

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.09.007

合肥燃气民用抄催岗位劳务派遣队伍思想动态现状调查分析及对策研究

□ 合肥燃气有限公司(230075) 焦琴 曹菁菁

摘 要: 本文以调查问卷形式分析合肥燃气集团民用抄催岗位劳务派遣队伍思想动态现状,找出存在的问题并分析产生的原因,并就如何保持队伍稳定、提升管理效率提出解决路径。

关 键 词: 民用抄催 调查分析 对策研究

劳务派遣员工已逐步成为合肥燃气集团营销公司民用抄催工作中的主要部分,队伍的稳定性成为工作顺利开展的主要影响因素。

1 营销公司派遣抄催员工现状

营销公司2009年12月成立了第一个由13名外聘人员组成的民用抄表班组:抄表一班。随后营销公司于2010年5月营销公司成立了抄表二班和2011年5月成立了抄表三班。截至2014年底,营销公司由外聘人员组成的抄表班组共计8个班,抄表人员189名,其中男性1人。

2 员工思想动态调查问卷情况汇总

营销公司按照总人数38%比例,在派遣员工队伍中,开展员工队伍思想动态调查问卷工作,从基本情况、经营任务、工作管理、工作压力、合理化建议等5个方面,采取了无记名的方式进行了调查。(1)问卷调查分项统计表。

如表1可知,年龄在35岁以下所占的比重较大,文化程度在中专以下偏多。说明抄催人员较为年轻,文化程度普遍不高。调查中抄催人员的平均抄表年限为1.76年。

表1 抄催人员基本情况表

	年龄		文化程度	
	35岁以下	35岁以上	中专及以下	中专以上
人数(人)	47	25	59	13
比重(%)	65.27	34.78	81.94	18.06

表2 抄催人员岗位熟悉程度与解决问题途径表

	岗位熟悉程度		解决问题途径	
	熟悉	一般	咨询班长	咨询其他领导
人数(人)	59	13	53	19
比重(%)	81.94	18.06	73.61	26.39

由表2可知,抄催人员普遍都能熟悉岗位内容,掌握工作流程,在遇到问题时,首先与班长协商。

表3 抄催人员对工作指标的了解与完成情况

	工作指标了解程度		工作任务安排情况	
	月初关注	月初不关注	月初安排	月初不安排
人数(人)	67	5	64	8
比重(%)	93.06	6.94	88.89	11.11

由表3可知,大部分人员在月初都会关注并了解工作指标,并作出合理的安排。

表4 抄催人员压力来源分析

	工作指标	工作考核	行风服务	交通安全
人数（人）	41	31	8	5
比重（%）	56.94	43.06	11.11	6.94

由表4可知，大多数抄表员认为工作指标所造成的压力最大，一部分抄催人员认为压力是工作中的考核造成的，极个别认为压力来自服务与交通安全。在对面对压力如何解决的调查中，几乎所有抄催人员都选择积极乐观的态度面对压力，做好自我调整。

表5 完成工作指标存在的困难与需要学习的技能

	困难			技能			
	技能	心态	其他	业务	文化	服务	安全
人数（人）	18	8	46	62	30	41	47
比重（%）	25	11.11	63.89	86.11	41.67	56.94	65.28

由表5可知，对完成工作指标最大的薄弱环节，大部分人认为技能方面存在的问题较大，少部分人员存在心态方面的问题，其他一部分人则认为“不能入户，如何判断漏气、思想压力过大”为其薄弱环节。所以大部分人想要在业务技能方面得到培训。

表6 对班长各方面的认可程度

	主观印象		业务能力		管理能力		班组凝聚力	
	人数 (人)	比重 (%)	人数 (人)	比重 (%)	人数 (人)	比重 (%)	人数 (人)	比重 (%)
非常认可	72	100	64	88.89	71	98.6	58	80.56
认可	0	0	8	11.11	1	1.4	14	19.44
一般	0	0	0	0	0	0	0	0
较差	0	0	0	0	0	0	0	0

由表6可知，几乎所有人都承认班长的工作能力，都十分认可班长的工作方式。使得班组凝聚力十分强大。

由表7可知，大部分抄催人员对班组的的管理都十分满意，但在对科室的制度方面了解程度需要加强。

二是合理化建议。对提高见表率、催费到账率的建议3条，希望公司、科室、班组提供什么样的帮助，以达到提高工作效率建议5条，最迫切需要解决

表7 抄催人员对班组的的管理与科室制度的了解满意程度

	班组管理		科室制度	
	人数（人）	比重（%）	人数（人）	比重（%）
非常认可	66	91.67	17	23.61
认可	6	8.33	45	62.55
一般	0	0	8	11.11
较差	0	0	2	2.73

的问题建议3条，日常管理工作存在不足的3条。

3 存在问题及分析

一是派遣员工整体文化水平不高。由于燃气抄表工作相对而言技术性、专业性要求不高，工作内容单一，劳动强度较大，工作环境艰苦，致使有学历的、有技能的年青人不愿意加入抄表员的行列，但作为窗口服务行业，燃气抄表员的服务领域在拓宽，服务方式需不断改进，服务质量要求提高，又要求抄表人员应具有较高的文化修养和心理素质。

