

公交企业文化建设对职工队伍凝聚力提升的路径研究

叶 盛

宁波市公共交通集团有限公司第二分公司 浙江 宁波 315020

摘 要：公共交通是城市运行的基础保障，公交企业服务质量与运营效率直接取决于职工队伍的凝聚力水平。本文从企业文化视角出发，系统分析公交企业文化与职工凝聚力的内在关联及作用机理。研究认为，公交企业文化通过价值认同、目标导向、情感归属和行为规范四条路径影响职工凝聚力。针对当前公交企业文化建设中存在的价值认同弱化、人文关怀不足、参与机制欠缺等问题，本文提出构建以安全文化为基石、以服务文化为核心、以关爱文化为纽带、以参与文化为动力的“四位一体”文化建设路径，为公交企业通过文化治理提升职工凝聚力提供了理论参考与实践指引。

关键词：公交企业；文化建设；职工凝聚力；路径研究

引言：城市公交企业承担保障公众日常出行的重要职能，其服务质量和运营安全直接关乎社会公共利益。随着地面公交客流量普遍下降、企业经营压力持续增大，稳定职工队伍、提升内部凝聚力成为公交企业面临的重要课题。文化是企业凝聚力的深层根基，优秀的企业文化能够将制度约束转化为职工的内在自觉，将个体目标融入组织使命之中。本文旨在系统梳理公交企业文化建设与职工凝聚力提升之间的内在逻辑，分析现实困境，探索有效路径，以期为公交企业通过文化治理增强队伍凝聚力提供参考。

1 公交企业文化与职工凝聚力的概念内涵

1.1 公交企业文化的基本内涵

企业文化是企业长期经营实践中逐步形成的、为全体成员共同遵守的价值观念、行为准则和道德规范的总和。公交企业文化作为行业文化的典型代表，具有区别于一般企业文化的鲜明特征。从行业属性来看，公交企业兼具经营性、公益性和安全敏感性三重特征。经营性要求企业讲求效率和效益，公益性决定了企业必须坚持社会效益优先，安全敏感性则意味着任何微小的管理疏漏都可能危及公共安全。这三重特征共同塑造了公交企业文化的基本面向：既要强调规范严谨的安全文化，又要突出文明热情的服务文化，还要注重以人为本的团队文化。

公交企业文化的构成要素可概括为四个层面：一是物质文化层，包括车辆设施、场站环境、制服标识等可见要素；二是行为文化层，涵盖驾驶操作规范、服务礼仪、应急处置等行为标准；三是制度文化层，涉及安全

管理制度、绩效考核体系、培训教育机制等；四是精神文化层，包括企业使命愿景、核心价值观、企业精神等深层理念。四个层面由表及里、层层递进，共同构成公交企业文化的完整体系。

1.2 职工凝聚力的概念与衡量维度

职工凝聚力是指职工对所在组织的认同感、归属感和向心力的综合体现，反映了职工将个人利益与组织目标相联结的心理契约强度。对于公交企业而言，职工凝聚力直接表现为驾驶员对安全行车标准的自觉遵守、对服务规范的主动践行，以及在面对复杂路况和突发状况时的责任担当。凝聚力的形成需要三个基础条件：一是目标一致性，即职工认同企业的发展方向并愿为之努力；二是心理安全感，即职工在企业中感受到尊重和保障；三是人际联结性，即职工之间、职工与管理层之间存在有效的沟通与合作。基于此，衡量公交企业职工凝聚力可从以下维度展开：价值认同度，即职工对企业使命和价值观的内心认可程度；工作投入度，即职工在岗位上的专注程度和主动性；团队协作度，即职工之间的互助配合与信息共享；归属稳定度，即职工的离职意愿和组织承诺水平^[1]。

1.3 文化建设与凝聚力提升的内在逻辑

企业文化与职工凝聚力之间存在着深层互动关系。文化是凝聚力的精神根基，凝聚力是文化有效性的检验标尺。从功能主义视角看，企业文化通过四种机制作用于职工凝聚力。一是价值整合机制，通过确立共同的价值理念，将分散的个体目标整合为统一的组织方向，减少内部摩擦与目标冲突。二是情感联结机制，通过营

造关爱互助的组织氛围,满足职工的情感需求,增强人际信任和团队黏性。三是意义赋予机制,通过阐释工作的社会价值,使职工超越工具性的谋生认知,建立起对职业的尊重和自豪感。四是行为引导机制,通过文化熏陶使制度规范内化为行为习惯,降低管理成本,提升组织运行效率。对于公交企业而言,文化建设的特殊价值在于:公交驾驶员长期处于高强度、高压、高风险的“三高”工作状态,单兵作业的模式容易滋生职业孤独感和组织疏离感。有效的人文关怀能够弥补制度管理的刚性不足,用温情化解压力,用尊重换取忠诚,用文化的力量凝聚人心。

