

动的总和

2.1 绩效的内涵

贝茨(Bates)和霍尔顿(Holton)认为,“绩效是多维架构,对其进行测量的因素不同,得到的结果也会不同”。因此如果要衡量和管理绩效,必须先对其进行界定,清楚其确切内涵。

绩效的定义可以从组织、团队、个体三个层面上做出,所在层面不同,包含的内容、影响的因素、测量的方法也就不同。就实践中关注更多的个体层面来讲,关于绩效的定义尚未达成共识,目前主要有两种观点:即绩效结果论和绩效行为论。伯纳丁(Bernadine)等认为,“绩效应该定义为工作的结果,因为工作的结果与组织的战略目标、客户的关注及投资人资金关系最为紧密并且直接”。凯恩(Kane)认为,“绩效是个体留下的东西,这种东西与目的相对独立而存在”。可见,绩效结果论的观点认为,绩效是工作所达到的结果,是个体业绩的记录。与此观点相对应,描述、衡量绩效结果的概念、因素有目标(Goals or Targets)、目的(Objectives)、产出(Output)、关键结果域(Key Result Areas)、决定性成功因素(Critical Success Factors)等。

接受范围更广泛一些的是绩效行为论,即“绩效是行为”。在绩效行为论的定义中,并不排斥“目标”这个绩效结果论的立足之本,相反,其不仅包容了“目标”的基本内涵,甚至将“与目标相关”视为该观点筛选、考察研究对象的重要标准。最早的关于绩效行为论的阐述是墨菲(Murphy)于1990年给出的定义,“绩效是与个体在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。同年,坎贝尔(Campbell)在研究中指出,“绩效是行为,应该与结果区分开来,因为结果受系统因素影响,其无法准确描述绩效”,之后其进一步提出绩效的定义,“绩效是行为的同义词,它是个体的实际行为表现,并且能被观察到。就定义而言,它只包括与组织目标有关的行动、行为,能够用个体的熟练程度(即贡献水平)来定级(测量)。绩效不是行为后果或结果,而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成,无论这些活动是认知的、心智的、人际的或生理的”。博尔曼(Borman)和莫特威德罗(Motowidlo)则更进一步提出了绩效的二维模型,认为绩效包括任务绩效和关系绩效两方面,其中任务绩效是指规定的行为或与特定工作有关的行为,关系绩效是指自行为或与特定工作无关的行为。

目前,在绩效管理的具体实践中,多采用更为宽泛、更有包容性的绩效概念,即应包括行为和结果两个方面,认为行为是实现目标的条件之一。这一理念在布拉奇(Brumbrach)的绩效定义中得到体现,“绩效指行为和结果。行为由从事工作的个体通过将工作任务付诸实施表现出来,行为不仅仅是实现结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作所付出的脑力和体力,并且能够与结果分开进行判断”。这一更具实践意义的定义揭示出,进行个体的绩效管理,既要考虑产出(结果),也要考虑投入(行为),要明确好做什么和如何做两个基本方面。

2.2 绩效管理的内涵

绩效管理是依据员工与其直接管理者达成的协议,双向互动式开展工作,以充分调动员工积极性、主动性、创造性,持续改善企业、员工绩效为直接目的,并以实现企业发展战略目标为最终目的的管理方法。其中,协议对员工的职责义务、业绩目标、衡量标准做出了共同的约定,对解决影响目标实现的问题提出了明确的要求,对排除制约员工绩效的障碍做出了清晰的规定,对维持、提高、完善员工的工作绩效给出了有效的机制。

绩效管理概念的外延比较宽泛,通常包括绩效计划制定、绩效计划实施、绩效考核评价、绩效沟通反馈、绩效改善提升、绩效结果

应用等多种形式。(见图2:绩效管理的内涵与外延)

