

油田企业绩效管理体系建设的思考

卢 津

中海石油(中国)有限公司天津分公司, 中国·天津 300459

【摘要】基于三项制度改革背景,油田企业积极推进各项制度改革措施,激发活力、增强动力、提高效率,打造高素质人才队伍,助力企业高质量发展。其中,绩效管理体系的构建是重点内容,通过加强干部人事、劳动用工和收入分配等的改革,挖掘更多的创新创造力,促进企业创新创造与发展。现针对油田企业绩效管理体系建设相关内容,展开具体的论述。

【关键词】油田企业;绩效管理;体系建设

Thinking on the Construction of Performance Management System in Oilfield Enterprises

Lu Jin

Cnooc (China) Co., LTD. Tianjin BRANCH, Tianjin, China 300459

[Abstract] Based on the three system reform background, oil field enterprises actively promote the system reform measures, stimulate vitality, enhance power, improve efficiency, build high-quality personnel team, help the high-quality development of enterprises. Among them, the construction of performance management system is the key content, through strengthening the reform of cadre personnel, labor and income distribution, tap more innovation and creativity, and promote enterprise innovation and creation and development. This paper discusses the construction of performance management system for oilfield enterprises in detail.

[Keywords] Oil field enterprise; Performance management; System construction

三项制度改革是激发活力、提高效率、促进发展的重要手段,涵盖人力资源管理的方方面面,每一项具体改革举措对企业改革发展影响深远。从企业改革创新的角度分析,人事、劳动、分配制度改革是重点,通过构建完善的内部管控机制,形成和谐的劳动关系,可增强企业自主创新力和市场竞争力。三项制度改革涉及到每位职工的利益,如果操作不当则会造成不良影响,影响到职工工作情绪,造成经营业绩滑坡,因此需要结合企业实际情况,科学推进。

1 三项制度改革的背景概述

油田企业开展三项制度改革,主要目标是构建员工竞聘上岗、能上能下的人事制度,建立职工择优录用、能进能出的用工制度,以及建立收入能增能减、有效激励的分配制度。主要原则包括:(1)坚持党的领导。充分发挥党组织在改革中统揽全局、科学决策、把关定向的作用,为深化三项制度改革提供坚强有力的政治保证、思想保证、组织保证。(2)坚持市场化改革。遵循市场经济规律、企业发展规律和干部人才成长规律,不断健全市场化经营机制,服务集团战略,确保改革的前瞻性、科学性、精准性。(3)坚持契约化管理。强化全员绩效管理,坚持“严考核、硬兑现”,着力解决“干部能上能下”“员工能进能出”“收入能增能减”。(4)坚持精干高效。科学定编定岗定员,做到人尽其责、才尽其用。完善以岗定薪、岗变薪变、有效激励薪酬政策,体现效率优先、兼顾公平的分配原则。

(5)坚持统筹兼顾。突出集团战略目标引领,将三项制度改革贯通于“十四五”发展规划、国企改革三年行动方案之中,整体设计、分类实施、重点突破。

2 油田企业绩效管理体系构建的要点分析

2.1 案例概述

以某油田企业为例,按照三项制度改革的要求,积极构建干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减的三能机制。在绩效管理方面,坚持用价值量化考核支撑价值分配,通过价值分配促进价值创造,全面提高人力资源效率效益水平,形成完善的绩效考核体系,促进油田企业高质量发展。各级领导班子和领导人员“两制一契”、常态化考核100%覆盖,建立起突出经营业绩、突出刚性奖惩的新型经营责任制,约束与激励作用凸显。同时在分级分类优化完善指标的基础上,充分发挥考核“指挥棒”在收入分配中的导向作用。现结合企业绩效管理体系构建实践,进行具体的分析。

