

保全模式:给农民工多一点关爱

——解读张全收的亲情化管理模式

王永芹¹, 苗菊芳¹, 刘武芳²

(1. 邯郸学院, 河北 邯郸 056000; 2. 河北软件职业技术学院, 河北 保定 071000)

[摘要] 农民工作为中国经济、社会发展过程中的特殊群体,在为城市经济发展做出重要贡献的过程中,自身的主观感受与情感却被人们所忽视,而存在着较多的问题。同样是农民工创业榜样的张全收在组织、转移大规模的农民工到城市就业的过程中,所创造的“保全模式”实现了给农民工多一点关爱,为农民工城市就业搭建了情感保障的绿色长廊。

[关键词] 农民工;城市就业;情感关爱

[中图分类号] C931.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2010)01-0011-03

农民工大规模在城市就业起于20世纪80年代,进入新世纪以来,一方面随着我国“三农问题”的凸现,另一方面城市农民工就业群体所受到的不公正待遇及由此引发的社会不安定事件,再次引起全社会的关注。然而,学界对农民工问题的研究多是集中在农民工产生的社会背景、制度安排、农民工子女教育、农民工进城就业对农村的影响等领域。鲜有从农民工主观感受的角度来研究,凸现农民工的价值主体地位。

在城市就业的农民工被称为是“飘一族”、“候鸟”。为什么如此?一是城乡分割造成的农民工无法革除的乡土之“根”;另一方面,也在于城市就业岗位的流动性。与此相适应,农民工城市就业的心理感受就表现在:缺乏稳定感、缺乏亲情的关爱。^[2]而且现实中对农民工在城市就业、生活的诸多歧视性制度障碍的存在,使农民工在城市无法得到平等的“国民待遇”,从而更加平添了心理上的自卑以及城市文明的心理隔阂。再加之农民工权益时常受到的侵害,极易在农民工心中生发出无奈、忿怨乃至仇恨,从而对影响社会的稳定与和谐被迫客观上培养了心理与人员的基础。所有这一切,在我们正在构建社会主义和谐社会的今天,无疑必须引起我们全社会的警觉与关注。

二

河南农民工创业榜样张全收及其开创的农民工就业的“保全模式”^[1],引起了社会的关注。他抓住河南农民工找工作困难以及深圳等市加工企业招工难,连续出现“民工荒”的问题,创办了劳务租赁性质的农民工转移模式,承诺包吃包住、待工时间照样发工资。现在已组织、转移农村剩余劳动了13000名到深圳等市打工。

2008年10月4日至7日,我们到与张全收全顺公司合作的广东深圳市、河源市、东莞市、惠州市的17家用工企业里,对全顺公司的员工做了旨在获知农民工主观认同方面的访谈。我们采用的方法是按照1:100的比例,共抽取120个研究样本。这些样本是到每个车间的生产线上随机抽取12名员工,然后做半结构式的访谈。在120个访谈中,无论是从公司的普通员工口中,还是中层管理干部口中,我们听到最多的就是“进入全顺厂就想进到家里感觉一样”、“我们感觉很温暖”、“我们感觉很安全”。这引起了我们的兴趣,是什

么原因促使在全顺打工的农民工们有如此高度统一的情感认同?而答案就是张全收的“亲情化”的管理。

三

张全收在农民工转移就业过程中亲情化管理模式是如何构建的?在调查访谈中,我们认为,主要从以下几个方面来构建:

(一)张全收的管理理念。张全收作为全顺公司的创始人和管理者,作为亲情化管理模式的倡导和推动者,他的管理理念首先起到了根本的作用。他的管理理念体现在三个方面:

1. 责任理念。强调公司对员工的责任、对员工父母的责任;同时强调员工对自己、对父母的责任,诉诸“责任”与“孝义”来感化管理干部和员工。从责任理念而来,便生发出以下两个派生的理念。

2. 是节制理念。为能够履行自身肩负的责任,管理干部首先要节制自己,以身作则不喝酒、不打骂员工。而员工也要节制自己不乱买东西、不抽烟、不喝酒、服从管理。在公司包吃包住并提供洗衣粉、香皂等基本生活用品的前提下,每个月只发给300元的生活费。其它全部由公司寄回每个员工家中。

