

企业搬迁是一件大事，牵扯到方方面面，其中职工的安置问题是重中之重，因为这不仅关系到企业的现实稳定、未来发展，也同时关系到社会的安定与团结，如何做好搬迁时期的职工安置工作，是企业在搬迁过程中面临的关键也是必须解决好的大问题。

国家重点企业首钢公司在前后历时近8年的搬迁过程中，始终坚持以人为本，妥善安置职工，实现了职工与企业的共同发展。2011年1月13日，北京市委书记刘淇在首钢北京石景山钢铁主流程停产仪式上，代表市委、市政府向首钢全体职工授予“功勋首钢”牌匾，标志着首钢兑现了对国家和人民的庄严承诺，首钢的搬迁调整告一段落。搬迁调整八年来，首钢党委坚持“提前介入、全程参与、高度负责、服务到家”的原则，分流安置职工6.47万人，没有发生一起职工集体上访事件，没有出现一起安全事故，做到了职工满意、企业满意、政府满意、社会满意。

造纸行业与钢铁行业比较相似，发展历史长，又同属关系国计民生的行业，企业较多，从业的职工也较多，首钢的做法可以为造纸企业的搬迁带来一些启示。

## 职工满意 企业满意 政府满意 社会满意

### ——企业搬迁、调整中的人文关怀和心理疏导

**关键词：**企业搬迁；人文关怀；心理疏导；职工安置；分流安置；以人为本；提前介入；提高认识；首钢公司



## 1 把职工需求与企业发展统一起来

2003年,首钢先期启动了搬迁调整的部分项目。2005年,国务院批准了《首钢实施搬迁、结构调整和环境治理方案》。首钢认识到,搬迁调整必须坚持以人为本,妥善安置职工,实现职工与企业的共同发展。

企业发展必须使职工同样得到发展。2006年,胡锦涛总书记在视察曹妃甸工业区时指出,“把职工安置的事情做好了,我们的心里就踏实了”。近几年,围绕这个问题,首钢党委不断深化学习、提高认识,进一步明确了“企业的发展必须要使职工同样得到发展,员工不能随着企业发展,这是企业的失败”,“首钢一定要为每名职工实现自身价值提供平台,使每个人都有自己的位置,都能实现自己的价值,与企业发展”;明确了安置的指导思想,即“要在发展中安置,组织安置要与职工愿望相结合,与个人素质相适应”;明确了各级领导的责任,即“有一个职工没安排好,干部都不能离开,必须向职工负责”;明确了“加强和改进思想政治工作,注重人文关怀和心理疏导,用正确方式处理人际关系”等等。思想认识的提高,是做好搬迁调整工作的重要前提。

职工群众的需求是企业的第一信号。为了制定好分流安置方案,兼顾企业和职工的利益,党委把群众需求作为企业工作的第一信号,先后两次开展了大规模职工需求调查。

2009年深入16个生产单位,采集分析了14800多名职工的57.6万个信息。2010年又扩充内容,采集了停产范围内所有职工的信息,测算了近500万个数据。通过“核对数字、核对岗位、核对时间、核对人员、核对素质、核对住址”,做到了“岗位工作清、人员对象清、思想状况清、家庭情况清、支援意向清、分流时间清”。先后召开各类会议20多次,深入讨论停产职工分流安置方案的各项内容。经过两年时间,上下互动,针对职工提出的问题,与北京市有关部门反复切磋研究,最终形成了《停产职工分流安置总体方案》,确立了分流安置的各种渠道、方法、政策和细则。《方案》提出了“坚持以人为本,全力安排好每一名职工”的目标,明确了“安全停产、经济停产、平稳停产”的指导思想,制定了“骨干有岗位、职工有渠道、分流有政策、安置有秩序”的工作原则,安排了职工分流的“十一条渠道”,细化了实施办法。《方案》得到了广大干部职工的充分认可,在首钢十七届二次职代会上,职工代表采取无记名投票表决方式,以98.6%的赞成率高票通过,为平稳有序安置职工提供了制度保证。

