争优竞赛”活动

近日,王庄煤矿在全矿范围内开展了创建“岗位标准化作业创先争优竞赛”活动,全面推广“白国周班组管理法”、“手指口述安全确认”等先进班组管理方法,进一步强化班组建设,规范职工操作行为,全面增强班组的凝聚力、执行力和战斗力,从而保障矿井的安全生产。

为保证活动扎实有序开展,该矿还专门成立了以矿长、书记为组长的活动领导小组,并下设办公室,分设监督检查组、采掘开组、“一通三防”组、机电组、辅助运输组、监测监控组、岗标培训组、岗标宣传组、地面岗标组等九个专业组,分管各职能部门队组的检查、落实、考核情况,并

建立岗标台账,实行年度计分考核制度。同时还出台了“岗位标准化作业等级队组考核标准”、“安全标准化等级班组考核标准”、“安全生产明星职工考核细则”等相应的制度措施,以制度规范管理,以管理提升素质,在全矿掀起了争创“岗标等级队组”和“岗标一级队组”的热潮。

同时,还设立了相应的奖罚规定,分月度考核和季度考核两级考核。比、学、赶、帮、超的岗位标准竞争氛围在矿区蔚然成风。多措并举,上下同心,此举为切实实现职工个体行为本质安全化,同时确保该矿安全生产工作再迈新台阶提供了有力保障。(董培)

快乐一二三 员工幸福很简单

幸福这个词,每个企业家都有不同的理解。有关员工幸福指数的问题,我曾经做过一个问卷调查。根据问卷调查的结果和分析,我们最后得出一个初步的结论,幸福叫做三个子。第一个“子”叫做“种子”,就是你要幸福方面的遗传基因和这样一种喜悦的习惯;第二个是“根子”问题,就是我们的环境和我们的外部条件,这主要是物质方面的条件,也包括精神层面的东西;第三个就是要有幸福的“果子”,指的是我们的观念和行为习惯。

根据这个结论推而广之,我认为,提高员工幸福指数主要应包括五大方面的内容。第一,身心健康;第二,亲情;第三,你的工作能实现自我价值;第四,要有一定的经济收入;第五,能获得尊严,有体面的劳动,有尊严的生活。

这是我们研究的情况,通过与企业家的交流,我又有了一个最新



的定义,用最简洁的语言来总结,就是:快乐一二三,幸福也简单。

为什么把快乐和幸福扯在一起?其实幸福就是拥有快乐,快乐就是感觉幸福。有一个国外的专家演讲,他说幸福就等于快乐加上它的意义,只有有意义的快乐才是幸福的。

再来解释一下“一二三”,即一大抓手,两大指标,三大法宝。

首先是一大抓手。为员工创造快乐,把员工的快乐作为我们管理层的一个目标,作为我们组织目标

的管理模式。目前我们在这个方面已经有初步的研究成果。

两大指标。即提高职工的收入水平,提高职工的幸福指数。

三大法宝。第一大法宝叫快乐教育,快乐教育要让员工真正懂得什么是正确的幸福观,也就是快乐价值观。快乐的源泉就是爱心,快乐的重要因素就是亲情,尤其要注重亲情教育。第二大法宝叫激励。快乐包括理想信念激励,岗位平台激励,人文关怀的激励,兴趣爱好的激

励。第三个法宝就是快乐,幸福是最大的权益,快乐是最好的福利。看人家不顺眼,往往是自己眼不顺。决定水桶容量的是短板,但决定人发展的却是长板。抱着这样的理念去做才是快乐管理。这其中包括一系列的具体做法,以我所在的企业为例,我们有员工两万人,快乐指数考评是目前采用的非常普遍的一种工具。在这个指数考评中,如果你的员工快乐指数很低,我就扣除你的指数。如果你的快乐指数只占到80%,你就只拿到80%的奖励,低于1,一分钱也没有。与此同时,我们还正在开发一套快乐软件。我们所做的这一切,追求的是同一种境界,一种什么境界呢?那就是,工作事事像偷菜,工作天天像恋爱。

最后,我总结一下观点,并送给所有的快乐领导人:快乐是一种生产力,快乐是一种竞争力,快乐更是一种领导力。(刘汉洪)

东风商用车公司成功举办首届员工食堂烹饪技能大赛

2010年12月25日下午,东风德纳车桥有限公司十堰部件厂员工食堂大厅内灯火辉煌、人头攒动,道道美食飘香四溢,诱人无比,一场饕餮盛宴吸引了众多员工翘首观看。由东风商用车公司主办、东风德纳车桥十堰部件厂承办的商用车公司“东风德纳车桥部件杯”首届员工食堂烹饪技能大赛正在这里隆重举行。商用车公司下属单位的14支代表队参加比赛。

东风商用车公司党委副书记秦捷,东风有限工会主席、工会工作部部长胡淑波,商用车公司党委书记、人力资源部部长毛长林,东风有限工会工作部部长康树春,东风有限人力资源部薪酬部副部长张家新,东风德纳车桥有限公司党委

书记张东兵,商用车公司党委工作部副部长鄂宗云,十堰部件厂厂长、党委书记王鹏,十堰部件厂党委副书记、工会主席王清强等领导及部分员工代表参加了比赛开幕式并观看比赛。技能大赛由商用车公司工会副主席、工会工作部部长闻绪贵主持。

本次技能大赛以提高厨艺、服务员工为宗旨,围绕优质服务、科学营养、创先争优、员工满意的主题,以员工食堂大众菜为比赛内容,是员工食堂服务技能和服务水平的一次展示,也是工会工作服务维权的一次动员,更是公司以人为本、关爱员工的一次检阅。竞赛分为大众菜系,其中设规定菜1道,自选菜2道,面点(包子、花卷、烤制酥饼)制作及冷拼制作3项内

容。大赛组委会邀请了市特级厨师沈咏春、周靖明等烹饪专家和东风公司总医院营养专家张宁、公司劳动模范王海、杨国华以及员工代表等9人组成评委会,负责整个比赛的评判工作。

来自商用车公司旗下的各专业厂的厨艺高手,纷纷拿出看家本领,红案师傅在现场煎、炒、炸、煮,火光滋滋,铲勺翻飞,激情四溢;白案师傅精雕细刻、巧夺天工,冷静沉着。“现场东风得意马蹄疾、车之脊梁、东风腾飞、孔雀开屏、干豇豆美人蹄”等颇具特色和创意的菜肴相继出炉亮相。王海、杨国华等评委们现场品鉴,认真地对刀工、色、香、味等方面进行评价打分,一道道精美喷香的菜肴在接受过评委的评判后马上分送给现场



领导和裁判观看选手作品

群众,大家一饱眼福和口福,赞誉不绝,充分体现了员工食堂服务员工的理念。经过3个多小时的厨艺比拼,车架厂、铸造二厂、东风德纳车桥十堰工厂分获本次大赛团体金、银、铜奖;铸造二厂、车架厂、东风德纳车桥

十堰工厂获得烹饪奖金、银、铜奖;车架厂包揽面点和冷拼制作两项桂冠、铸造二厂、东风德纳车桥十堰工厂及东风客车公司、总装厂分别获得面点制作、冷拼制作第二、第三名。(辛亚红 计德伟)

(汤兴)