

外聘员工管理的策略与艺术

□ 孙中位

外聘员工由企业直聘直管的专业技术人员和外包工队成员两部分人组成。由于外聘员工与在册职工的心理素质和承受能力有较大差距,因此,对外聘员工的管理方法和策略手段也应该不同。本文试结合多年煤矿管理实践,就此谈点粗浅认识。

一、外聘员工心理状态分析

外聘员工即企业根据工作需要,从社会上招聘的专业技术人员和外包工队施工人员。这些员工到企业工作主要有两个目的:一是挣钱养家糊口;二是寻找适合自己工作的地方(最好约束力小、自由度大、工资高)。由此可见,思想不稳定、临时观念强,是这部分人的最大问题。而就在册职工来讲,通过长期教育培养,他们对“铁饭碗”看得很重,所以领导管得再严、罚得再狠也不敢轻易“跳槽”,劳动纪律、敬业精神明显好于外聘员工。然而,外聘员工是企业发展不可或缺的一支重要力量,采取灵活多样的方法措施对他们进行管理服务,是企业管理人员必须具备的素质和能力。

二、加强外聘员工管理的策略与方法

加强外聘员工管理是在全国“用工荒”大背景下必须重视解决的一个重大课题。总结多年工作经验,我认为应重点要抓好如下几个关键环节:

一是牢固树立“一家人”思想。即对无论外聘专业技术人员还是外包工队施工人员,都要从思想上、感情上把他们当作自家人,做到政治上不歧视,经济上不克扣,生活上不排斥。具体说来,就是要尽快熟悉他们、了解他们,并能叫出他们的名字,与外聘员工打成一片、亲如一家,进而达到思想一致,情感融合,知己知彼,优势互补的目标。

提高职工队伍素质的有效途径

□ 陈 斌

在科学技术高速发展的当今社会中如何发挥自身优势,以怎样的素质面对就业压力和生存挑战,不仅关系到职工自身利益和企业发展,同时制约着社会的发展。下面,就提高职工素质重要性、职工队伍现状及提高的途径,谈几点浅薄的看法:

一、提高职工队伍素质的重要性。党的历代领导核心一贯重视保持和发展工人阶级的先进性,注重不断提高职工素质。面对新的形势和新的挑战,广大职工学识、本领、强素质的要求越来越强烈,下大力量提高职工队伍素质既顺应时代发展要求,也符合职工的迫切愿望,是一项立足当前、着眼长远的重要举措。因此,只有努力提高劳动者的科学文化素质才能使职工正确运用科学技术,并使其转化为现实生产力。

二、职工队伍的现状 & 问题。当前职工队伍素质总体是好的。其主要表现是广大职工对改革和党的路线方针政策的认同感不断增强,参与改革的积极性越来越高;职工的思想观念发生了很大变化,对改革的心理承受能力明显增强。这种主流意识与主人翁意识相融合,已经成为市场经济条件下职工队伍精神风貌的重要体现。但是,我们也必须要清醒地看到,目前职工队伍中还确实存在一些不容忽视的问题。这些问题如果不解决好,势必会影响到职工队伍整体素质的提高。

一是职工队伍中有一部分人的主人翁意识不强,事业心责任感有所下降。近几年来,由于受“金钱万能论”的影响,以及改革开放带来的负面效应产生的“一切向钱看”的错误观念导致了不少职工“信仰危机”和思想滑坡,有的还产生了雇佣思想,认为干工作是出卖劳动力,给多少钱干多少活,在思想上把自己的主人地位降到了奴仆地位,因而产生了一种消极应付,甚至

