

组织绩效与员工绩效有机结合 提升企业技术经济指标

种明国 董青霞

(中国石化齐鲁分公司腈纶厂, 山东淄博, 255040)

摘要 详细介绍中国石化齐鲁分公司腈纶厂建立的企业组织绩效与员工岗位绩效有机结合的绩效管理体系及实施效果, 为企业绩效管理实践及改进提供可靠借鉴。

关键词 组织绩效 员工绩效 丙烯腈 腈纶 技术经济指标

中图分类号: F272.92 文献标识码: C 文章编号: 1009-9859(2010)02-0169-03

1 背景

中国石化齐鲁分公司腈纶厂(以下简称腈纶厂)拥有40 kt/a丙烯腈和60 kt/a腈纶2套主要生产装置,分南北两个厂区(相距10 km左右),南厂区为丙烯腈装置,北厂区为腈纶装置。丙烯腈装置是20世纪90年代初引进美国BP公司生产技术建设的,主要生产丙烯腈、乙腈、硫酸铵等产品,原设计丙烯腈产能25 kt/a。1999年国产化技术改造后,年产丙烯腈40 kt、乙腈1400 t、硫酸铵3800 t。腈纶装置采用美国杜邦公司的干法腈纶纺丝工艺,于1993年建成投产,生产腈纶短纤维、长丝、毛条等系列产品,产能45 kt/a。2001年经过扩能改造后,现年产腈纶纤维60 kt、腈纶毛条15 kt。

2005年腈纶厂9项主要技术经济指标中的大部分落后于同行业水平,期间腈纶厂虽然组织了多项攻关,但效果不大。分配机制上也存在问题,大锅饭现象严重,职工忧患意识和责任心不强,干好干坏一个样。原有的绩效考核机制不能激发专业技术人员的积极性和创造性。自2006年起,腈纶厂进行了大胆改革,积极创新,建立了组织绩效与员工岗位绩效有机结合、齐抓共管的企业绩效管理体系。

2 组织绩效和员工绩效有机结合的内涵

以安全生产为中心,以节能降耗为目标,紧紧围绕“安全、文明、优质、创新、高产、低耗”六条主

线,赶超行业先进,努力实现企业利润最大化和职工利益最佳化。制定科学合理的组织绩效考核方案及员工绩效考核办法,做到组织绩效与员工绩效有机结合、齐抓共管,全面提升企业技术经济指标,促进企业长远发展。

3 组织绩效与员工绩效有机结合的主要内容

3.1 建立以组织绩效考核为主线的考核体系

3.1.1 制定科学合理的组织绩效考核体系

以齐鲁分公司年度考核指标为基础,以厂年度生产经营目标为依据,设置考核指标,统一考核、统一兑现。采取厂控指标考核和专业管理考核相结合的考核办法,厂控指标考核以产量、消耗、质量、责任成本、服务质量、现场管理等为主要考核内容,对全厂5个生产车间、8个辅助生产车间指标进行详细规定并据此考核;对各职能部室采取和基层车间挂钩考核的办法,以提高部室的责任心和积极性。专业管理考核以安全环保、生产技术、产品质量、设备动力、三基综合管理、财务、计划统计、审计、计量、信息网络、警卫消防、社会治安综合治理、行政事务管理等为主要考核内容,由各职能部室制定考核细则,并负责考核。

收稿日期: 2010-03-18 修回日期: 2010-04-08

作者简介: 种明国(1961-),男,经济师,1983年毕业于曲阜师范大学。现任中国石化齐鲁分公司腈纶厂副总经济师,长期从事企业管理与人力资源管理工作。电话: 0533-3576617, 15553316333 E-mail: nmgli@sina.com

