

煤矿绩效考核体系构建及系统实现

李杰

晋能控股装备制造集团有限公司寺河煤矿

[摘要]当前的各类公司都在飞速发展,公司数量已呈现几何倍数的上升,与以往相较而言,新形势下公司之间的争夺更多的是人力资本,人力资源已成为公司生产的"第一位重要资源",成为公司取得优势的核心内容。那么怎样提升公司中人才的整体素质,并通过科学的方法最大限度地发挥出员工的潜能,煤炭企业有效的员工绩效管理系统便是一个关键的手段。本章就煤炭公司绩效考核系统的建立做出了进一步的研究。

[关键词]煤矿绩效;考核体系;构建

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.1127

引言

在市场经济国际化的趋势下,市场竞争不断增加。为获取竞争优势,许多公司片面追求财务指标,最终造成市场风险、财政风险和安全风险失控。因此,煤炭企业非常有必要形成一种全新的绩效评价指标,以代替传统的以财务指标为主的绩效考核方式。利用对公司财政、客户、内部经营、职工培训和发展等四个相互影响的方面的考核来协调公司总体目标、战略重点与煤炭企业内部经营活动之间的相互关系,以期达到公司短期利润与长远利益、局部利益与整体利益之间的平衡点。关键绩效指标(KPI)将企业的战略目标分解为切实可行的总体目标,并再划分为各部门负责总体目标和人员责任指标,可以为煤炭企业建立一个目标管理型的绩效考核指标体系。煤炭企业若从财务、服务客户、内部管控流程、人员学习和发展能力等四大层面建立公司内部各个层次的KPI,来说明公司的战略意图,让人员绩效行为和公司目标要求的行动相吻合,那么就会对纠正员工管理偏离,确保煤炭企业战略目标的成功实现而产生意义。

一、煤矿企业实施绩效考核系统的重要性

绩效管理系统是一个系统化工程,里面包含了许多关键的管理理念、管控方式,以及管理技能。绩效管理实际上是公司中人员和企业管理者交流的一种主要途径,通过沟通业绩管理问题让双方动态地沟通,尤其是在整个交流中,公司的管理人员都需要和员工进行长期交流,从而使员工在煤炭企业业绩管理工作的引导下积极地投入到公司管理工作中,从而使煤炭企业管理者辅导员工,提高了员工的业绩创新能力,使公司的经营管理水平得以改善与发展。

由于业绩管理是一种持续性的管理,因此企业的管理人员在进行业绩管理时应运用民主科学的管理方式、管理手段和管理技能,通过长期考察人员的工作状态,在确认业绩等级之后,再寻找业绩管理中的缺陷,并提出相应的管理计划,进而完成管理过程,使管理成果达到最优化。

煤矿公司中为有效的实施员工管理制度,就必须在公司管理中进行人力资源管理,并在保障公司正常进行生产经营活动的工作过程中,使公司的管理工作更上了一座新的阶梯。煤矿公司可以在业绩管理工作的进程上将公司的所有战略管理工作目标分解,并能逐步实施每一项战略管理工作流程,最后使公司实现所预期的战略管理工作目标。通过业绩管理工作,一方面

也可以传布公司的战略管理工作目标,使公司的管理人员在新工资制度的鼓舞下,进一步增强自己的工作激情,这也将无形中进一步提高公司员工的工作积极性与创造力,使煤炭企业员工的工作能有新的进展。

通过实施管理团队绩效考核,明确确定了考评目的,并采用按层次划分的各种考评指标体系,促进了管理者越来越重视团队合作精神,在管理集团内建立了自我激励机制和约束机制,以合理缓解内部各种问题。推动了区队总体管理水平改善,以增强内部凝聚力。通过按照管理单位性质不同而加以划分,并对管理团队绩效考核工作制定了具体的、针对性、可操作性较强的考评指标体系,从而使得对区队的管理工作绩效可以做出更加客观公允的评估。绩效考核制度本着"重视绩效、奖惩清楚"的基本考核原则,采用"每月考评,每月兑现"的方法,做到了物质奖励与精神鼓励结合,充分调动管理者的工作潜能,逐步完成了从被动管理到主动管理工作的过渡,并持续提升队伍总体绩效。

二、煤矿企业绩效考核工作存在的问题

(一)绩效考核制度不健全,没有明确的考核标准

因为煤矿公司的管理层及其从业者对绩效考核的整个过程和其原理了解不够,导致在煤矿公司日常的管理工作中出现了相当大的问题,首先是没有能够形成正确的绩效考核的管理体系,尤其在部分大型矿井,对从业者的要求相当随意,对他们每日工作的任务非常不清楚,这也导致从业者的工作主动性不高,导致整个矿井公司的生产力落后,效益不高。同样,如果有了绩效考核体系,尽管其手段和方式看上去相对客观,但实际上却可能带来了不公平的对待。

(二)操作上信息不对称

在煤矿公司的日常生产中,人们为确保工作考核能够尽量客观化,以避免一些不好的问题发生,导致了许多的煤炭公司片面的追求工作量以及细化了每日的管理工作,来体现从业人员整体的工作水准。但这就使企业对绩效考核的时间规定得更加细致了,也就是把企业绩效考核的日期间隔变得十分的短,这就导致了企业绩效考核的内容复杂化,也致使企业绩效考核变成了煤矿公司日常管理工作的重点工作,十分的枯燥,这也就导致了职工们对这样的企业绩效考核制度产生了厌倦的心态,质疑企业绩效考核的重要性,这也就导致了员工们对该项管理工作

