

中文摘要

电力是国民经济发展的先行，为国家的快速发展提供着强劲的动力。随着经济一体化进程的深入，电力企业面临着多变的生存环境和激烈的竞争。只有创造和保持高绩效，才能使电力企业适应改革与发展的需要。电力企业因长期以来一直处于计划经济体制下，对绩效管理认识不够，工作开展不充分，所以建立一套适合电力企业特点的绩效管理体系是一项紧迫而重要的工作。

本文是在河南省电力公司绩效管理方面所做的一些探索，希望建立一套完善的绩效管理体系，将抽象的企业战略有效地转化为具体的员工行为，以保证企业战略的顺利实施。论文的主要内容如下：第一部分回顾了电力体制改革和电力企业绩效管理的历史，介绍了电力工业的特点，说明本文写作的目的和意义，并对有关绩效管理的含义、内容和绩效管理与企业战略的关系作了阐述；第二部分从技术性和文化性原因方面分析了电力企业绩效管理的现状，并结合电力企业特点从目标分解和指标分解两方面构建了战略绩效管理体系的模型；第三部分从企业的战略角度出发，阐述了建立目标管理体系的关键所在，及通过战略分解构建指标体系的方法；第四部分对绩效管理实施、绩效考核、绩效反馈和改进、绩效考核结果应用等方面作了相关的分析，并阐述了实施战略绩效管理的配套措施和建立战略绩效管理体系时应注意的问题。第五部分是战略绩效管理体系在河南省电力公司的具体应用。

关键词：电力 绩效管理 战略 平衡计分卡 关键绩效指标

ABSTRACT

Electric power is the foregoer of national economy development, providing strong motivity for the rapid progress of our country. Along with the further development of globalization, the electric power enterprises are faced with the rapidly changed factors and fierce competition. In order to adapt the reformation and development, the electric power enterprises have to create and keep high performance. Because of the longtime planned economy, the management of Chinese electric power enterprises desperately needs to be improved. It is urgent and important to set up the performance management system that adapts the characteristics of electric power enterprises.

This paper studies the performance management of Henan electric power company, wants to effectively turn abstract strategy into concrete activities of the staff by means of perfect performance management so as to guarantee the successful execution of the strategy. This paper includes five aspects principally. The first part looks back the history of the reformation of electric power industry, indicates the purpose and meaning of this paper, and introduces the theory of performance management and the relationship between strategy and performance management. The second part analyses the present status of electric power enterprise, indicates the performance management difficulties of electric power enterprises, designs the strategy performance management model based on decomposing the enterprise targets and indicators. The third part designs the performance indicator system by applying BSC and KPI. In order to fulfill performance management effectively, it also studies the performance evaluation, the feedback and progress, the application of performance evaluation results, etc. The fourth part studies the additional measures of fulfilling strategy performance management and the problems that should be paid attention to while designing the strategy performance management system. The last part is the application of strategy performance management system in Henan electric power company.

Keywords: Electric Power , Performance Management , Strategy , Balanced Scorecard, Key Performance Indicator

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得 天津大学 或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：田芳 签字日期：2005年12月1日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解 天津大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：田芳

导师签名：杜钢

签字日期：2005年12月1日

签字日期：2005年12月10日

第一章 绪论

1.1 本文研究的背景

1.1.1 我国电力体制改革历史回顾

中华人民共和国成立以来,党中央、国务院十分重视电力工业的改革和发展,电力管理体制先后经历了军事管制、燃料工业部、电力工业部、水利电力部、电力工业部、国家电力公司等九次变革,其中先后两次成立水利电力部、三次成立电力工业部、目前正酝酿着第十次变革。

50多年来,中国电力体制的变革,大体可分为三个阶段,第一阶段从1949年到1978年,电力工业管理实行政企合一、垂直垄断的管理体制;第二阶段,从1978年到1997年,电力工业在政企分开、市场化管理体制等方面进行了探索;第三阶段自1997年至今,逐步实行政企分开、市场化管理的新体制。

1. 计划经济时期的管理体制(1949-1978年)

在这30年中,中国的电力工业经历了燃料工业部、电力工业部和水利电力部三个时期。在燃料部和电力工业部时期,对全国电力工业实行集中管理的体制;进入水利电力部时期,经历了两次分散、两次集中管理,多年来始终未能摆脱“一分就乱,一收就死”的怪圈。

2. 改革探索时期的电力管理体制(1979-1997年)

从1978年党的十一届三中全会以后,中国的电力工业体制进入了改革探索时期。在此期间中央电力管理部门又经过四次变更,即第二次成立电力工业部,第二次成立水利电力部,成立能源部,最后第三次成立电力工业部。在电力工业管理体制变革方面,曾研究过全面包干经济责任制,简政放权、自负盈亏、以电养电等方案,最后成立了华能集团公司及各大区的电力集团公司,这一时期的电力改革朝着国务院提出的“政企分开,省为实体,联合电网,统一调度,集资办电”的电力体制改革原则进行。

3. 实行政企分开、市场化新体制(1997年至今)

1997年至1998年是电力工业部与国家电力公司两块牌子两套班子双轨运行时期。1997年1月,国家电力公司的成立被认为是第二轮电力体制改革的开始。改革目标是通过完成公司改制,实现政企分开,打破垄断,引入竞争,优化资源配置,建立规范有序的电力市场。1998年8月,国家电力公司推出以“政企分开,省为实体”和“厂网分开,竞价上网”为内容的“四步走”的改革方略。2002年3月,国务院正式批准了《电力体制改革方案》。改革的总体目标是: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。

电力体制改革的主要内容是：为在发电环节引入竞争机制，首先要实现“厂网分开”，将国家电力公司管理的电力资产按照发电和电网两类业务进行划分。发电环节按照现代企业制度要求，将国家电力公司管理的发电资产直接改组或重组为规模大致相当的5个全国性的独立发电公司，逐步实行“竞价上网”，开展公平竞争。电网环节分别设立国家电网公司和中国南方电网有限责任公司。国家电网公司下设华北、东北、华东、华中和西北5个区域电网公司。国家电网公司主要负责各区域电网之间的电力交易、调度，参与跨区域电网的投资与建设；区域电网公司负责经营管理电网，保证供电安全，规划区域电网发展，培育区域电力市场，管理电力调度交易中心，按市场规则进行电力调度。区域内的省级电力公司可改组为区域电网公司的分公司或子公司。

2002年10月，电力体制改革进入电力资产重组的实施阶段，同时中国电力监督管理委员会宣布成立。厂网分离后，电力体制改革进入了下一轮“主辅分离”、“辅业改制”等改革的准备时期，至今仍在准备阶段。

1.1.2 电力企业绩效管理历史回顾

电力行业作为我国基础产业，存在一定的自然垄断性，具有许多不同于其他行业的特点：

- ①电力产品是公共物品、电力行业是公用事业；
- ②电力工业是一切工业中资金最密集、技术最密集的网络型产业，进入和退出的门槛都较高；
- ③电力工业建设周期长，需要未雨绸缪，不能完全依靠市场调节；
- ④电力工业产供销必须同时完成，要求有很高的可靠性；
- ⑤电力工业是具有规模经济和范围经济的产业；
- ⑥电力企业以国有企业占绝对主导地位；
- ⑦电力需求增长快，电力富裕容量不多，电网还不够健全；
- ⑧长期以来实行政企合一体制，由计划体制向市场经济体制转变中缺乏宏观调控和电力管理的经验；
- ⑨法制法规还不够健全。

随着电力行业市场化改革的深入推进，以“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”为目标的现代企业制度建设的逐步完善，“管理科学”成为电力企业加强和规范内部管理以提高效率改善其效益的现实目标。从1995年起，电力企业绩效评价模式历经以下三种模式：即具有行政管理特色的业绩评价模式、国电公司引导下的兼顾财务效益与行业领先的双重绩效评价模式、电力企业市场化进

程中的法人资本金效绩评价模式。

1. 行政管理特色的业绩评价模式

在全国性的发、输、配和售电环节垂直一体化结构（垄断）模式下，电力企业不是严格意义上的企业，各企业的经营成果无法严格界定，为扭转整个电力行业的效率与效益低下局势，原能源部、原电力部和原国家电力公司开展了“安全、文明生产达标”的“双文明”达标活动，这可以说是电力企业业绩评价的雏形，1995 原电力部在火电厂和供电企业中开展“创一流”活动以及 2001 年国家电力公司又提出了开展“创国际一流”等具有行政管理特色的评价模式。这类评价方式优势在于企业领导与职工重视，有明确目标，容易调动职工的工作热情，能够对企业实施有效的调控，但是这种“运动式”的业绩评价，容易造成生产和资源配置时间上不均衡，企业为“创一流”而过分“包装”、弄虚作假等问题。

2. 兼顾财务效益与行业领先的双重效绩评价模式

1998 年国家电力公司的成立实现了中央层面上政府职能的移交和行业管理职能的移交。国电公司作为国有资产管理运营主体，重点关注对其所投入资产的安全性、盈利性目标的实现，提出运用资本保值增值率、投资收益率、不良资产比率、资产负债率和利润总额这五项指标对国有电力资产经营成果进行考核，并实行了风险抵押金制度，强化了对内部各层次企业的管理制度，该项效绩评价制度的实施，有效的改善了电力企业存在的效率与效益低下的问题，但是采用单一指标的考核，存在顾此失彼、短期行为等弊端，难以真实的反映企业的整体经营状况。加入 WTO 后，国电公司从提高电力行业竞争力的角度，于 2001 年 12 月提出了“创国际一流”的评价体系，并从必备条件、考核指标、评价指标三个层次提出了具体的评价指标与评价办法。该评价系统以一个行业标准的方式对电力企业的长期发展起着重要的标杆导向作用，实施评价的主体通常是电力行业的监管部门，其约束力和监控方式主要来自企业自身的内在追求。

3. 电力体制市场化改进过程中法人资本金评价系统

国电公司提出的资产经营考核体系经过三年的运作后，为有效提高法人资本金管理水平与效益，在借鉴财政部等四部委联合颁布的《国有资本金效绩评价规则》的基础上，2001 年提出了《国家电力公司法人资本金效绩评价》体系，与 1998 年提出的五项财务指标相比，该评价系统克服了单项评价指标在评价过程中存在的弊端。对于引导经营者的行为、促进电力企业绩效评价规范化、制度化有重大的指导意义。但是该评价体系是以法人实体为评价对象的，将其用于省公司内部单位的绩效评价时，部分指标不适用，反映下属单位实际问题的指标又没有包含在评价体系内部，另外评价指标层次和体系及操作过程过于复杂，而对影响省电力公司下属单位绩效的地区经济差异等不可控制因素考虑较少，还有待

于开发对下属经营单位的绩效评价系统。电力企业内部经营单位的绩效评价日益成为各类资源供给主体或者相关利益主体包括政府、投资者、债权人、经营者、企业核心骨干人才等的强烈关注焦点，因此电力企业内部绩效评价系统研究与改进亦成为电力公司内部管理控制的重要环节，应从评价系统的功能、结构以及构成要素方面着手进行改进与重构。

1.2 本文研究的目的及意义

电力体制改革给中国电力企业带来了巨大的冲击，已有的巨变和未来变化的复杂性迫使电力企业不得不对自身内部管理的高效性、安全生产的可靠性和经济效益等综合绩效予以极大的关注。无论是从电力企业承担的社会责任，抑或是从电力改革对电力企业的新要求，还是电力企业目前的绩效水平看，电力企业迅速提升其绩效都有着重大意义。

从电力企业所承担的社会责任来看，电力行业作为公共事业行业，担负着满足电力需求这一事关国计民生的重大责任。2002 年拆分之前的国家电力公司总收入约 3900 亿元人民币，达到 GDP 的 4%，高居中国大型企业之首，甚至超过工行、建行和中行的收入总和；近年来，电力行业增长对比 GDP 增长的平均弹性系数为 0.93，这意味着电力行业一直保持与国民经济增长相同的发展速度，是国民经济的重大支柱。因此，电力企业的绩效提升，不仅对企业自身的发展至关重要，而且对整个国民经济的发展有着举足轻重的影响。

从电力改革对电力企业的新要求来看，电力改革要求电力行业实现公司化、企业化的运作，这意味着电力企业必须从原先只需保证安全供电而无需关心经济收益的纯政府行为转变为既要保证安全可靠的供电，又必须对自身的经济效益、对投资者的投资期望负责的企业行为。

从目前电力企业的绩效水平来看，其内部管理水平和经济效益都远远落后于国际先进水平。以经济效益为例，2002 年拆分前的国家电力公司的净收益率仅为 1.4%，远低于国际一流电力公司高达近 30% 的水平。而且，电力改革对电力企业的经济效益还将造成进一步的冲击。对于发电企业来说，竞价上网将导致批发电价下滑，势必给发电企业的收入、利润和净收益率带来极大的负面影响。对于电力公司来说，效益来自于售电量，而目前统一供电的格局正被不断出现的大用户直供电模式所打破，随着私营自备电厂的不断增多，减少了很多电力用户，电力的垄断格局被越来越多的竞争者所打破，企业间的竞争将更加激烈。且由于电力监管政策的诸多不确定性，如电价定价方法是否改变等，今后均可能直接影响电力企业的经济效益。

2002 年，国务院制定了电力体制改革政策，要求“厂网分离、政企分开”，随着厂网分离，电力工业逐步推行市场化的改革取向，通过实施“政企分开、

省为实体、联合电网、统一调度、集资办电”和“因地因网制宜”的发展战略，打破了传统的独家办电的格局，形成了多家办电、多渠道筹资办电的局面。厂网分开后的各级电力公司不再拥有和经营发电资产，而成为纯粹的电网公司。由于电网是电力市场的基础和载体，因此其职责是主要通过竞价上网这一价格杠杆，实现省级区域范围资源优化配置和直接面向用户供电。电力公司由过去的既管发电又管卖电，到现在的先买电再卖电，经营范围和职能有很大的转变。

随着电力工业建设步伐的加快，我国已开始进入“大电网、大电厂、高电压、高自动化”的新阶段，电力工业的发展对电网公司也提出了更高的要求。

因此，如何适应新形势的要求，使企业持续健康发展，是当前电力企业不得不思考的问题。随着我国市场化经济体制的逐步完善和电力企业市场化运作的深化，建立以战略为导向的绩效管理体系已成为一种必然。在战略绩效管理体系中，企业战略与绩效管理相互作用，前者为后者提供指导，后者为前者提供支撑，战略压力通过企业绩效管理得以层层传递，落实到员工的工作当中，而员工的绩效最终支持企业战略目标的实现。

电力企业因长期以来一直处于计划经济体制下，管理模式垂直一体化，存在思想不够解放，观念更新较慢，开展绩效管理工作认识不够、经验不足等问题。虽然近来在社会大环境的影响下开始做一些绩效管理方面的探索和实践，但在实际操作中因涉及方方面面的因素难以达到预期的效果。究其原因，除主观因素外，还存在管理模式老化、方法不够科学等问题。很多企业把绩效考核等同于绩效管理，没有将绩效考核放在整个绩效管理的系统中进行考虑，而是孤立地看待绩效考核，考核内容简单粗放，忽视了与之相关的持续沟通的过程以及为提高绩效所付出的努力，最终导致了分配体系上的平均主义，无法充分调动员工的生产积极性与创造性，企业在开展绩效考核时面临的是员工的消极和应付，而不能从绩效考核中获得回报和收益。因此，当前如何有效地开展绩效管理，实现对企业战略的支撑，提高企业的价值和生产力，是电力企业亟待解决的问题。

