

# “找差”、“反思”文化 推动企业健康成长



■ 董贻正

**在**首钢矿业公司,无论在下属的哪个厂矿,都会听到“找差”、“反思”等词句;随便打开哪个厂矿的网页,都会看到“反思论坛”、“反思专栏”等栏目。“找差”、“反思”已经成为矿业公司各级干部和广大员工日常工作中不可或缺的内容,也是推动矿业公司不断大步前进的动力。

虽然,把“找差”提高到文化的范畴,还是近几年的事,但在实际工作中用找差来推动观念的转变,用找差来提出新目标,用找差来促进持续创新,则已持续好多年了。矿业公司的找差、反思活动,有着几个显著的特点:

首先是领导倡导,坚持不懈,严格要求,不走过场。就公司范围来讲,10年前就提出了开展对标挖潜活动,当时主要还是通过生产技术上的具体指标的内外对比,来找差距,定措施,发展至今,其范围更加广泛,指标设置更加丰富科学,无论从广度还是深度上,都不可同日而语了。而“三查”发布,则内容更加明确,重点更加突出,分析更加深入,责任追究更加严肃,机制更加完善,由企管处负责(这也是企管处的主要职责),每个月都要围绕公司当年确立的重点工作项目,有计划、有重点地深入调研检查,在肯定成绩的同时,更多地是对存在的倾向问题、主要矛盾、薄弱环节等进行系统分析,提出具体改进建议,每月将“三查”结果在公司二级单位主要领导参加的会议上进行发布。像今年1月份的“三查”发布会上,主题就是对ERP系统的设备、质量、生产三个模块的运行情况进行重点检查,2月份的“三查”发布着重检查物资供应模块的运用情况,同时对1月份发布会后各单位整改情况进行了通报;3月份“三查”发布会的主题则是资源回收工作。对问题开门见山,从不遮遮盖盖;对涉及的有关的单位和人员则是指名道姓,每次发布会的内容、问题和原因分析以及工作建议部分的篇幅都远远大于成绩部分,有理有据,对领导班子的震撼力、对面上工作的推动力比以前更大。

其次,是找差、反思活动的制度化。在公司领导带动下,现在矿业公司上上下下,找差、反思,已蔚然成风。很多单位已经不是停留在理念的灌输、一般的倡导,而是形成制度,用制度来促使找差、反思的持久、深入。烧结厂规定,所有管理人员每季度都要写一篇反思文章,而且还将所

有的反思文章全部挂到网上,使反思的内容透明化,既可以起到相互借鉴的作用,也可以起到群众性的监督作用。点击烧结厂的网站,在“反思专栏”里,可以看到每个季度、每个单位每个管理人员的反思文章,结合自身工作实际,查找本季度工作中存在的问题,虽然文字有长有短,但都不是三言两语,敷衍塞责的,其中不少是有一定深度的。我深信,只要持之以恒,积以时日,肯定会由量变到质变,在思想上、观念上,以及各项工作上发生一个突变,一个飞跃,实际上,在反思制度化以后不到一年的时间里,烧结厂的工作已经有了飞速的发展。很多厂矿领导带头反思,球团厂党委书记兼厂长董伟的反思文章《反思过去与开创未来》在矿业公司举办的“解放思想,创新发展”论坛上交流,给人以深刻启迪。在大石河铁矿、协力公司的网站上,也都可以看到类似的“反思平台”,这已成为改进工作的有力武器。

第三,找差、反思由被动到主动,由找外因到找内因,步步深入。在初期,一些单位往往是出现了问题,被动地去找差距;有时即使找出了差距,也会推之于客观,归之

于外界因素,不敢触及自身的问题。随着这一活动的深入开展,越来越多的员工认识到找差必须立足于自身,眼睛向内找差距,从自身工作上找原因。他们也从中学到了甜头,越是把问题向外推,就等于是剥夺了提高自己素质的机会,削弱了自己解决问题的能力。于是找差就由被动转为主动,从“要我找差距”到“我要找差距”;反思也就成为顺理成章的事了。现在他们分析问题能内外结合,过去眼睛向外是为了推卸责任;现在眼睛向外则是从系统思考的角度,寻找事物相互之间的联系,从全局的观点来更好地解决自身局部的问题。公司每年有计划、有组织、定专题,走出矿山、感受市场、感受变化、感受创新,使“找差”越来越深入,反思越来越深刻,领导干部看问题的角度越来越新、接受新事物的速度越来越快、要求自己的标准越来越高。他们还提出解决问题的三种境界,一种是出现问题后,被动地去解决问题;第二种是主动地发现问题,去解决问题;再高层次则是提出问题,去解决问题。长期的找差、反思,使他们坚信:生产是有规律可循的,问题是可以被认识的,矛盾是可以转化的,失误事故是可以避免的,管理效能是可以提高的。于是视野越来越宽,领域越来越广,素质越来越高,能力越来越强,效果也就越来越显著。

一种文化的形成,需要长时间的积淀,需要企业领导的身体力行,需要广大员工的精心呵护。衷心祝愿首钢矿业的“找差文化”、“反思文化”越行越远,越走越好!

(作者为原冶金部政策法规司司长,企业管理专家)



## 优秀薪酬文化 推动企业和谐发展

何平昌 曾卓文 王中东

**薪**酬文化是薪酬分配的理念和导向,它是企业对员工的预期和要求,同时又是企业在分配上对员工作出的承诺。韶钢根据自己的实际情况、生产经营战略的需要制定出体现薪酬文化的薪酬制度,薪酬策略是:用完善的机制激励人,用良好的培训造就人,用优厚的福利留住人。多年来,韶钢薪酬文化以“效率优先,兼顾公平,利益共享”为薪酬分配的理念和导向,根据员工工作绩效进行分配,通过完善的薪酬制度为员工提供全方位的保障,增强员工的归属感和安全感,使员工能更加快乐地工作和生活。实践表明,认真执行薪酬文化及其策略,有利于人才成长,推动企业发展。

一是强调“效率优先,兼顾公平,利益共享”。

韶钢的薪酬文化是以绩效为中心的文化,可以概括为“效率优先,兼顾公平,利益共享”。它向员工传达了这样的一种分配理念:员工收

入多少要比贡献看绩效;企业强调团队的紧密合作,重视内部公平和外部公平;企业与员工利益一致,共担责任,共享利润。

作为一家企业,韶钢必然以利润为目标,哪类员工能为企业创造利润,薪酬就必然向这类人员倾斜,所以薪酬文化首要的是“效益优先”。

作为一家国有企业,韶钢又承担着一定的社会职能,具有强烈的社会责任感,其发展背景决定了文化的第二要素“兼顾公平”。公平分为外部公平和内部公平。外部公平强调善待员工,薪酬待遇要处于同类企业的中上水平;内部公平主要体现薪酬分配与工作绩效和劳动贡献挂钩,不搞“大锅饭”和平均主义。

人力资源作为企业第一资源,只有员工与企业目标一致、利益一致才能充分调动员工的积极性和创造力,所以企业薪酬的第三要素为“利益共享”。它表达了企业与员工共同分享劳动成果,共同发展的愿望。这种利