

以战略为导向的绩效管理体系的构建

肖 波 杨光伟

国网重庆市电力公司技能培训中心 重庆市 九龙坡区 401326

摘 要: 绩效管理将组织的战略落地与员工的个人发展联系在一起。国网重庆党校(培训中心)为推动战略落地,从职能岗位重构、评价考核细化、激励举措建设三个方面着手,建立以战略落地为导向的绩效管理体系,激励员工进行价值创造,实现培训中心与员工的双重发展。

关键词: 战略; 绩效; 价值创造; 人才开发

The construction of strategy-oriented performance management system

Xiao Bo Yang Guangwei

State Grid Chongqing Electric Power Company Skill Training Center Chongpingjiulongpoqu 4013326

Abstract: Performance management links the strategic landing of the organization with the personal development of employees. In order to promote the implementation of the strategy, State Grid Chongqing Party School (training center) starts from the reconstruction of functional posts, refinement of evaluation and assessment, and construction of incentive measures to establish a performance management system oriented by the implementation of the strategy, motivate employees to create value, and realize the dual development of the training center and employees.

Key words: strategy; Performance; Value creation; Talent development

一、前言

绩效管理是企业人力资源管理的核心,一方面企业战略目标在组织绩效中得以体现,组织绩效是企业架构与管理运作的方向;另一方面,绩效通过岗位职责分工与员工个人绩效相联系,是员工工作评价与分析的基础。另外,绩效结果在企业的薪酬管理、员工培训、效率提升等方面也得到了广泛应用。绩效管理能够把员工个人努力与组织战略目标相关联,在提升个人绩效的同时提高组织的整体绩效,实现组织的战略目标。绩效管理水平直接影响着企业价值创造能力与战略落地。

国网重庆党校(简称“培训中心”)提出了“守正创新、担当作为,努力建设一流党校、一流培训中心”的战略目标。培训中心从职能岗位重构、评价考核细化、激励举措建设三个方面着手,建立了战略落地导向的绩效管理体系。

二、构建战略落地导向的绩效管理体系

培训中心提出“守正创新、担当作为,努力建设一流党校、一流培训中心”的战略目标。为支撑战略目标的落地,培训中心从职能岗位优化、全面绩效评价、创

新绩效激励三个方面着手进行绩效管理体系的构建。

(一) 量体裁衣,优化职能岗位体系

扁平化管理有利于提升组织绩效,培训中心改变“大部制设置、小部制运行”方式,将以往的综合管理部(党群工作部)、党委组织部(人力资源部)、财务资产部等8个大门,实际运行的15个小部门,减少到综合管理部(人力资源部)、党建工作部(纪检、工会)、财务资产部、后勤保障部4个职能管理部门和培训管理部、鉴定评价部、科信工作部等6个业务实施机构。管理层级由三级压降到二级,通过精简组织机构,压缩管理层级,控制管理幅度,使企业的职能管理和业务管理更加清晰,人力资源管理更加集约化,提升管理效率效益。

培训中心重新开展定员、定岗测算和岗位价值评估工作,细化上岗条件。推行契约化劳动用工管理,实施竞聘上岗、周期聘任和组织组聘,重点将业务能力强、实践经验丰富、年轻大学生向业务部门调配和引导。开展岗位履责管理,严格岗位胜任能力测评,对低等级绩效、不能胜任工作等“四类人员”重点管控和严格考核,切实建立“能上能下,能进能出”的用人机制。

培训中心采用绩效经理人制度进行绩效管理,推行基本绩效“大包干”,划小核算和分配单元,实现部门任务(指标)包干,绩效承包,赋予绩效经理人对部门员工的考核权、分配权、职业生涯发展建议权。各职能部门、业务实施机构的负责人是本部门员工绩效管理经理人,负责绩效管理的主体责任和监督责任。

