

# 古都遗址上崛起的现代商业文明

## ——西电集团企业文化建设纪实

本报记者 丁明豪

大国的兴衰,其背后是文明的兴衰。

企业的竞争表面看是技术和品牌的比拼,但其实质却是企业文化的对抗和较量。

在建立现代企业制度的过程中,中国企业所面临的最深层次的矛盾是:传统农耕文明与现代商业文明的本质性冲突。

从中国企业发展的现实来看,建设与新商业文明相适应的企业文化是当前中国企业所面临的最迫切的任务,也是最艰巨的任务。如果说品牌是企业的面孔,那么文化则是企业的灵魂。企业文化的变革意味着一场精神和灵魂的洗礼,这一变革必须涉及企业中所有的人,而改造人的工作,毫无疑问是最困难的

工作。

中国西安作为十三朝古都,见证了历代文明的交替与更迭。

就在这个中国传统文明演进的活化石上,一个现代化的企业集团——中国西电集团公司正在以超越人们想象的速度崛起。“九五”至“十一五”期间,西电集团自主开发研制1300多项重点新产品,其中281项达到国际先进水平,230项国内领先,获得国家科技进步一等奖两次,国家级科技成果奖11项,取得授权专利260项,新产品产值率达到30%以上。目前,西电集团的产品和技术已出口55个国家和地区,“XD”已成为行业中的国际知名品牌。

在西电集团发展壮大的背后,以“责任”为核心的企业文化已经发育成熟,成为推动西电发展的主导性力量。



西电生产区一角

### 文化传承: 传统精神的新内涵

如果说各自为政的小农意识是数千年农耕文明所形成的主要特征,那么以“责任意识”为核心的职业化素质则是现代商业文明的关键词。而“责任之道”正是西电集团企业文化的精髓。

责任来自传承。西方有句格言,一天可以出现一个暴发户,但三代才能培养出一个绅士。企业文化的形成也不是一朝一夕能够完成的,而一定是经历长时间历史积淀和传承。作为长子,成立于1959年7月的西电集团,包含了我国“一五”计划期间156项重点建

设工程中的5个项目。从成立伊始直到今天,在50多年的发展历程中,责任两个字深深地铭刻在一代又一代西电人的心中。

最初的责任是简单而质朴的。让共和国强大起来,不再受西方列强的欺辱,这是那个时代所有产业工人共同的心声。带着这样的信念和使命,西电人克服难以想象的困难,一点点地建立起共和国自己的电力工业基础,并让西电集团成为中国电器百强之首。

2007年,西电集团通过对50年发展历史的挖掘、总结和提炼,

制定了《中国西电集团企业文化手册》——《责任之道》。同时凝练确立了“制造精品、装备电力、服务社会”的企业使命;“创新图强、至精至诚、和谐共赢”的企业精神和“以人为本、科学发展、追求卓越”的企业核心价值观,提出了在短时期内“把西电精心打造成为拥有自主知识产权和知名品牌、具有国际竞争力的创新型跨国公司”的企业愿景,构成了企业文化的完整体系。

作为一个已有五十多年历史、拥有上万名职工队伍的老牌国有企业,责任感的形成离不开漫长岁

月的浸淫和传承。在“责任之道”诞生之前,在这个以“传、帮、带”为主的国企中,责任感的培养和形成更多的来自于师傅的现场教导,然后以薪火相传的方式造就了一代又一代孜孜不倦的西电人。在很多时候,西电的“责任之道”不是写在纸上,贴在墙上,而是实实在在地体现在他们身上。

从职工自发的责任意识,到自觉地有目的、有计划地培育企业的责任文化,标志着西电集团企业文化建设工作的进步与成熟。实践证明:以“责任”为核心的西电企业文

化体系,不仅是对西电集团50年发展实践中形成的一系列企业文化建设成果的系统总结和全面展示,也是进一步弘扬西电企业文化的重要形式和载体,更是指导所属各单位推进企业文化建设的纲领性文件。它对于提升西电集团系统企业文化创建,加快西电集团战略目标的实现具有重要意义,并推动西电集团不断取得长足进步,实现跨越式发展。



