

新形势下科研院所劳务外包存在的问题与对策研究

刘 恺 高思楠 何 亮

中国船舶科学研究中心, 中国·江苏 无锡 214082

【摘 要】伴随国家经济改革和产业机构调整, 科研院所将辅助性工作劳务外包是必然趋势, 该措施优化了科研院所资源配置, 缓解了多种压力, 同时为研究所带来显著的社会效益和经济效益。但在实施过程中也产生了一系列问题, 如何在新形势下对劳务外包公司进行监管, 如何与劳务外包公司做到共赢, 如何建立完善的劳务外包管理体系, 是科研院所社会化改革持续健康发展的关键所在。

【关键词】科研院所; 劳务外包; 网格化; 质量工具

引言

劳务外包是1990年基于日趋精细的社会化分工与激烈的市场竞争态势, 在早期委托-代理理论、协同理论体系基础上, 由美国学者哈默与普拉哈拉德在《企业核心竞争力》中首次提出的。随着我国改革开放、市场经济发展, 国有企事业单位原来的管理模式越来越不适合新形势的发展, 大部分科研院所、高校、政府机构等后勤服务都是采用外包模式, 这种外包模式一般是通过招投标签订合同购买社会劳务外包公司的服务, 也就是将食堂管理、物业管理、园林绿化、水电维修、等公共事业外包给第三方来服务。

1 劳务外包必要性

随着我国经济的发展和产业结构的调整, 社会分工不断细化, 各类服务行业异军突起, 成为我国经济发展的主力军。科研院所最重要的职责是科研生产, 科研生产的发展更需要一流的后勤保障作为支撑, 企业整合利用外部的专业资源, 将企业内部的非核心职能, 例如辅助性、临时性的服务作业以外包的形式分发给不同的劳务承包公司, 一方面优化资源配置, 精简人员, 节省开支; 另一方面, 也可以提高后勤保障的专业化水平, 提升服务质量, 从而最大限度地发挥企业核心优势, 从而提高外部应变力、实现自身可持续性发展的一种战略性运作模式。

2 劳务外包存在的问题

2.1 后勤服务质量与企业逐利性之间的矛盾

外包企业为了追求利润最大化, 往往在人员、资金、设施等投入等方面能省则省, 再加上市场物价持续上涨和用人成本费用的逐年增加, 直接导致服务质量的骤然下降。而像科研院所的后勤保障例如食堂需要具有一定的公益性, 单位更为看重的是食堂饭菜价格的稳定和服务质量, 要求社会餐饮服务企业的服务要让广大职工满意, 导致企业追求利润最大化和科研院所要求服务质量最优化之间产生矛盾。

科研院所后勤服务外包一般都是采取招投标的形式, 而中标规则有一个很大的影响因素, 就是价格, 普遍中标都是投标价格最低的单位。外包公司为了顺利中标, 通常会报很低的价格, 导致中标单位实际状况与后勤招标初衷不符。在招标合同已先行控制的情况下, 总体费用若有上涨, 因合同约定成本往往相对滞后于实际成本, 外包公司一般通过缩减人员, 克扣人员工资, 降低服务质量等方式来应对成本增加。

2.2 以包代管现象较普遍

在劳务外包管理中, 科研院所少数领导, 误以为外包合同订立后外包的任何事均应由外包方自行处理和承担, 与己无关。故有的甲方单位仅派一两个人参与现场监管, 在发生重大问题后, 才匆忙组织力量前往“救火”, 以图尽快“摆平”。由于甲方单位无法对外包企业的用工机制、产品定位、价格核算等不具备管控权, 出现问题也只能隔靴挠痒, 监管不力, 整改不到位的现象时有发生, 这也间接导致甲方单位以包代管现象增加。

