

# 5S 考核奖励方法

## 第一篇：5S 考核奖励方法

### 车间 5S 评比考核奖励办法

为进一步推动 5S 活动，进行厂区 5S 实施先进部门奖励办法，以增加员工 5S 推动的积极性，使得 5S 再不断完善。

具体实施：目前全厂各车间展开评比，以一个月为周期，一个月 8 次检查，月底取平均进行排名。总计 16 个部门，取前 3 名奖励(只取 3 个部门)。奖励方案：

#### 1、评比办法

1) 以部门为单位，每周接受 5S 小组的不定时现场检查；

2) 5S 检查小组成员根据“现场 5S 评分表”，按标准进行检查、评分；3) 现场检查评分结果当天或次日在 RTX 上发布，同时每次检查的结果都会公布在各部门宣传栏上；当月评比的结果也会在 RTX 和各部门公示栏上公示。

2、参加评比的对象为新老厂区各部门、制衣新车间。

#### 3、奖励办法

1) 每月评分排名第一，颁发“5S”奖杯以资鼓励。每月评分排名最后一名，颁发“5S”整改黄旗以之警示。

2) 1 个月公布的评分排名第一奖励 500 元，第二奖励 300 元，第三奖励 200 元。若出现并列排名，总金额不变，奖金分配如下：A.3 个以上排名并列第一的，选择 5S 实施困难较大的 3 个部门平均分配。B.3 个排名并列第一的，奖金平均分配。C.2 个排名并列第一的，则奖金分配为 400/400/200。D.2 个排名并列第 2 的，则奖金分配为 400/300/300。

3) 对于不思改进，连续 3 月拿黄旗的部门，将受到处罚——年底不能评为先进部门、最佳班组。除了受此处罚外，该部门负责人必须做出书面原因分析检讨及详细的改善报告。

#### 4、奖金给予方式

对于受奖励的部门，部门领导根据部门内员工 5S 表现的情况，选

取 20-30%优秀员工分配奖金，须部门经理签字，5S 检查小组监督审核后交给人事，奖金将加入工资奖励给员工。若要支出现金组织活动或奖励物品，须写奖金现金申请给上级领导批准。

外企对于 5S 小菜一碟，认为很容易，已经融入日常习惯。

所以 5S 是个习惯。而对于民企和中国的中小企业，把 5S 作为重要的管理方法，去学习。

老板和管理层都投入很大精力，最后发现还是四不像。5S 怎么那么难做呢？

以下是在民企推行 5S 的方法，提供给需要借藉的人，认为小儿科的外企人员勿拍砖。

首先推行 5S 活动以竞赛形式。直接说 5S 竞赛，比 5S 筹划，5S 方案都要好。是竞赛就有好丑，通过竞赛提高积极性。否则 5S 筹划，5S 方案这样打出去，没有工人会配合你。工人会想这和他们有什么关系。这点明确了，下面就是实际运筹。一。准备工作

1.为什么要进行 5S 内部竞赛？换句话说，他有什么意义？

这里就涉及个宣传。有管理员在外企推行成功，而在民企推行失败原因就在此。你和工人说，5S 是好东西啊，提高我们的管理水平，提高素质修养，降低浪费-----等等，民企工人会想，这和我有什么关系。我没有那么高尚，管理也是你们管理者的事。所以不要宏篇大论。毛泽东为什么得天下，他不是讲共产主义怎么好，他是讲跟农民群众利益息息相关的事情。

我们也一样，不能太拔高，需站在工人角度来讲意义。

a.5S 让现场更顺，顺了，领东西方便，找东西方便，节省你们时间，你们就可以多干活了，工资自然就拿多了。

b.让现场环境更好。现场杂乱不堪，就如同在垃圾堆里干活，肺内吸入都是粉尘，现在看不出来，年老的时候就都是病。所以搞 5S 就是保我们自己的健康啊。

c.环境好了，自然我们的心情就好了。心情好，什么都好。可以减少家庭暴力。你们是不是有谁经常超老婆发无名火，事后想想也后悔，老婆跟自己也不容易，怎么就莫名其妙的发火了。就是工作环境不

好，影响了心情。

2.定人？哪些人参加？小组谁？都需要确定。重视多少？成功多少？3.想要达到什么目标？-----我们提升的要点是什么？这里需结合自身公司的情况，有些东西是抄不来的。

