“大家文化”引领企业转型升级

 赵军

 中国华电集团有限公司望亭发电厂(以下简称“望电”）始建于1956年，是江苏省内大型热电联产火电企业。近年来，“建设与自然和谐共生美丽电厂”成为企业追求的梦想，聚焦打造“热电联营、绿色低碳、创新和谐、行业一流能源企业”，逐步形成了自己独特的“大家文化”，其内涵是实现“大家、大腕、大家庭”，即“争当行业大家、争当技术大腕、共建和谐大家庭”。
 回顾望电文化基因演进的53年，由创业的火种生根发芽，发展到精神的传承，再上升为文化的篇章，大致可分为四个阶段：一是1956年至1979年，艰苦创业催生文化萌芽，造就了“敢为人先、艰苦奋斗、自力更生”的文化底色；二是1980年代到1990年代争当行业管理创新的引领者，催生“勤奋、严细、求实、创新”的望电精神；三是2000年至2013年，电力改革带来文化融合，形成了以华电旗帜为引领的“卓越和谐”文化雏形；四是2014年至今，高质量发展引领文化升华，形成以“大家、大腕、大家庭”为核心内涵的大家主张。
 望电“大家文化”建设的主要做法
  **一、持之以恒抓好文化内涵提炼，传承精神底色、明确转型升级方向、构建共同愿景**
 1、传承精神底色，扎牢文化之根。“大家文化”中，“勤奋、严细、求实、创新”的企业精神（以下简称“16字精神”）就是全体望电人的文化底色。这一成型于80年代末，电力行业“南学望亭”背景之下的16字理念，承载了望电辉煌的过去，在职工心里烙下了深刻的印迹。在“大家文化”历次更新中，我们坚持企业精神始终不变，并将之定位为望电的“文化之根”。
 2、明确管理主张，凝聚奋斗合力。坚持“文化是拿来用的，而不是放着看的”，通过持续更新文化核心理念内容，有效落实上级各项要求、顺应内外部形势需要、体现经营层、管理层及全体员工的治企方略。2019年，华电和华电江苏公司都对其文化主张进行了更新，新增了“马上就办、办就办好”的工作作风要求；与此同时，党委班子将全面依法治企提到了新的高度，提出了更加精准的“两管两防”治企理念，即“制度管人、标准管事；防住管理风险、经营风险”。在2019年上半年的文化理念更新工作中，这些变化全部予以落实，从而以常态化的理念更新，去引导全体员工及时认清内外部形势、及时领会上级精神、及时理解党委治企主张，形成一致行动力。
 3、构建共同愿景，引领高质量发展。在2014年文化调研诊断中，有员工提出，原先“卓越和谐”文化里的企业愿景“一流企业、一流效益”太空洞，看不出望电的发展蓝图和希望所在。党委十分重视这一建议，对企业愿景进行了重新设计，提出了“打造‘热电联营、绿色低碳、创新和谐、行业一流’能源企业”的新愿景，从而凝聚和激发全体员工的主人翁精神，为实现企业的共同目标而努力。
 **二、持之以恒抓好文化建设机制保障，坚持主要领导总负责、层层压实任务、实现常态管理**
 1、坚持一把手领导，建立文化及战略规划编制领导小组。从2000年起就建立了以“一把手”为组长的常设机构——文化及战略规划编制领导小组，依托于战略规划的编制，紧扣企业使命、愿景和现实环境的需要，深刻把握企业历史现状与未来发展要求，持续更新和制定具有企业独特优势、适应市场经济发展规律、符合现代企业管理方向、具有鲜明时代特征的企业发展路径。“大家文化”就是按照这一思路，从2013年开始，结合十二五、十三五规划的编制，通过自上而下、自下而上的建设、完善而成型。
 2、坚持责任制到人，实现文化建设人人有责、人人抓落实。每年年初，党委建立企业文化建设工作要点和任务清单，并将每一项任务全部纳入给部门的年度绩效和中层干部绩效考核清单中，一季度考评一次。各部门半年度和年度工作总结中，企业文化建设和部门子文化建设必须单设总结。
