

Exploring and Guiding the Occupational Ideology of Employees in the Joint Venture

Rongmei He

Fujian Refining & Petrochemical Company Limited, Quanzhou Fujian
Email: herongmei@fjrep.com

Received: Apr. 4th, 2019; accepted: Apr. 18th, 2019; published: Apr. 25th, 2019

Abstract

Based on the practices of over ten years of Fujian Refining and Petrochemical Company Limited, a large-scale Sino-foreign joint venture, and faced with the situation of major turnover in the following years, this article explores how to guide and positively influence the post-90s generation employees working in Sino-foreign joint venture by the corporate culture and values of Chinese shareholder in the whole process of human resource management, inherit and carry forward the good traditions of petroleum and petrochemical industry in China, build good occupational mindset and realize sustainable development of the enterprise.

Keywords

Corporate Culture, Joint Venture, Occupational Mindset, Employee Development

合资企业员工职业意识形态探索与引导

贺蓉梅

福建联合石油化工有限公司, 福建 泉州
Email: herongmei@fjrep.com

收稿日期: 2019年4月4日; 录用日期: 2019年4月18日; 发布日期: 2019年4月25日

摘 要

本文以大型中外合资企业福建联合石化公司十多年来的实践, 对未来几年公司员工队伍大幅度更替的现状, 探索如何用中方股东的企业文化和价值理念, 在人力资源管理的全过程中, 引导和正向影响中外合

资企业90后员工，传承和弘扬中国石油石化优良传统，养成良好职业意识形态，实现企业的可持续发展。

关键词

企业文化，合资企业，职业意识形态，员工发展

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

企业的核心竞争力和生命力来自于“人”，“人”的基本素养、综合能力强弱不仅由企业的综合管理、文化底蕴所决定，也与员工自身在职业意识形态下的认知、提升、积累、企业文化影响力息息相关。作为企业特别是中外合资企业，如何了解不同年龄段员工的心理变化及其由内而外的表征，从文化上引导员工职业意识培养，开展员工职业意识形态引导，在遵从中国传统文化、股东方和合资公司的企业文化的同时，兼顾员工个人意识形态变化趋势，实现可持续发展，是一项长期、重要的任务。

本文结合中外合资企业福建联合石化公司成立十多年来的实践，探索未来几年如何引导员工职业意识形态，培育一支年轻、有活力、创造性强的员工队伍，实现企业可持续发展。

2. 福建联合石化公司员工职业意识形态教育成效

福建联合石化公司是由福建炼化公司、美国埃克森美孚公司和沙特阿美公司按照 50%:25%:25%的比例合资设立的大型石油化工企业。合资公司成立十多年来，立足国情企情，充分发挥“桥头堡”和“试验田”作用，借鉴美国埃克森美孚公司的管理模式，融合各方先进理念和优秀文化，有选择性地学习外方的经验，在以人为本、诚信理念、制度建设、文化融合等方面进行探索，努力塑造具有合资公司特色的企业文化和管理模式，形成了“创造价值、满足客户、造福员工、回报股东、贡献社会”的企业使命，提炼了“开放包容、诚信担当、安全环保、专业敬业”的核心价值观。

公司克服文化冲突，在先后开展的七次大范围机构调整过程中，同步进行职业意识形态引导和教育，保证了员工队伍的稳定。一是强化思想教育和引领。合资以后，公司党委以“三变三不变”为原则，以“建设亚洲领先炼油化工一体化企业，打造中国石化对外合资合作典范”为目标，引导广大员工转变身份，转变观念，党员在价值引领、价值创造上走在前，发挥了先锋模范作用。二是促进文化融合。引导员工正确处理传承与创新的关系，吸收各方股东先进管理经验和最佳做法，在矩阵式管理模式中提升个人跨职能协调能力。三是注重人文关怀，维护员工权益。对机构人员减少、绩效考核强制排名、中外各方价值取向差异等变化造成员工心理压力，公司人性化开展员工 EAP 工作，做好人文关怀和心理疏导，缓解员工心理压力。

经过几年的探索和实践，公司在人力资源管理和员工引导方面取得了较好的成效，企业步入良性发展轨道。

2.1. 人力资源管理理念发生深刻变化

员工观念转变，摒弃老国有的观念，适应中外合资体制和现代石化企业需要的新型运行机制。合资

公司没有因为内部机构和岗位的优化调整而辞退一名员工、让一名员工下岗。

2.2. 员工素质得到明显提升

员工的技能、素质和积极性不断增强，自我管理的意识逐步提高，一支素质优良、精干高效的员工队伍正在日益成长，不仅为股东方和地方输送优质人才，而且在项目建设、停工大检修、乙烯脱瓶颈项目扩建等急难险重任务面前得到锻炼和检验。

