

文章编号: 1007-5399 (2013) 01-0028-03

# 深化邮政企业民主管理的实践探索

庞应峰

(宝应县邮政局, 江苏 宝应 225800)

**摘要:** 文章结合江苏省宝应县邮政局的工作实际, 从民主管理的前提、关键、重点、核心和目的的五方面对深化邮政企业民主管理进行了深入阐释, 以期更好地促进邮政企业的发展。

**关键词:** 民主管理; 潜能; 机会; 决策; 凝聚力; 团队; 平台

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** B

企业即人。企业的目的不是直接给员工幸福, 而是给员工为自己谋幸福的机会。不能给员工提供这种机会的企业必定是一个失败的企业。成功的企业要让企业的每一位员工都能看到未来, 看到希望。想要建设成功的企业就必须尽可能发挥每一位员工的潜能, 而如何挖掘员工的积极性和潜能, 企业的民主管理至关重要。因此, 任何一家企业的民主管理都是关系到这家企业在市场竞争中能否生存和发展的大问题, 同时也是构建和谐企业的强大动力。

如何在实践中帮助员工找到自己谋幸福的机会, 通过培育优秀员工打造成功的邮政企业, 一直以来都是江苏省宝应县邮政局努力的方向。近年来, 宝应县邮政局在新形势下对深化企业民主管理进行了有益的探索和实践, 也带来更多的思考和启发。

## 1 面对面, 民主管理的前提就是倾听

不善于倾听是管理者最大的疏忽。倾听能够使企业全体员工在思想上达成一致, 并达到感情的通畅。

当前正是邮政企业深化改革的关键时期, 也是邮政员工进行又一次创业的起点。在经历了1998年邮电分营和2008年邮政改革的阵痛之后, 邮政员工面临着更大的挑战和机遇, 发展任务和市场竞争压力巨大, 作为企业管理者, 应该与员工面对面, 主动倾听员工的心声, 尤其是普通员工和一线基层员工, 留心打捞沉没的声音, 哪怕是不同的声音。

宝应县邮政局召开了多层次的座谈会, 并且将这种倾听式的座谈会制度化和规范化, 仅2012年上半年, 宝应县邮政局就举行了十余次座谈会。3月20日和21日分别召开了支局长座谈会, 5月5日召开了基层负责人座谈会, 6月3日召开了全体管理人员座谈会, 6月21日和25日, 又再次召开专题座谈会。与会人员多达400余人, 相当于全局员工每人都参加了一次座谈会。

2012年2月5日, 宝应县邮政局分别召开了新春联谊

会和大学生座谈会。出席新春联谊会的不仅有来自全县31个支局的负责人, 更有31个支局负责人的家属, 在联谊会上, 宝应县邮政局的主要领导除了感谢支局长一年来所作的努力外, 更加感谢了31位支局长家属的支持和理解。在感谢的同时, 会议大部分时间都是在倾听支局长一年来辛勤工作的感言, 以及支局长家属一年来为支持邮政事业付出的辛劳。通过长达4个多小时的倾听, 深化了支局长家属对邮政工作的理解, 为新的一年支局乃至全局的发展奠定了坚实的基础。

出席大学生座谈会的是近两年新入局的大学生新员工, 在局领导的鼓励下, 这些充满理想的邮政新人纷纷就目前的生产生活谈了各自的体会, 还重点畅谈了各自的职业规划。通过讲述和倾听, 鼓舞了新员工的士气, 解决了他们遇到的实际困难, 消除了他们走向职场之初的困惑, 坚定了大学生新员工从事中国特色邮政事业建设的决心。

一系列的座谈会, 局领导倾听到来自一线的真实声音, 帮助员工在情感上找到宣泄的平台, 体现了企业对每一位员工的尊重和关爱, 让他们在尽情的倾诉之后, 能够抖擞精神, 毫无负担地走向发展的战场。

