

青海油田

绩效管理理论与实践

郭俊武 主编



石油工业出版社

青海油田绩效管理理论与实践

郭俊武 主编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书从绩效计划、绩效实施、关键绩效指标法和平衡记分卡入手,系统阐述了绩效管理的理论;同时结合青海油田的实际,就其主营业务和非主营业务的绩效考核体系做出了具体设计;并选取了国内外几个典型企业的绩效管理案例分析,较好地实现了绩效管理理论与实践的有机结合。

本书适合作为高等院校经济管理、人力资源管理专业师生的参考教材,也可作为石油企业高层管理者和人力资源主管的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

青海油田绩效管理理论与实践/郭俊武主编.

北京:石油工业出版社,2008.8

ISBN 978-7-5021-6693-9

I. 青…

II. 郭…

III. 油田-工业企业管理-研究-青海省

IV. F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 109762 号

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

发行部:(010) 64523620

经 销:全国新华书店

印 刷:保定彩虹印刷有限公司

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:24.5

字数:480 千字 印数:1—2200 册

定价:82.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

《青海油田绩效管理理论与实践》

编 委 会

主 编：郭俊武

副 主 编：梁喜书 郑兴华 张有海

执行主编：解永忠

编 委：张生录 樊建伟 孙仁金 海 凤

邹碧海 徐 敏 曹 娜

前 言

随着时代的日益变革,人们越来越认识到人力资源是企业生产经营的“第一资源”,是企业获得竞争优势的核心竞争力。对于中国企业来说,如何找到鉴别员工能力、激励员工潜力、发挥员工聪明才智的绩效管理是企业管理面临的最大挑战。

自20世纪90年代末中国石油天然气集团公司重组改制以来,青海油田公司以“科学发展、构建和谐”为主题,发挥油田持续重组优势,围绕主营业务、工程技术服务和服务保障三大业务板块,进行了系统的业绩考核探索,在调动员工积极性,促进企业勘探开发、生产经营不断取得新突破,确保油田持续、稳定、协调发展等方面发挥了积极作用。

呈现在读者面前的这本书,既是对青海油田近年来业绩考核实践的一次系统总结,又是新形势下企业不断深化改革过程中的一次理论探索。全书在编写过程中具有以下特色:

1. 系统性。本书首先从理论层面系统介绍了绩效考核的全过程,并注意澄清绩效考核的定位和角色,使读者从整个绩效考核循环系统中理解各个环节的作用。其次,在理论指导下,又从实践层面系统介绍了青海油田主营业务和非主营业务绩效考核体系的设计。全书既有理论,又有实践,实现了两者的有机统一。

2. 实用性。本书以青海油田绩效考核的实践与探索作为最大案例,提供了具体的解决办法和大量实操样表,较好地实现了通过图表方式来表达绩效管理思想和实用技术的目的,使读者更容易知道在实际工作中如何去做,起到了良好的借鉴作用。这也是本书的最大亮点。

全书分为理论篇、实践篇、案例篇共十一章。内容涵盖了绩效管理的基础理论、绩效计划、绩效评估、绩效反馈、结果应用与绩效改进、绩效指标体系的建立等与绩效管理有关的各个方面。还收录了绩效管理的代表性实战案例以供读者借鉴。

本书是作者近年来对国内外、特别是青海油田绩效考核实践经验的总结、提升的一个成果。相信该书的出版对于推动中国石油天然气集团公司内部的绩效考核工作将有一定的参考价值。