因此，根据建立现代企业制度和实现公司发展战略的总体要求，更大程度地提升企业绩效水平，决定开展本课题研究。本文以绩效管理的相关理论为基础，通过对电力企业绩效管理现状进行分析，指出了目前存在的问题及实施战略绩效管理的困难所在，并结合电力企业的特点及发展战略，建立了实用的战略绩效管理模型，初步形成了电力企业战略绩效管理体系。本文在电力企业战略绩效管理体系方面进行的探索，对电力企业进行绩效管理体系研究具有一定的理论意义与实践指导作用。

1.3 相关理论及研究概述

1.3.1 绩效浅析

绩效是指是指为了实现企业的总体目标，构成企业的各团队或个人所必须达成的业务成果。一般来说，绩效主要表现在工作效率、工作任务完成的质与量及工作效益等三个方面。绩效表现可以涵盖利润、市场、顾客、业务、服务、人力资源、资金、成长、管理及社会责任等各个与企业短、中、长期经营绩效相关的范畴。

从组织架构层次看，绩效可以划分为员工绩效、团体绩效、企业绩效三个层面。员工绩效是指员工个人的工作行为、表现及其结果。影响员工绩效的因素主要有四种，即员工的激励、技能、环境与机会，前两项属于员工自身的、主观性影响因素，后两项则是客观性影响因素。团队绩效是基于团队成员合作而产生的绩效，即员工在分工合作的基础上形成的整体大于部分之和的绩效效应。企业绩效是以整个公司为一个团队、更高层次上的团队绩效，除了受员工个人绩效的影响外，企业绩效比团队绩效更多地受到企业的组织架构、业务流程、管理方式等内部条件以及企业外部条件的影响。

1.3.2 绩效管理浅析

绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，将业绩成效用于企业日常管理活动中，以激励员工持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动。绩效管理通过将员工的个人目标和企业战略目标相结合，并挖掘员工潜力，提高员工业绩来实现企业发展目标的一个不断循环往复的过程。

绩效管理并非仅仅是针对员工以往的业绩进行考核，其工作的重点还包括绩效目标的设定和分解、绩效跟踪、沟通反馈、指导辅助、绩效改善计划的制订等一系列环节。

概括说来，绩效管理包括战略目的、管理目的和开发目的等三个方面的目的。一个有效的绩效管理系统首先要根据公司的战略目标制定各部门或各团队和员工的目标，成为落实公司战略的有力手段。其次，绩效管理系统应贯彻沟通、指导、评价、激励等管理措施，使管理有效。最后，绩效管理应着眼于人力资源的培训和开发，使员工持续成长，绩效持续改善。

绩效管理具有激励、沟通和评价三方面核心功能。激励功能是绩效管理系统的核心功能，缺少激励功能的绩效管理系统是失败的。一个优秀的系统能够建立员工的责任感，最大限度地发挥员工的能力和 value，提供优秀员工成长机会。沟通功能：考核的主要目的是加强考核人与被考核人之间的沟通，通过年初确定工作计划，能使考核双方了解被考核人本年度的工作重点；通过年末考核成绩沟通使考核双方了解被考核人工作的不足。评价功能：年度考核通过考核工作业绩、

工作能力、工作态度，综合评价该员工本年度表现，发现差距并为其制定培训计划与晋升发展方案。

1.3.3 绩效管理 with 绩效考核的区别与联系

绩效考核和绩效管理的联系主要在于绩效考核是完整的绩效管理过程中的一个局部环节，两者的主要区别在于：

1. 绩效管理是一个完整的管理辅导过程，整个管理过程覆盖了某一个时间区间，而绩效考核只是绩效管理过程中的一个局部环节，只出现在特定的时点。

2. 绩效管理主要面向未来，侧重于信息的沟通、帮助指导和由此带来的绩效提高，其中，沟通贯穿于整个绩效管理过程，包括事前沟通承诺、事中沟通指导以及事后的沟通反馈与改进，而绩效考核主要面向过去，只侧重于对以往业绩的考核和判断。

由于对绩效管理的片面认识，人们经常将绩效管理等同于绩效考核，只注重对员工以往业绩的考核判断等监控手段的应用，而忽视了目标分解、沟通、指导、反馈、改进等员工激励和发展的重要目的。

1.3.4 绩效管理与企业战略

1. 企业战略

所谓企业战略，是在分析企业外部环境和内部条件的基础上，为在竞争中求生存和发展而做出的总体的、长远的谋划与对策。它具有全局性——以企业的全局为对象，根据企业的总体发展需要规定企业的总体行为；纲领性——规定着企业的目标、重点、措施，是企业经营发展的纲要；长远性——为谋求企业的长远发展，在科学预测的基础上，开拓未来的前景；竞争性——为谋求不断扩大市场占有率，同竞争对手争高低；应变性——根据企业外部环境和内部条件的变化，适时加以调整，以适应变化后的情况。企业战略是企业发展和拓业必须遵循的原则和方针。它应该根据企业拥有的资源情况，企业的产品、技术、信息优势的具体情况来制定。它一般应包括：发展方向战略、企业经营战略、管理战略、企业文化战略、市场竞争战略、人才管理战略、企业信息化战略等等。企业战略一般应随企业资源优势的变动而变动。

没有战略的企业，其生命力是短暂的。一个企业，只有战略定位准确，才能顺应时代发展的潮流，抓住机遇，加快发展，为企业插上腾飞的翅膀。反之，一个企业在战略定位上不准，那么，企业就会遭受挫折，甚至一蹶不振，导致破产。从一定意义上说，今天的企业已进入了战略竞争的年代，企业战略已成为现代企业发展的中心问题，企业之间的竞争，在相当程度上表现为企业战略思维、战略定位的竞争。因此，如何在激烈动荡的市场竞争中，制定和执行正确的企业战略，已经成为决定企业能否立于不败之地的关键。

2. 绩效管理与企业战略的关系

从 20 世纪 50 年代开始至今的企业人力资源管理实践中,随着人力资源在企业发展中所受到的重视程度越来越高,企业人力资源管理也从最初的人事档案管理、被动的单向人力资源管理向主动的战略人力资源管理方向逐步发展。在战略人力资源管理阶段,人力资源管理的一个重大突破在于人力资源管理领域已经扩充到绩效管理领域,人力资源开发与管理战略成为企业发展的保障战略。企业一方面根据其具体发展目标开始制定相应的人力资源战略,将人力资源管理与企业整体战略目标联系起来,以改进员工绩效和组织业绩,从人力资源的角度来保证企业目标的实现;另一方面,人力资源部门也开始参与企业战略的制定和推行,其工作重点也从原来简单的人事档案管理转向企业文化建设、员工职业生涯规划、薪酬体系与激励制度的设计、绩效管理体系的设计以及人力资源开发等方面的内容上来。

绩效管理是企业战略的重要组成部分,因为它不仅是关注公司使命和目标的一系列决策和行动计划,还更多地强调对行动过程和所产生的效果进行管理。绩效管理是将公司战略目标与部门职能目标及员工的职责目标时时联系在一起的。公司战略目标的实施是必须落实到具体的行动主体上的,公司的目标最终被分解到每个岗位上,公司的整体目标是由每个岗位的绩效来支持的,绩效管理使全体员工为了工作目标的实现必须做正确地事并正确地做事。在绩效管理过程中,公司可掌握目标达成过程中各环节上的工作情况,发现障碍及时克服;可通过人力安排、培训等得到最有效的人力资源,以便高效地完成目标;管理者可以明确表达对员工的期望与要求,员工可以了解个人状况和差距。绩效管理将每一位员工的能力和工作的价值纳入管理之中,进而提升公司的存在价值和员工的个体职业价值。

1.4 本文研究的主要内容

在电力企业进行机制转变,原有的绩效管理基础又相对比较薄弱的基础上,本文尝试利用目标管理、平衡计分卡、关键绩效指标法等绩效管理模型,结合省级电力企业的特点,建立一套实用的电力企业战略绩效管理体系。

第一章绪论回顾了电力体制改革和电力企业绩效管理的历史,介绍了电力工业的特点,说明本文写作的目的和意义,并对有关绩效管理的含义、内容和绩效管理与企业战略的关系作了阐述;第二章从技术性和文化性原因方面分析了电力企业绩效管理的现状,并结合电力企业特点从目标分解和指标分解两方面构建了战略绩效管理体系的模型;第三章从企业的战略角度出发,阐述了建立目标管理体系的关键所在,及通过战略分解构建指标体系的方法;第四章对绩效管理实施、绩效考核、绩效反馈和改进、绩效考核结果应用等方面作了相关的分析,并阐述

了实施战略绩效管理的配套措施和建立战略绩效管理体系时应注意的问题。第五章是战略绩效管理体系在河南省电力公司的具体应用。

第二章 电力企业绩效管理现状分析及战略绩效管理体系研究

2.1 电力企业绩效管理现状分析

在行政管理体制下，电力企业只要按照管理单位的指令进行操作，没有自主权，因此在开始进行自我管理的过程中，很多问题没有得到解决，目前较多企业在绩效考核体系上的失败，除了有操作过程中诸如管理者应付了事、绩效指标难以衡量、绩效指标设置不合理以及管理者缺乏相关的训练等原因外，可能还存在着一个更为根本性、全局性的原因，就是企业对绩效考核和绩效管理本身的认识就存在偏差。企业往往混淆了绩效考核和绩效管理的概念，突出强调绩效考核的作用，而忽视了对绩效管理全过程的把握。从技术上和文化上分析主要表现如下：

2.1.1 技术性原因

1. 考核机构设置不合理

目前电力企业的考核职责一般由某个职能部门单独承担，将企业内的员工按照层级身份划分类别，按照不同的标准进行考核。这样存在诸多弊端：

考核工作的地位不突出，削弱了考核的权威性，不能从企业发展和长远战略上通盘考虑考核的战略地位。

绩效考核流于形式。被考核部门的主管不愿意协助进行考核工作，敷衍塞责甚至阳奉阴违，这样不但增加了考核的难度，而且使得企业的战略目标无法通过绩效管理层层传递到员工个人。

企业员工将考核结果看作承担职责的考核部门的意识体现，对考核结果始终存有疑虑，使得企业员工的个体力量不能形成有效合力，无法有效发挥企业战略的指导与牵引作用。

2. 工作分析开展不到位，绩效管理基础薄弱

人力资源管理由三个相辅相成的环节组成：工作分析、绩效管理和薪酬管理，三个环节缺一不可，即人力资源管理的 3P 模型。（见图 2-1）

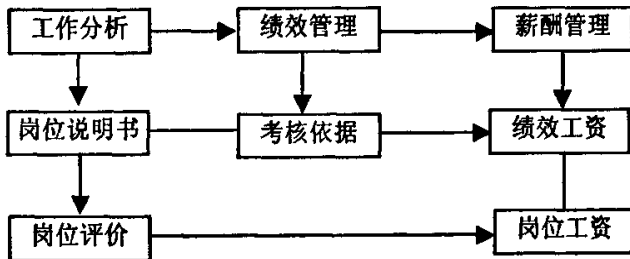


图 2-1 3P 模型

工作分析是绩效管理的基础，工作分析越细致，则绩效考核过程越简化和易于操作。在成熟的市场化企业中，工作分析要从企业战略开始，明确支持战略目标实现的核心业务，然后理顺业务链上的核心工作，再对各项核心工作进行细化与分类，进一步理清岗位职责，实践中的绩效管理就以岗位职责为重要的基础和依据。

我国电力企业现有的岗位说明书是以岗位规范的形式存在的，是由各省公司甚至原国家电力公司统一制定的，职责描述比较粗放，不能完全体现不同电力企业的实际情况，而且在实践操作的过程中，岗位职责交叉和岗位与职责不匹配的现象都十分严重，因此，岗位职责便不能作为考核依据。在我国国有企业原来普遍实行的德、能、勤、绩考核体系中，岗位职责并不是绩效考核的重要依据，工作分析对绩效管理的重要作用还不能充分体现，不同岗位的工作价值也无法通过绩效考核区分开来；电力体制改革之后，以德、能、勤、绩为核心的考核体系将被以岗位绩效为核心的考核体系所取代，工作分析对绩效管理的影响也会越来越大，仍旧以原有的岗位管理基础进行绩效管理将会给企业绩效管理造成很大的障碍。

3. 绩效管理体系设计不合理

电力企业进行绩效考核的传统方法是將上级单位对企业的要求进行简单分解，落实到个人，这种考核方法过于简单，所有员工都采用同一个考核量表，考核的实质性内容缺乏区分度，没有考虑不同工作性质和不同层次岗位之间的差别；另外，考核的指标在德、能、勤、绩四个方面均衡分布，看似十分全面，但缺乏对不同岗位的针对性，无法体现企业的战略导向，而且容易使指标标准的设定过于宽泛，不容易掌握，使考核流于形式；第三，在选择考核主体的时候，以电力企业原有的工作方式，一般是进行民主评议，由企业不同层次员工代表对被考核者进行评议打分，这种方式转移了考核中容易产生的人际关系矛盾，但很多代表并不了解被考核者的工作情况，因此考核结果带有一定的随意性，也会使得日常工作中的“好好先生”得到较高的评价，而真正认真负责的反而容易受到打击报复；还有，考核要上升到绩效管理的高度，就必须在管理上下功夫，电力企业现在的考核一般间隔期限很长，有的甚至仅仅每年进行一次，根本无法有效获取员工信息，缺乏有效的绩效沟通，更不用说进行有效的管理。

4. 对绩效考核结果的处理不科学

为了增加绩效考核体系的激励性与权威性，区分考核层次，很多企业采用强制分布法对考核结果进行处理。然而，由于不同部门、不同性质的工作之间在绩效产出方面没有统一的衡量标准，考核的结果在同一个考核体系下并不具备绝对可比性；另外，正态分布在数据量比较大的情况下才具有其科学性，而且不具有

绝对的准确性，一般电力企业的人数不过几百人，每个绩效管理单位的人数就更少，并不具备实行正态分布的数据基础；第三，由于考核的结果最终一般会和职工的收入挂钩，正态分布本身又不具备绝对的准确性，所以，人为的实施正态分布会导致考核者与考核者的矛盾，增加考核实施的难度；还有，电力企业原有的考核体系中也缺少对考核数据的统计分析，无法掌握员工的绩效动态，更不能给企业决策提供足够的技术支持。

5. 对考核结果的应用不充分

在电力企业原有的绩效管理体制下，考核结果只与很少量的奖金挂钩，无法充分发挥考核的激励与鞭策作用，也不能使考核推动企业战略目标的实现；而在现代战略人力资源管理系统中（见图 2-2），绩效管理体系与岗位管理体系、任职资格管理体系、薪酬管理体系以及培训管理体系都有十分密切的联系，处于现代战略人力资源管理体系的核心地位，因此，利用绩效考核结果对企业岗位进行动态管理，对员工进行技能培训，对员工的工资进行即时动态管理，不但符合现代战略人力资源管理的基本要求，而且能够充分发挥绩效管理的重要作用。

