

马智宏 商振茂等◎著

外包管理 科学化

SCIENTIFIC MANAGEMENT
ON OUTSOURCING



得民心者得天下 外包管理人本化
两个不变 四个转变



中共中央党校出版社

The Central Party School Publishing House

外包管理 科学化

**SCIENTIFIC MANAGEMENT
OF OUTSOURCING**

马智宏 商振茂等◎著



中共中央党校出版社

The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

外包管理科学化/马智宏, 商振茂等著. —北京: 中共中央党校出版社, 2011. 3

ISBN 978-7-5035-4490-3

I. 外… II. ①马…②商… III. 对外承包-承包工程-管理-中国-文集 IV. F752.68-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 032523 号

外包管理科学化

责任编辑 曲 炜 王 琪

版式设计 孙 黎

责任校对 王 巍

责任印制 王洪霞

出版发行 中共中央党校出版社
(北京市海淀区大有庄 100 号)

邮 编 100091

网 址 www.dxcbs.net

电 话 (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 北京四季青印刷厂

字 数 253 千字

版 次 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 20.25

定 价 50.00 元

版权所有·侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系

《外包管理科学化》

编委会名单

主 编：马智宏

副主编：商振茂

编 委：(按姓氏笔画排序)

马德道	王玉明	王俊峰
王 琪	冯金太	田 俊
刘 杰	朱之红	朱雪峰
许 辉	吴彦红	吴 鹏
李丽娜	李明昕	李树维
李 浩	杨益文	沈毅隆
沙小飞	邱少华	陈 乐
宗 波	姜季江	徐 萍
徐 毅	郭建民	钱国兴
陶广昭	顾红全	高长河
曹华东	梁金丹	梁盛勋
黄 旭	龚礼兵	谢 辉
蔡金华		



国有企业要率先做好农民工工作

□ 张富生

随着我国工业化、城镇化进程的提速，农村剩余劳动力加快了向城市的转移。如何妥善地解决农民工问题，从而将这部分潜在的劳动力资源转变为推动我国经济社会持续发展的现实生产力，这不仅是各级政府需要解决的难题，也是企业特别是国有企业应该承担的社会责任。中远集团作为特大型的国有骨干企业，有责任、有义务认真实践党和国家的要求，率先做好农民工工作，在推进社会主义新农村建设中起到示范的作用。

近年来，中远集团直接和间接招用的农民工约有4万人，其中下属企业中远船务工程集团有限公司吸纳了全国10多个省区的3万余名农民工，这些农民工承担了企业生产一线90%的修船任务。在

短短的5年内，中远船务集团实现了又好又快的发展，在大连、南通、舟山、广州、上海等地相继建成国内领先、国际上享有较高知名度的大型船舶修理、改装和海洋工程修造企业。2005年中远船务集团实现销售收入35.38亿元，实现利润7.36亿元，分别是2001年的5倍和25倍。目前，中远船务集团95%的客户来自欧美日韩等国家和地区的主流航运公司，年修理改装600多艘大型船舶。

可以说，中远船务集团发展壮大的历程正是农民工向现代工人转变的过程。这一过程不是自然而然形成的，而是需要转变观念、完善机制、加强管理、强化培训。

1. 完善机制，把农民工工作纳入企业管理体系。一是中远船务集团所属各修船企业均设立外包工程管理部，专门负责农民工工作，并建立了农民工施工队的“班组化”管理模式，在农民工中选拔优秀人才担任各级管理主管，形成农民工“自我管理、规范管理”的管理体系。二是在农民工中建立党支部和工会组织，加强对农民工队伍的管理，维护农民工的合法权益，目前中远船务集团已建有5个农民工党支部和20个农民工工会。企业召开职代会都有一定比例的农民工代表参加，农民工提出的有关劳动保护、安全管理、改善工资待遇和生活环境等建议，基本都能得到妥善解决。三是由分承包单位与被录用的农民工签订劳动合同，为他们每人每年购买最低11万元以上的人身伤害和医疗保险，为部分长期录用的农民工技术骨干购买了养老保险。四是做到对农民工与在职职工“四同”，即同管理制度、同考核奖惩、同培训发展、同服务尊重。

2. 加强培训，保障农民工安全上岗并掌握一技之长。为使农民工“适应上岗、安全上岗、岗位成才”，集团各修船企业注重加强对农民工的培训管理：一是组织上岗前培训，重点进行安全和技能培

