

摘 要

绩效管理是将集体和个人的努力与企业战略目标相联系,并运用计划、组织、协调与控制等手段,通过提升组织和个人绩效,实现企业整体战略目标的过程。

本文在对绩效管理相关理论综述的基础上,分析定西供电公司绩效管理现状及存在的问题,随后,设计出定西供电公司绩效管理以 BSC 为主要手段的改进和提升方案,并结合近年来电力企业在实施绩效管理过程中存在的主要问题,阐述了推行绩效管理应注意的问题,为定西供电公司提升绩效管理运行水平提供了相应对策。

关键词:供电公司,绩效管理,提升研究

ABSTRACT

The performance management is the process of to establish contact between individual diligently and the enterprise strategy goal, and using methods and so on plan, organization, coordinated and control, through promotes the organization and individual performance, realizes the enterprise overall strategic target process.

This article in summarizes to the performance management correlation theories in Foundation. Analyzes the Dingxi Power Supply company performance management present situation and the existence question. Afterward, designed the Dingxi Power Supply company performance management take BSC as the principal means improvement and the promotion plan, and unified in recent years the electric power enterprise the subject matter which existed in the implementation performance management process, elaborated the carrying out performance management should pay attention the question, promotes the performance management movement level for the Dingxi Power Supply company to provide the following countermeasure.

Wang Wen Lin (Master of Business Administration)

Directed by prof. Yu Shun Kun

KEY WORDS: Power Supply company, Performance management, Promotion research

目 录

中文摘要

英文摘要

第一章 引 言	1
1.1 研究背景及意义	1
1.2 国内外文献综述	2
1.3 研究思路与方法	3
1.4 研究内容与框架	4
第二章 绩效管理相关理论	5
2.1 绩效与绩效管理的涵义	5
2.1.1 绩效的涵义	5
2.1.2 绩效的层次	6
2.1.3 绩效管理的涵义	6
2.1.4 绩效管理与绩效考核的区别	8
2.2 绩效管理的体系	8
2.3 建立绩效管理体系的流程	9
2.4 绩效管理在企业管理中的定位	9
第三章 定西供电公司绩效管理现状分析	12
3.1 定西供电公司基本概况	12
3.1.1 定西供电公司组织结构	12
3.1.2 定西供电公司人力资源状况	13
3.2 定西供电公司现行绩效管理模式介绍	13
3.2.1 定西供电公司的企业发展战略	13
3.2.2 绩效管理工作机构	14
3.2.3 岗位说明书和业务流程一体化建设	14
3.2.4 绩效指标体系	14
3.2.5 公司对各单位（部门）的考核	14
3.2.6 各单位（部门）对员工的考核	16
3.2.7 绩效合约	17
3.2.8 绩效反馈和结果应用	18
3.2.9 薪酬及奖金结构	18
3.3 定西供电公司现行绩效管理模式存在的问题分析	19
3.3.1 高层管理者对绩效管理重视度不够	19

3.3.2 员工（包括高层管理者）缺乏正确的绩效管理理念引导	20
3.3.3 公司战略不清晰，与绩效管理相脱节	20
3.3.4 公司基础管理薄弱影响到绩效管理的有效实施	21
3.3.5 绩效管理各层级职责不明确	21
3.3.6 绩效管理体系不完整，无法有效整合	22
3.3.7 绩效指标缺乏科学性	22
3.3.8 考评中缺乏沟通和反馈环节	23
3.3.9 考核工具和方法运用不当	23
3.3.10 绩效合约流于形式	24
3.3.11 绩效考核体系较为混乱	25
第四章 定西供电公司绩效管理体系优化设计	26
4.1 绩效管理体系优化的必要性	26
4.2 绩效管理体系优化应遵循的原则	26
4.3 绩效管理体系的优化	27
4.3.1 绩效管理体系组织环境分析	27
4.3.2 绩效管理体系优化的前期准备	28
4.3.3 绩效计划	29
4.3.4 绩效实施	40
4.3.5 绩效评估	41
4.3.6 考核结果的应用	45
4.3.7 绩效反馈和沟通	45
第五章 定西供电公司绩效管理体系优化的保障措施	47
5.1 不可忽视的管理基础差异	47
5.2 绩效管理体系的推行应从注重结果向注重过程逐步转变	47
5.3 绩效管理强调各级人员的“科学参与”	47
5.4 善于运用组织行为学原理提高管理绩效	47
5.5 绩效管理的最终目标是建立企业的绩效文化	48
5.6 建设绩效管理信息系统	48
第六章 结论	50
参考文献	51
致谢	53
在学期间发表的学术论文和参加科研情况	54

第一章 引言

1.1 研究背景及意义

电力产业是国民经济发展中最重要的基础能源产业,是国民经济的第一基础产业。电力能源本身的重要地位决定了电力企业既有参与社会竞争、商业化运营、提高企业效益等一般概念上的企业特征,又有自然垄断、公用服务、资金技术密集型等电力工业的特征。

我国原有电力工业实行垂直一体化管理,发、输、供、售统一管理,2000年电力体制改革后,电网企业重组为国家电网和南方电网,电力生产、输送和销售都朝着打破垄断、引入竞争的方向进行,随着改革的不断深入,电网企业建设成为“一强三优”现代化公司的要求日益迫切,同时,由于2009年金融危机的影响,从国网公司所处行业环境变化趋势上分析,既有困难又有机遇。

行业发展趋势:在科学发展观和可持续发展理念的主导下,随着国家宏观调控政策的不断实施,新建发电机组的陆续投产(仅2007年全国基建新增发电设备容量10009万千瓦),以及水电、核电、风电等新能源项目的上马,特别是对一些高耗能项目的限制,电力供求矛盾已得到缓解。

煤炭供求形势:目前电力仍然对煤炭依存度过高,由于取消了重点合同煤,加之煤炭供需、铁路运力的矛盾,全国煤炭平均价格水平维持在高位运行,以2009年的“煤电之争”来看,国网公司面临着十分沉重的成本压力。

电价政策面临形势:虽然有国家煤电联动、煤电互保的政策调节,但由于电价关系到国计民生,同时受国家价格管控,不能完全按市场化进行调整,所以成本上涨基本上靠电力企业内部消化。

社会服务:整个社会对电力服务要求越来越高,除了最基本的供电可靠性、电压合格率等技术服务要求外,对服务的亲和度、时效性,以及环境保护、低碳等各方面都提出了很高的要求。

电力企业虽然一直在努力推进政企分开,但由于本身的特点,要完全获得经营自主权还有很长一段距离。同时由于历史的原因,人员臃肿,机构繁杂,管理机制落后,劳动生产率极低,已不能适应电力发展的客观需要。

绩效管理是将集体和个人的努力与企业战略目标相联系,运用计划、组织、领导、协调与控制等手段,通过计划的制定、实施、考核、反馈,提升组织和个人绩效,实现企业整体战略目标的过程。绩效管理既是一个体系,又是循环过程,包括绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈等环节。研究此课题的目的就是:按照绩效管理的原理和方法,通过切身参与定西供电公司的绩效管理工程,对现有的绩效管理模式提出改进方案,为公司建立起绩效目标明确、组织结构合理、过程管理

可控、考评体系科学、适应公司和员工发展的绩效管理体系，提供理论依据。

由于电力行业属于自然垄断行业，又长期处在计划经济时代，企业内外缺乏竞争，企业不存在生存压力，员工吃的是“大锅饭”，是生产力及管理水平低下的国有企业。随着我国经济体制改革的推进和深化，全国各行各业逐步迈进了市场经济时代。虽然电力行业自然垄断的属性未得到根本性改变，但市场化运营的不断深入，新能源的不断开发利用，使电力企业明显感觉到了生存发展和消亡破产的隐忧。电力企业必须应用适用市场经济条件下现代化管理手段和办法，来加强内部管理，降低管理成本，提高企业效益，并为下一步参与市场竞争打下基础。

绩效管理作为一种有效的人力资源管理体系，对于激发员工潜能，提高工作业绩，提升企业“软实力”有重要作用，并且在国外得到了成功的应用。

为此，电力企业应该抓住电力行业改革的契机，引进先进的绩效管理理念，完善自身的绩效管理体系，促使员工不断提高自己的绩效水平，确保企业目标的实现，实现企业、组织、个人三者的共赢。

2007年初，甘肃省电力公司推出了阶段性重点工作任务——“三大工程”。绩效管理工程属于其中的第一项工作，作为具体实施人员，自己负责本单位绩效管理工程的推广，2009年底，该项工作全面完成。但是，在当前国家电网公司为实现“一强三优”战略目标，推行“两个转变”，实施精益化管理，提升公司业绩，树立“国家电网”品牌的背景下，自己对“绩效管理”在市级供电企业实施应用中的问题进行一些深层次的思考，并结合自身从事的实际工作内容，确定论文题目，报请导师审核后确定，属于在导师的指导下，自选类别论文。

1.2 国内外文献综述

(1) 国内研究动态：上世纪70年代发源于美国的绩效管理，以其缜密的体系、优美的流程以及持续改进的良性循环吸引了无数国内管理者的眼球。然而这剂灵丹妙药在中国却水土不服，一些尝试过绩效管理的企业认为，绩效管理犹如鸡肋，操作过程繁琐，费时费力；指标很难提炼，量化趋于死板；考核结果应用流于形式。归结起来，大致有以下几种不足：缺乏战略指引与文化支撑，绩效管理犹如空中楼阁；对人力资源管理和绩效管理认识不足，从机构设置到岗位分析缺乏科学性；指标体系的建立要么偏于定性，要么失于定量，难以脱离传统管理思维的窠臼；考核结果应用失效，结果与工作业绩、发展通道的契合度不高；相关措施不匹配，管理方案束之高阁^[1]。

(2) 国外研究动态：目前国外企业的绩效管理模式主要有360度综合测评，基于BSC的绩效考核，基于目标的绩效考核，主管述职考核，以价值流为中心的绩效考核、6σ管理法等考核模式，所有一切的考核方法也是基于上述模式的延伸和变通。

360 度综合测评。也叫多视角考核或多个考核者考核,考核者可能是被考核者的上级,下属,同级和外部考核者,如供应商和客户等。

优势:减少考核误差,考核结果相对有效;可以让员工感觉企业很重视绩效管理;可以激励员工提高自身全方位的素质和能力。

不足:成本较高;因为侧重综合考核,所以定性成分高,而定量成分少;因部门岗位数量和岗位性质不同,会产生一定的不公平性^[2]。

基于 BSC 的绩效考核。主要包括 4 个考核维度,即内部运营,客户,学习和成长和财务。

优势:战略目标分解,形成具体可测的指标;BSC 考虑了财力和非财务的考核因素,也考虑了内部和外部客户,也有短期利益和长期利益的相互结合。

不足:实施难度大,工作量也大;不能有效地考核个人;系统庞大,短期很难体现其对战略的推动作用^[3]。

基于目标的绩效考核。主要通过绩效目标的设定,到确定完成绩效目标的时间框架,再到比较实际绩效和绩效目标之间存在的差距,弥补差距后再重新设计新的绩效目标这样一个过程来达到目标管理循环。

优势:目标管理中的绩效目标易于度量和分解;考核的公开性比较好;促进内部的人际交往。

不足:指导性的行为不够充分;目标的设定可能存在异议;设定的目标基本是短期目标,忽视了长期目标。

6 σ 管理法。是一种致力于改善和提升企业质量的方法。即选择那些对改善企业经营和提高客户满意度具有关键意义的流程,考察那些关键流程在质量方面的业绩表现是否持续稳定,是否达到 6 σ 要求,如果没有达到,则对相关流程进行重新设计和改进。使这种管理方法本身不提供“激励方案”,必须建立在绩效管理体系成功搭建基础之上^[4]。

关于主管述职模式和基于价值流的模式运用相对前几个绩效管理方法而言,在施工企业实践运用中较少,在这里不多做介绍。总之一句话,适合企业的就是最好的,因为各种考核模式都不是最完美的。

1.3 研究思路与方法

(1) 研究思路:总体上遵循“提出问题——分析问题——解决问题”的逻辑思路。

基本认识是:绩效管理是一个不断循环的系统工程,其内容涵盖了企业所有管理职能。推行绩效管理,对提高企业运营效益和效率,改进企业管理至关重要。

在这一认识框架下,通过引用绩效管理相关文献研究成果,参与定西供电公司绩效管理工程的实施过程,揭示出目前公司绩效管理存在的问题,提出优化改进绩

效管理水平的方案,提高实施的有效性,建设以绩效管理理念为基础的管理模式。

(2)研究方法:加强与导师密切沟通与联系,领会掌握余教授对绩效管理的理解思想,对本课题的要求,结合自身工作实践,实现该文论点正确、论据充分、结构合理、思路严谨的目的。

学习人力资源管理相关知识,重点熟练掌握“绩效管理”基本知识与解决问题的工具。阅读相关书籍,系统掌握“绩效管理”的传统理论,为论文写作打下坚实的基础;漫游互联网,查阅资料,特别关注咨询顾问公司在组织实施绩效管理过程中的成功与失败案例的分析材料,从中吸取营养,逐步提高认识水平。

参与实施,外出考察,从中挖掘可借鉴的思想。作为人力资源部门主管,通过参与本企业的绩效管理,同时到甘肃省电力公司下属的两个绩效管理试点单位即白银供电公司、张掖供电公司考察学习,借鉴成功和失败的经验,以有利于本企业绩效管理工程的顺利推行和实施。

1.4 研究内容与框架

研究内容与研究框架相辅相成,他们是内容与形式的统一体。共分六部分:

第一部分:引言。简要介绍绩效管理在国内外的发展现状及研究背景、研究目的、研究意义、研究思路、研究内容及框架等。

第二部分:绩效管理的相关理论。有针对性地介绍绩效管理的理论,主要涉及到实际操作方面的内容,包括绩效与绩效管理的涵义、绩效管理的相关理论、绩效管理在人力资源管理中的定位。

第三部分:定西供电公司绩效管理现状分析。介绍定西供电公司基本概况,定西供电公司现行绩效考核模式,剖析定西供电公司现行绩效考核管理模式存在的问题,对定西供电公司开展绩效管理工作进行评估。

第四部分:定西供电公司绩效管理体系的优化设计。从推行绩效管理的必要性入手,提出实施绩效管理的目标、原则和主要任务,进行组织现状诊断,按照“总体设计、分步实施、稳步推进”的原则,提出定西供电公司绩效管理方案设计中需要注意的问题,针对已经揭示出的问题,提出定西供电公司改进绩效管理体系的对策:加大培训力度,强化绩效管理理念;健全绩效管理组织,充分发挥人力资源部门的职能;做好工作分析,完善绩效管理基础;优化考核指标,提高指标的可行性;规避实施过程中的问题;合理应用考评结果,实现绩效水平的持续提高。

第五部分:定西供电公司绩效管理体系优化的保障措施。提出调整分配机制,完善实施绩效管理的配套措施;引入ERP(企业资源计划)管理手段,建立相关信息系统,搭建绩效管理的信息平台。

第六部分:结论。

第二章 绩效管理相关理论

2.1 绩效与绩效管理的涵义

2.1.1 绩效的涵义

绩效 (Performance) 在企业管理和人力资源管理中都是一个非常重要的概念。从管理学的角度看, 绩效是组织期望的结果, 是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。从经济学角度看, 绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系, 绩效是员工对组织的承诺。从社会学角度看, 绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色承担的责任^[6]。

目前理论界对绩效的界定主要有三种观点: 第一种观点认为绩效是结果; 第二种观点认为绩效是行为; 第三种观点认为绩效是结果+行为, 强调员工潜能与绩效的关系, 即关注员工素质。

绩效结果说认为, 绩效是员工最终行为的结果, 是员工行为过程的产出, 是工作达到的结果, 是工作成绩的记录。伯纳丁 (Bernadin) 认为“绩效应该定义为工作的结果, 因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”。把绩效定义为产出的结果符合人们日常的感受, 便于理解; 同时由于结果在进行衡量时操作性强, 有利于明确具体的指标, 如产量、次品率、销售额等, 容易保持客观性。但是, 将绩效定义为结果会使个别员工为得到预期结果而不择手段, 出现短期行为, 影响组织的长期发展和效益。

