

创新岗检新模式，抓实抓好新时期基层单位岗位责任制落实

马士鸣

兰州石化三联公司

【摘要】20世纪60年代，大庆油田一把火“烧出”了岗位责任制，岗检作为有效保障岗位责任制落实的重要方法，是推动企业基础管理的法宝，新时期基层单位岗位责任制管理模式要从制度标准、绩效考核、监督检查、平台支撑等四个维度，围绕“岗位责任制”这个主线，转变岗检固有的观念，统筹设计，分类管理。主要解决目前基层单位管理多套体系并行，管理要素重叠、基层负担较重等问题，实现“事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查，奖惩有依据”，推进管理提档升级。

【关键词】岗位责任制；观念转变；四位一体

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2020.03.384

引言

岗位责任制大检查，简称“岗检”，现已成为石化企业实践的结晶，传统管理方法之精华。多年来，兰州石化十分重视岗检工作，在实践过程中不断优化，使之日趋完善，创新提高。新时期为了进一步优化打造岗检运行体系，充分调动员工的积极性和创造性，严格贯彻以岗位工作为中心的各项标准执行，扎实推进新时期“岗检”工作在基层单位落地，实现全面达标，就势必要求岗检适应新形势，完成新任务。如何创新岗检新模式，抓实抓好基层单位日常岗检，就成为我们值得研究的新课题。

一、促进新时期基层岗检的三个观念转变

（一）岗检的检查形式由“被动式”向“主动式”转变

岗检的“被动式”，就是指过去的岗检模式。它是基层单位为主体，每年定期和不定期地接受上级的专业检查。由于上边千条线，下边一根针，使基层单位这个主体，形成应付局面，处于受检查的被动地位。虽然过去每次岗检都起到了一定的推动作用，管理水平有了不同程度的提高，但由于岗检的被动式，这项工作的深入就受到了客观条件的限制。存在的主要问题：一是管理工作时紧时松，没有连续性。由于经常处于被动地位，基层单位忙于应付检查，必然形成迎岗检突击大干，岗检后三天变样的现象，造成基层管理时紧时松，成为“寒暑表”状的管理。二是不利于调动职工的积极性和创造性。这是因为基层职工接受检查多，埋怨情绪大，甚至会出现一些抵触情绪。基层也因为自觉管理少，自我规范缺乏主动性，致使管理工作滑坡。三是巩固管理工作成果的难度大。由于管理上的严松交替，必然会出现一些低老坏、常见病，管理工作不能持之以恒，管理工作成果无法巩固。

岗检的“主动式”，就是指以基层单位自我岗检为主，上级定期抽检为辅的新模式。首先，要把基层自我岗检分为五个层次，即二级单位组成专业岗检组开展单位级季检，各职能部门按专业开展月检，基层单位领导和职能人员组成车间级周检，车间领导干部上岗日检，各岗位人员定时、定点巡检。这样，全单位人人都在岗检之中，不断增强责任心和自觉性。各基层单位都把岗检列入重要日程，有计划、有实

施、有检查、有总结、有提高。其次，岗检的“主动式”，就是给基层车间松绑放权，让车间结合本单位的实际情况，在管理上创新，走出新路子，提高新水平。最后，岗检的“主动式”还必须与上级半年综合性岗检相结合，这是因为二者相辅相成，同在一个统一体中，相互制约、相互促进。

（二）岗检的检查内容由“常规式”向“综合式”转变

岗检的“常规式”，就是以岗位工作标准为尺子进行检查、按标准规定打分，综合进行排名。这种“常规式”的岗检模式已延用了多年，周而复始。通过在岗检实践中探索，经验告诉我们，岗检的内容可以不断地充实和丰富，这就使岗检内容由“常规式”向“综合式”转变迈出了一步。所谓岗检“综合式”，就是充分利用岗检这个有效方法，把全单位各项重要工作的验收，纳入岗检一道完成。采用“综合式”岗检有三个优点：一是可使岗检工作与全单位各项重要工作紧密结合，运用岗检推动各项重要工作落到实处。二是与岗检标准相近的内容，采取合并同类项的形式，一次岗检可完成几项工作，既丰富了岗检的内容，又提高了工作效率。三是“综合式”岗检对基层车间一次性检查，减轻基层车间负担，为基层创造一个宽松的条件，使之可以集中力量，强化内部管理。

（三）岗检的检查考核由“静态式”向“动态式”转变

岗检考核的“静态式”就是岗检“一锤定音”，这样往往出现“突击大干迎检有余，经常巩固提高不足”的现象，基层车间处于应付状态，既不利于养成“高严细实”作风，又不利于坚持高标准，基础工作也不扎实。一些低标准，老毛病就会不断滋长蔓延，致使各项管理制度执行不严，管理工作不能到位。“动态式”考核，就是按照唯物辩证的观点来看，事物都是运动的，都是发展的，考核也不是一成不变的，好与差是相对存在的，好的单位放松管理，岗检也会滑坡，差的单位从严管理，也能变成好的单位，这样就形成了岗检考核上的“动态式”。用发展的眼光看问题，好与差的单位都可能转化，这样可激励先进单位巩固提高，后进单位奋发向上。具体方法就是把过去的“一锤定音”阶段性考核管理，变成经常考核管理，即周考核，月小结，季评比，半年全覆盖岗检的新模式。这样，平时就可通过各部门的职能

