

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2015.09.010

浅谈绩效管理在H公司低压、中压巡线中的应用

□ 合肥燃气集团有限公司(230601) 王叔宝

合肥燃气集团有限公司(以下简称H公司)始建于1982年,是集天然气储配与销售、燃气设计、管道安装、燃气器具制造于一体的市属国有独资大型企业。目前主要承担合肥市建成区(除滨湖新区)、庐江县和寿县新桥产业园的天然气供应任务。截至2015年6月,集团拥有资产总额43亿元,员工1 500多名,燃气民用户125万户,工业、公建和商业用户4 960户,燃气管网4 820km。在肥东“西气”门站和肥西“川气”门站内,各建有1套LNG(液化天然气)应急调峰储气设施。2014年供气量4.24亿 m^3 ,管道天然气供应规模在安徽省城市供气行业中排名第一。

安全是企业的“生命线”,尤其是燃气管网的安全运行,将直接影响着人民群众的生命和财产安全。

被称为“嗅气工”的巡线员为大合肥建设保驾护航的同时更要守住百姓的这条“生命线”。“我们每年夏天,胳膊都要脱几层皮”、“这是一条贯穿东西的主管道,一旦被挖坏,出现漏气,后果不堪设想。”我相信这样的话语对我们巡线员并不陌生。不论是炎炎夏日还是寒冬腊月我们怎么才能在克服恶劣环境的同时提高工作效率呢?针对燃气管网巡线岗位,如何提高工作质量和服务水平,显然成为企业亟待解决的问题。下面笔者从一名基层工作者的亲身感受结合理论知识,探讨绩效管理应该如何有效的应用于巡线岗位。

通过对比表1和表2可以得出:相对一次余气回收,槽车经二次余气回收后,平均压力降低0.12MPa左右;平均亏损减少66kg左右;平均时间增加39min左右,主要是再次连接卸液软管和进行余气回收耗时。

4 结论

通过实际卸液数据可得,回收槽车余气的确存在很大的利用空间。经过二次回收槽车余气,明显减少了亏损,增加了经济收益。可以预测,随着公司站场逐渐增多,经济收益是相当可观的。

参考文献

- 1 于嘉懿. LNG卸车操作流程的介绍与优化[J]. 上海煤气, 2014; 6: 6-9
- 2 李继从, 范小平. 天然气加气站操作与运行[M]. 北京: 中国质检出版社, 2014: 22-23
- 3 严铭卿等. 天然气输配技术[M]. 北京: 化工工业出版社, 2009: 282
- 4 高黎敏. LNG加气站联合卸车工艺设计的探讨[J]. 煤气与热力, 2013; 33(10): 41-42
- 5 何才宁, 卢亿. LNG加气站采用双罐工艺降低损耗的探讨[J]. 石油库与加油站, 2013; 22(6): 9-11

1 H公司巡线管理方面存在的问题

(1) H公司是市属国有企业,“铁饭碗”意识导致多数巡线员主人翁意识不强,对工作缺乏主动性,习惯于应付了事。遇到新建管网不愿接收,不听从领导的调配,抱着反正干多干少都一样,干好干坏一个样的心态。

(2) 专业知识相对不足。

(3) 巡线员不能及时发现管网存在的一些问题,如漏气;阀门井盖丢失、被埋、损坏;牺牲阳极丢失、损坏、被埋;违章占压等。反映出巡线员责任心不强,安全隐患意识淡薄。“预防为主,防抢结合”(防为主,抢为专)起不了预防的作用也就失去了巡线的意义。

2 巡线员管理绩效的主要措施

(1) 实行计件工资制

“凡是无法衡量的就无法控制”,充分利用智能手机巡检以阀门井、立管、调压器、牺牲阳极为点以点带线,以线带面,从而带动全面的巡检。如图1所示,燃气管网巡检以阀门井、立管、调压器、牺牲阳极为点,燃气管网也就全面覆盖了。但此种巡检方案针对工商户调压器后段仍然有较长一部分燃气管网不能完全覆盖如图2所示,故笔者建议工商户调压器末端管网安排调压工去巡检可能更好点,同时也符合非民用户《合肥燃气集团管线运行公司安检工作管理规定》。



图1

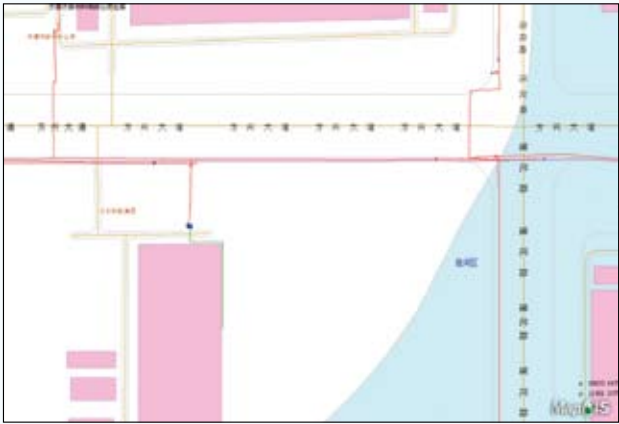


图2

计件具体见表1(根据现有管网通常情况下巡检规定及公司规定相应人数测算)

