

创新企业文化管理模式调查的几点思考

■ 张久成

赤峰平煤投资有限责任公司成立于2008年7月，是近年来国有大型煤炭企业实施主辅分离、辅业改制、社会职能移交、分流和安置富余人员进程中的新生事物，也是平煤集团公司与国电集团重组之后派生出来的隶属于赤峰市政府的国有独资服务型企业。企业文化建设战略是平煤投资公司“三大战略”之一。在这一战略的引领下，公司根据自身的实际和优势，深刻认识企业文化建设的重要作用，树立文化自觉、文化自信，大力推进企业文化建设工程，积极探索服务型企业文化建设，带领广大职工始终走在心灵的前方。

一、企业文化管理模式的要点

平投公司成立伊始，领导班子审时度势，采用企业文化先进的管理思想和方法，与思想政治工作、企业管理相结合，确立了服务主业、稳定辅业、多元发展、造福矿区的工作定位。企业文化建设从开始起步到逐步展开再到不断完善的过程中，重点做到以下三个结合。

（一）深化企业理念与适应新体制转变观念相结合。

企业理念是企业的精神核心。因此，在企业文化建设过程中，要始终把构建企业理念作为不断增值的精神和智力资源去做。让职工自觉地把理念由一种心态转化为一种行为习惯，这是企业文化建设中用文化规范企业行为、职工行为的重点，是企业文化建设由浅入深的切入点，也是企业文化建设成效大小的关键点。因此公司坚持持之以恒的

理念教育，坚持理念是随着企业发展而不断发展变化的和企业理念是可以重塑的观点。坚持企业理念的建立与实践和与时俱进的新观念相结合，与企业新体制建立提出的思想观念、管理、技术创新的要求相一致，最终达到服务并推动企业生存发展的目的。

（二）企业文化建设与企业管理相结合。

这主要是由企业文化根本属性即管理学属性所决定的，它是一种管理科学、管理思想、管理理论和管理方法，必须在企业管理中才能发挥作用。脱离了企业管理这一土壤，也就失去了对管理实践的指导意义。特别要解决好那种认为企业文化和生产经营没多大关系的想法，或者认为企业有了制度、法律、网络这些就能把企业管理好的认识误区。必须把企业文化管理作为首要因素，并作为各个专业管理部门的首要责任。

（三）企业文化建设与思想政治工作相结合。

一要注意二者既有联系，又有区别，是互相依存，相辅互补的关系；二要把握二者不可偏废，更不能互相替代的原则。平投公司坚持企业文化是社会文化的亚文化的定位，坚持职工政治理论教育的独立性，不用企业精神文化替代。公司把企业文化的目标教育与日常思想政治工作的形势任务教育相结合，企业文化的岗位形象塑造与职业道德建设相结合，企业文化的创新教育与群众性合理化建议相结合；把企业文化提倡的尊重人、理解人、关心人的个性与尊重员工的主人翁地位相结合。两者互相渗透，优势互补，不仅能拓宽思想工作的思路，成为思想政治工作的有效载体，促其更加紧贴生产经营，同时也使企业文化方向更明确，工作更深入，达到相得益彰，共促企业两个文明建设的作用。

二、企业文化管理模式的实践和完善

（一）建立“稳定、服务、发展”的企业哲学，确立企业行为的根本指导思想。

企业哲学是指导企业实践的一个根本指导思想，是对企业总体设计、信息选择的 worldview、方法论。确立“稳定、服务、发展”企业哲学，用“稳定、服务、发展”价值取向规范企业与职工对企业目标追求的统一认识。稳定对于投资公司来说有两个层面的要求，一是要应对和逐步解决历史遗留问题，维护矿区稳定，为平煤主业发展创造稳定环境；二是要理顺内部关系、协调地企关系、确保各项服务工作有序进行。发展对于公司来说也有两个层面的要求，一是要加强管理、提高效益、改善环境，使职工收入有新提高，矿区面貌有新发展；二是要盘活资产、多元发展，使企业实力有新发展。

