

构建致力于战略传递和能力提升的员工绩效管理体系

黄 凌 丘军江

摘要: 绩效传递到员工层面,指标的分解难度加大,员工工作类型的多样化更使得绩效管理方法的选择困难重重。如何保证企业战略目标的传递不稀释、不偏移,如何体现员工努力的差别,实现公平、保护积极性以及提升员工的能力,厦门电业局通过实践,选择平衡计分卡作为构建员工绩效管理体系的基础思想,从而构建兼顾组织目标和个人目标,兼顾关键指标和一般职责,兼顾长期目标和短期目标,兼顾本职工作 and 团体协作的全方位立体式绩效管理模式。

关键词: 员工考核;绩效管理;战略传递

作者简介: 黄凌(1981-),女,福建厦门人,福建省电力有限公司厦门电业局,经济师;丘军江(1977-),男,福建上杭人,厦门大学管理学院硕士研究生,(福建 厦门 361005)福建省电力有限公司厦门电业局,工程师。(福建 厦门 361004)

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1007-0079(2011)33-0035-02

从管理要效益、精细化管理、加强员工执行力,这些已越来越成为众多电力企业经营者的共识。当前福建省自上而下推行的绩效管理,是从内部变革起步,锐意进取,实现战略传递,加强精细化管理的重要举措。但是,当绩效传递到员工层面,指标的分解难度加大,不少工作难以直接用指标进行衡量,员工工作类型的多样化更使得绩效管理方法的选择困难重重,如何保证企业战略目标的传递不稀释、不偏移?如何体现员工努力的差别,实现公平、保护积极性以及提升员工的能力?我局在开展员工绩效管理实践中,经对比各种绩效管理工具的优劣性,最终选择平衡计分卡作为构建员工绩效管理体系的基础思想,从而构建兼顾组织目标和个人目标,兼顾关键指标和一般职责,兼顾长期目标和短期目标,兼顾本职工作和团体协作的全方位立体式绩效管理模式。

一、总体思路和目标

厦门电业局提出员工绩效管理总体指导思想为:致力于“人人肩上有指标”、“干多干少、干好干坏就是不一样”,实现压力有效下达、责任真正到位、约束激励并举,奖勤罚懒、奖优罚劣,力求充分调动员工的积极性、主动性和创造性,促进员工的成才发展,聚全局之焦、凝全局之神、举全局之力于省企业KPI指标和我局组织绩效目标。具体要实现下述五大目标:

- 分解企业战略目标,实现压力层层传递;
- 以考核量化劳动差距,营造公平环境;
- 强制制定计划,促进员工自我管理;
- 鼓励创新和自我学习,推动员工能力提升;
- 转变各级管理人员角色,加强沟通辅导功能。

因此,在选择员工绩效管理的方法上,要既能体现战略传递的主要功能,使企业压力最终落脚于员工,又能在考核过程中能体现员工绩效差别,以促进奖优惩劣,促进改善员工自我管理和能力提升,并且能促进各级管理人员转变角色。

二、员工绩效管理主要做法

1. 员工绩效管理总体体系

员工绩效管理总体体系包含五大子系统,一个支撑平台。五大系统为“分类评价系统、指标管理系统、循环控制系统、组织保障系统、结果应用系统”,具体如图1所示。

2. 员工绩效指标管理子系统

指标管理子系统的功能是实现对省企业下达的KPI进行五级有效分解和过程跟踪与分析。以省企业KPI指标作为一级指标库,再

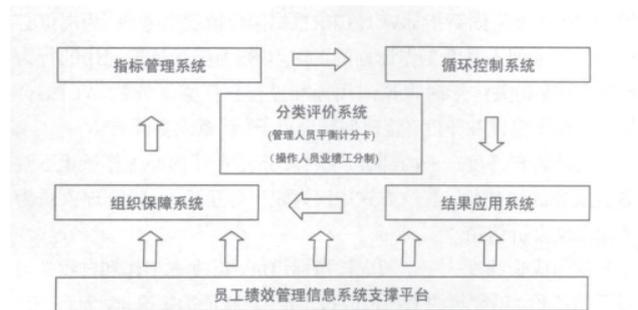


图1 员工绩效管理总体体系

经层级有效分解到职能部门、基层执行部门、班组、管理人员,并同时明确部门、月度目标值,构成五级关键绩效指标库。在每月的考核和年度考核时,对指标库进行对照和引用,实时跟踪指标完成情况,及时发现问题,分析原因和通知有关部门采取改进措施。

