

水电厂运行岗位绩效管理研究

党星明

(大唐甘肃发电有限公司碧口水力发电厂,甘肃 陇南 746412)

摘要:为做好水电厂运行岗位的绩效管理工作,基于水电厂创建绩效管理体系的目标,结合大唐甘肃发电有限公司碧口水力发电厂安全生产绩效管理应用情况介绍了考评实施及结果应用,分析了运行岗位绩效管理现存的问题,提出了水电厂绩效管理体系的创建策略以及运行岗位绩效管理的优化策略,以达到进一步提高水电厂绩效管理水平,进一步提高水电厂运行效益的目的。

关键词:水电厂;绩效管理;问题;创建策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.073

随着我国互联网技术的不断提升,国际经济环竞争日趋激烈,我国企业的生存和发展都面临着前所未有的巨大挑战,不仅外部环境需要极强的适应能力,企业内部管理体制变革也是十分重要。在此背景下,企业如何完善人力资源管理体制,改革创新绩效管理制度,从而增加企业的核心竞争力,使其能够在激烈的市场竞争中站稳脚跟,就显得尤为重要。电力是社会生产和人们生活的必需品,社会的发展离不开电力的供应。我国对电力改革也在不断地探索和完善之中。近几年来,电力市场发生着深刻的改变。为进一步发挥绩效考评的激励引导作用,客观准确地评价员工绩效,切实调动员工的积极性、主动性和创造性,营造“争先晋位”的干事创业氛围,推动“二次创业”走深走实,根据《中国大唐集团有限公司“2253”考核激励体系制度汇编(2020版)》《大唐甘肃发电有限公司月度绩效考评管理办法(试行)》(大唐甘电制〔2022〕5号)等,结合实际研究水电厂运行岗位绩效管理迫在眉睫。

1 绩效管理体系创建目标

1.1 实现有效沟通。企业在实行绩效落实考核制度时,应该自上而下的将具体细则与员工进行沟通,帮助员工明确企业的愿景和个人目标。并且应根据实际情况制定总体目标,然后逐层分解为部门目标以及个人目标,实现三者的有机结合。目标制定时应广泛听取员工的意见,并在大范围内进行公开讨论,实施时应按照具体细则规范执行。

1.2 激发员工工作热情。绩效考核结果有助于帮助员工明确目前自身能力与岗位要求的差距,了解自身的优势和缺点,从而有意识地在日常工作中不断补足,改正缺点,完善不足。而当绩效考核结果对员工的工作能力和态度予以肯定时,能够更好激发他们的工作热情。

1.3 为培训作铺垫。通过绩效考核可以更直观地了解员工的工作能力和工作状态,从而根据在考核过程中暴露出来的问题制订针对性的培训计划,更加高效科学的组织开展培训工作,帮助员工提升工作技能、转变工作态

度、理解企业愿景,从而在下一个工作周期中实现企业目标和个人目标。

1.4 了解员工工作情况。绩效考核过程中会对员工工作的具体情况进行全面细致的了解,有助于企业掌握员工的工作态度、业绩水平、工作能力等各方面信息,从而为薪酬制度的调整和岗位设计的完善提供准确参考。

2 考评实施及结果应用

2.1 考评实施

考评由安全监管部和生产技术部实施,以月度为周期。考评结果每月在对标会上通报,经会议审核通过,并由主管领导签字审批后,报送人力资源部汇总公示。年终累计纳入各部门综合绩效中兑现;为强化业绩考评,覆盖各部门主要业务,实现“精准考评”,根据实际情况设置以下考评指标:设备事故、交通事故、人身事故、火灾事故、机组非停、误操作、设备障碍、设备异常、缺陷管理、问题管控、两票管理、反违章管理、六规执行、生产任务、日常工作、嘉奖、否决事项等;安全监管部根据甘肃公司年度安全生产目标,制定全厂年度安全生产目标,各电站、部门分解制定本部门的安全生产目标;厂部与各电站、部门签订的年度《安全生产目标责任书》目标为各部门安全生产绩效考评项目指标,同时涵盖日常安全文明生产工作的各个方面;针对全年安全生产重点工作,根据月度任务目标完成情况,对各部门按月进行嘉奖或考核;安全生产考评指标中出现“否决条件”时,涉及各电站、部门,除考核本责任部门外,按照管理职能划分,对其承担管理职责的职能部门也要连带责任考核,严格安全生产指标考核的刚性;其余考评指标,各电站、部门每涉及一项考评一项,未涉及的不考评;安全生产绩效考评实行逐月考评、年终综合考评制,考评指标总分为100分。考评基础分值为100分,分值区间为80-120分。