（二）培育企业精神，树立企业的精神支柱。

公司把培育企业精神，作为企业文化建设的核心任务去抓。结合企业自身实际提炼具有企业个性特点的企业精神。在逐步确立和形成以“稳定、服务、发展”为内容的企业哲学基础上，公司组织全体职工就公司企业精神进行讨论，初步形成了“服务百里矿区，立志奋发图强，建设美好家园”的企业精神。把企业精神作为企业理念的核心内容建设的同时，还以企业精神为圆点构建公司经营理念、管理理念、基层单位的管理信条，从而构成了较为系统的企业理念。并通过在公司大门处制作标语、印发宣传单、组织文体活动和岗前培训等多种方式，有效宣传倡导

了企业精神，使“稳定、服务、发展”企业价值追求变成了一种引导激发职工不断创造服务发展新成绩的动力。

（三）以人为本，深入开发人力资源。

人是管理学中的永恒主题，人力资源开发的深入程度，直接影响到“稳定、服务、发展”的水平。因此平投公司把培养人、关心人、激励人，提升职工“四有”素质，作为实现“稳定、服务、发展”目标的根本来抓。

分层次、有侧重点地进行培训，全面提升职工素质。针对基层领导班子宏观控制能力弱，管理不到位等造成战斗力不强的问题，公司总结经验，鼓励自学领导科学、企业经营管理知识。针对机关管理干部政治理论素质低，管理经验少，指导基层专业管理能力不强的问题，采取强化政治培训，学习法规，企业管理标准，写专题调查报告，创新发展论证方案等方式，使机关干部的管理素质得到明显提高。针对工程技术干部存在的综合分析解决问题能力差等问题，采取给科技人员压课题，基层轮岗实践等方式，使科研攻关水平明显提高。

尊重职工主人翁地位，强化民主管理工作。公司一直坚持重大问题经公司职工代表大会讨论审议通过的原则；坚持企务公开制度，通过新闻媒体、平投公司网、公开栏等形式，使广大职工群众知情、管企事；公司领导坚持“抓人心、促人和”的做法，使职工把企业当成自己的家的意识明显增强。同时建立职工能进能出、岗位能上能下、效益工资能升能降的用人机制，激发职工的工作积极性。关心职工疾苦，大力改善职工文化生活质量，激发职工热爱企业的热情。

（作者为赤峰平煤投资公司西露天分公司党委书记）

工会群众安全管理对安全生产管理的创新实践

■ 马彬

群众安全工作是企业工会围绕中心服务大局的重要内容和具体实践。异地办矿企业抓好这项工作面临不少困难和挑战。梁宝寺公司作为肥矿集团第一家成功实施异地办矿的企业，工会在学习老区先进经验的基础上，勇于创新实践，始终把“预防为主，群防群治，群专结合，依法监督”贯穿到公司安全生产工作的全过程，有力地推进了公司全面质量标准化建设和打造省级标杆企业顺利实现。

（一）健全机制，围绕服务一线夯实工作基础。群众安全组织建设必须符合安全形势的要求和生产实际的需要。该公司共有群监分会26个，群监员由去年的183名扩充到350名，同时加强了群监会和井口接待站的建设，形成了横到边、纵到底、点面结合、上下联动的三级群众安全网络。他们把群众安全工作作为建设梁矿特色安全文化“岗安文化”的重要组成部分，与安全生产其他工作一并部署、检查和考核，实现了群众安全工作的内容指标化、要求标准化、步骤程序化、考核数据化、管理系统化，使群众工作有章可依，有规可循。公司按照新标准及时落实了群监员、协管员补贴，推行《群众安全工作竞赛考核管理办法》，对各群监分会和群监员实行百分制考核，充分调动群监员在采掘一线安全管理的积极性，确保了群众安全管理工作健康良性运转。

