

# 全员绩效考核 全员自主管理

## 冶炼厂岗位绩效管理实现“双赢”

如何用好全员岗位绩效考核,使精益管理理念得到淋漓尽致的体现?冶炼厂通过开展全员绩效管理考核工作,让精益管理的理念在广大干部职工思想和行动中落地生根。生产管理各项工作顺利推进,职工收入也得到提高,真正实现了企业与个人的“双赢”。

厂长:“岗位绩效管理要通过‘自主管理、高效管理’,最终实现‘经营效益、员工素养’的双提升!对提取不出任何绩效指标的岗位可以归并或取消。”

“我们将逐步打破以‘工资总额和劳动定员’为主体的绩效考核模式,力争主产品全部实现吨铜含量计件考核,通过‘自主管理、高效管理’,最终实现‘经营效益、员工素养’的双提升!对提取不出任何绩效指标的班组、岗位进行归并、重组或取消。”8月29日,集团公司冶炼厂召开全员绩效管理现场工作会,厂长张功金在谈到冶炼厂下一步全员绩效管理工作的规划时,铿锵有力、掷地有声。近年来,冶炼厂认真落实集团公司职工岗位绩效管理推进“五年规划”要求,结合实际,不断探索适应岗位操作规范、符合生产工艺要求的绩效管理新模式。在全厂干部职工的共同努力和支持下,该厂绩效考核体系

框架扎实,绩效分配手段方式灵活,绩效管理效果突出,逐步实现了绩效管理全员、全岗位、全过程、全方位覆盖。

车间主任:“厂部兑现给我们车间的绩效奖金返给职工,职工提高了收入,自主管理劲头足,生产效率越来越高”

今年初,厂领导班子研究提出了“全员绩效、一线倾斜、突出创新、鼓励改革、激励创效、强化执行”的绩效考核思路。要求各级管理层运用好“定额指标绩效考核、目标绩效考核和技改创新项目绩效考核”这三种方法,大胆创新工作方式。对各车间产量(处理量)、质量、成本、技术指标等与基本绩效工资挂钩比例实行计件含量工资考核,还制定了“成本节约奖”;各车间在总成本节约的前提下,能耗类按节约额的50%进行奖励,其它类按节约额的30%进行奖励。

车间按照厂部的安排部署,将各项生产经营指标落实到每一个班组,抓住关键指标考核项,建立公正、稳定的绩效考核体系,使广大基层职工火热的生产积极性一下子被激发出来了。广大职工主动参加劳动竞赛、岗位练兵,人人比贡献、个个争第一,生产干劲十足。备件车间在四个生产班之间开展竞赛,看

哪个班当月带料量最多、故障率最低,指标数据上墙公示,遇到“急难险重”任务,大家都抢着干活;熔炼车间按岗位劳动预算定额进行“一体化”考核,3至6月份,节约成本50余万元,厂部已兑现车间成本节约绩效奖金16万元,车间将这笔奖金全部返给职工,月月兑现,大伙儿的生产劲头越来越足。

在这个考核体系中,通过层层考核,谁的责任心最强,谁的技术最过硬,谁的产出最多,谁的效益最好,全都用数据体现在绩效考核一张表中。“收入凭贡献、工资靠绩效”的观念已潜移默化,深入人心,逐渐形成了自主管理的工作素养。

班组长:“六大绩效分配法灵活运用于每一个岗位,管用,实用,好用,绩效考核不再难。”

冶炼厂有职工2800余人,班组150余个,岗位500余个,生产工艺复杂,操作岗位多样,上下工序连接紧密。工种与工种之间的差异,职工与职工之间的对比,如何通过绩效考核得以公平体现?