训，考试合格后录用并持证上岗；二是把保障农民工安全作为企业年度考核指标，制定《农民工安全施工管理责任制》、《农民工安全施工管理办法》，发给农民工工作服、工作鞋、安全帽、安全带等劳保用品，每周二上午固定组织安全学习一小时，并在生产管理中设立专职安全员，监督和管理农民工安全施工；三是组织农民工参加由中国船级社考核发证的技术培训班，使40%的农民工有了特殊岗位技术证书；四是实施“拜师学技”的“青蓝工程”，搭建农民工学技术的平台，组织农民工参与企业技能比武，使他们逐步成长为修船的行家里手。

3. 关心生活，全面提高农民工的物质和文化待遇。在工资管理上，中远船务集团设立分承包方专项资金，监督和管理分承包方单位按月或按合同发放农民工工资，5年来没有拖欠过一名农民工工资；制订录用农民工每小时不少于5元的最低工资标准，独立工作的农民工每月1200元~2000元工资，一般技术工的年工资达到1.5万~2.5万元，农民工技术骨干年工资达到3万~4万元；在没有修船任务的休工期，每人每天发放10元生活费作为误工补贴。此外，每年还拿出1000余万元作为农民工季节性工资补贴、技能培训、伙食补助、差旅费补贴和奖励等。在医疗卫生方面，企业卫生所对农民工开放，农民工入厂前免费体检，按医疗保险看病报销，100元以内个人负担，100元以上保险公司报销，最高可报销5万元，并每年组织农民工进行职业病检查。在文化建设方面，设立图书室、娱乐室、足球场、篮球场等场所，农民工与在职职工共同开展体育活动，同台进行文艺汇演，工会和团委还举办“周末文化节”等活动，周五以放映电影等形式，为农民工带去欢笑，丰富他们的业余文化生活。

4. 思想引导，提高农民工综合素质。集团把编印的《企业文化

建设大纲》发给农民工党支部和工会，在农民工中开展以“振兴民族修船工业，创世界一流修船企业”和“实干、创新、超越”为主要内容的企业文化教育，使农民工树立“进了中远门，就是中远人”的理念；开展“学先进，树新风”活动，每年评选农民工先进单位和先进个人，先进单位奖励1万~2万元，先进个人奖励1000元~3000元。技术过硬和表现突出的农民工，转为企业合同制员工。2010年“五一”劳动节前夕，中远船务集团还开展了“十大优秀外来务工人员”评选表彰活动，企业报刊和网站对他们的事迹给予了广泛宣传报道，每人奖励5000元，并组织他们到大连旅游，这在农民工中产生了积极的反响。

这些行之有效的做法，对农民工产生了明显的激励效应，推动他们实现了“五个转变”：

1. 由流动的农民工向稳定的企业新员工转变。修船行业苦脏累险。中远船务集团坚持以人为本，凝聚了农民工的情，拴住了农民工的心。2009年以来，一些地区和企业出现“民工荒”，但中远船务各企业农民工人潮涌动，80%的农民工返回原岗位。2006年春节期间，有8000余农民工没有回家过年，坚持奋战在修船岗位上。

2. 由“握锄把”的农民工向掌握了一技之长的企业新员工转变。修船行业是劳动密集型和技术密集型行业，在国际修船市场朝着大型化、专业化、高科技化发展的新形势下，中远船务集团3万余农民工分别掌握了船舶电焊、起重、电工、车辆、涂漆、搭架、车辆、喷砂等技能，能自如地工作在各种岗位上，并经常与高级工程技术人员、外国船东代表和船员一起研究解决各类修船难题。

3. 由分散的农民工向树立了“四有”新风尚的企业新员工转变。2005年，集团有110名农民工被评为“先进工作者”和“岗位技术

能手”。有的农民工光荣地加入了中国共产党，有的农民工在中央企业职工技能大赛中获一等奖，被劳动部、交通部和团中央授予“全国技术能手”和“全国岗位技术能手”称号。2003年7月13日，在南通船务工作的山东籍农民工王守峰下班时，为抢救一名不慎掉入长江的少年献出了21岁的年轻生命，谱写了当代农民工的壮丽篇章。

4. 由“封闭型”的农民工向回乡反哺农村的企业新员工转变。农民工进城务工，不但经济上有收益，更重要的是他们的综合素质不断提高，返乡后能给农村带去新的观念，直接或间接地推动了新农村建设。在中远船务集团工作的农民工绝大多数属“候鸟式”民工，年终带钱回家“养家抚老”。按每人每年回家乡带1万元计算，3万余农民工带回家乡的资金达3亿元，这对农民工家庭是可观的生活补贴。山东省冠县柳林镇一名农民工在大连船务工作6年，成长为施工队带班主管。几年来，他从家乡带出350余名乡亲加入中远船务集团修船队伍，每年最少带回家乡300余万元，占农民工家庭收入的70%多，柳林镇成为远近闻名的“中远船务镇”。

