

国有企业基层一线员工队伍稳定的探索

陈海红（中国石化西南油气分公司采气三厂，四川 中江 618100）

摘要：2020年，中国石化西南油气分公司采气三厂（以下简称采气三厂）为深入贯彻落实油公司“七化”建设要求，聚焦发挥四川德阳中江气田快速上产的资源优势，通过加快信息化建设、优化生产科学组织运行，首推实施“厂管站”扁平化管理。“厂管站”扁平化管理模式下，对员工的要求不断提高，队伍稳定也成为了顺利实施“厂管站”改革的关键因素。采气三厂加强员工思想动态调研，以干部挂职、“师带徒”帮扶等方式不断提升一线员工能力，有效激发员工的工作积极性和创造性，提高采气三厂竞争力，加快红旗采气厂建成。

关键词：队伍稳定；薪酬分配；生产安全

Abstract: In 2020, Sinopec Southwest Oil and Gas Company (hereinafter referred to as Gas Plant) will focus on the resource advantages of the Zhongjiang Gas Field of Sichuan Deyang and promote the flat management through accelerating information construction and optimizing the operation of production scientific organization. Under the flat management mode of “factory management station”, the requirements for employees are constantly improved, and the stability of the team has also become the key factor to successfully implement the reform of “factory management station”. The No. 3 Gas Mining Factory strengthened the dynamic research of employees' thoughts, constantly improved the ability of front-line employees by means of temporary cadres and “teachers with apprentices”, effectively stimulate the work enthusiasm and creativity of employees, improve the competitiveness of the third gas mining factory, and accelerate the completion of the Hongqi Gas Mining Factory.

Key words: team stability; salary distribution; production safety

1 前言

“厂管站”，是指通过压扁管理层级，缩短生产流程，由原来的厂——机关——基层单位——班组，压缩为厂——机关——班组，管理由厂直管到基层班站，压减管理层，缩短生产流程，实施组织高效运行。“厂管站”扁平化管理下，撤消原来的采气管理区，基层班组被不同程度的重组，形成8个采气班组，工作性质发生翻天覆地的变化，尤其能力不适应、岗位受冲击，部分员工思想可能会产生波动，出现一些不稳因素，员工稳定问题逐渐凸显。加上一线员工年龄结构偏大化，离家远，无论是工作条件、环境，还是员工收入，待遇都没有明显的优势和吸引力。因此，全面分析采气三厂一线员工队伍稳定的问题并采取措施加以解决，刻不容缓。本文就采气三厂实施“厂管站”改革下的员工稳定问题进行调研，从员工队伍不稳定因素着手，并就如何稳定“厂管站”扁平化管理模式下的一线员工队伍进行探索。

2 一线员工队伍不稳定因素分析

2.1 工作环境艰苦

众人周知，石油行业是一个艰苦的行业。采气三厂一线员工工作在偏远山村，常年与枯燥的采气设备相伴，每天吃着最简单的饭菜，干着脏活，累活。靠着手机保持与家人和外界的联系。尽管现在的工作条件和交通比以前大有改观，但井站员工和机关后勤等岗位相比，存在较大的反差。尤其是在雨雪天气，很多采气井站面临水灾、伤冻，为了保证设备正常运行，一线员工24h待命，随时观察水位及设备安全，超负荷工作。其次，

采气三厂与大多数石油人一样四海为家，由广西整体搬迁转型入川，多数员工常年离家在外，夫妻分居，照顾不到家中的老人和孩子，忍受着两地分居和思念亲人的痛苦。

2.2 薪酬分配透明度不够

薪酬不仅是引进人才的“助推器”，也是留住人才，稳定人才，稳定队伍的一颗“定心丸”^[1]。近年来，随着三支队伍人才成长通道的不断规范，一线员工的待遇和生活各项补贴得到了有效提升，一线员工的生活环境也得到了较大的改善，组织人事、工会、纪检监察等部门采取各种有力措施，不断加大一线工作分配的民主管理以及监督力度。但在落实中仍有很多一线员工认为没有真正做到公平、公正、公开、民主，影响了员工队伍的稳定。缺乏对一线员工待遇分配方面的政策宣贯，在现有的管理工作中，太过注重控制性措施，而忽视必要的精神与物质鼓励方面，管理规定不完善配套，缺乏科学性和实用性。例如：对一线员工心理物质关心不够，只注重用生硬的规章制度办事考核。

2.3 一线岗位人员匮乏

一线员工年龄偏大化问题在石油行业较为突出。目前我厂一线员工平均年龄在46岁以上，缺少新生力量补充。多数采气业务实行外包制，一线员工人员缺少，很多年轻人不愿意从事一线员工工作，认为一线工作脏苦累。由于现在社会择业机会增加，招到优秀的毕业生不易，留住人才的难度也逐年加大，无论从工作环境还是薪酬待遇方面来看，石油行业的优势已经逐渐消失，

这也是导致一线员工队伍不稳定因素之一。二是实施“厂管站”扁平化管理后,对一线员工的技能要求增加,由原来的会操作技能,变为要求会管理、会安全、会操作,转变适应需要过程,更需要付出艰辛的努力。三是有些员工把一线工作作为一个跳板,日后寻求机会转岗舒适的岗位,缺乏长期安心一线工作的思想,影响一线员工队伍稳定^[2]。

