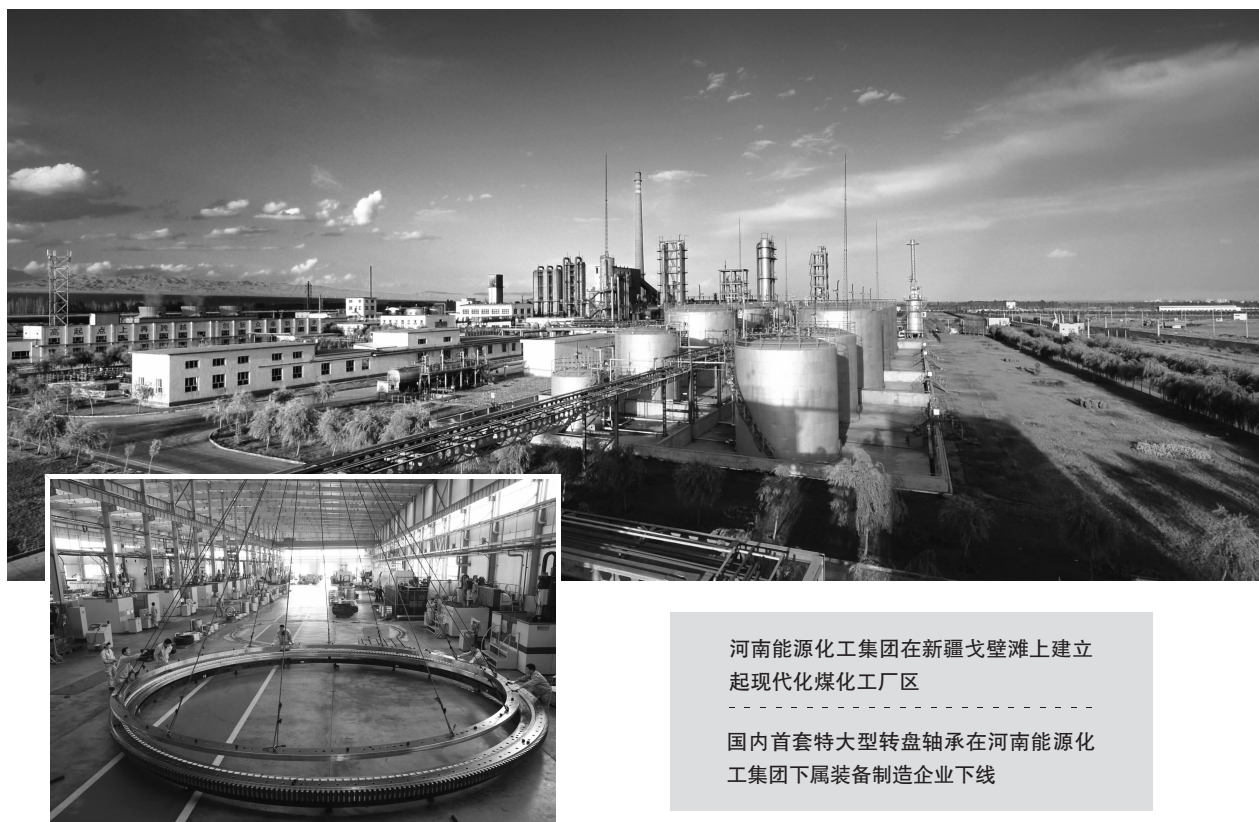


# 河南能源化工集团： 企业文化凝聚发展正能量

宋立新 黄雅芬

企业文化是企业的灵魂和旗帜，是企业核心竞争力、综合软实力的集中体现。河南能源化工集团自2013年9月战略重组成立以来，迅速重塑企业文化，突出文化引领，着力打造共同的核心价值理念，构建共同的企业愿景，推进文化落地，把全体员工团结在河南能源的发展旗帜下，实现“人企合一，顺势而行”，有效提升了企业的“软实力”。

“用心做事，追求卓越”，“三化为本，创新驱动”，“从零开始，向零奋斗”……面对当前复杂多变的宏观经济形势和持续增大的经营压力，河南能源化工集团抓住企业文化是更高境界的管理这一实质，把企业文化融入安全生产、经营管理、队伍建设、企业党建等各项工作的各个层面、各个环节，以文化聚人心，全力应对挑战，以改革发展创新的新成效，促进了安全生产、经营管理等各项工作实现新提升。