网上一搜索，5S的目标很多，但是不会有一个适合自己的。把美国总统管理美国的经验拉到日本，管理日本肯定管不好。

所以不能 COPY。走自己路线，一口气不可能吃成胖子。民企像外企一样，5S成为习惯，或者文化，或者血液。

我们一步步循序渐进，一步步提高，持续改善。我们国家都是走的中国特色的社会主义，这句话很高。

我们也是走自己企业特色的5S。适合自己的才是最好的。比如：我们提升要点：一是区域明确，标识清晰；二是物料井然有序等等。4.如何推行？----步骤。

对于工人不知道什么是5S，那么就要培训。员工对5S的理解层次在哪里？都需要了解并对症下药。

同时推行可以第一阶段做1S整理，做要与不要；第二阶段做2S管理，把留下来的规定区域并标识-----5.激励

什么奖品，什么时候奖励都明确并公布。这里强调奖品不能是现金。这里有学问。

奖品可以9月份发大豆油。10月份天气干燥发爽肤水，11月份冷可以发毛毯。变着法子来激励。而且在全厂会议中颁奖。中国人好面子。私下里都说一瓶油就60元钱不稀罕，但是我们懂得他们的内心。

都需要得到别人肯定。在集体会议，颁布。某某人上来领奖，奏起音乐，再邀请其老婆过来，给嘉宾上席，这样待遇谁不想。

这样就不仅仅是一瓶油那么简单了。荣誉，面子，威风。知道工人要什么？还搞定不了他？管理者要懂心理学。二。推行期：1.如何达到目标

方法-----检查：每日公布，每日评比。这里不能偷懒。-----手段：早会。2.及时讲究时效性。规定时间。规定9点就9点，9点01分都不行。而且不受任何影响，不能因为当时忙，就拖后。

我们每个举动，小细节都决定 5S 的成功与否。管理者如此重视，会影响到员工。员工想每次都这样，刮风不下雨。

这次好像管理层很重视吗？天天顶，正儿八经的。要当心了。这就是你的行动给部下创立的氛围。3.思想意识-----宣传

管理者都要会宣传，在学校学过一种修辞手法叫夸张手法。这里就要用到。要会夸张，善于夸大。4.奖励

要考虑周全，而且在推行活动通知时就要把奖励发生公布出来。什么时候颁奖。在哪里颁奖。什么奖品。获奖者是否发言。一等奖谁颁布。二等奖谁颁布。颁布后，是否合影。颁奖时音乐。

颁奖场面是否有彩带，气球。

要提供的清清楚楚，这样描述，员工就很会联想到当时场景，如果当时自己出现在讲台该多好。曹操是伟大的军事家，就善于给员工想想，思梅止渴就是很好的事例。所以处处有学问。善于把握，善于利用。这样活动会事半功倍。

听说很多民企，推行 5S 失败的事例。说什么员工素质差。管理高层不重视。都是不正确的。

员工素质差。管理高层不重视只能说明你推行的难度大。但用我们成功的脑袋一样可以做好。

当然和外企有差距，配置设施达不到外企要求，但是我们可以慢慢向着目标进，至少我们一天天在改善，一天天在进步，5S 的好处确实也给员工带来了好处。大目标，大高度不谈，至少让员工得到切实利益，看得见的利益。员工怎会不参与。