（二）搭建平台，落实“员工岗位成才工程”。按照新的形势任务要求，针对人员流动量大、新工人多、人员素质不稳定的特点，该公司为提高员工素质搭建了四个平台，实施“员工素质攀升工程”。一是以教育培训为主的学习教育平台。工会与安监处、教育培训中心联手抓全员学习培训。开展了“三项岗位”人员培训，培训安全生产管理干部培训108人，特种作业人员培训782人，班组长培训78人，培训群监员350人，一般行业安全管理人员培训13人。二是搭建以“标杆员工”为主的素质攀升平台。为强化广大员工主人翁意识、创新意识、竞争意识和奉献意识，营造“劳动光荣、知识崇高、人才宝贵”新风尚，鼓励员工实现素质攀升，继去年开展“标杆”选树取得好的效果之后，这个单位以工会组织为主，继续开展了“星级标杆员工”评选活动，今年已经评出了一星级标杆员工479名，落实了待遇补贴，有效地激发了员工岗位成才积极性。三是搭建“以师带徒”为主的“传、帮、带”平台。他们充分利用现有的技师资源，和各类技术能手，积极推广“一帮一结对子”、“一带多满堂彩”的形式，利用好“以师带徒”这种行之有效的传统办法，同时采用班前一刻钟教育，让技术能手上讲台，实行“台上讲，班中带，现场教”的办法，形成了良好的业务知识学习氛围。对新分大学生、技校生严格签订师徒合同，老师不上班的，徒弟在没出徒期间不许上岗，并由政工、安监和教育培训部门严格监督检查落实情况。通过各项措施的落实，全公司形成了“比学赶帮超”的浓厚氛围。

（三）固本强基，实现区队班组“三自”管理。班组是企业中最小的管理单位，班组管理是搞好企业安全生产的第一道防线。为构筑好这道防线，他们确立了三个活动重点。一是制定了《关于加强区队班组建设的实施办法》和《区队班组建设考核标准及实施细则》，督促各单位规范区队班组管理，制定了515个工种的岗位标准和149个管理流程，明确区队班组竞赛标准，各个班组安全、产量、材料消耗等各项考核指标独立核算，实行了全面预算管理，使区队班组建设进一步科学化和规范化。二是扎实开展班前安全教育活动，每日利用班前会时间开展安全教育。这样进一步丰富了安全知识学习形式，强化了员工的安全意识，激发了员工学习安全知识的热情，改变了员工被动接受安全知识的习惯。员工每日上班前进行安全宣誓，利用员工们的安全誓言告诫他们在工作当中不仅要对自己负责、对他人负责，也要对家人负责和企业负责。三是开展班组劳动竞赛。在全公司推行班组自我管理，组织开展以“抓班组、提管理水平、重教育、推进安全文化”为主题的竞赛活动。要求各单位车间指导班组建立适合本班组的安全、工艺、劳动纪律、现场管理有关的安全管理制度、台账管理制度、隐患排查制度、考核奖惩等制度，交接班管理制度、绩效考核等制度等，由区队指导，车间工会监督落实，并做到事事有考核，考核有依据。通过开展活动有效提高了班组管理水平，提高了安全质量标准化水平和经济效益。

通过落实群众安全工作在实践中创新，在创新中实践的思路，该公司工会群众安全各项工作均取得了明显进展，受到了职工群众和上级领导的充分肯定。

（作者单位：山东能源肥矿集团梁宝寺公司）

在深度融合母体文化中塑造重组企业子文化体系

■ 刘辉

近年来，肥矿集团梁宝寺能源公司致力于山东能源集团重组后的文化落地探索与实践，走出一条深度融合母体文化又彰显特色的创建之路，形成以集团文化为统领、以子公司文化为展开、统分结合、有机联系、各具功能的文化体系，实现了集团文化共性与子公司文化个性、文化统一性与文化差异性的和谐统一。

一、深度思考，正确把握理念与实施关系。“超越”文化是山东能源集团的母文化体系。梁宝寺公司在宣贯中感到：超越文化内涵丰富，只有让这些理念“走下书本”接“地气”，才能成为推动工作的“引擎”。2011年下半年，在集团公司指导下，该公司吸纳肥矿30年质量标准化优秀文化和现

代信息化成果，结合山东省国资委要求，大力实施“全面质量管理、全面预算管理、全面风险管理、全面对标管理和全面业绩考核”的“5F协同管理法”。这一创新实践，是实现企业文化由精神层通向管理制度层的桥梁，既延续了母体文化基因，又传承了自身优秀特色文化，有利于推进母子文化一体化进程。

二、理念指导，创新丰富文化落地载体。按照“善思求变、日新月异”的创新理念，积极与高等院校和专家团队合作，制订了“1511房屋式战略架构”，对5个F之间的运营和作用进行PDCA管理要素分析论证，引进国际领先的一体化工具AIRS，把5F协同管理各子系统的岗位模型、管理标准、质量、流程等进行优化设计、重组再造，建立起以岗位为基点，以数据集成、信息共享为导

