

如何开展企业文化融合， 推动企业实现健康快速发展

□ 北燃港华燃气有限公司（100176）袁卫中

摘 要：香港中华煤气有限公司（以下简称中华煤气）从1862年成立，走到今天已经150多年了。百年来的积淀，使其形成了以“安全”、“服务”、“环保”以及“坦诚相待”等为核心内容的企业文化。随着香港回归，中华煤气向内地市场迈出了拓展的脚步，特别是从2004年以来，短短几年间其在内地100多个城市发展合作项目已达170多个（2013年数据）。这个成绩的取得，来自于多方面因素。其中重要一条就是他们积极开展企业文化的宣贯、推广及融合，从而使内地合资企业（很多原来都是国有企业）的职工以较快的速度融入进了他们所倡导的理念、价值观当中，并转化成了自觉行动，提升了企业的软实力，为企业实现健康快速发展奠定了坚实的基础。

关 键 词：企业文化 融合

1 前言

任何一家企业在做大做强的过程中，都要通过并购等方式把其它一些企业收归旗下，以不断壮大产业规模，提升企业的核心竞争力。但是，这也带来了一个问题，即在完成并购后，母公司与子公司不光要实现产业的融合提升，更要实现员工间文化理念的融合，从而把新加盟公司各级员工的思想、目标、行为等都统一到母公司既定的轨道上来，形成更加强大的合力，助推企业实现健康快速发展。那么，如何更快地完成企业文化融合的过程呢？不同企业的高管有着不同的看法，不同企业也都在尝试着各种各样的方式方法，收到了不同的效果。中华煤气作为一家百年老店，在进军内陆市场的几年间，并购或者合资的公司数量由无到有，从少到多。截止2013年9月，其开展的燃气、水务等项目已达170多个，并且实现盈利的项目占比相当高。这些业绩的取得，原因很多，其中做好企业文化的融合功不可没。下面，笔者围绕中华

煤气对内地合资公司开展企业文化融合工作的一些做法，结合自身在北京北燃港华燃气有限公司（其旗下的一家合资公司）的工作体会，谈一谈企业应如何开展企业文化融合工作。

2 中华煤气的企业文化简介

企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和，通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。中华煤气大力倡导的企业文化主要内容包括：

公司愿景：以环境保护为本，致力发展成为亚洲首屈一指的能源供应及服务商；

公司使命：为客户提供安全可靠的清洁能源，并提供亲切、专业、高效的服务，同时致力于保护及改善环境；

企业价值观：问责精神、追求创意、领导才能、

坦诚沟通、称扬成就、尊重与正直、持续学习、团队精神以及企业家精神等。

这些是中华煤气向各合资公司员工进行宣贯传递的主要内容。其中,他们提出的企业价值观基本上涵盖了企业文化概念中通常意义上的价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等内容。以上这些都是凝练成文字的企业文化,那么更多的也是更加可贵的是其围绕企业文化每年所开展的一系列工作及专题活动等。这些工作、活动看似无意实则有心,从点点滴滴之处对公司、员工发挥着潜移默化的作用,融入进了企业管理、安全运营、客户服务和环保工作等各个环节,融入进了每名员工的音容笑貌、一举一动之中,形成了中华煤气员工勇居科技潮头的领先意识、积极向上的进取精神、严谨细致的工作作风、追求高效的工作态度以及谦逊有礼的言行举止和周到细致的服务质量。

3 开展企业文化融合的主要做法

要做好企业文化融合工作,从中华煤气的做法中可以归纳为以下几点:

3.1 领导高度重视,积极推动,是开展企业文化融合的重要前提

做任何事情,领导特别是企业高管重视与否,给不给力,往往起着关键性作用。同样,要想做好企业文化的宣贯融合工作,首先要求企业高管特别是一把手要高度重视,大力倡导并积极推动。只有这样,企业文化工作才能得以有效开展。中华煤气以及他们在内陆成立的港华燃气集团的高管们都非常重视企业文化的提炼、宣贯工作,尤其是中华煤气的行政总裁(兼港华燃气有限公司董事会主席)陈永坚先生就非常重视企业文化在企业中的作用。正是在他的积极倡导、组织带领下,中华煤气最终提炼形成了现在的企业愿景、使命以及价值观等为核心内容的企业文化。这就是领导所要发挥的第一个作用。第二个作用就是企业领导要带头把企业文化理念融入到企业的经营管理等方方面面,实现相互渗透,以达到你中有我,我中有你,水乳交融的境界。因为企业文化本身就是现代企业管理的最高阶段,是一种高级企业管理手段。还拿中华煤气举例,他们在抓企业经营管理、安全运

