

管道安装公司奖金分配通知单

班 组: 第二组 2014年7月24日

姓名	工作量			工作业绩					工作行为		合计
	1	2	小计	高温奖	完工奖	半年奖励	端午加班	奖励	学习培训		
尹建	2400	2930	5330	500	200	300	150			6480	
李儒忠	2200	2913.13	5113.13	500	150	300	150		112.5	6325.63	
熊有亮	2400	3066	5466	500	150	300	150			6566	
石秋娥	2000	2718	4718	500	150	300	150			5818	
毕敬军	2200	3004	5204	500	200	300	150			6354	
陈龙	1954.11	2361.89	4316	500	150	300	150			5416	
合计:	13154.11	16993.02	30147.13	3000	1000	1800	900	0	112.5	36959.63	

主管: 制表: 李艾

▲建安管道安装公司第二小组2014年7月份工资表(资料图片)

2014年3月,原建安机电安装公司被改制分设为电气安装公司、机械设备安装公司和管道安装公司,以适应精细化管理和市场化运作发展。

应运而生的管道安装公司,坚定地执行建安公司“先算后干”和“多劳多得”的分配制度,在成立之后迅速开展了一场绩效改革。这场改革,让该公司职工的工作成绩和工资数字都得到了“质的提升”。

今年上半年,该公司共完成产值458.46万元,利润率37.59%,超利172.36万元。

如今,该公司推行绩效考核所带来的成效正逐月显现,这不仅让该公司抓住了新的发展机遇,更让职工们个个“底气”十足。

那么,这把绩效改革利刃,是如何直指收入分配中“难啃的骨头”?如何推进制度“纠偏”的呢?

“刚开始,感觉绩效工资兑现不了”

李秀林原为建安机电安装公司党支部书记,自从担任管道安装公司经理以来,他一直在思考两个问题,那就是如何专业化管理,如何实现市场化运作发展。该公司面临着内部市场和外部市场,施工强度大、施工环境艰苦、施工点分散、工序多。目前,该公司有8个施工点,即铜绿山矿、铜山口矿、湖北三鑫金铜公司、稀贵工业园、物流工业园、冶炼厂、新疆、山东。

该公司现有职工43人,其中管理人员8人,女职工3人,“90后”占职工总人数的三分之一。部分技术骨干远赴新疆、山东项目部,操作层和管理层人员严重不足。面对诸多困难,该公司紧紧围绕建安公司经营管理工作要求,在充分调动职工积极性和合理利用有限资源上想办法,切实把解放思想 and 落实执行力统一到促进建安公司发展的高度上来。

建安公司董事长、总经理黄少书曾在近年来的工作会上多次提出:“工作搞不好,首要问题就是分配问题。”原建安机电安装公司的两个管工班共有职工35人,以前由于大班组的制约,分配不均衡,导致大班组战斗力无法充分体现。同时,出现出勤不出工、出工不出力、出力不出活的现象,有着一人力资源过剩的假象。管道安装公司成立之后,做的第一件事就是打破班组格局,由责任心强、技术过硬、职工自由组合成立6个作业小组。实行公开透明的分配制度,明确取消了职工的保底工资,拉开了分配差距,打破了“大锅饭”,也就是现在的工作任务是根据职工工作能力、技术熟练程度及劳动态度来分配的,完工时间,多少人来做这件事,以及做多少事拿多少钱。工程图纸下来实行竞争接活,实行“多劳多得、少劳少得、不劳不得”,即事是谁做、钱归谁拿的分配模式,让每一个职工都有一种责任感和紧迫感,以改变以往建安公司管工们“做事拖拉、效率不高、一人干三人看”的不良印象。

“以前我们公司的工程少,开展工作都是按部就班,这两年公司发展迅速,工程越来越多,在人手不足的情况下要充分调动起大伙儿的积极性完成好工程任务,那么绩效考核就势在必行。”管道安装公司副经理刘春雷坚定地说到。

绩效考核推行之初,也就是在今年的4月至5月间,职工的思想观念还没有完全转变过来,“尤其是一些老职工,他们的施工经验有着独到的一面,但思想观念转变得慢。”刘春雷说,4月的时候,有一些职工对绩效工资抱有观望的态度,工作中依然提不起干劲。结果当月有人因为工作量完成得多进而补充工作量,奖励了200元。

活儿自个儿扛下来,正所谓“肥水不流外人田”,再也不需要外用工了。

李艾笑言,“竞争,让人人都有了危机感。这样的危机感效果非常明显;重点工程可以聚拢包围,又可分兵突围各个击破,实际工作形成了各个作业组相互‘比着干,抢着干,超前干’的局面。”

