

奋斗创造绩效

——瑞隆公司积极探索“责任共担、成果共享”责任绩效机制纪实

·本报通讯员 周六洪·

自2020年以来,瑞隆公司以中铁二局“以奋斗者为本”为价值导向,积极探索薪酬改革,重新明确薪酬结构、加大固浮比例,强化业绩目标导向、逗硬闭环绩效管理,初步建立起“责任共担、成果共享”的责任绩效机制,通过向绩优者、贡献者倾斜,有效地激发了员工的工作积极性、创造性,清收效果进步明显,较好地完成工作任务,连续2年荣获集团公司A类评价。

前些年,瑞隆公司缺乏客观目标设置、定量打分标准,绩效考核基本处于凭感觉状态,“大锅饭”现象比较严重,企业核心任务指标完成很不理想。集团公司领导班子对瑞隆公司的物贸风险化解工作十分重视,要求停止其他业务,专注债权回收、加快风险化解,减少财务资源占用。同时,大幅度调整瑞隆公司及领导班子考核办法,强调抓好债权回收工作,辅以经费总额管控。

新的要求,让瑞隆公司全体员工既看到了希望,又感受到了压力……“全员清收、人人有责”逐步成为大家的共识。他们一方面缩减减员、精干队伍,减少非经营性支出,严格控制管理费用开支;一方面,积极推动薪酬制度改革,把责任压力和利益动力进行有效传递,实行“责任共担、成果共享”,员工与企业真正成为了命运共同体,较好地发挥了薪酬体系的正向激励作用。

全方位分解目标任务

实行企业责任人人共担

瑞隆公司从多维度对目标任务进行分解,把责任压力传导到每一名员工,确保各项任务指标的终端均有人负责。

建立考核指标共商机制。瑞隆公司向各部门、债权清收小组下达的年度定性或定量目标,均由有关责任单位按照集团公司要求、企业总体目标、考核要点等提出方案,与分管领导充分交流后,再由领导班子、部门及项目负责人同志面对面沟通,共同协商确定考核指标。考核指标力求简单、精准,体现“关键业绩”“行为标准”。

建立人人考核共责机制。一方面,打破部门、项目条块分割的界限,把部门人员编

入项目清收战队,有关人员既要履行部门职能职责,又要承担项目债权清收责任,把所有员工均纳入债权项目考核;一方面,严格以集团公司360度全方位考核要求为遵循,所有员工均要给其他员工完成任务的情况进行评比打分,严格落实全员考核的责任和利。

建立责任指标逐层分解机制。他们把集团公司下达的年度任务指标按确保指标、奋斗目标、挑战指标分类,细化分解到分管领导、各债权清收小组以及具体债权项目;各债权清收小组又把任务指标分解到各小组成员,明确到各债权项目的具体负责同志,做到人人身上有指标、人人肩上有担子。

推动职能职责量化考核。他们依据现实工作需要,重新梳理各部门、岗位的职能职责,把关键任务量化分解成具体事务,种种比例、事项标准、个个节点;并对不便量化的工作任务进行定性分析,制订行为标准,分解到各部门、各岗位;而项目需要完成的法务、业务、财务、监督等职能任务,也细化分解到各部门的具体人员身上。

全过程紧盯目标任务

确保分解责任逐项落实

目标任务是方向,关键在于一步步推进和落实。瑞隆公司在注重目标任务分解的同时,十分重视过程监管和目标落地。

重视确定任务目标的时间节点。他们按照各债权项目的法律裁定、谈判协议,不仅制订全周期收债总目标、年度确保目标,而且根据集团公司新要求及时调整年度计划,并制订每月、季度、半年度任务指标完成的时间节点,落实到员工个人则要每星期呈报工作计划清单,主要领导人员对有关工作推进亲自把关、亲自过问。通过每星期工作总结和计划等形式,定期或不定期开展目标实现情况分析,找准清收难点和重点,有方向、有计划地进行突破。

