

国有煤矿企业关键岗位绩效考核难点与对策分析

袁小刚

陕西陕煤榆北煤业有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i5.3532

[摘要] 国有煤矿企业关键岗位承担着安全生产、技术创新、经营管理诸种重要职能,其绩效考核水平对企业高质量发展有直接重大影响。本文从国有煤矿企业行业特性出发,分析关键岗位的基本特点,解析了当前绩效考核在指标量化、过程执行、结果应用、特殊环境适配诸方面的难点,提出指标体系构建、实施流程完善、结果应用深化、绩效文化营造诸种优化对策,以期提高国有煤矿企业关键岗位绩效考核的科学性、实效性。

[关键词] 国有煤矿企业; 关键岗位; 绩效考核; 优化对策

中图分类号: TD82 文献标识码: A

Analysis of Difficulties and Countermeasures in Performance Evaluation of Key Positions in State-owned Coal Mining Enterprises

Xiaogang Yuan

Shaanxi Shaanmei Yubin Coal Industry Co., Ltd.

[Abstract] Key positions in state-owned coal mining enterprises undertake various important functions such as safety production, technological innovation, and management. The performance evaluation level of these key positions has a direct and significant impact on the high-quality development of the enterprise. This paper starts from the industry characteristics of state-owned coal mining enterprises, analyzes the basic characteristics of key positions, and explains the difficulties in current performance evaluation in terms of indicator quantification, process execution, result application, and adaptation to special environments. It proposes various optimization countermeasures such as indicator system construction, improvement of implementation processes, deepening of result application, and creation of performance culture, in order to improve the scientificity and effectiveness of performance evaluation of key positions in state-owned coal mining enterprises.

[Key words] State-owned coal mining enterprises; Key positions; Performance evaluation; Optimization countermeasures

引言

煤炭是我国能源安全的重要保证,而关键岗位的工作效率直接关系到煤矿企业的安全生产、生产经营及长远发展。绩效考核是优化岗位管理、激发员工潜力有力的工具,在国有煤矿企业关键岗位管理中有着举足轻重的作用。但受煤矿行业特殊作业环境、关键岗位职责复杂性等因素影响,当前国有煤矿企业关键岗位绩效考核仍存在诸多问题,难以充分发挥其导向与激励作用。本文以国有煤矿企业关键岗位绩效考核的难点为切入点,结合行业特性及岗位特征予以分析,为企业优化绩效考核体系、提升管理水平提供思路。

1 国有煤矿企业关键岗位特点

1.1 安全责任大

国有煤矿企业关键岗位多直接参与井下生产、安全监管、

技术管控等核心工作。井下作业环境复杂,存在瓦斯、水害、顶板等多种安全隐患,一旦出现操作失误或管理疏漏,极易引发安全事故,造成人员伤亡、财产损失及恶劣社会影响。关键岗位人员作为安全生产的第一道防线,肩负着排查安全隐患、规范作业流程、落实安全制度的重要职责,其工作质量直接决定企业安全生产形势,安全责任贯穿工作全过程,责任追究严格,对岗位人员的安全意识、责任意识提出极高要求^[1]。

1.2 技术含量高

国有煤矿企业关键岗位集中于采矿工程、机电设备、安全监测、地质勘探诸领域。而近年来煤矿行业智能化、机械化发展迅猛,对关键岗位人员的技术能力提出了更高的要求:岗位人员必须掌握煤矿开采工艺、机电设备操作及维护、安全监测技术诸种专业知识,能妥善处置井下复杂地质条件、设备故障等各

类突发情况,又要及时学习新技术、新设备、新工艺,切实适应行业转型升级的需要。

1.3 管理幅度宽

国有煤矿企业生产规模大,井下作业点多、面广、线长。井下各关键岗位人员都负有统筹协调、监督管理的重要职责,管理幅度自然较大:生产调度岗位要统筹井下各作业面的生产进度、人员调配、设备运转诸种事宜,协调各部门、各班组的协同作业;而安全管理岗位要对全矿井安全实行全面监管,主动查找各作业环节安全隐患,严格监督全员安全作业规范的执行。

2 国有煤矿企业关键岗位绩效考核难点分析

2.1 考核指标体系构建面临的量化困境

国有煤矿企业关键岗位职责复杂,而相当一部分工作内容不易用具体数据量化,考核指标体系的构建存在明确、突出的困难:其一,安全管理、技术指导诸岗位的工作成果都具有隐性特征,诸如安全隐患排查的及时性、技术指导的有效性等都极难用具体数值衡量,故宜采用定性描述,但也就自然失去了客观性及可量性。其二,不同关键岗位的工作重心差异极大,生产岗位重产量、效率,安全岗位重隐患排查、事故发生率,技术岗位重技术革新、故障处理,难以制定适用于所有岗位的统一量化标准^[2]。

