

浅析公证管理中的柔性管理

屈耀春

内蒙古自治区五原县公证处，内蒙古自治区巴彦淖尔市，015100；

摘要：本文聚焦公证管理中的柔性管理，系统探讨其在公证机构管理中的应用价值及实践策略。通过剖析柔性管理“以人为本”的核心属性，阐述其在激发公证人员内在动力、提升执业积极性、增强团队凝聚力、优化公证服务质量等方面的作用。针对当前公证管理中存在的管理理念滞后、激励方式单一、沟通机制不畅等问题，结合公证机构实践案例，提出构建和谐执业环境、实施“物质+精神”双轨激励、完善沟通协作机制、关注公证人员个性化需求等实施路径。研究表明，柔性管理能有效提升公证处管理效能，增强公证服务公信力，为公证行业高质量发展提供支撑。

关键词：公证管理；柔性管理；人性化；可持续发展

DOI：10.64216/3080-1486.25.08.023

在社会经济快速发展的当下，公证行业环境发生显著变化，一方面行业竞争日益激烈，机构在业务拓展、服务覆盖上比拼升级，另一方面公众对公证服务要求更严苛，既期待高效流程，也追求专业与个性化；传统刚性管理以制度约束、指令传达为核心，过度强调统一规范，既限制机构创新活力、难响应市场与服务对象需求，又忽视公证员主观能动性，无法充分调动其积极性与创造性，导致公证员面对复杂业务缺乏探索动力；而以“以人为本”为核心的柔性管理，通过情感沟通、多元激励与公证员建立良性互动，能适配公证工作专业性强、需灵活应对的特性，满足公证员职业发展与情感需求，助力机构提升核心竞争力，因此深入研究公证管理中的柔性管理，对行业突破瓶颈、实现高质量发展意义重大。

1 柔性管理概述

1.1 柔性管理的概念

柔性管理是相对于刚性管理而言的，刚性管理主要依靠制度、规则和命令等手段进行管理，而柔性管理则是基于对人的心理和行为规律的研究，采用非强制方式，在公证员心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。它强调以人为本，尊重公证员的个性和需求，注重激发公证员的内在动力和创造力^[1]。在公证管理中，柔性管理不仅仅是一种管理方法，更是一种管理哲学，它倡导营造和谐、宽松的工作环境，让公证员在自由、平等的氛围中发挥最大的潜能。

1.2 柔性管理的特点

与刚性管理相比，柔性管理具有显著的特点。首先，柔性管理具有内在驱动性。它不是依靠外在的强制力量，

而是通过满足公证员的高层次需求，如自我实现、尊重等，激发公证员的内在动力，使公证员自觉地为实现组织目标而努力。其次，柔性管理具有灵活性。它能够根据不同的情况和公证员的特点，灵活调整管理方式和策略，以适应不断变化的环境。再者，柔性管理具有持久性。它通过建立良好的人际关系和文化氛围，使公证员对组织产生认同感和归属感，这种影响是长期而深远的。

1.3 柔性管理在公证管理中的重要性

在公证管理中，柔性管理具有不可忽视的重要性。一方面，公证工作具有较强的专业性和独立性，公证员需要有足够的自主空间来发挥专业能力。柔性管理能够给予公证员更多的自主权，让他们在工作中能够充分发挥自己的智慧和创造力，提高工作效率和质量。另一方面，公证行业的服务对象广泛，服务质量直接关系到公证机构的声誉和形象。通过实施柔性管理，能够增强公证员的服务意识和责任感，提升公证员与服务对象之间的沟通能力，从而为服务对象提供更加优质、高效的公证服务。

2 当前公证管理中存在的问题

2.1 管理理念落后

在公证行业竞争加剧、服务要求提升的背景下，部分公证机构仍固守传统刚性管理理念，将制度与规则的强制约束作为核心管理手段，过度强调“服从”与“规范”，却忽视了公证公证员的情感需求、职业尊严及个性发展诉求。这种理念下，公证员长期处于被动执行状态，工作积极性被压制，创新意识逐渐弱化，难以主动适应市场对公证服务多元化、精细化的新要求，也无法

跟上行业数字化转型的发展节奏。例如,部分机构制定绩效考核制度时,仅以公证业务办理数量为核心指标,对业务质量是否合规、服务是否满足服务对象个性化需求、是否存在潜在风险等关键维度缺乏考量,导致公证员陷入“重数量、轻质量”的误区,不仅影响公证服务公信力,还制约了机构的长期发展。

