

# 国有燃气企业员工绩效管理体系研究

□ 河北省邯郸市煤气公司(056001) 朱 慧

**摘 要:** 员工绩效管理作为绩效管理的基础层面,是实施企业战略的重要载体,是强化核心竞争力的有效手段。文章在对相关理论进行研究的基础上,以一家国有燃气企业建立员工绩效管理体系为例,介绍了员工绩效管理体系的设计过程。

**关键词:** 燃气企业 绩效管理 平衡计分卡

## 1 引言

彼得F·德鲁克曾说“企业只有一项真正的资源:人”。市场竞争归根到底也是人才的吸引和争夺。城市燃气行业从成立之初的垄断行业,目前正经历着外商、民营抢滩、国企改制的行业结构调整这一历史性的转折。如何在更加复杂的市场环境中生存和发展,是燃气行业亟需解决的问题。

推行员工绩效管理,可通过绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈、绩效结果应用等环节的闭环式运作,增进员工绩效、强化团队绩效和组织绩效,增强企业抵御市场风险的能力,形成核心竞争力。

## 2 绩效管理及平衡计分卡理论

### 2.1 绩效管理

#### 2.1.1 绩效管理涵义

绩效管理是对绩效实现过程各要素的管理。是基于企业战略的,通过绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、以及绩效结果应用5个环节,持续改善组织和个人的绩效,最终实现企业战略目标的完整管理过程。相对于传统的考评而言,绩效管理是一个更加完整、科学的概念,绩效管理的思想精髓是以人为本,让员工听从管理过程,重视员工的发

展,在完成组织目标的同时,实现员工个人价值和职业生涯规划。

#### 2.1.2 员工绩效管理及其影响因素

组织的人力资源是生产力三要素中最为核心的因素,对生产力的贡献难以精确衡量<sup>[1]</sup>,只能通过具体时间内员工的工作结果与工作行为来评价。管理员工的行为是促进产出的合理实现,管理员工的产出旨在形成目标。作为燃气经营企业,需要以工作产出作为绩效指标的基础,从员工自身和客观环境两方面综合分析影响员工绩效的能力、愿力、环境和机会等因素,从而引导员工绩效目标与组织目标趋于一致。

### 2.2 平衡计分卡

被《哈佛商业评论》评价为20世纪最想出管理工具之一的平衡计分卡(Balance Scorecard, BSC),强调从财务、顾客、内部运营、学习与发展四个互为关联维度来平衡定位和衡量企业各个层次的绩效水平<sup>[2]</sup>。一是财务维度:这类指标是反映公司绩效的重要参数,能全面、综合地衡量经营活动的最终成果、衡量公司创造价值的能力。二是客户维度:主要指标有客户满意程度、市场份额、开发潜在客户等。三是内部运营维度。平衡记分卡的内部衡量指标应当来自于客户满意度最大的业务流程,这些过程能够创造未来企业的价值,推动企业未来的财务绩效。四是学习和成长维度:企业的成长与员工和企业能力素质的提高息息相

关,财务、客户和内部经营过程目标,通常显示现有的人员、系统和程序的能力与实现突破性业绩目标所要求的能力之间的差距。反映员工方面的指标主要有:员工培训支出、员工满意程度、员工的稳定性等。

### 3 建立国有燃气企业员工绩效管理体系

某国有燃气公司作为一家发展中的燃气企业,仍处于传统的人事管理向人力资源管理转变阶段,尚未推行绩效管理,只针对下属单位进行年度考核,缺少明确、规范的职位说明书,考核内容过于宽泛。面对单位改制改革、参与市场竞争、突破经营困境的挑战,必须设计员工绩效管理体系。

#### 3.1 员工绩效管理体系基本框架设计

从明确绩效考核的目标入手,运用平衡计分卡,构建战略目标导向的绩效考核体系,将企业的长期利益与短期利益相结合,进行工作分析及评价。并采用关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI)法,层层分解员工职务绩效的关键指标,并实施全程绩效反馈及辅导,提高人力资源管理水平和公司整体绩效,最终起到激发员工活力,增强公司核心竞争力的作用。具体设计流程如图1<sup>[9]</sup>所示。

