
企业文化建设

企业文化建设建议

重要说明：

本文化建设构思是：基于工行是大型国企的基本现实，其文化建设并不打破原有的体系，而是旨在协调、引导、适当激发企业内正面的，向上的文化氛围。

问题分析

问题诊断

- 1、 缺乏完整系统的绩效管理制度，考核结果与激励不完全对应；
- 2、 横向考核标准模糊不清，方法不尽科学；
- 3、 人事考评透明度不高，对考评结果的解释与反馈工作不够；
- 4、 分配方式不透明；
- 5、 激励机制与手段单一，无法有效激励员工；
- 6、 没有明确的职业发展道路，员工发展缺乏连贯性；
- 7、 内部攀比气氛浓厚，眼睛过度向内，而不看外面；

关于国企的机制与通病：

由于机制的原因，混淆了责权关系，以致压抑了人们的性情，不可避免地引起反向情绪。于是，职位本位意识和彻底拜金意识滋生泛滥。传统的方式，如思想工作或大会小会说教已经显得矫情而苍白，实际上没有什么作用。

由于基本价值观的混乱，普遍地导致国企的经营及管理理念不清晰，偏离了企业的根本性质，与市场经济的环境不能匹配，得不到各方面积极的回应。

广大国企员工多年来曲解了“职工是企业的主人”的涵义，常以企业的拥有者自居，对企业的决策指手画脚，企业收益好时，甚至以为应该分享利润。企业困难时，要求企业对自己负无限责任。

而在企业内部，管理的各层面上的行为错位，表现为董事会直接指挥管理，总裁（经理）插手基层工作，职工过分关心领导的想法，专业技术人员忙于管理事务，管理人才充当技术专家。员工重点在谋求职位争取职称投入精力，工作按部就班循规蹈矩，而不乐于创意和革新。

我们必须认清这些问题。

基本思路

我们的构思：

明确问题：

- 1、首先，明确我们期望的员工精神状态是什么样；比如：互相忠诚、互相尊重、互相帮助、互相理解，企业与员工之间，员工与员工之间，都是这样，由此达到积极健康、活泼合谐。
- 2、其次，解决做企业文化工作的手段问题；肯定的，最主要的手段就是沟通方式。多层次、多角度、多方面的良好沟通，是我们做好企业文化工作的方法。没有沟通就谈不上我们前面所说的“互相”的概念了。
- 3、第三，弄清楚企业文化工作的评价标准问题。一是对待企业内部非原则性不愉快事情的态度。是一点小事就弄得满城风雨，还是能开诚布公，良好解决。二是对待本职工作之外的事情的态度。是事不关己、高高挂起，还是主动协助，积极帮忙。这是制度管不到的，很说明问题。三是看对企业未来的发展是否关心。是现实得很、做一点算一点，还是事事能从长远考虑，关心企业就是关心自己，关心未来发展就能同舟共济。这三条是基本的评价标准。

解决思路：

- 1、信息公开；
- 2、允许讨论；
- 3、强化引导。

目标：

- 1、提炼和引导工行的企业文化；
- 2、建立广泛的沟通与宣传媒体。

文化建设体系：

- 1、企业培训。这是企业文化建设中最常用、也最有效的方法。通过培训可以让员工了解企业文化建设的精髓，认识其重要性，完成个人思想状态向企业精神状态靠拢的过程。
- 2、企业活动。企业活动是指针对员工本身素质、员工之间交流沟通、增强员工对企业的忠诚度、提高企业凝聚力等方面开展的训练活动。企业方面可以通过活动提出企业理想、企业观念、企业道德等等并有效地得到理解和贯彻，员工方面可以有效地表达自己的意愿，并能得到合理的解答和较为满意的回应；
- 3、最重要的还是在日常工作和生活中，各层管理者以身作则；加强员工思想、行为监督力度；各部门日常工作会议强调等形式。这才能保证企业文化建设的连贯性和应用性。企业文化建设切忌流于形式；

具体措施

我们的观点：

- 1、 必须建立工行内部的沟通体系及基本载体；
- 2、 绩效考核体系要明确，要全员参与；
- 3、 了解员工所想，多方面激励；
- 4、 考核与激励对应明确；
- 5、 考核结果要及时反馈；
- 6、 及时兑现企业对员工的承诺及应尽的义务；
- 7、 公开员工职业发展道路，引导员工上进。

尤其重要的是：

企业文化，就其本质来说，是人的文化。从一定意义上来说，是企业家的文化，是企业经营者的文化，是企业领导人的文化。

主线：

- 1、 为企业制定战略目标；
- 2、 建立广泛的内部沟通体系；
- 3、 强化正向引导，由一把手开始，逐层向下。

宣传措施：

- 1、 编制企业文化手册；
- 2、 强化定时、集中、公开的培训；外聘培训师（内部宣讲的效果往往欠佳，甚至产生逆反心理），讲竞争环境；
- 3、 创办内部刊物（电子、文本）；发布信息，开展讨论，举办民意调查活动；
- 4、 丰富企业文化活动，如：论坛、比赛、游戏、文艺、展示会等；
- 5、 参加拓展营训练；
- 6、 建设学习型组织；
- 7、 员工满意度调研。

目的：

- 1、 以正向引导，占领思想阵地；
- 2、 公开信息，认清竞争环境和态势；
- 3、 加强沟通，减少误解和抱怨。

步骤：

- 1、 宣传先行；
- 2、 结合新考核体系实施来进行；
- 3、 与新年度工作安排同步。