

当前,各地开发区的体制机制改革如火如荼,三化三制改革是其中的重要抓手。开发区的改革绝不仅仅是优化一下部门结构、岗位职责、搞几次竞聘、设计几项薪酬绩效制度这么简单,而是对公共管理部门的工作思维和习惯进行的一次大手术,是一次深刻的组织变革。三化三制改革的很多关键举措——聚焦发展主责主业、人员聘用制管理、差异化绩效分配、人员刚性淘汰等——都涉及到广大干部职工这一重要的利益相关者。因此,在改革的前、中、后各环节都不能缺少对组织氛围——这一影响干部职工敬业度和绩效的关键因素——的关注。也只有注重营造良好的组织氛围,改革才有可能取得真正的成效。

本文就从组织氛围的角度谈一谈开发区在体制机制改革中的点滴思考,也可为国有企业在三项制度改革提供借鉴。

什么是组织氛围?

关于组织氛围的定义有很多版本,也有很多人将组织氛围和组织文化混同。本文引用相关文献,认为组织氛围是指能够由组织成员感知的、影响其行为的、并能够依照组织一系列特征进行描述的性质相对稳定的组织内部环境,是组织中的员工对组织的价值观念、人际关系、管理状况、物质待遇、发展前景以及个人在组织中的地位、作用和前途的综合反映。它对每个职工的工作态度、工作效率产生潜移默化的影响。

但组织氛围是一个笼统的概念,实际使用时不方便评估,一般将其拆解为不同的维

度。例如,《组织变革与发展研究》杂志将其拆解为7个维度(表1);坎贝尔则将其定义为4个维度(表2);也有中国的研究者根据企业性质和调研情况,将组织氛围拆分为制度清晰性、上级督导、工作自主性、成长空间、人际关系、温暖关怀和团队协作等。

虽然组织氛围拆分出的各类维度有所差异,但有很多相同或相近的表述。例如人际关系、报酬与激励、工作自主性、领导支持等,且很多与员工的感觉相关。本文不做严格意义上的学术讨论,而是综合性地使用上述维度。

表1: 组织氛围7维度构成

维度	具体描述
信任	当组织成员彼此坦诚相对、共同面对困难、互相信任时,这个组织就有着比较高的信任度;反之,则信任度就比较低。
冲突	当组织中现出较多种势力的不和、目标离散,组织分裂和个人不和,这时组织存在较高度的冲突;反之,则冲突程度较低。
士气	如果组织中的员工对于组织和团队有极强的信任感和热情,那么这个组织就有着较高的士气;反之则士气低下。
报酬的公平性	当一个组织给予它的员工以公平公正、毫不徇情的报酬时,这个组织在它的报酬方面是公平的;反之则是不公平的。
维持稳定的偏好	一个组织如果组织惯性强,员工都倾向于未来和现在一样不做任何改变,那么这个组织就存在着对变革的高度抵制;反之则存在对变革的较少的抵制。
领导的可信度	组织中的员工给予领导以信赖、尊敬并且乐于接受领导的决定和行动,这个组织的领导可信度较高;反之则可信度较低。
推卸责任	如果组织中的员工认为应该把责任转移到其他人——高层管理者、其他职员或者是组织以外的人身上,这个组织就是一个容易推卸责任的组织;反之则是一个不易推卸责任的组织。

表2: 组织氛围7维度构成

维度	具体描述
个体自主性	个体在多大程度上成为自己的主人保持多大的决策权力的自由。
工作职务赋予的结构化程度	上级提出工作任务的目标以及实现这一目标的方法,并将这些工作信息向从事该项工作的员工沟通的程度。
奖励取向	公司取得利润、销售额增长等业绩后给予员工的奖励。
关心、温暖与支持	人际协调以及从上司那儿接受支持或鞭策。

为什么要关注改革中的组织氛围

从内部视角看,开发区的改革实质就是对组织任务、结构、人员等方面的变革。作为公共管理部门,相比企业部门,开发区管委会所处的环境更加稳定、正规化程度更高,有些开发区管委会还包含社会职能,规模较大,这都会带来更大的组织惯性。

从个体来说,无论是领导还是员工,大部分人都是公务员或事业编人员,习惯了有保障性的、变化甚微的工作环境,改革可能让大家产生较为复杂的心态。经常听到员工私下向我们的咨询顾问反馈:“我不参加改革了,还是申请调去其他单位合适一些”、“我去哪个部门更合适呢?”或“我虽然满足条件,但去竞聘副部长,感觉胜任不下来”等等。

