doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2017.04.006

差异化组织绩效考核PDCA管理循环的应用

□ 北京市燃气集团有限责任公司第四分公司（100176）宋景祥 马英 王虹 吴楠 郭睿 郭彤宇

2013年以前，北京市燃气集团分公司组织绩效考核一直沿用集团公司KPI考核形式，内容上相对固化，考核周期较长。各部室、各单位在执行绩效考核过程中存在形式化的趋势，考核结果的分配方式不能很好的体现对员工的正向激励作用。随着集团公司同质化机构及职责的设立，推进管理职责下沉，分公司在实现集团发展战略过程中的角色更加重要。为了更好的落实集团公司发展目标，将组织绩效考核作为提升公司内部管理水平的重要抓手，其中第四分公司提出了坚持以改革创新为中心，以提质增效为主线，以精细管理为重点，以加快发展为己任，强化“六个要素（生产安全系统管理、市场发展建设、综合服务管理、计量收费管控、基础管理工作、人力资源管理）”，推动“三大转变（转变工作职能、转变工作方式、转变工作观念）”，实现“三个增值（数据增值、服务增值、利润增值）”，开创分公司健康发展新局面的整体工作思路。在执行集团公司组织绩效考核，完成集团公司下达的各项工作任务和目标的基础上，形成具有第四分公司特色的经营管理模式，为实现集团公司战略目标助推加力。

2013年分公司本着注重提升标准化、精益化管理质量的工作思路，对绩效考核方案进一步规范、优化。组织绩效考核方案在充分调研、广泛征集、综合评价的基础上，自上而下，自下而上经过几轮的研讨，结合KPI、目标管理等方法，以绩效考核为有力抓手，促进分公司各方面工作质量提升。最终确定适应分公司目前经营管理现状的一套全新的组织绩效考核管理架构。

1 差异化组织绩效考核的内涵

1.1 基于PDCA循环的考核管理体系构建

组织绩效考核作为促进分公司管理效益提升的一种手段，在分公司管理外部循环管理过程中起到至

参考文献

1 A. Frank a, G. Pinter b, R.W. Lang b. Prediction of the remaining lifetime of polyethylene pipes after up to 30 years in use[J]. 2009；737-745

2 燃气用埋地聚乙烯（PE）管道系统第一部分：管材[S]. GB 15558.1-2003

3 流体输送用热塑性塑料管材耐内压试验方法[S]. GB/T 6111-2003

4 热塑性塑料管材拉伸性能测定第3部分：聚烯烃管材[S]. GB/T 8804.3-2003

5 聚乙烯管材与管件热稳定性试验方法[S]. GB 17391-1998

6 热塑性塑料管材纵向回缩率的测定[S]. GB/T 6671-2001

7 塑料管材和管件聚乙烯电熔组件的挤压剥离试验[S]. GB19806-2005

关重要的作用。分公司基于PDCA循环原理，确定了计划（plan）—执行（do）—考核（check）—处置（action）的绩效考核管理闭环，形成分公司管理的PDCA绩效管理模式，通过PDCA循环实现管理效果的不断改进与提升。

每年根据分公司管理需要以及上一年度绩效考核结果，制定绩效管理工作目标并按要求进行落实。在工作执行过程中监督规章制度、流程执行情况，关注工作完成情况，确保考核到位。在考核执行过程中保持沟通顺畅。每月初对上个月度进行组织绩效考核，确定考核结果并在月度综合例会中进行通报。总结、分析分公司各部室、各单位以及管理层绩效考核指标使用情况及考核分数扣减原因，发现工作中存在的问题，作为考核方案及指标改进的依据。并通过完善制度、梳理流程、明确职责等多种方式，解决考核结果反映出的问题，完善、改进管理工作。

1.2 差异化组绩效考核管理思路

分公司组织绩效考核的制定采用KPI考核和目标管理考核相结合，过程和结果相结合，定性和定量相结合原则。意在建立分公司绩效考核激励与约束机制，充分调动各级管理人员和广大职工的工作热情和积极性，有效加强企业经营管理，提高管理水平和经济效益。

在考核体系构建中紧密围绕以下几个核心思路：

（1）考核范围全面覆盖，突出倾向核心业务。考核范围涉及14个部室及10个所属单位，考核内容要求尽可能覆盖分公司各项工作。根据分公司管理需要，明确相关重点业务指标。

（2）差异化考核方式，倾向基层。采用差异化考核模式，根据分公司各部室工作重要程度以及基层单位管理难度，不同程度上设置优先奖励机制。在严格要求基层单位保质保量完成工作任务的同时对基层单位工作予以考核倾斜。

