

# 论精细管理在信访稳定工作中实践和应用

李惠龙<sup>1</sup> 董文丽<sup>2</sup>

1. 国网宁夏电力有限公司石嘴山供电公司;

2. 宁夏石嘴山市舍予圆小学

**[摘要]**随着我国市场经济的飞速发展,企业的改革和发展进入了新的阶段,改革力度不断加大,发展任务十分繁重,迫切需要保持稳定有序的环境。为此,必须在继续发扬信访工作优良传统的基础上,总结经验,搞好结合,探索精细化管理的稳定工作管理模式,进一步提高信访工作水平。本文主要论述精细管理以及目前企业在信访稳定工作中面临的问题,进而提出精细管理在信访稳定工作中实践和应用,以供参考。

**[关键词]**精细管理;信访稳定工作;实践;应用

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1313

## 引言

当前,我国信访稳定工作问题主要存在信访工作理念存在偏差、信访诉求处理难度大、信访部门权责不相衡、相关政策措施落实不到位等问题。面对新形势下的信访工作,我们应紧跟时代,转变思路,从建立正确的信访工作观念、强化责任机制、掌握正确的工作方式方法、建立稳定预警机制等方面着手,提高我国信访稳定工作水平。

### 一、精细管理概述

传统的粗放化管理模式已经难以满足企业生存发展的需要,强化思想引领,营造精细文化的大气候,将精细传统教育贯穿于职工成长的全过程开始受到人们的重视。所谓精细化管理,就是秉承着“物尽其用、人尽其能”的标准,在企业运营和生产的每个环节,都加入精细化管理的理念,从而使企业中的每个员工像精确的元件一样进入标准化的工作状态,从而显著提升企业运作效率,提升企业的综合竞争力。精细是一种态度,是一种追求,更是一种责任。干在实处永无止境,走在前列要谋新篇。精细永远不过时,精细永远在路上。

### 二、目前企业信访稳定工作面临的问题

当前,企业信访稳定工作面临着很多考验,既有整个社会环境方面的影响,也有企业发展过程中自身问题的制约。这些问题交织在一起,使企业的稳定工作存在着很多不确定的因素。

#### (一) 信访工作理念存在偏差

信访工作观念不到位是信访稳定工作存在的问题之一。很多信部门工作人员并没有正确认识信访工作的性质和意义,也没有充分认识到信访工作的重要性。在工作中缺乏正确的指导思想,甚至把信访工作与经济发展对立起来。还有些工作人员官僚主义严重,不积极掌握与上访群众正确的沟通方式,对待群众反映的问题麻木不仁,该作为的不作为,不该作为的瞎作为,以致小事变大事,大事酿大祸。

#### (二) 信访诉求内容复杂,处理难度大

随着民众法制意识和权利意识的增强,上访群众的身份变得日趋复杂,反映的诉求也呈现多样化的特征。往往这些诉求大多与上访者个人的切身利益相关,涉及的领域方方面面,从拆迁补偿、子女就业、劳务报酬甚至到电信诈骗,几乎无所不包,涉及的关系更是错综复杂,处理起来难度极大。

#### (三) 信访机制仍然有待完善

信访部门管理事项广泛,但解决问题的实际权利有限,造成责任与权利的不平衡。而民众往往认为信访是最便捷的

权利维护渠道,因而热衷于通过上访来解决问题,容易造成一些不合理的信访活动,甚至很多民众认为只要通过信访,自己所反映的问题就应该获得解决,因而导致越级上访、“闹”访、缠访等现象时有发生,造成社会资源的浪费,也加深了部分民众对信访工作的不信任。

(四) 新的社会矛盾不断出现,相关政策措施落实不到位

十八大以来,我国政治经济不断深化改革,在新形势下,信访稳定工作也出现了一些新情况、新问题。例如金融电信诈骗、土地征用等危及到人民群众切身利益的问题时有发生,造成新的社会矛盾,引发上访案件。然而相关的法律仍然存在一定的滞后性,更为重要的是,在实际操作过程中,许多信访政策由于种种原因并未得到有效落实,造成历史矛盾没解决,又积累了新的矛盾。