管理者天天跟员工说你们不要找借口，我们自己呢？

## 6S 活动的激励与深化

### 一、6S 活动激励

#### 1.6S 有效推行的激励方式：检查评比

“6S” 活动要想有效地持续进行，必需具备一套很好的激励方式。激励方式主要是检查、评比、推动，包括正激励、负激励。

#### 检查评比的目的

“6S” 不仅反映了现场的管理水平，还反映了很多背后的问题。

通过推行“6S”管理活动，在推行过程中进行检查评比，能够推动现场的变化，带来班组的建设、部门的建设。

“6S”检查评比的主要目的包括：

强化意识。包括“6S”的意识、严格遵守规范、按章操作的意识，安全意识等。促进改善。通过现场的改善带来员工习惯的良性。

培养部门风气。培养一种有行动力、结果力，能够自主管理、自立经营、全员参与的部门风气。

6S检查评比的频度与层次

6S检查评比的频度与层次，主要包括：

日检。日检就是每天都要进行检查，分班前清扫点检、班中遵守维持、班后“4S”。由班长、骨干推动，发动员工参与，通过发现问题推动员工自主自立的现场改善。

周检。周检就是一周进行一次检查。周检以自我检查为主体，部门或企业内部可以进行评比，发现问题自主改善、改善确认，由中层干部，如科长、工段长推动。

月评比。企业每月需要进行一次月度检查评比。月度检查评比在公司层面，由公司的相关中高层领导带队，相关干部参与，参与要横向打通，真正进行检查打分，找出问题，做出评价，做部门内部的奖励，而且鼓励员工做改善推进。在这种情况下，需要借助企业中高层的力，要有相应的人员和时间的投入。

季度性主题活动。每个季度做一次季度性主题活动。季度性主题活动可以与阶段性的工作相结合，也可以结合季节性变化进行。由公司的“6S”委员会，组织相关职能部门对现场进行检查评比，鼓励员工结合阶段性主题活动进行相应的改善。

年度评比。每年进行一次年度评比。年度评比是基于现场评比和年度总结报告，报告需要做成PPT，以图文并茂、结构化的形式汇报，而且现场要有检查印证，最后评出年度的优胜单位，由公司层面对相关的获奖单位进行年度的表彰。

日检、周检、月评比和年度评比构成不同频度、不同层次的检查评比机制，其目的在于发现问题，并结合专题推动相关改善，因此，

需要考虑检查评比机制的设计。检查评比的过程是一个推动的过程：导入期，领导意志占支配地位，强调的是意识的学习、习惯的严格遵守；强化期，重点突出现场的改善，变成干部意志；维持期，要促进一线员工的主动改善，变成全员意志。

要点提示 检查评比的推动过程：① 导入期——领导意志；② 强化期——干部意志；③ 维持期——全员意志。

### 检查评比的有效组织

企业设计的检查评比在由谁检查实施时，要考虑组织方式。

组织方式要遵循员工参与的原则。根据美国人的组织行为学研究成果，当参与了检查的过程，员工改善的动力会更强烈；当参与了方案或标准策划制定的过程，员工遵守方案、遵守标准的愿望会更强烈，而且员工参与会强化相关检查结果的合法性。把员工参与理论研究成果运用到“6S”管理中，可以概括为“我制定我遵守；我检查我改善。”当员工参与了检查的过程，其会带着问题意识、问题眼光，从专业角度看待自己的现场，发现问题后，推动改善的愿望会更加强烈。（每月组织一次一线员工现场参观，每个车间出2人。仅参观，感受各个部门的现场。结束后简单说一下各自感受）

检查者的设定。不管周检还是月度评比，通常由“6S”职能部门组织各责任区部门的代表，成立“6S”工作小组一起检查。如果把“6S”管理的职能放在人力资源部，人力资源部经理就是工作办公室主任，其下设一“6S”专员，专员可以组织周检，但月度检查则要由人力资源部经理组织。在组织周检的过程中，由专员召集相关人员组成检查小组到现场检查，这样能够使各级干部建立正确的问题意识和问题眼光，自主运用6S眼光看待现场，把问题当问题发现出来，把问题当问题对待，同时相互学习、取长补短、优势互补。

检查的分类。检查分为日常性检查和阶段性检查。日常性的检查是平时性的，主要是日常监督。每周检查以骨干和一线干部为主，发现问题随时提出、随时解决。一般每周进行一次专门检查，以小组的形式进行。阶段性的检查，包括月度的、季度的评比，主要是公司层面，以中高层干部为主，而且内部检查与交叉检查、通知检查与突击

检查可以并行。阶段性检查的目的是有效激励取长补短。因此，企业要有效组织、设计日常检查和阶段性检查的频度，使每次检查都能找到问题点。

“6S”检查打分法。在“6S”检查评比过程中，很多企业喜欢用标准打分法进行：满分100分，找出20个评比项目，每个项目5分，分别列出标准，结合现场勾取各项分数，最后累计总分。这种方法效果不太好，时间久了容易使员工斤斤计较，认为打分不公平。

