

# 一体化劳动考核网络体系 在北海石油化工厂的应用

杨 泳

(滇黔桂石油勘探局北海石油化工厂企管办 广西北海 536000)

**摘要** 为进行科学管理, 增产创效, 北海石油化工厂实施了一体化考核标准, 对职能科室、生产辅助车间和个人制订了详细的考核标准及记分办法。经三个月实施, 运行正常, 效果显著。在考核中遵循一体化考核原则, 激励原则和以数据反映原则。为保证考核制度正常运作, 厂部成立了劳动考评委员会, 考核的具体执行、协调仲裁由企业管理办公室负责, 实行专人专管。与此同时, 设立厂领导专项奖励基金, 对有突出贡献者予以嘉奖。

**中图分类号** TE-2

**主题词** 企业管理 一体化劳动考核

## 0 概述

秉承“整章建制、深抓细管”的宗旨, 经过紧张有序的前期准备工作, 自1994年8月起, 我厂开始实施一体化考核标准即对职能科室、生产及辅助车间的劳动考核办法(试行), 以期达到“科学管理、增产创效”之目的。

该劳动考核办法分为两大部分: 一部分是科室对车间的一体化考核, 根据十个车间的具体情况分别执行各自的考核标准, 与此相对应的为车间考核评分表; 另一部分为厂级主管领导对科室的业绩考核(含科室自评)标准, 相对应的考核评分表。

1994年8月开始一体化考核在常压、催化两车间试行, 九月份全厂各二级单位全面实行, 截止到十月份, 从三个月的实施情况来看, 运行正常, 效果显著, 现就我厂一体化考核进行剖析并做阶段性总结。

## 1 考核原则与组织工作

我厂应用劳动考核遵循原则有三:

其一, 一体化考核原则。我厂的劳动考核工作是以全面质量管理、方针目标管理考核为主体, 将企业综合奖(月奖)、装置达标、标准化和各专业管理的考核等均纳入企业劳动考核系统, 把静态考核与动态考核结合起来, 构成企业一体化考核体系。

其二, 激励原则。即以绩效为重心, 以标准为准绳, 以事实为依据, 以激励为主的原

收稿日期: 1994-10-21

审核: 刘永胜 彭学林

则。

其三，以数据反映的原则。不论是对职能科室还是对车间的劳动考核，一律要求以事实为依据，用数据反映，防止片面或主观臆断。

组织工作。为促进企业管理的整体优化，夯实企业基础工作，切实遵守考核原则和严肃考核纪律，并保证一体化考核体系正常高效运转，厂部成立了劳动考评委员会，由厂长担任委员会主任，副厂级主管领导任副主任，相关部门负责人为考评委员会成员。考核的具体执行、协调与仲裁部门为企业管理办公室，为此企管办设立了劳动考核管理岗，实行专人专管。

## 2 对车间的一体化劳动考核

对纵向车间的考核实行五百分制、全方位考核的办法。

首先，由企管办牵头，汇集了“调度、计划劳动考核细则”、“劳动纪律、政治思想、治安保卫考核细则”、“设备管理考核细则”、“安全环保考核细则”、“工艺技术、质检计量考核细则”等五大口对车间的考核细则。需要说明的是，五大科室在制定对车间的考核细则时，一般要求使用定性的术语或定量的指标和计算公式，尽可能避免抽象的概念或语言，例如“调度、计划劳动考核细则”中对处理量的得分使用标准公式计算：

$$\text{处理量得分值} = \left[ 1 + \frac{\text{完成量} - \text{计划量}}{\text{计划量}} \right] \times \text{标准分}$$

其次，根据汇总的细则及分值，企管办根据各车间的具体情况，依照“五百分制”原则，进行考核内容的标准分分解和设置，绘制了十大车间的十个考核评分表，附表—1为其其中之一，为突出质量和安全，在考核评分表中均采用质量否决权和安全否决权。

职能科室对各车间的考评分分五大部门进行，即计划调度部门、设备管理部门、安全环保部门、劳资治安政工部门、技术质检部门。实际上就是五大考核细则的制定科室各司其责，归口考评。