（3）考核主体层级化。明确考核主体责任，采用单一考核主体负责制，避免交叉考核，重复考核。保证各考核层级的互相监督作用，在各考核主体行使考核权利的同时防止工作失误及弄虚作假现象。

（4）考核内容量化。对关键考核指标进行工作量化，将考核维度用数字代替文字描述，减少考核执行工作中由主观因素产生的误差。

2 管理创新成果的实施

2.1 分公司组织绩效考核主要内容

（1）考核层级

绩效考核层级分为四级，包括总经理考核，主管领导对主管部室考核，主管部室对被考核部室、所属单位的考核，所属单位对各部室评分。 在考核过程中，唯一的考核主体对它下一层级的考核结果直接负责，并对下一考核层级起到监督作用，保证考核结果的客观性和真实性。

（2）考核项目及内容

考核项目分为工作完成情况考核、管理指标考核、总经理问责与奖励考核，其中管理指标考核包括关键类、达标类、共性类。

（3）起评分设置及差异化考核方式

绩效考核采用差异化的起评分设置。基础分为100分，分公司根据各部室生产管理责任及各单位生产任务、人员配置、管辖范围等在一定程度上对基础分予以提高，设置102分、103分、104分三档。考核采用扣减考核的方式，不设置加分考核指标。

在实际生产经营过程中，按照职责分工一部分单位承担着更为重要的生产管理责任，在完成集团公司重要业务指标过程中发挥着重要的作用。而基层单位中，由于人员数量、地理位置等因素导致人均工作量和管理难度存在差异。差异化起评分设置一方面是对管理责任较重、工作量和工作难度较大的部室及单位给予一定分数的肯定、确认，在统一考核标准的情况下对重要部室和单位有所倾斜。另外，由于分公司月度考核的时间周期较短，优先设置差异化起评分有利于缩短各层级考核实施、考核结果确认、考核兑现等环节的工作时间，提高考核工作效率。

①组织绩效考核方案起评分的设置

部室起评分：根据生产业务过程承担的主要责任、指标的设定情况等因素及上一年度各部室考核得分情况，确定部室起评分设置为103分、102分及100分3档。根据考核结果的分析及分公司管理侧重，体现出分公司业务管理部门的起评分高于行政管理部门起评分。

所属单位起评分：根据所属各单位绩效考核成绩统计情况、生产业务过程承担的主要责任、管辖范围

考核项目		项目内容	指标管理
工作完成情况考核		包括按照工作计划、职责完成情况及工作中出现的差错。用于主管领导对主管部室及部室对所属单位的考核。	按照考核指标设置分起扣，以0.5分的整数倍进行扣减
管理指标考核	关键类	即影响分公司发展质量、生产运营、安全质量、服务质量、收费质量等核 心业务指标。	
	达标类	本年度需要重点提升的管理指标。	
	共性类	各部室及所属各单位在日常工作中的基本管理指标，包括：制度、流程培训、宣贯及执行情况，基础资料管理，管理工作改进与完善，出现弄虚作假行为，工作配合与指导及重大事项。	
总经理问责与奖励考核		用于总经理对部室及所属单位的考核。对部室及所属单位的工作情况进行问责及组织绩效考核奖励。	

图1 分公司组织绩效考核项目

（管辖用户数或公里数）、业务内容、人均工作量等材料进行整理、分析，并组织各单位对其它单位工作量进行测评，确定分公司所属单位起评分设置为104分、103分、102分3档。

②组织绩效考核方案的分值结构图

100分起评分的部室：考核得分=起评分-工作完成情况考核扣分-管理指标考核扣分 ± 总经理问责与奖励考核得分。

非100分起评分的部室及单位：考核得分=起评分-工作完成情况考核扣分 ± 管理指标考核得分 ± 总经理问责与奖励考核得分。

2.2 考核体系实施的四大支撑

（1）考核方案的宣贯

为了推进新组织绩效考核方案的执行，分公司采用了多项手段进行宣贯。一方面，制定绩效考核方案指导手册，利用分公司公共信息平台供各部室、各单位学习、执行。另一方面采用培训视频的形式介绍组织绩效考核方案，解释绩效考核方案中的规则、程序和要求等内容。通过影像的形式更生动、形象的说明考核方式，让基层单位一线职工也能够了解考核方案，理解考核的目的和意义，做好差异化起评分的解释工作，保证绩效考核方案顺利执行。

