

企业车间（分厂）实行积分制管理的实践与体会

王武超

陕西煤业化工集团神木电化发展有限公司 陕西 榆林 719300

摘要：为充分调动车间（分厂）岗位员工工作的积极性，提高工作效率，某公司热电厂实行了积分制管理，即岗位员工的积分与绩效工资分配直接挂钩的管理办法。积分由固定积分（学历、职称、技能等级等）、有效出勤、安全环保（消防、职业卫生、隐患排查治理等）积分、设备管理（消缺时效、消缺率、返修率等）积分、工艺管控积分、6S/CTPM/班组建设等方面组成，实行过程管控、结果考核的原则，由责任班组长按照积分细则、标准进行逐日考核、积分，全员监督，月底汇总，以此为依据核算每名岗位员工的绩效奖金。以此方法彻底打破了论资排辈、评先树优难、吃大锅饭、AA制分配薪资的困难局面，进一步体现了多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣、末位淘汰的分配原则，得到了车间（分厂）岗位员工的普遍认可，实施以来，岗位员工的工作态度有了很大的转变，积极性显著提高，各项工作效率得到了全面提升。

关键词：管理；车间（分厂）；常见问题；积分制；绩效；分配；提升

作为管理者，第一要务就是要捋顺工作思路，用科学的管理手段、管理方法，充分调动员工的工作积极性，提高工作效率。积分制就是一种很实用的管理制度，它利用积分制度来衡量员工的工作绩效，考核员工的综合表现，然后再把薪资（包括各种物质待遇和福利）与积分挂钩，使积分高的人群更加突出，让优秀员工的行为都被认可并展示出来，从而激发员工的主观能动性，充分调动员工的积极性，使管理者在车间（分厂）的管理中达到事半功倍的效果。

本文主要分析了车间（分厂）管理中常见的一些问题及如何把积分制运用到解决这些问题中去，同时介绍了如何制订积分制来管理车间（分厂）。

1 车间（分厂）管理常见问题

在车间（分厂）的实际生产管理中，每个管理者都会碰见这样那样问题：①员工自觉性差，做事要人盯；②员工积极性不高，不给钱就不努力（甚至是不动）；③员工对学历提升、技能及职称等级的提升蛮不在乎，几年以后高技能人才匮乏，员工怨气大；④员工技术能力不足，“高技术”人才觉得吃亏，久而久之，高技能人才也成为“不作为”的一部分；⑤车间（分厂）6S/CTPM/班组建设工作不好推动；⑥车间（分厂）安全环保管理不足，隐患排查治理、及消缺时效很不到位；⑦制度很多，但执行力很差；⑧员工有效出勤的工作实效提不起来，出工不出力；⑨员工与员工、班组与班组、上级与下级间沟通不畅等等。这些问题一直困扰着管理者，成了管理者日常工作中想方设法急需解决的事情。要解决这些问题，用传统的绩效考核管理方法（扣钱、

罚款等），从心理上，被考核方难免会“难以”接受，而且很可能会产生一种逆反心理，在管理上起到反作用，钱是扣了，但并没有解决实际根子问题。采用积分制管理确实是一种很好的鼓励、激励的好方法。^[1]积分考评有加分有减分，相对经济上的奖励或者考核更让被考核方接受一些，被考核方加分可以通过自身的主动作为、积极向上去“挣”，达成一个目标即可加分，相对来说更容易让员工接受。

1.1 岗位员工自觉性差，做事要人盯

这是管理者普遍会遇到的问题，工作没有激情、没有动力，需要管理者时刻提醒、监督、督促，但是对个人利益往往又看得很重。针对这类员工，首先需要明确其工作职责清单（必须细化），让每个员工都清楚自己本班的工作细则，知道该做什么不该做什么、明确做的每一项工作要达到什么要求；然后，管理者应该充分发挥、利用每名岗位员工的优势安排合适的岗位和工作，让员工发挥所长，同时完善绩效考核，拿数据说话，营造积极向上的工作氛围，形成良性的竞争环境，让优秀的员工更加优秀，淘汰态度、能力差且“培养无望”的员工；最后利用积分制来有效管理，有积分就会有排名，来自同级的压力往往比上级所交代的命令更能促进员工的积极性和工作热情，因为谁都不会认为自己比别人差，这样可以有效激发岗位员工的内在驱动力，充分提高员工的积极性，即使管理者不在场，员工也能做到自我的严格要求，因为打不成目标不光不加分，而且是要扣分的，这环节或过程基本上是不需要管理者去管理的，因为在自身的考评单元内，员工会形成自我监督的

机制。

1.2 员工积极性不高, 不给钱就不努力 (甚至是不动)