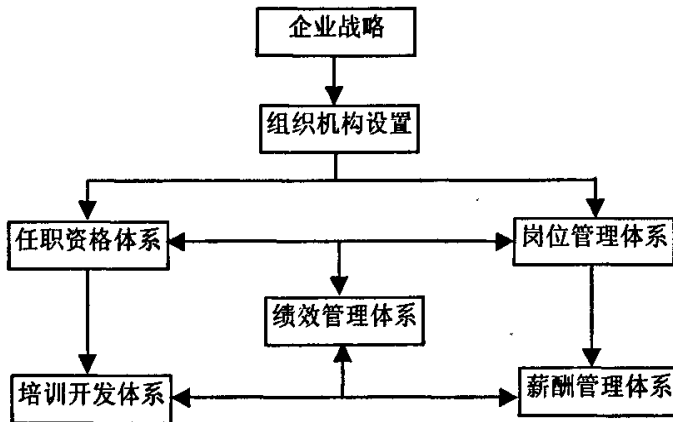


图 2-2 现代战略人力资源管理系统图

2.1.2 文化性原因

对现代管理技术运用不足是造成电力企业绩效管理落后现状的直接原因，而电力企业经过长时间积累沉淀形成的管理文化已经远远落后于现代管理理念则是其根本原因，要想在本质上提高电力企业的管理水平，就必须从根本上寻找管理落后的原因。

1. 长期行政管理模式的影响使一般电力企业还没有建立完善的战略管理体系。企业实现自身发展战略，需要有独立的决策权和经营权，但是电力企业长期处于政府管控之下，自身的管理职能已经弱化，形成了一套轻考核、重资历、重经验、重关系、唯学历的选人与用人观念，考核的作用不能从根本上发挥出来；

而且,行政管理模式渗透到企业的微观管理当中,形成的是一种以行政级别决定管理权限的管理理念,以接受命令进行生产为核心,企业不需要对生产进行长远规划,也没有必要建立战略管理体系。

由于电力企业所担负的社会效益责任比较重大,而且长期处于政府行政管理状态,因此实质上无法迅速做到短期内实现政企分开,在这种状态下,电力市场的规制者本身也形成一个利益集团,或者与电力市场中某些利益集团有极大的关联,形成垄断效应,无法真正感受到管理压力,对先进管理理念与技术的渴求也不会十分强烈。

长期的政府行为导致电力企业经营者缺位,而且由于国有资产将很长时间在电力企业中“一股独大”,这种现象也会在相当长一段时间内无法得到改善,因而管理者缺乏负责的对象,对管理不重视的心态也一时无从扭转。

2. 电力企业员工的整体素质无法完全达到实行战略绩效管理的要求。进入知识经济时代,战略绩效管理更加强调对知识的管理,因而要求企业的员工要有较高的素质才能够达到高层次管理的需要,

3. 电力企业“重生产,轻管理”的传统观念影响了绩效管理发挥其作用。电力生产的特殊性质决定安全生产在电力企业中占据十分重要的地位,而发电集团与电网公司以原国家电力公司的“三项责任制”考核为基础制定的考核指标中,安全生产指标体现出来的价值最大,而且相对量化,易于衡量,因此给电力企业管理者一种错觉:只有安全生产指标才能给企业带来利益,其他管理指标无关紧要,在这种心态下,企业内部管理得不到重视便不足为奇;另外,“重生产,轻管理”的思想使得企业内部形成部门分化,在电力企业以职能为核心的组织体系中,部门间的分化会使流程不能得到顺利执行,进而使企业的组织结构缺乏战略应变性。

2.2 电力企业战略绩效管理体系研究

1982年战略人力资源管理理论提出后,绩效管理作为人力资源管理的核心模块也被提到了战略的高度,随着不断的理论探讨和实践研究,以战略为导向的绩效管理模型得到不断的完善,形成了很多绩效管理模型,本文根据电力企业的现状,介绍以目标分解为基础的战略绩效管理模型和以指标分解为基础的战略绩效管理模型。

2.2.1 以目标分解为基础的绩效管理模型

绩效管理的根本目标是通过员工的共同努力,来保证实现企业的长期发展战略和短期经营目标。企业的绩效管理体系必须要与组织的战略要求相一致、相匹配,绩效管理系统应有利于把员工的行为统摄和导向到战略目标上来。以战略为

导向的目标逐级分解模式，首先根据企业的愿景以及战略目标确定企业的年度整体经营目标，然后在企业目标的指引下进一步分解各级绩效单位的目标，制定完善的绩效计划，通过对绩效计划实施状况的管理与评估实现逐级控制的目的。（见图 2-3）

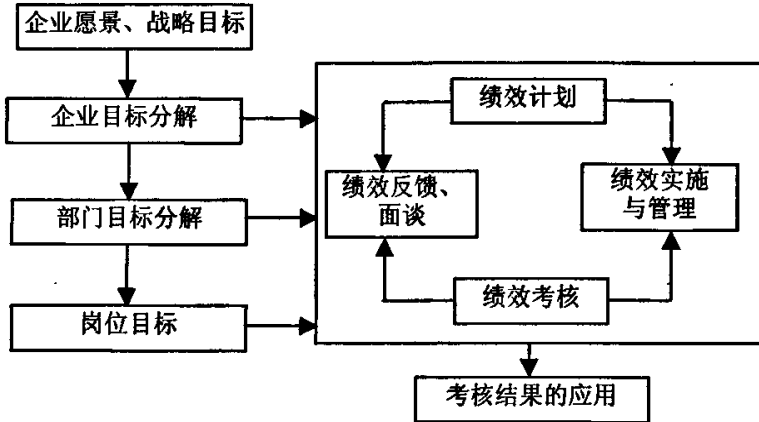


图 2-3 以目标分解为基础的战略绩效管理模型

在战略目标的指引下直接进行目标分解的绩效管理方式实质上是一种反向式控制管理，注重对绩效结果的考核，而在绩效完成过程中更加注重以“自我管理”代替“压制性管理”；对绩效完成过程控制不足是这种管理模式的一大弱点，因此，要完善以战略目标分解为基础的绩效管理体系，就必须重视在目标实现过程中的 PDCA 循环系统的管理，而且该循环系统是以绩效持续改进为基本思想的，因而也称之为微观绩效管理系统（见图 2-4）。

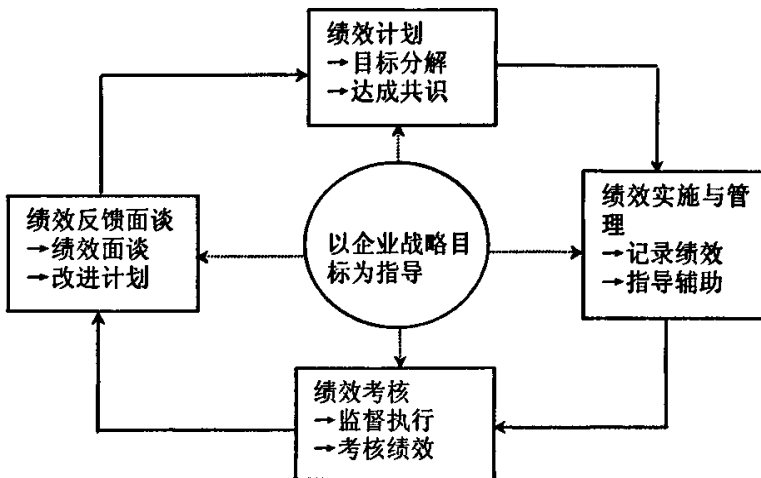


图 2-4 微观绩效管理系统

在微观绩效管理系统中，包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核和绩效反馈等过程。

(1) 绩效计划：绩效计划必须根据企业整体发展战略和阶段目标的逐层分解的结果来制定，只有这样才能保证企业各部门的最终绩效与企业发展方向的一致性，避免“战略稀释”。这是借用了目标管理的基本思想，而绩效计划的过程也就将绩效管理纳入到企业整体管理系统中来。

(2) 绩效实施与管理：这一过程就是对绩效计划实施过程的监控，及时发现问题、予以必要的指导。

(3) 绩效考核：是确立员工的工作任务、内容、要求，以及绩效标准，并以之为准绳对员工的工作状况和结果进行考察、测定和评价的过程。其目的有四个：①为企业的薪酬决策、人员的调整决策提供依据；②帮助企业改善绩效；③促进员工发展；④推动企业战略的实施和目标的实现。

(4) 绩效反馈面谈：绩效反馈和面谈是管理者与员工就绩效评价结果、如何提升未来业绩而进行的沟通过程。

绩效管理循环中绩效计划和绩效实施两个部分都与企业整体运作系统紧密联系，已经大大超出了人力资源管理的范围。

以目标分解为基础的战略绩效管理是一种相对易学、方便的绩效管理方式，其目标是由上下级共同协商确定的，下级在目标制定过程中享有自主权，而通过逐级分层制定目标，形成上下贯通的目标链，保证企业经营任务分解到人，责任到人。为了保证目标分解的质量，上下级之间的沟通必须充分，因此，以目标分解为基础的战略绩效管理比较适合于在小型绩效团队中使用。

以目标分解为基础的战略绩效管理模型也存在一定的缺陷：

(1) 过于关注结果性指标，对过程的控制完全授权给目标执行者，而通过PDCA系统进行弥补则需要管理者具有较高的管理素质；

(2) 企业战略最终落实到短期目标上，容易使被管理者的关注重点转移到短期行为上，造成员工的急功近利；

(3) 由于目标分解注重的是绩效结果，无法对员工的成长性和持续性进行衡量，等于忽视了企业的持续发展；

(4) 企业目标虽然经过分解落实到个人，但是没有解决目标之间缺乏整体关联性的问题，会导致企业内部产生本位主义倾向，不利于相互协作。

2.2.2 以指标分解为基础的绩效管理模型

1992年，卡普兰和诺顿（Robert .S. Kaplan 和 David. P. Norton）提出平衡计分卡理论，主要从客户角度、财务角度、内部流程角度和学习与成长角度四个方面来进行绩效考核。平衡计分卡的优点一是在于它将企业的远景、使命及战略

目标转变为具体的评价指标和绩效目标,从而使绩效考核体系不仅仅是为了考核企业或员工过去的业绩,更重要的是起到了绩效导向的作用,将企业的发展战略与企业的业绩评价系统有机地结合在一起。二是它既包含财务指标,又包含了客户满意度、内部流程和学习与成长指标,并将各种衡量指标整合为一个有机的整体,从而既保证了企业短期目标的顺利实现,又促进了企业未来增长潜力的提升。

BSC 将公司的战略与绩效管理有效结合起来,从财务、客户、内部流程和学习成长四个角度分别将企业战略目标具体化,同时,对应于每个战略目标都有一个或多个细化的二级指标和目标值,从而构成一个能对绩效表现进行综合反映的绩效考核指标体系。实现平衡计分卡中的每个关键目标都需要有一个具体的行动方案来支撑,公司的业绩目标需要逐级向下分解,一直落实到每个员工。管理人员和员工可以对目标进行定期、经常性的回顾,然后根据不断变化的商业环境对战略、目标、目标值或行动方案加以调整,以便更好地实现公司的战略目标。

在平衡计分卡中,四个绩效考核纬度是互相有内在联系的,实现财务目标是进行绩效考核、绩效管理和企业战略管理的最终目的,而顾客是实现财务目标的关键,企业内部流程是基础,学习与成长则是企业持续发展的核心。对多数企业来讲,这四个审视维度能很好地反映出一个企业的健康状况。其根本思想是:通过学习和改进以及有效的内部运作过程,能向客户提供高质量的服务和产品,从而带来良好的利润,最终使企业健康发展。BSC 说明了两个重要问题,一是它强调指标的确定必须包含财务性和非财务性的(因此有“平衡计分”之说);其二是强调了对非财务性指标的管理,其深层原因是财务性指标是结果性指标,而那些非财务性指标是决定结果性指标的驱动指标。

平衡计分卡理论既强调纵向的连续性,使学习与成长指标、内部流程指标、客户类指标和财务类指标形成层层递进关系;也强调纵向的平衡性,注重四大类指标的在实现企业战略过程中的协调性发展。(见图 2-5)

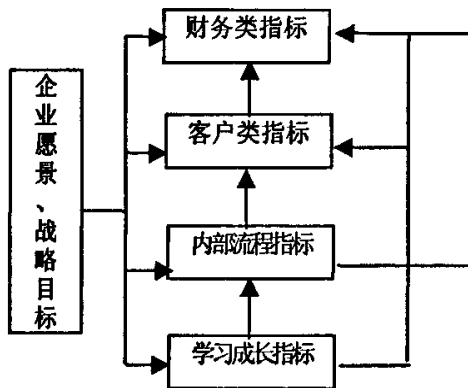


图 2-5 以指标分解为基础的战略绩效管理模型

平衡计分卡虽然在 20 世纪 90 年代就已经在西方企业应用中获得了一定的认可,但对于我国企业来说仍然比较陌生。以平衡计分卡为基础的绩效管理模型直接从战略发展的角度对企业的各类指标进行分解,在体现企业战略的同时,进一步考虑了企业不同层次、不同部门的特色,与单纯的关键绩效指标相比,更具有系统性。平衡计分卡对企业的经营环境和管理水平都提出了更高的的要求,在实际应用的过程中应该根据不同的企业和不同的战略发展阶段,建立具有导向作用的绩效管理指标体系。

2.3 建立电力企业战略绩效管理模型

电力企业现在所面临的一个十分现实而且重要的问题就是管理基础薄弱,电力体制改革后,为了适应国内外竞争的需要,电力企业迫切需把企业发展战略与绩效管理密切联系起来。而开展绩效管理研究要遵循“稳中求进”的原则:首先,要充分利用电力企业原有的管理基础,尽最大的可能保证电力企业平滑、稳定的引进战略绩效管理体系;其次,要有助于电力企业理顺发展思路,规范内部管理;第三,要着眼于较高的层次审视企业的绩效管理体系,能够对企业提升管理水平起到拉伸作用。

综合考虑电力企业现时的绩效管理状况和分析现代战略绩效管理方法,本文认为,电力企业的战略绩效管理体系的建立不是通过一种方法就可以建立起来的,而需要多种方法融会贯通、取长补短才能建立适应电力企业相对复杂的内、外部环境的战略绩效管理体系:

首先,以目标分解为基础的战略绩效管理能够从战略高度明确企业的发展思路,理顺企业的内部管理脉络;同时,电力企业多年前就开始提倡推行的目标管理制度,也可以为战略目标管理体系的构建提供良好的管理基础。

第二,以指标分解为基础的战略绩效管理模式让企业能够清楚地分析出企业价值产生的根源,同时能够提升企业的管理高度,让企业内部管理能够真正的服从于企业的整体利益。

第三,由于电力企业的管理基础相对来说还比较薄弱,因此,并不适于立即采用对管理要求十分严格的管理模式,例如,平衡计分卡法,但是,借鉴平衡计分卡的思想进行指标的分解,对于提高电力企业的管理水平还是大有裨益。而采用多种管理方法结合的方式,不但能够提升企业的管理水平,而且为企业向战略绩效管理模式的转变提供了缓冲的机会。

基于以上的考虑,本文提出了电力企业战略绩效管理的模型。(见图 2-6)

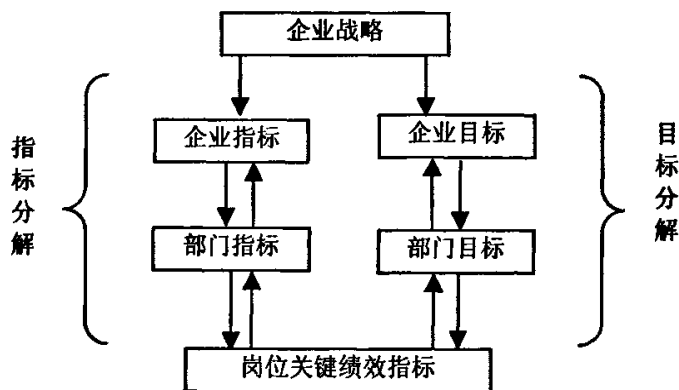


图 2-6 电力企业战略绩效管理模型

整个模型有“两条主线”：

(1) 根据企业战略分解“企业—部门—个人”的目标体系。

结合企业的发展战略对企业目标进行分解，对于电力企业来说，上级单位每年会下达一些现成的绩效目标，但是不一定能够全面反映企业的经营管理状况，因而企业自身要结合自身战略与上级要求两方面进行目标分解。各级目标的实现是完成上一级目标的基础。

