



# 以“三严三实”要求抓好绩效考核工作

淄博市保安服务有限公司总经理 周焕诚

绩效考核是落实领导决策、提高工作效能的重要手段,是积极推进各项工作的有力举措。对于保安公司而言,绩效考核是一项不可或缺的管理工具,考核程序严不严,考核结果实不实,都直接影响着班子的公信力和同志们的执行力。因此,做好绩效考核工作,就必须坚决按照三严三实要求,从从严上着手,向实处用力,切实实现以考核促提高、求实效的工作目标。

## 一、标准要严,目标要实,使绩效考核成为工作的导向标。

中国人民大学杨宏山教授针对当前政府机关政策执行力不强的问题,研究建立了“路径一激励”分析框架理论。理论指出,在政策目标和评价标准严格,且激励措施较强的情况下,政府机关执行力就强;如果目标不清晰,标准不严格,执行机关往往采取实验性或象征性的方式予以执行,也就是常说的“摸着石头过河”。对于绩效考核工作而言,政工部门作为主抓部门,制定考核方案要坚决做到目标明确、标准严格、激励性强,才能切实发挥考核的杠杆作用。首先,要准确把握中心工作。绩效考核为中心工作服务,要紧紧围绕全年重点工作和党委政府的部署要求,突出问题导向,对业务工作和队伍建设的整体目标任务逐级细化分解到每个部门、每个岗位和每个阶段。要严格把握考核标准,既不能随意降低要求,又不能盲目提高标准,影响工作成效。经过深入调研、全面了解,淄博市保安服务有限公司主要业务包括:金融护卫服务。下设13个银行守押大队,主要负责接收收款包,上门收款,ATM机加清

钞,特殊物品押运等;安全保卫服务。下设2个直属大队,主要负责市直单位、企事业单位、大型活动安保等;汽车租赁。拥有汽车14辆,采取社会化运作,从事汽车租赁服务;器材经营,主要经营安防设备和服装等。其次,要严密设定考核指标。设计考核指标必须符合工作实际,从部门现实条件出发,建立一套严密完善、切实可行的考核指标体系。要广泛征求意见建议,取得下级机关和同志们的认可支持。要本着简便、务实、科学的原则,对考核指标进行规范清理,不随意增加考核内容,切实减轻基层负担。我在市公安局工作期间,按照市局党委关于“除保留各级党委、政府、上级机关和法律法规明确要求开展的考核事项,其他事项一律取消”的要求,取消了一部分对分局局的业务考核和网站信息考核,基层反响很好。来到市保安公司之后,针对公司业务实际,对公司考核评价体系开展了一系列的加工升级,形成了市保安公司独有的特色和优点。一是可行性强。首先是加强调研,全面掌握公司业务运行情况,制定考核方案初稿;其次是借助外力,聘请第三方人力资源服务公司全面完善考核方案;最后群策群力,对考核方案进行公示,征求集体的意见,吸取全体员工的智慧,确保了方案的可行性;二是科学性。充分考虑基层工作的能力指数和辛苦指数,按照“既能成的成又能做的好”的标准,科学设置任务指标,有效发挥出考核的激励鞭策作用,激发员工的进取心和获得感;三是针对性强。考核任务指标严格立足公司业务基础,对日常工作和重点工作进行

了细化,按照工作量和贡献度制定不同的考核指标,最大程度上满足不同岗位的考核需求。再次,要科学设计考核标准。考核标准要简洁明了、可操作性强,目标任务尽量量化,工作要求必须明确,防止出现模糊评价甚至无法考核的情况。要充分考虑不同地区、不同部门的工作总量和警力条件,不搞“一锅煮”、“一刀切”,分序列分类别开展考核,力求考核的合理性。要根据每项工作的重要性和难易程度科学设置考核权重,加大重点工作指标在考核中的分值,引导各项工作科学发展。

## 二、管理要严,措施要实,使绩效考核成为工作的助推器。

绩效考核是手段,绩效管理才是目的。政工部门要通过建立和实施科学、客观、全面、严格、务实的考核标准,来规范每一个业务部门、每一个工作环节、每一名同志的行为,实现对各项业务工作的过程追踪、有效管理,确保各项工作健康有序开展。第一,要有严格规范的考核程序。绩效考核能否得出客观公正的结果,很大程度上取决于考核程序是否严谨、公正。要通过建立完善“被考核部门自查上报、主考部门评定打分、政工部门统计审核、向被考核部门公示反馈”的闭环考核程序,确保考核工作的公开、公平、公正。要按照“谁主管,谁负责”的原则,严格根据考核标准评定打分,切实做到加分有依据、扣分有原因,经得起被考核单位的质询。要严格审核把关,对考核不公正、基层有异议的事项,倒查主考部门责任,纠错扶正,确保公平。第二,要有

科学务实的评价方法。要坚持定量评价与定性评价结合,注重应用民主评议和群众评议手段,不断提高绩效考核的公信力。要紧紧围绕“效率第一”这一根本目标,加大中心工作的考核力度。要实行“上评下”与“下评上”相结合制度,提升上下联动、配合协作的意识。在民主评议阶段,采取无记名投票的方式,由纪委、督察全程监督,当场公布统计结果,确保了考核结果的公正性。第三,要有常态长效的推进措施。绩效管理是一个过程,考核的过程就是对各项工作各项措施落实情况进行监督检查的过程。要把绩效考核贯穿全年,注重工作实绩的积累,彻底解决年底“一锤定音”的问题。要加强日常效能督查,尤其是抓好重点工作、重大事项的督查,通过督查,发现问题,查找原因,明确责任,提高执行力,推动工作全面落实。要定期采取考核反馈的方式加强沟通,反馈信息,促进互动。要通过经常性督导、常态化考核,使各单位对工作有准确的定位,从而更有前瞻性地看待问题,更有效地规划工作发展。