作用发挥,实时掌握基层车间的岗检动态,定期全面评价基层车间管理水平,使基层车间先进不停步,后进争上游。

二、建立新时期基层岗检的“四位一体”新模式

为了进一步简化管理,激发活力,适应信息化发展的需要,按照“顶层设计、突出重点、专业主导、业务先行、持续改进”的工作原则,积极探索以“两册”标准、“两全”考核、岗位责任制检查量化和基层信息管理平台建设为主要内容的“四位一体”新时期岗位责任制管理工作,着力构建“简单、实用、标准化”的基层岗检管理模式。

(一)以标准化为导向建立“两册”标准

“两册”文本(《管理手册》和《操作手册》)以“职责定位、制度流程、操作标准、风险防控、应急管理、检查考核、资料报表和党建工作”等八个方面为重点,结合基层管理实际,采取“留、并、改、补、废”的方法,把散落在各个制度、标准、体系中的各项管理要素进行优化整合,确保一套文本满足多个体系要求,并适当采用表格、框图、照片等形式进行表述,使抽象的管理内容更加形象直观。主要解决让员工知道在工作岗位上干什么、怎么干、干到什么程度,做到一册在手,一目了然。管理手册是管理者行使管理职能、实施监督考核的依据,操作手册是岗位员工落实岗位职责、实施标准操作的指南,特别是操作规程部分,以工作流程为基础,细化每项操作的步骤、工作标准、HSE风险及规避措施。

(二)以精准化为导向完善绩效考核体系

“两全”考核(全员绩效考核、全要素量化考核)主要是对员工的岗位责任与工作任务进行具体化,按照“多劳多得,优绩优得”的原则,通过完善薪酬与工作量、工作质量等相关的工效挂钩政策,发挥考核的激励、约束作用,促进岗位员工更好落实工作职责。全要素量化考核管理以量化写实为基础,运用比较类推法,对同工种业务内容、难易程度、工作量大小等要素进行测算,确定权重和分值,根据员工所得分值分配奖金,属于岗位责任落实情况的月度结果评价。全员绩效考核管理采取签订年度绩效合同、季度任务考核表和月度工作考核单等不同方式,将管理人员、技术人员和岗位操作员工的个人工作效果与薪酬挂钩,属于岗位责任落实情况的年度结果评价,两者相辅相成,相互补充,充分调动员工的积极性。

(三)以可量化为导向健全岗位责任制检查体系

以打基础、强责任、重执行为重点,坚持组织开展二级单位季度综合检、职能科室按专业月度专业检,基层单位领导和职能人员车间级周检,车间领导干部上岗日检,各岗位人员定时、定点巡检的五级岗位责任制监督检查机制,坚持目标导向,强化过程管控,组织制定《专业管理责任清单》,将各项工作量化,明确工作标准,将责任分解落实到每个岗位和个人,并对应绩效考核,真正做到盯人、盯事、

盯结果。通过五级检查监督考核、问题改进,促进岗位责任制落实,促进工作标准有效执行,促进现场问题及时解决,促进基层管理水平提升。在指标设置上,结合基层实际管理重点,按照“二八”理论,优选检查项目,优化项目权重及比例,统一量化评分标准。在组织形式上,以季度综合检查为主,检查与常规工作、阶段性重点工作相结合,减少基层迎检频次及负担。

(四)以信息化为导向构建基层岗检信息管理平台

基层管理信息平台是将“两册”标准、“两全”考核、岗位责任制量化检查的内容信息化,解决“两册”翻阅费事、全要素奖金计算工作量巨大、上级部门对基层执行情况缺乏及时掌握手段等问题,通过发挥信息技术的支撑作用,实现“降低成本费用、提高工作效率、减轻基层负担”的目的。例如,建立生产一线资料管理信息模块,在精简资料报表的基础上,开发并应用基于手持设备与企业网的生产一线资料管理平台,达到无纸化办公要求。该平台具备信息推送、数据录入、无线传输、后台接收、流转审核、综合查询、波动预警等功能,实现了生产数据现场录入-实时上传-当天即可调取使用的便捷管理。

三、小结

新时期岗位责任制基层管理模式创新是从固有岗检观念的三个观念转变,以及围绕制度标准、绩效考核、监督检查、平台支撑等四个维度,按照“岗位责任落实”这个主线,统筹设计,分类管理。检查形式由“被动式”向“主动式”转变强调的是要以基层“自动自发”自我加强管理为基础;检查内容由“常规式”向“综合式”转变强调的是跳出岗检标准的条条框框,要以阶段性实际工作为重点;检查考核由“静态式”向“动态式”转变强调的是岗检不能搞“刻板印象”、“一锤定音”,岗检的初衷是提升基础管理水平,而不是比赛评比活动。“两册”明确的是岗位职责标准,“两全”考核是完美实现工效挂钩,岗位责任制量化检查促进的是岗位责任落实,信息管理平台旨在提高基层工作效率和效益。随着“三个观念”转变及“四位一体”模式推广,新时期基层岗位责任制将高标准、高质量落实落地,实现“事事有人管,人人有专责,办事有标准,工作有检查,奖惩有依据”的目标,基层管理更加规范,基层负担大大减轻,队伍活力得到激发,企业管理提档升级。

参考文献

- [1]魏寒冰,凭借专业化管理打造专业化企业[J].决策与信息,2015(12)
- [2]孙睦优.现代企业制度的基本结构及演进动力[J].建立现代企业制度,2008(4)
- [3]李泽宇,岳冬云,郭海涛.强化企业三基工作方法的思考[J].油气田地面工程,2012(12)