(2) 根据企业战略分解的“企业—部门—个人”的指标体系。

利用 BSC 方法从财务角度、客户角度、内部流程和学习与成长角度分解企业级绩效指标，而用“流程分解法”再将部门指标分解给个人。岗位绩效指标的完成支持部门指标的完成，部门指标的完成支持了企业指标的完成，企业指标的实现支持了企业战略的实现。

目标体系与指标体系的相互协调、印证，构建起电力企业最终的绩效管理体系模型。

第三章 电力企业战略绩效管理体系设计

3.1 战略绩效管理体系设计的准备工作

在战略绩效管理体系构建的过程中，企业首先要建立战略目标体系，然后在战略目标体系的指引下建立完善的短期目标体系，再根据目标选取完善的指标体系，并将指标体系分解到岗位，而这一切的基础是要建立一种完善的企业绩效管理文化，使得绩效管理得到认同，能够顺利地推行与开展。

3.1.1 战略分析

战略分析是指对影响企业现在和未来生存和发展的一些关键因素进行分析，战略分析主要包括外部环境分析、内部环境分析。

1. 外部环境分析

任何企业都处在复杂的经济、政治、技术、文化、社会等环境之中，环境变化对某一企业的影响比其他任何因素对企业的影响都更为复杂，所以，了解环境对企业的影响对于战略分析来说是至关重要的。企业面临的外部环境主要有三类：一是宏观环境，如政治、科技、经济、社会文化等，这类环境只能间接地影响企业的活动和决策；二是行业环境，包括潜在进入威胁、替代品威胁、行业内竞争、买方和卖方的讨价还价能力等；三是竞争环境，如竞争对手的目标与战略等。后两类环境将直接影响企业的活动和决策。通过外部环境分析，企业可以很好地明确自身面临的机会与威胁，从而决定企业能够选择做什么。

(1) 宏观环境分析

进行宏观环境分析常用的工具是P E S T分析模型，其中P是指政治要素 Politics，指对企业经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规、政策等因素，这些要素对企业的影响比较复杂，有些是直接的，有些是间接的，有些是积极的，有些是消极的。E是指经济要素 Economic，一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济趋势等，对企业的经营发展起着重要的影响。S是指社会要素 Society，指企业所在社会中成员的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素，强烈地影响着人们的购买决策和企业的经营行为。T是指技术要素 Technology，不仅包括那些引起时代革命性变化的发明，而且还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景，可能给企业带来有利的发展机会，也可能给某些企业带来生存威胁。

(2) 行业环境分析

行业环境分析主要包括两个方面，一是行业中竞争的性质和该行业中所具有

的潜在利润，二是该行业内部企业之间在经营上的差异以及这些差异与它们战略地位的关系。分析前者的常用工具是波特教授提出的“五种力量模型”，分析后者的常用工具是战略集团分析。

在“五种力量模型”中，按照波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，即潜在进入者、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供方的讨价还价能力和买方的讨价还价能力。①潜在进入者是指行业外的企业随时可能进入某行业，给该行业带来新的生产能力和物质资源，并要求取得一定的市场份额，从而对本行业的现有企业构成威胁。进入威胁的大小主要取决于进入壁垒的高低与行业内现有企业的反应程度。②现有企业之间的竞争是指行业内现有企业之间的竞争关系和程度。决定行业内企业之间竞争激烈程度的因素有：竞争者的多寡及力量对比、市场增长率、固定成本和库存成本、产品差异性、转换成本、行业生产能力的增加幅度、行业内企业采用策略和背景的差异及竞争中利害关系的大小、退出壁垒。③替代品威胁，替代品是指那些与本企业产品具有相同功能或类似功能的产品。④卖方能力是指企业从事经营活动所需要的各种资源的供应单位的讨价还价能力。卖方往往通过提高价格或降低质量及服务的手段，向产业链的下游企业施加压力，以此来榨取尽可能多的利润。因此，卖方的讨价还价能力越强，现有行业的盈利空间就相对缩小，反之亦然。决定卖方讨价还价能力的因素有：卖方行业的集中度、交易量的大小、产品差异化程度、转换卖方成本的大小、前向一体化的可能性、信息的掌握程度。⑤买方能力是企业的客户在购买产品或服务时的讨价还价能力。作为买方，总是为压低价格、要求提高产品质量和服务水平而同企业讨价还价，使得行业内的企业相互竞争残杀，导致行业利润下降。影响买方讨价还价能力的因素主要有：买方的集中度、买方从本行业购买的产品在其成本中所占比重、买方从行业购买产品的标准化程度、转换成本、买方的盈利能力、买方后向一体化的可能性、买方信息的掌握程度。

在战略集团分析方面，战略集团是指在行业中同样的战略领域，遵循着相同或类似战略的企业群体。这里的战略领域包括技术依靠程度、产品质量、定价策略、销售渠道选择以及对顾客服务的程度和类型。在一个行业内，往往存在着多个战略集团，但在特定战略集团内各个企业的战略具有相同或类似的基本特征。运用战略集团分析，可以使企业很好地了解战略集团的竞争状况以及某一集团与其他集团的差异点所在；可以帮助企业预测市场变化以及发现新的战略机会；揭示不同战略集团之间演变的难点与障碍所在。

(3) 竞争环境分析

竞争环境分析的重点集中在与企业直接竞争的每一个企业身上。这种分析属

于具体的、微观的、针对某一个企业所做的、区域性较强的分析。由于本文是站在行业的角度来看问题的，所以不进行过多的论述。但是需要说明的是，这种分析对于企业的经营来说，是非常重要的—种分析方法，是认清对手、寻求合适对策不可缺少的一种手段。

2. 内部环境分析

孙子曰：“知己知彼，百战不殆”。外部环境分析是为了知彼，而内部环境分析则是为了知己。内部环境分析的内容主要有三部分：一是经营资源分析，二是战略能力分析，三是核心能力分析。

经营资源是企业竞争优势的根本源泉。经营资源的战略意义在于不仅能保证企业获得最大限度的利润，而且可以左右企业的成长及其未来命运。经营资源可以理解为能够给企业带来竞争优势或劣势的任何要素，既包括那些看得见、摸得着的有形资源，如企业职工、厂房、设备、资金等，也包括那些看不见、摸不着的无形资源，如专利权、品牌、企业文化等。

战略能力分析包括企业的财务能力分析、营销能力分析、组织效能分析、企业文化分析、企业业绩分析、企业现存问题分析。这些分析能够清楚地揭示出企业的经营状况、经营能力、发展态势、存在问题，为企业的进一步发展提供支持。

核心能力是指居于企业的核心地位并能产生竞争优势的要素作用力，具体地主要是组织的集体学习能力和集体知识，尤其是如何协调各种生产技术以及如何将多种技术、市场趋势和开发活动相结合的知识；核心能力不仅仅是有关协调技术趋势与发展路径的知识，它还包括善于组织的熟练协作和传递价值的知识；核心能力还包括对跨越组织边界的工作进行沟通交流、参与创造以及承揽责任，它涉及许多组织层次、个人和各种职能。要把各种职能结合起来形成核心能力，必须处理好这些职能与个人的联结问题。核心能力不会因为被使用而衰退，核心能力是逐渐发展的，它会在被应用和共享的过程中得到加强，但它仍需要施加营养并加以保护，否则它就会枯萎。

对企业的内外部环境做出详尽的分析后，一般会产生几套备选定战略方案，再通过对企业自身的优势、劣势、机遇及挑战进行评估（即进行SWOT分析），确定最终方案，需要指出的是，实际上并不存在最佳的选择标准，管理层和利益相关团体的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。

需要指出的是，无论是“五力模型”战略分析法，还是SWOT战略分析法，更多的是针对市场状况的分析，而电力企业在现有的改革状态下，由于受到了更多的非市场因素的影响，在此基础上建立的战略体系应该是由非市场经济向市场经济转化的一种过渡形态。

3.1.2 打造以战略为导向的绩效管理理念和企业文化

在构建战略绩效管理体系的过程中，以战略为导向的绩效管理理念和企业文化是基础。一方面，电力企业作为传统的国有企业，有着深厚的“中庸”文化的沉淀，在进行绩效管理的过程中就体现为一种“老好人”文化；大家在做绩效考核时都不愿意做反面的评价，因此在考核时难免会造成情感上的主观评价，所做的考评可能含糊、混淆，对员工产生正面有效的引导有一定的难度；另一方面，电力企业由于受计划经济的影响，已经形成了“重资历，轻能力”的企业文化，资历老的员工往往会受到更多的照顾，对高绩效员工尤其是年轻员工的积极性造成了极大的伤害，而真正有思想、有抱负、有能力的人，肯定不愿意在这样的一个环境中工作。因此，一个企业要使绩效管理体系得到顺利实施和有效运行，必须建立一种绩效导向的文化氛围，向组织中的每一个成员表明，企业真正需要的、重视的、奖励的是什么，使员工的工作更具有针对性。

而且，企业为了培养核心竞争力，也必须加强企业文化的培养。从核心竞争力构成的三个层次来看，文化层面处于最中心位置，是企业可持续发展的原动力，从推行绩效管理的角度来说，完善制度与获取资源都不如塑造绩效管理文化重要，因为无论是制度还是资源，最终都要通过人来进行控制，而文化最终确定了人控制着的制度及资源两个方面的方式，所以在电力企业中推行战略绩效管理，最重要的是先从根本上改变电力企业原有的、落后的管理文化。

另外，现代管理理念已经从重视个人绩效向重视团队绩效转变，而团队则意味着沟通，从这个方面来讲，塑造企业的绩效管理文化也就是塑造企业的沟通文化。沟通变得重要是因为在设定绩效目标时，绩效目标通常略高于员工的实际能力，员工需要“跳一跳”才能够得到，所以难免在实现的过程中出现困难，企业需要就如何达到工作目标同员工进行沟通。另外，由于市场环境的千变万化，企业的经营方针、经营策略也会出现不可预料的调整，因而员工绩效目标也应随之变化。所有的这些都需要企业的管理者与员工不断沟通。企业要努力帮助员工排除障碍，不断辅导员工改进工作和提高业绩，帮助员工获得完成工作所必须的知识、经验和技能。在绩效考核结束后，企业还需要通过沟通让员工明白自己的长处和不足，长处今后继续发扬，不足以后注意克服，这样不但可以使员工在以后的工作中更有目的性，而且可以有效地发挥绩效管理的激励作用。沟通在绩效管理中不是开始，也不是结束，而是要贯穿于绩效管理的整个过程，需要持续不断地进行。企业帮助员工提高业绩应是现代企业管理的一个组成部分，同时它也是一种责任，一个优秀的企业是一个对员工负责任的企业，所以需要发挥好企业文化的积极作用。

3.2 战略绩效管理目标体系构建

传统的电力企业进行目标管理的一般做法是：在年度制定企业目标或计划，然后根据部门专业职能分工将这些计划分解成任务下达给各个部门；或者反过来，各个部门根据企业整体发展方向分别制定计划并上报；也有将两个过程结合起来，企业下达总体目标，部门依据目标部门计划并上报，企业再根据总体目标进行调整后确定部门计划。也就是说，其实质还没有摆脱计划经济的束缚，大部分所谓的“目标管理”是以计划代替了目标。

企业进行目标管理也需要制定计划，但是这与计划经济中的“计划”有本质的区别：后者的计划是自上而下分派任务，而前者的计划则要上下级共同协商来确定；后者以“经济人”为假设前提，而前者以“社会人”或“自我实现人”为假设前提。

战略绩效管理的本质在于总体绩效的提升，因此绩效管理是打通从战略管理到绩效提升的各种关节，使战略方案更具操作性，切实提升企业执行力的工具。作为绩效管理核心部分的目标体系，必须是能够从动态性、前瞻性、逻辑性的角度出发，将人员、战略、运营流程和谐地统筹起来，使员工行为与公司的长期战略目标、企业文化等联系起来，纵向平衡短期与长期发展，横向统筹局部与整体的利益关系，不仅要每个细节动作执行到位，还要使各个动作有机联系起来，形成协同效应。

3.2.1 目标明确是建立完善的目标体系的基本保证

实施战略绩效管理，首先要让每一个员工都有明确的目标，其根本原因是群体承担责任，而成员总是认为别人不会尽全力，自己也就不会去努力，社会惰性导致团队效率低下。因此除了员工必要的角色定位，确保事事有人做，人人有事做以外，还必须提出衡量个人努力程度的指标，这样才能使员工的努力能更科学地量化出来，以有效激励先进者，鞭策落后者。

进行目标分解的核心是建立一个企业内的目标体系，全体员工各司其职、各尽其能，推进组织目标的达成。在一个企业的目标体系中，总经理的目标、部门经理的目标、部门主管的目标，是各不相同的，但他们的目标都和企业整体目标息息相关：企业整体目标的实现，有赖于各部门目标的顺利实现；从管理员工的角度来说，要让员工自己管理自己，变“要我干”为“我要干”。

分解目标的意义主要有两个：一是提高业绩，一是提升能力。提高业绩的目标管理的核心是自上而下建立目标链，把总目标分解到人，责任到人，以提高业绩；而提升能力的目标管理的核心是员工自发制定个人目标，通过自我启发实现能力的渐进，从而改进工作质量。但两者又具有统一性：

(1) 根本目的一致：都是为完成企业一定时期的经营任务服务的，业绩型

直接为此服务，而能力型间接达此目的；

(2) 二者都强调自我管理和自我控制；

(3) 二者成功的关键都在于上下左右的沟通和协调；

(4) 在能力型目标中有业绩的内容，而业绩型目标也离不了能力提高的要求，二者相辅相成，在多数情况下是同一个问题的两个方面，难以截然分开，只能依不同的情况有所侧重。

所以，目标分解的过程，需要考核者与被考核者的共同参与，使双方都能够对目标有深刻的了解。而目标要明确，在实际分解的过程中便要做到横向深度分解，使目标尽可能细化；纵向流程要标准化，尽量把握更多细节。

1. 绩效目标分解的纵向程序

企业绩效目标逐级分解的纵向程序可以依据管理大师德鲁克的目标管理经典理论为基础框架来进行，如图 3-1 所示。首先，需要确定企业的长期发展战略、短期经营目标以及对企业整体绩效的考核范围，明确整个组织下一工作周期的总体战略目标和任务；其次，由各部门与组织领导根据企业的整体绩效目标共同商定部门的工作绩效目标，确定部门绩效目标和部门主管的绩效目标；最后，根据部门绩效目标，由部门主管与下属员工协商讨论，确定每个岗位的绩效目标和每个员工的个人工作目标，即为实现本部门目标任务自己必须作出什么样的贡献。