2.2 考核实施过程中存在的执行偏差问题

考核实施过程中所出现的执行偏差是影响国有煤矿企业关键岗位绩效考核效果最直接、的因素,具体可归纳为三个方面:第一是考核流程不规范,不少企业没有制定切实可行、细节周密的考核实施细则,考核时存在种种随意性,诸如,考核数据收集不全、考核评分标准不统一,考核人员凭主观印象打分,考核结果必然失去客观性。第二是考核人员专业能力欠缺,相当一部分考核人员对关键岗位的工作职责、工作流程知之甚少,不能客观、准确地评判岗位人员的工作绩效,难以确保公正评价。第三是存在“老好人”思想,部分考核人员碍于情面,在评分时故意放宽标准以避免矛盾,遂造成考核结果失真,不能真实反映岗位人员实际的工作表现。

2.3 考核结果应用维度的局限性探讨

目前国有煤矿企业关键岗位绩效考核结果应用的维度过于单一,没有切实发挥绩效考核应有的激励、导向作用:部分企业把考核结果单纯与薪酬挂钩,因薪酬调整幅度极小,考核结果对岗位人员的实际激励有限。更突出的是,对考核优秀者,除少量薪酬奖励外,缺少晋升、培训、荣誉表彰诸种配套激励手段,不能充分调动其工作积极性。

2.4 特殊作业环境下的考核适配难题

国有煤矿企业井下作业环境有明显的特殊性:高温、高湿、高粉尘,又存在诸多安全风险,对关键岗位绩效考核提出了实际而棘手的适配难题。第一,井下作业人员的工作时间、工作强度都直接受到作业环境的影响,地质条件复杂、设备故障等情况极易造成工作进度延误、工作难度增大,按常规考核标准予以评价必然影响考核结果的公正性。第二,不少关键岗位的职工长期在

井下作业,考核数据的收集、核实本身难度极大,井下生产岗位的工作量、安全隐患排查情况等指标极难实时统计,考核数据的真实性难以保障^[3]。

3 优化国有煤矿企业关键岗位绩效考核的对策建议

3.1 构建多维度的关键绩效指标体系

(1) 区分指标类型,细化评价标准。从国有煤矿企业行业特性及各关键岗位的实际出发,厘清各岗位的主要工作职责,据此确定岗位工作的核心要点,设置考核指标,严格区分定性指标与定量指标。对产量、效率、事故发生率、设备故障率等可量化的工作内容,明确具体的量化数值标准。同时规定数据收集的具体渠道、统计周期及核算方法,切实保证量化指标可操作、易考核、有据依^[4]。

(2) 立足岗位差异,构建差异化指标。从国有煤矿企业关键岗位分类的特点出发,建立差异化的考核指标体系,避免“一刀切”的考核模式:即对生产类关键岗位,以生产效率、生产质量、生产合规性为基本考核要素,明确各指标权重,把完成生产任务作为最核心的考核要求;对安全类关键岗位,以隐患排查、安全制度落实、安全培训开展、事故防控诸项为考核重点,相应地赋予安全管理相关指标更大的考核权重;对技术类关键岗位,以技术革新、故障处理、技术指导、工艺优化诸种职责为考核依据,侧重技术能力和工作成果的考核。

(3) 动态优化调整,完善指标体系。新增有利于企业发展的考核指标,删去与岗位工作脱节、没有考核意义的指标,对指标设置不合理、评价标准不明确之处予以系统调整。同时,以问卷调查、座谈交流、专题研讨诸种形式,征集关键岗位人员、考核实施人员及企业管理层的意见建议,据此客观审慎地完善考核指标体系,真正提高其可操作性及适用性。

3.2 完善考核实施流程,强化过程管控

(1) 制定实施细则,规范考核流程。一方面,明确考核启动、数据收集、评分审核、结果公示、结果反馈等各环节的具体操作规范,明确各部门、各岗位在考核工作中的具体职责,明确数据收集的责任主体、收集方式及审核标准,避免考核过程中的随意性和模糊性。另一方面,建立分工明确、协同配合的考核工作机制,明确考核牵头部门、配合部门及相关岗位的职责分工,确保考核各环节工作有序推进、衔接顺畅,提升考核实施的规范性和有序性^[2]。

(2) 强化人员培训,提升考核质量。第一,采用集中培训、专题研讨、案例分析、经验交流诸种形式,切实提高考核人员的专业能力及业务水平,让其真正掌握考核指标内涵、考核流程及评分标准。第二,配套建立考核人员考评机制,对考核人员的工作质量、考核公正性予以客观评价,对考核中存在主观偏差、弄虚作假、敷衍塞责的人员严格追责,强化考核人员的责任意识和公正意识。

