

企业文化如何走出“落地”难的困境

郜莉娟

(山西兰花集团新闻中心)

摘要:企业文化理念提炼要从实践中来,到实践中去。理论只有来源于实践、作用于实践,才会具有强大的生命力,企业文化也是如此。而企业决策层对企业文化的认识 and 定位直接影响了企业文化建设的走向和实效。

关键词:企业文化;落地;职工

我国企业文化建设是从上世纪 80 年代开始起步的,历经近 40 年的发展,到今天几乎成为所有企业的“标配”。但不可否认的是,企业文化在很多企业并没有真正“落地”,形式上的宣传多,注重内涵培养的少,有的企业甚至仅仅是把企业文化当作“面子工程”。其根源在哪儿?如何让企业文化真正成为企业发展的动力之源、活力之源?近日,笔者带着这些问题到多家企业进行了调研。

企业文化流于形式的根源

决策层定位出现偏差。企业决策层对企业文化的认识 and 定位直接影响了企业文化建设的走向和实效。笔者与一家制造企业董事长座谈时,发现她对企业文化的定位和认识有较大偏差,尽管她认识到企业文化对于企业凝聚力的重要性,但她更倾

向于把企业文化做成政绩工程。无独有偶,这家企业的其他领导也同样认识模糊,一位副总经理甚至对进行企业文化建设充满抵触,认为企业正处于创业阶段,经济效益差,职工收入低,这时搞企业文化建设纯属浪费,随便编几句好听的话撑撑门面就可以了。像这种围绕错误的出发点做出的企业文化,肯定不是以职工为本,职工不认同也是意料之中的事情。

朝令夕改让职工无所适从。企业文化需要随着企业发展进行完善和提升,但要有一个稳定期成熟期,短期内频繁改变,极易让职工反感、抵触,对企业产生不信任的心理。笔者在一家化工企业调研时,职工反映的普遍问题之一是企业文化修改随意性太大,有的说:“领导换一个,文化换一套,到底是领导文化还是企业文化?我们想不通。”有的说:“管理措施、活动方案今天定了明天就改,职工经常做无

效劳动,领导们根本不慎重。”这种朝令夕改的行为带来的负面影响就是,职工们的反感直接表现在工作中,导致产生群体性打工心态。

脱离实际搞文字游戏。有的企业热衷于找专家团队打造企业文化,忽视了对企业的适用性,忽视了基础调研的重要性,使企业文化在实施时产生削足适履的尴尬,最终流于形式。笔者在一家农投公司调研时就发现了这种情况,职工们背诵企业文化理念一字不差,但谈起宏伟的愿景、规划、战略却充满调侃,一位职工这样说:“我们只是一个刚起步的乡镇农业公司,连运营方向都搞不明白,却大谈要冲出中国走向世界,画饼也不是这么画的呀。”笔者认为,企业文化是企业职工在工作中形成的共同价值观,是来源于职工,又高于职工的方向性指导,必须从实际出发,从贴近职工的角度切入,在广泛调研的基础上提炼,而不是搞那些“说起来琅琅上口,做起来没有实效”的文字游戏。

推广方式缺少科学策划。企业文化形成后要面向全体职工推广,从视觉识别系统统一到文化理念宣贯,从理念认识到行动融入,整个过程都需要精心策划,使其在科学系统的指导下,持续性推进,方可润物无声地在职工脑中生根。笔者在一家化工企业调研时,企业文化部的负责人诉苦说,企业文化理念推广了好几年,干部职工仍然记不住用不上。而职工们却反映,企业文化推广工作,一会儿下一场“雷阵雨”,东一榔头西一棒槌,到最后糊里糊涂也不知道搞了些什么。比如有一年,公司声势浩大地举办了半个月的全员企业文化培训,过了一个月又搞军训规范行为,消停了两个月忽然又来个企业文化演讲。纯粹是心血来潮的瞎折腾。

对企业文化“落地”的思考

决策层要思想统一,身体力行,坚定推行。很多

企业把企业文化的制定和推广当作一个部门的事,当作锦上添花的事情。一些高层领导甚至认为与自己无关,在制定和落实过程中不配合。上行下效,导致企业文化难以真正“落地”。这就好比领导经常说脏话,又怎么能要求职工讲文明?本质上企业文化是企业决策层的意志体现,凡成功的企业从企业文化建设形成之初,决策层就全面参与,并用权威的方式进行推动。因为,一方面企业文化建设是一个长期过程,更需要财力、物力、人力的支持,如果没有决策层的支持,企业文化建设就是纸上谈兵。另一方面,决策层的态度对员工有着重要的示范作用,只有决策层自觉融入企业文化中,心往一处想,劲往一处使,才能带动大家不断努力去实现愿景目标,保证企业文化顺利推广,并在推广的过程中得到完善。