 3、坚持常态化管理，实现文化管理、宣贯、执行落到位。企业文化及战略规划编制领导小组每半年开一次专题会议，对文化及战略规划协同研究。除了季度文化建设专项大检查外，月度工作一并纳入月度党建工作会议这个平台予以日常管理，部署重点任务、开展月度评价、实施绩效考核。注重将文化可视化工程的建设，作为企业文化常态化宣贯的重要阵地，建成了职工文体中心、团青活动室、党支部学习室、60年芳华陈列馆、电子科技书屋、安全、廉洁等文化长廊等文化设施。注重运用闭路电视、企业系列宣传片、电子宣传屏、IE网络、《望电之窗》杂志、微信、QQ讨论群、微博、“望电大家”微信公众号等文化载体，提供符合社会主义核心价值观的、积极健康有益的文化产品，扩大企业文化建设的有效覆盖面。
 **三、持之以恒推动转型升级，坚持文化引领发展、文化提升管理、文化激活创新** 1、坚持文化引领发展，品牌战略推动新发展。2012年起，望电在全面启动向无锡供热一期工程时，就全面提出了“望电供热精智美江南”的品牌计划，通过建立覆盖企业愿景、发展路径、落地措施等全方位规划方案，总体设计、定位和传播“幸福美丽新望电”绿色、低碳、智能的崭新形象。2018年以来，通过在中国电力报、中国电业、江苏能源、苏州日报等重要媒体持续刊发《城市与企业的“双赢”：跨区域替代小热电集中供热》“社会责任故事”，开展“职工亲属员工日走进望电”等活动，持续做强“大机组集中供热”优势和品牌故事推介，让政府和群众真真切切地看到望电绿色低碳的生产方式，深刻理解“大机组集中供热”的环保优势，从而在内心深处形成对望电发展的价值认同。品牌的持续推介，有效转变了望电在地方和社会大众眼里的“第一印象”。“智慧电厂”、“江苏能效标杆电厂”、“66万标杆机组”等一批企业绿色名片通过广而告之，成为展示新望电最可亲的“特质标签”，企业的发展也与地方重大民生工程有效挂钩，进入了崭新的发展境界。
 2、坚持文化提升管理，样板示范实现提质增效。持续开展安全生产、经营管理、依法治企、党风廉政、支部建设等各个管理领域的子文化建设，建立起文化提升管理的有效途径。形成了以“从严、落细、抓实”为核心的安全子文化；以“心正、身正、气正”为核心的党风廉政子文化；以“两定两抓”为核心的经营子文化等。高度重视精益化、标准化、信息化等先进管理模式的应用、总结和创新，作为国内首批标准化示范企业，通过多年的努力，形成了一批如“6V管理”“建产营一体化管理打造标杆机组”“211人才培养体系”等省部级管理创新成果，在业内得以推广。近年来，针对依法治国的总体要求，将管理理念更新为“两管两防、创建一流”，在持续多年开展三标一体化管理的基础之上，创新推行“两管两防”风险防控体系建设，即“聚焦人、财、物，制度管人、标准管事，防范经营风险和管理风险”，以“三重一大”事项为防控对象，编写了《两管两防风险防控手册》，在业务全流程和所有岗位都建立了风险防控表和标准化操作指南，建立了动态化更新的“禁止项一览表”和监督考评细则，实现了做人做事治企有依据、有底线、有红线。
