

# 企业内部整合中加快企业文化融合的操作实践

蔡义兵

(河钢集团矿业有限公司,河北 唐山 063000)

**摘要:** 在一些大的集团公司,为适应市场变化、资源整合及组织变革,时常发生兼并新的企业或集团公司内部子、分公司、厂矿及职能部门兼并重组。希望通过“二级单位”整合,变革管理体制、理顺管理机制、优化技术工艺、提高组织效率、降低运营成本、实现效益的最大化。但由于这些原独立运行的“二级单位”(尤其是具有历史的老企业),整合前各自具有的企业文化背景不同及多年形成的“单位”企业文化不同,导致与“新单位”企业文化发生冲突、融合速度慢,出现体制合文化不合、人合心不合的状态,难以尽快实现集团公司整合的目标及效益。本文就如何加快企业文化融合的速度,创建适应集团公司整合目标要求并加快“新单位”发展的企业文化,结合企业实际,提出以下六个方面的具体建议。

**关键词:** 企业;内部整合;企业文化

**[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.303**

## 1 以“新单位”整合目标为基础,确定企业文化整合方向

母公司将内部二级单位进行整合,进行组织变革及资产重组,必然有其明确的目标及要求,新单位的企业文化整合一定要为这个目标服务,围绕这个目标确定企业文化整合的方向。依据管控体系要求,确立企业文化整合的主体,以整合后主导单位的企业文化中优秀成份为主,同时积极吸收次单位的企业文化,而不是搞一刀切,主导单位唯我独大。应该循序渐进的进行文化融合,同心协力继承光大原有企业文化的精髓,尽早建立整合后双方职工都接受认同的新单位的企业文化。在这个过程中一定要允许企业文化的差异存在,并通过加快职工行为准则的统一,缩短差异的磨合时间。

## 2 在组织机构设置、人事安排上体现共创共享

二级单位整合是母公司企业依据市场、资源配置、技术工艺及管控体系的要求在管理体制上进行的一次变革,应该是人为的一次调整。调整后在新单位的组织机构设置、人事安排上,要考虑原有单位体制及原有单位领导的能力,既要满足新单位新体制的要求,又要合理安排整合前双方单位各自的人员。尤其在领导人事安排上,要考虑合并双方职工的心理承受能力及对现实存在的反映,做到既发挥各自优势又有利于职工归属感的认知,消除职工一方被另一方“吞吃”的顾虑。这样有利于企业文化的融合与创新,因为领导者本身就是一个企业文化的传播者,创立者。

## 3 在管理机制、制度整合要素方面,取之精华、消除弊端,尽快建立双方职工同在一个新单位平台下的管理机制及制度体系

整合后的新单位,必然会引发管理理念、管理方式、体制机制上的变化,与原单位固有的经营理念、管理机制、制度体系必然有冲突、抵触的地方,管理方式也有不同的特色。要根据新单位的特点,强化改革创新意识,坚持选择优质、吸收特色、学创结合的方法,尽快建立适应新的技术工艺流程、优化工序管理、满足市场效益最大化的机制与制度。并不是有冲突、抵触的都抛弃,而是选择优质的吸收,也不是相同的就照单全收,而是吸收与创新并重,在差异中求同求好,形成具有新单位特色活力的机制及制度体系。在管理机制及制度上及时规范职工行为,做到企业运行有序、管控有方、约束有力、激励有效。这是企业文化重构的重要基础,也是实现企业文化融合的关键步骤。

## 4 在企业核心价值观、经营理念方面体现兼收并蓄,适度创新的原则

每一个企业的核心价值观及经营理念都是在企业发展过程中积淀形成的,渗透到每个职工的一言一行中,是“时间”的积累及

“人”成长过程中的积蓄。整合后的新单位在重树企业核心价值观、经营理念的同时,必须尊重这样的文化历史形成事实,在尊重的基础上,挖掘各自的深层次的文化内涵,根植于整合后企业新建的企业文化土壤中,进行培养改良创新。形成既有历史渊源、厚重文化脉络,又有创新发展,具有新企业特点及时代特征的核心价值观及经营理念,而这个过程不是一蹴而就,靠两句格言就形成的,而是一个需要假以时日培养的过程,企业一定要搭建这样的平台,潜移默化地陶冶职工的情操,让职工在企业发展壮大中逐步认同,并不断丰富新的核心价值观及经营理念的内涵。

## 5 在企业内部构建和谐大家庭,实现职工心理认同

新单位的组建运行,肯定会对职工早已习惯的文化与心理产生冲击,整合后的新单位要从组建运行的第一天起,就要在全体职工中构建互相尊重、信任、理解、支持的和谐大家庭。在企业制定分配政策及职工敏感问题的处理上,坚持公开、公平、公正的原则,加强职工之间的沟通、协调、交流,提高职工的主人翁意识。建立一个新的公平的管理平台,增强职工的凝聚力。同时要通过开展劳动竞赛及一些职工喜闻乐见的文体活动,借助这些企业文化活动载体,建立职工和谐的人际关系,加快职工心理的认同。

## 6 从体制、机制上增加助推力,促进企业文化的融合并不断创新

新单位企业文化的整合不是一朝一夕就形成的,也不是“自然”的融合,而是必须在企业文化形成体制、机制上增加助推力,促进企业文化的融合并不断创新。新单位要建立企业文化推进小组,有目的、有目标、有措施、有保证地进行企业文化的融合与创新,在融合中汲取国内外优秀企业文化的养分,增强创新的活力。同时在职工中开展整合后企业文化重建工程,使职工在思想观念上适应整合后的新变化、新要求,积极主动地参与新单位的企业文化构建,在母公司大的企业文化框架下,融合发展自己单位特色的企业文化,成为母公司文化脉络的新鲜血液。