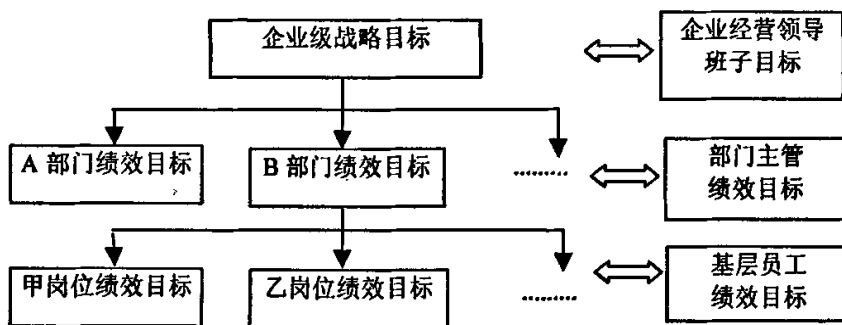


图 3-1 绩效目标分解的纵向程序

在绩效目标分解的纵向程序中，企业可以推行标准化流程作业与管理，帮助员工更清晰地把握工作细节，将任务分解为统一的标准化细节动作，可提升个体工作效率及大幅提升团队的执行与作战能力。

举例而言，生产、设计等部门的工作流程各自具有一套体系，公司可将整个流程分解，提炼出几个关键性的细节动作，形成标准化作业书，以统一规范的形式全面推广，加上主管现场指导，很容易达到要求。

标准化流程更容易被理解和掌握，易于执行；而且，标准化的流程有统一的

标准，易于监督、控制和考核；另外，成熟的文字性业务流程使方案的上传下达能保持目标的一致性与清晰性，有效防止沟通失真；最重要的是，标准化的流程有利于形成相互支持的工作局面，摆脱本位主义的束缚。

2. 绩效目标分解的横向程序

绩效目标分解的横向程序是指在绩效目标设立纵向程序中，绩效目标从传达到确定等各个环节所形成的先后顺序。首先是绩效目标的分解和传达。即按照一定的规则或依据，将企业目标分解传达到各个部门或者将部门目标分解传达到每个岗位，使每个员工明白，企业或部门对自己的工作绩效期望是什么。其次是可行性分析和讨论。在绩效目标分解和传达到每个员工之后，员工必然会对此目标期望跟在目前自身所拥有的资源条件下可能实现的绩效目标进行对比分析，从中找出差距，并就此与主管进行反复沟通和反馈。最后是确定绩效目标值。在员工与主管进行充分的沟通反馈后，会达成共识，并确定一个兼具可行性和挑战性的目标。绩效目标分解的横向程序如图 3-2 所示。

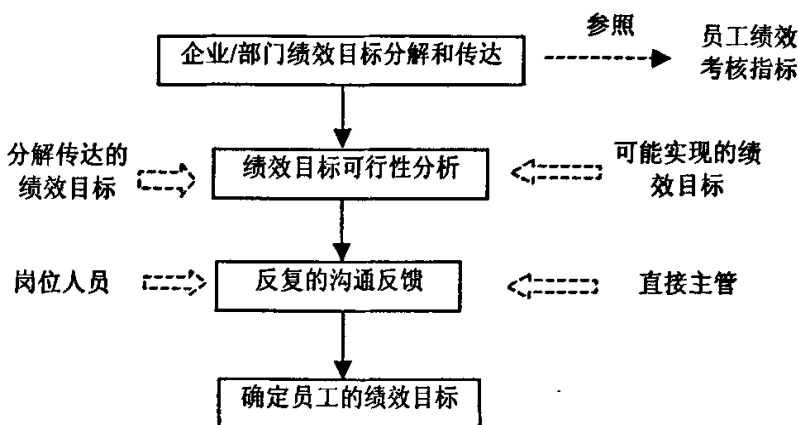


图 3-2 绩效目标分解的横向程序

绩效目标分解的横向程序中，细节把握程度越高，做得越细，执行效果越好，反过来，执行动作越清晰细致，有助于员工对策略本身更深地理解，能理解得越透彻，能保证企业上下对战略战术策略理解的一致性和清晰性，从而形成合力，提升绩效。因此，不能够仅仅按照部门职责或是岗位职责将任务简单的布置下去，而是要在职责细分或按任务性质细分的基础上尽可能的予以明确化。

在每个细分目标的过程，也就是员工思考如何去完成的过程，当目标分解完之后，业务人员对于下期的工作细节也就基本上胸有成竹了，就可根据每个细节的重要性与紧急性安排好自己的工作计划，并将其形诸文字，以作为追踪执行进度的反馈，更能保证作业效率与效果。

通过目标的深度分解，将结果管理转化为过程管理，让每个员工清楚自己的职责和任务，消除盲目性，而且有利于提取关键业务，便于管理双方监督与控制，保证执行效果。

3.2.2 员工参与是建立完善的目标管理体系的成功保障

当员工知其然，不知其所以然时，纵使任务分解得再清楚，由于缺乏对方案本身充分理解，往往不能根据实际情境权变，所以，为了使员工能够更有效的执行企业的计划目标，必须要保证其参与到绩效目标的设立和绩效计划的制定当中。员工参与绩效目标的制定，是基于对公司的大政方针、战略战术策略以及企业文化等充分理解的基础上的，因此沟通与协调是绩效管理不可或缺的一环。

1. 纵向协调沟通，参与决策

(1) 员工必须了解企业的战略

员工应该深刻理解公司战略计划的设计，在企业战略审核通过的进程中，要充分吸收一线员工的意见，博采众长，以增加战略的可行性。

如果员工走了弯路，但知道大方向，顶多也是迟点到达目的地，尚若没了大方向，走错方向就很难调整过来，理解了总战略，员工就能自发调整，使员工自我管理与控制变得更有效。

这样，员工在执行的时候，既能站在战略的高度，从全局上把握部公司的发展方向；使目标的一致性与清晰性获得提高；又能深入到实践操作的每个细节上，有的放矢，确保每个细分的目标（或控制点）服务和服从于总战略、总目标。

(2) 员工参与绩效计划设计

绩效管理的根本目的是赋予企业每个员工绩效的自我管理能力，使员工成为自我绩效管理的专家，使管理者从繁忙的管理活动中摆脱出来，更多地做好规划与发展的工作，提升企业的管理的水平。

让员工参与到考核方案制定过程中，可制定出兼顾双方利益的考核方案，提高员工对目标的接受程度，自然会促进员工对绩效体系的理解和支持，增加考核方案的约束性和引导性；员工与主管一起自上而下，结合自下而上选择自己的目标，能够诱导个人设立更困难的目标。参与是通过增强个人的勇气而对绩效产生积极的影响，因为他们是在主动地挑战自我设定的目标。甚至能促进员工变被动为主动，实现从自觉向自发执行层面的转化。

(3) 动态沟通，随时协调，增加方案的可行性。

管理者要下到基层，置身于日常的工作中，有更多的机会和更大的空间去感受渠道中的各个细节部分，从细节中去更准确的把握市场，得到切实可行的战略战术的灵感与启示，从一开始就制订出容易被采用、可行程度高的市场方案。

再者，通过现场的指导与沟通，甚至拿出一部分时间与基层员工共同作业，

加强员工对方案的把握程度,也通过控制检验方案的可行性,以便作出及时调整。

2. 横向协调,加强团队成员之间的信任度

团队沟通,指在执行层面上,让每个团队成员在理解公司经营目标及经营状况的基础上,在实践中将自我目标与公司远景发展规划协调一致,有明确的方向感,也促进管理者与员工达成一致目标,让主管对工作有明确的了解,以便后期执行阶段的监督、控制与协调。

团队会议也是相互学习与经验交流的过程,优秀的成员可针对“困难户”的问题提出一些切实可行的方案以供参考,这些“困难户”也可学习优秀员工的操作手法和成功经营思路。更重要的是通过充分沟通,达到团队在横向层面上的分工协作,均衡地推动整个团队绩效的进展,因为仅个别成员过于优秀或过于落后均有可能导致团队整体作业失衡而引致协同失效。

3.3 战略绩效管理指标体系构建

完善的绩效管理指标体系是目标体系的延伸,是确保管理目标得到落实的有效保证形式。建立完善的企业绩效指标体系,能够加强对绩效达成过程的控制,使得整个绩效管理的体系更加完善,从而促进企业的健康有序发展和达到管理的科学高效。

3.3.1 制定绩效指标要从其特性出发

绩效指标的制定对于实行绩效管理具有十分重要的意义,进一步影响到员工业绩评定、公平薪酬确定、人事调整以及培训等工作,由于牵涉面比较大,因此,指标的选取也比较复杂。但是,如果抓住了绩效指标的特性,也能够制定出一套合理的考核指标。

科学的绩效考核指标应具有四个特性:与组织目标的一致性、与组织结构的依存性、完整性和可控性。

(1) 与组织目标的一致性

制定绩效考核指标,首先必须明确企业总体战略目标和业务重点,在此基础上,从组织最高层向各个部门和职位层层分解,如此得到的指标就成为企业绩效管理的重点和员工考核的要素和依据。绩效指标体系的建立和考核过程本身,也是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程,必将有力地促进企业战略目标的实现。

如果企业制定了战略,却没有将其分解为一套协调一致的任务安排和评价指标以供下级单位使用,那么,其下级单位势必会自行建立一套绩效指标:职能部门的指标只与成本相联系,经营部门的考核只考虑利润,这将造成各部门只为自己的指标努力,而忽视了部门之间的相互协调和支持,不利于企业的整体绩效。

目前,我国电力企业的实际情况便与此类似,企业经营者往往只注重表象化的发(售)电量指标,而忽略了其他管理指标,因此造成部门间协作不力,相互之间抱怨不断,解决这一问题的根本途径便是由企业根据自身的发展战略统筹开发考核指标体系,使不同部门的考核指标相互呼应,协调一致。

(2) 与组织结构的依存性

绩效指标并非一成不变的,随着企业的内外部环境变化,企业战略、组织结构和目标都要做出相应调整,组织结构会随着组织规模和组织生命周期的不同成长阶段而变革,在组织结构中明确规定的部门和岗位的职责权限也会变化,因而衡量部门及岗位业绩的考核指标及其权重也随之变化,因此企业必须定期审核以保证指标的有效性和适用性。

(3) 指标体系的完整性

合理的绩效指标体系应该能够全面反映出部门和个人的绩效水平,不完整的衡量指标,只能反映活动的局部情况,久而久之,未被反映的部分受到重视的机会就会越来越少,甚至于被忽视掉,而那些影响组织生存和发展的偏差和异常,往往藏身于这些被忽视的指标中,得不到纠正和改进。绩效指标缺乏完整性也会使员工采取那些更有利于改进局部指标的行动,而放弃追求整体最优。

要保证目标体系的完整性,必须加强对业务流程的关注,使员工在从事本职工作的时候,不但考虑自身的考核利益,而且从企业整体效益的目标出发,进行通盘考虑。

(4) 指标体系要具有可控性

指标的可控性是指绩效指标只受被考核部门或个人可控因素影响,这样在进行绩效考核时,指标所反映的绩效才是可靠的。

不论是从激励的角度还是从学习的角度看,绩效指标的可控性都非常重要。影响工作绩效的原因是多方面的,受自身不可控制的因素影响越大,不可控因素对绩效指标信息的歪曲作用越大,人们的努力也就越容易被这些不可控力量所压倒,以至于很难将个人努力的作用和外在因素的影响区别开来。整体经济大环境,不论是萧条或繁荣,对部门和员工工作绩效的影响都是不容忽视的,在制定考核指标时,应尽可能剔除那些不可控因素,公平、合理地衡量员工的努力和贡献。

绩效指标的四个特性实际上反映了绩效指标的制定必需要以企业战略为出发点,与组织结构相适应,全面反映工作的关键环节,在部门和岗位可以控制范围内。把握绩效指标的四个特征,也就掌握了进行指标提取的基本路径,但是,企业进行绩效评估经常遇到一个很实际的问题:很难确定客观、量化的绩效指标。其实,对所有绩效指标进行量化并不现实,也没有必要这么做,通过行为性的指标体系,也同样可以衡量员工绩效。

基于绩效指标的四个特征进行指标分解，一定要掌握一个重要的原则，即 SMART 原则：

S (Specific) 是明确具体，各关键业绩指标要明确描述出所需完成的行动方案。

M (measurable) 是可衡量的，各关键业绩指标应尽可能地量化，要有定量数据，比如，数量、质量、时间等，从而可以客观地衡量。

A (attainable) 是可达成或可实现性，包含两方面含义：一是任务量适度、合理，并且是在上下级之间协商一致的前提下，在员工可控制的范围之内下达的任务目标；二是必须是要经过一定努力才可实现的，而不仅仅是去年目标的重复。

R (relevant) 是关键职责的相关性，也有两层含义：一是上级目标必须在下级目标之前制定，上下级目标保持一致性，避免目标重复或断层；二是员工的 KPI 目标需与所在团队尤其是与个人的“主要工作职责”相联系。

T (time bound) 是有时间限制，是指注重完成绩效指标的特定期限。没有时限要求的目标几乎跟没有制定目标没什么区别。

3.3.2 电力企业战略绩效指标体系的分解

电力企业绩效指标的分解，可以划分为企业级指标分解和部门级指标分解两个层次。企业级绩效指标是根据对企业内外部环境分析，制定出企业的二级战略体系之后，再根据发展战略进行分解得出；而部门级绩效目标是根据企业级目标分解结果，结合主要业务流程分解得出。

1. 电力企业的一般特点

分解电力企业的绩效目标，首先要对电力企业的内外部环境进行分析，各项指标之间也要注意综合平衡，因而，采取平衡计分卡的方法对企业级目标进行分解最为合适。

当前状况下，电力企业一般都具有以下特点：

(1) 一般情况下，电力企业受政府宏观调控和上级单位的控制的影响比较大，没有应对市场变化的独立定价权，也就是说，电力企业的独立经营权有限，且在很大程度上需要对上级单位负责；

(2) 电力企业的收入一般由上级单位拨付，而以“三项责任制”为基础的绩效考核制度决定了电力企业员工的收入水平，所以企业在绩效管理的过程中处以一种中间状态，是联结上级考核指标与员工的纽带；

(3) 安全生产在电力企业生产的影响很大，因此，安全生产指标对于电力企业来说十分重要，实质上起到了一票否决的作用；

(4) 电力产品形式比较单一，对产品的研究与开发需求不是十分迫切，而对客户的维持与开发决定了企业的效益；

(5) 电力体制改革以后，对管理水平和企业文化建设的要求都比原来有大幅度的提高。

2. 企业级绩效指标的分解

基于电力企业的特点，本文以平衡计分卡和鱼刺图工具进行企业战略目标分解，针对企业战略目标寻找关键成功因素（KSF），继而确定公司级关键绩效指标（KPI），再由公司级 KPI 分解到部门级 KPI、每个岗位的 KPI，使 KPI 形成一个因果关系网络，共同支持战略目标的实现。