(3) 完善数据管理,保障数据真实。第一,建立多渠道、多层次的数据核实机制,结合现场检查、同事互评、岗位自评、上级考评等多种方式,对收集到的考核数据进行全面核实,重点核查

数据的真实性、完整性和准确性,杜绝虚假数据、遗漏数据的出现。第二,明确数据收集、核实、上报的责任主体,建立数据追溯机制,对数据存在问题的及时追溯问责,确保考核数据能够真实反映关键岗位人员的工作表现,为考核评分提供可靠依据。

3.3 深化考核结果应用,建立多元激励机制

(1) 拓宽应用范围,强化结果关联。第一,明确各考核等级对应的薪酬调整标准,合理拉开薪酬差距,体现绩效差异。将考核结果作为员工晋升提拔的重要依据,优先选拔考核优秀、表现突出的关键岗位人员,为优秀员工提供更广阔的职业发展空间。第二,针对不同考核等级的员工,制定差异化的培训计划,为考核优秀的员工提供高端培训、外出深造机会,为考核合格的员工提供技能提升培训。

(2) 立足需求差异,构建多元激励。第一,对重视物质激励的岗位人员,完善薪酬福利体系,落实绩效奖金、专项奖励诸种形式,厘清奖励条件、发放细则,让物质激励真正落到实处。第二,对重视职业发展的岗位人员,主动搭建职业发展通道,明确晋升路径、晋升标准,并适时提供岗位轮换、挂职锻炼的机会,促进其职业成长。第三,对重视精神激励的岗位人员,健全荣誉表彰体系,设立优秀员工、岗位标兵诸种荣誉称号,以内部通报表扬、表彰大会等形式予以公开认可。

(3) 健全反馈机制,推动绩效提升。第一,组织一对一绩效面谈,考核人员与岗位人员当面交流,认真倾听员工意见,了解其工作中的困难及问题,据此分析绩效差距的原因。第二,从员工实际出发制定个性化的绩效改进计划,明确改进目标、改进措施、改进期限、责任人诸种要素,并跟踪改进过程,适时进行改进评估,根据评估结果动态、灵活地调整改进计划,切实促成员工绩效提升。

3.4 营造公平透明的绩效文化

(1) 加强宣传引导,提升认知水平。加大绩效考核工作的宣传力度,充分利用企业内部宣传栏、官方公众号、内部刊物、班前会、专题宣讲会等多种渠道,宣传绩效考核的目的、意义、流程、标准及相关规定。通过常态化宣传,增强员工对绩效考核的认同感和参与度,引导员工主动配合考核工作,树立“重绩效、比贡献、求提升”的良好意识。

(2) 坚持公开公正,强化监督保障。第一,建立健全考核申诉机制,明确申诉流程、申诉时限及处理标准,关键岗位人员对考核结果有异议的,可通过正规渠道提出申诉,相关部门在规定时间内进行核查、核实,及时给出明确的处理意见和回复,确保申诉渠道畅通、处理公正。第二,可加强对考核过程的监督检查,成立专门的考核监督小组,对考核各环节工作进行全程监督,杜绝考核过程中的弄虚作假、徇私舞弊等行为。

(3) 强化示范引领,营造良好氛围。第一,加强员工之间的交流与协作,搭建绩效交流平台,鼓励考核优秀的员工分享工作经验和方法,引导员工相互学习、相互促进。第二,开展绩效提升专项活动,营造比学赶超、争先创优的工作氛围,引导关键岗位人员主动提升自身工作能力和绩效水平。第三,将绩效文化融入企业日常管理,让绩效理念深入人心,使追求高质量绩效成为全体关键岗位人员的自觉行动,推动绩效文化落地生根。

4 结语

国有煤矿企业关键岗位绩效考核是企业加强岗位管理、激发员工活力、实现高质量发展的有力手段。在国企改革不断深化的背景下,煤矿企业宜优化动态调整机制,培育绩效文化,让考核体系真正契合煤矿行业高危特性,又富有市场灵敏性,激发关键人才活力,切实为企业本质安全及高质量发展夯实人力资本基础。

[参考文献]

- [1]王华昊.国有企业行政岗位绩效考核分析与改进建议[J].人力资源开发,2021,(15):86-88.
- [2]王彩霞.国企改革中岗位绩效管理体系的建立[J].化工管理,2022,(04):1-3.
- [3]李玮.优化岗位绩效考核促进企业高质量发展[J].经济师,2023,(10):279-280+282.
- [4]庄晓斌.事业单位岗位绩效工资制度的作用及实施策略分析[J].商讯,2023,(12):179-182.

作者简介:

袁小刚(1993--),男,汉族,陕西神木人,本科,中级经济师,主要研究方向为法人治理、绩效考核等方面。