

# 文化之道:让员工行为文化落地企业最基层

■ 王晓彦 赖汝慧

近年来,随着国有企业战略发展的需要,企业员工行为规范管理越来越成为了企业文化建设的重要组成部分,成为了文化与制度融合的有力切入点。如何以员工行为规范来规范员工的行为、使其更适应企业经营发展的需要,对此,重庆大江工业有限责任公司进行了积极的探索和实践,走出了自己的路子,闯出了一片新天地。

大江工业公司是中国兵器装备集团公司下属的大型工业制造企业,从业人员有逾70%的员工直接或间接地从事企业一线生产工作,这对员工的行为素质提出了更高的要求。从2011年起,大江工业公司在全体员工中启动了企业员工行为规范的建立与执行工作,通过精益管理中“星级班组”建设平台,将员工行为规范管理落到实处,并由此走出了一条符合企业经营实际、符合企业员工综合素质提升的路子,在行业内被广泛推广与借鉴。

文化设计靠顶层,文化推广在中层,文化落地于基层。在具体的实践中,大江工业公司深刻地体会到,文化是企业发展的根基,但文化却需要通过人的行为来执行和表现;不一样的员工将会影响不一样的企业形象,员工自觉践行行为规范,我们就离成功越来越近,企业就离持续健康发展越来越近。2011年,大江搭建起了完善的员工行为规范体系,出版了《员工行为规范手册》,从员工行为准则、员工行为价值观、员工职业规范、党员行为、工会会员行为、团员行为、员工行为、领导人员廉政行为、现场5S行为、质量管理行为、安全管理行为、设备管理行为、成本控制管理行为、信访稳定工作行为等14个方面,对公司各类人员的职业行为准则做出了规范,并广泛宣传、推广、培训。自此,“人人抓管理,事事讲规范,以员工行为规范来规范员工行为”的浓厚氛围在大江形成。

将员工行为管理融入企业精益管理的形象塑造与行为规范管理模块中,强力推进班组长员工行为的闭环管理。在推进闭环管理中,通过三个层次闭环完成,即:建立考核标准,将员工仪表管理、行为管理、现场5S管理、质量管理、安全管理、设备运行管理等六项主要规范列入公司年度形象塑造及行为规范管理中的“星级班组”建设中,设定考核标准,实行层及递进式考核,将员工行为规范落实在了一线班组员工的具体行为上;实施月度检查,由各单位班组自查、事业部检查,形成《月度员工行为规范分析表》;实施动态分析,在汇总基层检查情况的基础上,实施月度动态分析,形成《员工行为规范闭环检查汇总表》、《员工行为规范执行情况趋势分析图》,就问题及时反馈单位、班组进行整改,并对问题点闭环整改效果及证据物进行点检。

形的行为文化寓于有形的行为管理之中,将抽象的理念注入到生产经营之中,使企业员工行为管理科学化、指标化、常态化、具体化。其具体的成效主要表现在:一是规范了员工的个人行为。通过价值观引导、行为规范的约束和行为的不断强化和修正,引导和规范员工知晓可以做什么、不可以做什么和应该怎么做,使员工自觉养成优秀的行为习惯,使员工个人的工作目标同企业发展相融合,主动严格遵守各项管理规章、操作规程、工作标准和纪律规定,自觉规范自身的行为方式和行为习惯,使员工能够“言行一致、知行一致”。二是规范了企业的整体行为。企业的每一名员工在从事每一项工作、参与每一项活动时都能够感受到企业文化在其中的引导和约束作用,从而从整体上规范上企业的行为,体现出文化管理的行动力。三是员工行为规范有据可依。如何使企业员工行为管理科学化、指标化、常态化、具体化,大江工业公司关于员工行为规范管理的实践无疑是一个有力的佐证。大江员工行为规范的建立与管理、检查与考核、分析与闭环整改,使员工行为规范的管理与执行真正落地,并产生了实际的效果。

## 行为养成依靠管理

有了“章法”,还要有管理。大江工业公司

## 无形管理趋于有形

没有规矩不成方圆,好的规范才能规范好的行为。大江工业公司通过搭建员工行为规范体系、约束和养成员工的自觉行为,将无

## 行为文化需要“章法”

## 稻花香集团资助龙泉镇推进安康工程 安康工程解民忧 幸福暖流润心田

2012年,由龙泉镇政府牵头,稻花香集团出资实施的“安康工程”,实施两年以来,龙泉镇近2000居民从中受益,切实解决了镇内居民“因病返贫、因病致贫”的问题。近日,笔者来到龙泉镇卫生院进行探访了解,患病居民交口称赞,幸福暖流不断涌入心田,在他们心灵深处激荡。

