

燃气企业绩效考核体系分析与优化设计

□ 陕西燃气集团有限公司 (710076) 王小妮

1 引言

绩效考核,又称绩效评价、绩效评估等,作为人力资源管理的一种手段,通过科学的评定员工在职务上的工作行为和工作成果,并将其结果运用到员工薪酬分配和职务升迁等诸多员工的切身利益,对于调动员工的积极性、主动性,推动员工为企业创造更大的价值发挥着不可忽视的作用^[1]。目前对于绩效考核的理解,主要认为它首先是一种工作评估方式,一种企业与员工的沟通渠道,一种发现和解决问题的模式,其次是一种激励与约束的手段,其结果可以直接影响到薪酬调整、奖金发放和职务升降等诸多员工的切身利益,而其最终目的,则是通过对绩效考核结果综合的运用,推动员工为企业创造更大的价值。最终完成企业的战略目标。

从目前燃气企业的绩效考核体系运行情况来看,真正意义上的企业绩效考核并没有实现,多数还停留在传统的绩效考核阶段,即只是每季度或半年简单的对各部门或员工工作情况的一个评价,绩效考核体系与实践还存在着一定的问题,激励员工,改进工作业绩的作用发挥不够明显。文章将从考核内容、考核流程、考核制度和考核结果应用4个层次全面分析燃气企业绩效考核中存在的问题,并进行优化设计,以促进绩效考核工作激励作用发挥。

2 考核内容

2.1 考核内容分析

绩效考核必须要反映员工和组织的客观情况,只

有这样才能有助于发现问题、解决问题,从而提升个人和组织绩效。考核内容也就是考核标准,只有科学的研究设计考核内容,才能考出真正的绩效。但在燃气企业考核内容设计中,还长期存在一些典型问题:

(1) 定性指标对得分标准没有给予具体的行为描述,可操作性较低。例如对中层领导干部的领导能力评分时,仅给出如表1所示的打分表。可以看出考核评估表的各个项目得分标准不明确易使填写者出现随意打分、凭印象打分、看关系打分,不利于公司考核公平、公正。

表1 领导干部领导能力打分表

项目	评分					
	粗评	细评				
领导能力 (满分10分)	很好	10				
	好	9	8			
	一般	7	6			
	差	5	4	3	2	1

(2) 针对不同考核对象的考核内容侧重点还不突出。如表2所示,中层管理人员和基层人员能力业绩和态度考核方式,虽然中层和基层之间有一定的侧重区分,但中层之间和基层之间针对性不足,无法区分部门工作性质对能力指标的具体要求。工作业绩的指标,由于没有将工作目标细化到岗、细化到量,未能实现通过业绩指标考核工作目标完成情况的目的,实质上还是定性指标。

2.2 考核内容优化

科学合理的考核指标是绩效考核结果客观公正的

表2 中层管理人员和基层人员考核打分表

考核对象	考核内容
中层管理人员	能力指标：专业知识技能、管理能力、创新能力 业绩指标：目标责任完成情况 态度指标：无
基层人员	能力指标：文字口头表达能力、工作计划性、业务技能、应变能力、组织能力 业绩指标：工作效率、工作质量 态度指标：政治素质、工作责任感、劳动纪律、团队合作精神

前提条件，企业绩效考核人员要充分认识到这一点。要组织专业人员制定详细的考核指标体系，在考核内容设置上下大工夫。考核内容设计应按照以下几个层次研究设计，如图1。

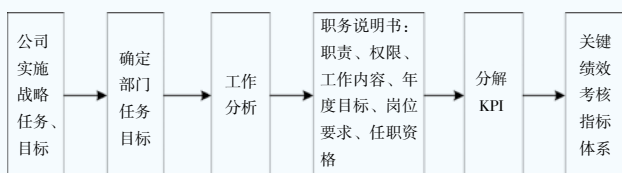


图1 考核内容设计过程

主要过程如下：

（1）目标设计

在内容设计时，将个人目标、部门或团队目标与公司战略目标结合起来，自上而下的目标确定过程，通过这一过程将组织目标分解到业务部门团队，业务部门团队目标分解到个人，使得整个集团员工有机结合起来，达成集团战略目标。

（2）工作分析

工作分析是绩效考核体系的基础。绩效考核体系主要是利用工作分析所提供的职位说明书中的工作职责描述，把工作目标、职责和任务等转化成绩效指标，进行绩效评估与管理。在具体应用中对于管理岗位，要根据部门职责的要求，确定各部门的岗位设置和人员设置，并将工作任务清单中的每一项具体工作任务划归各个工作岗位，形成职位说明书；对于其他的员工，根据调查问卷法和面谈法的结果进行工作分析并编制职务说明书。

