

黄丹华强调： 遵循文化发展规律做好顶层设计

本报记者 万斯琴

“央企文化建设应包含哪些内容？如何建设？”“如何在刚性管理与柔性管理间取得平衡？”“文化弹性与张力如何实现？”……一系列的文化建设问题摆在了致力做世界一流企业的央企面前。

正如国务院国资委副主任黄丹华在近期国务院国资委召开的中央企业文化建设工作座谈会上所说，“一流的企业必须有一流的文化做支撑。要实现‘十二五’做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标，必须在打造硬实力的同时，努力提升文化软实力。”

同时，黄丹华还强调，“文化建设是一个系统工程，不能一劳永逸，要始终遵循文化发展规律，做好顶层设计，整合企业管理资源和文化优势，持续不懈地抓好文化建设，努力在企业发展的不同阶段发挥好企业文化不同的功能作用。”

央企致力“标杆”文化

目前，国务院国资委督促央企做好文化建设的顶层设计，即要求央企在改革与发展中必须从战略管理的高度统筹文化建设的全局，在企业文化建设方面走在前列、作出表率，推动中央企业科学发展。

早在2005年3月，国务院国资委就出台了第一份有关企业文化建设的重要文件——《关于加强中央企业文化建设的指导意见》（以下简称“《指导意见》”）。

经过多年的打造，央企在文化建设上取得了一定的成效。“近年来，中央企业文化建设取得积极进展，创造了很多成功经验，在引领企业发展、凝聚员工力量、塑造品牌形象、提升企业核心竞争力方面发挥了不可替代的作用。”黄丹华说。

企业精神是企业文化的灵魂。在长期的历史发展过程中，中央企业积累了深厚的文化底蕴，培育出了“铁人精神”、“大庆精神”、“两弹一星精神”、“青藏铁路精神”、“载人航天精神”等先进的企业精神，由此推进企业文化建设。

文化建设工作 不能一劳永逸

美国兰德公司和麦肯锡公司曾对全球经济增长最快的30家公司进行跟踪考察后，得出了这样一个结论：“世界500强胜出其它公司的根本原



一流的企业必须要有一流的文化做支撑。要实现‘十二五’做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业的目标，必须在打造硬实力的同时，努力提升文化软实力。

——黄丹华

因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，凭借企业文化力，这些一流公司保持了百年不衰。”

目前，“中央企业是中国特色社会主义的重要支柱、行业发展的排头兵，一批企业已具备了发展成为具有国际竞争力的世界一流企业的基础和条件，但是与国外一流企业相比，在软实力方面还有不少差距。”黄丹华说。

对于下一步央企的文化建设工作，黄丹华强调，“一是要始终以社会主义核心价值体系为引领，树立正确的企业核心价值观，形成符合市场经济规律、适应企业发展阶段、具有行业和企业特色的价值理念体系；二是要推动企业文化和企业改革发展深度融合，制定文化规划，纳入发展战略，融入生产经营管理全过程，实现文化落地；三是要根据企业结构调整和转型升级的需求，适应企业组织架构、发展战略、管理阶段的变化，不断调整变革企业文化，与时俱进，不断创新；四是要坚持领导率先垂范与员工全员参与相结合，上下一心，以文化人，不断增强文化认同，激发员工创造活力；五是要加强组织保障和制度建设，形成企业文化建设长效机制，真正做到内化于心、外化于行、固化于制；六是要不断总结经验，深入探索研究企业文化支撑战略、融入管理的具体方法和措施。”

“不断提升中央企业文化软实力，为做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业提供有力的文化支撑。”黄丹华说。

评论

顶层设计意义重大

■ 鲁扬

从政府官员到企业老总；从国企到民企；从国外到国内，无论是有文化者，还是无文化者，很多人都在谈论企业文化。企业文化似乎是企业家追求时髦的一种方式，美其名曰：与时俱进。企业文化甚至被一些人滥用，仅仅在墙上贴几个宣传口号，设计一个企业标识，搞一个文化宣传栏等为企业脸上贴金，就自称是建设企业文化。殊不知，企业文化是积淀、是传承、是习俗、是规范、是聚合之力，绝非一朝一夕可以完成。

建设企业文化首先要具有文化意识，要强调文化的继承性、取舍性和发展性。所以，国企自身的优势决定了其建设企业文化的起点要高，要注重顶层设计。

既然要注重顶层设计，就要从一开始强调统筹考虑企业组织结构的各个层面，包括人员特点、企业特点、产品特点、环境特点、软硬实力，甚至是周边环境。只有抓住企业各层次和各要素，追根溯源，统揽全局，才能在最高层次上寻求问题的解决之道。