目 录

第一篇 理 论 篇

第一章 绩 效	(3)
第一节 绩效的基本概念	(3)
第二节 绩效指标与绩效标准	(5)
第三节 建立高绩效的组织文化	(9)
第二章 绩效考核与绩效管理	(12)
第一节 绩效考核的基本概念	(12)
第二节 绩效管理的基本概念	(21)
第三节 绩效管理与绩效考核的差异	(27)
第四节 绩效管理对组织战略的意义	(28)
第五节 绩效管理在人力资源管理系统中的定位	(30)
第六节 建立封闭的绩效管理系统	(33)
第七节 影响绩效管理实施的因素	(40)
第三章 绩效计划与绩效实施	(43)
第一节 绩效计划	(43)
第二节 绩效目标的设定	(49)
第三节 绩效实施与管理	(53)
第四节 绩效反馈面谈	(60)
第五节 绩效改进	(64)
第四章 系统绩效考核技术一——关键绩效指标法	(66)
第一节 关键绩效指标的概念和特点	(66)
第二节 建立关键绩效指标体系的意义和原则	(68)
第三节 关键绩效指标体系的构成与设计思路	(70)
第四节 关键绩效指标体系的设计程序	(81)
第五节 运用关键绩效指标考核中的问题	(91)
第五章 系统绩效考核技术二——平衡记分卡	(95)

第一节	平衡记分卡的基本思想	(95)
第二节	平衡记分卡的指标体系	(99)
第三节	引入平衡记分卡的流程	(107)
第四节	平衡记分卡与其他考核方法的比较	(110)
第五节	部门平衡记分卡的设计	(114)
第六节	个人平衡记分卡的设计	(124)
第七节	实施平衡记分卡的前提和障碍	(129)
第八节	平衡记分卡的应用	(134)

第二篇 实 践 篇

第六章	青海油田实施绩效考核回顾	(139)
第一节	青海油田的建设与发展	(139)
第二节	建立健全绩效考核制度	(150)
第三节	建立健全薪酬总额与经济效益挂钩办法	(156)
第四节	实施油气勘探及项目建设奖励办法	(161)
第五节	边远难采油田承包经营新机制	(169)
第六节	绩效考核的实施效果	(171)
第七章	青海油田绩效考核中存在的问题及改进意见	(174)
第一节	青海油田绩效考核中存在的问题	(174)
第二节	对现行绩效考核体系的改进建议	(178)
第三节	青海油田人力资源管理经验、问题及改进建议	(181)
第八章	青海油田主营业务绩效考核体系设计	(185)
第一节	指导思想和原则	(185)
第二节	绩效考核体系的设计	(189)
第三节	具体单位的绩效考核体系设计	(199)
第四节	边远油田开发新机制	(258)
第九章	青海油田非主营业务绩效考核体系设计	(261)
第一节	指导思想和原则	(261)
第二节	绩效考核体系的设计	(263)
第三节	具体单位的绩效考核体系设计	(265)
第十章	青海油田绩效分类评价体系设计及考评结果应用	(294)
第一节	绩效评价体系建设	(294)

第二节	绩效考核及网络·····	(305)
第三节	评价结果在各人力资源管理职能中的运用·····	(307)
第四节	青海油田解决当前人力资源管理问题的对策·····	(319)

第三篇 案 例 篇

第十一章	企业绩效考核案例·····	(329)
第一节	钻采工艺研究院绩效考核·····	(329)
第二节	K公司绩效管理体系·····	(332)
第三节	摩托罗拉的绩效管理·····	(339)
第四节	平衡记分卡在H公司的应用·····	(343)
第五节	D公司绩效管理案例研究·····	(347)
附录1	关键绩效指标实例·····	(353)
附录2	青海油田油气增储突出贡献奖申请材料·····	(358)
附录3	青海油田油气增储突出贡献奖项目成员登记材料·····	(364)
附录4	绩效考核定性指标评分标准·····	(373)
附录5	绩效考核面谈记录表、改进计划表、结果申诉表·····	(375)
附录6	《钻采院科技项目项目长责任制实施办法》(2006年修订版) ·····	(378)
参考文献	·····	(382)

第一篇 理论篇



第一章 绩 效

进入 21 世纪,绩效问题已成为许多企业不得不关注的热点问题。企业要想不断地提高收益并获得成功,除了环境、组织的影响因素外,还要考虑如何通过调动员工的积极性和创造性来改进员工的工作绩效,从而提高企业绩效,这就要求管理者必须熟练掌握绩效管理的技术和艺术。那么,如何理解“绩效”呢?