各主考科室原则上由科室负责人对车间进行主考，并需在考核评分表上相应栏上签名。考核方法是主考人每月分定期或不定期两种方式到车间检查或抽查，根据检查结果换算成分值填入考核评分表中。

对主考人员的要求，是必须坚持“公正、公开”的原则，主考人只能以目标和标准作为尺度来实施考核，这也是检验考核公正与否的前提。考核者只有出于公心，坚持公正原则方能防止亲者松、疏者严的弊端，使考核真正能起到促进作用。为了做到公正，实行考核公开的原则我们认为是一种有效的监督手段，同时又是激励被考评车间的一种好形式。

如果主考人员在执行过程中不认真，则由劳动考评委员会根据情况对其酌情扣罚奖金并通报批评。如果车间被考项目完成情况良好，可以享受加分，但所加分值不得超过该项目标准分值的10%。以附表—1为例，“生产任务”栏中，假定该车间“加温、脱冰”当月执行良好，那么调度科所给加分值最高为 $40 \times 10\% = 4$ 分，突破此限加分无效；如果任务完成不好，扣分则不封底，扣完为止。

五大口主考人员，必须在当月底前下到车间考评完毕，考评过程中，应将所给分值通知车间主任，做到双方明了情况，杜绝扯皮现象。各车间于次月5日前须把考核评分表交企管办，作为计算上月奖金的依据，如贻误时间，该车间奖金将移至下月结算。

企管办依据考核评分表计算奖金，公式如下：

$$\text{车间月奖金总额} = \text{考核系数} \times \text{车间总计奖系数} \times \text{奖金基数}$$

式中：考核系数 = 车间实得总分 / 500；

车间总计奖系数 = 车间系数 × 车间在岗人数；

奖金基数由企管办根据全厂月奖总额和全厂计奖总系数计算而得。

例如：某车间某月考核评分表总得分为 530 分，车间系数 1.4，车间在岗人数 70 人，全厂奖金基数为 85 元/人，那末车间所得奖金总额为：

$$\text{月奖总额} = \frac{530}{500} \times 1.4 \times 70 \times 85 = 8829.80 \text{ 元}$$

如果该车间当月所得总分为 500 分时（即不加分也未扣分），则月奖总额为  $1.4 \times 70 \times 85 = 8330.00$  元。可见通过劳动考核，该车间多得奖金 499.80 元。

从我厂实施对车间的一体化劳动考核三个月的情况来看，成绩显著，作用明显：

一．劳动纪律大为改观，基本上杜绝了当班人员脱、串、溜、睡岗现象、迟到早退现象，把职工都拢到生产一条绳上来，因为毕竟劳动纪律好坏、任务完成与否是与每个职工的切身利益挂钩的。

二．生产运行正常、操作平稳。馏出口合格率自实行劳动考核以来一直达 100%，已超过总公司颁布的装置达标的 98% 标准，收率上升，较之考核前收率提高近 2 个百分点，同时，先前擅自放火炬问题基本上得以解决。

三．节能降耗成绩突出。装置总能耗 111.20 千克标油/吨，催化剂单耗 1.26 千克/吨原料，分别低于总公司的 138 千克标油/吨、1.4 千克/吨原料的达标标准。

我厂实现一体化劳动考核（对车间）过程中暴露的问题和整改措施：

考核评分表中个别考核内容的设置不尽合理的问题。职附表—1 中，据车间及有关部门反映，设置“工艺技术标定”这一内容不合理，因实际上车间的工艺技术标定是半年或一年方进行一次，将之置于考评表中已失去了实际意义。

五百分制的设置过于平均、没有侧重点的问题。象附表—1 中，五大口标准分总和均为 100 分，没有重点，实际上应对于“生产任务”、“工艺技术、质检计量”两口倾斜，增加分数，以突出工作重点——这是我们需要修正的地方。

