

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.10.006

改善绩效管理 强化正向激励 推动信息报送工作开展

□ 北京市燃气集团有限责任公司(100035) 刘笑飞

摘 要: 绩效管理是持续提升组织绩效的有效手段,对于规范国有企业办公室的日常管理,提高工作效率,具有重要的现实意义。推行绩效考核,可以充分利用考核的“指挥棒”功能,快速有效地在实际工作中实现预期目标;实施正向激励措施,加强结果反馈则可以强化考核效果,进一步推动工作开展。北京市燃气集团办公室在“企业信息报送工作”中,对原有“满意度评价法”的考核方式进行了改进,采用了“绩效考核+正向激励+结果反馈”的绩效管理方式,不仅强化了绩效考核的业绩导向,规范了业务流程中的管理行为,促进了管理质量提升;同时还在考核项中引入正向激励措施,加深了对被考核单位的激励引导,充分调动了其工作的积极性与主动性,使其工作热情与努力程度进一步得到提升。

关 键 词: 绩效管理 正向激励 过程管理 信息报送

1 研究背景

北京市燃气集团办公室的信息报送工作是要通过求真务实的调查研究,把国有企业日常工作中的真实情况反映给上级领导,充分发挥办公室作为领导参谋助手的作用,为领导科学决策提供支持。燃气集团的信息报送内容主要分为企业内部信息的汇总、整理和内部发布,对相关政府部门报送企业经营工作中的重点、难点和亮点,以及行业内的沟通交流动态等方面。截止目前,北京市燃气集团办公室结合企业生产经营实际,创办了3种不同类型的刊物,便于企业各级人员及时了解企业经营动态;同时围绕企业的重点工作,结合形势动态,及时向市委、市政府等政府部门反映企业的工作情况,每年向市政府信息处报送信息20余篇,多篇稿件被《昨日市情》采用。此外,办公室还适时组织、开展信息调研,为各级领导了解情况、科学决策、推动工作落实起到了促进作用。

在对“企业信息报送工作”进行绩效考核之前,集团是通过使用较为常见的“满意度评价”法来进行绩效评估的。这种评价方法预先将考核指标设定在量表中,通过发放考评表的方式进行考核结果收集,操作过程简单易行,考核结果的分数一般以考察评价者的总体直观感受为主。当然,这种“满意度评价”也有显而易见的缺点。首先,这种评价方法的测量对象是评价者的主观满意度,而并非是基于对工作完成情况的客观评价,因此,这种评价结果与真实的组织绩效水平会存在一定的偏差。其次,由于直接参与评价的是富有情感和主观意愿的人,在评价的过程中不可避免地受到情感等主观因素的干扰。这种干扰是不容忽视的,势必会对最终的评价结果产生影响。因此,在这种情形下,建立一个基于对工作完成情况进行客观评价的绩效考核办法,是十分必要的,可以较“满意度评价法”更为真实客观。

为了能及时高效地做好企业信息报送工作,确保

工作执行效果,集团办公室特别制定了一套绩效管理办法。该办法除了对“企业信息报送工作”进行结果性考核评价以外,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,同时还在考核项中引入的正向激励措施,充分调动了被考核单位工作的积极性与主动性。此外,对考核结果进行绩效反馈,也是增强绩效管理的有效手段。

2 理论基础

2.1 绩效考核方法

在管理科学的领域内,有多种绩效考核的方法,如常用的目标管理(MBO)、关键绩效指标(KPI)、平衡记分卡(BSC)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无缺的,只能根据实际需要选择合适的方法实施,本文此处仅就“关键绩效指标”方法进行说明。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。对于具体的某一项工作而言,同样可以运用KPI的方法来进行绩效考核评价。

