

# 城市燃气企业激励量化管理探讨

□ 温州市燃气有限公司(325000) 黄迪华

**摘 要:** 激励机制作为企业管理的一个重要组成部分,在促进企业提升凝聚力、降低管理成本,提高工作效率方面发挥着重要作用。如何将工作实行量化管理并在激励中体现,成为城市燃气企业关注的管理课题。本文结合城市燃气企业工作性质和特点,介绍城市燃气企业激励量化管理实施方法,以期对其它企业提供参考和借鉴。

**关键词:** 量化管理 激励机制 城市燃气

## 1 概述

城市燃气企业主要从事城市燃气管网建设与维护,以及燃气供应与服务业务,因企业业务特性,普遍存在作业面广、点多、工作进度、效率受外部因素影响较多,员工在外实际工作状态难掌控和评价的特点,造成企业工作效率低下,生产成本增加,因此,寻找一种有效的管理模式来提升和改善企业管理水平显得尤为重要。

## 2 基本情况介绍

某市燃气有限公司是一家市属国有企业,负责市区城市燃气运营与服务。员工每天工作一般由班组负责人制定并派发,因企业原实行固定工资制,员工做多做少对其薪酬影响不大,工作积极性未能充分调动,工作状态、效率不尽如意。

为彻底改变这一局面,该公司在生产岗位推出了一种新的激励量化管理模式。这一模式推出较好地解决上述管理中存在效率低下问题,实现了企业与员工互利共赢,增强了员工工作责任感和对企业的认同归属感。下面就该公司实施激励量化管理进行简要介绍。

## 3 激励量化管理原则

管理的最终目的是为了不再管理<sup>[1]</sup>,实行激励量化管理将改变公司原有管理模式,管理将由被动转变为主动,员工工作状态将由要我工作转变为我要工作,但在实施激励量化管理过程时应把握好以下几项基本原则,以利于在企业推行。

### 3.1 坚持企业与员工共赢原则

实行激励量化管理后,员工工作效率将大大提升,应坚持员工在提高工作效率的同时,其实际收入要有相应地提升。公司可从工作效率提升带来员工人数减少,人工成本降低中受益,实现企业与员工共赢。

### 3.2 坚持客观、合理、员工可接受原则

工作量化标准是明确员工在正常工作时间、工作状态下可完成的工作量,该工作量的制定以明确工作内容、工作要求为前提,符合客观实际。

### 3.3 量化过程中可采取先紧后松原则

实施量化过程中有些工种由于历史数据、工作特性等原因,难以取得较为准确的量化标准,对这类工种在进行量化时,应采取先紧后松的原则,即在量化实施初期,可适当提高标准,运行一段时间后,根据员工实际工作量、工作状态以及收入状况,可进行微调,这可提高员工工作满意度。

## 4 实行激励量化管理工种特性

为保证取得预期效果，实行激励量化管理工种需要具备以下几个特性：

- 4.1 工作内容、工况相对稳定；
- 4.2 作业现场分散，难以监管；
- 4.3 工作可由员工独立完成。

因为工作内容、工况相对稳定可以较好地客观评价该工种工作量，具有较强的可比性；作业现场分散，难以监管可以通过激励量化管理实现员工自我管理，成效明显；工作可由员工独立完成，这可以较好地发挥员工自我工作主动性，避免平均主义、大锅饭行为存在。

## 5 前期准备工作

实行激励量化管理是企业对各工种工作内容、标准及流程一次全面梳理、明确的过程，也是企业工作绩效、管理水平全面提升的过程。在实行激励量化管理之前，需要对各工种现行工作内容、标准及流程进行合理性、有效性分析。评估现行工作方式、方法是否能有效解决或达到企业所期望的效果；是否有更为有效、简洁的工作方式、方法；工作流程某些环节能否删减；对原工作模式下发现或解决的隐患、问题进行成本分析；工作周期是否需要调整等。最终确定各工种新的工作内容、标准及流程。这是开展激励量化管理前期准备工作，也是今后进行有效监督、考核的依据。

另外，在实行激励量化管理前，应调阅各工种原工作模式下的历史数据，了解员工原有工作状态，全年及月平均工作量情况，以作为制定员工工作量标准的参考依据之一，因为历史数据容易让员工接受。对工作内容、标准及流程前后发生较大调整的，需要重新核定员工日工作量。可以通过听取有经验员工意见或现场实地跟踪了解等方式予以确定。