第一节 绩效的基本概念

一、绩效的含义

对于绩效的含义,学者们众说纷纭,在不同的情景之下有着不同的解释。有人认为,绩效指的是完成工作的效率与效能;有人认为,绩效是员工的工作结果,是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分;还有人认为,所谓绩效,简单地讲就是指事物运动过程(狭义上指业务运作过程)所表现出的状态或结果,它包含质和量两方面的规定,可以通过定性和定量两种方式进行描述和反映,最终通过客观的评价和主观的评价等评价方式表现出来,等等。

显然,绩效是一个含义丰富的概念。从管理实践的历程来看,人们对于绩效的认识是不断发展的:从单纯地强调数量到强调质量再到强调满足顾客需要;从强调“即期绩效”发展到强调“未来绩效”。这充分说明对于组织和个人来说,应该综合地考虑过程、方式、结果及时间的因素,以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。我们一般认为,绩效反映的是员工在一定时期内以个人知识、技能等的投入,通过某种方式、方法实现某种结果的过程。简单地说,绩效就是指那些经过评价的工作行为、方式及其结果。值得注意的是,绩效是一个过程的概念,它与考核的过程相互联系;探讨绩效问题必须考虑时间因素;绩效反映在行为、方式和结果三个方面。

此外,在管理学上绩效可分为员工绩效和组织绩效。以上我们主要谈的是员工绩效,组织绩效是指组织在某一时期内,组织任务完成的数量、质量、效率及盈利状况。二者既相互区别又密切联系,所以在研究员工的绩效问题时,必须考虑组织因素。

二、绩效的性质

由绩效的定义不难看出,绩效会因时间、空间、工作任务和工作条件(环

境)等相关因素的变化而变化,从而呈现出显著的多因性、多维性与动态性。

(一) 多因性

绩效的多因性是指员工绩效的优劣并不是由单一因素决定的,而是受到员工的工作态度、工作动机、价值观、工作环境、工作特征以及组织的制度和机制等多种主客观因素的影响。但是,在不同情况下,各种因素对绩效的影响程度是不同的。因而,管理者在研究绩效问题时,应该抓住目前影响绩效的众多因素中的关键因素,这样才能更有效地进行绩效管理。

(二) 多维性

绩效的多维性指的是需要从多个角度或方面去分析与考核绩效。例如在对生产线上的工人进行绩效考核时,管理者不仅要看其产量,而且要综合考察其产品的质量、消耗原材料数量、工作出勤率、团队精神、服从意识、纪律观念等多方面情况,从而得出最终的考核结论。然而,并非任何情况下都需要全面考虑所有可能的考核维度,考核目的不同,要选择的考核维度与考核指标自然有所差异,而且各个维度的权重也会不同。因此,管理者在设计绩效考核体系时往往要根据组织战略、组织文化以及岗位特征等方面的情况,设计出一个由不同权重的多重考核指标组成的考核指标体系。

(三) 动态性

绩效的动态性是指员工的绩效会随着时间的推移而发生变化。原来较差的绩效可能会变好,原来较好的绩效也可能会变差。这就要求管理者在考核员工的绩效时注意其动态性,切忌用一成不变的思维来对待有关绩效问题。绩效的动态性实际上也向我们解释了绩效考核和绩效管理中存在一个周期的原因,因而在确定绩效考核和绩效管理的周期时,应具体情况具体分析,充分考虑绩效的动态性特征,确定适当的绩效周期,以保证管理者能够根据考核的目的及时掌握员工的绩效情况。

三、影响绩效的主要因素

前面我们已经提到,绩效具有多因性,管理学家研究表明,员工的绩效主要由技能、激励、环境和机会四种因素决定。

我们可以用一个函数表示:

$$P=f(S, O, M, E)$$

其中, P (performance) 表示绩效; S (skill) 表示技能;