(二) 精准评价, 构建绩效评价体系

1. 建立全面的绩效评价体系

培训中心建立以月度绩效、季度绩效、专项绩效、年度绩效、突出贡献奖五部分构成的绩效管理体系,明确每项绩效的内涵的考核重点。

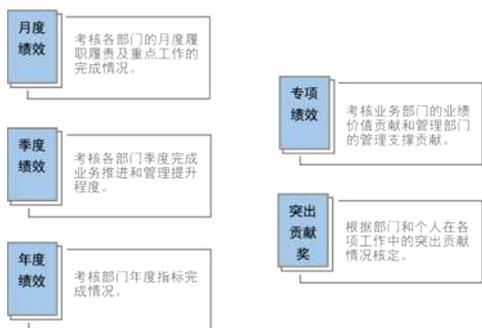


图1. 绩效体系图

2. 建立多维立体评价指标

培训中心坚持战略导向+价值导向、顶层设计+分级管理、强化结果应用+持续改进的原则,为建立规范、科学的绩效管理体系,提高员工工作积极性,持续改进工作绩效,实现员工与企业的共同发展,建立了绩效指标体系。

关键业绩指标:适用于企业年度组织绩效量化考核。关键业绩指标主要由安全工作(10%)、经营成效(20%)、核心业务(50%)、党建工作(20%)四类分项指标组成。

目标任务指标:适用于对各职能部门、业务实施机构的月度组织绩效考核。由各职能部门、业务实施机构将年度指标转化为月度绩效的绩效量化考核,培训中心集中考核。

工作业绩指标:适用于一般管理人员(培训师)和员工的个人年度、月度绩效考核。按照绩效合约与相应管控和考核办法进行考核。

3. 建立正负清单, 评价管理效益

为实现培训中心战略目标,按照任务层层分解、责任层层落实、压力层层传递的原则设计了组织绩效。培训中心制定了《国网重庆党校(培训中心)正向行为事件加分标准》与《国网重庆党校(培训中心)负面清单

行为考核标准》对部门行为进行指引。正向清单主要是列举了获得各级奖项与荣誉时获得的加分情况,负面清单主要知名的是在工作管理中出现的各种差错甚至给企业带来损失时的扣分情况。正负清单的以结果为导向要求部门负责人加强管理流程,提升管理能力与技巧。

4. 聚焦培训业务, 精准评价业绩

培训中心制定实施《培训量、培训质量和培训效益评价认定方法》,通过绩效牵引,持续完善培训质量管理体系。培训业绩在认定过程中始终坚持“四个有利于”原则,即有利于激励提升培训质量,有利于牵引推动培训转型、有利于高效完成培训指标任务、有利于加强培训规范性和合规性管理。培训业绩由培训量、培训质量和培训效益三个因素决定,分别占比60%、30%和10%。

培训项目分为A、B、C三类进行管理。A类项目指公司级和中心级重点培训项目,B类项目指公司级和中心级次重点培训项目,C类项目是指公司级和中心级工作布置类、政策宣贯等开发策划工作量较小的培训项目。并针对不同项目指定差异化的认定权重与质量效益管控要求。

(三) 创新激励, 建绩效激励体系

1. 业绩与绩效强相关, 奖励工作贡献

绩效分配推行“上不封顶”政策,取消绩效与岗位岗级挂钩,不设绩效系数,员工绩效分配只与岗位价值贡献、效率效益挂钩,真正实现了多劳多得、干得好的多得。

部门内部推行减人不减绩效。部门发生员工退休等减员,在无法补员的情况下,由部门协调安排工作,企业将减少员工的绩效工资工资的50%纳入该部门绩效资金池,由部门考核分配,提高了用工效率效益。

培训中心创新采用抢单制度,由培训需求部门在内网发布培训需求,由具有承担资格的员工主动抢单,员工通过抢单积极承担的工作任务将会在业绩上进行体现。

2. 强化绩效运用, 激励价值创造

培训中心坚持战略导向和价值导向的原则,用绩效管理将企业和员工的发展紧密结合,坚持岗位靠竞争,收入凭贡献,价值靠创造的理念,明确绩效结果的应用,将绩效考核结果与薪酬分配、岗位调整、人才评价、评优评先、能力素质提升等挂钩。

