

“四率五小”创建 实现“六率双升”跨越

——国网临夏供电公司工会服务中心工作侧记

日前,国网临夏供电公司工会荣获“全国模范职工小家”奖牌。这份荣誉标志着该公司在“职工小家”建设方面所取得的可喜成绩,如何让工会融入国有企业管理体系的探索和创新取得了突破性进展。

“困局”催生“棋局”。临夏回族自治州是全国“三区三州”重点贫困地区,国网临夏供电公司更有其特殊的历史背景和现实困难。翻看该公司历史,仅从改革开放算起,公司名称就发生过数十次变更,反映出这个企业体制长期的不稳定性。2013年,刚刚加入国网大家庭的临夏供电公司,电网投资欠账大,干部员工素质低,历史遗留问题多,企业管理水平低的问题十分突出。2015年,甘肃省电力公司开始对各县供电公司执行一体化管理,这让正在负重前行的临夏供电公司压力倍增,一系列管理矛盾凸显、员工队伍十分不稳定、企业经营管理处境的边缘。

针对该公司的实际问题,甘肃省电力公司及时出手,强力领导和支持这家处在困局中的供电企业解困,一系列资金、政策方面的措施很快得到落实,给公司带来了浴火重生的新机遇。但是,省电力公司的“政策”需要该公司的“人”去执行和落实。而当时的干部员工队伍人心涣散,显然难以担此重任。

人是企业发展的主体,解决好干部员工队伍问题,是成败的决定性因素。该公司在“承认落后、不甘落后”奋起意识的指导下,在深入分析调查研究的基础上,拿出了一套“123456-3”趋势管理综合体系,即“一套评选形成队伍建设牵引力;两层创建夯实基础管理保障力;三年提升明晰公司发展执行力;四大抓手培育干部员工战斗力;五项机制贯通公司内外协调力;六大合力提升团队精神协作力;三大突破实现公司目标最优化。”这是一套针对落后国有企业的“树形”管理体系,旨在实现国企“党政工团+专业”的融合式管理方式,最大限度体现“人本管理”思路,通过大胆的实践,破解了临夏供电公司发展的困局,也成为后来成功破局的创新杰作。就在这套管理体系中,充分体现了工会组织的作用,把工会组织融入国企核心管理的层面,为企业长足发展注入了强劲的动力。

围绕中心、服务职工、自身就是中心。长期以来,临夏供电公司的工会工作滞后,除了搞慰问、送温暖、组织文体活动之外,并无其它特色。而这种工会工作方式,似乎将自身定义为配角,没有将工会工作纳入企业

管理的核心层面,造成企业发展动力不足。

在企业发展中,“人本管理”是企业的立足之道。该公司在破解困局,解决“人”的问题过程中,就把工会工作作为重要抓手。提出了工会工作要做到“围绕中心、服务中心、自身就是中心”的工作理念,彻底摒弃“配角”的消极思想,彰显工会在企业中的地位和作用,切实改变工会工作方式方法,提出了“三大转变”。将“问候式”服务转换为“输送式”服务;将“关爱式”服务转换为“培育式”服务;将“边缘式”服务转换为“核心式”服务。

2015年,刚到临夏开展工作的新任领导班子对所辖6个县公司加强整改,重点解决基层基础设施建设,解决环境差的问题,彻底改变各乡镇供电所脏乱差,屋顶漏雨,墙面漏风,危房等直接关系职工工作生活问题;供电所线损率最高达到72%(同等情况兄弟单位供电所基本在10%以下)和电费回收率最低只有27%(兄弟单位基本在100%);一年1600多次的跳闸次数;客户的投诉无人管等棘手问题。如果处理不好这些问题,是会严重影响供电企业经营服务水平

的核心指标。为此,该公司从“四率五小”

小食堂、小书屋”即“五小”。小食堂严格按照卫生、营养等多方面要求,按时按点为职工提供一日三餐;小公寓统一的床、柜、桌,一样的床上用品,干净舒适;小浴室温暖舒心,能让职工任何时间洗个热水澡;小菜园种植时令蔬菜,解决了边缘地区吃不上新鲜蔬菜的问题,又让职工在耕作的小菜园中找到乐趣;小书屋以书为引,具备学习、会议、文体、娱乐多种功能。另外,统一标准的安全工器具室、材料站等设施同步建设。脏旧的供电所粉饰一新,部分无法改造的推倒重建。五年时间,该公司所有乡镇供电所旧貌换新颜,职工自发提出了“公司为我建五小、我为公司创四率”的创建口号。

该公司的管理体系中,“四率五小”是一个整体,发挥着双通道的作用。“五小”切实解决了职工生产生活环境问题,为职工提供了“快乐工作”的通道;“四率”创优竞赛活动则为职工提供了“成长成才”的通道,让感恩于企业关怀的质朴职工,有了回馈的路径。该公司“线损率、跳闸率、投诉率、电费回收率”四率竞赛活动,通过科学合理的计算体系,按季度排名,给前十名供电所奖励1万元“创优奖”,给进步最快的前5名供电所奖



