

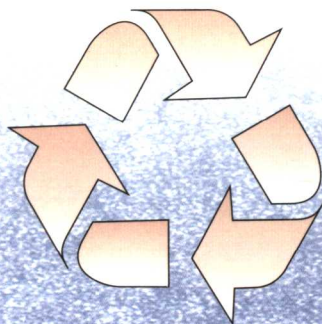
现代煤炭企业

规范化管理实务

——漳村煤矿绩效管理

主 编 · 王志清 张丛林

副主编 · 杨建林 姚水洪



Xiandai Meitan Qiye

Guifanhua

Guanli Shiwu



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代煤炭企业 规范化管理实务

——漳村煤矿绩效管理

王志清 张丛林 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

漳村煤矿绩效管理/王志清,张丛林主编. —北京:中国经济出版社,2005. 11

(现代煤炭企业规范化管理实务)

ISBN 7-5017-0981-5

I. 漳… II. ①王… ②张… III. 煤炭工业—工业企业管理: 人事管理—长治市 IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 118370 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:崔清北 (电话:010-64471642)

责任印制:常 毅

封面设计:红色方块

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:10.25 字 数:250千字

版 次:2006年1月第1版 印 次:2006年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-0981-5/F·632 定 价:25.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

作者简介



王志清 矿业工程硕士，成绩优异的高级工程师，“第十二届孙越崎青年科技奖”获得者，有多项科研成果获省部级以上科技进步奖，在《煤炭科学技术》等杂志发表论文多篇。



张丛林 大学学历，高级政工师，煤炭工业科技进步矿井先进工作者，山西省“模范工会工作者”，在省、市以上报刊发表论文多篇。

作者简介



杨建林 大学学历，高级经济师，高级工程师，中国国情与发展研究所研究员，有多项科研成果获省部级以上科技进步奖，在《煤炭经济研究》等杂志发表论文多篇。



姚水洪 管理学博士，北京化工大学经济管理学院副教授、北京智联惠达管理咨询公司总经理。曾主持或参与20多家企业管理咨询和近10个区域发展规划项目，主要研究领域为人力资源管理、企业文化与企业家理论。

《现代煤炭企业规范化管理实务 ——漳村煤矿绩效管理》

编 委 会 名 单

主 编:王志清 张丛林

副主编:杨建林 姚水洪

编 委:	肖亚宁	李景文	范文斌	矫林岳	刁俊文
	王安国	苗 田	杨效勤	秦远平	王中青
	刘爱国	郭日平	崔红卫	武瑞庆	冯瑞波
	张 祥	翟泽民	张士威	姬长有	冀敏俊
	万世文	王玉林	冯俊斌	常国威	魏李斌
	杨进宏	刘建宏	郝志中	宋献忠	杜五一
	韩玉明	程彦君	栗玉明	王庆民	

序 言

近几年来,无论是我国的理论界还是企业界都流行着很多从国外引进的管理学术语,例如执行力、利润力、学习型组织、ERP等等,不仅是中国企业老板盲目跟风,而且理论界对这些问题也是不甚明了。中国企业是在转型过程中成长起来的企业,目前还面临着市场环境不成熟的竞争条件,同时由于内部运作的不规范等诸多原因使得企业在发展过程中必然出现很多矛盾与困惑。但国内很多企业领导在面临上述问题时不是从内部管理规范化入手,而是寄希望于一些名词概念来统合企业员工思想和观念,从而达到改造企业的目的。很多企业在这么做的时候,其投入是非常大的,但其产出投入比不高,例如很多企业花费巨资建立的ERP系统并没有达到预期的目的,相反系统成为摆设,有的甚至使企业陷入发展困境。实际上,企业任何外来管理理念的引入或实施都必须结合企业具体的运营实际,切实把握企业在发展过程中的需要,而不能盲目跟风。唯有如此,企业才能有效地把握发展过程中的各种机遇,通过内部规范化管理而达到不断获得企业持续竞争能力,具有持续竞争优势的目的。

