

# 稳定员工队伍 创建和谐企业

## ——强生普陀公司工会开展劳务工管理工作体会

◆ 强生普陀工会 胡基良

近年,随着企业劳务工数量的不断增加,劳务工在营运生产中的作用不断显现,已成为我公司营运服务的中坚力量。因此,加大对劳务工的管理、教育、培养的投入和力度,是我们当前工作的重要任务。经过几年的实践和探索,我们在劳务工管理的工作中取得了一些成绩,曾被评为“劳务工组织建设工作先进单位”。我们主要做了以下工作:

### 一、转变观念,搞好人本管理

强生普陀公司自2004年进入劳务工至今,目前在册劳务工共计1087人,绝大多数来自崇明,还有金山、南汇、奉贤、嘉定等地,劳务工已占我们公司职工人数的46.07%。他们的加入,为我们企业的两个文明建设作出了积极的贡献。

劳务工队伍的迅速崛起,对他们的教育管理、培养扶植,使他们早日成为一个合格的出租汽车驾驶员,成为一个合格的企业员工是摆在我们管理者面前的一个新的课题。在这个问题上,最初,在管理者和劳务工之间各自存在着思想认识上和观念上的差异。

管理者认为:劳务工与企业只是劳务关系,是借用到公司的打工者,每月只要他们将承包费用缴进公司就行了。对于他们,我们无需投入太多的管理精力。他们的关系隶属于劳务公司,对他们的管理应是劳务公司的事情。所以,无论在政治上、生活上还是在福利上,他们均不能获得与正式工相同等

的待遇。车队和部门在处理各类问题上,无形地将二者区分为“农民工”和“正式工”,甚至对他们不屑一顾。认识上的错位导致了心理上的隔阂,由此,许多劳务工由衷地感受到了一种明显的“隐形歧视”。

而劳务工方面,由于语言沟通、业务能力、技术素质、道路生疏等原因,导致了公司服务质量的下降和行车事故的频繁发生,在一定程度上影响了公司的声誉,给公司的正常管理带来了“麻烦”。劳务工们感到,自己的关系在劳务公司,来开车的目的是赚钱,公司的许多制度、规章与我无关。

为改变如此现状,结合公司的实际,对照人本主义心理大师马斯洛提出的“人的需求理论”,进一步明确了对劳务工也必须进行“以人为本”的人性化管理。“以人为本”也就是企业管理中的人本管理,以人为中心的管理。遇到问题、解决问题、贯彻精神、执行制度等等都是从人开始,而又以人为终结的。统一思想后,我们制定和实施了《推进职工素质工程的二十一项工作制度》,以“五个一样”为准则,根据劳务工各自和各阶段的需求,做好各项工作。

1、人格上一样尊重:公司要求车队、部门二级管理人员,在接待、处理违纪员工时,要礼貌待人,决不能说粗话脏话,凡听到管理人员说“忌语”的,职工有权反映和举报;防暑降温、防寒保暖、节假日发放福利用品,

对劳务工全部发放到位，一个不漏；公司开展各类活动，不得将劳务工排斥在外；评选各类先进，选举职工代表，职工疗休养等，劳务工必须占有相应的比例；在慰问、探望职工家属和生病、住院的职工时，与正式工一视同仁，使劳务工感受到了企业对他们的尊重，较快地融入到企业员工的大环境中。

2、工作上一样信任：在营运生产、车队管理工作中，鼓励劳务工参与好车队管理，有意识地培养、选拔一些劳务工担任班组长，让他们放手抓好班组工作。劳务工在营运中受到表扬，公司及时予以奖励，向家属发一封贺信，为本人拍一张照片，公司授一份奖金，车队贴一张红榜，记一次正积分，在班组作一次通报。对于市、行业等举行的重大活动，同样选派劳务工参加，从而，更激发起他们努力工作的热情，干好工作的信心。

