

关于劳务工队伍管理实践与思考

中石化湘潭石油分公司 付兵

销售网络的建设是销售企业“生命工程”,各级石油公司大力推进销售网络的建设,扩张加油站零售网点,提升市场占有率。对劳务工的需求量随之迅速扩大,各地加油站用工出现异常紧张。劳务派遣公司通过各种方式向社会招聘劳务工来解用工燃眉之急,加油站员工结构悄然地发生着变化,劳务工人数已占到了非常大的比重,他们分布在一二线一些关键、主体岗位上,不但重复的做着看似简单的工作而且维持着加油站上千万资产的运转。他们成为了石油公司占领市场、安全生产、优质服务中不可或缺的生力军。打造一支能力强、业务精、服务好、责任感强的加油工队伍,是企业市场竞争中立于不败之地的重要基础。但是由于劳务工在身份认同、企业文化认知等方面与传统用工方式存在比较大的差别,因此在目前的劳务工用工管理中普遍存在着归属感不强,责任心缺失,管理难度大等问题。如何吸引和留住符合企业核心价值观的劳务工,有效激发劳务工为企业服务的热情,成为目前一个热门课题。通过长期湘潭石油劳务工管理工作实践,笔者认为应从晋升机制、薪酬考核制度、“家”文化建设、培训制度等几个方面入手。

一、畅通晋升通道凝聚人心

劳务工缺乏归属感,很大一部分原因是过去企业对劳务工队伍未建立一套系统完善的培养机制,劳务工的工作能力和工作业绩不能在任职、职位上得到反映。劳务工在“三支队伍”中的分布不均衡,绝大多数劳务工都处在基层一线简单操作岗位,而从事技术和管理岗位劳务工所占比例偏低。缺乏科学合理的人事考察机制,一批想干事、能干事的劳务工找不到一个合适的晋升通道,优秀的劳务工骨干流失严重。更让

劳务工心理不平衡的是,过去有些企业在机构改革中把不胜任机关科室工作的正式员工,不需要任何门槛仅凭正式工的身份,就可“下放”到加油站当站长。这些既缺乏工作技能又缺乏工作热情的“甩手掌柜”,让优秀的骨干劳务工感到永无出头之日。

近几年,湘潭石油把完善劳务工晋升通道,建立公正公平公开的内部选拔任用制度作为劳务工管理制度改革的突破口,打造劳务用工“四同”长效管理机制。“在政治上同样看待,工作上同样要求,生活上同样安排,生活上同样关心”,为他们建舞台,达到“培养一批人,凝聚大批人”的作用。2010年开始公开选拔后备站长,成立由公司领导层、中层、群众三类人员组成评审小组。原来劳务工站长为零到目前已占站长总数的49%,目前选拔出后备站长20人(劳务工占16人),已有12人(劳务工占10人)走上站长岗位。近年来还有2名在竞赛比武活动及平时工作中表现突出的劳务工转换了用工形式,这为劳务工打开了职业发展另一扇窗。

二、细化薪酬结构激发干劲

薪酬是劳务工最关心的问题,加油工作本身属低工资熟练工种,劳动强度大且室外作业,而收入却比较低,另外因为种种历史原因目前大部分企业劳务工与正式工收入仍存在差别。为了应对日益严重的用工矛盾,企业不得不逐步下调入职标准,影响了企业工作效能的整体发挥。

从湘潭石油的实践证明,只有建立公正公平透明的薪酬考核制度,才能有效稳定劳务工队伍,激发工作积极性。自2009年开始湘潭石油围绕“向一线倾斜”展开加油站薪酬体系改革,细化了薪酬结构,强化了薪酬支付流程,建立了

一套有效的薪酬激励机制。新的激励方案突出“多销多得,联量计酬”的指导思想,将轻油销量、非油毛利、IC卡沉淀资金等作为考核因子,合理考虑柴汽比和提枪次数等因素,以简洁明了的方式给出了薪酬计算公式。建立公正、透明、合理的薪酬二次分配体系,并不断加强督导和检查,将企业举报电话张榜公布,保证二次分配执行到位。通过薪酬改革,劳务工平均每年收入约递增10%。收入的稳步增长,有效地稳定了劳务工队伍,自2009年以来,平均年流失率减少2%。两年以来,有24名劳务工荣获湘潭石油“销售之星”全部奖项,24名“重点商品销售能手”,其中劳务工占21人。