绩效行为说认为, 绩效是员工在完成工作过程中表现的一系列行为特征, 诸如工作能力、责任心、工作态度、协作意识等。坎贝尔 (Campbell) 指出: “绩效是行为, 应该与结果区分开来, 因为结果会受系统因素的影响”。持这一观点的人认为, 绩效是一个不能完全量化的集合概念, 或者说很难量化, 因为它是由很多显性绩效因素和隐性绩效因素 (从另一个角度来看是过程绩效因素和结果绩效因素) 综合构成的。当某些绩效因素凸现出来成为影响绩效的核心时, 控制住了这些绩效因素就等于控制住了绩效的过程和结果, 所以有时我们会把某些核心的绩效因素等同于绩效本身。

波曼和摩托威德罗 (Borman&Motowidlo) 则提出了绩效的二维模型, 认为行为绩效包括任务绩效和周边绩效两个方面, 其中任务绩效指正式定义的工作各个方面, 周边绩效指自发性或超职责行为。

第三种观点认为绩效是素质, 不再认为绩效是历史的反映, 而更关注员工的素质。在 Brumbrach (1988) 给绩效下的定义中“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来, 将工作任务付诸实施。行为不仅仅是结果的工具, 行为本身也是

结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断”。

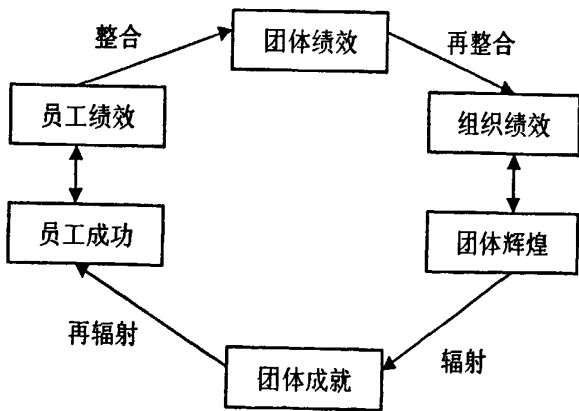
由于层面的不同，绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法的不同，贝茨和霍尔顿（Bates&Hoton, 1995）指出：“我们可以从个体、团队、部门、职能、组织等不同的层面上给绩效下定义，层面不同，其结果也会不同。”^[6]

从管理实践的历程来看，人们对绩效的认识是不断发展的，从单纯强调结果到强调行为，从强调绩效是历史的反映到强调绩效在未来的潜力。因此，应综合考虑绩效概念，在不同的情况下有不同的解释和侧重。在绩效管理的具体过程中，应该考虑来自于工作职责本身的要求，对很多工作不好或不能量化的岗位的工作我们会更多地关注于工作行为，而对那些能量化的岗位和个人的年度目标，可以更多地关注于结果，因为对绩效的定义应该是工作行为和工作结果同时关注的，只是在具体的实施过程中，视其考核评价的目的及不同的工作岗位特点赋予二者不同的权重。当对个体的局限性进行管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）。因此，对于个人的绩效可以看成是其在工作岗位的工作行为表现和工作结果，体现了个人对组织的贡献和价值。

最后，我们对绩效有一个比较完整的认识：绩效是员工在一定时期内以个人认识、技能等投入，通过某种方式、方法实现某种管理目标的过程^[7]。

2.1.2 绩效的层次

从管理学的角度看，绩效可分为组织、团体、个人三个层次（见图 2-1），层次不同，绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。组织绩效和团体绩效侧重于强调集体性绩效，主要用产量、盈利、员工满意度等指标来衡量；员工则强调个体性绩效^[8]。



2.1.3 绩效管理的涵义

关于绩效管理的定义,也存在三种认识:第一,绩效管理是管理组织绩效的一种体系。第二,绩效管理是管理员工绩效的一种体系。第三,绩效管理是对组织的管理和对员工的管理相结合的一种体系。

持第一种观点的代表是罗杰斯(Rogers)和布雷德拉普(Bredrup),他们认为组织绩效管理是由计划、改进和考察三个过程组成的,并提出了组织绩效管理模型。其核心在于决定组织战略,以及通过组织结构、技术事业系统和程序等加以实施,所以看上去更象战略或事业计划。而后来由卡普兰和诺顿(Robert Kaplan&David Norton)提出的平衡计分卡(BSC, Balanced Score Card),则更加关注组织层面的绩效管理,即学习、运营、客户、财务四个层面的绩效管理。

持第二种观点的学者将绩效管理看作是一个周期。加里·德斯勒(Gary Dessler)在《人力资源管理》一书中说:“首先,绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当作出何种晋升或工资方面的决策。其次,它为企业管理者及其下属提供了一个机会,使大家能够坐下来对下属的工作行为进行一番审查……最后,工作绩效评价能够而且应当被运用于企业雇员职业发展规划的制订过程。”安史沃斯和史密斯(Ainsworth&Smith)提出计划、评估、反馈三步骤循环模型,特灵顿和霍尔(Torrington&Hall)也提出了一个计划、管理、绩效考查三步骤模型。这些研究都有一个共同点,就是管理者和被管理者应该在对雇员的期望值问题上形成一致的认识,开始重视员工对绩效管理活动的参与和投入了。

第三种观点将绩效管理看作是管理组织和员工绩效的综合体系。这种观点在国内得到了大多数学者的支持。

根据绩效管理的实践,企业在进行制度设计时普遍采用双层结构:第一层面是实体绩效管理,即将企业整体目标分解到各个能够独立核算的经营单元或职能模块,对实体进行从计划、衡量到改进的全程管理;第二层面是员工绩效管理,即在各业务单元内部进行员工层面的绩效管理。所以绩效管理是双向的管理活动,应该从系统的角度去思考^[9]。

同样,绩效管理也分为组织、部门、员工三个层次(见表 2-1)^[10]。

表 2-1 绩效管理的层次及其管理导向

层 次	管理重点导向	管理办法
部门绩效管理	以结果为导向	主要以本部门承担的关键绩效指标和重点工作任务等结果性内容的管理为主
员工绩效管理	结果+过程	突出员工执行岗位的主要重点任务的执行结果及其执行过程的行为素质与公司价值观和行为准则的一致性。
二者关系	部门绩效与员工绩效二者是一个完整的统一体,其中部门绩效是部门及部门内所有岗位员工的集中体现,岗位绩效管理是部门绩效的科学分解,使部门绩效实现的必要,且充分的条件。	

2.1.4 绩效管理 with 绩效考核的区别

绩效考核和绩效管理是经常被混淆的概念。其实两者的区别较大，绩效考核是绩效管理过程中的一个局部环节，侧重于判断和评估，只出现在特定的时期，而绩效管理是一个完整的管理过程，侧重于信息沟通与绩效提高，强调事先沟通与承诺，伴随管理活动的全过程。绩效考核关注过去的绩效，绩效管理关注未来的绩效。二者的区别主要表现在人性观、管理宽度、参与方式、目的、效果和侧重点六个方面（见表 2-2）^{〔1〕}。

表 2-2 绩效管理和绩效考核的比较

	绩效管理	绩效考核
人性观	人性善	人性恶
管理宽度	注重结果和过程	只注重结果
参与方式	管理者和员工共同参与	员工不参与
目的	提高员工绩效进而提高组织绩效	为薪酬分配和晋升提供依据
效果	双赢	成或败
侧重点	关注未来的绩效	关注过去的绩效

由此可见，绩效考核与绩效管理不是同一概念。绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容，而绩效考核是绩效管理中的一个关键环节，绩效考核成功与否不仅取决于考核本身，而且很大程度上取决于考核相关联的整个绩效管理过程。有效的绩效考核有赖于整个绩效管理活动的成功开展，成功的绩效管理也需要有效的绩效考核支撑。

2.2 绩效管理的体系

绩效管理体系由绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈以及绩效评估结果的应用五个部分组成。

（1）绩效计划：绩效计划是绩效管理的第一环节，即制定绩效目标、指标及衡量标准，制定绩效目标和指标应遵循 SMART 原则：

具体的（Specific）：绩效指标要切中特定的工作目标，不是笼统的而是应该适度细化，并且随情境变化而发生变化。

可度量的（Measurable）：绩效指标或者是数量化的或者是行为化的，同时需验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。

可实现的（Attainable）：绩效指标在付出努力的情况下是可实现的，主要是为了避免设立过高或过低的目标，从而失去了设立该评估指标的意义。

现实的 (Realistic): 绩效指标是实实在在的, 是可以证明和观察得到的, 是现实的而并不是假设的。

有时限的 (Time-bound): 绩效指标中要使用一定的时间单位, 即设定完成这些绩效指标的期限, 这也是关注效率的一种表现。

衡量标准则指构建指标体系。即在各个指标上应该分别达到什么样的水平。同时管理者与员工双方要沟通明确并接受, 在管理者与员工之间建立有效的工作关系, 员工意见得到听取和支持, 从而确定监控的时间点和方式, 两方达成共识^[12]。

(2) 绩效实施: 这一阶段, 员工要根据已经制定好的绩效目标开展工作, 管理者要对员工的工作进行指导和监督, 对发现的问题及时协助解决, 并根据实际工作进展情况对绩效计划进行适当的调整。这一过程包括两方面的内容: 一是绩效沟通, 二是员工数据、资料、信息的收集与分析。

(3) 绩效评估: 指按事先确定的目标、指标及衡量标准, 评估员工实际完成绩效情况的过程, 包括工作结果和工作行为评估两个方面, 工作结果考核是对考核周期内员工工作目标实现程度的测量和评价; 工作行为考核是针对员工在绩效周期内表现出来的具体的行为态度来进行评估。

(4) 绩效反馈: 指通过评估者与被评估者面谈的方式, 反馈传递对被评估者进行绩效考评的信息。目的是达成一致的观点, 肯定员工的成就, 指出改进方向, 制定改进计划, 做好上下周期的衔接。

(5) 绩效结果的应用: 绩效考核完成后, 不可以将评估结果置之不理, 更不可以搞平衡, 应该用于六个方面: 薪酬分配、职位升降、人力资源规划、员工职业生涯规划、组织培训、制定绩效改进计划。

2.3 建立绩效管理体系的流程

建立绩效管理体系包括制订发展战略、制定公司级 KPI、理顺组织机构、部门 (岗位) 评价与分析、建立能力模型、建立部门 KPI 和岗位 KPI、确定考核标准与权重、组织实施、过程管控、绩效评估、沟通与反馈、结果应用等环节。

2.4 绩效管理在企业管理中的定位

(1) 实施绩效管理是持续提升企业核心竞争力的战略举措。无数优秀企业成功的事实充分表明: 人才资源的加速积累是一个企业跨越式发展的先导。一个单位最大的财富是拥有一批人才, 一任领导最大的贡献是带出一批人才。只有有效地开展企业绩效管理, 才能真正把尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造落到实处, 真正把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准, 从而促进各类人才的健康成长, 为企业的快速、和谐发展提供智力支持和根本保障。

建立现代化绩效管理体系, 可迅速建立健全领导班子和干部队伍激励约束机

制,使企业员工队伍的培训、考核、使用、待遇一体化,适当增加各级员工的压力,增强其学习及工作动力,促进他们在自身业务上的精益求精,实现员工和企业的同步发展,从根本上打造企业的核心竞争力。

(2) 实施绩效管理是公司推行现代人力资源管理的必然选择。绩效管理理论告诉我们,有效进行人力资源管理的核心工作之一是绩效管理。这具体表现在:

通过采用 BSC (平衡计分卡),将企业使命、远景、战略、目标与绩效紧密结合;通过建立公司、部门、岗位的 KPI (关键绩效指标) 体系及考核标准,将绩效指标层层分解到各个阶层;通过建立素质模型,使企业对各类岗位人员的素质要求和任职能力标准进行确定和评价;通过有效、科学的绩效考核营造一个奖优罚劣、优胜劣次的奖励约束机制;通过绩效反馈和面谈,实现管理者与员工的深度沟通,指导和促进员工进行绩效改进;通过绩效应用,拓宽员工职业发展的通道,为企业培养人才、选拔人才、使用人才、留住人才提供更加科学的依据和平台;通过绩效管理体系的建立、实施和改进,打造企业优秀的人力资源管理文化等方面。尤其是在公司快速发展时期,怎样使全体员工的意识、能力、素质跟上公司发展的节奏,适应相应岗位的任职要求,是公司人力资源管理必须回答的问题。公司可以借推行绩效管理之良机,将现代人力资源管理的思想、理念引入企业,为加速实现公司现代人力资源管理积累新经验,探索新途径,以迅速提升公司的现代人力资源管理水平。

(3) 实施绩效管理是确保业务流程运作最可靠的保证手段。流程管理理论告诉我们:流程为组织创造价值。实施绩效管理可保证各类业务流程,尤其是核心业务流程的有效运作,实现对过程绩效和最终绩效的双重关注和考评,建立长效的流程管控和不断改进机制,从而提高效率、降低成本、改善氛围、保证效益。

(4) 实施绩效管理是确保实现公司战略目标的最佳手段。公司战略目标怎样实现?战术是什么?采用何种措施能加速实现公司的战略目标?最好的答案只有一个:有效地实施绩效管理,确保各级人员的执行力。因为再好的战略目标如果没有取胜的战术做支撑,目标是很难实现的。绩效管理,首先关注的是人,它解决了企业愿景、战略规划、管理目标、组织设计、流程设计、职位设置、岗位责任、岗位目标、职业发展之间怎样高度结合等重大的管理问题,通过调动员工的积极性,发掘员工的潜力,使人力资源得到最有效的开发和利用,从而保证管理不断创新,确保公司战略和目标的实现。

(5) 实施绩效管理,有助于培养公司员工的团队精神。绩效管理实践证明,在现代企业的运作系统中,员工更多的是工作在团队中,而非单纯地工作在传统的职能中。要提高各类业务流程运作的质量和效率,员工必须具有团队协作精神,否则业务流程很难高效运作得起来。开展绩效管理,通过建立关键岗位的人员素质模型(需要时),将团队协作、学习创新等素质要求融入绩效考评体系,在员工之间树

立并强化内部顾客满意的观念,并通过采用四个维度等方法(也叫全方位或 360 度)的评价与考核,逐步培养员工的团队意识、团队作风、团队精神及团队工作技巧。

团队能力的培养和提高,会大大改善高层之间、部门之间、上级与下属之间、员工之间的人际关系,创造更加和谐的工作环境和管理氛围,增强公司的凝聚力,升华公司的精神文化和制度文化。

第三章 定西供电公司绩效管理现状分析

3.1 定西供电公司基本概况

定西供电公司成立于 1981 年，主要历经定西电厂、定西地区农电管理处、定西地区电力工业局三个大的历史阶段。于 2005 年 1 月正式更名为甘肃省电力公司定西供电公司，隶属甘肃省电力公司垂直管理，是省公司的全资分公司，但不是独立核算的电力企业，没有独立的法人权。

定西电网有三个电压等级，分别为 110 千伏、35 千伏、10 千伏。定西公司主网直管 35 千伏及以上输电线路条数为 45 条，总长度 1226.45 公里。直管变电站 20 座，其中 110 千伏变电站 11 座，35 千伏变电站 9 座，全部实现综自化，无人值班变电站 18 座，110 千伏 GIS 设备变电站 2 座，变电总容量 565.95 兆伏安。2009 年累计完成售电量 172494 万千瓦时。

定西供电公司于 1998 年开始对全市 7 个县级供电企业实行代管，各县（区）供电企业拥有 35 千伏变电站 41 座，主变 79 台，总容量 17.75 万千伏安；35 千伏线路 49 条 872 公里；10 千伏线路 226 条 9859 公里，低压线路 21185 公里；共有 67 个供电所，用电客户 65 万余户。

