

# 机关简报

第 15 期

中国葛洲坝集团股份有限公司直属机关党委

2017 年 8 月 24 日

---

**编者按：**部门管理就是驱动部门团队达成目标，近年来，风险控制部较好实现了这个目标。面对风险问题的揭示，部门履职到位，无论是部门负责人，还是处长、员工，都能把问题讲清楚、道明白。他们是如何做到的呢？经过深入调研，我们发现，风险控制部基本上解决了员工的工作意愿、工作目标和工作能力问题，从而把部门建设引入良性发展轨道。现编发简报，供各部门和各单位学习借鉴。

## 切实解决员工的工作意愿、目标和能力问题

——风险控制部部门建设经验

驱动团队达成目标，离不开解决员工的工作意愿、工作目标和工作能力问题，风险控制部是如何做到的呢？

### 一、基于贡献的绩效管理，让员工找到工作的意义

一是部门内部考核不是简单按行政级别排名，更不搞论资排

辈，而是突出履职，引导员工把工作做到极致。部门内部考核基于员工岗位履职贡献，工作做得好的，绩效分配倾斜，岗位晋升优先，评优评先优先，把员工的注意力吸引到把工作做到极致上来。考核实践中，岗级低的员工履职到位，贡献突出，排名可以超过岗级高的员工，形成了精益求精的工作氛围。比如在制定《诚信建设管理规定》时，公司分管业务领导主持讨论 6 次，风险控制部内部讨论、修改 34 次，从而确保了公文的品质。

二是绩效管理不是万能的，从根本上调动员工的积极性，就要帮助员工找到工作的意义。工作的意义不仅是养家糊口，关键有两个作用：一是对他人、对企业、对社会有意义；二是对自身成长、发展有意义。风险控制部员工多处于 30 至 35 岁的年龄阶段，正是干事创业的黄金时间，多鼓励员工独立思考，承担压力和体会责任，让员工感受到成长的乐趣、发展的乐趣，让工作更有意思、更有意义。

## **二、根据员工所处岗位，不断指出工作重点，让员工明确工作目标**

由于信息不对称，员工掌握的情况往往没有部门长全面和深入，就会造成对工作目标理解不清、工作重点把握不准。部门长经常参加公司重要会议，领会公司管理意图相对准确，要把信息及时准确传递给员工，不断指出工作重点，让员工始终明确工作方向。

一是根据董事长工作报告制定部门全年工作目标。分管业务领导带头，部门长牵头，员工参与，重点关注报告中对风险控制

系统和部门提出的任务要求，有针对性提出部门工作重点和落实清单，让员工明确部门全年工作目标。

二是根据市场变化和管理要求不断调整阶段目标。比如诚信管理是公司赋予部门的新职责，风险控制部立即采取措施落实，投入力量编制失信行为清单，组织相关部门建立内部信用档案，按季度公布所属单位、合作伙伴等相关方失信记录、违法违规记录，建立失信惩戒机制，让员工不断明确部门阶段工作目标。

三是根据员工所处岗位不断提出工作重点。根据员工岗位职责，部门长不断指出岗位履职重点，让员工抓住核心业务开展工作。如针对公司法律纠纷事件增多情况，要求纠纷管理岗员工开展纠纷案件专项排查和整治工作，并规定解决时限，有效降低了法律纠纷案件发生数量，让员工始终明确自己岗位的工作目标。

### **三、针对员工能力短板，建立能力提升机制，提高员工工作能力**

一是建立系列制度，形成能力提升机制。在管理过程中，风险控制部逐步探索了集中学习制度、管理牵头人制度、项目专人负责制度和问题研讨制度。

集中学习制度：针对集中学习“听得多、说的少”的问题，风险控制部不断改进学习方式，适度增加讨论时间，推动大家通过集体学习、讨论提高沟通和表达能力，保证学习不流于形式、不点到为止。

管理牵头人制度：将部门常规工作按照业务类型细分为 31 项专项业务，分别明确相应的管理牵头人，由管理牵头人对所负

责的专项业务进行统筹安排，并动态向部门长反馈工作完成结果。

项目专人负责制度：根据项目性质的不同，从立项之时，便及时安排以交流学习人员为主的专人对项目进行跟踪了解，同时配以导师制，采取传、帮、带等措施，带动交流学习人员通过全过程参与具体项目提升能力、快速成长，较好避免了因人员更换导致对项目情况不了解，造成风险无法有效识别的问题。

问题研讨制度：凡是重大项目集中讨论，集体研究，最终形成统一结论。对于交易结构复杂、涉及金额较大的项目，部门确定组织者与牵头人，提前将项目资料发给其他员工，在大家了解项目的前提下组织集中讨论，通过集体智慧来分析、研究风险，发现问题，提出防范和化解风险措施。在此基础上，即便部门长不能参加相关决策会议，部门副职及处长也可按照研讨形成的统一结论参会，为项目决策及实施提供相对可靠的参考意见。

二是授人以鱼不如授人以渔，关键在教员工工作方法。风险控制部部门长在传帮带过程中，减少具体操作，不事必躬亲，对具体业务仅提出工作思路，传授工作方法，把控工作结果，究竟如何做，由员工独立实施完成，在实战中提升员工工作能力。

---

送：公司领导、高管。

发：副总师，机关各职能部门及经营管理服务单位负责人。

---