

在集团公司企业文化建设工作会上的讲话

陕煤集团党委副书记、董事 尤西蒂

(2019年11月26日)

同志们:

根据工作安排,今天我们在这里召开陕煤集团企业文化建设工作会。主要任务是,总结集团近年来企业文化建设的成果,推广企业文化建设先进经验,表彰先进单位,进一步推动企业文化建设落地生根,为新时代陕煤集团高质量发展提供源源不断的精神动力和文化内涵。

上午我们分成两个组,参观了黄陵一号矿井下工作现场和黄陵矿业部分地面单位以及物资集团黄陵分公司工作现场。上午的观摩相信大家都有所感悟和收获。黄陵矿业公司的企业文化建设工作起步较早,一直走在集团前列,这样安排也是为了让大家有个更形象、更直观的感受。刚才方义同志宣读了集团表彰决定,对黄陵矿业等12家单位进行表彰,黄陵矿业、陕北矿业、北元化工、澄合矿业、韩城矿业5家单位作了经验介绍。会后,各单位、各部门要认真传达贯彻这次会议精神,切实抓好各项工作落实。

“十三五”以来,陕煤集团立足“打造主业突出,新经济特色鲜明的现代能源企业”这一企业愿景,按照“以煤为基、能材并进、技融双驱、蜕变转型”的发展模式稳步前行,广大干部职工以“五种精神”“五种文化”和“北移精神”为动力,滚石上山,爬坡过坎,经营业绩持续向上向好发展,一年一个新台阶,世界500强名次逐年攀升,员工幸福感不断提升。陕煤正在用实际行动践行着“造福员工,奉献社会”的企业使命,陕煤已成为目前国内能源行业发展势头最好、潜力最大、韧性最足的优秀企业之一。

集团企业文化建设工作近年也得到了社会认可,相继获得了中国石油和化学工业联合会企业文化建设先进单位、改革开放40周年企业文化建设标杆单位等诸多荣誉。从集团内部来看,企业文化建设工作的成绩主要体现在:一是企业文化的认同度逐步提高。各单位能从企业全面发展的战略高度,认真贯彻落实集团《企业文化手册》,认真贯彻落实“五种精神”“五种文化”和“北移精神”,各级干部职工对集团企业文化建设的认识和工作自觉性、主动性普遍提高,能将企业文化的内在要求运用到实际工作中。二是企业文化推行的力度不断加大。各单位相继成立了企业文化建设领导机构和工作机构,党政主要领导带头学习落实,建立了党政齐抓共管,相关部门密切配合的管理模式,企业文化在各单位各板块的推行力度不断加大。三是企业文化框架基本形成。我们围绕贯彻企业文化建设做了大量“入眼”“入耳”“入心”工作,充分利用新媒体、内部报刊、宣传栏、门户网站等形式进行广泛宣传。创作推出了《从三秦走向世界》《新时代扬帆远航》等企业歌曲,举办了“最美员工”颁奖晚会、“陕煤之声”歌咏比赛,岗位描述大赛等丰富多彩的文化活动,各单位也因地制宜地举办了形式多样的活动,陕煤集团干部职工的精神世界和文化生活更加充盈和丰富。四是干部职工的素质明显提升。企业文化建设工作在集团上下的强力推进下,其春风化雨、以文化人的作用更加凸显,有力地促进了各级领导干部和广大职工综合素质的提升,有力地促进了企业管理方式由经验管理、科学管理向文化管理的转变,有力地促进了生产过程科学化、工作方式合理化、经济效益最大化的进程,使文化强企这个目标逐步变为现实。

