

# 人才之道 聚用结合

中共中央政治局委员、中组部部长陈希7月22日在北京中关村调研时强调:“以更加积极、更加开放、更加有效的人才政策,聚天下英才而用之。”不难发现,聚是前提,用是根本。近年来,全国各地频繁出台“聚才新政”,送购房补贴、送面试补贴、送编制、送户口……可谓诚意十足,吸力满满。

“人材者,求之则愈出,置之则愈匮。”在人才争夺中,部分地方往往在“聚”上大抛“橄榄枝”,而在“用”上缺乏“营养餐”,人才发展“土壤贫瘠”,导致

用不好、留不住、聚不来“恶性循环”。聚和用是辩证统一关系,聚而不用,不能常聚;用而不聚,难以继用。只有聚用结合,聚而用之、以用聚之,方能相辅相成、常聚长用。

因此,各地在人才工作中,既要在“聚”上花心思,更要在“用”上花力气,人尽其才、才尽其用。要树牢大胆使用理念。俗话说“金无足赤,人无完人。”要在使用人才时进一步解放思想,破除求全责备的旧观念,摒弃不敢用、用了不好驾驭的潜意识,牢固树立人人皆可

成才的观念,不拘一格大胆使用各类人才,让人才充分施展抱负。要搭建创新创业的用武平台。“种好梧桐树,引得凤凰来。”要围绕中心、服务大局,不断加快建设更加有利于人才创新创业的平台载体,坚持把院士工作站、产业研究院、创新实践基地、技术研究中心等作为使用人才、成就人才的“梧桐树”,让各类人才在事业平台上大显身手。要健全实现人才价值的激励机制。网络上最流行的一句话,21世纪什么最贵,人才。要按照效率优先、兼顾公平的原

则,坚持物质激励与精神激励并重,坚持人才效能最大化与人才价值最大化统一,创新人才评价、人才激励等体制机制,让人才获得应有的价值体现。要厚植人才发展土壤。“良禽择木而栖,贤才观风听潮”。要持续厚植人才发展的“土壤”,严格落实领导干部联系服务优秀人才制度,构建一站式“人才服务链”,大力营造有利于人才发展的工作环境、营商环境和人文环境,让人才引擎释放澎湃动力。

徐灵高

## 找差距要用真心真用心

近日,中央“不忘初心、牢记使命”主题教育领导小组印发专门工作方案,要求各地区各部门各单位在主题教育中对照党章党规,找差距、查问题,通过边学习、边对照、边检视、边整改,增强党员领导干部党的意识、党员意识、纪律意识,不断提升政治境界、思想境界、道德境界。这是推动党员领导干部主动检视自我、自觉修正错误的重要措施,有助于推动党员干部把自己摆进去、把职责摆进去、把工作摆进去,实现自我整改提高的目标。

潜心梳理党章党规“标准链条”,让问题差距入脑入心。学习党内法规是一项系统的、全面的大工程,要在用心学习研读党章党规上下功夫。要学习“愚公”之心,逐个法规、逐条逐段地阅读研究,啃下陌生内容的“硬骨头”,移走难懂部分的“拦路石”,做熟悉党章党规的“行家里手”。要将党章党规学“精”读“薄”,在通读基础上,归纳总结出当前的工作标准“一整套”,融入到座右铭、工作原则和服务群众的理念里,时时对照、常常反思,避免学做脱节,力争少犯错误,实现内化于心、外化于行。

细心收集思想作风“负面清单”,让问题差距脱虚向实。目标只有清晰明

确,才能更好发挥引领作用。党章党规不仅引导党员干部哪些是“应该做的”,更白纸黑字告诫有些是“不能做的”。要强化“不为”意识,重点加深对禁止性条款的印象和理解,有针对性地建立“负面清单”,经常提醒和告诫自己,做到“不越雷池”。要深刻汲取反面典型教训,注意互相镜鉴、举一反三,尤其是信念滑坡、脱离群众、政治生态等问题多发的领域,逐项实施销号整改,以扎实作风推动落实到位。

真心核算工作落实“民生欠账”,让问题差距得到解决。中国共产党人的初心和使命,是为中国人民谋幸福,为中华民族谋复兴。对照党章党规,一些差距和问题表现在工作落实不够充分、不够到位,导致民生工作产生欠账和薄弱环节。要把“自我查找”“互相批评”和“请群众评判”结合起来,坚持深入基层一线,充分倾听群众意见建议,以问题整改推动民生改善,提高学习教育的实效。要以问题解决方案为最终落脚点,不仅要有解决的决心、有初步的行动,更要看是否落实到位,群众是否满意了,切实做到真刀真枪解决问题。