少数职能科室的工作作风问题。个别科室往往不能及时到车间考评，还得需要车间提醒。再者，在考核评分时不能很好地坚持“公正、公平”原则，搞“你好我好大家好”的一套，未能充分体现一体化考核的监督促进作用。针对此情况，厂部召开了科室对车间劳动考核的讲评会，厂考评委员会要求职能科室端正态度，严肃工作作风，勤政廉政，脚踏实地地为基层服务。

另外，需要指出的是企业实行一体化考核，应防止政出多门和各立章法，从而避免对考核体系形成冲击或造成混乱。

### 3 对科室的一体化考核

为了使职能科室的各项工作逐步规范化、标准化，为了认真落实“勤政廉政、高效服务”的工作方针，并使科室与车间的考核同步，我厂制定了对科室的劳动考核办法。对职能科室的考核，主要由综合管理部门（厂办，劳资科、人事科、企管办）和主管领导考核

为主，并与科室主管负责的基层目标（方针）实施情况挂钩。

对横向科室的一体化考核实行百分制、二级考核的办法。其中，由有关科室负责60分的共性部分考核，主管厂级领导负责40分的非共性部分考核。鉴于各职能部门在一定时期内的工作量和重要程度不同，各科室的主管厂级领导有最多不超过5分的加分权，但每个厂级领导年度加分频次不能超过考核总频次的1/3。附表—2为职能科室共性部分考核评分表，附表—3为职能科室非共性部分考核评分表，摘录于此，仅供参考。

我厂科室共性部分的考核，设“目标管理”、“劳动管理”、“组织纪律”、“工作作风”、“政治思想工作”、“科务管理”六大项目，每一项的具体考核内容以科室的劳动考核细则为参考依据。现以科务管理为例说明：科务管理考核细则由厂办制定，共10条（内容从略），企管办将10条内容压缩提炼后作为科务管理的考核内容，然后根据60分值的分布情况确定科务管理的分解分值，见附表—2。

关于职能科室的考核评分。共性部分考核由归口科室主考打分，如“科务管理”项由厂办评分，“工作作风”项由党工办评分；非共性部分的考评分，首先是由科室根据自己当月工作业绩自评分，然后报主管领导评分审核，因为非共性部分考核的是科室的业务，其内容往往不便于其它部门插手，况且还存在不了解情况的实际问题，故而先有自评分后领导评分，这也是本文未一一列举非共性部分考核的原因。

当然，鉴于非共性部分的考评分表中出现了自评分，实施过程中个别科室也可能自评过高，毕竟这中间存在一个“家丑不可外扬”的问题，基于此情况，劳动考评委员会明确告知各科室要实事求是，本着把工作做细做好的原则，敢于暴露自身问题，勇于批评和自我批评，一步一个脚印地做好本职工作，不图虚名，不搞花架子，同时，也要求考评委员会成员严格把关，切实做好职能科室的非共性部分考核的自评工作。从我厂科室劳动考核操作情况来看，绝大多数科室严于律己，能客观地反映真实情况。

计奖办法，每月5日前各科室将上月考评分表（共性、非共性）交企管办，由企管办统计并算出科室实得分后，再确定科室所得奖金。计奖公式如下：

$$\text{科室月奖总额} = \text{考核系数} \times \text{科室系数} \times \text{计奖人数} \times \text{奖金基数}$$

式中：考核系数 = 科室实得分 / 100。

我厂自实行对科室一体化劳动考核以后，成绩颇为突出，主要表现在：科室机构精简、人员优化、定员普遍减少后，各科室工作量相对增加的情况下仍完成得很出色，杜绝了人浮于事的现象，什么“一杯茶，一支烟，一张报纸看半天”的情况在我厂职能科室绝对看不到；工作作风大为改观，从根本上解决了纵向推诿、横向扯皮的问题；科室目标管理、科务管理走向标准化、规范化，管理水平跃上了一个新的层次，为我厂管理工作向纵深层次开展打下了良好的基础。