3. 员工绩效分类评价子系统

根据工作性质和岗位特点,厦门电业局员工总体划分为管理型员工和操作型员工两类,分别实行平衡计分卡和业绩工分制两种绩效管理方法。

(1) 管理型员工绩效管理。

管理型员工的工作特点是具体内容较不确定,难以衡量,我们采用平衡计分卡(Balanced Scorecard)作为基础思想,平衡计分卡特点是它能将企业的远景、使命和发展战略与企业的绩效评价系

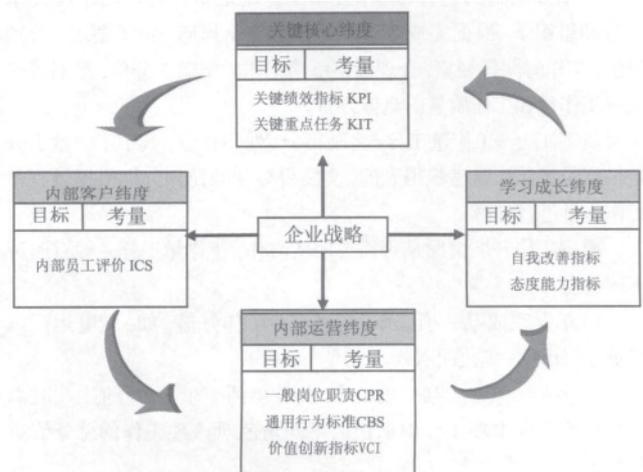


图2 管理型员工绩效管理体系

统联系起来,把企业的使命和战略转变为具体的考核指标和目标,以实现战略和绩效的有机结合。平衡计分卡一直作为战略实施工具,侧重组织层面绩效的应用,用于个人层面绩效管理的探索目前较少,很多人因其囿于四大纬度而感觉无法应用于个人,其实平衡计分卡提供战略传递的方向,提供全方位立体考核的视角,正符合我们实现战略的落地、实现公平、保护积极性以及提升员工能力的绩效管理目标,因此,我局管理型员工绩效管理体系依托于平衡计分卡思想构建而加以灵活应用,从“关键核心纬度——内部客户纬度——学习成长纬度——内部运营纬度”对管理型员工绩效进行衡量(具体如图2所示)。

1) 指标定义及获取方式。

关键核心纬度——包括关键绩效指标(KPI)和关键重点任务(KIT) KPI由我局的1级KPI指标(包括省企业下达厦门电业局局和厦门电业局局自行制定的指标)层层分解得到。KIT由局年度计划、部门年度计划、月度主要工作任务、措施分解得来。

内部运营纬度——包含一般职责指标CPR、通用行为标准考核指标CBS和价值创新指标VCI, CPR根据岗位说明书考核,为岗位必须承担的未列入月度工作计划的工作。CBS为全局员工通用的行为准则,出现相关情形时根据通用标准进行直接奖惩钱款。VCI结合员工合理化建议和年度“管理创新金点子”创意大赛开展。

内部客户纬度——内部客户指标ICS指企业内部工作链上下游提供服务的协作性。获取方式中层为职代会互评,一般管理人员为工作作风投诉信箱。

学习成长纬度——学习成长指标LDA,指改进工作和自我学习提升的评价。年度契约书约定改进不足、自我能力提升、学习培训目标,年底对照完成情况由上级主管评价。

2) 差异化应用。

对于各类管理型人员,实现绩效管理差异化应用,具体如表1所示。

表1 绩效管理差异化应用

项目	人员类别	月度	季度	年度
考核内容	中层管理人员	关键绩效指标、关键重点任务、通用行为标准	关键绩效指标、关键重点任务、通用行为标准	关键绩效指标、关键重点任务、通用行为标准、内部客户评价指标、学习成长指标
考核内容	一般管理人员	关键绩效指标、关键重点任务、一般岗位职责、通用行为标准	关键绩效指标、关键重点任务、一般岗位职责、通用行为标准	关键绩效指标、关键重点任务、通用行为标准、价值创新指标、内部客户评价指标、学习成长指标

