

国有电力企业管理沟通的困惑

——论企业内部沟通障碍的成因与组织结构的关系

李松

(凉山州大桥水电开发总公司,四川 西昌 615000)

摘要:随着经济发展与改革的深入,企业内外部的环境瞬息万变,尤其是对于改革中的国有电力企业,信息传递也随之加速,但内部沟通障碍严重制约了企业的发展。因此,改善企业内部沟通具有十分重要的意义。

关键词:国有企业;内部;沟通;组织结构;关系

中图分类号:C931;TV213

文献标识码: B

文章编号:10012184(2006)增12073203

沟通,是人与人之间思想和信息的交换。企业内部沟通是指企业信息交流与传递的过程。在此过程中,管理人员与下属通过对信息的双向交流和理解,从而达到企业内部的有效沟通。从一定意义上讲,沟通就是管理的本质。沟通也是企业管理活动的瓶颈,如果沟通瓶颈不通畅,甚至堵塞了,任何管理者的任何管理活动都无法实施。由于企业内部沟通障碍一直未能得到妥善解决,各种改革措施得不到基层员工的理解和彻底执行,组织知识难以积累,健康的企业文化难以形成,从而严重制约了企业的发展。因此,对于国有电力企业而言,改善企业内部沟通具有十分重要的意义:一是通过有效的沟通使管理者了解下属的意见观点、价值观和需要,及时控制、指挥整个组织的运转,为实行科学有效的管理提供信息;二是通过沟通满足员工的心理需要,改善人际关系,提高员工士气,为组织发展创造和谐的工作氛围;三是通过沟通把员工和他们所做的工作与企业的战略联系在一起,构建企业的共同远景,实现企业的最终目标。

1 国有电力企业的沟通困惑

国有电力企业作为关系到国计民生的重要经济主体,对促进社会就业和保障社会经济发展做出了重大贡献,在社会主义市场经济改革的20多年中发挥了不可替代的作用。同时,作为长期的行业垄断者,企业在资金、装备和技术力量等方面与其它国有企业相比有着其不可及的优势,但这些优越的条件却没能形成竞争优势,国有电力

企业仍然面临着员工素质较低、管理水平不高等问题。而导致这些问题的根源就在于企业内部沟通效果差,从而严重影响了企业的执行力。具体来讲,主要面临以下困惑:

(1)管理过程中整体沟通不畅。表现为基层员工往往不能及时了解到公司级的信息,工作中出现茫然、低效的状态,使企业内部沟通失去了基础。其次,企业内部正式渠道沟通不畅,而通过非正式渠道传播的小道消息十分盛行,这些消息常常导致信息的失真,歪曲上级意思,从而造成不良影响。内部缺少自下而上的信息沟通渠道,管理者难以获取真实的员工信息和反馈,从而影响了企业内部的沟通效果。

(2)沟通效率低下。信息化一直是国有电力企业的工作环节。但是,现有的办公自动化系统大多只限于机关,存在着大量信息无法共享的弊端。部门横向沟通不畅,管理人员在收集信息时需要从不同的专业系统和相关人员逐个获取,从而造成企业内部沟通局部有效,但整体效率低下。

(3)沟通成本较高。国有电力企业规模大、员工多,带来企业沟通的高成本。首先,企业需要较高成本建立一个涵盖每位员工的信息沟通网络;其次,企业内部管理人员需耗费更多的时间和精力进行内部沟通管理;第三,沟通管理中的激励成本相对中小企业而言也带来了更大的成本压力。

(4)沟通管理不善。因长期受计划经济体制下行政部门工作作风影响,对内部沟通管理不够重视。大部分企业内部并没有专门负责信息沟通的管理人员,缺乏对企业内部沟通的监管,另一方

面,对在内部沟通方面出现的问题也缺少有效的处理方法,往往是“头痛医头,脚痛医脚”,没有制度化的管理办法和防患于未然的防范机制。

2 沟通障碍的主要成因

(1)员工个人因素。员工个体的性格、见解、意识形态等方面的差别,都会成为信息沟通的障碍或形成沟通的误区。一方面,部分员工以自我为中心,指责上级不能礼贤下士,不积极主动;另一方面,又抱怨下属对自己不够热情,不主动与之交流。结果,觉得自己在团队中成了孤家寡人,其他的人都一无是处。这种以自我为原点的沟通思维,很容易让员工意识不到沟通是双向的。构成沟通障碍的员工个人因素包括以下几点:①员工对人对事的态度、观点和信念不同,造成了企业内部沟通障碍。②员工个人的个性特征差异形成内部沟通障碍。③语言表达、交流和理解会造成沟通障碍。④员工之间的人际关系导致内部沟通障碍。⑤沟通者的畏惧感以及个人心理品质也会造成沟通障碍。

