实施绩效考核 促进会议督办工作落实

□ 北京市燃气集团有限责任公司（100035）刘笑飞

摘 要：办公室在企业内部是一个综合服务部门，业务种类多，且工作繁杂琐碎，迫切需提高其运转效率。绩效考核作为一项重要的管理工具，对于规范办公室日常管理，提高工作效率具有重要意义。推行绩效考核，可充分利用考核的“指挥棒”功能，快速有效地在实际工作中实现预期目标。本文以北京燃气集团“集团党委常委会、董事会、经理办公会决定事项的督促检查工作”为例，制定了绩效考核办法，该考核办法强化了绩效考核的业绩导向，同时规范了业务流程中的管理行为，推动了管理质量提升。

关键词：办公室 会议督办 绩效考核 过程管理

1 研究背景

集团党委常委会、董事会、经理办公会是企业的最高决策机构，为完善公司法人治理结构，使企业依法依规规范经营，保障股东的各项权利，督促股东积极履行义务，需要建立健全各项会议工作制度与议事规则、规范公司决策程序、确保会议召开符合程序规定。同时，为确保领导会上决定事项得到贯彻落实，办公室针对重点事项设立了督办机制；为确保工作执行效果，还建立了相配套的绩效考核办法。

本文以北京燃气集团“集团党委常委会、董事会、经理办公会决定事项的督促检查工作”为例，制定了一套绩效考核办法，并进行了考核维度设置，分配了指标权重。除进行结果性考核评价外，本文还在考核过程中引入了过程管理机制，旨在推动关键业务流程中的管理质量提升。

2 理论基础

2.1 绩效考核方法

目前有很多绩效考核的方法，如常用的目标管

理、关键绩效指标、平衡记分卡等，每种方法都有特别之处。同时，每一种考核方法都并非是完美的，只能根据实际情况进行合适的选择。下面就几种常见的考核方法进行简单说明。

（1）目标管理

“目标管理”的概念是管理专家德鲁克在《管理实践》中提出的。目标管理（Management by objectives，简称MBO）是一种将企业目标分解到部门及个人进行考核的方法，其核心是强调企业主管人员和下属共同参与制定具体可行且能够客观衡量的目标。目标管理^[1]是一种程序，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

（2）平衡记分卡

平衡记分卡（Balanced Score Card，简称BSC）是一种从财务、客户、内部运营及学习与发展4个方面来设定有助于达成企业战略目标的绩效评价指标体系。它是对企业战略目标进行综合评价的一种方法，是对企业各部门和员工的绩效进行评价和引导，共同

实现企业战略价值的一种管理体系。它反映了财务和非财务衡量方法之间的平衡，长期目标和短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程的平衡等多个方面^[2]。

(3) 关键绩效指标

关键绩效指标 (Key Performance Indicator, 简称 KPI) 考核, 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。KPI是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标和量化指标的有效工具, 其目的是建立一种机制, 将企业战略转化为企业的内部过程和活动, 以不断增强企业的核心竞争力和持续地获得高效益^[3]。

(4) 一般业绩指标

从上面不难看出, KPI指标主要是从企业发展战略分解而来, 其指标主要体现了公司战略的要求, 一般对考核结果较为关注。而公司战略指标要通过流程、制度、部门工作职能来保障, 所以基于公司制度、流程和部门职能的一般业绩指标 (Common Performance Indicator, 简称CPI) 考核应运而生。CPI^[4]是指影响公司基础管理的一些指标, 体现对公司各层次规定、职责履行的基础管理要求。CPI是KPI得以实现的保障与考核依据, 其表现形式为可评价的指标及项目要求。

KPI与CPI的区别在于: KPI来源于公司的发展战略, 考核的范围是公司战略分解所涵盖的内容; CPI来源于公司制度/流程和部门职能, 考核的是从流程、制度或部门职能中分解出来的一些每个部门必须达到的基础性工作。可以说, KPI指标关注的是公司战略要求的结果, 而CPI指标关注的是日常工作的流程, 是用来控制过程的。

2.2 考核机制

(1) 结果导向

从根本上说, 任何管理其目的都是要提高业绩, 故考核机制也多是与结果导向相关联。以结果为导向的考核就是强调一切工作以经营、管理和工作的结果 (经济与社会效益和客户满意度) 为重, 是一种以目标管理作为控制手段的考核机制。目标管理的最终目的在于业绩, 通过对预期结果设定可测量的目标, 寻找与现实完成程度之间差距。

(2) 过程导向

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。对于会议督办工作而言, 所必须办理程序是不容忽视的。

以过程为导向的绩效考核, 是借助考核这种手段来实现过程管理。它使用一组实践方法、技术和工具来策划、控制和改进过程的效果、效率和适应性, 包括: 过程策划、过程实施、过程监测 (检查) 和过程改进 (处置) 四个部分, 即戴明循环^[5]的PDCA四阶段 (Plan—Do—Check—Act)。可见, 过程管理是一种过程中的控制, 是动态管理, 它能及时发现、纠正偏差。