适应多种群体的不同需求。在搬迁调整的过程中,主辅分离辅业改制是一项重要内容。2003年以来,首钢主辅分离

辅业改制的共有108家单位,涉及职工和离退休人员6万多人,国有净资产23亿元,支付改制成本费用43亿元,迄今为止全部顺利完成。改制企业在整体上思想稳定、队伍稳定,企业效益明显改善,职工收入稳步增长。首钢改制之所以取得成功,最根本的原因就在于我们在改制过程中始终坚持以人为本,切实维护广大职工的根本利益。在改制中,我们有几条坚决不能动摇的底线,即没有发展思路不改制;职代会不通过不改制;职工没安置好不改制;企业不稳定不改制。这几条底线,充分体现了首钢对以人为本毫不动摇的坚持和贯彻落实。

## 2 把创新疏导方式贯穿于分流安置职工的全过程

首钢具有90多年历史。将一个年产800多万吨的钢铁企业整体停产,规模大、难度高、工作繁重复杂,在我国乃至全世界都史无前例。面对停产分流,职工们将离开十几年、几十年的工作岗位和环境,离开自己朝夕相处的工友,再一次做出选择,心态非常复杂。为此,首钢党委针对职工多层次、多方面感受和心理需求,创新疏导方式。

一是平等交流,让职工感到企业对自己的尊重和信任。我们变革传统和单一灌输方式,采取了党委书记与职工互动交流、职工专题恳谈、工友沙龙、成长第二课堂、PPT演示等方法,公司领导、劳资专业人员、政工干部都参与进来,平等交流,细致解读分流安置政策,确保职工分流安置方案100%传达到每一名职工,每一名职工100%了解掌握方案内容。在交流中,有位职工情绪不稳定,说这11条渠道都不适合我,我得走第12条渠道——跳楼。公司领导当即做工作,介绍企业发展前景,帮助分析面临的多种选择,当得知这名职工家庭实际困难后,又安排专人帮助解决。经过深入细致的思想工作,这名职工的情绪终于稳定下来,并选择了自己的发展道路。有效的疏导,帮助职工实现了用正确的方法和思维方式认识事物、处理问题,使搬迁调整工作做到了“五个不”,即正常工作不间断,人员思想不混乱,执行政策不混淆,组织纪律不松散,管理要求不降低;实现了“四个安全”,即职工人身安全,资产设备安全,厂内环境安全,政治廉洁安全。

二是尊重个性,激发起职工对未来的向往和追求。针对职工安置类型多元化、需求多样化,首钢各单位普遍建立了“职业发展辅导工作室”、心理咨询室,明确提出了“个性化、精细化”的工作理念。据统计,首钢已建立各种心理咨询机构27个。公司高度关心分流人员的心理健康,聘请了专业心理咨询师,针对职工可能出现的焦虑、压抑、想家和人际关系等心理问题,开展心理调适专题讲座;建立心理咨询热线,为





有心理困惑的职工进行一对一的辅导，帮助排解压力，以阳光心态面对新的工作和生活。

三是营造氛围，构建人和气顺的企业环境。在停产分流期间，我们从文化传承和文体活动上加大了工作力度。专门组织制作了印有首钢厂东门和主流程14个单位特色图案的巨幅长卷，开展了签名留言活动，签名留言长卷宽1.2米、长260米，11000多人参加。策划了48个版的《停产纪念专刊》，拍摄制作了《回望石景山》、《光荣首钢》电视专题片，北京厂区影像抢拍视频总量达到51个类别，753个子项，97000多个分镜头，时长近1000个小时，抢拍照片10万张。开展了首钢工业文化遗产和 Historical 文物征集保护工作，普查项目282项，其中实物127项，文字类资料74项，拍摄照片1291张。还组织了第二十届首钢职工运动会，历时9个月，44个单位近3万人次参加，创首钢历史之最。通过举办文化节，开展丰富多彩的文体活动，职工对工厂、对岗位的怀恋情绪得以表达和宣泄，凝聚了职工队伍，振奋了职工精神，维护了企业的和谐稳定。

