

基于项目管理的企业文化建设

杨乐

陕西延长石油(集团)炼化公司项目建设指挥部

[摘要] 基于项目管理实践的企业文化建设的实质是以企业安全管理体系为抓手,促进员工安全行为发展和固化的过程,是基于企业安全管理具体事务的管理提升过程。目前,一些企业将安全文化建设等同于安全教育活动。在建设过程中,重“做势”轻“做实”,没有抓住发展安全行为的关键,导致企业安全文化建设过程偏离核心,效果不佳。因此,从安全行为的角度探讨企业文化建设的基本思路和策略具有重要意义。

[关键词] 项目管理; 企业文化; 安全文化; 建设

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.02.723

引言:

目前,项目管理已渗透到了社会和生活的各个领域,项目管理也以其特有的管理方式和能力,在各个领域中起着举足轻重的作用。从这里可以看出,项目管理对于一个公司来说是非常重要的,同时公司的文化也会极大地促进公司的发展和提升项目管理。虽然在项目管理的过程中,企业文化的应用是非常重要的,但是在多数企业的项目管理中,公司的文化却不能得以落地,而且,大部分的企业文化都是一种形式,并没有太多的实际意义,仅仅是一种适应社会发展的需要。因此,要从改善这种状况入手,就要不断地改进企业文化在项目管理中的作用。

一、我国企业文化建设的现状与思考

(一) 缺乏经过磨合的全面认同

企业文化建设是一项涉及企业各部门、各工种合理统筹人力、物力、财力等资源,实现效益最大化的庞大而复杂的系统工程。近年来,在一些企业中,一些公司的企业文化和意识还不够强。企业文化建设是一种崭新的管理观念,它不仅在理解与接受方面遇到了重重困难,更是在实际操作中举步维艰,多数企业还没有正确地领会和把握企业文化建设的内涵,没有充分认识到企业文化建设对经营管理、改革与发展的重大意义,往往把企业文化建设混同于开展一些文明服务活动、业余文体活动或思想政治工作,普遍存在着重业务经营、轻文化建设的思想,以及企业文化建设与经营管理不同步的现象。

(二) 缺乏经过整合的建设手段

企业文化建设是一个由理论到实践、从实践到理论的漫长而艰巨的工程,而一个公司是否具备强大的文化底蕴就显得非常关键。近年来,我国一些企业的企业文化建设常常是“摸着石头过河”,缺少一些组织形式的载体,缺少系统、科学的调研手段,技术的提升和内化的管理手段,以及内部宣传的激励机制都比较落后。

(三) 缺乏经过提炼的长效机制

企业文化的构建包括经营理念与经营实践。企业文化从企业经营的实际出发,包括企业宗旨、价值观念、行为准则、道德规范、人员素质、企业形象等方面,但企业文化并非纯粹的抽象辞藻,而是要用一整套的制度和将其固化和具体化。近年来,在一些企业中,常常存在着领导对公司文化的重视,而忽略了企业文化的基础建设;没有掌握企业文化的内在机理,没有对企业领导、组织氛围、人力资源、社会环境、战略决策等企业管理过程的关系进行深入的研究,缺少对企业文化与企业经营业绩关系的可操作化的、量化的跟踪研究,没有真正建立起一整套持之以恒,常抓不懈的企业文化建设长效机制,导致一些单位的企业文化建设不连贯,没有延续性。

(四) 缺乏经过协调的推进系统

企业文化是一个综合了物质文化、精神文化和制度文化的综合体系,需要统筹各类资源,综合各方面的力量,实现系统地发展。近年来,一些企业的企业文化建设存在上下互动、部门职责不明确的现象,企业的生产运营等部门经常感到与自身没有关系,而游离于企业文化建设之外,员工参与意识不强、热情不

高,尚未真正形成上下互动、左右配合的协调、统一、高效的企业文化建设推进系统,整体合力未能得到很好体现,导致企业文化建设的“脱位”和“虚拟化”,导致企业文化建设缺少持续的动力。

二、加强项目管理企业文化建设的对策与措施

(一) 深化企业文化建设,必须坚持领导重视全员参与

企业文化是一个整体、全面、全面的系统工程,在企业中留下一个盲点,就会给企业的经营带来潜在的风险。在这一过程中,领导参与,尤其是领导的行为,是一种无声的召唤,在整个员工中具有很大的表率。要实现上述目标,首先必须从思想上引导全体职工认同公司的文化价值;其次,领导应该把公司的文化和价值观融入工作中;然后要与下属进行情感交流,注重情感的凝聚,以平等、真诚、友好的态度对待下属;对雇员而言,就是“兵为知己”。