营、客户服务以及履行企业社会责任等各方面工作时,都是围绕着企业愿景及使命来开展的,而这些工作目标的完成,又都紧密依靠着他们所倡导的企业价值观来实现或者作为保障的。也就是说,他们用企业文化在引导推动着各项具体工作的实施开展,同时在这些工作中又无时无刻不渗透着企业文化的气息。上行而下效。企业高管都如此重视、如此作为,给各层级的管理者做出了表率。这些管理人员尤其是各合资公司的总经理必然会认真学习领会企业文化精髓,并大力推动企业文化的融合。这样层层跟进,为营造企业文化浓厚氛围奠定了基础。例如,现任北燃港华总经理刘晓刚到任后,便积极组织推动公司企业文化工作的开展,和董事长赵京平共同提炼形成了“敬业创新、感恩有为、以诚相待”的企业精神,并注意做好宣贯工作,对规范员工行为,激发员工干劲,起到了较明显的促进作用。

3.2 形式灵活多样,务求实效,是开展企业文化融合的重要保障

企业文化提炼形成后,就要对企业文化开展宣贯,以使具有不同背景、不同利益追求和各种差异的员工理解、认可公司高管所倡导的企业文化理念,并将其转化为自觉的行动。这是开展企业文化工作的终极目标。同样,开展企业文化融合,其目的也是要让来自不同被并购子企业的、甚至是不同地域的各层级员工,理解认可母公司所倡导的企业文化理念,自觉走上其既定的轨道上来,积极恰当地参与到母公司的建设发展中。

3.2.1 组织开展相关培训

积极有效的培训是培养树立员工文化理念的重要途径。为此,中华煤气的高管们一方面组织邀请各地合资企业的员工到香港中华煤气公司总部进行培训,使这些新加盟的员工在与中华煤气老员工的交往和工作中、在其办公环境中去感知中华煤气的特色文化并培养建立他们所倡导推崇的工作习惯。另一方面,中华煤气在山东济南、四川资阳、吉林长春以及香港总部等地建立了四个培训基地,对各地分公司的各级各类员工开展培训。从专业知识技能的培训到“优质服务”理念的树立,从精神状态到价值观的培养等各方面,对员工进行熏陶,以促使他们实现潜移默化的转变。第三种做法是通过举办工作坊,开展研讨交流。

中华煤气从集团到几个大区域，再延伸至各合资公司，每年都要分级举办若干专业的工作坊，以组织各级员工开展一些内容的学习和研讨交流活动。例如，港华燃气从集团层面每年都要在指定地点召开几场工作坊，安排各地分公司的各方面负责人以及业务骨干或外聘讲师授课、分享工作体会等。同样，北燃港华公司每年都要根据港华集团、所属山东及华北区域的培训要求以及公司工作需要等，经常选派各级员工参加相关培训。并且，北燃港华公司每年都要自主开办诸如工程技术、财务、客服、安全、企业文化等涉及公司各方面业务的工作坊，组织讨论学习，邀请从培训中心受训回来的员工与大家进行分享等，以持续提高员工的综合素质和文化理念。

3.2.2 组织开展SQS、KMF项目研究

对于普通员工层面，中华煤气从机关部室到各地公司每年都要开展“优质服务计划（SQS）”工作。此项工作主要是组织动员起本单位、部门员工（有时包括总经理），针对日常工作中发现的问题或不合理因素来确定研究项目，开展相关论证研究，进行改进，力争解决问题，提高工作效率和服务质量。这种做法类似于内地国有企业工会、共青团组织开展的“小发明、小革新、小创造、小设计、小建议”等“五小”创新活动，中华煤气更加重视此项工作。他们在总部设有SQS指导委员会，专门负责整个集团SQS工作的相关培训、推广工作，以及每年负责组织协调各区域、公司SQS项目的开展和评比、表彰等工作。他们要求每个部门每年都要开展此项工作。从管理学角度讲，人是要有些压力的。所以说，他们通过这种略带有强制性的做法既锻炼提高了员工的素质，又极大地促进了本职工作的开展。例如，2006年，陈永坚向中华煤气工程部提出把“香港发生的第三方破坏问题减少一半”作为SQS项目，开展项目研究。起初，工程部上下感到完成这项任务难度很大。但大家在部门领导的带领下，还是鼓起勇气开展了周密细致的调查研究工作，并制定了一系列改进措施，当年实现了降低50%的目标。到2010年，他们已将第三方破坏次数由原来的每年几十起降到了个位数。此外，为了调动大家参与SQS工作的积极性，中华煤气每年都要在某个城市，挑选几个评选出来的优秀SQS项目，由项目小组成员担任演员，将自己的项目成果展示给

来自各地港华的中高层管理者（这一天他们称为优质服务日）。同时，他们也借此机会从中发现使用人才。例如目前港华燃气的许多高中级管理人员都是在SQS项目研究中取得优异成绩，脱颖而出的。

