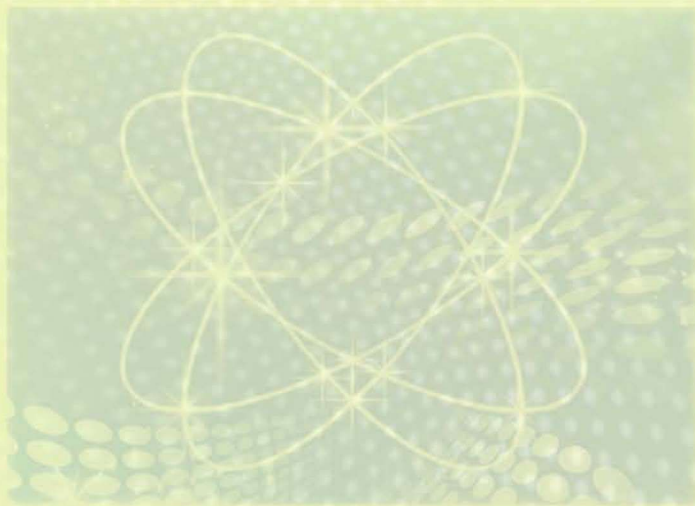


谁言寸草心

——煤炭企业思想政治工作文萃

主编 刘德科



浙江工商大学出版社

谁言寸草心

——煤炭企业思想政治工作文萃

主 编 刘德科

副主编 刘道静 种衍志



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

谁言寸草心：煤炭企业思想政治工作的文萃 / 刘德科
主编. —杭州：浙江工商大学出版社，2014.6

ISBN 978-7-5178-0495-6

I. ①谁… II. ①刘… III. ①煤炭企业—思想政治
教育—中国—文集 IV. ①D412.62-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 109653 号

谁言寸草心

——煤炭企业思想政治工作的文萃

主 编 刘德科

副主编 刘道静 种衍志

责任编辑 姚 媛 李相玲

封面设计 王舒驰

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 16.75

字 数 387 千

版 印 次 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-0495-6

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

序

谁言寸草心，报得三春晖。一群曾在或正在八一煤电化公司工作的同志，以拳拳报企之心，用款款兴企之智，围绕企业党建思想政治工作，撰写了一批精彩的理论文章，现结集出版。我认为这是一件非常有意义的事情，是对枣矿集团乃至整个国有企业党建思想政治工作献上的一份厚礼。

党建思想政治工作是国有企业独特的政治资源和传统优势，是企业核心竞争力的有机组成部分，是企业实现科学发展的关键因素。如何做好新形势下党建思想政治工作，是每一位企业政工人员面临的重大课题，也是每一位企业领导者应有的思考和担当。本书作者都是多年从事这一工作的同志，正是他们把握时代脉搏、紧贴企业实际、立足岗位职能，通过勤勉务实、孜孜不倦的耕耘，才写出这些富有见地的理论文章。

这些文章，既有经验总结、案例展示，又有观点阐述、理论探索，涵盖了国企党建思想政治工作的方方面面，集中反映了枣矿集团党建思想政治工作管理实践和理论研究的最新成果。这些文章，选题广泛，观点鲜明，内容接地，论证新颖，语言质朴，可谓是企业思想政治工作大餐中一个花色缤纷的大拼盘。这些文章，具有很强的指导性和可操作性，将为新形势下加强国企党建思想政治工作提供有效、有益、有力的借鉴。

阅读这些文章，足以看出作者们匠心独运的才情和鞭辟入里的文笔，能够真切感受到他们对企业的真情、对职责的痴情、对工作的激情。阅读这些文章，无不使我们产生强烈共鸣。感谢辛勤笔耕的作者们！感谢甘为人梯的编者！感谢为此书的形成而穿针引线、出谋划策的各位同仁！

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。站在新的历史节点，衷心希望广大思想政治工作者，以党的十八届三中全会精神为指引，在全面深化改革的新形势下，以更加强烈的事业心、责任感和敏锐性，及时捕捉新情况、新问题，进行深入性、前瞻性的探索，写出更加可看可用的理论文章，为国有企业党建思想政治工作拓展新内涵、注入新活力、提升新境界、开创新局面。俱往矣，数风流人物，还看今朝！