(2) 操作型员工绩效管理。

由于操作型员工的工作特点是工作内容相对固定,因此我们采用业绩工分制方法进行考核,业绩工分制是指在规定的生产技术和劳动组织下,根据完成某一项工作的安全风险、技术要求、劳动强度、工作时间等要素,合理确定每项工作的定额工分值,是对员工完成工作量和具体质量的具体评价。

员工工分 = 工作量工分 + 奖励得分 - 处罚扣分。其中工作量工分是根据员工工作量考核得到的,奖励得分和处罚扣分则根据过程中工作质量进行加减。

根据工作开展情况是否需要团队协作,工作量工分一般有两种不同类型:

1) 单人完成某一项工作,得到一个工作分值。如:变电运行班班组长每出勤一轮值得X分。

2) 多人合作完成某一项工作,共计得到一个工作分值,此时需要根据个人在本项工作中承担的不同角色对该项工作的总分值进行分解。

此外,班组长需要对员工工作质量进行评估加减分。通过记

分,每个员工的工作量可以得到量化,从而作为考核的重要依据。

4. 员工绩效循环控制子系统

完整的绩效体系需要系列保障措施以及时纠偏,确保结果的实现,因此我们以PDCA循环加强绩效管理控制,使得组织和员工都能及时了解绩效的情况,积极寻找对策,达成最终目标。

(1) 绩效计划: 全局所有员工都要签订年度绩效契约书,管理型员工还要制定月度契约工作计划。

(2) 绩效实施: 为跟踪落实计划完成情况,有效控制,各级领导需承担指导、监督职责,定期安排“戒免”或“鼓劲”谈话。

(3) 绩效评价: 月度季度年度考核均由被考核者做自评,直接上级评价模式进行。

(4) 绩效点评反馈: 考核结束后,部门主管及时将考核结果通知员工并面谈。机关管理部门实行部门月度业绩点评会。

(5) 绩效改进: 根据绩效考核结果,主管与员工共同制定改进措施。人力资源部统一安排相关员工培训。

5. 员工绩效组织保障子系统

(1) 组织机构: 厦门电业局成立员工绩效管理工作小组和员工绩效管理监督小组,各基层部门相应成立员工绩效管理工作小组和员工绩效管理监督小组

(2) 点评反馈机制: 月度、季度、年度考核结束后,部门主管应及时将考核结果通知员工和面谈。机关管理部门实行部门月度业绩点评会,各级员工(包括管理人员、生产一线人员)年度考核结果形成《员工年度业绩卡》,记录员工年度考核结果、考核等级,同时提出改进措施。

(3) 申诉机制: 被考核人对考核结果如有异议,在考核结果通报后四天内,被考核人可填写员工考核结果申诉、复核单,向绩效管理监督小组提出申诉。

6. 员工绩效结果应用子系统

绩效管理结果除应用于奖金发放外,厦门电业局还将应用于员工评优、培训、职业发展等多个方面,此举有利于营造严格管理氛围。

与年度升降薪挂钩: 根据员工年度绩效评价结果,计算绩效考核累计积分,次年给予“业绩优秀奖金”或“业绩差扣奖”。

与教育培训挂钩: 根据绩效考核累计积分给予外送提升培训或强制性基本知识培训。

与评比各种先进挂钩: 评比各种先进者其前一年度绩效考核结果原则上必须为A级。

与岗位调整挂钩: 岗位竞聘时,年度绩效考核等级为优秀的员工优先考虑。反之,不合格员工则进行调岗或降岗处理。

与员工职业发展通道挂钩: 进入各级职业发展通道,除需具备

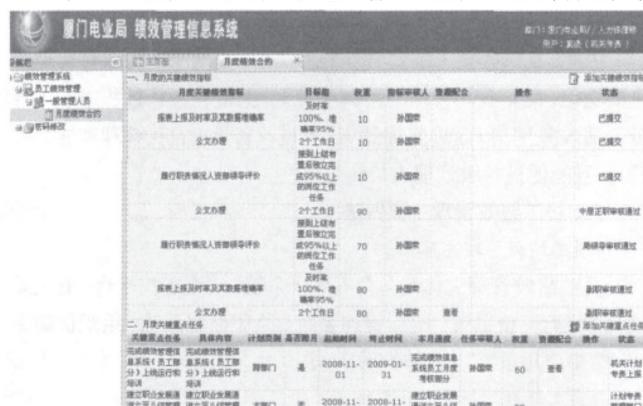


图3 管理人员绩效系统界面

(下转第46页)