2.3. 用工总数得到有效控制

与原有国企相比，公司在资产总额增长十倍、年销售收入增长十倍的情况下，用工总量控制在 1950 人以下，比合资前定员减少 500 人，人工指数在所罗门业界对比处于较领先水平。

3. 合资公司员工职业意识形态现状

近几年来，随着福建联合石化的发展和人员更替，越来越多的年青人加入队伍，成为公司发展的生力军。公司建立了以“绩效”为导向的人员管理体系，以“胜任力”为主线的员工培训开发体系，通过构建“三支人才”队伍，为广大员工发挥作用创造了条件。特别是经过选拔进入福建联合石化的新员工，富有激情，思路开阔，追求自我，敢想敢说敢做，专业知识扎实。但是，在员工队伍特别是年轻员工中，也存在理想信念、抗压能力弱、团队合作意识不够、责任担当和奉献意识稍差等不足。

3.1. 部分员工职业发展目标不明确

由于合资公司高级管理人员由各方股东委派，部分员工面临职业生涯天花板，发奋学习、拼搏进取精神不足，与公司所处“敢拼会赢”的福建拼搏精神不相符，个别员工由于看不到自身职业生涯价值方向，陷入困惑当中，在该奋斗的年纪里生活在世外桃源中，与世无争。

3.2. 对 90 后员工职业兴趣引导不足

随着公司发展，90 后即将成为员工主体，这部分员工思想比较活跃，对个人成长、薪酬绩效、企业凝聚力、岗位稳定性、缓解工作压力等比较关注，诉求较多。未来 10 年，福建联合石化将有 730 名员工退休，占现有员工总数近 40%，90 后员工将占公司员工的大多数，新老更替进入前所未有的严峻时候，石油石化的优良传统和中方股东企业文化的传承，在合资企业中面临着极大的考验。如何带好管好 90 后员工，成为企业面临的一大课题。

3.3. 组织整体效率不高

通过多年的运营，中外三方还存在管理理念、管理文化的差异和冲突，三方股东对矩阵式管理模式认可度不同，员工整体素质不够、跨部门团队协作精神不强、管理层领导力不足，降低了组织整体效率。如何以绩效考评为手段，培育人才成长，提升员工素质和胜任力，对企业持续发展提出了新的考验。

3.4. 员工良好职业意识形态养成的紧迫性

当前，中央加大对闽投资，福建处于国家发展的重要战略地位。周边及国内石化企业面临着新的格局调整，国内石化人才面临着需求量大增，人才竞争愈加加剧。面对如此紧迫时局，如何从现在开始，抢占先机，用中国石化、福建炼化的企业文化去影响、引导合资公司的文化建设，从人员甄选、招募、培训、教育、绩效、人才开发和使用等人力资源管理全过程，引导员工自觉在中国石化的文化氛围内，养成自身良好职业意识形态，把个人理想融入中国石化发展中来，显得尤为重要。

4. 合资企业员工职业意识形态的探索与引导

从政治学角度来看,企业文化是一个企业的意识形态,涉及到企业政治、企业核心价值体系建设、企业价值观管理等问题。而员工职业意识形态则是企业意识形态的下位概念,良好的企业意识形态对人力资源管理、员工意识形态引导有着重要的意义。员工的认同感,会增强对企业核心价值理念的认同,促成个人目标与组织目标的高度结合,增强团队士气,提升对企业的忠诚度。

4.1. 扩大中方股东影响力,主导合资企业员工职业意识形态正向引导

4.1.1. 要发挥各级党组织和人力资源部门推进企业文化落地的主力作用

企业的愿景、价值观是企业的目标导向和动力源泉,伟大的目标才能产生伟大的动力。由于思想引领、文化引领工作是一项长期的系统工程,不易出现立竿见影的成效,常常被管理者所忽视。以近年来福建联合石化新入职员工培训为例,企业文化和核心价值理念培训比较缺失。目前对新入职员工开展公司级入职培训约15个工作日,但是对企业文化、核心价值理念的培训和宣贯,一般只有约1小时,约占厂级入职培训时间不到1%,且企业文化、核心价值理念的培训没有专门部门负责宣讲,常常是人力资源某个模块或党群工作部一带而过。对此,合资公司党委要发挥思想聚魂、文化引领的作用,要督促有关部门推进企业文化落地,以占领文化建设的制高点。人力资源、党群部门要在新入职员工培训中,增强对员工企业文化、职业意识养成培训。各级党组织在生产经营管理过程中,要有意识地宣贯中国传统文化、中国石化、福建炼化企业精神,让中方股东精神和理念在合资企业中发扬光大,引导合资企业员工养成良好的职业意识形态。