 3、坚持文化激活创新，头雁效应培育创新梯队。大力弘扬“求新求进 更强更优”的创新理念，从2016年起，将企业原有的职工创新创效、科技攻关、重点技改项目等多个层次、各个领域的创新项目体系进行整合，每年年底举办一个“年度创新成果发布会”，各个部门、重点团队都要上台予以展示和发布，通过这样一种形式，各部门紧紧抓牢企业工作的重点和难点，努力建成创新标杆，从而使创新真正融入企业日常生产经营管理全过程、真正植入每一位望电职工的大脑和灵魂，真正体现在企业价值创造的全过程。通过3年的实践，全厂共有121个职工创新创效成果在持续地进行实践创新，形成了“人人创品牌，我要当标杆”的良性态势，让望电每一位员工都成为企业创新的参与者，构建起体系完备的技术人才培养和奖励“梯队机制”。创新建立“技术带头人”和“技能带头人”两支队伍，每一位带头人都有一个团队，每年都有明确的创新攻坚课题，根据创新业绩领取创新津贴。通过“带头人”团队的孵化与激励，近年来，创新人才数量和业绩显著提升，有32位职工因为创新成就，被华电、苏州市和相城区聘为高技术人才，享受专项津贴；已有18项成果获得技术专利。
 **四、持之以恒抓好宣讲宣贯，唱响“家”之好事、树立“家”之楷模、培育“家”之亲情**
 1、唱响“大家”好事，凝练创业精气神。望电已连续20年开展“望电好事”评选这一工作，通过聚焦企业愿景和治企主张，在厂部、部门和班组三个层面开展年度“十大好事”。在评选过程中，先由大家推选“好事名录”，再由三个层面逐级推选，最终形成三个层面“好事”的候选名单，逐级召开专题座谈会并进行海选投票，最终按照票数确定三个层面的“好事”，再将每一件“好事”的功臣名字写上去，在网站上公示，颁发奖状。经过这样一个过程，干成“好事”的员工主人翁荣誉感明显提升，全体员工通过共同参与“好事”评选，也对企业年度成就和文化核心主张有了更加深刻的认识，文化的价值认同感得到了迅速提升。
 2、树立“大腕”之楷模，倡导核心价值观。“望电好人”每两年评选一次，在评选的过程中，对于奖项设置注重“大家文化”管理理念和企业精神的表达，如2018年，我们在传统设立的敬业奉献楷模、诚实守信楷模等10个奖项基础上，考虑到全面打造“望电检修铁军”品牌的需要，新增“铁军精神代言人”这个奖项，经过民主推荐、网络投票、综合考评和结果公示四个环节评选，最终确定了“苏州时代工匠”顾文华为最终人选。让这样一位初中文化背景、工作40余年的优秀员工作为代言人，使职工深受鼓舞，大家“争当业内大腕、争当企业形象代言人”的争先意识得到了进一步激发。20年来，多名员工相继被华电和地方政府评为道德好人和劳动模范，有华电道德模范邢培芳，有见义勇为英雄、“苏州市百佳文明职工”祝林辉。望电“华电蓝志愿团义务献血队”累计为苏州血库献血超30万毫升，队员李庆伟同志在2018年成功完成骨髓捐献，他们都用实际行动彰显了“崇德向善”的“大家风范”，唱响望电的“家国情怀”。
 3、培育“大家庭”亲情，永续家和万事兴。“共建大家庭”是“大家文化”的基础和凝聚力所在，建好这个“大家庭”，营造好亲情是文化认同的关键所在。针对不同员工的需求特点，建立了“多层次、全覆盖、有特色”的亲情服务体系。对于青年员工，重点围绕“关爱成长”做好文章，从量身定制个人职业生涯发展规划到制定个性化培训方案，从积极开展团内活动到组织青年联谊，关乎成长的每个方方面面都给予了细心呵护。对于女员工，重点围绕“四期保护”做好文章，通过严格执行国家相关制度到建立独特的女性关爱机制，定期开展女性知识讲座到不定期开设瑜伽等健康讲堂，女员工的幸福追求得到了多层次满足。对于困难员工，重点围绕“传递温暖”做好文章，从逢年过节的上门慰问到大病医疗的特殊资助，厂部的统一部署到员工的结对帮扶，在组织温暖的相互传递中完成了亲情的编织。对于员工的普遍需求，重点围绕“健康风尚——五个家园系列活动”做好文章，从两年一度的员工运动会和文化艺术节，到不定期开展各类主题性文体类活动，有效带动了员工热爱生活、追求美好的向上风尚。
 （该文为望亭发电厂总经理赵军在2019年8月28日召开的江苏省企业文化示范单位（望亭发电厂）现场会上所作的主题演讲，刊登时有删减）