

绩效管理 晒工资

绩效管理晒工资之物流公司储运分公司综合二班 计件考核激活「一盘棋」

工才能完成工作任务,而我们目前总共是30名起重工,这大大节约了人力成本。”有这30名能吃苦、肯干活、会做事的“兵”发挥了“一个顶俩”的作用,绩效管理何愁搞不好?

副班长黎明就有一个兼职工作,那就是电工,负责整个码头的电器修理。“黎明兼职电工,可为我们公司一年节约成本7.8万元。”詹润安的每一笔账都算得精细,且是企业与职工个人的双赢账目。

“我以前的工资只有1000多元,现在能拿到3000多元,工资提高了2000元。”对此,黎明在接受笔者采访时憨直地说,他家中妻子没有工作,全家都靠他的工资生活。绩效考核让他的生活越过越好,幸福指数不断提升。

落好了一颗棋子,就可激活一盘棋。计件考核充分调动了储运分公司职工的工作热情,通过鼓励职工多劳多得,营造了人人支持和参与绩效考核的良好氛围,更好地维护了生产经营的正常有序进行,促进了精益化管理提升和各项工作任务圆满完成。

◆ 编后语

绩效考核的目的,就是为了达到企业与职工个人的双赢。物流公司储运分公司用计件考核这一“棋子”,漂亮地赢得了棋局的胜利。采访最后,综合二班留下了一张合影,阳光下,大伙儿精气神十足,仿佛有着用不完的劲儿,而他们每一个人的肤色都是一模一样的黝黑。码头,夏天的烈日好比炉火,冬天的寒风好似刀刮。这让我们不得不由衷地敬佩和感慨,职工所收获的每一份报酬都来之不易,与他们所付出的汗水与智慧是分不开的。工作环境虽苦,大家的心里却是甜的,这正是计件考核的成功之处。



▲ 繁忙的转运现场



▲ 起重工从汽车上将货品逐一进行卸卸



▲ 起重工将货物合理卸装在船只内

▼ 阳光下,综合二班班员们意气风发



2014年8月份吊装线超档工资发放表

序号	姓名	计件工资	档案工资	超档工资	签名	备注
1	陈光明	4507.0	1256.5	3250.5	陈光明	
2	张诚	3271.0	1292.5	1978.5	张诚	
3	周长征	3271.0	1115.5	2155.5	周长征	
4	张继祥	3271.0	1348.5	1922.5	张继祥	
5	曾杨	3271.0	1251.5	2019.5	曾杨	
6	夏杰	3271.0	1076.5	2194.5	夏杰	
7	刘春阳	4507.0	1255.5	3251.5	刘春阳	
8	黄开咏	4507.0	1211.5	3295.5	黄开咏	
9	程功明	4507.0	1374.5	3132.5	程功明	
10	杨芳	4507.0	1314.5	3192.5	杨芳	
11	黎明	4507.0	1322.5	3184.5	黎明	
12	闫书望	4507.0	1373.5	3133.5	闫书望	
13	祝望胜	4507.0	1345.5	3161.5	祝望胜	
14	方陵华	4507.0	1382.5	3124.5	方陵华	
15	吕亮	4507.0	1199.5	3307.5	吕亮	
合计		61425.0	19120.5	42304.5		

分公司主管: 人力资源部: 制表人: 王颖

▲ 物流公司储运分公司综合二班2014年8月份工资表(资料图片)

一盘棋,要有将、仕、相、车、马、炮,还有不可小觑的兵卒。一盘棋的胜利离不开大家的齐心协力,更离不开各自摆正位置,毫不懈怠地发挥职能作用。对于物流公司储运分公司而言,要想在市场竞争中占据一席之地,就要激活“一盘棋”,也就是该分公司全体职工的积极性和创造性。而激活这盘棋的方法,便是落好第一颗棋子。

储运分公司是物流公司工作环境较为艰苦的地方之一。在物流公司人力资源部的指导下,该分公司积极探索收入分配方式,2013年,最终选择将计件考核作为这“第一颗棋子”,旨在“考”出新氛围,让职工感到工作虽累但心里甜。