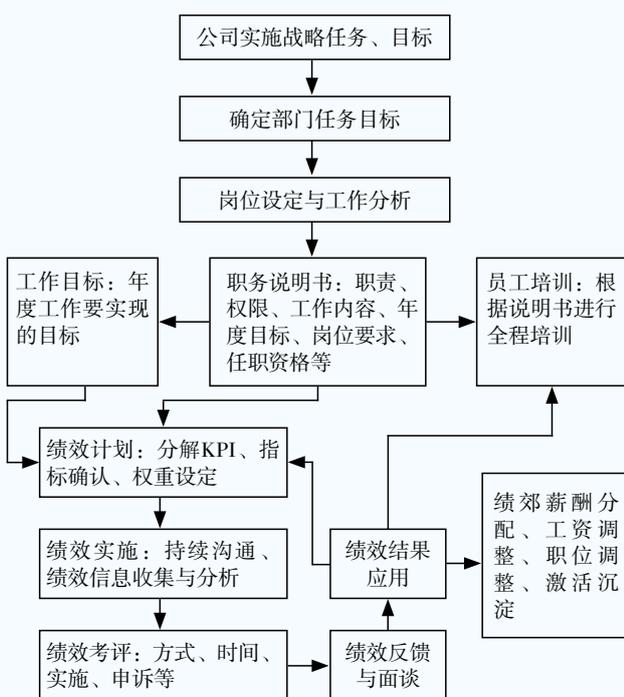


图1 员工绩效考核体系的设计流程

#### 3.2 企业战略设计

采用“波特五力法”,综合环境、行业、市场前景、经营现状等内外部因素进行分析的基础上,可定位战略目标,明确公司的使命、价值观和愿景目标。

#### 3.3 员工绩效管理指标设计

##### 3.3.1 工作分析

工作分析是对组织中某个特定职务和岗位的工作内容和职务规范的描述和研究过程,即制定职务说明和职务规范的系统过程。工作分析是人力资源管理工作的基础,其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。

工作分析的内容主要有:岗位名称的分析;工作描述的分析;工作环境分析和任职资格分析。归纳起来工作分析所要回答的问题可以归纳为6W1H,6W即:做什么(What),为什么做(Why),谁来做(Who),何时做(When),在哪里做(Where),为谁做(for Whom)及1H(How)如何做。

可综合采取观察法、问卷法、访谈法、面谈法和关键事件法等方法,分析任职者的主要任职资格,并把工作目的、职责、任务等转化为关键绩效指标,进行绩效评估与管理。

##### 3.3.2 组织绩效指标设立

公司层面绩效管理其核心是基于BSC的KPI体系,也是设计员工绩效管理体系的基础和前提。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。

##### 3.3.3 员工绩效指标设立

综上所述,员工绩效考核指标设计为绩效指标、综合素质指标两方面:

##### 1、绩效指标

(1)工作绩效:主要包括工作指标、岗位职责指标。重点考核员工本职工作及各项任务完成的情况。工作业绩是考核的重点所在,也是考核的中心。通过工作业绩的评价,主要解决的问题是工作完成的怎样,是对完成工作的状态的评价。它主要决定员工

的薪酬。

(2) 周边绩效：重点考核工作相关部门的团队合作精神，促进工作流程在部门间的顺利推进。周边绩效的发挥与员工的工作能力有直接关系。反映的是员工的基本素质、潜质与适应性。员工的工作能力与工作业绩呈现密切的正相关关系。它主要决定员工的晋升。

## 2、综合素质指标

综合评价被考核人完成各项专业性活动所需具备的态度、能力及道德水准。正如：战略执行力=目标与责任+愿力+能力<sup>[4]</sup>。其中就明示了企业要想获得良好的战略执行力，首先必须明确战略目标并将其转化为“责任机制”，在公司的各个管理层级进行分解，并采取有效激励措施，提升员工战略执行愿力。考核中必须包括工作态度。常见的工作态度主要指纪律性、协作性，积极性、主动性、服从性、执行性、责任性、敬业精神、团队精神、钻研精神、贡献意识等。

## 3.4 绩效计划

### 1、季度任务绩效指标设立过程

每季度末，总经理与各分管副总经理根据各部门/单位的季度重点工作和公司整体经营计划，组织设定各单位/部门下季度的任务绩效指标。在与各部门/单位负责人沟通达成一致的基础上，与其签订目标任务书，并提交人力资源部门备案与审查。

### 2、年度任务绩效指标设立过程

每年初始阶段，由人力资源部提出任务绩效指标的填写要求与规范，中层干部可根据其部门/单位工作任务和本年度公司的工作重点，按照统一格式编写各自任务绩效指标。任务绩效指标的来源包括公司的任务绩效指标库和新增指标。任务绩效指标经人力资源部核对确认后，报绩效管理委员会审批。绩效管理委员会与各部门或单位负责人共同讨论指标项目、目标值、评价标准和权重。当公司高层领导与各部门或基层单位负责人就任务绩效指标达成一致，则签订绩效合同，作为绩效考核依据。