绩效管理是企业内部规范化管理的一个环节,通过有效的绩效管理目标、方式与内容的结合,可以使企业留住人才、发挥

核心员工的创造才能,从而提升企业运营绩效。绩效管理如今在中国已成为一个“显词”。中国本土企业,不论是国有还是民营,其领导人至少在理论上已意识到绩效管理的重要性。不少企业已通过各种方式在企业中开始引入绩效管理的理念和实践,建立绩效管理系统,对业绩、工作进行评价,实施绩效管理和衡量,把绩效管理同企业其他管理体系联系起来,部分企业已经收获到绩效管理的果实。因而,把绩效管理理念引入到企业而达到规范企业管理的目的,对于企业来说,像这样的“概念”借鉴和引入是值得的。潞安环能股份公司漳村煤矿正是通过引入“绩效管理”的理念和方法,结合企业运营实际而有效实施,从而使企业绩效逐年提升。

漳村煤矿在企业实践过程中形成了一套具有自己特色的绩效管理体系,这套绩效管理体系是基于漳村煤矿不同阶段的发展目标而逐渐形成,漳村煤矿通过有效的绩效管理,将明确、具体的目标和任务层层分解与传递,从而有效保证煤矿的安全指标、产量指标与其他任务绩效指标的完成和落实,并且在有效使煤矿各项目标落地的同时,通过煤矿绩效管理体系的实施,建构煤矿的团队合作文化与激发煤矿员工的工作潜力。漳村煤矿把绩效管理当作一个系统看待,从系统的角度来审视和对待企业员工以及部门的工作绩效和绩效管理,由此,漳村煤矿的绩效管理形成组织、流程和岗位三个层次,以及绩效目标、绩效指标、绩效组织、绩效权责、绩效流程和绩效制度六大体系。通过“三层次、六体系”的漳村特色绩效管理内容的有效落实,漳村煤矿内部管理逐步规范化。因而可以说,漳村煤矿通过绩效管理的实施取得了相当好的效果。

目前在市面上有很多流行的人力资源管理书籍,尤其是绩效管理的理论书籍更是充斥书架,但从企业实际运营出发总结出来

的绩效管理书籍相对不多。漳村煤矿结合实际引入绩效管理理念和做法取得了很好的效果,把其绩效管理运作实践总结出来,这就体现出双重价值:一是企业实际运营的参考价值,二是理论实际结合研究的案例价值。对于漳村煤矿来说,把近十年的经验总结出来只是一个阶段,相信在企业未来运营实际中会做得更好。

钟朋荣

目 录

序言	钟朋荣
第一章 现代企业绩效管理概述	(1)
第一节 企业实施绩效管理变革的现实基础	(1)
第二节 现代企业绩效管理简介	(4)
第三节 企业绩效管理的必要性	(9)
第四节 企业绩效管理流程	(15)
第五节 未来企业绩效管理的发展方向	(26)
第二章 煤炭企业绩效管理现状特征	(35)
第一节 当前我国煤炭企业组织与管理特征 ...	(35)
第二节 煤炭企业的人力资源管理现状分析 ...	(41)
第三节 煤炭企业绩效管理过程中存在的问题 ...	(53)
第四节 煤炭企业绩效管理需要把握的问题 ...	(58)
第三章 漳村煤矿绩效管理的发展过程	(65)
第一节 漳村煤矿的整体发展概况	(65)
第二节 漳村煤矿绩效管理的阶段	(71)

第三节	漳村煤矿绩效管理的特色	(75)
第四章	漳村煤矿绩效管理体系(一)	(81)
第一节	漳村煤矿绩效体系建构的内容	(82)
第二节	漳村煤矿绩效管理的组织体系	(87)
第三节	漳村煤矿的绩效目标管理体系	(97)
第四节	漳村煤矿绩效管理的指标体系	(120)
第五节	漳村煤矿绩效管理的权责体系	(131)
第五章	漳村煤矿绩效管理体系(二)	(151)
第一节	漳村煤矿绩效管理的流程体系	(151)
第二节	漳村煤矿绩效管理的制度体系	(167)
第三节	漳村煤矿绩效管理体系的特征	(172)
第六章	漳村煤矿部门与岗位绩效管理	(177)
第一节	漳村煤矿部门与岗位绩效管理 的基础	(177)
第二节	漳村煤矿部门绩效管理过程 与内容	(189)
第三节	漳村煤矿的岗位绩效指标设计 与特征	(199)
第四节	漳村煤矿的岗位绩效管理层级	(216)
第七章	面向未来的漳村煤矿绩效管理 的改进	(221)
第一节	目前漳村煤矿绩效管理中存在 的问题	(221)
第二节	漳村煤矿绩效管理改进中需要把握 的内容	(227)

