

XX 公司卓越绩效管理模式的持续深化实证研究

许庆贺, 蒋孟玲, 徐晏宝

(四川九洲投资控股集团有限公司, 四川 绵阳 621000)

摘要: A 公司是 B 集团支柱产业的核心公司。本文总结 A 公司推行卓越绩效管理模式的历程、成绩、问题, 提出持续深化卓越绩效的总体思路、总体目标, 通过重构组织机构、强领导、提能力、育人才、调机制等工作机制系统提高公司经营质量。A 公司在卓越绩效模式全面落地并与公司经营系统深度融合等方面的实践, 对其他企业组织管理具有一定的参考意义。

关键词: 卓越绩效; 国有企业; 经营质量

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.19.088

卓越绩效模式是当前国际上广泛认同的一种组织综合绩效管理的有效方法和工具, 已成为全球公认的优秀管理模式, 国际国内公认的评选优秀公司的唯一标准, 也是企业追求卓越、永续经营的管理模式。推行卓越绩效管理模式, 可以帮助企业认识组织的竞争优势和需要改进的空间, 能提高组织的整体绩效和能力, 为顾客和其他相关方创造价值, 促进企业在观念上与国际接轨、方法上与国际同步, 实现管理创新, 提升企业竞争力和永续经营能力。

1 推行卓越绩效的现状

1.1 推行卓越绩效的历程

2017 年, 引入卓越绩效理念。2018 年, 正式全面导入卓越绩效管理模式: 成立了推进领导小组、推进办公室和 7 个推进专业工作组(战略文化组、市场品牌组、过程管理和绩效专业组、财务专业组、技术改进和创新组、相关方关系组、质量专业组), 开展了卓越绩效知识培训、公司管理现状调研, 建立了公司卓越绩效指标体系, 开展了卓越绩效知识竞赛, 开展了质量模式征集, 建立了月度例会机制, 对标梳理管理流程, 初步建立公司 163 项 KPI 体系, 制定了导入激励方案, 推动项目快速开展。2019 年, 进一步对管理流程进行对标梳理和完善, 开展卓越绩效自评师培训取证, 首次自评 573 分。2020 年, 进一步完善薪酬绩效等机制, 第二次自评 597 分, 总结凝练出“PWP 三位一体”质量管理体系, 即产品质量引领工作质量、工作质量保证过程质量、过程质量支撑产品质量。

1.2 推行卓越绩效的成绩

公司通过导入卓越绩效管理模式, 有效完成了对现有管理体系的全面梳理和系统评估, 较为有效地提升了企业的管理能力、组织绩效、经营质量。2017—2021 年, 公司战略指标超额完成: 2017—2021 年营业收入年复合增长率 20.91%, 利润总额年复合增长率 18.92%; 科技创新能力显著增强: 累计获得国家级、省部级、军队科技奖项 3 项; 产品生产交付保障能力显著提升: 先后荣获绵阳市政

府质量奖(组织奖)、四川省天府质量奖(个人奖)。

1.3 推进卓越绩效存在的问题

卓越绩效管理模式不能有效落地, 与公司经营业务、组织架构、经营计划、组织绩效的实际情况融合不够, “两张皮”问题较为严重, 与公司战略规划脱节, 产品和服务、顾客与市场、资源结果、过程有效性结果等方面缺乏有效的牵引目标, 没有明确提出反映公司高科技行业的创新性、反映“专精特新”小巨人属性的目标, 对客户满意度重视度不够, 原有的卓越绩效组织架构存在分工不明确和部分单位推诿扯皮等问题, 深入理解标准并贯彻实施的人较少, 未能充分发挥卓越绩效模式“方向盘”“路线图”“检查表”“测量仪”“金丝线”的作用, 在支撑公司战略落地、提升公司经营质量、推动公司创新发展、高质量发展和持续健康发展方面仍有较大提升空间。