## 3.5 绩效实施

绩效实施过程中需要持续的绩效沟通和信息的收集与分析。

绩效沟通要贯穿绩效管理的整个过程，可采用书

面报告、定期面谈、每周例会的形式进行。中层干部及以上层面可采用每月综合调度会的方式，及时沟通工作进度，及时纠正工作中存在的问题和偏差，并对下月绩效目标预作提示。

为保证绩效考核的公正性，要做好绩效信息的收集和分析工作。收集的信息主要包括：目标和标准达到（或未达到）的情况、员工因工作或其他行为受到的表扬和批评情况，证明工作绩效突出或低下所需要的具体证据、对管理者和员工找到问题（或成绩）原因有帮助的其他数据、管理者同员工就绩效问题进行谈话的记录等。

## 3.6 绩效考核

公司员工绩效考核主要分为季度考核和年终考评两种方式，采用以上级评价为主，自我评价、同事评价、下属评价为辅共同考核评分，从不同角度对员工工作情况进行全方位的考核，客观全面地反映出被考核者的工作绩效，保证考核的公正性。以年终考核为例：

年终考评的组织与流程：每个考核年度结束前，人力资源部以绩效合同为标准，参照季度任务绩效考核流程，对年度任务绩效执行进行考核，普通员工的年度任务绩效成绩为四个季度任务绩效平均值。

在考核任务绩效同时，准备综合素质评价等级表和周边绩效，与公司高层确认，在此基础上组织各相关人员进行评价。最后将各个人员的任务绩效、综合素质评价、周边绩效（只限中层管理者）考核结果按照既定权重加总，得到每个人员的年终考评结果。

## 3.7 绩效反馈

有效的反馈可以使员工真正认识到自己的潜能，从而知道如何发展自我。绩效反馈的目的在于使员工积极参与到绩效考核中、清楚管理者对自己工作绩效的看法、共同确定下一绩效管理周期绩效目标和改进点的主要方式。绩效反馈主要有面谈和书面反馈两种方式。

绩效反馈的内容主要包括总结阶段工作目标、任务完成情况；强调员工工作过程中的优良表现；指出需要改进的地方；描述公司领导或他人对员工工作的看法和意见；协助员工制定改进工作的计划；制订和确认下一阶段的绩效计划。

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2011.06.008

# 贵阳市城市燃气气源结构发展研究

□ 贵阳市燃气协会 (550001) 施政

**摘要:** 分析了贵阳市燃气供应和燃气资源情况,提出了该城市燃气结构发展的建议和对策措施。

**关键词:** 城市燃气 天然气 人工煤气 发展

贵阳城市燃气供应始于20世纪80年代末90年代初,城市燃气的发展改变了我市人民生活状况,提高了我市环境的总体质量,有效的改善了环境面貌,促进了我市经济和城市发展。近年来,贵阳城市燃气需求快速增长,管道煤气供需矛盾十分突出,采取了增加气源生产设备、储存和掺混设施等措施,但仍不能从根本上解决管道煤气的气源需求问题。随着我市的

社会经济的发展,特别是“十二五规划”和贵州省“工业强省”战略的实施,燃气的需求量会迅速增加。如管道煤气的供需矛盾不能得到根本解决,将对我市社会经济发展、生态文明城市建设、环境保护以及节能减排等方面产生一定的影响。为保障城市燃气的供气安全,保证我市城市居民生活用气和社会经济可持续发展,有必要对贵阳市城市燃气气源结构的发

## 3.8 绩效考核结果的应用

### 1、季度绩效考核结果的应用

季度绩效考核结果与员工的月度绩效工资直接挂钩,单位根据部门及单位的季度考核得分。

2、年终绩效考核结果的应用:作为年度经营奖金的发放依据;作为员工岗位调动、职务晋升的依据;作为员工培训内容的重要参考;为高层领导决策提供依据;作为员工职业生涯发展设计的参考;作为对员工进行表彰、激励的重要参考。

## 4 结论

员工绩效管理体系是一个系统、动态、持续沟通的管理过程,本文综合平衡计分卡、绩效管理诸要素、企业战略等因素,对员工绩效管理体系进行研

究,突出了绩效管理全过程的设计,有利用国有燃气公司的引进实施,对于增强员工积极性、形成核心竞争力、实现事业发展壮大必将起到积极促进作用。

### 参考文献

- 1 郑晓明.现代企业人力资源管理导论.北京:机械工业出版社,2003
- 2 秦杨勇.战略绩效管理.北京:中国经济出版社,2009
- 3 蔡建明.燃气企业人力资源管理系统构建.南京利务浦管理咨询公司,2009