刘文晓

## 企业如何管理提升员工士气

在新时代这一企业都面临着如何有效应对变化这一挑战。在中国许多企业中,您可以经常听到这样一句话:我们惟一不变的是变。通用电器的总裁Jack Welsh曾经说过:当外部变化的速度超出了内部变化的速度,企业的末日也已临近。可见,无论是什么样的企业都会面临有效、及时的应对变化的挑战。

那么,变革怎样才能给企业经营带来积极的作用呢?根据我们与客户之间多年的合作经验,我们发现以下因素会使积极的变革最终以失败告终:

(1)一成不变地照搬其他企业的解决方案,并用于解决本企业的问题;(2)短期内发生过多的变革行为,导致企业一下子承受不了;(3)规避采用那些可能产生令人难堪局面的解决方案;(4)低估了当前企业文化的力量;(5)在未能充分理解问题本质前,草率地实施解决方案;(6)忽略了人员必然经历的情感过渡期;(7)给予变革的责任,却未能给予变革的权力。

因此,有效的变革管理将在很大程度上预见变革对于员工士气的影响,并适当调整变革行为来保持并提高员工士气。

员工敬业度(Employee Engagement):提及了员工士气在企业经历变革后大受影响。我们认为需要对于这一现象作出进一步分析:首先,需要研究员工士气受影响的具体表现形式;其次,需要判断这种表现形式主要集中在哪类员工群体。当明确了哪类员工的士气明显下降后,可以采取员工倾听或调研的方式去发现导致这些员工士气下降的根本原因在哪里。

研究证明,提高员工敬业度或士气的主要因素包括以下七个方面:

(1)具有竞争力的薪酬待遇;(2)充足的学习与发展空间;(3)企业文化和价值观的认同;(4)与同事、上司和客户的关系;(5)领导者的信誉度及其领导艺术和魅力;(6)良好的工作环境及工作与生活的平衡;(7)具有挑战性、有影响力、令人自豪的工作内容。

当了解员工士气受影响的根本原因后,您应当评估企业当前的管理体系,尤其是人力资源管理体系在支持企业经营以及吸引、激励和留用优秀人才方面的有效性。只有通过综合考虑管理体系的弊端和员工的需求而制定的管理项目,才能够非常有效地提高员工士气,同时促进企业经营的成功。

从企业文化的角度看,对于该问题中的一家规模不大且初创不久的公司而言,建立起创业的企业精神和文化,具体而言就是所有员工都是积极主动、热情高涨,都把自己当成创业者、公司的主人,只有这样才有可能充分发挥小而新企业的冲劲、创新、灵活和速度,才有可能取得企业的成功。

为了建立这种文化,公司的所有者和管理者应该设计实施合适的机制、管理制度,并大力推行这种企业文化。在机制中,应充分考虑员工持股或股票期权以让员工真正成为企业的主人。在管理制度中,则应简明并充分授权,鼓励自作主张而不是用复杂的制度捆住员工的手脚,鼓励立即行动而不是过多考虑和犹豫,鼓励上下级平等沟通交流以及讨论而不是权利职位至上,使信息和智慧在团队中自由地流动。管理者在建立相应的文化时应不遗余力,并且以身作则,每时每刻推广这种热情的、平等的、透明的、自由的、快速的和灵活的文化。在这种文化下,通过充分、平等、透明的交流,赏罚分明、绩效至上的管理,才有机会得到成功的实施。

这其实就是人治。人治的成功需要忠诚的能人,因此员工的选择尤其是

管理者的选择,是成功的关键。如果企业运营成功,迅速发展,成就感、充分的被信任、物质利益的收获、充分发挥才能的自由和公正严厉的绩效管理将是企业凝聚力的保证,员工自然对公司有信心。

如何提升员工士气七招:

第一招,不要让恐惧感影响了员工的表现。经济低迷时,企业会让员工节约开支。这很可能会影响他们的工作方法,甚至影响他们给客户所提供服务的

质量。

第二招,不要试图以裁员来解决短期的营收问题。

第三招,不要叫停招聘。相反,你要加大招聘力度。因为只有在这个时候,你才可能有机会以更低的薪水把高端人才纳入麾下。

第四招,鼓励CEO与组织成员坦诚交流,让他们知道公司的运营状况到底如何。

第五招,传递更多人情、人性、人味。这个时候,经理人应该花点时间与团队成员相处,倾听他们。

第六招,给老客户更多关注。

第七招,微笑,并且要常常微笑。

齐管

## 企业文化建设工作的探究

随着科学技术和全球经济一体化的发展,企业面临越来越激烈的竞争。显然,一个企业只有具有了相对于其他公司的核心竞争力,才具有在激烈竞争中生存下来并得到发展的能力。同时,文化在管理中的功能日益凸显出来,具有了一定年限的企业为了永续经营,必须要用心建构企业文化。企业文化是在长期发展过程中形成的,为企业所独有的,是市场吸引力或竞争优势的一种能力。它一般具有价值优越性、异质性和难模仿性等特征。因此企业文化对企业的影响具有十分重要的意义。