系的土壤。前两年,造成松花江重大污染事故的吉林市的那家石化厂,就是把职工当成了驯服工具,设置重重关卡来对付职工,如上厕所都规定了严格的时间和次数,职工坐姿不正都要受到扣发奖金的处罚,结果窒息了职工的积极性,何谈职工“爱厂如家”呢?这样的企业发生事故,从某种意义上讲,确是不可避免的。职工是有感情的,是需要一个关心人、爱护人、理解人、尊重人,处处给人一个“企业即家”的良好环境。所以,思想政治工作者,对待职工群众一定要有热心、诚心和耐心,这样才能赢得职工群众对企业的爱心。我们教育群众时,对方在开始时往往不注意听你的道理,而是看你的态度和感情,只有搭起感情的“桥梁”和“纽带”,彼此才不会有“高墙”隔离。建立情感的“连接点”,要把握好一个时机,即“打铁要看火候,穿衣要看气候”,与职工交流、谈心要看时机,有些问题谈早了不成熟,达不到预期目的,谈晚了,时过境迁,失去意义。因此,要因人因事制宜,要讲究方法,教育人要以理服人,不能以理压人。以理服人并不是一个理到人服的简单工作,双方都有一个反复认识的过程,在这个过程中共同探讨,才能找出真理。当然,建立情感的“连接点”途径并不仅仅限于交流谈心,但最关键的一点就是把自己摆在与职工平等的地位上,视职工如亲人。

七是调高“温暖点”。为职工送温暖,是思想政治工作普遍采取的一种做法。调高温暖点,就是真心诚意地为职工排忧解难,为他们办实事做好事。职工在现实生活中,必然在工作中生活中和家庭中遇到这样或那样的困难,思想政治工作者的一份义不容辞的责任,就是急他们之所急,帮他们之所需,为他们解除后顾之忧,让他们真正享受到企业这个大家庭的温暖。送温暖活动一定要持之以恒,建立长效机制,不能仅仅是逢年过节的赶潮流。有一家供电公司

成立了爱心基金会,为调高“温暖点”解决了组织机构和资源来源等问题,这种做法很值得我们提倡。

八是光大“闪光点”。职工群众中的“闪光点”,代表着一种昂扬向上的力量,可以说是推动企业进步发展的难能可贵的动力。思想政治工作者要耳聪目明,善于发现挖掘职工身上显现出来的各种闪光点。一方面要着力发现、培养、推广和宣传各方面的先进典型,用发生在身边的事教育身边的人,用身边的人讲述身边的事,以“一星点亮群星”。如评为国家电网公司特等劳动模范、辽宁省阜新市阿尔乡的“马背电工”葛春,就是彰武县农电局以及阜新供电公司光大“闪光点”的杰作。葛春是一个平凡得不能再平凡的农村电工,初看他并没有作出什么惊天动地的业绩,然而他三十年如一日,不畏艰辛,兢兢业业,在极其恶劣的工作环境中,真诚服务村民,就是葛春身上的最大“闪光点”。彰武县农电局以及阜新供电公司不失时机地推出了这个典型,在全行业乃至全社会引起了轰动效应,激励教育了一大群人,就是我们常说的榜样的力量是无穷的。光大“闪光点”的另一个方面,就是对一般职工群众,也要看到他们的身上也存在着或多或少的“闪光点”,有“一点”就要肯定“一点”,决不能抹杀了他们的长处。如何调动职工群众的积极性,抓住“闪光点”,以正面表扬为主,与其说是一种工作方法,不如说是思想政治工作的有力武器。