在全员绩效管理推进中,冶炼厂做了很多探索性的实际工作。该厂多次举办精益管理“沙龙”,班组长进行专题培

训。人力资源科每周深入班组,手把手地指导班组长制定和完善考核标准,还组织班组之间开展交流、观摩,扎扎实实地落实全员绩效管理。根据岗位实际情况因地制宜,提炼出六大绩效分配方法——KPI考核模式(适用于以技术指标计量与操作行为规范化相结合为主的岗位)、计件考核模式、工时定额考核模式、操作行为规范考核模式、工作任务考核和目标绩效考核模式。

六种考核方法灵活运用于每个岗位之中。如同在转炉车间,转炉生产班运用工时定额考核,而精熔炉生产班则运用计件考核,使用不同的考核分配方式,却“殊途同归”。转炉生产班抓住吹炼时间这个关键指标进行考核,规定每10包热料吹炼时间不能超过6小时。职工们想方设法在规定时间内完成一炉铜的吹炼,节约了生产时间,提高了效率;精熔炉根据每班生产的阳极板产量,转化成吨铜分值。每100吨铜,岗位生产人员每人加1分,产铜多,得分就高。通过绩效,激发了生产积极性,9月3日,精熔炉三班班产超1000吨,创历史新高。

在全员绩效管理推行过程中,冶炼厂并没有生搬硬套条条框框,而是灵活运用方法,让绩效管理在班组长们的手中“管用、实用、好用”。

职工:“岗位作业流程化,让我们清清楚楚种‘责任田’;岗位指标数字化,让我们明明白白算当天工资”

推行全员岗位绩效管理之后,职工们的体会最深。大家都说,“能够根据考核表算出自己当天的工资”。班组把数字化的指标变成具体化的流程和操作行为,让抽象化的数字,通过规范操作达到可控目标。

“为了定好班组绩效管理制度,我好几天没睡好觉。”电二车间阴极机组班班长袁正刚说。阴极班有18名成员,管理着冶炼厂最先进的两台设备——阴极拔片机组。一台机组就有上百米长,430多个润滑点,怎么分工?机组“小毛病”多,怎么避免?2号铜“混迹”于槽槽之中,怎么分离?不锈钢母板夹边条破损严重,怎么改善?

绩效管理正是这些难题的“克星”。袁正刚把18人分成两组,每组管一台机组,将个人剥铜槽数作为工作业绩考核指标。再将阴极机组分为9个区域,卫生区也分成9份,每个人都有自己的“一块责任田”,全权负责“责任田”内的点检、润滑、卫生。职工们主动自学机组工艺技术知识,大家随身都有一个工具箱,分分钟解除小故障。现在,走进“30万吨”厂房,阴极机组生产现场有条不紊

素,地面一尘不染,设备能本色。两名当班职工配合默契:一位在操作室内正襟危坐,认真操作机械臂运行;另一位则来回巡检,挑出轨道上的2号铜,生产效率得到大幅提高。

在全员岗位绩效考核体系中,冶炼厂还将各条战线管理的日常检查考核条款也全部纳入进去,形成了“一体化”。人人参与绩效考核,人人自主管理,全员岗位绩效管理为冶炼厂圆满完成生产经营各项工作提供了强有力支撑。(刘欣杰)

### 编后语

从单一的上级考核到岗位职工的全员自主管理;从复杂化、多头化考核到规范化、一体化考核;从单纯被动考核到通过考核提高效率效益。冶炼厂全员绩效管理体现出精益管理的精髓,实现了降本增效和职工收入提高的“双赢”。“全员绩效管理”这把“金钥匙”,打开了广大干部职工的智慧心门,激发了大家“建功达千亿”的热情和干劲,引领着企业向千亿元目标同步前进,职工个人也在实现企业目标中体现了自身价值。

## 丰山铜矿团委节日慰问大学生职工

本报讯 9月8日,丰山铜矿团委负责人提着中秋月饼、水果等物品到矿大学生公寓慰问看望节日坚守岗位、远离亲人的大学生职工。

该矿团委负责人首先对大学生职工表示节日的问候,并对大学生的工作、生活、学习等情况作了进一步了解,询问了大学生公寓在居住环境方面还有哪些需要进一步完善的硬件设施?让远离家人的外地大学生职工倍感亲切。在交谈中,矿团委负责人还与大学生职工们分享了自己当初来到矿山工作的经历。鼓励大学生职工立足矿山,苦练本领,快速成长成才,慰问活动洋溢着欢快轻松的气氛。大学生职工们也畅谈了自己的工作和学习感受,感谢组织让他们在偏僻的的矿山度过了一个温馨愉快的中秋节,感谢组织的关心,表达了要立足丰山,尽职尽责,实现人生价值的美好愿望。

