

重组企业的企业文化融合

□ 武如雨

企业重组必然带来文化的碰撞,重组后企业战略的制定、资产的优化、业务的调整、管理的整合固然非常重要,而企业文化的融合则是重组能否取得成功的关键因素之一,是一项长期而又艰巨的任务。笔者先后在肥矿集团省内省外、重组改制、合作股份制等 8 个单位任职,结合工作经验,就如何推进重组企业的企业文化谈几点意见。

一、明确企业发展战略,为企业文化融合奠定思想理论基础。企业发展战略是决定企业走向的,没有战略的企业仿佛无头苍蝇,撞到哪里算哪里。因此,企业要在战略指导下实施调整重组,特别是面临众多的选择机会时,要有清晰的战略定位,战略目标 and 使命感。调整重组后的企业大多实行集团化管理,而集团化管理的本质是建立战略管理系统和文化共享平台。企业调整重组时,在文化层面必须解决两个基本问题:一是要寻找企业重组和可持续发展的理念依据,即明确企业的使命追求、共同愿景和核心价值体系。二是决策层对企业的未来发展要完成战略性的系统思考。战略与文化是相辅相成的关系,战略的实施需要文化与战略高度匹配、一体化运行。在企业调整重组的总体规划 and 顶层设计中,企业的战略规划、调整和企业文化的融合、创新应该综合考虑、统筹规划。企业文化融合方案应列入兼并重组的整体方案之中,新的企业文化应该围绕重组后的企业发展战略和目标同步推进。正如今年初由六家矿业集团公司组建的山东能源集团有限公司,在筹备伊始就鲜明的提出了“明德立新,包容超越”、“奉献绿色能源,创造人本价值”等企业核心价值观、企业使命等理念,并在各矿业集团及子公司进行宣灌。

二、坚持兼容并蓄原则,增强企

业文化的包容性。近年来,胡锦涛总书记多次强调“包容性增长”,引起国内外的广泛关注。其本质就是统筹兼顾、成果共享、和谐、可持续发展,这也将是具有中国特色的国有大型企业发展的一种责任和趋势,更是重组企业改革发展的最有力保障。新时期的企业文化,特别重组企业的企业文化的一个显著特征就是具有强大的包容性。因此,在推进企业文化融合的过程中,首先要对所属企业的历史文化进行广泛深入的调查,清理文化资产,整合文化资源,挖掘优秀文化基因,通过筛选梳理,扬长避短,互为借鉴,优化配置,对所属企业优秀传统文化进行提炼升华,以此作为文化融合、创新的基础。要进行充分的文化沟通,理性地面对文化差异,特别是强强联合企业之间,要充分尊重、逐步认同各自的历史文化。只有以此为前提,才能在企业文化融合过程中,不断创新,敢于超越,结合各自企业文化的特性,就价值标准、领导作风、管理方法、发展战略等各方面进行综合判断与分析,找到成员企业之间最佳的融合路线,不仅要做到求同存异,还要做到求同求异,去劣存优,让各自的文化优势能够最大限度地新的企业文化中得以保存,通过文化的融合达到企业文化推陈出新,建设更适合企业集团发展的文化。

三、与企业实际相结合,增强企业文化的针对性。任何一种文化的融合、变革都来自企业自身成长发展的需求,来自于企业的内动力。企业文化融合创新要以企业改革发展中显示的问题为导向,认真分析调整重组后影响企业集团科学发展和经营管理问题背后的文化原因是什么,问题的文化解决途径是什么。以现实问题为导向,基于企业的生存发展需求,承认文化的差异又超越文化的差异,进行文化融合。只有对企业文化存在的问题及面临的危机进行深入调查与分析,对问题的现象、根源和责任进行

深入的剖析,充分认识问题背后的文化原因,才能形成文化融合的强烈需求和强大动力。肥矿集团是全国煤矿质量标准化的发源地,在其托管重组的企业中,大力植入这一先进的安全文化,有效提高了原企业的安全管理水平。今年来,肥矿集团在内蒙古、贵州托管和重组技改的多个矿井短期内就被当地树为“安全管理标杆矿井”,进一步验证了安全质量标准化