3、业务上一样培训：针对新进劳务工业务技术上存在的不足，公司与劳务公司共同建立了新进员工培训基地，加大对这些新进职工的教育培训力度。同时，成立了新职工教育培训领导（工作）小组，具体负责他们的岗前教育和业务培训工作，对他们进行系统的安全行车知识、交通法规意识、优质服务标准、业务知识技能、客运管理规定、企业服务纪律、公司相关制度等的学习。还不定期地开办各类专题讲座和培训班；每月末定期召开服务技巧研讨会，针对新职工在营运服务中出现的问题，请老职工为他们传授服务理念，遇到情况时的应对措施，解答他们提出的实际问题。

为加强班组长和骨干的培养，公司选送了一批职工参加工商管理学习，五车队劳务工班组长顾超也被送去参加ETA培训，并顺利进入了大学深造。

4、生活上一样关心：针对劳务工借住在

市郊偏远聚集地，公司党政工经常前往慰问和探访。尤其在盛夏和寒冬，更是在生活上对他们予以关心和照顾，及时送去防暑降温、防寒保暖物品。由于远离家庭，文化生活又单调，一些劳务工经常聚在一起赌博。公司发现后，及时予以教育，同时，定期组织他们举行卡拉OK比赛，鼓励、支持他们建立“劳务工业余篮球队”，为他们定期购置篮球，添置球衣球鞋，配备医药箱。篮球队运作五年多来，每周训练、比赛三天，还经常参加“新浪”等网站组织举办的业余篮球赛。不仅丰富了业余生活，还锻炼了体魄，受到了大家的欢迎。现在，38名队员中，除了强生员工外，大众、巴士、海博等公司的劳务工也都纷纷加入到了这支队伍当中。

篮球队在这五年中还不忘为社会奉献爱心，他们与借住小区的敬老院结对，定期前往探望、慰问老人；每年重阳节，他们放弃做生意，免费接送老人观光上海市的景观，领略上海日新月异的变化，深得老人们的好评。

公司党政工班子已连续五年会同基层党政工领导一起，前往崇明对崇明籍的职工家庭进行访问。通过家访，加强了企业与职工家属间的沟通和了解，激发了职工的工作积极性，同时也使职工家属更关心、支持企业与职工的发展和进步。被访的职工在其他公司的同乡面前说：我们公司领导那么关心、看得起我，我一定要在强生好好干。

5、荣誉上一样享受：五车队崇明籍驾驶员袁瞿良将中国戏剧家协会副主席、京剧名家尚长荣遗失在车上的钱包及时负责地送还，受到了尚长荣先生的高度赞扬，特地在寄来的烫金笺上写下了“堂堂正正的中国人”送给小袁。为此，袁瞿良的事迹被评为公司年度的“十佳”好事，公司将“十佳”好事制

作成展示牌到各车队巡展并予以表彰。三车队崇明籍劳务工朱东明经过车队的培养和自身的努力,在营运服务和车队工作中表现出色,担任了班组长,他带领的劳务工班组,成为集团公司向社会推出的“强生劳务工世博志愿者服务队”,荣获了“上海市工人先锋号班组”称号和“上海市文明班组”称号。朱东明先后被评为局先进生产者,上海市“安全行车标兵”,上海市文明驾驶员。公司还安排他出国到新、马、泰旅游,不久前,他光荣地加入了中国共产党。

目前,我公司劳务工中被评为三、四级级驾驶员的有123名,还有相当一部分当上了班组长、成了车队的生产骨干。在政治上,公司党政注重吸收劳务工为入党积极分子,经过教育培养,许多劳务工纷纷向党组织递交了入党申请书,有一些劳务工已加入了党组织。

选举职工代表,公司规定劳务工必须占有一定的名额比例,鼓励劳务工参政议政,参与企业管理。劳务工们感到,这是公司和全体员工赋予他们的政治荣誉,是对他们的充分信任,这一规定,有力地激发了他们参与企业管理的责任感和使命感。公司制作的劳务工参与管理的VCD专题片,曾获得集团公司三等奖。片子到各基层播放,受到了员工的欢迎和好评。

## 二、建立机制,搞好维权管理

维护职工合法权益是工会的基本职责,要履行好这一基本职责必须把工作的对象搞清楚,要做到以人为本,要了解不同职工群体的实际情况,了解他们不同的思想动态、生活情况以及迫切需求,把职工的需求作为突出维护职能的重点。为此,我们着重做了以下几项工作:

