

天然气销售公司 S 分公司绩效考核管理研究

郭潇韵 (中石油昆仑燃气有限公司云南分公司, 云南 昆明 650000)

摘要:近些年来,我国能源行业推出了一系列改革举措,上游油气资源多主体多渠道供应、中间统一管网高效集输、下游销售市场充分竞争的油气市场体系逐步建立。2019年12月,国家石油天然气管网公司正式成立,负责干线管网互联互通和与社会管道联通,实现基础设施向用户公平开放,“X+1+X”油气市场格局初步形成。当下,天然气行业处于“多元竞争”的新阶段,产业竞争加剧、产业结构不甚合理、人员及机制改革推进缓慢。为应对这一局面,天然气销售企业需以优化绩效管理为抓手,实现国企改革的提质增效,本文以天然气销售公司 S 分公司为基础,针对企业现存问题,研究绩效考核管理方法,提升企业工作成效。

关键词:天然气销售;企业;绩效考核;管理

1 绩效管理

绩效考核是系统严谨的工作制度,它建立在评定、分析和反映员工的工作特性、行动特点和工作成果之上,真实反映员工的工作情况,绩效管理包括组织绩效管理和个人绩效管理,工作目标是对员工给出相应的奖赏和处罚,激发员工的成长潜能,让员工和企业之间实现共同提升和发展。绩效管理的过程包括绩效方案设定、绩效指导和反馈、绩效表现、成果规划,并形成循环。目前比较常用的绩效管理工具有三:

① KPI 管理。KPI 是将企业的整体战略目标分解到员工和部门的业绩指标中,结合个人工作职责确定关键绩效指标。② BSC 管理。平衡计分卡是将企业长期发展愿景转化成工作目标,并制定有效的执行计划,评估业绩表现。平衡计分卡是一种全方位的绩效管理手段,通过财务管理、内部流程管理、市场与客户管理、学习与成长四个角度实现全方位管理。③ 360 度反馈评估,通过组织各级人员参与到绩效评价中去,让受测者结合各方意见真实了解自身的绩效情况。

2 天然气销售公司 S 分公司绩效管理现状

2.1 绩效评价指标未能契合企业战略目标

在天然气销售公司 S 分公司,员工的绩效考核标准是以年初确定的经营目标责任书和年度中心工作目标为基础,结合绩效考核细则,细分到各个部门、各个成员手中,这个问题就存在一定的缺陷。公司业务迅速发展,目前面临的经营压力较大,在上下攻坚业务、拓展业务领域的过程中,没有顾及绩效考核体系的优化,这样就导致绩效评价办法未能和人力资源管理相联动。尤其是在实际的应用中,绩效评价总是比较“被动”的,尤其是指标的确定,单纯从年度工作目标上进行拆分,虽然可以很好地体现出年度工作目

标,但是绩效设计没有结合企业的实际发展趋势、未来战略发展导向,就难以达成高质量发展的长期目标。

2.2 绩效指标单一且可衡量性较低

天然气销售公司 S 分公司的绩效指标比较单一,重点针对财务类指标进行考核,而没有关注到企业发展、内部运营、员工成长等方面的指标。部分评价类指标缺少可量化标准,在实际的操作中,凭感觉打分和在内部平衡的现象比较突出,这些问题也不利于员工找到自身的问题,进而对绩效优化的影响也是有限的。

2.3 缺少科学的绩效指标权重系数分配

在设计绩效考核指标的时候,指标权重一般是参考上级单位确定的指标权重,没有结合实际工作情况改进,由此一来,就非常容易出现权重系数不科学的问题。比如,在某天然气销售企业,绩效指标中费用指标权重是 12%,销售价格指标为 9%,但是该企业全年发生费用不足销售收入的 0.5%,这样就导致了提升销售收入带来的效益远高于降低费用对经营效益产生的影响,也体现出权重设置不够合理的现实问题。

2.4 绩效评价结果应用不够且绩效反馈不足

天然气销售公司 S 分公司在绩效评价结果的应用上侧重精神奖励。绩效工资大部分情况下还是以层级划分,按照岗位进行发放,对于先进员工,企业会通过年底拿出部门绩效对其激励的方式提升其年终奖金额。这种激励方式难以引起员工的注意,因为绩效评价结果比较平衡,这样就导致了员工吃“大锅饭”的情况比较严重,员工的积极性不高。