回顾以往,可以欣慰地说,我们的企业文化在集团发展的进程中,有效地履行了它的使命,集团内部形成了一股强大的向上向善力量,这种力量有力地凝聚了人心,推动了陕煤发展。我们的干部职工比以往任何时候都更加凝聚和团结,陕煤集团也比以往任何时候都更具有竞争力。但关上门看成绩,在陕煤迈向高质量发展的当下,对标宝洁、华为、阿里等世界知名的一流集团企业,我们的企业文化与他们之间还存在着一定的差距,还存在着一些亟待解决的问题,这些差距和问题在一定程度上制约着集团高质量的发展。一是企业文化的特色还不鲜明。集团成立至今经历过三次重大重组,由2004年最初的煤炭板块到2006年合并陕焦、渭化、陕化,再到2011年重组吸收陕钢。三次重组带来的不仅是集团体量的剧增,更带来了不同文化间的碰撞和交融。煤炭、化工、钢铁三大板块以前都是有自己一套相对完整的文化体系,并且它以一个行业间的传承来体现的,比如煤炭行业的“三特精神”,化工行业全国吉化的“背山精神”,还有“钢铁精神”。而随着加入陕煤之后,以这三种文化为主的多元文化就面临着一些实际问题,有时候协同作用特别突出,相互互补、相互推动,但有时难免也会彼此不能兼容,出现1+1+1<3的情况。今天,我们已经拥有足够多的、足够好的“食材”了,下一步就是要研究如何把这盘菜做好,做精致,如何才能从“能吃饱”变得“有营养”。我们要高原更要高峰,要数量更要质量,要将陕煤这些多元文化中最核心最优秀的东西,凝练提炼并进一步升华,以适应陕煤高质量发展的需求,从而形成新时代陕煤文化特色。现在流行说“贴标签”,我们也要把自己的标签找准,当我们讲出来的时候,不用过多解释,别人一听就知道这就是在讲“陕煤”,这应当是当前一件很重要的事情。二是企业文化的发展还不平衡。大多数单位贯彻落实还是很到位,能够按照集团的要求开展工作,但近年随着集团的迅速发展,我们发现少数单位存在“另起炉灶”“另搞一套”的情况,体现在一些三级单位甚至四级单位中,他们的宗旨、愿景和所属二级单位没有任何关联,听不出任何陕煤的元素。三是先进人物和典型事例的挖掘还不够。一个企业就像一



个人,如果缺乏独特的文化内涵,就很难具备鲜明的识别度和独特魅力,而先进人物则是一个企业文化的浓缩和企业精神的代表。目前陕煤还没有这样一批有分量、能代表陕煤企业文化的人物。虽然前面我们挖掘出了像郭全营、刘德政等先进典型,但总觉得还是不够,总觉得还欠缺点什么。这一点希望大家高度重视,在先进典型和先进事例的挖掘中进一步下足功夫,推出能代表新时代陕煤精神的先进人物和典型事迹,把他们推介出去,成为我们企业的精神代表,职工的学习榜样。四是企业文化的论述需要进一步凝练。目前来看,由于我们现行的这一套企业文化制度是前几年编制的,是为了服务当时工作大局的需要而编写的,如今看来,其中有些表述,有些提法已经与今天集团现有的体量,现行的制度和当前的发展目标不是那么完全贴合了。我的想法是,用半年的时间对现有的这一套企业文化系统进行一次“去杂归核”,删繁就简,转型升级,让我们的企业文化能够进一步适应陕煤的高质量发展的要求。这倒不是说就要对前面的东西全盘否定推倒重来,而是在前面的基础上进行的一次升级和强化,但无论怎么调整,我们核心的东西是不会变的,这一点大家不要担心。阿里巴巴的企业文化不也是在不断地随着它的业务的改变而调整吗?从最早的“独孤九剑”到后来的“六脉神剑”,再到前不久新发布的“新六脉神剑”,调整后的企业文化能更好地贴合它的战略。一个企业的文化总是在不断适应环境的过程中吐故纳新,淘汰落后成分,吸收先进因素,遵循着文化的积累、传播和变革规律,不断演进与成长。因此,大家有什么好的想法、建议,都可以在这一段时间里跟集团宣传部的同志联系,我们希望能够博采众长,发动集体的智慧,把陕煤企业文化最核心、最凝练的东西找出来。最后,就是要力戒形式主义。这是一个老生常谈的问题,我们每次在推动一些大的工作时,都在强调这个问题,今天我还要再强调一下。因为有的单位在企业文化建设中只注重表面功夫,不讲究实际内容,只在花拳绣腿上下功夫,标语口号张贴的不少,却不管是否符合实际就拿来使用,甚至片面追求标语的数量,有的脱离实际,一味地追求大而全的东西,职工看不懂、记不住、想不明,有的还把中国传统美德的东西全部拿来,等同于企业文化……这些种种存在的形式主义都阻碍着企业文化建设的深入发展。