当前市场经济, 员工谁都说“上班就是为了挣钱, 不挣钱谁干活?” 往往这种员工“满身的负能量”, 但其影响“较大”, 因此如何激发其内在的正能量, 亦是管理者必须慎重解决的重要问题。对于这种问题, 直接采用罚款手段, 只能激化矛盾、进一步激发其“负能量”, 管理者必须明白“人之初, 性本善”, 重在引导, 从人性的角度考虑, 用积分鼓励、鞭策岗位员工努力工作, 提高工作效率, 你不努力工作, 那么积分就给努力工作的员工加起来, 你有意见你也找这样干, 月底把积分与薪资联系起来, 岗位员工之间相互监督, 有效激发其内在的正能量, 实际效果是“负能量”的员工越来越少, 正能量带动大批员工提升工作效率。

1.3 员工对学历提升、技能及职称等级的提升蛮不在乎

目前岗位员工的学历、技能等级、职称等级还是普遍较低的, 极个别人员通过自身努力拿到了本科 (研究生) 学历、或者技师 (高级技师)、助理工程师 (或者中、高级工程师), 公司虽然在学历、技能等级、职称上有薪资差异, 但这部分很小的差异让大部分员工从心理上并不重视个人学历的提升 (包括技能等级、职称等级), 甚至“阻碍”了员工整体综合素养的提升, 长此以往, 大部分同志“你攀我、我攀你”, 十几年来还是就业或入职时的文凭、技能、职称。对于企业和管理者来说, 应该对岗位员工负责, 想办法改变他们的想法, 创造机会提升员工的综合素养, 只要有学历提升或者技能等级提升或者职称提升, 就给予一定积分奖励, 而且在月度基础积分上予以加分 (适当控制分值), 这样在一定程度上可以提高大部分员工对学历、技能、职称的认识, 同时也缓解了少部分“高技术”人才不断“流失”的局面。

1.4 班组建设工作不好推动

班组建设落实不到位的原因有很多, 如领导重视及支持力度不够、管理者热情不高、基层员工不积极参与, 一线班组长随便应付了事; 学习、培训、宣传没有做到位, 员工只知道口号, 不知道什么是班组建设, 不明白班组建设对个人成长的重要性; 没有一个具体的实施步骤和明确的目标, 员工不清楚该怎么做; 没有形成一个有效的监督审核体系, 做好做坏一个样, 最后流于形式等等。

班组建设是企业团队建设的需要, 更是打造优秀员工队伍的需要。通过积分制来管理, 改变以往自上而下

的管理方式, 让管理者及员工全员参与管理, 鼓励员工针对班组建设不到位等问题提出合理化建议, 一经采纳给予积分奖励, 或者对于做得好的班组、员工给予一定的积分奖励, 最终在积分上评选出优秀员工和优秀班组。

1.5 车间 (分厂) 安全环保管理不足, 隐患排查治理、及消缺时效很不到位

安全环保管理关乎企业的高质量生存与发展, 来不得半点马虎, 首先需要细化及落实安全环保责任。毫无疑问, 厂长和班组长是分厂和班组的安全环保管理第一责任人; 然后规范工作流程, 实现工作标准化, 强化现场监督监管, 切实做到为员工安全着想;^[2]其次深化隐患排查治理, 结合现场实际制定安全检查表, 定期逐项检查; 注重安全环保教育培训, 提高全员安全环保意识; 最后应用积分制来管理, 使员工充分参与车间 (分厂) 的安全环保管理。很多时候一线的员工更能发现现场的安全隐患, 只是习以为常不说或者认为是小事没必要说, 因此利用积分, 给予发现隐患的员工给予积分奖励, 一方面有助于员工安全环保意识的提高, 另一方面也有利于提升企业的本质安全环保水平。

1.6 规章制度很多, 但执行效果很差

企业制定了很多规章制度, 执行时却困难重重, 形同虚设。对于执行难的问题, 管理者可以通过以下几点去解决。首先制度要根据企业实际情况去制定, 要有明确的目的性。然后制定的制度力求简单、言简意赅, 表达清楚才能更好的执行。同时, 制订的制度要得到员工的认同才能更好的实施, 因此要重视员工, 让员工参与制度的制定。其次, 管理者要重视制度执行中的监督、考核工作, 做到违者必究、必罚。在这里需要强调, 制度面前人人平等, 管理者首先要积极遵守, 做好表率。