#### 4 对个人的考核和专项奖励基金

对个人的劳动考核，目前我厂还未实施，仅在酝酿之中，这里就粗略的轮廓作一表述，需要说明的是，对个人的考核我们主要借鉴先进企业的做法和有关资料介绍的先进经验汇编而成：

对个人的劳动考核办法（细则），原则上由厂属各车间、科室根据实际情况，依据厂部有关规定和标准制定，并报企管办备案，厂部不再制定对个人的考核标准。

对个人的劳动考核主要以个人目标完成情况为主,同时把执行标准、规范、制度以及个人的技术水平、能力、劳动态度、贡献大小一并统筹考虑,全面客观地反映个人真实情况。我厂拟定的对个人的考核办法具体内容有:生产任务完成情况;工艺指标完成情况;完成生产情况;设备维护保养情况;操作纪录是否规范;文明生产是否合格;劳动纪律是否遵守;节约回收是否认真;个人贡献是否突出等九个方面。

对个人目标的考核方法,主要依据个人目标管理卡片和岗位工作标准由班组长每日打分,并建立《个人目标管理考核纪录》,把加分扣分原因均记录在卡片上,除按月份考核分配奖金外,还作为评选先进、调整工资的依据,同时作为激励个人的资料。

个人考核的分值设立,我们认为年度1200分为宜,即每月100分,按月累计。

至于个人的考核责任,则主要依据个人或班组的目标和有关规范、标准进行,以班组长(工段长)考核为主,由车间领导及职能人员负责单项考核,做到日记分、月累计、季评价、年总结,附图—1为××车间个人目标考核责任矩阵图。

关于厂级领导专项奖励基金的说明:

我厂在实行一体化考核的同时,设立了厂级领导专项奖励基金,设立该基金的目的,一方面是充分利用“激励原则”,主管领导对负责的科室或车间的有突出贡献者予以嘉奖;另一方面是对一体化考核的查漏补缺,对所未容纳的考核项目如异常(事故)应急处理的奖励。

## 5 结束语

根据我厂的经验,企业在实施一体化考核操作过程中有如下几个问题需要强调说明:

一.企业各级领导及相关部门必须高度重视,大力支持。象我厂的做法是成立了劳动考评委员会,厂级领导与各部门负责人均在委员会中各负其责、各司其职,这也是关系到一体化考核能否运转的大前提;

二.保证一体化考核体系始终如一的运行,防止虎头蛇尾,真正达到促进工作、奖励先进、增加效益、激励斗志之目的。

三.宣传工作。在开展劳动考核的同时,应充分利用各种媒介大力宣传,消除职工因对劳动考核不了解或不理解造成的抵触情绪,使劳动考核深入人心,在企业全体员工头脑中建立起牢固的劳动考核意识;

四.建立有效的信息反馈体系,不断将一体化考核在运行过程中出现的问题、暴露的缺陷、操作者的建议等收集整理,做好对一体化考核网络体系的诊断、补充和改革工作,使之不断充实和完善。

附表一  
××车间考核评分表

考核项目	考核内容	标准分	考核分	主考部门	考核项目	考核内容	标准分	考核分	主考部门	考核项目	考核内容	标准分	考核分	主考部门
生产任务	1、加温、脱水	40		调度科 计划科 主考人签名： 年月日	工艺技术、质量检验、计量管理	1、任务完成情况	5		质检科 技术科 主考人签名： 年月日	设备管理	1、机泵完好率	40		机动科 主考人签名： 年月日
	2、检尺、报量	20				2、能耗	10				2、静密封泄漏率	30		
	3、油品转输、出厂	30				3、工艺卡片	5				3、检修计划准确率	10		
	4、统计报表数据	10				4、操作规程	7				4、设备故障率	5		
合计		100				5、巡回检查	5		合计		15			
劳动纪律、政治思想、治安保卫	1、劳动纪律	50		劳资科 党办科 保卫科 主考人签名： 年月日	合计	6、文明生产	5		安全环保管理	合计	1、安全制度	5		安环科 主考人签名： 年月日
	2、干部勤政廉政	7				7、技术分析	10				2、安全措施	5		
	3、政治学习	7				8、工艺技术标定	5				3、安全生产	15		
	4、宣传报道	6				9、技措技改	5				4、防火防爆措施	5		
	5、思想工作	5				10、TQC管理	5				5、安全伐	10		
	6、思想调查报告	5				11、质量管理	5				6、消防器材	10		
	7、安全防范措施	6				12、计量工作	13				7、工业卫生	20		
	8、一般治安案件	6				13、油品调合	5				8、事故隐患	20		
	9、违法违纪	8				14、油品出厂	5				9、一般事故与负伤率	10		
合计		100		16、技术档案	5		10、事故否决权				100			

