

略论烟草商业企业推进民主管理的三个维度

孙宏星 浙江省衢州市烟草专卖局(公司)

【摘要】本文从阐述我国企业民主管理制度的起源出发,着重分析了领导重视、制度健全、素质提升等影响烟草商业企业民主管理制度落地、生根的三个关键维度,同时结合实际提出了解决对策。

【关键词】烟草商业企业 民主管理 维度分析

上世纪90年代,正是我国国有企业改革的关键时期,作为当时扭亏为盈典型的石家庄天同拖拉机有限公司推出了“热点问题公开制度”,后来逐步规范为“厂务公开、民主监督”制度,这是我国厂务公开(企务公开)制度的最早探索。1997年,党的十七大报告提出“全心全意依靠工人阶级,完善以职工代表大会为基本形式的企事业单位民主管理制度,推进厂务公开,支持职工参与管理,维护职工合法权益”。首次在党的代表大会报告中提出推进厂务公开工作,这标志着厂务公开民主管理制度的基本确立。

就烟草行业而言,国家局于2009年正式发布《国家烟草专卖局关于进一步推进烟草企业办公公开民主管理的意见》,意味着推进办公公开民主管理工作已经成为行业各单位今后一个时期的重要任务。笔者认为,在当前形势下必须充分发挥烟草商业企业主动性和积极性,抓住重点、以点带面,从领导重视、制度健全、素质提升等三个维度出发,确保办公公开民主管理工作在基层扎根、落地,促其开花、结果。

一、领导重视是深化办公公开民主管理工作的前提和关键

首先,企业管理层要树立办公公开、民主管理的意识。管思想就是管根本,只有管理层的民主意识加强了,想不想公开,敢不敢公开,愿不愿公开的问题就能迎刃而解,办公公开民主管理的各项工作才能真正落到实处。

其次,企业管理层要发挥优势充分调动员工参与的积极性。企业管理层是一个企业的最有影响力的群体,他们的态度对于员工的认识有巨大的影响力。来自笔者所在单位的一份调查报告表明,接近4成的受访员工认为“领导的关心和理解”是他们最希望的减缓压力的方式,这足以从一个侧面说明领导重视对于调动员工的积极性、主动性和创造性有着不可替代的作用。

再次,管理层必须充分认识到员工参与能够有效地强化监督。职工群众的眼睛是雪亮的,他们的智慧也是无穷的,应把各项工作的运行纳入民主管理轨道,置于群众的监督之下,这样才能杜绝管理上漏洞和腐败的滋生,增强企业的凝聚力和创新能力,促进企业的和谐发展。

二、制度健全是深化办公公开民主管理工作的基本途径

制度的健全与否直接关系到企业员工能否把参与办公公开民主管理工作逐渐内化为共同的行为准则,这也同时决定办公公开民主管理工作取得的实际效果。为此,当前必须从制度建设入手,用科学合理的制度固定和强化全员参与的理念,搭建起办公公开民主管理的系统化制度平台。制度建设要从以下三个方面入手:

一建立健全主动的反馈机制。在工作推行的过程中,如果缺乏必要的反馈机制,参与的员工获得上级肯定的心理期望落空,参与效果与积极性必将受到影响。因此,烟草商业企业应建立参与反馈机制来提升员工参与满意度。当员工向上级提出合理化建议后,规定在一定时期内必须给予员工相应的回复,对采取意见的可以给予一定表扬,对未采纳建议的说明原因,并且尽量进行面谈,以免使其参与受挫后,产生不必要的消极心理。回复的形式可以多样,比如采取电话通知、邮件通知、面对面交流等等。

二是建立科学合理的奖励机制。员工响应企业的号召表达自己的意见建议,其行为应该受到管理层的肯定,予以一定的奖励。那么,奖励机制应该如何建立呢?结合此项工作的特点,笔者认为,奖励应该遵循“精神奖励为主、物质奖励为辅、建章立制为重”的原则,切实强化员工参与民主管理的积极性。对于积极参与企业民主管理的员工,可以适当给予奖励,采取大会表扬等形式来强化其行为;对于为企业发展带