“6S”检查最好采用打印象分的方法，对责任区现场进行整体评价，找出问题，包括整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全。逐项打分，依次累加得出总分，对各6S责任区取平均分后进行排序。

通过打印象分找问题点的方法，可以引导干部良性竞争，重在改善，形成良好的氛围。需要注意的是，打分后要马上统计，计算总分，进行排名，找出具体问题。可以从定时检查到抽查，从提前通知到突击检查。要公开评比，评比和奖罚的结果要坚决执行。“6S”月度评比要组织各个部门广泛参与。依据周检分数，可以排定本周各责任区的位置。

#### 检查评比的方法

如果某些责任区坚持不改善找出来的问题，可运用两个办法解决：

整改比率法。在月度评比的结构设计中可增加整改比率法，推动问题的改善。整改比率法是指周检或月检的得分乘以问题整改的比率，再乘以权重，相关分数累计相加得到总分。如第一周检查时，甲责任区有10个问题，乙责任区有8个问题，第二周检查时甲责任区10个问题全部解决，乙责任区只解决了4个。在第一周，虽然甲责任区只有75分，但问题整改比率100%，分数为75分乘以100%再乘以15%；乙责任区得了80分，但问题整改比率50%，分数为80分乘以50%再乘以15%。虽然周检或月检得分比较高，但整改比率比较低，最终得分也低。问题整改比率越高得分越高。事实证明，把整改比率法设进月度评比，效果较好。

亮点加分法。即要求每个责任区每月提交若干改善亮点，由评审小组对每个亮点进行评比，在总分（百分制）基础上给每个亮点加分。

不仅要慎重考虑每个亮点加多少分，而且要限定亮点的加分数量，一个责任区最多增加几分，增加的比重不能太大。企业可以做数据化设计，导入亮点加分，把亮点改善纳入月度评比，鼓励员工改善。

## 2. “6S” 活动的激励机制设计

激励机制是指要进行奖罚，奖优罚劣，推动整体实施。6S 正面激励——弘扬

奖励的对象包括整体水平高、整体进步快、有重大突破、有亮点的。奖励时要注意奖励的形式可以多样，不仅有现金，还有奖品、流动红旗等，年度奖励还可颁发奖杯、奖励培训机会。此外，还可要求获奖单位公司发表，进行媒体宣传。（内部 KM 宣传）

企业设计激励机制时，应把“6S” 评比结果与员工挂钩，可以把激励机制设计纳入员工的绩效考核。但是，奖励的额度要根据企业的工资水平、员工的人数规模以及当地的物价水平决定。同时，要引导“6S” 奖金的消费。

对优秀个人的奖励，要注重颁奖方式，一般要公开颁奖（每月在早会上对优秀个人进行表扬，奖金现场发放。车间应该拍照记录，作为车间的文化组成部分），才能对员工产生激励作用。6S 负面激励——抑制

处罚的对象是连续落后、多次不改的。如果责任区班组因态度不正、消极抵抗、屡处末位，或者因相同的问题屡次得不到整改，“6S” 推进不利以致引发事故，可以对其处罚。处罚要注意有效性问题。

处罚的形式多种多样，可以通报批评、勒令整改，或给责任人经济处罚，甚至还包括公布黑名单、曝光相关责任人、组织领导帮扶会等。需要注意的是，处罚的是责任人，而不是整个责任区。处罚之后，要责成责任人向总经理书面检讨，或责成责任人公开表态，必要时进行干部调整，发动企业内部的媒体宣传施加压力。

企业在年度末要进行年度评比，年度奖励可以设金奖、银奖、铜奖、优胜奖，并颁发相应的奖品或奖金。同时，应加强宣传，如通过“6S” 专题专刊，为获奖者颁发奖金、证书。年度评比，不仅包括对责任区进行评比，还包括对责任人的评价。



总之，在“6S”表彰设计方面，要通过持续的方式，使之逐步正常化、制度化。

## 二、6S 活动深化

### 1.深入专题改善活动

企业“6S”导入以后，如无变化，容易使员工产生疲劳，因此需要开展相关活动推动“6S”向纵深开展。企业的6S活动应每月进行一次专题改善，可以把这些专题与业绩指标达标的要求相结合，使“6S”更加深入。