## 6 激励量化管理基本方法

如何对某工种员工日工作量进行量化是激励量化管理实施过程中最为关键的一步，没有一个令人信服的标准，对员工进行考核也就失去了意义<sup>[2]</sup>。该公司

主要采用了以下几种量化方法：

### 6.1 相关性分析法（换算法）

相关性分析法主要对那些难于直接量化，或者直接量化可能存在很大偏差的工种，可以通过其他与之存在相关性的事物进行比较分析，得出相互之间的换算关系，并将其转化为同一标准进行量化，以此标准作为员工工作量化标准。

### 6.2 现场测量法

现场测量法主要对工作内容、标准及流程变化较大或者新增工种，可以通过对该工种各环节所需要时间进行测试并做好记录，同时，需要考虑各工况下的实际情况，并留有一定的作业冗余时间。

### 6.3 经验法

经验法可通过挑选几名符合公司岗位要求，对工作较为熟练的员工对某项工作进行测试，测试需要包括各种可能出现的工况，核算各种工况下员工日平均工作量。在选取员工进行测试时，不宜挑选工作效率过高或过低的员工作为参考对象。另外，对工作内容、标准及流程前后未发生明显改变的岗位，也可采取该工种历史数据，以测算员工日平均工作量。

## 7 激励量化管理实施分析

实施激励量化工作标准应该明确，制定相应的考核办法，然后公正地予以考核<sup>[3]</sup>。让员工清楚地知道什么是合格，工作质量未达要求将受到怎样的处罚。该公司先后对企业户内安检、抄表楼栋检查以及屋面盘管保养等工种实行激励量化管理。

### 7.1 根据相关性分析法实施量化管理的工种有：

#### （1）楼栋检查

该公司楼栋检查主要对楼栋管网腐蚀、泄漏、占压情况进行安全检查。楼栋实际工况复杂，对实际工作量测算造成很大影响，该公司将楼栋分为别墅楼栋、出地管楼栋、高层楼栋（大于等于9层）、多层楼栋（小于9层）及高低区楼栋。为了平衡这些不同工况影响因素，该公司采取了相关性分析法（换算法），规定以6条立管楼栋为标准工作单位，少于等于6条立管的多层楼栋为系数1，立管每增加1条系数增加0.1。具体换算办法如表1：

员工每人每天可完成工作量系数为10，核定员工

每人每月工作量系数为220。

表1 楼栋检查量化换算办法

| 楼栋<br>工况   | 别墅  | 出地管<br>楼栋 | 高层楼栋及<br>公建用户 | 多层楼栋及<br>高低区楼栋 |             |
|------------|-----|-----------|---------------|----------------|-------------|
| 换算依据       | 1栋  | 1栋        | 1栋            | 立管≤6条          | 立管每<br>增加1条 |
| 系数计算<br>办法 | 0.2 | 0.3       | 0.8           | 1              | 增加0.1       |

(2) 楼栋保养

楼栋保养工况也相对较为复杂，难以直接量化。楼栋工况的不同，实际工作量存在很大差别。该公司对楼栋进行分类，分为别墅楼栋，出地管（下环埋地）楼栋，高低区楼栋，镀锌盘管楼栋，无缝钢盘管楼栋。采用相关性分析法，根据现场调查分析，认为楼栋立管数与实际保养工作具有高度的相关性，楼栋立管数在很大程度上反映了屋面管线的长短，能基本反映楼栋保养工作量。具体换算办法如表2：

表2 楼栋保养量化换算办法

| 楼栋<br>工况   | 镀锌盘管/高、低区<br>镀锌盘管 |       | 无缝钢盘管/高、低<br>区无缝钢盘管 |       | 出地管<br>楼栋/别墅 |
|------------|-------------------|-------|---------------------|-------|--------------|
| 换算依据       | 立管数（不包括<br>上行中压管） |       | 立管数（不包括<br>上行中压管）   |       | 立管数          |
| 换算标准       | ≤6条               | 每增加1条 | ≤6条                 | 每增加1条 | 15           |
| 系数计算<br>办法 | 1                 | 增加0.2 | 1.5                 | 增加0.3 | 1            |

员工每人每天可完成工作量系数0.5个，核定员工每人每月工作量系数为11。

7.2 根据现场测量法实施量化管理的工种有：

(1) 户内安检

公司通过对安检人员现场工作测量，核定正常工作时间下，每人每天可完成32户户内安检，每月核定工作标准为700户。为调动员工工作积极性，提高工作效率，该公司对安检工作实行递进式量化单价，具体如表3：

