

绩效管理在合肥燃气集团民用抄表管理中的应用

□ 合肥燃气集团有限公司 (230075) 姚俊 汪先祥

摘 要: 本文从合肥燃气集团民用抄表管理中存在的问题出发, 分析了出现问题的原因, 并就民用抄表管理中引入绩效管理进行经验总结。

关 键 词: 民用抄表管理 绩效管理 效果评估

随着合肥由“141”城区空间战略到“1331”市域空间战略的升级, 合肥正朝着在全国有较大影响力的区域性特大城市方向迈进, 在全市人民共同努力将合肥打造成“大湖名城, 创新高地”的新形势下, 合肥燃气集团有限公司(下称合肥燃气)作为老字号的市属国有燃气企业, 承接100多万户燃气供应任务, 既面临着来之不易的战略机遇, 又面临着严峻的挑战。用户对合肥燃气的要求不再仅仅是供气到户, 而是进一步希望享受到全方位的优质服务, 作为处于基层第一线与用户直接对话的抄表岗位, 如何提高工作质量和服务水平, 已经成为在新形势下亟需解决的问题。

1 合肥燃气民用抄表管理方面存在的问题

(1) 随着合肥城市发展的新规划、新形势, 对公用事业单位提出了更高的质量和服务要求, 近两年民用用户以每年近13万户的速度增长, 在控制人员招聘的情况下, 如何在保质保量的前提下消化快速增长的抄收任务量, 这是首要问题。

(2) 合肥燃气是市属国有企业, 抄催员主人翁意识不强, 对工作缺乏主动性, 有应付工作的心态, 存在“大锅饭”思想。反正多做少一个样, 干好干坏没人管, 收入即使有差距也相差无几。

(3) 以往存在国企“铁饭碗”的传统观念, 对抄催员的工作或多或少产生了一些不良影响。气费催缴不及时、估表、工单回复不及时、不到位等现象时有发生, 反映出抄催员缺乏责任心, 服务意识较淡薄。

(4) 抄催员整体业绩表现较差。引入绩效管理之前, 2011年民用用户见表率为66.52%, 实用率60.39%, 民用用户抄气量为7 654万 m^3 , 抄催员人均年抄收量为63万 m^3 , 供销差率为5.58%, 到账率为88%。

2 民用抄表绩效管理主要措施

(1) 实行计件工资制

根据抄催员的岗位说明书、抄催员所在部门的职责以及科室的年度经营目标责任书, 设定了见表数、资金回笼率、抄气量、见表率4个考核指标。入户见表是抄催岗位最基本也是最重要的工作职责; 资金回笼率直接影响企业的经济效益; 抄气量是影响供销差率的重要因素, 见表率是作为户内表的辅助考核指标, 不占比重, 是对抄催员工作质量进行衡量的指标。与此同时, 配套制订了《抄催人员工作考核细则》, 将抄催员劳动纪律、抄表流程、抄表服务规范、安全、服务有效投诉纳入考核范围。

(2) 见表率提升计划

见表率作为辅助考核指标, 2012年实行计件工

资伊始,由于当时见表率比较低,为了迅速提升整体见表率,根据当月每册见表率与2011年该册月均见表率的提升情况,分档次进行考核。此方法实行一年之后,见表率得到迅速提升,效果非常明显,但是当见表率上升到一定高度之后,上升空间就越来越小,此方法就不再适用了。

2013年,针对见表率的上升,重新修订了见表率的考核方法。在计算户内见表数收益时,增加户内见表率调节系数。以60%作为界限,60%以下进行惩罚,60%以上分档次进行奖励。

(3) 设定资金回笼率指标

资金回笼率目标为99%,按照回笼率高低不同,分为4个档次,依次考核,见表1。

表1

回笼率(%)	实际收益
大于104%	上升1个百分点增加20元
104%~99%	上升1个百分点增加10元
99%~94%	下降1个百分点考核20元
小于94%	下降1个百分点考核40元

(4) 制订民用壁挂炉抄收策略

民用壁挂炉用户因其冬季用气量较大,公司专门制订了《民用燃气壁挂炉抄收管理规定》,抄催员负责其抄表区域范围内所有新装民用壁挂炉用户的信息采集及已装用户的信息更新,壁挂炉用户的燃气表,每月见表率必须达到100%,不允许估抄和报数,确实不用的,必须由抄表班长电话核实,并做好登记工作。每年11月份至次年2月份,每月末对民用壁挂炉的抄收情况进行分析,并统计系统中壁挂炉用户半年未见表的户数据,安排人员对此类用户的用气情况进行专门核查。

(5) 对抄表质量进行稽查

成立专门的稽查班组,对抄催员的抄表情况进行抽样稽查,稽查的主要内容有:

①抄表册上所有未见表户,特别是二次以上未见表的户;

②用量为零的用户;

③未装表用户;

④抄催员抄表时的服务态度、抄表流程和服务规

范的执行情况;