专题的内容可以是工具柜、文档、电子文档、管路线路、物流线路、消防安全、化学品、一级维护、行为规范、目视管理、看板管理等。如专题内容是看板管理时，可从每个部门的看板内容、结构到维护状态、宣传亮点等，进行评比，评出若干优秀管理看板，并给予专题奖励。

### 2.做好现场改善案例评比

企业要想真正做好“6S”，不能仅维持既有的，应该不断出现亮点，鼓励员工积极改善，并尽量提供改善工具。

### 编写“6S”手册

“6S”横向展开时，每个企业应该由“6S”相关成员组成编辑小组编写一本“6S”手册，把“6S”推行过程中的思想、方法、工具以及具体的改善亮点编成小册子，发给每个员工。

### 培养“6S”专家

企业要通过6S过程培养内部的专家队伍。在美国、日本、欧洲等发达工业国家，内部专家的概念非常强烈，大企业中专家分类特别细致，比如在通用电气，涉及到采购方面的，有采购专家，采购专家又分商务、材料、工艺等专家；有质量专家，质量专家又有不同的分类。通过“6S”的导入和推行过程，企业要培养内部的“6S”人才队伍。此外，可以通过“委职锻炼”提升部下的能力，日本企业非常注重这种方法，培养出干部梯队，通过现场改善，创造亮点，带来人才的变化。

### 3.将6S与各项职能活动相结合

### 6S 与安全改善结合

“6S” 要结合安全管理中的基本要素，消除物的不安全状态人的不安全行为，有效管理，防微杜渐。

造成安全事故主要有三大因素：第一，物的不安全状态存在潜在的危险；第二，人的不安全行为有违章的发生；第三，平时管理中未及时排除相关的隐患和人员状况。三者结合必然会出现事故，“6S” 管理与安全结合便是通过如何消除物的不安全状态，如何提高人们遵章守纪的意识，消除员工的违章行为等方式，加强管理，及时发现问题。

### 6S 与效率改善结合

“6S” 可与效率直接相关，通过“6S” 改善，合理规划功能区域、搬运路线，降低搬运工作量，减少中间在制品的在库量。同时通过科学的作业配置，让员工在工序作业中，降低劳动强度，提高作业效率，通过工序与工序之间的作业改善，提高整体的物料流动效率，缩短交货周期。

### 6S 与质量改善结合

“6S” 可以通过加强目视管理，使标准化作业落到实处，通过贯彻标准化作业，使员工能够按章操作；通过加强变化点的管理，提高预见性控制质量的能力。“6S” 推行到后期，员工不会犯低级错误，在遵守作业标准的同时，用心观察变化、报告变化，及时对应变化，消除安全质量事故。

### 6S 与成本改善结合

“6S” 现场管理通过减少安全事故、质量事故，提高工作效率，最终能降低成本。员工通过现场的主动改善，可延伸到源头性改善，从而从源头降低生产成本。

#### 【案例】

#### 贴标签的改善

产品从生产线流过来，要贴两张标签，标签在手的移动范围之外，员工要伸手取标签，就要扭动腰部力量，增加了劳动强度。改善以后，将两张标签打在一起变成一张标签，标签成本得到降低。这需要部门

经理发动采购、设计、质量认证相关部门，调动领导的力量，进行报告，每两张标签改成一张标签可以节约5分钱，100万张就能节约5万元。

可见，现场改善会延伸到与质量、成本、效率、安全密切相关的有技术含量的改善。“6S”要深化，要与业绩指标目标的实现结合，基础管理活动最终要服务于年度目标。

#### 4.推进改善提案活动

“6S”的改善要与改善提案活动相结合。

##### 改善提案活动的内容

改善提案的内容不仅包括“6S”方面，还可通过“6S”关联到质量、成本、效率、安全。改善提案活动在早期是鼓励员工提问题。

##### 改善提案活动的发展阶段

日本企业的改善提案活动一般有三个发展阶段：第一阶段，鼓励员工提问题，建立问题意识、问题眼光；第二阶段，对问题提出具体修改方式的建议，但不一定实施；第三阶段，用实施的结果，鼓励员工直接做改善，要直接争取领导支持，组织相关部门共同修改，并对结果进行评比。通过改善提案活动的推进，利用公司的现有政策，为员工创造机会，让员工得到实惠，鼓励员工一起做改善。