(1) 平衡计分卡与鱼刺图的关系

如果将平衡计分卡用鱼刺图来表示，如图 3-3 所示。平衡计分卡四个维度的要因来支持企业战略目标的实现。

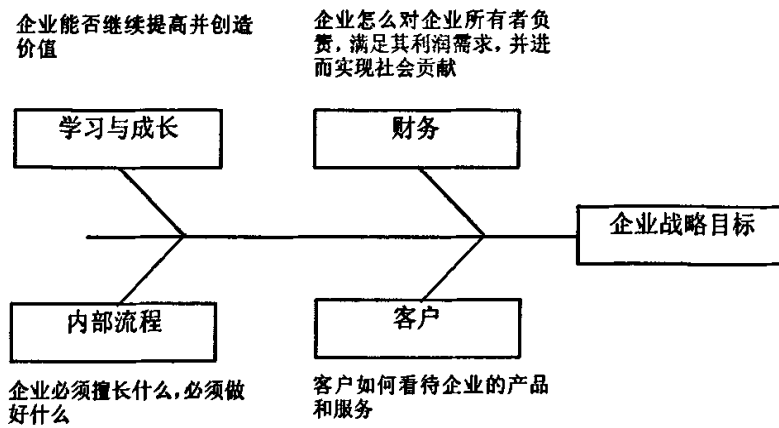


图 3-3 平衡计分卡用鱼刺图表示

鱼刺图战略分解法就是先通过平衡计分卡按照四个维度来梳理和明确企业战略目标，作为进一步分解企业关键绩效指标（KPI）的基础。

财务指标：财务角度主要考核提供给企业所有者的最终价值，即对销售收入的增长、降低成本和提高资产利用率等的衡量。如：销售收入、净资产收益率、固定资产利用率等。

客户指标：客户角度是指以客户的眼光来看待企业的经营活动，使企业对为客户提供什么价值形成清晰的认识，如：客户满意度、市场占有率增长量等。

内部流程指标：内部流程角度关注能提升企业经营水平的关键流程或对客户满意度有最大影响的业务程序，如：产品合格品率、产品可靠性等。

学习与成长指标：学习与成长是另外三个指标取得出色成果的基础，即对人力系统和组织程序的衡量，如员工培训参加率、员工满意度、员工获提升比率等。

通过平衡计分卡，就可以从四个维度明晰企业的战略目标重点，如财务维度方面：快速扩大销售规模，提高销售收入，客户维度方面：显著提高产品品牌，扩大市场占有率，内部流程维度方面：导入信息化平台管理，改善销售模式，学习与成长维度方面：加强骨干员工的培训，打造学习型团队等等。

明晰了企业的战略目标重点后，接下来就可以采用鱼刺图进行战略分解。

(2) 鱼刺图战略分解法

企业绩效管理是在一定期间内科学、动态地衡量员工工作状况和效果的管理方式，通过制定有效、客观的绩效管理标准，使各级管理者明确了解下属在考核期内的工作业绩、业务能力以及努力程度，并对其工作效率和效果进行评估的过程。绩效考核指标的设定应该最大程度地体现企业的战略目标，利用鱼刺图的因果关联的分解就可以将企业战略目标顺利地层层分解下去。

鱼刺图中的鱼头表示为“战略目标重点”，大鱼刺表示为“主关键成功因素”，小鱼刺表示为“次关键成功因素”，次关键成功因素是对主关键成功因素的进一步分解，如图 3-4 所示。关键成功因素是对企业的成功起关键作用的某个战略要素的定性描述，是满足业务重点所需的策略手段，是制定关键绩效指标的依据，并由关键绩效指标具体化、量化，从而使之可以衡量。

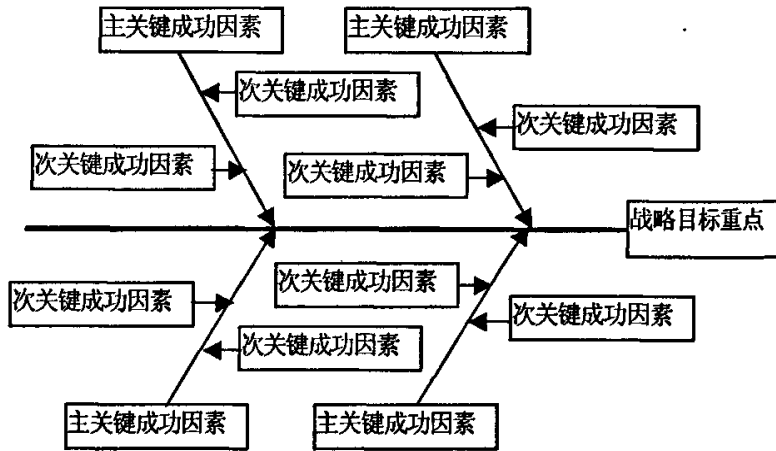


图 3-4 “战略目标重点”鱼刺图

鱼刺图可以协助企业清晰地界定所要创造的战略成果，以及促成该成果的绩效驱动因素，并把这些因素串成具有逻辑型的因果关系链，再完整地呈现出来。

鱼刺图不但明确地揭示了企业的战略假设，描绘出清楚的执行过程，并揭示了企业应选择何种方式将无形资产转化为创造客户及财务层面的有形资产。更重要的是，它还能与平衡计分卡的衡量指标结合而作为战略目标达成与否的监测依据。

这样每个战略目标重点都形成了一个逻辑型的因果关系链的鱼刺图。接下来，将从战略目标分解下来的关键成功因素整理为表格，以财务和客户指标纬度为例，如表 3-1 所示。

表 3-1 战略目标重点分解示意表

指标纬度	战略目标重点	主关键成功因素	次关键成功因素
财务	战略目标重点 1	主关键成功因素 1	次关键成功因素 1
			次关键成功因素 2
		主关键成功因素 2	次关键成功因素 3
			次关键成功因素 4
客户	战略目标重点 2	主关键成功因素 3	次关键成功因素 5
			次关键成功因素 6
		主关键成功因素 4	次关键成功因素 7
			次关键成功因素 8

(3) 关键绩效指标 (KPI) 的提取

关键绩效指标 (KPI) 是管理中“计划—执行—评价”中“评价”不可分割的一部分，反映个体/组织关键业绩贡献的评价依据和指标。KPI 是指标，不是目标，但是能够借此确定目标或行为标准；是绩效指标，不是能力或态度指标；是关键绩效指标，不是一般所指的绩效指标。

作为衡量各岗位工作绩效的指标，关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标，当关键绩效指标构成公司战略目标的有效组成部分或支持体系时，它所衡量的岗位便以实现公司战略目标的相关部分作为自身的主要职责；如果 KPI 与公司战略目标脱离，则它所衡量的岗位的努力方向也将与公司战略目标的实现产生分歧。

公司战略目标是长期的、指导性的、概括性的，而各岗位的关键绩效指标内容丰富，针对岗位而设置，着眼于考核当年的工作绩效、具有可衡量性。因此，关键绩效指标是对真正驱动公司战略目标实现的具体因素的发掘，是公司战略对每个岗位工作绩效要求的具体体现。关键绩效指标随公司战略目标的发展演变而调整。当公司战略侧重点转移时，关键绩效指标必须予以修正以反映公司战略新的内容。

可以从战略目标分解出来关键成功因素，从关键成功因素依次提取出关键的衡量指标，即关键绩效指标 (KPI)，仍以财务和客户纬度为例，如表 3-2 所示。

表 3-2 从战略分解下来的关键绩效指标

指标纬度	战略目标重点	主关键成功因素	次关键成功因素	关键绩效指标
财务	战略目标重点 1	主关键成功因素 1	次关键成功因素 1	关键绩效指标 1
			次关键成功因素 2	关键绩效指标 2
		主关键成功因素 2	次关键成功因素 3	关键绩效指标 3
			次关键成功因素 4	关键绩效指标 4
客户	战略目标重点 2	主关键成功因素 3	次关键成功因素 5	关键绩效指标 5
			次关键成功因素 6	关键绩效指标 6
		主关键成功因素 4	次关键成功因素 7	关键绩效指标 7
			次关键成功因素 8	关键绩效指标 8

(4) 应用鱼刺图战略分解法提取 KPI 的实例

首先，应用 BSC 从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度明确了企业的战略目标重点，然后利用鱼刺图战略分解法提取 KPI，以下是以“优质服务”这个战略目标重点进行分解的实例，如图 3-5 所示。

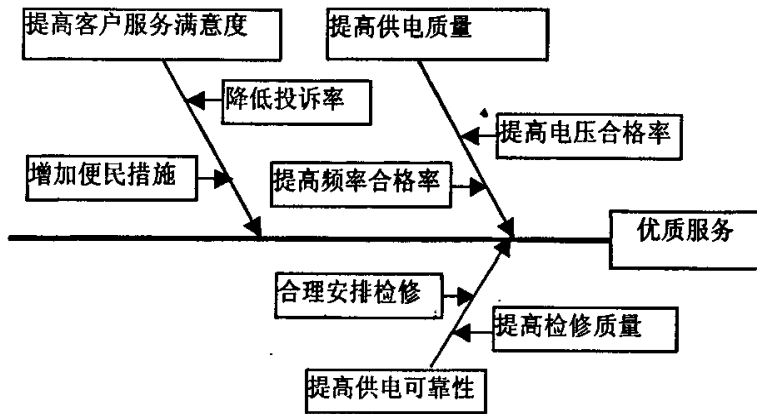


图 3-5 利用鱼刺图战略分解法分解“优质服务”

将鱼刺图中的关键成功因素整理成表格，继而提取出企业级 KPI，如表 3-4。

表 3-4 基于 KSF 提取 KPI 的实例

指标纬度	战略目标重点	关键成功因素 (KSF)		关键绩效指标 (KPI)
客户	优质服务	提高供电质量	提高电压合格率	城市电压合格率
			提高频率合格率	
		提高供电可靠性	合理安排检修	用户平均停电次数
			提高检修质量	城市供电可靠率
		提高客户服务满意度	降低投诉率	用户服务满意率
			增加便民措施	

4. 部门级绩效指标的分解

利用平衡计分卡原理可以对企业级绩效指标进行分解,但对于部门来说,由于受业务范围的限制,并不具备平衡计分卡所需要的四方面要素,运用平衡计分卡开发部门绩效指标会破坏指标间的“平衡”关系,而运用鱼刺图方法(见图 3-6),则会使指标分解简单得多,而且有已经分解的企业级目标为基础,会使分解工作事半功倍。

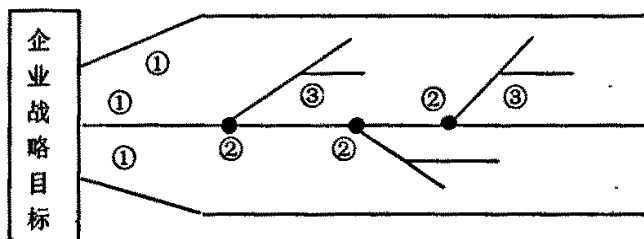


图 3-6 部门绩效指标分解鱼刺图

要将部门的考核指标体系继续分解下去,首先要根据企业战略目标理顺企业的业务流程①,在流程关键控制点②处,根据部门职责将控制权交给应该负责的部门,然后部门内再根据内部流程和岗位职责在控制点③处将控制权授予相应的人,然后根据控制点处应该达到的绩效标准进行考核,这样部门的考核指标就落实到个人。

企业流程是价值创造的过程的手段,部门和岗位就是通过其在流程中的活动体现其在组织中的作用的,正是因为岗位是根据流程中的作用设置的,所以从流程的角度来分析岗位的关键绩效指标才是有效的。

根据流程制定关键绩效指标基本过程如下:

- (1) 确定岗位关键业务流程

确定岗位关键业务流程的过程实际上是对岗位职责进行清晰化的过程。在很多企业内，虽然也进行了工作分析，制定了工作说明书，但问题仍然存在，表现突出的问题主要有：

第一、岗位职责往往只是对现有状况的描述，并没有“分析”的过程，岗位职责之间相互交叉与扯皮的现象依然存在。

第二、各个岗位的是说明书是孤立的。企业的岗位应该是相互联结的整体，岗位说明书也必须体现这种关联关系。现在我们利用流程分析与持续改进，将岗位职责从流程的角度进行清晰化和细化，解决相互之间交叉扯皮的问题，同时，利用流程将各个岗位联结起来，体现岗位在流程中的关系。

(2) 确定流程关键点和产出，进一步确定关键成功因素(KSF, key success factor)

从总体的企业流程来说，关键点是指流程的诸构成要素中，对流程的运作起决定性影响的要素，常以“瓶颈”来形容它，显示着该因素的重要性，没有它，流程就难以运作。

流程关键点的识别，主要是看变动某要素是否对流程的运作产生深远的影响，即能否使流程更好地满足顾客的需要，能否大幅度提高企业的绩效。这是识别流程关键点的根本标准。流程的关键点也往往是流程中容易产生问题的地方，这样，我们就可以在企业以往产生问题的记录与总结中发现流程的关键点。由于现实中处于流程关键点的相关组织或个人有可能出现推诿责任的现象，因此，识别流程关键点必须要有明确的责任主体。各流程终端的部门或是个人是担任此项职责的合适人选，原因有两点：首先，最具说服力的考核往往是有结果的考核，而许多工作的结果只有在流程完成后才能够出现，所以，考核的压力使流程终端的组织或个人有动力进行流程分析；第二，从流程终端反推至流程起点，目标明确，工作相对容易。

另外，流程关键点产出的确定可以借用标杆法的思想，研究同领域竞争对手在流程上强于自己的方面，这些也常是绩效提高关键所在。

确定了流程的关键点，只是找到了实现绩效提高的关键区域，还需要通过对这些关键点的深入研究，确定关键成功要素。

同时也可以确定岗位所负责的流程部分的产出，当然这种产出并不是流程的最终产出，只是某一岗位的中间产出。

(3) 抽象成指标

在确定了流程关键点和关键成功要素后，就可以将关键成功要素抽象成关键绩效指标了。因为流程关键点和关键成功要素可能是较为清晰的描述，包含着大量信息，但是要应用到绩效考核中还必须将其抽象成关键绩效指标，并将指标

进行清晰的定义。

这里的 KPI 指标不仅仅包括结果性指标，还应该包含行为性指标，衡量的标准是该指标是不是对流程结果有重大影响。如果仅仅是从结果性指标来看，很多岗位或是很难制定出具体的指标，或是即使制定出指标，该指标可能已经偏移了流程的根本目标。所以，KPI 指标中不仅仅应该包含结果性指标，也应该包含行为性指标。

（4）对 KPI 指标的检查

在 KPI 指标确定后，要根据 SMART 原则对指标进行检查，只有符合要求的才能被确定为关键绩效指标。

现在以省际间电力交易为例，对电力企业部门级绩效考核指标的分解进行实证说明。在区域电网间，往往存在不同的发电和用电高峰，如在枯水季节，以水力发电为主的省份发电量骤减，就需要向以火电为主的省份购买电力，而在丰水季节，因水电成本相对较低，以火电为主的省份则倾向于购买水电以降低成本。另外，某个省网如出现事故情况，如若干发电机组跳闸造成电网频率降低时，也需要通过省际联络线获得外省电力的支持以保证电网的安全。省际间的电力交易是在区域电网调度机构的调度下进行的。

第一步 分析电力交易的工作流程

1、区域电网公司根据有关政策与各个省公司签订电力交易的计划，计划分年计划、月计划、日计划；签订计划的工作归目的各省公司计划发展部。

2、省公司计划发展部将计划发给电力调度部门，调度部门中的市场运营处在每天的电网运行计划上予以安排，调度处予以落实。调度人员通过对潮流进行调整，保证省际间联络线的电量完成计划下达的指标，同时监视电网运行，保证电能指标合格。

3、电网在特殊情况下，可以临时对省际间的电力交易情况进行调整，此工作由市场运营处和调度处在有关领导的授权下进行。

4、交易电量每月结算，先由调度部门予以确认再由省公司财务部结算。

第二步，对流程的关键点进行分析，就可以提炼各自的关键成功要素：计划发展部负责计划下达的及时性与准确性，调度中心负责电力交易的准确性与电网稳定性，财务部负责电量结算的及时性与准确性。

第三步，明确了各个控制点的主要工作，即关键成功要素，就需要将其抽象成具体的考核指标。例如，计划发展部的考核指标可以抽象为计划及时性与准确性；调度中心的考核指标就可以抽象为电压合格率、频率合格率等；而财务部的考核指标则可以抽象为单位电量供电成本等。

