

“危机”中孕育新机遇

——解剖杭州的一只“麻雀”

本报记者 李刚殷 通讯员 胡大森 高海伟

企业：只“裁费用”不“裁员”

杭州玖隆食品有限公司在这次金融危机中,公司门店销售受到了极大影响,尤其是高端直营店,人流量明显减少,销售额直线下降,整体发展面临着严峻考验。在这种情况下,公司参加了2009年不裁员的郑重承诺,再次给自己坚定信心,也给员工吃了定心丸。公司总经理说,现在这个时候“裁员”有点“不地道”,我们还是想办法去“控制费用、控制成本”,尽量去“裁费用”而不“裁员”。

于是,公司除了尽量减少不该发生的费用外,还在生产、采购、配送、销售、管理、网点拓展等各环节上节省、控制费用。

他们通过内部刊物的宣传、相关制度的出台,引导大家尽量做到节约,从各个方面进行合理节流,取得了明显的效果。如青团生产用的主要原物料之一保鲜膜,往年生产采用的都是宽度为30cm的保鲜膜,今年他们采用的是宽度为25cm的保鲜膜,仅保鲜膜这一项今年青团生产原物料比去年将节约16.7%。

杭州信息科技有限公司所属音像制作由于市场低迷,采取了零库存管理方式。公司中对于产品,原材料库存等不合理带来的消耗,人员利用率低或不恰造成的人力资源浪费,负债结构问题造成的利息损失,各种非必要性支出增加的成本等问题,进行了全面分析,及时加强成本控制与管理,减少成品、半成品、原材料的

库存量。控制营销投入,财务部门严格监控资金链的健康运转,减少负债,增加资金流动性,减少呆坏账。现在他们基本上选择利润率虽低,但风险小的经营方式,把功夫放在如何提高周转率上。使企业以最小的风险获取最大的经济效益,“携手职工共渡难关”。

记者感言:裁员并不是帮助企业度过危机的唯一一根救命稻草,自从玖隆食品和杭州信息科技有限公司意识到经济衰退的影响越来越严重时,他们就纷纷进行成本控制,减费用而不减员工,这是让人眼前一亮的新举措。

成本费用节约是经济主体对抗市场风险和提高市场竞争力的有效方式,而加强内部控制则是成本费用节约方案得以持久实现的有力保障。譬如英国电信采取了办公移动化的方式降低人员成本。英国电信约有11万员工,其中70%的人员都采用了在家办公为主的远程办公方式,另有13700人采取完全在家办公的方式。这部分员工的生产力要比坐班的员工高出20%。英国电信也因此获得了颇为显著的经济效益。

然而经济主体是需要逐步建立健全并完善内部控制制度,这样才能有效持久地保证成本费用节约方案的推行,并取得长期收益。

工人：“5加2、黑白白”地研发产品,抢占市场

杭机集团受国际金融危机冲击,产品销售遇到了深寒,通用机床下降近70%,中低档数控机床萎缩了50%,数控系统和功能部

件下降了60%。但机会也凸现,眼前面临三大利好:一是国家投入4万亿资金拉动内需,铁路建设、电站建设、航空航天建设均需要大量的高端机床;二是国务院原则通过高档数控机床与基础制造装备科技重大专项实施方案和装备制造业调整振兴规划,极大刺激高档数控机床的需求;三是国家税务总局增值税转型政策的实施,将极大刺激国内制造厂商对固定资产的投资力度。

这又是杭机集团发展的机遇,决策层决定:主动出击,紧紧围绕“一个中心、两个基本点”来开展工作,一个中心就是以转型升级为中心,企业要以价值链低端向中高端转移;两个基本点,一是坚持市场为导向的产品结构调整;二是坚持交货款为目标的生产结构调整。