7.3 根据经验法实施量化管理的工种有：

(1) 抄表

该公司抄表工作在实行量化过程中，抄表周期未发生变化，均为每两个月抄表一次，但工作内容、要

表3 安检递进式量化单价办法

| 安检用户数   | 单位价格（元/户） |
|---------|-----------|
| 500户及以下 | 4.4       |
| 501-550 | 4.8       |
| 551-600 | 5.0       |
| 601-650 | 5.2       |
| 651-700 | 5.5       |
| 701以上   | 5.6       |

求发生了较大变化，实行量化管理后允许抄表员对部分用户实行估抄，以资金到账用户为准核算抄表员工资，但每3个周期（半年）抄表周期必须入户实抄一次。公司选取两名抄表员开展对新抄表模式试行，通过试行发现可能存在的问题，同时，获取员工每月实际可完成工作量数据。通过试行确定抄表员每人每月可完成3 500户的抄表任务，远高于原每人每月完成1 500户工作指标。

8 量化单价核定

量化单价需根据当地劳动力市场和公司现有工资水平予以确定，制定量化单价时应以国家法定工作时间下获取的工资为准，即员工在国家法定工作日应取得该工种原有工资收入，且不得低于当地最低工资标准。

某工种量化单价 = 企业某工种原月平均工资 / (每月法定工作日 × 员工日平均工作量)

根据某工种原月平均工资劳动力市场、企业内部薪酬竞争力水平，以及实行量化管理后，员工实际收入水平和员工在企业内部流动意愿等因素，企业可适当调整某工种原月平均工资水平来调整量化单价，以实行企业内相对公平，并促使人员合理流动。

9 管理认识误区

企业实行激励量化管理必将大大提高工作效率，降低企业人工成本。许多管理者担心实行激励量化管理后，员工将一味追求数量而忽视质量，可能给企业带来更多安全隐患。激励量化管理的主要目的，应该是促使员工自动自发，十分喜悦地把工作做好<sup>[4]</sup>。

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2013.02.012

# 浅析燃气企业第三方代收费工作的现状

□ 重庆燃气集团(400020)张雪莲

气费是支撑燃气企业生产经营循环的血液,有效的回收气费是企业生存和发展的基础,决定着企业的竞争能力和可持续发展能力。因此,提供更方便、更快捷的缴费方式,既是满足客户的需要,也是提高燃气企业气费回收率的需要,更是提升燃气企业服务水平的需要。近年来,燃气企业与银行、社会专业代收机构两边联手合作,充分利用数据库技术、软件技术和合理有效的业务处理手段,建立起第三方代收费平台,一起实现缴费方式的多样化,实现燃气企业、银行和社会专业代收机构资源共享、优势互补、多方共赢。本文就第三方代收气费工作进行调查和分析,阐述个人观点,不足之处望各位专家和同行指正。

## 1 背景

由于用气客户每期缴费时间有限制,每到缴费期末,燃气营业厅缴费人流剧增、人满为患,因收费柜台有限、排队等待时间过长而引发客户抱怨,给燃气营业厅带来巨大的工作压力,进而也影响了燃气企业社会形象。这一现象成因复杂,一方面,由于客户群工作生活忙碌,水、电、气抄表时间分散而难以记忆,客户习惯性在月底集中缴纳。另一方面是随着城镇化建设飞快发展,各住宅小区鳞次栉比,一户一表安装数量成倍增加,而燃气营业厅数量的增加却受到地理位置、人员编制等多方面条件的限制,往往是一

实践证明,实行激励量化管理后工作质量不但没有下降,反而有了显著提升,因为实施激励量化管理后,员工收入大幅提升,增强了员工对企业的认同感和归属感,使其更加珍惜这份工作,工作责任感更强,工作质量得到更为有力的内在保障。当然,管理者也不能忽视对个别员工工作质量的监督检查,并加大惩罚力度,使激励量化管理有效、高效。

## 10 结束语

激励量化管理能较好地从业体制上充分调动员工工作积极性,提高企业工作效率与效益,具有良好的企业价值导向。激励量化管理只有结合企业及各工种实

际情况,制定可被员工广泛接受的量化标准,才能取得预期效果,实现员工与企业共赢。

### 参考文献

- 1 王磊.完美进化量化管理出效益.机械工业出版社,2009;11:8
- 2 王宇.绩效考核量化管理全案手册.企业管理出版社,2009;2:12
- 3 曾仕强,刘君政.最有效的激励艺术.北京联合出版公司,2011;7:20-77