二是制定“一企两制”管理策略。

在册职工通过长期教育、培养和锻炼,加之想问题比较长远,因此对他们要从严要求,从严管理,该批评教育的批评教育,该经济处罚的经济处罚,决不能因某种理由而降低管理标准。而对于外聘员工,则要“高看一眼,厚爱一层”。比如,对企业直聘直管的外聘员工,当他们发生过失或犯了错误时,要根据其一贯表现,认真分析发生过失或所犯错误的主客观原因。如果该过失或错误主要由客观原因造成,则应允许他们犯错误,但必须强调“一在二不再三”;如果主要由主观原因造成,则要帮助他们认清错误的性质和危害,引导他们从中汲取经验教训,谨防同类问题再度发生。对于屡教屡犯,企业早有辞退其意向的员工,要慎用“开除”、“辞退”一词,而是通过给出条件,让其自主选择,以达到“劝退”的目的。比如我矿有个外聘绞车司机,开车时打瞌睡,导致绞车掉道后拖出 20 多米才停下来,把轨道破坏得不成样子。事故发生后,我们立即把他叫到现场,召开事故分析会,指出绞车掉道后继续拖拽,万一有人在此行走,将会发生多么严重的后果,从而使他认识到事故的严重危害性。在此基础上,鉴于他的一贯表现,我们给出了两个条件,即:要么扣发两个月的工资,要么把工资发给他走人,请他做出选择。绞车司机听后表示:“把工资开给我走吧。”从而既消除了事故隐患,又避免了矛盾激化。

三是罚款数额要以思想上能够接受,经济上能够承受为标准。罚款目的是为了起到警戒、警示作用,而不是管理人员用于出气的手段。对“四违”(违章指挥、违章作业、违反劳动纪律、违反管理规定)的外聘员工,不处理不足以起到“杀一儆百”的作用,但处罚过严、过狠,也容易导致因小失大不良后果发生。比如,有个矿的外聘员工犯错误后,该矿不是积极做好思想政治工作,而是对其采取“一棍子打死”的措施,即开具罚单 1000 元,责令其走人。结果,这个员工被“扫地出门”后,对企业

恨之入骨,于是将报复心理化作具体行动,到地方安监部门告发该矿违规开采问题。为此,安监部门责令该矿立即停产整顿,并开具了巨额罚单。至此,矿领导才领教了外聘人员的“厉害”。另外,还有一些外聘员工经济上受到处罚后,思想上想不通,于是便乘人不备对矿井搞破坏,以达到泄私愤,图报复的目的。由此可见,对外聘员工处罚,一要考虑他们经济上能否承受,二要掂量他们思想上能否接受。否则,在“用工荒”遍及全国的情况下,他们便会怀着“此处不留爷,自有留爷处”的消极心理,或忍辱负重在企业里混;或嘴上服从,思想上抵触,到头来吃亏的还是企业。

四是要坚持“取之于民,用之于民”的原则。甲方对乙方不按标准要求工作或施工的行为,在批评教育不顶用的情况下,依据相关规定做出罚款处理,是符合上级政策的。但要充分认识到,罚款不是目的而是手段。既然如此,作为企业管理人员,就要好好运用企业赋予的权力,该罚则罚,该奖则奖。同时,甲方对乙方的罚款,要按照“取之于民,用之于民”的原则做到“专款专用”。即当乙方工作表现突出,超额完成生产任务时,甲方要从罚没款中拿出一定比例的资金对乙方进行奖励,以刺激他们的工作积极性,谨防因只罚不奖,使外聘员工产生抵触情绪现象发生。用外聘员工的罚款奖励外聘员工,企业并没增加开支,但是由于变换了一种管理方法,则能达到事半功倍的效果。

五强化管理人员的服务意识。高素质的管不是强制性约束式管理,而是从真心服务入手凝聚人心并不断丰富完善管理内涵。企业对外聘员工负有管理、监督责任,但同时更有服务、保障责任。试想,外聘员工积极性再高,如果企业不向他们提供必要的材料、设备以及生产作业工具等,他们是难以完成生产工作任务的。就像毛泽东同志讲的那样,“要想让人家过河,就必须先搭桥”。“搭桥”