的生命力。

四、树立共同目标,构建以核心价值体系为核心的企业文化。企业要有共同目标才能走到一起。文化融合首先是企业理念体系的构建,包括明确使命、规划愿景、提炼企业精神、确立共同价值观和提出与企业管理职能相匹配的相关经营管理理念等。只有树立鲜明的企业新目标和共同的价值观,才能把原来不同企业的员工凝聚在一起,为实现共同的目标而努力。在企业文化融合创新过程中,一定要牢牢把握企业文化的本质和企业文化建设的主要任务,围绕构建核心价值体系开展工作,形成鼓励全体职工为企业科学发展、团结战斗的思想基础。在核心价值理念体系构建中,要采取多种形式,使所属企业之间进行充分的文化沟通,找到新的文化共识,形成企业科学发展的文化基因。要动员所有的员工参与提炼企业的价值理念,特别是参与制订企业的使命和愿景,使职工能够在个人动机与企业动机之间建立有机的联系,并对照自己的问题进行绩效改善。要使企业核心价值体系构建的过程成为全员揭示问题、研讨问题、达成共识、寻求解决问题的方案并改进自身行为的过程,成为重组企业所属企业和所有职工文化融合、文化创新的过程。重组企业一旦形成统一价值观,企业文化融合也就达到了最高层次。

五、领导垂范、全员参与,为企业文化融合提供动力。企业领导者在企业文化建设中具有重要的地位和作

用,是企业文化的核心动力。他们的价值取向、人格、个性、偏好及行为选择是企业文化基因的重要来源,会对企业文化产生极其深刻的影响,他们在企业文化建设中不仅要发挥倡导、传播、激励的作用,更重要的是率先垂范。优秀的企业负责人在企业中既是卓越的领导者和精明的管理者,又是员工的思想领袖和行为典范。如果企业领导和管理者自身行为与所倡导的价值理念相背离,就难以使职工信奉并付诸行动。在企业重组中,企业领导者要从自身做起,研究文化融合和创新,对企业文化的融合工作给以高度重视和切实的推动。企业文化融合的过程是一个全体成员单位、全员参与的系统工程,是企业领导层科学规划、积极推进、相关部门专业人员精心策划、具体组织、全体员工广泛参与、认同内化的过程。要广泛动员员工参与企业文化融合的积极性,投入到企业文化融合的工作中来,自觉用融合后的企业文化规范自己的行为,使企业文化顺利融合,保证企业重组取得成功。在管理过程中,自觉考虑不同成员企业文化的特点,善于运用文化融合的领导方式来解决

问题,成立企业文化融合机构,安排专人负责企业文化建设方案的制订,协调各部门的文化建设活动。加强企业文化宣传培训、推进理念视觉化建设、开展健康向上的文化体育活动,创造良好的文化氛围,激发员工的工作热情,增强企业凝聚力和向心力。

总之,企业重组中的文化融合是一个系统工程,内容广泛,要遵循规律,循序渐进,要从解决企业发展、员工关注的重要问题出发,确定好融合的程序,营造好融合的氛围,逐步建立完善新组建企业的文化体系,为重组企业科学发展提供强有力的精神动力和文化支撑。

(作者单位:山东能源肥矿集团杨营煤矿筹建处)

关于企业文化建设的思考

□ 王泽生

有人说:“一年企业靠运气,十年企业靠经营,百年企业靠文化。”这表明了企业文化的重要作用,在新的历史时期,企业之间竞争愈加激烈,企业要想抢抓发展机遇,必须重视企业文化建设。

一、企业文化建设必须顺应时代发展潮流

新世纪以来,世界经济形势发生了突发猛进的变化,企业文化建设成败与否,依存于对客观经济的认识与把握。

1、经济增长方式发生了显著变化,由数量增长型向质量提高型转变。过去,我国经济发展主要是通过数量的扩张,规模的扩大取得,是一种粗放型的经营方式,在本世纪头 20 年全面建设小康社会,就必须走集约经营化的路子,必须在经济增长的质量提高上下功夫。企业文化建设,必须围绕这些课题大力展开,发挥导向、凝聚、激励、约束功能,不断提升企业的整体竞争能力。

