强化管理文化创新 实现管理创造价值

■ 李位民

管理文化创新是企业永恒的主题，特别是在当前经济形势十分严峻、企业经营压力巨大的情况下，用管理文化创新推动企业高质高效发展是摆在企业面前的重要任务。

2013年，是全面贯彻落实党的十八大精神、应对更加复杂严峻的经济形势、实现企业稳健向上发展至关重要的一年，也是强化管理、改革创新、优化布局、转型升级、远谋近思、蓄势突破的关键年。在这样的形势下，兖矿集团明确提出用管理文化创新，实现“管理创造价值”。兖矿集团也将以更加有力的举措推进管理创新，解决发展过程中不能适应新形势、新任务要求的突出矛盾和问题，向管理要效益，在管理文化创新中增强发展活力，实现高质高效发展。

一、充分认识强化管理文化创新、实现管理创造价值的重大意义

兖矿集团曾得益于国家政策、市场需求以及社会资源和环境等各方面的客观条件，依靠量的持续增长创造了辉煌业绩，企业得到了长足发展。现在，市场经济已经发展到崭新阶段，发展环境已发生一系列变化，兖矿集团已经不可能再单纯依靠规模扩张和产量增长来谋求发展，而是必须走内涵式发展道路，提高管理水平，提高经济效益，从而实现又好又快发展，确保企业增效，职工增收。

过去，企业有国民经济快速发展条件下需求旺盛的市场需求烘托着、丰厚的利润空间支撑着，大家的危机意识、超前判断能力没有实现同步跟进。而现在宏观经济形势已经发生了深刻变化，我们必须适新变化，按照十八大提出的依靠创新驱动推动企业发展，把创新驱动体现在管理创新、技术创新和机制创新上。如何发挥创新驱动作用，这是我们面临的一个重大战略课题。

现在，集团公司确定的一系列目标必须靠强化管理来实现。企业的生存发展，中长期目标要靠加快转型升级来实现。什么叫远谋近思？就是要把持续健康发展的问题放在转型升级的过程中来解决，这才是科学发展。所以现在要立足当前，着眼长远，远谋近思，加快推进管理创新，通过管理水平的不断提升，来逐步达到管理基础更强、管理效果更优、企业高质高效发展的目的。

同时，管理的方式和方法也必须实现转型和升级。管理方式方法的转型升级首先体现在理念的更新上，要达到顺应市场经济发展和商业模式创新的要求，就要转变管理观念、发挥管理优势、创造更大价值。创新管理文化，以管理文化推动创建各项管理创新平台和载体，这是一条根本出路，也是一个必然选择。

二、牢牢把握管理文化创新的基本原则，从制度管理向文化管理迈进

经济发展有普遍规律，管理文化创新要遵循这些规律，在推进管理文化创新的过程中要牢牢把握以下几个原则：

一是目标设定上要更加贴近企业实际，更加适应当前市场经济新要求，顺应目前商业模式创新的新标准。要进一步充实管理文化内容，在原来的基础上随着形势的变化与时俱进。在管理文化推进过程中，要实施有效的宣贯，真正让广大干部职工正确理解、真正认识到管理创造的价值、管理创造的效益，形成“人人都是管理者、人人都是效益的创造者、人人都是管理创造效益的受益者”的良好局面。形成一种管理文化自觉，让职工在这种管理文化理念指导下自主自为。

二是管理文化创新与制度管理的有效结合。制度管理是员工被动地接受约束，文化管理是员工自觉自为；所以，在实施和推进管理文化过程当中，既要最大限度地发挥员工的主观能动性，又要辅以制度保障。

三是把管理文化与全员业绩考核有机结合起来。为什么现在企业全员业绩考核难以推进？原因就是还没有一套科学完善的、规范的责任目标考核体系。管理文化的实施，要求在不同层次、不同岗位上，使每一个人都在管理工作中做到有标准、有要求、有考核。做到了这一条，就能达到管理文化与全员业绩考核的有机结合。