3.1.2 以主考核体系为基础,完善、促进专项考核

在主考核体系的基础上,增设了节点管理、节能降耗、降本减费、文明生产、小指标竞赛、废丝考核、合理化建议、重点指标攻关、长周期运行等各种专项考核,对影响装置运行的瓶颈问题和重点指标进行重奖重罚和动态管理。由职能部室牵头,实行连带责任考核,逐级负责,分级管理,进一步明确了各部室和基层单位的具体考核指标和职责权限。并将厂重点指标完成情况与单位奖金水平相挂钩,与员工岗位绩效相关联。完成情况不好,直接影响到单位负责人个人岗位绩效的评价。

3.1.3 强化效能,加大专业管理考核力度

2008年,腈纶厂按照以工作质量和过程控制来保证目标实现的考核思路,进一步强化各专业基础工作的考核力度,细化《专业管理考核细则》并调整了专业管理考核奖加扣奖比例,扣奖上限由原来的100分上调为150分。通过强化专业管理考核,大大提高了专业管理部室工作积极性,增强了职能部室各级管理人员工作责任感。

另外对生产、安全、设备事故及“低、老、坏”问题加大考核力度,强化文明生产管理考核,员工个人违纪、违规不仅要考核到责任人,同时要考核到责任人所在单位,以达到提高全体职工责任心,减少和杜绝违纪行为、稳定企业生产的目的。

3.2 以实现组织绩效为目标,加强员工绩效考核管理

3.2.1 加强组织领导,完善机构设置

员工岗位绩效考核工作涉及每个员工的切身利益,做好此项工作,必须取得员工的大力支持。2006年初,厂部召开各个层面会议,广泛发动员工,明确指出员工绩效考核的目的是为了进一步完善激励和约束机制,规范员工和组织的行为,促进员工和组织绩效的提高。明确规定了员工绩效考核必须坚持客观、可行、公开等原则。同时为加强组织领导,成立了以厂长为组长,相关部门参加的厂绩效管理领导小组,负责组织、协调、检查、督导员工绩效管理工作。通过沟通,使员工在认识上取得了高度一致,为深入开展员工绩效考核,建立健全绩效管理体系奠定了坚实基础。

3.2.2 制定考核办法,明确考核流程

2006年以来,腈纶厂制定下发了《关于加强员工岗位绩效管理的指导意见》《腈纶厂中层干

部绩效考核办法》《关于加强基层管理、专业技术人员岗位绩效考核的指导意见(试行)》《关于加强班组长岗位绩效考核的指导意见(试行)》等一系列措施,并组织实施。然后在实践总结的基础上不断完善,下发了《腈纶厂员工绩效考核管理办法》对各层级人员制定不同的考核标准。以制度来管理员工,以制度来约束员工的行为。通过不断完善的各项制度的颁布实施,为深入开展全员绩效考核工作提供了有力保证。

3.2.3 以人为本,全面考核

建立了覆盖全体员工、五个层面(中层干部、厂部机关人员、基层管理技术人员、班组长、技能操作)和两个专项(特薪、标兵操作手)的考核机制。根据人员结构不同,设定不同层面人员的考核指标(组织绩效考核目标为重点考核指标),确定不同的考核周期(月度考核和季度考核)。根据考核结果,每半年对绩效考核不合格人员进行岗位调整,岗变薪变。将以人为本的管理理念深入到员工岗位绩效考核过程中。在员工行为不断规范,工作效率不断提高的升华中,用心体会员工的思想变化和对考核的承受力,通过强化员工岗位绩效考核与组织绩效考核的有机结合和相互促进,规范考核程序,健全考核体系,做到考核公平、结果公开。使职工体会到自己岗位绩效考核与组织绩效考核是密不可分的,提升自觉干好本职工作的积极性,并为发展企业而努力工作。

4 取得的成效

4.1 员工积极性、责任感明显增强

将员工岗位绩效考核结果运用到人力资源管理中:①作为员工岗位调整、竞争上岗、劳动合同续签的依据;②作为员工培训的依据。根据绩效考核结果,制定有针对性的培训计划,安排、组织员工参加培训;③作为专业技术人员专业技术职务评聘的重要依据;④作为各种先进、荣誉称号的评选、推荐资格的重要依据。增强了员工争优创先的积极性,从而做到自觉遵守企业的各项规章制度,不断提升个人修养及业务素质,积极为企业的发展献计献策。

