

经验交流

构建和谐地勘单位需要处理好 3 种关系

孟繁富

(鲁地矿业有限公司, 山东 济南 250013)

构建和谐地勘单位是地勘单位长期健康稳定发展的需要,是广大地勘职工的共同愿望。属地化管理、企业化经营改革以来,地勘单位解放思想、转变观念、干事创业、锐意进取,经济实力明显增强,竞争能力明显提升,职工生活水平明显改善,总体和谐的地勘单位已经展现在人们的面前。但是应该看到,地勘单位的发展过程中还不同程度地存在着影响和谐的矛盾和问题,如历史遗留问题、单位内部不同实体之间发展严重不平衡问题、弱势群体的待遇保障问题、分配制度的改革完善问题。因此,在更高的层次上构建和谐的地勘单位,既具有良好的基础和条件,又面临着不小的困难和挑战。为此,需要进一步处理好以下 3 种关系。

1 人和人之间的关系

1.1 地勘职工自身要和谐

地勘职工自身和谐是构建和谐地勘单位的前提。这方面,儒家文化依然具有现代意义。比如,在自我完善上,儒家强调“克己复礼”,“志于道,据于德,依于仁,游于艺”;强调达到“克(好胜)、伐(自夸)、怨(怨恨)、欲(贪欲)不行焉,可以为仁焉”的目标;相互关系上,强调“仁者爱人”,“己所不欲,勿施于人”以及“己欲立而立人,己欲达而达人”等。人内心和谐,就是主观与客观、个人与集体、个人与社会、个人与国家都要和谐,个人要正确对待困难、挫折和荣誉。

地勘局领导曾提出了七多七少,即“多一些温暖,少一些冷漠;多一些理解,少一些埋怨;多一些爱心,少一些戒心;多一些关爱,少一些指责;多一些公心,少一些私心;多一些干事创业的正气,少一些嫉

妒拆台的歪风;多看一些别人的优点,少挑一些别人的毛病”,与地勘职工的自身和谐有很大关系。

总体上说,地勘职工自身要和谐,应该正确地认识和对待自己、别人、集体、国家和社会,正确地认识和对待责任、制度、贡献、利益和全局,正确地认识和对待困难、挫折、荣誉、竞争和事业。

1.2 地勘单位领导班子要和谐

领导班子和谐是地勘单位和谐的关键。领导班子的和谐,一把手起核心作用。一把手要创造和谐融洽的共事氛围,既要放手让副职干事创业,又要为副职卓有成效地开展工作创造条件。要谅解和包容副职在工作中的一些失误,不在背后无原则地议论副职的缺点和不足。重大决策上不搞个人武断,要按照有关制度和规定,充分听取副职的意见和建议,民主决策。班子副职也要一切从大局出发,维护好、支持好一把手,既要尽心尽力、积极主动地完成好分管的工作,又要一心一意、心无旁骛地当好正职的参谋和助手。

领导班子的和谐,需要班子成员互相尊重、信任、支持和合作。其中,互相尊重是和谐的重要基础。毋庸否认,班子成员之间的许多矛盾,往往起因于某些“不尊重”的言语或行为甚至是“不起眼”的无意识的“不尊重”。从小的方面讲,要相互尊重彼此的处事风格和作风,不能凡事要求一致,当然,如果这种风格和作风影响到了工作效率和效果,则应坦诚沟通;从大的方面讲,要相互尊重彼此的职权和责任,共同搭台,集体唱戏。

领导班子的和谐,需要责任的共担和利益的共享。目前,地勘局的“三个体系”建设已经成为促使领导班子形成责权利共同体的有力机制,在实际工

收稿日期:2006-12-22;修订日期:2007-06-09;编辑:陶卫卫

作者简介:孟繁富(1964-),男,山东济南人,高级工程师,主要从事党建和企业管理工作。

作中发挥了“总抓手”的重要作用,但不可否认,这一机制在不同单位的实际运用中仍未臻完善。比如,单位内部目标责任的制定是否科学?尤其在具体的和可实现的目标方面是否需要改善?绩效考核是否考虑了绩效的多因性和多维性?是否侧重于信息的沟通和绩效的改善?绩效奖惩是否公平且有效率?承担不同职责的副职之间、班子正职和副职之间的奖惩比例是否合理?都需要进一步探讨。