棋局中的“将”：“企业有责任为职工提供多劳多得的平台”

储运分公司综合二班现有职工22人,其中起重司机6人,起重司索工9人,放酸工2人,司磅工3人,趸船水手人员2人,主要承担集团公司硫酸、阴极铜以及社会货物港口转运业务。该公司承担的普货主要包括方解石、卷板、生铁、钢材、天青石等。今年,该公司卸卸集团公司硫酸量预计为60万吨、阴极铜预计为20万吨,相较往年大幅提升了30%。

“班组以吨位计算作业量绩效,个人装卸量由班长负责按日记录,设备操作8分线一吨,司索操作1毛1分线一吨,班组一天可完成1000多吨装卸量。”综合二班班长陈光明介绍道。

这种计件考核的方式,是如何形成的呢? “我们要适应市场,而不是市场适应我们。”作为储运分公司“一盘棋”中“率军之将”的经理詹润安一语中的。

詹润安向笔者介绍道,实行绩效考核让他们与市场更好地对接起来。如果不实行计件考核,职工的工作积极性就难以调动,那么就无法适应市场竞争,难以按照客户要求来完成。而一旦不能让客户满意,也就意味着失去了市场竞争力。

“市场竞争是残酷的,如果客户一个业务电话打来,问我们能否在规定时间内完成装卸量,能否完成业务任务,我们要回答得稍有不确定,客户就会联系其他公司,没有丝毫商量的余地。在竞争激烈的市场面前,我们必须灵活地接单,这样业务才能守得住。”詹润安神态凝重、目光坚定地说。

灵活地干活儿,意味着经营机制的变换。从“大锅饭”到计件考核,如何推行至关重要。

“我们分公司的职工大多是‘半路出家’,是物流公司各单位优化组合分过来的,大多思想活跃,管理起来并不容易。”詹润安笑着告诉笔者。

这群平均年龄40多岁、重新组合的团队,从一开始实行绩效考核的时候,并不顺畅。

“我跟班员说,高收入是要靠我们的辛勤汗水换来的,多干才会有高报酬。”陈光明说:“不干活不仅自己的工资少了,而且还会损害集体的利益。”由于生产线是流水作业,需要集体的共同配合,缺一不可,这就必须引导职工适应团队协作的劳动氛围,一旦有谁“不跟拍”影响团队协作,就会有损整体工作成效。

班组有一个民主评议的做法,这使被动工作的人没有立足之地。渐渐地,大家都融入了这种集体劳动的氛围中,计件考核不仅提高了大家的工资收入,还让企业文化之花在班组生根绽放。

行动,让观念悄悄改变。“刚开始班员情绪有点小波动,后来都平稳下来了。如今要是哪天没活干,职工还会主动来找我我要活干!”詹润安颇为欣慰地说:“计件考核让‘思想活跃的职工’成为岗位能手。职工有能力,愿意干事,我们就有责任为职工提供多劳多得的平台。”

棋局中的“车”：“用绩效来管理班组,谁都不甘落后”

作为一班之长,陈光明就如同棋局中的“车”,要让整个生产线顺畅运转起来。他基本上在工作日一整天都坚守在现场,负责调度人、时间和船只等。

以前,班组的重复活许多都是由外委完成。自2011年规范劳动用工,实行由富余人员顶岗后,生产线上的职工“一个萝卜一个坑”,打破“大锅饭”,在“棋局”中摆正位置,各司其职。

为了尽早完成装卸量,综合二班的职工们常常在天还没亮的时候起床,早上6点开工,有时一直干活到天黑下来。碰到生铁装卸时,还得赶在晚上9点前做完,以免打扰到附近居民的休息。

“早上起早、中午午休、晚上做晚”是综合二班日常工作的写照。有时甚至做到凌晨1、2点,完成装卸量4000多吨,相当于4天的工作量。

2013年8月,综合二班创下单月装卸量最高的历史记录。酷热难耐的盛夏,码头的热浪一阵阵袭来,大伙儿似乎与这日头“杠”上了,干活儿的热情比烈日更甚,就连吃饭都是赶在换班的间隙,与时间赛跑。“那段时间完成装卸量惊人,职工这样卖力地干活,在大热天里真让人心疼。”