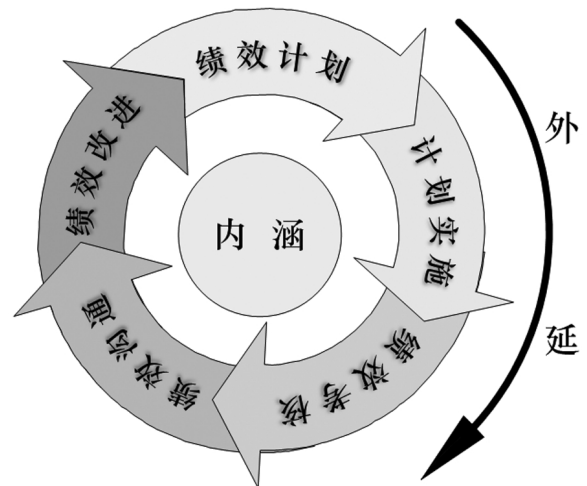


图2 绩效管理的内涵与外延

2.2.1 绩效计划

绩效计划是绩效管理过程的起点。在进行工作分析、岗位分析、人员资格条件分析之后,员工与其直接管理者一起讨论,明确计划周期内需要做什么工作,为什么要做这项工作,做到什么程度,什么时间做完,以及围绕该项工作涉及到的员工权力、权限等问题。讨论的结果被订立为正式书面协议,也即绩效计划。绩效计划的设立从企业的最高层开始,经营目标被层层分解到企业各级机构,最终落实到个人。对于企业的下级机构而言,这个过程即为关键业绩计划过程,而对于员工而言,则为绩效计划过程。

2.2.2 计划实施

该环节是绩效计划的落实过程,企业各级机构、员工按照计划,落实节点任务,各级管理者对员工绩效计划的执行情况进行跟踪、监督、指导,员工对绩效计划的执行情况进行反馈,各方共同查找绩效计划执行问题,分析执行偏差,及时调整执行方案或计划目标。

2.2.3 绩效考核

绩效考核是指考核主体对照业绩目标形成的绩效评价标准,采用科学的方法评价员工工作任务的完成情况,评价员工的工作履职情况,评价员工个人发展情况,并将评价结果反馈给员工的过程。

绩效可以综合理解为员工自身各项素质在特定条件下的反映,是员工与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。因此,绩效会因工作任务、时间、空间、环境(自然环境、人文环境)等相关因素的不同而变化,从而呈现出多维性、多样性、动态性,这就决定了对绩效的考核评价同样必须是全方位、多角度、多层次的。绩效考核的概念,从其产生发展至今,形成过多种学说,其中研究成熟并达成的共识包括两方面内涵:一是,绩效考核是以企业经营目标为出发点,对员工工作进行的评价,并使考评结果与其它人力资源管理职能相结合,最终仍以推动实现企业经营目标为落脚点;二是,除目标外,绩效考核同时关注企业员工在日常工作中的态度、能力,以事实为依据与目标考评同时进行评价。

绩效考核的方法有百种之多,从实践上,可以分为四类:

(1)系统考核法,强调企业整体,各部门、岗位被作为企业的有机组成部分看待和考察。常用的此类方法有目标管理法、标杆超越法、关键业绩指标法、平衡计分法等。

(2)关键职务、职责考核法,是与每一个职务或工作职责的关键工作要项和关键职责领域相关的考核方法。常用的有相对法、绝对法、定性法、定量法,各种方法在实践中相互交叉应用。

(3)过程控制考核法,以对常规性工作任务进行控制为特征,强

调对程序的遵循和工作过程中态度的要求。如流程考核法、红白卷考核法、行为特征控制法等。

(4)个体素质能力考核法,考察人员的任职综合素质和职业能力,适用于非程序化程度高、职责领域模糊、条件环境变化快、目标对象调整快的职业类别。这类考核方法包括领导效能法、潜能评价法、心理测量法等。

2.2.4 绩效沟通

狭义的绩效沟通指绩效考核环节之后、绩效改进环节之前的沟通环节,其目的在于承接绩效考核环节产生的激励或督促作用,启动个人、组织绩效的改进进程,而绩效的改善提高恰恰是绩效管理的落脚点。因此狭义上的绩效沟通是绩效考核与绩效改进环节之间的桥梁。

广义的绩效沟通,是贯穿于绩效管理全链条中的一种交流机制,广泛存在于绩效计划、计划实施、绩效考核、绩效改进各环节中,是绩效管理各环节间得以顺利进行、平滑传递的必要条件。

(1)绩效计划环节中的绩效沟通。绩效计划是绩效管理的起点,是管理者与员工对工作目标和评价标准达成一致意见并形成契约的过程,这一环节的目的在于明确绩效目标。下级机构管理者的绩效目标是由上下级机构管理者沟通形成共识而达成;下级机构管理者将其绩效目标对应分解至下辖岗位。各岗位上的员工,依据分解给本岗位的目标任务进行详细计划,提出本期主要工作,并围绕这些工作与其管理者进行反复沟通。有效的绩效沟通是绩效计划成功建立的保证,管理者与员工以问题双方的平等关系进行沟通研讨,共同做出决定,而不是传统的上级替代下级做出决定,这样一方面管理者与员工制定的计划、建立的合约更加符合实际情况、更具可行性;另一方面员工自己参与了计划的制定、合约的签订,直接建立了目标任务,明确了合约给予的承诺,感受到了绩效管理的本质。