## 2 心连心, 民主管理的关键就是沟通

管理的实质就是沟通。优秀的管理者不会让员工觉得他在管人, 而是在帮助人。

俗话说, 鼓励什么, 就会得到什么。作为企业的负责人, 只有学会欣赏别人, 才能更好地进行管理。尤其是在“三个率先”的今天, 在邮政争先进位的紧要关头, 不管是企业的主要负责人, 还是部门和支局的负责人, 都要学会与员工一对一、心连心的交流, 通过情感和思想的不断沟通, 达成共识, 形成合力。

在这方面, 宝应县邮政局最大的创新就是切实将谈心谈话活动做到位, 做扎实, 坚决不搞形式主义, 真正发挥谈心

谈话活动的作用。除了正常开展局长接待日活动外，还要求各部门、各支局负责人每月都要进行一对一谈心谈话活动，确保对本部门员工一年内至少开展1次一对一的谈心谈话，并且根据实际情况，随时随地开展形式多样的沟通活动。团委、工会、妇联等部门都要积极开展谈心活动，局主要领导人更要身体力行，带头执行。

在谈心谈话中，宝应县邮政局重点强调应做到“五有”。一是有诚心，以平等的心态和诚恳的态度与对方拉家常，以诚相待；二是有实心，坚持实话实说，听取意见不怕刺，查找问题不怕丑，做到不带偏见不记仇；三是有真心，说真话，真心与员工进行交流，敞开心扉说心里话，做到以理服人；四是有虚心，放下架子，虚心接受别人的意见，能办的马上就办，坚决不让问题过夜、发酵；五是有公心，坚持从团结出发，形成共识，不纠缠细节，重点是解决问题。

为照顾不善于用语言表达自己真情实感的部分企业员工，宝应县邮政局除设立局长信箱外，还专门在局办公系统中设立电子邮箱，进行多种形式的沟通交流。为鼓励企业管理者和员工之间的交流沟通，以便了解基层的实情和员工的真实想法，宝应县邮政局在局信息工作方面坚持来稿必登的方式，增加了信息发布量，引导每位员工表达实情和真话。仅2012年前8个月就刊发局信息84期，162篇，16.8万字，有72人通过信息表达了对邮政生产生活的理解和建议，占全体员工总人数的两成。

畅通的沟通交流渠道让员工说出了真话、说出了实话、说出了心里话。对于员工的诉求，宝应县邮政局也及时处理，相关单位迅速落实，并将处理结果及时公示。2012年上半年，仅各类公示就达11次。一系列沟通举措让员工了解了企业努力的方向，企业也清楚了员工的诉求，彼此之间心连得更紧，在利益追求上和价值取向上不断达成共识。

在各种沟通活动中，宝应县邮政局通过设定目标、达成一致的沟通形式，反复强调沟通的重要性，并通过不断沟通和有效交流，使得全体员工在局重大问题上达成一致，振奋了员工的精神，鼓舞了管理者的信心，让全体企业员工向着同一个目标破浪前进。

### 3 走出去，民主管理的重点就是关爱

关爱员工就是关爱企业，在企业所有的投资中，感情投资花费最少、回报率最高。

目前正在进行党员干部“走转改”，让干部深入基层，“接地气、鼓士气、增底气”，同样在一个企业中，如果管理者总是坐在办公室里开展工作肯定不行，必须走出去，多了解一线情况，多为基层员工解决实际困难，多给员工一点关爱，工会会给企业带来更为丰厚的回报。

在这方面，宝应县邮政局不仅通过持续改善员工民生，增加劳务工收入，实现同工同酬，抓紧建设新一轮“五小”工作，组织在职员工和退休员工健康体检以及休养旅游等常规活动来体现对员工的关爱，还通过大力提倡下基层活动，要求每位企业管理人员都要定期下基层，体验支局生活，树

