

2 专题报道

# 阳光操作让大家心里亮堂堂

## ——物业公司绿化科绩效考核管理侧记

有一个单位,仅有13人,女职工11人,男职工2人。但就是这个人数不多的小单位,却担负着公司生活区、生产区、办公区几万平米的绿化任务。这个单位通过公司第一批职工岗位绩效管理常态化达标验收,也是公司2012年度的“红旗集体”和“巾帼文明班组”。是一种什么力量让这个单位如此光芒绽放?带着这样的疑问,记者一行走进了物业公司绿化科。

### 民主评议激发活力

“合理、科学、公平的绩效考核是衡量一个单位管理水平高低的重要标准。一个好的绩效考核体系,不仅能调动职工的工作积极性和创造性,更是一个单位实现目标、和谐发展的动力之源。”

采访中,物业公司人力资源部负责绩效考核的工作人员开门见山地说:

今年3月,绿化科绩效考核管理工作进入全面运行的“磨合期”:在制订岗位绩效办法的过程中,该科每完成一项条款,每修订一次制度,每确定一个分值,都要充分征求职工意见,与职工的工作实际相结合,形成了现在既符合上级规定,又体现基层实际的绩效管理考核办法。该科的绩效考核从工作业绩、工作行为和加分项目三个方面进行,充分体现“公平、公开、公正、优劳优酬”的分配原则。

“草坪修剪和病虫害防治单人作业,劳动强度最大,应该定最高的40分!”“消除1条安全隐患和提出1条有效创收点子,加5分合适!”……在今年3月中旬的一次周一科务会上,完成一天的繁忙工作后,绿化科全体人员在会议室里,对着投影机上的绩效考核办法进行热烈讨论。大家对其中的年休假和因公休假应确定不同的分值进行了热议,“年休假的分值按照当天最低分值的80%计算,因公休假的分值按照当天平均分值的80%计算。大家如果没有异议,请民主举手决定。”该科党支部书记朱荷花介绍说。3月至11月是绿化科种花栽树、剪枝除草、浇水施肥的大忙季节,这期间对职工集中休假的月份,在整体考核分值较低时,本人可向班长申请担任分值较高的工作项目,以平衡年休假期间考核分值偏低的现象,让绩效考核变得更加人性化。

“现在每个人都铆足了劲儿,毕竟每人每天的绩效考核分值,经过本人确认后,由班长在黑板上打出来呢!多劳多得,少劳少得,让业务能力强、能干事的人,在收入上有体现。”绿化科科长周霞如是说。“日公示、周统计、月汇总”与民主评议认可的方式相结合的绩效考核管理,每月积分与绩效奖金挂钩,让职工的工作热情和创造活力一下子激发出来。

“实行全员绩效考核管理是全面提升企业软、硬实力的有力抓手,是干部职



▲迈向明天

工践行“责任、忠诚、学习、进取”核心价值观的彰显平台,同时也是提升企业竞争力和实现“五个有色”的根本所在。”绿化科科长周霞、党支部书记朱荷花对这种透明化的绩效考核管理达成高度共识。

### 绩效看板改变心态

“以前,大多数人的思想都是‘不思寡而患不均’,铁饭碗端着,大锅饭吃着,干多干少一个样,工作中经常出现推诿扯皮的情况。现在不一样了,多劳多得、不劳不得已经成为绿化科的一种风气,一切分配都在阳光下进行,公平最大程度得到了体现。”周霞这样描述着。

之所以出现前后两种巨大的反差,源于绿化科外墙上的一块引人注目的看板。看板上密密麻麻却井然有序地记录着每人每日的各项得分情况,其详细程度已经具体到日常生产的全部内容。例如:11月12日,王桂花人工灌水36分,潘丽华越冬涂白36分,李先珍园区卫生20分,园区锄草10分,花卉整理10分……每天下班之前,班长都会对当日工作项目进行打分,得到班员本人的确认后,负责绩效考核的党支部书记朱荷花进行统计,而打分的标准,电脑系统早已设定,月底时每人每日所干工作项目的分值和月汇总分值在电脑里一目了然。看板管理和电脑表格的并行运行,使考核办法与记录集成化,实现了“无纸化”办公,节约了考核成本,减轻了班组负担。