(2)绩效实施环节中的绩效沟通。管理者与员工通过沟通共同制订了绩效计划,并不意味着此后的绩效实施过程就会一帆风顺,由于主、客观因素众多,在制定绩效计划时难以预见到所有的变化和障碍,有效的绩效沟通能让员工及时反馈绩效计划实施过程中遇到的困难;同时,管理者也能在绩效计划实施过程中实时掌握工作的进行情况,及时调整实施与目标计划之间出现的偏差。

(3)绩效考核环节中的绩效沟通。绩效考核是就绩效计划期间双方达成一致意见的目标计划,按照预先制定好的评价标准,由管理者对下属员工进行考核评价,以确定员工工作成绩的过程。绩效考核容易被认为是直接管理者的工作,其中的绩效沟通容易被忽视,实际上,有效的绩效沟通是绩效考核过程中一个关键的机制,直接影响着考核评价的效果。绩效考核不仅要考核员工目标计划的完成情况,还要评价员工在实现目标计划过程中的态度、精力投入等,这些都需要对员工的工作过程进行回顾,以便获取更加真实、准确的考评信息,用以支撑对员工做出全面、公正的评价。若脱离了绩效沟通,便失去了过程信息,就造成了考评失真,进而导致绩效考核结果出现偏差,最终使绩效管理失去了激励或督促作用。

(4)绩效改进环节中的绩效沟通。绩效管理的落脚点在于使员工实现计划,进而支撑组织实现目标。因此,完成了绩效考核,兑现了考核结果,绩效管理并没有结束。真正让绩效管理发挥增值作用的,是绩效改进环节。而绩效改进的实现途径是绩效沟通机制,绩效沟通机制在绩效改进环节中主要以绩效面谈的形式呈现,通过面谈交流,管理者可以详细了解员工在绩效计划实施过程中的体力、智力、时间等要素投入,以及过程中解决的问题、遇到的困难、存在的不足等细节,进而对员工开展辅导、进行支持、促进提升;通过面谈交流,员工也可以了解到企业战略目标背后的发展意图和管理者

的期望,进而回顾、评估自己在计划实施过程中还可以在哪些方面做出更有针对性地贡献。经过面谈沟通,管理者和员工对绩效实施过程的认识达成了一致,为制定改进下一步绩效计划、开启新一轮绩效管理周期打下了基础。

2.2.5 绩效改进

绩效改进是绩效管理体系中的关键环节,是整个绩效管理过程的落脚点。传统绩效考核的目的是通过对员工工作业绩做出评估,依据评估结果确定员工薪酬、奖罚、晋升或降级调整。现代绩效管理的着眼点并不局限于此,而是以员工能力的不断提高、组织和员工绩效的持续改进为根本目的。因此,绩效改进成功与否,是绩效管理过程是否有效、结果是否成功的核心。

绩效改进进程首先要分析绩效考核结果,找出员工绩效中存在的问题;其次是针对存在的问题制定科学的绩效改进方案并切实有效地实施。贯穿在改进进程中关键原则是:绩效改进的需求应当在与标准比较后明确,而非与人比较后确定。绩效标准的确定应该是客观的,而非主观任意的,通过员工与员工之间进行比较找差,只能恶化员工之间的关系,增加员工对绩效管理的抵触情绪;通过人与标准进行比较,查找实际绩效与标准绩效或预期绩效之间的差距,使用的评判标准是客观的,管理的目的是客观、进步的,因此员工从心理上更接受绩效管理。

2.2.6 绩效结果应用

组织与员工的绩效提升是绩效管理的根本目的,而绩效改进提升的依据是绩效结果,因此绩效改进是绩效结果的核心应用形式。除此之外,绩效结果的应用存在其它形式,间接督促、直接激励着绩效改善,巩固着绩效管理的成果。

(1)薪酬分配。这是绩效考核结果一种普遍的用途,目的是为了增强报酬的激励效果。员工报酬体系中有一部分与绩效挂钩,对于不同性质的工作,绩效薪酬在全部报酬中所占的比例也不同。

