

改革中的国企绩效管理变革

张春涛, 崔 蕾, 何 贺, 杨 超*

中国石油管道局工程有限公司, 河北 廊坊

Email: *yangchao11@cnpc.com.cn

收稿日期: 2021年7月9日; 录用日期: 2021年9月10日; 发布日期: 2021年9月26日

摘 要

深化三项制度改革是新形势下中央对国有企业深化改革的重要部署, 是增强国有企业活力、提升国有企业效率的重要措施。特别是党的十九大召开以来, 中央对国有企业改革提出了一系列新思想、新理念、新要求、新举措。习总书记在党的十九大报告中强调, 要完善各类国有资产管理体制, 改革国有资本授权经营体制, 加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组, 促进国有资产保值增值, 推动国有资本做强做优做大, 有效防止国有资产流失; 要深化国有企业改革, 发展混合所有制经济, 培育具有全球竞争力的世界一流企业。“三项制度改革是国有企业改革管理的核心环节”, 要求加强改革的顶层设计和系统谋划, 并明确提出“要提升人力资源作为第一资源的价值, 要以提高全员劳动生产率为目标, 以培养三支队伍的领军人才为重点, 以深化三项制度改革为核心, 统筹推进”。十九大召开以来, 以习近平同志为核心的党中央, 以前所未有的决心和力度推进全面深化改革, 经济体制改革整体推进、重点突破, 供给侧结构性改革、国有企业改革成效显著。这些改革举措的实施, 进一步清除了束缚创新创造活力的体制机制障碍, 进一步完善了解放和发展社会生产力的制度安排, 为新阶段全面深化改革提供了坚强支撑和强大动力, 在全社会形成了良好的改革氛围。同时, 国民经济和社会发展水平持续提升, 社会保障体系不断完善, 为改革提供了良好的社会环境。业绩管理作为企业改革的方向、执行导引、落地抓手, 是改革中的重中之重, 因此改革中的业绩管理转型迫在眉睫, 业绩改革的成败直接关系到国企改革的成败, 因此我们要进一步通过现有手段, 抓住时机, 顺势而为, 积极作为, 努力使业绩管理改革尽快突破困局。

关键词

十九大, 国有企业深化改, 新时代国有企业改革, 业绩管理变革, 全科学精准的考评机制

*通信作者。

The Reform of Performance Management in State Owned Enterprises

Chuntao Zhang, Lei Cui, He He, Chao Yang*

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei

Email: *yangchao11@cnpc.com.cn

Received: Jul. 9th, 2021; accepted: Sep. 10th, 2021; published: Sep. 26th, 2021

Abstract

Deepening the three system reform is an important deployment of the central government to deepen the reform of state-owned enterprises under the new situation, and is an important measure to enhance the vitality of state-owned enterprises and improve the efficiency of state-owned enterprises. Especially since the 19th National Congress of the CPC, the Central Committee has put forward a series of new ideas, new requirements and new measures for the reform of state-owned enterprises. In the report of the 19th National Congress of the CPC, General Secretary Xi stressed that we should improve the management system of all kinds of state-owned assets, reform the authorized management system of state-owned capital, speed up the optimization of state-owned economic distribution, structural adjustment and strategic restructuring, promote the maintenance and appreciation of state-owned assets, promote the strengthening of state-owned capital, make it better and bigger, and effectively prevent the loss of state-owned assets. We should deepen the reform of state-owned enterprises, develop mixed ownership economy and cultivate world-class enterprises with global competitiveness. The three system reforms are the core links of the reform and management of state-owned enterprises. It requires the top-level design and systematic planning of the reform to be strengthened. It is also pointed out that improving the value of human resources as the first resource, we should take the goal of improving the labor productivity of all members, train the leading talents of the three teams as the key, and deepen the three system reforms as the core, and promote the overall plan. Since the nineteen convening of the CPC Central Committee, comrade Xi Jinping has been carrying out the comprehensive reform and deepening the reform of the economic system with determination and strength. The structural reform of the supply side and the reform of state-owned enterprises have achieved remarkable results. The implementation of these reform measures further cleared the institutional and institutional obstacles that bound innovation and creativity, further improved the institutional arrangements for the liberation and development of social productivity, provided strong support and strong impetus for the comprehensive deepening of reform in the new stage, and formed a good reform atmosphere in the whole society. At the same time, the level of national economic and social development has been continuously improved, and the social security system has been improved continuously, which provides a good social environment for the reform. Performance management is the most important part of the reform as the direction, implementation guidance and landing grasp of the enterprise reform. Therefore, the transformation of performance management in the reform is imminent. The success or failure of the performance reform is directly related to the success or failure of the reform of state-owned enterprises. Therefore, we should further seize the opportunity and act actively through the existing means to make the reform of performance management break through the dilemma as soon as possible.

