

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

浅议供电企业战略性绩效管理体系

上传日期: 2008年1月10日 编辑: 现代经济编辑部 点击:258次

马中青

(山东省中国海洋大学, 山东青岛 266071)

摘要: 电力是国民经济的重要能源, 把绩效管理的观念引入电力企业中, 充分发挥“电力先行”的职能, 这是社会的需求和市场竞争的需要; 针对当前供电企业的管理模式, 结合未来的发展, 在供电企业中实施积极有效的绩效管理对电力体制改革有重要的促进意义。

关键词: 绩效管理; 平衡计分卡 (BSC); 业务流程 (BPR)

随着我国电力体制改革的开始, 为了适应国内外竞争的需要, 使供电企业绩效管理与发展战略密切联系的要求越来越为迫切。但是, 目前的电力体制改革还在初期, 供电企业的战略管理水平相对比较低下, 企业的发展战略仍然不能为许多供电企业充分把握。在这种情形下, 各供电企业的绩效管理仍然要在战略目标比较模糊的状况下进行。要解决供电企业长期积累遗留下来的管理问题, 在建立供电企业战略性绩效管理体系时, 必须遵循“稳中求进”的原则。

综合考虑供电企业现时的绩效管理状况和分析现代战略绩效管理方法, 有理由认为, 供电企业的战略绩效管理体系的建立不是通过一种方法就可以建立起来的, 而是需要多种方法融会贯通、取长补短才能建立适应供电企业相对复杂的内、外部环境的绩效管理体系。首先, 以目标分解为基础的战略绩效管理能够从战略高度明确企业的发展思路, 理顺企业的内部管理脉; 同时, 供电企业多年前就开始提倡推行目标管理制度, 也可以为战略目标管理体系的构建提供良好的管理基础。其次, 以流程为基础的战略绩效管理可以让企业重新审视自己的内部管理状况, 规范企业的内部管理; 对于供电企业来说, 可以改变以往“重生产、轻管理”的状况, 提升企业的内部管理水平。第三, 以价值链为基础的战略绩效管理让企业能够清楚地分析出企业价值产生的根源, 同时能够提升企业的管理高度, 让企业内部管理能够真正服从于企业的整体利益。第四, 由于供电企业的管理基础相对来说还比较薄弱, 因此, 并不适于立即采用对管理要求十分严格的管理模式, 比如平衡计分卡 (BSC), 而应采用多种管理方法结合的方式, 这样不但能够提升企业的管理水平, 而且可为企业向战略绩效管理模式的转变提供缓冲的机会。

基于以上的分析, 供电企业战略绩效管理的整合模型如下:

企业战略

BPR

BSC

企业目标体系

企业指标

战略

部门指标

KPI

总体计划

部门计划

岗位职责

上级指标

流程分解

具体来讲，以上整合模型可以做如下分析：

(1) 结合企业的发展战略对企业目标进行分解：对于供电企业来说，上级单位每年会下达一些现成的绩效目标，但是不一定能够全面反映企业的经营管理状况，因而企业要结合自身战略与上级要求两方面进行分解。

(2) 利用平衡计分卡（BSC）方法从财务角度、客户角度、内部营运指标和学习与创新角度分解企业绩效指标。

(3) 利用业务流程（BPR）分解方法确定岗位关键绩效指标。

(4) 根据企业目标分解部门的管理指标。

(5) 企业指标的实现支持了企业战略目标的实现。

(6) 业务流程的顺畅保证企业战略目标的实现。

(7) 根据战略目标分解的企业目标体系与根据平衡计分卡（BSC）分解的四个方面（财务、客户、内部管理和学习与成长）进行综合平衡，保证目标的完整性。

(8) 以企业目标体系指导流程分析。

(9) 将平衡计分卡（BSC）的四个方面指标下达给部门，并进行综合平衡；部门指标的完成支持了企业目标的完成。

(10) 将部门指标分解到岗位；岗位关键指标（KPI）的实现支撑部门指标的完成。

(11) 根据流程分析确定岗位职责。

(12) 根据企业指标的具体要求制定实现要求的具体工作计划；企业计划的实现以部门目标达成为标志。

(13) 根据岗位职责确定岗位关键绩效指标（KPI）。

(14) 将企业整体计划分解到各个部门，制定部门计划；部门计划支撑企业整体计划的实现。

(15) 部门计划中的各项活动可以细分到岗位职责中；岗位职责的履行保证部门计划的完成。

归纳起来，整个模型有“两条主线”：一是根据企业战略分解“企业——部门——个人”的目标体系；另一条主线是战略分解的“企业——部门——个人”的指标体系。而在分解的过程中，又体现了分层管理的思想，用平衡计分卡（BSC）分解企业指标体系给部门，而用“流程分解法”再将部门指标分解给个人。目标体系与指标体系的相互协调、印证，构建起供电企业最终的绩效管理体系模型。以山东电网为例，绩效管理(区县级)主要分为五大主要模块（工作日志、绩效计划、绩效考评、绩效指标、综合计划）和四个辅助模块（数据维护、沟通平台、岗位说明书、绩效制度），该管理体系从实际出发，确立了“有效分解战略目标”、“优化战略执行系统”、“建立持续改进机制”、“激励自下而上精细化”、“建设无边界沟通平台”、“考评就是激励，差别才有公平”等六个具体目标。

此外，供电企业还应强调塑造以战略为导向的绩效管理理念和企业文化。一方面，供电企业作为传统的国有企业，有着传统文化的沉淀，在进行绩效管理的过程中会体现为一种“老好人”文化：大家在做绩效考核时都不愿意做反面的评价，因此在考核时多有情感上的主观评价，所做的考核可能含糊、混淆、正面有效的引导目标很难实现；另一方面，供电企业由于受计划经济的影响，已经形成了“重资历、轻能力”的企业文化，资历老的员工往往会受到更多的照顾，对高绩效员工尤其是年轻员工的积极性造成了极大的伤害，而真正有思想、有抱负、有能力的人，工作积极性往往又得不到实现。因此一个企业要使绩效管理体系得到顺利实施和有效运行，必须建立一种绩效导向的文化氛围，向组织中的每一个成员表明，企业真正需要的、重视的、奖励的是什麼，使员工的工作具有针对性。从推行绩效管理的角度来说，完善制度与获取资源都不如塑造绩效管理文化重要，因为无论是制度还是资源，最终都要通过人来进行控制，而文化最终确定了人控制两个方面的方式。所以，在供电企业中推行战略绩效管理，最重要的是先从根本上改变企业原有的、落后的管理文化，然后扎扎实实完善制度。

综上分析，不难看出，供电企业在探索自身绩效考核发展模式的过程中，面临许多体制改革遗留下来的问题和人才匮乏而产生的技术问题，尤其是在改革的大前提下迫切要实现供电企业绩效管理的战略提升，而企业目前的现状与发展要求还存在一定的差距。因此，在实现供电企业有传统的人事管理向现代战略人力资源管理转换方面进行探索与研究将具有重要理论价值和实践意义。

参考文献：

- [1] 中国人民大学付亚平，许玉林《绩效管理》，复旦大学出版社
- [2] 吴雯芳，刘昕译《人力资源管理》9版，中国人民大学出版社
- [3] 刘贵生，《电力企业绩效考核》，上海财经大学出版社

作者简介：马中青（1980年-），男，中国海洋大学硕士研究生（在读），供职于山东（烟台）莱阳供电公司。

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105