重视重难点工作的督查督办。瑞隆公司对完成任务指标的重难点工作制订专门的督查督办清单,指定专门人员进行事前提醒、事中督查、事后检验,确保完成任务指标全过程

受控。同时,充分运用经济活动分析会、月度工作例会、债权清收星期专题会,定期通报分析债权清收、经费控制等关键指标进展状况及部门关键业绩和重点考核指标完成情况,及时进行债权清收项目节点任务完成及重难点突破项目分析。

重视及时考核兑现。采用最简化的操作、最及时的考评,以求绩效激励效应最大化,充分发挥员工工作主动性,推进实现目标。瑞隆公司在进行年度绩效考核的同时,始终坚持日常履职考核,开展“双清”社会主义劳动竞赛。他们提取工资总额的10%作为特殊贡献奖或劳动竞赛奖,对“金点子”、攻坚突破性业绩及时给予奖励。凡是在日常工作中发生责任心失误、触犯红线或底线的,均当即扣减绩效工资进行惩戒。

全范围兑现目标考核

实现工作成果人人共享

瑞隆公司大力推行绩效成果全体员工共享,但共享并非搞平均主义、吃大锅饭,而是重点激励债权清收工作中的核心岗位人员,对突出贡献人员进行特殊奖励。

实行工资总额与企业业绩挂钩。瑞隆公司根据企业经营特点及未来发展要求,把系统内平均薪资水平定位为初始薪资,薪酬由基本生活保障工资、岗位工资、绩效工资、特殊奖励和辅助工资5个单元组成。企业薪酬总体固、浮比例大致各占一半,一般员工固、浮比例6比4,中层人员固、浮比例4比6。业绩考核档别直接作用于全体员工岗位工资基数,实现岗位工资基数上下浮动10%;关键清收业绩完成比例直接作用于员工绩效工资清算,清收业绩完成低于50%的,清扣绩效工资,从而有效地倒逼了员工紧密围绕债权清收中心任务开展工作。

员工绩效与部门业绩挂钩。员工绩效工资按岗位工资的70%设置,每月按50%预发,部门业绩考核结果直接作用于部门全员。部门全员必须围绕关键业绩指标结合自身岗位职责开展工作,确保部门业绩、个人利

益实现。员工绩效薪酬系数最低0.81,最高1.21,系数差距0.4,加上岗位系数的差距1.2,绩效薪酬差距近4万元。

员工绩效与债权小组业绩挂钩。瑞隆公司把员工工资总额的15%划分出来作为全员债权清收业绩的专项奖励。他们以债权清收小组为单位,按照高于或等于集团公司年度债权清收目标下达年度定性工作、定量目标及奖励标准;年末根据债权清收小组工作完成情况情况进行考核兑现,小组则根据成员责任分工、贡献大小及关联程度兑现绩效。2021年,不同小组间清收人员奖励差距有的达5万元。

严格逗硬绩效写实。瑞隆公司对照“关键业绩”“行为素质”指标,依据债权清收关联程度,区分直接关联、间接关联部门,按2项指标的7比3、5比5的占比严格对标打分,确定部门绩效考核得分,部门绩效系数区间大至控制在0.9至1.1,直接作用于绩效薪酬清算。全员考评结果与员工岗位调整、薪酬分配、评优评先等切身利益挂钩:考评为A的岗位工资系数按一等奖执行,考评为B的岗位工资系数按二等奖执行,以此类推。针对企业实行多种用工形式的实际,他们对考评为D,或连续2年为C的劳务派遣人员实行清退。社会招聘和集团委派员工考评为D的,诫勉谈话,视情况调整岗位;连续2年考核为D的,中层管理人员降职,一般员工岗位系数下调一级,社会招聘人员解除劳动合同。考核结果为A、B的,则给予晋升、推荐晋升或评优评先机会。

