

环境监测工作定量化管理

陈碧芸¹, 江立志²

(1 深圳市环境保护监测站, 广东 深圳 518001; 2 深圳市环境保护局, 广东 深圳 518001)

中图分类号: X 830

文献标识码: C

文章编号: 1006-2009(2005)02-0007-02

随着可持续发展理念逐渐深入人心, 人们对环境保护工作越来越重视, 环境监测任务也不断增加。为了提高工作水平、工作效率与员工工作积极性, 深圳市环境保护监测站自 2002 年 7 月开始实行工作定量化考核管理制度, 对环境监测工作进行量化处理, 将工作效率、工作质量与岗位津贴挂钩, 探索环境监测管理的新模式。

1 实施工作定量化考核管理的方式

环境监测工作涉及的范围广, 要素多, 又受到监测方法、仪器设备等多种因素的影响, 工作量都是综合因子作用的结果, 给实施工作定量化考核管理带来了很大的困难, 尤其是二线科室的工作难以量化。已有一些环境监测站在量化管理方面作了有益的尝试, 但只限于实验室分析和报告编写审核方面, 没有将现场监测等环节纳入量化考核管理的范围。环境监测站全面开展工作定量化考核管理, 首先要对一线科室人员(不包括管理人员)的工作量进行量化处理, 将工作量与岗位津贴挂钩; 其次需要制定一个较合理的比靠系数, 用于计算二线人员的工作量。在制定了一般工作人员的工作量化管理办法后, 再根据责、权、利相匹配的原则, 制定管理人员的比靠系数, 从而形成一整套较完善的工作定量化考核管理制度。

2 工作定量化考核管理办法的制定

2.1 一线科室的工作量化处理

一线科室的工作量主要包括实验室分析工作量、现场监测工作量、报告编写和审核工作量等方面。实验室分析工作量选择地表水中氨氮零量一次测定(蒸馏纳氏比色法)的工作量等标指数作为基准指数, 以其作为参考, 根据工作难易和所耗工时制定其他分析项目的工作量等标指数; 现场监测主要依据现场工作时间、路途行驶时间、现场工作

条件、工作难度和强度、每批次采样数量等因素制定工作量等标指数; 编写监测报告的工作量与报告内容、编写质量、人员素质等因素有关, 数据的录入和审核与相关人员的知识水平和工作态度密切相关, 工作量主要依据不出错情况下所耗工时数来衡量, 工作质量按照站质量保证要求和有关工作质量考核制度进行考核。另外, 开展新项目的工作量等标指数根据项目难易程度, 由工作人员自报开发时间, 再由技术管理室主任核定; 新仪器分析的工作量等标指数由技术管理室核实工作时间, 再由技术管理室主任参照工作量化处理原则制定, 经站技术管理委员会审定后实施; 对于一些被认为不太合理的工作量等标指数, 由技术管理室派人重新核定项目分析所需时间, 经站技术管理委员会讨论后重新确定。

2.2 二线科室的工作量化处理

二线科室人员的工作量化管理是个难题, 而监测工作同样离不开二线人员的辛勤劳动, 要提高工作效率必须考虑二线人员的工作量。由于一线人员的工作量大时二线人员的工作量也会相应增多, 所以一、二线人员的工作量密切相关。对二线人员的工作量管理主要根据工作时间制定工作量等标指数, 具体做法是将一线人员每月的人均工作量等标指数乘以 0.87 的比靠系数。另外, 再根据责、权、利相匹配的原则及与一线工作量挂钩的原则, 制定站领导与科室主任的工作量等标指数。

2.3 工作量化结果

一线人员的月均工作量等标指数是整个计算方法的基础。一线人员对照工作量等标指数一览表, 计算个人的工作量等标指数, 由技术管理室汇总后计算出一线人员的月均工作量等标指数, 再根

