

# 烟草商业企业“两级一体化”绩效考核体系研究

宋蕾

(山东潍坊烟草有限公司, 山东 潍坊 261205)

**摘要:**绩效考核管理,是企业实现目标达成,提高管理水平,激活发展动力的重要管理手段。企业在不同的发展时期,需要制订实施与之发展形式相匹配的绩效考核管理机制。潍坊烟草近十年来,实行市局(公司)对县局开展各项工作的全面考核方式,考核导向为“重业务轻管理”,这种考核方式及导向与当前企业管理要求及不相称的问题日益突出,已经不能适应省局(公司)提出的“抓基层、打基础、强管理、重创新”发展方略和当前企业向高质量发展转型升级的要求。对此,潍坊烟草从分析存在问题入手,以调整考核导向、设定多维立体考核指标、制订落实保障机制为目标,研究建立与当前企业管理相匹配的“两级一体化”绩效考核管理体系,并从四个方面,推行实施访绩效考核体系,为全市系统在企业管理工作中探索出了新思路、新方法。

**关键词:**烟草商业企业;绩效考核;管理

**中图分类号:**F426.8

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-7344(2021)08-0007-02

## 1 “两级一体化”绩效考核体系研究背景

沿用多年的绩效考核体系存在三个方面的问题:

(1)考核责权不对等,县局考核主体作用没有发挥。对各县局的考核一直沿用市局(公司)为考核主体,县局对市局(公司)的考核采取跟进考核的模式。每年初市局(公司)制订绩效考核办法,考核内容涵盖业务指标、基础工作、综合管理等方面的考核项目,对县局实施全面考核,其中业务指标类占绝大部分分值权重,基础管理作为加减分项只占很小的分值。县局按照市局(公司)考核项目逐一进行分解,制订本单位考核办法,市局(公司)考核哪些县局就跟进哪些工作,市局(公司)不考核的县局也缺乏考核的主动性。

(2)考核体系与流程体系并存,流程与实际“两张皮”。

潍坊烟草自2015年在全系统启动流程建设,到2019年经过四年的时间,逐步形成一整套符合企业运行发展的标准化、规范化流程管理体系,随之带来了企业管理中流程体系与考核体系两套管理模式并行的问题,造成企业管理标准不科学不统一,流程执行与实际工作出现了“两张皮”的现象。

(3)考核指标设置不系统、不全面的问题。

多年来,对县局考核指标的设置主要以完成业务指标为导向,反映企业贡献水平、发展水平、控制水平、运营水平的指标未纳入考核,导致考核结果不能全面反映县局发展运行的真实水平。

以上三个方面是当前考核体系与企业管理要求不相匹配的关键所在,对此,潍坊烟草以全面落实省局(公司)“抓基层、打基础、强管理、重创新”发展方略为总体思路,通过调整考核主体职能,以流程管理理念为指导,发挥绩效考核在企业管理中的导向

引领作用,于2020年探索建立实施“两级一体化”绩效考核体系,为推进企业管理转型升级提供保障。

## 2 “两级一体化”绩效考核体系的研究思路及方法

“两级一体化”绩效考核体系的总体思路为,充分发挥县级局、市局两级考核主体责任,以流程的节点标准要求为考核依据,实行上下两个层级共同执行一套考核标准即流程体系标准,一体化推进实施全流程绩效考核模式,主要从三个方面入手进行了逐步的研究。

### 2.1 建立绩效考核工作的四个抓手,构建“两级一体化”绩效考核管理的保障机制

新建了“两流程一规范”,重新优化了《绩效考核管理工作流程》,用这四个抓手,为流程体系作为考核依据提供了保障。

(1)建立《流程建立管理工作流程》,实现流程体系覆盖全部工作,确保考核标准的全面性。明确应建立流程的情形、责任和要求,解决了流程建立主动性不强、责任不明确,流程建立缺乏管理依据的问题,实现每项工作都建立相应流程,确保每一项具体工作的落实都有规范的标准依据。

(2)建立《流程运行管理规范》,实现流程执行过程管控到位,确保考核责任落实的有效性。明确流程管理部门、流程主控部门、各基层单位(机关各部门)以及流程执行人员四类主体的职责和工作标准,要求各基层单位每季度对本单位流程运行考核一遍,流程主控部门(市局机关各部门)每季度对本业务领域主控的流程考核一遍,流程管理部门(市局综合计划科)每季度对基层单位、流程主控部门的考核情况进行复核。对流程运行的监管责任主体、监管方式和监管要求等进行明确界定,为考核责任的追究

明确了标准依据。

(3) 建立《流程优化管理工作流程》，实现流程与实际工作相符，确保考核标准的规范性。将流程持续优化作为完善流程体系的关键，对流程与实际工作不符及流程持续优化方面全部建立了标准要求，有效解决流程优化不及时、流程与实际工作不符的问题，确保每一个流程都好用、管用、实用。

(4) 优化《绩效考核管理工作流程》，实现流程全过程管控，建立工作闭环机制。修订完善了《绩效考核管理工作流程》，细化了《整改复查 SOP》中的整改、复查标准要求，利用这一抓手抓实对流程建设的管控和所有流程的考核监督，确保“流程建立”“运行管理”和“流程优化”三项流程的落地执行，实现工作的闭环管理。