好根基,还给职工提供了一个更加精细的成长平台。

2018年,该公司工会牵头举办首届“全员技能运动会”,从班组开始,以培训准备比赛,以比赛促进培训,将9个专业1100多名职工拉上大大小小的赛场。该公司党委发出声音,这个运动会要坚持至少10年。他们提出,乡镇供电所是安全生产的基准点、经营效益的体现点、人力资源的培养点、优质服务的闪光点。而供电所的“台区经理”则是这四个点的直接创造者。为此,以台区经理人为主的“六率双升”活动,在2019年新年悄然拉开序幕。设定“低压采集成功率、台(片)区设备达标率、台区线损合格率、电费回收率、投诉率、互联网+业务应用率”6项个人指标,采取月度统计排名,季度叠加奖励的方式,将公司约600名台区经理拉上一个比武场,分优秀、合格、不合格三个层次,对优秀进行奖励,对合格进行激励,对不合格进行鼓励。同时,建立室内实训室13个,室外实训场3处,以“六率竞赛”实现职工个人的技能水平提升、素质素质大提升。

公司搭台,工会唱戏。“四率五小”和“六率双升”相当于在最基层一线设置了“4S店”,通过“五小”职工小家,365天24小时源源不断“缓释”服务,让以往喊哑嗓子的“问候式”服务成功转换为“输送式”服务;“四率、六率”竞赛和“双升”举措将关爱员工体现在员工成长成才上,将“关爱式”服务

成功转换为“培育式”服务;而工会工作直接切入企业最核心的经营管理行为,不再满足于“唱唱跳跳”,将“边缘式”服务成功转换为“核心式”服务。通过创建活动的深入开展,公司上下充分认识到,融合式管理是国有企业应该具备的基本条件,党政工团不能各自为战,必须我中有你,你中有我。工会更不能满足于传统的“维权式”服务。促进企业健康良好的发展,才是对职工权益最大的维护。立足于促进公司发展,自觉成为管理体系中的重要环节,承担更加重要的管理任务,是新时代国有企业工会工作的大趋势。公司的成功经验表明,类似“五小”职工小家等举措,是应该由工会实施,但不是工会独立实施。这种举措必须是企业整体行为,工会只是重要的实施者。

仅从经费方面而言,近5年来,国网临夏供电公司以工会为主要牵头,在乡镇供电所投入的资金达1200余万元,这显然不是依靠工会自身能解决的问题。人是企业最宝贵的财富,任何对“人”的投资,是可以实现企业效益最大化的投资。在财力十分困难的情况下,该公司不但能确保把有限的费用用在员工成长成才上,还通过优化奖惩体系,激活一江春水,盘活人力资源,事实证明,工会组织在这一过程中大有可为。2019年年初,国家电网公司两会上,该公司乡镇供电所“五小”职工小家建设作为先进典型经验,开始在全国网系统推广。



活动抓起。同时提出了要让员工提“四率”,先给员工建“五小”。为此,由工会牵头,6家县公司65个乡镇供电所分三批次开始“五小”职工小家建设之路。每个供电所按照统一标准建设“小食堂、小公寓、小浴室、

小食堂、小书屋”即“五小”。职工同心、目标同向、愿景同创,其效果十分显著。截至目前,优秀供电所占数从23%上升到了68%,不合格供电所占数从20%下降到零。“四率五小”创建工作为供电所层面的管理打下了良



“人文管理”是现代企业管理中非常流行的一个词,尤其在国有企业工会系统,一直在强调“人文”理念。但是怎样才能做到并且做好“人文管理”,是摆在每个工会干部面前的一项重要课题。

近年来,国网临夏供电公司采取一系列管理举措,夯实管理基础,提升队伍素质,长期制约发展的“顽疾”一个个被消除,公司发展和员工成长的通道已经畅通,良好的企业文化初步形成。这种态势下,广大员工获得了进步发展的历史最好机遇,“想要干事、把事干好”的愿望极其强烈。

国网临夏供电公司工会组织在公司党政的领导下,为职工搭建发展的平台,关心职工诉求,全心全意为职工服务,当好职工的“矮树枝”。也正如飞向蓝天的鸟儿,在飞翔中,要有一些“矮树枝”供他们栖息,供他们落脚,给他们助力,使他们飞翔得更高更远。为此,该公司领导班子把“以人为本”管理思想作为员工培养的核心理念,在广大党员干部中发出号召,要求干部当好员工的“矮树枝”。“矮树枝”就是“德、勤、技、能”综合素质素质的体现。公司要求党员干部率先垂范,走在员工的前列,为员工作出榜样。彻底改变工作作风,处处为员工着想,以动之以情,晓之以理的方式方法,感化员工,激发他们积极进取,奋发向上的热情。该公司党委要求领导干部必须做到以下几点:

站在低处往上看。在管理的过程中,一定要善于从员工的视角出发,经常回到低处,从员工的角度往上看,这样才能及时发现管理中的问题,调整管理方向,实现强化

当好员工的“矮树枝”