(2)培训培养。这是员工同样看重的东西,当员工清楚自己技能水平的局限时,就非常希望企业能提供学习机会、帮助提高。

(3)职务调整。绩效结果也是职务变动的部分基础信息。若员工在某方面的工作业绩突出,则可让其在此领域承担更多责任;若员工在某方面的工作业绩始终平庸,可能是目前所从事的业务并不合适,则可以通过职务的调整,使其从事更加擅长工作。

(4)职业规划。这是关注员工长远发展的计划,根据员工目前的绩效水平和长期以来的绩效进步情况,与员工协商制定一个长远的工作能力提高、工作业绩提升的系统计划,使其明晰在企业中的发展路径。这种规划安排,不仅对员工目前的绩效结果进行了反馈,同时增加了员工对企业的归属感,是促进其绩效提升的长远动力。

3 县级供电企业绩效考核探索

绩效管理是一个从设定目标、实施计划,到绩效考核、改进提升,最终到结果应用的闭环管理过程,从时间维度上看,包括事前计划、事中监管、事后考评三大概括性步骤,绩效考核所进行的是对工作结果的考察评价,是事后环节,是绩效管理中的一个重要步骤。

3.1 月度绩效考核的内容

公司月度绩效考核内容包括重点绩效工作考核、日常工作考核、专项奖励和总经理奖惩。

3.1.1 重点绩效工作考核

重点绩效工作考核包括承接市公司下达的关键业绩指标、年度重点工作、安全工作、党建工作、红线指标5项考核,以及公司的班组对标、班组建设、电网设备事件、供电服务投诉、同期线损、停送电信息准确率、工单流转规范率、输电线路属地防护、输变电工程协调、废旧物资处置、《安规》常态实施、“双无”创建、生产反违章13项

重点工作考核。

3.1.2 日常工作考核

日常工作考核由通用办法和专业办法组成。通用办法是针对日常工作中共性内容所制定的统一的评价标准;专业办法是各部门针对专业工作日常管理要求所分别制定的评价标准,包括党建管理、安全管理、营销服务、运维检修、调控运行、综合管理、物资供应、集体企业管理 8 个专业办法。

3.1.3 专项奖励

专项奖励是对安全生产、科技进步、管理创新、青创赛、典型经验、QC 管理、竞赛普调考等成果的奖励。

3.1.4 总经理奖惩

总经理奖惩包括对在安全生产、经营管理、优质服务、精神文明建设和完成公司重点、难点、抢险救灾等突发性工作中表现突出,以及对企业效益的提升和长远发展做出突出贡献的单位和人员所进行的奖励;总经理奖惩同时包括对在安全、生产、经营、管理上造成严重后果或特别重大不良影响的单位和个人所进行的处罚。奖惩范围与标准由总经理提出,由绩效管理委员会办公室进行兑现。

3.2 月度绩效考核结果应用于薪酬的传统方法

每月,在公司绩效管理委员会形成并确定月度考核意见后,上级公司各部门通过 SAP 系统填报各专业考核结果以及对员工进行月度绩效打分,最终通过系统进行汇总、计算,实现绩效考核结果到薪酬的应用过程。而在县级公司,由于历史原因,在目前的发展转型过程中,人事、劳动制度并未与上级企业先进的顶层设计完全理顺打通、完成对接,因此,无法实现将考核结果通过已经固化先进管理流程的 SAP 系统兑现薪酬。

于是,为了贯彻上级企业的绩效管理思想,落实上级企业的绩效管理设计架构,并兼顾县级公司的发展阶段,立足县级公司的基本现实,我们以人工的方式完成着由系统所进行的考核结果汇总、绩效薪酬计算工作。过去,在形成公司月度绩效考核意见后,公司绩效管理专责首先从月度绩效考核公告中人工提取打分、处罚等考核结果,并分配兑现到各级机构、个人,形成考核信息汇总表;然后使用机构、个人的月度绩效考核得分手工计算出各级机构的月度绩效工资总额及员工个人的月度绩效奖金;最终合计处罚和绩效奖金得到每位员工个人的月度绩效薪酬。