## 2.2 调整考核主体责任，构建市县两级考核责任体系

新的模式采取“考核职责下沉”的方式，引导市、县两个层级充分发挥各自的考核职责。基层单位作为本单位各项考核工作的责任主体开展全面考核工作，市局(公司)作为对基层单位考核工作的管理监督主体，负责对基层单位的考核工作进行定期抽查考核及考核结果复核。

## 2.3 围绕流程落地执行、突出关键绩效指标、构建多维立体式考核指标体系

新的考核模式建立了四类考核指标：①以专卖管理、卷烟营销、烟叶生产经营三大业务的年度刚性指标为依据，设置“核心业务指标”；②取消专卖、营销、烟叶三大业务沿用多年的“基础工作考核办法”，推行“业务流程一体化”的模式，以流程中的关键绩效指标达成率为考核依据和评分标准，设置“关键绩效指标”；③围绕流程落地执行，设置流程运行考核指标；④运用对标管理理念，制订两项专项考核：a.日常专项考核。以年度内省局(公司)、市局(公司)部署的重点工作任务为依据，采用“差值比例法”计算考核得分；b.制订年度经济效益专项考核办法。从贡献水平、发展水平、控制水平、运营水平四个维度设置县局年度经济效益考核指标，促进企业经济效益全面发展为目的，考核结果更加全面客观，为企业发展提供有价值的决策依据。

## 3 “两级一体化”绩效考核体系的应用与成效

一年来，潍坊烟草通过推行实施“两级一体化”绩效考核模式，解决了县局考核职责发挥不到位、流程与实际“两张皮”、考核指标设置不科学的问题，通过该模式的应用，充分激发了县局考核的积极性，流程体系更加科学规范，考核结果更加全面客观，实现了通过改变考核机制促进企业管理转型升级的目标。

### 3.1 压实考核责任，明确责权配置，县级局考核责任全面落实到位

市局(公司)突出“统筹谋划全局、注重关键环节、实施监督管理”的责任主体，主要对基层单位业务目标完成情况、业务流程关键绩效指标(KPI)完成情况、重点工作落实情况进行考核，并对基层单位的流程运行情况实行抽查监督，充分发挥“导向引领、把握关键、监管督导”的考核主体作用；基层单位突出“全方位实施、全过程管控、全业务覆盖”的责任主体，对本单位各项目标完成情况、各项工作的落实情况、所有流程的运行质量实施全面性考核，充分发挥“工作过程自主管控、运行质量全面把握、正

向激励深度发挥”的考核主体作用。一至四季度，直属单位本部流程运行考核，共发现问题 2151 项，平均每个单位扣分 287.13 分，县局考核主体责任全面履行到位，考核事项 360°无死角。

### 3.2 调整考核导向，围绕关键绩效指标达成，实现“业务流程一体化”

确定由“重指标”向“抓基础”转变的考核导向，取消三大业务的基础工作考核，制订以流程体系中关键绩效指标(KPI)完成情况为考核依据的“关键绩效指标”考核。《2020 年直属单位绩效考核办法》规定，专销工作核心业务指标占 15 分，关键绩效指标占 70 分，合计 85 分(满分为 100 分)其中卖管理占 25 分、卷烟经营占 45 分，专销共制订了 21 项关键绩效指标，涉及 20 个流程(规范、SOP)；烟叶生产经营按季度设置权重，其中一季度关键绩效指标权重占 85 分、核心业务指标不占分值；二季度关键绩效指标权重占 75 分、核心业务指标占 10 分；三季度关键绩效指标权重占 85 分、核心业务指标不占分值；四季度关键绩效指标权重占 85 分、核心业务指标不占分值，共制订了 39 项“关键绩效指标”，涉及 11 个流程(规范、SOP)，截止 12 月底，60 项关键绩效指标考核全面完成，并将考核结果纳入了绩效兑现，全面促使流程运行与实际工作深度融合、高度统一，实现了业务流程一体化的目标定位，解决了流程与实际工作“两张皮”的问题。

### 3.3 用好四个抓手，紧扣流程落地执行，实现企业由职能管理向流程管理转型

《2020 年直属单位绩效考核办法》规定流程运行工作权重占 15 分(满分为 100 分)，其中流程优化(流程编写质量与优化及时性)占 5 分，一个流程优化不到位、不及时扣 1 分。流程执行(流程各节点按标准要求落地执行)占 10 分，每个流程一个节点不按要求执行，管理类流程扣 0.3 分、业务类流程扣 0.5 分，关键节点加倍扣分，不执行流程(一个流程有三分之一以上节点未执行视为未执行流程)管理类流程扣 1 分、业务类流程扣 2 分；《2020 年机关部门绩效考核办法》规定，市局(公司)机关各部门作为流程主控部门，对县局流程要考核管控到位，如考核中发现县局流程执行存在问题但主控部门未发现，市局(公司)与县局同等扣分追究责任。截止四季度，因对县局流程考核不到位，有 5 个机关部门追究责任，合计扣分 1.8 分。

一年来，通过深入研究实施“两级一体化”绩效考核体系，解决了当前企业管理中存在的主要问题，促进流程全面规范落地执行，同时倒逼流程不断持续优化，流程体系不断完善，释放了管理的新效能，实现企业由职能管理向流程管理转变，为潍坊烟草高质量发展二次转型升级提供保障。

#### 参考文献

- [1] 王进文,彭京京.烟草商业企业对标管理问题及对策探讨[J].科技经济导刊,2020,28(15):173,175.

收稿日期:2021-01-08

作者简介:宋蕾(1979—),女,汉族,山东青岛人,经济师,大专,研究方向为企业管理。