(2)组织结构因素。在企业内部沟通中,合理的组织机构有利于信息沟通。如果组织机构过于庞大,中间层次太多,信息流通不畅,不仅容易使信息失真,而且还会浪费时间,影响信息的及时性。有学者统计,如果一个信息在高层管理者那里的正确性是100%,到了信息的接收者手里可能只剩下20%。而企业内部沟通障碍的组织结构因素主要有以下三个方面:

①企业机构庞杂。我国电力企业作为计划经济体制下的重要经济部门,长期以来形成了庞杂的组织机构。在庞杂的组织系统中,信息传递过程会因为种种主客观因素而产生信息失真,影响信息传达的及时性,从而降低工作效率。不仅如此,组织机构的冗杂易形成企业员工受多头领导,或因人设事,致使内部沟通的双方都造成一定的心理压力,影响沟通的有效进行。

②企业管理层次太多。信息从最高决策层传递到下级基层单位,需经繁琐的程序。由于长期形成的官僚行政作风,加之缺乏相关的监管部门,各级主管都会花时间对接收到的信息进行甄别,一层层的过滤,然后有选择性的将信息上报。在甄选过程中,还掺杂了大量的主观因素,尤其是当发送的信息涉及到传递者本身时,往往会因心理

方面的原因,造成信息失真。另一方面,这种情况也会使信息的提供者畏而却步,不愿提供关键信息。此外,组织结构的层级易给人造成一种心理上的压力。层次越多,基层员工越有可能感受到企业的等级制度与空间距离,形成无形中的心理压力与隔阂,从而间接地影响到沟通的效应。

③企业部门空间距离较远。电力企业涉及发、配、供电等系列业务流程,各部门空间距离也相对较远。一方面,信息难以直接传递给接收者;另一方面,管理者也难得到及时的信息反馈。

(3)企业内部沟通文化与亚文化因素。任何企业内部的沟通总是在一定背景下进行,受到企业内主文化、亚文化的影响,具体表现为:

①企业文化中,信息是不对称的,往往是权力的代名词,即使在同一等级的员工中,信息的沟通也是很难进行的,原因就在于计划经济体制下的企业文化注重对个人利益的维护,很少有人愿意将自己的信息和盘托出,与人共享。

②企业内部“大锅饭”、“平均主义”和中庸的文化思想这些亚文化在企业内部盛行。特别是企业中出现的“任人唯亲”、“官官相护”的现象,使大多数员工不愿意将自己掌握的信息反馈给管理者,不愿意参与到企业内部的沟通管理中来,而始终处于被动的接收者地位。

③企业员工众多,并都拥有各自的亚文化,由于经历不同的家庭、学校教育以及交友、接触媒体和社会熏陶,导致了其在对企业内部信息传递和管理中都抱有自己的理解,很难达到完全的一致,从而加大了内部沟通的难度。

3 对策思考

3.1 完善企业内部沟通管理机制

(1)建立企业内部沟通标准。作为盈利性的组织,企业的存在就是以经营业绩为最终目的。衡量任何沟通活动的意义,都会最终追溯到业绩目标。领导的话可以被下属揣摩,但这种揣摩的导向应该是为了达到经营目标,而不是领导的好恶。从这个方面来说,企业组织必须首先要构建好自身的业绩管理体系,通过设置明确、科学的业绩目标,用以指导企业行为,亦包括沟通行为。

(2)完善内部信息沟通平台。尽可能投资建立完善的信息沟通平台(电子、电信或文件化),建立运用信息沟通平台的相关机制。一个完好的

信息沟通平台与机制能避免和消除管理沟通中的客观性障碍,从而改善组织的工作效率与组织成员对共同目标、共同利益、共同责任的认同感。

(3)拓展企业内部的沟通渠道。在企业内部,沟通渠道应该是多样化的。应合理拓展沟通渠道,保证企业内部信息沟通的顺畅。在渠道拓展时需要注意信息沟通应该是双向的,是自下而上和自上而下并行的,这就需要完善企业中层机构的设置,确保中层机构上传下达的沟通职能。