### 企业伸援手 百姓得实惠

2003年以来,国家陆续在全国各地推行新型农村合作医疗制度,龙泉镇的老百姓也从中得到了实惠,参加新型合作医疗的龙泉居民看病可报销95%的医疗费用。政策的出台,让龙泉人民喜出望外。可是,剩余5%的费用对龙泉镇居民而言,却是一笔不小的负担。如果能够帮居民把剩下5%的费用都解决了,那岂不是皆大欢喜。

就在这时候,龙泉镇原党委书记、现任夷陵区副区长田红找到了稻花香集团。当得知是为龙泉镇百姓解决看病难、看病贵的问题,稻花香集团马上就答应资助剩下5%的费用,并表示,为家乡百姓谋福利,是企业义不容辞的责任。

2012年1月,龙泉镇“安康工程”住院治疗二次补助的方案新鲜出炉。从当年年初开始,稻花香集团都将预付50万元,年终以实际补助金额结算。有了这笔惠民资金的“注入”,龙泉居民享受到了看病全报销的“待遇”。

### 医疗好政策 温暖群众心

资金的注入能否让老百姓真正受益?连日来,笔者在龙泉卫生院开始走访,发现住院的大部分是一些老年患者和慢性病患者,病友之间的闲聊、亲人之间的拉家常似在每个病房都很常见。在那一刹那,让笔者情不自禁地感觉到自己是不是走错了地方?带着这样的疑问,笔者和住院的患者聊起天来。

“这都得感谢龙泉镇政府,感谢稻花香,我们都是沾了他们的光。”在与患者交谈中,笔者听到最多的就是这几句感激的话。家住夷陵区龙泉镇雷家堰村三组的60岁老人陈祥全说:“放在以前,我们看病是能拖则拖,拖好了就好了,拖不好,也只能听天由命了。现在可不同了,自从有了安康工程,我们看病相当于100%报销,我这把老骨头也能奢望多活几年了。”说完,陈大爷开心地笑了。

### 惠民情意长 幸福花儿开

“安康工程”惠及了一方百姓,让数千名患者不再为看病难、看病贵而烦恼,很大程度上减轻了居民的负担。

今年,围绕建设“美丽乡村、幸福家园”,龙泉镇政府提出要“让城镇居民”“基本生活有保障、家庭发展有奔头”,解决群众生活中存在的困难,切实为百姓办一批好事实事。龙泉镇政府牵头,与稻花香集团携手,持续“安康工程”的同时,还将建立“稻花香民生基金”,将扶贫范围不断扩大,资助贫困学生上学、老百姓就医等等。这样一来,龙泉社会公共服务的质量和水平将不断提高,社会保障体系更加健全,龙泉居民幸福指数将不断提升。

“老有所养,幼有所教,贫有所依,难有所助,寡孤独废疾者皆有所养……”这样美好的未来,相信在幸福的龙泉都将一一实现。

(李金 顾礼旭)



## 承德农商行女员工 工作岗位“挑大梁”

“三八”国际妇女节前夕,农行河北承德分行综合管理部女员工们,组织农业银行总行新印发的《企业文化手册》集中学习,并讨论、研究下一步工作规划。在农行承德分行综合管理部宣传文秘岗位,女员工居多。她们负责纷繁复杂的工作100余项,其中有的具体负责农行“企业文化”宣传、推广、对接、深植、实施、考核等工作。工作中,这些女员工发扬“责任担当”的农行精神,克服困难,务实奋进,主动破解工作

上的难题,取得一定的工作成绩,先后多人被评为全行及专业条线先进工作者,受到大家的肯定和好评。

于绍礼 摄影报道

## 日照港二公司 劳动薪酬分配制度改革破掉“大锅饭”

本报讯 日照港股份二公司近年来针对企业发展规模和员工队伍不断壮大,积极稳妥推进卓越绩效管理模式和劳动薪酬分配制度改革,探索建立起团队工作绩效月度目标考核机制和员工工资奖金与工作业绩、劳动价值、贡献大小直接挂钩的薪酬激励机制,即按照“效率优先、兼顾公平、能者多劳、多劳多得”的劳动薪酬分配原则,对员工月薪统一实行固定岗位工资按实际考勤天数计发和绩效工资总额

按月度考核结果进行二次分配的“双轨制”。此项劳动薪酬分配制度改革目前正在全公司推行实施,团队工作目标的严格考核和员工绩效工资分配的合理分配,既充分调动了广大员工的劳动积极性、工作主动性和创新开拓干劲,又一举打破了公司沿习多年的劳动薪酬分配“大锅饭”,改变了过去“单位部门干多干少一个样,在职工干好干坏没区别”的传统做法。由于这一劳动薪酬分配制度的探

索建立和不断完善,是以内部团队月度卓越绩效量化指标考核结果为重要依据,以单位部门动态业绩考核评价和员工实际贡献大小为绩效工资二次分配核算标准,基本上能够体现团队只有创高产创高效才能多得绩效工资总额、员工只有多劳多贡献才能取得个人高收入的劳动薪酬公平分配原则,让1160名在职员工彻底告别了劳动薪酬分配的“大锅饭”!