姚宗荣

2014年3月1日

（序作者系山东八一煤电化有限公司原党委书记）

目 录

序	姚宗惠(1)
---------	----------

第一辑 我之思

心有多大,舞台就有多大	刘德科(3)
提高执行力之七大宝典	刘德科(6)
建立员工激励机制之七大宝典	刘德科(10)
修身是打造强势团队的利器	刘德科(13)
将清洁生产进行到底	刘德科(17)
企业思想政治工作“三三三”工作法	刘德科(20)
要做建设“三型”党组织的排头兵	刘德科(23)
树立正确利益观要做到“十不为”	刘德科(25)
算好清廉“七笔账”	刘德科(28)
浅谈如何做好电视宣传工作	刘德科(30)
探索新时期女工维权工作新途径	刘道静(33)
关于提高煤炭企业女职工素质的思考与对策	刘道静(37)
发挥党建工作优势 助推企业转型发展	种衍志(41)
对企业文化若干问题的再思考	董 军(44)
论优化加强基层党组织建设	董 军(50)
论加强企业后备人才队伍建设	董 军(52)
企业人才工作机制的创新研究	董 军(55)
以科学发展观指导创新组织工作	董 军(57)
新形势下思想政治工作要做到“六结合”	刘圣伟(61)
新时期国有企业文化建设的几点思考	刘圣伟(65)
领导干部要永远和职工群众在一起	胡开泉(67)
浅议“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”	褚衍珍(69)
企业文化与思想政治工作的融合链接	郑向东(71)
加强党风和廉政机制建设的思考	孙科峰(73)
新形势下做好国有企业思想政治工作初探	孙昊鹏(75)
国企基层统战工作中存在的问题与对策	杨林杰(78)

浅谈如何做好企业党建工作	高守光(81)
以十八大精神为指引 全面提高企业党建科学化水平	高守光(84)

第二辑 我之察

崛起——山东八一煤电化公司改革发展纪实(上)	种衍志(91)
崛起——山东八一煤电化公司改革发展纪实(下)	种衍志(96)
远航——山东能源枣矿集团发展纪实(电视片解说词)	刘德科(101)
超越——山东能源枣矿集团装备制造业发展掠影(电视片解说词)	刘德科(105)
基石——山东能源枣矿集团安全文化创建纪实(电视片解说词)	刘德科(109)
枣矿之润	
——山东能源枣矿集团思想政治工作巡礼(电视片解说词)	刘德科(114)
为腾飞添翼	
——山东能源枣矿集团智慧矿山建设掠影(电视片解说词)	刘德科(118)
奋力攀登科学发展新高峰	
——山东能源枣矿集团改革发展简述(电视片解说词)	刘德科(122)
文化枣矿(电视片解说词)	刘德科(126)
绿色枣矿(电视片解说词)	刘德科(130)
滨湖传奇(电视片解说词)	刘德科(134)
印象田陈(电视片解说词)	刘德科(137)
枣矿集团工会依法促进企业履行社会责任研究	刘道静(142)

第三辑 我之悟

我的青春我做主	
——与青年朋友谈学习与成长	刘德科(175)
汉语如此美丽	
——与青年朋友谈汉语知识	刘德科(189)
写作是怎样练成的	
——与青年朋友谈如何提高写作能力	刘德科(204)
谁持彩练当空舞	
——与宣传科长漫谈企业文化建设	刘德科(210)
融合与超越	
——与宣传文化骨干谈深化山东能源超越文化的对接融合	刘德科(227)
妙笔著华章	
——与宣传文化骨干谈讲话稿和典型材料的写作	刘德科(239)
痛并快乐着	
——与宣传文化骨干谈公文写作知识	刘德科(251)



第一辑 我之思

博学之,审问之,慎思之,明辨之,笃行之。

——《礼记·中庸》

心有多大,舞台就有多大

刘德科^{* 1}

当今世界,已步入一个文化管理、文化制胜的新时代。谁的文化含量高、底蕴深厚,谁就能基业长青,永远立于不败之地。可以说,文化管理是企业管理的最高境界,优秀的企业文化是企业的标签和基因,是企业的核心竞争力,是企业发展进步的灵魂。为此,一大批优秀的、有远见的企业家对现代企业文化进行了有益的探索和实践,取得了很好的成效。作为枣矿集团支柱矿井之一的高庄煤矿,不仅创造了由 21 万吨早采小井快速成为 300 万吨现代化大矿的发展奇迹,创出了年产原煤 323 万吨、实现利润 3.75 亿元的“双高”纪录,也已搭建起文化强企的舞台,孕育了秉承全局、扎根本土、富有特色、独具魅力的文化蓓蕾。