3. 关爱理念。张全收、管理干部都要关爱自己的员工。关心员工的吃、穿、住、生病和心理感受。从情感上,从生活上搭建起亲情化的绿色长廊。

正是这些基本的管理理念,打造了全顺公司的企业精神,塑造了全顺公司亲情化管理制度的核心理念。

(二)“三角式”的关系链条

与一般企业内部员工与企业的直接的雇佣与被雇佣的关系相比,在张全收劳务租赁的过程中却发生着“三角式”的关系。

从组织与组织的关系角度来看,正是这样“三角式”的关系链条为全顺的“亲情化”管理模式提供了现实需求与体制空间。这三条关系分别是:

用工企业与全顺公司的关系。即全顺公司为用工企业提供劳务,用工企业在获得自己的产品产量之后支付全顺员工的工资和全顺公司的管理费。他们之间是互利合作的劳务合作关系。这层关系对员工的感受来说是“中性的关系”即它既为全顺公司及其员工提供了劳动就业的机会,同时也发生了劳动中的监督与被监督的关系。有的工厂的管理人员在比较了本厂的员工和全顺转移的员工之后说,“他们多一层管理,我们少一些压力”。

[收稿日期] 2010-01-20

[基金项目] 河北省社科联2009年立项(编号:200903206)

[作者简介] 王永芹(1971-),女,河北曲周人,副教授,研究方向:科研管理、农民工问题。

再一层关系是员工在用工企业中做工,在生产工作中受到用工企业的监督和管理,即用工企业与员工之间的监督、管理与被监督、被管理的关系。在每条“拉”中都有用工企业本厂的监督人员。他们的责任不仅在于从技术上指导员工,更主要是监督员工不准偷懒。这一点在计时工资的工厂中更为突出。这样在用工企业与员工之间就发生了监督与被监督、管理与被管理的关系。这层关系对员工的感受来说是“负关系”,因为它加剧了员工的心理紧张感甚至对峙情绪;

还有一层关系是全顺公司与员工之间的关系。这层关系体现在两个方面。在全顺公司内部,在未和用工企业发生劳动用工关系之前,全顺公司和员工之间是劳务合约关系。员工让渡自己的劳动力,全顺负责员工的吃、住、工作和工资。当全顺公司与用工企业之间发生劳务租赁的合作关系之后,全顺公司与员工之间的关系在原有关系的基础上,随即让渡了大部分的生产管理上的管理权,而更突出地显现了生活和情感管理的职能。从而,在员工的心目中,生产管理上的责任由用工企业来承担,而生活和情感上的服务与温暖则是由全顺公司提供的。与此相应,员工们便把自己的感激投向了全顺公司。

(三)全顺公司内部的具体管理制度的保障。全顺公司亲情化管理模式的构建不仅取决于张全收的管理理念和“三角式”关系的体制空间,更主要的是来自于公司内部的具体的管理制度。正是这些外在的制度安排使亲情化的管理理念得以具体体现。主要有:

1. 员工举手表决、投诉制度。即张全收到每个用工企业给全顺员工开会的时候,除了关心、教育、动员员工之外,还有一项制度安排,即让管理干部站在员工的前面,背对员工,让员工对管理干部当场举手表决。不同意他(她)不要举手。这一制度安排,我们认为在这种“熟人社会”内部,这种直接的表决虽然会使员工碍于情面不好不举手,但是,毕竟这种仪式使员工明白了自己的权力,明白了员工与管理干部的关系。为弥补这项制度象征意义大于实质意义的不足,员工在平常的时候,如果对管理有了意见则可以通过直接给张全收打电话的方式投诉管理,这形成了员工对中层管理干部的有力监督和制约,迫使中层管理干部忠实履行公司的亲情化管理理念。有的主管说:“我就像一家之主。”

2. 饮食、医疗保障制度。全顺公司为适应河南籍民工不习惯吃米饭,而以馒头为主食的饮食习惯,专门负责联系馒头加工点为每一个合作的用工企业提供馒头。这一制度安排使河南籍为主的全顺员工更是感到了像在家门口做工一样。在员工的医疗方面,张全收为每个合作的用工企业都派有驻厂医生。小病不用出厂,花费又低。大病则由张全收全部支付医疗费用。当然,这是无法得以长久并具有很低的可推广价值的,为长久计,他们正在酝酿具体的医疗保障制度。