3.1.1 定西供电公司组织结构

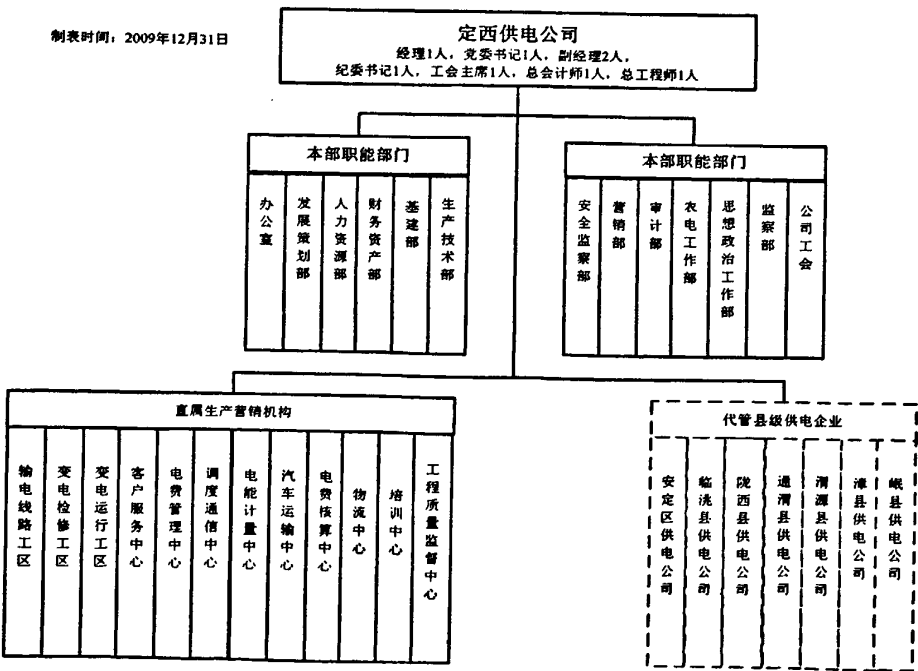


图 3-1 定西供电公司 2009 年末组织机构图

3.1.2 定西供电公司人力资源状况

截止 2009 年底,定西供电公司共有 499 人,技能员工 266 人,占全体员工比例的 53%,其中仅有高级技师 4 人,技师 23 人,高级工 222 人。本科学历仅占员工总数的 9.4%,中技及以下学历人员占员工总数的 74%。45 岁以上人员占员工总数的 32%,35-45 岁人员占员工总数的 31%,35 岁以下人员仅占总人数的 37%。就学历为电力相关专业的占总人数的 45%,技能人员岗位匹配率仅为 32.6%。具体分析如下:

(1) 总量缺员与结构性缺员并存。一是总量缺员,公司管辖区域点多、线长、面广,大多为山区、高海拔地区,工业用户少,维护成本高。按照国网公司劳动定员标准,人员应达到 550 人,但目前只有 499 人,人员超负荷运转,工作压力大,任务繁重,工作质量不高。二是结构性缺员,本科及以上学历人员所占比例极低,低学历人员相对过剩;管理人员及服务人员所占比例较高,技能人员所占比例相对不足;专业对口人员少,社会通用工种人员多;生产口人员配置不足,营销口严重超员,学历结构,岗位结构比例失衡。

(2) 人才断层与人员老龄化并存。由于近几年新进员工人数小于设备增加带来的定员增加和自然减员数量,导致员工队伍年龄结构老化倾向严重,公司 45 岁及以上人员占到员工总数的 32%。新入司员工素质、技术的提升培养还需要一个过程,一线人员数量严重不足。

(3) 低素质员工多与专业骨干缺乏并存。中技及以下学历人员占员工总数的 74%,绝大部分年龄在 45 岁以上,普遍存在文化程度低,业务水平跟不上需要等问题,限制了专业技术水平的提升,导致企业全员劳动生产率降低。由于薪酬分配体制、人才培养机制不健全,人才储备不足,专业骨干和复合型技能人才奇缺。

3.2 定西供电公司现行绩效管理模式介绍

甘肃省电力公司虽然于 2009 年对“三大工程”进行了总结,但截止目前,定西公司还没有建立完善、有效的绩效管理系统。绩效管理基本上是在原有的业绩考核基础上运行,绩效考评结果仅作为薪酬分配的依据,考评结果科学性不高,甚至停留在“唯领导之意是从”的地步。用绩效管理来促进人力资源管理水平提高、分配机制转变的目的没有完全达到。

3.2.1 定西供电公司的企业发展战略

由于整个国网公司目前仍然采取的是垂直一体化的管理模式,在提倡人、财、物集约化管理的大背景下,市级供电公司并没有独立的企业总体发展战略,目前的状况是:

公司层面:统一套用国网公司“电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀”

的发展战略；

阶段性战略：以每年年初和省公司签订的业绩考核责任书为准；

经营战略：根据定西地区社会经济结构来确定；

职能战略：以省公司各部门确定的重点工作任务为准。

市级供电公司主要任务是贯彻落实省公司的各项要求，保证各项业绩目标的完成，为地方经济发展和人民生活贡献安全、优质的电能，并据此来确定整个公司的KPI指标体系。

3.2.2 绩效管理组织机构

公司成立了绩效管理工程领导小组，由经营副总经理主管工程的推进和实施，各单位、部门负责人任成员，人力资源部负责工作分析；计划经营部负责指标的提炼和考核办法的制定。

3.2.3 岗位说明书和业务流程一体化建设

编制过程：定西供电公司的岗位说明书范本来自于甘肃省电力公司试点单位，编制过程为：将范本下发各单位、部门一员工结合岗位实际修改修订一部门负责人复核一主管公司领导审核一绩效管理小组审定一公司发文。

内容：岗位说明书的格式由厦门全博咨询公司设计，包括工作认定、岗位概述、岗位关系、工作职责、业务流程、关键绩效指标、所需专业知识、工作时间、工作环境、任职资格、发展通道、控制的主要资源等项目。业务流程包括流程阶段、流程图、责任部门、责任岗位、流程描述、相关表单等。

3.2.4 绩效指标体系

提炼过程：计划经营部提炼公司层面绩效指标一计划经营部制作绩效指标模板一各单位、部门根据相关考核办法提炼部门、员工两个层面的绩效指标一上报公司审核一发文征求意见一试点单位运行

内容：公司的绩效指标分为部门（单位）通用指标、部门（单位）考核指标、岗位指标三个层次。共提炼出公司级KPI指标33个，部门级KPI指标207个，岗位KPI指标1055个。

3.2.5 公司对各单位（部门）的考核

（1）考核内容：对机关部门、基层单位建立考核指标体系，采用关键绩效指标和关键工作任务，能量化的指标必须量化，不能量化的要细化；既不能量化又不能细化的指标，采取过程化监督。

考核项目上年度指标和重点任务分为：安全生产、资产经营、党风廉政（含思政、团青妇及工会工作）和管理服务四项内容（比重分别为30%、30%、20%、20%）。

年度考核分三部分，第一部分为各单位（部门）月度考核平均分，第二部分是年终综合检查考评分，第三部分是公司领导对各单位（部门）工作开展情况的灰度打分（比重分别为 30%、50%、20%）（见图 3-2）。

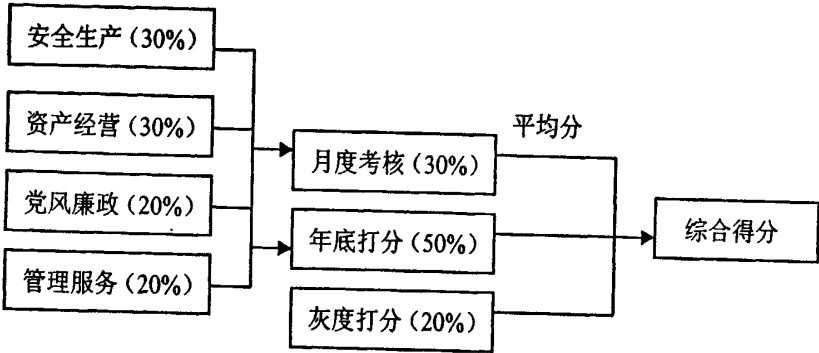


图 3-2 定西供电公司综合绩效考评过程图

(2) 奖金分配及奖励系数：由于各单位（部门）所承担的指标不同，对公司总体战略来说，其重要性也不相同，所以有必要对各单位（部门）的责任加以区分，这一方式同样被应用于部门内员工的资金分配，其最初意愿是正确的，但由于缺乏客观的标准和工具方法，系数基本上由领导进行人为划分，没有充分的说服力，造成系数高者和系数低者都不满意。

奖金金额=奖金基数×（考核得分/100）×单位（部门）责任系数（见表 3-1）
×Σ单位（部门）内人员系数（见表 3-2）±其他奖罚（含专项） 公式（3-1）

表 3-1 定西供电公司各单位（部门）责任系数表

类别	责任系数	部门名称
机关部 门	1.20	生产技术部 安全监察部 营销部 基建部 计划经营部
	1.10	总经理工作部 人力资源部 财务部 思政部 农电部
	1.00	审计部 监察部 工会办公室
基层单 位	1.15	变电运行工区
	1.13	输电线路工区 变电检修工区 调度通信中心
	1.10	客户服务中心 电费管理中心
	1.08	电能计量中心 汽车运输服务中心
单列机 构	1.10	甘肃昌源电力有限责任公司 定西海天商贸公司
	1.00	警务室 物流中心 技术服务中心

表 3-2 单位（部门）内员工奖金系数

责任系数	类别名称
1.60	副总工程师、副总经济师、安全总监
1.50	中层正职干部（包括主持工作的中层副职干部）
1.40	中层副职干部
1.30	主任师、协理员
1.10	一般管理人员（人均）
1.00	生产一线人员（人均）

3.2.6 各单位（部门）对员工的考核

（1）各单位（部门）对员工的月度考核采取强制分布法（见表 3-3）。

表 3-3 绩效考核结果强制分布表

序号	单位、部室	人数 合计	管理人员				一般员工			
			人数 合计	分类考核结果人数			人数 合计	分类考核结果人数		
				A 类	B 类	C 类 (≥ 15%)		A 类	B 类	C 类 (≥ 15%)
1	人力资源部	6	6	2	3	1				
2	营销部	4	4	1	2	1				
3	安全监察部	4	4	1	2	1				
4	思想政治工作部	6	6	2	3	1				
5	调度通信中心	29	9	5			20	4		4

（2）各单位（部门）对员工的年度考核：对员工年度考评采用 360 度考评的方法，基本上不涉及其工作业绩，以灰度打分为主，将月度考评与年度考评进行权重后得来，考核评分表也以原来的“德能勤绩廉”内容为主，主要体现出定性考核，没有体现出定量考核，所以无法作为部门内部奖金分配的依据（见图 3-3、表 3-4）。

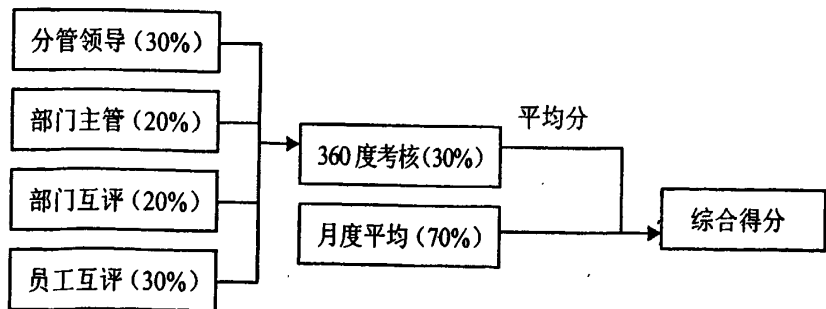


图 3-3 定西供电公司员工年度考核过程图

表 3-4 定西供电公司一般管理人员 360 度考核评分表

被考评人姓名					
序号	考评项目	具体内容	标准分值	考评分值	扣分原因
1	德	政治素质、职业道德；正确履行职责，联系群众，自觉为员工服务的意识；思想、道德品质，襟怀坦白，公道正派，坚持原则，遵章守纪，谦虚谨慎，克己奉公，遵守社会公德，职业道德和家庭美德。	15		
2	能	分析、研究、解决实际问题的能力，组织协调、开拓创新的能力；热爱本职工作，精神，在工作职责内积极、主动、富有创新开展工作的能力，任劳任怨，兢兢业业，出色的完成工作任务的能力，团结和自己持不同意见的同志一道工作的能力。	25		
3	勤	深入班组、深入单位监督、检查情况，坚持调查研究，求真务实的情况；为人正派，生活朴实，坚持原则，敢于负责，勤奋敬业情况。虚心听取不同意见，勇于开展批评与自我批评的情况；敢于负责，严谨细致情况。	20		
4	绩	贯彻落实上级决定、决议情况，贯彻公司整体工作部署，完成业绩目标和其他各项工作情况；结合实际，履行岗位职责过程中是否有清晰的工作思路，严密的组织措施，是否真正发挥了所在岗位的作用以及所取得的绩效等。	25		
5	廉	遵守上级各项廉政建设规定，树立服务思想及落实“严、细、实、快”的工作作风情况，以身作则，自重、自省、自警、自励情况。	15		
合 计			100		

3.2.7 绩效合约

当前所用的绩效合约是原有的“三项目标责任书”的翻版，只是象征意义上的绩效合约（见表 3-5），没有针对部门的工作职责确定工作任务和指标，而且部门和员工层面并没有签订绩效合约。

奖金和一次性奖励。

3.3 定西供电公司现行绩效管理模式存在的问题分析

随着电力体制改革的深入推进,定西供电公司极力想通过推行绩效管理,在公司治理结构、管理模式以及各项基础性工作中取得新的进展与突破,然而在绩效管理的推行实践中,由于各种各样的困难,严重地削弱了绩效管理作用的发挥,大部分员工认为绩效管理和原有的业绩考核差别不大,追根溯源,是由于公司在实施绩效管理时未处理好各种问题。因此,只有对各种问题有所认识,才能对现有绩效管理体系进行改进和提高。目前的绩效管理模式存在如下问题:

3.3.1 高层管理者对绩效管理重视度不够

从绩效管理实践中来看,公司目前缺乏完整有效的绩效管理体系,主要和高层管理者有关。

(1) 当前干部任免制度的负面效应。绩效管理是一项长期的基础性工作,是“前人栽树、后人趁凉”的一项艰苦卓绝的事业。由于目前国网公司一直倡导加大干部交流力度,高层管理者交流频繁,普遍急功近利,重视“形象工程”、“亮点工程”、“面子工程”,追逐“短、平、快”的短期效益,很难静下心来狠抓基础性管理。

(2) “法治”和“人治”的冲突。绩效管理的实施推进是企业管理手段和管理方法的一个重大的改革,是所有改革的核心部分,绩效管理实施的结果是必然要建立一套公平的人力资源评价体系,将绩效评价结果与员工的晋升任免相挂钩,即所谓的“法治”,这将威胁到目前“伯乐相马”和“权力接力棒”式的用人机制,对高层决策者的干部任免权力(即“人治”)形成限制,所以高层管理者除了在口头上的支持外,并不会全力推进绩效管理的实施。

(3) 不可忽视的既得利益影响。绩效管理必然要触及到一些人的既得利益,必然要遇到一些阻力,在阻力面前,只有最高管理层不断地支持、帮助,人力资源部才能更有信心协同各部门共同完成这项伟大的事业。而在许多的企业里,高层管理者只是给予了一般的关心,一般的参与,而且他们的参与基本上是被动的,或者说是被 HR 部门请求的。这种参与程度完全达不到推动的要求,缺乏高层支持的绩效管理必然是一个失败的结局。

基于以上三点认识,在当前的体制下,国有企业的管理者很难将绩效管理作为提高企业整体“软实力”的重要工具,而是仍然停留在人事管理层面,将绩效管理等同为绩效考核,推行绩效管理的目的自然是为了“管人”,为奖金分配提供依据。高层领导不会提供足够的资源支持,这是绩效管理无法顺利推进并取得理想效果的根源。

3.3.2 员工（包括高层管理者）缺乏正确的绩效管理理念引导

绩效管理是企业 and 员工的双向互动。虽然公司为提高大家对绩效管理工作的认识，搞过多次培训，但效果都不明显，大家对绩效管理的内涵理解不够深入，对概念一知半解，或者说，没有从原来的业绩考核思维中脱离出来。这不能归咎于普通员工，关键在于企业的引导有问题。

一方面，高层管理者只重视绩效管理中的考核结果，在推行上习惯于自上而下的思维模式。

另一方面，由于引导力度不够，引导方式不正确，使员工产生恐惧心理和对立情绪。首先，绩效管理的推行必将打破国有企业多年的“大锅饭”分配机制，并有可能导致企业减员降薪，这种危机感是员工恐惧产生的先天性原因。其次，绩效管理将有可能增加工作负荷和强度是员工恐惧产生的现实原因，员工由于担心自己的工作将会太辛苦，从而对绩效管理产生恐惧之情。所以，员工认为绩效管理就是领导对下属、机关对基层的考核，是为了考核人、监督人、控制人，不认为绩效管理是实现员工绩效和企业整体绩效的共同提升的重要手段。员工对绩效管理的怀疑、排斥和漠视也是导致绩效管理失败的原因之一。

3.3.3 公司战略不清晰，与绩效管理相脱节

绩效管理实际上是一种自上而下传递绩效压力以及分散工作任务的过程，是将组织战略目标分解到各部门以及各岗位员工的过程。目前定西供电公司的战略和绩效管理的关系存在以下两个问题：