（3）KPI关键绩效指标

KPI 是 Key Performance Indication，关键业绩指标的缩写，是通过对工作绩效特征分析，提炼出最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核，是企业绩效管理系统的基石^[2]。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的基础之上，是做好绩效管理的关键。设计的关键绩效考核指标应该是具体的、可度量的、可实现的、现实性的，并且具有时限性的。

如可从公司财务、客户、流程、学习和成长角度对最有效驱动企业战略的业务重点进行确定，其中财务类包括营业收入和成本控制；客户类包括安全管理、客户满意率、品牌形象建设、客户增长率；流程类包括优化业务流程、供销差率、气源的保障和调度、信息化建设、工程管理、财务管理；学习成长类包括员工培训和企业文化建设等。

3 考核流程

3.1 考核流程分析

绩效考核工作体系是一项完整的系统性工作，计划、实施、考核、反馈环环相扣，循环发展。而在实际工作中，企业往往没有将绩效管理的诸多环节有机联系起来，仅注重绩效结果的考核，使绩效考核失去计划、实施环节的要素、数据的支持，陷入“为打分而打分”的尴尬局面。

在绩效计划阶段，容易缺乏真正意义上的战略目标，导致分解源头的规划性不强；各部门年初制定部门工作计划，但未针对该工作计划分解至岗，因此，都没有成文的岗位绩效计划。

在绩效实施阶段，虽定期召开集体会议，针对各部门工作进展情况进行回顾，但分管负责人和相关部门负责人进行绩效计划实施情况的沟通较少；另外，对员工层面的绩效计划实施重视程度不够。

在绩效考核阶段考核内容和考核实施过程不够全面科学，不能根据不同的考核对象制定不同的考核实施办法，增强考核的针对性；对考核过程中的申诉渠道也不通畅、考核不透明等问题时有发生。

在绩效反馈阶段，绩效改进计划落实不严，制度

文件中虽对绩效结果应用作出规定,但实施中激励效果不明显,惩罚成分比较大。考核结束后,没有与员工进行沟通,也没有进行有效的反馈,考核的结果不能引导员工向更高的绩效努力,耗费了大量的人力、物力,结果流于形式不了了之。

3.2 考核流程优化

多数考核是将关注重点放在考核对象的业绩完成情况上,而对业绩结果的形成过程却往往无人问津。要站在绩效考核体系的高度,扎实推进建立以过程为导向的绩效考核,借助考核这种手段来实现过程管理。首先,利用先进的管理理念,建立完善的PDCA(Plan—Do—Check—Act)循环绩效管理流程体系,认真分析解决企业在每个环节存在的问题。然后,要注重加强员工和管理层之间的沟通,达成个人目标与部门或团队目标的一致性;制定绩效目标管理卡、建立透明而有效的绩效沟通渠道;根据工作性质的不同,在考核内容和考核周期上区别对待,加强考核结果反馈,指导单位或员工提高和改进工作质量,真正发挥绩效考核工作意义。最后,在实施以结果为导向的绩效考核基础上,引入过程导向的考核机制,对工作执行过程中的关键控制节点进行追踪,规范业务管理行为。

4 考核制度

4.1 考核制度分析

完善的考核制度体系,是企业绩效考核的基础与保证,其主要包括档案管理制度、绩效计划制度、考核实施制度、考核沟通制度、考核申诉制度和考核结果运用制度。虽然大部分燃气企业都建有自己考核制度体系,但实际上,大都存在制度体系不完整,导致执行效果不理想的典型问题。

主要表现一是,部分制度缺失,较普遍的是绩效计划制度和考核沟通制度缺失。有的企业有相关制度,在实际中有部分得到运用,也有一定的成效,但制度在文件化上还有欠缺。考核沟通制度基本缺失,目前,考核沟通主体主要体现在年终以集体会议的形式就各部门工作完成情况进行沟通,以及在组织考察时以会议的形式就考核对象的绩效表现进行平级沟通,欠缺考核主体和考核对象之间的沟通。二是绩效

档案管理制度粗略,还不够精细严格。三是考核结果运用制度虽有成文制度,但提出应用绩效考核结果的方法,还不健全精细。如有企业对奖励的规定非常粗略,如“考核结果是中层管理人员业绩表现、职务晋升、评选先进、年终奖等主要依据,公司依据考核结果进行奖惩”。对各级被人员奖惩的要求不够具体,操作指导性还不强。

4.2 考核制度优化

不断加强绩效管理制度的研究与修订,结合燃气企业特点,建立健全具有燃气企业特点的绩效考核制度体系。应主要从以下几方面入手,建立健全绩效管理制度^[3]。

(1) 建立考核体系的组织结构。公司考核体系的组织构成应包括绩效考核管理委员会、人力资源部、规划部、中层管理人员和普通员工。绩效考核管理委员会是公司考核的最高决策机构,承担考核制度及制度修订、考核结果、员工考核申诉等工作的审批与处理;一般情况下人力资源部是考核工作具体组织执行的常设机构;规划部主要负责工作目标和计划制定,并分解总目标和计划到各部门;中层管理人员主要负责考核工作的整体监督与管理;员工主要负责对直接领导的管理绩效进行打分,并履行其他与考核相关工作。