历经两年多时间的探索,瑞隆公司“责任共担、成果共享”责任绩效体系初步建成,践行“以奋斗者为本”理念在实践中蔚然成风,硕果累累——

2020年,他们在对达钢破产重整和北京航天债权清收工作中做出突出贡献的人员,兑现了特殊贡献奖励40万元;

2021年,又对安泰债权清收实现突破、达钢提前收回债权、春兴和文安项目顺利结项,以及在税务节税等方面给予特殊贡献奖励64万元;

2021年,瑞隆公司在抓住达钢增资扩股机会提前6年收回7749万元同时,又抓住其亚铝提前清收,提前3个月全部收完债权本金和资金占用费。

通过紧盯目标,奋力拼搏,春兴、文安等项目顺利结项,瑞隆公司在集团公司2020、2021两年的业绩考评中位列A类评价。

以业绩为导向 推进改革落地

落实安全主体责任

本报成都讯(通讯员张前亮)日前,新运公司党委、安质委连续利用2天时间召开安全生产专题视频会、总经理办公会,党委(扩大)会、理论中心组学习会,认真学习、深入贯彻习近平总书记对安全生产的重要指示和李克强总理重要批示精神。

学习中,新运公司还结合全国安全生产电视电话会议、中央企业安全生产工作视频会,中国中铁、中铁二局安全生产专题视频会议精神,结合企业实际专题研讨当前及今后一个时期的安全生产重点工作,制订专项方案,开展专项活动,营造安全稳定的发展环境。主要负责同志指出,全体员工要提高政治站位,牢固树立安全发展理念,切实把安全生产工作摆在首位,要端正思想认识,树立正确的安全政绩观,认真开展安全生产风险、事故隐患整治行动,坚决铲除安全生产管理顽疾。班子成员在专题研讨安全生产管理重点工作时,深入辨识施工过程中可能引发事故的主、客观因素,强调严格风险分级管控和隐患排查双重预防机制,抓好专项整治和安全生产检查,抓实日常安全管理措施落实和制度执行,进一步把“人民至上、生命至上”理念贯穿企业生产经营发展的全过程,切实增强抓安全生产的政治自觉、责任自觉和行动自觉。

新运公司党委还要求压实责任,切实发挥党委的领导作用,按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”要求,建立健全覆盖全员、全过程、全方位的安全责任体系,深入开展安全生产大检查工作,切实做到“两个全覆盖”,分层分级压实安全生产责任,强力维护企业发展健康稳定。党委、安质委成立了以党政主要负责同志为组长,班子及安委会成员组成的“安全生产专项活动”工作领导小组,分区分区域开展安全生产专项活动;基层党支部要抓好有关指示、批示精神等文件的学习领会,制订具体可行的落实措施,耕好自己的责任田;两级管理机构要密切联系实际,加强分析、排查、

新运公司

对安全生产工作的重要指示 认真贯彻落实习近平总书记

预判各项安全管理风险,落实全员安全培训交底、考核、技术方案优化和安全生产防控措施;把安全生产作为项目负责同志的重要考核指标,严格责任追究,对发生安全生产责任事故的坚决实行“一票否决”,凡发生生产安全事故的单位主要负责同志实行“先免后查”,对重大隐患整治不力、活动中搞形式、走过场的单位,按照“安全质量隐患比照事故”严肃处理。

推动企业安全发展

六公司

召开安全管理业务研讨会

本报成都讯(通讯员周正光 陈鹏)日前,六公司召开了安全生产业务管理研讨会,旨在进一步提升企业本质安全保障能力,抓实安全生产机制建设、风险管控、教育培训、隐患排查治理等重点工作,确保安全生产全面受控。