1.4 持续深化卓越绩效的必然选择

推行卓越绩效模式, 是“质量强国”与“质量强省”战略宏观环境的必然要求; 是行业发展的必然趋势, 是采用卓越绩效方式量化评价组织能力成熟度、从关注组织交付合格产品迈向关注交付体系能力必然趋势。公司“十四五”战略规划, 对创新发展、高质量发展提出了新的要求, 深入推进卓越绩效管理模式, 是公司实施全面质量管理的一个重要转变, 是公司战略管理能力提升、高质量增长的最佳实践, 是支撑战略管理能力提升的必然选择; 是推进公司“十四五”发展战略规划目标实现的必然选择; 是提高公司经营质量、推动企业高质量发展、持续健康发展的必然选择。

2 持续深化卓越绩效总体思路和总体目标

2.1 总体思路

2.1.1 一个抓手。建设合格的自评师队伍, 按照卓越绩效标准的要求和方法开展业务工作, 持续提升自评师业务能力和业务水平。

2.1.2 两项清单。对标卓越绩效评价准则, 以上年卓越绩效自评结果为基础, 聚焦自评差项(得分为“-”和无得

分)形成“改进提升”三年行动清单;聚焦自评优项(得分为“+”)形成“优化迭代”三年行动清单。其中“改进提升”行动项为重点突破和努力提高的工作,“优化迭代”行动项为持续保持和优化迭代的工作。

2.1.3 三个方法。过程评价方法:“方法—展开—学习—整合”(A—D—L—I);结果评价方法:“水平—趋势—对比—整合”(L—T—C—I);持续迭代方法:“评价、改进、创新、分享”螺旋式提升。

2.2 总体目标

公司 KPI 库≥年度责任状≥卓越绩效标准 KPI 指标。依据公司“十四五”战略规划、年度经营计划,结合公司现有 KPI 库和年度责任状,对标卓越绩效标准,从卓越绩效“领导,战略,顾客与市场,过程管理,测量、分析与改进,结果”等 7 大项目 139 项 KPI 指标中选取了 6 类 11 项代表性 KPI 主要指标,并对指标进行定义、明确计算公式,最终形成了卓越绩效三年行动总体目标,即财务结果指标选取了营业收入、利润总额,产品和服务结果指标选取了产品交付周期平均达标率,顾客与市场结果指标选取了新业务(新产品、新市场)营业收入、顾客满意度,资源结果指标选取了科技奖项、发明专利授权数量、科研人员硕博数量,过程有效结果指标选取了科技成果转化、新研产品平均研发周期(月),综合指标选取了业务资质、重大荣誉等。

通过实施卓越绩效三年行动,形成“人人知卓越,全员创新卓越”的卓越文化氛围;不断提高组织战略执行力,不断提高产品和服务质量,不断提高顾客满意度,不断增强公司的竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力,持续提高组织的整体绩效,系统提升公司经营质量,全面实现主要业务活动体系化管理、流程化运行、数字化呈现、绩效化评价,持续为顾客、员工、合作伙伴、股东和社会创造价值,有力支撑公司“十四五”战略目标的实现,推动公司高质量发展,勇做行业的先锋。

3 持续深化卓越绩效工作机制

3.1 重构组织机构

3.1.1 组织机构

推进领导小组由董事长、经理层、各部门第一负责人组成,分别任组长、副组长、成员。推进领导小组下设推进办公室,设在行政人事部门,由行政人事部门、市场营销部门、质量部门、科技管理部门、生产制造部门等 5 个部门组成。

推进工作组下设战略文化、市场品牌、质量安全、改进创新、星级现场等 5 个专项推进工作组;每个组由组长单位和成员单位组成,组长单位为牵头单位,成员单位为协助、配合单位;每个组的组长单位分别为行政人事部门、市场营销部门、质量部门、科技管理部门、生产制造部门。专家咨询组成员为高级专务、总设计师、总会计师、同行专家等。为公司卓越绩效管理模式推进提供理论和技术

