

漯河局创业之路

本刊记者 王魁山

1997年春天,原中国气象局局长温克刚在郑州听取了漯河市气象局局长赵规划的工作汇报后,欣然命笔,为漯河局题词:“拼命干,大胆闯,创一流。”这是对漯河局的激励,也是对漯河局奋斗历程的概括。

漯河局的发展速度

位于沙、澧河畔的漯河市气象局,1990年底由原郾城县气象局改而建成,1994年度综合目标考评中,在河南省17个市(地)气象局中是仅有的两个B级单位之一。

1995年,在新一届班子领导下,当年目标考评跃居全省市(地)气象局第三名,1996年夺取冠军,1997~1999年连续3年卫冕。5年来,因在为地方经济建设和防灾抗灾服务中贡献突出,曾受市委、市政府表彰奖励10余次,并在1999年被市委、市政府授予“防汛抗洪三等功”荣誉,还获得中国气象局“气象服务先进集体”;被河南省委、省政府命名为省级“文明单位”,被省气象局命名为文明单位建设“示范单位”,被漯河市文明委命名为“文明窗口单位”。

1995至1999年,地方财政已累计投资518.85万元,建成了雷达楼,购了14门人工增雨高炮,建成了卫星接收系统。

科技产业发展迅速,目前科技产业收入已占总财政收入的4/7。

科技产业的发展和地方财政的支持,推动了业务现代化建设,改善了办公条件和生活条件。1995年仅有微机2台,至2000年已发展为40余台微机组成的“9210”双向站、单收站系统,气象台Windows NT业务网络,风云寻呼网络,“121”及天气预报制作系统,办公自动化网络。工资总额由1994年的189658元,增长到1999年的558409元,5年内职工的人均工资翻了一番多。

科技产业的发展为气象科研积累了资金,业务现代化的发展为气象科研提供了硬件环境和丰富的资料,漯河局先后

研制出“汛期大到暴雨预报专家系统”,“春、秋季强降水预报”,“漯河市气象决策系统”,“漯河市卫星遥感苗情分析系统”,“汛期降水趋势预报”,“麦播期降水趋势预报”,“漯河市干旱监测预警系统”等项成果,其中一项获河南省气象科技成果一等奖,一项获漯河市科技进步三等奖,一项分获河南省优秀气象科技成果二等奖和漯河市科技进步二等奖。科研的发展,提高了业务和服务水平,1998~2000年连续3年报准了汛期降水趋势,并报准了2000年汛期漯河市出现的6次暴雨过程,为漯河市的4次分洪提供了依据,为确保漯河和京广线的安全立了大功。

漯河局是河南省气象部门的排头兵,也是漯河的骄傲。2000年金秋,漯河市委组织部为漯河市气象局拍摄的专题片《气象更新》,在漯河市4家电视台连续播放了一周。

独具匠心的目标管理

漯河局的迅速发展,离不开科学的管理机制。目标管理,是漯河局管理系统工程中的核心和基础。

综合性,是漯河局目标管理工作的特色之一。所谓综合性,不仅包括行政、事业、企业等方面的工作,还包括精神文明方面的工作。精神文明工作涵盖的面很广,有政治学习、思想教育、文体活动、考勤、打扫卫生、好人好事、计划生育、文明家庭和文明家属院评选等。大到决策服务,小到解决邻里纠纷,都列入漯河局的工作目标。

层层分解、逐级考评,是漯河局目标管理工作的特色之二。把省局下达的目标和市局制定的年度目标,分解到有关科室,科室领导再把本科室的目标逐条分解到每一个人;局长对副局长考评,副局长对主管科室领导考评,科室领导对本科人员考评。

量化考评,是漯河局目标管理工作的特色之三。每项工作都赋予一定的分值,完成工作目标为满分,完不成目标的视

建立健全科学的工作制度。建立严密的工作制度、情况落实反馈制度、工作通报制度、责任追究制度、奖惩制度等,明确职责,划分事权,规范程序,理顺关系,使督查工作真正做到有章可循,有序、高效运作,逐步养成特事特办的工作习惯,加速督查工作规范化、制度化、科学化进程。