今年初,凭着企业的实力和品牌,经过招标激烈竞争,承接了三台京沪高速铁路轨道板数控专用磨床的研制任务,且承接订单势头良好,至今已签订8台机床的合同,仅轨道板磨床销售收入就超亿元。目前已有7个月的订单。为了完成任务,公司上下以最大的热情投入轨道板磨床的开发制造。技术研发小组以“5加2、黑白白”工作方式,同时在设计方式上采用了先进的三维设计方法,加快了设计进度。

由于企业及时转型,危机时刻也成為了企业创新的最佳时机。在受金融危机冲击的严峻形势下,公司员工收入不但没有减少,反而增加。

记者感言:金融危机面前,没有谁能独善

其身,作为个体的公民如此,作为群体的企业亦如此。

但是,“危机”是危险和机遇的组合同,它意味着在威胁来临的同时可能会孕育着新的机遇。这一点杭州机床集团的成功已经告诉了我们。

“既是危机,亦是机遇。”亚洲制造业协会秘书长罗军这样说,他认为,此次金融海啸对于正处于工业化中期的中国装备制造企业来说,影响是“积极”的,能够形成一种“倒逼机制”,迫使企业转型升级。

几年前,就有经济界人士提出——中国企业需要转型升级。提出的背景应该是中国企业经过30年的高速发展,进入到一个新时期,在这个背景下有很多结构需要调整。而这次金融危机使得转型升级成为这个群体更加迫切的需求。

中国三大电气设备制造商之一、中国东方电气股份公司总裁温刚则认为,金融危机对于中国装备制造企业是机遇。“在金融危机中,谁能站稳脚跟,谁能够不倒,谁就能占据这一行业的制高点。而要做到这一点,关键在于优化企业的产品结构,提升自身的国际竞争力。”

工会:开展员工职业教育,为企业大发展添后劲

这场源自美国的金融危机对实体经济的影响日渐加深,万向集团同样面临着国际订单减少、上市公司市值缩水、汇率风险增加等方面的困难。面对严峻的形势,万向对员工承

诺“不裁员、不减薪、不降福利”,提出“把万向这22000名员工稳定下来,就是对国家最大的贡献”。

金融危机对实体经济的影响逐渐显现后,企业生产受到不同程度影响,甚至出现前所未有的轮休、“开五停二”或“开四停三”现象,员工的空闲时间多了,普遍感受到了压力。企业工会以此为契机,充分利用停工时间组织开展企业文化、职业道德和专业技能方面的综合培训。

而员工参与培训的热情也非常高涨,有的为了提高操作技能而参加培训,取得了职业技能等级证书,还有的如钱潮公司高级机修钳工张灿明、轴承公司钳工技师谢召明等,继续通过培训取得高级电工证书,参加一人多工种培训,这样的人在万向有100余人,为企业发展奠定了优秀的技工队伍基础。

企业对员工参与技能培训大力支持,对中级职业资格以上的技术工人额外提供津贴,具体额度为:中级工按部门月平均奖的5%,高级工按10%,技师15%,高级技师



浅谈构建学习型组织机制的方法和途径

□开滦集团公司工会 白印军

学习型组织是适应知识经济时代竞争需要而进行的管理创新,在创建学习型组织的过程中,如何健全完善创建机制,以更好地提升团队整体学习力和创新能力,对于学习型企业的创建成功与否,具有重要意义。

一是通过完善学习体制,增强学习的内在动力。学习是构建机制的核心,也是我们创建学习型企业的目的所在,因此,只有建立起系统的学习体制,才能确保创建活动的实效。

首先,要完善目标体系,就要构筑共同愿景。学习型组织理论认为:“建立正确的目标体系,实行目标分级管理,能够有效地形成一种内在的动力和约束力,使组织全体成员具有强烈的责任感和为实现目标而努力奋斗的持续动力。其次,应改善学习条件,优化学习环境。努力创造良好的学习条件,把学习力引导好。在好的学习环境下,员工的学习兴趣能得到全面的培养,团队的学习力和学习效率可以收到事半功倍的效果。第三,建立互动式学习模式,实行知识共享。只有组织的整体学习力提高了,组织的整体创新能力才会提高。提高组织整体学习力的重要手段,就是形成反馈、反思、共享互动的学习体系。