高庄煤矿党政班子结合实际、立足发展、高位谋划、创新思维,在秉承枣矿集团“诚信、勤俭、严实、创新”的企业精神和“三三三”管理文化的前提下,确立了“修身、执行、创新”的企业理念,并以此为主线,形成了“一四四六”的企业文化建设思路。这一思路,是“以人为本”方针在企业的充分体现,是枣矿文化在高庄煤矿的深化发展,非常契合集团公司关于迈向企业文化管理新阶段的构想。特别是高庄矿确立的“修身、执行、创新”的企业理念,在枣庄矿区首次把儒家思想引入企业管理,是中国传统文化精髓与现代管理理论的融会贯通,是继柴里矿准军事化管理、田陈矿精细化管理、蒋庄矿“三基”建设等之后矿区企业文化建设的又一创新,是枣矿文化大观园里的新亮点,不仅进一步丰富了枣矿企业文化的内涵,而且彰显了枣矿企业文化的张力和活力。

“修身”,乃正心诚意、致知格物,是儒家思想之精髓。“古之欲明明德于天下者,先治其国。欲治其国者,先齐其家。欲齐其家者,先修其身。”此即所谓“修身齐家治国平天下”。高庄矿的决策者择其要义,提出以“修身”树“人本”、以“人本”而“治企”,并将其作为企业文化建设的首要任务,这既是企业发展的宏观理论所要求,也是从高庄的微观实际所思考。企业发展需要天时、地利,更需要人和。在 21 世纪这个知识经济时代,企业的竞争将是人力资源的竞争,必须改变传统的以物为本的企业文化,建立以人为本的企业文化,充分发挥人的主动性、积极性。高庄职工队伍虽然整体上是一个能够吃苦耐劳、有着优良品质的优秀团队,但面对现代化矿井建设的新形势,难免出现观念的滞后、行为的走低、技术的匮乏、素质的差异,因此也就凸显了“修身”之必要性。通过“修身”,辅之宣传、教育、培训等“强体”措施,使广大职工搞好自我修炼,增强自觉,强化自律,加强学习,努力形成爱企、敬业、文明、守法、诚信、勤俭、严实、创新意识和团队精神,进一

* 刘德科,山东能源枣矿集团公司宣传部部长。

步提高业务技能和综合素质,这是企业的固本工程。

“执行”,乃塑造团队执行力,形成一种贯彻有力、令行禁止的企业作风,是现代企业所追求的管理效果,也是枣矿文化之真谛。执行力是左右企业成败的重要力量,也是区别企业平庸与卓越的重要标记。有的专家断言,一个好的企业,其成功的原因,20%靠战略,60%靠员工的执行力,还有20%是其他相关因素。执行力是否到位,既反映了企业的整体素质,也反映出管理者的角色定位。近年来,枣矿集团着力打造企业执行力,以执行力提升发展力,实现了经济跨越式发展。高庄煤矿也凭借出色的执行力,完成了一个又一个艰难险重的任务,实现了从一个普通小井到现代化大矿的脱胎换骨。当前,无论国内外经济高速发展之态势,还是枣矿集团新一轮发展战略,都昭示矿区上下要有更杰出的执行力。高庄矿把“执行”作为核心理念之一,把进一步营造“执行文化”作为企业文化的重要任务,将落实集团公司部署放到了更加明确的位置,也是着力锻造纪律严明、作风过硬的高庄“铁军”的明智之举。那么怎样培养更杰出的执行力呢?从高庄矿的会议和文件中我们看到了许多措施。我想还要做到:一是进一步提升准军事化管理,推行重点工作目标管理、定期调度、责任追究,培育“服从无借口、执行无阻力、落实无缝隙”的工作作风。二是分层明确职责,营造氛围,形成机制。作为高层管理者,要坚持决策、督导两手抓、两手都要硬;作为中层人员,要着力提高领悟、计划、指挥、协调、判断、创新六项能力;作为企业员工,要自觉进入爱岗敬业精业、自动自发工作、注重工作细节、保质保量作业、勇于创新进取、乐于团队合作六种状态。高庄矿要经常用看“四度”(执行决策自始至终不变调的“态度”、执行决策自始至终不降标的“高度”、执行决策自始至终不减慢的“速度”、执行决策自始至终有效果的“力度”)的方法,去衡量和检验执行力的强弱。