支持,参与里程碑节点会议,为公司卓越绩效管理模式提供决策咨询支持。

3.1.2 工作分工表

(1)推进工作组工作分工

战略文化组负责条款:4.1.2,4.1.3,4.1.4,4.2.2,4.2.3,4.4.2,4.4.3,4.4.6,4.7.4,4.7.7。

市场品牌组负责条款:4.3.2,4.3.3,4.4.7,4.7.3。

改进创新组负责条款:4.4.4,4.4.5,4.6.3,4.7.5。

质量安全组负责条款:4.5.2,4.5.3,4.6.2,4.7.2,4.7.6。

星级现场组条款:负责星级现场的策划、打造、评审等工作。

(2)自评师分工

卓越绩效每条标准条款均有推进工作组、组长单位、组长单位自评师负责。组长单位自评师负责公司年度自评,成员单位自评师负责部门业务自评。自评师分工分为 A、B 角和交叉自评,其中 A 角为主要责任人,B 角为次要责任人;交叉自评为其他推进工作组自评师,每年一轮换。交叉自评不仅可以让自评师了解其他责任组的工作,提高业务水平,还能提高自评可信度。

3.1.3 工作职责

(1)推进领导小组:领导卓越绩效管理模式的推广应用工作;审定卓越绩效管理模式实施方案;监督协调实施方案的落实;批准对工作绩效优异部门、个人的表彰奖励及处罚决定。

(2)推进办公室:主要负责起草卓越绩效管理模式实施方案,做好卓越绩效管理模式工作的督促与推进;组织培训交流,在公司内部开展卓越绩效管理模式的宣贯学习,并指导各部门开展具体工作;负责对各部门卓越绩效管理模式工作的检查和考核工作;组织开展管理自评、撰写自评报告,对存在问题跟踪整改验证、持续改进提升及各相关奖项的申报工作。

(3)推进工作组:在推进领导小组、推进办公室的领导下,持续深化卓越绩效管理模式相关工作。

组长单位职责:制订专业组年度工作计划;统筹、协调、指导成员单位开展相关工作,精心组织实施,使各项工作有计划、有组织地开展;负责申报奖项相关数据信息和材料的收集、编写和提交;完成推进领导小组和推进办公室安排的各项工作。

成员单位职责:负责分工过程的流程梳理及改进创新;负责提供相关绩效结果数据;按照组长单位要求完成相关工作;完成推进领导小组和推进办公室安排的各项工作。

牵头部门职责:根据对应标准条款要求进行现状梳理、流程优化;负责相关竞争对手和标杆数据信息的识别、收集和分析;开展绩效改进和创新;负责对应标准条款内容自评,提供相关的绩效数据信息。

自评师职责:负责卓越绩效评价准则理解、解读;负责卓越绩效自评;协同推进卓越绩效相关工作。

3.2 强领导

3.2.1 公司领导全挂帅,率先垂范。实行战略文化组、市场品牌组、改进创新组、质量安全组和星级现场组等每个推进工作组由公司领导专人负责,全程督导推进,现场帮扶指导。实行每个推进工作组由公司领导专人负责,全程督导推进,现场帮扶指导。

3.2.2 组长单位负责人统筹协调,因组施策。指导成员单位开展卓越绩效相关工作。

3.2.3 成员单位负责人齐上阵,统一行动、协同作战,将三年行动决心贯彻始终。各部门第一负责人为卓越绩效推进工作的第一责任人,遵循授权不授责原则,具体推进工作可授权其他负责人组织开展,但第一责任人需持续关注,适时提出指导意见。

3.3 提能力

3.3.1 不断提高过程效率和质量。系统提升研发过程、市场营销过程、采购供应过程、生产过程、服务过程等过程有效性。以“评价、改进、创新、分享”的螺旋式提升为路径,采用“A—D—L—I”和“Le—T—C—I”卓越绩效方法,持续开展交叉自评;对标卓越绩效评价准则,以上年卓越绩效自评结果为基础,聚焦“改进提升”行动清单、“优化迭代”行动清单。

3.3.2 不断提高公司的经营质量。不断提高组织战略执行力,不断提高产品和服务质量,不断提高顾客满意度,不断增强公司的竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力,持续提高组织的整体绩效,全面实现主要业务活动体系化管理、流程化运行、数字化呈现、绩效化评价,持续为顾客、员工、合作伙伴、股东和社会创造价值。