“以前在施工中,职工遇到小问题常常推脱,现在都会主动解决,或找其他单位沟通解决。”刘春雷将这一变化看在眼里。



▲7月份,在铜绿山矿混合井塔及磨浮改造工程外圈管道施工中,管道安装公司职工们正在埋设安装生产给水、矿浆等工艺管道。

元至500元;有人因为没完成工作量和拖延工期而被扣除了绩效200元至500元,当月职工的工资最多拉开了2000元的差距。在推行绩效考核的适应过程中,有奖有罚,这让大伙儿看到了“好价钱”。

该公司有一名有着20多年工龄的电焊工,名叫范志勇。他说:“刚开始,感觉绩效工资兑现不了。”但当绩效工资每月都兑现后,尝到甜头的他是越干越有劲。

“竞争,让人人都有了危机感”

“一项工程任务,技术员开单、经理审核之后,就让作业组自行决定干得了还是干不了。工作量任务是按照湖北省劳动定额并结合建安公司对管道安装公司的承包方案来开的,组长跟组员们商议之后,要是觉得干得了,并对价钱满意,这个组的全体成员就会在工作量任务单上签字。”该公司成本核算员李艾介绍道。

因为一项工程的价钱是固定的,也就是说作业人员越多,分配到个人的工资就越少。以前干多干少没区别,大家常把脏活、累活、难活交给外用工去做。但实行绩效考核后,大伙儿看到了与付出相对等的回报,于是形成了竞争意识,由被动干活转变为主动干活。如今,职工们都把

今年6月底,冶炼厂硫酸尾气深度脱硫工程开工。因工期紧、人员不足,该公司第二小组组长尹建申请增援,于是抽调了以喻学林为组长的第四小组和以刘良俊为组长的第五小组。经过通力合作,最终在确保质量的前提下,于7月25日实现基本完工目标。由于该工程管道是除烟肉外最高的管道,垂直高度高达33.5米,管子在空中不好固定,再加上大风,给高空作业带来了很大困难。为此,刘良俊开动脑筋,提出了在管子上穿绳的“土工法”,几名职工通过拉绳来掌握方向。这样一来,难题迎刃而解。工程完工后,管道安装公司对三个小组进行了奖励,每个小组奖励现金1000元,同时还发放有单人奖金。

管道安装公司经理助理邢颖说:“以往是很难保证按期完工的,还常常加班到晚上八九点钟。如今不同了,按劳取酬让大伙儿的思想观念发生了转变,大家拧成一股绳,每天只干到晚上7点就能收工,有时还能提前完工呢。当然,提前完工的话我们是有‘完工奖’的。”

在尹建看来,团队精神至关重要:“第二小组共有职工7人,分为玻璃钢管道、钢结构管道安装两对人马。原机电安装公司在没分家之前,管工班组之间是互不帮忙的,当玻璃钢管工作任不饱满时,就会出现一队人忙着干,另一队人闲着看的现象。现在不同了,这是集体的工作任务了,所以大家会主动协作,焊工工会帮着管工拔螺丝的事情是常态。”

“管道安装公司年纪最大的在我们组,是现年53岁的毕敬军;年纪最小的也在我们组,是才满20岁的熊有亮。”尹建幽默地笑说,他们组有4个“90后”学徒,成长得很快。8月5日,尹建让他的徒弟余海波独立在高空安装3米长的烟管支架。余海波开动脑筋,自制了简易吊架,顺利地完成了任务,获得奖励200元。

“以前吃‘大锅饭’的时候,早上7点半开工,职工有时候拖到8点才来。现在把笼统的事情细化了,干不好就会末位淘汰,所以大伙儿干起活来格外用心了。”邢颖说。

该公司对在工作中积极主动且工作干得有特色、有亮点的职工给予

特别的嘉奖。比如,在铜绿山矿混合井塔及磨浮改造工程室外管道安装中,该公司对4名表现突出的职工每人奖励了1000元,极大鼓舞了职工们的积极性和自觉性,让真正付出的职工有一种认同感而乐于奉献,同时也让被动做事、消极做事的职工在作业组中无处藏身、混不下去,逼着改变观念、踏实工作。这一措施全面实施后还得到了连锁效应,职工得到实惠后在作业中不但积极主动了,而且会“操心”了,常常动脑筋出点子,减少施工中扯皮拖拉环节,使工作状况得到了极大改善。

刘春雷质朴地说:“作为一名管理人员,绩效管理的实行给我带来了一些压力和好处。压力在于工程项目多,我们在对工作量任务单的制定上必须做到明确考核,让职工看到绩效考核的公平、公正、公开。好处呢,就是我从压力中学到了更多东西,提升了自己的施工管理水平 and 施工组织能力。建安公司的‘十二五’规划里面就明确提出,作为管理人员,要既懂技术又懂管理,还要会算账懂经营!”