2.2 激励机制不完善

当前部分公证机构的激励机制存在明显缺陷,多以物质激励为主要手段,缺乏与柔性管理适配的多样化激励方式。物质激励虽能短期调动公证员积极性,但长期易让公证员形成“唯利益导向”的功利心理,削弱对公证工作的职业认同感与内在热情,难以激发主动提升服务质量的责任心。更关键的是,激励机制缺乏公平性,考核时未充分考量公证业务的难易程度、公证员的创新贡献及风险把控成效,仅以单一指标评判,导致公证员公平感缺失,进而加剧内部矛盾,削弱团队凝聚力与战斗力,阻碍公证服务质量的提升^[2]。

2.3 沟通不畅

沟通不畅是当前公证管理中较为普遍的问题,与柔性管理所倡导的“情感沟通”理念相悖。一方面,管理部门与公证员间缺乏双向沟通渠道,政策制定多为“自上而下”的单向传达,未充分征求公证员对公证业务流程优化、服务难点解决等方面的意见,导致公证员对政策理解片面,执行时易出现偏差;另一方面,公证员间缺乏协作沟通机制,面对复杂公证案件时,难以共享信息、协同解决问题。这种沟通壁垒不仅造成信息传递滞后、误解频发,还会降低工作效率,甚至因流程衔接失误影响公证服务质量,削弱公证员对机构的认同感。

2.4 团队凝聚力不足

受管理理念落后、激励机制不完善及沟通不畅等问题叠加影响,部分公证机构团队凝聚力明显不足,与柔性管理追求的“团结协作”目标相背离。因刚性管理压制公证员主动性,单一激励难以激发集体归属感,再加上沟通壁垒阻碍信息共享,公证员逐渐形成“各自为战”的工作状态,缺乏互帮互助的协作精神。面对财产继承、跨国公证等复杂业务时,无法通过团队协作整合专业优势、高效解决问题,不仅延长业务办理周期,还可能因流程衔接疏漏影响服务质量,进一步加剧公证员对团队的疏离感,形成恶性循环。

3 公证管理中柔性管理的实施策略

3.1 构建和谐的文化氛围

和谐的文化氛围是公证机构实施柔性管理的核心基础,更是激发公证员归属感、凝聚团队力量的关键。公证机构需以柔性管理理念为指引,摒弃传统刚性管理中“重约束、轻人文”的倾向,着力培育积极向上、团结协作的企业文化^[3]。一方面,可定期组织多元化文化活动,如主题团队建设、公证业务经验分享会、行业文化讲座等,打破公证员间的沟通壁垒,在互动中增进彼此了解,潜移默化培养团队精神与集体荣誉感;另一方面,要强化价值观与职业道德引领,将“专业严谨、诚信服务”的公证核心价值观融入日常管理,通过典型案例宣讲、职业伦理培训等方式,引导公证员树立“以服务对象为中心、以社会需求为导向”的服务意识,在提升职业素养与道德水平的同时,让公证员在认同组织文化的过程中产生情感共鸣,为柔性管理的落地筑牢文化根基。

3.2 实施人性化的激励机制

人性化的激励机制是公证机构落地柔性管理的关键手段,需打破传统单一物质激励的局限,构建“物质+精神”双驱动的多元激励体系。在物质激励基础上,更要聚焦公证员精神需求与职业发展诉求:一方面,设立贴合公证工作特性的荣誉激励,如“年度优质服务标兵”“复杂案件攻坚能手”等称号,通过季度表彰、案例分享会等形式公开嘉奖优秀公证员,既激发其工作热情与上进心,也为其他公证员树立可借鉴的职业标杆;另一方面,打通清晰的晋升通道,结合公证员专业特长与职业规划,设置业务骨干、项目负责人、管理岗等晋升路径,让公证员明确职业发展方向。同时,将培训作为长效激励手段,针对公证数字化转型、跨境公证业务等领域开展专项培训,帮助公证员提升专业技能与综合素质,在满足工作需求的同时,实现个人价值与组织发展的同频共振。

3.3 加强沟通与协作

加强沟通与协作是公证机构落实柔性管理的核心环节,也是破解管理中信息壁垒、提升团队效能的关键。公证机构需先建立健全多元沟通机制,打破传统单向传达模式:一方面,搭建“管理部门-公证员”双向沟通渠道,如每月召开公证员座谈会、设立线上意见箱,让管理部门及时倾听公证员对公证业务流程优化、工作难点解决的想法,精准回应公证员职业发展诉求与生活困难,增强公证员被尊重感;另一方面,聚焦公证员间协作需求,针对财产公证、涉外公证等复杂业务,通过组织专题小组讨论、跨岗位项目合作等形式,推动公证员