5. 由亦工亦农农民工向城市新市民转变。从2006年开始，集团计划在3年内投资近亿元，在舟山船务建“农民工公寓小区”；大连船务、南通船务与驻地政府签约，以当地政府出资、中远船务租赁的形式，建设“农民工公寓小区”。小区内单身宿舍、家庭套房、浴室、餐厅、商店、篮球场、网球场、台球室、图书室等一应俱全，建成后近两万名农民工将陆续迁入自己的“家”，使他们的住宿条件和生活环境得到改善，让他们共享城市文明。

实践使我们深深感受到，做好农民工工作不是一个简单的经济问题，而是政治问题、社会问题。它不仅关系到农业的产业化、规

模化经营能否实现，农民收入的增长能否找到新的支点，而且关系到社会主义新农村建设的进程，关系到整个国家的长治久安。因为，不论是解决“三农”问题，还是建设社会主义新农村，其重中之重都是解决农民问题，只有用工业化、现代化手段教育农民、武装农民，才能彻底打破城乡二元经济结构，才能使我国的现代化建设建立在最广泛、最坚实的社会基础之上。因此，企业特别是国有企业，脚踏实地地做好农民工工作，就是在为国家分忧解难，在为企业自身的长远发展“强筋壮骨”。总结经验，我们可以得到这样的启示：

1. 做好农民工工作，是工业反哺农业的重要路径。我国完整的工业体系是依靠农业提供的积累在短时间内建立起来的。在工业获得了长足发展以后，拿出资金与技术反哺农业，这是企业义不容辞的责任，也是整个国民经济保持协调发展的必然选择。工业反哺农业的途径很多。现阶段对于企业来说，需要从实际出发，最大限度地解决农民工的就业问题，这可以收到“一石三鸟”的效应。其一，将农村剩余劳动力吸纳到企业，可以使农业的规模化经营得以实现，降低农业生产成本，提高农业经济效益，使农业具备自我发展能力，从而赶上工业化的步伐，使整个国家的产业结构得到提升。其二，将农业剩余劳动力吸纳到企业，农民收入的路径增多了，他们在满足了生存需要以后，可以将更多的资金用于发展的需要，提高自身的素质，这就使农民的知识化、现代化成为可能。其三，将农业剩余劳动力吸纳到企业，也可以为企业带来直接的经济效益。农民工在经过了专业训练与工业实际操作以后，蕴藏在他们身上的创造力会不断地释放出来，从而实现企业与农民工的双赢。中远船务集团的发展实践有力地说明了这一点。

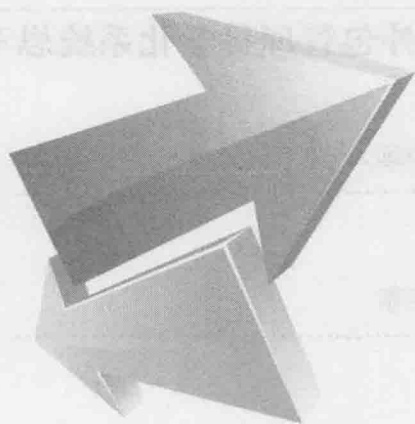
2. 做好农民工工作，关键是营造平等的就业环境。就业环境是

一个综合性的概念，它需要观念、政策、制度的相互配合。但对于用工企业来说，要做好稳定农民工的工作，重要的是坚持平等对待、一视同仁的原则，为农民工的就业提供一个公平、公正的环境。从中远船务集团的情况看，如果掌握了一技之长的农民工流动性大，就会给企业带来人才流失、成本加大、生产质量下降等影响。因此，中远船务集团在实际工作中坚持农民工与在职员工一视同仁、平等对待，营造“平等、尊重、关心、爱护”农民工的氛围，多渠道和高标准改善农民工的工作与生活条件，保障农民工依法享有的经济和政治权益，从而使农民工与在职职工一样，热爱本职工作。

3. 做好农民工工作，重要的是提高他们的就业能力。随着国际制造业加速向中国转移，我国产业结构将不断升级，对技能人才特别是高技能人才的需求剧增。作为我国产业大军重要组成部分的农民工，文化素质和技能水平普遍较低。据调查，中远船务集团农民工中，文盲占 2%，小学文化程度的占 16%，初中文化程度的占 65%，高中文化程度的占 12%，中专及以上文化程度的占 5%，初中以下文化程度所占比例高达 83%，农民工总体文化程度仍偏低，接受过技能培训的仅占 20%。如何做好农民工的技能培训，以满足产业发展的需要，是我们面临的一个巨大挑战。解决这个问题，需要政府和企业通力协作。中远船务集团每年拨出 1000 万元，组织专门机构对农民工进行上岗前培训，并对他们进行专业技能和安全培训，加强农民工高级技工队伍的培养，努力把农民工逐步转化为具有较高人力资本价值的新型产业工人。

