

浅谈泰能集团绩效工作开展情况

□ 青岛泰能燃气集团有限公司（266071）庞 军

自绩效工作推开以来，为推广绩效先进经验，准确了解绩效实施效果，及时发现、解决存在的问题，广泛征求绩效改进的合理化建议，提高集团公司绩效工作的针对性和实效性，集团公司对基层单位绩效工作的具体实施情况进行了调研。

1 绩效工作取得的效果

各单位均建立了较完善的绩效考评制度和绩效评价体系，通过绩效管理这一高效、先进的管理手段，提高了管理者的管理能力，提高了员工自我约束，自我管理意识，员工的工作方式逐渐改变，从被动到主动，从完全依赖到自我完善发展，激发了员工的工作积极性和主动性，岗位秩序和劳动纪律有了明显改观，工作效率和生产效率大幅提高，取得了较好的效果。

2 绩效工作的先进经验

绩效管理的一个很重要的原则就是一致性，即在考核时，管理者与员工对绩效考核的结果的看法应该是一致的。为了使绩效管理变的更加自然和谐，管理者有必要花点时间，花点心思，认真记录下有关员工绩效表现的细节，形成绩效管理的文档，以作为考核

的依据，确保绩效考核有理有据和公平公正。部分单位均较好的以不同方式实施了绩效日常记录，为考核提供了客观依据。建议推广此经验，由集团统一印制《绩效管理手册》，完善和规范各级绩效考核中的绩效记录，争取把绩效工作做的更细，以避免出现分歧时无据可查。

管理岗位绩效考核指标的具体化和量化是难点问题，也是造成主观考绩的主要原因。有些经验值得借鉴，将管理人员工作绩效的评价与分管的具体业务和工作挂钩，明确管理人员的岗位职责和绩效扣分标准，当分管业务工作出现不同问题时，相应按不同标准扣减绩效分值，在一定程度上保证了绩效考核的客观公正性。

3 绩效工作存在的问题

3.1 考绩标准的制定与绩效考核不适应

企业管理当中的绩效考评，本意应该是对工作表现的考核。这就意味着在考核对象方面打破了传统。传统的考核是对人的德、能、勤、绩的考核，这是从行政考核延伸过来的一种考核，它实际上考核的是人，而不是人的工作表现。作为企业对一个人进行绩效考核，并不需要考核他的全部，只需考核这个

（接上页）费用控制流程，严格执行审批制度；最后，进行全面的成本核算，从多角度进行成本评价与分析。

随着市场经济的发展和完善，企业的生产经营活动面临多重考验，财务监管对于企业的经营管理来

说，显得尤为重要。因此，做好财务监管，有效控制企业经营成本，不断提高企业经营效益，给企业投资人和职工以丰厚的回报，才能使企业长久保持竞争优势，促进企业做大做强。

人与企业目标完成相关的部分。相反，还存在把绩效等同于业绩，把绩效考核简化为对某几个生产指标、经营指标或财务指标的考核。对一个员工的绩效考评，并不简简单单就是指一两个财务、经济指标的完成情况，它包括很多内容，至少要有来自管理方面的指标、来自学习发展的指标。只有这样，才能比较全面、正确的评价一个人对于企业的贡献和价值。

3.2 考核类别的硬性分值和分布比例冲突

目前集团规定的考评结果分为A、B、C、D、E 5个类别，分别规定了每类的具体分值，同时又限制每个类别所占的比例，在实际考核中为达到规定的比例，存在凑分现象，不能反映真实绩效水平。

3.3 考核指标的具体化和量化问题

普遍反映管理人员和负责协调、事务性管理的其他人员考核指标难以具体化和量化，主观评判性较强，如“德、廉、创新”等指标更难打分，考评管理者的打分缺乏依据，造成被考评者异议和不满，违反了绩效考评依据实绩考评的原则。