(2) 确定考核主体及周期。考核主体分为直接上级考核、直接下级考核、同级人员考核,不同的考核维度对应不同的考核主体。考核可分为月度考核、季度考核和半年度考核,针对不同的考核主体特点,合理设置考核周期及考核方法。

(3) 完善绩效反馈机制。绩效沟通是绩效管理的重要环节,绩效面谈是绩效沟通的主要方式,是企业全体员工共同确定绩效管理周期目标和改进点的主要方式。在面谈中,管理者不能仅仅告诉员工一个考评结果,更重要的是要告诉员工为什么会产生这样的绩效,应该如何避免出现低的绩效。通过反馈机制,也可对下阶段绩效重点和目标进行计划,使整个绩效管理的过程形成一个不断提高的循环^[4]。

(4) 确定考核及申诉流程。要以制度文件的形式,确定考核的流程及申诉流程,保证考核工作的顺利进行,最大限度发挥考核引导作用,使考核工作有法可依,有章可循。

5 考核结果应用

5.1 考核结果应用分析

考核结果在发薪、调薪、调职、培训和职业发展等方面的应用不平衡。主要体现在考核结果在培训和职业发展上应用很少，而在发薪上则激励强度较弱，在调职上过于强调惩罚。主要是对绩效考核目的把握不当，将绩效考核目的定位为定奖惩的工具，而非指引工作，改进工作和素质发展的手段。对绩效考核结果的应用规定粗略，如对考核得优者，对奖励金额、奖励时间均没有进行规定，容易使得制度停留在文字层面。其次，在调职方面，侧重于对考核较差者的应用，未能把考核结果和晋升、职业发展联系。另外，没有注意利用培训工具来提升绩效，使得这阶段的绩效就局限在当期，对下一阶段的改进没有针对性的帮助。如有的员工指出，每次考核完了就是给出一个分数，具体哪一方面不足，员工根本不了解。只有了解了需要改进的内容，公司才能提供相应的培训机会。

5.2 考核结果应用优化

(1) 加快建立与企业经济效益增长方式相适应并结合绩效结果应用的薪酬分配理念和分配模式。将价值追求、价值创造、价值评价、价值分配与绩效结果应用有机结合起来。积极引导员工劳动行为走向规范化，促使员工向岗位价值讨薪，向个人能力挖潜，努力提高个人绩效，从而形成薪酬分配与绩效考核的良性循环。

(2) 充分发挥奖金、津贴作为基本工资制度补充分配形式的激励调节作用。对于绩效突出的员工，除了绩效工资分配上的倾斜之外，以“绩优则多，绩

平则少，绩劣则罚”为原则，着力加强进行奖金、津贴的二次分配工作。

(3) 完善晋升与培训激励机制。完善考核结果在员工培训、晋升、调岗方面的应用，充分发挥考核的激励作用。考核结果应用不仅仅是提拔晋升的参考，或者惩罚的理由，更重要的是激励员工发挥更大的潜能，提升企业的竞争力。所以在结果的应用中，还应注意完善晋升与培训机制，让考核优秀的员工有晋升空间，存在问题的员工有培训提升的机会。

(4) 创新绩效激励体系要在企业内部形成共同的价值观和健康向上的新型文化。要很好地设计能配合实现企业战略的关键业绩评价指标，开展战略性业绩评价与激励。战略性激励立足于企业的长远发展战略，是一套涵盖共同价值观形成、制度建设、岗位设计与晋升、责权利有机结合等重要内容的综合性激励方案，它注重团队或集体的激励，有助于实现责任与权利的协调统一，从而引导和促进企业的全面可持续发展。

参考文献

- 1 哈九伶. 国企绩效考核不能“认认真真走形式”[J]. 上海商业, 2009; 08: 59-61
- 2 刘笑飞. 实施绩效考核促进会议督办工作落实[J]. 城市燃气, 2014; 06: 22-25
- 3 朱慧. 国有燃气企业员工绩效管理体系研究[J]. 城市燃气, 2011; 06: 32-35
- 4 庄自国. 燃气企业绩效管理的探讨[J]. 城市公用事业, 2011; 03: 42-45

工程信息

广东粤西LNG造陆项目开工

2017年7月28日，茂名滨海新区粤西LNG造陆项目正式开工。该项目位于茂名港博贺新港区西防波堤内侧，总投资约8亿元，计划工期13个月，用海面积约63万m²，项目建成后形成陆域面积

56.81万m²。据介绍，项目建成后将为后续LNG项目提供充足的工程用地，为滨海新区“建深水大港、兴现代产业、造滨海新城”打下坚实基础。

(本刊通讯员供稿)