

多措并举加强激励专业技术人才 ——绩效管理变化分析

范丰琴* 华 磊

新疆油田公司, 新疆 834000

摘要: 面对当今激烈的市场竞争, 企业发展面临一定挑战, 对人力资源的争夺、专业技术人才的培养、人力资源绩效考核成为当今企业和社会组织时刻关注的重心。同时保证企业可持续、稳定地发展需要完善各项体系, 构建合理的制度, 充分发挥体系和制度的作用, 确保企业能够在激烈的市场中占据优势地位。本文将S公司的人力资源管理中的绩效考核为研究对象, 针对存在的问题, 提出有效的激励措施, 并进行绩效管理变化分析。

关键词: 绩效考核; 激励; 专业技术人才

一、公司基本情况

公司是新疆油田主要的信息科研机构, 也是中国石油信息化建设的重要内部支持队伍之一, 主要承担信息技术应用研究、信息资源专业管理、信息技术应用支持等工作。“十四五”期间, 公司将按照集团公司和油田公司的部署和要求, 增强使命意识, 坚持科学发展, 全力推进油田数字化转型、智能化发展, 力争将新疆油田打造成为全面感知、自动操控、趋势预测、优化决策的智能油田, 为建成2000万吨现代化大油气田的目标而努力奋斗。

二、绩效管理转变方式

(一) 适应考核方式变化的需要

近年来, 随着全球经济持续低迷, 国际油价长期低位震荡和油气开发成本不断攀升的双向挤压, 导致油气行业效益严重下滑; 国家全面放开油气资源勘查开采准入, 油气行业竞争日益加剧; 新两法实施后, 政府对企业安全环保监管日趋从严, 国资委对央企实施以EVA为导向的业绩考核管理方式, 石油企业从上到下加快绩效考核方式转变, 从以往突出产量规模考核的粗放式管理向效益、产量、安全、维稳、党建等多因素并重考核的精益化管理转变^[1]。技术创新是驱动油气行业可持续健康发展的核心, 而数字化技术是当前最重要的技术发展领域。在前几年的低油价及目前的中低油价形势下, 油公司越来越重视数字化转型, 致力于通过数字化降低运营成本, 提升运营绩效, 获取长期收益。对S公司来说, 必须全力以赴适应这种新的绩效管理方式。

(二) 激励员工积极工作的需要

员工是企业最宝贵的财富, 是企业利润的直接创造者和企业价值的实现者, 只有激发员工内动力, 提高主观能动性和执行力, 才能完成各项生产经营任务和考核指标, 才能实现企业与员工的共赢。随着油田核心业务价值链的深入梳理, 系统研发类项目加快实施, 工作负荷将持续增加, 这对专业技术人才的能力要求日趋严格, 目前S公司平均每年自然减员20人左右, 由于员工人数和薪酬实行总量控制, 人员不能及时补充, 员工总人数持续下降, 如不及时提升专业技术能力或增补人员存在方案编制、项目实施进度滞后等风险。必须盘活利用好现有人力资源, 激发调动员工工作积极性, 完成各项生产经营指标^[2]。

(三) 提升企业管理水平的需要

绩效管理是广泛运用的一种科学管理模式, 是将组织目标与个人目标联系或整合以获得组织效率的一种过程, 绩效管理反映了企业管理水平的高低。以往的绩效管理中, 缺乏统一的工作评价标准, 虽有考核指标, 但指标往往不全面、不量化、不具体, 操作性差, 不能让管理者在最短时间内获得各层级员工的工作绩效, 不能给出员工最准确和客观真实的工作业绩反馈, 不能反映出企业全面真实的管理状态, 必须通过改变原有的绩效管理方式, 提升企业管