河南能源化工集团在新疆戈壁滩上建立起现代化煤化工厂区

国内首套特大型转盘轴承在河南能源化工集团下属装备制造企业下线

## 文化聚智，提升创新能力

创新是企业发展的不竭动力和源泉，河南能源化工集团坚持文化聚智，以“三化为本，创新驱动”，“先人一步，持续提升”理念为引领，激发管理内生动力，激发资源要素活力，积极推动创新型建设，提升了企业核心竞争力。

在管理机制方面，河南能源化工集团始终强调管理“一靠机制，二靠创新”，按照“六统一”要求，切实加强观念创新和思维方式创新，建立形成了以集团管控为主、专业化公司运作为辅、以“市场化”为核心的“三化”管理为基础的现代企业管控体系。

在当前我国经济进入新常态的大背景下，河南能源化工集团坚持以文化为引领，积极认识新常态、适应新常态、引领新常态，围绕“管理链”部署创新链，围绕提升效率效益，积极在推进管理创新、业态创新、体制机制创新和商业模式创新等方面下功夫，求实效，持续完善公司治理结构，加强成本管理，强化风险管控，深化管控体系改革，积极培育合格市场主体，努力做到“放得开、管得住、搞得活”。

薪酬分配机制是撬动干部员工执行力的杠杆。为团结带领广大干部员工积极应对复杂多变的经济形势，河南能源化工集团科学调整薪酬分配结构，优化工资分配办法，坚持效益优先、兼顾公平的分配原则，向效益好、效率高、艰苦边远地区的单位和岗位倾斜，系统提升集团凝聚力和竞争力。同时坚持“提倡什么就考核什么”，不断深化考核体系改革，建立和完善了以业绩为导向的激励约束机制，充分调动了各方面的积极性。

围绕安全管理、产品产量、营业收入、项目建设等指标，河南能源化工集团坚持全面协调、分类指导、突出重点、统筹运作的原则，最大限度发挥统一管控的优势。在推广固化内部市场化、标煤计量、“双基”建设、进销存管理等先进经验的基础上，全面推行对标管理、精细化管理、信息化管理、流程化管理，不断提升企业管理效率和发展质量。

在科技创新方面，河南能源化工集团围绕“产业链”部署创新链，大力实施开放合作，善于筑巢引凤，多渠道打造创新平台，建立了以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的自主创新体系，在全体员工中大力弘扬“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的创新精神，促使更多的创新成果不断产生，自主创新的源泉充分涌流。

在具体实践中，河南能源化工集团依托产学研自主创新平台，加快集成创新、引进消化吸收再创新，重点在破解安全生产难题、延伸产业链条、掌握和突破关键技术等方面下功夫，资源、产业、技术、市场的聚合倍增效应进一步显现，企业步入创新驱动、内生增长的科学发展轨道，科技进步对企业经济增长的贡献率达50%以上。

## 文化聚力，促进企业和谐

廉洁文化是河南能源化工集团企业文化的重要组成部分。该公司以党风廉政建设责任制为总抓手，坚持党员领导干部“零”违法、“零”犯罪、同职工“零”距离的工作理念，全面推进“三不三无”（即不愿腐、不能腐、不敢腐，无违纪、无违法、无犯罪）本廉体系建设，让权力在阳光下运行，营造了风清气正、阳光透明、干事创业的良好环境。

打造“不愿腐”自律机制。建立健全“大宣教”工作格局，做到“三个纳入”，即：纳入党委宣传教育整体部署，纳入党委中心组学习的必备内容，纳入对干部的培养、选拔、考核、奖惩各个环节。引导干部常算“政治账、经济账、家庭账”，使各级领导干部越算心里越明白，越算头脑越清醒，自觉增强反腐倡廉意识，筑牢思想防线。

打造“不能腐”约束机制。以领导干部廉洁从业为重点，制定出台高管人员行为准则，进一步完善对高管人员监督的实施办法、党政领导工作监督检查、责任追究办法以及个人重大事项报告、收入申报、述职述廉、民主评议、谈话诫勉、廉政抵押金等规章制度。围绕物资采购、产品销售、干部使用、招投标、财务管控、薪酬发放、对外合作等重要环节，健全完善内部管控制度。

打造“不敢腐”惩戒机制。严格落实监督检查、一岗双责、效能监察，把考核结果与干部的业绩评定、提拔任用、奖励惩处、薪酬兑现挂钩。把深入现场解决问题纳入干部考核范围，以各项生产经营目标考核促领导干部作风转变。对重大事项决策、重大工程和设备材料招标、重要人事任免、大额资金使用进行专项效能监察。