### 1、职工意外伤害、特殊重病帮困和市总

### 大病重病医疗保险制度

05年初,一车队一劳务工因交通事故死亡,他因没有加入任何保障机制而无法得到任何补偿。此事对我们震动很大,我们感到,人身安全保障是目前劳务工最大的需求,对劳务工人身权益的保护是我们企业义不容辞的责任。

当年三月,公司为每位新进劳务工办理了参加了集团公司帮困互助会。五月,完成了公司全员参加集团公司职工意外伤害、特殊重病帮困互助会工作。七月,所有劳务工全部加入了工会会籍。十二月,工会出资六万元为公司全体员工办理了市总工会的大病重病医疗保险。

这一工作使众多的劳务工受惠于保障的呵护,全体劳务工人会至今,公司劳务工已有237人/次获得保险理赔,共计金额224289元,职工的人身安全在一定程度上得到了保障。

### 2、代班互助会制度

驾驶员承包车辆期间,免不了会碰到一些意外事件发生,如生病、家中有事、车辆事故(故障)等。如因此而将车停下,那一天就要损失三、四百元,时间越长,损失越大。这一点正是劳务工们最担心的。职工有这方面的需求,工会就破例吸纳劳务工加入公司的“代班互助会”,他们只要出少量的钱,就可以请互助会派人代为上班,帮助他们交纳每天的车辆承包费,这样,大大减轻了他们在营运工作及生活中遇到的困难,有效地降低了他们的承包风险,受到了极大的欢迎。

据统计,公司每月平均发生代班班次为1465班,按劳务工比例计算,公司月均为劳务工安排代班682.25班。

### 3、“拜师结对”工作制度

新进的劳务工刚开车时最感困惑的莫过于对道路、业务、车辆性能及营运法规知识的不熟。因道路不熟、业务生疏、语言障碍等遭来的投诉接二连三；因对营运法规意识淡薄，被交警、稽查抄报违章、违纪的现象时有发生；因对车辆性能不了解，操作不当，造成车辆各类故障的比比皆是。所有这些，使他们的工作热情和积极性受到了很大打击，有些人甚至来了不到一个星期就选择了逃避。

我们考虑到：为了能使新驾驶员尽快度过不应期，早日适应出租汽车驾驶员这一职业，真正融入出租汽车行业，除了加强日常培训外，传统的“拜师结对”不失为一种好的形式，如果再配以好的管理方法，就一定会产生好的效果。为此，我们建立了《拜师结对工作制度》，公司统一拟定“拜师结对”规定、协议书、考核表，明确师徒的职责和要求，每月要有谈心交流，每季做到小结点评和考核，发现问题及时解决，收到了预期的效果。

宋进兰是一位新来的劳务工，刚来时她道路不熟，语言不通，经常受到乘客的辱骂，就是不收车钱也要遭来投诉，她感到开出租车比在家种田还苦，一度打起了退堂鼓。这时她的班组长，上海市劳模张美容同志看出了她的心思，便主动提出与她结对。自结对起，师傅对她关怀备至，经常找她谈心，共同探讨和交流营运经验和体会，遇到高温，上门到她的借住地家访，关心她的生活。工作中，开车迷了方向、遇到乘客不满意，一个电话求救，马上解决问题。从此，宋进兰工作起来有了底气，碰到什么事情都不担心了。同时，她将张美容传授给她的经验，积累、运用到实际工作当中，自己处理一些遇到的问题和难题，久而久之，她的营运服务能力和水平迅速提高，收入也大大改善，后

来，她成了公司的“三无”（无事故，无违章，无投诉）驾驶员，受到了表彰，被公司安排到香港、澳门旅游。不久，她将自己的丈夫也拉到车队，一同开起了出租车。她说：“拜师结对”真好！如今，宋进兰也带起了徒弟，成了一名受人尊敬的师傅。

“拜师结对”对树立新职工自信心、稳定员工队伍、体现员工的自我价值起到了积极的推动作用。这一工作被编入了2007年《上海工会工作年鉴》。

### 三、以人为本，搞好企业文化

现代企业管理理论提出：人是企业管理理论永恒的主题。马斯洛提出人具有生存、保障、友谊、信任和自我价值的实现五大需求，包含了企业文化管理的重要内容。因此，尊重人、理解人是企业文化建设的基础。