就是服务。企业管理人员只有及时为他们的生产工作提供充足的材料设备,他们才能按计划完成生产工作任务,否则就没办法干活。可现在的问题是,有些企业管理人员看到外聘员工工作上不去时,不是首先从自身找原因,而是把责任一股脑地推到外聘员工身上。不仅挫伤了外聘员工的积极性,而且也不利于问题解决。正确的做法是,企业管理人员既要当“政委”,又要当“后勤部长”。只要万事俱备,只欠东风,外聘员工工作再搞不上去就没话说了。

三、同心同德,加快发展

企业员工与外聘员工是一荣俱荣,一损俱损的关系。企业发展离不开外聘员工支持;外聘员工赚钱也离不开企业搭建的舞台。因此,任何时候,任何条件下,企业管理人员都不能有“我给你创造了工作条件,钱从我这里拿,房在我这里住,不好好干就开除你”的错误想法;外聘员工也不能有“反正我不是这个企业的正式员工,大不了换个单位工作而已”的偏激思想。因为前者容易形成居高临下,吆三喝五的“老爷”作风,伤害外聘员工的自尊心;后者则由于与企业离心离德,双方很难做到目标同向,行动一致,到头来必然两败俱伤。特别是在市场经济条件下,国有煤矿应该创造灵活的用工机制,对工作表现好,年纪轻,对企业发展有利的生产技术骨干,要创造条件让他们“转正”,给他们留足发展空间。如果做到这一点,外聘员工就会像在册职工一样,自觉融入到企业大家庭中来,为企业发展献计出力,无怨无悔。

总之,加强外聘员工管理是一门艺术,需要探索和解决的问题很多。本文作为一孔之见,但愿能起到抛砖引玉作用。

(作者系山东能源肥矿集团贵肥公司腾龙煤矿矿长)

促进党支部工作有序开展 的若干思考

□ 常 敏

党的基层组织是党的全部工作和战斗力的基础,担负着贯彻落实党的各项方针政策、宣传教育、组织群众进行社会主义现代化建设的繁重任务。因此,进一步加强基层组织的建设,充分发挥党支部战斗堡垒作用,具有十分重要的意义。应重点做好三个方面的工作。

一、充分认识基层党组织的地位和作用

党的基层组织是正确贯彻落实党的路线、方针、政策的重要保证。加强和改善新形势下国有企业基层党组织建设工作,必须增强党支部的创造力、凝聚力和战斗力,促进党支部工作有序开展。

二、坚持做到党支部工作与时俱进

(一) 思想领域要与时俱进。一要加强支部书记的学习、培训。二要加强职工队伍的学习和教育,着重要在营造企业文化,培养职工的主人翁精神和凝聚力上下功夫。只有职工素质提高了,党员的先进性表现出来,企业才有向心力和凝聚力。

(二) 工作领域要与时俱进。一要加强党员的管理,突出严进宽出。在考察先进职工入党的过程中,要疏通党员的出口,要加强书面警告直至清除出党。二要加强激励考核机制。作为煤矿企业在选人用人方面向生产一线倾斜,向技术骨干倾斜是必要的,但是也要适当考虑对政工人员和党务工作者的选拔任用。三要做到传统与创新相结合。在创新工作方法方面,可以结合生产任务的需要,在开展“一区两岗、五好党支部、双争活动”等方面下功夫。在开展争创“四优”共产党员活动中,让党员真正感受

到自己身份的特殊性,促进支部建设工作顺利进行。

三、注重发挥党支部的四个作用

(一)政治核心作用。党支部要在宣传、贯彻、落实党的路线、方针政策,努力完成党委的各项工作部署方面发挥政治核心作用。对广大职工群众进行持久的思想政治工作,使他们理解改革、支持改革,自觉地把党的路线、方针、政策变为他们的实际行动。

(二)桥梁纽带作用。要认真坚持党的群众路线,经常深入实际、深入职工群众,开展经常性的谈心家访活动,了解党员、群众对支部工作的批评和意见,了解他们的正确要求和真实愿望,积极帮助职工解决生产生活以及工作中遇到的实际问题,使广大做工群众相信组织、依靠组织。