前面说了这么多,总之,我们取得的成绩是值得肯定的,存在的一些问题也是需要进一步重视并加以解决。那么,就下一步企业文化工作怎么开展,我想谈三点意见,给大家一些思路。

一、企业文化对一个企业的重要作用是什么

当今社会,一个企业发展的潜力和广度,不仅依赖于产品、营销等硬实力,还越来越多地依赖于一个企业的价值观、精神品格和文化内涵这个软实力,企业文化是企业“风韵”,它使一个企业呈现出独特个性,具备人格化的魅力,帮助企业在未来的竞争格局中获得独特的席位。

优秀的企业文化会让企业的凝聚力变得更强。虽然在前面提到了,我们现行的企业文化体系还有些庞杂,特色还不是非常明显,需要进一步凝练和总结,但是流淌在我们企业文化中那些优秀的品质和丰厚的底蕴,所带来的精神力量依然是非常强大的,在集团发展进程中发挥着非常重要的作用。尤其是在最困难的2012年前后,整个环境内忧外困,在外界一片唱衰声中,陕煤不为所动,在集团党委的坚强领导下,在集团优秀文化的传承下,十二万陕煤职工和单位荣辱与共,不离不弃,经过“十项改革”“关停并转”的一系列措施之后,艰难地渡过难关,走出寒冬,打赢了“治亏创效”三年攻坚战,随着“16555”高质量发展指标体系的提出,集团也迎来了高质量发展的新时期。

优秀的企业文化会让企业变得更和谐。员工是企业主体,更是企业文化的实践者和建设者。培育企业精神、树立企业形象、打造企业品牌都需要员工参与。集团通过坚持开展“岗位描述、三功两素”等活动,一线员工工作效率稳步提升,执行能力得到明显加强。同时贯彻人才理念,实行“万人计划”“70、80百人计划”,成立陕煤思创学院,贯彻落实省委“三项机制”等具体举措,实现了干部队伍年龄结构的优化,为集团公司的持续

发展,发现、锻造了一批宝贵的人才。同时,我们关注职工群体利益诉求,关注职工居住环境,积极实行棚户区改造,使职工居住条件大为改善,及时关注员工思想波动情况,对分流单位的职工积极进行心理疏导,帮扶贫困、扶危助弱,同时以丰富多彩的文体活动吸引员工参与,员工有意识地与企业同担当、共命运,职工对企业的认同感、归属感不断增强,企业变得更加和谐。

优秀的企业文化能够使管理效率更高,管理成本更低。当一种价值观被企业员工共同认可后,它就会成为一种黏合力,从各个方面把其成员聚合起来,从而产生一种强大的向心力。不同于企业管理的“硬调控”,企业文化属于“软调控”,它能使全体员工在企业使命、战略目标、运营流程、合作沟通等基本方面达成共识。前些年陕煤在困难时期,有的单位6个多月发不出工资,在这种情况下,职工依然对单位充满热情,依然牢牢坚守在工作岗位,不愿意转岗、不愿意离开,凭着对企业的信任和感情,始终与企业站在一起,最终共同渡过了难关。无需多言,企业文化为企业和员工都打造了一件彼此信任的“盔甲”,这也使得我们企业的管理效率更高、管理成本更低。

二、企业文化和企业管理的结合点在哪里

企业文化事关一个企业“基业长青”的问题,但在实践中,往往会出现“看起来很美、做起来很难”的现象。究其原因,是因为没有很好的管理有效地融合。一套长效的企业文化建设机制,是企业文化落地的“土壤”,更是企业文化生根生效的“良方”。当前我们正处在百年未有之大变局的时代,在这个大背景下,陕煤企业文化建设要顺从历史潮流,就一定要做到“五个结合”。