一、建设优秀企业文化必须要正确认识企业文化的深刻内涵

关于企业文化的界定,国内外至今还没有统一的认识,据初步统计达100多种,可谓是众说纷纭,百花齐放,百家争鸣,但归纳起来,最有影响和最有代表性的观点主要有三种:

第一种是“总和说”。认为企业文化是企业中的物质和精神文化的总和,是企业管理中硬件和软件的结合。

第二种是“同心圆说”。认为企业文化包含三个同心圆,外层圆是物质文化,中层圆是制度文化,内层圆是精神文化。

第三种是“精神现象说”。认为企业文化是指一个企业以物质为载体的各种精神现象。它是以价值为主要内容的企业精神、思想行为和行为方式,是企业全体成员在生产经营活动过程中形成的一种行为规范和价值观念。

仔细分析以上三种观点,无论是“总和说”,也无论是“同心圆说”,还是“精神现象说”,尽管在文字表述上各有不同,在层次划分上各抒己见,但有一点是共同的,那就是企业文化的内涵主要是企业的价值观念,由此我们可以清楚地看到,所谓企业文化主要是指企业成员所共有的行为方式、共同信仰和价值观念。

科学的理论是正确行动的指南。认清了企业文化的深刻内涵,而不仅仅只是把它简单地等同于政治思想工作,等同于文体活动,等同于标语口号,等同于规章制度,等同于企业标志,就能够真正走出误区,为建设优秀的企业文化打下坚实的基

础。文化是在某一文化背景下,将企业自身阶段、发展目标、经营策略、企业内外环境等多种因素综合考虑而确定的独特的管理模式,因此,企业文化的形式可以是标准化的,但其侧重点各不相同,其价值内涵也各不相同,而且企业文化的类型和强度也都不同,因此如此才构成了企业文化的个性化特色。

建设优秀的企业文化尤其要把其共性和个性、一般和个别很好地结合起来,在企业文化理论的指导下,从本企业的实际出发,建设富有特色、个性鲜明的优秀的企业文化。要知道,每一个

企业的发展历程不同,企业的构成成份不同,面对的竞争压力也不同,所以其对环境作出反应的策略和处理内部冲突的方式都会有自己的特色,不可能完全相同。

二、建设优秀企业文化必须突出重点,精心塑造企业之“魂”

企业文化理论博大精深,企业文化内容丰富多样,从企业哲学、企业道德、企业民主到企业行为、企业制度、企业形象、企业精神等等,都是企业文化的重要组成部分,在建设优秀企业文化的实践中,哪一方面都很重要,不可偏废,但我认为,在企业文化的诸要素中,必须抓住主要矛盾,突出重点,只有这样,才能集中精力建设好优秀的企业文化。

认真研读企业文化理论,我们不难看出,企业文化理论中最深奥、最具魅力的内容,无疑是企业精神。而企业精神是企业价值观念的集中表现,是企业的精神支柱和精神推动力,是一种自觉养成的特殊意志和信念,是企业之“魂”。因此,企业精神就是我们每个企业在建设优秀企业文化工作中,应该着力抓住的主要矛盾,只有这样,才能“纲举目张”。

随着社会经济的发展和人们对核心竞争力的深入研究,企业文化对于企业核心竞争力的重要性也越发地凸显出来。为什么说企业核心竞争力的关键在于企业文化,这是源于企业文化本身就包含着“偷不去,买不来,拆不开,带不走,溜不掉”的这5个特点:

1、企业文化偷不去

这是指别人要想模仿你是很困难的事情,优秀的企业文化都是企业或组织在自身发展过程中形成的以自身价值观念为核心的独特文化管理模式,它是企业文化与组织管理相结合的产物,是一个优秀企业的灵魂所在。优秀的企业文化是很难被复制的,其生长是需要特定的土壤、养分和光照。就如同南桔北枳,生搬硬套别人优秀的企业文化以运用到自己企业里结果只能是产生四不像,给企业带来副作用。