“创新”,乃企业永恒的主题,是衡量一个企业是否有核心竞争力的重要标志。美国管理大师 Peter Drucker 说:“创新就是创造一种资源。”当前,我国正处于工业化、市场化、国际化和信息化程度不断提高的新阶段,企业管理正经历一场革命:企业由追求利润最大化,转向追求整体价值最大化;人由“劳动力”变为“人力资源”,进而成为“人力资本”;管理由依靠严格的规章制度约束,转向以共同愿景来集聚向心力;竞争由传统的物力财力竞争,转向企业对市场化能力的竞争;网络信息技术应用由单一的信息处理功能,转向组织的信息分享、共同合作、工作流程改造;新概念、新理论层出不穷,正受到一些优势企业的追崇和运用。此外,认真落实科学发展观,坚持以人为本,构建和谐社会,也已成为企业推进管理创新的最紧迫任务。枣矿集团,正在努力顺应这一形势,并在某些方面已经或力图站在同行业的前列,以抢占发展的先机。在这个大背景下,推进管理创新、技术创新和体制创新,是高庄煤矿的必然选择和重要职责。要实施创新,就要从转变观念、制定战略、搭建平台、营造环境、完善机制、培育队伍、提升管理档次、强化知识管理等八个方面切入。要想成为卓越的企业,必须培育富有特色的创新文化,新经济中的霸主将是那些建立在创新文化基础上的企业。不言而喻,高庄煤矿已充分认识到了这一点。

企业文化就是企业的整体性格,具体表现为企业人在处理一切企业事务中所持有的思想观念、所运用的心智模式以及所表现出来的各种行为。高庄煤矿“修身、执行、创新”的企业理念及“一四四六”的企业文化思路,是该矿党政一班人从统领高庄当前和今

后发展的高度深思熟虑的结晶,也是高庄企业特质和文化底蕴的集中体现。“修身”“执行”“创新”既是三个独立的文化单元,又是一个有机的文化体系。“修身”是基础,“执行”是保证,“创新”是动力,三者既相互影响、互为条件,又步步登高、延伸发展,像踏实有力的“三足”,将承载企业文化的大鼎。通过解读高庄企业文化建设思路,我们不难领悟,企业需要追求“天人合一”的思想,需要注入优秀文化,打造共同愿景,鼓舞员工士气,激活发展氛围,指明前进方向,让平庸变得优秀,让优秀变得卓越。我们也不难看出,高庄党政一班人所具有的强烈的使命感与责任感、宏伟的志向和决心。高庄要形成独具特色的强势企业文化,要争创全煤系统企业文化示范矿,已是铭刻在高庄全体职工心中的朗朗宣言。

宣言只是开始,成功源于行动。我们知道,高庄煤矿的企业文化建设任重而道远。高庄煤矿围绕落实“修身、执行、创新”的企业理念及“一四四六”的企业文化思路,围绕建设强势企业文化,还有大量的工作要做。高庄煤矿党政班子要在集团公司的正确领导下,团结带领全矿干部职工,精心组织,全面落实,大力推进企业文化建设,以“修身”建队伍,以“执行”抓建设,以“创新”促发展,积极实施铸魂、固本、创新、塑形“四大工程”,激活文化力,提升执行力,增强凝聚力,提高竞争力,尽快达到队伍知识化、行为规范化、工作标准化、管理精细化、环境生态化、矿山数字化,倾力打造文化高庄、科技高庄、和谐高庄、富美高庄。

志有多远,路有多长;路有多长,心有多大;心有多大,舞台就有多大。愿高庄文化的舞台越来越大、越来越精彩。

提高执行力之七大宝典

刘德科

执行力,是近年来国内企业界十分推崇的一个“舶来词”,也是枣矿集团企业文化建设所追求的一种境界。枣矿集团从准军事化管理,到“三三三”模式,从高庄矿的“修身、执行、创新”,到各单位的精细化管理,无不蕴含打造强势执行力的宗旨,无不彰显强势执行文化的精髓。

所谓执行力,指的是贯彻战略的操作能力。它是企业竞争力的核心,是把企业战略转化成为经营成果的关键。一个企业在没有战略时,是战略决定成败;有了战略以后,是执行决定成败。企业间过招,比拼的就是执行力。没有执行力,煤矿就难以保障安全;没有执行力,枣矿就没有辉煌的今天。世界 500 强企业,在执行力方面都表现突出,正所谓“赢在执行”。