加强督查工作的基础建设,建立健全督查工作网络,是保证督查工作顺利开展的首要条件。要建立健全运作机构,形

成省局——市局——县局3级便捷、畅通、有效的督查工作网络体系。1995年,省局下发了加强督查工作的通知,建立起省、市气象局两级督查队伍,选配了公道正派,协调能力较强,敢于直言的干部,从事(兼职)督查工作,建立健全督查网络。同时,注意加强督查工作业务建设,通过开展督查调研,不断总结实践经验,督查工作人员的政治和业务素质不断提高,为全省气象事业的发展作出积极的贡献。

实际情况酌情计分,工作目标占60%,精神文明占40%。每项工作都制定有严格的加(减)分标准和程序。个人综合目标考评成绩>80分者定为A级,65~80分为B级,≤64分为C级;根据科室综合考评分数和个人A、B、C级人数之间的比例,还划定了科室A、B、C级的标准。

为确保目标考评的顺利实施,漯河局出台了一系列配套措施。

奖惩措施,是配套措施之一。漯河局明文规定:年终考评为A级的单位,科室(部室)领导班子成员才具有年度评先和技术职务评优的资格;年度考评为C级的单位,班子成员一律定为不称职,评为C级的个人,除定为不称职外,还取消一次工资升级。年终考评总分第一的科室和科室第一的个人,分别定为全局达标先进科室和科室先进个人。

三档工资,是又一配套措施。根据年终考评结果,漯河局对行政、事业人员实行三档工资分配制:考评为A级者拿A档工资(档案工资的100%),B级对应B档工资(档案工资的85%),C级对应C档工资(档案工资的65%);对企业人员,根据指标完成情况,实行效益工资发放。

年终奖金三档分配制,是配套措施之三。年终奖金实行三档分配,积分排名靠前者,拿最高奖,比平均奖高30%,排名末位者拿的奖金比平均奖少30%。

此外,还设立了灾害性天气预报奖、一线业务人员突出贡献奖、爱岗敬业先进典型奖和优秀企业奖。

漯河局实施的目标管理,把全局每项工作都落实到人头,不存在工作盲点;把局长从大量的事务性工作中解放出来,有更多的时间和精力思考和解决有关全局的重大问题和持续发展问题,漯河局每年都有新举措,除了局长赵规划有创新意识外,还得益于科学的管理给了局长总结、学习和思考的时间;把中层领导推到“风口浪尖”,不仅发挥了中层领导的主观能动性,而且也为进一步提高中层领导的组织能力、协调能力、攻关能力提供了环境条件,漯河局连年卫冕成功,离不开这支训练有素的中层干部队伍;漯河局的年终评先,无需投票,无需看领导眼色,考评得分第一者就是先进,这种先进是平时辛勤工作的累积结果,因而真正具有先进性,漯河局通过科学的管理机制,解决了“评先”难的问题,把职工的热情和注意力吸引到平时努力工作和做好人好事上,从根本上杜绝了年终靠走后门、拉关系当“先进”的不正之风;分配和奖惩措施,体现了“多劳多得”、“奖勤罚懒”的原则,对先进是激励,对后进是鞭策。

漯河局的目标管理,引入了竞争机制,提供了平等竞争的环境。有竞争才有发展。漯河局就是在人与人和科室与科室之间的平等竞争中迅速发展的。

完善的督查机制

督办、查办,是漯河局管理系统工程中的重要环节。为确保年度工作目标的完成,漯河局制定了完善的督查制度。

领导批示10天复命制。对局领导的批示,督查人员均要登记编号,并经督查人员和承办人员签字,每隔10天承办人员书面向批示领导反馈一次批示落实情况。

月台账例会制。每月初,局领导对各科室主要工作预案补充、审定后,下达到各科室。月末,召开一次局务例会,由科室领导汇报本月主要工作目标完成及工作失误情况,并接受与会人员和局领导的提问,对汇报的情况,由办公室牵头,归口有关职能科室进行严格核定。漯河局每月工作目标、完成情况和工作失误均详细记入账本,该账本称月台账。月台账任务完成率、月工作失误处罚、月工作成绩奖励,与局领导和科室领导当月工资挂钩。