（1）没有清晰的公司总体战略。绩效管理应以企业战略为导向，才能制定出明确的企业目标，通过层层分解，形成部门的目标和员工的目标。定西供电公司的战略只是盲目套用国网公司的战略，没有结合本公司实际制定出符合自身发展需要的清晰战略，在具体的执行中，以完成省公司的任务安排为准，战略呈现出被动性与不稳定性。

（2）战略与绩效管理相脱节。第一，由于缺乏科学有效的实施工具，企业战略无法与部门、员工的考核指标建立有效的联系，所以导致部门、员工的指标对企业战略的支持力不强。第二，由于没有做好战略管理等前期工作，各部门、各岗位的绩效目标不是从企业的战略逐层分解得到的，而是根据各自的职能领域的考核项目和工作内容自下而上提出的，公司管理层无法通盘考虑，合理配置企业资源，各部门在制定工作目标时更多考虑的是本部门的设想、资源、能力和利益，很少去关注公司的战略方向和整体的经营绩效，导致部门任务和目标迷失方向，求大求新求快，业务范围盲目扩展，争夺有限的企业资源。如工会将“举办文体活动次数”作为部门的 KPI 指标，隔三差五举行歌咏、跳舞、辩论、体育各类文体活动，基层单位员工穷于应付，反而影响了正常的生产任务。绩效指标与战略实施相脱节，不能

较好地引导所有员工的行为趋向组织的目标。

3.3.4 公司基础管理薄弱影响到绩效管理的有效实施

绩效管理的有效实施不是孤立的，它同样遵循“短板理论”，只要公司里某一项基础管理工作薄弱，就足以影响整个组织达成预期的目标，公司组织结构、岗位管理体系、预算核算体系、薪酬分配机制等方面的基础管理水平，都会对绩效管理的实施带来影响。

(1) 组织机构：定西供电公司目前采用的是直线职能制的组织机构，是国网公司统一的机构设置，这种结构的优点是分工明确，各负其责。但由于专业分工过于细密，也带来了负面影响，第一个后果是导致横向部门之间信息流通障碍，各部门强调局部利益，缺乏全局眼光，增加了高层管理者横向协调难度和工作量，也对绩效管理指标的提炼造成了困难（如变电运行和变电检修分成了两个工区，电能计量、客户服务、电费管理分成了三个中心）；第二个后果是机构重复设置，管理人员增加（每个工区或中心都配置主任 1 人、书记 1 人、副主任 2—3 人、专责 3—4 人）。

(2) 岗位管理不规范：第一，公司岗位设置人为因素较多，并没有采取科学的定编、定员标准设置岗位，稳定性较差；第二，岗位分析流于形式，岗位说明书是借鉴其它试点单位的模板，由本公司专责按照当前的分工修订的，虽然在形式上很规范，但在岗位职责的划分上依然苦乐不均，能者多劳，庸者少劳，劣者不劳。第三，将任职条件等同于岗位胜任能力模型，比如专责岗位，除专业要求不同以外，其它项目基本雷同，不能反映出岗位能力差别。由于缺乏科学的岗位管理，制约了绩效管理的有效推行。

(3) 薪酬分配机制：定西供电公司目前的薪酬机制除了不同层级（公司领导、中层管理人员、一般管理人员和班组长、一线工人）岗位工资和系数的差别，同一层级的员工在绩效奖金的分配上基本上沿袭了原有的“大锅饭”，干多干少一个样，干与不干一个样，公司因为考虑到员工队伍的稳定问题，在薪酬分配机制改革上一直停步不前。这种机制的不公平性使薪酬失去了应有的激励作用，也使绩效结果的应用大打折扣。

3.3.5 绩效管理各层级职责不明确

绩效管理是个系统、全面的工程，它不仅需要得到领导的重视和支持，更需要全体员工的共同参与，需要对每个岗位的工作性质和工作内容进行精确的分解。而实际工作中，由于职责不明确，企业内部员工普遍认为绩效管理是人力资源部或相关职能部门的工作，公司领导层则仅做一些指示，提一些要求，各单位主管将任务安排给专责后便不闻不问，没有承担起各自的责任，最终导致角色与责任的错位，

使绩效管理流于形式，并且引起部门之间、员工之间的矛盾。

3.3.6 绩效管理体系不完整，无法有效整合

完整的绩效管理体系是包括绩效计划、绩效考核、绩效分析、绩效沟通与改进的系统管理活动，是事前计划、事中管理、事后考核、循环优化所形成的四位一体的系统。但公司现行绩效管理模式，严格意义上说只是这四个环节中绩效考核分环节的一部分，主要表现在被考核主体不够完整、考核指标不够全面、考核标准缺失等问题，使绩效考核成为薪酬分配制度的补充。公司的考核基本上是以部门为考核单元，并没有针对具体岗位进行考核，使得考核效果受到影响。对员工个人业绩评价以部门主管的灰度评价为主，评估时普遍存在“轮流坐庄”的现象。同时忽视了事中的过程控制，使绩效管理仅具有评价功能而失去了持续改进功能，而后者对企业的重要性明显大于前者。

另外，由于绩效管理方案设计缺乏明晰的思路，在建立过程中东拼西凑，各环节无法形成有效的对接和整合，妨碍了整体功能的发挥。

3.3.7 绩效指标缺乏科学性

选择和确定什么样的绩效指标是考核中一个最重要、同时也是比较难于解决的问题。定西供电公司的绩效指标缺乏科学性表现在以下几个方面：

(1) 绩效指标体系不完整。这里主要是指岗位指标，一般来说，员工的绩效构成中一部分是与其工作产出直接相关的，表现为工作结果，称为任务绩效；另一部分是对工作结果造成影响的因素，但并不是以结果的形式表现出来，而是以工作行为的方式表现出来，称为周边绩效。完整的绩效指标应包括这两方面，可分为工作业绩指标、工作能力指标和工作态度指标等方面。但从表 3-4 中可以看出，所列指标只是对工作业绩的考核，基本上没有涉及工作能力和工作态度，只有在年度考核时从德、能、勤、绩、廉五个方面进行 360 度打分，指标体系过于单一。

(2) 绩效指标缺乏可操作性。很多岗位要确定客观量化的指标非常困难，但是，如果不量化这个指标就无法衡量，而量化不一定是数字，可以是时间、行为等其它方式，如培训专责的 KPI 指标“专业技术、技能人才档案的规范性”，考核标准为“没有按照规定汇总资料扣 1 分，资料与实际不相符扣 1 分”，这样的指标基本上就属于随意性的废指标。

而另一些岗位要取得量化的结果成本过高。如电力物流中心的考核指标“库存物资保管完好，帐、卡、物一致”考核标准为“一项记录不准确扣 1 分，不及时扣 0.5 分；帐、卡、物一项不一致扣 1 分”，要取得这样的指标必须要有清晰及时的绩效档案，所以难度太大，失去了绩效管理的意义。

(3) 标准和权重设置不科学。对于部门而言，由于各自职能不同，其承担的

指标不同,权重也不尽相同,比如工会办公室和安全监察部,安全监察部承担安全事故指标,工会办公室基本上就不承担公司级指标,所以在计算部门责任系数是应有所差别,而不是凭领导直觉人为划线。另外指标一旦确定,需要对其进行完整的评估测试,以评判单个指标的有效性以及整个指标的平衡性和一致性,否则指标将是无效的。

3.3.8 考评中缺乏沟通和反馈环节

绩效管理强调管理者和员工的互动,强调管理者和员工形成利益共同体,这也是当前“人本”治企的客观要求。整个绩效管理过程,从绩效计划到绩效反馈,实际上就是全员参与、上下级双向互动沟通的过程。沟通同时包含辅导和绩效反馈。

沟通对于管理者的意义在于:通过沟通帮助下属提升能力;及时有效的沟通有助于主管全面了解被考核员工的工作情况,掌握工作进展信息,并有针对性的提供相应的辅导、资源;及时有效的沟通是主管能够掌握绩效评估的依据,有助于主管客观公正的评价下属的工作绩效;有效的沟通有助于提高考核工作的有效性,提高员工对绩效考核及与其密切相关的激励机制的满意度。

沟通对于员工的意义在于:可以在工作过程中不断得到关于自己工作绩效的反馈信息,以便不断改进绩效提高技能;帮助员工及时了解组织的目标调整,工作内容和工作的重要性的变化,便于适时变更个人目标和工作任务等;能够使员工及时得到主管相应的资源和帮助,以便更好地达到目标,当环境、任务或面临的困难发生变化时,不至于处于孤立无援的境地;及时有效的沟通有助于员工发现自己上一阶段工作中的不足,确立下一阶段绩效改进点;以有效沟通为基础进行绩效考评是双方共同解决问题的一个机会,是员工参与工作管理的一种形式。

可以说,全体成员在绩效管理中都扮演着重要角色。定西供电公司现行绩效管理模式,主要原因在于管理者对沟通的重要性认识不足,同时沟通需要花费大量的时间和精力,而管理者的沟通技巧还很欠缺,因而沟通成为绩效管理中的又一大难题。

3.3.9 考核工具和方法运用不当

(1) 强制分布法:该方法需要考核者将被考核者按照绩效考核结果分配到一种类似于正态分布的标准中去,这种方法是基于一个有争议的假设,即所有小组中都有同样优秀、一般、较差表现的员工分布,避免由于大多数员工都得到比较高的等级而没有把真正优秀的员工区分出来。但由于缺乏可量化的考核指标,考核结果并不客观,就目前公司的用人体制而言,即使考核不合格也不能调离岗位,因此这种方法便失去了发挥作用的基础。同时由于仅规定了不称职人员的比例 $\geq 15\%$,部门主管左右为难,因此,这种方法就成了“轮流坐庄”的游戏。另外,强制分布比

例和部门绩效没有互动，也是使该方法失效的原因之一。

(2) 360 度考评：在对一般管理人员的年度考评中，公司使用了 360 度考评法。企业采用这种方法的原因主要是认为这种由多个方面了解被评价者绩效的评价者作出的评价更真实、更客观，其目的是为了员工将来职业发展和业绩提高，如果用于对过去业绩的鉴定，并强调考核结果与工资奖金直接挂钩，则并不恰当，一开始，360 度考核好象已经发挥作用了，可随着时间的延续，却变成了集体走过场，所有人没有事先沟通却都达成了高度的默契。考核者的打分也失去了真实性，往往是互打高分，打分结果集中在优秀等级。这种结果的产生可以尝试用博弈论来进行分析：

假设员工甲和员工乙互相打分，满分为 1 分，会出现以下打分方式：

- ①甲给自己打 1 分，给乙也打 1 分；
- ②甲给自己打 1 分，给乙打 0 分；
- ③乙给自己打 1 分，给甲也打 1 分；
- ④乙给自己打 1 分，给甲打 0 分。

以上四种方式的组合也会产生以下四种结果（见图 3-4）：

		员工乙	
		方式 3	方式 4
员工甲	方式 1	2, 2	1, 2
	方式 2	2, 1	1, 1

图 3-4 360 度考核法的纳什均衡分析

- ①两人同时得 2 分；
- ②两人中有一人得 2 分，另一人得 1 分；
- ③两人都得 1 分。

在一个保密程度并不高的组织里，经过博弈，甲乙二人可能都会给对方打满分（达到纳什均衡），所以过多苛责于员工的不负责任是不对的。

(3) “德能勤绩廉”考核模式。这种模式在我国有关悠久的历史，直到现在仍被广泛应用，但这种模式实质没有“明确定义、准确衡量、评价有效”的关键业绩考核指标，是粗放式管理下的产物，随着公司管理水平的提高，绩效管理对精益化、科学性提出更高要求，这种模式就不符合企业的实际情况了。

3.3.10 绩效合约流于形式

绩效合约是通过公司与确立工作目标及衡量目标实现的标准，并达成一致和承诺，重点是对工作业绩进行管理。定西供电公司目前使用的绩效合约由原来的“三项目标责任书”演化而来，无论指标的分解还是形制，都不是真正意义上的绩效合

约，更没有针对该部门或该岗位的专门指标，可操作性不强。

3.3.11 绩效考核体系较为混乱

定西供电公司现行绩效考核办法是由《安全生产责任制考核办法》、《资产经营责任制考核办法》、《党风廉政责任制考核办法》、《政工责任制考核办法》、《综合治理责任制考核办法》（以上统称为“五项责任制考核办法”）以及《月度经济责任制考核办法》、《全员业绩责任抵押考核管理办法》构成的；另外还包括各专业自行制定的各类考核管理办法，如《电费回收考核管理办法》、《成本费用考核管理办法》、《营销指标考核办法》、《线损率指标考核办法》、《同业对标考核管理办法》、《新闻报道考核管理办法》《教育培训考核奖惩办法》等等。存在考核体系较为混乱的现象，主要是考核管理办法较为分散、考核主体不太明确，考核指标不够统一。具体表现在：

公司对部门的考核指标分为基本指标和业务指标，考核部门分为考核责任部门及考核配合部门，而考核指标按照业务及职能部门进行分类，实质上考核指标更接近工作结果要求；其次，公司的各种指标分别为财务、生产安全、党风廉政及反腐指标、信访稳定、营销、线损、电压可靠率以及供电合格率等指标，而各类指标分别有独立的考核管理办法，考核主体涉及财务、生产、农电、营销、纪委、办公室等多个管理部门，存在多头考核的情况；而考核关系中对考核组织者、责任者及相关人员并没有进行详细分工，在实际操作中很容易形成多头管理，汇总困难的问题。

对于定西供电公司这样一个市级单位来讲，真正实行绩效管理存在着一定困难，比如，长期以来形成的偏重技术管理，忽视企业管理；人才的缺乏；身在垄断行业员工缺乏危机感；薪酬制度缺乏公正性，缺少推动绩效的动力；更为重要的是，企业领导层思想浮躁，对绩效管理理解不够，支持和推动不够；中间管理者嫌麻烦，敷衍了事；员工吃不透，害怕利益受损，有恐惧心理等，人力资源部有畏难情绪，这些都是影响绩效管理实施的因素。但是，作为提升企业绩效的有效管理手段，应当坚定不移地推行下去，特别是企业的领导者，要充分认识绩效管理的重要性，转变观念，克服困难，扎实地推进绩效管理，实现“一强三优”现代公司的战略目标。

第四章 定西供电公司绩效管理体系优化设计

定西供电公司现行绩效管理体系，尚不能适应企业发展的需要。随着国家电网公司提出以“三个建设”为保证，全面推进“两个转变”，建设“一强三优”现代公司，实现世界一流电网、国际一流企业的目标，全面实施人力资源、财务、物资集约化管理，变革组织架构，创新管理方式，优化业务流程，全面提高发展的质量和效率，是供电企业的必然选择，因此供电企业要超前思考，尽快提升“软实力”，促使企业优化绩效管理方案，运用先进的绩效管理工具，建立新的绩效管理体系，为提升企业管理水平，促进公司效率效益提高做出贡献。

4.1 绩效管理体系优化的必要性

近年来，定西供电公司经过上下共同努力，员工的效益和效率意识得到了强化，企业管理水平得到了提升，业绩考核促使各单位初步建立了企业、管理者和员工业绩考核的办法，员工工资与企业业绩挂钩，在一定程度上对加强企业管理，提高公司效益起到了推动作用。但是，与现代企业绩效管理要求相比较，公司的精益化管理还不够，投入产出效益意识不强，企业组织结构欠合理，规范的绩效管理体系尚未真正建立，和建设“一强三优”现代企业的目标还有很大差距。

为此，通过推行绩效管理，在公司建立合理、系统的绩效管理体系，将人力资源、战略目标、运营流程和谐地统筹起来，将企业不同阶段的发展战略和奋斗目标，层层分解落实成为部门工作目标和员工岗位工作目标，纵向能平衡短期与长期发展关系，横向能统筹局部与整体的利益关系，有效提升公司绩效，加快实现公司长远战略目标，提升公司的综合实力；同时，通过推行绩效管理，促使各级管理者之间、管理者和员工之间进行有效的沟通，增强全员的团队意识、协作意识和责任意识，增强企业的凝聚力、向心力；通过推行绩效管理，促使员工主动工作，实现职业生涯发展，提高企业的核心竞争力。

4.2 绩效管理体系优化应遵循的原则

(1) 系统设计原则：既要认识到绩效管理包括绩效计划、绩效考核等小系统，又要认识到绩效管理本身是一个大系统，任何一个小系统的失误都会影响到大系统的有效运行，因此要按照客观、合理、科学设置的原则，制订绩效管理体系，以系统论作为绩效管理的指导思想，坚持整体性、动态性、开放性、有序性和应变性的观点，力求做好绩效管理。