“职工主动了,一切就都好办了”

“安全、质量、进度、成本”是建安公司对抓工程管理的纲举目张的“八字要求”。“职工主动了,一切就都好办了!”李秀林说,工程进度常常迫在眉睫,刻不容缓,不可能“去等、去靠、去推、去拖”。实行绩效考核之前,大家的工资都差不多,实行绩效考核之后,6个作业组会有比较,谁拿得多谁拿得少,一目了然,可以促进职工们抢着做事。在这种竞争态势下,职工的主动性也大大提高。“从前管理人员是很累的,因为职工到了作

绩效管理 回工资

『让大伙儿能预先看到自己的好收入』 绩效管理『晒工资』之建安管道安装公司

业现场不看图纸,需要管理人员给他们布置任务,盯着他们做事。现在职工到了施工现场十分主动。作业组长更会主动帮助管理人员管人、管事,因为大家同为一个团队,谁都想把事情又好又快地完成。”李秀林说,职工如今会自己解决各种问题,有的充分利用现场施工条件,对当天的工作进行一些微调,以求更高效,有的对完工后的现场进行再清理,以达到文明施工要求等。为节省成本,提前工期,必须做到“不等、不靠、不拖”。“一项工程,做一个月是2万块钱,做10天也是2万块钱,大家当然都想尽快完成,做好下一个任务多赚钱啦!”绩效考核的推动力,让李秀林一语道破。

“从每月的绩效考核表来看,管道安装公司职工的工资还是很可观的。”建安公司劳资管理部主任乐萍介绍说,从绩效管理“回头看”工作中去客观评价,管道安装公司的绩效管理正朝着扁平化、精细化管理方向发展,贯彻落实了建安公司年初工作会精神,站在了市场化运作模式的前沿。

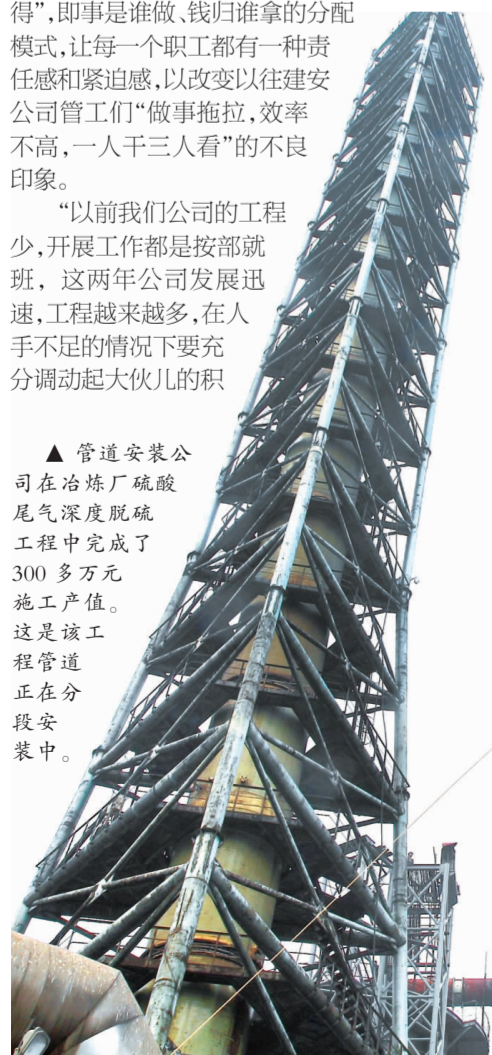
“让大伙儿能预先看到自己的好收入。”记者在采访中,听到最多的就是这句回答。这句回答最直接地体现了职工的劳动“底气”。管道安装公司涉足的8个工号上,职工们正饱含热情、尽情挥洒他们的智慧和汗水。“先算后干”的绩效考核模式是大伙儿最大的源动力。

◆ 编后语

职工收入水平与企业效益密不可分。要想达到企业与职工个人的双赢,胜算有多大?建安管道安装公司的绩效管理是份说服力强的教材:先算后干,多劳多得。而李秀林的胜算在于,他坚定不移地执行了建安公司关于深化工资分配制度改革、充分调动职工积极性的绩效管理机制,让他所带领的管道安装公司全体职工拧成了一股绳,发挥出了最大的能量。绩效考核的有效推行,让作为管理人员的他颇为欣慰。采访最后,李秀林在记者的本子上写了铿锵有力的四个字——“主动自治”。职工做到了主动自治,足以见证管理层的成功和绩效管理的巨大推动作用。

总策划 邱杰 顾晓梅
 策划 刘旺林
 记者 何婷婷 孙翔
 通讯员 程玲 罗志戎
 黄海波

人力资源部 联合主办
 企业文化中心



▲管道安装公司在冶炼厂硫酸尾气深度脱硫工程中完成了300多万元施工产值。这是该工程管道正在分段安装中。