企业文化理念提炼要从实践中来,到实践中去。理论只有来源于实践、作用于实践,才会具有强大的生命力,企业文化也是如此。在提炼企业文化理念前,企业文化负责领导及团队人员一定要深入职工搞调研,了解企业实际情况,摸清干部职工思想,在符合实际的基础上进行创意化、个性化、时代化的提炼,使之被大家广泛认同,引起共鸣,深入人心。比如《班组天地》杂志多次刊登过神华准能集团的班组成功经验,准能集团的标志性文化“你能,我能,大家能,准能!”通俗易懂、朗朗上口、振奋人心。去参观学习的人们多次撰文提到“准能的企业文化真正根植于每一位企业职工的心中,准能的职工们喊出这句话时的激情和自信非常具有感染力。”准能集团的飞速发展与他们的企业文化是密不可分的,这也从侧面证明,源于实践的企业文化一旦被职工认同,就会具有巨大的引领力、强大的感召力、持久的生命力。

企业文化推广要系统策划、有序推进,执行到位。目前,企业内普遍存在企业文化工作人员缺乏

企业文化专业知识与技能的问题,抓不住重点,执行不到位,导致企业文化推进无力,只能在更新视觉系统上做一些表面文章。笔者认为,企业文化推广是一个系统工程,既要考虑由浅入深、层层递进的活动设计,也要考虑形式上丰富、灵活,贴近职工心理,还要考虑推广过程的可持续性和融入工作实际的适用性,没有一个基于企业工作实际的全盘规划是不行的。这需要决策层与企业文化负责部门沉下心来思考,通过科学系统的策划,把企业的价值观渗透到职工骨子里、生活中、工作上的每一处细节,而不是想起来轰轰烈烈搞一场活动,没时间就偃旗息鼓忘到九霄云外。

企业文化“落地”的基础是对职工的理解和关爱。企业文化建设是项复杂工程,离不开基础性的活动组织,离不开广泛宣传,更离不开企业对职工的关爱和领导干部对职工的理解,设身处地为职工着想,才能让职工发自内心地对企业产生归属感,对企业文化产生认同,进而内化于心,外化于行,自动、自发地提高工作效率。

总之,企业的管理者只有真正认识企业文化的重要意义,并愿意持之以恒付诸实践,才能带领企业全员找到正确的途径,让企业文化在职工心中落地生根,并形成一种改变人内心的强大力量,推动企业不断向前。

(上接第30页)带”分布测定,测定结果表明:距煤巷巷帮0-8m的范围内为“泄压带”;距煤巷巷帮8-15m的范围为“集中应力带”,且12m附近为应力峰值区域;大于15m的范围为“原始应力带”,为钻孔封孔深度奠定了理论基础。

(2)根据对钻孔封孔情况及巷道“三带”分布的分析研究,玉溪煤矿对钻孔封孔工艺进行了改进,将封孔深度由9m延长至12.5m,封孔深度超过集中应力带应力峰值点;再则将孔底囊袋改为石膏封堵抽放管末端,提升注浆压力至0.7MPa。采用新的封孔工艺后,3个月内钻孔平均浓度为53.8%;截止3个月时浓度仍维持在40%,实现了高效抽采。

(3)采用新的封孔工艺,大幅度提高了瓦斯的抽采浓度,延长了抽放衰减周期,为煤层瓦斯长时间预抽提供了技术支撑,实现了矿井高浓度瓦斯的稳定利用,增加了安全保障,创造了经济效益。

(4)巷道围岩三带分布范围受到埋深、巷道断面面积、巷道形成时间、钻孔施工等多方面因素的影响,

在后期生产期间应加强瓦斯抽采浓度、瓦斯抽采量的统计,并根据测定结果及时检验和修正巷道三带分布范围。

参考文献:

- [1] 王兆丰,刘军.我国煤矿瓦斯抽放存在的问题及对策探讨[J].煤矿安全,2005(03):29-32+44.
- [2] 刘军.顺层钻孔确定合理封孔深度方法研究[J].煤,2018,27(01):52-53,90.
- [3] 陈敏.抽采钻孔合理封孔深度的综合确定[J].煤炭技术,2019,38(07):132-135.
- [4] 张志荣,赵晶,陈杰,刘永茜.宏岩煤矿顺煤层钻孔最佳封孔深度研究[J].煤矿安全,2017,48(07):166-168,172.
- [5] 陈建忠,代志旭.瓦斯抽采钻孔合理封孔长度确定方法[J].煤矿安全,2012,43(08):8-10.
- [6] 丁守垠,李德参.煤层抽放钻孔合理封孔深度的确定[J].淮南职业技术学院学报,2009,9(01):4-6.
- [7] 王松.基于巷道“三带”瓦斯含量分布特征的合理封孔深度研究[J].企业技术开发,2019,38(04):74-75,90.
- [8] 刘海瑞,房新亮.低透气性突出煤层煤巷“三带”的研究与应用[J].能源与环保,2018,40(05):36-40,45.