2、企业管理方式发生了显著变化,由生产管理型向生产经营型为主的资本经营型转变。资本始终是企业的一种稀缺资源,搞好资本运作,对企业至关重要,企业文化建设也必须正视和适应这种发展变化,促使企业成功转型。

3、以跨国公司为代表的全球经济一体化发展趋势不断加强。这种趋势以信息化网络化为技术支撑,推动资本、技术、人才、物质、产品、信息等超越了传统意义上国家疆域的地理限制,在全球范围内大规模的流动。其显著特征即是跨国公司在全世界范围内的兼并、重组、联合、扩张,以实现

对全球资源的重新配置,赢得更大市场份额和利润空间,进而巩固其竞争优势。企业文化建设,必须认真研究这一系列问题,从而赢得竞争的主动权。

4、知识经济的发展趋势明显,拥有更多知识的人将拥有更高报酬,在市场竞争中将赢得更多利润。虽然知识经济目前主要集中于高技术产业,但由于其发端于传统工业产业,又反向渗透于传统产业,其对传统产业的冲出和影响不容忽视。企业文化建设面对这种全新的经济形态,必须认真研究如何提高企业与员工对知识的学习,掌握共享管理能力、知识创新能力。

5、可持续发展趋势日益加强。由于工业化时代严重破坏了人类社会赖以生存的环境,因而协调人与社会、自然、环境资源等的关系,走可持续发展道路的观点与实践,越来越受到世界各国的普遍认同。企业文化建设,必须将人文生态理念引入其中,使其成为企业和全体员工的共识,自觉地走可持续发展道路。

二、企业文化建设必须体现经济发展特征

企业文化建设只有顺应时代发展,体现经济发展特征,才能保持其先进性,促进企业的健康发展。

1、人本文化。人本文化的核心就是以人为本,企业是人的事业,人是企业的灵魂,人本文化的境界,就是做到“人企合一”,实现企业价值观和员工价值观的完美统一,使员工在任何时候都能和企业同呼吸、共命运,而要做到这一点,企业就必须转变传统的以

物为本的观念,充分重视人的因素的作用,增强对员工的精神状态、文化修养、价值取向的塑造,重视员工的个人感受,鼓励员工的积极参与,支持员工的自主创造,肯定员工的个人成就,把科学化管理和人性化管理结合起来。

2、制度文化。没有规矩,无以成方圆。必须清醒地认识到,面对经济全球化,企业在体制、机制、管理等方面同国外企业相比,还有很大的差距,还有很长的路要走。因此,企业文化中制度文化建设这一领域,有待继续加强和深化。

3、创新文化。创新是灵感迸发,是富有想象力的创造。对企业而言,创新也是一个企业长久兴盛的源泉,企业一旦失去了创新的热情与能力,企业的发展也就走向终结。“创新就要不断解放思想、实事求是、与时俱进,实践没有止境,创新也没有止境。”企业必须按照这一指导方针,结合自身实际,打破常规,超常思维,敢于前进,跨越式发展,提倡和保护员工的独创性,鼓励员工不畏风险,勇于失败,敢于尝试,大胆创新。

4、学习文化。创新的能力源自学习,知识的掌握依赖学习,素质的提高来自学习,应变的本领依靠学习。学习成为当代企业竞争制胜的一大利器。企业和企业员工学习意愿的大小,学习能力的强弱,学习速度的快慢,都成为制约企业竞争能力的关键,企业必须加强对学习的组织管理、沟通

和共享,必须激发员工学习的热情,开发员工学习潜能,激活员工学习的兴奋点,通过有效管理,充分运用和挖掘企业和员工各种显性和隐性的知识,服务于企业,努力构造一个全员学习、终身学习的学习型企业。