4. 做好农民工工作，要从长远着眼，从实处着手。要保障农民工的长远利益，我们认为需要尽快建立有“三道防线”的保障网。一是要保证农民工工资的按时足额发放，使他们的生活没有近忧。

二是以买房、租房与合作建房的方式解决农民工的住房问题，为他们实现由农民向市民的转变提供条件。三是做好社会保障工作。目前，在城市和企业发展中成为重要生力军的农民工，很多没有养老、医疗、工伤、失业、子女上学等基本的社会保障。若干年后，当今天年轻的农民工不再年轻时，日积月累的各种矛盾将会对社会稳定产生极大影响。当然，为农民工买保险在短期内确实是对企业利润的一种分割，但从长远看它是值得的。因为它换来的是农民工的工作积极性与创造精神，换来的是企业的发展壮大和国家的安定繁荣。正是有了这种认识，中远船务集团根据企业自身特点，从长远出发，从实处着手，重视做好农民工的社会保障工作，并使其与国家地方的农民工社会保障体系相一致，因而从根本上解除了农民工的后顾之忧。



目录

CONTENTS

001 第一章

综论：外包管理科学化系统思考

081 第二章

课题：外包管理科学化专题研究

211 第三章

实践：外包管理科学化实施案例

001—080 第一章

综论：外包管理科学化系统思考

- 003 | 进了中远门 就是中远人
■篇1 魏家福
- 005 | 为农民工兄弟多做实事
■篇2 张富生
- 009 | 让农民工满意
■篇3 王兴如
- 013 | 两个不变 四个转变
——试论外包管理科学化
■篇4 马智宏

► 《两个不变 四个转变》分述

- 027 分述 1：让党的血液流淌在新产业工人的肌体中
——谈“以党群关系将组织的松散管理变为
紧密管理” 马智宏
- 041 分述 2：外包管理科学化生机和活力的源泉
——谈“以班组建设将人员的松散管理变为
紧密管理” 商振茂
- 051 分述 3：帮分承包方成功就是帮自己成功
——谈“以科学方法将管理的松散管理变为
紧密管理” 李树维
- 061 分述 4：帮分承包方成功就是帮自己成功
——谈“以科学方法将管理的松散管理变为
紧密管理” 谢 辉
- 071 分述 5：有效激励 激发活力
——谈“以激励措施将机制的松散管理变为
紧密管理” 朱之红



081—210 第二章

国家部委课题：外包管理科学化专题研究

- 083 | 得民心者得天下 外包管理人本化
■篇1 马智宏
- 105 | 以“属企化”深化“属地化”，破解农民工党建
■篇2 | 的难题 马智宏
- 113 | 中远船务农民工问题
■篇3 李 浩
- 127 | 关注农民工群体 共建和谐社会
■篇4 朱之红
- 137 | 从“四抓”入手，夯实基础，推进农民工科学化
■篇5 | 管理水平 龚礼兵
- 147 | 提升效率和效益是外包管理科学化的关键要素
■篇6 | ——试论“产品结构转型发展与外包管理创新实践” 商振茂
- 159 | 分承包方工会工作是外包管理科学化的重要内容
■篇7 沙小飞
- 167 | 拓展农民工团建思路 促进外包管理科学化
■篇8 朱雪峰
- 183 | 农民工、产业工人及其在中国共产党新形势下的
■篇9 | 阶级基础 陶广昭



211—302 第三章

实践：外包管理科学化实施案例

213 | 关于做好中远集团农民工工作的指导意见

■篇1

221 | 关于推进外包管理科学化工作的实施意见

■篇2

233 | 关于推进班组化建设工作的实施方案

■篇3

241 | 分承包方党建工作推进实施方案

■篇4

251 | 分承包方工会建设工作推进实施方案

■篇5

261 | 分承包方团建工作推进实施方案

■篇6

265 | 分承包方（施工队）党组织管理办法

■篇7

273 | 分承包方（施工队）党员管理办法

■篇8

279 | 分承包方（施工队）分星级管理办法

■篇9

285 | 分承包方（施工队）员工分级管理办法

■篇10

295 | 分承包方（施工队）有效激励实施办法

■篇11





299	共商“科学外包”之计 开启“合作共赢”之路	
■篇12		吴彦红
301	“南湖红船”迎来农民工新党员	
■篇13		许 辉