2.2 做好绩效管理体系的设计

强化全员绩效管理,坚持“严考核、硬兑现”,着力解决“干部能上能下”“员工能进能出”“收入能增能减”。

从绩效管理的实施需求出发,组建专门的绩效管理监督机构,负责对各个组织单元绩效考核实施情况的监督。将绩效管理专业化,使得企业绩效管理工作职责和任务得到细化分解,促使职工积极配合,高质量推进各项制度改革工作,助力完善的绩效管理体系构建。对岗位职责和个人绩效等,明确具体的考核标准,体现岗位和个人的价值。关注绩效跟踪辅导和结果反馈。在企业内部公布考评结果,积极接受职工的监督。为保障管理体系构建的科学合理性,企业的相关领导人员和人力资源从业者必须要认真研究三项制度改革的精神和内容,做好改革方案的顶层设计,结合企业的实际情况,全面考虑油田效益和职工利益的平衡问题,推进各项改革工作。

从绩效管理体系的构成分析,结合深化“两制一契”管理,构建年度和任期的考核框架。年度考核,重点衡量年度经营成果、营运质量和效率。任期考核,重点衡量可持续发展能力和管理水平。指标类型分为效益指标、业务指标、明

珠测评指标、党建工作指标、约束激励指标等项目。考核指标量化到岗责任到人。健全压力传导机制,逐层分解考核指标,制定领导人员绩效考核办法,做实班子成员岗位业绩考核,实现“年度考核定薪酬、任期考核定去留”。考核要科学分类,精准划分考核单元。领导人员绩效结果实行与领导班子业绩联动、强制性比例分布,年度考核“基本称职”“不称职”的须有一定比例。

从推进制度改革的角度分析,全面推行价值导向的薪酬分配制度,破除平均主义,打破“高水平大锅饭”。全面推行价值导向的员工薪酬分配制度,全面推行岗位绩效工资制,强化全员全周期绩效考核结果应用。积极调整工资结构,改变传统的工资构成模式,形成侧重于关键岗位和技术骨干以及各类人才倾斜的岗位绩效工资结构。提高技术序列中的中高端科研人员基本薪酬水平,积极实施重点人员的差异化精准激励。实行“岗位基本工资+津贴补贴+绩效奖金”的薪酬制度,以岗位价值和员工能力确定岗位基本工资,以业绩贡献确定绩效奖金。建立绩效奖金与组织及个人绩效考核结果联动的分配机制。强化绩效考核结果应用,除影响绩效奖金外,还可与岗位调整、培训发展、职级升降挂钩。

对于基本工资和绩效工资等,围绕多个维度进行思考,形成具体的评估依据和指标,保障工资组成的科学合理性。其中,基本工资要结合岗位的情况,结合职工的工龄和职称以及技能等综合因素合理确定;对于岗位工资则要结合职工岗位合理确定,坚持以岗定薪和岗位变化薪酬变化的基本原则,实施严格的控制;绩效工资则需要按照企业经营业绩,并且综合职工的工作业绩以及个人能力进行全面评估最终确定。

2.3 提高管理者的绩效管理能力

从油田企业的绩效管理体系构建分析,要注重提高管理者的绩效管理能力,科学合理设置KPI,强化绩效管理。对于企业而言,推进三项制度改革,增强绩效管理能力,必须要注重管理者的能力建设,不断提高管理者的绩效管理水平和适应现代化绩效管理开展的要求。根据管理岗位的具体职责和要求,构建KPI,合理设置考核指标,结合绩效的完成情况,了解工作的开展情况,激发职工的主观能动性,高质量推进各项工作。

2.4 完善考核办法

油田企业深化三项制度改革,积极推进各项改革工作,围绕用工优化和用工模式以及人员配置、用工机制,做好相应的转型,促使职工能进能出常态化。结合企业的实际情况,实施薪酬总量决定和分配结构以及内部薪酬制度等的多方面优化,达到收入能增能减常态化。除此之外,还需要完善考核评估和监督管理等制度,保障制度改革的质量。其中,考核办法的优化是重点内容。根据企业绩效管理的实际情况,科学合理设置考核指标,明确考核管理办法和相关制度,形成完善的考核机制,根据各个岗位工作的开展和完成情况,进行全面评估和分析,及时掌握存在的问题和不足,促使改革措施有效落地。

