



## 绩效管理的五大要素

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

# 确定合理的指标和奖励制度， 以提高企业安全绩效



几年前，一位客户计划引入与安全绩效相关的可变薪酬制度，并希望我们提供建议。

以前的奖金制度与损失时间伤害（LTI）表现有关。对于尚未具备成熟安全绩效的公司来说，这种制度有两个潜在的缺点。首先，当奖金制度完全基于 LTI 或其他滞后指标时，可能会阻碍报告。第二个问题是，基于 LTI 的奖励往往不能达到理想的结果，因为人们无法看到其如何转化为日常行动。

公司需要平衡好领先和滞后的指标。公司的主要滞后指标是 LTI，零 LTI 是员工有资格进入奖金制度不可或缺的条件。

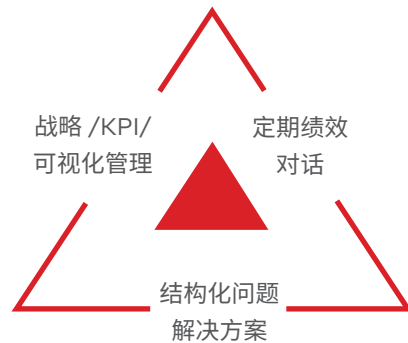
奖金数额将取决于几个指标，例如：

- 6S\* 表现
- 安全行动计划执行
- 安全简报会
- 未遂事件报告
- 安全审查的执行

通过集成的绩效管理系统充分管理 KPI

关键绩效指标（KPI）乍看起来不错，但一个强大的绩效管理系统远不止是列出一长串关键绩效。

绩效管理三角包括：



一切始于愿景和战略的定义，这不仅仅在高层级上，而是使组织的每个层级都能在日常生活中做出正确的选择。我们经常看到这样一份愿景声明：“我们希望成为最安全、最高质量、最低成本的某某生产商，同时用世界一流的交付能力和员工的持续创新取悦我们的客户。”

\* 6S - Sort, Set in order, Shine, Standardise, Sustain, with Safety embedded

我们需要重新思考企业的实际战略。公司需要在哪些领域表现出色，在哪些领域可以接受基本表现？一个清晰的、有优先顺序的战略规划会让企业将决策划分更清晰和高效。

有了明确的战略，公司如何将其转化为对各个层级都有意义的绩效指标？车间工人在轮班结束时如何了解他们为业务目标做出的贡献？高级别的 KPI（如 LTI）或许在这里不会产生作用。组织需要考虑如何将其转化为一个或多个有意义且看得到的 KPI。

实时 KPI 的可视化显示和管理使定期的绩效对话成为可能。部门间讨论的问题就会变成：如何让整个组织的节奏“同步”，以实现业务成果？如何将换班讨论升级到运营、维护和工程之间的日常跨职能审查？哪些主题需要加入每周或每月的长期管理流程？



强有力绩效管理的第三个方面是在不同层面解决问题。我们很熟悉维护部门的一长串项目或积压工作，因为每个偏差都隐藏在工作订单或项目清单中。高效解决问题通过利用整个组织的能力，将大多数行动转移到最低级别。在这个过程中，需要改变公司文化，使其成为一个更加独立或相互依存的组织，让操作员、机械师、实验室技术人员和客户服务代表不仅感到被肯定，而且鼓励自己解决大多数问题。许多操作员非常了解流程和设备，以至于他们能够感觉到某些偏离常规的情况。公司不应忽视这种熟悉，应该帮助员工在价值创造活动中提高技术和解决问题的技能。当然，总会有一些问题需要不同部门的参与和专业知识，通过将合适的人聚集在一起，帮助在短期内解决问题。一些更基本的问题需要由持续改进或项目负责人领导，在长期项目中慢慢解决。

**对各部门有意义的 KPI 指标进行可视化记录和管理，以便定期进行绩效对话。**

---

在 dss+，**安全文化感知度调研**是调查和发现安全文化绩效问题的工具，它提供了一种经过验证的有效解决方案，以查明组织内的“安全思维”，并使企业在事故发生前主动解决问题。

企业还应使用其他 KPI，如事件及时调查、行动项目执行以及行动项目的日期变更。我们建议添加最后一项，因为我们注意到人们经常出于正当理由（等待投资或需要进一步调查）而更改执行日期。公司应能够控制这一点，应该将日期变更的审批权限提高到更高级别，并跟踪此 KPI。我们支持客户自下而上的创新，挖掘整个组织解决问题的能力。我们建议也要衡量想法的产生及其实际执行情况，其目的是将执行移到尽可能低的级别，以避免出现一长串的资本项目或维护工作订单。

