

加快企业文化融合 促进企业快速发展

——海南矿业联合有限公司加快企业文化融合纪实

2007年8月,国内最大的综合类民营企业上海复星和海南最大的国有工矿企业海南钢铁公司实现强强联合,成立了海南矿业联合有限公司。这次重组,使海南矿业成为上海复星发展矿业的投资平台,为复星集团实现其战略目标起到了促进的作用,同时也为海南矿业的快速发展提供了良好的机遇。

然而,重组不仅是企业有形资产的整合,更是企业文化的融合。资本的注入只是企业改革的开始,实现企业间文化的真正融合,才是其重组后能否顺利发展的根本。

海南矿业成立之时,新上任的公司经营班子就把企业文化融合与企业发展战略目标结合起来,提出了开放式的文化融合思路,即整合优质文化资源,以引入复星先进管理文化为重点,聚合双方品牌优势,形成独具价值和魅力的品牌文化,努力打造企业的核心竞争力,从而推动企业走上持续发展的快车道。根据这一思路,公司成立一年多以来,积极推进企业文化融合,唱好了企业文化融合的“三部曲”。

搭建互动交流平台 营造文化传播氛围

复星集团创建于1992年,在短短的十几年间就发展成为国内最大的综合类民营企业。复星的创始人都是核心管理成员,他们年轻、富有激情和活力,始终对未来充满进取心,对事业的成功充满渴望并激情投入,理念一致,个性互补,知行兼优,洞悉中国市场,是优秀的实干型儒商团队。新上任的海南矿业总经理刘明东在担任海钢公司副总经理时,就主要负责与复星商谈重组海钢的具体工作,深受复星核心管理成员对创业的激情和对事业的进取心所感染。重组后,复星委派了董事长和两名副总经理进入海南矿业任职,使新成立的海南矿业高层更年轻、富有激情,理念更趋一致,为加快重组双方文化的融合奠定了良好的基础。

重组前,公司员工对引入复星进行重组后企业的定位、未来发展方向、管理体



海南矿业铅铜冶炼厂

制和经营方式等都非常关心,但认识比较模糊,思想曾一度陷入迷茫。为了消除大家的疑虑,统一思想,原海钢公司领导多次在大会小会等不同场合,给予解答,并分头分批下到基层单位与职工充分沟通、交流。还充分利用各种宣传工具,加强对员工的宣传和思想政治工作。合资经营合同签订后,公司还分两批组织部分公司领导、中层干部、职工代表、女工代表和宣传工作人员到复星集团总部及早已与复星重组的南钢联进行考察交流,让大家实地感受复星的真实情况和重组企业的变化,不断加大了宣传和交流的工作力度。

海南矿业正式挂牌运营不久,公司领导便邀请复星集团总部的领导带领总部各部门主要负责人到公司进行对口交流指导工作,让中层管理人员对口交流,建立起通畅的沟通与联系渠道;主动要求集



海南矿业主要领导在矿山现场办公

团总部将《复星人报》发放到公司机关处室和各二级单位,在公司网页上设立友情链接直通复星总部网页等,让员工及时了解复星集团的运作情况,感受复星的企业文化,体会复星先进管理理念和复星品牌的魅力。陈国平董事长上任后,经常深入公司二级单位调研,了解情况并与员工充分沟通、交流。他尊重双方企业文化的差异性,在介绍复星先进管理理念和企业文化的同时,认真倾听员工的诉求和思想疑虑,并为他们解决思想和实际问题,充分展现了复星“宽容”、“感恩”的文化魅力。2008年4月份,公司派分管领导和相关部门负责人参加了复星总部召开的首届品牌年会,成为复星企业文化促进会的一员。一年多以来,公司还经常派中层管理人员参加复星总部各条线的工作会议,派员到总部挂职等,加强中层干部之间的沟通和交流,让中层管理人员亲自感受复星的文化。公司还组织全员参与撰写企业文化论文活动,对复星和海钢企业文化进行研讨,对海矿企业文化建设提出建议和对策。通过各种互动交流平台,使复星的企业文化逐渐得到员工的认可,为加快企业文化融合营造了良好的氛围。

强化管理制度建设 构建企业文化基本框架

企业文化融合的主要目的,就是要整合双方的文化优势,引入先进的管理文

化,不断提升企业的管理水平。因此,新公司一成立,刘明东总经理就明确提出,要以复星的企业文化为标杆,修正各项管理制度,用制度贯彻执行新的文化,以制度文化为基础构建企业文化的基本框架,全面提升企业的管理层次。新公司组建后,按照规范的现代企业制度要求,建立了产权明晰的法人治理结构,构筑了权责明确的经营管理平台,明确了股东会、董事会、监事会和总经理(经营管理层)的职责。公司对原海钢的各项管理制度进行了全面清理和修改,并重新下发执行。现已基本完成各项管理制度的修订,共修订各项管理制度70多项,为企业文化的融合提供了制度保证。

经营管理机制的转变,一直是国有企业改制重组的重头戏。根据复星集团总部的要求和海南矿业的发展战略定位,海南矿业要发展成为全球中小型矿山企业的领先者,就必须实现管理领先,以低成本增强企业的核心竞争力。为此,公司从2008年开始借助复星的先进管理理念和经验,推行全面预算管理制度和对标管