*通讯作者: 范丰琴, 1985年12月, 女, 汉族, 山东日照人, 现任新疆油田公司中级主管, 本科。研究方向: 人力资源管理。

理水平。

(四) 发布新奖励管理办法

2020年S公司发布《S公司奖励管理办法》及实施细则，充分调动广大员工的工作积极性，充分发挥奖金的激励导向作用，促进公司生产经营目标顺利实现。

办法中明确规定奖金的使用遵循效益效率优先、激励约束并重、按劳按绩分配、适度兼顾公平、科学规范管理的原则。规范了公司业绩奖、效益奖、维稳奖、专项奖等管理。

同时根据生产经营指标修订业绩考核计分规则表，强化主要业绩指标，平衡权重。

(五) 加大专项奖励力度

新发布的奖励管理办法中，制定专项奖评价标准，分为重大工程、重点项目、科研课题（专业技术类）和生产经营管理、党的建设等专项重点工作（经营管理类）两个大类，四个层级，即国家级、自治区/集团公司级、市/油田公司级、S公司级。详情见图1。

序号	大类	奖励等级	评价分类	评价说明
1	重大工程、重点项目、科研课题等 (70%)	A1	国家级项目、课题	承担国家或行业项目、课题，按计划有效推进，取得突破性进展、阶段性成果或应用实效，获广泛认可或荣誉。
2		B1	集团级项目、课题	承担集团公司项目、课题，按计划有效推进，取得突破性进展、阶段性成果或应用实效，获广泛认可或荣誉。
3		C1	油田公司级项目、课题	承担油田公司项目、课题，按计划有效推进，取得突破性进展、阶段性成果或应用实效，获广泛认可或荣誉。
4		D1	S公司级项目、课题	承担S公司项目、课题，按计划有效推进，取得突破性进展、阶段性成果或应用实效，获广泛认可或荣誉。
5	生产经营管理、党的建设等专项重点工作 (30%)	A2	国家、行业层面专项工作	承担或参与国家、行业层面某方面专项工作，成绩突出，效果良好，获得认可和表扬，或取得相关荣誉。
6		B2	自治区、集团公司层面专项工作	承担或参与自治区、集团公司某方面专项工作，成绩突出，效果良好，获得认可和表扬，或取得相关荣誉。
7		C2	市、油田公司层面专项工作	承担或参与市、油田公司某方面专项工作，取得良好效果，获得认可和表扬，或取得相关荣誉。
8		D2	S公司层面专项工作	承担或参与S公司层面某方面专项工作，取得良好效果，获得认可和表扬，或取得相关荣誉。

图1 公司专项奖评价标准

(六) 设立项目经理制考核

为鼓励科研人员积极主动承担项目，提升项目组织实施能力，推进项目管理创新，增强管理水平，进一步明晰项目各相关机构及人员职责，以保证按计划、高质量完成项目各项任务，发布《S公司项目经理责任制管理办法》^[2]。办法适用于S公司项目经理管理与考核，包括国家、集团（股份）、油田公司和S公司下达的投资、科研、运维及自研项目（简称“三级四类”项目）。项目经理制考核兑现来源于专项奖。

三、考核变化实施效果

经过新绩效管理实施办法实施后的管理实践，探索出了一套既适应上级绩效考核管理要求，又满足S公司经营发展需要的管理机制，提高了S公司的经营管理水平，绩效政策导向作用取得明显效果，加强激励专业技术人才，为S公司持续高效发展提供了有力支持。

(一) 员工意识积极转变

组织机构改革以及新绩效管理实施办法的发布，使员工进一步认清了当前形势，目标更加明确，责任更加清晰。将各项业绩指标层层分解到每个员工，改变了以往业绩指标事不关己、高高挂起、对部门业绩指标完成情况漠不关心的局面，专项奖励力度的加大和项目经理制奖励的设立更使员工实现了由“发奖金”到“挣奖金”的态度转变，勇担重

任,凝聚全员力量,坚定发展信心,为油田数字化转型、智能化发展打牢根基^[3]。

(二) 员工队伍优化配置

新绩效管理办法实施后的管理实践为人才选拔,队伍建设提升提供了依据。2021年上半年专家团队建设和干部队伍配置进行了优化。

1. 专家团队建设

新晋升企业技术专家3名、一级工程师3名,引进一级工程师1名,专家团队扩充至12人,专业覆盖率更加全面;持续完善专家服务管理体系,修订完善一级工程师及以上技术专家岗位职责,明确业务分工,健全支撑体系,最大程度保障专家作用发挥。