本文所采用的绩效考核办法, 是在实施以结果为导向的绩效考核基础上, 引入了过程导向的考核机制, 旨在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。

3 绩效考核方法

集团党委会、董事会、经理办公会是燃气集团的最高决策机构, 集团办公室严格遵守各项会议制度, 积极做好会议的组织、服务工作, 高质量、高效率地编发会议纪要; 加强对会上领导决定事项的督查督办, 并及时向领导反馈进展、结果, 为领导决策提供参考。

为保证会议决定事项的督办工作能够顺利开展, 办公室以强化执行力为工作重点, 在企业的绩效考核工作中设立“三会督办工作”考核指标项, 对会议确定的督办事项进行跟踪监督, 及时了解各单位对督办事项的落实情况, 推动督办事项进展完成, 此举可确保领导决策在实际工作中得到迅速执行落实。

该项绩效考核的考核周期为“年度”, 考核对象为总部各部室, 共分为“办理方案反馈及时性”、“阶段完成情况反馈及时性”与“办理结果”三个考核维度, 具体的考核方法如下:

(1) “办理方案反馈及时性”维度要求考核对象及时对督办事项提出相应的办理方案、办结期限。若不具备办理条件, 应说明理由。具体的考核方法是: 自下发督办单之日起五个工作日内, 向办公室书

面反馈办理方案。办理方案应包括拟采取的计划安排、工作措施、阶段目标、阶段完成时间以及整体办结时限计划，迟报一天扣0.5分，累计不超过3分。

(2)“阶段完成情况反馈及时性”维度要求考核对象按照办理方案中各阶段时限的安排，到期后及时反馈办理情况。具体的考核方法是：按照办理方案阶段计划中每阶段时限到期后3个工作日内向办公室书面反馈办理说明；迟报一天扣0.5分，累计不超过3分；办理方案中确定的办结时间为经办部门通过集团领导班子评估的截止时间；办结时间内未履行评估程序的，超过一天扣0.5分，累计不超过3分。

(3)“办理结果”维度要求考核对象在督办事项整体办结时限之前，应将督办事项的完成情况在党委常委会、董事会、经理办公会上进行汇报；经集团领导班子对督办事项评估为通过的，视为完成。具体的考核方法是：在考核期内，若有多项督办事项，在办结时限内未完成1项督办事项，扣1分，累计不超过4分；在考核期内，若只有一项督办事项的，在办结时限内未完成，扣4分。

从以上可以看出，“办理方案反馈及时性”、“阶段完成情况反馈及时性”两个考核维度的设立，体现了对整个业务进行的过程考核，强调了业务办理程序的规范性与及时性。“办理结果”考核维度的设立，体现了对业务最终办理的结果考核，强调的是领导决策落实结果的有效性。三个考核维度均采用了扣分项对考核对象进行负激励，目的是为了突出强化督办工作的重要性，提高考核对象的重视程度。

传统的绩效考核往往过于关注考核的结果效用，普遍忽视其反馈功能。殊不知，正是由于考核主体与考核对象持续不断的双向沟通，推动了绩效水平得以持续提升。将绩效考核结果反馈给考评对象，是现代绩效考核管理中的一项重要内容，旨在反馈考核结果的同时，向考核对象就考评结果进行说明解释，肯定成绩进步，说明不足之处，提供今后努力方向等参考意见。燃气集团办公室会将绩效考核结果，及时向考核对象进行反馈，并适时的与考核对象进行沟通交流。

在这里需要说明的是，绩效考核的反馈不仅是考核主体向考核对象反馈考核结果、改进意见等信息的过程；同样也是考核对象向考核主体提出管理建议

的过程，两者之间存在双向的信息流动。在实际过程中，考核主体会酌情考虑吸收考核对象所提出的合理管理建议，对整个集团办公室的职能业务进行改进，提供更好的职能服务。

4 实施绩效考核后的工作效果分析

以2013年北京燃气集团经理办公会为例，全年共召开会议39次，办公室已累计对57项涉及“由集团领导牵头办理”及“需报办公会审议”的事项进行了督办，并逐项下发了督办事项通知单。截止目前，已办结完成的督办事项有15项，暂停督办1项，解除督办1项，剩余40项未最终办结完成的事项均正常履行了督办程序，即按照考核要求，及时报送工作方案与工作进度安排，并按时回复督办进展情况。