获2010年全国机械行业企业文化建设先进单位荣誉



隆重举行建司五十周年庆典



积极开展抗震救灾捐赠活动彰显社会责任



欢迎新员工联谊会



庆“三八”秧歌舞比赛

### 文化建设: 软指标的硬考核

落实难,考核难,这是困扰企业文化建设的两难题,也是导致许多企业的企业文化往往只是“写在纸上,贴在墙上”,却最终没能“记在心里,体现在行动上”的根本原因。

西电集团在企业文化建立中,充分重视企业文化建立的实效性,通过一系列行之有效的办法,极大地提高了企业文化的可执行性和可考核性,让责任文化在西电集团落地生根。

2008年1月,在经过2年多的充分酝酿研讨之后,西电集团制定《西电集团企业文化推进计划》,开始在集团系统内正式颁布实施西电集团企业文化手册——《责任之道》。西电集团把2008年确定为企业文化宣传年,并由集团总经理张雅林亲自担纲企业文化宣贯领导小组组长。

为了提高企业文化的可执行性和可考核性,西电集团企业又配套制定编印了西电企业文

化——《员工行为规范》手册、《标识标准使用规范》、《接待礼仪》规范等方面的具体实施方案发放到班组,为完善西电企业文化体系,规范标识的使用打下了基础。为进一步规范统一所屬子企业文化建设行为,提升企业形象,西电集团把2009年确立为“企业文化宣贯成果巩固年”,相继制定并出台了《企业文化管理办法》以及《企业文化标识系统管理办法》,使企业文化建设有章可循、有法

可依。

把企业文化传播变得故事化、文艺化、趣味化和参与化,提高传播的效果。为了使职工系统掌握西电企业文化的精髓,《西电集团》报于2008年7月份在集团系统全体职工中举办了“西电集团企业文化知识竞赛”书面答题活动,试卷回收率达到了96%以上,增强了职工对企业文化的认知度。

与此同时,部分企业还创新活动方式,采取各种寓教于乐、形式

多样的宣贯方式,“将愿景”、“精神”、“使命”以及“核心价值观”等内容故事化、文艺化,使企业文化宣贯达到了事半功倍的目的。例如,西开电气采取了以职工喜闻乐见的“三句半”形式开展宣贯活动;西开有限撰写了企业文化100问下发到职工手中;西电西瓷、西高院为每位职工制作了可以随身携带的“企业文化卡片”。这些宣贯形式将企业文化内容化繁为简,受到了职工的普遍欢迎。

### 文化环境: “小细节”的大影响

企业文化从本质上讲,是一个企业所有人共同的价值观、行为准则和行为方式。因此,企业文化有很强的环境互动效应,也就是企业的大环境,可以在很大程度上决定其员工的行为习惯。

企业文化表现在细节上,也形成于细节中。

比如在责任文化的建设中,西电集团并不是单方面强调员工对于企业和领导的责任,而是首先突出企业领导为员工负责的意识,努力维护维护职工利益,做到责任的对等和公平。企业和员工的换位思考,对于培养员工的责任意识和负责精神发挥了催化剂的作用。

在西电集团“以人为本”的企业文化核心价值观,并不是一种口号,而是体现在涉及职工重大利益等一系列问题上。比如,保证用工政策在性别、年龄、疾病、种族、宗教信仰等方面没有歧视;提倡人人平等的企业文化,实行男女同工同酬;重视员工

个人的事业发展,杜绝强迫劳动,倡导“快乐工作”;建立员工个人健康档案,将员工常规体检制度化,做到无病早预防,有病早治疗,做到员工看病就医有保障。

企业对员工利益的重视,让员工有了更多的职业自豪感和职业荣誉感,让他们以更充沛的激情和动力投入到自己的工作中去。

在任何一个企业中,都会有一些能够集中体现企业精神的代表,而在西电集团这种能够体现西电“责任”文化的“小人物”、“小事件”更是数不胜数,这些榜样的力量对于西电文化的形成和提升,起到了“以点带面”的辐射作用。

宓传龙是西电集团所屬子企业西电西变的总工程师,国内首台百万伏变压器等一系列突破性的重大科技创新,都是他主持完成的。就是这样一位德高望重的科技人员,却始终不忘对普通技术人员的关爱,他把为国家培养技术后备力量,作为了自己最重要的责任。许多技术人员至今还记得

宓传龙对他们的严格要求。对进入西电西变刚半年的新手,宓传龙就要求自己亲手绘制全套的产品布置图和施工图,从整体框架到设计依据自己一一摸索,遇到他们有不不会的地方,宓传龙从不直接告诉他们答案,在做耐心细致讲解的基础上,推荐资料让年轻设计人员自己查阅。

2012年2月27日,目前世界电压等级最高的智能变电站——延安750千伏智能变电站渭河线一次性投送成功顺利投产,工期至少比原定计划提前了1个月。而在提前交工的背后,是西电西变用户服务处副处长刘虎带领几十名职工,放弃了春节与家人的团聚。在新年前后十几天的日子里,他们冒着零下十几度的严寒,以坚忍不拔的毅力、吃苦耐劳的精神,起早贪黑日夜奋战在黄土高原上。