4.1.2. 要发挥中方高管在员工职业意识培养的教练和催化师作用

按照当初合资谈判,福建联合石化的基本管理架构、管理模式来自于埃克森美孚公司的管理思想,美方股东在架构设置、绩效管理、人才管理、薪酬模式、文化引领方面,都不同程度体现他方股东的意志。例如美国文化崇尚个人英雄主义,美方推行的绩效考核模式,其根本目的不在于绩效考核兑现,而在于基于个人业绩至上的选人用人模式;年度绩效考核从上一年度10月份到下一年度9月份的考评周期,也带有明显的美国国家模式烙印。可以说美国企业在对外投资过程中,一直在全球推崇美国人的精神、价值观和价值理念。这一点恰恰是中国企业、特别是中国走出去的企业应该学习的地方。要发挥中方委派高管作用,以身作则、率先垂范,身体力行践行中国石化和福建炼化文化精神,以实际行动正向引导员工树立正确的职业意识,成为员工竞相学习和模仿的对象,成为员工职业意识培养的教练和催化师,发挥在合资公司人才选拔上的导向作用[1]。

4.1.3. 要引导员工特别是90后员工塑造责任信念品格

未来十年,福建联合石化一半以上员工年龄段将分布在90后,把好90后的脉、带好90后的兵,将成为合资企业人才培训和开发管理的一项重要课题。一要了解90后性格特征。研究表明,一方面,90后普遍关心国家前途和命运,关注社会现实问题,追求自我价值实现,接受新鲜事物能力强;另一方面,90后群体工作观念较以前员工“工作是为了生存”不同,更多认为“工作是为了生活”,依赖网络生活、人际沟通和抗压能力有所弱化,一言不合可能就跳槽,工作选择上带有实用性和功利性倾向。二要引导好90后养成职业意识形态。人力资源、党群部门要进一步加大对90后员工教育引导,借鉴业务团队管理模式,以更加“走心”的方式,将理想、信念、责任、担当等“高大上”理论,通过案例、互动、角色互换等方式潜移默化地引领员工。三要引领青年员工积极参与企业文化建设。让他们感受“参与感”带来的“成就感”和“认同感”。对于提升青年员工忠诚度、促进企业发展,最终实现企业与个人自身价值和社会价值的统一有着十分重要的意义。

4.2. 从选人源头入手，多方把好选人关

4.2.1. 选择企业文化认同感强人员

个性是一个人在职业生涯中能否施展才华、有效完成工作的基础。知识和技能可以通过后天的培训不断提高和改变，但个性是人内在的人生态度、价值观，难以通过培训和锻炼从根本上改变。著名管理大师霍夫斯坦德认为，人的基本价值观在 12 岁前基本形成，成年之后能随着环境文化变化的是“组织价值观”，真正的基本价值观是很难再改变的。美国惠普公司招聘员工时，首选对其价值观认可度高的人选，他们认为认可企业信念、价值理念的员工，能更快更容易融入企业；而价值观与企业核心价值理念相背离的员工，离职率远高于其他员工，公司也需要花更多时间和精力对这类员工进行价值引导。福建联合石化在未来大批量招聘人员时，要更侧重于选择与公司的经营理念、核心价值观认可度高的员工，从源头为员工职业意识形成引导创造条件[2]。

4.2.2. 招募甄选期开展职业心理测试

石油石化企业是高危行业，对员工综合素质特别是心理素质要求较高。合资企业制度执行严格，对员工素质能力要求也高，一个有明显心理缺陷的人，对企业的安全平稳运行存在潜在的不安全隐患，一个心理健康的员工，远比一个能力强、但情绪不稳定、动力不足的员工更有价值，更能发挥作用。目前，福建联合石化在毕业生招聘的第二关，已着手引进第三方对应聘人员开展心理测试。要在人才招聘和甄选时期，继续把职业心理测试作为企业重点考察因素之一，通过心理实验、纸笔测试等方式，用好心理测试常模以及值得信服的信度、效度和项目分析数据，从人员选聘关，把抗压能力弱、有强迫症、焦虑症倾向、有明显性格缺陷的候选人排除在外[3]。