二是通过健全改革创新机制,提升企业创新竞争力。充分发挥技术创新、管理创新、机制创新的优势,营造观念更新、管理规范。重视科技、尊重人才、创新发展的良好环境,并能够在工作实践中开创新运用学习型组织的创新机制,及时查找企业发展进程中的矛盾和问题,鼓励工程技术人员运用先进思想理论和工程技术解决生产、经营、安全工作中遇到的问题,以技术理论做支撑,指导工作实际。

三是通过构建教育培训机制,优化企业人力资源。树立先进的学习理念,倡导终身学习精神,加强创新型、复合型人才的培育是创建学习型企业的目标,形成科学、合理的培训网络,是实现目标的重要途径。首先,实施人才培养战略。完善人才培养和技能培训机制,做好人力资源优化配置,制定科学性、规范性、操作性强的学习培训计划,科学组织培训。其次,创建层次化培训体系。应分专业、区别岗位安排教育培训内容,形成短期培训与系统培训结合、个人学习与集体学习结合、初中高各级别相结合、竞赛和研讨结合等五为支持、五为补充的教育学习培训体系。第三,强化教育阵地建设。发挥培训学校、党校等内部阵地的作用,加大硬件建设,整合文化资源,开展学习竞赛活动,丰富教育培育载体。四是通过强化考核奖惩机制,激发整体的学习力。学习型组织的本质特征是在工作学习化,让员工活出生命的意义;学习工作化,实现员工和组织的共同超越。实现企业和职工的共同超越,必须充分发挥奖惩激励机制的作用,根据员工的需求层次,打破传统的思维定式,牢固树立“我们共同发展”理念,制定相应的考核实施细则,坚持对创建学习型组织的全面考核,切实激发团队的学习力。

学习借鉴“双措并举、二次覆盖”经验 不断推动工会基层组织建设创新发展

郭稳才 黄敬平

不久前召开的全国工会基层组织建设暨县工级工会工作会议上,全总副主席、书记处第一书记孙春兰同志指出,“各地工会要紧密结合本地实际,积极稳妥地推广阳泉等地‘双措并举、二次覆盖’经验。”贯彻落实会议精神,对于全面提高工会基层组织建设水平、夯实建设中国特色社会主义工会组织基础具有实践指导意义。

“双措并举、二次覆盖”经验是各地工会基层组织建设理论和实践创新成果的集中反映

“双措并举、二次覆盖”经验内涵是在县工级工会与小型非公企业工会间建立多种形式的区域性行业性基层工会联合会,面向社会公开招聘基层工会联合会主席候选人或专职工会工作者。通过“双措并举”,进而实现工会组织和工会工作对众多小型非公企业的“二次覆盖”。“双措并举”是前提和关键,“二次覆盖”是目的和效果。

这一经验得益于中国特色社会主义理论体系的指引。进入新时期,工会积极推动实践基础上的理论创新,形成以“组织起来、切实维权”、“以职工为本,主动依法科学维权”、“促进企业发展、维护职工权益”等一系列理论创新成果。“双措并举、二次

覆盖”,以扩大工会对小型非公企业覆盖,激发企业工会活力为目的,是理论指导下的工作创新实践创新。2006年,在全总基层组织建设部《关于吉林省总推行小型非公企业工会联合会主席职业化情况的调查报告》上,王兆国同志明确要求,认真总结小型非公所有制企业工会联合会主席职业化的经验,积极稳步推广。

中国工会十五大报告中,王兆国同志明确要求:“要着眼于增强基层工会活力,……探索基层工会干部职业化、社会化途径。”要“加强县以下区域性、行业性工会建设,……充分发挥基层工会组织服务职工、推动发展、促进和谐的作用”。“双措并举、二次覆盖”经验,把健全工会组织与壮大会员队伍,把组建工会和发挥工会组织作用有机结合起来,推动工会基层建设的科学发展,显示了新时期工运理论对实践的科学指导作用。