3. 开会制度。全顺公司的会议分三种,一种是由驻厂的管理干部给在厂的员工开的每周一次的例会。主要是动员、教育、关心。再一种是由张全收轮流到每个用工企业开的老总会。会上除了由张全收本人表达自己的关心和希望外,如上所述就是由员工举手表决管理。并现场处理员工的投诉和意见。对此,有的员工说:“听说我们老板要来,我们兴奋的不得了。”有的员工在回答“为什么你觉得你们全顺公司的员工比本厂的工人好”时,说:“我们可以经常见到老板,他们不知道多长时间才能见到老板呢。”

4. 待工补助制度。张全收承诺:凡是来到全顺公司的人,如果遇到用工淡季,找不到工作、待工,公司包

吃、包住仍然每天补助25元。这被媒体称为是“保全模式”。在我们的实际调查中发现,虽然实际情况确实如此,在员工一时无法被安排工作的时候,仍然可以拿到待工补助。但是,实际上全顺职工待工的几率是很小的。因为与全顺合作的企业较多,这些合作企业又生产着不同的产品,分散了用工企业用工旺季、淡季的影响,因而便具有了调节劳动力的较大空间。从而保障了员工的充分就业。张全收所承诺的待工补助也使从心理上给员工起到了底线保障的作用。

5. 工资寄回制度。如上所述,为控制员工的过度消费,在公司包吃包住并提供洗衣粉、香皂等基本生活用品的前提下,每个月只发给300元的生活费。其它全部由公司寄回每个员工家中。这样按员工每月平均1100元工资计算,除去300元的生活费,可剩800元,一年则可保住8000元的存款。正是这项制度安排,使大部分的员工表示,使他们得以在年终的时候,有一份有保障的收入。这一点也受到外厂职工的羡慕。然而,这一点是建立在员工对张全收本人的高度信赖基础之上的。

(四)老乡关系的亲情构造。目前全顺公司员工来源方式的一个重要的特点在于老乡带老乡。及通过老乡、熟人的介绍和带动的纽带来发展、动员更多的老乡和熟人来这里做工。从而在全顺的员工中形成了明显的地域化的特点。所以,当前主要以河南籍民工为主,兼有安徽、山东等地的民工。这样,大家来自共同的地域,自然便具有了共同的方言、共同的心理特点、共同的生活方式等等。从而形成了一个特殊形态的地方化的社会聚落。于建嵘教授称之为是“漂移的社会”。从而在员工的日常工作和生活中营造了浓厚的亲情化的氛围。这样的地域化的特点放在深圳的地域背景下便自然的使员工感到全顺这个团队的亲切,感到他们便是一家人。

综上所述,正是这四种主要因素的共同作用,构筑了张全收农民工转移就业过程中的亲情化管理模式。为常年在外打工的上万名农民工营建了“家”的氛围,搭建起了在城市就业情感保障的绿色长廊。

四

在当前我国特殊的城乡二元管理体制下,到城市打工却以农村为根的农民工群体,为我国的城市经济、社会发展和农业、农村、农民问题的解决发挥着重要的不可替代的作用。但与此同时,城乡二元管理体制的存在,也使在城市打工的农民工群体成为这一制度的受害者,而承受着更多的艰辛与痛苦。他们在梦想与现实、收获与痛苦中挣扎。特别是进入新世纪以来,随着以人为本、构建社会主义和谐社会目标的提出,我们更应该从细微处着手,给农民工多一点关爱。构筑起农民工转移就业情感保障的绿色长廊。这不仅有助于农民工的身心健康,使他们以更好的状态投入到工作中,更有助于社会的稳定与和谐。在这方面,张全收的亲情化管理模式给我们提供了很好的做法。值得我们的政府劳动服务部门、工会组织、企业管理者学习和借鉴。

[参考文献]

- [1]于建嵘.漂移的社会:农民工张全收和他的事业[M].中国农业出版社,2008.
- [2]康来云.农民工心理与情绪问题调查及其调适对策[J].求实,2004(7):85-88.
- [3]胥仕元.政府主导作用是务工农民合法权益保障的关键[J].东南学术,2009(2):55-59.