的排斥性不断增加,往往忽略了脚踏实地工作。

(三)对绩效考核的目的和意义的认识不足

由于煤矿企业的工作人员的专业素养并不高,其内部管理手段也比较滞后,管理者没有现代人力资源的思想和方式。而企业绩效考核已经成为煤炭企业的职工日常的管理的重要环节,也因此常常遭到了冷遇,许多管理人员甚至觉得这是每年一次例行公事的时间,这也导致了企业绩效考核的制度,作为一种对从业人员的“秋后算账”的内部管理手段,也常常起不了很好的效果,让职工们十分反感。究其原因,是由于管理层和从业人员往往对绩效考核工作的目的和含义的理解并不清楚,而往往将该项工作视为是对人员平时工作的一种督促、某种约束,但实际上这些理解都是很片面的,而且不仅仅这样,绩效考核工作还能对从业人员的平时工作产生巨大的促进作用,而对于这一点煤矿企业管理人员也常常不会意识到。

(四)绩效考核没有与从业人员的发展很好地结合到一起

目前众多的煤矿公司中,将绩效考核与人才的开发分割了出来。不能很好地将二者整合开来。同样,也未能把公司考核的成果很好的应用出来,也未能把它和公司内部人员的薪酬、待遇、晋级条件等问题联系在一起,也未能将该项工作落到实处,这些现象在国有的小型煤矿公司中特别严重。

三、煤矿企业建立绩效考核系统的措施

(一)重视对员工的培训

为提高煤矿公司绩效考核管理工作的正常实施,提升公司绩效管理工作的有效性,煤炭公司的绩效考核管理工作单位必须注重对人员的培养,以提升人员的整体文化素质,从而提升人员对煤矿公司绩效考核工作的了解程度,使人员可以更加积极、主动地配合公司的绩效考核管理工作,从而提升煤炭公司绩效考核管理工作的有效性。因此,在有的煤矿公司的职工中具有全国低学历的文盲人员,由于他们的工作环境相当艰苦,对绩效考核工作也总是抱有抵触情绪,公司也只能对他们多加训练和教导,才能更良好的开展绩效考核工作。

(二)加强沟通与交流

煤矿公司在执行企业绩效考核措施时,往往因为在绩效指标体系设定上的问题,很难充分考虑到公司内每个职工的切身利益,再加上有的主管或职工对公司绩效考核的指标不关注、不了解、不认可,特别是当公司绩效考核强度相对很大时,有的职工甚至觉得是主管和自己过不去,使得很多公司绩效考核措施都无法得到切实的贯彻和实施。

煤矿公司绩效考核制定与工作的整个过程,实际上也是管理职工宣传和领导不断交流的过程,在公司制订好企业绩效考核指标体系和绩效考核工作规划之后,就必须适时针对职工开展宣传与交流,以减少管职工的警戒心态,为公司绩效考核工作的正常进行,营造一种健康和谐的内部环境。同时,由于公司绩效考核工作的顺利进行也离不开管职工的积极参与,所以公司在制订工作整体策略时,一定要保持管职工绩效目标和公

司发展总体目标的保持一致,以增强公司全员工作的积极性与主动性。另外,公司绩效考核的主要目的之一就是为了鼓励公司优秀员工,使员工及时地发现自己所存在的问题与不足,从而增强员工的自我管理能力和自我管理能力,但想要减少对公司绩效考核的影响,就必须和公司员工做好交流和互动,并对公司员工做出适当的指导。

(三)制定科学的绩效考核指标,重视考核结果的应用

煤矿公司在编制绩效考核指标体系时,必须在安全生产、效益等指标体系的基础上,进一步加强质量管理指标等非经营性指标的评估力度,并针对公司不同的职责和工作领域提出了不同的考评指标体制,要把定量分析评估和界定评估充分结合,以减少主观因素对考评结果的直接影响,以确保绩效考核工作过程的科学化、合理性、客观公正性。同时,也要注意对绩效管理考核成果的反映和运用,可以使格其与公司的薪酬制度相互挂钩,从而提高了业绩管理的有效性。

(四)严格绩效考核制度的贯彻与实施

绩效考核是绩效控制中最重要、最基础的环节,因此必须有规范的绩效考核制度作为保障,但只要有明确考核依据就是远远不够的,还需要保证绩效考核制度的深入落实和实施。首先,要充分获取有效性和可靠性的信息,并累积相应的数据,以便于对考评标准和考核方法加以调整。另外,在对职工的言行和业绩进行考评中,也必须尽可能地对其实际活动流程、具体的事件发生环节和活动结果全面考评。另外,也应该建立规范的绩效考核流程,尽可能地把绩效考核情况加以全面的量化、细分,并贯彻到各个部门、各个单位和每一位员工。

四、总结

煤矿公司的绩效管理工作是一个不断动态的过程,必须在持续重复中进行动态追踪,在整个动态追踪中,并没有离开与员工的交流,唯有透过持续的交流才能发现问题,解决,补充和完善员工管理现状,良好地服务于公司绩效管理工作。为了使和员工交流的预期目标达成最优。员工在和管理者进行工交流时,管理者必须利用肢体语言进行交流,使员工处在愉快交流的状态里,并引导员工表达自己的观点。不过,这些沟通的技巧全部取决于对绩效管理系统的动态化改善,它可以通过改善同时也使绩效管理系统达到更好的效果。

参考文献:

- [1]李睿哲,谭章禄.基于平衡计分卡的煤矿综合绩效考核体系及系统实现[J].煤矿开采,2016,21(05):101-105.
- [2]谭章禄,张长鲁.煤矿绩效考核体系构建及系统实现[J].煤矿开采,2013,18(04):118-120+81.
- [3]齐传新.“一体化双评价”绩效考核体系的构建与实施[J].中国煤炭工业,2012(09):68-70.
- [4]王秀玲.关于煤矿绩效考核指标体系的分析[J].内蒙古煤炭经济,2015(10):88-89.