在经理办公会督办事项办理的过程中，主要存在的问题与困难有：一是部分承办部室首次回复的办理方案缺少明确的工作进度及计划时间安排，确有事项因实际操作困难较大、不确定性较高，而无法明确提出办理方案计划时间表，办公室因此无法按照明确的时间节点进行后续督办。即使有明确的计划进度安排，但在后续办理过程中，往往会因实际工作方案发生变化，而造成督办困难；二是因集团组织机构设置及职责划分的原因，部分承办部室对督办事项的办理权限存在意见分歧；三是部分督办事项的办结标准较为模糊，一些多为承办部室的日常性工作的事项，需在全年内长期开展，此类事项的办结标准需有明确界定；四是部分督办事项需向上级相关单位汇报，承办单位已提交工作方案，长期等待上级批复意见，此类事项的办结标准需有明确界定。

在绩效考核方面，较为严重的问题是：缺少对跨年度督办事项的考核方式，尤其是接近年底召开的会议上才确定的督办事项办理，很难在当期内给予客观评价。此外，目前执行的绩效考核对督办过程中反馈的及时性要求较为苛刻，实际操作过程中存在一定困难。若严格执行考核标准，承办部室很难有不被扣分的情况，甚至在较短时间内，会因为某些较为难办的督办事项而被扣掉绝大部分考核分数。此种情况，非常挫伤承办部室的工作积极性，并且会对考核的区分度造成很大影响。

5 对督办事项管理工作的思考与建议

督办事项管理工作的重要性与必要性是毋庸置疑的,办公室应当在会议召开后,将督办事项的具体内容及要求提早转交承办单位办理,并及时对办理成效进行跟踪、反馈。自会议召开、督办事项正式确立起,到承办部室收到督办单并确认,各环节节点均有签字时间记录,可基本保证时效性;并且凡有两个及以上承办部室的督办事项,每个承办部室都会收到督办事项通知单。如需继续改进,可考虑实行OA系统上的电子流转,进一步提高督办单流转效率。

督办事项是集团重要会议上,领导交办布置的重要工作。不仅交办布置的时间不同,总部各部室承办的督办事项数量不同,而且每项督办事项办理的难易程度不同,办理过程复杂多变,时间不易控制,这些都给该项考核工作带来难度。鉴于此种情况,建议:

第一,扩大考核对象范围,实行全员考核。将集团总部各部室、各专业机构、所属各单位都列入督办事项完成情况的考核范围,根据督办事项的具体内容,确定承办单位,可不区分主办、协办单位,实现责任捆绑,减少相互推诿。

第二,改进考核方式,提高考核效果。一是将督办事项完成情况考核列为专项工作考核,由集团考核委员会负责对督办事项完成情况进行考核打分;二是由办公室负责定期对督办事项完成情况进行汇总,并

提交给集团考核委员会成员,作为打分依据;三是由企管计划部负责收集集团考核委员会每名成员的打分结果,汇总、计算处理后,得出被考核对象的专项绩效得分。

第三,加强督办力度,建立多维度督办工作机制。可选取部分重要程度高、办理难度大、督办时间久的督办事项,邀请监察室、调查研究室、企管计划部等单位进行同步跟踪,结合集团现有效能监察、命题调研、重点工作等项目,帮助承办单位协调解决督办事项办理过程中遇到的各类问题,查找企业经营发展过程中的深层次障碍因素。

参考文献

- 1 冯春莉. 目标管理法在绩效评估中的应用[J]. 人才瞭望, 2001; 7: 45
- 2 陶会平. 基于平衡记分卡的企业绩效管理思考[J]. 企业经济, 2008; 12: 56-58
- 3 邹化鑫. 现代绩效考核方法的比较分析[J]. 人口与经济, 2006; 12(S1): 79-82
- 4 水藏玺, 唐晓斌, 冉斌. 绩效指标词典[M]. 中国经济出版社, 2005
- 5 范法明. 谈戴明管理思想的十四要点[J]. 经济与管理, 1996; 2: 39-42

工程信息

淮北市百善镇天然气综合站2014年4月底完工

2014年3月29日,淮北华润燃气有限公司百善综合站LNG场站设备到达施工现场,并顺利吊装完毕。整个工程已于4月底完成。

该项目位于濉溪县百善镇南部,即202、203、303省道交汇处,占地面积15 000m²,项目总投资为5 000万元,建设燃气管道约15km, LNG液化天然气、CNG压缩天然气综合加气站、CNG压缩天然气减压站各一座。

建成后,该加气站LNG液化天然气加气能力可达20 000m³/d, CNG压缩天然气加气能力10 000m³/d,每天可供应约500辆出租车或250辆公交车辆的CNG压缩天然气用量,供应200辆公交车和100辆卡车的LNG液化天然气用量。项目完成后,可满足百善镇居民、工商业用户、出租车用户、重卡及长途大巴等用气需求。

(本刊通讯员供稿)