1.7 员工有效出勤的工作实效提不起来, 出工不出力

造成车间 (分厂) 生产效率难提升的原因, 常见的有以下几点: 管理者没有科学、合理的工作计划、工作分配; 管理者没有有效的方法或者制度来激励员工, 没有营造积极上进的工作氛围; 没有对生产环境 (或条件)、设备、工具进行改善和优化, 没有真正注重员工的技能的提升; 制度、流程不健全, 目标不明确; 薪酬体制不健全, 奖励处罚制度难落实。

对于这些常见的问题, 一线员工其实更具有话语权, 因此应该鼓励员工提出合理化建议, 在提升和优化车间 (分厂) 效率的思路及办法上很下功夫, 除其他方式外也可采用积分制来管理, 集思广益, 只要是好的建议和措施都应给予提出者相应的积分奖励。

2 积分制的制订

积分制管理并不与传统绩效管理制度冲突,它不仅关心员工的业绩和工作成果,更关心员工在工作过程中的综合表现。制定积分制时要从车间(分厂)管理中实际存在的问题入手,设定以固定积分(学历、职称、技能等级、工龄等)、有效出勤(法定或特殊出勤等)、安全环保积分(有效反三违、两票三制有效执行、劳保有效穿戴、隐患排查治理等)、设备管理积分(检修工时、消缺率、返修率、点检、设备完好性、工完料尽场地清、无泄漏工厂创建等)、工艺管理积分(巡回检查、工艺指标执行、生产任务完成情况等)、6S/CTPM/班组建设工作积分(6S/CTPM/班组建设工作完成、奖励、月度培训及考评、宣传工作等)、评先树优积分(星级员工/班组、优秀员工/班组、奖励/考核、修旧利废、降本增效、外委转自修、激励积分等)六大板块。

3 积分制的实施

实行积分制管理就是要在“千斤重担人人挑、人人身上背指标”的前提是,以公平(积分考评公平)、公开(结果兑现公开)、公正(奖金分配公正),差别(多劳多得、少劳少得)、反馈(差距分析、反馈修正)、优化(奖优罚劣)为原则,以岗位职责为基础,制定详细的积分考评细则。相对较为困难或复杂(如特殊作业等)、作业环境较差等的工作分值比例可以适当大一点,反之分值比例可以适当小一点,同时考虑职工工龄、岗位等因素。尤其是在新制度的宣贯上,按新制度执行较好的予以加分,不扣分,执行一段时间(比如一个月)对执行较差的进行扣分,员工不仅在思想上相对较经济考核更容易接受一些,而且更有助于制度条款的宣贯和推行。

积分制在操作上、设计上就是要追求简单移动,要达到有效的管理效果。^[1]因此积分的分值设定要容易达成,切不能遥不可及;积分项目要结合车间(分厂)及员工学历、职称、技能等级、实践操作技能等的实际情况,综合考虑,最好员工参与制定,要有针对性;积分考评项目、分值占比和大小是相对动态的,要根据公

司、车间(分厂)的发展适当调整,尤其是员工综合素养、岗位职责、作业条件等因素,不可追求一步到位,一个周期(时间段内)根据试行效果及时反馈、修正;以客观标准、具体的数据来设定积分考评项目及积分细则(分值、比例),尽量减少主观意见的考评,力求公开、公平、公正,按既定细则标准执行。

4 积分排名的应用

用员工的积分排名将某个单元内(一个班组或者一个致辞或者一个团队)的员工在某一时间段内的综合业绩(或劳动成果或者有效贡献)划分为四个级别,即优秀、合格、不合格,奖优罚劣,奖勤罚懒,根据排名单元内员工的数量判定每个级别内员工数量,兑现奖金,比如优秀5%、合格70%、基本合格20%、不合格5%,按照2:1.5:1:0.8的奖金分配系数核算责任人奖金。对于一个考评周期内连续优秀或者不合格的员进行额外的经济奖励或劳动教育,最终的目的是激发岗位员工主动作为、积极向上、提高工作效率。

5 结语

积分制在实施初期,难免会出现各种各样的现实问题,比如积分考评项目不全面,不能涵盖车间(分厂)的整个工作范围;积分考评比例(占比)不均,导致车间(分厂)的主要生产指标考评偏离主要导向;员工对积分考评不能正确理解等等,这些问题都需要在实施过程中逐步优化和完善。通过正向引导、积分奖励(激励)、合理化建议等方法,在积分的考评项目、分值比例、积分细则上持续优化和完善。最终实现正向激励,达成目标;挖掘问题,促进成长;让真正付出、真正优秀、达成目标的队员不吃亏;用“精准激励”激发“我要进步”,最终实现班组、员工自我约束、自我革新的目的。

参考文献

- [1]积分制管理 李青东 著
- [2]积分制管理理论与实践 作者:李荣、陈国海
- [3]积分制管理概论 李荣、张广科