(五) 深化改革引发了利益格局的调整,形成了事实上的不稳定因素

我国的国有企业改革,步伐一年比一年快,力度一年比一年大,充分解放和发展了生产力,提高了国有企业的竞争能力。但毋庸置疑,改革就会带来利益格局的调整,就会从根本上触及到职工的利益,以致引发一些群体性事件。近几年来,化工企业不断加大改革力度,相继推行了中小学移交社会、清理清退临时用工、“三供一业”移交等重要改革措施,一批批职工本着自愿的原则,依法与企业解除了劳动关系,完成了身份的根本转变,以实际行动支持了企业的改革发展。但这些职工长期工作战斗在一线,一方面有着深厚的专业情结,对现实难以从心理上接受;一方面又对今后的生活感到迷茫,产生了利益失衡。因此,如何减轻改革给职工思想上带来的振荡,如何减少改革对职工切身利益的冲突,为企业的改革发展创造稳定的环境,是国有企业必须解决、无可回避的重大问题。

### 三、精细化管理在信访稳定工作中的实践和应用

针对企业信访稳定工作中存在问题的特点,必须精心细致地做好各项信访工作,才能保证稳定的大环境。而当前企业为降低成本,不断通过减少用工、精简机构来提高效益,无形中为扎实开展维护信访稳定工作增加了难度。因此,深入结合企业自身管理机制,发挥先进管理经验的成熟优势,将成为维护信访稳定工作的有效切入点。其中,一些企业也深入探索了工作新思路,将维护信访稳定工作同精细化管理相结合,实现了信访工作效率最大化,有效提高了应对各种信访稳定工作问题的能力。

(一) 加强信访宣传工作,是树立精细化信访稳定工作

的工作观念

做好信访稳定工作，树立正确的观念是关键。信访工作部门应加大相关法律法规的教育，让工作人员树立正确的信访工作理念，明确职责范围，依法使用手中权力。同时加大社会宣传力度：一方面，采取人民喜闻乐见的形式，让信访宣传工作走进社区，贴近百姓，针对人民群众关心的热点问题，及时予以回应，防止问题的发生。另一方面，通过电视、报纸、网络和其他新媒体，深入宣传我国信访制度，普及相关知识。

（二）叶片理论和木桶第二理论是精细化信访稳定工作的理论基础

在实施过程中，遵循两个理论，即叶片理论和木桶第二理论。“叶片理论”是指：透过一枚叶片，可以寻找、诊断一棵大树的生长、发育、营养和管理情况，继而了解和掌握一片森林的土壤和所处的气候、环境。在企业信访稳定管理工作过程中，以敏锐的嗅觉，透过工作细节寻找、诊断管理中的根本问题，密切关注群众的思想动向，掌握第一手材料，有针对性地解决好群众信访反映的问题，对症下药，实现更多的改进，促使信访工作不断向更高水平发展。叶片理论强调精细管理中的检查、诊断和改进，而对于人这个管理主体，则强调的是团队的紧密协作，这就是“木桶第二理论”。木桶理论是指：木桶的储水量取决于最短板的长度。木桶第二理论是：木桶的储水量，取决于短板和各木板的配合紧密性。木桶的储水量，除了取决于短板外，还取决于木桶各木板的配合紧密性，配合要有衔接，没有空隙，每一块木板都有其特定的位置和顺序，不能出错。如果每块木板间的配合不好，出现缝隙，最终只能导致漏水。同样，信访工作是一项复杂的系统工程，不能把群众信访问题都看成是信访部门的事。事实上大多数群众上访多是反映某个部门、单位或某几个部门、单位该解决而未解决的问题，这些问题最终还要靠这些部门和单位认真履行职责、发挥主体作用而解决，信访部门只是起到一个综合协调作用。只有各级各部门充分发挥主导作用，做到认识到位、责任到位、措施到位、配合到位，才能真正解决群众的信访问题。利用木桶第二理论，打造了一支紧密协作的信访工作队伍，这是不断深化信访精细管理的保证。