管理方法可以模仿,而执行力不可复制。别的企业可以移植枣矿的“三三三”模式,但“克隆”不了枣矿的企业执行力。执行力与管理方法一样无秘可言,都知道“通过这些方法、运用这种工具”可以到达成功彼岸,但结果往往同途异归。中国共产党战争时期制胜的方法是发动群众、相信群众、依靠群众,这是公开的秘密。这国民党知道吗?结果却一成一败。当我们煞费苦心强化企业执行力之时,当我们更多关注并寄望于当今国外最时髦最前沿的管理方法之时,不妨换一个角度审视企业的软件因素——人的因素,执行的主体不是工具而是人。那么,如何提高企业执行力?

宝典一——坚韧明确的信念。信念是支撑一个人、一个企业达到新境界的基础,也是提高执行力的源泉。西点军人“没有任何借口”,罗文历尽艰辛把信送交加西亚,都是信念使然。枣矿集团实行准军事化管理,就是让员工育生军人信念和军人品质,从而在矿区上下形成了强烈的执行意识、通畅的执行渠道、有效的执行手段、一流的执行能力。所以企业领导每时每处都要培养员工与企业荣辱与共的信念意志。有个经典管理理论叫“不值得定律”,说一个人如果从事的是一份自认为不值得做的事情,往往会敷衍了事,不仅成功率低,而且即使成功也没成就感。因此,要提高员工对企业目标的认同感,让其感到自己所做的工作是值得的,从而在坚定的信念下激发热情,增强责任心和成就感。要使员工有一种担责意识。如果担责意识缺位,员工就会形成“照着领导吩咐执行、达不到目标与我无关”的消极心态,在工作中就会循规蹈矩、机械地执行,只管过程不管结果,似乎是一种高效的执行,实则只是一种轰轰烈烈的形式。要使员工自觉担负工作之责,创造性地执行上司决策,更好地把握执行节奏,以便更有效地促进组织目标的实现。执行力来自对战略的有效沟通,来自对战略战术理解的一致性和清晰性。对战略的沟通和理解不能仅限于高层主管,还要拓展到中层,因为中层是重要的战略执行

者,同时又是将公司战略向下沟通的重要群体;还要拓展到更广泛的员工群体,使之能够理解战略并对此有信心。“知”乃“行”的前提,“知行合一”方能提高执行力。

宝典二——简洁高效的制度。把事情变复杂很简单,把事情变简单很复杂。科技发展的结果就是使我们的生活和工作更加简便高效,管理的进步就是要提高执行的速度。“若非必要决不开会”,是微软高效率管理的一个境界。要从根本上提高执行力,首先应该优化组织结构、精简制度流程,否则会阻碍高效执行。在此我想起了“手表定理”,一个人有一只表时,可以知道现在是几点钟,当他同时拥有两块表时,却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间,反而让其失去对准确时间的信心。这给我们一种非常直观的启发,就是对同一个人或同一个组织的管理,不能同时采用两种不同的方法,不能同时设置两个不同的目标,甚至每一个人不能由两个人同时指挥,否则将使这个人或这个企业无所适从。我们在处理事情时要把握实质、把握主流,解决最根本的问题,不要把事情人为地复杂化,这样才能把事情处理好。制定符合实际需要的制度,是决定执行能力是否发挥得好的根本,也是企业提高执行力的基础。制度制定要规范、操作要简便、执行要严格、考核要到位,说了不等于做了,做了不等于有效果,有效果不等于到位了。