(二) 和项目施工作业紧密融合

将企业文化特别是安全文化融入项目管理,需要“思想与实践相结合”,培养“自觉行为”。作业前应对危险源、安全风险、措施、安全仪器、周围环境、团队作业和应急处理技能进行判断和考虑。如果把施工经验提炼总结出来,就会形成“小模式”和“规定动作”,供施工队参考推广。以发电工程为例,主要涉及设备维修、电气作业、热工作业、进入受限空间、挖掘、吊装、高空作业、接触危险化学品、运输、交叉作业等十大高危作业。可通过“点赞”、借用新媒体、整合媒体等文化载体等方式,现场披露操作风险控制措施。不同的岗位安全交底和培训要简明扼要,农民工最好“一看就懂,学得会,做得对”。

(三) 强化企业安全体系建设

企业安全文化建设作为项目管理企业文化的重要组成部分,也是一项常态化工作。只有善待员工,遵守职业道德,以安全和环境为核心价值观,对安全管理体系进行提炼和迭代更新,才能保证企业未来的稳定发展。一个体现安全文化内涵的安全体系尤为重要。

“管理中能听得到炮声”,安全体系是一线管理经验的提炼,是现场安全管理的“施工图”,是安全文化的“积淀”。通过安全体系的建设,项目可以“依法维持公共秩序”,控制风险和预防事故的能力可以得到系统的加强。通过对行业内外不同总承包项目安全体系建设的调查分析,发现通过体系对标、编制项目安全标准化关键点、工作模板和指南图集、宣传培训,项目部可以轻松构建更加规范的安全生产体系。随着安全体系的建立,项目安全管理有了“思想”和“经络”后,就需要深入项目特点、施工进度和风险情况,从而强化“肌肉”。安全管理是一项系统工程,涉及行政管理、生产实施、技术、监督管理等方面。必须是“垂直到底,水平到边”。因此,优化项目安全体系建设和现场管理,必须突出“问题解决”和“实际落地”,加强“文化引导”、本质预防和全员有效参与。

“好的制度可以让坏人变得更好,坏的制度可以让好人变得更坏。”针对项目中安全制度执行的有效性层层递减的问题,需要用安全制度和制度来约束行为。一是加强项目“一把手”和

(下转第1427页)

方面出发。国有企业纪委纪检监察人员在加强自身监督的同时，也要努力做到敢于主动监督，善于参与监督，自觉地接受公众监督。通过定期集中开展业务拓展培训、以案代训等形式，对企业内部纪检干部的业务水平进行有效提升，加强队伍作风建设，健全纪委内部的监督制度，打造良好的专业团队。除此之外企业也更要充分激活后备人才队伍，坚持好严进高出的原则，把握好当前企业机构内部机制改革或干部调整更换等一些特殊时机，通过推荐或选拔的手段，对优秀的人才进行筛选，最大程度保持纪委内部工作人员的活力。一旦发现纪检监察干部存在违纪违法现象，需及时的清理门户，要对其他人员形成较大威慑力^[3]。

（三）转变监督责任落实的方法

国有企业党委内部各级纪检监察部门履行党内监督职责，必须要做到积极创新监督理念，转变监督方式，摒弃传统监督过程中大包大揽和单打独斗的惯性思维，国有企业纪委纪检监察人员要做到有所为，有所不为，根据企业自身情况调整监督责任落实方法。在多个部门共同协作的工作中，纪委要牵头不包办、协调不越位，促使各单位的职能充分发挥职能并形成合力。

（上接第1425页）

安全文化的引导；二、安全制度、规章制度简化、可视化，做到“消化”和“吸收”。“以人为本”要对员工负责，首先要关心员工的安全，避免“破窗效应”，鼓励一线员工参与“反违章”，打造“四不伤害”的行为意识。在不安全的情况下，员工可以拒绝领导分配的任何工作，这应该成为一种制度。

（四）加强安全管理团队建设

事故发生在现场，现场管理薄弱是安全管理薄弱的集中体现。直接面对现场作业的是安全管理人员，包括一线经理、班组长、班组长、安全管理和作业人员。现场管理是分步实施的，其水平的整体提高在于基层管理人员素质的整体提高。现场管理团队对合同、制度、标准、程序和操作规则的执行至关重要。重心要转移到真正去现场的人身上，重心要下沉，重点放在现场和一线管理团队上^[3]。以“文”为带，强化领导安全观念，检查合同，在资源配置上合理操作，加强队伍建设。

以现场安全管理人员为例，变动频繁（人数和经验不足），责权利不匹配，岗位风险大，工作压力和强度大。要重视安全监管队伍的建设，把安全管理过程的压力和力量层层传递下去。因此，企业需要一支专业的安全管理骨干队伍。同时，必须建设一支优秀、专业、高素质的安全监管队伍。