这是矿团委负责人与大学生职工在公寓吃月饼,共度中秋。(倪罗斯 刘鑫涛)



## 新疆萨热克铜矿 职工吃月饼过中秋

本报讯 “这月饼真好吃,没想到在这么远的地方还可以吃到月饼。”9月8日,中秋节,新疆萨热克铜矿的职工们一边吃着月饼一边高兴地说。

萨热克铜矿是大冶有色外埠的主要矿山之一,位于新疆克孜勒苏柯尔克孜自治州乌恰县乌鲁克恰提乡东北30公里处。地处在天山与昆仑山交汇的帕米尔高原深处,海拔在3000米左右。西接吉尔吉斯斯坦,边界直线距离不过十余公里。萨热克铜矿经过两年半的矿山基建施工,矿山井建工程、选矿厂房及设备的安装调试、尾矿库工程等重点工程建设

都已按照计划顺利完成,预计今年10月1日按计划正式生产。由于矿山建设的需要,今年集团公司从各单位调派了100多人支援边疆铜矿建设。

值此中秋佳节之际,矿领导为了缓解职工的思乡情绪,特意安排后勤部门人员去300公里外的喀什市买回了月饼、皮蛋、咸鸭蛋等过节物资发放到职工手中,安排职工食堂做了羊肉汤和红烧肉等丰富的菜肴,让矿工职工感受到“家”和节日的温馨氛围,鼓舞了职工为矿山正式投产积极做好各项准备工作。(叶志海)

## 铜绿山矿 用热情传递中秋“祝福”

本报讯 9月8日,正值中秋佳节,笔者一走进铜绿山矿中心食堂就看到一派忙碌的景象:洗菜、配菜……案板上摆满了新鲜蔬菜和特色肉品,操作间里时不时飘出阵阵诱人的香味。

“今天菜品真丰富啊!”笔者情不自禁地问道。“是啊,这过节了嘛,得给工友们做些好吃的,要让大家高兴高兴过节!”食堂管理员周勇说。“你们为我们准备这么好吃的饭菜,让我‘幸福感’倍增啊!”正准备排队就餐的选矿车间碎矿生产班副班长马刚打趣到。据悉,中秋节期间,该矿后勤公司针对节日用餐专门制定了丰富的菜谱,不仅增加保健饭的品种,还增加食堂窗口饭菜种类,确

保员工能吃上“舒心”的饭菜。

而洗衣房被职工们形象的称为“桑拿房”。“我们洗衣工从来不过‘节’,可是看到工友们能穿上干净的工作服上下班,就是再辛苦我们都高兴。”洗衣房的李大姐说出了洗衣工心中那份温柔的“埋怨”。从早晨7点20至下午5点,笔者始终看不到她们“闲下来”的身影。收衣服、洗衣服、晾衣服、叠衣服……虽然她们很辛苦忙碌,但是能让自己的工友们在一线生产没有“后顾之忧”,她们也觉得非常“值”。笔者了解到,后勤公司职工为保障节日里的正常供应,服务好生产,几乎是全员在岗,用自己那份独特的“热情”传递着她们向一线职工的中秋祝福。(方园)

## 铜山口矿 搬迁征地工作忙 后勤服务跟进快

本报讯 中秋节前夕,铜山口铜矿尾砂坝扩容移民搬迁征地工作按照依法征地、依法拆迁、依法整治工作程序正在紧张有序地进行。该矿生活公司招待所的服务保障工作也有条不紊地跟进到位。让当地政府专项搬迁征地工作组人员全身心地投入到搬迁征地攻坚战中,得到工作人员的一致好评。