(滕以来 纪莎莎)

## 贵州茅台酒厂集团技术开发公司 召开党的群众路线教育实践活动动员大会

2014年2月25日,贵州茅台酒厂集团技术开发公司党的群众路线教育实践活动动员大会在二楼会议室召开。会议由贵州茅台酒厂集团技术开发公司副总经理杨盛勇主持,贵州茅台酒厂集团技术开发公司党支部书记王俊、副总经理陈华明、副总经理屈午出席会议。茅台集团党委书记、工会主席、教育实践活动联系领导罗双全,茅台集团总经理助理、活动第七督导组组长杨凤祥及督导组全体成员莅临会议。

会上,陈华明宣读了《贵州茅台酒厂集团技术开发公司深入开展党的群众路线教育实践活动实施方案》,明确了贵州茅台酒厂集团技术开发公司开展教育实践活动的总体要求、方法步骤、组织领导及相关要求等。

王俊作了动员讲话,向与会党员详细说明了贵州茅台酒厂集团技术开发公司“为什么要开展党的群众路线教育实践活动”、“怎样开展党的群众路线教育实践活动”以及开展教育实践活动的具体要求,并在最后代表贵州茅台酒厂集团技术开发公司支委会郑重表态:一定坚决贯彻中央、省委以及茅台集团党委的决策部署,一定带头投身教育实践活动,一定全力配合茅台集团督导组的工作,一定自觉接受广大党员群众监督,以更高标准对照检查,以更实举措解决问题,以更严格要求改进作风,真正发挥好表率作用。王俊强调,贵州茅台酒厂集团技术开发公司领导班

子成员要以认真的态度投入到教育实践活动中,坚持一手抓教育实践活动,一手抓生产经营工作,在推进中心工作中深化活动,借活动之力破解工作难题,把党员、干部在活动中激发出来的工作热情和进取精神转化为做好工作的动力。

杨凤祥代表督导组发言,他说,贵州茅台酒厂集团技术开发公司要全面贯彻落实茅台集团党委会议精神,把握教育实践活动的目标、任务和基本要求,在具体部署、实施教育实践活动中,应始终把“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”总要求贯穿始终,始终坚持把反对“四风”问题”作为教育实践活动的聚焦点,始终坚持以整风精神抓好教育实践活动,始终坚持领导带头、突出示范引领,注重建立长效机制;认真搞好教育实践活动,学习领会中央、省委和茅台集团党委的精神,保持良好的精神状态,切实抓好整改落实,重视和加强制度建设,坚持做到“三不误、三促进”。杨凤祥最后讲到,为扎实开展教育实践活动,确保教育实践活动的顺利开展,督导组将认真履行督导工作职责,坚持以好的作风抓督导,并公布了第七督导组联系人及联系电话。

罗双全作重要讲话,对贵州茅台酒厂集团技术开发公司教育实践活动提出了三点要求:第一,规定动作要做到位、自选动作有亮点。第二,认真贯彻落实“五个真”,即认真地学、认真地查、认真地改、认真地立、认真地督。第三,把教育实践活动和生产经营工作紧密结合起来,既要考虑适当的加班加点,也要考虑科学的结合方法,把各项工作落到实处。罗双全强调,此次教育实践活动的开展,贵州茅台酒厂集团技术开发公司要争取在茅台集团中名列前茅,出经验、出典型,要干得相当出色、相当出彩,并将其作为教育实践活动的基本定位。

会议还进行了贵州茅台酒厂集团技术开发公司党的群众路线教育实践活动领导班子及党员领导干部作风建设情况民主评议。

最后,杨盛勇对与会领导的讲话进行了总结强调,本次教育实践活动不是走形式,大家在思想上和行动上都要高度重视,认真抓好抓实。

本次会议的召开,标志着贵州茅台酒厂集团技术开发公司党的群众路线教育实践活动的全面启动。教育实践活动在8月底基本完成,其中集中教育时间不少于3个月。在做好准备工作的基础上,着力抓好“学习教育、听取意见”、“查摆问题、开展批评”、“整改落实、建章立制”三个环节。贵州茅台酒厂集团技术开发公司活动领导小组要组织开展好教育实践活动,要做到“不虚”、“不空”、“不偏”、不走过场,全面完成教育实践活动各项既定目标。