(2) 战略导向原则：企业发展战略目标是一个组织的发展方向，也是设定绩效考评指标的基本依据，引领绩效管理的实施方向。战略实施以绩效管理为载体，

绩效管理是战略落实的主要途径。因此,构建战略导向的绩效管理体系,关键是要有效实现绩效管理与战略管理系统整合。

(3) 持续改进原则:持续改进是一种全公司广泛参与的对现行行为进行的渐进式改变过程,持续改进是一种积跬步以至千里的行为,希望通过绩效管理迅速改变企业管理现状的目的不切实际的,期望通过绩效管理“运动”毕其功于一役也是不现实的。绩效管理从计划到实施到应用反馈的循环过程也是持续改进不断完善修订的过程,其对企业的影响也是缓慢的,效果是逐步显现的。

(4) 全员参与原则:绩效管理中全员参与有重要作用,首先,绩效计划阶段的全员参与可以调动员工的积极性,集思广益,群策群力,同时也是宣贯与培训过程;其次,绩效实施过程中的全员参与,可以使管理系统的运行更开放,更有实效性,有利于提升企业执行力;再次,反馈阶段的全员参与可促进上下级沟通,促进员工提高工作绩效;最后,全员参与可以促进绩效结果的公正和透明,避免“黑箱操作”。

4.3 绩效管理体系的优化

4.3.1 绩效管理体系组织环境分析

4.3.1.1 外部环境分析

可采用 PEST 分析,即政治的(Political)、经济的(Economic)、社会的(Social)、技术的(Technological)四个方面的影响进行分析。

(1) 政治法律环境:我国电力体制改革的取向是:打破垄断,引入竞争,提高效率,降低成本,健全电价机制,优化资源配置,促进电力发展,推进全国联网,构建政府监管下的政企分开、公平竞争、开放有序、健康发展的电力市场体系。随着电力体制改革的持续深入,“厂网分开,竞价上网”的发电侧竞争是第一步,最终将逐渐发展为输、配电和售电市场全面引入竞争。建立规范有序的电力市场成为趋势。同时电力行业作为基础性产业,与国民经济发展有着密不可分的联系,地方经济的发展,需要强有力的电力保障,电力又具有社会公用服务的特征。从法律环境分析,随着国家法治的不断健全,对供电企业既有保障应得利益的一面,又有约束其经营活动行为的一面(比如新劳动合同法的出台,对电力企业的用工机制提出了新的要求;国家对安全问题的重视不断加强)。

(2) 经济环境分析:从大环境来说,中国经济既处于高速增长时期,又存在波动,如金融危机的影响,尤其在定西老旧高耗能企业较多,生存能力脆弱,农灌用电居多,因此,电力企业要超前思考,提高危机意识,防止措手不及。随着政府部门的市场监管力度加大,电价形成机制逐步透明化,这些将压缩供电企业的售电盈利空间,迫使供电企业降低其运营成本。从主业分离出去的设计、检修和安装等

辅助产业进入市场后,面临市场的竞争和挑战。

(3) 社会环境分析:日益成熟的消费者维权意识增强,全社会对电力保障的关注程度和供电服务需求越来越高,要求供电企业必须严格落实生产经营各环节的责任制,解决在供电质量、供电可靠性、供电服务、供电市场行为和环境保护等方面存在的问题,特别是做好要害部门、高危客户、重要客户、敏感单位的服务。

(4) 科技与竞争环境分析:随着科学技术的发展,新能源技术的不断开发,天然气、风能、核能、太阳能等各种能源的竞争态势将愈加明显,尤其是国网建设智能电网目标的提出,对供电企业的发展和运营模式提出了新的更高的要求。

4.3.1.2 内部环境分析

(1) 企业规模:目前公司共有近 500 人,属于中型企业。同时又面临着总量缺员和结构性缺员严重、老旧低技能人员比例较大两方面问题,另外,作为国有企业,难以做到员工的市场化管理,因此,绩效管理的重点应该是优化管理流程,提高达成企业目标的能力,同时促进现有人员业务水平和绩效水平的提高,而不是甄选和淘汰员工。

(2) 管理水平:由于地处中国西部,市场化氛围淡薄,缺乏企业发展的积聚效应,人力资源管理仍带有较强的计划经济时期人治色彩;另一方面,由于薪酬、用人、预算等基础性管理水平极差,严重影响了绩效管理水平的提升。

(3) 行业与市场分析:由于电力行业属于自然垄断,目前受到的市场竞争并不明显,但已经处于供大于求的状态,而且就能源市场来说,主要竞争对手是天然气,公司通过农村电气化改造、赠送电器等方式努力开拓农村用电市场,取得了一定效果,但由于电力商品利润主要来自大工业用电,居民生活用电和农业用电没有多少盈利空间,但开拓农村用电市场的意义重大。

(4) 组织文化:由于电力行业收入水平较高,员工的稳定性较强。但由于薪酬机制的不公平,员工对企业的归属感、工作的主动性较差,但急于改变目前分配机制的迫切性较强,这是绩效管理实施的最关键动力。

4.3.2 绩效管理体系优化的前期准备

4.3.2.1 分清绩效管理体系各层级职责

绩效管理作为现代企业管理的基本手段和策略,它涉及的责任应是全员性的。公司决策层提供协助与支持,不断推动绩效管理向深入开展;人力资源管理和计划经营部专业人员设计绩效管理实施方案、流程和工具,提供专业咨询以及绩效管理的组织实施;部门负责人执行绩效管理方案,对员工进行绩效辅导与沟通,帮助员工提高绩效;员工是绩效管理的主体,承担绩效的实现与改进。在绩效管理计划之前,应正式发文成立专门组织机构,并明确职责。

4.3.2.2 开展全员全过程的培训

我国电力企业由于长期受行业性质和国有机制的影响,往往对技术等“硬实力”重视,对企业管理等“软实力”并不重视,对绩效管理理念的理解还存在较大的偏差。绩效管理是一套系统的管理工具,其具有一套完整的管理思想体系,涉及到许多较为专业的管理技能和方法,同时还要得到全体员工的参与和支持,因此,必须切实抓好这方面的培训,通过培训,使绩效管理成为大家的共识,从而发掘国企中蕴含的丰富的人力资源财富,达到预期效果。

(1) 理念宣贯,思想动员,取信于员工,使公司所有员工都能从思想上认识到:绩效管理不是为了砸他们的饭碗,也不是阶段性的“运动”。绩效管理的目的是以尊重员工的价值创造为主旨,通过双向沟通,实事求是地发现员工工作的长处、短处,并对绩效方面存在的问题客观分析,寻找原因,帮助克服,以扬长避短,得以改进,要让员工看到企业推行绩效管理的坚定决心。

(2) 明确绩效管理中各层级的责任。通过培训,使各层级人员认清自身的责任,而不是惯性地将绩效管理看作是人力资源部门的事。

(3) 识别管理中的错误和偏差;掌握如何减少评价误差。

(4) 掌握绩效管理专业相关技能:包括部门职能说明书的编写、职责的明确划分、素质模型的建立、关键绩效指标的提炼、考核工具的应用和过程控制、绩效反馈面谈技巧等。

4.3.3 绩效计划

4.3.3.1 明晰企业战略目标

国网公司已经确定的“一强三优”战略指的是:把国家电网公司建成一个电网坚强、资产优良、服务优质、业绩优秀的现代公司。2009年以来又提出了建设“一特四大”智能电网的目标。如果扩展这个战略目标的外延的话,它涉及到安全、财务、经营、内部管理、服务、科技、开拓、创新等各个方面,虽然没有涉及人力资源,但支撑这一目标的关键是人,所以我们可以用“人力资源优化”来表述,总体来说,关键在于根据地区和公司特点对战略进行分解,实现战略落地。

4.3.3.2 关键绩效指标的建立

(1) 将公司战略分解为公司级 KPI 指标。针对供电企业的具体情况,结合甘肃省电力公司年度任务分解出企业中短期目标,再由战略和目标确定关键成功要素或关键成果领域(KRA),最后分解出关键绩效指标。定西供电公司可以采取平衡计分卡(BSC)、鱼刺图分解战略与工作分析相结合的方法确定关键绩效指标体系。

①采用鱼刺图对公司战略进行分解(见图 4-1、4-2、4-3)。即将公司战略从不同角度进行分析,寻找各方面的影响因素,逐级建立支撑点。

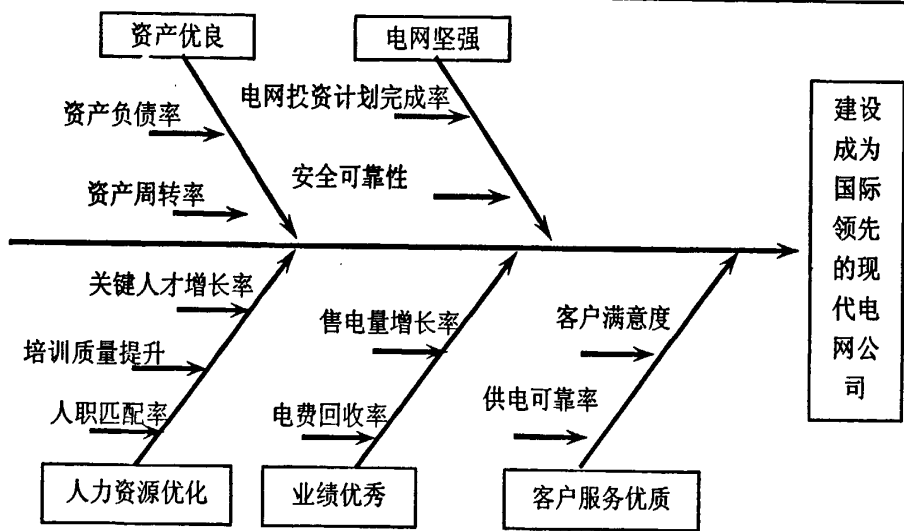


图 4-1 电网企业“一强三优”战略目标的鱼骨头图法表示

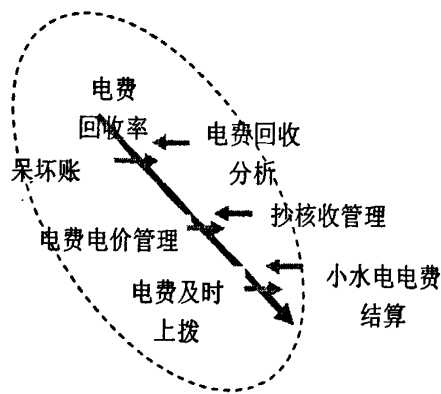


图 4-2 “电费回收率”指标的鱼骨头图法表示

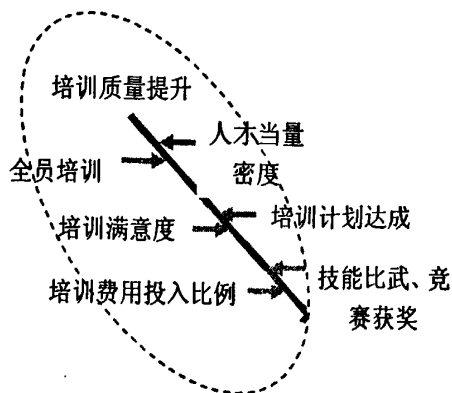


图 4-3 “培训质量提升”指标的鱼骨头图法表示

②采用平衡计分卡（BSC）绘制战略地图（见图 4-4）。即企业在建立经营目标的时候要充分考虑企业的财务、内部运营、客户、学习与成长四个方面的均衡发展，确定关键成功因素。

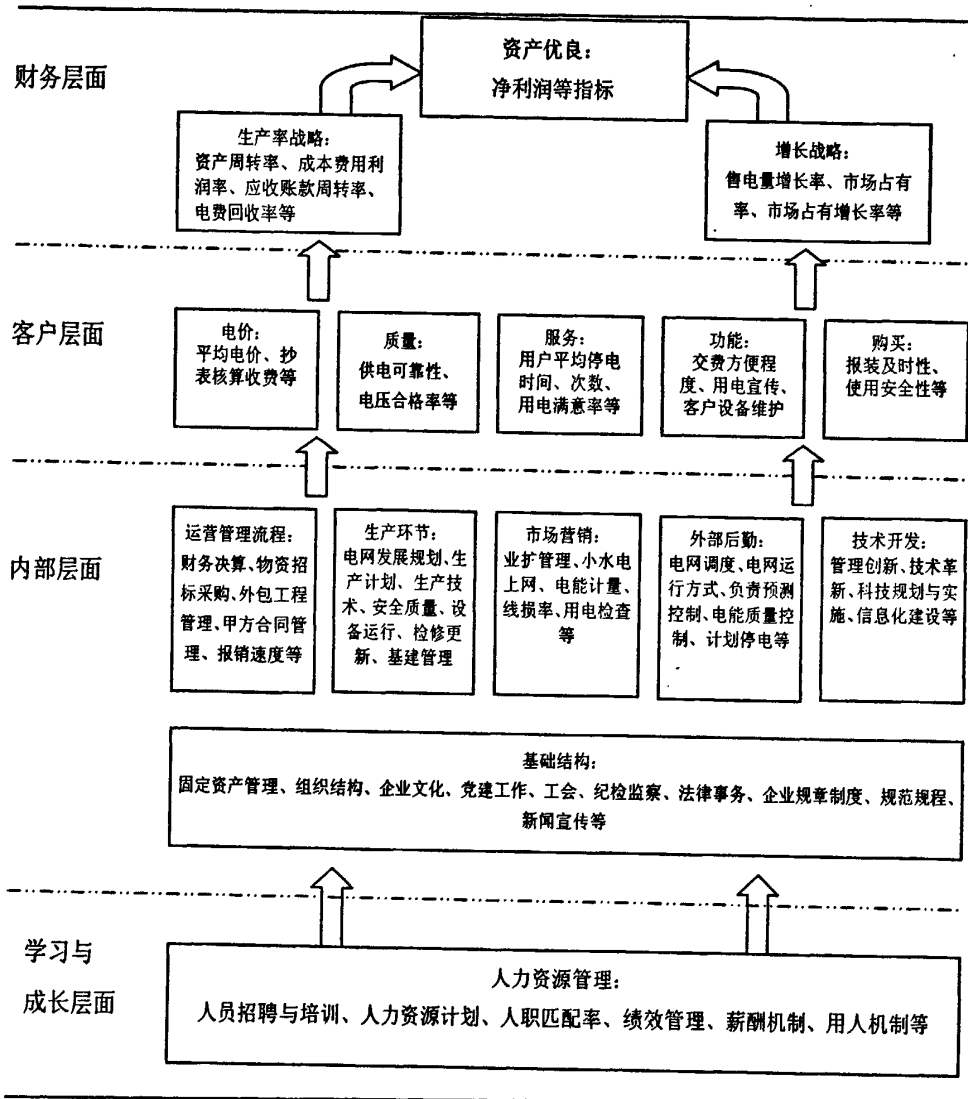


图 4-4 定西供电公司利用 BSC 尝试绘制战略地图

运用“平衡记分卡”建立起来的关键绩效指标体系与单一的财务指标体系相比具有以下的特点：体现了企业价值创造的全过程，范围更全面、更实际、更客观；全面地表明企业的战略经营方向，进一步地分解并深化了企业的经营目标；指标体系不仅关注财务目标的实现，更关注企业目标实现过程和将来的发展；指明了企业绩效管理工作的思路以及工作进步和工作管理的方向。

③建立企业战略目标与公司级关键绩效指标之间的联系。在企业的战略目标重点与主关键成功因素、次关键成功因素之间建立关联，最终提炼出公司级关键绩效

指标,形成企业战略目标与关键绩效指标的关联树。

(2) 筛选公司级关键绩效指标。公司级关键绩效指标提炼出来后,还要进行筛选,要用具体的指标值来描述该目标最终实现的衡量结果。这一过程必须遵循重要的 SMART 原则。

(3) 开展工作分析和业务流程建设,建立岗位素质模型。工作分析(又称岗位分析)是指围绕工作进行多维度分析,并确定完成岗位工作需要有什么样的责任、权限、条件的过程。工作分析的作用有:

可以使员工明确岗位职责,管理者可以据此廓清岗位职责,使对员工的管理具有依据和明确性;

可以使岗位职责成为衡量员工工作状况的依据和尺度,使考核具有客观性和针对性;

可以据此确定岗位相对价值,保证薪酬分配的公平性;