会上,成都地铁13号线、天府国际中心109地块项目部2位安全总监首先就项目安全生产管理工作分别做了发言,安质部、稽

查队有关同志踊跃发言,各抒己见,献言献策。大家重点对“企业如何开展安全质量和环保节能管理”“项目部如何开展安全质量和环保节能管理”两大主题进行了讨论。

这次安全生产管理业务研讨会统一了思想,梳理了今年安全生产工作的基本思路,明确了安全生产管理工作要点,对进一步提升安全生产业务水平,强化安全生产管理具有重要意义。

深圳公司东莞地铁1号线项目部

网格化管理助力安全生产

本报深圳讯(通讯员刘瑞 徐越)深圳公司东莞地铁1号线项目部在施工中,高度重视依托网格化管理助力安全生产,既有效落实安全生产责任制,又提升了安全风险防范处置效率。

项目部在安全生产网格化管理中,首先建立领导小组、工作小组、管理人员三级网格化体系,从安全生产、工程质量、成本管理、形象进度、文明施工等方面分别设置管理专员,细化责任分解,明确责任主体,做到“不留死角”。他们分区管控,把施工现场

各工点作业面进行划区,由工区主要带班领导人员牵头落实,形成了“隐患排查、落实整改、复查验收”闭环态势,网格员的“前哨”作用得到充分发挥,形成了第一时间发现隐患、第一时间督查整改的优良局面。同时,隐患问题整改后,项目部及时做好资料收集并分析总结,举一反三排查各种危害(险)因素,巡回检查管理中存在的薄弱环节,目前已排查出安全事故隐患149次,均已闭环整改,并举办了有针对性的应急救援演练2次。

组织,在做好疫情防控的前提下,加大对外协调力度,积极与站前单位、渝黔公司和供电局、供电段、设备厂家对接,并落实变压器运输路径、供电局扩容手续,既有有线施工配合与衔接、设备安装调试等工作。他们针对既有有线施工方案,通过方案比选,从变压器更换方式、拆除内容、工期安排等方面入手,综合考量,选出最优方案,采用了先组装后整体液压推进方式,缩短了变电所改造时间,降低了运营风险。

施工中,项目部始终把安全生产置于各项工作的首位,多次勘察现场,认真分析施工过程中存在的风险因素,制订避免事故的针对性措施,不断细化改造步骤,分级盯控。同时,坚决执行领导人员带班制度,以每天为单位,严格执行日计划。全体施工人员抓住有限的时间,日不落息求进度,风雨兼程赶工期,精益求精控质量,严格落实责任分工,提前完成预定目标。

本报重庆南岸讯(通讯员杨颖琦 范琦亦)4月20日3时30分,电务公司重庆东环后站后项目承建的220kV烧炭嘴变电所扩容改造最后一台变压器成功投运,为重庆东环线接触网互联互通创造了先决条件。

烧炭嘴牵引变电所是重庆东环线唯一增容改造牵引变电所,与渝贵高速铁路共用,主要承担着东环线及已于2018年运营的渝贵高速铁路供电任务。这次增容改造工程协调面广、施工时间卡控严、风险系数高,而牵引变电所采用4台共计268吨的牵引变压器更是给改造工程带来极大挑战。为此,电务公司项目部提前谋划、精心

左图是扩容改造作业的情景。

(范琦亦/摄)

新运公司

荣获中国中铁表彰

本报成都讯(通讯员冯涛 张前亮)日前,新运公司收到中国中铁发来的表彰通知,通报表扬中铁二局新运公司坚决贯彻中国中铁安排部署,积极践行“开路先锋”文化理念,严格落实境外疫情防控各项举措,实现了亚吉铁路2021年安全生产和运输收入逆势上扬。

中国中铁的表彰通知指出,2021年,中铁二局新运公司等埃塞俄比亚单位克服新冠疫情延宕反复、当地治安形势恶化、设备配件供应短缺等不利局面,与兄弟央企并肩携手,充分发扬“积极进取、协同攻坚、合作共赢”的精神,确保亚吉铁路高效运行,实现全年运输收入较大幅度增长。同时,参与培训了大批当地员工,属地化发展取得可喜成绩,为深化中国与埃塞俄比亚经贸合作、促进埃塞俄比亚经济社会发展贡献力量,树立了中资企业良好形象,并获得中国驻埃塞俄比亚大使馆发来的表扬信。