二是工作劳动强度大，思想政治工作难度较大。随着工作指标的压力越来越大，管理越来越严，导致员工的劳动强度越来越大，职工思想比较活跃，想法较多，职工队伍当中有学校毕业生的学生，有待业青年，有内部职工的家属或子女等，各方面素质参差不齐，即无正规培训，也没有受过企业文化的熏陶，在做思想工作时，沟通、交流难度大。

三是造成人员流动性大，不利于队伍长期稳定发展。从2009年至2014年底，营销公司共计招聘了8批抄表人员，共计约288余人，除7名抄表员因工作不合格被劝辞外，2014年54名抄表员流失，离职率达到20%，其中不乏优秀员工。从当前实际情况分析，劳务外聘抄表员对公司缺乏归属感，除了物质激励以外，员工归属感不到位，不利于班组内部的凝聚力，增加班组的的管理难度，工作达不到预期效果，完成任务质量不高。

四是员工服务意识的缺乏，业务技能亟待提高。相较于正式员工，派遣员工在任何工作上，都与物质利益挂钩，过度强调物质，追求利益，因此，在工作中只重量，缺少质，忽视服务责任意识。问卷调查也表明，员工提出需加强业务技能的培训，以提高处理问题的能力。

4 探寻有效管理路径

一是营造良好用工环境。营销公司从外聘抄表员的招聘开始,就严格把关,从经理到科室负责人到班组长全面参与到抄表员的面试环节,清晰“准入”制度,本着“选合适的人到合适的岗位”理念,分析员工离职原因,在保证新聘抄表员工的素质的同时降低外聘抄表人员的流动性。规范抄表员收入分配秩序,科学、合理划分工资等级,根据抄表员的实际工作表现,薪酬水平能高能低。制订抄表员的绩效工资考核细则,与见表数、抄气量、资金回笼率三大块相挂钩,以百分比方式分配,按劳取酬。并充分考虑了各抄表员所属区域差别,以及抄表路途远近、抄表难易程度等,都在考核系数给予考虑,使外聘抄表员的技能、综合素质、工作积极性在薪酬中得到充分体现。

二是强化班组对外聘抄表员的管理。班组直接负责抄表人员的管理、任务指标达成,以班组建设为着力点,不断增强班组的凝聚力、战斗力。班组长充分发挥晨会对班组的引领作用,通过班组晨会告诉组员该做什么、该怎样做,从“服务、安全、经营”三方面入手,内容涵盖:本月抄表任务指标、业务培训、案例分析、经验交流、安全教育等等。让外聘抄表员广泛参与到班组的日常管理,激发他们在班组中的主人翁意识,激发积极性。班组内严格执行淘汰机制,增强紧迫感和危机感。对在稽查抄表工作中抄表质量不合格且排名垫后的外聘抄表员实行“末位谈话”,有针对性的帮助提升。

三是建立常态滚动培训机制。被招录的外聘抄表员学历起点高低不一,人员素质参差不齐。为使她们尽快融入燃气抄表员的角色中去,营销公司制定岗前培训计划,培训内容包涵了偷盗气的辨识、安全生产和劳动保护、上门服务礼仪、与用户的沟通技巧、客户投诉处理技巧、部分服务案例的剖析、燃气抄表、缴费、过户、报停等业务办理程序与方法等相关知识。进入抄表班组后,营销公司制订了详细的“师带徒”方案,由班组长在晨会上进行各项抄、催、安全、服务技能的理论培训,再由“师傅”结合抄表实际,边抄表边对徒弟们现场传授技能,进一步加强外聘抄表人员对岗位操作知识和相关业务管理制度规范的了解、掌握,“理论结合实际”、“实际对照理论”,

减少了抄表员的“违规成本”。每月月初,公司组织召开全体抄表员会议,一方面通报上月公司的经营情况,另一方面对全体抄表员进行再培训。

四是营造“家”的温暖,增强归属感。每年定期开展“智联抄表员座谈会”,就工作、待遇、福利等与公司领导进行面对面的沟通与交流,认真听取他们的意见或建议,征询意见建议,并对他们提出的问题逐一给予解答。开展各种娱乐活动,增强凝聚力、向心力,营造宽松氛围,缓解工作压力。部门领导定期参加班组晨会,主动地找抄表员谈话,共同探讨工作的问题,主动帮其找出症结,对症下药,妥善处理。各班组长更是主动关心外聘抄表员的学习、工作、生活情况,关注思想动态,为他们排忧解难。通过定期沟通交流机制,加强沟通,促进了解,增强劳务派遣员工的责任感、成就感和自信心,从而凝聚其心、激励其人、发挥其力,共同推动企业的不断发展。

5 结束语

如何管理劳务外聘员工,保护好外聘抄表员的工作热情、提高人力效用是促进企业持续健康发展的需要,是实现营销公司愿景的需要。只有我们从观念上逐步淡化外聘抄表员的思想界限,从制度上逐步打破外聘抄表员的身份界限,从文化上逐步融合外聘抄表员的心理界限,才能使管理机制更加贴近实际,才能最大限度地挖掘外聘抄表员的潜能,才能实现企业与员工的和谐共融。

工程信息

安徽宿州 天然气综合利用项目开工

2015年7月16日,宿州天然气综合利用项目奠基仪式在城东循环经济示范园举行。宿州天然气综合利用项目总投资5亿元,一期工程铺设管线70多km,含3站3线、7座阀室,年输送能力约8亿m³。

(本刊通讯员供稿)