4.2.3. 加强面试官的全面培训

招聘是最值得投资的领域之一，对面试官开展培训是一个公司人力资源投入中最具价值的投资决策[4]。一方面，要加强对面试官进行中国石化、福建炼化、福建联合石化企业文化、企业精神的培训，重温企业经营理念、核心价值观，让核心理念了然于心，自觉用于招募选拔中。另一方面，要加强对面试官开展行为面试技巧培训。自 2017 年以来，由于员工招聘数量突增，福建联合石化大幅启用管理层和专业技术人员作为面试官，并在招聘行为面试前对他们进行短暂培训。由于没能对面试官进行系统全面培训，真正接受过专业培训并知道如何开展行为面试的人不多。在现场巡视中发现，有的面试官凭借自己的常识和以往经验或感受来进行面试，有的只关注专业技术知识甚至是浅显基础知识的掌握，忽视最重要的企业核心理念认可度、团队协作、能力素养等综合能力考察，这些只重视冰山上技能、忽视冰山下潜在“胜任特征”的偏颇做法，不利于企业长远人才开发和发展需要[5]。

4.3. 要引导好职业生涯规划全周期

4.3.1. 推进职业生涯规划，提升员工积极性

职业生涯管理是指在一个组织内，组织为其成员实现职业目标，确定职业发展道路，充分挖掘员工潜能，使员工贡献最大化，从而促进组织目标实现的活动过程。成功的职业生涯规划在招聘、吸引优秀员工中必不可少，而且有助于保持员工工作热情，提高员工工作质量，形成积极向上的工作态度，提高他们对企业的忠诚度。要结合员工职业意识形态，考虑不同员工的特殊需要，设计不同的职业发展路径，既要防止其好高骛远，又要杜绝其自暴自弃，让其适应社会也适应企业，为企业也为自己一步一个脚印地向前迈进，从而使员工在追求更高层次的自我价值实现的同时，得到持续稳定的发展。世界上许多著名公司的人才管理之道，正是通过职业生涯规划与管理来吸引和留住人才，其成果主要是提高了员工的积极性，促进了企业的前景和员工职业前景协调发展[6]。

4.3.2. 充分授权，提升忠诚度

研究表明，授权与员工忠诚有高度正相关关系。企业通过合理授权，给员工搭建发挥才干、展示能力的舞台，有利于发现人才、使用人才、锻炼人才地、吸引人才，实现责任分解、压力下传，激发员工的责任感和使命感。福建联合石化公司强调“授权”，推崇最直接管理人对问题最有发言权，按照《授权指引》充分授权，下达目标后，更多是以成果来衡量。只要不违反公司商业道德，不同层次人员在授权范围内有决策权和对等的责任。这种授权充分、责权对等的管理方式，使员工能够对部分或全部工作拥有掌控权，感受到自身的价值所在，激励员工充分发挥自己的才能，自动自发地完成好工作。员工参与企业决策的范围越广泛，程度越大，员工对自己在企业中的地位和重要性的评价就越高，其归属感就越强烈，能够使员工更加忠诚于企业。

4.3.3. 发挥薪酬绩效导向作用

根据亚当斯“公平理论”，在整体收入水平还比较低的情况下，作为薪酬福利的激励不可忽视，当薪酬福利不能充分反映员工劳动特点与实际付出，员工会认为薪酬缺乏公平性及导向性，自己没有受到应有重视，影响了个人的职业生涯规划。尤其是年轻员工渴望得到认可、追求公平公正，薪酬绩效作为员工实现其自身价值、追求自我发展的物质基础有不可替代作用。近几年来，福建联合石化通过建立新入职员工薪酬快速增长通道、操作工晋级能力模型、提高新入职毕业生起薪点、针对未来成长需要提前培训管理知识等方式，取得一定成效。还需要按照公司党委构建的“三支人才”队伍建设思路，加快人才培育，建好用好工程师晋级能力模型、专业管理人员晋级能力模型等工具，调动员工积极性，吸引和留住员工，提升青年员工对企业的认同感，降低员工流失率，增强企业凝聚力。

参考文献

- [1] 郑兴山. 跨文化管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 122-129.
- [2] 黄仲文, 等. 新常态下镇海炼化加强企业文化建设的实践与思考[Z]. 北京: 中国石化思想政治工作研究会, 2017: 191-196.
- [3] 安鸿章, 时勤. 企业人力资源管理师(一级) [M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2014: 144-151.
- [4] 行走的帆. 谷歌式人力决策[J]. 人力资源开发与管理, 2019(2): 41-46.
- [5] 郑兴山. 跨文化管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 6-10.
- [6] 安鸿章, 时勤. 企业人力资源管理师(一级) [M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2014: 282-296.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>
期刊邮箱: mm@hanspub.org