3 天然气销售公司 S 分公司的绩效评价指标体系的构建

3.1 构建目标

在进行天然气销售的过程中,要以实现公司的战

略目标为支持，提升绩效评价指标体系的可行性和科学性；应大力落实上级企业的发展目标，提升品牌影响力、提升客户满意度，发挥好绩效评价指标的带动和引领作用，促进企业的提质增效、绩效考核的升级换代。

天然气销售公司 S 分公司还应当以员工为中心，构建公平、公正、科学、有效的绩效管理体系，避免出现“干多干少一个样”的情况，只有这样才能对积极干事的人做出有效的激励，对不干事的人做出有效的惩治，实现员工的职业生涯规划和发展与企业的成长和发展结合在一起，实现相互成就。

3.2 方法选择

天然气销售公司 S 分公司的业务主要在于天然气的销售和客户管理，因此对组织绩效的关注度较高。该企业处于高速发展时期，业务量增长速度较快，且管理水平的空间较大，利用平衡计分卡，可以有效提升其管理水平，并通过满足企业天然气客户的需求，来提高天然气销量。天然气销售公司 S 分公司的营收和客户的满意度、产品市场竞争力挂钩，因此，对该公司来说，比较适合的绩效评价方法是平衡计分卡，且天然气销售企业的绩效管理要点，恰恰和平衡计分卡的财务、客户、内部流程、学习成长相契合。

3.3 目标分解

结合天然气销售公司 S 分公司的销售目标和战略目标，确定企业的绩效管理目标。结合企业的财务、客户、内部流程和学习成长四大方向，将企业的战略目标进行拆分，并获得战略地图。

3.4 绩效指标选取

绩效指标结合企业的财务、客户、内部流程、学习成长四大方面进行选择。

3.4.1 财务维度

对天然气销售公司 S 分公司来说，需要实现减亏增效，可以通过扩大销量的方式增加营业收入，提升经营效益。因此，选择销售收入增长率、应收账款回收率、费用预算符合率作为具体的指标来执行。值得注意的是，天然气销售中，成本主要包括采购成本和物流成本，这两项成本虽然多，却无法通过营销的方式来改变。①销售收入增长率。销售收入增长率是评价企业健康成长状况的基本指标，为当期销售收入增长额和上年同期收入总额的比值；②费用预算符合率。费用预算符合率是业务进行中实际发生费用和计划发生费用的比值，是体现企业预算规范化和精细化的指

标；③应收账款回收率。应收账款回收应做到“应收尽收”，将指标达到 100%。

表 1 财务维度绩效指标

项目	绩效指标	考核部门						考核目标
		综合部	市场部	销售部	液体销售部	财务部	销售分部	
1	销售收入增长率					√	√	提高收入
2	费用预算符合率	√	√	√	√	√	√	降低费用
3	应收账款回收率			√		√	√	降低资金占用

3.4.2 客户维度

客户指标是为了达成客户需求、吸引客户且留住客户而设计的指标，天然气销售公司 S 分公司需要根据客户的产品需要，对客户进行精准服务。①市场占有率。市场占有率是企业天然气销量在市场中所占的比重，市场占有率越高，市场竞争力越强、话语权越大；②终端开发项目总量。终端开发数是天然气销售公司 S 分公司和省市天然气管网、工业园区、LNG 点供、天然气发电、输配气设施等方面的总个数；③客户满意度。客户满意度体现了客户实际体验和心理预期之间的匹配程度，对于销售企业来说至关重要；④合同履约率。合同履约率是完成签约和全部签约用户数之间的比例，是合同履行情况的体现。

表 2 客户维度绩效考核

项目	绩效指标	考核部门						考核目标
		综合部	市场部	销售部	液体销售部	财务部	销售分部	
1	市场占有率			√	√		√	提升市场占有率
2	终端开发项目总量		√				√	提升市场占有率
3	客户满意度	√	√	√	√	√	√	提升客户满意度
4	合同履约率			√	√		√	提升客户满意度