3.2 提高管理者的沟通技能

企业经过市场化改革,企业竞争力逐步增强,管理难度也在不断增加,这对于企业的管理者来说是一项艰巨的挑战。提高自身沟通技能,关键是企业的高层必须首先转变过去的思维模式、行为模式,不能让所有的员工都围着自己的想法转。管理者必须根据企业总体战略目标的要求担负起责任,各司其职,明确自己的沟通责任;其次,管理者也需要灵活运用各种沟通技巧。

3.3 培养员工的沟通能力

强化内部培训是培养员工沟通能力的主要途径。强化培训是为了在企业的内部构建一种统一的沟通风格和行为模式,减少因沟通形式不一而造成的摩擦。对员工的培训一是专业知识类,其目的是使员工在某一技术领域更专、更深入。第二类是针对员工某一事业发展阶段而设计的课程,如高级经理课程、高层管理人员发展课程等。通过这些培训,一方面让企业管理人员学习必要的管理技能、业务技能、沟通技能等;另一方面也统一了大家的意识和管理理念,为企业内部的有效沟通与执行奠定了良好的基础。

3.4 正确处理企业内部非正式沟通网络

非正式沟通起因为它的沟通对象、时间及内容等都是未经计划和难以辨认的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系,而这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

(1)控制非正式沟通的消极作用。非正式沟通往往是由于企业内部缺乏有效的正式沟通才产生的,非正式沟通的不规范性和不严肃性导致信息在传递过程中容易失真。当这种情况较为严重时,它就会引起思想混乱,进而动摇管理者的权威。因此,作为管理者,应致力于在企业内部建立起一套完整通畅的信息沟通渠道,当员工在任何

情况下有获得企业有关信息的需求时,都有一个正式合法规范的渠道获得真实的信息。只要做到了这一点,非正式沟通给企业带来的负面影响就能降到最低程度。另一方面,非正式沟通所传递的信息一旦严重失真,往往会造成思想混乱,甚至酿成不良后果。因此,企业管理者要有意识地对非正式沟通渠道中传递的信息进行监督管理,绝不可听之任之。对于其中严重失真且影响企业利益的信息,企业要在第一时间予以澄清,从而正确引导企业内部和外部的舆论导向,避免信息传递失控给企业造成损失。

(2)充分发挥非正式沟通的积极作用。非正式沟通有利有弊,自发存在于企业内部。既然不能消除,管理者就必须正视它的存在,可以因势利导,充分发挥它形式灵活、渠道广泛、及时准确、参与面广的优点,使其成为正式沟通渠道的有益补充。二是利用非正式沟通增强企业凝聚力。非正式沟通轻松随意,对缓解工作压力,增进人际关系大有好处。企业管理者可以有意识地创造机会,在企业内部正确引导非正式沟通,从而使上下级或同级之间有更多的机会了解、沟通,最终使组织健康发展。三是利用非正式沟通提高员工对企业事务的参与度。通常企业的重大决策都是由企业高层管理人员决定的,普通员工无从参与决策的制定,这往往导致员工对企业出台新的管理措施和决策热情不高。要改变这一局面,企业管理者可以在内部适当培育和利用非正式沟通渠道。当企业做出涉及员工自身重大利益的决策时,可以事先通过非正式渠道将这一消息传递出去,以观察员工的反应,同时收集相关的信息,为最终决策提供依据。这样就在无形中把员工纳入到了决策的制定过程中来,使其对新政策有了更多的了解,同时也对决策的制定产生了一定的影响。

3.5 营造鼓励内部沟通的企业文化

企业文化是企业战略最强的执行力,优秀的企业往往拥有别人无法复制的优秀企业文化。要使企业内部的沟通畅通无阻,培育民主开放的企业文化必不可少。企业可以通过开拓多样化的沟通渠道,改善内部沟通,不能仅仅满足于形式,要在企业内部真正建立起尊重、平等、透明的沟通文化。同时,各级管理人员和员工都应避免“沟通