4.2 主要生产技术经济指标对比

自2006年以来,通过对影响生产的技术瓶颈问题的持续攻关,以及对组织绩效工作不断的创新与完善,腈纶厂主要技术经济指标明显进步,截

止 2008 年底, 9 项技术经济指标与 2005 年相比 发生了飞跃性的变化, 对比情况见表 1 和表 2。

表 1 腈纶装置 2005、2008 年主要技术经济指标对比 kg/t

项目	纤维耗三单之和	纤维耗 DMF	纤维燃动能耗 (标油)	百吨纤维平均用板 /块	平均运行纺位数 /个
2005 年	1 006. 64	59. 89	1 094. 81	23. 75	162. 7
2008 年	992. 13	32. 12	836. 89	10	166. 2
2008 年比 2005 年	- 14. 51	- 27. 77	- 257. 92	- 13. 75	+ 3. 5
升降幅度, %	- 1. 44	- 46. 37	- 23. 56	- 57. 85	+ 2. 15

表 2 丙烯腈装置 2005、2008 年主要技术经济指标对比 kg/t

项目	丙烯腈耗丙烯 (折百)	丙烯腈耗液氨 (折百)	丙烯腈燃动能耗 (标油)	丙烯腈装置运行周期 /d
2005 年	1 086. 51	518. 75	334. 46	170
2008 年	1 044. 95	505. 62	204. 19	523
2008 年比 2005 年	- 41. 56	- 13. 13	- 130. 27	+ 353
升降幅度, %	- 3. 83	- 2. 53	- 38. 95	+ 207. 65

自建立绩效管理体系以来, 节能效果明显, 2006 年节约 12 000 t 标油, 节能总量幅度达到齐鲁分公司节能总量的 16. 7%。2007 年节约标油 5 302 t, 节能幅度 6. 46%。2008 年节约标油为 10 474 t, 节能幅度 13. 85%, 占公司节约总量的 15% 以上。2006—2008 年, 连续 3 a 节能幅度列齐鲁分公司第一, 实现经济效益 8 000 多万元。

在主要生产技术经济指标行业领先的同时, 创出全国同行业丙烯腈装置长周期运行 510 d 的最好成绩, 2008 年腈纶厂又以安稳运行 523 d 的好成绩再次刷新了由自己保持的纪录。

2007—2009 年在中国石化集团公司组织的

装置达标竞赛中腈纶厂两套装置 (腈纶装置和丙烯腈装置) 连续 3 a 取得竞赛第一的好成绩。

5 结束语

通过组织绩效与员工绩效有机结合的绩效管理体系科学化、系统化、合理化、规范化的运作, 使得考核成为了动力, 充分调动了员工的工作积极性和创造性, 形成了上下同欲的良好氛围, 大大促进了企业各项工作的开展, 主要生产技术经济指标行业领先, 并创出了全国同行业丙烯腈装置长周期运行 523 d 的最好成绩, 一跃成为行业的排头兵。

PROMOTION OF TECHNICAL AND ECONOMIC TARGET OF ENTERPRISE BY COMBINING ORGANIZATION PERFORMANCE WITH PERSONNEL PERFORMANCE

ChongM ingguo, Dong Q ingxia

(Acrylic Fiber Plant of Q ilu Branch Co., SINOPEC, Ziba, Shandong, 255040)

Abstract Enterprise performance includes organization and personnel two kinds of performance, the former is purpose of management action, and existence of the latter is to support the former; the organization and the personnel is essentially profit community, and both performance possess pretty high uniformity. This paper described detailedly the performance management system basing on combination organization performance with personnel performance which built by Q ilu acrylic fiber plant and its execution effect, and provided reliable practice experience and improvement method to enterprise performance management.

Key words organization performance, personnel performance, acrylonitrile, acrylic fiber, technical and economic target