5、成本质量文化。成本和质量事实是产品的一体两面,当产品的质量不相上下时,成本是制胜的决定因素,当产品成本不相上下时,质量就成为制胜的因素,过去的市场竞争贯穿着这一法则,将来的市场竞争仍将体现这一法则。无论经济形态如何变化,市场永远最欢迎物美价廉的产品,消费者永远愿以最低价格购买最好的产品,企业必须坚定不移地大力培植成本质量文化,这是企业赖以生存的基础。

6、技术文化。有一种说法,叫“一流的企业做标准,二流的企业搞技术,三流的企业出产品”,无论是一流的企业,还是二流的企业,这里的标准事实上也是技术的延伸,它仅仅是将其独有的技术通过某种形式上升到所有企业都必须遵循和沿用的技术,从而在技术上实现独占或垄断,攫取最大利润。这反映出在科技进步日新月异的今天,通过技术改造,技术革新,技术创造,对提高企业产品性能,降低生产成本,增强企业竞争能力有着积极而深刻的影响,毫无疑问,这应当成为企业文化建设的一大重点。

7、品牌文化。品牌是形象,品牌是质量,同时品牌也是企业管理水平的外在表现和员工向心力的高度凝聚。打造自己的品牌,是当今市场竞争中通行的规则,只有建设自己的品牌文化,才能打造出自身成功的品牌,成功的品牌文化,将为企业带来巨大无形资产,同时带来更为丰厚的利润。

(作者单位:山西省太原市山西铝厂《劲旅》报社)

新媒体对企业新闻宣传工作带来的挑战与应对策略

□ 汤兴

在全球信息一体化的今天,以互联网为代表的新兴媒体,在促进经济发展、推动社会进步、提高生活质量、倡导文明风尚等方面发挥着越来越重要的作用,其影响力越来越显示出不容小觑的力量。网络让人人都可以成为信息的发布源和话题中心,从根本上改变了传播与社会管理的参与格局。在传播渠道空前变革的当下,在网络草根潮涌、围观、戏谑的氛围中,我们企业宣传工作者所要践行的就是要尽快适应新媒体发展,推进新型表达,争当全媒体信息传播者,加大企业宣传工作力度,彰显企业品牌,推动企业科学发展,进而促进区域经济社会又好又快发展。

就新媒体的快速发展,中共中央总书记胡锦涛指出:“互联网已成为思想文化信息的集散地和社会舆论的放大器,我们要充分认识以互联网为代表的新兴媒体的社会影响力,高度重视互联网的建设、运用、管理,努力使互联网成为传播社会主义先进文化的前沿阵地、提供公共文化服务的有效平台、促进人们精神生活健康发展的广阔空间。”学会和运用新媒体,加强网络舆论引导,为企业发展营造良好氛围,已成为企业新闻宣传工作者面临的一个全新课题。我们作为药品生产经营企业的新闻工作者,有必要深入分析网络炒作规律对企业新闻宣传工作提出的挑战,与时俱进,因势利导,充分发挥行业主流媒体的舆论引导力,为巩固和强化企业良好品牌形象作贡献。

一、互联网在我国的高速发展及网络炒作的主要规律

我国自 1994 年接入国际互联网以来,经过十五六年的发展,互联网

普及率已达 25.5%,网民人数达到 4.4 亿,网民也由以青年人为主向各年龄段人群扩展。对许多人来说,互联网已不是一种工具,而成了一种社会生态,成了一个释放个人压力、表达个人态度、参与社会管理、扩大社会交流的重要平台。由于我国网络的飞速发展,网民的飞速膨胀,网络舆情对实体社会的影响与日俱增,一些在报纸等传统媒体时期不一定能够成为热点、焦点的小问题、局部问题,在网络时代却有可能被人为地放大、扩张、变异、延展,“炒作”已成为一种全社会关注的大问题。综合各方面的资料,网络炒作主要有以下几个基本规律:

一)“口水”效应。由于网民的从众心理,许多言论在一个很短的时间段里会迅速成为舆论热点,在不当言论和负面舆论“先发制人”的情况下,有正义感的网民的声音会淹没在“口水”里,正面引导的舆论相对显得苍白无力。