三、塑造家庭文化促进认同

湘潭石油为了让劳务工找到“回家”的感觉,把“为民服务”做为提高劳务工认同度的第一要务:一是不断推进“五小建设”,确保劳务工在上岗前能在小食堂吃上热菜饭,休息时能在小浴室洗上热水澡,生病时能在小药箱找到感冒药等,建成小食堂、小浴室等156座,电器设施共投入资金30万余元,做到冬有棉衣、棉鞋等御寒,夏有凉茶、绿豆等防暑,一年发放防寒、防暑物资等50余万元,共同构筑起“我的油站我的家”的理念。二是率先以物资和现金相结合的形式向一线食堂发放伙食补贴,确保劳务工享受到“工作餐”实惠,食堂就餐率达到98%,让劳务工吃到“家”才有的放心餐。三是推选优秀劳务工为职工代表,充分参与公司的民主决策、管理、监督的权利并倾听他们的意见和建议,劳务工代表已占到38%;把优秀的劳务工培养成党员。四是团委积极开展丰富多彩的文体活动。通过加强“五小建设”、党工团等活动的开展,让他们真正融入企业大家庭之中,让他们享受

有的权利,人格和价值得到尊重,让他们有归属感、认同感、安全感,真正融入石化企业大家庭中来。

四、强化培训制度提高技能

目前全系统劳务工的文化程度构成情况看,文化程度偏低,人员素质普遍不高,对业务技能水平和服务水平的提高构成较大障碍。

湘潭石油为提升员工素质与业务技能,积极开展劳务工队伍的教育和培训做了如下工作:一是让他们与正式工一样享受同样的受教育权。为他们创造学习条件,搭建学习平台,并根据他们的作息时间,为他们制定年学习计划培训28次,采取导师带徒、结对子、“点餐式”等培训方式。提高他们学知识、学技术、学技能的积极性和主动性。二是以技能鉴定为抓手,做到考前培训常态化,通过考前集训和统考的方式有机结合,促使劳务工自觉提升岗位技能,实现岗位成才。年初下发题库3600余道到站,同时选派考评老师到片区指导培训考核,鼓励劳务工参加考试,对取得证书者,按初、中、高级的等级发放津贴,调动劳务工学技术的热情。截至2012年底,湘潭石油共有163人获得中级工证书,其中劳务工109人;11人获得高级工证书,其中劳务工5人;4人获技师证书,其中劳务工1人。三是制定兼职讲师管理办法,从选拔与认证、培训与培育、授课资格认证、培养提升、考核激励等方面进行规范,同时为劳务工提供了一个自我展示舞台,更是调动了劳务工学习一技之长的动力。目前,湘潭石油拥有省级兼职讲师有13人,其中劳务工占7人。完善制度,做实培训,提高技能,让劳务工踏上成长成才的“快车道”。

现代企业制度下的财务管理

邵阳宝庆农村商业银行 田美容

在社会主义市场经济条件下,我国企业财务管理离现代企业制度的要求还相差甚远,这给企业的生存、发展和壮大带来了诸多困难。加强企业财务管理是深化企业改革,参与国际竞争的客观要求。因此,必须要采取有效措施,在财务组织结构、全面预算的硬约束机制、风险防范意识、加强货款回笼、购进材料价格管理、财务管理自身素质等多方面,强化企业内部财务管理。本文将从这几个方面入手,对现代企业制度下的财务管理进行初步的探讨。

一、新形势下加强企业内部财务管理的必要性

1、加强企业内部财务管理,是企业深化改革的必然要求。改革开放以来,尤其是十五届四中全会以来,企业改革的力度不断加大。各企业尤其是大型企业集团和跨国公司,需要进行管理制度创新,进一步加强企业内部财务管理与控制,以完善的内部财务控制制度体系取代传统的个人决策模式,实行分级授权、科学决策,提高决策水平,提高企业竞争实力。

2、加强企业内部财务管理,是迎接国际挑战的迫切需要。我国已经加入WTO,企业面临空前激烈和残酷的市场竞争。我国企业管理要与国际接轨,必须尽快实现从传统管理向现代管理的转变,要以加强内部财务管理与控制为重点,全面提高自身的理财水平,缩短与发达工业国家在企业管理上的差距,迎接国际竞争的挑战。

3、加强企业内部财务管理,是保护投资者正当利益的内在要求。现代企业制度最显著的特征,是企业财产所有权和经营权相分离。但是,由于企业所有者和经营者追求的目标不完全一致,部分经营者为了追求自身利益,利用种种手段损害所有者权益的现象时有发生。为了堵塞漏洞,消除隐患,在新的形势下,企业必须高度重视内部财务管理机制

的建立和健全,运用内部牵制、授权管理、不相容职务分离、岗位轮换、回避等有效得力措施,强化制约和监督。

4、加强企业内部财务管理,是落实企业负责人法律责任的必然选择。为了规范企业的会计行为,加强企业负责人的法律意识,新的《会计法》中明确规定,“单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责”,并明确了单位负责人是单位会计工作的第一责任人。

