

提高国有企业员工凝聚力的策略：解决“上热中温下冷”问题

徐丽艳

深圳地铁运营集团有限公司，广东 深圳 518000

[摘要]随着国有企业改革的深入，员工凝聚力已成为提高企业整体竞争力和生产力的关键，在党的二十大会议中也强调了各级领导班子和党员领导干部要抓住抓好抓牢有利契机，勇于担当历史责任，着力破解改革发展难题。然而，许多国有企业存在“上热中温下冷”现象，导致管理层与基层员工之间的凝聚力差异。文章旨在探讨解决该问题的有效策略，分析了国有企业中员工凝聚力面临的挑战，提出通过改善领导风格、加强员工沟通、优化激励机制等方式来提升企业凝聚力。通过理论与实践案例的结合，文章为国有企业在新时代背景下实现员工凝聚力提升提供了可行的策略。

[关键词]国有企业；员工凝聚力；上热中温下冷；领导风格；激励机制

DOI: 10.33142/mem.v6i2.16170 中图分类号: D26 文献标识码: A

Strategies to Improve the Cohesion of Employees in State-owned Enterprises: Solving the Problem of "Hot on Top, Warm on the Middle and Cold on the Bottom"

XU Liyan

Shenzhen Metro Operation Group Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong, 518000, China

Abstract: With the deepening of the reform of state-owned enterprises, employee cohesion has become the key to improving the overall competitiveness and productivity of enterprises. At the 20th National Congress of the Communist Party of China, it was also emphasized that leadership teams at all levels and party members and leading cadres should seize and grasp the advantageous opportunities, bravely shoulder historical responsibilities, and focus on solving the problems of reform and development. However, many state-owned enterprises suffer from the phenomenon of "hot on top, warm on medium and cold on bottom", leading to differences in cohesion between management and grassroots employees. The article aims to explore effective strategies for solving this problem, analyze the challenges faced by employee cohesion in state-owned enterprises, and propose ways to enhance corporate cohesion through improving leadership styles, strengthening employee communication, optimizing incentive mechanisms, and other measures. By combining theoretical analysis with practical cases, this article provides feasible strategies for state-owned enterprises to enhance employee cohesion in the context of the new era.

Keywords: state-owned enterprises; employee cohesion; hot on top, warm on medium and cold on bottom; leadership style; excitation mechanism

引言

国有企业在我国经济中占据着重要地位，然而，随着改革进程的推进，员工凝聚力的提升已成为亟待解决的问题。传统的管理模式往往导致了“上热中温下冷”的局面，即高层领导热衷于工作，基层员工积极性不足。企业员工凝聚力的弱化，直接影响到生产效率、创新能力及团队合作精神。因此，如何通过有效的策略来解决这一问题，提升企业员工的整体凝聚力，成为当前国有企业管理中的一个关键课题。

1 国有企业员工凝聚力现状分析

1.1 员工凝聚力的定义与重要性

员工凝聚力指的是员工在组织中对共同目标的认同感、归属感以及为了实现这一目标而相互协作的意愿。它是团队合作和组织绩效的核心驱动力，直接影响企业的创新能力、工作效率和整体发展潜力。高凝聚力的团队往往具有更高的工作热情和创造力，能够有效应对挑战、解决

问题，并在竞争激烈的市场环境中保持优势。

对于国有企业而言，员工凝聚力更是提升其竞争力和执行力的关键因素。国有企业在面对市场化改革、外部竞争和内部管理模式创新的过程中，需要更强的团队协作精神和一致行动力。而凝聚力较强的员工不仅能在日常工作中相互支持，还能在困难时刻展现出更强的责任感和团队精神，从而促进企业的可持续发展^[1]。

