

基于业财融合的国网江苏电力 员工多维精益管理

张波 蒋萍 潘好强

摘 要：国网江苏省电力有限公司开展了基于业财融合的员工多维精益管理。以员工管理为切入点，构建了包含员工业绩评价与员工工作素质评价的综合评价体系，为公司针对不同员工精准施策提供支撑。在此基础上，进一步深化员工绩效考核结果应用，划小薪酬核算单元至个人，建立部门、班组、个人层面的工资总额三次核定机制，将员工个人薪酬与员工绩效考核结果深度挂钩，提高了薪酬分配的合理性、公平性、精准性，有助于激发员工工作活力，促进公司提质增效。

关键词：电网企业；员工管理；综合评价；薪酬分配

中图分类号：F270 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)17-0015-03

国家电网有限公司多维精益管理体系变革明确指出电网企业精益化管理要细化到每一位员工后，电网企业的员工管理尽管已经不断优化绩效考核与薪酬分配，但依然存在诸多不足：绩效考核方面，电网企业工种繁多，室外作业较多，作业环境多变，现有的绩效考核指标体系未全面考虑员工的作业时间、作业环境等因素且指标设置过于宽泛，致使绩效考核难以公平反映员工工作贡献，另外员工素质考核依然没有受到足够重视。薪酬分配方面，绩效考核结果与薪酬分配的结合不够紧密，致使薪酬分配未能起到良好的激励作用，不利于激发员工工作动力。为此，国网江苏省电力有限公司（以下简称国网江苏电力）进行了基于业财融合的员工多维精益管理实践，构建了员工综合评价体系，助

力公司针对每个员工精准施策，同时依托综合评价结果划小薪酬核算单元至个人，有效提高了员工管理水平，激发了员工工作活力。

一、开展员工综合评价，实现员工多维精益管理

员工的综合评价既包含工作业绩，也包含员工的工作态度、品行道德、劳动纪律等工作素质。开展员工综合评价，从多维度对员工进行全面考核，一方面有利于员工对于自身形成较为清晰的认知，进而形成较为清晰的职业发展路径；另一方面评价结果与薪酬挂钩，有助于提高员工工作的积极性与责任感。同时方便公司对不同类型的员工精准施策，为公司优化绩效评价体系、创新激励方法、提升组织单元的自驱动力

提供支撑。

（一）构建员工工作业绩评价体系

国网江苏电力目前一线员工以“工分”作为度量单位，采用“工作积分制”进行考核。为进一步适应多维精益管理变革，深化员工绩效精准考核，有必要进一步明确业绩评价标准，不断细化完善积分标准库，实现公司员工绩效考核公平、精准。

1. 制定业绩评价标准，形成精细的积分标准库。尽管电网企业目前大多建立了工作积分标准库，但积分标准库中工作项的设置较宽泛，同时每一作业项又一般需要多名员工共同完成，很难精准衡量每一作业项中各员工的工作量。因此，国网江苏电力进一步将各工作任务大项进行细化拆分，形成较为精细的积分标准库。首先，公司组织相关部门

基金项目：国家自然科学基金面上项目“政府规制、产品市场竞争网络与企业财务风险衍化”（71872040）；
中央高校基本科研业务费项目（2242021S30014）

作者简介：张 波，国网江苏省电力有限公司泰州供电分公司财务部主任，高级会计师；
蒋 萍，国网江苏省电力有限公司财务部，高级会计师；
潘好强，东南大学经管学院财务与会计系硕士研究生，现代管理会计创新研究中心助理研究员。

对一线员工的核心工作任务进行梳理,详细统计各部门工作任务大项。其次,针对各工作任务大项,按任务完成所需步骤详细识别拆分工作任务小项。最后,针对每一工作任务小项,综合考虑工作任务小项的工作量、完成难易度等因素,确定各工作任务小项积分值,形成各部门精细化的积分标准库。如变电运维室部分积分标准库见表1。

标准积分库完善后,依据标准积分库完善一线积分系统,贯通从设备(资产)运维精益管理系统(PMS系统)、停电管理系统(OMS系统)等获取生产人员工作量信息的数据链路,为员工绩效评价提供支撑。