来重要建议,取得实际效果的员工,可以对员工的表现给予备案,将其纳入绩效考核中作为物质奖励参考;对于员工的意见建议给企业带来巨大发展机遇,取得明显成效的,可以提供员工深造和发展的培训机会甚至在职务成长通道上予以优先考虑。

三是畅通交流沟通的长效工作机制。推进办公公开民主管理工作,必须畅通交流沟通渠道,考虑到烟草商业企业的特点,笔者认为以下几种方式比较行之有效:1.“意见箱”。该途径的优点搜集的信息量比较大,必须有专人负责,缺点是意见建议的有效性很难得到保证。2.“定期会议”。一般而言,企业结合实际情况定期举行会议,员工和管理层可以面对面的进行交流沟通,这种方法比较直接。其中最重要的形式是职工代表大会。作为我国职工参与企业民主化管理的一种普遍形式,在维护员工利益维护员工权力方面发挥着不可替代的作用。在实际操作中,要加强职代会运行制度建设,避免流于形式,切实保障员工民主管理的权益。3.“问卷调查”。企业可以定期或不定期对员工做问卷调查,让员工有机会表达自己的意见,这种形式可以收集到来自基层受访问员工的内心想法,能够集思广益。4.“座谈会”。这种参与途径其操作起来比较灵活。企业在研究某一问题,作出规划或者决定之前,可以听取多方面的意见,邀请各层面的员工代表参加座谈会。参与者不拘形式,就某一议题展开交谈,在轻松、自然的氛围下可以为管理层的决策提供一些有价值的建议和思路。5.“领导接待日”。领导接待日是办公公开民主管理工作的一条快捷通道。企业的管理层可以轮流值班,在“领导接待日”那天接待来访员工,听取员工的意见和建议。

三、员工素质提升是深化办公公开民主管理工作的动力和活力

企业组织机构与制度的建立及其发挥作用归根到底还是要靠人来完成,离开员工素质的提升,任何工作都难以取得实质性的成功。在当前形势下,员工素质的提升必须依靠宣传和培训,通过创建学习型企业,确保员工的管理意识得到增强,管理水平得以提升。具体来说可以通过以下两种方式:

一要加强宣传教育。员工要成为企业改革和发展的中坚力量,就必须进一步解放思想,树立民主管理和合理合法的理念,充分意识到发表见解看法是个人权利的体现,是自我价值和才能得以发挥的表现。烟草商业企业可以充分利用内部的座谈、会议、小组讨论、个别沟通等形式,也可以结合宣传栏、内部刊物、OA办公平台、宣传横幅等途径让企业员工得到潜移默化的教育,树立正确的思想意识。同时,也可以导入人性化的情感激励,从关心人、理解人、尊重人、信任人的角度出发,启迪员工的心灵,激发他们主人翁意识和“以企业为家”的情感,使得管理层和员工之间达成共识,实现思想共鸣。

二要加强学习培训。要推进办公公开民主管理,就必须提高员工的综合素质和参政议政的能力。要帮助员工掌握现代经济社会发展的基本知识,民主管理所必不可少的经济、法律知识。缺乏这些知识,连企业基本的财务报表、经济运行报表都看不懂,即使企业的管理层把企业的经济数据向员工公开,也很难看懂、看出问题,参与民主管理也就流于形式了。因此,要深化企业员工加强继续教育和培训的意识,加强企业管理层、一般员工全面参与的学习型组织的创建,使他们共同学习、共同进步,增进交流和理解,培养他们之间的互信和真诚。在具体形式上,可以适时采用一些新颖的培训方式,比如交叉培训、专题知识讲座,让财务部门的员工讲授财务知识,让业务部门的员工讲授卷烟业务知识等,丰富员工的知识储备,切实提高他们参与办公公开民主管理工作的水平。