

浅谈县级供电企业绩效管理体系

Talking About the Performance Management System of County Power Supply Enterprises

梁柱

Zhu Liang

广东电网有限责任公司茂名电白供电局
中国·广东 茂名 525000
Maoming Dianbai Power Supply Bureau of
Guangdong Power Grid Co., Ltd.,
Maoming, Guangdong, 525000, China

【摘要】随着电力体制改革不断深入,电价的构成与核算方式将进一步改变,电力交易的方式方法将进一步改变,售电侧业务理论将全面向社会开放,上述种种变化将对售电侧的县级供电企业产生非常大的影响。县级供电企业的经营模式将从以往的买电与售电差价的方式,转变为依靠企业资产收取“过网费”的方式,预计将大幅降低其各项支出与收入,包括供电企业的总收入减少、经营成本受限、职工的福利待遇下降等。此时,为实现企业提质增效,确保国有资产保值增值,在各个领域中提升管理水平、探索引入绩效管理体系等管理工具,显得尤为重要。

【Abstract】With the deepening of the reform of the electric power system, the composition and accounting methods of electricity prices will be further changed, the methods of electricity transactions will be further changed, the business theory of the power side will be fully open to the society, the above changes will have a very big impact on the county power supply enterprises on the power side. The operation mode of county-level power supply enterprises will be changed from the previous way of earning the price difference between electricity purchase and electricity sale to the way of collecting "network fees" relying on enterprise assets, which is expected to significantly reduce their expenditure and income, including reduced total income of power supply enterprises, limited operating costs, and reduced welfare benefits of employees. At this point, in order to improve the quality and efficiency of enterprises and ensure the maintenance and appreciation of state-owned assets, it is particularly important to improve the management level in various fields and explore the introduction of performance management system and other management tools.

【关键词】电力体制;绩效管理;供电企业

【Keywords】electric power system; performance management; power supply enterprises

【DOI】10.36012/emr.v1i13.868

1 引言

绩效管理体系在本质是一种以人为管理对象、理清业务规律、激发员工活力的方法论^①。从历史发展历程来看,绩效管理作为企业科学管理体系的核心要素,在有迹可查的一百多年间不断产生了大量的管理理念、运作方法及具体实践,包括目标管理理论、关键绩效指标理论、平衡计分卡理论、360度评估反馈等。但要使绩效管理真正在企业中运作落地,更需要匹配好企业当前的战略规划、组织架构、制度流程、人力资源基础情况、企业文化氛围等现实因素,因地制宜地采取合适推动企业管理落地的措施,谨慎采取合适的方法管好人、管好事,才能推动企业持续高质量的发展。

2 构建科学合理的绩效管理体系的关键因素

2.1 明确的战略目标

管理没有目标,就没有方向,而企业的战略目标就是绩效管理的基础,是考察一个企业的绩效管理体系是否精确及有效的首要标准^②。在具体实操上,首先与企业的经营管理部门进行充分的沟通,达成一致的目标意向,同时,也要得到企业中如中层管理人员及基层供电所负责人等中坚力量的认可。其次,战略目标必须符合 SMART 原则,“假大空”的目标是无法真正考核个人的,必须要有明确具体的战略目标,才能据此落实到具体办理业务的员工身上。

2.2 科学合理的合作分工

按现代绩效管理体系而言,企业绩效管理在推进过程中存在4个角色定位。首先,是决策者。决策者一般是高层领导,拥有决策的权限及相对丰富的资源,该角色主要负责营造一种有利于推行绩效管理的良好氛围,通过组织多种形式的政策吹风会、动员会议,结合访谈、督查、考核的措施营造绩效的整体工作氛围^[3]。其次,是HR专业指导者。该角色一般是专业技术的把关人员,是绩效管理的实施及推动者,主要负责贯彻绩效管理的理论、方法和技巧,使绩效管理理论与当前企业管理的现状相互配合,实施好相应的绩效管理工作。再次,是企业各组织架构的直线经理。该角色是直接执行绩效管理理念,直接负责绩效管理的考核、沟通及反馈,使绩效管理落实到具体的每一项工作、每一个人。同时,该角色还肩负建立员工的业绩档案、系统提升考核对象绩效水平的职责。最后,是绩效管理的执行者。该角色是绩效管理真正的主人,处理相关事务并产生相应业绩。该角色是以落实绩效管理要求为主,主要通过考核者保持持续有效的绩效沟通,向发起考核的管理者寻求资源支持和帮助,按时完成相关工作,并力争超越原定考核目标,持续提升自我素质。当然,以上4个层次的角色不能直接照搬到县级供电企业中,需按实际情况进行对接,由不同人员的权责、资历、能力、心态及激励措施等因素决定^[4]。