宝典三——规范有序的流程。规范的运作流程包括企业的战略流程、业务流程、岗位流程。业务流程的设计可以让每个员工清楚地看到公司业务的运作程序,明白自身应该如何去配合别人的工作。岗位流程是每个岗位人员的工作程序。只有每个员工都能按照岗位流程开展工作,才能保证业务流程的实施;只有业务流程的顺利实施,才能保证战略流程的顺利实施。枣矿集团近年来十分注重流程管理,高庄矿“手指口述”工作法就是一个很好的例子,它像白展堂的“葵花点穴手”,对于强化安全操作具有神奇的魔力。我们可以通过贯彻一套标准化、结构化的流程来控制 and 改变执行者的行为,并使其逐渐变成一种条件反射或者是潜意识,在这种“温水煮青蛙”的境界中,形成大家共有的习惯、认同的模式及一致的价值观。实现流程管理需要做到:一是打破职能管理区隔。各职能部门往往只关注部门职能完成程度和垂直性管理控制,缺少部门之间职能行为的有机联系。因此,必须打破这种习惯。微软提倡一种“释放信息”的管理方式,不论你是哪个部门或哪个项目小组,不论你是上级还是下级,都尽可能地将自己的目前工作状况、项目思路、计划实施、遇到问题等信息公布出来,从而创造一种互相信任、互相协助、高效率的工作氛围。二是培养系统思维习惯。每一件工作都是流程的一部分,也是流程的节点,必须放到整个流程系统来思考。三是合理设置岗位“砝码”。管理者应站在员工“执行状态”的角度,正确考虑员工承受专业难度和强度的“极限”,合理地设定岗位职责和工作量。四是按照项目管理运作。以岗位职责为基础,以工作目标为导向,以专业能力和优化组合为手段,实施项目管理,群策群力完成目标。

宝典四——坚强有力的领导。狮子领导的绵羊队能胜过绵羊领导的狮子队,领导者的执行力决定组织的执行力。一个成功的组织与成功的领导密不可分。很多朝代,皇帝的名声比国家还要响亮,如秦始皇、刘邦、康熙等;很多企业,企业家的知名度比企业的知名度还要高,如李嘉诚、柳传志、比尔·盖茨等。没有不会打仗的士兵,只有不会领导的将军。组织的成功,领导是关键。打造执行高效的团队,从挑选执行高效的领导开始。对领导者而言,执行力不是单一素质的凸显,而是多种素质的综合表现,体现为

一种勇挑重担、敢担风险的敬业精神,一种以身作则、率先垂范的工作作风,一种总揽全局、深谋远虑的业务能力,一种不拘一格、开拓创新的思维方式,一种咬定目标、坚定不移的处事态度,一种雷厉风行、精益求精的管理风格,一种知人善任、善于协调的领导艺术。做个“执行高效”的管理人员,要进行设定目标能力、计划能力、领悟能力、指挥能力、协调能力、控制能力、授权能力、判断能力、创新能力和领导能力“十项修炼”,要坚持自知性、创造性、具体性和高效性“四项原则”,要搞好角色定位,并注重培养部属的执行力、致力营造执行文化。

宝典五——素质优良的团队。企业需要拥有一支高素质的执行团队,这其实就是要求解决好人力资源的合理配置以及合理配置后的内部合作问题。“用人不宜刻,刻则思效者去;处事当有容,容则进退自如。”目标要靠人来完成,没有人来执行一切都是空中楼阁。组织的执行力来源于个人的执行力,个人的执行力取决于其本人是否有良好的工作方式与习惯、是否熟练掌握相关管理工具、是否有正确的工作思路与方法、是否具有较好的管理风格与性格特质等。水桶定律是讲一只水桶能装多少水取决于最短的那块木板。这就是说任何一个组织都可能面临一个共同问题,即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的,而劣势部分往往决定整个组织的水平。人与人的合作,不是人力的简单相加,1+1可能大于2,也可能小于1甚至等于0。每个人都有优点及弱点,唯有活用长处才能降低短处的影响力。要善于留意每个人的优点,让每个人的优点发挥到极致,以大大增强组织的战斗力。刘邦为什么能够得到天下,而项羽却失败了?刘邦曰:“运筹帷幄之中,决胜千里之外,吾不如子房;镇国家,抚百姓,给饷馈,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之众,战必胜,攻必取,吾不如韩信。此三者,皆人杰也,吾能用之,此吾之所以取天下也。项羽有一范增而不能用,此其所以为我擒也。”应该说,刘邦是个好CEO,其高明之处就是决策正确、用人得当,善于打造强力团队。当今企业如何构建一个无敌团队?那就要做到目标清晰、责任明确、能力互补、信息共享、紧密合作、荣辱与共。