表1 绩效计件办法

事由	金额
阀门井巡查(按座算)	3元/座
立管巡查	0.8元/个
牺牲阳极巡查	3元/座
集水井巡查	3元/座
调压站巡查(只巡不检)	8.4元/座
顶管交底	8.4元/起
一般建设交底	16.8元/起
大建设交底(按每公里算)	16.8元/km/起
点火、接送气、验收(按小时算,参考维修岗位)	8.4元/起
发现地上管网漏气	8.4元/处
满勤等奖	100/月
其它	

备注:其它包含公司现有规定(违章占压100元/发现,200元/处理、中低压地下(PE、钢管)漏气50元/处,中、低压地下(铸铁)漏气20元/处,GIS复核等,笔者建议地上漏气也可奖励,建议8.4元/处;表现优秀员工可以另外奖励如满勤等。

绩效计件工资=阀门井巡查+立管巡查+牺牲阳极巡查+调压站巡查+顶管交底+一般建设交底+大建设

交底+点火、接送气、验收+发现地上管网漏气+满勤+其它

如巡线员A: 阀门井数312个即 $312 \times 3=936$

牺牲阳极数12个即 $12 \times 3=36$

调压站数50个即 $50 \times 8.4=420$

顶管交低底2次即 $2 \times 8.4=16.8$

点火接送气2起即 $2 \times 8.4=16.8$

中压漏气发现1起即 $1 \times 50=50$

A的本月本月绩效工资为 $936+36+420+16.8+16.8+50=1\,475.6$ 元

(2) 分阶段持续完善

这种绩效管理不是一蹴而就的,而是分阶段进行并持续完善的,如图3所示,



图3

第一阶段：局部试行

在确定绩效管理初步方案后,选取个别服务所作为试点进行测试,并听取服务所的反馈意见。

第二阶段：优化改进

在听取试行服务所反馈意见后,对原方案进行改进完善,从而得出全面实施绩效管理方案。

第三阶段：全面实施

将优化的绩效管理方案在公司范围内全面实施,这样就能形成“按劳分配多劳多得 奖勤罚懒”的局面。

第四阶段：持续改善

绩效管理方案不是一成不变的,实践是检验真理的唯一标准,因此绩效管理会根据实际情况而不断去调整和完善形成具有自身特色的一整套体系。

3 巡线员绩效管理实施效果设想

(1) 巡线员绩效管理激发了员工的积极性。在

收入得到量化的基础上,拉开收入差距,有利于平常和年终的绩效考核与评估,准确的分辨出哪些人对工作的贡献大,实现当初要我干到我要干的转变,工作质量与服务水平也会得以提高。奖勤罚懒,优胜劣汰,这样才可以为公司不断地注入新动力,新源泉,并且保持蓬勃发展的强劲势头。

(2) 促进巡线员自我能力的提升。绩效管理实现了对个人业绩的量化考核,有利于评优评先,优秀的员工可以与大家一起分享工作经验,业绩不佳的巡线员也可以针对自身的不足加以改正和学习。促使基层服务所形成学技术、钻技术的良好氛围、提升基层服务所人力资源效益等方面起到积极作用。

(3) 巡线人员隐患发现及时率和有效率大大提高,使管网巡查工作稳步向前推进,较关心的巡线到位率、自查率、在线时长等方面也大大提高充分保障管网安全、高效、稳定运行。

4 结束语

相信11.22青岛输油管道爆炸事故以及8.12天津特别重大火灾爆炸事故,给我们敲响了安全的警钟。天然气企业作为一种特殊的服务行业,安全是企业的“生命线”,笔者认为巡线岗位可以引入适用的管理制度,对企业发展的具有促进甚至是革命性作用(如本公司维修岗位、抄表岗位)。正如一位行业前辈曾说过,“在企业发展顺利的形势下保持危机意识,经常对企业管理工作进行反思,认识和找出企业管理中的薄弱环节,是一个管理成熟企业的重要标志。不怕解决不了问题,就怕不能承认存在的问题。我们既要有解决问题的能力,更要有承认不足的勇气”。

“凡是无法衡量的就无法控制。”

参考文献

- 1 姚俊,汪先祥. 绩效管理在合肥燃气集团民用抄表管理中的应用[J]. 城市燃气, 2014; 11
- 2 刘晓梅. 企业工资管理岗位绩效实施中的相关问题[J]. 人力资源管理, 2012; 1
- 3 罗毅. 绩效管理成功法则[J]. 中国药店, 2010; 11