O (opportunity) 表示机会; M (motive) 表示激励;

E (environment) 表示环境。

(一) 技能

技能是指员工个人的工作技巧和能力。一般来说,员工的技能与个人的智

力、勤勉、经历、受教育程度、培训背景以及心理素质等因素密切相关。但是,员工的技能并不是一成不变的,组织可以为员工提供各种形式的培训或鼓励员工主动进行各种类型的学习,从而提高员工的整体技能水平。

(二) 激励

激励因素是通过改变员工的工作积极性来影响员工的工作绩效的。激励论者承认员工本身具有一种内在的工作积极性和主动性,问题在于如何把它们调动起来。激励理论以马斯洛的需求理论为基础,马斯洛认为,人的需求具有不同的层次,而需求层次又是由员工个人的性情、感知、学习过程与价值观等特点决定的。管理者只有根据员工个人需求的不同层次,有针对性地采取激励措施,才能调动个人的工作积极性。同样的,对于一个员工群体,管理者也应该弄清这个群体的需求结构、个性结构、价值观结构、文化层次结构等方面的情况,并针对多数人的倾向实施激励措施,这样才能取得理想的激励效果。

(三) 环境

影响工作绩效的环境因素可以分为组织内部的环境因素和组织外部的环境因素两类。内部客观环境一般包括工作环境、劳动条件、规章制度、组织结构、企业文化等,不同性质的工作对内部环境的要求也是不同的。外部客观环境主要包括社会政治经济情况、市场的竞争强度等。内部环境是影响工作绩效的本质因素,外部环境通过它起作用。但是,不管是组织的内部环境还是外部环境,都会通过影响员工的工作技能和工作态度而影响员工的工作绩效。

(四) 机会

机会,也就是我们常说的“运气”,它带有明显的偶然性。对员工来说,被分到什么样的工作既有客观必然性也带有一定的偶然性。在很多情况下,员工常常因为偶然得到机会去完成特定的任务而达到在原有岗位上无法实现的工作绩效。

在以上四种因素中,技能和激励是主观方面的原因,是创造绩效的主动因素;环境和机会是影响绩效的客观原因,是绩效状况的外部制约因素。管理者应该认识到,绩效是由员工个人特质和外部系统特质以及这两者间的相互作用决定的,这样才能使绩效考核与管理过程更加公平。

第二节 绩效指标与绩效标准

一、绩效指标

根据组织的实际情况设计科学的绩效考核指标体系是制定绩效考核制度的一个核心工作,也是绩效管理中最重要的一环。绩效考核指标体系设置得是否合

理,直接影响着绩效考核过程的可操作性,决定了绩效考核能否取得成功以及绩效管理目标能否达成。

(一) 绩效考核指标的概念

所谓绩效考核指标指的是考核因子或考核项目。在绩效考核过程中,管理者要对被考核对象的各个方面或各个要素进行考核,而指向这些方面或要素的概念就是考核指标。绩效考核工作只有通过考核指标才具有可操作性。各个考核指标上的考核结果综合起来体现着总的考核结果的优劣。例如,考核营销人员的绩效可以从销售额、回款率和顾客满意度等方面的指标来进行。

绩效考核指标一般由四个要素构成,即:

- (1) 指标名称:指标名称是对考核指标的内容做出的总体概括。
- (2) 指标定义:指标定义是指标内容的操作性定义,用于揭示考核指标的关键可变特征。
- (3) 标志:考核的结果通常表现为将某种行为、结果或特征划归到若干个级别之一。考核指标中用于区分各个级别的特征规定就是绩效考核指标的标志。
- (4) 标度:标度用于对标志所规定的各个级别所包含的范围做出规定,或者说,标度是用于揭示各级别之间差异的规定。

