

绩效考核结果应用对供电企业青年人才培养的激励作用

张立峰

(国网冀北电力有限公司唐山市丰润区供电分公司, 河北 唐山 064099)

【摘要】绩效考核是指在战略目标的引导下,利用相关指标综合评估员工的工作业绩、行为、态度,并基于评估结果为员工提供合理指导,鼓励其正向发展。本文重点探讨绩效考核结果应用对供电企业青年人才培养的激励作用,对激励作用进行了全面总结,分析了绩效考核在供电企业的应用现状,并提出了优化管理制度、制定考核战略、建立平衡机制、强调沟通反馈环节等改进措施,以期为企业绩效管理的良性发展提供有效参考。

【关键词】绩效考核; 供电企业; 青年人才培养; 激励作用

绩效考核结果的应用主要体现在薪酬、人事决策、表彰惩处三方面。企业可以根据绩效考核结果来确定员工的薪资水平、调动与晋升和表彰奖励与绩效惩罚,并对考核优秀的员工进行重点观察和培养,合理调整岗位,保证人尽其才、才尽其用,充分发挥每一位员工的专业能力,使得员工的综合实力得到提升,若一些部门绩效考核较差,也可以针对性地采取降职、减薪等措施。

一、绩效考核结果应用对供电企业青年人才培养的激励作用

(一) 增强资源分配的合理性

供电企业开展绩效考核工作能够极大地增强资源分配的合理性,基于公正性、公平性与公开性的以结果为导向的分配机制,实事求是地评估员工的工作价值。从青年人才的角度来看,绩效考核结果是其个人能力的直接体现,能够根据评价指标把握自身优势,发现自身不足,同时在相对公平的条件下参与岗位竞争,提高对企业的信任度;从供电企业的角度来看,绩效考核结果是调整内部岗位、匹配员工薪酬的核心依据,可以针对不同类型的员工划定奖惩边界值,确定奖惩等级,充分发挥宏观调控作用,及时调配企业内部的人力资源,在保证员工个人利益的基础上,推动企业的可持续发展。

(二) 满足员工的多层次需求

绩效考核可以满足员工的精神需求与物质需求。满足精神需求的基本逻辑在于员工可以基于自身的工作表现获得薪酬福利、职位晋升等,感受到自身的工作价值,个人能力得到了充分的尊重,通过付出可以逐步实现自身的工作规划,收益和付出成正比,由此而生的满足感、公平感是精神需求被满足的重要体现,也是绩效考核结果应用的激励作用的直接表现;物质需求是指员工通过努力的工作为其家庭生活和工作开展提供了物质保障,物质需求属于人类的底层需求,也是最基础的需求,具有强大的推动力,

前提是绩效考核的程序、指标均具备公正性,被员工所认可。

(三) 为人才发展提供规划依据

供电企业的青年人才需要通过系统化的入职培训与跟岗实习才能正式进入岗位,在培训期间的考核结果可以帮助管理人员掌握各个员工与不同岗位的匹配程度,作为人才发展规划的重要依据。企业内部应建立相应的青年人才储备库,包括青年人才成长积分制中的人才能力、专业技术水平等信息,管理人员通过绩效沟通和绩效沟通反馈的方式将信息传递给员工,并指出其中的不足,使员工形成正确的自我认知,形成全面的自我评价和判断,以便于对自身的职业发展作出合理调整。管理人员也可以基于对员工的专业知识、工作态度、情感认知等多维度评价,为其制定出长远的工作发展计划,与企业发展目标相契合。

(四) 形成良性的企业工作氛围

利用绩效考核的形式衡量青年人才的价值,有助于在企业内部形成良性竞争的工作氛围,为员工发展创造更好的环境条件。公司管理人员可以通过考核结果了解员工的工作能力,开展定向培训与专项培训,有效提升企业团队的工作效率,增强员工的责任意识。规范化、科学化的绩效考核模式可以帮助管理人员实行合理的奖惩措施,员工内心也认可绩效的公正性,这样能够激发员工的上进心,想要通过积极工作提高自身的工资水平,或是得到职位上的晋升,为企业贡献自身力量,明确的标准、透明的程序推动企业形成良性的竞争文化,不仅能够增强青年人才的稳定性,还能提升企业吸纳人才的竞争力。

二、绩效考核在供电企业的应用现状

(一) 管理制度不健全

部分供电企业的绩效考核管理制度不够健全,主要体现在以下三方面,首先,绩效考核的主观性较强,没有明确的组织保障以及合理的管理流程,获得的评估结果毫无应用价值,一方面是评价尺度不够客观,

融入了较多的情感因素，另一方面是内部评价与外界满意度失衡；其次，绩效考核评价体系处于孤立状态，缺乏与其他业务职能体系的有效贯通，难以进行系统梳理和整合；最后，绩效考核的结果过于集中，无法发挥出其激励作用。长期被评为一般等级的员工没有相应的奖励，工作热情被逐渐消磨，而长期被评为优秀的员工可能会对职位晋升更加敏感，工资涨幅对其刺激性不足。