这8点主张,并不是思想政治工作的全部内容,然而却是我们经常遇到并需要解决的问题。脉络通一通百通,思想顺一顺百顺。准确把握职工思想脉搏,有的放矢地开展思想政治工作,对于营造和谐电力企业确实有着至关重要的作用。

(责任编辑:麻剑飞)

(上接第36页)

序号	考核名称	工作内容	标准分	开始时间	结束时间	任务得分	参与人数	备注	状态	操作
1	安全生产管理	树家配合地坑《规程》学习	20	2008-11-11	2008-11-11	40	2	钟山设备检修队	保存未审核	删除
2	安全生产管理	与户配合地坑《规程》学习	20	2008-11-10	2008-11-10	40	2	昭安等线路科	保存未审核	删除
3	安全生产管理	管内多(每天)	20	2008-11-10	2008-11-10	40	2	海泊河科	保存未审核	删除
4	安全生产管理	从事110kV技术整理	35	2008-11-10	2008-11-10	70	2	昭安等科	保存未审核	删除
5	安全生产管理	从事110kV技术整理	35	2008-11-10	2008-11-10	35	1	高城配合试验班	保存未审核	删除
6	安全生产管理	前日工作按有关规定	50	2008-11-10	2008-11-10	50	2	高城配合试验班	保存未审核	删除
7	安全生产管理	执行反措时(每人每天)	40	2008-11-07	2008-11-07	80	4	牛兰山送变电	保存未审核	删除
8	安全生产管理	前日工作按有关规定	50	2008-11-07	2008-11-07	50	2	昭安等科	保存未审核	删除

图4 操作人员绩效系统界面

各通道必备条款外,原则上必须年度绩效考核结果为A者。

7. 绩效信息系统支撑平台

厦门电业局的信息系统出发点是省企业的KPI,落脚点是员工的个人绩效,从年度到月度、从部门到个人、从机关到基层,包括部门绩效计划、绩效评价到指标过程管理、员工绩效计划、绩效评价,涉及部门绩效管理、员工绩效管理工作并融为一体。

三、员工绩效管理成效

通过将平衡计分卡思想灵活应用,我们将各类员工的组织目标和个人目标,员工长期目标和短期目标,本职工作 and 团体协作统一在一起,实现了组织绩效和个人绩效的统一。

1. 在组织层面的作用

一是有效地保证了企业战略目标的执行。通过建立企业战略目标的分解机制,使企业的整体战略与各战略业务单元及员工个人的

绩效目标紧密相连,有效促进了全企业范围内对企业战略目标的共识,保证了企业沿着预定的轨道前进。二是建立起围绕企业战略的良性改善机制。通过点评反馈机制,不断对企业战略目标的执行情况进行监控、改进,有效地推动企业总体目标实现。

2. 对管理者的作用

一是加强了管理过程监控。绩效计划过程为管理人员提供了组织目标传递给员工的机会,管理者通过绩效沟通、信息资料的收集等方式监控员工的工作过程,做到事中控制,将企业损失降到最小。二是促进各级管理者转变角色。绩效管理体系中强调绩效计划、绩效辅导及绩效评价和反馈,使得管理过程更加透明,管理者角色也相应的转变为指导、辅导的功能。

3. 对员工的作用

一是实现了有效激励与约束。通过绩效管理 with 薪酬管理联动的机制,从根本上消除了“大锅饭”现象存在的制度基础。二是促进员工自我管理 and 能力提高。通过多维的指标体系,员工能够了解自己的绩效,理解自己的工作做得怎么样,了解自己目前有待提高的地方,从而提升工作能力。平衡计分卡的多纬度体系,还让个体在关注自身绩效的同时关注团队协作,注意团体绩效。

四、结语

在瞬息万变的市场经济中,唯有不断反思进取,才是企业长治久安,打造百年基业的根本。推行绩效管理的过程是企业战略落地的过程,也是树立绩效文化氛围的过程,通过战略分解和奖惩牵引,将企业的目标化为每个员工自觉行动的指南,实现企业和个人目标的统一,是人力资源工作者需要认真探索和努力的方向。在下一步工作中,我们将进一步细化和落实绩效管理工作,完善系统,加大全局培训,切实促进绩效管理的落地生根。

(责任编辑:麻剑飞)