第三节 漳村煤矿绩效管理改进 的方向	(234)
后 记	(237)
主要参考文献	(239)
附件 1:漳村煤矿岗位考核制度	(243)
附件 2:漳村煤矿部门职能与考核 指标(部分)	(254)
附件 3:2004 年中国企业绩效管理现状 调查(节选)	(279)
附件 4:2003 年国内企业绩效管理现状调查	(306)

第一章 现代企业绩效管理概述

第一节 企业实施绩效管理变革的现实基础

随着市场经济体制的逐渐完善以及我国已经加入 WTO 的现实，国内企业总体上面临着不同程度的竞争与挑战。各个企业必须通过有效的途径不断提升自己的核心竞争能力，进而创造出企业持续的市场竞争优势，从而才能提高企业的市场绩效以适应激烈的市场竞争，求得自身的生存和发展。由于种种原因，以前我国企业的绩效考核方式和体系已经满足不了企业不断提高市场绩效的要求，推行现代绩效管理已经成为必然。根据目前我国企业发展的现实情况以及社会经济的发展情况，我国企业已经具备改进以前业绩管理方式、体系和有效进行绩效管理的现实基础。

一、现代技术的发展为绩效管理提供了技术支持

有效的绩效管理需要考核组织形成准确完整的绩效信息系统，通过绩效信息系统有效的测量各个部门以及各个岗位的工作绩效。随着计算机技术的发展和信息系统、网络的普及应用，企业绩效管理过程中所需的大量数据资料的存储、分析、快速查询能够以低成本的方式有效实现，使得绩效管理组织建立快捷、准

确和方便的绩效信息系统成为可能。现阶段我国很多企业都有自己的数据库，而且有些企业建立了企业的 ERP 管理系统，这些信息化的管理方式增强了绩效评估结果的真实性、可信性，同时节省了大量的人力、物力、财力，提高了绩效管理的效率，减轻了企业决策人员、管理人员和评估人员的压力；而且信息化使企业绩效管理的各种信息公开化和透明化，并产生资源共享的优势，容易赢得实施绩效管理的组织内员工的信任和支持，为实施绩效管理打下了坚实的基础。

二、西方绩效管理理论和实践日渐成熟

发达国家进行绩效管理已有一百多年的发展历史，绩效管理的理论方法和实践已相当成熟，并且许多理论家与实践家还在为绩效管理方式的完善和绩效管理体系的发展作进一步努力。目前在西方包括企业在内的各种组织中，实施绩效管理非常广泛，差不多所有的企业都有一套自己的绩效管理系统。这些都为我们提供了经验。从借鉴和移植的角度来讲，采用外来的先进管理工具、技术和方法是风险和成本最小的策略；而且由于发达国家的绩效管理方式相对成熟，其管理体系相对完善，因此我们在充分分析企业具体情况的有效研究国外组织成功进行绩效管理的经验，有选择的加以应用。

三、绩效管理的理念深入人心

21 世纪是知识经济的时代，是全球经济一体化的时代，是高新技术的时代，是竞争的时代，是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才，人才资源是知识经济时代组织形成核心竞争能力的第一资源，人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境，企业作为一个市场组织，如何取得竞争优势？如何维持竞争优势？这是摆在每一个企业家或企业管理人员面前的现实而迫切的问题。在这种情况下谁能吸引人

才、留住人才、使用好人才，谁就能拥有市场竞争的主动权，就拥有强大的核心竞争力。因此，在当代社会经济发展中，人力资源的开发、利用与管理不仅成为经济增长的决定性因素，而且也是直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源。而人力资源管理中的任何一个环节与绩效管理都有千丝万缕的联系，所有的一切都需要有效的绩效管理提供必要的信息，因此绩效管理得到越来越多的重视。