宝典六——结果导向的文化。企业是由不同的部门和员工构成的,不同的个体在思考、行动时难免产生差异。如何尽可能使不同的分力最终成为推动企业的合力,只有依靠企业文化。“不讲借口、只看结果”的企业文化,会大大提高企业执行力。矿山员工来自四面八方,每个人有着不同的教育背景、工作经历、专业技能,完成目标的方法各有所长。我们应建立一个能够和谐沟通、配合协作的工作氛围,让员工同心同德、步调一致地朝目标迈进;也应创造一个积极向上、健康舒适的学习、生活氛围,让员工能够提高素质、集中精力、愉快工作。这样就能提升员工对企业的认同度、信任度、忠诚度,提升员工的士气与干劲、创造力与求知欲,从而更好地服务于组织目标。精明的执行者不会只知埋头苦干,而会不时检验自己的工作是否与组织目标吻合,进而从更高的层次来进行修正和强化。留意自己的成果与贡献,可使执行者从狭窄的观点跳脱出来,将自己的工作和企业价值产生联结。

宝典七——科学奖惩的激励。激励就是动力,有了好的激励制度,员工会自发地提高执行力,企业执行力就如同不停运转的发动机。执行力=执行能力+执行动机+执行态度+有效促进+有效控制。这里所讲的执行动机、有效促进和有效控制都是指激励机制。如果只有部署和检查而没有科学的奖惩,部署会变得乏力,检查会变得无力。

中国共产党最成功的法宝有一条就是科学的奖惩,如火线提拔、就地免职就是最及时的奖惩,打土豪分田地就是最现实的奖励,农民翻身当家做主人是目标的激励,楼上楼下、电灯电话是愿景的激励。当前枣矿推行的绩效管理、目标管理、职级管理等都是激励机制。激励是一门艺术,既要有“葵花点穴手”,也要有“葵花解穴手”,奖要适当,惩要适度,避免现金诱惑成为激励机制的主导,让员工快乐工作也能收到最佳效益。一个称职的管理者一定要有关爱员工之心、让员工快乐工作之能,这样才能得人心、创奇效。

“中国绝不缺少雄韬伟略的战略家,缺少的是精益求精的执行力;绝不缺少各类规章制度,缺少的是对规章制度不折不扣的执行。”我们不需要夸夸其谈、追求时髦理论,而是需要全心全意的行动、不折不扣的执行。我们的终极目标就是,从集团公司到矿、区队、班组乃至个人,执行力不能递减而是加码递增,从而培育“服从无借口、执行无阻力、落实无缝隙”的工作作风,锻造纪律严明、作风过硬、令行禁止的煤矿“铁军”。

建立员工激励机制之七大宝典

刘德科

当代企业竞争的实质归纳到一点就是人才的竞争，“得人才者得天下”。翻开报纸，随处可见“高薪招聘”信息，各企业求贤若渴，都在呼唤重点领域的高层次人才、高新技术人才、高级青年人才。而人才在哪？松下幸之助有一句名言“松下生产人，同时生产电器”。如果我们相信每个人都可能做出卓有成效的工作，那么，就能有效地缓解“人才匮乏”的状态。从某种意义上说，我们匮乏的不是人才，而是一种使每个潜在人才成其为现实人才的激励机制。

综观国内外知名企业，其成功的一个必要条件就是具有合理完善的人才激励机制，从而吸引、留住了大批人才。激励，就是用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使之努力去完成企业的任务，实现企业的目标，并成为企业需要的各方面人才。因此，企业实行激励机制的最根本目的是正确诱导员工的工作动机，使之在实现企业目标的同时实现自身的需要，从而使积极性和创造性继续保持和发扬下去。

宝典一——用好物质激励。物质激励是指通过物质刺激的手段，鼓励员工工作，主要表现形式有正激励、负激励。物质需要是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励是激励的主要模式，也是目前我国企业内部使用得非常普遍的一种激励模式。金钱不是万能的，物质激励不能代替一切，我们必须掌握适度。但很难想象在报酬很低的情况下会有很高的工作效率。我们不能指望只凭高工资就使员工全身心地投入，但更不能指望有办法使员工在工资收入水平很低的情况下能够全身心地投入，这样的人有但绝不是普遍现象，在通常情况下会导致员工的不满。在使用物质激励的过程中，要避免新的平均主义和大锅饭，否则难以达到预期目的。例如有些企业在物质激励中为了避免矛盾实行不偏不倚的原则，有的企业机关部门人员绩效考核流于形式，极大地抹煞了员工的积极性，平均等于无激励。