2.构建员工绩效评价模型,精准衡量员工业绩。电网企业的很多作业属于抢修等突发作业,作业时间不固定,作业环境不固定,且通常需要多人协同作业,为了保障业绩考核的公平性,需要综合考虑员工的工作时间、工作环境以及员工在工作中扮演的角色等因素。为此,国网江苏电力进一步细化员工的工作角色系数、工作难度系数以及工作时间系数。具体而言,首先,不同的员工在相同工作任务中承担的角色、担负的责任、付出的劳动强度不同,因此将每一任务小项中的员工进一步划分为负责人、主要操作人、次要操作人和辅助操作人员四类,对应的分值分别为1.2、1.0、0.8和0.6。其次,同一项工作的工作地点、工作环境等可能会不同,如山区的设备运维工作会比市区的运维工作难度大、工作环境也更加恶劣,因此根据工作任务所处的区域、工作天气等因素对工作难度系数进行划分。最后,根据工作的时间段对工作时间系数进行划分,如同一作业在节假日会比普通工作日具有更高的工作时间系数。具体系数划分见表2。相关工作系数的划分可以进一步促进绩效考核的公平性、精确性。

结合工作积分标准库与员工工作系

表1 变电运维室工作积分标准库(生产作业项)

部门	工作项		标准积分	标准作业人数	统计单位
	大项	小项			
变电运维室	倒闸操作	操作票填写、审核(1~10步)	0.25	2	张
		操作票填写、审核(11~20步)	0.4	2	张
		操作票填写、审核(21~30步)	0.5	2	张
	工作票	停电申请提交	0.25	1	次
		第一种工作票开票	0.5	1	张
		第一种工作票签发	0.1	1	张
	运维一体化工作	蓄电池核对性充放电试验	3	2	次
		接地导通试验	2	2	次
		接地网开挖抽检	2	2	次

表2 一线员工工作系数表

系数项	标准	系数值
工作角色系数	负责人	1.2
	主要操作人	1.0
	次要操作人	0.8
	辅助操作人	0.6
工作难度系数	危险地区	1.5
	山区及丘陵地区	1.2
	市区	1.0
	郊区	1.1
	正常天气	1.0
	恶劣天气	1.2
工作时间系数	正常工作时间	1.0
	正常工作时间外	1.1
	节假日	1.2

数,就可以计算出员工的工作业绩积分。员工工作业绩积分=Σ(工作标准分值×工作角色系数×工作难度系数×工作时间系数+工作质量积分)。其中工作标准分值来源于积分标准库,工作质量积分一般为减分项,来源于工作质量考核,工作质量合格不减分。

(二)构建员工工作素质评价体系

员工工作素质评价包含工作纪律、工作态度、专业素养以及创新精神四个方面,由各部门负责人根据员工的日常表现进行打分。工作纪律方面,根据考勤情况,如是否缺勤、迟到、早退以及是否有违规违纪事件发生等进行打分;

工作态度方面,根据员工日常是否积极参与各项工作、是否积极参加各种技能培训、是否勇于承担责任以及和同事沟通交流协作的态度等进行打分;专业素养方面,根据业务熟练度以及相关内部专业考试考核通过情况进行打分;创新精神方面,根据员工遇到业务问题是否主动学习、独立思考、主动解决以及能否提出有价值的解决方案综合打分。最终,依据对应权重算出员工素质积分:员工素质积分=工作纪律×20%+工作态度×20%+工作能力×40%+创新精神×20%。

得出每个员工的素质积分后,综合

运用多种软件平台,构建可视化的员工工作素质评价展示平台,按单位、部门、个人等多维度全面展示员工工作素质水平,使得各单位、部门的负责人及员工能够清楚地认知到不足,并制定行之有效的提高措施。