3 构建科学合理的绩效管理体系的其他因素

实践证明,现实生活中并不存在从一开始就是科学、合理、完整、高效、不需改进的绩效管理体系,绩效的实践工作更没有“毕其功于一役”的可能性。同时,绩效管理体系不是独立于人员、独立于业务而单独存在的。每次重大优化与改进都必然同时伴随着直接的、客观的、具体的各种原因,既有企业体制改革带来的机遇与压力,也有先进地区优秀管理经验的推广应用、优秀管理者带来管理氛围的改善,更有个别关键领域的关键岗位人员变化产生的影响。要想把绩效管理体系纳入科学发展的良好步伐,就要紧跟时代潮流的变化,结合大的改变突破一些管理的关键瓶颈,具体做好以下几方面。

3.1 要充分认识理解绩效管理在企业中的变化根源

可以这样说,绩效管理不仅是业绩考核与评价,还是企业文化的一部分。从宏观的角度来看,它是与企业的改革、发展目标、组织架构、制度流程紧紧地结合在一起;从微观的角度

来看,绩效管理离不开人、离不开事。更重要的是,人是有想法、有情绪,易受影响的,很容易就会产生工作结果的波动,在目标的实现过程中时刻伴随着一种不确定性。因此,绩效管理必须在变化管理中持之以恒,从时间跨度上抓出绩效管理成效。

3.2 与直线经理充分酝酿沟通

“千人千面,千人千法”,要认识到每个人抓重点的方式方法不可能完全一样,因而要把沟通放在第一位。首先要做的就是与直接管理自己的人员进行充分沟通。从企业这个角色来看,就是要在经营部门的思路下开展工作。毫不夸张地说,绩效管理成效的大小核心在于经营部门,在于工作思路与企业经营部门思路的吻合度,在于领导层对于工作的认可、支持及推动的力度。

3.3 抓好重点问题、重点环节的解决

负责推行绩效管理的人大多都有一个感触,就是工作重点都放在如何设计考核方案中,在挖尽心思、设法建立绩效管理实施方案后,最后还是由于人多事杂,各方都不满意。事实上,由于管理也需要付出相当大的成本,“眉毛胡子一把抓”的工作方法并不能提升工作业绩,过多的考核只会分散管理人员和员工的注意力,最后使得管理付出极大的成本,远远超过获得的成效,这也是低效业绩产生的原因。因此,抓关键、抓重点势在必行。在县级供电企业中,抓关键、抓重点就是企业关键指标及重点工作任务的落实。若在推行绩效管理过程中,将考核的内容与企业的目标与任务相脱节,则不如不进行绩效考核。

4 结语

实现绩效管理体系的有效运转不是一蹴而就的事情,依赖于企业的管理基础持续完善,包括企业内部相应的组织关系、统一的制度实施要求、较科学合理的指标评价体系、以大数据视角分析问题的信息系统普及等,需要人们结合形势要求,在企业改革历程中,同步思考、同步实施、同步推进,利用绩效管理这一工具,把有限人力资源发挥到极致,真正激发员工活力,全面提升企业管理水平。

参考文献

- [1]陈文泉.对县级供电企业固定资产管理的探讨[J].农村电工,2008,16(11):4-5.
- [2]杨锦森.浅析中国电力工业的历史和发展[J].沙棘(科教纵横),2010(9):53-54+41.
- [3]国务院批准《电力体制改革方案》[J].金融经济,2002(5):33.
- [4]彭俊勇.国企改革那些事[N].新金融观察,2015-09-21(011).