众所周知,绿化工作强度大、任务重,“春天一身泥,夏天一身汗,秋天一身灰,冬天一身雪”是绿化工工作的真实写照。这样艰苦的岗位需要职工队伍具有爱岗敬业、吃苦耐劳的精神。如何在“以制度管人”的基础上,逐渐形成热爱工作、享

受工作、幸福工作的人文环境,成为绿化科构建绩效考核管理机制的出发点。

48岁的王桂花是绿化班的班长,也是一名老绿化工。当问及她对这种绩效考核管理的看法时,她啧啧称赞,并为记者做起了对比。“以前我们也打分,但是由于没有具体的量化指标,所以班长在操作时无‘法’可依,绩效考核也是走走场而已。现在不一样了,谁干了什么,得多少分,都有据可查。”王桂花由衷地说道。

“实行具有我们自身特色的绩效考核管理之后,现在大家眼里都容不得沙子了,看到脏、乱、差的地方主动打扫干净,不是为了加分,而是为了提升整个绿化班的整体形象。”今年3月调来的洒水车司机吴俊高兴地谈道。

从“等着干”变成“抢着干”,职工的积极性提高了,使绿化工作不仅有“量”的积累,还体现“质”的提升,职工也找到了自我价值实现的途径。每月分数高的职工自然而然成为大家学习的榜样,分数低的职工下个月又想着如何赶超。

朱荷花说:“刚开始,科里下定决心推行新的绩效管理体系,一些职工不理解,认为大家在后勤单位,工资本来就不高,而且干的都是‘苦、脏、累’的工作,为什么还要拿绩效工资进行浮动?经过物业公司人力资源部工作人员和科里管理人员的分析解释,大家逐渐明白了,绩效考核的目的不是考核职工,而是激励职工,是通过准确、清晰的绩效管理体系,将每一分绩效工资落到每一项工作上。现在,大家都接受了新的绩效考核管理模式,工作积极性明显提高,安全责任心也大大增强,全科自上而下形成了良好的工作氛围,这就是我们一直提倡的建设和谐科室。”

### 勇闯市场创造效益

绿化科职工每月的绩效工资由490元的基本绩效工资和500元的创收绩效奖金组成,且进行全额浮动考核。2013年绿化科创收经济目标是10万元,纳入个人任务绩效考核,在创收工作分配上,个人服从科室统一安排。

常言道“思想一变天地宽,思路一变方法来。”绿化科在公司解放思想的浪潮中,市场意识明显增强。周霞作为绿化科的“领头雁”,如何实现10万元的创收目标,让科室有发展,职工得实惠,成为她思考的首要大事。

闯市场先强自身。周霞深知,绿化工作看似简单,实则不易,有时一次性购进上万棵树木,要在短时间内栽种完毕,并保证成活率,还要进行定期养护。面对如此具有挑战性的工作,周霞带领大家利用业余时间学习《园林绿化工程》《绿化养护知识》等专业书籍。在绿化班组推行“学习型班组”建设中,她建立了“班组活动室”、“苗木扦插学习地”,开展了绿篱、草坪修剪等内容的劳动竞赛,使绿化工的业务水平大幅度提高,为走进市场打下基础。

周霞带领职工积极参与市场竞争,多次圆满完成公司各项重大会议、庆典等活动的花卉摆放工作,积累了丰富的花卉租摆业务经验。因此,她们被誉为美丽背后的摆花人。正是她们辛勤地付出,才换来现场的美丽,也为绿化科增加了一条创收渠道。

2013年,绿化科最主要的创收工作项目就是接管了冶炼厂部分绿化养护工作。“三分种植,七分养护”,冒着烈日清除杂草,背身弯腰修剪枝叶,来往穿梭喷药除虫……该科绿化工对自己有一个“戏称”:“城市里的农民。从种植阶段开始到冬日防冻,她们每天都要对绿地上的花草树木进行日常养护,面朝绿地背朝天地忙碌着。为了确保绿地苗木的存活,绿化工们每天早起晚归,特别是夏天洒水降温的时候,一直要持续到晚上八九点钟。她们背着10多公斤除草机在草坪上割草,草丛中偶尔还有小石子弹起来打到腿上,青一块紫一块。在绿化科工作近30年的朱荷花与很多年长的绿化工一样,都对自己亲手管护的一草一木充满感情。她说,绿地上的一草一木就像自己养大的孩子,对自己的“孩子”格外厚爱。