局领导双月责任追究制。每隔两个月,局党组召开一次双月工作汇报会议,各成员汇报两个月中自己主管工作情况及存在的失误和不足,建立党组成员工作档案卡,记录党组成员两个月中工作业绩,日常工作差错,重要工作失误、责任性事故,并以文件形式下发全局,档案卡也是年终评价领导班子成员政绩的依据。

季度考评制。每季度进行一次考评,并通报考评排序结果。科室公布职工积分排名表;局党组根据各项目标完成情况,在局会议室的墙壁上列出党组成员姓名及其主管的各项工程进度,完成的重点工作用红色小旗表示,同步推进的用绿旗表示,推进滞后或推进不力的用黄旗表示。

此外,“三擂战鼓”已成了漯河局鼓舞士气的传统。年初,召开全局职工大会,回顾过去一年的征程,下达新一年工作目标,这是第一次擂战鼓,是完成新一年工作目标的动员大会和誓师大会;二擂战鼓是在第三季度初,总结上半年工作目标完成情况,肯定成绩以坚定信心,找出差距以明确方向;三擂战鼓是在11月份,这次大会不仅通报年度目标完成情况,而且还模拟年终各科室考评得分及工资、奖金分配额,这是发起最后冲刺的大会。

督查过程,是完成工作任务的过程管理。严格的监督、查办措施,对各项工作是督促和推动,从一个侧面反映了漯河局领导的工作责任心和管理水平,不仅使领导对全局的工作心中有数,使每位职工都明确自己的工作进度及努力方向,而且加快了工作节奏,提高了工作效率,保证了年度工作目标的完成。

人才选拔和流动机制

目标的完成和事业的发展,离不开各类人才。漯河局的迅速崛起,离不开领导班子知人善任,离不开各类人才的鼎力相助。

为引进人才,赵规划礼贤下士,“三顾茅庐”,先后从市政策研究办公室和鹤壁市气象局引进了周国政和肖刚,并委以重任。漯河局的知遇之情,焕发了他们的工作激情,使他们充分发挥了自己的才能,为漯河局的宣传文秘工作和预报工作摆脱落后局面,跃上新台阶,起到了重要作用。

河南气象 2001年第1期

为发现人才,在中层干部选拔使用上,漯河局引入竞争机制,改“相马”为“赛马”,通过“赛马”,让各类人才在平等的竞争中脱颖而出。市局明文规定:愿担任中层领导职务者,须首先写出任职申请;然后在全局大会上施政演说,昭告自己的工作思路 and 要完成的工作目标,由全局职工进行民主评议并进行民意测验;人事部门进行综合考核后,由党组研究聘任。中层领导的任职不是终身制,而是一年一届(特殊情况任职时间更短)。一年后,再根据上述程序竞争上岗。经过几年的动态管理,漯河局中层领导有上有下,基本上实现了能者上、庸者让、劣者汰,保证了更优秀的人才走上领导岗位,使各项工作永远充满活力。

为合理分流人员,漯河局实行双向选择,每位职工可根据自己的实际情况,选择适应自己的工作岗位;每季度考评结果公布后,排名末位人员的岗位为竞聘岗位,其他人员可以竞争该岗位。双向选择,充分考虑了个人意愿;末位竞聘,充分考虑了个人能力。经过几年的动态管理和人员流动,每个人都根据自己的意愿和能力,找到了能施展自己才华的工作岗位。尺有所短,寸有所长、合理的人才流动机制,开发了人才资源,保证了人尽其才,充分发挥了人才的群体优势。

漯河局的管理机制,使人能尽其才,物能尽其用,这也许是漯河局创造奇迹的基本原因。

立足于提高人的综合素质

生产力诸要素中,最活跃的因素是人,人的因素是第一。一流的工作业绩,需要一流的人才;没有人才,漯河局提出的“工作创一流,生活奔小康”的口号只能是空谈。为实现自己的宏伟目标,漯河局一直把培养人、教育人、立足提高人的综合素质作为事业发展的一项战略性任务。