2、企业文化买不来

这是指企业文化是企业自身一种无形的资源,是不能以任何方式、在任何地点购买的。通常人们认为人才或者客户是企业的核心竞争力,但这些都是以人才和客户的不流动性为前提的,你可以高薪诚聘,别人也可以付更高的价格把你的人才挖走。企业文化就不同了,他是企业宝贵的精神财富,说企业文化是企业的非物质文化遗产一点也不为过,任何人也不可能以多高的价格把企业文化买走。

3、企业文化拆不开

这是指企业文化是精神与物质的统一,是理念、价值观念与规章制度的统一,是管理理论与管理方法的统一。企业文化本身就包含着物质文化与精神

文化的内容,他在发挥作用的过程中很自然的就把思想、理念、生产经营等工作结合在一起,并且管理理论与实践相结合,使得带有强制性的具体管理升华为员工自觉基础上的自我约束,使得员工的价值观和信念、领导者的抱负、工作重心和企业追求的目标达到统一。所以企业文化在“拆不开”这一特点上得到了切实的体现,其他任何一种资源在这一特性上都是无法比拟的。

4、企业文化带不走

个人的才能、技术,企业的组织形式这些都是可以带走的,而企业文化是最具组织性与纪律性的。身价高的人是可以随意跳槽的,因为他拥有专业的知识技能以及优秀的概念性技能,但是如果他想把原来优秀的企业文化也带走那是绝不可能。当前我国企业文化研究存在的一大误区就是“崇拜”现象,往往以为聘请一些欧美、日本知名专家就可以带来先进的企业文化,企业文化是带不走的,即便带走也不意味着就能在中国生根发芽,我们的文化与欧美、日本有着很大的区别,欧美以科学为本,日本以人为本,我国以精神为本,所以我们现在真正需要的是开发挖掘自己的企业文化,而不是寄希望于国外专家带去其先进文化。

5、企业文化溜不掉

有一种说法是企业文化的“落地生根”对策,这就是指企业文化是企业在自己的经营实践中、市场开拓中、创新发展中所生发、所凝结、所形成、所积淀起来的,一旦形成必将根植于企业这片土地上。企业文化不是停留在文本之中,不是仅仅贴在墙上、写在纸上、说在嘴上,而是深深根植于广大员工的心灵深处,无时无刻不在影响着广大员工思维方式、行为方式、行为自觉、行为规范、行为习惯的。可以说企业文化是企业之中最稳定的因素,组织结构的升级,领导班子的更替,管理模式的变化都较容易落实,唯独企业文化的改变、抽离是最难实现的。

三、建设优秀企业文化必须构建具有核心竞争力的企业文化

1、首先要根据企业的实际情况进行文化定位

每个企业的基本条件不同,所形成的文化也就各具特色。在这里摒弃面面俱到,我们从大多数优秀企业文化中提升出三种文化定位:

(1)憎恶浪费,崇尚高效,创造一种规范化、低成本的企业文化;

(2)鼓励个人想象力,成就感,创造一种渴望创造未来这一思维方式的

企业文化;

并不存在单一的与上述任何一种类型完全的重合,更多可能是相互交叉、相互渗透。这就要求企业在进行文化定位时,要根据其实际情况,进行具体分析,构建文化的实质是文化自生对策,而不是文化硬套。

2、依旧要处理好同构建社会主义和谐社会的关系

企业作为社会的一份子,其文化建设必然折射出整个社会的精神文明建设建设的成就。同时构建社会主义和谐社会作为一个大的宏观文化,必然对企业文化(微观文化)产生制约。可以想象,如果每个企业都具有一套属于自己的优秀的企业文化,不仅对企业自身有利,更重要的是我们的社会主义精神文明建设会有质的飞跃。

3、塑造人性化的企业文化

“人性”是一个很重要的核心,他决定员工的兴趣、态度、忠诚、积极性、持续性、创造性、道德、意志、观念与企业命运的“个性品质”。人性化管理即是指在充分认识人性的各个方面的基础上,按照人性的原则去管理,利用和发扬人性中有利的东西;同时对于人性中不利的一面进行抑制,弱化其反面作用。人性化的企业文化可以从制度与人性相结合、共性与个性相结合、“社团式”管理、“生活化”工作这些方面来加强。

4、开展企业文化的未来研究

面对信息化、网络化、全球化、国际化的趋势不断加强,现代企业的文化也随之不断地冲撞与交融,中国企业的国际化已经是一种不可逆转的趋势,因此我们必须重视企业文化的未来研究,努力培养企业文化的包容性、开放性、时代性、精炼性等特点。企业同时要根据社会政治、经济、文化等方面的变化不断赋予企业文化新的含义。

