

# 提升绩效管理体系和培训发展体系

## 项目动员讲话

(王运丹董事长)

同志们、埃森哲和丰韬的各位专家：

大家下午好！

按照集团公司的“三步走”战略，在深化和完善“立足上海，面向华东，开拓创新、做强做优”发展战略的基础上，实现公司“四个转变”，在今年初工作会议的时候公司就明确提出今年的工作主旋律是“抓发展、增盈利、促和谐”。职代代会上也明确指出“上海电力作为集团公司在华东地区最重要的发电公司和上市企业，提升价值创造能力和盈利水平，是企业存在和发展的价值体现。而在创造价值的过程中，人员的能力和态度又起到重要作用，因此在加强队伍建设工作中一要加强培训工作，提升人员能力，实现人才强企；二要树立正确的价值观，完善激励机制，激发员工工作激情；三要加强价值创造驱动的绩效管理体系的建设”。因此，这次项目实施的内容中包含的价值管理、全员绩效与培训发展这三个模块是落实公司“升级”和“调整”发展要求、落实职代会工作任务的体现，也是提高职工综合能力、调动职工工作积极性、提升职工为企业创造增量价值能力非常重要的三个手段。

刚才柳总和顾主任分别介绍了项目推进的组织机构、前

期准备工作，咨询顾问公司也介绍的方案的思想 and 主要工作，我都赞同，并强调三点要求：

## 一、充分认识提升绩效管理体系和培训发展体系的重要性

今年一季度，公司各项经营业绩取得了新突破，在“腾笼换鸟”的征途中，实现了开门红。但4月份时遇到的生产困难使我们充分认识到发电企业发展过程中的艰辛。我们要有逆水行舟的勇气，要保持清醒的头脑，充分认识到在“创建国际一流公司”中我们面临的管理差距，更要深刻认识把握在竞争的市场中如何快速发展的规律和方法。

企业的核心竞争力最终会体现在“人”上，绩效管理和培训发展分别从“现在”和“未来”两个角度来促进企业提升能力，因此也始终是企业管理的抓手。原来的绩效管理和培训发展在面临企业迅速转型和发展中，自身也需要进一步完善和提升的空间。

衡量一个现代企业是全方位的，不仅有体现结果的财务型指标，也有体现过程的运营指标，不仅要衡量内部员工能力和企业研发水平高低，也包含反映与外部市场贴近程度。因此我们提出的“基于EVA价值创造的绩效管理体系”，是将EVA价值创造的理念与平衡记分卡思想相结合，切实把考核主体深入到生产经营管理中不同层次岗位和员工，使每个岗位的员工都明确如何为企业创造价值，提振精神，从而形

成公司的合力。

培训工作的以“未来”的角度解决公司长远发展的需求。培训工作要服务公司战略，就必须以能力模型作为连接点，将能力与岗位相匹配，将组织需求与个人发展相结合，把组织的价值观贯穿在个人的职业生涯中，把能力的“即时性培训”变成“前瞻性培养”，进一步提升公司员工的能力和团队能力，最终实现组织绩效提升和个人职业生涯发展。

## 二、认真组织、团队协作、扎实推进绩效管理和培训发展工作

此次提升绩效管理体系和培训发展体系项目公司成立了领导小组、工作小组，并下设项目小组负责各项具体工作的开展。项目小组成员要以解决公司实际问题为目标，发挥带头作用，与咨询公司积极配合，既要认真参与项目、完成项目的全部任务，更重要的是学习咨询公司先进的分析、统计、管理、整合方法，为下阶段推广实施打下坚实的基础。公司各部门、各单位要密切配合，本部部门主任、三级单位一把手主要负责，碰到问题主动沟通，保证项目按时、保质完成。试点单位要积极参与方案制定，并作为实施主体，在明确责任分工的基础上，按时有序地实施方案。咨询顾问公司应充分发挥专业所长，不仅要交付咨询成果，更要辅导我们的员工以方法，当然也要遵守咨询纪律。

## 三、结合实际、系统思考，确保项目取得实效。

任何一种管理理论要发挥实际作用，一定要与公司实际相结合，在基本管理理念不变的前提下，要注重管理工具的创新。这种创新应基于公司管理基础，更应着眼于公司产业升级和转型调整发展，真正发挥出先进管理理念和先进管理工具的效用。

一个企业中，任何管理工作都不是孤立运转的，绩效和培训是两项独立的工作，但又构成有机联系的整体，互为基础，互相促进，互为结果。同时这两项工作又与其他的生产经营工作构成有机联系的整体。因此在推进工作中，各层次人员要学会系统思考，善于抓住问题的本质，向先进管理要方法，在实践中检验方法的正确性，并应系统性地去解决问题。现代管理是一个持续改进的过程，任何问题的解决，体系的完善都不会是一劳永逸的，因此我们要坚持闭环管理，有过程，有结果，也要有检验和改进，我们的任何工作都应有这样的理念。

同志们，上海电力实现“腾笼换鸟”，任重而道远，我们应始终保持工作激情和强烈的责任心、进取心，充分发挥上电人的智慧，更要形成团队协同，不断提升我们的管理水平，切实实践我们对集团公司的承诺，为争创一流企业做出我们应有的贡献。