

新形势下构筑企业凝聚力工程浅析

朱晓平

(盐城市建筑设计研究院有限公司 江苏 盐城 224002)

【摘要】企业凝聚力是指全体职工紧紧围绕企业生产、经营、发展目标,以信誉为核心,以利益为依托,形成与企业共命运而迸发出一种向心力、积极性、创造性、智慧和才干等综合力量的聚集。它是企业生存、发展的内在动力。过去,我们国有企业诞生和壮大就是依靠这一强大推力。现在,全省大多数勘察设计单位已经改制,新的企业也遇到了许多新情况、新问题,旧有的凝聚力受到了冲击而有所削弱。因此,作为企业的经营决策者,政工干部必须正视变化了的客观实际,解放思想,更新观念,找出影响新形势下企业凝聚力工程构筑的各种症结,有针对性地重新构筑凝聚力工程创造条件,在新的历史条件和现实背景下构筑富有自身特色的企业凝聚力工程。

【关键词】企业凝聚力;因素;条件

一、当前影响企业凝聚力工程构筑的主要因素

1、领导班子的观念和形象。领导班子作用的发挥,是新形势下构筑企业凝聚力工程的一个关键。在企业参与市场竞争中,职工很大程度上把企业的前途和命运寄望于有一个好的“领头羊”。有的企业领导干部的观念和形象不正,在职工中产生较大的负面效应。

2、依靠和培养职工的实际情况。依靠职工是企业凝聚力工程构筑的前提,培养职工是企业凝聚力工程构筑的措施。有些企业在这两方面的认识和实际工作上,不仅没有加强,反而有所弱化。

3、日常管理教育工作。抓好日常管理教育工作,是企业凝聚力工程构筑中始终贯穿的一个重要环节。在变化了的情况下,一些企业至今管理老模式、方法老套套。

4、企业管理运行机制。管理机制合理,制度恰当,在机制运行过程中,必须产生人的巨大活力。然而,有的企业对改革压抑和挫伤职工积极性的旧的工作机制迈不出扎实步子。

5、大小环境关系处理。市场与社会是企业生存的大环境,企业自身则是一个小环境。如何用市场和社会大环境的有利因素,促进改造企业自身小环境,用过硬的小环境消除大环境带来的一些负面影响,是企业凝聚力工程构筑成败的实际检验。

二、为构筑凝聚力工程创造条件

上述影响企业凝聚力工程众多因素,正是市场经济条件下企业构筑凝聚力工程所必要的条件。归纳起来,当前应紧紧抓住做好带有根本性的三个方面基础工作。

1、在依靠职工上,要取信于广大职工。依靠的前提是领导干部的思想和行为要让职工取信,依靠的定位就是要有实质性的制度保障。

首先,要塑造好企业领导干部的“公仆”形象,解决好职工需要的一个好的“领导班子”。在抓领导班子的建设和各级干部队伍的教育中,从讲政治的高度,把坚持党的群众路线,化为密切联系群众、自觉接受群众监督、为职工群众着想、与职工同甘共苦的具体工作制度,让尊重人、理解人、信任人的工作从领导班子做起;把沟通领导与职工联系的“意见箱”等有效的制度重新恢复起来。各级干部要身体力行,到艰苦的地方去蹲点,到职工意见多的地方去理顺关系。要求职工做到,自己首先做到,禁止职工做的,自己坚决不做,塑造出让职工群众看得见、摸得着,可信可亲、可敬可尊的“公仆”形象来。

其次,要使依靠职工办企业的思想在制度上得到保障。从

维护主人翁地位的高度,规范民主管理的措施和制度,解决好为职工群众提供参政议政的条件。让基层职工的合理化建议传递有章可循,有声可回;职工代表的提案有人过问,有章可办;各级干部有接受群众监督的具体章法,提交职工代表大会讨论的重大决策有在职工群众中广泛听取意见的操作方法,提高职工代表的素质有实际的培训措施,选举产生职工代表有法定的民主操作程序。