江泽民同志曾经说：思想政治工作本质上就是做群众工作。我们感到，做群众工作也就是做人的工作，因为有人的地方就有思想政治工作（这一点无论是东方还是西方都客观存在着，只是提法不同而已）。做人的工作具有三大任务：一、根本任务：提高人的素质；二、主要任务：调动人的积极性；三、当前的重要任务：做好人心的稳定工作。

劳务工是我们企业的一员，提高他们的素质是我们以人为本、开展企业文化建设的重要任务。企业文化建设只有广泛发动员工积极参与，调动起他们的积极性，才有生命力，才有现实意义，才会有企业员工队伍稳定的良好局面。

我们在日常工作中对劳务工尊重、理解、培养的同时，每月还利用职工函授教材，通过班组学习开展全员培训，以提高职工的思想道德素质；运用技术比武、业务知识竞赛，提高职工的技术技能素质；开展劳动竞赛来提升团队意识；表彰、弘扬各（下转第23页）

# 衡建召开职代会为企业发展带来生机

上海衡建旅游汽车服务有限公司在四月初召开职工代表大会，这个民营企业步入民主管理新阶段。

该公司拥有280多位员工，100多辆旅游大客车。主要担负着江浙两省和本市旅游景点的涉外客运任务，是一家具有道路旅客运输二级资质的客运专业企业，多次被评为行业、市级和区级安全行车先进单位及上海市AAA诚信企业。

该公司自2005年成立后，第2年建立工会。今年初，衡建公司按照市人大十三届常务委员会二十三次会议通过的《上海市职工代表大会条例》精神，筹备召开职工代表大会，让全体职工通过职代会依法参与企业管理，支持企业合法的生产经营活动，维护自身合法权益。企业将保障职代会依法行使职权，保障职工依法享有知情权、参与权、表达权和监督权。通过职代会的形式，这个公司制订了员工手册，发到了每个员工手中，并增加了巡视检查制度，受到了员工们的肯定。

这个公司长期承接为日本客人服务的客运业务，日本发生大地震后，业务受到了强烈的冲击，运量减少了百分之六十以上。加上燃料油价的调整等因素，使公司面临困难，但衡建公司知难而进，运用职代会形式，加强民主管理，充分发动群众共渡难关。公司工会从增强企业凝聚力着手，对驾驶员和家属生病住院，或遇上突发性事件都会上门慰问送上一片温馨。公司规定对不同类型的大客车的出车次数给予奖励，尽管油价上升，企业不亏待员工，不影响他们的收入。

公司还开展合理化建议活动。员工们提出一年内驾驶员无投诉、无违章、无事故，企业应该奖励；驾驶员出差从外地赶回公司，食堂、沐浴、洗车等保障应全天候服务等建议，都获得了职代会的一致通过，极大地调动了员工们的积极性，受到了大家的赞扬。

现在公司广大员工心系企业求发展，广开门路寻找客运商机，呈现了一派热气腾腾的新景象。

(冯峰，李慧敏)

(上接第27页)类先进以树立全体员工的品牌意识；组织职工代表听证、表决、巡视，培养他们的参与、参政意识；搞好厂务公开、干部评议让职工感受民主管理的氛围。所有这些，劳务工都积极参与和融入，使他们有了一种“主人翁”的意识，取得了一定的成果。

以劳务工为基础的501班组，连续三次荣获“上海市文明班组”称号；强生普陀公司工会被评为城市交通管理局“劳务工组织建设工作先进单位”；公司荣获城市交通运输处

和行业协会“创建文明行业优胜集体”光荣称号；强生普陀公司在上海出租汽车行业中，最先荣获了“上海市服务诚信先进单位”称号和上海市社会治安综合治理委员会授予的“平安单位”称号。

企业不仅是职工谋职求生的地方，而且是他们实现生命价值的天地。只要我们一如既往地努力，相信职工素质的全面提高、职工队伍的进一步稳定、和谐企业的逐步建立是一定会指日可待的。