(三)保证监督作用。党支部要在教育、管理党员,提高党员素质、完成各项工作任务方面发挥保证监督作用。随着企业改革发展的不断深化,各种矛盾凸显出来,职工的思想也十分活跃,在深入贯彻落实科学发展观的各项要求中,党支部的保证监督作用尤为突出。

(四)战斗堡垒作用。党支部要在团结和带领职工群众落实党委各项要求、努力完成各项生产任务、确保安全生产方面发挥坚强的战斗堡垒作用。要带领广大职工群众,努力完成各项任务,确保职工队伍稳定、确保安全。

党支部工作直接面向基层,做好支部工作是一项长期的工作任务,只有在认识上看到存在的不足,正视问题、贴近实际,才能创新工作方法,支部工作才能有序开展

(作者单位:兖州煤业鄂尔多斯能化有限公司)

浅谈新时期 如何加强班组建设

□ 杨占海

班组作为企业的最基层组织,在现代企业发展过程中,特别是企业实行扁平化组织管理过程中,其地位和作用将越来越重要。加强班组建设是企业强化基础管理,提升企业核心竞争力,促进职工全面发展,构建和谐企业的必然要求。

一、抓认识,摆正班组建设与管理的位

不断深化班组在企业中重要地位、作用的认识是增强班组建设自觉性的首要条件和重要环节。班组建设是一项有一定难度的系统工程,要求党、政、工、团同心协力,齐抓共管。“只要多发奖,不用抓思想”,“大道理一筐,不如大团结一张”等不重视思想政治工作的说法时有发生。针对这种现象,我们要进行认真分析,经常召开班组建设和班组思想政治工作座谈会,从理论和实践结合上阐明班组建设和管理 & 班组思想政治工作的重要性和地位,在思想上重视班组建设与管理的地位和作用。

二、抓龙头,选配高素质的班组长

班组长如何发挥好自已的作用,班组长自身的素质如何,将决定整个班组工作的成效。一是要有较高的政治素质。班组长必须拥护公司改革等各项管理制度,政治上要当带头人。二是要有较高的业务素质。班组长应当善于学习新知识、新技能,不断提高自己的业务能力。三是要有较高的管理能力。班组长应当既能实干又会管理,要有较强的管理意识,具有管理型人才的思维

要不断根据具体情况,加强自己各项综合素质的提高,确保能适应岗位的要求。

三、抓基础,完善班组各项管理制度

一是制定明确的工作职责,健全岗位责任制和岗位操作法,形成以班组长为核心的班组集体领导管理体系。二是开展班组达标升级竞赛,评选优秀班组和优秀班组长;开展创合格班组、先进班组、优秀班组活动。三是建立必要的规章制度。要制定班组的各项管理制度,如质量管理、目标管理、考勤制度等,形成制度并严格执行。四是开展民主评议活动,推进班组自主管理和民主管理。发动班组人员围绕生产、经营、管理、服务等深入开展合理化建议活动,主动改进工作方法,体现班组人员自我控制、自我完善的主人翁精神。

四、抓关键,培养提高班组长素质

一是加强对班组长的培训。应归口管理集中参加劳动部门轮训班组长的培训活动,取得班组长资格的上岗证,然后回到班组,让班组长在实践中锻炼提高。二是加强班组成员的业务技能教育。提高班组技能水平,保证各项安全生产任务和各项指标顺利完成。三是有针对性地指导。在全面了解班组长能力水平、潜能的基础上,有针对性地制定学习培训计划。四是组织班组长座谈会,以多种方式交流班组管理经验,探讨班组建设方向,既宣传经验心得,又相互启发和激励。

目前我们的班组建设还有许多工作需要改进,只有积极探索、勇于实践,努力创建有活力、高素质的生产班组,才能适应新形势的需要,使班组建设水平不断提高。

(作者单位:兖州煤业鄂尔多斯能化公司)

(作者单位:山东肥矿集团白庄煤矿)