

工作研究

# 浅谈地勘单位打造团队精神的难点与对策

张洪民

(山东省鲁南地质工程勘察院, 山东 兖州 272100)

团队精神是现代企业精神的重要组成部分,是促进企业凝聚力、竞争力不断增强的精神力量。面对激烈的市场竞争,每个企业都必须依靠团队的力量,充分发挥团队精神,才能在激烈的竞争中取胜。关于团队精神的解释很多。有人认为,所谓团队精神,简单来说就是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现。团队精神的基础是尊重个人的兴趣和成就。核心是协同合作,最高境界是全体成员的向心力、凝聚力,反映的是个体利益和整体利益的统一,并进而保证组织的高效运转。也有人认为,所谓团队精神,是指团队的成员为了团队的利益和目标而相互协作、尽心尽力的意愿和作风。具体来说,就是团队及其成员为实现共同目标,通过制度规范、纪律约束、权责明确、沟通协作等,在长期的生产、工作过程中产生的真正的内心驱动力。

## 1 团队精神在地勘单位发展中的作用

2005年,山东地矿局第三水文队与第二地质大队合并为鲁南地质工程勘察院。合并前,第三水文队以水工环地质勘察为主,年经营收入为7000万元,第二地质大队以固体矿产勘查为主,年经营收入为4000万元,两队年人均工资均在1万元左右。实施资源整合后,新一届领导班子团结一致,拼搏进取,迅速调整了管理人员和专业技术人员队伍,实行优势互补。完善了规章制度,形成了强大合力,短短2年时间内,年生产总值达28000万元,年人均工资近4万元,最终产生了1+1>2的行为效果。

(1)团队精神的目标导向功能。鲁南院是一支集水工环地质勘察、基础施工、固体矿产勘查等于一体的综合队。院领导班子以“富民强院,创建一流

勘察院”为目标,团结广大干部职工,完善规章制度,建立目标责任体系,通过签订经营责任状等形式,将团队目标层层分解,让每一位职工思想上都有了压力,明确了自己的努力方向。

(2)团队精神的凝聚功能。在保持优良传统的基础上,鲁南院积极推行人本管理,把资源整合的重点集中在“人心”的整合上。通过召开座谈会、举办丰富多彩的文体活动、逐步提高职工福利生活水平、改善工作办公环境等,加强了干部与职工、职工与职工之间的交流和沟通,在强化团队目标的同时,尊重职工个人感情和社会心理需求,引导职工产生共同的使命感、归属感和认同感,反过来逐渐强化团队精神,产生了强大的凝聚力。

(3)团队精神的激励功能。鲁南院积极推行“三个体系”建设,通过签订“岗位职责说明书”和“个人目标承诺书”,明确目标责任,加强考核监督,严明奖惩措施。培养职工自觉要求进步,力争与优秀员工看齐的团队精神。

(4)团队精神的控制功能。团队精神所产生的控制功能,是通过团队内部所形成的一种观念的力量、氛围的影响,去约束、规范职工的个体行为。鲁南院组建后,院领导班子致力于营造团结和谐的发展氛围,妥善处理各种遗留问题,公平公正地解决新问题,使规章制度逐步内化为职工的自觉行为,主动为实现团队目标服务。

## 2 地勘单位打造团队精神存在的问题

(1)野外作业多,队伍分散,协调困难。地质工作多为野外作业,各专业项目组甚至同专业的各项目组,分散在全国各地,见面的机会不多,联系沟通

\* 收稿日期:2007-09-28;修订日期:2007-12-12;编辑:曹丽丽

作者简介:张洪民(1971-),男,山东鄄城人,经济师,主要从事文秘宣传工作。

更少,造成团队与成员之间、成员与成员之间协调困难。

(2)技术含量差异造成的职工收入不平衡。地勘单位根据专业性质分成不同的经济实体,各经济实体间因技术含量差异,有可能造成职工收入不平衡。有些专业如水文地质钻探、固体矿产钻探、基础施工等,技术含量不太高,一般性劳动力占用量大,市场竞争激烈,职工收入水平低;而矿产勘查、地质技术服务等劳动力需求量少,专业技术人员比例增大,市场附加值高,职工收入是低收入水平职工的3~4倍。差别悬殊的报酬影响团队的凝聚力。