宝典二——突出精神激励。人类不但有物质上的需要，更有精神方面的需要。一是创建优秀的企业文化。企业管理在一定程度上就是用一定的文化塑造人，只有当企业文化能够真正融入每个员工个人的价值观时，他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标并为之奋斗。二是制定公平的激励制度。激励制度要体现公平原则和科学性，要广泛征求员工意见，并和考核制度结合起来，这样才能激发员工的竞争意识，使这种外部的推动力量转化成一种自我努力工作的动力。三是建立广泛的参与机制。通过让员工参与企业决策和管理，形成员工对企业的归属感、认同感，形成员工的主人翁意识。企业员工参与决策和管理的渠道有许多，其中，实行“职代会”的形式较为普遍。

宝典三——用活荣誉激励。这是一种比较有效的方法，在中外企业中被普遍采用。

根据员工劳动态度和贡献予以荣誉奖励,如会议表彰、发给荣誉证书、张贴光荣榜、在公司内外媒体上宣传报道、家访慰问、游览观光、疗养、外出培训进修、推荐获取社会荣誉、评选星级标兵等。如枣矿集团公司树立“品牌员工”等,枣矿集团许多基层单位都定期组织劳动模范外出旅游疗养。如海尔的“6S”大脚印,优秀员工、合格员工、试用员工的动态转换等。美国 IBM 公司有一个“百分之百俱乐部”,当公司员工完成年度任务,他就被批准为“百分之百俱乐部”成员,他和他的家人被邀请参加隆重的集会。结果,公司员工都将争取“百分之百俱乐部”会员资格作为第一目标,取得了良好的激励效果。

宝典四——多做融通激励。融通也是一种良好的激励。人的需要是有层次的,由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。社交需要、尊重需要和自我实现的需要是员工的高层需要,也是激励的发展趋势,企业应尽可能地实现员工的高级需要。融通是满足员工社交需要和尊重需要的重要手段。领导者与员工之间的融通不仅是一种信息的交流,更是一种情感的交流。在日常工作中,多数员工希望受到领导的认可和尊重,并渴望与领导建立一种友谊。当这种情感需要得到满足之后,员工将会以更大的热忱投入本职工作。领导者与下属之间的信息融通,还可以增进相互之间的信赖和了解。通过交流,下属根据领导的要求工作,会更加得心应手,思想压力也会小得多。通过交流,领导者也可以发现下属的潜能,有利于做到知人善任。

宝典五——善用个性激励。2004 年中国人力资源开发网牵头在全国范围内开展了一次“工作幸福指数调查”,结果显示,超过 50% 的人对薪酬不满意,超过 50% 的人对直接上级不满意,接近 50% 的人对自身发展前途缺乏信心,接近 50% 的人不喜欢自己的工作,40% 的人对工作环境和工作关系不满意,16% 的人与同事的关系不融洽,12% 的人对工作力不从心。这足以说明员工的个性差异。一般情况下,女性员工相对而言对报酬更为看重,男性员工则更注重企业和自身的发展;一般 20—30 岁之间的员工自主意识比较强,对工作条件等各方面要求比较高,“跳槽”现象较为严重,而 31—45 岁之间的员工则因为家庭等原因比较安于现状,相对比较稳定;学历较高的人一般更注重自我价值的实现,既看重物质利益,更看重精神满足;管理人员和一般员工之间的需求也有不同。因此,企业在制定激励机制时一定要考虑到企业的特点和员工的个体差异,这样才能收到最大的激励效力。

宝典六——搞好培养激励。IBM 公司有一句名言:“员工能力与责任的提高,是企业成功之源。”培养也是激励机制的另一个表现形式。从知识角度来看,现代科学技术的发展导致知识快速更新,一个刚进入企业的大学生,五年以后,其大学时所学的知识将有一半以上被淘汰。因此,企业的各种培训对挖掘员工潜能起着至关重要的作用。较之知识的培训,更重要的是工作能力的培养。著名学者道格拉斯·麦格雷戈曾有一个比喻,一种可供选择和更合乎时宜的模式是一种类似农业模式,如何采集各种有用的“种子”,把它们播入适宜的土壤,为它们施肥、浇水、调节光照,必要时再进行移植等等。种子的潜力蕴藏在种子之中,但企业可以创造环境,提供最佳成长的必要条件。只有这些种子茁壮成长,企业才能立于强者之林。

宝典七——实施行为激励。企业家的行为对激励制度的成败至关重要。企业家要做到自身廉洁、以身作则、吃苦在前、享受在后,不要因为自己多拿多占而对员工产生负面影响;要做到公正不偏,不任人唯亲;要经常与员工进行沟通,尊重支持下属,对员工