总结起来,变革中个体容易产生的心态包括:一是对变革结果的不确定性(变革抽离了稳定安全的环境,产生了不安全感);二是以往的投入变为沉没成本(变革会带来资源重新配置和利益分配方式改变);三是个体对

自身适应性的担心(担心改革后的工作挑战和要求自己不能适应);四是个体对变革的预期(员工对变革的目标和效果不清楚或不合意)。上述心态都会使个体产生对变革的抵制。

但是,组织变革中的重要变量是“人”,而组织氛围正是通过“人”这一中介,对组织变革产生影响。学术界通过实证研究也证实了这一观点:通过对两百多名员工的调查分析,组织氛围与员工满意度、员工绩效、组织绩效正相关,与离职率、员工心理紧张程度负相关;通过对制造业企业员工满意度的分析,得出组织氛围与组织绩效正相关;通过对超过1500名员工的调查,良好的组织氛围能够促使员工积极评价组织变革,同时提高工作满意度、工作责任感,降低他们的缺勤率和离职率等。总结起来,重视营造良好的组织氛围,不仅可以保证开发区改革的顺利进行,还可以确保改革后的组织成效尽快显现。



用组织氛围的「透视镜」看开发区三化三制改革



如何在改革中营造良好的组织氛围

加强党建在引领思想、凝聚力量方面的作用

党建一直是政府机构和国有企业非常重要的工作。但很多时候,党建工作的重点往往是完成规定动作,这在组织正常运转时没有问题,但却很难在改革环境下形成有效支撑。鉴于此,提出两点思路。

一是加强党建融入中心工作的力度,做到“党业融合”。在改革过程中,应充分发挥党建思想工作的优势,为员工讲透政策形势,分析利害关系,疏通不满情绪等。通过党员的带头作用,扭转员工对改革的抵触和担忧情绪。在改革后,应围绕各项创新活动载体,如开展技术创新、管理建言、劳动竞赛等,迅速改善氛围,促进组织各项工作。

二是加强党建与组织文化的融合。党组织应该把组织文化建设作为党建工作的重要内容,通过文化的感染力、号召力、凝聚力作为改革的突破点。需要注意的是,文化不能仅仅做表面文章,而是要渗透到规章制度、员工行为、生产经营等方面,这样才能使员工的思想和行动与变革中的组织一起,画出最大的同心圆。

改革前的双向互动有助于打破组织维持稳定的惯性,为变革打下基础

很多开发区在正式改革前,都会召开动员大会。动员大会能起到一定的统一思想、坚定信心、明确目标、凝聚合力的作用,但指望通过动员大会一两个小时的时间就消除员工所有的心理阻力是不现实的。员工对来自上级的支持和个体自主性的需求并没有得到很好满足。鉴于此,正略咨询建议改革前,应加强两方面的工作。

一是通过组织内部的各级管理者与员工做深入的沟通。这种沟通不是单向的,除了告诉员工变革的消息和内容外,还要更加关注员工的感受。例如,双方深入交流“为什么要改革?这种改革对我(员工)带来怎样的影响?要做哪些准备,需要怎样的帮助才能更好地适应改革后的工作环境?”等等话题。只有创造一个让员工感到被倾听和安全的环境,才能打破员工内心和组织的固有认知。

二是广泛地调研,让员工说出自己对改革的意见建议。正略咨询在承接体制机制改革项目时都会和各级人员进行深入的访谈,并且面向不同管理层级员工发放不同的调研问卷等,其中一个目的就是让员工感到更强烈的个体自主性。此外,一些员工会借助这个机会,积极反馈自己看到的问题,这非常有利于激发成员参与变革的决心。

部门、岗位职责注重清晰性和协调性,有助于平衡工作结构化和人际需求

组织岗位体系是开发区三化三制改革的基础。有些开发区期望通过改革提高编制外员工的收入,认为如果不这么做,员工就会离职走人。其实,这给员工传递了非常错误的信号,也是对改革最大的误解。暗含的逻辑是用收入来弥补无聊的、有压力的工作。殊不知,打好组织岗位体系的基础,明确的工作任务本身就是激励因素,可以成为改革的催化剂。

组织岗位体系首先要做的就是变身份管理为岗位管理,打破身份的束缚,建立职责清晰的、扁平化的岗位体系。从组织氛围的角度看,这有助于加强工作职权赋予的结构化程度,员工根据部门和岗位职责开展工作而不是上级领导的安排,岗位管理体系也淡化了身份的差异,总体上减少了因为职责不清、身份比较而导致的冲突情绪。