管理的目的。

也正是该公司管理干部多次前往基层调研,发现了乡镇供电所工作环境差的问题,他们从员工的角度考虑,才有了之后的“四率五小”这棵“矮树枝”,供员工工作、生活、栖息,唤起了员工的工作积极性和工作责任感,有力地推动了企业的长足发展。想员工之所想,急员工之所急,才是“人文管理”最恰当合理的管理决策。

跟在员工身后推。如果工作任务是一次登山活动,在规定时间内登顶。干部却站在山顶,大喊大叫要考核员工,不以身作则地去和员工一同攀爬,不对后进的拉一把推一手,试想员工的气能顺、劲能鼓起来吗?这种考核能让员工心服口服吗?诚然,在许多重点工作领域领导的工作人员是不能替代的。但领导在工作现场,员工在前面推车,干部在后面推车,和员工一起干,才能赢得人心。公司在“五小”建设之初,充分考虑基层实际情况,把原本计划让各县公司自行设计制作的供电所企业文化落地系统转

由公司统一制作,并书面下达了详细的悬挂

安装说明,当时管理干部们认为,挂几个框这么小的事情,有点小题大做了。但是却忽略了“五小”开展之初,基层对这项工作的认识深度和重视程度,以及当时条件下基层的执行力和执行力。结果发现,许多配置的展板相框被束之高阁,放置错误,没有到位。为此,公司召集各县公司相关人员前往设置完毕的供电所实地讲解,建立微信群实时动态管理,并到供电所实地抽查检查,很快解决了这一问题。这就是想当然站在山顶发号施令和跑到半山腰去推员工的差别。

钻进员工心里。管理中,最关键的是管好自己的思想。当前,正处在思维多元化的时代,要想管好自己的思想,讲求工作方法就显得尤为重要。管好自己的思想,第一步就是一定要了解你管理的对象,到底在想什么?怎么想?否则就很容易造成误解,从而影响到管理举措。同样拿“四率五小”工作为例,在第一批建设“五小”供电所的时候,临夏公司的干部们认为这是在切实为员工办实事,员工应该欢呼雀跃积极投身到建设工作中。但是实际情况却是,很大一部分供电所长和供电所员工积极性并不高。员工不领情,作为管理者感觉很委屈。为使“五小”创建活动能够顺利得以实施,公司组织管理人员深入基层了解事情,找出问题的症结所在。在走访中,有位干了20多年的所长说道:“以前唱的戏太多了,这次我们以为又是在唱戏,所以感觉应付应付也就完了。”说出了消极怠工的真正原因。任何一项措施的出

台,领导干部首先要做到身体力行,起到带头作用,员工才能跟着你干!要做到政令畅通,就必须把职工的思想通道打通。也正是如此,“四率五小”创建活动终于出现了期盼中的“欢呼雀跃积极投身”的场面,收到了期盼中的效果。要时时去掌握员工思想动向,及时去疏导,要求领导干部“灵魂出窍”,脱离自身,去钻进员工的心里,去体会分析研究员工的思想,弄清症结才能对症下药提出管理举措,解决他们的实际问题,和群众打成一片,就不愁干不好的事。如果只是简单地把自己的想法强加给员工,那就会适得其反。

学会赞美加表扬。网络上曾流行的一篇吐槽文章,叫《别人的孩子》。大意是我们中国的孩子从小在批评式的教育下成长。父母总在夸别人的孩子优秀,打压了自己的孩子。从而引出一个观点:好孩子是夸出来的!这个观点不一定绝对,但肯定的是正确的!这也引发出该公司存在的一个现实问题,别人的员工好,却看不到自己的员工团队。诚然,因为历史体制地域等问题,临夏供电公司员工的确定在学历层次低等问题。但是,艰苦的环境带给员工自始至终的磨砺是任何单位没法比的,这种磨砺带给员工的韧劲和对发展进步的渴求是一笔宝贵的财富。只是这种财富需要管理者花十倍百倍的精力去挖掘。发现员工的长处首先要善于利用,要学会表扬。要敢于给员工“戴高帽”!要敢于肯定工作的长处,而不是一味地指责,树立他们干工作的信心。同时也要指出工作的不足之处,说明整改办法和措施,做到不避短、不护短。只要员工主观上认真做了但是没做好,我们不妨先给予肯定,然后巧妙地指出不足,这样的效果比责备与批评更为奏效。要敢于替员工“背黑



新室”“金牌班长工作室”“班组QC活动”“青创赛”等等,都是很好的“矮树枝”。往小的方向谈,各基层班组的“导师带徒”“岗位培训”,平时的各类学习等等,也都是有利于员工成长的“矮树枝”。也正是因为如此,该公司把“人文管理”作为企业管理的根基,依托工会系统开展大量的创新工作,让员工们能有一棵栖息的、借力的“矮树枝”,从而夯实了“人文管理”这个最基本的根基,有力推动了公司各项工作的蓬勃发展。

陈杰/文 马维真/图