另一个指标是“安全文化”。这包括一系列有针对性的问题，询问人们对 HSE 的感受、领导者的行为以及如何回应团队的反馈。这是 dss+ 每隔一年进行的更广泛的安全文化感知度调研的补充。我们建议增加检查，以保持安全感知时刻存在且定期发生（每月、每季度）。当对话比记录的结果更重要时，检查是最有效的。

我们的目的是保持 KPI 的新鲜和有效，并不是使用相同的 KPI，而是根据它们来监控绩效。

## 设置 KPI 时需要考虑的问题

回到这家公司最初的问题：“... 是否能为奖金制度提供绩效建议？”

在分析五个具体指标之前，有必要问几个关键问题，以找出组织实际预期的目标。

- 
- 如何描述组织的成熟度？

---

  - 安全文化方面，现在处于什么位置，想达到什么位置？

---

  - 想要利用可变薪酬制度推动何种行为？

---

这些问题的答案很重要。如果一个组织在安全绩效方面尚未“成熟”，那么在为其他较小的未遂事件引入 KPI 之前，它需要专注于预防死亡和严重事故，以及高可能性的未遂事件。随着成熟度的提高，组织可以选择额外的 KPI，并对更细微的行为做出反应。

在审查系统不成熟的组织中，跟踪数量指标（如执行情况）是一个明智的 KPI。当组织发展成熟时，应引入质量指标，例如审查分数和按时完成的行动。一旦得到稳定的反馈，企业就可以进一步关注调查结果，并在调查结果和实际事件之间建立联系。

# 审查指标

如果包括绩效管理系统的其他关键要素，则正确的 KPI 可以驱动正确的行为，但错误的 KPI 也会驱动错误的行为。

从本质上讲，遵守 HSE 和积极主动的行为是就业的一个条件，因此，奖励那些一开始就被期望的行为是非常棘手的。考虑到这一切，以下是我们对公司正在考虑的领先指标的反应：

## 1

### 6S 表现

在 6S 和安全之间建立联系，6S 中的“可持续 (Sustain)”需要在任何时候保持这一点。然而，将其添加与奖金制度相关的指标可能会限制级联过程。理想情况下，我们希望员工具备 6S，自己做检查清单。

## 3

### 安全简报会

组织和参加安全简报、培训、会议应是强制性的，不应获得额外奖励。

## 2

### 安全行动计划的实施

强有力的后续行动和行动项目的有序结束是组织中操作纪律和工作量的明确指标。然而，由于大多数组织并不经常使用最底层解决问题，因此真正分配给车间的行动项目并不多。行动项目主要分配给工程师、主管、经理和专业人员。在这种情况下，车间员工可能无法影响这些行动项目的实施或结束。

## 4

### 未遂事件报告

这是文化成熟度的另一个重要指标。成熟的公司希望在实际伤害发生之前，确保安全具有可见性。他们希望人们更加积极主动。很多时候，dss+ 顾问访问工厂时，他们会看到损坏的仓库货架和保护栏，但企业却没有任何内部事故的报告。

如果组织想要很好地反馈现实，却不想做过多报告，他们应该为未遂事件设定什么样的目标？是捕捉“高质量”的未遂事件数量，还是专注于可记录伤害和未遂事件之间的比率？

更积极主动的方法是奖励产生和实施的安全改进想法的数量。同样的行为可以由更好的 KPI 驱动，并通过指标来跟踪组织内的学习水平。

# 5

## 安全审查

审核安全管理体系至关重要，但组织应在哪里设定目标？应关注审查分数还是审查计划的执行？审查执行是一个直接的 KPI。

然而，在审查分数上设置目标会带来潜在风险，KPI 会给不太成熟的审查人员带来压力。组织的可变薪酬制度将取决于他们的严格程度，但审查从来都不是非黑即白。有时候，人们对标准的含义有更多理解，他们会为自己提高标准。有时，审查分数保持不变，因为他们会从不同的角度进行评判，不断提高标准是组织的长期策略。



## 结论

一个强大的绩效管理系统由几个要素组成，这些要素需要整合才能实现预期结果。KPI 只是其中之一。组织可以使用 KPI 来驱动行为，并最终驱动组织绩效，但必须仔细考虑的是：想要的行为和现在 KPI 实际推动的行为是否相符？会有什么意想不到的后果？

虽然与 KPI 直接相关的可变薪酬制度可以发挥作用，但也应考虑除金钱奖励之外的奖励和认可要素。保持强大的安全文化需要整个组织的合作。其他表彰举措可包括团队奖励 / 团队活动、表彰 (如总裁安全奖、安全奖章) 或改进想法的奖励。

---

**一个强大的绩效管理系统由几个要素组成，这些要素需要整合才能实现预期结果。KPI 只是其中之一。**

## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

**dss+**  
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