可以为员工的招聘录用提供准确标准,实现人岗匹配;

可以通过岗位素质模型与员工实际情况的比较,找出员工的不足,为培训提供依据。

工作分析的成果是岗位说明书,一般而言,岗位说明书包含以下主要内容:①基本资料:岗位名称、直接上级、所属部门、岗位等级、所辖人员、定员人数、工作性质等。②工作描述:工作概要、工作活动内容、工作职责、工作结果、工作关系(受谁监督、监督谁、可晋升、可转换的职位及可升迁至此的职位、与哪些职位有联系)、工作强度、工作人员运用设备和信息说明等。③工作指标。④任职资格说明:最低学历、所需培训的时间和科目、从事本职工作和其他相关工作的年限和经验、一般能力、兴趣爱好、个性特征、性别、年龄特征、体能要求(工作姿势、对视觉、听觉、嗅觉有何特殊要求、精神紧张程度、体力消耗大小)等。⑤工作环境和条件:工作场所、工作环境的危险性、职业病、工作时间特征、工作的均衡性、工作环境的舒服程度等。

工作分析最好采用问卷调查法和访谈分析法,即工作分析最好由员工自己完成。

(4) 根据部门及岗位职责提炼部门、岗位关键绩效指标。由部门到岗位关键绩效指标的提炼,可采用 5K 法,这也是甘肃省电力公司目前普遍使用的 KPI 指标提炼工具(见表 4-1、表 4-2)。所谓“5K”是指部门关键成果领域(KRA)、部门关键业务板块(KBA)、关键业务成果(KBF)、关键业务流程(KBP)、关键绩效指标(KPI)。

关键成果领域(KRA)(Key Result Areas)意为关键结果领域,它是为实现企业整体目标、不可或缺的、必须取得满意结果的领域,是企业关键成功要素的聚集地。

关键业务板块（KBA）是指构成某一个关键成果领域需要达成的几项工作，即我们实现和达成关键成果领域的工作环节。

每个关键业务板块（KBA）的一个或多个输出结果或产出结果即关键业务成果（KBF）。

关键业务流程（KBP）指从关键成果领域（KRA）到关键业务板块（KBA）、关键业务成果（KBF）的整个作业流程。

关键绩效指标（KPI）是对关键业务流程中每个步骤的产出结果的评估。

表 4-1 以人力资源部员工培训为例描述 5K 法提炼部门 KPI 的应用过程

关键成果领域 KRA	核心业务流程 KBP	核心业务流程步骤（关键业务板块 KBA）	关键业务成果 KBF	部门关键绩效指标
员工培训	员工培训管理流程	培训需求调查	需求调查报告	需求调查参与率
		制定下发培训计划	年度培训计划及月度分解计划	培训计划的完成率
		检查计划执行情况	培训检查通报	检查及时通报率
		进行综合评估	培训检查评估打分	全员培训率
		年底通报、奖惩	通报文件	获奖比率
.....				

表 4-2 描述 5K 法提炼岗位 KPI 的应用过程

部门关键成果领域 KRA	部门关键绩效指标 KPI	部门（岗位）核心业务流程步骤 KBA	岗位	岗位关键绩效指标 KPI
人员素质提升	人才当量密度	技能人员鉴定流程	教育培训专责	高技能人才比例
		职称评定流程	人力资源专责	中高级职称比例
		后续学历教育流程	教育培训专责	本科学历人员比例
				

确定了初步的部门 KPI 和岗位 KPI 后，需要对其进行完整的评估测试，以评判单个指标的有效性以及整个指标体系的平衡性和一致性。有效性包括三个依次的步骤：单个指标的特性测试、平衡测试和指标相互关系测试。每个或每组指标必须达到每个步骤的各项标准后才能进入下一步骤，而指标体系只有通过整个测试过程才能被认为是平衡的、一致的、有效的。

①单个指标的特性测试：作为绩效指标测试过程的第一步，单个指标的特性测试着重于单个指标的有效性，根据 SMART 原则，设计如下指标评价标准（见表 4-3）：

表 4-3 指标的特性测试

KPI 大类	部门 KPI	KPI 评价标准					分值
		对长期战略贡献或影响的重要性(1-5 分)	职责相关度(1-5 分)	可衡量性(1-5 分)	可实施性(1-5 分)	可控性(1-5 分)	
		30%	30%	15%	15%	10%	
员工培训	需求调查参与率						
	培训计划完成率						
	检查及时通报率						
	全员培训率						
	获奖比率						

②平衡性测试。只有当全部绩效指标都通过特性测试后，才能进入下一步骤，即平衡性测试。本步骤的目的是为了让绩效考评者在成本、质量、数量、时间方面取得平衡的、可控制的绩效指标。在本步骤的任意一点上都有可能增删绩效指标从而改变整个绩效指标体系。如果发生改变，任何增加的绩效指标都必须通过步骤 1，即单个指标特性测试；然后整个指标体系再通过本步骤。

CQQT 平衡测试（C、Q、Q、T 分别是成本、质量、数量、时间的英文首字母）。其中，成本是指流程所需资源投入的成本或是最终产品的成本；质量是指产品或服务满足或超越客户需求及期望的程度；数量是指所需资源投入的多少或最终产品的多少；时间是指流程将产品或服务提供给客户的效率有多高。对成本、质量、数量和时间的同时关注，可以优化公司流程及最终的绩效。运用以下的测试工具对每个绩效指标归类，看它属于成本、质量、数量还是时间，在各栏打勾后统计各栏合计数。整个指标体系应在这四个方面保持合适的平衡。若不平衡，则需要调整指标，直至四方面的指标数达到平衡。

（5）实现公司级 KPI 和部门级 KPI 的对接。按照供电企业的特点，由于公司级 KPI 主要来自：战略目标的分解、阶段性工作目标和责任指标；部门级 KPI 主要来自：上级对口职能部门的考核指标+本部门的职能指标。因此，两级指标存在对接缝隙，这个步骤的作用是公司级指标可以顺利分解到各职能部门，各职能部门可以根据由职能提炼出的指标对公司级指标进行调整，同时使部门指标与公司指标发生关联，形成稳固、实用、完整的指标库，达到无缝对接。

（6）分析绩效影响因素和关键控制点。根据公司的工作性质和业务流程，分析公司级关键绩效指标的影响因素和关键控制点。例如“线损率”分为技术线损和管理线损，技术线损又进一步分为固定线损和可变线损。根据影响线损因素的可控性，将管理线损和可变线损作为绩效考核的管理重点。

(7) 进行权值因子判断。同为公司级指标，但由于对战略目标的贡献不同，其权重也不尽相同，可以采用权值因子判断法进行操作。

权值因子判断法的操作步骤是：①组成专家评价小组；小组成员必须了解公司的运行情况，明白指标的实际含义，在判断前有必要进行培训。②制定权值因子判断表（见表 4-4）；③由各专家填写判断表；即将行因子与列因子进行比较，如果采用的是 4 分值，那么非常重要的指标为 4 分，比较重要的指标为 3 分，重要的指标为 2 分，不太重要的指标为 1 分，不重要的指标为 0 分；通过对指标的两两对比，体现出不同指标的重要性。④对各专家的判断表进行统计，将统计结果折算为权重（见表 4-5）。

表 4-4 权值因子判断表

KPI 指标	指标 1	指标 2	指标 3	指标 4
指标 1	+			
指标 2		+		
指标 3			+	
指标 4				+

表 4-5 权值统计结果表

评价 指标	考核人员								评分 总计	平均 评分	权 重	调整 后 权重
	1	2	3	4	5	6	7	8				
指标 1												
指标 2												
指标 3												
指标 4												

(8) 业务流程和价值链分析，明确公司级关键绩效指标与各职能部门的联系。业务流程和价值链分析就是以公司级关键绩效指标或战略目标为基础，反向分析实现目标的业务流程和工作流程，明确各部门在企业战略执行中的职责定位，并全面分析关键绩效指标与部门或岗位工作职能之间的关联，从而有效地将企业的战略目标分解到各业务部门。根据各单位、部门在核心业务流程中的职责划分和战略功能定位，明确各项关键绩效指标的责任主体及大小。责任主体应从关键绩效指标的归口管理和相关实施角度进行界定，可分为主要责任部门、辅助责任部门、相关责任部门、无关部门，以明确各部门绩效责任的差异，可用赋予分值的方式，逐项分解公司级 KPI（见下表）。如可将全部公司级 KPI 权重之和定为 100 分，其中“电费回收率”指标为 10 分，主要责任部门在电费管理中心得 6 分，辅助责任部门在营销部得 2 分，相关责任部门是客户服务中心和电能计量中心各 1 分，而人力资源部

则为无关责任部门得 0 分。这样便使公司级指标和部门发生关联，也通过系数权重使各部门责任大小轻重做到可比（见表 4-6），这种方式的弊端是工作量较大，工序繁多。

表 4-6 公司级 KPI 指标与部门业绩的关联方法

公司级 关键 绩效指标	权重 A_i	部门 1				部门 2	...
		主要责任 P_1	辅助责任 P_2	相关责任 P_3	无关责任 P_4		
指标 1							
指标 2							
指标 3							
合计	100	$\sum_{i=1}^m A_i P_n$					

（9）设定绩效标准和周期，建立指标库。绩效指标和绩效标准是绩效考核体系构建的基本组成部分。绩效指标指明了具体从哪些方面对员工绩效进行衡量或评价，解决的是需要评价“什么”的问题，而绩效考核标准指出了被考核者在各绩效指标上应分别达到什么样的绩效水平，解决的是要求被评价者做得“如何”、完成“多少”、达到“何种程度”的问题，绩效标准既不能太高，也不能太低，要有一定的挑战性。考核周期是指在多长时间内对指标进行考核，一般来说分为月、季、半年、年四种周期，以上部分都确定好之后，便可以完善指标库。

关键绩效指标库包括三个层次：

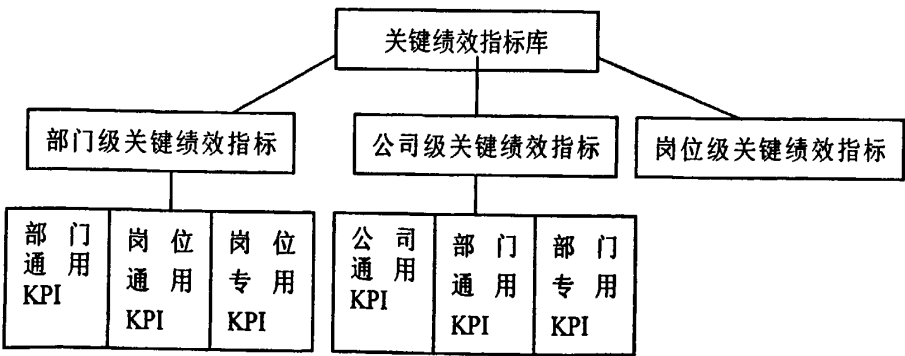


图 4-6 定西供电公司 KPI 指标库层次分布图

关键绩效指标提炼完成后，要建立指标库，并标明主要责任部门，即在考核时由主要责任部门提供指标数据。

表 4-7 KPI 指标库范例

类别	战略目标	编号	指标名称	定义/公式	指标类别	数据来源	主要责任部门	统计周期
财务类	利润/价值最大化	1	部门可控费用预算执行率	$1 - \frac{\text{实际费用} - \text{当期预算费用}}{\text{预算费用}} \times 100\%$	定量	财务部	财务部	季、年
		2	科技项目与信息系统大修技改费用预算执行率	$1 - \frac{\text{实际费用} - \text{当期预算费用}}{\text{预算费用}} \times 100\%$	定量	财务部	财务部	季、年
		3	科技及信息系统项目资金审减百分比	$\frac{\text{下属部门申报项目需求资金} - \text{核准资金}}{\text{申报需求}} \times 100\%$	定量	发策部	无	年
客户类	客户最满意	4	领导综合评价	$\frac{\text{公司领导对部门评分总和}}{\text{评分领导数}} \times 100\%$	定量	人资部	无	季、年
		5	基层单位综合评价	$\frac{\text{基层单位对部门评分总和}}{\text{评分单位数}} \times 100\%$	定量	人资部	无	季、年
		6	部门协作满意度	$\frac{\Sigma \text{部门协作、配合满意度评分}}{\text{评分部门数}} \times 100\%$	定量	人资部	无	月、季、年
运营类	维护公司形象	7	本部门发生违纪违法问题数量	以实际发生数量计算	定量	监察部	办公室	月、季、年
		8	本部门发生瞒案不报、压案不查或责任追究不到位的问题	以实际发生数量计算	定量		监察部	月、季、年
		9	本部门发生影响损害公司形象的重大事件	以实际发生数量计算	定量		监察部	月、季、年
	零事故	10	不发生性质严重的网络失密、泄密、数据丢失等信息安全事件。	指因为信息失密、泄密、数据丢失给企业造成损失在 10 万元及以上，或者受到政府有关部门责任追究的信息安全事件	定量	安监部	办公室	月、季、年
		11	不发生有人员责任的网络与信息安全事故	按《国家电网公司信息安全事故调查及统计规定》(试行)认定的一、二、三类事故、一、二类障碍	定量	安监部、科信部	安监部	月、季、年
	...	.	...	...	...	..	...	...
学习成长类	培养高素质员工	20	本部门员工平均受培训时间	$\frac{\Sigma \text{员工实际培训总学时}}{\text{部门总人数}} \times 100\%$	定量	人资部	人资部	季、年
		21	培训部门员工满意度	培训员工满意度调查问卷得分平均值	定量	人资部	人资部	年

4.3.3.3 修订绩效管理制度

关键绩效指标库建立后，必须对原有的绩效管理制度进行修订，绩效管理制度

作为人力资源管理制度的重要内容,与整个企业制度特别是人力资源管理制度的建设是密切相关的,绩效管理制度的修订应经过修改、试行、再修订等步骤,这是一个不断完善的过程,修订内容包括:KPI 内容的全面性;评估标准和考核流程的合理性;KPI 指标与年度重点工作任务之间的权重分配是否合理;KPI 指标对员工工作业绩、能力、态度指标的权重分配是否合理;考核结果的应用是否落实;绩效管理意义是否得到体现等方面。

4.3.3.4 以《绩效合约》的方式进行岗位目标规划

绩效合约是绩效管理的运营基础,是将企业关键绩效指标和部门工作,通过岗位任职人员最后落实的管理执行工具。绩效合约的核心内容构成包括:工作内容,评价标准,权重,评价人,绩效评价,评价分析等。绩效合约的编制应坚持与公司战略、部门、岗位职责相一致原则。

(1) 对不同层级的人员,绩效合约中 KPI 指标和重点工作任务的分配应有所侧重:

中层管理人员 KPI 指标权重应占到 60%,重点工作任务应占到 40%;

一般管理人员 KPI 指标权重应占到 20%,重点工作任务应占到 80%;

班组技能人员则不能采用管理人员的考核方式,由于班组技能人员主要以工作任务为主,采用绩效合约的方式则未必能取得好的考核效果,可以尝试采用“薪点式”工资,即由原来的倒扣式考核转变为顺加式考核,以员工完成工作量的多少作为薪酬发放的依据,避免员工在工作中推诿扯皮,人浮于事,这样就要求班组同样建立较为详细的考核办法和机制。

(2) 关键绩效指标的设计应采用目标值和挑战值两种,即对省公司下达的硬性指标,以目标值为主,比如售电量、线损率等指标,对同业对标等指标,应以挑战值为主,以求达到激励的目的。

(3) 绩效标准可采用绝对标准、相对标准、客观标准三种,如“售电量”指标可以使用绝对标准,“同业对标排名”可以采用相对标准,而“安全指标”可以采用客观标准。

(4) 部门绩效合约应由部门负责人根据年度工作任务进行编写,员工绩效合约由员工结合部门目标和岗位职责编写,然后由直接上级进行审核。审核时应该重点关注以下几方面内容:所填列内容是否完整全面,标准是否做到了客观、可衡量,权重分配是否合理,不同岗位但相似的工作,标准填列是否做到了横向可比、完成时间安排是否合理等(见表 4-8)。

(5) 部门绩效合约应由指标(可分为关键绩效指标与一般绩效指标)和重点工作任务组成,不必要追求完成量化,死搬硬套绩效管理理论。员工绩效合约在指标和重点工作任务的基础上,可增加临时性工作任务,这一项由员工平时做记录,