2.2 考核机制导向

从根本上说,任何管理的目的都是要提高实际工作业绩,故传统的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(经济指标、社会效益、客户满意度等)为重,是一种以目标管理作为控制手段的考核机制。目标管理最终着眼于工作业绩,它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。在实际工作当中,较多的绩效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。以过程为导向的绩效考核,是通过使用一组实践方法、技术和工具来策划、控制和改进过程的效果、效率和适应性,继而实现过程管理,通常包括:过程策划、过程实施、过程监测(检查)和过程改进(处置)4个部分,即戴明循环的

PDCA 4阶段(Plan—Do—Check—Act)。可见,过程管理是一种过程中的控制,是动态的管理,它能及时发现、纠正偏差。

2.3 实施激励措施

实施激励措施在管理过程中的作用,是不言而喻的。正激励是指根据激励对象的不同需求,通过奖励、表扬等手段来促进、诱导下级形成动机,并引导行为指向目标的活动过程。负激励是对下级违背组织目标的非期望行为进行惩罚,以期这种行为不再发生,使下级积极朝正确的目标移动。单纯使用正、负激励不一定能收到预期的效果,片面追求单一的激励机制存在许多问题。把握正激励和负激励结合点的关键是要分清行为是正确还是错误,正确行为用正激励去强化,错误行为只能用负激励去避免。

3 绩效管理过程

在实际工作当中,燃气集团办公室主要采用“绩效考核+正向激励+结果反馈”的绩效管理方式确保企业信息报送工作的有效开展。本文所采用的“企业信息报送工作”绩效考核办法,究其根本,还是为了提高信息报送的数量与质量,因此绩效考核的实施还是要以结果导向为基础。对于燃气集团来说,作为国有企业所必备的高度负责的政治使命感,以及作为公众公司所必须具有的社会责任要求,都要求其在“企业信息报送工作”中,必须严格履行必要的审核程序,保证信息报送的准确性。因此在信息报送过程中,有必要加强过程控制,引入审查机制,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。此外,在考核过程中,还尝试采用了实施正向激励措施、增加绩效反馈环节的方法,来提高绩效考核效果。具体的实施步骤过程如下:

(1) 绩效考核实施

为确保信息报送的数量与质量,集团办公室每年年初要制定信息报送工作的考核要求,对集团所属各单位的报送数量、质量进行规范。该考核指标分为“季度”、“半年度”、“年度”3个周期,体现了过程导向与结果导向并重的考核方针。该考核指标是包括集团总部部室、专业机构及所属各单位在内的全员考核,体现了考核的全面性。特殊的是,不同类型的单

位在信息报送项目、数量及考核周期方面有不同的侧重，体现了不同考核对象之间的差异性。

“信息报送管理”考核工作，主要是从“信息报送数量”、“信息内容质量”以及“迟报、漏报、误报重要信息”3个维度来进行考核的。其中，“信息报送数量”考核维度是指，被考核单位所报送的信息数量要求未达到考核要求；“信息内容质量”考核维度是指，若被考核单位所报送的信息不是《信息报送要点》中所列出的项目内容，或是信息质量不高，对信息内容挖掘深度不够，内容不翔实。特殊之处在于所设立的“迟报、漏报、误报重要信息”维度，该考核维度是指对出现的信息报送事故进行更为严厉的处罚，即在考核周期内每发生一次重要信息迟报、漏报、误报情况，被考核单位在该周期内的考核成绩将被一次性扣除。上述3个考核维度均采用了扣分项对考核对象进行负激励，目的是为了强化考核指标的重要性，提高考核对象的重视程度。

（2）正向激励措施

此外，为了进一步调动企业所属各单位参与信息报送工作的积极性，更好地完成信息报送工作任务，集团办公室特增设了信息报送表彰机制。即每季度向所有考核单位下发《信息采稿情况通报》，旨在对信息采用数量和质量较好的单位进行鼓励；在进行年终考核的同时，还要对优秀信息、优秀信息调研、信息工作先进单位及个人进行表彰。《信息采稿情况通报》还实行积分制对报送单位进行正激励，有利于调动各单位参与企业信息报送工作的积极性。

（3）考核结果反馈

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，推动了组织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，促进工作改进。