表 1-1 绩效考核的指标构成

指标名称	计 划 能 力				
指标定义	是否能有计划、有步骤地完成领导交给的工作				
标志	A	B	C	D	E
标度	很好	尚可	一般	较差	极差

从表 1-1 可以看出,标志和标度是一一对应的。标志和标度就好比一把尺子上的刻度和规定刻度的标准。因此,我们通常把两者统称为绩效考核的尺度,尺就是标志,度就是标度。

(二) 绩效考核指标的基本要求

制定有效的绩效考核指标是绩效考核取得成功的保证,也是建立绩效考核体系的中心环节。因而,在设计绩效考核指标时应满足以下基本要求。

1. 内涵明确清晰

对每个绩效考核指标要规定出明确的含义,使不同的考核者对考核指标内容都能够有相同的理解。绩效考核指标的表达应清晰,用于考核指标名称和定义中的名词应准确没有歧义,以避免考核者不能轻松地理解它的含义,而产生模棱两可的感觉。

2. 具有独立性

虽然考核指标之间可以有相互作用或相互影响、相互交叉的内容,但每个指

标必须要有自己独立的含义和界定。

3. 具有针对性

绩效考核指标应针对某个特定的绩效目标,并反映出相应的绩效标准。所以,管理者应根据岗位职能所要求的各项工作内容及相应的绩效目标和标准来设定每个绩效考核指标,这样才能真正起到目标引导作用,避免工作重心偏离目标的方向。

(三) 绩效考核指标的分类

根据不同的标准,绩效考核指标有多种分类方式。为了更好地设计绩效考核系统中的考核指标,管理者应有效地把握各种绩效考核指标的本质特征。

1. 根据绩效考核的内容分类

1) 工作业绩考核指标

所谓工作业绩就是工作行为所产生的结果。一般情况下,工作业绩是员工对组织贡献的主要表现形式,因此,对员工的绩效考核应强调对员工工作业绩的考核。此外,对于业绩的考核结果还直接反映了绩效管理的最终目的——提高企业的整体绩效以实现既定目标。工作业绩指标可以表现为某职位的关键工作职责或一个阶段性的项目,也可以是年度的综合业绩。通常,工作业绩指标具体表现为完成工作的数量指标、质量指标、工作效率指标以及成本费用指标。

2) 工作能力考核指标

组织中的不同职务对于员工的工作能力的要求是不同的,在绩效考核中加入工作能力方面的考核指标,能够使考核结果更真实地反映出员工的整体绩效。工作能力指标是根据被考核职位要求任职者必须具备的能力而制定的。

3) 工作态度考核指标

工作态度与工作能力在一定程度上共同决定了一名员工的实际工作业绩,有些人能力很强但出工不出力,因而不能实现较高的工作业绩;而有些人能力一般却兢兢业业,结果做出了十分突出的成绩。为了对员工的行为进行引导从而达到绩效管理的目的,在绩效考核中必须加上对工作态度的考核指标。

2. 根据指标量化程度分类

1) 硬指标

所谓硬指标指的是那些以统计数据为基础,把统计数据作为主要的考核信息,建立考核数学模型,以数学手段求得考核结果,并以数量表示考核结果的考核指标。

使用硬指标进行绩效考核能够不受个人经验和主观意识的影响,具有一定的客观性和可靠性。但是,如果考核所依据的数据不够准确,或者指标很难量化,硬指标的考核结果就难以客观和可靠了。此外,由于缺少人的主观性的影响,硬指标的考核过程往往较为死板,缺乏灵活性,毕竟数据本身并不能完全说明所要

考核的事实情况。

2) 软指标

软指标是指主要通过人的主观判断而得出考核结果的考核指标。人们在行为科学中用专家考核来指代这种主观考核过程,即由考核者对系统输出做出主观分析,直接给考核对象打分或做出模糊评判,如很好、好、一般、不太好、不好。这种主观考核要求考核者必须对被考核对象所从事的工作相当内行,因为此类考核完全依赖于考核者的知识和经验。