外包公司劳务人员的安全管理同时存在严重“死角”, 外包劳务人员进入甲方单位后, 由于其身份、编制等属于劳务市场、劳务中介或劳务公司, 这些劳务输出单位疏于对劳务人员的安全教育、管理, 且安全保障体系不健全, 劳务人员的安全措施费用和监管措施不到位, 致使劳务人员安全事故的发生率相对较高。科研院所普遍存在后勤岗位编制不足、人员老龄化、专业结构不合理, 制约了后勤的发展, 间接助长了以包代管的现象。

2.3 双方企业文化较难融合

劳务外包公司的员工是否能认同甲方单位的企业文化与经营管理理念, 直接关系到劳务外包公司员工工作努力程度和业绩结果。双方企业文化融合度越高, 意味着员工越高效地工作, 从而越有助于外包业务顺利开展。而从现实

情况来看,不少外包单位总体实力较弱、队伍素质参差不齐且普遍文化水平不高,人员老化,构成复杂且流动性较大,管理水平相对较低;科研院所的职工多为高级知识分子,思想创新,文化层次和理念的不同直接导致双方企业员工的沟通交流甚少,更谈不上企业文化融合。

2.4对劳务外包的监管容易出现廉洁风险

科研院所所在对劳务外包的监管过程中容易滋生腐败现象,外包企业为了经营中为了降低成本获取高额利润,往往会主动向甲方单位的监管人员行贿。事实上,由于甲方在招标过程、合同约定、监管制度等不明确或制度缺失等因素,再加上个别管理者素质有限,抵不住诱惑,以及制度执行方面不够严格,出现权力寻租的现象。由于收受贿赂情况的存在,监管者放松了对经营者的要求,廉政风险和安全事故时有发生。

3 新形势下劳务外包的对策

3.1网格化全员管理

以国内某科研院所为例,1000余亩地,建筑物大小约60余栋,建筑物多为70,80年代建造,所区内职工约1500人,后勤管理办公室从事管理在编职工约10人,引入劳务外包服务公司4家,人员约150人,服务项目主要涉及食堂、物业保洁、园林绿化、零星维修等业务,由后勤管理部门负责合同签订、协调和监管,长期以来存在管理人员

不足的问题。疫情期间,为做好本所职工以及长期在科研区工作的外包公司劳务人员的健康动态管理,实行了网格化全员管理,建立各层级组织机构,责任到人,到岗,整个疫情期间无一人传染,管理成效良好。

科研院所具有专业广,区域大,人员杂的特点,我们借鉴疫情期间网格化全员管理的理念,拓展到外包服务管理中,根据实验室为单位建立网格,一些公共区域如机关大楼、广场卫生和绿化,归物业管理办公室直接管理,每个网格内部包含要素需包含区域、岗位、工种人数、员工姓名、物业公司区域负责人、科研院所在该区域的监管责任人等。外包服务人员在工作中遇到问题时要先向网格内负责人汇报,同时上报所属外包公司主管,共同在网格内部协调解决。后勤管理办公室全面掌握全所所有网格的人员配置和分工情况,总体负责网格的编制和更新、人员的调配和调换、问题的协调解决、以及各个网格内外包服务人员工作满意度调查和汇总,以此为依据对物业公司进行监督评价甚至奖惩。

3.2运用信息化手段加强对劳务外包的管理

随着信息化的普及,越来越多的事务运用信息化技术来提升办事效率。国有企业事业单位可针对重点领域后勤保障的劳务外包推出微信公众号或微信小程序,传统的后勤管理方式已经不能适应信息化发展,后勤管理一直是科