2 公交企业文化建设面临的现实困境

2.1 价值认同弱化:职业荣誉感与归属感不足

社会对公交驾驶员职业存在“低门槛、高强度、低回报”的刻板印象,职业荣誉感不强。企业文化宣贯多停留于口号,核心价值观难以深入职工认知图式。年轻驾驶员价值取向多元,若企业不能在文化层面回应其对尊重和价值实现的需求,易产生疏离感,削弱心理契约和组织坚守意愿。

2.2 人文关怀薄弱:心理疏导与情感支持欠缺

公交驾驶员面临长时间驾驶、复杂交通环境、乘客投诉风险和严格考核指标,心理负担沉重。但多数企业管理重心仍在安全监督和运营考核,心理疏导机制缺乏,管理层与一线沟通不畅,对困难职工关怀停留在节日慰问层面,未能形成制度化关爱体系。

2.3 沟通参与不畅:民主管理与建言机制缺失

公交企业科层制特征明显,信息传导链条长,一线职工声音易被消解。在涉及职工切身利益的制度制定中,职工参与渠道有限,多是被动接受而非主动参与,削弱了制度合法性和职工遵从意愿。合理化建议反馈和激励机制不健全,职工逐步丧失参与积极性^[2]。

2.4 人才结构失衡:文化传承与梯队建设滞后

驾驶员队伍老龄化与高流失率并存,部分企业年流失率达15%以上,队伍不稳定影响文化积累传承。年轻人才引进困难,职业吸引力不足,人才梯队断层。老一代驾驶员的职业操守和安全习惯未能有效传递,文化传承断裂进一步削弱队伍凝聚力。

3 公交企业文化提升职工凝聚力的作用机理

3.1 安全文化奠定信任基础

安全是公交运营的生命线,重视安全的企业首先传递“生命至上”的价值立场,直接转化为职工对组织的

初始信任。企业投入资源改善安全性能、完善安全制度、营造安全氛围,职工感受到生命安全和职业尊严被重视,建立基本信任感。安全文化降低职工焦虑感,增强岗位掌控感和职业尊严,是凝聚人心的基础性工程。

3.2 服务文化激发价值认同

服务文化的核心是帮助职工理解服务的深层意义——不仅是运输任务,更是参与城市文明创造。当驾驶员从“开车的”转变为“城市形象守护者”,职业身份被赋予更高社会价值。优秀服务事迹的表彰和传播产生示范效应,激发职工追求卓越服务,在组织内部形成积极向上的凝聚力来源。

3.3 关爱文化增强情感归属

关爱文化涵盖物质保障、精神尊重和心理支持三个层次。其独特价值在于满足职工“被看见、被理解、被关心”的深层情感需求。当职工感受到组织对其境遇的真切关注,会产生强烈情感回应,形成“企业如家”的心理体验。这种情感纽带比制度约束更牢固,在困难时期发挥稳定队伍的重要作用。

3.4 参与文化促进主人翁意识

一线驾驶员最了解运营实际问题,其经验智慧是改进管理的重要资源。企业建立畅通建言渠道,及时采纳合理化建议并给予奖励,职工产生“这是我的企业”的主人翁意识。制度化的参与机制和日常化的沟通氛围,使职工责任感和使命感显著增强,心理所有权促使其更加主动尽责。

4 公交企业文化建设促进凝聚力提升的实践路径

4.1 以安全文化为基石,构建信任型劳动关系

安全文化是公交企业文化的底盘和凝聚职工的首要前提。构建信任型劳动关系需从三个维度推进。在理念层面,将“安全是最大的福利”确立为基本信条,通过安全宣誓、安全演讲、安全家书等活动将安全理念植入职工认知,并将安全教育延伸至职工家庭,增强情感认同。在制度层面,建立覆盖全岗位的安全责任体系,将安全指标纳入绩效考核核心权重,注重正向激励,对长期安全记录职工给予表彰,对主动报告隐患行为给予保护,营造“主动安全”氛围^[3]。在行为层面,通过标准化作业程序的持续培训和演练,使安全操作转化为“肌肉记忆”,利用班前会、安全警示日和安全生产月等开展经验分享,形成“人人讲安全”的文化自觉。

4.2 以服务文化为核心,重塑职业价值认同

服务文化建设目标是帮助职工从“谋生者”转变为

“价值创造者”。首先,提炼兼具规范与温度的服务理念,明确“安全准点、文明礼貌”的基本要求,表达“让出行更美好”的价值追求,通过多渠道浸润传播。其次,建立服务标杆选树和传播机制,定期开展“服务之星”“安全标兵”等评选活动,对优秀职工事迹进行内外部传播,传递企业珍视用心服务者的信号。再次,开展服务礼仪和沟通技巧培训,职工掌握专业服务方法并获得乘客积极反馈后,自我价值感和企业归属感随之增强。