四是管理文化要充分体现出管理的量化。管理的量化体现在：实施每项管理创造的效益都能够一目了然，有的是直接经济效益，有的是间接发展效益，都要用量化的形式体现出来。比如，实施某项管理措施可以降低生产过程中的单耗5%-10%，这就要有一个层层分解的指标，这个指标要体现出在具体价值上应该是多少，体现在每一个生产过程中的节点上应该控制到多少，这就是节点细化控制的基本要求，管理量化是考核的最基本的要素和要求。

五是管理文化在实施过程中要按照持续不断改进的原则，对实施环节不断优化，动态调整管理流程和管理节点。在形势和环境发生变化的情况下，管理的内容要随之有所调整。这是与时俱进的体现。

六是在目标设定上还要与总结提炼的管理思想相统一。在兖矿集团，我们面临的一个紧要任务，就是以“管理创造价值”为核心理念形成兖矿特有的管理思想体系。长期以来，企业形成了许多管理制度，但是没有人能说出来我们的管理思想到底是什么。现在我们要把管理制度融入文化，用“管理创造价值”这一核心理念来统领。这有助于形成兖矿集团特有的管理思想和管理体系。当然这需要有个过程，需要我们把管理实践中的创新之处总结、提炼出来，把管理文化创新落到实处。

三、以文化引领带动管理水平的全面提升，推动集团高质高效发展

作为传统的资源型企业，兖矿集团这样的企业一开始的管理是一种跟随管理。因为我们不是第一个煤矿企业，我们的管理是跟随着别人学习来的，包括把国外一些管理的方式引进来。在建设、管理、生产的发展过程中，我们不断实施了创新管理，形成了一系列的管理制度，成功地从跟随管理过渡到了有兖矿集团特色的制度管理。而现在，单纯的制度管理已经不能适应新形势下企业发展的要求，我们又面临着从制度管理向文化管理的跨越。所以，管理就是要持续不断地改进完善，最终达到始终引领企业发展的目标。如果没有这个引领作用，我们就无法实现文化管理的超前性，形成聚心力。

因此，有必要在兖矿集团“天地人和”责任文化建设的大框架下，大力推进管理文化创新，结合十八大提出的如何以实施管理创新驱动经济发展，结合集团公司管理中出现的一些弊端、问题，结合企业发展的目标、实际，真正在管理文化实施中实现超前性，在部分单位进行试点和突破，然后推而广之，在整个集团起到示范和引领作用。

企业文化本身有精神层、制度层、物质层三个层次，要通过理念的宣传、氛围的营造，促进干部职工更深刻理解管理文化的内涵，然后再用于生产经营实际，这样更便于大家接受。2013年，兖矿集团将把创新管理、深化“三自六精”管理文化与当前形势更加紧密地结合起来，通过文化的引领，使集团公司在当前复杂严峻的经济形势下，实现“人人都是效益的创造者，人人都是价值的创造者”，把集团公司的管理推向一个更高层面。

（作者系兖矿集团有限公司总经理）

试论企业文化建设与思想政治工作的有机结合

■ 许洪泉

企业文化和思想政治工作是两个不同的概念，二者各有特定的含义和内容，但又互相联系，密不可分。从目的看思想政治工作与企业文化任务相同，都是为了调动员工的积极性，为提高经济效益，促进企业发展服务，从内容看，企业文化建设的核心是培育企业精神，激励员工奋发向上，使企业员工组成“命运共同体”，树立企业良好形象，在市场竞争中共谋发展，思想政治工作的内容是对员工进行马克思主义，党的基本路线、方针、政策及企业规章制度教育。企业思想政治工作者应充分认识文化与经济的密切关系，努力使思想政治工作与企业经济、法律、行政及企业的现代化经营管理相结合，同时大胆运用其他社会科学理论知识充实、完善思想政治工作，贴近时代脉搏，把握员工心理，使思想政治工作更富于人文精神，更具有文化内涵。