## 三、奖惩要严,责任要实,使绩效考核成为各项工作的催化剂。

根据“路径一激励”分析框架理论,如果政策的激励措施不强,执行政策的预期收益低,执行机关往往采取变通性或象征性的方式去执行落实,大大降低了工作成效。一套成熟的绩效考核办法必须要有健全完善的激励机制。首先,要落实责任。明确考核成绩高应该奖励谁,工作干不好板子应该打给谁的问题。要对上级制定的考核指标细化分

解,一级考一级,确保每项指标有人抓、有人管,政工部门必须要分好工,定好责。如:安全保卫中心不等不靠,担当作为,迎难而上,积极拓展新业务、新领域,新增5家新单位的安保业务。高质量完成了陶博会、新材料论坛、新经济发展、非遗展、百所高校进淄博等大型安保执勤任务;金融护卫中心攻坚克难,积极争取,稳步推进了一处大型金库建设;齐赢公司立足区域实际,上门服务,达成了意向合作单位23家。对这些工作创新力度大,成绩突出的部门和个人,考核权重要加强,考核系数要增加,奖励要到位。其次,要明确奖惩。从多年的绩效考核工作来看,要想切实提升工作成效,调动队伍积极性,紧紧依靠考核结果产生的排名效应是远远不够的,应该真正与单位和个人的政治晋升、评先树优挂钩起来,尤其要与单位一把手的绩效成绩进行捆绑,才能起到“事半功倍”的效果。要实行正向激励与负向激励相结合的政策,既要给绩效好的单位增加政治晋升,评先树优机会,也要对绩效差的单位严肃追责,可以从年度综合表彰中分别拿出10%的指标,专门对优秀单位及其工作人员进行表彰奖励。再次,要严格执行。要以工作实绩定分数,以分数定奖惩。主考单位必须坚持公平公正原则,严格执行标准,确保考核结果有层次性,真正分出高低、考出实绩。政工部门要建立“考核成绩、评先树优、表彰奖励、提拔重用”的良性激励机制,严格落实奖惩措施,真正以考核调动同志们的工作积极性,促进各项业务工作又快又好发展。

## 异地联合执法,规范交通运输秩序

# 淄博严查客运出租行业违规经营行为

齐鲁晚报·齐鲁壹点  
见习记者 胡允鹏  
通讯员 郭奎 李浩

近日,淄博市交通运输执法支队与周村区执法大队在周村区正阳路、G20高速周村入口和张店区昌国路客运站开展“3.18异地联合执法行动”,重点查处非法从事客运、出租汽车经营行为,以及客运车辆不按规定班次、线路行驶、站外揽客、甩客、倒客,出租车拒载、议价、故意绕道等违规经营行为。

据了解,自开展客运出租行业“打非治违”专项整治行动以来,淄博市交通运输执法支队贯彻落实省交通运输厅执法局关于开展客运行业“打非治违”专项整治行动的战略部署安排,本着切实维护客运行业秩序,保护人民群众和客运经营者合法权益的原则,科学制定行动方案,采取区域联动、联合执法等措施,扎实推进专项行动的深入开展,有力打击了非法营运车辆的嚣张气焰,净化了全市客运市场环境,规范了交通运输秩序。

据统计,1月14日至今,淄博市执法支队始终保持对非法违法客运出租稳、准、狠的高压



态势,并多次与张店区、周村区、临淄区、桓台县等区县执法大队开展多形式异地联合执法行动,共查处各类违法违规行为463辆,其中打击非法营运116起;查处纠正客运出租车违章347起;处置投诉举报222起。

为近年来出动人员车辆最多,执行覆盖面最广、执行力度最大、取得成效最显著的行动,对全市客运出租行业违法违规行为起到了极大的震慑作用。

淄博市交通执法支队客运出租市场整治专班负责人吴立

晨称:“今后专班将按支队工作部署,继续总结经验,调整策略,运用解思维探索专项整治工作的有效途径,将打非治违工作常态化,从根本上维护全市客运市场稳定有序安全的运营秩序!”

## 路域环境整治 提升路容路貌

近日,在G205线原山大道路段,养护工人正在维修更换损坏的中隔带护栏。

据了解,节后上班以来,淄博市桓台公路事业服务中心迅速开展路域环境整治提升活动,组织技术人员对所辖G233、G205、G308线68.7公里国道中隔带设施,沿线道口桩柱、标志标牌等进行了详细排查,根据检查情况,列出了问题清单,并迅速对所排查问题进行全面处理。

在本次整治活动中,桓台公路事业服务中心以垃圾清理、设施维修、标志擦洗等工作为重点,主要对G205线原山大道等路段边沟积攒的落叶、垃圾等进行彻底清理,对沿线损坏的诱导标、道口桩、公里桩等设施进行维修更换,并全面进行擦拭清洗,做到设施齐全、清晰。同时,中心还加大路面巡查频次,发现路面有漏洒、带泥上路等污染问题,立即通知路面保洁接养单位,及时进行清扫处理,确保公路整洁。

截至目前,共清理4.6公里边沟垃圾,维修中隔带护栏98米,更换诱导标18套、立柱18根、防撞桶9个、道口桩38根。

(张玲玲)