4.3 以关爱文化为纽带,增强职工情感归属

关爱文化是最直接触达职工内心、投入产出比最高的凝聚力建设手段。第一,建立职工心理健康关爱体系,引入EAP员工帮助计划,在路队层级设立心理疏导室,开展常态化心理咨询和团体辅导,建立身心健康档案,对问题职工及时干预。第二,完善困难职工帮扶机制。对遭遇重大疾病、家庭变故等特殊困难的职工,除按规定给予经济援助外,还应组织企业内部的爱心互助和走访慰问,让职工在困难时刻感受到组织的温暖。这种关键时刻的关爱往往能产生最强的凝聚效应。第三,改善一线职工工作环境,在场站建设“职工小家”,配备必要生活设施,优化排班制度,合理安排劳动强度,保障法定休息权利,让关爱文化落地实处。

4.4 以参与文化为动力,激发职工主人翁意识

参与文化是将职工从被动“执行者”转变为主动“共建者”的关键路径。建立多层次民主参与机制,完善职工代表大会制度,涉及职工切身利益的重大决策须经职代会审议;在路队班组建立民主议事会、职工说事常态化机制,管理人员与一线面对面交流,实现“小事不出路队”。畅通合理化建议征集反馈渠道,设立“工会主席接待日”、“总经理信箱”等线上线下建议平台,采纳建议给予精神物质双重激励,未采纳也限期反馈解释。推行“管理人员下一线”制度。要求各级管理人员定期跟车体验、场站驻点,亲身感受一线职工的工作环境和实际困难^[4]。这种“沉浸式”管理不仅能发现制度设计中的不合理之处,更重要的是打破了管理层与一线之间的心理隔阂,传递出平等和尊重的文化信号。

4.5 四位一体协同推进,形成文化合力

安全文化、服务文化、关爱文化和参与文化不是各自独立的四条线路,而是相互支撑、有机统一的整体。安全文化提供了信任基础,服务文化赋予了价值意义,关爱文化注入了情感温度,参与文化激发了内生动力。

四者协同作用,形成“信任—认同—归属—主动”的凝聚力递进链条。公交企业在推进文化建设时,应注意避免将文化建设等同于开展活动,避免各部门各自为政导致文化碎片化。建议建立由企业主要负责人牵头的文化建设委员会,将文化建设纳入企业战略规划和年度考核指标体系,确保各项工作有部署、有落实、有评估、有改进。

5 结语与建议

公交企业文化建设与职工凝聚力提升存在紧密内在关联。第一,文化建设核心价值在于通过文化治理回应职工在安全、尊重、情感和参与四个层面的深层需求,将制度约束转化为内在认同。第二,当前建设面临价值认同弱化、人文关怀薄弱、沟通参与不畅和人才结构失衡四重困境,根源在于将文化建设等同于文体活动,未能触及实质。第三,公交企业文化提升凝聚力遵循“安全文化奠定信任基础—服务文化激发价值认同—关爱文化增强情感归属—参与文化促进主人翁意识”的作用机理。第四,“四位一体”协同推进路径能形成凝聚力递进链条,有效提升队伍向心力和稳定性。

结束语

公交职工是城市公共交通服务的一线守护者,其凝聚力水平直接影响运营安全和服务品质。本文从企业文化视角切入,系统探讨了公交企业文化建设对职工队伍凝聚力的作用机制与实践路径,提出了安全、服务、关爱、参与“四位一体”的协同建设框架,推动公交企业实现从“制度管人”向“文化聚心”的治理理念转变。由于公交企业文化建设的成效具有长期性和潜隐性特征,如何建立科学的评价指标体系、精准衡量文化建设对凝聚力的实际贡献,仍有待后续研究深入探索。

参考文献

- [1] 丁茜.社会主义核心价值观引领下的公交企业文化建设与服务品质提升——以南通公交“5·20 公交驾驶员关爱日”活动为例[J]. 人民公交,2025(20):120-122.
- [2] 王旭昭,何长峥,孙正瑶.基于COWA-G1的城市公交企业安全文化建设评价研究[J]. 城市公共交通,2022,291(9):36-40.
- [3] 姜何妃,胡少隼.公交企业安全文化建设的深入推进——以宁波公交集团第三分公司践行为例[J]. 城市公共交通,2025,324(6):28-29.
- [4] 邓辉.新时代公交企业宣传思想文化建设及其路径探索[J]. 城市公共交通, 2025(11): 25-26.