（二）考核目标不合理

绩效考核目标设定不合理是大部分供电企业的共性问题，一方面是因为原有的战略目标使用时间较长，与时代发展不适配，另一方面是企业没有充分考虑自身的发展情况以及社会责任，导致目标的设定不够完善。例如，重要场所的用电安全可靠应当被列入考核指标中，不然负责保电的员工在保电期间牺牲休息时间顺利完成工作，却没有在绩效考核方面得到反映，违背了公平性原则，可能会降低员工的工作积极性。与普通企业不同，供电企业关系着国家能源安全，在设计考核目标时不应将目光局限于财务上的盈利、成功，还应考虑到自身的社会责任，将企业的社会影响纳入到指标中。

（三）考核层级不完整

部分供电企业在考核时过度关注企业的总体绩效，通常会采用公司级—个人级考核制度，并将考核层次细分至部门级，引发了业务条线梳理不清楚、管理职责划分不明确等问题，可能会造成部门之间的恶性竞争，且互动推诿责任。在进行绩效考核时，相关问题的协调、推进、解决等任务都集中在主要负责人的身上，由于各个领导人员的工作风格存在一定差异、部门的业务分配也有所差别，会引发监管失衡、管理缺位等情况。部分员工的思想观念相对保守，缺乏危机感，经常在管理工作中局限于固有思维认知，出现畏难情绪和拈轻怕重的思想，导致绩效考核人员的参与度较低。

（四）考核沟通反馈不完善

考核沟通反馈对绩效考核的实施效果有着直接影响，由于沟通反馈环节不完善，供电企业员工并不清楚自己的月度或年度绩效考评成绩，无法对自己的提拔、表彰、批评、奖惩进行申诉，即使部分人员对考核内容或方式有意见也缺乏有效渠道进行沟通，导致员工容易形成回避心态，不利于其长期的职业发展。相关的分管领导也不够重视考核结果，仅将其与薪酬绑定，没有深入分析和利用绩效考核结果，绩效管理始终处于较低的水平，无法真正起到激励或警示的作用，绩效考核形同虚设。

三、保障绩效考核结果应用效能的基础措施

（一）优化管理制度

1. 明确组织保障

针对供电企业的共性问题，应当成立人力资源工作领导小组（涵盖管理人力资源、绩效等内容），明确组织保障，形成完善的考核体系，充分发挥绩效考核的综合效益。领导小组设为三级组织架构，第一层级是考核组长，由公司主要负责人担任；第二层级是副组长，由公司副职担任；第三层级是成员，由各部门负责人担任；具体包括职能部门、业务支撑机构，有电力调度控制中心、安全监察质量部、运维检修部、营销部等。领导小组下设人力资源办公室。绩效考核体系工作由人力资源办公室负责，隶属于领导小组直管，负责制定考核计划、筛选考核指标、发布指标任务等，人力资源办公室组长为人力资源分管领导，副组长为人资部主要负责人，成员为各职能部门与业务支撑机构主任。

2. 优化管理流程

优化供电企业的绩效管理流程能够有效提升其管理效率，应重点把握好绩效的申诉处理、信息收集等环节。针对绩效考核的申诉与处理，并秉持着以青年人才为本的原则，予以员工充分的质疑权利，能够对绩效经理人发布的考核结果提出个人的异议，因此企业应当拓宽申诉渠道，并设立严格的保密机制，支持员工主动向绩效管理小组进行申诉，并尽量简化申诉程序，以最快速度回应员工的质疑，保证处理结果的公正性与公开性；针对绩效考核的信息收集，人力资源办公室应积极组织相关绩效经理人开展分析工作，挖掘考核信息反映出的企业运营问题，并通过会议协商等方式群力群策，制定解决方案，为供电企业的长效发展提供有力的支持。

（二）制定考核战略

1. 确定战略目标

基于泰勒提出的目标管理理论，供电企业应当从员工成长、经济效益、服务效果、业务管控效果四个维度确定绩效目标。设置员工成长的考核战略目标是为了提高员工劳动生产率，增强工作队伍的稳定性，为企业发展提供源动力。员工成长目标可以具体分解为人均培训课时完成率、核心员工流失率、研发投入强度等指标；设置经济效益的考核战略目标是为了提高企业效益，降低生产成本，可分解为供电质量、线损率等指标；设置服务效果的考核战略目标是为了为客户提供更优质的服务，扩大企业的影响力，具体可分解为客户满意度、客户投诉处理率、优化营商环境等指标；设置业务管控效果的考核战略目标是为了加强电网的工程管理与业务管理，实现生产安全，具体可分解为频停常停线路设备、违章次数、参与安全教育次数、电网建设任务完成率、电网改造完成率、电网运行任务完成率、电网运维检修任务完成率等指标。

2. 确定战略路径

供电企业应坚持“一个引领、两个驱动、三个省级”