收稿日期: 2004-08-23; 修订日期: 2004-11-24

作者简介: 陈碧芸(1971-), 女, 广东深圳人, 工程师, 本科, 从事环境监测工作。

据不同的比靠系数, 计算各岗位人员的当月工作量等标指数。表 1 是以某月为例, 各岗位人员平均工作量等标指数统计结果。

表 1 某月各岗位人员平均工作量等标指数统计结果

岗位	比靠系数	平均工作量等标指数
一线人员	1	4 679
二线人员	0.87	4 071
站长	0.87×2.0	8 141
副站长	0.87×1.65	6 717
科室主任	0.87×1.35	5 495
科室副主任	0.87×1.25	5 088

3 工作定量考核管理实施办法的实施

工作定量考核管理办法出台之后, 深圳市环境保护监测站又制定了一套具体的实施方案, 保障其顺利实行。

(1) 工作人员逐日记录个人工作内容, 于每月第 2 个工作日完成科室上月个人工作量复核并计算工作量等标指数, 根据室主任和技术管理室的要求以表格形式汇总后提交。

(2) 科室主任对小组长或个人提交的工作量按 10% 的比例抽查审核, 允许相对误差为 2%, 多报部分按规定扣除。

(3) 技术管理室根据监测大纲和业务科汇总的有关资料, 以及各科室提交的科室工作量, 按等标指数一览表计算各一线科室的总工作量等标指数, 完成初步核算表, 并对各科室提交的工作量按 10% 的比例抽查审核, 允许相对误差为 2%。每月第 6 个工作日完成各一线科室工作量等标指数复核, 并对初步核算表进行补充完善; 第 8 个工作日完成一线科室工作量等标指数一览表, 并上报站领导。

(4) 对多报工作量超过 2% 的科室, 一年内第一次发现给予警告处分, 第二次发现扣除一定的工作量, 且实行累进扣除法, 即多报工作量次数越多, 扣除工作量的比例就越大, 以此促使各科室如实填报工作量。

(5) 根据每人每月完成的工作量分配岗位津贴。

4 工作定量考核管理的实践效果

深圳市环境保护监测站的工作定量考核管理制度经过两年的运行和改进, 逐渐成熟和完善。实践证明, 实行该套制度对加强环境监测站的管理、提高工作效率起到了很好的作用。

4.1 激发了全站员工的工作积极性

实行工作定量考核管理, 充分体现了多劳多得的分配原则, 员工的工作积极性被充分调动起来。该站 2003 年的在岗人员比 2002 年减少了十几人, 实验室分析数据却比 2002 年增加了 2.3 万个, 增幅为 28%; 对一些未开展的委托监测项目, 以前工作人员经常借故推托, 现在却想方设法拓展业务。一线科室工作量增加的同时, 二线科室的工作量也随之增加, 从而带动了全站员工的工作积极性, 形成了一二线工作的良性互动。

4.2 促进了科室的内部管理

由于各个岗位的工作职责不同, 工作量也不可能完全一样, 给科室主任安排工作带来了一定的困难。自从实行工作定量考核管理之后, 在一线科室人员中形成了比、学、赶、超的良好氛围, 科室主任分配工作任务不再困难, 科室的内部管理也得到了加强。

4.3 调动了全站员工的学习自觉性

实行工作定量考核管理, 彻底改变了以往平均主义的分配制度, 对工作成绩的奖励变得更加合理而且有“量”可依, 员工对此普遍表示欢迎和接受。同时, 每位员工在考核中都不甘落后, 自觉地通过学习以取得更好的成绩, 全站掀起了钻研专业知识和提高业务技能的浪潮。

4.4 促进了标准化管理体系的建设

对于同一项监测工作, 不同人员所用的工作时间及取得的效果差异很大。实行工作定量考核管理后, 任何一项工作不管由谁承担, 其工作量等标指数都相同。这种工作量标准化管理实际上是对 ISO/IEC 17025 实验室认可体系中关于实验室人员监督管理要求的补充和完善, 促进了该站标准化管理体系的建设。同时, 科研工作的开展、新项目的开发、先进仪器设备的采用等因素, 也进一步促进了定量考核指数体系的改进和完善, 以适应新的发展要求。

本栏目责任编辑 姚朝英