3.4 考核结果存在的问题

其一，将不同部门、不同岗位的员工绩效考评结果，集中以分数的形式按分值排序公开，没有可比性。因为考评管理者不同、岗位职责不同、考评方式、考评内容、考评标准也不同，存在X部门的A类，实际绩效可能不如Y部门的B类；或者X部门99分的A类，实际绩效可能不如Y部门95分的A类。此现象严重影响了绩效考评的公平性，造成被评人员敌视绩效考核，怀疑绩效考核成绩的客观真实性。其二，对考核结果没有进行充分有效的利用，没有与如何改进企业管理、优化企业管理相联系，仅仅是做了与员工的收入挂钩，没有进行相应的绩效分析，更未实行培训发展、指导改进、岗位变动等有利于个人绩效和团队绩效共同提高的管理办法。

3.5 个人绩效与团队绩效脱节

抢险抢修等部分岗位需要团队协作的程度较高，工作成果更多取决于团队合作而不是个人的孤立努力，在人员配置较紧、分工不能十分明确的情况下，为取得好的个人绩效，员工出现放弃原有习惯性团结协作的倾向，势必影响团队绩效。

3.6 考评参与人员的问题

大多数单位采用一级评一级或和员工互评结合的

方式，员工互评常受互相之间友情、敌意和接触的频率影响，如果对员工的奖励具有竞争性，并以同事的评价作为部分依据的话，将在员工之间造成利益的冲突，影响考核的效果。同样直接主管的考评，也可因为个人的偏见，与员工的矛盾或者私人交情等，影响工作绩效的客观公正性。

3.7 主要考核指标出现弱化现象

通常绩效考核的主要指标是针对个人工作表现进行考核评价，但各单位普遍存在个人主要绩效评价结果的分值相近或相同，无法拉开差距，只好从行为指标中的小项指标，如是否迟到早退等来评价，长此以往，绩效考核将成为单一的劳动纪律考核，结果导致考核管理者产生主观纵容被考核人犯小错的倾向，因为小错不碍大局，且便于考分，同时也使自己的考核结果看起来有依据。

4 关于绩效工作开展的几点思考

4.1 树立绩效管理的观念

从绩效管理一年多的实践中看到，部分绩效管理者将绩效考核等同于绩效管理，这是比较普遍的一种误解。绩效管理是员工和绩效管理者就绩效问题所进行的双向沟通的一个过程。在这个过程中，绩效管理者与员工在沟通的基础上，帮助员工订立绩效发展目标，然后通过过程的沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上，作为一段时间绩效的总结，绩效管理者通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制定相应的改进计划，帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足，使员工朝更高的绩效目标迈进。通过绩效考核虽然可以将员工的绩效水平区分开，可以依据绩效考核结果进行职务变动的决策，可以决定薪资的差别，可以决定培训的实施等，但它只是绩效管理的一个环节，只是对绩效管理的前期工作的总结和评价，远非绩效管理的全部，系统的建立、过程的努力才是解决绩效考核难题的关键。首先要解决绩效观念的问题，树立管理出绩效，而非考核出绩效的观念。绩效一定是管理出来，而非考核出来的。如果把绩效管理局限于绩效考核，等同于工作考评和民主评议，那就失去了绩效管理的意