二)“眼球”效应。网站为了增加点击量,网络写手为了扩大影响,会有意识挖掘“人咬狗”之类的新闻事件或背景,从而吸引更多人的眼球。

三)“意见领袖”操控效应。网上言论,并不是现实世界组成部分的声音总和,由于无法核实,真假莫辨,一定的时期内,在相当一部分情况下,“意见领袖”的声音会引导和左右大多数网络舆论风向,从而导致网络舆论出现“轨道偏转”等不正常状态,不一定能够反映真实的情况与想法。尤其是在受到某个舆论主体有意识地控制、诱导的时候,比较容易导致“少数人的声音通过网络放大为群众的

声音”这样的情况,因此,网上关注的热点看起来好像是大众共同关心的,但实质上只是少数人甚至是个别人在那里操控。

四)“拔萝卜”效应。在“意见领

袖”和网民的推波助澜下,网络可以通过各种手段,将与炒作客体相关的背景资料与相似的资料一个接一个地带出来,成为网络舆情的关注对象,从而使炒作客体涉及的面越来越广,受到舆论关注的程度越来越高,甚至引发事件进一步升级。

五)“滚雪球”效应。网络使传统媒体与网络媒体产生互动,从而使局部问题像“滚雪球”一样被不断地层级“放大”。不少新闻都是平面媒体首先报道的,但因为

二、着力创新切实发挥行业主流媒体在网络时代的喉舌作用

基于药品生产经营社会关注焦点及弘扬我们羚锐制药“诚信立业、造福人类”企业理念,我们有必要认真研究网络舆情的运动规律,进一步提高企业应对网络舆情的能力,着力发挥行业主流媒体在网络时代的喉舌作用。

一)以“既做又说”的姿态对待形象宣传,为网络舆情提供营养丰富的“好泥”。在网络时代,“酒香”同样也怕“巷子深”。好事做得再多,如果新闻宣传工作不能及时跟进,其正面效应必然大打折扣。公司党群部门、公司董事长办和办公室等部门应把对企业的正面宣传舆论工作摆到十分突出的位置,与有影响的网络媒体与传统媒体建立战略联盟,让现实世界与网络世界共享羚锐制药在促进行业健康发展中的“精彩”。即使碰到某些负面突发事件,网民在“拔萝卜”时也能够带出更多的好“泥”,从而引导网民的情绪朝着有利于企业的方向发展。

二)以“只做不说”的姿态对待舆

情管理,防止企业成为网络舆论的负面炒作对象。在网络时代,任何忽视和无视“口水”效应、“眼球”效应、“滚雪球”效应的做法都是不可取的,也是不现实的。企业要深入分析当前网络的特点和规律,整合资源,组建专门机构、安排专业力量打好这场“没有硝烟的战争”,切实加强舆情监测、舆情采集、舆情分析、舆情处理、舆情预警、舆情搜索、舆情报告,从中发现苗头性、倾向性的信息,有针对性地采取措施进行有效的引导、沟通和预防,避免企业成为网络负面舆情的“靶子”。

三)以“实事求是”的姿态面对突发性的负面舆情,第一时间主动快速正确应对,争取转危为机。面对突发舆情,公司相关部门要本着“主动而不被动、坦言而不假言、交流而不交恶、回应而不回击、作为而不作秀”等原则,第一时间研究突发事件的性质、原因以及可能产生的后果,态度诚恳、事实清楚、心平气和、有理有节地与网络媒体、传统媒体进行对话与交流,努力变危机为机遇,变“毁灭抹黑”为“增光添彩”。

四)以“时不我待”的紧迫感加强企业网民队伍建设,全面提高其业务能力与水平。网络无界限,根据“口水”效应、“意见领袖”操控效应,我们不但要重视上网、用网,而且要直接参与其中,有意识地引导员工建立与企业文化传播相关的博客或企业论坛、网站,同时发掘和使用一批有较高的政治鉴别力、文字表达力、人气汇聚力的站