薪酬分配:员工绩效工资与本人绩效考核结果挂钩,合理拉开差距。

岗位职级调整:员工聘任更高层级岗位、职务和职员职级,要求近3年绩效等级积分累计达到4.5分且上年

绩效达到B级及以上；近3年积分累计达到5.5分的，可获得优先推荐。员工年度绩效为D级且上年度绩效为C级的，予以降岗；年度绩效为D级且不能胜任岗位工作要求的，或连续两年绩效为D级的，予以待岗，待岗员工经考察不能胜任岗位工作的，依法解除劳动合同。

培训师等级认定：培训师从高到低设立七个等级。以拉力赛、总决赛等形式作为培训师晋级的主要方式，实现以赛代训，以赛定级的目标。而年度绩效评价将作为培训师晋级的基本条件。

能力素质提升：结合员工绩效考核结果和能力素质情况，开展针对性培训，年度绩效为C级的员工应参加能力素质提升培训。

绩效反馈机制：各级组织建立绩效看板，及时公布各类绩效目标完成情况。各级绩效经理人定期与员工开展绩效面谈，帮助员工查找问题，辅导并指导员工持续提升绩效。部门绩效沟通由绩效管理委员会主任提出改进要求。

三、实施效益

（一）形成了基于价值创造的战略绩效机制

通过战略目标牵引作用，培训中心工作真正意义上消除了战略与绩效管理两张皮，围绕战略目标有效落地的过程中优化了资源分配，强化了跨部门协同机制。通过绩效兑现机制为“想干活、能干活、会干活”的职工搭建了实现自我的平台；还实施了三层级个性化为基础的绩效考评机制，客观全面评价员工的工作业绩，倡导以价值创造为导向的绩效文化，在职工中间形成了一个良性地竞争关系。

（二）提升了企业管理水平与效益

以战略落地为导向的绩效管理体系有效衔接了培训中心战略与员工绩效，从制度、组织、激励措施等方面提升了组织绩效管理水。绩效管理制度依据培训中心的实际情况制定，将中心的长期与短期战略相统一，从而促进中心分阶段的战略目标实现。

绩效考核管理工作通过实施具体的指标量化考核，

强调考核的公平公正。科学的绩效考核体系的建立营造了积极向上的工作氛围并提升了培训中心的经营效益，促进了培训中心战略与重难点工作的推进，使得管理更加客观公正。

（三）激励了员工价值创造活力

细化岗位划分，完善职业通道和薪酬标准，建立完善的绩效考核、沟通和奖励机制，为员工提供了科学合理的发展路径与指引。将员工的工作绩效与培训中心整体战略、部门业绩有机结合，提升员工的团队意识与归属感。并建立了有力的激励制度，不仅从薪酬上鼓励员工进行价值创造，还将绩效结果应用于职级晋升、人才认定等多个方面，激发了员工的工作激情。

四、结语

以战略落地为导向的绩效考核激励机制，是从培训中心战略落地需求与绩效管理现状出发，将组织战略、任务分工、个人激励相统一，建立的一套以战略落地为导向，包含职能岗位制度、绩效评价制度、激励制度的绩效管理体系，在技培中心-部门-班组-员工之间建立共同愿景，将战略目标层层分解、传递到各级组织和员工，实现考核更精准、激励更直接、约束更有力的管理效果。将员工个人的职业生涯与技培中心的发展战略相结合，员工提升业务能力和实现个人价值的同时，推动着培训中心发展战略的实现。

参考文献

[1]康臣,张振洋,魏伟,贾盼盼,李倩.供电服务指挥中心大数据“全息透视”管理平台的设计与实现[J].长江信息通信,2021,34(08):108-110.

[2]赵明,董大治.基于区块链技术的数据资产管理机制[J].大数据,2021,7(04):49-60.

作者简介：肖波，1971.6-汉-男-重庆潼南-重庆市九龙坡区-401326-高级政工师-研究生-区域经济学

杨光伟，1986.4-汉-重庆合川-重庆市九龙坡区-401326-职称无-大学本科-电气工程及其自动化