作为工作任务调整与临时性工作分配的台账，最后作为奖金分配的依据。可以较好地解决“能者多劳，庸者不劳”的现象。

(6) 绩效合约应与管理办法相结合使用。绩效合约必须与管理办法紧密结合，不能出现混淆或冲突，对通用部分的考核项目，可以有详细的实施细则，即以绩效管理体系为基础，将其它管理办法紧靠到绩效管理体系中来。

表 4-8 部门年度绩效合约(范例)

一、关键绩效指标						
KPI 类别	指标名称	目标值	评价细则	分类权重	实际完成值	考核得分
财务类	1. 部门可控费用	XX 万元	1. 达到目标值得 X 分； 2. 比目标值每降低 5% 奖 0.5 分，最多奖 2 分； 3. 比目标值每升高 5% 扣 0.5 分，扣完为止。	X%		
	2. 培训经费投入率	X%	1. 达到或超过目标值得 X 分； 2. 比目标值每降低 0.2%扣 1 分，扣完为止。	X%		
	3. 工资总额预算执行率	X%	1. 达到目标值得 X 分。 2. 未完成目标值不得分。	X%		
客户类	...	...	...	...	...	...
	...	...			...	...
	...	...			...	...
合计得分				100%	--	
二、年度重点工作任务						
序号	重点工作项目	工作措施	评价细则	分类权重	自评得分	考核得分
1	强化人才强企业理念，加速培养优秀队伍	1. 适时开展培训宣贯，强化人才强企业理念； 2. 开展公司系统人力资源现状分析和人力资源发展战略研究； 3. 以模块化培训为手段，全面实施全员持证上岗； 4. 建立管理人员能力素质模型； 5. 继续开展轮岗、双向交流、外派实践等多种方式的人才培养； 6. 加大培训投入，整合培训资源，加快实训基地建设； 7. 进一步加强“三支队伍”人员培养、使用及考核管理。	1. 完成任务得 X 分； 2. 每项未完成扣 X 分，未按时完成减半扣分，累计扣分，扣完为止。	X%		
...	...	...	...	...	...	...
合计得分				100%		
三、年度绩效得分=关键绩效指标得分×X%+年度重点工作任务得分×（100%-X%）						

4.3.3.5 制定工作计划

工作计划是对年度绩效合约具体化和有效实施的表现形式，根据年度绩效合约的内容结合每一项工作具体执行流程按时间序列分解成为月度工作计划表及季度工作计划表（见表 4-9）。

表 4-9 部门月度工作计划表

项目	序号	工作任务	目标值	完成时限	责任人	备注
KPI	1					
	2					
月度重点任务	1					
	2					
部门职能工作	1					
	2					
部门说明：			分管领导意见：			

4.3.4 绩效实施

在确定绩效计划目标和考核指标后，公司应重点做好绩效实施工作，重视绩效辅导。

4.3.4.1 绩效过程控制

评估双方针对评估期间的绩效目标分解成为相应的阶段性工作计划（年度、月度），定期检查阶段性工作计划和完成情况有无偏差，并分析原因、及时制订改善措施，保证目标实现。绩效过程控制分为岗位过程控制和组织绩效过程控制。

以岗位绩效过程控制为例：月度绩效分析与控制的时间节点要求如下（图 4-7）：

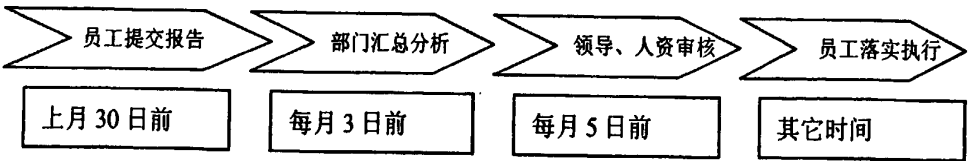


图 4-7 月度岗位绩效节点控制流程图

月度岗位绩效分析过程控制分析前，部门主任应明确每月重点工作内容，并与每个岗位员工进行沟通，实施月度绩效面谈。

月度工作重点分析内容的主要来源包括：月度重点工作任务、岗位年度 KPI 指标的分解指标、部门主任布置的任务等。

月度分析侧重于员工工作过程中存在的问题的分析、解决，主要关注每月出现

的偏差并及时纠缠。

4.3.4.2 绩效过程辅导

直线主管在日常工作过程中,根据员工业绩完成情况和行为表现,适时给予指导、帮助和鼓励。绩效过程辅导是一个双向、激励的过程。这一过程包括五个步骤:

(1) 强调绩效辅导的目的和重要性。部门主任应使用积极的方式实施绩效辅导,详细、具体地描述双方将要讨论的工作内容以及原因,重视被评估者的意见,培养员工的主动性。

(2) 询问具体情况。部门主任要利用绩效辅导更多地收集员工工作的真实情况,可以使用开放式的问题来收集具体的信息,征求被评估者对相关问题的认识及想法。最后,部门主任要对所了解的信息进行总结,并得到员工的确认。不能以走过场的态度来进行这项步骤。

(3) 确定期望达到的目标。双方要在对工作现状达到一致意见的基础上,确定未来工作实现的目标。如果双方意见不一致,会导致双方对工作目标或实施措施产生分歧,影响工作绩效。

(4) 讨论解决问题的方法。在对期望达成的目标取得一致意见的基础上,部门主任与员工要讨论用什么样的方法来实现目标,这是绩效辅导中最关键、最核心的环节,如果可能有几种解决问题的方法,双方应该开诚布公地讨论每种方法的利弊,部门主任与员工之间要尽量保持平等交流的态度,共同讨论工作中的难点,并主动帮忙员工解决问题,在不违反原则的情况下,尽量采用被评估者本人提出的方案。

4.3.5 绩效评估

4.3.5.1 评估内容

(1) 月度考核:实行加减分制,各部门基本分为100分。在基本分的基础上,按照KPI目标值和承担的重点工作任务完成情况实行加减分考核,当月发生当月考核。

(2) 季度考核:由本季度各月考核均值和领导评价两部分组成,权重分别为80%、20%。

(3) 半年和年度考核:根据年内季度考核结果的均值确定。

4.3.5.2 评估主体

对于KPI指标和工作任务应采用不同的评估主体,对于工作任务通常有部门主任打分(占40%),自我评价(占30%),员工互评(30%)。KPI指标则由员工根据考核标准打分,提交评估主体及审核人,绩效评估主体及审核人选择如下(见表4-10):

表 4-10 绩效评估主体及审核人一览表

被评估者	评估主体	审核人
部门	分管副总	总经理
部门正职	分管副总	总经理
部门副职	部门正职	分管副总
一般管理人员	分管副职	部门正职

4.3.5.3 评估处理方法

各单位（部门）在年度评估时汇总评估结果，要通盘考虑全年的表现，强化过程管控（见表 4-11）。

表 4-11 年度员工绩效考核结果汇总表

序号	班组	姓名	工作业绩分值（70%）					工作能力（20%）	工作态度（10%）	综合得分	绩效考核档位	绩效考核奖金
			1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	平均 分值					

评估等级可采用强制分布法，但宜采用分布比例不固定方法（见表 4-12）。即根据部门绩效结果对比例进行调整，这种方法的优点就是有较强的灵活性，可以弥补比例固定法的缺点，能够将一些实际情况考虑进去，避免搞平衡。

表 4-12 比例不固定法的应用

员工分类 部门绩效	A	B	C	D
优秀	不大于 40%	无限制	无限制	无限制
良好	不大于 30%	无限制	大于 30%（建议大于优的比例）	无限制
合格	不大于 20%	无限制	40%以上（建议大于优+良的比例）	20%以上
不合格	无	20%以下	无限制	30%以上

在这种制度安排下，你发扬团队精神帮助他人，可能会使部门取得更好的业绩，从而增加了能成为 A 类或 B 类员工的强制分布比例，所以帮助他人不会威胁到你被评功为 A 类或 B 类员工。

4.3.5.4 选择适合的绩效评价方式

在进行绩效评价之前,首先要对各部门和员工的计划及其调整的各种信息进行确认,然后依据设定的关键绩效考核指标,根据考核对象的不同选择适当的考核评价方式。

对部门负责人实行述职与评议会的考核方式。由公司主要领导和民主选举人员组成述职评议会,部门负责人对述职评议会进行述职报告;对其考核内容主要包括:本部门 KPI 指标的完成情况;绩效改善的情况;工作创新情况等。

考核期初,部门负责人需依据公司的战略目标和经营计划,结合本部门 KPI 指标要素,向公司提出考核期内的指标值(或指标达成状况描述)以及管理改进计划。公司与其达成共识后,将确认后的相关内容填入《部门负责人述职表》中“KPI 指标”栏内,并提交人力资源部备案。考核期内,如部门负责人发现业务进展的内外环境发生重大变化,可以申请对原定的工作目标进行阶段性调整,经公司总裁同意后,记入述职表中“计划调整”栏。考核期末,部门负责人将工作目标完成情况记入《部门负责人述职表》中的“达成情况”栏中的“被考核者自述”栏。部门负责人进行述职,由本人对绩效完成情况进行说明,由述职评议会成员根据目标达成情况和述职情况对其做出评价、核计得分,并确定等级。

对部门副职和员工实行部门负责人直接考核的考核方式。部门负责人对本部门的所有指标负责,指标的制定、分解和考核应由其进行承担,并对本部门考核结果承担责任。对部门副职和员工的考核主要内容包括:基于 KPI 指标落实的工作职责考核;周边绩效的考核;职位职责的考核。

考核期初,员工和部门负责人在总结上期绩效的前提下,结合当期的工作重点,以 KPI 指标体系为指引,经过充分的沟通,共同确定本期的工作计划与目标。部门负责人每月对下属进行一次绩效记录,对下属的工作情况进行分析与总结,及时指出下属工作中的问题,帮助下属改进工作。绩效记录作为绩效考核信息收集的手段,采取不打分不评级的形式,仅记录员工绩效完成情况及现实表现情况。考核期末,员工回顾期初制订的绩效计划以及本期内的绩效改进情况,进行自我评估,并在《绩效考核表》中填写相关内容。部门负责人再根据考核信息对员工绩效结果进行衡量与评价,双方经充分沟通达成对考核成绩、问题与改进方法等的共识。最后部门负责人填写评语与建议,并对员工的绩效予以打分,确定绩效等级。

4.3.5.5 避免绩效评价中常见的问题

在绩效评价过程中,由于各种原因会产生对绩效评价的误差或偏差。对于这些问题,必须要设法克服与避免,以公平公正地确定绩效考核评价等级。绩效评价中常见的问题有:

定势误差:指人们根据过去的经验和习惯性思维方法,在头脑中形成了对人或事物的不正确看法。比如,年轻的考核者在潜意识中始终认为年老的员工思想守旧,

工作保守；而年老的考核者始终认为年轻人嘴上无毛，办事不牢。在这种思维模式的影响下，做出来的考核结果必然会发生偏差。所以，作为考核者，在考核中要抱着公正的心态，面对被考核的人。

首因效应：人与人第一次交往中给人留下的印象，在对方的头脑中形成并占据着主导地位，这种效应即为首因效应，也称之为优先效应或第一印象效应。考核者在考核过程中，往往会根据当初形成的第一印象对被考核者进行评价，而忽视考核标准，这种“以貌取人”的行为，容易使考核结果失真。

从众心理：指个人受到外界人群行为的影响，而在自己的知觉、判断和认识上表现出符合于公众舆论或多数人的行为方式。少数服从多数，一般是不错的。但缺乏分析，不作独立思考，不顾是非曲直的一概服从多数，则是不可取的，是盲目的从众心理。比如，在新员工转正考核中，其中一位考官认为被考核者在某个环节出了差错，并且职业素养不好，准备给他 60 分，但看到两边的考官给的都是 80 多分，结果他也打了 80 分。这就是典型的从众心理。

晕轮效应：也称光环效应，指人们对他人的认知判断首先是根据个人的好恶得出的，然后再从这个判断推论出认知对象的其他品质的现象。如果认知对象被标明是“好”的，他就会被“好”的光圈笼罩着，并被赋予一切好的品质；如果认知对象被标明是“坏”的，他就会被“坏”的光圈笼罩着，他所有的品质都会被认为是坏的。在绩效考核过程中，考核者容易把绩效中某方面，甚至与绩效无关的某方面看得太重，用员工的某个特性去推断其它特性，造成“一好百好，一差百差”的片面评估结论。

宽大化、中心化、严格化倾向：对于一些受考核者主观影响较大的评价指标，往往会出现这三种现象，这与考核者的个性特征有直接的关系。以批改作文为例，有宽大化倾向的老师，学生作文成绩大部分在 85 分以上；有中心化倾向的老师，学生成绩大多数在 75 分~85 分之间；有严格化倾向的老师，学生成绩多半在 75 分以下。针对这种情况，需要细化评价标准，以标准来考核，而不仅以自己的主观判断来评价。

对比误差：有些考核者，喜欢拿考核对象与自己作比较。举止、习惯、处世风格与自己比较接近的，就颇有好感；与自己反差比较大的，就心生厌恶。这种情况下，势必会影响到考核结果的准确性。

近期误差：考核者对考核对象近期的表现印象深刻，而对以前发生的事情印象浅显，出现了“失忆”，就容易导致近期误差的产生。比如，A 员工平时工作表现良好，但年底因为母亲生病，请了一星期的假；B 员工平时工作散漫，经常迟到，但他最后一个月为了突击任务，经常加班。结果在年终考评时，经理就认为 B 员工比 A 员工优秀，这就是典型的近期误差。考核者在评价员工时，应综合考虑其在整个考核周期内的表现，最好平时做好相关记录，这样才能有效避免近期误差的产生。

马太效应：是指好的越好，坏的越坏，多的越多，少的越少的一种现象。比如，某位员工被评为年度优秀党员，那么在下一年度，只要他不出大差错，即便工作表现一般，还会有人推选他为优秀党员，这就是典型的马太效应。在绩效考核中，应按照评价标准，对被考核者的实际表现进行评价。

没有考核的管理不能称之为管理，绩效考核是绩效管理中的关键环节，考核结果可应用到奖金发放、晋职调薪、评选先进及优化人力资源配置等多个方面。考核的原理可通用，但没有通用的考核细则。因企业文化的差异，即使同行业的两家企业，考核方案也不能照搬，需要根据自身实际，摸索出一套符合现阶段企业发展需要的考核方案来。

4.3.6 考核结果的应用

绩效评估结果作为各单位（部门）内部奖金分配、职业生涯规划、培训、晋升或降级以及员工评先选优的主要依据。

（1）奖金分配：应突出按劳分配原则，严格评估，逐级兑现，奖金根据评估周期分解为月、季、年奖金。月度奖、季度奖、年度奖金均采用二次分配的方式，根据部门、员工当期绩效评估成绩发放：

部门奖金=奖金基数×部门责任系数×绩效评估系数

员工奖金=奖金基数×部门责任系数×绩效评估系数×个人评估系数

（2）职位晋升：年度绩效评估结果是人力资源部门决定员工是否晋升的主要依据。通过绩效考核，可以判定员工是否符合某职位对其素质和能力的要求，或者可以察觉到员工素质和能力的变化，以致在不能适应公司的发展要求时，及时予以调整和改变，保证人员的积极性和工作的顺利开展，保证公司的正常运行。因此，公司在考核期内，要根据上一考核周期员工的考核结果，进行适当的岗位调配和职务调整，把合适的人放在适合的位置上，发挥员工最大的潜力和绩效。对年绩效评估成绩为优秀的员工，人力资源部根据中层干部管理办法，或专业技术聘用情况，制订员工晋升提案，确定是否提升或聘用。

（3）员工培训：人力资源部在编制年度培训计划时，尽可能满足评估结果优秀员工的培训需求，并安排其参加省公司培训等项目，对成绩不合格的员工，可采取导师带徒等方式。

4.3.7 绩效反馈和沟通

普遍认为的绩效反馈和沟通是指绩效评价完成之后，将评价的结果反馈给任职的员工，其实这种方式效果并不好，真正意义上的绩效反馈绩效沟通应是全过程的交流，如果说绩效结果是“马后炮”，绩效沟通则是“警钟”，可以使员工对明确“定位”，认识到目前工作中存在的不足，认知到目前自己在绩效考核中会处于何种位

置，并不断改正和提升，比惩罚后的改正意义更大。在绩效目标考核周期未达到之前，如果能定期公开员工的工作情况，辅导改进工作质量，既能达到避免“黑箱操作”的目的，又可以肯定员工取得的成绩，分析并寻找绩效差距的原因，并共同探讨改善或者提高绩效的办法，以便让员工修订个人绩效计划。