（2）组织绩效考核的执行与监督

为提高分公司管理工作，监督组织绩效考核执行效果，保证PDCA管理模式形成管理闭环，充分发挥检查监督作用，分公司对各部室及所属各单位进行考核指标执行情况监督检查工作。对考核结果中的某一项指标进行抽查；检查考核结果的真实性、有效性，检查考核主体是否认真履行考核职责。形成检查报告，向被检查部室或单位提出管理建议。

（3）考核结果的公布

每月在综合例会中公布上月各部室、各单位考核结果，考核结果公开有利于组织绩效考核的公正、公平执行，各部室、各单位知晓扣分原因，有助于查找自身问题，在以后的工作中进行改进。

（4）考核申诉流程

为了保证考核结果的公平性，分公司制定了一套比较完善组织绩效考核结果的申诉流程，各部室、各单位对考核评分结果存有异议，可于公布考核成绩5日内向评分部室、主管领导、总经理提出质疑，并提交申诉材料形成申诉结果，申诉成功则于次月追加考核分值。

2.3 考核结果的落实

分公司根据考核结果，查找、分析考核结果中

反映出的管理问题，通过经理办公会、综合例会等形式要求相关部室及单位完善公司级制度、梳理业务流程，明确管理职责，解决管理问题。通过落实PDCA管理循环，使分公司管理水平得到了显著提高。

4 组织绩效考核PDCA循环应用的管理效果

4.1 组织绩效考核方案的实施效果

考核工作对分公司生产经营及综合管理工作起到明显的提升和促进作用，主要体现在各考核层级考核意识不断提升，流程、制度执行更加规范，工作职责划分更为清晰，对出现的问题落实责任更到位，重点考核指标从管理、考核到追踪整改情况形成闭环考核模式。

分公司绩效考核在严格执行集团绩效考核方案的同时，结合分公司实际情况，以绩效考核为抓手，抓纲举目，纲举目张，强化工作过程监管、指标执行控制，增大考核频率，全面提高各项生产、服务、基础工作质量。

随着分公司组织绩效考核的不断改进，分公司各项生产经营业务有序开展，管理水平进一步提高。经过三年分公司组织绩效考核的实施，基层单位一般管理人员及班站一线职工逐步接受了考核的方式和目的，理解了差异化起评分的作用和意义。高于100分的起评分设置体现了分公司绩效向一线职工倾斜的管理思路，职工在日常工作中积极性更强，工作意识呈现出明显改变。另一方面，分公司管理层及各部室适应了月度考核的考核周期和考核形式，学会利用考核手段监督各部室及所属单位的工作完成情况。部室对所属单位工作监督、指导、协调职责与绩效考核能够有机结合起来。分公司管理层、部室和基层单位组织绩效考核的有效执行为分公司PDCA循环管理提供了有力支持，通过绩效考核反映出的问题能够及时得到解决，推动管理质量的提升，实现了以考核促绩效的管理思路。三年中分公司管理效果提升主要反映在以下几点：

（1）分公司近年组织绩效考核成绩稳中有升

目前集团公司对分公司执行KPI绩效考核，从近三年分公司年度绩效考核成绩来看，成绩稳中有升，2015年绩效考核加分项目甚至从前两年的2项、3项提高到7项，考核成绩也为近年最高。