1.3 地勘单位领导班子和地勘职工要和谐

领导班子和地勘职工的和谐,需要地勘经济的发展和成果来共享来实现。当然,这是和谐的必要条件但不是充分条件。

没有经济发展,地勘职工日益增长的物质、文化需要就得不到满足,领导班子和职工的和谐无异于缘木求鱼。经济发展,需要领导班子树立高度的事业心和责任心,始终将发展作为第一要务。需要领导班子尊重市场竞争和事物运行的客观规律,激情与理性融合,科学决策,尽量减少决策中的失误。需要在单位建立强有力的执行力文化、执行体系和制度,强化执行责任,增强执行力度,提升执行水平。需要在激烈的市场竞争中,增强市场变化的预见性,着力市场经营的创新性,保持专业技术的先进性,强化各项管理的规范性,改善激励约束机制的有效性。

没有成果共享,地勘职工会感受到发展造成的不公,引起心理的不平衡,带来或显或隐的负面影响,如士气低落、情绪低沉、人际关系恶化、凝聚力减弱等。成果共享,首先要对地勘职工的价值和作用有正确的认识。其次,要尽力满足广大职工不同层次的需求,“成就事业的高地,幸福美丽的家园”,既应该体现在事业进步和收入的增长上,也应该体现在精神的富足上,要让人性的光辉闪亮,生命的价值实现,共创繁荣和幸福。再次,要进一步完善薪酬制度,将薪酬制度和目标管理、绩效考评有机结合。当前,应当注意做好不同生产经营部门、生产经营部门和管理部门、领导班子和地勘职工三方面的协调和平衡,在公平和效率之间找到恰当的平衡点。否则,如果贡献大的部门仅仅因为没有完成经济指标而薪酬比贡献小的部门低,如果不同实体职工收入差距过大、班子成员和一般职工收入差距过大,如果效益创造的直接部门和效益创造的辅助部门的薪酬匹配严重不合理,都可能引发矛盾或消极抵触情绪,挫伤工作的积极性。最后,要采取一定措施,对下岗、病

退等弱势群体的生活给予一定的待遇保障并随着地勘单位的经济发展而水涨船高。

2 人与“物”之间的关系

地勘单位的资源可以分为人力资源、实物资源和组织资源。任何地勘单位都是其拥有各种资源和能力的独特组合,这种资源和能力构成了地勘单位竞争优势的基础。地勘单位同时是不断变化的资源和能力的整合体,它通过动态管理,不断地将各种资源优化、协调和配合,有效地发展和运用资源来提升竞争能力和获得经济效益,从而为地勘单位的和谐创造坚实的物质基础。

2.1 要不断优化人力资源

一要人尽其才。要将工作岗位、职责任务、个人的能力特长和组织整体发展需要紧密结合。二要加强培训学习,提升整体素质。除了业务知识的培训学习外,当前,要重视地矿文化的宣传和落地工作,促使广大地勘职工形成共同遵守的价值观和经营管理理念,以便在工作中步调一致,减少内耗,发挥合力。三是做好专业技术拔尖人才和复合型人才的培养和引进工作。从目前情况看,地勘单位能带头承担大型地质勘查、工程勘察施工项目的高水平人才依然相对匮乏,直接导致一些大型项目苦于没有优秀的带头人,一些大型项目的实施质量不高且事倍功半。为此,既要加强内部的培养锻炼,又要通过一定的优惠政策进行外部引进。

2.2 要不断优化实物资源

主要是指加强硬件设施建设,重点是提高设备的技术含量和先进程度。目前,加强地勘主业及其延伸产业已经是人们的共识,但加强地勘主业及延伸产业不是一句空话。人才是一个方面,设备又是一个方面。地勘八院以“战略”的眼光购置了国外先进的钻机、物探院深基础公司花重金购置了旋挖钻机,市场竞争中都尝到了甜头。事实证明,只要对市场的竞争趋势有正确的把握,市场经营中有一定的基础和实力,设备更新是地勘单位创造竞争优势的重要途径。