一、企业文化建设能促进思想政治工作

1、企业文化建设使思想政治工作的目标与企业经营目标结合得更加紧密。企业文化的优越之处，就在于它的各项内容都能把思想政治教育渗透到经营管理的各个环节，把思想政治工作与企业管理的目标融合在一起，利用文化的手段和力量，促进两个文明建设的发展。以企业文化为载体，围绕实现企业目标开展工作，克服了思想政治工作与经济建设“两张皮”的弊端。

2、企业文化建设使思想政治工作成为企业管理的一部分。企业文化这一管理理论，一反把人看作手段的管理，提出把人看作目的，而且是具有无限潜力、有待开发的资源。企业文化正是通过以人为本的管理，把企业价值观、企业精神这些软约束与作为制度、纪律的硬管理融合在一起，为职工创造一种能激发其潜在能力的文化氛围；思想政治工作成为企业管理的重要组成部分，做到在生产经营的过程中，实现管人、管事、管思想相统一，促进思想政治工作运行机制的转变。

3、企业文化建设拓宽了思想政治工作的内容。与市场经济相适应的企业文化，包括企业价值观、经营哲学、伦理、民主、风尚、制度等六个方面的要素，集中表示企业目标、精神、道德、形象。培养人们正确的思想道德、价值观念，用正确的思想、道德、价值观念去影响人们的行动，规范人们的行为，塑造良好的企业形象，对内增强企业的凝聚力，对外增强企业的竞争力，形成有利于现代化建设和改革开放的舆论力量、价值观念、文化条件和社会环境。这既是企业文化所要达到目的，也同样是思想政治工作所要达到的目的。

二、思想政治工作为企业文化建设保驾护航

1、以强有力的思想政治工作为企业文化建设把好方向，从而更好地推进企业文化精神层的建设，培育和弘扬企业精神和企业价值观。大力弘扬企业精神，能增强企业的凝聚力和向心力，进而为提高企业的核心竞争力提供保证。

2、以强有力的思想政治工作为企业文化建设提供动力，从而更好地推进企业文化行为层的建设，规范职工行为，提高职工素质。坚持以先进的思想武装人，以良好的形象带动人，以严格的制度规范人，使职工形成良好的行为模式。深入开展各种竞赛活动，引导职工群众树立爱岗位、爱专业、爱单位的集体主义观念和主人翁责任感，不断提高职工的岗位技能，增强广大职工爱岗敬业的意识，激发其投身二次创业的热情。

3、以强有力的思想政治工作为企业文化建设营造优势，从而更好地推进企业文化物质层的建设，为打造品牌创造条件。一是抓好企业文化传播网络的建设，积极利用社会力量加强企业的文化宣传阵地建设。二是抓好生产、工作环境和职工生活环境的建设，对内提高员工的光荣感、自豪感，对外展示企业的形象和实力。三是抓好统一协调、形象鲜明的企业标识、标志的建设，为导入形象策划创造条件。

三、在工作中两者应当互相促进，同步推进

1、通过目标激励推进企业文化建设和思想政治工作有机结合。坚持用企业发展的宏伟远景和企业文化建设的远大目标，教育员工，激励员工，把广大员工的思想和意志统一到加快企业发展中来。

2、通过领导带动推进企业文化建设和思想政治工作有机结合。由领导干部带头，深入开展企业文化创建活动。在党员干部中深入开展“发挥先锋模范，争当时代先锋”等活动。

3、通过典型引导推进企业文化建设和思想政治工作有机结合。结合企业二次创业的实践，积极挖掘、培养、选树能够体现企业精神的典型群体，充分发挥典型的示范作用，形成浓厚的学赶先进的良好氛围。