月度考评得分 = \sum 各指标得分 \pm 专项考评得分。

2.2 考评结果运用

绩效考评结果作为各类一次性奖金、年终绩效奖金的

分配系数,与各类奖金分配挂钩。根据奖金分配方案,在其他系数的基础上引入绩效考评结果,用于奖金分配;员工年度绩效考评得分在全厂参与绩效考评员工中排名前10%的视为“优秀”,在培训、调岗、晋升、评先等工作中优先考虑;低于85分的视为“不合格”,连续3年考评不合格的,给予降岗或调离原岗位的处理;中层干部年度绩效考评得分90分及以上的视为“优秀”,在职务晋升、评先推优、学习培训等方面优先考虑;低于80分的视为“不称职”,按照相关制度执行;部门年度绩效考评得分排名前5名的,在评先、奖励等方面优先考虑;排名后5名的,由领导小组讨论考核意见。

3 水电厂运行岗位绩效管理问题

3.1 运行岗位绩效考核设计单一

安全生产是电力行业的重要目标和原则,因此,水电厂在进行绩效考核指标制定时,一般都以安全生产为中心原则。但是,现实情况中很多由安全生产分解的考核目标存在滞后性,导致绩效考核的实际操作与现实情况不符,无法准确体现生产工作的具体细节,从而无法使员工根据考核目标积极工作。在此情况下,导致考核过程出现平均主义等问题。

3.2 运行岗位绩效考核方式单一

水电厂现行的绩效考核制度是“逐层分解法”,即下属单位根据企业年度目标进行分解,得到各自单位的月度绩效目标,然后各生产部门据此分解成各自的月度绩效指标,并且形成指导生产工作的具体细则。但是在实际操作过程中,由于很多指标无法准确量化,生产部分也无法形成具体的生产细则,导致绩效考核变成了上下级之间以及同级之间的主观打分过程,缺乏客观性和规范性,由此得到的考核结果也缺乏信服度。

3.3 运行岗位绩效考核内容单一

目前多数水电厂只将安全生产控制与实施岗位作为运行岗位,运行管理制度还停留在传统的“两票三制”,对这些传统工作内容的绩效考核无法适应时代的发展,不利于水电厂企业的现代化转型。

4 水电厂绩效管理体系创建

4.1 确定考核指标体系。考核指标的确定是绩效考核管理工作的重中之重,也是整个绩效考核工作能否顺利落实的决定性因素。因此,考核指标的确定不仅十分重要也具有较高的操作难度,需要将企业的目标与员工的实际情况相结合,考虑到各环节的各个方面。考核指标的微小差别都会对考核结果出现很大的不同,若

在指标制定时与实际目的背离,则可能导致整个考核工作的无效。因此,制定考核指标时必须慎重且考虑周全,使指标兼具合理性和科学性。

4.2 确定考核指标权重。指标权重反映了指标在整个考核体系中占据的重要地位。它代表了绩效考核的重点,也为员工工作的完善和改进指明了方向,决定着考核工作能够达到理想的效果。权重作为计算考核结果的重要因素,可以将其凡放在单项考核指标的考核之中,从而为企业生产资源的合理配置提供方向。为了使考核指标的权重科学合理,在实际确定时需要联系各厂站的实际情况,同时也要注意到达既定目标的工作时长。

4.3 考核周期。考核周期代表了达到既定目标的限定时间。在确定指标的考核周期时需要兼顾企业的实际情况,结合企业的短期、中期、长期目标进行制定。人力资源部门进行指标考核时,需要到各厂站了解掌握指标的实现进度,然后根据考核细则进行评分,考核结果需要同时提交给各厂站和监督小组,并根据年末最终考核结果评判。

4.4 考核结果。绩效考核结果为每个周期各部门和个人的绩效工资确定提供了参考。企业的各生产部门和下属厂站在进行评先评优时,考核结果是重要依据。除此之外,对各部门和各厂站的管理层也要进行考核,对他们的管理工作成效进行评判。

4.5 绩效沟通、申诉以及办理。绩效考核不仅是由上自下的单向考核,也是下级对上级进行反馈的双向沟通过程。上级单位应根据考核结果与下属单位进行沟通;人力资源部门要与被考核单位进行交流,确保考核结果的客

表1 水电厂绩效考核体系框架表

	部门/下属公司		个体考核				
	年/季度考核		月度考核		年度考核		
适用范围	主营业务部门	下属公司及部门	生产、技术等员工	服务类、后勤类员工	生产、管理以及技术类员工	管理、后勤以及服务类员工	业务业绩
考核内容	整体经营水平 安全生产 成本控制 公共评价 日常工作 文化工作	经营水平 安全生产等	工作成果和过程 工作态度 安全问题等 责任状况	工作成果 工作态度 安全问题 责任状况	经营水平 安全生产 工作成果 办公态度 工作技能	安全生产 工作成果 工作态度 工作技能	业务业绩 安全生产 工作态度 工作技能
考核主体	相应领导	相应领导	直属上司	直属上司	直属上级、协助人员 直属下级	直属上级、协助人员 直属下级	直属上级、协助人员 直属下级
举行者	管理部门	总经理部门	主业人力资源部门或者总经理部门		主业人力资源部门或者总经理部门		
考核结果	和当年的年度、季度以及月度的奖金和绩效工资直接关联	和当年的年度、季度以及月度的奖金和绩效工资直接关联	和当月的绩效工资或者年终奖直接关联	和当月的绩效工资或者年终奖直接关联	和年度奖励、薪酬、岗位的调整直接关联	和年度奖励、薪酬、岗位的调整直接关联	和年度奖励、薪酬、岗位的调整直接关联