二、加强企业内部财务管理的有效措施

1、理顺财务组织结构。企业对各项经济活动控制得好坏,关键取决于其组织是否有效。企业组织结构既是发展变化的,又是相对稳定的,企业应根据自身的经营规模、内部条件和财务战略,按管理控制成本与效率相适应的原则确定合理的组织结构,进行科学的职务分工、严格的职位设置和严密的授权管理,建立明确的责任制度,做到“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”,确保企业内部财务管理有效运行。

2、要强化全面预算的硬约束机制。好的企业之预算制度,是完善的法人治理结构的体现,通过全面预算管理产生的管理效益,是检验现代企业制度下管理科学化、规范化重要标志之一。全面预算编制的科学性、执行的强制约束性和奖惩激励机制,实施后可以大大提升企业的管理层次,增强竞争优势,促进企业的全面发展和经济效益的大幅提高。

3、要增强财务风险的防范意识。经营中的风险无处不在,大批企业的衰退都是缘于财务风险的控制不当。因此,要建立一套完整的财务风险控制机制,通过对资金筹措、重大投资、营运资金、债务清偿、资产损失和税收支出等关键环节的控制制度,加强风险预警和识别,及时评估、预防、控制和分散财务风险,在实现经营目标的同时力求化解财务风险或实

现损失最小化。

4、要建立健全的评价和奖惩机制。企业应在全面经济核算的基础上建立完善的评价考核指标体系,并在科学合理的绩效评价的基础上,要建立全面的奖惩机制。对企业董事长、经理层人员,可通过实行经营风险抵押金制度、年薪制或股票期权制度等建立奖惩机制;对企业中级管理人员,可通过调整薪金和职务的方式建立奖惩机制;对普通员工,可通过建立薪金奖励和全员持股制度完善奖惩机制。为保证企业的内部财务管理与控制制度的贯彻实施,要设立专门机构或指定专门人员具体负责内部控制执行情况的监督检查,建立动态监控机制,将业绩考核评价情况及时反馈给奖惩决策的执行部门,作为企业内部人力资源管理的重要依据。

5、加强货款回笼,减少费用支出。当前,部分工业企业存在着应收帐款及其他应收款逐年逐月增加的问题,使企业流动资产失去应有的流动性。对应收帐款及其他应付款的管理,首先应采取集中与分散相结合的办法进行清欠工作,严禁资金流失。其次,对清欠遇到的困难要积极动脑去积极寻找债务链,采用实物抵债法或多家抹帐方式找到解脱债务链途径,避免或减少坏帐的发生。同时,销售人员岗位采用“末位淘汰制”。

6、加强购进材料与购进设备的价格管理。企业的资金使用大部分用于购进材料与设备上,因此,原材料的价格直接影响到企业成本的高低,一个大型企业购进的品种繁多,购进量大,因此合理采用采购资金,降低采购费用是提高企业经济效益的关键所在。

7、要实现内部财务控制和管理信息化。随着内部控制理论的发展和信息技术的广泛应用,赋予了传统的内部控制制度以新的内涵。在网络环境下,企业的原料采购、产品生产、需求与销售、银行汇兑、保险、货物托运及

申报等过程均可通过计算机网络完成,无需人工干预。因此,它要求财务管理从管理方式上,能够实现业务协同、远程处理、在线管理、集中式管理模式。从工作方式上,能够支持在线办公、移动办公等方式,同时能够处理电子单据、电子货币、网页数据等新的介质。国际上,跨国大公司的财务管理都是高度集中的,借助现代信息技术手段尤其是网络技术,母公司可以随时掌握、监控遍布全球的子公司的财务状况和现金流动,这种管理、控制能力实际上也应当是公司大型化、集团化和跨国经营的一个基本前提。我们的大公司和企业集团应当紧紧跟上信息时代的步伐,借鉴跨国公司财务管理信息化的先进经验,使内部财务管理与控制全面实现信息化,尤其应该注重和培养高级管理人员的信息观念,深入理解企业信息化建设和管理改革、内部控制创新之间的关系,广泛引进国内、国际先进的管理软件系统和会计信息电算化系统,大力推动计算机、网络等信息技术在内部财务管理与控制中的充分应用。

8、财务人员要不断提高自身素质,为企业创造效益做出贡献。企业财务管理水平的高低直接影响企业的经营效益,财务管理处于企业管理核心地位,必然要求财务人员不断学习新知识及新政策,不断充实自己,提高素质。市场经济逐步完善与发展,财务人员水平也应逐步提高,财务人员应在管好、用好资金上多下功夫。因为,资金是企业的血液,企业的生存、发展离不开资金的合理筹措和有效使用,一方面,企业为了扩大再生面临着资金紧张的局面,另一方面,社会上还存在着大量游资,这就要求财务人员能够利用自身的优势,在资本市场上尽可能以最低的成本和最小的风险为企业筹集最多的资金。因此,财务人员要多参加学习,不断充实和学习新知识、积累新经验,为企业创造更多的效益。