美国学者约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特认为，企业文化是一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践……是企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。我们可以不去探讨这种结论的准确性，但我们可以明确一点：企业文化建设对企业领导者提出了很高的要求，没有好的顶层设计，何谈企业文化建设。

当今经济社会，企业文化已经是经济意义和文化意义的混合体，企业的价值观、行为准则与每个管理者的知识修养、职业态度、处世哲学密切相关。

顶层设计的意义就是要在企业的不断发展中增强员工的归属感，加强员工的责任感，赋予员工荣誉感和实现员工的成就感。共同的价值观念使每个职工都感到自己存在和行为的价值及自我价值的实现。

只有顶层设计，才能让企业有发展的方向。优秀的企业文化就是要从实际出发，摒弃形式主义，以科学的态度去制定企业的发展目标，这种目标一定具有可行性和科学性。

郝继涛：期待央企文化的“世界语”

本报记者 万斯琴

央企在文化建设方面有哪些优势？央企与国外一流企业对标的差距该如何缩减？在做文化建设的顶层设计过程中，应该注重哪些问题？如何才能做到让文化与企业同生共长？带着以上问题，《中国企业报》记者特此专访了和君咨询集团合伙人、韩国成均馆大学助理教授郝继涛博士。

央企需建设高水平、 一体化的企业文化

《中国企业报》：有学者指出，央企在与国外一流企业对标的进程中，在软实力方面还有不少差距。您认为央企为了减小这些差距，要如何努力？应该从哪些方面着手呢？

郝继涛：世界级企业通常没有专门的企业文化部门，文化是深深融合在管理架构里面的。例如宝洁公司通过一套能力素质体系，将核

心价值理念落实到员工的岗位，甚至各项制度和流程里面，文化是管理的有机组成部分。

反之，部分中央企业的文化与思想政治工作仍然与经营管理是两张皮。很多文化工作者、党群工作者挖空心思搞各种活动，但很难与经营结合起来。

中央企业应向世界级企业学习建立尊重规则的制度文化。广泛存在于中央企业的“灵活性”处理方式，不利于建立严肃的制度文化。

企业文化发展的不平衡也是绝大部分央企面临的一个现实问题，先有儿子，后有老子是一个普遍现象，这非常不利于建立统一的文化。例如，2010年之前，国家电网各省公司有不同的使命、愿景、价值观。从2011年开始，国家电网在价值理念、发展战略、企业标准、行为规范、品行方面进行了五统一，逐渐形成了统一的文化，还按照世界级公司标准，全国的省市县公司采取统一的

指标进行评比，大排名，激励着各公司不断改进、提高自身的经营管理水平。这种方法对形成高水平、一体化的企业文化是非常有效的。

期待央企企业文化的“世界语”

《中国企业报》：在央企的世界化发展战略路程中，文化弹性与张力该如何实现？

郝继涛：目前，中央企业在文化输出、影响力等方面与目前的经济成绩是十分不对应的。

世界级企业通常与庞大的科研投入、科学的竞争策略、良好的品牌形象联系在一起。实际上，应该提倡文化和技术上的“走出去”，改变以工程承包为主的走出去模式。市场领先的中央企业，应加大科研投入，推动技术发展和商业模式创新，造福于民，应成为文化的核心价值导向。

同时，央企也需要认识到文化

具有非政治性的优势。央企要在国际上发挥更大的影响，就要积极适应和建立普世价值观，这是企业文化“世界语”，是国际企业间对话的基础。

与此同时，要牢记民族的才是世界的。中国移动“正德厚生、臻于至善”的价值观就深植于中国传统，因而获得广泛认同。中央企业要深入挖掘传统文化的精髓和资源，将其转化为富有时代意义的文化理念与行为表现，在文化的传承和发扬方面有所担当，以深厚的文化个性令世界信服。

值得关注的是，管理创新也是文化张力的组成部分。美国、欧洲、日本经济腾飞，为管理学的发展做出了重大的贡献。IBM、GE、福特、丰田等优秀企业之所以在文化上被人们推崇，与他们创造了系统解决方案、战略思维、流水线、精益生产等管理思想是分不开的，但迄今为止，中国企业在管理理论方面仍然缺乏创建。

中石化炼化工程宣布 全球发售H股股份

本报记者 丁国明

2013年5月9日，中石化炼化工程（集团）股份有限公司（股份代号：2386）在香港宣布全球发售H股股份及拟于香港联合交易所有限公司主板上市之详情。

中石化炼化工程称，本次全球发售1,328,000,000股H股（可予调整及视乎超额配售权行使情况而定），其中5%的股份（即66,400,000股H股，可予调整）初步作为香港公开发行，95%的股份（即1,261,600,000股H股，可予调整及视乎超额配售权行使情况而定）将会根据国际发行作出初步发行。拟定发行价范围介乎每股9.80港元至13.10港元。