为提高人员的思想素质和道德水准,漯河局结合年度工作目标,建立了一套以“四个三”为主的常年政工教育体系和思想政治工作方法,“四个三”教育,即认清新形势、建立新观念、产生新思路的“三新教育”,树立无产阶级的世界观、人生观、价值观的“三观教育”,爱中华、爱特区、爱气象局的“三爱教育”,树立社会公德、职业道德、家庭美德的“三德教育”;建立了“六个一”学习制度,即每周组织一次政治学习,半月一篇学习心得,每月一次检查,每季一次交流,半年一次讲评,每年一次通报;每年评出敬业爱岗先进典型,并在全局张榜公布,号召大家学习。生动活泼的思想政治工作,提高了人的思想政治素质,好人好事蔚然成风,创造了争先创优的氛围,孕育了全局奋发向上的精神风貌。

为提高人员的业务素质,一方面创造条件,让业务人员到更高一级的学校深造;另一方面鼓励多写科技文章,实行双稿酬制,凡在报刊上发表文章者,局里再发一份稿酬;此外,还聘请省局知名专家利用业余时间到漯河局传帮带,培养自己的科研队伍。

为提高中层领导的管理水平,漯河局专门购买了刘光启

著的《A管理模式》光盘和教材,利用星期二、五下午,组织中层领导、企业人员学习,并引导管理人员把有关理论运用到工作实践中,在实践运用中进一步理解和掌握先进的管理理论。

也许正是这种不间断的素质教育,使漯河局面对每年水涨船高的工作指标,显得非常从容,而且年年都能顺利完成甚至超额完成各项工作指标。

“一个好班子”

漯河局的快速发展,有多方面的原因,但最根本的一点是,漯河局有一个好领导班子。

漯河局领导班子是一个有理想、有抱负的班子,是一个永不满足、永争第一的班子。在他们的工作在全省尚排在末位时,就斗胆提出“综合目标争前三,文明创建争省级”的目标;在他们跃入全省先进行列之后,又提出了“工作创一流,生活奔小康和创建双百万”的目标。远大的目标,是他们永不枯竭的动力源泉。

仅仅有远大目标是远远不够的,为实现目标,领导班子必须具备实现目标的能力。几年的实践证明,漯河局领导不仅能制定出高目标,而且也具有完成高目标的实力。纵观漯河局的管理工作,从目标考评、督办查办,到人才选拔、人员流动、素质教育,无不闪耀着漯河局领导智慧和才能的光芒。正如漯河局职工所说:“一个开拓进取、德才兼备的好班子,建立了一个挖掘人的潜能、发挥人的主观能动性的好机制;一个人尽其才、互相竞争的好机制,锻造了一支敢打硬仗、敢打恶仗的好队伍;一支训练有素的好队伍,实现了一个既异想天开、又实事求是的大目标。”

漯河局领导班子是一个严于律己的领导班子。凡要求职工做到的,领导首先做到。漯河局领导不仅是决策者,也是具体目标的完成者:目标管理、局领导同样有自己的工作目标,完不成目标,局长同样被通报、同样受罚。党组成员林勤、王爱华在接受采访时,不约而同地说:“完不成工作目标,不仅要通报,还要罚款,压力很大。我们没有星期天,也没有节假日,平时很少能按时下班。下班后回家吃饭,心里也不踏实,总想着自己的工作还有哪一项没有完成。”也许领导没有置身事外和尽心尽职的表率作用,是漯河局各项管理措施能顺利实施的重要原因。

漯河局领导班子是一个开拓进取、永远创新的班子。继“定量考评”、“三档工资”、“三档奖金”之后,在科技产业上提出和实施了5个带动战略;在科技创新上提出“招标制”和“悬赏制”;在社会上招聘评定人员,根据每天BP机上发布的预报信息和当天天气实况,评出当月最佳预报员,最佳预报员还要在电视上亮相……

回首漯河局5年来的创业之路,目睹漯河局一串串沉甸甸的收获,再看看赵规划办公室几乎每天午夜依旧闪亮的灯光,我不禁油然而生敬意,并由衷地祝愿:规划珍重,你们的付出一定有回报,漯河局的明天更美好。