贵州茅台酒厂集团技术开发公司全体党员、中级以上管理人员、基层员工代表、经销商代表及供应商代表参加会议。(卢倩)

## 襄阳工厂采取“手机微课堂” 开展形势目标教育

“2014年,东风德纳车桥襄阳工厂形势目标教育活动的主题是:‘两改善三提升’。工厂总体工作思路是:以襄阳工厂搬迁为契机,以安全环境改善为基础,以生产线改善为核心,深入开展质量提升、效率提升、员工素质提升等工作,为建设亚洲车桥行业标杆工厂做准备。”

2月24日下午,随着上面这条手机短信的发出,东风德纳车桥襄阳工厂“两改善三提升”主题形势目标教育活动正式启动。

襄阳工厂党委旨在通过“手机微课堂”,创新、拓宽形势目标教育载体,以形势目标为牵引,以目标激励为导向,引导党员干部员工深刻认识当今工厂发展的新形势、新任务和新要求。

襄阳工厂党委充分利用了手机传播具有便捷性、即时性、互动性的优势,创新形势目标教育载体,让员工把形势目标“随身携带”,使之成为员工明形势、担责任的“掌中宝”。(徐绍群)

## 亚宝药业 捐赠50万元 支持环保公益事业

农历马年前夕,亚宝药业集团向中华环保基金会捐赠50万元,支持环保公益活动,在履行社会责任、支持公益事业上再谱新篇。多年来,亚宝药业情系贫弱孤残,关注社会民生,热心公益事业,先后为贫弱者和灾区疫区捐款捐药价值4000多万元,还通过各种方式帮助贫困地区修路、建校、发展种植中药材。近几年,亚宝先后向山西左权革命老区 and “三老”地区分别捐资100万元支持那里的教育事业,扶助生活困难的人。在环境保护方面,亚宝药业也同样做到率先垂范,搞好节能减排,“三废”达标排放,实现了清洁文明生产,被评为当地的“绿色企业”和“全国工业旅游示范点”。亚宝药业在公益事业上的诸多善举,受到了社会各界的广泛赞誉,被评为“全国扶贫龙头企业”,获得了“山西省博爱金奖”,董事长任武贤也获得了中国公益勋章。(索玉祥)

## 把建议转化为实实在在的效益 红豆通用公司 跟踪合理化建议 见实效

合理化建议年年提,但是它产生的实际效果到底如何?怎样使好的合理化建议产生实实在在的效果?红豆集团下属通用公司通过跟踪24条获奖的合理化建议,强化落实,2014年产生效益808.98万元,真正为企业做到了增收节支。

2013年3月份挖潜月结束后,通用公司共有13条建议分别获得了集团一、二、三等奖和11条获得了公司一、二、三等奖。和以往年底了解一下获奖合理化建议实施情况不同的是,为了真正了解合理化建议的实施效果,把合理化建议真正落在实处,通用公司全程跟踪合理化建议的实施情况,每月进行统计、汇总,不仅避免了评奖后合理化建议活动就基本结束的被动局面,还通过追踪实施,产生了实实在在的效益,使合理化建议真正落在了实处。

在集团企管部,记者看到了通用公司合理化建议的跟踪实施表。表格项目设计的非常详细,不仅有合理化建议者的姓名、建议名称、改进内容和方法,最吸引眼球的莫过于后面的实施情况和效果以及后面每个月详细的统计情况。像获得集团合理化建议一等奖的全钢二厂技术部的孙宏伟,他的建议是通过压延钢丝布布双层塑料垫布改为单层塑料垫布,不影响产品质量,这样全年可节约资金510万元。对于孙宏伟的这条合理化建议,该公司企管部进行了仔细跟踪,3月份生产上使用垫布65吨,共节省36万米,节约资金32万元。4月份节省59.2万元,5月到12月份每个月节省的资金虽然起伏,但是最少的一个月要节约34.7万元,最多的一个月节约了51.12万元,10个月总计已节约资金435.47万元,全年应超过原来的预计节约金额。帘子布厂的钱永良建议把浸胶机的加热风机电机改用变频器,这个建议获得集团合理化建议三等奖。该公司企管部通过跟踪实施效果统计,3月到12月仅10个月就节约了资金44.79万元,已超过全年预计节约资金数5.29万元。

通用公司相关负责人表示,每年3月份挖潜月结束了,合理化建议的实施活动才刚刚开始,我们通过全程跟踪合理化建议的实施,不仅提高了执行力,督促企业把建议真正落实到位,企业还收获了效益,真是一举三得的好事。(宏彬)