义。只有通过有效的绩效管理帮助员工达到各自岗位要求，从而促使集团公司的正常有序发展才是真正目的。

4.2 强化团队绩效和个人绩效的联系

绩效管理不仅仅是对员工个人的绩效进行管理，而且要对员工所置身其中的工作团队绩效进行考核。在绩效管理中，必须首先确定团队的绩效，在此基础上才能确定员工个人的绩效，这一方面是考虑到员工工作中许多内容必须依靠团队中其他成员的良好配合，另一方面亦是为了确保组织目标计划体系的完整统一。目前来看，员工绩效和团队绩效之间没有形成有效地衔接或衔接得不够恰当。一些单位在管理员工绩效时，只是简单地由部门管理者对其下属进行打分，没有考虑整个部门对企业的贡献。应首先确定部门绩效优劣和部门绩效类别调节比例，由上级领导对整个下属部门进行部门团队的绩效考核，以加强部门的团队合作意识培养；其次，实行上级领导对部门主管的绩效考核与部门员工对主管双向考核，依此来评估其综合管理能力；最后，部门主管按部门所得的调增或调减后的绩效类别比例，结合本部门内部制定的岗位绩效调节系数实施对员工的绩效考核（部门内部的岗位绩效调节系数主要用于在绩效水平相当时区别重要岗位和次要岗位，不是岗位奖金系数，差距不宜过大，维持在次要岗位超绩效发挥时能够在绩效水平上超过重要岗位为宜）。

4.3 绩效反馈要及时、准确、具体

应重视绩效反馈的动态性、及时性和激励性。绩效反馈通常贯穿于绩效管理的各个环节，在制定绩效计划阶段，绩效反馈可以让员工和绩效管理者和计划的合理性和可操作性做出明智地判断；在绩效计划实施阶段，绩效反馈可以让员工从部门管理者那里及时得到关于自己业绩情况的反馈，知道自身的优势和不足，做到扬长避短，使个人绩效处于持续改进之中；在绩效改进阶段，绩效反馈可以为制定绩效改进计划提供事实依据，做到对症下药。然而一些单位对绩效反馈往往很不重视，通常只是简单地告诉员工考核结果。如果员工被告知绩效不佳时就会很沮丧，因为他失去了本该有的改进机会。这样的绩效管理带有很强的事后奖罚色彩，对员工的激励效果就大打折扣。

4.4 加强各级绩效分析，持续进行绩效改进

绩效管理是一个循序渐进，逐步改进提高的过程。但多数人更多地关心的是考核的结果，而对事后的绩效分析和绩效改进没有足够的重视。根据考核结果，各级考核管理部门除了要对被考核人员采取有关奖惩措施外，还应重点进行绩效分析和绩效改进。对部门：要分析本部门绩效整体情况、找出存在的问题和原因、制订部门绩效的改进措施；对员工：考核管理者要与员工共同分析考核中未达绩效的原因，制定相应的个人绩效改进计划。考核管理者有责任为员工实施绩效改进提供帮助，并跟踪改进效果。

4.5 提高绩效管理制度的可操作性

针对考核类别的硬性分值和分布比例冲突这一问题，建议取消各类别具体分值划分，即取消90分以上为A类等规定，只规定绩效类别的分布比例，由各级考核者按类别分布比例对被考核员工进行整体绩效划分。绩效制度可操作性的提高既便于考核管理者进行考核，也避免了单纯凑分现象，使绩效成绩更加客观。

4.6 人本化处理考核结果

由于考核直接发生于各组织内部，从以人为本的角度出发，建议考评结果只在被考评人直线管理部门内部公布，而且只公布所得绩效类别，不公布具体分数，这样对员工的激励效果可能会有较大改观。

4.7 不断强化绩效管理的实施基础

绩效管理不是无源之水，它需要强力的基础支持。

要广泛宣传绩效管理的意义、作用和方法，使管理者和员工明白，绩效管理是一个先进的管理工具，能帮助我们提高工作绩效，提高工作能力，受益的还是员工自己。

加强绩效管理者的培训教育，让绩效管理者真正搞懂弄透，形成管理者人人学绩效，人人懂绩效，人人利用绩效管理来管理员工的局面。

充分认识到没有完美的绩效管理体系，着力于绩效管理的不断改善和提高，有针对性的对员工从事的不同工作进行评价，建立客观务实、具体量化的评价标准，重视相关配套制度的建设，尤其是用人机制和薪酬等激励机制的配套，提倡以绩效管理的公平性促进员工之间的竞争，激发员工的士气。

相信只要敢于正视出现的问题，我们就有勇气、有能力解决问题，这也是我们企业不断进步的力量之所在。