4、通过载体互动推进企业文化建设和思想政治工作有机结合。一是通过组织主题实践活动推进企业文化建设。不断探索群众喜闻乐见，富有生命力的各种形式和载体。二是通过组织文化体育活动推进企业文化建设。根据广大职工群众对文化活动的需求，充分发挥各种文化设施的功能和作用，经常性地开展各种丰富多彩的文化体育活动。

实践证明，企业文化作为当今最新的管理理论和管理方法，有利于提高职工素质，增强凝聚力，提高企业的竞争力；有利于塑造良好的企业形象，扩大企业的知名度，提高市场占有率；有利于建立最佳经营机制，建立有效的监督保障机制，实现企业的可持续发展。而思想政治工作多年来积累了丰富的经验，在市场经济的条件下，思想政治工作仍是企业发展中不可缺少的重要工作，因此，思想政治工作和企业文化建设，是我国企业中两项不同范畴的但都不可缺少的重要工作。企业文化建设是思想政治工作渗透到经营管理中的极好途径和载体，可以使思想政治工作更具有针对性、实效性、主动性和时代感。与此同时，企业在建设企业文化的过程中，也应当很好地利用和发掘思想政治工作的资源优势来推动优秀企业文化的形成。只有加强思想政治工作，才能保证企业文化建设的正确方向，建设具有时代特色的企业文化。建设适应新世纪的优秀的烟草企业文化，并且能和企业的思想政治工作有机结合起来，是一项长期、艰苦的工作，但只要企业领导重视，广大职工积极参与，优秀的烟草企业文化将得到蓬勃发展。

（作者单位：江西省吉水县烟草专卖局）

也谈“权力”

■ 周安才

习近平总书记在中纪委第二次全体会议上讲话时指出要“把权力关进制度的笼子里”。中国铁建股份公司党委书记、董事长孟凤朝在一届四次职代会暨2013年工作会上的讲话中强调“不搞‘领导一人化’、‘决策一言堂’、‘提拔一人定’”；中铁二十三局集团公司董事长、总经理徐明新在今年二届四次职代会作行政报告时，要求各位管理者“把权力交给制度”。

习总书记严肃提出的“把权力关进制度的笼子里，坚持‘老虎’、‘苍蝇’一起打”，是要求全党同志加强权力运行的制约和监督，形成不敢腐的惩戒机制、不能腐的防范机制、不易腐的保障机制。孟董事长指出的“三个不搞”，是要求公司各级领导班子要严格坚持民主集中原则；徐董事长指出的“把权力交给制度”，是要求本企业各级管理者要加强制度执行力。

习近平的重要讲话和各级领导的要求都是针对“权力”而来的。可想权利的运行、权力的制约、权力的监督对党、对国家、对企业发展是多么的重要。何为“权力”？法国伟大的启蒙思想家、法学家孟德斯鸠在论法的精神中指出：“一切有权利的人都容易滥用权力，这是万古不易的一条经验”。俄罗斯伟大作家托尔斯泰在《战争与和平》第四卷“尾声”中辟出一节，脱离开小说故事情节，专门论述什么是历史事件的推动力问题：“历史事件的原因是什么呢？是权力。权力是什么呢？权力是民众移交给一个人的意志的总和。民众意志是在什么情况下移交给一个人的呢？在那个人表现全体人民的意志的条件下。”

可是我们有的领导干部却将人民赋予的权力当作攫取私利的工具，完全忘记了人民的嘱托。如最早的刘青山、张子善，前几年出现的成克杰、胡长清、王怀忠，近两年的刘志军、薄熙来、李春城等“一把手”，把人民赋予的权力凌驾于组织之上、凌驾于班子集体之上，往往成为“一霸手”。大事小情“一把抓”，决策拍板“一言堂”，财政花钱“一支笔”，选人用人“一句话”，把手中公权化为个人私利工具，把一个地方、单位当成了自己的专属领地，损害了国家、人民利益，败坏了党风，同时也害了自己。还有的“一把手”将权力集中在一个人手上，上级监督不了，同级难以监督，下级无法监督，高高在上无所顾忌，想说什么就说什么，想做什么就做什么，常常听的是好言，容不得实话，久而久之便脱离了群众，慢慢地就会滑向危险的边缘，既给单位造成危害，也给自己埋下了后悔的祸根，这就是权力过于集中的危害。