连日来,铜山口铜矿专项搬迁征地工作组的人员达上百人。由于搬迁工作是日夜连轴转,为了做好后勤服务保障,矿招待所一班人在刘春燕班长的带领下,每日头一天将菜谱制定好,想方设法开出科学、营养搭配的早、中、晚餐及夜宵菜单,确保每天四餐菜肴不重复。千方百计让搬迁征地专班人员能按时吃上可口的工作餐,房间休息有着落,将服务事宜安排得井然有序,有效促进了搬迁征地工作。(何斌)

## 说得有声 做得有色

最近看到李克强总理说了这样一句话:“说一尺不如做一寸”,仔细体会真觉得挺有道理。联想到曾经在校园里常听到老师说过的“不要做一个语言的巨人,行动的矮子”这句话,更显得具有哲理性。

在我看来,说和做本是一家“兄弟”,是需要相互支撑才能彼此壮大的,把“他们”分开了就有了缺憾。有的人“光说不做”,有的人“光做不说”。你要问我愿意成为哪一类人,说实话,我是更愿意认真地做好一件事,再用经典的语言去阐述它,去思考它……为什么我们只说而不做呢?这样的人大多数是最让人瞧不起的。而为什么我们默默无闻地做了却又不说呢?在当今这个美好的时代,做出来的东西我喜欢和大家一起分享,让更多的人知道它的美好。就像一个蛋糕师傅,潜心研究多时的一款新式蛋糕,味道非常好吃,样式也十分诱人。如果仅仅是一味的将它做好了放在橱柜里,等待需要它的人们去购买,我觉得有点被动。毕竟能看到它的人有限,能买到它的人也有有限!那么我们为什么不选择一个更好的宣传方式,更主动去做新品推广,小份试

吃等活动呢?将其美味和外形让更多的人了解知道,让更多的人一齐来分享蛋糕师傅多日的劳动成果,其结果明显是不同的。前者是等待有限的人们去购买它,后者是主动出击去宣传推广,其效果我相信大家都可想而知了。再谈到雷锋时代,大家都赞扬雷锋默默无闻做好事的英雄事迹,精神是值得大家学习的。但是我觉得既要学习雷锋精神,更要宣传推广雷锋精神,将雷锋精神发扬出来,带动更多的人一起去做好人的好事。

如此说来,那个只讲豪言壮语光说不练的人,虽会让人瞧不起,但也并不是那样一无是处。有的时候,“说”有着不可或缺的作用;而那个刻苦钻研,兢兢业业埋头苦干的人,也是可以成就辉煌的。最好的方法是选择认真扎实做好事情后,再去用适当的语言宣传它,让更多的人接受、了解、认可它,这才是真正价值的体现。闻一多先生也曾说过:“人家说了再做,我是做了再说。”我理解的是:“只有在优质做好工作的基础上,才可以问心无愧地说。”

再看到眼前,我们每天的工作因人

而异,分工不同,需要不同,大到老总,小到任何岗位的一名普通员工。如果大家都是本着为企业着想,因为企业需要我,我为企业、为自己、为孩子、为将来做好眼前的每一件事,努力将自己的工作做到最好状态。围绕这样的一个原则,该说的尽管说,该做的尽管做,最终的核心是搞好工作。多做一些小事、实事,少说些空话、大话。我相信我们的笑容会发自内心的,睡觉时也会更加安稳。在大家不断的努力下我们会与企业一起成长。

好了,说得再多,还是得从实际的工作做起,开始工作吧,从现在做起,从自己做起,从身边的每件小事做起,才能说得有声,做得有色!(卫飞)



为进一步增强职工爱岗敬业的责任感,提高劳动生产的积极性,冶炼厂自8月中旬起,开展了“战高温、夺高产、保目标、比贡献”建功达千亿元竞赛,发动全厂党、团员和干部职工大干特干巧干,以班产保日,以日保月,以月保年,以高产补欠产,以稳产夺超产,收到了较好的成效,有力促进了全年生产经营任务完成。这是电解二车间职工在保养设备,确保设备平稳运行。李鸿 摄