#### 5.培养企业的改善文化

“6S”长期坚持的结果是可以培养企业的改善文化，改善部门之间的工作配合。企业要想做好基础管理和现场管理，必须培养三种文化元素。

##### 坦诚的文化

坦诚就是真诚地做人做事，真诚做人，用心做事，坦然面对问题，诚心接受批评教育，有则改之，无则加勉。坦诚是一种基本的态度，是改善和合作的基础。

##### 改善的文化

改善是一种求善求美的心态和行动，改善的意识是前进的动力，改善的行为是前进的起点。

##### 合作的文化

由于现场存在很多问题，需要各部门配合才能解决，所以要学会

培养合作的态度。在工作中跨部门同事、不同同事之间的配合合作，是职能分配的结果，不能因为对人态度的不同而改变合作的态度，并通过这种跨部门的配合享受合作的乐趣和成果。

“6S”活动与一线管理文化是否具备坦诚、改善、合作的文化元素密切相关，持续开展“6S”管理活动，能够培养企业的现场竞争力，通过抓现场支持市场。

## **第二篇：车间 5S 评比考核奖励办法**

### **全厂 5S 评比考核奖励办法**

以改善工厂形象，优化工厂环境为前提，以减少浪费减低成本、提高产品质量为目的，公司推行一系列的 5S 改善活动，自推行 5S 活动以来，工厂的面貌取得了很大的提高，为进一步推动 5S 活动，进行厂区 5S 实施先进部门奖励办法，以增加员工 5S 推动的积极性，使得 5S 再不断完善。

具体实施：目前全厂各车间展开评比，以一个月为周期，一个月 8 次检查，月底取平均进行排名。总计 16 个部门，取前 3 名奖励(只取 3 个部门)。

奖励方案：

#### **1、评比办法**

1) 以部门为单位，每周接受 5S 小组的不定时现场检查；  
2) 5S 检查小组成员根据“现场 5S 评分表”，按标准进行检查、评分；3) 现场检查评分结果当天或次日在 P 盘中公布，同时每次检查的结果都会公布在各部门宣传栏上；当月评比的结果也会在 P 盘和各部门公示栏上公示。

#### **2、参加评比的对象**

参加评比的对象为新麦各部门车间。

#### **3、奖励办法**

1) 每月评分排名第一，颁发“5S”先进红旗以之鼓励；每月评分排名最后一名，颁发“5S”整改黄旗以之警示。

2) 1 个月公布的评分排名第一奖励 500 元，第二奖励 300 元，第三奖励 200 元。若出现并列排名，总金额不变，奖金分配如下：

A.3 个以上排名并列第一的，选择 5S 实施困难较大的 3 个部门平均分配。B.3 个排名并列第一的，奖金平均分配。

C.2 个排名并列第一的，则奖金分配为 400/400/200。

D.2 个排名并列第 2 的，则奖金分配为 400/300/300。

3) 对于不思改进，连续 3 月拿黄旗的部门，将受到处罚。除了受罚款外，该部门主管必须做出书面原因分析检讨及详细的改善报告。

#### 4、奖金给予方式

对于受奖励的部门，部门领导根据部门内员工 5S 表现的情况，选取 20-30% 优秀员工分配奖金，须部门经理签字，5S 检查小组监督审核后交给人事，奖金将加入工资奖励给员工。若要支出现金组织活动或奖励物品，须写奖金现金申请给上级领导批准。