(一)企业文化要和党建工作紧密结合。国有企业治理结构经过了70年的进化史,从厂长负责制到“两个一以贯之”,治理结构发生了根本性的变化。陕煤作为一家国有企业,有自己的特点和特色,要用新时代党的建设统领企业文化建设。习总书记指出,坚持党的领导,加强党的建设,是我国国有企业的光荣传统,是国有企业的“根”和“魂”,是我国国有企业的独特优势。对于陕煤来说,一定要把这个“独特优势”发挥出来。我们的企业文化一定要和坚持党的领导、加强党的建设紧紧结合起来,一定和中央的要求结合起来,一定要和习近平新时代中国特色社会主义思想结合起来,同时我们的各级党组织要实实在在地给职工带来温暖,党员领导干部要实实在在地起到先锋模范作用,如果职工在遇到困难的时候,第一时间就能想到党组织,那么在组织有需要的时候,职工也一定会冲在最前面。陕煤的企业文化,一定要有旗帜鲜明地听党指挥的“红色文化”,这一点必须成为陕煤企业文化体系中最重要的一部分。

(二)企业文化要和企业发展紧密结合。优秀的企业文化是企业经营战略制定的重要条件,是企业经营战略获得成功的重要条件。企业文化在影响企业制定战略的同时又是调动企业全体员工实施战略的保证。企业要实现战略目标,必须有优秀的企业文化来支撑和引领,用文化树立企业信誉,用文化传播企业形象,用文化打造企业品牌,最终实现提升企业竞争力的目的。可以说,企业战略和企业文化之间的关系,就像是人的行为与精神的关系,精神决定人的行为,支撑人的行为,而行为又会影响人的精神,因此企业文化一定要和企业的战略紧密地结合在一起。

(三)企业文化要和社会主义核心价值观的要求紧密结合。党的十八大以来,倡导富强、民主、文明、和谐;倡导自由、平等、公正、法治;倡导爱国、敬业、诚信、友善,积极培育和践行社会主义核心价值观。这是国家层面的价值目标,是社会层面的价值取向,是实现中华民族伟大复兴的中国梦,必须有广泛的价值共识和共同的价值追求。处在这样一个大的背景下,我们企业文化的理念、要求等内容一定要和社会主义核心价值观的具体要求相吻合,要处处体现出社会主义核心价值观倡导的精神内涵,同时措施上也要做到随处可见,落细落小落实。要在能见的范围内要抬头可见,无处不在。黄陵矿业“温暖华夏五千年”醒目的标语,整个矿区抬头可见,韩城矿业公司“四个一”的目标(产煤千万吨,产值100亿、利润10亿元、收入10万元),在机关大楼最醒目的位置,进出的干部职工第一眼就能看到。就是要让这些能够提振精气神的标语口号无处不在,无时无刻地提醒和振奋我

们干部职工的精气神。

(四)企业文化和管理制度紧密结合。企业文化能否顺利地推行,一定离不开与之匹配的管理制度做支撑,或者说需要相应的管理制度来保障。如果我们的文化理念是倡导“绩效导向”的,那在构建人才培养制度、人才晋升制度、人才激励制度时,应更加关注“高绩效兑现”,使管理结果与文化理念相一致;反之,如果文化理念是“能力导向”的,那在上述制度建设中,应更加关注高技能员工的行为感受。这样一来,当员工在感知企业管理活动时,发现制度和理念是高度一致的,员工就会更加关注企业文化的基本价值要求,自然而然会形成我们所期望的“企业文化氛围”。制度和理念一定不能相左,甚至打架,否则职工就会左右为难,企业文化推行的结果也可能出现南辕北辙。