表彰通知希望新运公司等参建单位继续强化履职担当,发挥模范带头作用,不忘初心、主动作为、攻坚克难、顽强拼搏,为亚吉铁路安全可持续运营开启新的篇章,为中国与埃塞俄比亚的友好关系与务实合作贡献更大力量。

六公司

召开项目资金自平衡专题视频推进会

本报成都讯(通讯员沈若诗 陈鹏)日前,六公司召开项目资金自平衡专题推进会,旨在全面推动项目资金自平衡方案落地实施。

会议指出,基层项目部经理要做好施工生产与资金盈缺的统筹和计划,全力把施工计划、业主验工、对外付款、上缴企业款项合理分配到每个年度,做到在施工前就对本年度的计划心中有数。要充分认识到项目做到资金自平衡工作直接影响到工程顺利推进和企业发展的重大意义,要以收定支,使用进度款推进项目生产;在开源节流,在积极发挥能动性验工收款的同时,在有限资金中平衡好对外付款与企业上缴;做好物资设备

方面的合同签订和结算支付,在合同中必须约定单价、支付条件、支付比例等条款,避免不必要的损失和法律诉讼。

会议强调,在项目推进资金自平衡、实现正向现金流工作中,要重视资金自平衡是一项系统工程,基层项目部经理必须亲自牵头做实,坚持“以收定支”原则,盈余资金尽量向企业集中,实现与劳务队伍和供应商利润共享,新上项目以及剩余产值高于40%的在建项目必须重新谈判签订合同,严格执行资金自平衡政策;在合同中必须清楚约定支付条件和比例,避免形成拖欠的到期债务,产生停(窝)工损失和诉讼风险。

河南省鹤壁市领导

调研中铁二局安罗项目

本报河南浚县讯(通讯员崔志辉)不久前,河南省鹤壁市人民政府副市长邵七一到中铁二局安罗高速项目部调研检查工作。

邵七一深入六公司安罗高速项目部施工现场,认真听取施工进度、安全生产、文明施工等情况的汇报,详细询问当前重难点及施工过程中亟需解决的问题,表示将督促浚县有关负责同志及时落实征拆补偿等工作。他希望鹤壁市、浚县有关单位和部门与中铁二局通力协作、各负其责,形成最大工作合力。

提要新闻

深圳市领导检查岗厦北项目工作(通讯员魏理 陶洪)4月27日,深圳市人民政府党组成员杨胜军到装饰装修深圳地铁岗厦北综合交通枢纽施工现场检查指导,对其工地新型冠状病毒肺炎疫情防控、安全生产管理、防汛防汛准备等工作给予高度评价。

物资公司加强基层单位安全管理(通讯员付恒)4月19日,1名副总经理以“四不两直”形式深入贵阳物资分公司检查安全生产工作,现场指导了八公里、西站等库区新型冠状病毒肺炎疫情防控和施工现场安全管理工作。

深圳公司庆祝枢纽项目港人子弟学校宿舍楼全部封顶(通讯员张涛 徐越)4月21日,预计今年8月底正式投入使用的学校宿舍楼全部安全、优质封顶,装饰装修、机电安装、室外管网、校园绿化等工程全面进入紧张施工阶段。

建筑公司恒邦天府云玺项目(1期)2号楼楼封顶(通讯员周瑞 段容惠)日前,位于成都市龙泉驿区的这座封顶楼属于超高层酒店综合体建筑,建筑总高度88.8米。

二公司金甬铁路项目南山湖特大桥预应力混凝土道岔连续梁浇筑完成(通讯员刘超)4月23日,全长1253米南山湖特大桥32.55+4×33.3+32.5米的预应力混凝土道岔连续梁完成浇筑,为后期施工生产奠定了基础。

深圳公司南宁青湖苑项目完成基础底板混凝土浇筑(通讯员汪雷 徐越)经过28个小时的连续奋战,4月21日22时,1号楼基础底板1573立方米混凝土浇筑结束,标志着项目全面进入大战阶段。