(下转第86页)

6.3 广泛宣传,经常教育,培训上岗

施工局及各作业队利用各种宣传媒介广泛宣传安全生产方针和安全技术知识,开展安全生产活动并做好记录。对特种作业人员进行专门的安全技术培训,经考试合格后发给操作证,坚持持证上岗;施工局先后对电工、信号工、爆破工、起重工等工种进行了短期培训。开展安全知识竞赛活动,使职工充分了解安全生产的操作要领,每年开展一次“安全生产月”活动,并配合工程局搞好“安康杯”生产月活动。施工局每周召开安全生产专题会,各作业队、班组每周召开安全生产会,使安全生产做到警钟长鸣。

6.4 签订责任书,落实奖罚制

从施工局到作业队每年层层签订安全生产责任书,认真考核,实行有奖有罚、重奖重罚,哪一层、哪个环节出了问题,除进行直接经济处罚外,还将其当月安全生产奖取消,从经济利益上促使干部、职工提高安全意识,增强安全责任。在双文明建设,争先创优活动、劳动竞赛等活动中,坚持安全一票否决制,促进了施工的顺利进行。

7 经验与建议

7.1 几点经验

(1)扩建工程爆破开挖施工中,利用钻孔过程中溅出沉积的粉末岩渣料在距离孔口2 m 以上深度范围内,用细木棍或小竹竿人工分层捣实、将炮孔仔细堵塞,可以控制爆破飞石。

(2)扩建厂房基础开挖施工中,用密孔静态爆破形成减震缝,将爆破抛渣方向避开已有马回小电站厂房等建筑物及设施,并在爆破网路实施中采用孔间微差网路,合理确定最小微差时间,可以控制爆破地震。

(3)特细砂混凝土中,采用高掺减水剂、高掺粉煤灰的双掺技术,可以改善混凝土的抗裂性能,克服特细砂混凝土易裂的缺点。

(4)扩建工程中,进水池至尾水全长 68 m,没有设结构缝,既不利于施工,也难以防止混凝土产生裂缝。

7.2 几点建议

- (1)建议进一步完善厂内排水。
- (2)建议进水池启闭机平台至主厂房屋面设一楼梯,以利屋面施工及检修。
- (3)建议做好水工建筑物的观测工作。

8 结 语

马回电站扩建工程的竣工,既标志着建设各方合作的结束,同时又预示着建立在已有合作基础上新的合作的开始。水电五局人愿意为富民兴蜀、开发利用嘉陵江水能资源作出新的贡献!

作者简介:
蹇 云(19592),男,甘肃陇南人,马回电站扩建工程施工局副局长(主持工作),高级工程师,从事水利水电工程施工技术与管理工作 1
(责任编辑:李燕辉)

(上接第 75 页)
恐惧症”,把沟通视为管理工作的一部分。

4 结 语

在现代企业管理中,管理者要建立一套有效的激励机制,首先必须建立起符合组织特征的、有效的沟通网络。高效的管理者必须是一个有效的沟通者,沟通是管理者的首要职责和基本技能。企业内部沟通是企业管理的纽带,管理水平和管理效果与沟通管理过程中信息流动的质量和方式以及对信息的利用水平密切相关。只有深入研究

企业内部信息沟通的障碍,并采用有效的方法进行排除,调适企业内部的沟通机制与管理行为,才能提高管理者的信息传递效应。时至今日,企业内部的有效沟通仍存在着许多障碍与误区,对此,还需要企业管理者予以重视、研究、分析,并提出切实可行的改善措施。

作者简介:
李 松(19632),男,四川西昌人,厂长,从事水利水电工程管理工作。
(责任编辑:李燕辉)

云、贵、川、桂四省(区)水电学会科技期刊编辑工作研讨会在贵阳召开
2006 年 10 月 24~28 日,云、贵、川、桂四省(区)水电学会科技期刊编辑工作研讨会在贵阳召开。来自四省(区)水电学会科技期刊的同仁们欢聚一堂,共同交流一年来办刊所取得的经验和需要探讨的议题,大家畅所欲言,结合实际,《贵州水力发电》常务副主编崔燕主持会议,贵州省水力发电工程学会黄坤副理事长也在百忙之中到会指导。在完成了预定的议程后,会议圆满结束。