GE 公司对员工有着一套相当完善的考评制度。公司 CEO 韦尔奇随身都会携带一本笔记本，上面画满了图表，每个部门都有相关的图表，反映每个员工的情况）这是一个动态的评估，每个人都知道自己所处的位置。第一类占 10%，他们是顶尖人才；次一些的是第二类，占 15%；第三类是中等水平的员工，占 50%，他们的变动弹性最大；接下来是占 15%的第四类，需要对他们敲响警钟，督促他们上进；第五类是最差的，占 10%，只能辞退他们。根据业绩评估，每个员工都会知道他们处在哪一类，没有人会抱怨得不到赏识。第一类员工会得到股票期权，第二类中的大约 90%和第三类中的 50%会得到股票期权，第四类员工没有奖励。

它应包含以下 4 个过程：①在目标计划制定过程中与员工沟通，听取员工意见，还要了解外部环境的信息，使员工主动参与；②在目标分解或制定标准过程中，要通过沟通使各部门明白自己的目标任务，并接受这些目标；③在工作过程中的沟通。沟通内容主要是工作任务随时间、环境变化及时做出的调整，工作中潜在的问题，其严重程度及排除方案，还有对员工工作的意见、指导、帮助等；④作绩效评估结果时的沟通，同员工回顾和总结过去的工作绩效，还要把评估结果和有关信息反馈给员工，并辅以相应的建议和指导（见表 4-13）。

表 4-13 绩效反馈面谈记录表

部门		岗 位		姓 名		绩效周期	
面谈记录要点					面谈记录内容（请尽量事实或具体的意见、方法来陈述）		
在本月（本年、本季度）工作中哪些方面较成功？							
在本月（本年、本季度）工作中有哪些需要改善的地方或存在什么问题？							
你是否需要本部门或其它部门支持与帮助？（请列举具体要求）							
是否需要接受一定的培训来改善目前的工作绩效？（请列举具体培训内容）							
你对主管本次绩效评估有什么意见？							
希望从公司得到怎样的帮助？							
下一步工作和绩效改进的目标与具体工作计划是什么？（请制订具体行动方案和计划）							
被评估人：			评估人：			审核人：	

第五章 定西供电公司绩效管理体系优化的保障措施

5.1 不可忽视的管理基础差异

西方企业的绩效管理有高效的信息系统作基础,但中国企业没有这些基础,如果也去追求完全量化就有很大的难度,而且许多机关专责岗位很难做到完全量化,甘肃省电力公司于2009年新开发的月度计划监控软件,极力想要融入绩效管理思维,但也仅停留在上级对下级的灰度考核上,部门主管对专责完成任务数量的监控上,至于工作质量及难易程度均不能得到客观考核。

5.2 绩效管理体系的推行应从注重结果向注重过程逐步转变

电力企业人力资源管理能力极为薄弱,所以绩效管理体系很难立即从原有的业绩考核中脱离出来,这需要一个循序渐进的过程,所以就目前来说,大家最为关注的是对绩效考核结果的运用,即绩效考核结果只能与薪酬分配、奖金调整挂钩,如果要用于人员培训、岗位调整、职业生涯规划还相当遥远。所以要通过绩效考核的先行引入,达到整个绩效管理体系的引入,即将管理者与被管理者之间关系、监督与被监督的关系改变为帮助、辅导和督促关系。同时,僵化地采取扣分的方式,也会使员工对绩效管理产生反感,可以策略地采用加分的方式,将工作任务和绩效指标赋予不同分值,有利于引导员工主动承担工作,提高技术技能水平,这一点公司在设计、推行绩效管理体系的时候一定要注意。

5.3 绩效管理强调各级人员的“科学参与”

绩效管理是保证战略实施的有效管理工具,从这个意义上讲,企业所有管理者都应当对绩效管理负有责任。但由于中国人“中庸之道”的思维习惯,中国很多企业中管理者“好好先生”的定位和被管理者“不患寡而患不均”的心态,注定中国企业要对员工分出个三六九等的难度,因此末位淘汰、强制分布、360度考核等西方工具在中国都会遇到障碍,原来的民主测评其失败之处也便在于此,所以对灰度测评结果要理性看待,科学应用。

5.4 善于运用组织行为学原理提高管理绩效

对我国的企业来说,系统地研究员工的想法和行为,学习如何运用组织行为学来提高公司的管理绩效和员工满意度是非常现实,也是有很大潜力的。组织行为学中没有绝对的真理,因为每个个体都不一样,积极强化是改变个体的有利工具。在现实工作中,我们也可以发现,在合适的时间和场合对员工进行正强化,可以极大地激发员工的创造性和斗志,增加组织的凝聚力。在群体和团队中,公平感是非常

重要的,其次是自我价值实现感,全面激励模型认为,对于不同类型、不同成长阶段的员工,企业应为其提供差异化的激励方式。基于期望理论模型“努力—业绩—回报—满足期望”,当员工通过努力创造了良好绩效,获得相应的业绩报酬,就可以更好满足其当前需求,如此循环员工就会继续努力。由于处于不同成长阶段、人生不同时期,以及具有不同人生追求的员工具有不同的需求,所以这需要通过综合运用日常的肯定和鼓励、物质奖励、非物质奖励等激励手段,让不同类型的员工获得心理满足感。

5.5 绩效管理的最终目标是建立企业的绩效文化

企业文化是企业的灵魂,是在企业发展进程中形成的、具有鲜明企业特色、对企业的未来具有决定性影响的文化,是企业管理思想、经营理念、价值观念、内在精神和外部形象的综合体现。绩效管理,就是一种以绩效为导向的管理思想;实施绩效管理,就是要建立企业的绩效文化,塑造公司形象,形成具有激励作用的工作氛围,进一步提高公司员工、干部队伍综合素质,提升企业管理水平。

5.6 建设绩效管理信息系统

绩效管理体系涉及大量数据统计、记录、汇总和对比分析工作,绩效管理体系对企业的管理信息系统有较强的依赖性。例如按照平衡计分法的绩效管理模型建立的指标体系,需要处理大量的财务、运作流程及市场的数据并使信息在企业内部快速的流动,才能使绩效指标及时地反映企业的经营状况,提高经营绩效反馈和调整的效率,缩短企业响应市场变化的时间。当企业绩效管理体系建立后,要建立相关信息系统,使绩效管理与信息系统相辅相成,相互促进,逐步地得到发展和完善。通过信息系统的支持,尽可能减少绩效管理数据统计、汇总等工作量,将绩效管理系统信息化,有助于个人绩效完成情况的记录、跟踪、反馈和评估工作,既可以提高工作效率,也可以确保数据计算的准确性和可追踪性,以提高绩效管理系统的运行效率和数据准确性。同时将绩效计划、绩效实施与管理、绩效分析评价等流程固化,达到绩效管理简化、高效、便捷的目的。

5.6.1 完善人力资源管理信息系统

绩效管理系统是人力资源管理系统的核心内容,但绩效管理不可能脱离其他的人力资源管理系统而独立发挥作用,因此企业在推行绩效管理或实现企业绩效管理系统信息化时,最好也考虑将相关的人力资源管理系统信息化,如:岗位管理系统、素质管理系统、薪酬管理系统、员工职业管理系统、培训管理系统等系统的信息化工作,以便更好地全面发挥系统的综合效能。

5.6.2 建立企业内外部反馈体系

在部门、个人绩效指标中，一些指标需要根据内外部的反馈意见进行评估。为了使绩效评估工作更为客观、公平、公正、透明，就需要建立必要的内外部信息反馈和收集机制。这些工作可以借助于外部机构进行，例如通过市场调查公司对客户进行满意度调查，通过人力资源咨询公司对内部员工进行满意度调查，也可以通过企业内部有关职能部门完成。

5.6.3 推广 ERP 建设工作

以信息化推进管理现代化，是国家电网公司提升核心竞争力，建设“一强三优”现代公司的战略部署。ERP 是企业资源计划（Enterprise Resources Planning）的简称。它是指建立在信息技术基础之上，以系统化的管理思想，为企业决策者及员工提供决策运行手段的管理平台。ERP 系统集中信息技术与先进的管理思想于一身，成为现代企业的运行模式，反映时代对企业合理调配资源，最大化地创造社会财富的要求，成为企业在信息时代生存和发展的基石，其流程化的功能非常有利于目前垂直型组织结构设置对水平型项目流程进行不同方面的管理。目前定西供电公司 ERP 项目已经完成，其对工作流的影响已经显现，正在磨合之中，需要企业出台一系列的规章制度和操作规范，需要在人员设置、人员甚至机构职能方面作出调整，更需要未来的考核激励机制与新流程、新职能的执行紧密相连。唯有这样的 ERP 实施，才能保证这些项目目标的实现，从而为企业带来真正的效益。

第六章 结 论

本文通过阐述绩效管理的相关理论知识,分析定西供电公司现行的管理制度沿袭了行政管理特色的业绩评价模式,同时兼顾财务效益与行业领先的双重绩效评价模式,存在绩效考核体系较为混乱、考核缺乏战略引导、绩效管理整体结构不完整、考核指标设计重结果轻过程、重考核轻管理以及考核缺乏前瞻性等问题,从推行绩效管理的必要性入手,提出了该公司绩效管理实施及应用思路,设计出定西供电公司改进绩效管理方案的提升对策,并结合近年来电力企业在实施绩效管理过程中存在的主要问题,就定西供电公司绩效管理持续运行提供了强化绩效管理理念,使绩效管理成为企业文化;健全绩效管理组织,充分发挥人力资源部门的职能;选择试点单位运行,使绩效管理稳步推进;提出调整分配机制,引入“薪点制”工资分配体系等方法,完善实施绩效管理的配套措施;引入 ERP(企业资源计划)管理手段,建立相关信息系统,搭建绩效管理的信息平台等相应的对策。

在当前国家电网公司推行“两个转变”,实施精细化管理,提升公司业绩,树立“国家电网”品牌的背景下,改进绩效管理方案,提高绩效管理运行水平,是提升公司整体管理水平的当务之急。

为此,通过实施绩效管理工程,在定西公司系统建立完整、系统的绩效管理体系,将人力资源、战略目标、运营流程和谐地统筹起来,使各层级的执行行为与公司的长期战略目标、企业文化相联系,纵向能够平衡短期与长期发展关系,横向能够统筹局部与整体的利益关系,形成协同效应,有效提升公司绩效,加快实现公司长远战略目标,是提升公司的综合实力必由之路。

对于企业而言,没有最好的管理,只有最适合的管理。绩效管理作为一种管理思想、管理工具和管理方法,其体系的建立和持续运行,只有在不断实践的基础上,坚持持续改进的思路,才能获得变革带来的丰硕成果,促使员工的职业发展、公司效率效益的不断提高以及战略目标的实现。

参 考 文 献

- [1]周坤.目标、绩效与薪酬管理实务.北京:北京大学出版社,2007.2~3
- [2]武欣.绩效管理实务手册.北京:机械工业出版社,2001.15~16
- [3]方振邦,王国良.基于平衡计分卡的绩效评价体系.中国人力资源开发,2005,36(7):1~2
- [4][6][7][9]郭京生,袁家海.绩效管理制度设计与运作.北京:中国劳动社会保障出版社,2007-5
- [5]于秀芝.人力资源管理,第二版.北京:经济管理出版社,2003.2~3
- [8]徐伟,张建国.绩效体系设计.北京:北京工业大学出版社,2003.12~13
- [10][12]王继承.绩效考核操作实务.广东:广东经济出版社,2003-6
- [11]吴俊卿.绩效评估的理论与方法.北京:科学技术文献出版社,1992
- [13][美]罗伯特·迈克沃.绩效管理.中国标准出版社,2000
- [14]侯光明等.现代管理激励与约束机制.北京:高等教育出版社,2002
- [15]任佩瑜等.企业改革绩效评价体系浅析.经济体制改革,2001
- [16]蔡树堂.企业战略管理(M).北京:石油工业出版社,2002
- [17][美]H.·詹姆斯·哈林顿,克纳斯·C·罗马斯.绩效改进的武器.北京:中国财政经济出版社,2002
- [18]罗伯特·S·卡普兰,大卫·P·诺顿著.战略中心型组织[M].周大勇,王建军等译.北京:人民邮电出版社,2004
- [19]June Axinn, Herman Levin, "Social Welfare:A History of the American Response to need", An imprint of Addison Wesley Longman, Inc., 1996
- [20]何娟.人力资源管理.天津:天津大学出版社,2000-9
- [21]H.J.Beatty,R.W.Performance appraisal, assessing human behavior at work, Boston: Kent Publish, 1984
- [22]张小文.企业绩效管理中的现实问题与解决方案.中国人力资源开发,2002-11
- [23]Gilmor, R. S. and A. A. Helly, Who Makes Public Policy, Chatham, NJ: Chatham House, 1994
- [24]栾庆伟,尹洪亮.平衡记分卡(Balanced Scorecard)一新的战略绩效评价和战略管理系统.大连:大连大学学报,25(5):1~7
- [25]张涛,文新三.企业绩效评价研究.北京:经济科学出版社,2002
- [26]江家常,魏立江.业绩管理.大连:东北财经大学出版社,2003
- [27]Costello, Performance Management. London: International Thomson Business Press.

1994,25~30

[28][美] 马蒂·布朗斯坦 (Marty Brounstein). 有效沟通 (Communicating Effectively for Dummies). 2003-10 (北京燕清联合传媒管理咨询中心译) 2007-7 重印)

[29][美]彼得·F·德鲁克. 公司业绩评价. 北京: 中国人民大学出版社. 2000

[30]保罗·尼文, 胡玉明 (译). 平衡计分卡——战略经营时代的管理系统. 中国财政经济出版社, 2003

[31]Michael Armstrong and Angela Baron. Performance Management. London: The Cromwell Press, 1998

[32]付亚和, 许玉林. 绩效考核与绩效管理. 北京: 电子工业出版社, 2003

[33]张建国, 徐伟. 绩效体系设计——战略导向设计方法. 北京: 北京工业大学出版社, 2003

[34]方振邦. 绩效管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2003

[35]Wayne F Casio. Managing Human Resources. Mc Graw-Hill, 1995

[36]方振邦, 王国良. 以 KPI 为核心的企业绩效管理体系设计. 中国人力资源开发, 2005-1

[37]Mikesell, J.L., Fiscal Administration: Analysis and Application for the Public Sector, Wadsworth Publishers, 2003

[38]付亚和, 许玉林. 绩效管理. 上海: 复旦大学出版社, 2004

[39]Allard, C.K., Command, Control and the Common Defense, New Haven: Yale University Press, 1990

[40]David · J · Cherrington. The Management of Human Resources. Allyn & Bacon. A Division of Simon & Schuster, Inc., 1991

[41]席酉民, 赵增耀. 公司治理. 北京: 高等教育出版社, 2006

[42]Gilmor, R.S. and A.A. Helly, Who Makes Public Policy, Chatham, NJ: Chatham House, 1994

致 谢

本论文是在导师余顺坤教授的悉心指导下完成的。在论文的开题及写作过程中，通过听课、阅读讲义、面对面请教等方式，对余老师的绩效管理思想有了初步的了解，但仍停留在皮毛上，即使如此，便已使我受益颇多，而且更重要的是他那开放式的管理思路和严谨治学的态度将使我受益终身。毕业在即，在此表示衷心感谢并致以最真挚的敬意。

同时，在华北电力大学三年的研究生学习生活中，得到了老师们精心的培养和教诲，得到了同学们真诚的关心和帮助，使我度过了三年充实的学习生涯。在此向尊师和同窗好友表示深深地谢意。

再有，感谢公司领导，是他们给我提供了参与推进定西供电公司“绩效管理工程”工作的机会，让我在实践中得到了锻炼，积累了工作经验。

由于知识水平有限，论文中难免有一些疏漏、问题和不足，敬请各位老师批评指正。

2010年4月

在学期间发表的学术论文和参加科研情况

[1]加大引智力度,锻造合格人才.电力职工教育培训, 2007, 8 (1): 1~5

[2]班组管理中的“木桶效应”.甘肃电业, 2008, 10 (6): 17~19

[3]以人为本,创新机制,为企业发展提供智力支持和人才保障.电力职工教育培训, 2008, 10 (1): 1~5

[4]定西供电公司加大技能人员培训力度.甘肃电业, 2009, 5 (8): 21~23

[5]全面提升员工素质,促进电网跨越式发展.电力职工教育培训, 2010, 2 (1): 1~6