物业公司绿化科以绩效考核管理为杠杆,在带动服务效率和工作质量大提升的同时,职工的精神面貌也发生了可喜变化。“通过对班组及其职工的实际工作进行考核,并使其得到合理的新酬和评价,以实现职工人尽其才、物尽其用。”绩效考核管理工作的“阳光操作”温暖了大家的希望……

(占亚芬 朱荷花 魏琴)

### 记者手记

一个女职工占90%,平均年龄达到45.5岁的单位;一个职工岗位系数最低的公司后勤单位。这群春天一身泥,夏天一身汗,秋天一身灰,冬天一身雪的女职工们,让一株株树木茁壮成长,让一片片草坪郁郁葱葱,让一朵朵鲜花竞相开放。这个单位以绩效考核管理为杠杆,从职工的工作业绩、工作行为和加分项目等三个方面进行考核,实现了“要我做”到“我要做”的转变,让职工“活”了起来。

物业公司绿化科绿化工们做着平凡的工作,没有豪言壮语,没有丰厚的待遇,却靠自己勤劳和朴实的双手,为打造环保有色、实现绿色发展目标作出了积极的贡献。



▲除草



▲浇水



▲剪枝

# 王桂花:绩效考核给班组带来可喜变化

深秋的早晨,凉意渐浓。在冶炼厂的一块用红继木苗种植成“创新发展”的马尼拉草坪上,一群身着蓝色工装的绿化工们,有的在为草坪灌溉,有的在为草坪施肥,有的在为草坪修剪,还有的在为草坪清除杂草……

看到一派繁忙有序的劳动景象,物业公司绿化科绿化班班长王桂花不无感慨:“过去的活,是能推就推;现在的活,是能抢就抢。”其实,这是该班大力推行绩效考核管理带来的可喜变化。

初见王桂花,她正在修剪除草。当记者要采访她时,忙碌中的她回头憨厚一笑:“先等我把树苗修剪好吧!”再次见到王桂花,她手里正揣着印满泥迹的手套,头上戴着草帽,边

向我们走来边取下口罩说:“不好意思,让你们久等了。”由于刚从绿化场地过来,她脸上还挂着汗水,认真而敬业的精神,憨厚而自信的表情,给我们留下深深的印象。

1986年参加工作的王桂花也是绿化科唯一的洒水车女司机。在绿化现场,她一会儿在地面驾驶洒水车,一会儿爬上车顶拿起高压水管浇水,一会儿又到地面除草。以前,作为班长和先进人物,她不得不干最多的活儿。如今,随着绩效考核管理工作在绿化科的蓬勃开展,有活儿大伙儿一起干,不计较作业时间和劳动强度,每年还为科室里创收10万元,自身价值也得到充分体现,她们不但完成了角色转变,而且心态变得自信满

满。用职工的话说:“有贡献才有尊严,能增收感觉真好!”

“成本就是效益,节约成本的重要性。今年3月,在一次除草任务中,王桂花深知修旧利废、节约成本的重要性。今年3月,在一次除草任务中,除草机突然“罢工”,送出去维修不仅浪费时间,还得花上几百元的修理费。于是,王桂花和同事王水娥找来工具开始干了起来。要说这除草机平常用得很多,自己修理还是头一回。她们对照说明书,拆开机体,仔细清理了里面的草屑和灰尘,还清理了各个零部件,使各个部位之间的接触更加密封,然后给电机加上润滑油,最后把除草机装好后,打开电源开关一试,居然修好啦!王桂花激动地说:“自行修理设备会为科室节约不小的成本,以后我们

还要想办法修理更多的绿化工具,这样一来,节约成本会相当可观,我们的工资也随之增长了。”

“以前职工不理解,不愿意去干,认为大家干的工作本身就是又苦又累、又脏又不体面的,为什么还要进行绩效考核?现在职工们逐渐明白了,绩效考核管理的目的不是考核职工,而是激励职工,从最初的不理解到现在的欣然接受,职工们的工作积极性明显提高,安全责任心也大大增强,班组里出现了可喜变化,形成了良好的工作氛围,为打造‘环保有色’做出了应有的贡献!”说这话时,王桂花的眼里充满了无限憧憬,期待着更加美好的明天……

(占亚芬)



▲特色看板



美化家园

本版图片 王克礼摄