2.3 要不断优化组织资源

地勘单位的组织资源包括组织结构、基本制度等多方面。考虑到地勘单位的整体规模、战略、性质没有大的变化之前,组织机构无需做大的调整,优化

组织资源的重点应当是制度建设,制度建设的重点又在于制度的落实。原因是,1999 年属地化管理、企业化经营以后,地勘单位普遍加强了制度建设,基本形成了健全的制度体系,但制度落实上还有不少漏洞。加强制度的落实,首要的,是地勘单位领导树立遵守制度的自觉性和自律意识。如果领导潜意识里特权思想还比较严重,内心里不愿受制度的约束,那很容易找出种种借口和理由摆脱制度的束缚或者不按程序办事。职工们或许表面上默认了领导的“违纪”行为,但骨子里是不会认同和赞成的,长此以往,既容易滋生一些不正之风,还会引发职工的不公平感。其次,要直面并改变“法不责众”现象。常常有这样的情况,如果某位同志违反了制度,特别是这项制度在领导和职工眼里并不多么“重要”时,该同志的行为很可能会得到领导和同志们的“理解”。当职工不符合管理制度的行为成为一种习惯时,大家往往不以为然,熟视无睹。当其他人群起效仿,不符合管理制度的行为成为一种大众的习惯,制度规则只能退避三舍,无能为力了。这对于地勘单位的执行力、经营管理水平和长期发展的杀伤力不免让人深感忧虑。

2.4 要在动态变化中不断协调配置各种资源

单纯的一种资源是不可能创造竞争优势、产生竞争能力的,即使这种资源的“实力”十分雄厚。另一方面,资源组合的差异性会带来不同的竞争优势。因此,地勘单位必须面对内外部环境条件的变化,有效配置和组合各种资源,统筹协调各种资源的利用,使人和“物”在地勘单位的发展过程中相互作用,有机结合,互为条件,互为促进。真正做到人尽其才,物尽其用,资源“实力”不断增强,资源配置效率不断提升,组织结构和制度规范及时调整和创新。

3 短期利益和长期发展的关系

地勘单位的和谐,不仅仅意味着短期内的和谐,更意味着长期的和谐,意味着不断向更高水平迈进的和谐。地勘单位的长期和谐必须以长期发展做保证,需要切实处理好短期利益和长期发展的关系。

3.1 要树立百年地勘单位的战略理念

理念是行动的先导,应当理直气壮地树立百年

地勘单位的战略理念,唱响建设百年地勘单位的口号,使百年地勘单位的理念深入人心,成为地勘单位领导和职工自觉的、不懈的追求。无论单位领导如何更迭、市场竞争如何变幻,都能视建设百年地勘单位为已任,正确处理短期利益和长远发展的关系,确保地勘单位的健康稳定可持续发展。

3.2 要重视绩效考核的导向作用

绩效考核的短期化,容易导致地勘单位领导和职工行为的短期化。目前对地勘单位的考核,基本上是年度考核。并且,考核中对一些非量化指标如人才培养、重大事项的决策质量、价值观的体现、经营管理理念的落实、核心竞争力的培育等,缺乏足够的重视。结果,地勘单位领导优先考虑的往往是年度目标的完成,如果短期目标和长远利益相冲突,大体上会忍痛牺牲长远利益。因此,建议对目前的绩效管理 and 绩效考核,在进一步探讨、广泛取经的基础上,进行必要的修改和完善,为地勘单位谋求长远发展创造有利的政策环境。

3.3 要探索激励制度的创新

对人力资源的报酬激励分短期、中期和长期 3 种。地勘单位目前的报酬激励属于中短期激励。考核和支付以年度为单位,报酬形式以工资和年度奖金为主。这种报酬激励制度再加上其他因素的影响,对于地勘单位制定战略目标、树立长远观念的促进作用并不突出。因此,应借鉴社会上不同类型企业的激励制度,结合地勘单位自身性质、“治理”模式和激励对象的实际,积极探索有助于短期利益和长远发展相结合的新的激励制度。比如说,在目前地勘单位股份制改造条件尚不成熟,股票期权等激励方式难以施行的情况下,对因公调动的领导尤其是一把手,对于其在原单位做出的重大决策对后续效益有重大影响的,经过一定的“价值评估”后,是否可以考虑在一定年限内根据该决策的实施效益给予奖励。当然,如果属于重大决策失误,同样应该追究其责任。