2、在管理机制的转换和运行上,要让职工同心。改革旧的管理运行机制,涉及到人的所得利益的调整,有一个更新观念、统一思想,让职工群众同心参与的问题。

“同心”的前提是:领导要确立新观念和在职工中渗透新观念,共同树立“院兴我荣,院衰我耻”的价值观。“同心”的具体表现是:干部职工相互呼应的行为自觉性,共同确立“要我这样做”为“我们应当这样做”的紧迫感、危机感和责任感。企业党、政、工、团各级组织要为营造“同心”效果而努力。

一方面要紧紧抓住解放思想、转变观念这个关键,坚持用先进的政治理论武装全体员工,使企业内部形成一个学政治理论、学现代企业管理制度、学市场经济知识、学科学管理经验、学先进设计理念和技术的有声有色的学习氛围。

另一方面要紧紧联系建新制和立新规的实际,开展全方位的职工现实思想教育。引导职工正确处理个人利益与集体利益的关系、眼前利益与长远利益的关系、人治与法治的关系、小环境与大环境的关系等,为新机制的运行提供思想保障。

3、在为职工办实事、创造良好的生活工作环境中让职工掏心。职工的生活有困难,首先想到的是找企业组织,职工在生产中的劳动保护条件改善、文化知识更新、环境情操的熏陶等心理和物质条件需求同样寄托在企业。因而合情合理地解决好这些问题,既渗透着企业组织和各级干部心中装有职工群众的情感因素,又渗透着生产管理工作所需的方法因素。这两方面因素效果融洽,就达到了让职工掏心的目的。

就对职工的情感因素而言,为职工办实事要落到“深”、“热”、“实”上。“深”,就是深入到职工群众中去,走访谈心,问暖问寒,从中知道他们的难处和要求,让自己的“送温暖工程”、“互济互帮工程”、“献爱心工程”等做出生动的文章来;“热”,就是对职工有一股火热的心肠,把解决职工的住房问题、吃饭问题、后勤生活服务问题,看作解决自家的问题一样,有计划有措施,满腔热情地规划和实施,让职工从切身利益中领悟到企业的温暖;“实”,就是在职工群众中许诺要办的

事，一定要抓落实，而不是讲空话，摆样子，让职工的利益看得见，摸得着。企业对职工要有感情，没有感情就没有企业。

就生产管理方法因素而言，要把提高人的素质作为落实培育和爱护职工的具体措施。统一规划并逐步改善职工工作环境、劳动保护、教育培训、业务生活、精神文化、科学知识需求的条件。大力增加企业文化建设的投入，院容院貌合理规划优化。企业给职工一分爱，职工还企业十分情，使企业自己的软、硬件小环境奏出和谐协调的“向心曲”。

三、构筑富有个性化的企业凝聚力工程

凝聚力工程构筑中需要解决的许多课题是相同的，但是企业各自所处的内部环境条件、经营内容和工作基础、优势和短处、遇到和需要解决的问题情况各异。因此，一定要把共性的原理和管理理论与企业自身实际紧密结合起来，针对管理工作、企业精神、思想政治工作等共同课题，在找准工作思路，勇于解决自己的实际问题中，探索和锤炼出具有自己特色的工作方法和风格，以构筑富有个性特色的凝聚力工程。

1、要盯着问题不放，锤炼自己过硬的管理作风。企业凝聚力工程的构筑，自始至终离不开“管理”两个字。实践表明，企业生产、经营、发展各个环节的管理都离不开人，人在企业中既是管理者，又是被管理者，管理的成效处处蕴含着人的精神，反映着人的素质。那么如何结合本企业的实际，锤炼过硬管理作风呢？“盯问题”就是一条有效工作思路。“盯问题”是一个发现问题、盯住问题和解决问题的过程。这个过程的每一方面，都有值得思考的对策，都可以出办法，出精神，出自己的管理作风和特色。

发现问题是指对企业这台“大机器”在运行中各环节可能出的问题，要及时发现，认真对待而不回避。盯着问题是指要对发现的问题抓住不放，勇于揭露和认真解剖，寻根问底，查找症结。解决问题是指深入发动群众，对症下药，一抓到底。凡视而不见或只抓表面的管理作风，就与盯住问题一抓到底的精神沾不上边了。无论是解决问题也好，布置工作任务也好，都应有“盯住问题”不放一抓到底的作风。