如何善用权、用好权，严格执行议事规则，凡属“三重一大”事项，都提交会议集体决定，做到集体研究、民主决策，不搞“领导一人化”、“决策一言堂”、“提拔一人定”，严格执行集体领导下的分工负责制，“把权力关进制度的笼子里”、“把权力交给制度”，真正做到以身作则带头干，求真务实埋头干，一抓到底持久干，开拓创新进取干的作风，定会受到广大民众的好评和拥护。

（作者单位：中铁二十三局集团八公司）

试析工会工作的务实与创新

■ 巩家贵

在现代企业中，工会工作要有为有位、保持旺盛的生机与活力，必须坚持与时俱进、开拓进取、求真务实。工会工作要创新，一定要把握好工会的定位，处理好工会与企业、职工的关系。创新必须求真，必须遵循事物的发展规律，必须符合科学发展观。在现代企业制度中，非常重要的一点，就是要做到维权创新、民管创新、工会自身建设创新。求真务实是一个企业保持长盛不衰的良药。现就从事的工会工作从以下几个方面谈谈自己的认识。

一、用求真务实的态度维护职工群众权益

“维权”从工会四项职能中突出，在法律上确认了工会代表者、维护者的身份，揭示了在现代企业制度中维护职工合法权益的客观要求，是工会积极实践“三个代表”的具体体现。要充分体现维权的本质要求，必须创新工作：

一是要进一步创新服务理念，始终把保持与职工群众的密切联系作为工会工作的生命线。工会干部在想问题、办事情、作决策时，都要心里装着职工群众，工作依靠职工群众、一切服务职工群众，使广大职工群众切实感到工会是自己的组织，工会工作才能真正表现出旺盛的生命力。二是创新规范服务工作程序，张家港联合铜业公司新编的《员工手册》是管理创新及维护职工利益的一项新举措，这本手册让职工清楚了解企业的经营理念、企业精神、安全环保、联系方式，做到了事事有着落及管理精细化。三是表达和维护广大职工群众的利益，把党政关注的重点、社会反映的难点和职工群众关心的热点，有机地形成工会工作的结合点，更加卓有成效地开展工作。真正做到从源头上参与、政治上保证、制度上落实、素质上提高、权益上维护，切实发挥出工会的作用。四是工会组织要把职工群众的事情作为头等大事，竭尽全力去做实、做细、做好。工会干部尤其应该时刻把职工群众的安危冷暖挂在心上，努力为大家办实事、办好事。五是要以职工群众的认可度和满意度来评判工会工作创新水平，工会在服务于职工群众的同时，要定时定期地组织职工群众学习相关法律、法规，一方面让职工群众懂得用法律来维护自己的权益；另一方面维护职工群众的学习权、受教育权，这是最好的维护。工会要形成维护、协调、服务三位一体的大维护格局。

二、用求真务实的手法开展民主管理工作

随着企业制度的改革，老一套的职代会“橡皮图章”已被淘汰出局，要使职代会制度适应现代企业制度要求，应着力从以下几方面创新：

一是选举代表要体现“三高”，即高学历、高威信、高素质。职工代表要有较强的参企议企能力，敢讲真话，敢表态；二是会议程序要与时俱进，会前，要广泛征求职工意见，确定议题，这是开好职代会一个很重要的基础和前提；三是职代会表决的形式要突破旧式，应该变举手表决为票决。实行无记名投票或按表决器表决，这样做是为了消除职工代表顾虑，从而更加准确、客观地反映职工群众的心声。职代会提案要真正体现广大职工的意愿，需要做大量的前瞻性和后续工作，如事前要积极落实职代会提案，实行审查立案制度，确保提案质量。职代会后，由提案专门工作小组召开提案审查会议，对不符合要求的提案，及时附上不能立案的文字理由，退返给提案者本人；立案后的提案报请企业党政主要领导批阅，再转交有关部门或责任人进行落实并签署落实结果；所有提案的落实情况均反馈给提案者本人签署意见。职代会后让职工代表随时参与企业的各项管理活动，建立职工代表巡视制度、检查制度、督办制度，努力提高职工代表的素质，真正让职工代表行使自己的权利。