五公司贵南高速铁路项目开展防汛应急救援演练(通讯员舒国东)4月15日,全体施工人员在刁江双线大桥施工现场开展2022年度防汛应急救援专项演练,提高了大家的防汛抢险应急处置和应对突发事件的能力。

六公司安罗高速公路项目首架段浇筑完成(通讯员崔志辉)4月18日,首架段3片16米长空心板梁成功同槽浇筑,为实现项目公司“大战二季度、确保‘双过半’”社会主义劳动竞赛节点任务目标起到了有利条件。

一公司桐新III标项目龙洞湾隧道右幅贯通(通讯员李宏宇)4月20日16时,龙洞湾隧道右幅安全、优质贯通,标志着龙洞湾隧道圆满实现双幅贯通,项目部取得了“持续攻坚克难、助推效益提升”大战二季度专项社会主义劳动竞赛“形象进度重大进展,为完成今年生产任务奠定了基础。

房地产公司物管公司荣获2项成都市武侯区标杆(通讯员龚莉)日前,成都市武侯区公园城市建设和城市更新局授予房地产物管公司新界小区(1期)、新界小区(11期)“2021年度成都市武侯区园林式居住小区”称号。

建筑公司中铁卓越城III期、天府中铁城I期项目部开展消防火灾逃生应急专业技能培训(通讯员袁毅 范胜平)日前,他们邀请成都市消防宣传中心专家讲授消防灭火、人员逃生应急专业知识,组织全体员工观看安全生产教育片。

电务公司佛山地铁3号线3215标项目部做好疫情防控工作(通讯员张群)连日来,员工们与顺德区府及社区联合开展新型冠状病毒肺炎疫情防控志愿服务工作,既为地方打赢疫情防控阻击战奉献了力量,又为项目施工生产创造了生命安全、身体健康的优良环境。

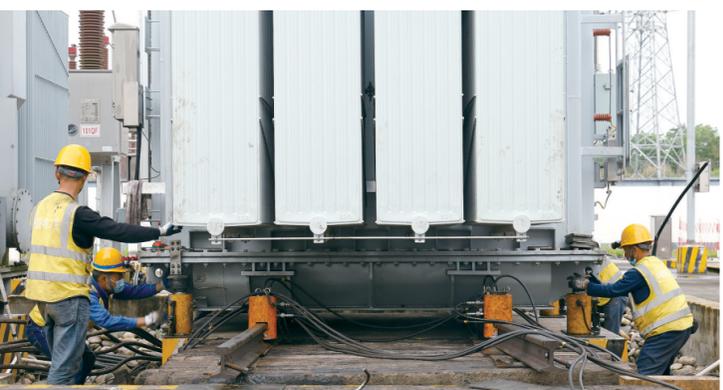
天津地铁22线IV标项目部完成桩基浇筑超过500根(通讯员宋邦华)日前,经过四公司全体参建员工的奋力拼搏,完成了第510根即高湖区间CB99—3号桩的混凝土浇筑施工。

金义东立树坞铺轨基地首台龙门吊成功组装(通讯员袁毅)日前,随着2台100吨吊车把主横梁缓缓吊落在龙门吊的2组走行腿上,新运公司金义东项目部立树坞铺轨基地首台龙门吊安全完成主体拼装作业。

四公司乐西公路项目部掀起生产高潮(通讯员彭启航)日前,他们秉持“求真务实讲效率,大干快上抓进度”方针,全力抢抓形象进度,力争在雨季到来完成临河大桥架梁目标任务。

城通公司杭州亚运地铁10号线取得关键性突破(通讯员王正学 吴彬)日前,其施工的学院路站3号风亭、D出(入)口I期工程圆满封顶,提前实现“迎亚运、保开通——决战决胜60天社会主义劳动竞赛”节点任务目标。

电务公司完成重庆东环烧炭嘴变电所扩容改造



左图是扩容改造作业的情景。

(范琦亦/摄)