3.4 育人才

3.4.1 培育核心骨干人才。全员参与,融合先锋文化体系,形成“人人知卓越,全员创卓越”的卓越文化氛围,形成自觉追求卓越的意识,持续提升公司全员卓越绩效管理理念,通过卓越绩效系统提升科研、生产、管理等骨干人才的综合能力素质。

3.4.2 培育中层管理人才。发挥卓越绩效中层管理人员和中层后备管理人员的培养摇篮作用,培养一批既懂业务又懂标准的复合型人才,为高质量发展提供人才支撑。

3.4.3 培育自评师专业人才。强化卓越绩效自评师队伍建设,分阶段、分层次对室主任及以上人员开展卓越绩效标准的普训、深度培训和专题培训、取证,每年开展卓越绩效标准培训,分批扩充自评师队伍,逐步建立相对稳定、水平较高的卓越绩效自评师专家库。

3.5 调机制

3.5.1 强考评机制。将卓越绩效 KPI 融入年度经营计划和年度责任状,将卓越绩效工作纳入公司绩效管理和年度经营计划,列入各部门月度、年度组织绩效重点任务工作,牵头单位权重 10%,责任部门权重 5%。各工作组按月开展卓越绩效专项考评,对推进效果好、进度快的单位提出加

分,对推进效果差、进度慢的单位提出扣分。对标卓越绩效标准,进一步修订完善公司现有 KPI 库,根据年度经营重点,分层次将 KPI 纳入年度经营计划、年度责任状、季度经营计划分别进行跟踪管理。

3.5.2 创推进机制。建立卓越绩效季度例会机制、责任清单机制和分享机制,持续“评价、改进、创新、分享”。推进办公室每季度底组织召开卓越绩效专题工作会议,梳理各工作组工作推进情况,讨论解决各工作组面临的困难和问题,推动各工作组计划的有序实施。各工作组根据三年行动方案,每年底制订下年度详细的推进计划表,明确责任工作内容、细化工作措施,明确责任部门、责任人、完成时限。各工作组、各责任部门每季度底总结、分享卓越绩效推进工作方法的改进和创新等经验;推进办公室总结、提炼典型经验和方法,形成优秀案例并推广。

3.5.3 立奖励机制。卓越绩效奖励与公司管理创新、评优评先等奖励机制融合,并设置下面 5 项奖励:工作推进奖:推进办公室根据推进工作组年度工作计划完成率和重点 KPI 指标完成水平,按年对推进工作组进行奖励,奖励标准不高于 xx 万元/组·年,设置年度工作计划完成率 $\geq 90\%$ 为开关指标。实施效果奖:卓越绩效三年行动目标达成后,推进办公室根据推进工作组、责任部门年度工作计划完成率和重点 KPI 指标完成水平,制定富有新引力的专项奖励方案。过程改进创新奖。公司对提出管理过程“金点子”,对现有工作进行改进创新,并为公司带来一定的经济效益的员工或团队进行一次性奖励。其中部门级“金点子”,公司按月进行一次性奖励,由所在部门根据经济效益的高低奖励 50~200 元,员工月度绩效考核可适当加分;公司级“金点子”,公司按季度或年度进行奖励,员工年度绩效可适当加分。年度大奖:公司年底根据员工提出“金点子”的价值创造,实施价值评估,结合年度评优,设置奖励等级。

4 结论

卓越绩效的有效落地,必定是自上而下的推进,全员参与,持续创新、改进、提升、分享的过程,必定是与公司经营业务、组织架构、经营计划、组织绩效的实际情况深度融合的过程,这些实践和做法为组织追求卓越、增强竞争优势、促进组织持续发展提供了思路和框架组织。

参考文献

- [1]GBT 19580-2012 卓越绩效评价准则[S].
- [2]GBZ 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南[S].
- [3] 钟启兴. 德赛西威公司卓越绩效管理体系构建研究[D]. 兰州大学,2020.
- [4]王凡,秦伟刚.S 电力公司卓越绩效管理体系优化研究[J]. 上海质量,2021(07):55-60.

作者简介:许庆贺(1991,10-),男,汉族,山东菏泽人,经济师/政工师,硕士学历,主要研究方向为人力资源管理、企业管理等。