但是,运用软指标进行考核的结果容易受到考核者主观意识的影响和经验的局限,其客观性和准确性在很大程度上取决于考核者的素质。因此,软指标的考核一般由多个考核主体共同进行,彼此互相补充,以产生一个比较完善的结论。

3) 软、硬指标结合

在实际考核工作中,我们往往将软指标和硬指标结合起来综合运用。数据充足时以硬指标为主辅以软指标,数据缺乏时以软指标为主辅以硬指标,这样可以有效地弥补两种方法各自的不足。

3. “特质、行为、结果”三类考核指标

一般情况下,人们主要用三种思路来设计绩效考核指标,即“特质、行为和结果”。在进行绩效考核指标体系的设计中,综合运用这三类指标是一种较为常见的方式。

二、绩效标准

绩效标准反映了组织对岗位工作的要求,管理者必须先确定绩效标准,才能根据员工具体情况有针对性制定出详细的绩效目标和计划。

(一) 制定绩效标准的一般步骤

绩效标准与员工各个岗位职责有密切关联,如果组织尚未建立完善的工作说明书,要想制定绩效标准就必须从最基础的工作分析开始。

(1) 收集信息,确定岗位工作说明书。

(2) 确定部门各项工作所需要的知识、技能、经验、资格(文凭和资格证书之类),应尽可能详细具体,并划分出相应等级。

(3) 根据工作说明书与工作规范确定岗位的工作量、主要工作事项,并根据每位员工的工作内容确定相应的绩效标准。

(4) 管理者与员工就所确定的职务标准进行商议,并对绩效标准进行修正,最终达成共识。

(二) 绩效标准的特征

绩效考核的标准即绩效标准应该是不以人的能力等因素为转移的客观标准,体现出绩效考核的公正性。具体来讲,合理有效的绩效标准应具备如下特征:

(1) 绩效标准是基于工作而非工作者制定的。无论谁在做这项工作,工作的绩效标准只应当有一套,不能针对每个员工各定一套。

(2) 绩效标准应是被考核者能够达到的。过高的绩效标准会使被考核者丧失信心,而且标准也会失去其激励导向的价值。

(3) 绩效标准应尽可能经过管理者和员工双方的沟通协调并取得认同后再制定出来。

(4) 绩效标准要尽可能说得具体明确,也要容易被衡量。

(5) 绩效标准具有时效性,它必须清楚地说明员工应该在什么样的时间限制下实现所规定的标准,也要指出该绩效标准今后能否继续适用,即适用的时间期限如何。

(6) 绩效标准是可以改变的,即标准可以因新方法的引进或因其他工作重要性的变化而变动。但一般情况下,管理者不应只是因为员工无法达成而轻易地改变绩效标准。

(7) 绩效标准要具有全面性、独立性和简明性。

考核标准应尽可能反映被考核者工作的全貌,力求全面周到。但全面并非越多越好,绩效考核标准的数量应根据岗位的具体要求来确定,并没有一个固定的数字作为答案。

绩效考核标准体系是由多个层次构成的,考核标准在同一层次上应相互独立,不能存在重叠和因果关系。

被考核者往往不能深刻理解复杂、专业化的考核标准,在实际操作中,最简单的考核标准反而是最有效的。

第三节 建立高绩效的组织文化

在市场竞争日益激烈的当今社会,绩效管理已成为组织关注的焦点,因为只有高绩效的组织才能获得生存和发展的权力,而低绩效的组织将被市场无情淘汰。组织中的绩效管理系统是在制度管理的基础上,通过改变员工的行为方式来尽力提高组织的绩效。为了使组织绩效得到可持续的改进和提高,我们还必须从文化管理的角度出发,来引导和改变员工的思想,使高绩效的组织文化形成一种强势的自我驱动力。

一、高绩效组织文化的特点

组织文化的核心是组织的价值准则,一个组织的文化通常可以用精练的几句话来概括,并且会无形地左右组织的各种活动。优良的组织文化可以带动员工树立与组织一致的目标,还能为员工营造出一个合适的、鼓励积极创造的工作环