企业发展离不开和谐稳定的环境，企业的改革发展成果要与广大干部员工共享。河南能源化工集团坚持以人为本，着力关注民生、改善民生，最大限度解决好职工群众切身利益问题，以企业文化不断引领构建和谐企业。员工生产生活条件得到较大改善，幸福指数大幅提升，使员工实现体面劳动、尊严生活。

文化引领，成就新气象；文化落地，引领新风尚。结合当前企业面临的发展形势和下一步企业文化建设思路，河南能源化工集团董事长、党委书记陈祥恩强调：“经济新常态下企业之间的竞争，表面上是产业的竞争，但最根本的还是文化的比拼。我们将继续下大力气把企业文化建设上升为企业意志，持续通过领导干部率先垂范、全体员工主动践行，把集团公司的优秀文化理念，深深根植于生产经营的各个系统、环节、要素，内化于心，外化于行，固化于制，以先进文化凝聚力、促和谐，持续为改革发展提供更大、更多的正能量。”

## 文化提升，推进深度融合

2013年9月12日，经河南省委、省政府批准，河南能源化工集团由原河南煤炭集团、义煤集团两家省管大型国有煤炭企业战略重组成立。作为一家集煤炭、化工、有色金属、装备制造、物流贸易、建筑矿建、现代服务业等产业相关多元发展的国有特大型能源化工企业集团，河南能源化工集团拥有在岗职工20多万人，下设490余个子公司，分布在河南、贵州、新疆、内蒙古、青海等多个省（自治区、直辖市）以及澳大利亚等国家。

只要有人的存在，就会有文化的存在。重组后的河南能源人深知，优秀的企业文化是企业发展过程中长期积累和沉淀下来的宝贵财富，必须要持续传承，绝不能因为重组而夭折、中

断。同时需要坚持主导、兼收并蓄，整合优化、创新提升，建设形成适应新的发展实践的河南能源企业文化。基于这样一种考虑，河南能源化工集团采取多种措施，迅速启动了企业文化再造工程。

在深入调研、反复研讨、广泛征求意见的基础上，河南能源化工集团在理念的重塑上，传承了原来经过实践证明是优秀的、先进的企业文化。如永煤集团发展历程中形成的“用心做事，追求卓越”核心价值观，“人企合一，顺势而行”企业哲学等一系列先进文化理念。

经过精心谋划，河南能源化工集团优化提炼了10个核心理念，实现了集团战略重组后各项工作的连续

性和“无缝对接”。同时修订了《河南能源高管行为准则和员工行为规范》，推出了以“HNEC”为主要设计元素的企业标识，优化了视觉识别系统。很快，河南能源化工集团就召开了企业文化发布会，正式发布了河南能源企业文化。

河南能源化工集团董事长、党委书记陈祥恩在发布会上强调：“我们一定要把企业文化建设放到企业发展战略的高度，着力打造共同的核心价值理念，构建共同的企业愿景，以企业文化融合促进企业深度融合，以企业文化来实现自我管理，形成推动企业持续健康向好发展的强大正能量。”

在河南能源化工集团，企业文化建设一直是“一把手”工程。高层领导

的重视和认同为企业文化融合奠定了坚实基础。企业文化发布后，河南能源化工集团上下党政工团齐抓共管，利用半年时间进行企业文化集中宣贯，运用丰富多彩的形式强化企业文化的宣传、培育和渗透，形成了强大的文化融合力和向心力。

企业文化的关键在于落地生根。河南能源化工集团坚持以各级干部为龙头狠抓核心理念的践行，把所倡导的先进理念融入企业各项工作的方方面面，通过理念强化、制度固化、行为运用等有效载体和加强企业文化考核，强化员工认同，进而转化为干部员工的习惯性行为方式，转化为工作中的具体措施、具体行动，实现企业文化落地生根。

## 文化引领，打造优秀团队

人才是企业的第一资源，一个好的企业必须有一支好的团队做支撑。河南能源化工集团战略重组以来，始终把建设高素质干部队伍作为引领企业科学发展的关键，为推动企业又好又快发展提供了坚强的组织保证和人才支撑。

在选拔任用干部中，河南能源化工集团坚持“德才兼备、以德为先”的用人标准，确立了“三优先、三鼓励、四不用”的用人导向。其中，“三优先”就是，优先从业绩突出的团队中选拔干部，优先从在艰苦地区工作过的干部中选拔干部，优先从基层和生产一线选拔干部。“三鼓励”就是，鼓励机关和

本地区干部到艰苦地区工作，鼓励专家型人才进入技术或业务型职业岗位发展，鼓励干部向技术化和职业化转变。“四不用”就是，不思进取、不干实事的不用；品头论足、善于“公关”的不用；不敢负责、不敢碰硬的不用；搞花架子、善于作秀的不用。