### 3 把解决实际问题与解决思想问题紧密结合

首钢党委认为，必须把满足职工基本需求与提升职工的价值追求结合起来，这样才能充分体现企业的人文情怀。

一是本着高度负责的态度，切实为分流人员解决实际问题。针对社会保险属地管理，需对以前的失业保险记录进行逐人补填的问题，积极与市、区人力社保局协商，一次性成功集中补填32574名职工失业保险记录，既保证了职工社会保险关系转移的进度，也为今后职工转移保险关系提供了便捷。针对职工关注的转移职工档案问题，专业部门倒排进度，逐人逐级把关，按时完成了一万余份档案的转移工作。针对部分曾经在高温重体、有毒有害等岗位工作的职工办理提前退休的问题，组织整理出240个不规范的岗位名称，获得了两级社保部门的认可，解除了这部分职工的后顾之忧。

二是抓住每一个环节，小处着手、以细求实。职工选择

不同的安置渠道，其面临的实际问题是不同的。为了给留守职工提供更多合适的岗位，我们在新基地与老厂区建立了良性互动机制。一方面由专业部门把新基地岗位空缺情况及时向职工发布，同时，老厂区的领导亲自带队到新基地走访联系，根据职工的具体岗位情况和选择意向，落实到岗到人。另一方面京唐、迁钢、首秦等单位主动与各停产单位沟通，点对点对接，根据分流人员的年龄、岗位、身体、技能结构等情况，尽最大限度做到专业对口、岗位对口、工种对口、平稳安置。

安置过程中，通过实施新增、补充、超配、重组、置换、解合等多种途径，在产品深加工上寻找突破口，延伸产业链，为增加安置岗位创造条件；对现岗位定员编制进行梳理，补充新岗位；对关键重点岗位和新项目，实行双岗配备。截至2011年上半年，已向首钢迁钢、首秦、京唐等新项目转移分流人员2682人。由于分流人员数量大、批次密集，给新基地的住宿、就餐、乘车带来巨大压力。我们围绕“吃、住、行”逐项进行细致安排，坚持“把小事做细，把细事做透”，细化了住宿、就餐、乘车等每一项方案。

三是积极主动，做好得人心、暖人心、稳人心的工作。我们不是把职工简单地推向社会上，而是积极与市区政府主管部门研究落实接收安置首钢停产职工的对接工作，广开职工就业安置渠道。由专人负责与市区有关部门对接，对收集到的招聘信息进行筛选核实，向职工提供。即使只招收几个人的岗位，也积极联系，核实就业岗位待遇、地点等情况，尽最大可能为首钢职工再就业创造条件。目前已经向职工发布9批岗位需求信息，各停产单位正在积极征求职工意见，组织进行岗位对接工作，得到了职工的欢迎。

加强人文关怀和心理疏导，是企业坚持以人为本的必然要求。首钢搬迁调整的实践使我们体会到：一是要靠政策来维护职工的合法权益。只有职工参与，源头介入，把人文关怀和心理疏导融入政策的制定过程当中，靠实实在在的政策来维护职工的合法权益，政策才有基础，才能得到职工认同。二是把观念的转变放在优先的位置。引导职工用发展的眼光看待搬迁调整所带来的新问题和新机遇，引导职工自我认识、自我发现、自我评价、自我完善。三是坚持人性化的操作方式。讲究人性，尊重个性，关注职工个体的情感需求，通过人文关怀和心理疏导，以理服人，以情感人，解疑释惑，化解矛盾，理顺情绪，帮助职工形成积极健康、昂扬向上的心态。今后，我们还要不断提高认识，增强关怀和疏导的能力，提高关怀和疏导的技巧，拓宽关怀和疏导的渠道，建立良性互动的应对机制，进一步促进企业的和谐发展。 [P2]

（据《中外企业文化》）