1.2 国有企业中“上热中温下冷”现象的表现

“上热中温下冷”是指国有企业中，高层领导通常表现出较强的工作激情和责任心，积极推动企业的发展；中层管理人员的工作热情则较为平稳，但缺乏足够的动力去激励和带动团队成员；而基层员工的工作积极性往往较低，缺乏足够的投入和认同感。具体来说，高层领导通常关注战略规划、目标设定和政策执行，而基层员工则主要承担日常操作性工作，缺少足够的参与感和决策权，从而导致他们的工作积极性和凝聚力明显不足。

这种现象往往导致了企业内部分层之间的工作热情和认同感存在巨大差异,严重影响了整体效率和团队合作。尤其是在改革过程中,这种差异化的凝聚力会加剧组织内部的矛盾,甚至形成管理层和员工之间的隔阂。

1.3 影响员工凝聚力的内外部因素

员工凝聚力的形成不仅仅与个人的工作态度和和能力有关,更与组织内部的管理制度、文化氛围以及外部市场环境密切相关。首先,领导方式对员工凝聚力有着直接影响。以身作则、激励和关怀员工的领导风格能有效提升员工的归属感和认同感,增强团队的凝聚力。而高压式、单向指令的管理方式则可能导致员工的消极情绪,降低团队凝聚力。

其次,激励机制的设计也是影响员工凝聚力的重要因素。如果企业能够根据员工的贡献和表现进行合理的奖励和晋升,不仅能够激发员工的工作热情,还能增强员工的目标感和使命感。

企业文化在塑造员工凝聚力方面也发挥着重要作用。一个以创新、协作和诚信为核心的企业文化,能够激发员工的集体主义精神,形成共同的价值观和工作目标,进而提升团队的整体凝聚力。反之,企业文化的缺失或者不完善,可能导致员工之间缺乏共同的认同和支持,进而影响整个团队的协作效率。

2 提高国有企业员工凝聚力的理论框架

2.1 领导理论对员工凝聚力的影响

领导风格对员工凝聚力的影响非常显著。根据领导理论,领导者的行为和态度直接决定了员工的工作态度和团队氛围。传统的领导方式,如权威型领导,往往通过命令和控制来达成目标,这种方式在短期内可能有效,但长期来看会抑制员工的主动性和创新性,甚至导致员工对工作失去热情,从而影响团队的凝聚力。

相反,变革型领导理论认为,领导者应该通过激发员工的情感、鼓舞士气、树立榜样来增强员工的工作动力和责任感。变革型领导者通过赋予员工更多的决策权、鼓励创新和尊重员工的个人价值,能够使员工感受到被重视,从而增强归属感和团队合作意识。此外,领导者的情感智力和沟通能力也是提高员工凝聚力的重要因素^[2]。通过理解员工需求、主动倾听员工意见,领导者能够建立起信任与合作关系,进而提升团队的整体凝聚力。

2.2 激励理论与员工凝聚力的关系

激励理论认为,员工的工作动力不仅仅来源于物质奖励,还来自于内在的心理需求。马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论为激励机制提供了重要的理论支持。根据马斯洛的理论,员工的需求从基本的生理需求、安全需求,到社会需求、尊重需求,再到自我实现需求逐层递进。国有企业在激励员工时,应该根据员工的不同需求阶段提供相应的激励措施。例如,对于基础员工,可以通过薪资福利的提升满足其基本需求;对于中高层员工,则应通过职业发展和自我实现的机会来激发其工作热情。

赫茨伯格的双因素理论则指出,工作中的激励因素(如成就感、认可和晋升机会)能够极大地增强员工的工作积极性和凝聚力,而卫生因素(如工资和工作环境)则主要影响员工的工作满意度。如果激励措施无法满足员工的成就需求和发展需求,即便是高薪酬和优越的工作条件也难以提高员工的凝聚力。因此,企业应当设计多层次的激励机制,既包括物质激励,也要注重精神激励和成长机会,从而激发员工的最大潜力。

2.3 团队合作与组织文化的作用

团队合作和组织文化在提升员工凝聚力方面起着至关重要的作用。团队合作精神是企业能否顺利执行任务的关键,尤其是在复杂的工作环境中,高效的团队合作能显著提升工作效率和员工的参与感。组织文化则是支撑团队合作的基础。企业文化的核心价值观决定了员工的行为规范和共同目标,它通过潜移默化的方式塑造员工的工作态度和团队精神。