2. 干部队伍配置

推荐考察副总师岗位人选3人,开展5个科级岗位选拔,配强了机关及业务部门领导干部队伍,信息业务部门35岁以下年轻领导干部占比达1/4;调整干部及紧缺岗位人员12人,将人力资源向主责主业方向倾斜。

(三) 管理效率大幅度提升

新绩效管理举措更加激发了公司每个员工的工作积极性和内在动能,快速建成一批重点领域信息系统。建成油田物资信息共享管理系统,从计划、采购、质控、仓储到配送全过程智能化管控和信息共享,提高供应工作效率,降低库存物资,配送效率提升50%,物资配送综合成本下降30%。建成科技管理信息系统,实现科研项目规划计划、经费管理、开题论证、(半)年报、调整验收、成果管理全流程线上管理,开题设计审签提前3个月完成,经费拨款从一周缩短至10分钟,科技统计从1个月缩短至5天内,科技管理效率显著提升。

(四) 系统使用优良率提升

深入分析统建系统考核细则,定期核查考核项完成情况,采取相应措施(数据及时入库、数据准确入库、无效用户清理等)提高考核得分,系统使用优良率由2020年的82.7%上升到86.3%。

四、分析建议下一步计划

(一) 完善绩效管理体系

从公司大局和企业发展战略出发,从制度、组织和技术方法上,逐步完善管理体系,重点加强专业技术人员绩效管理工作。^[4]加大科研性质的专业技术人员营运类指标考核力度,完善科研工作量、科研项目级别、科研项目任务进度、科研成果形式或数量、论文发表、科研技能水平、解决问题能力、科研项目质量等考核细则,鼓励专业技术人员创新。

(二) 构建绩效管理平台

研发绩效考核信息系统,通过需求调研分析、系统设计和系统开发等工作,实现绩效考核从绩效考核指标体系构建、绩效考核指标评分标准与细则管理、员工绩效考核评估等全过程信息化,应用信息化手段规范绩效考核工作,提高考核工作的效率。

(三) 强化绩效管理过程

为做好公司绩效考核管理工作强化组织领导,强化公司绩效考核管理小组,提供强有力的组织保障支持。强化组织绩效管理和监督工作,重视绩效管理的具体实施流程细节,在绩效考核的每个环节对员工绩效的实施与管理严格把关,防止出现不合理或者违规事件,造成不良影响。

(四) 增强绩效管理沟通

设立专门的员工接待室,可接待有关于绩效管理问题沟通需求的员工来访。建立专属的员工接待日,定期接待有沟通需求的员工并及时关注员工对绩效管理的看法与意见,能解决的问题及时解决,不积累矛盾,积极改进绩效管理工作。^[5]定期培训员工绩效管理的相关内容(绩效合同、指标设定、有效沟通方式、反馈方式及辅导等),组织开展绩效管理经验交流以及研讨会,积极思考、讨论改进公司绩效管理,提出具体办法和有效措施。

五、结束语

绩效考核办公室牵头组织,以公司的愿景、使命为驱动进行岗位任职资格等工作能力方面的培训与提升。全员积

极参与实现公司目标，争取公司的效益的最大化。

参考文献：

- [1]王欣欣.大数据时代企业人力资源绩效管理体系的构建探讨[J].时代金融, 2020(32).
- [2]钟文浩,陈胜军.大数据时代下企业人力资源绩效管理创新发展的途径[J].中国商论, 2020(06).
- [3]栗嘉璐.大数据时代背景下企业人力资源绩效管理的新思路[J].管理观察, 2019(36).
- [4]胡奕蕾.基于大数据背景的企业人力资源绩效管理创新研究[J].中国管理信息化, 2019(10).
- [5]曾诚.基于大数据时代背景下企业人力资源绩效管理探讨[J].人才资源开发, 2019(10).