3.4.3 内部流程

天然气销售公司 S 分公司的管理和优化离不开有序的内部流程，因此，在内部流程方面，需要结合企业管理的各方面目标，契合企业的发展战略规划，做

好企业内部管理的优化,使之协调、有序、科学。①销售计划完成率。销售计划完成率体现了销售计划的完成情况,是实际和计划销量的比值;②销售价格完成率。销售价格完成率是用户结算价格和基准价格之间的比值,如果比值大于1,这说明减亏增效,但如果比值小于1,说明有所亏损;③区域市场调研报告完成率。区域市场调研报告完成率体现了企业对企业的了解程度;④调峰系数符合率。该指标是考虑到部分地区存在冬夏用气峰谷较大的问题所确定系数,反映企业协调季节用气调峰的实际情况;⑤制度流程健全率。该指标是对天然气销售公司S分公司内部深化基础管理、提升内部流程效率的情况的反映,主要是结合书面化制度的构建情况、流程完善情况等进行综合打分。

3.4.4 学习成长维度

天然气销售公司S分公司的业绩增长很大程度上取决于人的主观能动性,为了构建高素质专业化的营销团队,就要确定学习成长维度评价指标,保障人员管理及时、全面、得当。①人均培训时长。该指标评价员工实际参与培训时间,对比的是员工平均参加培训学时、实际培训学时之间的差值;②专业胜任力。该指标是对员工的政治品行、职业操守、专业水准、学习提升、科学决策、改革创新、组织协调,推进落实、勤勉敬业、清正廉洁等方面开展综合评价;③员工满意度。该指标是考察员工对企业文化、人才发展、薪酬福利的认可程度的重要指标;④员工流失率。该指标反映的是员工对企业的忠诚度、岗位稳定性。

3.5 指标权重确定

结合天然气销售公司S分公司的发展需要、各指标的重要程度进行综合考量,对财务、客户、内部流程和学习成长指标按照26.08%、38.41%、23.22%、12.29%的比值确定一级指标权重,二级指标权重也将按照此方式赋分。

3.6 应用要点

3.6.1 价值引领

在开展企业绩效管理的过程中,需坚持将企业的文化理念和价值体系结合在一起,优化绩效考核体系并将其作为驱动员工进步、企业改革的核心要素,因此,应借助先进的管理理念、民主的管理思想来探索新的发展方向,提升企业持续发展的效能;

3.6.2 效益至上

天然气销售公司S分公司的最终目标还是提升销

售量,提高企业的经济效益,因此,追求效益始终是销售企业的核心目标。绩效评价机制需要和经济效益挂钩,与生产经营工作紧密结合,推动达成销售目标和战略目标。

3.6.3 差异化激励

倡导一线员工遵循“多劳多得、优劳优得”的原则,激励个人提升绩效,进而提升组织整体绩效。

3.6.4 奖罚得当

运用绩效评价机制,对勇于担当、善于作为的员工给予正面激励,同时对不作为、乱作为的员工进行必要的制度约束,在企业内部形成赏罚分明的工作体系。

3.6.5 客观公平

加强评价结果审核,并保证该绩效体系对各部门、各员工都适用,且评价结果客观有效,将绩效评价和岗位流动相结合,只有做到“能上能下”,公平公正,才能确保绩效考核的客观公平性,赢得广大员工的认同。

4 结语

天然气作为清洁能源,在未来有较大的应用前景,天然气产业是未来实现“双碳”目标的重要产业,近年来,国家对产业的支持程度也是非常高的。天然气销售公司S分公司的绩效评价体系是开展工作的基础,为了做好绩效管理需要在管理层的高度重视下、基层员工的积极参与下,协同开展相关工作,保证工作的协同、高效、有序。本文中,利用了平衡计分卡对优化天然气销售公司S分公司的绩效考核体系进行了研究,整体体系准确性较高、权重设置合理,符合企业的发展实际,因此具有较高的应用价值。

参考文献:

- [1] 侯晓宇.浅析费用分类分级管理在企业管理中的应用——以天然气行业为例[J].企业改革与管理,2023(23):138-139.
- [2] 司义霞.中石油昆仑能源有限公司BD分公司绩效管理优化研究[D].保定:河北大学,2023.
- [3] 王富平,辜穗,李佳,彭子成,敬代骄,何昊阳.天然气科技创新管理会计体系构建[J].石油科技论坛,2023,42(05):37-43.
- [4] 黄悦.A管道燃气公司市场部员工绩效管理改进研究[D].南宁:广西大学,2023.
- [5] 常雅宁,马杰.江西省天然气产业政策绩效评价研究[J].生产力研究,2023(02):32-36+161.
- [6] 贺凯.XX燃气公司员工绩效管理优化研究[D].石家庄:河北科技大学,2022.