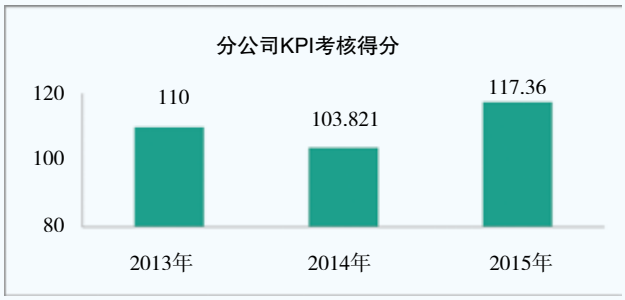

图2 2013年~2015年分公司绩效考核成绩

（2）重要生产经营关键指标显著提高

由于分公司组织绩效考核指标对工作完成质量要求高于集团公司考核指标，因此在近年关键生产经营指标的完成质量更高，从而也满足了集团公司考核加分的条件。

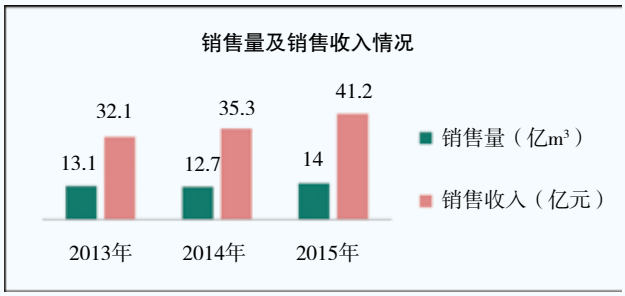

图3 2013年~2015年分公司销售量及销售收入情况

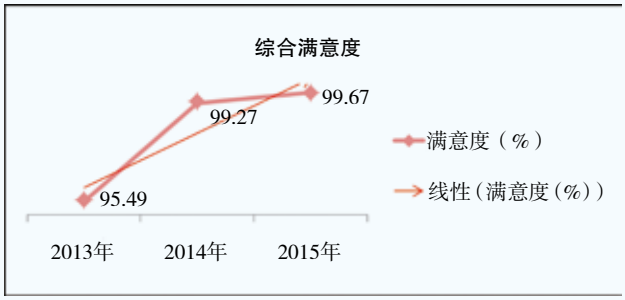

图4 2013年~2015年分公司综合满意度情况

分公司综合满意度指标经过不断调整优化，近三年满意度一直保持上升趋势。在分公司考核满意度高于集团公司考核要求的情况下，为了激励相关基层单位做好服务工作，保证用户服务质量，分公司先后对该项指标进行了考核维度的调整。按照集团排名进行考核，按照满意度百分比进行考核，按照同期对比进

行考核，通过调整考核维度寻求更为合理的工作评价标准。能够不断促使分公司查表质量、巡检质量、收费质量及窗口服务等全方面管理质量的提升。

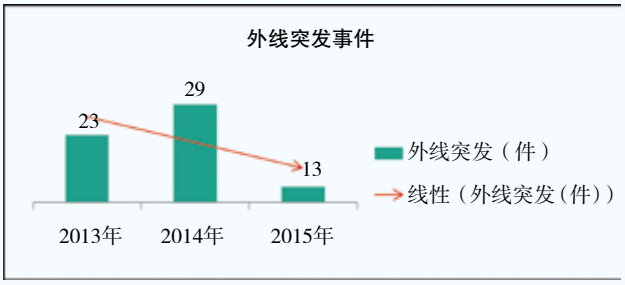

图5 2013年~2015年分公司外线突发事件情况

在外线突发事件方面，分公司为了降低外力破坏的发生率，不断的提高考核指标标准，从累计发生4起的考核维度降低至发生1起就进行扣分考核，同时也提高了运行质量、运行覆盖面积及调压检测质量等各方面运维质量的提升。

应收账款的逐年递减显示出分公司近三年新增欠费的减少，同时也反映出分公司资金链的运转更加平稳。

（3）促进分公司基础管理工作进一步完善

对于考核结果的利用，分公司及时查找、分析

图6 2013年~2015年分公司应收账款

管理问题，通过经理办公会、综合例会等形式要求相关部室及单位完善公司级制度、梳理业务流程，明确管理职责，解决管理问题。为有效落实分公司绩效考核结果，分公司利用综合例会平台共提出管理建议98项。另一方面，分公司组织绩效考核的实施加强了各部室及所属单位对基础管理工作的重视程度。在制定考核指标及细则的过程中，分公司各部室逐渐发现自身管理存在的漏洞，通过加强内部管理，建立健全相关规章制度、流程确保考核标准有据可循，考核结果有迹可循。三年来，分公司共新建及修订规章制度71项，新建及修订流程50项。通过不断的完成PDCA循环，不断解决管理中存在的问题，有效提升了分公司基础管理工作。

其它消息

南京港华燃气召开危旧管网改造动员会议

根据《南京市政府办公厅关于加快推进危旧燃气管道改造的实施意见》（宁政办发〔2017〕13号），为切实加强城镇燃气管道安全保护和运行管理，消除危旧燃气管道安全隐患，南京港华燃气2017年须完成100km危旧管网改造任务。南京港华燃气将危旧管网改造列为今年公司重点工作之一。

2017年2月28日，南京港华燃气组织召开了2017年危旧管网改造动员会议，对此项工作进行计划部署和安排，公司副总经理孙明参加了会议。会议对相关文件精神进行了宣贯，并对具体工作进行了布置和计划安排，确立专项工作小组，进行人员分工，同时明确工作小组全员务必提高思想认识，以2017年危旧管网改造任务为导向，充分发挥各业务组职能，形成合力，立足岗位，继承和发扬优良传统，结合公司各项改革措施的推进，提高工作效率，完成任务。

最后，副总经理孙明进一步强调，大家要高度重视，下定决心，攻坚克难；缜密筹划，问题导向，打破常规；遵纪守法，加强学习，兼顾利益，减少矛盾；敢于担当，勇于创新，保质保量完成危旧管网改造工作。为南京市燃气安全保障工作尽一份应有的责任！（杨 丽）