安全监督部门需要提供支持、咨询和培训，以帮助生产负责人管理安全。但目前的安监队伍离要求还很远，这是历史形成的。在施工中，一个人可能学历差，知识面窄，但他有几十年的工作经验，是一个负责任的老同志，有丰富的现场经验。如果不适合做项目经理或总工程师，就做安全经理。过去很多安全经理都是这样产生的。这是历史，也是现状，不可否认，但绝不可作为标准。做安全专业，不是每个人都能做好的，应该有一套管理程序和方法，包括选拔标准；“责权利”要匹配，“雷锋不要吃亏”，要提高保安队伍的主动性、成长性和成就感。

（五）遏制习惯性违规

将企业安全文化融入日常管理中，如安全培训，减少员工因技能不熟而导致的失误；要管理好班组长、特种作业人员、年轻员工（新员工或转岗员工）等重点群体。针对“违章不一定出事故，事故不一定伤人，受伤不一定伤人”的侥幸心理，以正反面典型案例警示广大员工，激励员工自觉遵守规章制度，增强自我保护意识。明确操作审批和安全操作规范，减少随意操作的机会和条件。

（四）找准纪委工作定位，明确职责

党章中对党委主体责任和纪委监督责任进行了进一步细化，加强双重党委领导的同时要明确各地纪委组织的党风廉政制度建设，国有企业纪委的工作重点需进一步突出和强化，把工作重心放在作风建设和监督执纪方面，做到监督的再监督和检查的再检查。

结束语：

综上所述国有企业纪委落实监督执纪职责需要长期坚持，也是必须坚决的工作，对腐败贪污进行有效预防和惩治。发挥纪委组织的主观能动性，积极配合党组织党风廉政建设建设工作，促使监督执纪责任得到落实落地。

参考文献：

- [1] 刘孟德. 新形势下国企纪委履行监督责任的思考[J]. 商情, 2018, 000(007): 124-125.
- [2] 马继良, 合恩平. 国有企业纪委落实监督责任面临的问题及对策[J]. 办公室业务, 2018(20): 25.
- [3] 刘宇佳. 国有企业纪委落实监督责任面临的问题及对策[J]. 时代报告, 2018(09): 34.

事故原因与“三违（违章指挥、违章作业、违反劳动纪律）”行为有关。安全工作是“教育”出来的，不仅需要健全的安全体系的支撑（组织），更需要各级安全体系的实际执行（个人）。任何疏忽都可能导致连锁伤害事故，所以要让安全工作无小事的理念深入每个员工的心中，并付诸行动。岗位有隐患，大家都要在现场做好防范，集中优势资源对隐患进行管控，形成人人注重安全的良性工作文化氛围，从而降低伤害事故的发生概率和程度。也可以将安全文化的内涵融入问责制。事故是违章不确定性积累的结果，深化“隐患即事故，违章即犯罪”的文化观念，把违章等同于事故来管理和控制。

（六）深化企业文化建设，必须坚持以人为本激发活力

在知识经济的今天，企业的核心思想就是以人为本。传统的管理学以物质文明为核心，以利益最大化为目的，忽略了人的因素。例如，许多企业过于注重公司的规章制度，对员工实行命令式的管理，使得企业与雇员之间成为单纯的受雇关系，而与企业的文化联系相分离。这样一来，企业就会变得死板，降低了员工的自主性，降低了企业的凝聚力。而今天，企业之间的竞争已不仅仅是产品与市场的较量，而是人力资源的较量。所以，要坚持以人为本的经营思想，全面尊重人、理解人、关心人，以人为本，以物为先。尊重员工的自我价值，指导其自我管理，充分发挥其创造性，是公司的核心能力，也是企业不断提升核心竞争力的必要条件。

结束语：

综上所述，企业文化建设的制约因素很多，需要从发展和战略的角度看问题。要在发展中解决问题，不可能什么都解决，先提高人员素质再发展，只有发展才能解决发展中的问题。总之，营造一种人人时时处处关注安全的氛围和环境，是企业安全文化建设的重要任务。这个工作很多都是需要一些看似正式、面子的工作来完成的。同时，主动纠正其他员工的不安全行为是企业安全文化建设的载体和本质内容。

参考文献：

- [1] 李宏勋, 王文检. 项目管理中的企业文化建设研究[J]. 中国石油大学学报(社会科学版), 2012(08)
- [2] 邓建军. 项目管理中企业文化建设的现状分析[J]. 中国高新技术企业, 2011(11)