统计：\_\_\_\_\_

车间领导：\_\_\_\_\_

主管领导：\_\_\_\_\_





附表—3 职能科室考核评分表(非共性部分)

科室	考核内容	分解分值	评分标准	年 月 日	
				自评分	主管领导评分
人事科 40分	1、认真贯彻执行党的干部路线、执行政策。	7	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	2、做好干部调配、选拔、任免、离退休及干部考核工作。	7	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	3、做好分配来厂的大中专毕业生接收、安置, 按时转正、定组工作。	7	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	4、严格干部档案管理, 做好党员干部组织关系的接转工作。	7	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	5、做好专业人员的职称评定工作。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	6、做好月、季、年度各类干部统计报表工作。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
厂办 40分	1、做好接待工作, 处理好群众来信来访。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	2、做好厂领导办公会议等重要会议的通知, 筹备、记录、整理、催办等。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	3、做好各类行政文件的收发、打印、传阅、归档工作, 安排好各种材料打印。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	4、做好以厂名义上报和下发文件、报告的核稿和审定, 贯彻厂长指示和厂部决议。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	5、做好厂部各类总结报告及讲话材料的起草工作。	6	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	6、做好印章的管理和使用工作。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	7、制定办公楼勤杂管理制度, 组织实施和考核。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
劳资科 40分	1、做好职工的劳动调配、定级和劳动考核工作。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	2、做好职工工资、各类补贴、效益工资的管理与发放。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	3、做好职工工资的调整工作。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	4、做好全厂的定岗定员工作。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	5、做好职工的教育、培训工作。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	6、抓好全厂的劳动纪律, 以及对违纪人员的处理。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	7、抓好全员出勤率、劳动生产率、工作利用率。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		
	8、做好劳动定额工作。	5	按完成程度评分, 单次扣分不少于1分		

续附表一3 职能科室考核评分表(非共性部分)

科室	考核内容	分解分值	评分标准	自评分	主管领导评分
财 务 科 40分	1、自觉遵守财经纪律,坚持主管财务一支笔审批和“三审、五把关”的财务开支制度。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	2、正确计算产品成本、分解内部成本控制指标,确保内部利润的实现。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	3、按规定编制各种报表,妥善保管和保全各种会计档案和资料。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	4、建立内部核算和划小核算单位指标分解,制定结算价格。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	5、坚持做到财务收支平衡,资金使用建立月度、季度、年度计划,合理调度平衡资金,确保生产资金的到位率100%。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	6、做好工资、奖金发放工作。	5	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
企 管 办 40分	7、做好所管考核工作。	5	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	1、负责现代化管理方法的推广应用。	8	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	2、修订管理标准和工作标准,督促检查各项规章制度落实。	8	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	3、组织和协调全厂的劳动考核工作,合理分配奖金。	8	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	4、搞好审计工作和合同管理工作。	8	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	5、完成领导交办的各项工作,认真办理为车间服务的各项杂务。	8	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
调 度 科 40分	1、完成原油进厂计划。	7	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	2、完成当月生产计划。	7	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	3、生产指挥准确无误、无跑、冒、窜事故发生。	7	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	4、做好水、电、风、气的平衡,满足生产需要。	7	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	5、产品出厂合格。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		
	6、认真实施对车间的劳动考核工作。	6	按完成程度评分,单次扣分不少于1分		

年 月 日

附图一

### 车间个人目标考核责任矩阵图