厂务公开是企业民主管理的平台，厂务公开的深化，体现在工作上的规范化、标准化、经常化、程序化，内容上的真实性、关键性、探究性，形式上的多样性等方面。当厂务公开逐步走向深入时，究竟应该公开什么，以什么方式公开，公开到什么程度，及时反馈、修正等一些深层次问题会凸显出来。解决这些问题，在组织机构设置上应衔接有序、各级各部门配合上应无缝隙，切实履行好党委第一领导人、行政第一责任人、工会第一负责人、纪委第一监督人的关系：在责任制方面应明确党、政、工青妇分工的职责，才能使厂务公开产生实效。工会是党政联系职工的桥梁和纽带，从如何创新厂务公开工作来看，张家港联合铜业公司在这方面做了大胆的尝试，率先借鉴国际上通行的ISO9000标准，建立起民主管理质量标准体系。目前，厂务公开工作不仅仅是做得细、实，已经从一级公开、二级公开，达到三级公开，即厂务公开、部务公开、班务公开。公开的内容大到经营、生产、管理，小到接待用餐、通讯费、班组考勤、奖金发放、工时考核等，可以说该让职工群众明白的都公开了，通过厂务三级公开，提高了职工群众对厂务公开的参与和监督能力，使厂务公开工作成为职工群众心目中的一面明镜。“公开”化解了内部矛盾，“公开”让职工群众知厂情、解厂事，使职工群众感到他们是企业真正的主人，工作积极性提高了，人的最大潜能也得到发挥。

三、用求真务实的作风加强工会自身建设

如何抓住机遇，实现工会工作的新突破，更好地发挥工会在改革、发展和稳定大局中的作用，工会干部的素质起着决定性的作用。要做好工会工作，工会干部既要热心、细心、用心，又要多才、多艺、多技，这样才能成为职工信赖的服务者。

政治素质是灵魂，是方向，是工会干部素质中的关键。要牢记广大职工是企业的主人，离开企业职工的参与和支持，企业将一事无成，工会将一事无成。所以，工会干部说话办事始终要遵循“依靠”方针，始终要着眼于职工是企业的主体这个基本点，通过学习不断的提高并展示自己的工作才能，使人信服，受人尊敬，塑造博学多能的服务者形象。要努力提高洞察能力，塑造优秀的人格形象，掌握有关法律、法规和政策；了解企业的经营情况。还要有刻苦钻研的精神，要精通业务，吃透有关工会工作基本理论和相关的知识。熟悉工会工作的特点与规律，自觉贯彻执行工会工作方针和总体思路，全面履行工会的基本职能，善于将工会工作与单位的中心任务结合起来，只有这样，工会说话办事才有底气，在群众中才有号召力，才能使工会工作开展得正确规范，富有成效。

做好工会工作，必须树立强烈的法治意识。作为群众组织的工会，既要承担民主管理工作机构的职责，又要支持代表政府行为的行政管理，还肩负着组织广大职工学法、知法、用法、护法的任务。及时将广大职工的愿望和要求，通过工会反映、呼吁，行使工会的维护职能，这就需要工会干部增强法律意识，做到依法治会，依法维护职工的利益。这对我们每一个工会干部提出了较高的要求：要有很强的法律知识，并且能够运用法律武器维护工会自身权益和职工合法权益的更高要求。

（作者系张家港联合铜业公司机关工会主席）