在国有企业中,强有力的企业文化能够促进员工之间的相互信任与支持,增强集体主义精神。例如,企业可以通过组织团队建设活动、培养员工的集体荣誉感来提升团队协作精神。同时,良好的企业文化还能够增强员工对企业的认同感,使员工在面对挑战时更加愿意与同事一起合作,寻找解决方案^[3]。

3 解决“上热中温下冷”问题的具体策略

3.1 改善领导风格

改善领导风格是解决“上热中温下冷”问题的关键一环。管理层应通过转变领导方式,增强团队的凝聚力。传统的指令型领导模式容易让基层员工产生疏离感,无法激发其工作热情。因此,领导者应采取更为民主和激励性的领导风格。变革型领导者通过鼓励员工提出意见、参与决策,能够提升员工的自豪感和责任感,从而提高他们的工作动力。

领导者应具备高度的情商和沟通能力,能够敏锐地察觉到员工的需求与情感波动,及时给予支持与反馈。通过建立领导与员工之间的信任关系,减少组织内部的隔阂,提升整体团队的协作和凝聚力。领导者应通过以身作则的方式来带动团队,在关键时刻站在前线,展现出积极的工作态度与责任心,从而激发下属的积极性。

3.2 加强上下沟通

有效的沟通机制是提升团队凝聚力的重要保障。国有企业中普遍存在上下信息不对称、沟通障碍的问题,尤其在“上热中温下冷”现象下,信息往往只在高层之间流通,而基层员工则容易感到被忽视。为了改变这一现象,企业应建立双向沟通渠道,确保信息能够上下流通,减少管理层与员工之间的隔阂^[4]。

一方面,管理层应主动听取基层员工的意见与建议,了解他们在工作中的困难与需求。通过定期的座谈会、意见征集等形式,提升员工的参与感。另一方面,基层员工也应充分理解企业目标和战略方针,增强他们对企业的认

同感。透明的信息传递能够消除员工的不安和疑虑，增进相互间的理解与信任，从而提升团队凝聚力。

3.3 优化激励机制

科学的激励机制是提升员工积极性和凝聚力的重要手段。首先，企业应根据员工的岗位特征、工作表现和个人需求，设计多样化的薪酬与奖励体系。除了传统的物质激励（如工资、奖金等），还可以通过荣誉奖励、职务晋升、培训机会等方式来激励员工。在设计激励机制时，应注重公平性和透明度，避免引发员工之间的不满与竞争。

激励机制不应仅限于金钱奖励，还应注重员工的个人成长和职业发展。为员工提供更多的职业发展机会、培训机会和晋升通道，能够有效提升员工的工作积极性和企业归属感。通过建立多元化的激励措施，增强员工对企业的认同，进而提升其凝聚力。

3.4 提升企业文化建设

企业文化是团队凝聚力的精神纽带，强大的企业文化能够帮助企业在复杂的市场环境中保持一致性和向心力。国有企业应着重加强企业文化建设，特别是在增强员工的归属感和认同感方面。首先，企业应明确和传播其核心价值观，使全体员工能够清晰地理解并认同企业的使命与愿景。通过定期的文化活动、集体建设和团队协作活动，进一步增强员工之间的情感联系和集体主义精神。

企业文化还应注重创新和包容，鼓励员工积极提出新想法，参与企业决策和变革过程。通过塑造开放、平等的企业文化环境，增强员工对企业的归属感，减少内部分化和隔阂，提升团队的凝聚力和执行力。加强企业文化建设，不仅能提高员工的凝聚力，还能增强企业的整体竞争力，使其在激烈的市场竞争中立于不败之地。