(3)分工不够精细,同业竞争造成内耗。各专业、各经济实体存在交叉,分工难以精细化,不时出现同一项目两个或两个以上的实体都想做,甚至为了小团体利益而竞相压价,不仅造成实体间的矛盾冲突,而且影响整个团队的声誉和利益,阻碍了团队精神的形成和发展。

(4)内部分配制度不尽合理,注重效率的同时没有很好地兼顾公平。地勘单位现行的分配制度虽然逐步与市场经济接轨,也基本体现了效率优先的原则,但由于同一团队中职工收入差别过大,二次分配(单位发放给每一位职工的奖金、福利等)时又过于强调平均,使富者愈富,贫者愈贫,对缩小收入差距、平衡职工心理没有很好地起到作用。

(5)管理粗放,与现代企业精细化管理的要求相差甚远。地勘单位正处于变革、改制、转型的过程中,计划经济体制影响深远,管理较为粗放,不利于职工生产积极性的提高,管理体制的僵化影响向心力、凝聚力的形成。

### 3 地勘单位打造团队精神的对策

(1)明确团队目标。地勘单位的终极目标是富民强院(队)、为经济社会发展提供有力的资源保障和基础支撑。把这个目标分解到部门或小组,就是如何加大勘查工作力度,努力寻找新的矿产资源;如何提高科学技术水平,扩大地质服务范围,提高职工收入水平。分解到职工个人,就是如何不断提高工作技能,提高沟通协作能力,高效完成本职工作,实现自己的人生价值。

(2)加强制度建设。制度的形成是一个科学、民主的决策过程,是一个集思广益、发挥众人智慧和力量的过程,是智慧和经验的总结,必须密切联系实际,顺应时代潮流。一方面,制度的制定必须人性化,充分尊重职工的个性,重视职工的不同想法,真正使每一个成员参加到团队工作中去,共担风险、共享利益、协作配合,共同完成团队目标;另一方面,职工应将团队的规章制度作为自己的行为规范和操作指南,树立大局观念和服务意识,强化协调沟通能力,加强自律,使完成团队目标成为职工的内心驱动力。

(3)提高执行能力。提高执行能力,就是要树立一种严谨些、再严谨些,细致些、再细致些的工作作风,改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病,以精益求精的精神,不折不扣地执行好各项重大战略决策和工作部署,把小事做细,把细节做精。不管从事什么职业,处在什么岗位,每个人都有其担负的责任,有分内应做的事。做好分内的事是每个人的职业本分,也是执行力的最好体现。

(4)加强沟通协作。积极的沟通是双向的。一方面,职工应主动与领导层沟通,一般而言,领导层相对职工个人来说,考虑的事情多而复杂,不可能事必躬亲,更不可能把每项工作遇到的具体情况事先考虑周全,这时候就需要职工有主动与领导沟通的精神,说明情况,寻求支持,以便于更好地完成本职工作。另一方面,领导层应该积极与下属沟通,不能只是简单地下达命令,单纯的看重结果而忽视过程。要帮助职工分析任务失败的原因,找出改进工作的方法和措施。沟通的方式有很多种,既可以个别谈话,进行语言交流,也可以召开座谈会,让各方代表充分发表自己的意见和看法,还可以通过书信、电子邮件等形式进行交流。

(5)缩小收入差距。缩小收入差距是构建和谐社会的基础性工作,也是打造团队精神的基础性工作。随着地勘经济的持续快速发展,地勘单位职工收入有了较大幅度的增长,生活水平进一步提高,但不同实体、不同部门的收入差距仍在扩大,因此,要采取积极措施,制定有效政策,逐步缩小收入差距。