绩效管理如今在中国已成为一个“显词”。中国本土企业，不论是国有还是民营，其领导人至少在理论上已意识到绩效管理的重要性。不少企业已通过各种方式在企业中开始引入绩效管理的理念和实践，建立绩效管理系统，对业绩、工作进行评价，实施绩效管理和衡量，把绩效管理同企业其他管理体系联系起来，部分企业已经收获到绩效管理的果实。

四、企业原有的绩效考评体系为实行绩效管理打下了基础

绩效管理是组织在目标共识和目标达成过程中，管理者与员工之间计划、沟通、反馈、指导和支持的持续活动，其关键行为是设定目标和衡量标准、总结、评估、沟通、激励和发展等，其核心目的是不断提升个人和组织绩效，实现员工与组织共同发展的长期目标。

以往国内大多数企业往往只注重绩效考核，而忽略了绩效管理的整个过程。传统的绩效考评仅仅是关注员工的工作结果，以各种表格和文字的形式进行“纸上”考核，忽视与员工进行面对面的沟通交流，探讨绩效问题，以及对员工工作过程的跟进与指导。由“绩效考核”到“绩效管理”蕴涵着管理理念的深刻变革。尽管如此，我国企业已经进行的绩效考核毕竟是在企业运作现实基础上建立起来的，可以为企业实施新的绩效管理体系提供了基础。我们可以通过以下两种方式进行转换以达到有效绩效

管理的目的。一是从“计分查核型”到“能力开发取向型”。绩效管理不是为了对员工进行审查，给员工评出优、良、中、差、劣，而应该告诉员工怎样做才能做得更好。通过绩效管理反映出业绩的现状，更重要的是改进业绩。二是从“主管中心型”到“双向沟通型”。管理者不应是“审判员”的角色，而应承担的是“教练员与辅导员”的角色。绩效管理是提供给管理者与员工，对工作表现的持续对话渠道，使双方增进交流、增进信任，对员工表现予以反馈指导。

第二节 现代企业绩效管理简介

国内企业具有了实施绩效管理变革的现实基础，那么怎么能有效实施绩效管理？要明确回答这个问题就必须了解绩效以及绩效管理的内涵、实施绩效管理的目的以及绩效管理实施主体。

一、绩效与绩效管理的含义

1. 绩效的内涵特征。绩效的含义是非常广泛的，对其理解也不相同，企业在不同的时期、不同的发展阶段，根据不同的对象有不同的含义。目前较为普遍认同的定义为：“绩效 = 结果 + 过程”。对不同的企业和企业中不同的人员来讲，“结果”和“过程”的侧重点不同：

- 对处于初创期和成长期的企业来讲，一般更注重“结果”；对处于扩张期和成熟期的企业，可能会更重视“过程”；
- 对强调反映速度，注重灵活、创新工作文化的企业，一般更强调“结果”；对强调流程、规范，注重规则工作文化的企业，一般更强调“过程”；

- 对企业内不同类别、不同层次的人员，应根据其工作性质和岗位职责确定不同的侧重点。

绩效又可分为组织绩效和个人绩效。其中，组织绩效是指组织（企业）总体或组织（企业）内部各部门（科室）或工作组（项目组）的绩效，个人绩效是指组织（企业）中每位员工的绩效。

2. 绩效管理的含义。绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。绩效管理首先要解决几个问题：（1）就目标及如何达到目标需要达成共识。（2）绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导和员工能力的提高。（3）绩效管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程。绩效管理所涵盖的内容很多，它所要解决的问题主要包括：如何确定有效的目标？如何使目标在管理者与员工之间达成共识？如何引导员工朝着正确的目标发展？如何对实现目标的过程进行监控？如何对实现的业绩进行评价和对目标业绩进行改进？绩效管理中的绩效和很多人通常所理解的“绩效”不太一样。在绩效管理中，一般倾向认为绩效首先是一种结果，即做了什么；其次是过程，即是用什么样的行为做的；第三是绩效本身的素质。因此绩效考核只是绩效管理的一个环节。绩效管理的要点主要包括：

- 绩效管理首先是管理。绩效管理基本上涵盖包括计划、组织、领导、协调和控制的管理的所有职能，因此有人这样来认识绩效管理：“管理者不做绩效管理，还能做什么！”；

- 绩效管理特别强调持续不断的沟通；

- 绩效管理不仅强调工作结果，而且重视达成目标的过程；