如今企业文化作为一种文化现象,可以说每一个成功的企业,都有优秀的企业文化作为后盾。提升企业核心竞争力的关键在于培育优秀的企业文化。诚然形成自己独特的优秀的企业文化并非易事,他需要企业几代领导及员工共同的探索与努力。

企业文化渗透于企业的各个方面,为提升企业的竞争力提供精神支持。只有当企业文化,特别是企业的精神文化顺应社会发展,融入人们的社会生活,体现时代精神,同时又具有鲜明的企业特点的时候,它才能促进企业竞争力的提升。否则,它不仅不能对提升企业的竞争力发挥积极作用,反而还会削弱企业的竞争力,阻碍企业的发展。因此,企业文化必须不断创新,实现内容与形式的统一、表象与实质的统一,并且与本企业的生产技术特点和经营管理相结合,具有鲜明的个性和独特的风格,才能真正促进企业竞争力的不断提升。

冯贤

## 浅析企业安全文化建设的内驱力

企业安全文化建设的内驱力,是指企业在生产经营活动中,形成的一种自我加压、自我监督、自我完善、自我创新和自我发展,全面落实安全生产主体责任的力量。它来源于实践,贯穿于安全始终,安全生产科技的提升,安全环境的优化、管理制度的创新、规章制度的落实,都离不开安全文化建设的内驱力。企业如果缺少安全文化建设的内驱力,安全生产的主体责任就无法落实,安全生产的各项工作就难于奏效。因此,重视和加强企业的安全文化建设,培养和开发安全文化建设的内驱力,是企业安全生产的前提和内在保证。

一、内驱力的形成

企业安全文化建设的内驱力,不是固有的,也不是自发的,而是有一定的形成过程和构成要素:

1、内驱力的形成过程。一是认识,即人们对安全生产与企业经济效益、以及自身行为及其产生后果的认识,这种认识是产生内驱力的前提。二是责任,安全靠什么?靠机制,靠管理,更靠责任心。人们之所以在生产经营活动中,把规章制度、操作规范在心理层面形成定势,构造出有意识,甚至是无意识的安全响应心理机制,是因为人们不仅认识到,安全生产工作的重要性以及做好这样工作的意义,还在于实际工作中深感责任重大,这既是压力,也是动力,这是产生内驱力的内在因素。

2、内驱力的构成要素。企业安全文化建设内驱力的构成,主要包含两个基本要素:一是自身要素。即个体的需要,职工为了提高操作技能和在本职工作岗位上有效的保护自己,在操作中,必须严格遵守操作规程和有关的规章制度。二是环境要素。内驱力作为社会心理现象,并不是单纯的个体内在心理活动的结果,它还是一定条件下社会环境中的生存物。良好的安全发展环境,是培育企业安全文化建设内驱力的必要条件。

二、内驱力的效应

企业安全文化建设的内驱力,具有下列效应:

1、导向作用。“人的本质安全”认为:人的行为处于安全生产的基础地位,人的行为的不确定性,是安全生产中一个极大变数。人的意识与行为,决定着设备使用的安全性和效率,人的安全意识差,行为不规范,再好的环境和条件,也难于从根本上保证安全,所以,企业安全生产工作的首要任务,就是努力提升“人的本质安全”水平。

2、自律作用。企业内部任何群体或个体活动,都是一种有组织的,有序的活动。这一群体或个体有一个共同的目标,就是工作时段内行为的自律。这种自律,既是自觉的,也是相互受约束的。在企业内部有了决策层、管理层和生产工作人员的共同自律,才能使安全生产法律法规要求,成为人们在生产经营活动中的自觉行为。

3、警示作用。事实证明“事故来自麻痹,最大的安全隐患,不是设备的缺陷、制度的缺失、环境的不完善,而是人的安全意识淡薄。安全问责,作为企业安全文化建设的一个重要组成部分,其目的就是警示人们,杜绝安全工作中的不作为、乱作为和不负责等行为。

三、内驱力的分类

根据不同的划分标准,企业安全文化建设的内驱力,有不同类型。以数量分,有个体型和群体型;以时效分,有持久型和短暂型;以动态分,有稳定型和可变量;以成因分,有开拓创新型,自我提高型和制度完善型。现就成因划分,略作分析:

1、开拓创新型。这种类型的内驱力最热烈、最持久,最可贵,是最高层次

安文