“盯问题”不是个别领导和少数管理者重视所能见成效的，而要在企业上下形成盯问题的共识，形成强大舆论，促进每个干部、职工重新塑造“敬业爱岗形象”的氛围。既要盯住已经发生的问题，也要注意关注、防范可能出现的问题。只有这样，才能形成上、下从严管理的合力。

“盯问题”也并不是一段时间内盯一阵子就行了。旧的矛盾解决了，新的矛盾又会出现。实践说明，只有敢于坚持，联系实际，发动群众，常抓不懈，就能在盯问题中锤炼出自己特色的管理方法和过硬作风，就能带出一批素质高、能战斗的过硬职工队伍，营造独具特色的企业凝聚力。

2、要紧扣企业集体价值观，培育有个性和特色的企业精神。企业精神是企业整体价值观的核心内容，它是企业在生产经营长期发展过程中，继承企业优良传统和适应时代的要求逐步形成的一种集体认可的价值观念和行为规范。这种精神铸造的基础是企业共同的良好价值取向，形成于企业自身特色的生产、经营实践活动之中。它的产生源于实践，它的弘扬又指导实践。企业

要根据自身的生产、经营特点，在培育、提炼和弘扬企业精神上下功夫。

一方面要紧扣树立正确的价值观为导向，抓好培育工作。坚持对全体职工进行个人与集体、与大局的利益紧密联系在一起的意识教育，与集体、与大局同呼吸、共命运的忧患意识教育，对集体、对大局的目标有自尊、自信、自强的意识教育。摒弃只强调“个人价值”，只注重“自我实现”和“院长靠钱管、员工为钱干、一切向钱看”的错误思想，使全体职工形成一种为企业的发展兢兢业业工作的执着精神和信念，在实现企业的价值中实现个人的自我价值。

另一方面要善于做好规范提炼工作。把职工群众共同努力形成的优良作风、风格和服务特色，执着拼搏的工作意志，奉献社会的价值取向和奋斗目标等，提炼成具有本企业特色的精神和行为规范，融为一体，并用恰当的简炼语言加以表述，成为大家认可并为此而自豪的企业精神。

再次，要用已经形成的企业精神的丰富内涵为教材，在新老职工中进行再教育。让企业精神一步一步地渗透到每个职工中去，贯穿到生产、经营活动的各个方面，既用这种精神指导全体职工进行新的工作创造和实践，又让职工用实际行动为企业精神和企业形象不断增添新的光彩。

3、要“深进去”并“跳出来”，发挥有自己特长的思想政治工作威力。企业凝聚力工程的构筑，在众多的因素中，应十分重视如何发挥思想政治工作的作用。要牢固确立与生产工作、管理工作融为一体的思路，有了正确的思路，就有了“深进去”的广阔战场和“跳出来”的适时舆论和导向权。

“深进去”，就是要紧紧围绕企业生产、经营工作情况，选取生产、经营、管理工作中那些最能反映人的状态，最需要思想政治工作介入的内容和环节，跟踪开展调查研究，做好针对性的思想政治工作，使自己的思想政治工作内容，紧扣生产、经营中心工作实际，为推进管理工作顺利进行而服务。

“跳出来”，就是在了解、熟悉和服务于生产、经营工作的基础上，全面地观察问题，分析形势，及时发现带有倾向性的问题，提出正面引导教育方案，适时发挥舆论工作的导向作用。同时通过国家宏观调控的政策学习联系市场与企业实际情况，把握带有方向性的主导因素，在经济工作发生重大转变和变化时，由“配角”而做“军师”，发挥预见性参谋作用，来引导企业经济工作向良性循环方向发展。

总之，围绕新形势下的企业凝聚力工程的构筑，有许多工作要做，作为一个系统工程，既要紧紧围绕依靠职工群众这个主题落实各项基础工作，又要在管理的、精神的、法规的和经济的等多方面相关工作上认真做好文章。只有在依靠条件上夯实基础，在相关条件上展示活力，才能使整体工程构筑获得成功，使企业职工群众的集体智慧和力量源泉涌流。

参考文献

- [1]王丁凤.谈企业领导干部的素养与领导艺术[J].经济问题,1980(09).
- [2]张可兴.建议开展“怎样当好厂长”的讨论[J].经济问题,1980(09).