3.3.3 企业指标与部门指标的协调

企业指标要落实到部门，部门指标要落实到岗位，而前者在分解过程中运用的是平衡计分卡方法，后者则运用流程分析方法，由于方法不同，在分解过程中可能会出现偏差。但是，流程服务于战略并支撑战略的实现，因此基于流程的 KPI 指标与基于 BSC 的战略分解后的部门指标从根本方向上是完全一致的。因此，要对二者进行协调，使二者完全统一到企业战略方向上来。也可以这样理解，这个协调的过程也是对战略分解和关键指标制定有效性的检查，两个方面可以相互验证与校检。

二者协调的基本方法就是价值树法。具体来说，就是将基于 BSC 的战略分解的四个方面指标和部门指标按照从上向下分解和相互支撑的关系组合起来；然后将基于流程的 KPI 指标按照岗位所属部门与之一一对应，这样就形成了一个价值树，最顶端是企业战略，依次是基于 BSC 的战略分解后的四方面指标、部门指标、岗位关键绩效指标。

建立了价值树后，就可以对上下各层次指标之间的支撑关系进行校检。可以采用从下到上的分析方法，看下一层次指标是否能对其上一层指标构成支撑；也可以采用从上到下的分析方法，看上一层指标的分解是否完全，即下一层次指标中是否还可能有其他指标。

经过协调与校检，这就形成了一个上下通达的指标体系。

3.4 绩效考核标准体系的构建

无论是绩效目标还是绩效指标，要落实到考核就必须要有了一定的标准来进行衡量，但是，长期以来关于考核如何定量的问题一直困扰着所有的考核者。量化考核是一种最好衡量、更加客观的考核方式，但不是所有的考核指标都能够得到量化，因此，绩效考核还需要有定性考核和细化的处理。

一般来说，可评价的员工绩效指标中，一部分应该是与其工作产出直接相关的，也就是直接对其工作结果的评价，可以称为任务绩效；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的，一般为工作过程中的一些表现，通常被称为周边绩效。对任务绩效，可以从数量、质量、时效以及成本等方面进行比较明晰的界定；而周边绩效从这些方面界定则比较困难，通常可以采用行为化的标准进行衡量，这样就使得绩效考核的指标形成了一套体系，同时也可以操作化地评价。现在，我国电力企业在这两类绩效考核的过程中存在着比较多的问题，在任务绩效方面往往仅从经营指标去衡量，过于单一化，很多指标没有包括进去；而在周边绩效中，所采用的评价指标多为评价性的描述，而不是行为性的描述，评价时多依赖评价者的主观感觉，缺乏客观性。

在实际工作中，仅仅依据任务绩效进行考核得到的结果是不全面的，周边绩

效是任务绩效的有利补充，所以，考核标准没有可能、也没有必要完全量化，无论是从数量、质量、时效、成本以及行为描述中的哪个方面进行界定，标准的最终目的是让考核者与被考核者在工作应该达到何种程度上达成一致。

长久以来，人力资源部一直作为考核主体出现在员工面前，这就存在一些问题。首先，人力资源部作为职能部门，并不是最清楚企业中的各项业务；其次，因人力资源部承担着企业内绩效考核的组织工作，而被考核者的直接上级日常管理职能又行使不到位，给员工造成职能转换的错觉。从业务水平和管理职能两个方面考虑，直接上级都是制定绩效标准的最佳人选；而从人性化管理和管理顺畅的目的，被考核者在自身任职领域也具有相当的发言权，所以，绩效管理应该由被考核者和他的直接上级共同协商制定。

为了保证个人绩效水平能够达到企业要求，不偏离企业发展的战略目标，企业领导者必须在绩效指标制定的过程中给予相应的指导，从宏观上进行调控，保证企业绩效管理体系的统一性。

3.5 绩效管理实施体系

员工对于企业的最大贡献是绩效，也唯有绩效是支撑企业生存与发展的核心要素。而传统人事考核的着眼点是“工作中的人”，其价值判断在于人是成本；而现代绩效考核的着眼点则是“人的工作”，其价值判断人是资源。因此，绩效考核的要素与指标虽然最终落实到人，但必须聚焦于真正意义上的“工作”绩效。作为部门管理者必须明白这一点，如果因为“人”的差异而打破岗位职责的界限，任意分配工作，那势必会造成分配体系的不公平，进而给绩效管理带来混乱。

绩效管理不是人力资源部门专有的职责，更不是企业人力资源部门能够独立完成的工作。电力企业的组织可分高层、中层和基层（现场）几个层面，而绩效至少通过两个环节来达成：一是基层或现场员工（如安装、运行维护、检修人员和营销、调度等科室人员）在产品或服务的生产过程中与工作对象的相互作用，这些作用即所谓的“人管物”，直接影响着绩效；二是组织各层次的管理人员通过对现场工作人员（或低层管理人员）施加影响间接地影响绩效产出，即所谓的“人管人”。由此可以看出组织各级、各部门的管理者和员工都具有绩效管理职责。事实上绩效管理与组织运作没有本质的区别，因此应将绩效管理职责加入到每一个岗位的职责范围之内。

要构建绩效管理实施系统，首先要确立主管部门，主管部门在整个绩效管理过程中发挥设计、协调、组织和指导的作用，为各部门绩效考核与管理工作提供专业化的服务。然后在主管部门的组织下建立各级、各部门分工协作、职责明确的绩效管理职责体系。绩效管理职责体系是企业绩效管理能否真正发挥作用的前提条件，也是我国企业绩效管理的薄弱环节，在绩效管理系统设计时需要特别加

以注意。

绩效实施过程是一个持续的绩效沟通和绩效信息的收集与分析过程,在绩效管理实施系统的构建中要特别注意沟通渠道的开发与利用,以及信息的收集与处理。河南省公司已经拥有一流的内部计算机互联网络硬件资源,在整合以往传统沟通方式和数据统计途径的基础上,可以同时构建互联网电子信息平台,实现绩效管理过程的网络化、自动化、数字化,不仅可以提高绩效管理工作自身的效率,还有助于解决考核过程的公正性、保密性,并且便于保存和处理大量的数据资料。

3.5.1 持续的绩效沟通

持续的绩效沟通就是实现信息共享,消除信息不对称的过程。它有两个目的,一是为管理者和被管理者提供信息,以便随时改善绩效;第二,可以发现环境可能的变化,及时调整目标。

绩效沟通的内容取决于管理者和被管理者关注的对象,包括工作进展情况、存在的问题、可能的解决措施以及管理者如何才能帮助被管理者实现绩效等。比如,以前的工作情况;现在的工作状态;哪些方面做得好,哪些方面需要纠正或改善;如果偏离目标的话,管理者应采取什么纠正措施;是否有外界发生的变化影响着工作目标;如果目标需要改变,如何进行调整等等。

内容和形式是决定一个事物的两个主要方面,采用何种沟通方式在很大程度上决定着沟通是否有效。下面从正式沟通和非正式沟通两个方面讨论渠道的建设。

1. 正式沟通

(1) 书面报告

书面报告是绩效管理中比较常用的一种正式沟通方式,是被考核者按绩效管理的要求,使用文字或图表的形式,定期或不定期地向管理者所做的关于工作进展实际情况的报告。

书面报告可以在短时间内收集大量信息,不仅可以节约管理者的时间,还有助于培养被管理者边工作边总结,系统思考以及书面表达能力;另外管理者和被管理者也不必在同一时间和地点,资料也便于存档保存。但书面报告是单向沟通,容易流于形式,使被管理者厌烦写报告,而且信息共享差,适用性有限。

对书面报告这种沟通形式可以辅之以面谈、电话等方式把单向沟通变为双向;用简单的表格、图形省去繁琐的文字;另外可以建立基于网络平台的电子化形式,在此基础上还可以实现信息在团队成员间的共享。

(2) 定期面谈

管理者与被管理者定期进行一对一的面谈也是绩效沟通的一种常见方式。面谈的目的是要在管理者和被管理者之间就某一问题达成共识并找到解决方案,所

以面谈前应该陈述清楚面谈的目的和重点内容，让被管理者了解相关情况。

面谈是双向沟通，信息传递障碍少，沟通程度深。在面谈中被管理者容易对管理者产生亲近感，还可以就某些不便公开的事情进行沟通。然而面谈容易带个人感情色彩，在实际应用中要特别注意。

(3) 小组或团队会议

书面报告不能直接讨论和解决问题，一对一面谈只限于两人之间，难以就共性问题达成共识。有管理者参与的小组会议或团队会议恰好可以解决以上问题，而且管理者还可以借开会的时机向员工传递公司战略信息，传播企业文化，统一价值观。

团队会议便于团队沟通，可以缩短信息传递时间和环节。但有耗时、难以统一时间的缺点，而且有些问题难以在公开场合讨论，会议容易流于形式，走过场；另外大家对会议的需求不同，会有选择性地对信息进行过滤。

为了进行有效的会议沟通，要注意以下几点：

- ◆ 会前的充分准备。会议主体、程序、时间、地点、与会者需做哪些准备等要以书面的形式提前足够的时间通知。
- ◆ 会议进程的合理组织。会议开始时要介绍议程和会议规则，会议过程中要控制主题，鼓励与会者发言，就会后的行动计划取得共识，并布置好相应职责和任务。
- ◆ 做好会议纪录并及时反馈验证。

(4) 内部咨询

内部咨询的目的是在员工没能达到预期的绩效标准时，管理者借助这种手段帮助员工克服工作过程中遇到的困难。

咨询应做到及时，问题出现后立即进行咨询；咨询前应做好准备，并尽可能选择安静、舒适的环境进行；管理者应在双向交流中扮演“积极的倾听者”的角色，使员工感到咨询是开放的；不要只集中在消极的问题上，对好的绩效要具体陈述事实并予以充分肯定，对不好的绩效应给予具体的改进建议；最后还要共同制定改进绩效的具体计划。

咨询过程包括三个阶段：

- ◆ 识别存在的问题；
- ◆ 授权，帮助员工确定自己的问题，鼓励他们表达这些问题，思考解决问题的方法并采取行动；
- ◆ 提供资源。

(5) 进展回顾

绩效进展回顾是一个直线管理过程，是对绩效实施情况的定期检测。在进展

回顾时应注意到:

- ◇ 进展回顾应符合业务流程情况;
- ◇ 要将进展回顾纳入工作计划;
- ◇ 不要因为其他工作繁忙而取消回顾;
- ◇ 进展回顾并不是最后的或正式的绩效回顾,其目的是收集、分享信息并就要实现绩效目标的进一步计划达成共识;
- ◇ 在必要的情况下可以调整所设定的目标。

2. 非正式的沟通

非正式沟通没有正式的时间、地点安排,是通过非正式渠道完成的。比如娱乐时的闲聊、聚会时的谈话、“走动式管理”等都属于非正式沟通,通过这种交流可以随时传递关于工作或组织的信息。专家认为,“就对工作业绩和工作态度的影响来说,非正式沟通比在年度或半年期业绩管理评估会议时得到的反馈更重要”。

非正式沟通形式多样,时间地点灵活,能及时解决问题,利于沟通,办事效率高;并且能增强员工与管理者间的亲近感,有很好的激励作用,可以提高员工满意度。但非正式沟通缺乏正式沟通的严肃性,有些情境下是不宜采用的。

3.5.2 信息的收集与分析

信息的收集与分析是与绩效沟通同时进行的。其目的除提供以事实为依据的员工工作情况纪录,为绩效评价及相关决策作参考外,还可以在有法律纠纷时为组织的决策辩护,并且能及时发现问题,提供解决方案。

并非收集的信息越多越好,也不是所有的数据都需要收集和分析。收集和分析信息需要大量的时间、人力和财力,而且信息过剩会给抓住最有价值的信息带来困难。为了达到信息收集与分析的目的,收集的信息应包括:

- ◇ 目标和标准达到的情况;
- ◇ 员工因工作或其他行为受到表扬或批评的情况;
- ◇ 证明工作绩效突出或低下所需的具体证据;
- ◇ 对找出问题有帮助的其他数据;
- ◇ 同员工就绩效问题进行谈话的记录(重要时要让员工签字)。

信息收集的渠道可以是企业中所有员工。员工自我汇报总结,同事的观察,上级的检查,还有下级的反映与评价都是信息的来源。如果企业中所有的员工都具备了绩效信息反馈的意识,就能给绩效管理带来极大的帮助与支持。各种渠道畅通,信息来源全面,有利于做出更真实客观的绩效考核,使绩效管理更加有效。收集的方法包括数据统计法、观察法、工作记录法、他人反馈法等。

3.6 绩效考核体系设计

通过绩效目标与指标的设立与分解,各单位与岗位都承担了具体的指标与职责,绩效考核的内容与标准已得到了明确。绩效实施阶段的工作情况如何,取得了哪些成绩,这时绩效考核就成了必不可少的环节。由于绩效本身的层次性和绩效管理的层次性,对绩效的考核也应该按相应的层次进行。

1. 企业对各职能部门绩效的考核

通过公司平衡计分卡指标体系的建立,各种定量考核指标、标准和实际业绩都直接体现在企业经营管理的统计资料与报表中,月度和季度绩效评价的内容以被考核单位或岗位的工作产出为主,借助完善的信息管理系统即可取得考核数据。

为了在企业绩效分析过程中能够深入地掌握各种具体材料,使分析结果更为客观、公正与准确,年终考核采用 360° 评估方法(全方位评估)。也就是由与被评价者有密切业务联系的人,包括被评价者的上级、同事、下属和客户等,分别匿名对被评估者进行评价。让被评估者获得多种角度的反馈,从这些不同的反馈中了解自己的优点、不足与发展需要,使以后的职业发展更为顺畅。全方位评估的实现不仅对个人本身有很大帮助,通过适当的资料收集,还可发现团队的长处及短处。这样,企业一方面可以使团队成员更有效地共事,另外还可以据此设定学习重点,并作为规划企业发展方向的重要依据。

这一级考核的具体组织工作按以下步骤进行:

(1) 月度指标数据根据平衡计分卡体系要求需要考核的,由被考核部门相关责任人直接考核并上报绩效管理部门;各部门每季度初和年终后全面收集本单位业绩材料,进行自评,并按要求填写相应绩效考核表,送交绩效管理部门核实确认。自评成绩根据与其他评价者对其评价的一致性计分,并纳入绩效考核最终成绩的计算,以此促使自我评价者对自身工作作出客观的评价,为省公司的评价提供准确的参考。这种自评有利于各部门及时发现问题并进行绩效分析和改进。

(2) 绩效管理部门审核各部门自评材料,同时组织相关部门、直接下级和相关人员(包括省公司和非直接下级等)的互评。然后将这些结果提交省公司进行业绩评价。因为不同的绩效指标的信息需要从不同的主体处获得,这一环节要考虑让对某个绩效指标最有发言权的评价主体对该指标进行评价,考核关系与管理关系保持一致是一种可行的方式。

(3) 省公司在自评、互评材料的基础上,依据季度(年度)指标完成情况,对各部门绩效进行考核,并在与各部门进行绩效面谈的基础上确定各部门的考核成绩。

(4) 绩效管理部门对各部门最终的绩效考核成绩进行汇总,并计算各单位

考核结果报监督机构审查。审查通过后，该成绩取得法律效力。通常情况下，各部门绩效考核成绩直接作为部门领导的个人绩效考核成绩。

2. 各部门对内部员工的绩效考核

当某部门内员工较多或二级部门工作独立性较强时，也可分层次进行，并由部门领导进行最终平衡。具体考核程序可以参考公司绩效考核程序，也可以根据实际情况由各部门自主制定。在绩效管理系统实施初期，为简化绩效考核程序和考核的复杂性，部门内员工的考核可以由部门领导单独负责，但指标体系一定要与各部门的平衡计分卡指标体系相呼应。