的战略路径,提升绩效考核结果的应用效能,营造良好的企业氛围,推动青年人才的不断进步,反哺企业发展。其中一个坚持是指坚持党建引领,把握好企业的价值取向,紧紧跟上党的前进步伐,用优秀的党建思想武装每一位青年人才的头脑,使其树立正确的理想信念,从而达到党建文化驱动的效果,引领供电企业的一流建设;两个驱动,不断增强改革驱动、创新驱动动力;三个升级,是指通过质量、效率、动力促进电网、管理、服务升级,实现对绩效考核的高效管理,发展企业的核心优势,增强供电企业在市场中的竞争力。产品质量是供电企业可持续发展的根基,要求采用科学的企业管理制度,消除各类内部或外部妨碍,始终以创新为第一动力,培养企业的持久动能。

(三) 建立平衡机制

1. 采用工作积分制与工作目标制

采用工作积分制与工作目标制要从企业、部门、个人三个维度进行分析,首先,企业级的工作积分制与工作目标制应当制定运行关键业绩指标、重点工作任务、日常工作任务、红线指标等记分项目,以其中的重点工作任务指标中重大节日与社会事件保电完成率为例,其目标分值为100%,要求供电企业落实应急保障中心部署,考核组长在特级保电时期要在岗带班,开展全过程值守;其次,部门级的工作积分制与工作目标制应当制定保电环节、供电计划完成率、供电责任误工的情况等记分项目,以其中的供电责任误工情况为例,企业部门应当提前介入重点项目,做好部署工作;最后,个人级的工作积分制与工作目标制应当制定客户属实投诉次数、党建考核完成率等记分项目,促进员工个体的正向发展。

2. 营造企业文化

营造企业文化是提升供电企业软实力的重要手段,能够优化工作氛围,帮助员工树立正确的绩效考核理念,充分发挥其结果的激励作用。要求供电企业从思想内涵的角度去体现绩效管理的科学性、公正性以及人文性,增强员工的认同感,提升团队的凝聚力。重视价值观管理,统一员工的工作理念,使其成为战略管理的一环。一方面要积极举办教育培训活动,使员工对绩效考核拥有正确的感知及认知,并将绩效思想贯穿于各个工作环节中,不断纠正员工的理解偏差,使青年人才成为绩效考核的主体人员,有效提升其创造力与责任感;另一方面要为企业文化建设提供基础保障,完善奖惩机制,严厉惩处违规行为,做好保护与约束工作。

(四) 强调沟通反馈环节

1. 调整沟通反馈形式

绩效沟通反馈是应用考核结果的重要组成部分,不仅能够准确找出部门或个人在工作中的不足,鼓励其进行改进与完善,也能对工作结果给予充分的肯定,提高员工的工作积极性,为了保证沟通反馈环节

的实效性,应当调整绩效考核的沟通反馈形式。绩效沟通反馈内容具体包括工作业绩、行为表现、改进措施、新的目标四方面,要求采用面谈或专题会议的形式呈现沟通反馈结果,并基于员工的差异性采用不同沟通反馈措施,其一是指示型,负责人应当分解考核目标,对员工的工作方法作出明确指导,并进行复核;其二是方向引导型,对于专业技能过关,但应急能力较差的员工无需进行全面指导,从大方向上进行指引即可;其三是鼓励支持性,对于考核结果较好的员工应予以充分的肯定与鼓励,适当提出改进意见,帮助其更好地实现工作目标。

2. 建立监督机制

为了保证绩效沟通反馈的公正性以及合理性,有效杜绝弄虚作假、滥用职权等管理问题,从源头上遏制不利因素,供电企业应当建立科学的监督机制,结合公司实际情况持续进行调整,提高其适配性,全方位消除绩效管理过程中的不安定因素,解决绩效考核的管理困境。要求供电企业成立专职的监督小组,负责跟进相关的工作环节,严格执行公司规章条例的具体要求,将企业精神贯彻到考核的细部节点中。监督小组的负责人可由党委组织部的工作人员担任,采用全面检查和重点突击相结合的方式监督,其中全面检查为半年一次,重点突击为每月一次,主要确认绩效考核管理的执行情况和结果应用情况,保证考核的真实性,并及时公布监督结果,为公司发展提供相应的改进意见。

结语

供电企业应当坚持正向的激励性原则改进绩效考核体系,有效提升员工的积极性和创造性,鼓励员工不断提高自身的工作业绩水平,达到培养青年人才的根本目标,一方面予以员工充足的成长空间,从其自我实现的需求角度出发,增强员工的价值感,另一方面要保证员工个人目标与企业目标的一致性,提升企业整体的管理水平。

参考文献:

- [1] 高晓玲. 供电企业基层员工绩效考核及激励机制优化[J]. 中国供电教育, 2023, (10): 30-31.
- [2] 郑璐, 杨俐. 国企改革大背景下Y供电公司员工绩效考核体系的改进与研究[J]. 企业管理, 2022, (S1): 188-189.
- [3] 张兰, 孙旌凯, 薛东波. 混改背景下国有企业绩效考核体系创新研究——基于KPI与OKR比较的借鉴与启示[J]. 税务与经济, 2022, (06): 101-106.
- [4] 沈亮俊. 国有出版企业绩效考核管理优化探究[J]. 中国出版, 2022, (20): 52-55.
- [5] 陈芬芬. 供电企业应用型人才绩效考核创新策略[J]. 黑龙江人力资源和社会保障, 2022, (05): 75-77.