“双措并举、二次覆盖”经验源于各地工会开展基层组织建设的探索与实践。为破解小型非公企业工会组建难,各地积极创新组织形式,先建立区域性、行业性基层工会联合会,再由区域性、行业性基层工会联合会帮助指导小型非公企业建立工会组织。乡镇(街道)总工会或工会联合会、村(社区)工会联合会、楼宇工会联合会等应运而生。针对工会组建工作任务重、机关人员紧缺的状况,河北等

地工会从社会上聘用工会组织员,专门从事工会组建工作。许多地方建立了“工会协理员”、“工会主席助理员”队伍。

“双措并举、二次覆盖”经验具有很强的实践指导意义

“双措并举、二次覆盖”经验,是破解小型非公企业工会组建难的现实平台。即在小型非公企业、个体工商户各自建立工会的基础上,通过组建区域性、行业性基层工会联合会,为动态推进本区域、本行业企业工会组建、会员发展构建坚固的“前沿阵地”。阳泉市城区总工会注重发挥社区工会联合会优势,企业入驻一家,他们就跟踪组建一家工会;职工签订一份合同,他们就跟踪发展一名会员,使工会组建率在动态中保持了100%,职工入会率始终保持在98%以上。

“双措并举、二次覆盖”经验,是破解小型非公企业工会维权难的重要举措。为工会开展维权工作奠定了坚实的组织基础。2002年,陕西省澄城县羌头镇依托镇企业办公室,在24户煤矿企业建立工会组织的基础上组建镇煤炭行业工会联合会。联合会建立后,定期组织职工进行业务技能和安全生产知识培训,就涉及职工切身利益的问题与企业进行平等协商,签订行业性集体合同,组织开展帮扶救困,严格督促企业落

实煤炭安全生产责任,保持了安全和谐发展的良好态势,实现了企业得发展、职工得实惠的双赢。

“双措并举、二次覆盖”经验,为优化基层工会干部队伍结构拓宽了渠道。冲破了单一从企业内部选人用人的传统模式,从根本上解决了小型非公企业工会干部受劳动关系束缚而不敢维权的问题,优化了工会工作者队伍结构。还对职业化、社会化工会干部产生、使用、管理和发挥作用等进行了较系统探索,实用性较强。

推广“双措并举、二次覆盖”经验应注意的几个问题

首先要把乡镇(街道)工会联合会建设好。实践表明,建立乡镇(街道)工会联合会有依托、有基础,既符合有关法律法规要求,又便于发挥联合会整体功能。有条件地方,可继续推进建立乡镇(街道)总工会;对多数乡镇(街道)来说,坚持按联合制、代表制原则,建立健全工会联合会,并通过从社会选聘职业化工会工作者等多种途径,至少配备1名专职工会主席或专职工会工作者;乡镇(街道)工会仍按工会工作委员会设置,要积极向上联合会的组织形式完成过渡。

要按照联合制、代表制原则建立工会联合会。坚持按联合制、代表制原则,由所属基层工

谈谈全国交通建设系统班组建设

□中国海员建设工会

基于“做好职工队伍稳定工作要植根于班组,构建社会主义核心价值体系要融入班组,推动创建劳动关系和谐企业活动的深入开展要打基础于班组”这一工作思路,2008年7月,中国海员建设工会部署开展了全国交通建设系统班组建设调研。共收到各委员单位的调研报告50余份,优秀班组典型经验96份。现将调研情况报告如下:

交通建设系统一线班组概况

此次调研涉及交通、建设系统企事业单位共518家,共有建制班组43725个,涵盖职工约68.6万名。其中,班组职工最多的243名,最少的1名,平均约19名。共有女职工约13.8万名,占调查职工总数的20.1%;涉及农民工约4.1万名,占总数的5.9%。从班组人员构成看,绝大多数班组均设有班组长、工会小组长、学习宣传员、生活福利员、安全监督员,大的班组还设有副班长、劳动保护员、民主管理员、质量考核员等。从企业层面到班组(科室),工会组织基本健全。