(三)开展员工综合评价,助力公司精准施策

基于员工工作业绩评价及员工工作素质评价,开展员工综合评价。一方面,计算员工综合评价得分,员工综合评价得分=员工工作业绩积分×80%+员工工作素质积分×20%,并进一步将员工综合评价得分与薪酬分配挂钩,激发员工工作活力;另一方面,依据员工工作业绩与工作素质进行聚类,将员工分为素质高、业绩高,素质低、业绩高,素质高、业绩低以及素质低、业绩低四类,助力公司对每一类员工提供有针对性的员工管理策略。一是工作素质高、工作业绩强的员工。这部分员工是公司的骨干,公司应当注重这类员工的评优与提干,充分发挥优秀员工的模范作用。二是工作素质低、工作业绩强的员工。该类员工踏实肯干,尽管工作素质不高但是依然能够为公司贡献较高的业绩,应当注重对这类员工的教育与培训,不断提高该类员工的专业素养,充分挖掘这类员工的潜力,争取让其创造出更高的业绩。三是工作素质强、工作业绩低的员工。该类员工尽管有较强的工作能力但是工作的积极性等可能不高,应当注重对该类员工的思想教育,不断提高其工作积极性,使其贡献出应有的业绩。四是工作素质低、工作业绩低的员工。这部分员工的工作能力和工作业绩都不高,应当加大对这部分员工的技能培训,如果依然效果不佳则可以进一步考虑调整岗位或其他措施。

二、深化绩效考核结果应用,划小薪酬分配核算单元

为进一步深化绩效考核应用,提高绩效考核结果与薪酬分配的挂钩程度,国网江苏电力以员工业绩考核结果为依托,不断划小薪酬核算单元,建立部门、班组、个人层面的工资总额三次核定机制,给予部门负责人和班组长更多的薪酬分配权,自主依据员工业绩考核结果实施差异化分配,促进提质增效、按绩取酬,确保薪酬分配导向清晰、激励高效,持续激发基层组织活力。

(一)核定部门级工资总额

部门工资总额由部门基础工资、部门增量工资、部门专项工资三部分构成,即部门工资总额=基础工资+增量工资+专项工资。其中部门基础工资与专项工资属于业绩考核无关工资,即其核算不与业绩相挂钩,部门业绩主要体现在增量工资的核算上。

1.基础工资=部门上年度人均工资×调节系数1×当年度平均人数。其中,调节系数1根据年度工资总额增幅以及分配差距确定。

2.增量工资=基础工资×增量系数×调节系数2。增量工资体现劳动效率、经营业绩、业绩考核以及工作贡献,设置全口径人员配置率、人均利润、业绩贡献等指标,充分将部门业绩考核结果融入到增量工资的计算中,发挥部门业绩考核结果在增量工资核算中的重要作用。

3.专项工资包括负责人工资、专项奖励等。其中,各级负责人工资依据公司标准核发确定;专项奖励为各类表彰奖励和专家待遇等,根据公司相关办法确定。

(二)核定班组级工资总额

在部门工资总额的基础上,充分发挥班组绩效考核结果在部门薪酬分配中的重要作用,按班组绩效考核结果核定班组级工资总额。班组级工资总额的计算方式与部门级相同,也由基础工资、增量工资、专项工资组成,班组绩效考

核结果的应用也是主要体现在班组增量工资上,即通过班组内每个人的业绩考核结果计算出各班组业绩考核结果,依据各班组业绩考核结果分配部门增量工资,由此充分发挥了班组业绩考核结果在班组级工资核定中的重要作用。

(三)核定个人工资总额

个人工资总额来源于三部分:一是统一分配,人力资源部根据年初制定的薪酬发放计划统一分配,包括固定工资、各类工作津补贴等,约占工资总额的30%;二是二次分配,各部门基于个人业绩考核结果进行内部二次分配,包括月度奖、年度奖、专项奖等,约占工资总额的55%;三是自主分配,各班组根据班组内各员工的绩效考核结果,自主分配增量工资,约占工资总额的15%。除统一分配外,二次分配与自主分配均以绩效考核结果为导向,占比约为70%,进一步提高了绩效考核结果在薪酬分配中的重要作用,实现了薪酬在员工层面的精准、公平分配,激发了员工工作积极性。

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [1] 卢波,林蓉,朱华.团队导向的多层次绩效考核下薪酬体系构建分析——以电力企业为例[J].人才资源开发,2021,(4):81-82.
- [2] 郑云龙.电力企业员工绩效考核研究思考[J].财会学习,2019,(31):210-211.
- [3] 邵金平.基于绩效考核的电力企业薪酬管理思考[J].现代经济信息,2017,(18):102.
- [4] 李亮.电力建设公司员工绩效考核问题及完善建议[J].中国高新技术企业,2016,(34):196-198.
- [5] 杨曾冰.电力企业有效实施员工绩效管理探讨[J].企业改革与管理,2016,(22):72.