入点，打造规范化、集约化、科学化、数字化、智能化平台，由传统“管理人”向“规范岗”转变的管理机制。为进一步实现“精管”与“协同”，从全面标准化入手，修订完善了技术、工作、管理“三大标准”，开展了ISO9001和ISO14001质量、环境管理认证，实现与国际接轨。加大矿山信息化建设，建成地理地测信息、智能化矿井通风、监测监控等16个系统，做到实时监控、在线预警、智能分析、系统互连，实现了“一网通”。为落实“赢在节俭、胜在细算”成本理念，狠抓全面预算管理，完善了由900多个计量工具构成的内部计量体系、十大生产要素的15万个指标的价格体系，建立了内部三级市场，按预算管控、市场调剂、内部买卖，所有考核结果全部兑现到个人薪酬，由过去“干了算”变为“算着干”，由“发工资”变为“挣工资”。

三、突出重点，拓展延伸特色文化建塑。安全是煤矿文化最为重要的内容。该公司把全面风险管理中安全风险防控放在关键位置来抓，践行好“生命无价，安全为天”的理念。成功创建了“安全文化培训学院”。借鉴教育心理学、认知学和行为强化理论，通过3D事故还原影片、“箱庭式心理分析法”等科技手段和互动体验式教学，实施“目标定向、情境体验、心理疏导、规程对标、心智重塑、现场践行和综合评审”七步闭环培训法，打破了过去“充填”式教学，员工在潜移默化中改变了心智，达到“入校一次、涤荡心灵、受教一次，重塑心智”的效果，得到山东省科技厅、省煤炭工业局和国家应急管理专家组充分肯定。

（作者单位：山东能源肥矿集团梁宝寺能源公司）

引领企业女职工争做智慧新女性的探索

■ 高颖敏 王彩 赵静

随着时代的发展，女职工在社会、工作和家庭中的地位越来越重要。山东能源新矿集团华恒矿业公司工会和女工委在女职工中倡导“努力工作、健康生活、快乐人生、价值实现”的理念，以“事业强人、技术能人、社会好人、矿山丽人”为内涵，引领矿区千名女职工争做智慧新女性。

着眼两个发展 丰富“智慧女性”内涵

华恒矿业公司工会和女工委着眼企业和女工“两个发展”一起要，以“争做智慧女性”为抓手，创新女职工工作，促进女职工自立自强、成长成才，实现价值。

明确“智慧女性”的意义。倡导争做智慧女性，是企业形势发展的需要。近年来，煤炭行业面临产业结构调整，煤炭市场持续低迷，生存发展压力空前加大。在这种形势下，需要全体职工团结一心、共渡难关，也需要占职工总数四分之一的女工更好地发挥作用，为企业度危求进、生存发展做出贡献。倡导争做智慧女性，是女职工自身价值实现的需要。面对社会科技高新化、信息网络化的发展态势，女职工亟需给自己重新定位，树立新时代“自尊、自信、自立、自强”精神，努力让自己视野更广、层次更高，在社会、企业找准位置、发挥作用，实现自身价值。倡导争做智慧女性，也是推进和谐矿区建设的需要。女性是传播良好生活习惯、社会礼仪和家风家教的关键，在培育践行社会主义核心价值观、推进和谐矿区建设中起着不可替代的作用。倡导争做智慧女性，还是女职工工作创新的需要。形势的发展、企业的转型、女职工素质的提升和思想的变化，对煤炭企业

女职工工作提出了新的更高的要求。女职工工作必须适应新形势、找准新载体，而“争做智慧女性”就是女职工工作创新的最好切入点。

丰富“智慧女性”的内涵。智慧是高等生物所具有的基于神经器官（物质基础）一种高级的综合能力，包含着感知、知识、记忆、理解、联想、情感、逻辑、辨别、计算、分析、判断、文化、包容、决策等多种能力。结合企业实际，将“智慧女性”的内涵概括为争做“四种人”：事业强人，能立足岗位顶起“半边天”；技术能人，不断提升自身综合素质，有立足社会的一技之长；社会好人，有一颗善良的心，弘扬社会正能量；矿山丽人，有传承女性传统美德和追求现代时尚的能力，有优雅靓丽的外表，更有科学健康的生活。