3 油田企业绩效管理体系构建的策略

3.1 坚持以人为本的理念

油田企业改革的推进,主体是职工,各项改革的落地都离不开职工力量支持,要充分发挥职工的支持和推动力量,高质量落实改革工作。从绩效管理体系的构建来说,必须要贯彻以人为本的理念,在各项制度改革的设计和具体安排方面,保证劳资双方的人格平等,通过工会代表参与的方式,使得职工可以参与绩效体系设计和绩效管理的全过程,发表相应的意见和建议。对于涉及到职工的改革方案,履行相应民主程序,并且保证职工的监督权以及参与权。编制的各项绩效管理方案,必须要确保职工的

合法权益。编制并且实施的改革制度以及措施,必须遵循有利于构建和谐企业的基本原则,高质量推进和落实各项工作。在改革工作的开展期间,注重职工思想工作。开展改革工作前,将改革发展思路交代给职工,做好思想引导,使其可以正确认识改革工作,并且参与到改革实践,保障各项工作高质量开展和落实^[1]。通过构建完善的企业与职工沟通渠道,采取多样化沟通交流方式,实现信息的有效传递,保障信息传递的及时性和准确性,最大程度上避免不良信息的干扰,高质量推进改革工作。

3.2 动态化推进改革工作

油田企业推进三项制度改革,需要从自身的实际情况出发,坚持动态化管理的基本原则,保障改革工作开展的。在绩效管理制度的构建方面,结合企业未来的发展目标,保障制度的稳定性。需要用发展的眼光看待问题,结合绩效管理相关问题进行全面的分析,保证制度的可行性和有效性,避免出现短期内多次改变的情况。绩效管理工作的优化和完善,坚持因地制宜的基本原则,形成多样化改革方式,保证用工制度改革的科学合理性。除此之外,绩效改革内容必须坚持动态化原则,例如职工工资能升能降^[2]。现代化企业管理模式下,职工岗位管理需要遵循能级对应管理的基本要求,促使人的才能和岗位能级处于动态化对应的基本状态,满足企业发展的人才需求,深度挖掘人力资源的价值,助力企业创新创造。

3.3 做到公平公正公开

三项改革工作的推进,需要对于传统管理体制存在的不足和问题进行否定和变革,并且对职工利益和企业利益进行重新调整和分配。在整个推进的过程中,必须坚持公平、公正、公开的基本原则。其中,公开指的是职工必须要知情,并且调动职工的参与积极性。公平指的是保证职工心平气和,保护好其根本利益^[3]。企业绩效制度改革工作的开展,公开是基础,公平是关键,公正是重要保障。例如,从人员的竞聘和工作考核等全过程各个环节,做好全面严格的管理,最大程度上保证人力资源得到有效的开发和利用。在绩效管理方面,需要着力解决收入能增不能减的问题,积极构建市场化薪酬管理体系,积极改变薪酬思维。根据油田企业的具体情况,科学合理调整职工收入的比例,包括固定收入和绩效奖金,构建以价值创造为基本导向的分配机制,合理发挥激励手段的作用,形成市场化分配制度以及多层次的激励方案。油田企业推动三项制度改革,必须要注重和人才队伍建设有机结合,构建完善的管理体制。

4 结语

综上所述,油田企业绩效管理体系的构建,需要结合自身的实际情况,进行体系的设计,形成内容完整且科学合理的绩效管理制度,为三项制度改革的推进提供支持,切实保障改革工作高质量开展和落实。通过积极构建完善的绩效管理体系,制定相应的绩效管理制度,设置科学合理的考核指标和机制,全面提高绩效管理的水平,创造更多的效益,助力油田企业持续高质量发展。

参考文献:

- [1] 陈少真. 试论大数据背景下的油田企业人力资源绩效管理创新[J]. 中国石油和化工标准与质量, 2021, 41(02): 82-84.
- [2] 李娣, 包锐. 新形势下油田企业绩效管理存在的问题及对策分析[J]. 企业改革与管理, 2019(20): 81-82.
- [3] 赵汇清. 对油田企业加强以财务绩效为核心的经营管理体系建设的思考[J]. 世界石油工业, 2019, 26(02): 49-54.
- [4] 马路扬, 王芳. 国有企业绩效管理存在的问题及对策——基于对延长油田股份有限公司七里村采油厂的调查[J]. 品牌研究, 2018(04): 67-68.