Keywords

19th National Congress of the CPC, Deepening Reform of State Owned Enterprises, Reform of

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 概述

中国石油管道局工程有限公司(以下简称公司, 英文缩写 CPP), 是中国能源储运工程建设领域的专业化公司, 致力于为客户提供优质工程与服务, 为社会创造财富与价值。正式成立于 1973 年, 企业经过多年的经营发展, 由原来的硬打硬拼, 转变为利用先进、科学手段进行企业经营理念的“现代化”国际一流能源储运公司。随着国有企业改革的不断推进, 各企业相应的管理机制也正在发生重大变化。其中业绩管理工作的现代化、全面性、持续性更是现代化企业管理机制的重要组成部分。

2. 设计思路

人力资源管理中有三个核心模块: 岗位(Position)、绩效(Performance)和薪酬(Payment, 广义是激励体系) [1]三者之间不是孤立的, 统称为 3P 核心体系。我们发现企业的绩效管理(业绩管理)和薪酬激励经常是两张皮, 没有有效的对接起来, 业绩管理“自己玩自己的”, 在那里“空转”, 薪酬激励没有或只有部分加上“负载”。

业绩管理的关键是区分: “干与不干、干多干少、干好干坏”。实现: “同工同酬、同岗同薪、同绩同奖”。

项目绩效管理突出“12345”:

1 个目标: 项目整体效益最大化。

2 个条件: 开工前确定项目部和专业公司项目分部的目标成本、效益指标和工资总额; 项目执行中实行财务“一本账”核算管理。

3 个阶段: 年度考核(年终考核、半年考核、季度考核、节考核)、完工考核和关闭考核。

4 个统一: 统一指标体系、统一绩效合同、统一考核流程、统一兑现标准。

5 项重点考核指标: 目标利润(项目部利润+专业公司项目分部现场毛利润)、质量、安全、分包与分包商管理、项目综合管理(视项目不同阶段, 考核交工资料、变更索赔、账款回收、工期进度、剩余物资等内容)。

3. 建立、健全科学精准的业绩管理考评机制

3.1. 建立健全领导班子定期全面考核制度

克服应急式、赶会式考察弊端, 推进各级领导班子全面考核常态化, 全面了解和掌握领导班子运行状况, 增强干部考察工作的计划性和主动性。总部根据企业功能定位、发展目标和责任使命, 兼顾板块特点和企业经营性质, 结合生产、科研、销售等企业类型和不同发展阶段, 分类构建差异化关键考评指标[2]。健全完善领导班子综合考核评价办法, 注重考核企业经济效益、资本回报水平、市场竞争能力和对中国石化的战略贡献, 引导企业提高资本运营效率, 提升价值创造能力[3]。持续完善综合分析研判制度, 增强领导班子调整配备的统筹性和科学性。

3.2. 建立健全领导人员绩效考评机制

分级制定领导人员年度绩效考核办法,坚持定量考核与定性评价相结合、组织绩效与个人绩效相协调、全面考核与过程跟踪相统一,对领导班子正副职实行差异化考核,正职按“单位经营业绩+个人素质能力”评价个人绩效,副职按“单位经营业绩+个人工作业绩+个人素质能力”评价个人绩效[4]。绩效考核结果作为领导人员薪酬分配的重要依据,并与其选拔任用、评先评优、教育培训等紧密挂钩。积极推进聘任期考核管理,对考核不称职的领导人员,及时进行组织调整。

3.3. 建立完善综合考评数据库

加强相关部门沟通联系,整合财务、审计、人事、纪检监察、巡视、内控等信息资源,建立包含主要业绩指标、民主评议、审计巡视、信访维稳、安全环保、廉洁从业等在内的考评数据库[5],推动干部考核由定性的“感觉评价”向定量的“精准评价”转变。推动领导人员职业生涯发展全周期记录,综合运用多维度信息,为客观评价领导人员和推进干部能上能下提供数据支撑。

4. 持续探索业绩管理结果的应用

健全业绩管理评价机制不仅有利于为企业谋取更加广阔的发展空间,而且为市场经济的稳定发展凝聚了等多优秀的人力资源,可谓一箭双雕。一是,科学合理的人才激励机制,应随着市场的变化以及企业的发展做出不断的调整,做多元化的到来,才能更好的满足最新形势的需要。首先,科学合理的韧带激励机制,应随着市场的变化以及企业的发展做出不断的调整,走多元化的到来,才能更好地瞄准最新形势的需求[6]。多元化的激励考核模式,还要求企业领导者经常新的深入到员工的日常工作和生活中去,与员工进行更多的沟通和交流。二是,要在更大程度上完善企业人才成长的激励机制,制定一系列有利于人才自我实现的管理办法与政策制度,对于有较突出贡献的人才实行重奖的激励性的引导策略,从而更好地满足人才发展的需要。

5. 总结与展望

没有最好的业绩管理体系,只有最适合的业绩管理。国有企业有着自身历史特点,又肩负着现代企业管理体制变革的重任,因此加强国有企业业绩管理需坚持价值创造、问题导向,既要关注业绩结果应用又要关注过程管理。业绩管理给员工的感觉,不仅仅是考核员工,更重要的是发展员工。员工能力的提升,带来组织业绩的提升,组织业绩的提升,又能带动员工的成长。因此建立健全业绩管理运行机制要充分聚焦效率效益、强化投入产出,加强业绩考核及应用的过程管理,坚持公平公开原则制定高效的绩效管理体系。

参考文献

- [1] [美]加里·得斯勒. 人力资源管理[M]. 刘昕,译. 第6版. 北京:中国人民大学出版社,1999.
- [2] 彭剑峰. 人力资源管理概论[M]. 上海:复旦大学出版社,2004.
- [3] 范德成,胡顺东. 我国企业人力资源绩效评价研究[J]. 现代科学管理,2008(11): 97-98.
- [4] 杨印生,李宁,张丽颖. 基于 DEA-Benchmarking 的企业人力资源绩效评价[J]. 统计与决策,2009(20): 56-58.
- [5] 蔡晶波. 基于平衡计分卡的政府绩效管理体系建构探析[J]. 辽宁省社会主义学院学报,2016(1): 4.
- [6] 付亚和. 复旦博学·21世纪人力资源管理:绩效管理[M]. 第3版. 上海:复旦大学出版社,2014.