2.4 生产安全隐患问题

对于油气企业来说,安全可谓是生产的生命线,无安全不生产、无安全不施工。生产环境和生产过程的安全程度是影响员工稳定的重要因素之一。抓员工队伍稳定一定要在安全工作上下足功夫。由于行业的特殊性,我厂多数井站地处江边,在一线施工地点,时常会存在着安全事故和意外事故的发生,同时临江井站在夏季暴雨天气容易发生洪涝灾害,让员工产生恐惧心理,从而影响队伍稳定。

3 加强和稳定一线员工队伍稳定的对策

3.1 改善一线员工工作条件和生活

针对一线员工工作环境差,条件艰苦。一是通过信息化建设积极采用先进的技术和设备,不断提高现场工作的机械化,自动化程度,减轻一线员工人力劳动强度,提高员工工效。二是要结合“厂管站”改革抓紧梳理完善现场操作规程,严格规定操作程序,保证安全生产稳定。三是调整一线员工休假制度,由原来上班2个月休1个月调整为上班1个月休1个月,确保一线员工充分休息、体力充沛。四是井站由有人值守改为无人值守或单人值守,员工由散居改为团居,实行集中居住,配备交通车、统一上班,不断改善一线员工的生活居住条件,丰富员工的业余生活。

3.2 加强监督管理,抓好员工工资分配

薪酬待遇是一线员工关注的重点,这是一线员工养家糊口、赖以生存的主要经济来源,更是一线员工辛苦劳动付出的交换。一是要加强宣传引导,把薪酬政策、法纪教育的触角延伸到基层,通过现场培训、微信、手机短信、网页等方式加大宣传力度,接近距离、增强认同感、提升凝聚力。二是要强化职能监督,成立由工会、组织人事、纪检监察、员工代表组成的监督小组,不定期抽查薪酬分配、发放情况,确保工资分配的公平、公正、合理,维护员工队伍的稳定。三要在薪酬分配上应加大对一线员工的倾斜,比如适当提高一线员工的野外津贴、福利待遇,每年年底,对安全生产做出贡献的一线员工进行物质奖励,鼓励表扬员工,增强员工的归属感和优越感,让一线员工感受到采气三厂这个“大家庭”的温暖。

3.3 完善思想建设,盘活员工队伍配置

抓稳定从思想入手,要把以人为本,劳动光荣的理念刻在心中。一是完善人才激励措施,完善人才培养机制,把综合素质高的一线员工推荐到重要岗位,让一线

员工看到发展前景,营造良好的用人和留人环境。二是以党支部为单位,通过“三会一课”、主题党日、班组会,广泛宣传王进喜、陈俊武等老一辈石油人的精神,传承石油石化传统,打破对一线员工工人身份的看法。三是深入一线开展“大谈心”活动,及时掌握一线员工思想动态,引导员工认识岗位的重要性,清楚自己肩负的使命与责任,爱岗敬业,立足岗位。四是建立帮扶机制,关注一线员工家庭生活。例如:夫妻两地分居的,家中老人有需要照顾的,子女需要哺乳的采取实行特殊照顾,建立探亲和“反探亲”制度,及时解决一线员工家庭出现的困难,采取有力措施,解决好一线员工的后顾之忧,安心在一线工作^[3]。

3.4 加强安全培训,提高安全能力

作为石油行业的先锋队,一线员工冲在最前面,稳定员工队伍,安全培训不可或缺。一要坚持“安全第一、预防为主”的原则,常态化开展现场安全隐患排查、应急演练,做实“我为安全做诊断”活动,不断完善安全事故发生后的应急预案方案,做到“低损失”“零伤亡”^[4]。二要利用月度轮岗培训、安全生产月、“五查五严”保安全专项行动等加大对一线员工的生产安全培训,不断强化一线员工的生产安全意识和应急处理技能,根植“无安全不生产、无安全不施工”的安全理念。三要通过优秀干部挂职中心站副站长、与中心站站长结对子“师带徒”等方式,带领中心站站长适应新管理模式,送上“厂管站”的轨道,同时鼓励一线员工参加各类技能资质考试,不断提高员工“我会安全”的综合能力。

4 结语

稳定员工队伍是一项没有终点的工作,是制度的有效落实,是人心和谐稳定。我们要始终秉持“以人为本,安全第一”原则,处处为员工着想,配套完善“厂管站”扁平化管理运行机制,完善技能人才成长通道,将一线员工稳定工作融于日常、抓在经常,以队伍的稳定、运行体系的高效,实现单位又快又好发展。

参考文献:

- [1] 郭红. 如何进一步发挥工会职能作用, 促进一线员工队伍的稳定 [Z]. 福建省永安煤业公司柯坑煤矿, 2012.
- [2] 姚翠珍. 施工企业一线员工队伍稳定问题初探 [Z]. 中铁二十一局集团路桥工程有限公司, 2014.
- [3] 李文钊. 影响一线员工队伍稳定的原因及解决对策 [Z]. 福建煤电股份有限公司, 2011.
- [4] 张云波. 影响员工队伍稳定因素分析及对策思考 [Z]. 陕钢集团汉中钢铁有限责任公司, 2019.

作者简介:

陈海红 (1976-), 女, 汉族, 广西浦北人, 大学本科, 经济师, 长期从事办公室、党的建设、干部人才管理等工作, 现为中国石化西南油气分公司采气三厂员工。