（三）畅通信访信息渠道是精细化信访稳定工作的途径

首先，建立信访精细管理日常信息情报监测系统，包括信息的搜集、传递和发布。由部门指定专人，负责识别所有可能会对企业的活动（如安全、环保、质量、财务、品牌、法律事务等）造成稳定危害或危险的信息，建立信息的日常管理制度。同时对搜集的信息进行梳理，分出轻、重、缓、急，根据不同的级别，传递至不同的部门和领导，形成信息分析报告制度。对搜集分析后的信息区分层次、范围，及时进行发布。然后，根据识别出的信访信息制定相关的预案或措施，实施有效控制，防患于未然。

另外，畅通信息渠道是精细信访管理的重要措施。一要实现畅通渠道“下移化”，变群众上访为领导下访。公司将领导下访同实行，管理人员24小时带班和干部深入现场联检制度相结合，形成全天候、全方位、全过程、全覆盖的立体交叉信息收集机制。二要实现畅通渠道“公开化”，保证知情权。各级政府及其有关部门，要向社会公布信访工作机构和有权处理问题的行政机关的通信地址、联系方式、工作程序 and 标准等相关事项，并通过实行协商、合议、听证等工作

方法，建立高效透明、便于监督的信访工作机制。公司将所有副总以上领导电话、邮箱公布上网，设立效能在线投诉，使信息收集更加公开，更加广泛。三要实现畅通渠道“归口化”，合理分流信访问题。根据问题的不同性质，多渠道化解矛盾。不论在哪个渠道，都要坚持对群众来访实行“首问负责制”和“首办负责制”，使群众的苦处有人听，难处有人帮，痛处有人管。

（四）具体问题具体分析，是正确掌握精细化信访稳定工作的方式方法

信访问题的复杂程度决定了不可能采取“一刀切”的工作方式，因此在处理具体问题时，应该具有方式上的多样性和手段上的灵活性。需要马上解决的问题就马上解决；需要缓一缓的问题，就先冷处理，待时机成熟再解决；需要与其他部门或上访者沟通的就要及时沟通，不能敷衍应付，更不能各部门间互相“踢皮球”。

对于上访人员，要根据他们的性格特点进行疏通引导，对不同的人采取不同的方法。由于客观因素的差异以及上访的诉求不同，上访者对信访部门的心理期待差别较大。所以工作人员应多与上访者沟通，了解他们的真正需求和根本问题所在，然后积极引导，让问题回归到理性层面进行解决。在长期的工作实践中，信访部门应善于总结经验，针对不同上访者类型，建立有效的处置方式，从而提高工作效率。

（五）日常预防工作机制是精细化信访稳定工作的保证

要明确信访因素的前兆：在政策制定方面，依据不清晰，宣传不到位，显失公平，造成舆论影响等；在内部管理方面，部门壁垒，沟通不畅，员工的情绪紧张、低落，规章制度不遵守、对企业缺乏信任等；在经营策略方面，计划不周、在市场变化或政策调整等发生变化时，无应变能力；在经营环境方面，市场发生巨变，市场出现强有力的竞争对手、市场价格的下降、客户的流失等；在经营财务方面，亏损增加，过度负债，技术设备更新缓慢等；在安全方面，安全意识薄弱、违章作业、违章指挥、安全隐患排查不深入、不细致等。

要真正做到预案能“预”。预案的制订要从实际出发，不仅要考虑理论上的可行性，更要经得起实践的检验。要经常对预案进行实战演练，提高干部应对信访突发事件的能力。

## 结束语

精细管理就是落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，每天都要对当天的情况进行检查，发现问题及时纠正，及时处理。而通过目前企业信访稳定工作面临的问题，及时提出叶片理论和木桶第二理论、畅通信访信息渠道、日常预防工作机制等相关措施，结合在信访工作作用中的探索与实践，使得企业得以更好的发展。

## 参考文献

- [1] 陈晓飞. 新时期基层国企信访稳定工作面临的问题与对策[J]. 商业故事, 2017(05): 196.
- [2] 李伟. 基于精细化档案管理的信访稳定工作探究[J]. 科技创新导报, 2020, 17(18): 128-129.
- [3] 闫珊. 精细化管理在JJ镇信访工作中的运用研究[D]. 华中科技大学, 2018.
- [4] 宣岩. 念好信访稳定工作“五字经”[J]. 企业文明, 2020(12): 107.