共享业务经验、互补专业优势^[4]。例如,在处理涉及多领域的综合公证案件时,引导法律、外语、财务背景的公证员协同作业,既提升业务办理效率与质量,也在协作中强化团队凝聚力,为柔性管理注入协作活力。

3.4 关注公证员的个性化需求

关注公证员个性化需求是公证机构践行柔性管理的核心体现,也是激发公证员内在动力、实现“人岗适配”的关键。公证工作涵盖法律文书、涉外服务、财产核验等多领域,公证员专业背景与兴趣特长存在差异,机构需摒弃“一刀切”的岗位分配模式:可通过入职测评、定期职业访谈,精准掌握公证员专业优势(如法律功底扎实者侧重复杂案件审核、外语能力突出者对接涉外公证),为其匹配适配岗位,让公证员在擅长领域发挥价值,提升工作成就感。同时,需兼顾公证员个人生活与家庭需求,尊重多元生活场景:对有幼儿抚养或老人照料需求的公证员,可推行弹性工作制、远程办公试点;对处于职业瓶颈期的公证员,定制专属技能提升计划。这种“职业+生活”双维度的个性化关怀,既能避免公证员因过度劳累或岗位不适产生抵触情绪,更能让公证员感受到机构的人文温度,强化对组织的归属感,为柔性管理落地提供情感支撑。

4 管理部门柔性管理在公证管理中的应用案例分析

4.1 管理部门案例介绍

以某市公证处为例,该处原有10名公证员,在传统“以考代管”模式下,近三年年均公证量停滞在2000件左右,当事人满意度仅为82%,且连续两年出现3名骨干公证员离职的情况。为扭转局面,该处于2022年起系统引入柔性管理理念。

4.2 管理部门具体实施措施

该处首先创新文化建设载体,每月举办“公证沙龙”,由公证员轮流主持研讨新型公证案例(如数字遗产继承),并设立“调解工作室”促进团队协作。激励机制上,除绩效奖金外,对办理涉外公证等复杂事项的公证员给予“专业积分”,积分累计可兑换学术培训机会。管理部门推行“双周恳谈会”制度,领导班子与公证员共同优化了18项业务流程,如将涉外公证办理时限从5个工作日压缩至3个。针对公证员个体差异,为2名哺乳期女性公证员设置弹性坐班制,为3名擅长家事公证的公证员组建专项服务小组。

4.3 管理部门实施效果

实施一年后,该处公证量提升至2800件,当事人满意度达91%,团队稳定性显著增强。特别在涉外公证领域,通过专业小组协作,成功处理了涉及5国语言的跨国遗产公证案件,相关经验被省级司法行政部门作为典型案例推广。这充分验证了柔性管理在激发公证队伍活力方面的实践价值。

5 结论与展望

5.1 结论

柔性管理作为先进的管理理念,在公证管理中具备显著应用价值。它能精准破解当前公证管理中的突出问题,通过激发公证员内在动力,有效提升其工作积极性与创造力;同时强化团队协作意识,增强团队凝聚力与战斗力,进而推动公证服务质量与效率双提升。实践中,依托构建和谐文化氛围、实施人性化激励机制、加强沟通协作、关注公证员个性化需求等具体措施,可系统性优化公证管理模式,实现管理体系的升级迭代,为公证机构稳定发展与行业整体进步提供坚实支撑。

5.2 展望

随着社会的不断发展和公证行业的不断变革,柔性管理在公证管理中的应用将更加广泛和深入。未来,公证机构应进一步加强对柔性管理的研究和实践,不断创新柔性管理的方法和策略。同时,要结合信息技术的发展,利用大数据、人工智能等手段,提高柔性管理的精准性和有效性。此外,还应加强与其他行业的交流与合作,借鉴先进的管理经验,推动公证行业的持续健康发展。

总之,柔性管理是公证管理发展的必然趋势,公证机构应积极拥抱柔性管理,不断提升自身的管理水平和核心竞争力,为社会提供更加优质、高效的公证服务。

参考文献

- [1]李由.重庆市辅警队伍管理问题及对策研究[D].重庆大学,2017.
- [2]程道忠.探析柔性管理在公证管理中的应用[J].科技资讯,2021,19(18):58-61.
- [3]郭乾阳.探析柔性管理在公证管理中的应用[J].法制与社会,2019,(12):167-168.
- [4]马丽达.浅析公证管理中的柔性管理[J].法制与社会,2015,(32):192-193.