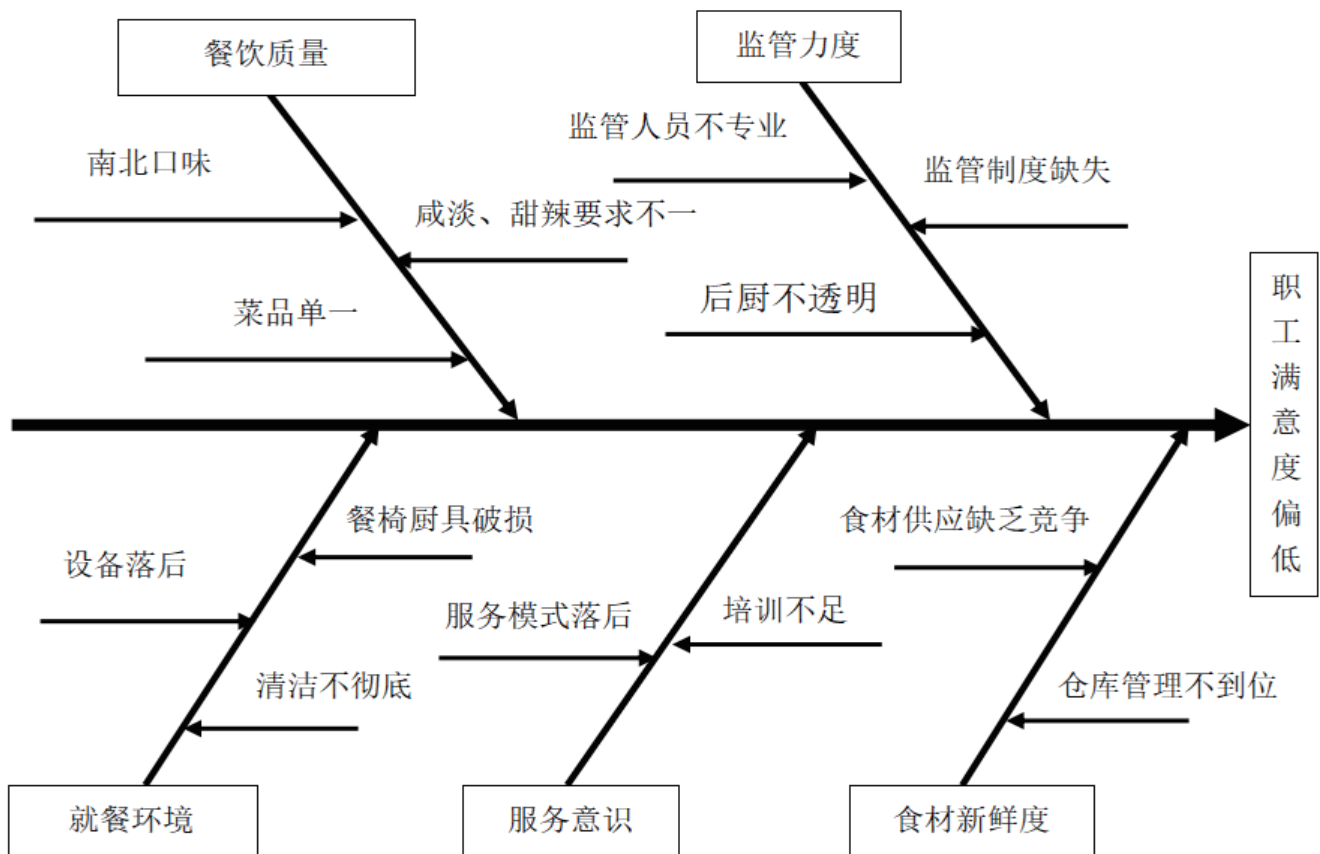


图1 影响餐椅服务质量因素鱼骨图

研院所比较重要的部分,涉及到职工的吃、住、用、行、医,尤其需要加强和完善提升。基于移动互联和物联大数据等技术,针对科研院所的后勤管理和服务的特点,构建精细化、信息化和智能化后勤服务保障体系,使得研究所员工通过移动端(微信公众号)实现各项后勤服务,同时将建议、诉求、评价等第一时间传递到后勤部门,与后勤部门充分沟通互动,提高研究所后勤的服务水平和服务效率。业务范围涉及为员工提供通知公告、信息推送、食堂预订订餐、网络报修、网上咨询、意见征集、服务监督、用车管理等一站式综合保障服务,实时监督后勤管理服务流程,使后勤管理服务达到及时、优质、高效、节约的目标。该科研院所自2021年开发微后勤程序以来,“零星维修”“盒饭预定”“住宿服务”“船研商城”等模块使用频率高,反馈良好。根据数据得知,2024年该平台平均每月访问量约6000条,完成零星维修约1100条,盒饭预订约1800份,商城订单月约3600条,线上缴费近100万元,有效的提升了后勤服务质量,实现了一站式平台服务。