(五)企业文化要与职工个人发展紧密结合。当单位把职工当做亲人来看待,以对待自己家人的态度对待关心职工,职工能不为此单位奋不顾身吗?企业文化建设一定要体现在对职工的人文关怀上。一要给予人文关怀。对职工个人福利待遇相挂钩,要同职工个人的职业生涯规划相挂钩,让职工在实际工作中切实感受到企业的进步,分享企业发展的成果。对员工个人的事情多一些关怀和理解,多给予一些帮助和关照,员工时时刻刻感受到企业大家庭的温暖,也会对企业奉献更多的才智。二要给职工搭建舞台。如今职工到企业来已经不仅仅是为了解决温饱问题了,他是基于对这个企业发展的前景和个人的职业生涯规划才来的。按照马斯洛需求理论,人的最终目标都是自我价值实现的需要。企业文化建设抓住了这一点,也就抓住了职工的心。要把个人梦和企业梦结合在一起,这个梦就一定会做成。个人梦就是个人目标,集体梦就是企业愿景,要善于给职工搭建实现梦想的舞台。让职工无时无刻不感觉到,陕煤给你的,不仅是一份工作,而是你实现人生价值的舞台。

三、各级管理者在企业文化落地中能做什么

企业文化这座精神城池不能建立在沙滩之上,更不是臆想的空中楼阁,而应该建立在这个企业悠久的历史传承以及干部职工鲜活的日常实践之上,然后再加以提炼升华,最终才能凝聚为一个企业的精神文化之魂。然而当这个魂形成之后,最为重要的落地工作,却是企业文化的“最后一公里”。作为各级的管理者,怎么去做,怎么去抓,才能切实把收到成效?我建议大家可以不妨学做“四个者”。

一要做陕煤企业文化的“认同者”。马云说,有的人因为看见所以相信,而有的人因为相信所以看见。我们各级领导干部要做“相信者”,带领职工“看见”尤其是当企业处于低谷的时候,或者是当企业布局三年、五年之后的规划的时候,我们的内心深处一定要有任何人都要坚定,这样军心才能稳定。要做到这些,就要从内心深处认同陕煤的企业文化,把学习理解陕煤企业文化作为自身一项重要工作职责,要学懂陕煤史、弄懂陕煤史。对陕煤的“五种精神”“五种文化”“北移精神”要有更深刻的认识。以奋勇争先、求新求变,担当有为、勤勉务实、吃苦耐劳为代表的“五种精神”;以对党忠诚的政治文化、依规办事的法治文化、优秀相分的考核文化、追求卓越的质量文化、拼搏担当的奋斗文化为内容的“五种文化”;还有坚定理想、敢闯新路的远大抱负,坚韧不拔、勇于开拓的创业情怀,舍小顾大、舍私为公的思想境界,团结协作、共谋发展的大局意识,兴企有为、争创一流的事业追求为内涵的“北移精神”,是我们伟大的实践中总结出来的“果实”,是近几年陕煤渡过难关的一个至关重要的“法宝”,是近几年陕煤职工干事创业的共同行为“准则”,他们是我们陕煤企业文化体系中一个非常重要的组成部分,高度总结概括了我们陕煤人的气质和精神,是我们独特的精神资源。所以一定要持续地加深对“五种精神”“五种文化”和“北移精神”的学习和认知。

二要做陕煤企业文化的“宣贯者”。要做到在任何时间、任何地点、任何场合,都能成为陕煤企业文化的积极宣贯者,给职工讲述陕煤的文化,给外面的人传播陕煤文化。这就要求我们要在理论上能够讲清楚,要对集团的企业使命、企业愿景、企业价值观等理念要深刻理解,熟记于心,理论上的清醒才能实

现政治上的坚定,同样企业文化理念的清醒才能有发自内心的对集团发展战略的认同。要强调的是,不能搞照本宣科的“填鸭式”教育,要特别注意方式方法,把握工作对象,针对不同群体开展工作,对老员工怎么讲,新员工怎么讲,外地员工怎么讲,总之要做到具体问题具体分析、具体对待,这样才能起到事半功倍的良好效果。让大家头脑中听得懂,心灵中受震撼,观念上能认同,工作上还能有促进,让每位员工都能理解文化,践行文化,全力以赴把岗位工作做得更好。