由于将月度绩效考核公告中的考核信息汇总成表,涉及到多级、多专业考核意见,其中的信息差异量巨大,在仅消除信息差异、实现信息一致化这个过程上就需要花费大量时间、消耗大量精力;同时,将文字形式的考核信息整理转化成数字形式的汇总表也是一个极其繁琐、耗时费力的劳动过程,因而极易导致差错出现。而从绩效考核得分到计算出机构绩效工资总额,再到计算出个人绩效奖金,又需要绩效管理专责手工完成月度绩效得分的赋值,接着按照部门总额、部门基数、班组总额、班组基数的顺序依次、手工计算出部门、单位所辖员工的绩效奖金,直至以该计算过程遍历所有机构才最终完成全部员工个人绩效奖金的计算。

纵观整个月度绩效考核结果应用于薪酬的过程,存在着量大繁琐、低效高耗和易出差错的问题。

3.3 月度绩效考核结果应用于薪酬的崭新探索

通过研究上级企业绩效管理设计架构,借鉴上级企业绩效管理系统中所固化的绩效考核工作组织方式,以信息技术为支撑,我们立足于现阶段县级供电企业的基本现实,开展了绩效考核管理上的新探索、新尝试。

首先,我们每月从人事、劳动专业获取考核月份的组织机构和人员信息,结合市公司考核项目、公司 13 项重点考核项目和公司 8

项日常专业考核项目,编制统一的月度考核结果汇总表,供各部门二次下发收集汇总各专业考核结果,从绩效考核管理全流程的顶层环节上就消除了后续各级考核环节中产生信息差异的可能性,直接免除了原来耗时费力的考核信息一致化这项工作任务。

其次,公司绩效管理专责在组织各部门、单位提报专业考核建议的同时,下发考核结果汇总表,各专业则在提报考核建议同时将考核结果一并填写至汇总表。

再次,公司绩效管理委员会月度例会审议通过、发布月度绩效考核公告后,各部门、单位各专业依据最终月度绩效考核意见,修正月度绩效考核结果汇总表并报送至公司绩效管理专责。以上两步工作所完成任务实质上对应的是上级公司在月度绩效考核公告发布后,各部门完成考核结果在 SAP 系统中的填报工作。

最后,公司绩效管理专责完成各专业考核结果汇总表与月度考核公告的核对,使用月度绩效薪酬计算程序自动完成所有专业及员工个人考核结果汇总,形成员工处罚汇总和机构、员工月度绩效得分汇总,程序进一步使用机构、员工绩效得分自动计算出各级机构工资总额、全体员工个人绩效奖金,最终合计员工处罚与员工个人绩效奖金得到全体员工个人的月度绩效薪酬。

3.4 月度绩效考核新方法带来的新变化

(1)绩效考核工作在量、质、期三方面上得到了优化。在量上,由于从考核结果到绩效薪酬的计算过程实现了程序自动化,因此显著地减少了工作量;在质上,由于各部门考核意见从文字公告到数字汇总表的过程需要经过各专业管理人员汇总一遍,再经由公司绩效管理专责核对一遍后才进行最终计算,因此有效地降低了绩效薪酬差错率;在期上,由于借鉴了上级绩效管理系统中绩效考核工作的组织方式,从考核公告到考核结果汇总,由各部门在专业范围内共同协作完成,因此明显地缩短了从发布考核公告到兑现绩效薪酬的完成时间。

(2)提高了对绩效管理工作的认识,营造了重视绩效、争创绩效的积极氛围。各部门管理人员在各专业领域内以多元多维评价方式完成对专业工作的考核,并完成考核结果到被考核对象的兑现,完整地参与了本专业考核工作的全过程,对公司绩效考核工作的组织形式有了直观的感受,对公司绩效考核工作的严肃性有了切身的体验,从而从侧面提高了各专业管理人员对整个绩效管理工作的认识和理解,营造了重视绩效、争先创优的工作氛围。

4 结束语

绩效管理面向的直接对象是人,人和机器最大的区别在于,人有思想、有情绪,存在业绩、效率波动。因此,对人的管理投资呈现出两大特点:第一高收益,第二高风险。正因为绩效管理具有面向对象(Object-Oriented)的特性,所以在 2006 年世界经济学会的评估中,绩效管理被列为最困难的管理难题。

国网公司科学谋划了“一个引领、三个变革”实现新时代战略目标的基本路径,国网山东电力公司沿此路径将市县一体化管理作为实施质量变革的关键,提升到推动企业高质量发展的高度,承此契机,县级供电企业迎来管理水平提升、运营效率提高、发展能力增强的历史机遇。未来,随着县级供电企业发展质量齐步登高、历史问题消化解决、顶层设计系统科学,上下贯通、协调统一、低耗高效、相得益彰的管理格局必将形成。