3.3 运用质量工具管理劳务外包

质量管理工具值得科研院所后勤保障管理中推广,可利用质量管理工具,分析外包餐饮服务现状,找出影响餐饮服务满意率的主要原因和影响餐饮服务质量因素,采取完善制度,多维度监管,建立餐饮质量持续改进管理(CQI)小组,小组每月召开会议一次,实施头脑风暴,通过质量管理工具如鱼骨图等对餐饮服务满意度的分析,发现影响餐饮服务质量因素分别为人员服务、监管力度、环境、餐饮质量,见图1所示。

针对某科研院所,实施PDCA循环,通过鱼骨图分析,按照拟定计划的实施,针对每个问题落实到责任人,经全年改进后,2024年1月至12月就餐满意度调查显示,各项指标逐步上升,综合评分由78%提升至85%如表1所示,且在所内就餐人数也呈现逐月上升之势,已持续质量改进为目的的工作方法,变传统被动为主动创新的工作模式,促进了外包服务质量的不断提高。

表1 2024年1月至12月就餐满意度结果比较

调查时间	口感	品种	营养	就餐环境	仪容仪表	服务满意度	综合
4月	75%	74%	75%	81%	77%	81%	78%
权重指数	20%	15%	10%	20%	10%	25%	1
12月	85%	85%	85%	83%	83%	89%	85%
权重指数	20%	15%	10%	20%	10%	25%	1

3.4 加强对劳务外包公司的监管和沟通

科研院所要打造一支懂监管、善监管、能监管的后勤管理人才队伍,加大对监管人员的专业培训,同时要严格考核、落实岗位责任制,将监管责任与个人利益相联系,确保监管执行到位;同时完善劳务外包考评体系,健全考评制度,规范考核流程,组建由分管领导、相关职能部门、工会、职工代表等多层次框架的考评小组,从不同维度对劳务外包公司记性考核评分,考核形式多样化,日常考核、月度考核、年度考核、抽查等多种形式相结合;建立奖惩机制,充分调动劳务外包公司的积极性,同时对考核不合格进行惩罚,严重者可以终止合同;考核人员要与劳务外包公司项目负责人加强互通交流,注重监管结果的反馈效应,更能有效地提升劳务外包服务质量和效率。

科研院所需加强与劳务外包公司的沟通,将其一并纳入所组织机构共同管理,做好安全、保密、质量、廉洁相关的培训,通过系统的宣传和教育等手段,努力提升劳务工作者的技能,培养每位员工遵章守纪、规范操作的良好工作习惯,让劳务工作者融入所企业文化。员工素质是后勤保障推行精细化管理模式的核心,后勤保障要始终着眼于员工素养的提高,让每一位劳务工作者都成为一名业务精通、富有团队精神、具有良好职业习惯的人。

4 结语

“让专业的人办专业的事”是未来企业实现战略发展的必然选择,科研院所劳务外包更是当前国有企业转方式、调结构,破解发展难题,实现战略转型的内在要求。我们必须建立一套完善的外包经营管理体系适应新形势发展,充分发挥科研院所管理者的监管作用,同时充分调动外包公司的工作积极性,不断提升服务质量,为广大职工提供更多更好的服务。

参考文献:

- [1]林涛.国有企业被动型业务外包模式探讨[J].当代经济.2016(28):100—102.
- [2]蔡梦寥.关于高校食堂服务外包管理的几点思考[J].商业经济,2017,(12):182—184.

作者简介:

刘恺(1983—)男,高级工程师,硕士研究生。研究方向:后勤保障和采购管理;

高思楠(1989—)女,硕士研究生,研究方向:后勤管理;

何亮(1987—)男,高级经济师,硕士研究生,研究方向:后勤管理。