4 实践案例与经验总结

4.1 某国有企业员工凝聚力提升案例分析

某国有企业在面对“上热中温下冷”问题时，采取了一系列措施，成功提升了员工凝聚力。该企业在初期出现了高层领导工作热情较高，但中层和基层员工的积极性较低的问题。为解决这一问题，企业首先从领导风格入手，改变了传统的权威型领导模式。高层领导通过加强与员工的互动，参与基层活动，并定期举行全员座谈，倾听员工意见，了解他们的需求和困惑。同时，组织中高层领导及基层骨干员工打造两支队伍（政策宣讲员/动态收集员），切实架构员工与领导之间的桥梁，确保将涉及员工切身利益的公司政策与员工的急难愁盼问题上传下达，打通管理层与执行层之间“最后一米”。这种领导方式不仅打破了上下层之间的壁垒，还增强了员工的归属感和认同感。

企业优化了激励机制。除了提升员工的薪资福利外，还注重精神激励。为员工提供了更多的职业培训和晋升机会，并在工作表现突出时给予公开表彰和奖励。这种激励机制的改变激发了员工的工作热情，使他们更加愿意投入

到工作中，尤其是基层员工的凝聚力得到了明显增强^[5]。

企业还加强了企业文化建设。通过举办文化活动、集体团建等形式，增强了员工的团队意识和集体荣誉感。企业明确了“团结协作、创新发展”的核心价值观，并将其贯穿到日常工作中，促进了团队的紧密合作。通过这一系列措施，该企业的员工凝聚力显著提升，团队协作和工作效率得到了有效增强，企业的整体运营表现也有所改善。

4.2 经验总结

首先，改善领导风格是提升员工凝聚力的基础。领导者要主动走近员工，倾听他们的声音，了解他们的需求和困惑，通过开放式的沟通建立信任关系。领导者的行为要成为员工的榜样，积极引导员工树立共同目标和价值观。

其次，优化激励机制是提升员工凝聚力的重要手段。一个科学合理的激励机制不仅能激发员工的工作热情，还能增强员工的责任感和使命感。物质激励与精神激励相结合，能更全面地满足员工的需求，提高其工作满意度和投入度。

再次，企业文化建设对凝聚力的提升至关重要。良好的企业文化能够为员工提供共同的价值认同和行为规范，增强团队的向心力和合作精神。企业应加强企业文化的宣导，并通过实际行动让员工感受到企业文化的影响。

最后，加强上下沟通是解决“上热中温下冷”现象的关键。信息流通畅通无阻可以有效消除管理层与基层员工之间的隔阂，提升整体的团队协作和工作效率。通过透明的沟通机制，员工能够更好地理解企业目标，并为之共同努力。

5 结语

通过对国有企业员工凝聚力提升策略的分析，可以看出，解决“上热中温下冷”问题需要从改善领导风格、优化激励机制、加强上下沟通和提升企业文化等多个维度入手。实践证明，综合施策能够有效增强员工的归属感、认同感和团队合作精神，从而提升企业整体的凝聚力和工作效率。未来，国有企业应持续关注员工需求，创新管理模式，不断优化内部机制，为企业的可持续发展奠定坚实的基础。

[参考文献]

- [1]张贞泉. 国有企业党务工作对企业员工凝聚力提升的影响[J]. 现代企业文化, 2024(15): 109-111.
 - [2]周玮. 国企党建与员工凝聚力提升的关系[J]. 现代企业文化, 2023(29): 124-127.
 - [3]林晓雯. 国有企业基层党建工作提升员工凝聚力路径探究[J]. 中外企业文化, 2023(9): 142-144.
 - [4]诸杰. 凝聚员工力量描绘幸福画卷——杭州公交创新宣传思想工作做大做强做优国有企业[J]. 人民公交, 2021(8): 84-87.
 - [5]温雨欣. 社会视角下企业员工主动担当提升企业凝聚力的策略研究[N]. 山西: 山西科技报, 2025-01-21(7).
- 作者简介：徐丽艳（1984—），女，深圳市地铁集团有限公司运营集团车辆中心，党建管理岗。