三要做企业文化的“执行者”。作为领导干部,大家不仅仅是企业文化的学习者、宣贯者,更应成为企业文化的执行者。在文化导向和认同上起表率带头作用,不断提升文化落地的执行力。要用集团企业文化的基本规范要求言行,身体力行,严格要求,树立形象,用模范的行为引领员工的理念,用文化引领保障公司实现稳健发展,用优异的发展成绩落实习总书记最新要求。大家要牢记,企业文化工作是面对人的工作,是解放人、培育人、关心人、理解人、提高人的工作,我们要有更高的标准和要求的“执行力”,去推动企业文化的落地。

四要做企业文化的“传承者”。企业文化更需要传承,传承优秀的企业文化就如同传递一个接力棒,是一种情结的传达,是一种感情的寄予,更是赢得企业向心力,凝聚人心的有效方式。一个企业现在所取得的辉煌是几代人共同努力的结果,每一步迈进都凝聚了智慧和汗水,没有传承,割断历史,就等于放弃企业长期积累的精神文化资产。因此说,传承陕煤文化,首先要讲好陕煤故事。要讲好陕煤故事,还要讲好本单位成立之初的故事,把创业初期职工风餐露宿、披星戴月的艰辛故事讲给职工听,为干部职工送去精神文化大餐,激发传承陕煤文化的坚定信心,尤其是近两年新入职的大学生,带他们参观公司相关的展览馆、像陇铁的工业博物馆、铜煤的文化馆等场所,让企业的历史在他们心里扎根发芽。传承陕煤文化,其次要走好北移之路。“北移精神”不是喊出来的,更不是总结出来的,而是陕煤职工15年来步履维艰,一步一个脚印干出来的,它是陕煤企业文化体系里面非常重要的一部分。无论陕煤到了什么时候都需要“北移精神”,今天我们用这种精神从关中走向陕北,明天我们还要靠这种精神走向世界。有一点也要注意,我们倡导艰苦奋斗,但不等同于风餐露宿,我们倡导勤俭节约,但不等同于清水白菜,我们倡导爱岗敬业,但不等同于无休止地工作。要让职工快乐工作、快乐生活。我们希望陕煤发展得好,但更希望职工的小家建设得好;我们希望陕煤拥有更多的精神财富,但更希望职工的小家拥有更多的精神财富;我们希望陕煤完成设定的每一个发展目标,但更希望职工在陕煤实现自己人生的每一个小目标。我们期盼着每一个陕煤人脸上都充满着朝气蓬勃的笑容和阳光。

最后,大家要对党的十九大四中全会精神学习好、宣传好、贯彻好,确保学习到位、传达到位。党员领导干部特别是主要领导干部要带头学、全面学、深入学、抓紧学,并做好传达和宣讲,切实把党中央关于文化建设的重要部署和具体要求与陕煤集团企业文化建设工作相融合,确保取得扎实的效果,进一步推动新时代企业文化建设工作再上新台阶。

同志们,十九大报告中讲到,文化是一个国家、一个民族的灵魂,文化兴国运兴,文化强民族强。管理学也强调,“十年企业靠经营,百年企业靠文化”。我们已经走过十五年,现在是时候靠文化让陕煤走得更远。可以预想到的是,在新时代陕煤集团高质量发展的进程中,势必会面临来自多方面的挑战,企业文化难免也会经受多方面的冲击,但我们始终坚信:路虽远,行则必至;事虽难,做则必成。当我们深深地扎根在拥有五千年厚重历史文明积淀和质朴人文素养的三秦大地上时,当我们继承并创新着“特别能吃苦、特别能奉献、特别能战斗”的“三特”精神的时候,当我们传承和发扬陕煤“五种精神”“五种文化”和“北移精神”的时候,这种无与伦比强大的企业文化必然会使每一个陕煤人都充满斗志,去面对前进道路上的一个又一个困难。

我相信,我们的职工一定会生活得更好,我们的文化一定会传承得更好,我们的企业一定会发展得更好!

谢谢大家!