搭建六大平台 推动“智慧女性”养成

（一）搭建了以“双赛”为载体的巾帼建功平台。围绕使女职工在企业建设发展中充分发挥作用，在女工中广泛开展治亏创效擂台赛、成长成才进位赛“双赛”活动。“双赛”的内容涵盖经济效益、服务质量、培训效果、技术创新、个人进步等巾帼建功的各项内容，通过女工分会之间、女职工之间月度积分考核，相互对标，为女职工搭建了充分发挥聪明才智、展示个人能力的舞台。

（二）搭建了以“六个一体系”为载体的素质提升平台。把提升女职工专业技能水平和综合素质作为工作的关键点来抓，建立了多渠道、多层次的女职工“六个一”素质提升体系，先后开展了“你问不倒练兵台”、“履职尽责大排查”、新《安全生产法》知识大比拼等活动，吸引了女职工积极参与。

（三）搭建了以“三推”为载体的成长进

步平台。认真履行推优职能，在公司党政的支持下，拓展了女职工推优入党、推优提干、推优评先的“三推”进步通道。积极向党组织推荐女后备人才；努力挖掘各方资源，与其他部门联动，开展各类巾帼标兵、示范岗等评先树优和各类先进评选的推优工作。

（四）搭建了以“关爱驿站”为载体的志愿服务平台。建立了“关爱驿站”巾帼志愿服务品牌，百名巾帼志愿者以“面向矿区、见诸日常、细致入微、全面服务”为理念，坚持“六个关爱”，开展六大类活动：关爱企业安全生产，开展安全协管志愿服务；关爱广大女职工，开展面对面和热线电话权益维护答疑服务；关爱困难家庭和困难女工，开展扶贫解困志愿服务等。

（五）搭建了以“身边的好人好事”为载体的道德建设平台。开展了“身边的好人好事”主题活动，通过开展“华恒好儿媳”评选、“十佳协管员”评选、寻找“最美家庭”等活动，将身边的模范夫妻、模范儿媳、模范女工的事迹广泛宣传，用先进道德典型引领社区文明新风尚。开设道德讲堂，用自己的切身感受讲身边好人的道德故事，在矿区营造出“积小德为大德，积小善为大善”的良好风气。

（六）搭建了以“太阳花论坛”为载体的读书交流平台。依托华恒矿业公司打造“书香企业”的实践，以“太阳花论坛”为主阵地，在女职工中持续开展“书香润万家”活动，倡议女工建设家庭书架，征集社区家庭阅读视频和图片在“太阳花论坛”交流展示。

形成四新效应 彰显“智慧女性”价值

华恒公司工会和女工委倡导女职工争做智慧新女性，得到了广大女职工的认同和

积极参与，形成了四新效应。

创造新业绩，工作成为顶梁柱。华恒公司千名女职工争做事业上的强人，在地面生产、非煤、物业后勤等岗位，积极发挥作用，成为工作的顶梁柱。地面岗位女班组长数达到50%以上，副科级以上女性管理人员达到21人。在今年新发展党员中，女职工占发展总数的32%。在企业资源枯竭、实施走出去发展战略的形势下，华恒女工不让须眉，70余人主动加入外出创业队伍。

提升新技能，业务成为领头雁。女职工培训体系的建立和各类竞赛活动的开展，促进了女职工积极学习、苦练技能。目前，华恒矿业公司女工有技师以上职业资格93人，达到了女技术工人的20%；获得初级以上职称的55人，达到了女工总数的4.5%。机电工区主提升机班组长赵美不仅个人成为业务能手，而且带动了整个班组素质的提升，连续两年被聘为“金蓝领”。

引领新风尚，传递矿区正能量。在广大女职工的道德实践和宣传引领下，拥有3000多户家庭的华恒公司社区变得更加和谐，杜绝了各类治安案件，出现了“三多三少”的局面：邻里间相互帮助的多了，发生争执的少了；讲道德、积极参与公益活动的多了，不讲文明的行为少了；孝老爱亲的多了，家庭矛盾少了。

展示新形象，秀出美丽风景线。传播“健康生活、快乐人生”的理念，广大华恒女工争做内外兼修的矿山丽人，“让形象优雅美丽，让生活健康多彩”成为广大女工的自觉行动，自身形象和精神风貌有了很大改观，生活质量变得更加健康科学。华恒女工在矿山秀出一道美丽的风景线。

（作者单位：山东能源新矿集团华恒矿业公司工会）