⑤缴费单通知单填写的规范性。

稽查班也实行计件工资制,对稽查班发现的问题,惩罚抄催员的同时,也对稽查员进行奖励,鼓励稽查员多发现问题。

4 抄表绩效管理实施效果评估

(1)抄表绩效管理激发了抄催员工的工作积极性。在实行抄表绩效管理后,收入凭贡献的观念得以深入,极大调动了员工的工作积极性。抄催员工从不愿接受新增用户的抄表转变为争着要,工作质量与工作效率也得以提高,从2012年1月至2014年7月,合肥燃气民用用户的抄催户数增加了30万户,通过绩效管理,在控制抄催员招聘的情况下,成功消化了工作增长量。

(2)为气费回收、见表率、供销差率、优质服务等KPI关键性指标的完成提供了保障。2013年民用用户见表率为81.67%,比2011年上升15个百分点;实用率73.8%,比2011年上升13个百分点;民用户抄气量为12 474万m³,抄催员人均年抄收量为79万m³,比2011年增加16万m³;供销差率为4.98%,比2011年下降0.6个百分点;到账率为99%,比2011年上升11个百分点。KPI关键性指标均比实行绩效管理之前有较大幅度的提升。绩效管理制度的实行,进一步量化了日常的抄催工作数量与工作质量。抄催员通过分析自己的绩效状况,掌握自己业绩不佳的原因,分析自己的工作不足,并得以及时改进。从而形成持续改善的机制,真正落实“千斤万担众人挑、人人身上有指标”。

(3)促进了抄催员个人能力发展。绩效管理制度量化了抄催员工的工作考核,避免了对员工的“拍脑袋”评价。对于业绩不佳的抄催员,有利于探明原因,分析个人是技能不足还是专业知识欠缺,并根据实际需要进行相应的培训,提升抄催员的工作能力。

(4)有利于抄表班组团队建设。抄表绩效管理体现出奖勤罚懒、优胜劣汰的设计理念。通过绩效管理,使得企业赢得管理与效益的同时,也实现了员工的自我认识、自我改进与自我提升,从而增强了抄表班组的整体战斗力和抄催员工的归属感,实现了企业

与员工共同成长。

5 总结与思考

(1) 抄表绩效管理是一个提高抄表班组和抄催员绩效的管理活动循环。在日常抄催过程中,班组长对抄催员要及时进行绩效辅导,辅导的内容包括:目标完成情况、有无偏差、方法和方式是否得当、服务是否规范。在每个月工作完成之后,班组长可挑选具有代表性的员工将绩效结果进行反馈,高绩效的抄催员,班组长应肯定其表现,让其知道他的表现和贡献得到了认可,增大这种高绩效表现重复的可能性。低绩效的抄催员,班组长要帮其分析原因,并且聆听抄催员的看法,从抄催员的角度看问题,提出改进建议。

(2) 绩效管理的根本目的是要改善绩效、提升能力,而不仅仅是做评价、发工资。应该建立一个抄

催员能力提升体系,保持抄催员队伍的相对稳定,而不是辞职多少再去招聘多少。

(3) 绩效结果虽然重要,但过程更重要,抄表绩效管理就是要关注全过程。管理者是业绩改善的推动者,而不仅仅是抄催员业绩和能力的评定者。管理者在抄表绩效管理过程中扮演着重要角色,在绩效实施过程中,要帮助员工获得成功,帮助员工改进和提高能力。“施之以鱼,不如授之以渔”,管理者更多地要传授给抄催员工作的方式和方法。

参考文献

- 1 蔡兴华. 浅谈供水企业抄表员绩效考核体系的建立[J]. 管理科学, 2013; 30
- 2 赵波. 建立绩效考核机制,实现经营管理目标[J]. 职业, 2009; 29

企业管理消息

燃气安全走进潍坊高新区小学校园

2014年10月11日,潍坊港华在高新区清平小学开展“燃气安全进校园”活动。潍坊港华的工作人员通过图文并茂的知识讲座、现场示范、互动抢答等方式从燃气的基本常识、如何安全正确使用燃气、如何处理燃气泄漏等几方面向小学生们普及燃气安全知识,让他们切身感受燃气安全使用的重要性。当天的活动现场气氛热烈,孩子们听讲认真,抢答环节更是争先恐后。来自五年级二班的王昊哲同学跟记者说:“通过这节课我学到很多,知道了怎样预防燃气泄露,如何处理漏气,还有燃气胶管和灶具、燃气表的使用年限。学习了这些之后,我可以回家跟我爸爸妈妈交流一下,一起保证我们家的燃气安全。”

据潍坊港华客户服务部经理程晓彦介绍,燃气安全进校园是潍坊港华的一项客户服务活动,活动

最初举办于2009年,每一年都连续举行,到2014年已经是第6个年头,2014年更是首次进入高新区校园。此项活动将在高新区的各个小学校园内全面开展。程经理还说到,潍坊港华不仅通过进校园活动让孩子们了解燃气,近年来潍坊港华的员工们还借助学校的家长课堂等实践活动,为师生和家长们普及燃气知识。

清平学校的闫振山副校长表示此次活动不仅是对学生,对于学校的老师们也非常有意义,安全教育一直是学校比较关注的,前期他们还协同交警、消防、地震局等部门做过相关培训,此次让学生们零距离地接受燃气安全教育,通过他们“小手拉大手”,带动家长,影响家庭,共同关注燃气安全,共同维护燃气安全。

(王洪霞)