公司领导逢年过节慰问困难户已成惯例

理,努力挖潜降耗,严格控制各种成本费用,使公司对成本的控制和管理能力得到大幅提升。根据公司董事会的要求,目前已完成生产运行及保障平台、大营销平台、大采购平台、项目发展平台四大平台的整合,并已逐渐体现其改革的作用。

2008年下半年,受国际金融危机的影响,钢铁和铁矿石价格暴跌,需求大幅减少,公司的铁矿石销售非常困难。10月份,仅销售2.85万吨,11月份13.33万吨,12月份9.30万吨,四季度的销售量还不如一个正常月份多,生产经营面临严峻的挑战。面对巨大的困难,公司经营班子冷静分析,沉着应战,提出了加大营销、严控成本、慎重投资等应对措施。2008年,在全体

员工的共同努力下,公司在国际金融危机暴发之年仍取得显著的经济效益,创矿山历史最好成绩。

薪酬分配制度的改革是员工普遍关心的热点问题。新公司成立以来,企业的经济效益显著增长,更增加了员工对分配制度改革和涨工资的期盼。“致力创造价值,共享发展成果”的价值观是复星企业文化强势发展的基础。在董事会的支持下,公司建立和实行以“岗薪制”为基础的宽带薪酬制度,中层管理人员实行年薪制,适当拉开分配差距,同时加大考核力度,充分发挥工资的激励作用,调动了员工的工作积极性。通过薪酬分配制度改革,员工的收入不断增加,使复星的价值观念逐步得到员工的认可,从而推动了企业文化的加速融合。2008年,通过公司全体员工的共同努力,员工的年平均收入增加了15%以上,员工享受到了“致力创造价值,共享发展成果”文化带来的实惠。



海南矿业主采场

提升文化品牌魅力 推动企业快速发展

企业文化融合的最终目标,并不是照搬、照抄强势文化,而是要在充分汇聚双方优势文化的基础上,提炼形成符合企业自身发展需要的独具价值和魅力的企业文化。“汇聚成长力量”是复星快速发展的源泉,是复星的品牌标识。复星重组海钢成立海南矿业,就是要将海南矿业作为复星发展矿业的投资平台,做强做大海南矿业不仅是复星的愿望,也是海南省政府及广大员工的共同愿望。公司董事会和经营层紧紧围绕着实现股东会提出的“今后三年内实现拥有铁矿石储量翻一番,达2.5亿吨;成品铁矿石产量翻一番,年产达到600万吨;年营业收入翻两番,达到40亿元”的近期目标及“通过不断增加储量,扩大生产规模,不断探索多金属矿的发展,做长产业链,真正成为海南最大、全球知名的矿业公司”的远景目标,提出了公司的战略定位、发展战略和发展思路:

战略定位:海南矿业将以矿业开采为主业,矿产品深加工和延伸产业协调发展,成为全球中小型矿业公司的领先者。

发展战略:省内资源综合开发,国内企业兼并重组,海外矿山合作投资。

发展思路:生产规模扩展与产品结构优化并举。

为了实现新的发展目标,一场大规模的创业大战已拉开了序幕。

公司成立了对外兼并工作领导小组,充分利用复星信息资源平台,开展了积极、务实的工作。2008年海南矿业公司成功签约了两个项目,9月4日,海南矿业公司与成都



环境优美的行政中心广场

大石矿业投资咨询有限公司正式签订了云南腾冲老象坑铁矿项目合作协议,这是海南矿业实施矿业发展战略过程中迈出的重要的第一步;10月17日,海南矿业又与新疆托里红山矿业金属有限公司签订了股权转让协议,海南矿业公司受让红山公司70%股份。2008年7月,海南矿业公司还获得了海南省白沙县黄牛岭面积为10.73平方公里的金多金属探矿权。另外,与陕西有色合作建设的铅锌深加工项目,已获批准立项,现正在进行环境影响评估,到目前为止该项目前期工作已投入资金1000万元。

创业需要激情,需要不断超越。复星不断扩张的发展文化逐渐得到员工的认可,成为企业文化的主基调。从公司高层到普通员工都深有体会地说,重组后我们感觉到企业的发展步伐明显加快了,以前要寻找一个发展项目都很难,现在可以利用复星集团的信息资源优势,同时洽谈几个发展项目,道路更宽广了,效率显著提高。

2007年年底,公司新成立不久就正式启用了海南矿业标识。海南矿业标识金字塔的整体造型,既秉承了复星争先进先的理念,又承载了海钢深厚的文化底蕴,体现了海南矿业独具特色的企业精神。为了满足对外发展的需要,公司还拍摄了企业形象电视宣传片,在西线高速公路、矿区主要道路设立了一批大型企业形象宣传广告,大力宣传海南矿业的企业形象。“海南矿业”正逐渐形成独具魅力的品牌,越来越多的员工有了归属感,都为成为“海南矿业”人而自豪。

加快企业文化融合,形成独具特色的矿山企业文化,海南矿业已经迈开了坚实的步伐。公司成立一年多以来,企业经济效益实现快速增长,发展建设稳步推进,职工收入稳定提高,员工队伍思想稳定,企业呈现出勃勃生机和美好的发展前景。借助复星集团的优势,相信不久的将来,一个“海南最大、全球知名”的综合类矿业集团将迅速崛起。



丰富多彩的文体活动



矿山公园