立为生产经营和基层单位服务的牢固意识，让基层员工舒心和放心，让想干事、能干事、干成事的基层一线员工在辛苦工作的同时，体味快乐。

为每位员工搭建平台、畅通渠道、创造良好环境就是对员工最大的关爱。在具体实践中，宝应县邮政局主要实施了以下三项措施。

一是提升员工素质。宝应县邮政局致力于打造一支素质高、管理强、业务技能一流、善于市场营销的员工队伍，尤其是新制定下发《宝应县邮政局员工教育培训管理办法》后，全体员工积极响应号召，纷纷利用晚间和公休时间进行自学，努力通过学习提升自己的能力和水平。仅2012年上半年，宝应县邮政局就自行组织各类培训班35个，达1142人次，实现了每季度、每月、每周都有业务培训活动。为营造浓厚的学习氛围，宝应县邮政局还对新取得大专及以上学历的员工予以奖励。

二是建立正常的晋升通道。宝应县邮政局组织开展了“移位争先”劳动竞赛活动，各网点按2011年末收入规模分为4组，分组评比，要求各网点必须瞄准全局业务发展速度，确保完成收入目标，并努力实现赶超。劳动竞赛的开展为所有勤奋努力的员工提供了施展才华的平台，让他们有机会在竞赛中脱颖而出。

三是进一步加强党风廉政教育。宝应县邮政局出台了禁烟和工作日禁酒的规定，制定了连带责任追究制度，重点加强了“三重一大”事项的管控，坚持从源头上做好防治腐败和职务犯罪工作。特别是禁烟禁酒制度的出台，赢得了全体员工的支持，充分展示了宝应邮政人想干事、能干事、干成事而又不出事的精神风貌，打造了风清气正、和谐共进的发展环境。

从办公桌上看到的世界是局部的，只有真正走出去，将每位员工的寒暖放在心上，把工作重心放在不断提高员工的收益上，把广大员工干事的热情充分激发出来，企业的发展才能得到根本保证。

### 4 请进来，民主管理的核心就是决策

正确的决策来自众人的智慧。多听不同的意见、相反的意见，在未出现不同意见之前，不匆忙作出任何决策。

抓住有利时机并快速决策是现代企业成功的关键，成功的企业就是在不同的选择中挑选出一个最适合自己也最适合市场的决定。因此在危机面前，面对每一次决策，企业管理者更要善于听取员工的意见，汇集众人的智慧才能无往而不胜。

在这方面，宝应县邮政局除了坚持职工代表大会制度，让员工享有企业的主人翁地位外，还在决策过程中，积极将员工请进来参与重大事项的讨论和决策。一年一度的职代会，宝应县邮政局总是将报告提前发给参会人员，给予员工充足的时间分析和讨论，让职工代表有充足的时间征求本部门其他员工的意见，并将意见汇总到职代会。

正常的局务办公例会，宝应县邮政局也会针对讨论的议

题,邀请一线基层管理人员参加,请他们根据工作实际发表意见。每月的经营分析会和质量服务分析会都会邀请基层负责人、营销员和相关人员参加,就宝应县邮政局整体的经营发展、营销策略、措施政策等展开充分的讨论。在讨论中,尤其重视参会基层人员的意见,并对他们的意见给予充分的肯定和鼓励。仅在2012年上半年,就邀请近百名一线基层人员参加局经营分析会和质量服务分析会,丰富了决策选择,使得各类决策更加科学、更贴近实际。

除了邀请员工参会外,还在一些重大事项的决策上广泛听取更多意见,专门召开座谈会征集意见,对一些苗头性的问题及时处理。对于事关全局的大事还开展全体员工的大讨论,在讨论2012年年中座谈会精神时,就收到各单位讨论意见和建议43份,近5万字。及时的讨论使得全体员工心往一处想,劲往一处使。对于各种决策,宝应县邮政局坚持民主评议制度,对于领导干部还坚持述职述廉制度,并将评议结果及时公示,让决策行驶在阳光下。

决策过程的公开化和透明化,加强了对企业管理层的监督和管理,扩大了基层民主监督的渠道,促进了工作作风的转变,密切了党群、干群关系,增进了全体员工的相互信任和理解,调动了普通员工参与基层民主管理的积极性。

## 5 肩并肩,民主管理的目的就是凝聚

管理就是激发人的潜能,以赢取目标。管理者必须给人以足够的认识,才能让员工自主发挥潜力,能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。