#### 5、实施时间

本奖励办法于 2011 年 5 月 10 日开始试行，试行时间至 2011 年 12 月。根据试行情况，由总经理重新审议再行实施。

编制：IE 工艺组

核准：

### **第三篇：电厂运行考核奖励方法**

#### 电厂运行考核奖励方法

##### 1、目的

1.1 通过工作绩效考核，体现社会主义分配制度的优越性，做到奖勤罚懒，充分调动各级岗位人员的工作积极性，提高工作质量。

1.2 规范工作绩效考核与奖励管理机制。

##### 2、适用范围

适用于运行部所辖的各级岗位人员。

##### 3、术语和缩写

3.1 主机是指集控运行专业。

3.2 非运行班是指其作业性质为非连续性班组，即：化学试验班、水处理班、制氢站、维护班。

3.3 安全生产异常事件是指各类异常及以上和人身轻伤及以上安全事件、机组跳闸或重要辅助设备跳闸处理生产事件。

3.4 运行参数超限是指系统、设备运行参数超过运行规程或运行规定的报警定值。

#### 4、组织及职责

4.1 运行部成立绩效考核小组。组长由主任担任，副组长由支部书记（副书记）和副主任担任，成员由工会主席和支部委员组成。运行部考核小组负责依据本细则组织实施。

4.2 运行值长依据本细则负责组织本值主机绩效考评工作，可对本值除灰、化学运行班进行考评，并将考评结果上报运行部绩效考核小组。

4.3 班长依据本细则负责组织本班绩效考评工作，并将考评结果上报运行部绩效考核小组。

#### 5、绩效奖分配

##### 5.1 月度绩效奖

##### 5.1.1 考核范围划分及系数设定

按工作性质和工作制类似可比性原则，分为部管理、主机运行、除灰和化学运行（包括循泵运行班）、非运行班组四块。每块系数如下：

a.部管理 1.35 b.主机运行 1.20 c.除灰、化学及循泵运行 1.05 d.化学试验班、维护班、制氢站、水处理班和热力室等非运行班组 1.0

5.1.2 分配方案 每块受奖人数之和乘以所设定的系数、再乘以部平均绩效奖励基数，即为本块绩效奖励额。

每块按考核得分排序分为 A、B、C、D、E 五档，每档分别对应为本块设定系数的 100%、99%、97%、94%、90%。

##### 5.1.3 得奖计算方法

a.块平均基数=本块绩效奖励额÷(A+B+C+D+E) 受奖人系数之和

b.班（组）得奖=本块平均基数×排序进档系数×班（组）系数之和

##### 5.1.4 岗位系数设定

1)主任、书记：1.4 2)副主任、副书记、值长：1.35 3)工会主席、技术专工、安全专工、培训专工和单元长：1.25 4)运行班班长（包括

循泵班班长、隔离组班长)、主机运行主值:1.20 5)除灰、化学运行主值,非运行班班长(包括制站站长)、隔离组和循泵班副班长(技术员)、主机运行副值、核算员、团总支书记:1.15 6)主机运行巡检、非运行班副班长(含循泵班组长、制氢站主值)、班组技术员、隔离组主值:1.05 7)循泵值班员、非运行班组长、隔离组副值、部其他管理人员:1.0 8)除灰和化学运行值班员、隔离组巡检:0.9 9)非运行班(包括制氢站)班组成员:0.85 10)主机运行助手、隔离组助手:0.75 11)跟岗学习:0.6 12)借调人员为原岗位系数的0.8

## 5.2 部门绩效奖

### 5.2.1 受奖范围及系数设定

部管理和化学试验班、维护班、制氢站、水处理班等非运行班组。依据公司绩效考核实施细则,享受运行岗位绩效的人员不参与部门绩效奖分配,但离岗培训或接受安排从事一定时间非运行岗位工作的人员参与部门绩效奖分配。

按工作性质和工作制类似可比性原则,分为部管理、非运行班组和离岗培训或接受安排非运行岗位工作的运行值班人员三块。每块系数如下:

a.部管理:1.2 b.化学试验班、维护班、制氢站、水处理班、隔离组、循泵班等非运行班组:1.0 c.离岗培训或接受安排非运行岗位工作的运行值、班:1.0

### 5.2.2 分配方案

按月度考核排序分(A、B、C、D、E分别对应为100、99、97、94、90)累加平均分为A、B、C、D、E五档,每档分别对应的系数为100%、99%、97%、94%、90%。

平均基数=绩效奖总额÷(管理受奖人数×1.45+(非运行班组受奖人数+运行岗位享受部门绩效奖人数)×1)

分块绩效奖金=平均基数×(本块受奖人数和×本块系数)

块平均基数=块绩效奖金总额÷(A、B、C、D、E)档对应系数与受奖人数之积的和

班(组)得奖=块平均基数×排序进档系数×班(组)人数

### 5.2.3 管理及非运行班岗位系数设定

1)主任、书记：1.5 2)副主任、副书记：1.45 3)工会主席、主机技

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/558057045054006124>