另一方面,正略咨询发现,部门任务聚合和岗位结构化程度过高,会导致工作任务多样化和复杂度超出了部门的管理能力,员工各做一块、缺乏协作机会等问题。建议在组织岗位体系搭建时,在一些组织结构和岗位职责设置上,将矩阵式、小组式等工作组织形式有机融入。在任务分配设计上,改变工作任务层层下达的方式,加强一岗牵头、相关岗位协作机制。为员工打造一个可以充分建立工作人际协调网络的机会,让员工通过任务融合起来,共同面对困难,建立互相信任的工作氛围。

竞聘方案设计注重对干部领导风格的考察

开发区在明确岗位体系后一般会开展竞聘工作,这不仅促进了人岗进一步匹配,还充分调动了组织活力。需要注意的是对干部领导风格的考察和竞聘的形式。

相关研究已经表明,领导对于组织氛围有至关重要的作用。因此,除了考察中层干部的专业素质、沟通能力、计划能力、执行力等方面外,更要关注干部领导风格以及对“人”的重视程度:中层是否能够敏锐察觉并有效管理员工的情绪?是否能根据不同员工的需求和特征进行差异化的激励?是否能创造一个充满开放、包容、支持氛围的工作环境?是否能激发员工的自我效能感?是否能拥有勇气和魄力拒绝做管理的“老好人”……

在方式的选择上,通常采用笔试面试、竞聘演说、民主测评等。一些开发区采用面试,但还在沿用公务员或事业单位观点型面试题。过于传统的方式对于“冰山下”素质能力的评价效果不尽如人意。正略

咨询建议采取更为科学的测评方法。我们已经在不少开发区和国企中使用了自主开发的测评系统(评价管理者意识)、领导小组讨论、情景模拟等评价中心的方式,尽可能接近真实的工作场景,也较为有效。

薪酬绩效体系既要有刚性,也要有温度

先谈绩效。开发区不少干部员工还是将考核当作绩效管理的全部。相关政策也在强调刚性考核,拉开差距。如果理解不到位或操作不当,会给员工带来较大的压力,破坏组织氛围。例如制定目标时上级与员工讨价还价,产生冲突,在考核阶段轮流坐庄方式导致员工对上级失去信任等。

正略咨询认为,改革中,将绩效管理理念落到实处很有必要。绩效辅导促使管理者与员工共同参与、形成伙伴关系,共同完成绩效目标;管理者在互动中对员工工作中遇到的障碍和不足有更多的了解,能够给予及时帮助和纠偏。绩效反馈的目的是让员工了解自己在绩效周期内的绩效情况,帮助发现员工的不足,促进其发展。绩效辅导和绩效反馈都强调沟通和双向互动,让员工感受到来自直接上级的支持和关心,增进对领导的信任感。这种感受一定程度上会削减绩效推行过程中带来的压力和不安。

从正略咨询的经验来看,短时间内改变一些组织和干部“以考代管”的思维惯性还比较困难。但可在机制设计层面,强化绩效辅导和绩效反馈。先将其固化为形式,再通过不断地反复内化为习惯。我们也在通过陪伴式的运作绩效项目,帮助客户真正落地绩效管理理念。

再谈薪酬。正略咨询建议,除了收入水平,更应该聚焦在薪酬与绩效形成的联动体系上。例如:正略咨询在之前的文章中分享过,市场通行的岗位价值评价不一定能在开发区推行,但可以通过与绩效目标联动形成差异,这样淡化了因为岗位不同带来的收入冲突,但又体现了薪酬的公平性(点击参阅:国有企业员工激励那些事);员工的绩效收入可以与开发区的绩效结果相关联,可以是排名,也可以是企业落地数量、满意度,还可以是税收收入等。这样员工更能感受到自身的工作对组织带来的影响,促进员工对组织目标的卷入度。正略咨询服务过的某开发区管委会,就将全省排名作为提高绩效激励总包的依据,营造了充满士气和热情的工作氛围。

在改革成效评估中引入组织氛围

改革成效的评估不仅应该停留在制度检查和组织绩效上,还应该走进员工的心理。因此,在改革后,建议由第三方机构对开发区管委会的组织氛围和员工感受进行调查评估,以便及时发现和优化问题。评价组织氛围的工具有很多,既可以采用成熟的问卷(如Q12敬业度调研就是组织氛围的一个很好的指针),也可基于组织自身特点和优化目标定制设计。

总之,无论对于开发区的改革,还是国企的三项制度改革,组织氛围——这一看不见也摸不着的因素——都起着不容忽视的作用,应该引起改革的操盘手、设计师足够的重视。