[责任编辑:陶爱新]
(下转第15页)

样,项目的修建需要人力、项目的建后维护需要人力、景观周边提供的服务也创造了人力需求。

3. 促进相关景点管理机制的完善。比较典型的的就是邯郸丛台公园,它历史悠久,其中的典故很多,因而慕名而来的游客也很多,但遗憾的是到目前为止丛台公园还没有一位专业导游,即没有相关的管理机制的建立,这使不少游客对该公园有“名不副实”的看法,其实是他们不解“其中味”造成的。这样,在文化解读、文化传播方面创造了大量就业机会。

4. 政府部门针对古迹的不同的来历、意义,编制书面材料。为新闻出版业以文化资源为依托而发展提供条件。这样至少在对文化产品的经营中创造了就业机会。

5. 在政府优惠政策的扶持下,引导相对有经济基础的失地农民自主创业。比如承包文化景区周边的餐饮店、音像店等,或者发挥自身优势发展其他经营。

对于以上措施实施的资金问题,可以采用以下思路寻求解决:

1. 采用BOT(建设-运营-移交)的思路解决。这样既可缓解政府资金紧张的局面,又可极大地调动有实力企业的积极性,还可安置一部分失地农民就业,可谓一举多得。

2. 采用合作的思路解决。比如在文化产品的销售上,政府提供场所,场所使用费从失地农民的销售额中分摊。这样既不需要失地农民为筹措初始投资为难,又不需要政府的文化产品销售网点规划中再次投入人力、物力及财力。

其实,旅游业创造的就业机会是可见一斑,从发展文化产业的思路分析,如能把邯郸磁山文化、赵文化、魏晋建安文化、北朝佛教文化、广府太极文化、大名府文化、成语典故文化、磁州窑文化、梦文化、晋冀鲁豫边区革命文化等十大文化系列合理开发利用、经营运作

起来必将会带来更大的就业空间。当然,这依旧需要政府的大力帮扶。比如:

1. 对失地农民每新增一个岗位,相应减免企业一些税费。在安排就业这方面湖南已经实施了这个政策,不过它是针对大学生每新增一个岗位,减免相应企业4000元。

2. 吸纳一定比例的农民工,在所得税方面给予相应企业一个减免,一年或两年。以此鼓励企业在条件许可的情况下积极吸纳失地农民。总之,虽然在城市化进程中失地农民再就业问题是必然存在的,但依托于邯郸这样一个文化资源大市,通过对此资源的合理发掘和利用,通过对失地农民的教育培训,尽可能地缓解该群体的再就业压力,为其创造、提供一些就业机会空间还是很大的。

[参考文献]

- [1] 朱京燕,王尤贵. 北京郊区失地农民就业问题研究[J]. 2005,19(1):35.
- [2] 何建木. 关于解决被征地人员民生问题的几点思考. 上海农村经济[J]. 2007(6):67.
- [3] 邯郸市土地利用总体规划国土资函[1999]636号(1997-2010年)[Z].
- [4] 吴海玲,侯洁,程亮. 征地过程中农民权益受损的成因分析[J]. 河北工程大学学报(社会科学版)2009(4):56-57.
- [5] 彭克明,李彦玲,颜平建. 健全农村科技服务体系促进“三农”问题解决[J]. 河北工程大学学报(社会科学版)2009(2):3-4.
- [6] 王云江,冯瑞林,孙淑云. 论城市化进程中农民土地权益的缺失[J]. 河北工程大学学报(社会科学版)2007(1):30-31.

[责任编辑:陶爱新]

Study of landless peasants' re-employment issues in Handan

ZHOU Qun-li¹, LIU Hui-xin¹, LIANG San-mei²

(1. School of Hydraulic and Hydropower, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China;

2. Hanning Metallurgical Mine Administration of China Minmetals Corporation, Handan 056001, China)

Abstract: Re-employment of landless peasants has been an important topic in the livelihood issues. This problem is becoming more and more serious because of financial crisis. Based on the cultural industries, Handan by exerting its advantages of cultural resources may create employment opportunities to solve this problem.

Key words: landless peasant; re-employment; Handan; cultural resources

(上接第12页)

Preservation model: more care to rural migrant workers —Construing Zhang Quanshou's family bond management

WANG Yong-qin¹, MIAO Ju-fang¹, LIU Wu-fang²

(1. Handan College, Handan 056000, China; 2. Hebei Soft Ware Institute, Baoding 071000, China)

Abstract: In the process of economic and social development, there still exists many problems among the rural migrant workers in China. The rural migrant workers, as a special group, contribute a lot to the urban economic development, yet their subjective feelings and emotions are neglected by people. However, Mr. Zhang Quanshou who has also been a migrant worker, during the process of organizing and shifting mass migrant workers to find jobs in urban area, has set up the Preservation Model, which can give much affection to the migrant workers. The emotional preservation can act as a safe passage for the migrant workers when they seek employment in cities.

Key words: rural migrant workers; employment in cities; emotional preservation