班组建设总体情况与工作亮点

领导重视,认识比较到位。班组建设是企业事业单位一项基础性工作和战略性任务,也是工会工作重要组成部分。

比如山东省交通工会,为加强全省交通系统班组建设工作,作为服务于交通改革发展大局的重要切入点,依托工会原有的劳动竞赛组织网络,成立全省交通系统班组建设协调领导小组和办公室,由省交

通厅分管工会工作的副厅长担任领导小组组长,办公室设在省交通工会。通过积极督导全省交通系统各单位加强对班组建设的组织领导,形成工作合力,逐步建立起党委领导、行政主管、工会牵头、职能部门配合抓、基层单位具体抓的班组建设长效机制。

制度健全,工作上趋于规范。健全班组管理的各项规章制度,始终是各基层单位强化班组建设的基础工作和主要抓手。调查显示,基层单位的班组管理制度大体可分为两类,一类是综合性宏观工作要求,如宁波港集团有限公司制发的《进一步加强集团班组建设的指导意见》等。另一类是专项性工作规范,如《班组长管理责任制》、《班组安全文明生产制度》、《班组长管理工作条例》等,通过制度建设与创新,使班组工作真正走上标准化、规范化、制度化轨道。

贡献突出,在提升企业核心竞争力和构建和谐企业方面作用凸显。表现如下:

1.以规范化为要求,创造一流管理。交通建设系统各基层单位紧紧围绕创建“工人先锋号”的工作目标,在规范化和特色化上下功夫。各单位普遍建立了班组管理目标体系、责任体系和考评体系,使班组工作有目标、管理有办法、

考核有依据,大大提高了企事业整体管理水平。

2.以民主化为动力,创造一流服务。团队亲和及对工作环境的认同,是激发职工创造力和提高企业服务水平的强大动力。为落实职工知情权、参与权、表达权和监督权,一些单位以班务公开制度为载体,将职工最关心的“生产任务、工资标准、奖金发放、劳动保护、评先表彰”等重点内容定期上墙公开,使班组工作透明化。

3.以效益化为目标,创造一流业绩。抽样调查显示,交通建设系统95%以上的企事业单位开展了以班组为主体的“创建学习型班组,争做知识型职工”活动。各单位高度重视把职工技能培训与“小革新、小发明、小创新、小窍门、小设计”等班组经济技术创新活动和各类技能立业劳动竞赛有机结合。据初步统计,2008年以来,交通建设系统以班组为主体的合理化建议和经济技术创新活动超过2.2万项,创效益约3.5亿元。

4.以人本化为核心,创造一流团队。创造和谐愉快工作环境,是企事业单位在推进班组建设中坚持以人为本的重要举措。调查显示,安全生产工作始终是各基层单位推进班组建设的重中之重。例如,自2003年以来在

全国水运系统持续开展“船舶、班组安全竞赛”,累计有超过25万艘船舶、15万个班组参加了竞赛,共有近600艘船舶、500多个班组获得全国水运系统“安全优秀船舶”和“安全优秀班组”荣誉称号。

当前班组建设存在的主要问题及原因初析

1.对班组建设的重要性与必要性认识不统一,投入不足,缺乏统一的领导机构与职责明确的归口管理部门。分析上报的50余份调查报告,真正有明确领导机构与归口管理部门的单位,仅占十分之一。绝大多数单位则处于中间状态,即有一定班组工作制度 and 活动成效,但对班组建设基础性和战略性地位认识不一致,建设发展不平衡。

2.在班组长培养、选拔、任用和管理方面存在明显不足。班组建设的好坏,班组长起着关键和决定性作用。但调查发现,选配班组长只重业务能力或工作资历的现象比较普遍。有的单位班组长的选配由领导指定,未经过民主选举;有些班组长自身素质不高,管理上简单粗暴。

3.缺乏有效的激励手段和完善的目标管