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 关于进一步做好信息报送管理工作的其他保障措施

除了建立信息报送工作的绩效考核办法以外，燃气集团办公室近年来还通过开展建章立制、专项培训等一系列工作，综合提高企业信息报送工作的管理水平。主要开展的工作内容有：

一是加强规章制度建设。制定《燃气工作信息报送工作管理规定》，明确了涵盖集团、二级单位、三级所站的企业三级信息工作管理机制，通过规范信息报送与发布流程，提高信息报送及发布审查效率；进一步加强对集团所属各单位报送信息的审核，建立信息分级审查机制，强化分级审核程序，确保信息内容真实准确。

二是提早着手工作筹划。每年初始，要对集团年度重点工作、项目进行细致梳理，围绕企业的年度工作重心，确定信息报送的要点项目及内容范围，做到有的放矢；建立重点信息分析机制，对企业经营发展过程中的重点项目、难点问题予以密切关注；组织开展专题调研，辅助领导进行决策参考。

三是建立健全工作机制。整合优化信息报送渠道，建立了统一的电子报送平台及信息编码规则，保证信息报送渠道畅通高效，且便于追溯。同时加强对集团所属各单位出版信息刊物的管理，对各单位自办刊物出版情况进行了采集、备案，拓宽信息收集来源渠道，增加报送数量。

四是加大业务培训力度。加强企业信息员队伍建设，定期组织开展专项培训。在此基础上，还适时通过内部换岗交流实践、下基层业务交流等方式，及时与信息员进行沟通，强化业务指导，保证工作实效。

五是深入开展信息调研。信息报送工作是集团办公室工作的重要组成部分，是协助领导了解情况、掌握动态的重要渠道，是服务领导、实施决策的基础性工作。通过信息反映出来的情况，及时开展工作调

试论构建企业和谐劳动关系的有效途径

□ 合肥燃气集团有限公司 (230075) 张 奎

摘 要: 劳动关系和谐是构建和谐社会的基础,企业和谐稳定是社会和谐稳定的基础,而和谐的劳动关系是企业稳定发展的基本条件。在社会转型、经济转轨新的历史条件下,建立和谐劳动关系具有重要的现实意义。本文笔者结合自身工作实践,以合肥燃气集团为例,就构建企业和谐劳动关系的有效途径与做法,进行分析与探讨,以期能给同行带来有益的启示与借鉴。

关 键 词: 企业 和谐 劳动关系 途径

1 引言

劳动关系是经济社会生活中最基本和最重要的社会利益关系,是影响社会和谐的关键因素。党的十六届六中全会通过的《关于构建社会主义和谐社会的决定》在党的历史上从构建社会主义和谐社会的战略高度第一次明确提出“发展和谐劳动关系”;党的十八大报告第七部分“在改善民生和创新管理中加强社会建设”中指出:“健全劳动标准体系和劳动关系协调机制,加强劳动保障监察和争议调解仲裁,构建和谐

劳动关系”,正式提出“构建和谐劳动关系”的重大论断。

和谐劳动关系是指用人单位和劳动者之间关系协调融洽、以人为本、互相理解、互相尊重,产生矛盾能及时化解的劳动关系。劳动关系主体双方即劳动者和企业之间既矛盾又有共同利益。因资本的稀缺性和劳动力资源的过剩性,必然造成劳动者隶属的身份和地位处于弱势,企业是强者,处于强势地位。企业追求的是利润最大化,想方设法地减少开支;职工追求的是工作岗位的稳定和个人收入的最大化,二者不可

研,有助于推动工作走向深入。集团办公室要立足本职、紧扣中心、紧贴实际、积极开展信息调研工作,把深层次问题反映出来,把好的建议适时提炼出来,为服务领导决策发挥参谋作用。

参考文献

1 吴铮,孙健敏.绩效评估中的政治因素[J].经济与管理

研究,2006;2:23-27

2 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

3 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

4 刘迎春,范德成.激励机制在我国企业管理中的作用研究[J].现代管理科学,2009;7:97-98