说起那段日子,詹润安心生感慨。

“用绩效来管理班组,谁都不甘落后。”刚从码头回到班组休息室的陈光明风尘仆仆,在这凉爽的金秋十月,他却是大汗珠从额头处往下淌,黝黑的肤色见证着他阳光下的辛劳。

一开始,综合二班是用一块钱来进行绩效考核处罚的。“有一个趸船工设备清扫没做好,我扣了他一块钱,为此还引发了争辩。但我告诉他说,扣钱不是目的,这一块钱,是根据制度的兑现,既然实行绩效考核,就一切按制度和程序来。”陈光明补充道:“迟到也是要考核的。因为我们是流水作业,少了谁都会影响开工。”对于绩效考核,陈光明一向严格执行,铁面无私。

有惩也有奖。2013年底,一名职工思考了一个问题:起重机上,两个吊钩一样长,绳索磨损较快。他将两边绳索拉至一长一短,把吊带错开后,绳索的使用时间大大延长,起重吨位也增加了40%,由1000吨增至1600吨,一年可节约成本4万元。这名职工因此获得了奖励。

硫酸是危险化学品。以前在硫酸转运房,需要专人时刻关注硫酸储藏箱,稍不留意就容易溢出,给生产带来安全隐患。经过改造后,只需看浮标,但仍然要靠人工看守。副班长黎明通过摸索,发明了硫酸房的自动报警器,利用声光原理,浮标到了警戒线区域时自动感应报警器电铃提醒,为安全作业提高了安全系数。他也因此获得了奖励。

计件考核“渐入佳境”后,大伙儿工作起来积极、主动、配合,还能及时发现安全隐患。今年7月的一天,起重工胡坤在接班时,一眼看到有一个人背着货物从另一只船上过来。胡坤立即提醒司机提升货物高度,从而避免了一场意外事故,他因此获得奖励500元。

多劳多得的分配方式,让大伙儿逐渐形成了团队观念,那就是“上班拿钱,安全拿钱,不能影响同事的工作”,因为一旦出了安全问题,都会影响集体利益。因而,人人杜绝违章作业,将个人融入到集体中,为安全隐患整改提出好建议,以免发生安全事故而影响集体的绩效。

计件考核推动了安全管理,该公司近3年来事故为零。“安全第一”成为大伙儿的共识,这是班长陈光明在班组管理中最为显著的成绩,也是经理詹润安最为欣慰的事情。

棋局中的“兵”：“工资比以前提高了2000元”

要说储运分公司最大的用工特点,那就是实行了区域工种的尝试。起重工兼职生产线设备的保养维修工作,而这一兼职工作,在绩效考核中没有体现。

“按理说,职工兼职工作,是要额外支付报酬的,但在码头生产线上却没有,这么一来职工还有心思干活?”笔者忍不住发问道。

“当然!而且更加主动!知道为什么吗?”詹润安微笑着解释:“如果整个码头因为设备损坏而停产,那么起重工就不能开工,这就意味着他们拿不到计件工资。于是,为了不耽误开工,他们会在平时的点点滴滴更加细心地做好设备的保养维修工作,以确保生产线的平稳顺畅,这样就能去完成更多的装卸量。”用他的话说,让操作设备的人去做维修,他们会更加珍惜设备。

“大伙儿会在货量不够的时候,利用空闲时间做设备的保养维修。大家都清楚地认识到,如果设备坏了就没活干,没活干也就没钱拿。我们的目的是走货,所以要确保维修的质量和效率,维修设备难免耽误生产。”陈光明说,这样一来,起重工的工作主动性大大增强,会主动去发现问题、解决问题,设备出了一点小毛病马上就会去修好,不影响生产。

詹润安还给笔者算了这么一笔账:“如果按8小时工作制计算,我们分公司需要67名起重



总策划 邱杰 颜晓梅
策划 刘旺林
图文 何婷婷 孙翔
谢新宇 孙媛
喻长江 胡坤

人力资源部 联合主办
企业文化中心