这种用人导向，破除了论资排辈的弊端，大胆起用了一批优秀年轻干部，先后有3500多名优秀人才通过竞聘走上了新岗位，引导各级干部把心思和精力都集中到了干事创业上。

河南能源化工集团还以企业文化为引领，优化了人才培养评价机制。在人才培养方面，构建内部培训、

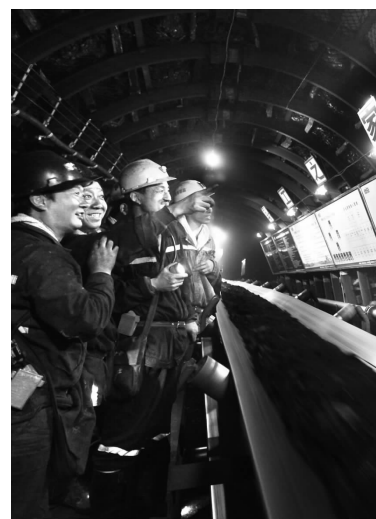
校企联姻、交流锻炼“三位一体”的干部培养模式。员工培训率每年都在98%以上，培训人次超过50万；以价值体现为核心建立事业平台，以业绩导向为核心营造干事环境，以经济利益为核心改革薪酬制度，形成事业留人、环境留心、激励解忧的干部工作机制。

在人才评价方面，河南能源化工集团探索建立了“上评下、下评上、横向评、纵向评”的360度考评体系和能者上、平者让、庸者下的干部动态管理机制，构建了管理、技术、技能“W型”职业发展三通道，加强各类人才的合理流动，人尽其才。不断完善各级各

类员工的职业生涯规划，使各级员工有方向、有奔头，发挥最大潜力，实现最大价值，成就人生梦想。

干部作风是能干事、干成事的第一保障。在实践中，河南能源化工集团坚持以企业文化引领塑造干部作风，持续增强各级干部的事业心、责任感。2014年，河南能源化工集团按照上级部署，扎实开展了党的群众路线教育实践活动，严格对照中央八项规定，深刻查摆“四风”问题，进一步转变干部作风。通过作风塑造，“接受工作不讲条件、完成工作不讲过程、做好工作不讲成绩”，“把企业当家、把岗位当命”等先进理念，已转化为各级干部员工的自觉行动准则。

## 文化兴安，助力安全生产



河南能源化工集团把企业文化理念教育开展到煤矿井下

安全生产是煤炭企业的永恒主题。河南能源化工集团坚持以人为本，把安全工作放在企业发展的高于一切、重于一切、先于一切的位置，强调生命至高无上，明确提出了“事故可防可控，干煤矿可以不死人”和“从零开始、向零奋斗”的安全理念，着力打造本质安全型企业。

提起河南能源化工集团的安全管理，就不得不提该公司全面推行的“012345”安全管理模式。该公司不断加强安全管理机制和执行力建设，全力以赴保安全、促发展，形成的这套以“安全零理念、一号工程、双基建设、三项机制、四大体系、五自管理”为主要内容的安全管理模式，经国内著名安全生产管理专家鉴定达到国际领先水平，被国家安监总局、国家煤监局向全国推广。

河南能源化工集团还把安全“零”理念逐步向管理环节、生产要素和行为规范等方面细化与渗透，按照“零起点、零过程、零目标”的思路，形成了“安全工作零起点、执行制度零距离、系统运行零隐患”等10个“零”理念基本体系，在此基础上，“零”理念进一步融入安全管理，在瓦斯、机电管理等专业、系统中形成30个“零”的子体系，在集团内部得到广泛认同并全面推行。

安全生产是一项全员系统工程，人的心理健康因素也是影响安全生产的关键。为了从源头营造良好的安全生产环境，河南能源化工集团把关注员工心理健康纳入了安全文化建设范

畴。煤气化公司义马气化厂引进EAP员工心理健康援助工程，通过心理专业人员的诊断、建议，对员工的情绪调适、压力管理、心理危机、不良行为等方面提供专业指导、培训和咨询，帮助解决员工各种心理和行为问题。

无微不至的心理健康援助，为企业安全生产提供了保障，营造了“人、机、物、法、环”本质安全与和谐环境，使安全文化和“零”理念在横向上更扩展，在纵向上更延伸，更全面、更有效地指导促进安全工作。义马气化厂也是中国员工心理健康工程首个企业EAP服务示范基地。目前，安全“零”理念已在河南能源化工集团内部广泛传播并深入人心，已成为安全管理目标、安全工作标准和员工行为准则。