观性和信服度；管理层也要根据考核结果中暴露的问题提出解决整改方案,明确现存不足和未来的发展方向。

4.6 考核体系构成框架。根据上述对水电厂具体情况以及绩效考核工作的分析和阐述,确定水电厂具体的绩效考核细则,如表1所示。

4.7 确保绩效考核顺利执行。科学合理的绩效考核体系是绩效管理工作的基础,但是考核工作的规范执行更是直接关系到考核成效。绩效考核与员工的薪酬管理、培训、岗位设计等环节都具有密切联系,若这些环节不给予重视,就会使考核工作无法达到应有的效果。因此,需要制定保障措施,确保考核过程的规范性。第一,绩效计划的制定要科学合理,尽可能扩大覆盖面,并进行考核工作的宣传解读,做好考核与反馈工作。领导者需要正确认识绩效考核的作用,了解内外部情况,推动考核工作的顺利实行。第二,管理层要提高对绩效考核工作的重视程度,不能急功近利,过于干预考核工作,需要给予员工一定的自由空间,才能使员工在完成绩效目标时心无顾忌,减少考核工作实施的阻碍。第三,要塑造良好的企业文化,做好绩效管理工作的宣讲,为员工答疑解惑,只有使员工信服绩效考核工作,他们才会积极配合工作的开展。

5 水电厂运行岗位绩效管理优化

通过对水电厂现运行的绩效考核体系的研究分析,发现现存体系的诸多问题,据此提出改进建议。

5.1 建立以安全生产为主的多维运行岗位考核目标体系

目前对水电厂运行岗位的管理一般以值为单位进行,生产部门根据上级单位年度指标分解得到部门月度指标后,可以据此构建以值为本位的考核指标,并进一步将考核内容细化成8个部分:电能质量、安全管理、文明值班、环境管理及满意度、设备安全管理、两票及缺陷管理、巡回检查及定期工作、安全生产总目标。然后将这8个部分再次细化,得到可以具体量化考核的规则,以便于考核工作的进行。

5.2 建立以量化考核为基础的工作积分制

借助信息化管理技术量化生产管理数据,先对各绩效考核的工作内容进行分解量化,并得到对应的积分,然后将各运行岗位为完成绩效目标需要达到的工作量进行量化,将两者结合最终得到运行岗位上每位员工的工作量以及对应的量化积分。这种方式能够清晰直接地对员工的工作表现进行考核,同时,被考核者也能实时掌握自己的绩效目标完成进度,从而有计划、有针对性地开展工作,并促进个人业绩的提高。

6 完善考核指标体系

企业的绩效考核指标应根据现实发展需要不断更新完善。应在运行岗位的考核中加入管理能力的考核内容。例如:管理责任奖惩、生产信息管理与运行分析、值内部管理考核指标。与此同时,应该在不同的发展阶段根据

实际情况设置不同的考核指标,保证指标的时效性和科学性,从而有效提升企业业绩水平。

结束语

目前,国内外市场环境处于不断发展变化之中,水电厂企业需要根据时代的要求不断转型升级,对于传统的不适应现代企业发展的绩效考核制度要勇于清除,建立科学合理的绩效考核体系,让考核工作具有规范性和科学性。只有将企业战略和目标融入绩效考核工作之中,才能使其发挥真正的作用,促进企业的健康良性发展。

参考文献

- [1]巴爱林.水电厂运行管理模式分析[J].智能城市.2021,7(03):63-65.
- [2]陈均超.自动化控制技术在水电厂运行中的应用[J].中国高新科技.2020,(13):22-24.
- [3]罗睿,丁民,庞武华,吴涛,刘帅.基于电厂大数据平台的磨煤机运行绩效管理研究[J].节能.2021,40(03):80-83.
- [4]龙建平,刘麟夫,李号彩,谢小鹏,李德忠,张志勇.基于偏差分析的电厂运行实时绩效管理系统的的设计与应用[J].广西电力.2020,43(03):30-32.
- [5]吴梦月.企业人力资源薪酬管理中的绩效考核问题探讨[J].企业改革与管理.2022,(06):55-57.
- [6]廖冬鲜.大数据背景下现代企业绩效考核管理创新研究[J].中外企业文化.2022,(03):61-63.
- [7]党蓉.基于与绩效考核协同运用的全面预算管理体系探索[J].中国产经.2022,(04):43-45.
- [8]聂莉雅.国有企业构建“以效益为中心”绩效考核体系若干问题思考[J].中国集体经济.2022,(04):31-33.

作者简介:党星明(1971,10-),男,族,籍贯:甘肃省会宁县,2017年毕业于四川大学电气自动化技术(电气工程及其自动化)专业,大专,工程师,研究方向:水电厂运行管理。