



# 以学习型组织建设深化 内控环境建设

■ 贾 谋

内控环境是其他内部控制因素发挥作用的基础,是内部控制是否有效的关键。而实践证明,内控环境建设是个系统工程,其中人的因素最为重要。笔者认为,要想搞好内控环境建设,就必须加强学习型组织的建设,以学习型组织的理念来指导和开展各项工作。

**首先,应建立企业共同愿景,激发团体凝聚力。**共同愿景是企业员工共同持有的“我们想要创造什么”的图像,是对员工个人愿景的综合和推动。当共同愿景成为企业全体成员执着的追求和内心强烈的信念时,它就成为企业凝聚力、动力和创造力的源泉。实践证明,在缺少愿景的情况下,人们的学习只会是“适应型学习”;只有当人们致力于实现某种深切关注的事情时,才会产生创造性的学习。因此,企业有必要通过多种形式开展形势任务教育,让员工了解企业的发展状况、规划和思路等;有必要通过职代会、座谈会、辩论会等形式请员工畅谈个人心中的未来景象,在互动中形成广大员工认可的共同愿景。如笔者所在公司就从员工培训入手进行学习型组织创建工作,通过员工和公司两个层面的“尽职”文化建设,形成了“尽职享未来,我与企业共成长”的共同愿景,明确了员工成长和企业成长的关系、义务和责任。

**其次,应强化对工作的反思。**员工要把工作的过程作为学习的过程,通过对本职工作深度的反思,提高能力和水平。同时,企业应为员工提供最佳的成长平台,尽可能多地创造学习机会,营造一个团队学习的环境和文化。企业领导者应该既是学习者,又是设计师和讲师,不仅要组织要素进行整合,更重要的是要为组织发展设计基本理念,创造良好的学习环境氛围,使员工个体的学习变成一种组织行为,激发员工积极向上的精神,确保企业持续有效的发展。企业和基层车间可以制定不同层面的工作经验交流制度、以员工名字命名工作方法、进行大的事后评估活动等,让员工把工作中成功的体验、反思的收获固化下来,作为大家学习的榜样。笔者所在的公司就广泛开展了反思活动,通过工作反思、过失反思、经验反思等各种方式使员工找到成长的动力,进而提升综合水平和能力。

**最后,应开展自主管理实践活动,提高企业的自我超越能力。**学习型组织理论认为,“自主管理”是能使组织成员工作和学习紧密结合的好方法。在自主管理过程中,组织成员可以自己发现工作中的问题、自己选择伙伴组成团队、自己选定改革进取的目标;自己进行现状调查、分析原因、制定对策、

组织实施。团队成员在自主管理的过程中,能以开放求实的心态互相切磋,不断学习新知识、进行创新,从而增加组织的快速应变能力。因此,企业要关注员工的全面发展,要从文化、观念、制度上给予足够的支持,要结合员工的个人职业设计,把学习变成员工自己活出生命意义的自觉行动和习惯。

内控环境建设是个系统工程,氛围的形成,机制的建立,都需要企业把每项工作落到实处。要加强对员工的职业道德教育,营造尽职尽责、依法合规办事的浓厚氛围。要在企业文化建设中增加内控理念内容,通过讨论、辩论等形式使职工明辨岗位尽职的内涵,认清本职岗位在内控流程中的重要性,从而增强其做好本职工作的自觉性。要通过调度会、专题会、座谈会、讲座、培训等,有计划地介绍和宣讲内控相关内容,尤其要使内控流程中的关键岗位人员理念明确、意识强化、行为自觉,确保其按内控要求工作。要选评遵守内控制度的模范,特别是要对那些按内控制度要求办事的干部职工及时进行表扬和奖励,这样才能以点带面地推进内控制度建设工作。■

(作者单位:中石化石家庄炼化分公司)

责任编辑 刘莹