对于各城市分公司的总经理来说，中华煤气则通过开展“关键项目管理制度（KMF）”来加以锻炼，并发现储备高级人才。这种方式主要是每年或是由中华煤气领导点题、或是针对某一领域或某一地区内几家公司存在的共性问题、或是一些关乎行业企业发展的前瞻性问题等作为关键管理项目课题，挑选一名分公司总经理负责，组织相关几地的分公司经理人组成项目小组开展调查研究，讨论解决办法，以形成共识，最后由中华煤气进行推广发布。这种做法，促使各地的经理人必须要贴近“地气”，深入到一线去调查研究，从而避免了出现脱离实际、纸上谈兵的问题。

以上这两项经常性的工作，使中华煤气系统内的所有员工每年每天都在思考和行动着，锻炼了人才，既提升了他们的素质能力，又使工作更加科学规范，一举多得。

3.2.3 注重日常的熏陶养成

环境改变人。因此，从中华煤气的高层开始到各公司主管，都非常注重在日常工作的各个环节中渗透企业文化的气息，一点一滴地影响员工，最终给广大客户形成“专业人在做专业事”的印象。首先是营造浓厚氛围。为了体现环保的理念，中华煤气在日常工作的很多细节之处进行渲染。例如，每年春季都要开展不同主题的植树活动，组织各地分公司的员工植树造林。2012年的主题是“让世界多一点绿”。2013年根据雾霾天气偏多的问题，中华煤气及时开展了“减霾七选一，港华绿色行”系列活动。北燃港华就参与了其中的“地球一小时关灯”（3月23日）、“植树造林，港华绿色行”等小活动。此外，中华煤气还将公司倡导的一些理念以野生动物各种姿态的图片（这些图片都是陈永坚拍摄、挑选的）为背景制作成宣传画，来强化这些理念的宣传效果，并下发到各地港华张贴。其次是外在形象整齐划一。中华煤气将各地港华客户中心的内外部装修、内饰以及服务人员的着装、用语等都进行了规范，并且每年还要开展相关培训。为各地港华的员工配发统一的制式工作服、工作证（胸牌）以及统一车辆外饰等等。所以，经常有

到北燃港华客户中心或是会议室来的客人发出好像在外地港华也似曾见过的感慨。第三是紧跟世界科技潮流。中华煤气非常关注世界燃气行业最前沿的理论创新。例如, 每年都要与英国燃气专业学会 (IGEM) 合作组织“青年工程专业论文比赛”, 邀请本企业、国内科研院所和大型燃气企业相关人员参加, 既了解了最新理论, 激励了员工学习热情, 又扩大了企业的影响, 还从中遴选了人才。第四是培养员工的社会责任意识。为了培养员工的社会责任意识, 中华煤气每年都坚持组织各地员工开展各种形式的义工活动, 回报社会。例如, 在香港, 每年中华煤气都要开展为老人送汤和端午节的万“粽”同心活动。万“粽”同心活动就是在端午节, 邀请客户代表以及部分中小学生和媒体记者 (一般都是几百人) 来参加, 组织大家包一万只粽子, 有主持人、有一些小的穿插活动并进行评奖, 最后把粽子分给大家带回。这项活动既扩大了公司影响力, 又推广了用燃气火 (明火) 做饭的传统理念, 一举多得。还比如港华燃气山东及华北区域每年重阳节那天都要在泰山举办“登泰山, 保平安”

登山比赛活动, 邀请各地港华公司派员参加。此项活动主要是结合冬供工作开展的, 既强化了员工安全供气的意识, 又活跃了员工的文化生活, 更将港华的声誉形象传给了来自四面八方的客人。

总之, 企业在融合成长的道路上, 在企业文化的宣贯方面应是在企业高管的亲自督导参与下, 开展全方位的和深入持久的工作, 把企业文化融入到企业建设、日常工作的各个环节之中, 用润物无声的行动、浓厚的文化氛围激励、感染、凝聚起每一名员工, 为实现企业的健康快速发展发挥积极作用。

参考文献

- 1 郑作时. 领先的背后. 中信出版集团股份有限公司, 2011
- 2 中国就业培训技术指导中心. 企业文化师基础知识, 2012

工程信息

山东济华燃气归德-崮山高压燃气工程破土动工

2013年12月6日11时18分, 归德-崮山高压天然气管道建设工程开工仪式在长清五峰镇举行。

归德-崮山高压天然气管道工程为济南市重点市政建设项目, 是归德二环西路高压天然气工程的一部分。设计起点为长兴路北侧归德门站, 终点为104国道。途经归德、五峰、崮山3个街镇12个村居, 期间需穿越220国道、104省道、济荷高速、南大沙河、104国道。为保障沿途各街镇企业居民供气, 在五峰镇、崮山镇各设调压站一座。该工程项目投资约6 500万元, 计划施工工期3个月 (90天)。

该项高压天然气管道工程建成后, 可以提高济南市天然气的供气能力, 提高居民生活质量, 实现转方式、调结构, 促进经济发展, 对加大招商引资



力度具有很大的促进作用。同时有利于改善大气环境质量, 具有显著的环境效益和社会效益, 对发展低碳经济具有重要意义。

(王艺)