根据超额配售权，可由联席全球协调人代表国际承销商要求公司按发售价配发及发行最多合共199,200,000股额外H股，占全球发售初步提呈可供认购的发售股份数目的15%。

香港公开发行于2013年5月10日（星期五）上午9时整开始，至2013年5月15日（星期三）中午12时整（网上白表eIPO申请于上午11:30分）结束。中石化炼化工程H股股份将计划于2013年5月23日（星期四）在香港联合交易所有限公司主板开始挂牌交易。中石化炼化工程的H股（股份代号为2386），将以每手500股为单位进行买卖。

估计本次全球发售的净募集资金（扣除就全球发售应付的承销费用及预计开支后，假设超额配售权未获行使及假设发售价为每股H股11.45港元，即发售价范围的中位数）约为149.088亿港元。

全球发售所得款项净额拟用作以下用途（假设超额配售权未获行使）：

1) 23%用于为研发工程技术和施工技术而在中国成立六个研发中心，研发集中于炼油工程技术、新型煤化工及天然气化工技术、替代石油能源工程技术及施工技术。截至2012年12月31日，研发中心处于初步规划阶段，并预期于2014年底竣工。

2) 40%用于就对发展公司工程总承包业务及提升公司客户基础重要的经选择项目（如陕西榆林甲醇醋酸深加工EPC项目）提供工程总承包服务而支持营运资金所需。

3) 11%用于完善公司的境外营销网络，包括于沙特阿拉伯成立一个营运及维护中心、于北美成立一个综合营运中心及于南亚、非洲及南美成立境外附属公司或分公司。

4) 7%用于完善公司的信息系统。

5) 9%用于采购高能级履带式起重机，以提升公司的专业施工能力。

6) 10%用于营运资金及其他一般企业用途。

2012年，公司总收入约为人民币385.265亿元，毛利约为人民币55.281亿元。截至2012年12月31日，公司的新合同价值约为人民币401.4亿元，公司的未完成合同量约为人民币760.5亿元。此外，截至2012年12月31日，公司已接获意向书，委聘公司从事若干设计、咨询及工程总承包项目的工作，合同总值约为人民币144.3亿元。

国企助力 承德区域经济跨越发展

■ 刘宇飞 张琳琳 本报记者 王富国

经历了一年的工程建设，规划总投资37亿元、占地1000亩，年产能30万吨的河北省重点工业项目——北汽福田汽车零部件项目在承德市双滦区进展顺利。该项目一期规划投资19.95亿元，占地400亩，建筑面积11.3万m²，年产能10万吨，4月下旬单机调试，5月30日批量验证，6月份正式投产，项目三期全部建成后，将成为一家具有工业旅游功能花园式的现代化汽车零部件制造中心，预计年可销售收入25亿元，带动就业6500人。

双滦区委副书记刘凤宇介绍：“这个项目落地承德，对于河北省承德市振兴装备制造业，调整产业结构，转变发展方式，推动地方经济发展将具有十分重要的意义。”

近年来，承德市一直致力于改善投资环境，强化与央企、京企的对接与洽谈，双滦区作为承德市主城区、中心城区，更是紧抓“百家央企进河北”的机遇，以开展政府与央企、京企等大企业集团对接为平台，以产业或重大项目引进合作为载体，全面深化与央企、京企等战略合作关系，不断拓展合作领域，创新合作方式，实现资源、技术、产品、市场等方面的共享，促成了一批战略合作事项，推进了一批优势产业、高端项目落户双滦，实现聚集发展要素、转变发展方式、调整产业结构、优化生产力布局。2012年，全区签约引进百万元以上的经济联合项目47个，其中千万元以上项目30个、亿元以上项目18个；引进市外到位资金22.6亿元，同比增长12.8%；累计争取到上级资金3.3亿元，同比增长83%。

2013年，区委、区政府将围绕新型工业、文化旅游、商贸物流、城市建设，积极发挥企业主体和行业协会桥梁作用，突出京津唐地区，瞄准国内外500强和行业100强企业集团，采取以商招商、驻地招商、网上招商等形式，定点、定人、定位，做好项目的谋划、论证、包装、推介工作，力争实现年内谋划实施千万元以上项目139个，引进市外到位资金23亿元，直接利用外资1000万美元，外贸出口400万美元。