在西电,这样的故事不胜枚举。正是这些故事诠释和传承了西电的责任文化,影响和带动更多的西电人履行自己的责任。

### 文化力量: 大时代的新主题

文化是企业的终极竞争力。文化的力量一定会超越技术和品牌,成为企业竞争的决胜性力量。我们说到德国企业,就会感叹其严谨务实;我们说到日本企业,就会称赞其精工细作;我们说到美国企业,就是折服于其创新能力。中国企业如果要在国际竞争中立于不败之地,那么,需要在全球客户面前建立怎样的文化认知?西电的回答是责任。

我们正处在一个全球化的大时代,毫无疑问,这是一个多元化的时代,也是责任文化被赋予了更多内涵的时代。在这样一时代里,责任有着更广泛的主题,除了对于股东的责任外,还有对员工的责任,对客户的责任,对产业链的责任,对社会的责任,对于环境的责任。可以说,企业的责任已经无所不在,而对于西电集团这样一个有着53年历史的老牌国有企业而言,其责任更多了一重,那就是建设中国的电力产业基础,提升中国电力行业国际竞争力的责任。

社会责任。作为构建和谐社会的重要力量,西电集团顾全社会各

方利益,特别是突发性灾害事件中,积极承担起社会责任。2008年元月,我国出现了50年一遇的大范围冰雪灾害,西电集团春节期间安排23200人次坚守在生产第一线、108名应急服务人员随时出发抢险;2008年5月12日下午四川省汶川县发生8.0级强烈地震,西电集团各产业公司紧急向四川地震灾区地区发送39批次、41车的应急求援电力设备,产品价值约660万元。此外,在南方大旱、玉树地震等一系列大灾大难面前,西电集团都冲在了救援的最前列。

资源环境保护责任。有效管理产品生产和运行过程对环境的影响,全方位落实保护和节约资源的要求,服务资源节约型、环境友好型社会建设。西电集团所屬子企业西变、西开电气已通过ISO14001环境管理体系认证。西电集团积极发展特高压交直流输电变电设备,降低线路损耗,节约电力投资,减少环境压力,促进能源资源的高效利用。在项目规划建设全面落实环保节约要求,严格开展建设项目环境影响

评价,认真实施建设项目竣工环保验收,全面规范环保管理。

西电集团是我国高压、超高压输配电成套设备和其它电工产品的研究开发和生产经营重要基地,更是国内唯一一家具有输配电一次设备成套生产制造能力的企业,其特殊的身份无疑肩负了引领产业结构、行业发展的责任。近三年来,西电集团技术中心参与修订国际标准1项,负责主持和参与制修订国家标准78项、行业标准17个,这份殊荣在同行业中更是独一无二。

目前,西电集团正在进行的研发项目有130多项,其中多项属于国家重点科技攻关计划项目。西电集团也通过与荷兰KEMA、意大利CESI、韩国KERI、中国台湾TERTEC等试验站建立了良好的合作关系,使得实验室拥有的“XIHARI”品牌逐渐得到国际认可,接受国际著名实验站的委托已成为常态。同时,为实现“拥有自主知识产权和知名品牌,具有国际竞争力的输配电设备全球供应商”的目标提供了技术保障。



以“责任”为核心的企业文化

#### ◆企业形象标识



#### ◆含义说明

“XD”标识是企业核心理念的延伸,由文字和图形两部分组成。标识造型饱满、流畅,稳健中富有变化,平实中蕴含激情,具有鲜明的时代气息和行业特征。

●两个互动的拼音字母“X”、“D”既是“西电”汉语拼音“xidian”的缩写,又是企业主要产品开关、变压器的写意形式,二者与闪电图形结合,生动地把西电为振兴装备制造业,聚焦输配电设备制造的专注转化为视觉形象,蕴含了西电“制造精品,装备电力,服务社会”的企业使命;

●标识整体对称、紧密有序,象征着企业强大的凝聚力和向心力以及追求和谐共赢的博大胸怀及可持续发展的理念;

●适度倾斜向上的闪电使标识简洁又富有变化,同时具有速度感,有力地传递出企业不断突破,更加创新、更加开放的国际化发展趋势与锐意进取、追求卓越的精神面貌;

●标识采用独具中国特色的大红,表达了西电作为中央直属特大型国有企业敬业爱国的民族信念和高度责任感;同时红色代表着活力、生机、永恒,寓意西电的未来无限美好与辉煌;

整个标识无论构图,还是色彩,都具有极强的视觉冲击力,体现了值得信赖的企业价值。