好的首席执行官需要通过构建自己的团队来达成梦想,即便是乔丹也需要队友合作才能取得胜利,因此一个成功的企业必须向管理人员要发展动力。在这方面,宝应县邮政局狠抓管理团队建设,以高标准要求各部门负责人,让管理人员时时有事做、处处有压力,比别人吃更多的苦、流更多的汗、谋更实的发展,时刻保持“白+黑”、“5+2”的工作状态,时刻保持真干事、干真事的精神状态。想要干成事,就要抓住不落实的事,盯住不落实的人,促使每个人都真正地抓落实、求实效。

此外,宝应县邮政局还要求负责人不仅要带头干,还要带着大家一起干,鼓励每位员工投身于发展大潮中。不能总是抱着老眼光看人,要相信自己的员工,给他们更多的责任,更多的信任,更多的机会,赋予员工更多权力,培养员工的自觉性和责任感,相信他们一定会干出不一样的业绩。

企业的民主管理实际上就是共享团队融洽的感情,因此企业文化建设就显得尤为重要。宝应县邮政局除了正常开展各种文化娱乐活动之外,更提倡一种昂扬向上的企业精神,并在日常工作中注重渗透和培育。只有提高员工的素质和精气神,企业才会显得生机勃勃。

机会只留给有准备的人,成功的企业应保持“时刻准备着”的状态,企业的凝聚力就在员工自觉自愿执行企业决策中形成,而公平诚信的制度是企业凝聚力的基础。如果员工从管理者身上看不到自己的未来,管理者不能肩并肩与员工

## 爱尔兰邮政监管机构控制邮资上涨

近日,爱尔兰邮政监管机构(Comreg)表示,将限制爱尔兰邮政上调邮资,以确保顾客的购买力,秉承爱尔兰邮政一贯的简单明了化战略。

爱尔兰邮政监管机构发布了2012至2014年邮政服务行业监管战略总体规划,指出所有邮资的设定必须考虑顾客的购买力,以确保邮政服务惠及所有群体。报告指出,资费的设定不仅要体现所提供服务的真正价值,还要确保清晰、透明。同时,该战略规划还强调了降价的重要性,并指出纸质邮件需求量的降低导致成本价格节节攀升,难以把控,最终导致邮件量更大的跌幅。因此,当前迫切需要降低成本,保证可持续的经营模式。

爱尔兰邮政监管机构一位官员表示,作为一种通信媒介,邮政服务要想保持竞争力,服务提供商不仅要提高成本效益、鼎故革新,还需反复调整服务项目以满足用户需求。

尽管爱尔兰邮政已经意识到这一点,爱尔兰邮政监管机构还是建议其加大成本削减力度。爱尔兰邮政已经并将继续采取措施、做出改变,以降低成本。迄今为止,爱尔兰邮政开展的各类措施主要目的是提高工作效率,加强自动化处理。

爱尔兰邮政近期向爱尔兰邮政监管机构提交申请,将当前0.55欧元的邮资提升至0.65欧元。

(武峰 译)

战斗在一起,企业的凝聚力就会成为一句空话。没有凝聚力的企业将会走向没落。

在世界金融危机不断深化的今天,邮政企业的发展不仅没有止步,反而强劲逆势增长。前不久公布的世界500强企业排名中,中国邮政前移至258位,上升了85位,同时名列世界邮政企业的第4位,这完全得益于不断激发员工的积极性和不断增加员工的收益。在建设中国特色邮政事业的重要时期,企业的民主管理尤为重要。管理是一种严肃的爱,以爱为凝聚力的公司要比靠权威维系的企业稳固的多。企业最大的资产不是固定物,不是品牌,也不是资金,而是人。培养人才先于企业生产,企业发展的目的是赢得利润,但前提是给生产利润的员工提供更多的机会。企业不直接给员工幸福,而是搭建一个平台,让员工在投身发展中自己创造谋取幸福的机会。

收稿日期:2012-09-19

作者简介:庞应峰(1968~),男,江苏扬州人,主要从事邮政业务管理研究。