3.7 绩效反馈与改进体系设计

3.7.1 绩效反馈

当预期的绩效已经被界定清楚，并且已经对员工的实际绩效进行了考核，接下来就需将绩效信息及时反馈给员工。

1. 绩效反馈的目的

① 让员工了解自己在本绩效周期内是否达标，行为态度是否合格，双方达成对评估结果一致的看法；预测可能产生的影响（如提升、加薪、换岗等）；接受被考核者的质疑和申述；如必要予以调整和修正绩效评价结果。

② 使员工充分认识自己的成就和优点。当面祝贺员工取得的业绩、成果，赞同和肯定员工的专长、优点，更能激励员工和得到员工的。

③ 探讨绩效不合格的原因并制定绩效改进计划。充分认识到绩效差距的性质和严重性，分析找到造成这种差距的原因，设计消除和克服这种差距的工作计划。

④ 将组织愿景目的标及未来期望传递给员工，双方对下一个绩效周期的目的标进行协商，形成个人绩效契约。

⑤ 收集对现有绩效考核体系的意见和建议，主动对考核体系进行修正和完善。

绩效反馈一定要选择正式的沟通渠道以显示其严肃性。为了达到更好的绩效分析与改进目的的，建议选择绩效反馈面谈的方式。

2. 绩效反馈面谈的原则

① 建立和维护彼此之间的信任。摆正心态、开诚布公、坦诚沟通。

② 清楚表明绩效面谈的目的。防止面谈过程中不自主的偏离方向。

③ 多鼓励员工说话。应让下属充分表达自己的观点，不要打断和压制。

④ 认真倾听。

⑤ 避免对立和冲突。

⑥ 集中在绩效上，而不是员工的性格特征。不能根据感觉或者别人的反映，

更多的要基于客观事实和行为表现。

⑦ 关注未来而非过去。

⑧ 优点和缺点并重。非常优秀的人也要适当的指出改进之处，非常差的员工也要给予正面的引导和鼓励。

⑨ 该结束的时候立即结束。出现紧急事务、严重分歧、时间已过等情况应果断终止。

⑩ 以积极的方式结束面谈。

3. 绩效反馈面谈前应考虑的因素

在进行绩效反馈和面谈前，主管必须认真思考员工成功或不成功的原因到底是什么，尤其是什么原因导致绩效较差。其实，影响员工绩效的因素有两方面：

第一方面：个人因素。这是最普遍最常见的看法，通常认为决定员工产生良好绩效，取得成功的因素是：受到激励、遵守诺言、技能娴熟、知识丰富、思维敏捷。

第二方面：系统因素。系统因素就是指那些员工个人不能控制的因素，如工作流程不合理、主管的官僚主义严重、沟通和协调不畅、资源和设备补充不足等。实际上，员工产生绩效的过程中有许多是其本身不能控制的，有些还是管理者本身犯下的，这也是在绩效管理中易被忽略的。

因此，主管要对绩效差的原因有所分析和准备，否则在绩效沟通中会因此导致沟通的困难。

4. 绩效反馈面谈的准备

(1) 主管人员的准备

主管人员除了审视上述问题外，还应该作如下准备工作：

① 选择适宜的时间。营造一个双方相对比较空闲的时间，尽量不要选择接近下班时间，尽量避免接听很多电话，避免被其他事务打断。

② 准备面谈的资料。包括评估表格、各种业绩数据、关键事件记录、考勤记录等。

③ 估计面谈对象。充分估计到谈话对象的性格特征、可能表现的情绪和行为、甚至一些超出绩效评估范围的其他话题。

④ 计划好面谈程序。即包括如何开始，反馈绩效评价结果，点评（赞扬和指正），未来打算（如何改进），如何结束（签字或道谢）。

(2) 员工应该做的准备

① 证明自己绩效的资料或证据。

② 未来的改进计划。

③ 准备提出的问题。

④ 安排好工作。

3.7.2 绩效分析改进体系

绩效管理与绩效考核的真正差别是从绩效分析开始的。绩效评价只表述了被考核者绩效的现实状态及其与标准的差异程度,绩效评价结果分析是对绩效考核工作价值的进一步开发,也是进行绩效改进与优化的基础。绩效分析应在个人绩效、团队绩效、部门绩效与公司整体绩效等层次上展开,在分析各个层次绩效因素的同时,应注重各层次之间的相关性与协调性。绩效分析与改进是贯穿绩效管理全过程的活动,尤其要重视以下几个关键点:

1. 绩效考核量表。在绩效考核量表中,对绩效结果的各种说明以及被考核者与考核者作出的主观评价都是对绩效的分析,从中可以体现出影响绩效结果的各种环境与组织因素的变化,被考核者自身能力、态度及其它客观因素的影响等内容。在考核过程中如发现某些指标结果与标准存在较大差距,应及时分析绩效不良或优秀的原因,及时发现问题并改进。

2. 绩效面谈。通过绩效面谈可以形成对员工或部门绩效情况较全面的认识,对影响绩效完成的各种因素进行较为系统而深入的分析。对于可以及时改进的绩效问题,面谈者有责任及时给予绩效指导。每一次面谈管理者都必须做好记录,并写出面谈报告,以便绩效管理部门和人力资源部门一起综合分析,为绩效改进提供依据。

3. 人力资源管理部门。在一个考核周期结束后,人力资源管理部门通常要在绩效评价汇总资料、绩效考核量表以及各级考核者所作的绩效面谈记录与报告的基础上,对企业各个绩效层次进行系统分析,并作出一系列绩效改进的制度与措施,如与绩效管理相适应的人员培训、人员激励、工作与组织再设计等内容。通过这些制度与措施将人力资源管理系统进行有机的整合,实现各项管理措施的互相支撑与促进。

4. 绩效管理部门。绩效管理部门应组织各单位及人力资源管理专业人员,定期召开绩效分析会议,着重对公司总体绩效、部门绩效及核心人员绩效进行评价与分析,并相应提出绩效改善的措施与建议。

3.8 绩效考核结果应用系统设计

绩效考核结果的应用作为调动部门和员工工作积极性的重要手段,应该体现激励先进、鞭策落后的原则。绩效结果的应用主要包括员工奖惩、职务调整、是否继续聘用、培训等,如图 3-7 所示。因为有效的绩效考核结果是对员工所承担责任和任务的全面、准确、具体的综合性总结,既包括定性评价,也包括定量评价,凭事实和数据说话,有说服力。

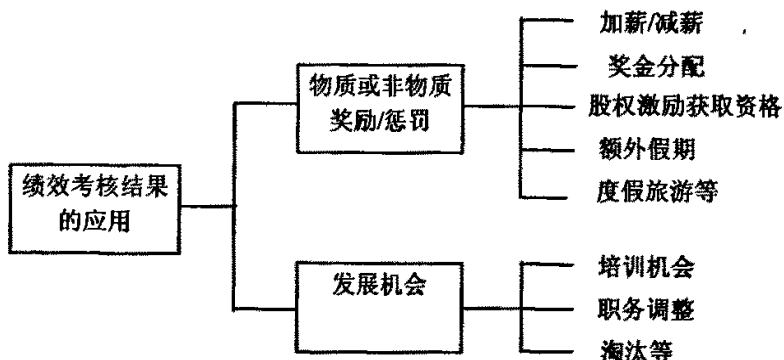


图 3-7 绩效考核结果的应用

在绩效考核结果的应用方面，需要注意处理好以下 5 个问题：①在制定绩效目标阶段就要明确实施奖惩的具体规定。对目标达到什么程度、怎样奖惩，都要事先形成文字材料，使广大员工心里有数。②在制定奖惩规定时要考虑控制能力问题，要在各级组织中明确实施奖惩的职权范围。③在绩效形成过程中要及时检查并注意积累评价材料，以保证评价时有充分的根据。④绩效考核完成后要及时兑现奖惩，即使是发现期初的奖惩规定不合理也要遵照执行，以保证绩效管理的严肃性。⑤对业绩优秀者给予足够的奖励，对业绩不佳者给予惩罚，或者给予更少的奖励，以拉开奖惩的差距，保证激励措施的有效性，真正激励员工完成挑战性的目标。

1. 绩效工资与奖励的兑现

对绩效考核结果最广泛的一种应用也许就是绩效工资与奖励的兑现。从员工工资体系中拿出一部分与绩效挂钩，对于控制工资成本虽然可取，但它的激励作用不会很大，一是它的数量不够大，另外每个月兑现一次很快就会习以为常，激励因素就变成保健因素了。为了增强激励效果，应加大与绩效挂钩的奖励的力度，以此加大不同员工间因能力和贡献的不同而带来的收入的差距。在确定与奖金挂钩的绩效目标时，可以考虑采用在三个文明建设责任制考核中设定基数利润和目标利润的做法。预算计划是必须完成的标准，完不成要受罚；完成基准目标后可以在基准目标与预算计划的差值上提取较大比例作为奖励，而超过基准目标的部分提取的比例相对前一部分要小得多；完成预算计划但没完成基准目标不奖不罚。这种方式可以减小信息不对称的影响，约束被考核者把基准目标定得尽可能高，并激励他们为之努力。对于从事不同工作的人，这部分与绩效相关的收入所占的比例应不同，要充分考虑被考核者对企业绩效的影响与控制能力。

2. 职务调整

绩效考核的结果在决定员工的职务升降时，所能起到的作用大小事不一样的。当也可以为职务的变动提供一定的信息。员工在某方面的能力突出，就可以让他在某方面承担更多的责任或作为公司后备人才。如果员工在某方面绩效不佳，很可能是由于目前所从事的职务不适合他，可以通过职务的调整，使他从事更适合他的工作。如果某员工经过多次职务调整，考核后都无法达到绩效标准，或者其态度经过多次提醒都难以改变，可以考虑将其解聘。

3. 培训

被考核者在清楚了自己的素质水平后，往往非常希望企业能提供学习与提高的机会，这也是被很多员工看重的事情。

对由于缺乏岗位知识和技能而导致绩效不佳的人员，人力资源部、直接领导和员工本人可以协商，拟订培训内容、培训时间和培训所要达到的目的并实施培训计划。对于公司准备重点培养的员工，根据他在公司的职业发展规划路线图，要拟订不同阶段的职业培训重点。不管何种培训，一定要注意考核培训效果。培训效果可以通过对比培训前后的绩效取得，通过培训，如果绩效提高了甚至很显著，就说明培训是有效的，对于员工个人的发展、对于企业目标的实现，都大有裨益；如果绩效没有太大变化，那么就要找出原因，是培训没有组织好还是员工没有掌握住，在以后的培训中就可以有针对性地克服。

4. 淘汰

企业必须不断地进行优胜劣汰或新陈代谢才能获得长远的可持续发展的能力。使绩效表现极差的员工留在企业会对企业造成很大的损失。首先，由于岗位被绩效极差的员工占据，企业无法为岗位配置优秀的人才，即使另外配置了人才，也导致管理费用的浪费。其次，容忍这些人员会破坏企业整体的文化理念，优胜劣汰并没有得到真正的执行。再次，团队绩效会被业绩极差者所拖累，优秀人员及其他人员的士气会受到损害。最后，如果这些绩效表现极差者还处于重要的管理岗位的话，所形成的不利影响可能还要更大，因为无法指望他们能吸引、保留并培育出优秀的下属。

因此，员工的淘汰问题可以从员工的近期绩效表现和未来发展潜力两方面来考虑。对于绩效表现差，但个人发展潜力较好的员工，可以在对其实施惩罚、帮助其制定绩效改进计划并督促执行的同时，为其提供适当地培训；而对于绩效表现差，个人发展潜力又不大的员工，则区分具体情况分别给予待岗培训、转岗、降职等，对其中会对企业造成重大负面影响的员工，要予以淘汰。

第四章 电力企业实施战略绩效管理体系的配套措施

4.1 实施战略绩效管理的配套措施

绩效管理系统是涉及公司生产经营方方面面的系统工程，需要在全面规划、系统设计、综合配套的基础上逐步实施与完善。为使绩效管理工作实现预期的目的，在绩效管理系统自身设计的同时，应逐步做好相应配套措施的设计，尤其是组织机构、岗位管理和薪酬管理方面。

4.1.1 组织机构的改进

构架与战略目标相适应的精简高效的组织运作体系，并以流程分析为基础不断进行组织优化，形成动态适宜的组织管理层次与管理幅度，使各部门与岗位分工明确，相互支持，协作顺畅。战略绩效管理实施强调流程的重要作用，而高度变化的市场环境、日益加剧的市场竞争和不断变化的顾客群体，使得企业组织向团队化转变，流程与团队化管理要求都对电力企业传统的直线职能式组织结构提出了挑战。

直线性职能机构是指以直线式机构为基础，按专业分工设置的管理职能部门作为补充的综合性机构。它是适应企业日益复杂化而出现的一种形式，保留了直线式集中统一指挥的优点，又吸收了职能式专业分工的长处，因而它是一种有助于提高管理效率的较好的组织形式。但它的职能部门之间的横向联系较差，容易产生矛盾，职能部门和直线指挥部门之间目标不一致，也常需要协调，职能部门无指挥权，事事要请示报告，使直线指挥人员无暇顾及组织的重大问题。

面临着快速变化的社会环境，任何一次机会的贻误都会给在竞争中的企业带来威胁，而直线职能式组织机构又恰恰对机会的反应比较迟缓，会降低企业的效率，所以，单纯的直线职能式组织结构对企业的整体绩效提升是不利的。为提高企业的管理效率，提升企业绩效应建立以流程为中心的组织机构。

(1) 根据企业的业务流程将分散的工作合为整体，去除传递过程，工作按照应有的顺序排列，可以同时进行数种工作，减少检验和监控。

(2) 打破部门的界限，将各个独立部门所从事的相互关联的工作综合起来，工作在哪里合适就在哪里做。

(3) 以前流程中要求向企业高层寻求解决方法的地方，现在都要由流程工作人员自己决定。这样做的结果是，简化了管理层次，组织结构从等级森严的金字塔形结构变为扁平结构。

(4) 工作的结构单位从职能部门变成流程团队。工作内容也要改变，从分散的单项任务变成多维式的工作，每个人都对一项完整的工作和整个流程负责。

(5) 部门主管的职能与角色发生转变。在流程团队内，部门主管的监控职能将大为减弱，进而转为和团队一起解决问题，向团队成员提供各种帮助。

值得注意的是，以流程为中心的组织结构模式，并不是完全突破电力企业现存的直线职能制组织类型，而是在部门设置和岗位设置时所围绕的中心不是专业分工，而是企业内的流程，按照业务流程设置部门和岗位。

4.1.2 岗位管理系统的逐步完善

电力企业原有的岗位体系没有经过绩效管理而直接与工资体系挂钩，导致了企业岗位管理的混乱，建立战略绩效管理体系之后，岗位职责将成为绩效管理的重要依据之一，通过岗位分析，明确工作职责和工作任务，建立规范化、合理化的工作程序和结构，为企业绩效管理提供良好的基础；同时，由于工作的关键技术和关键要领都明确了，使员工能更合理地运用技能和经验，合理地安排工作、完成任务，少走错路弯路，提高工作绩效。

有了明确的岗位职责和工作标准，企业可以通过绩效管理来判别员工是否称职，进而制定培训和开发需求计划，使新员工能很快适应新的工作岗位，使老员工能够通过培训更加胜任工作。通过岗位分析，员工的培训和发展能够有理有据，企业的效率也能提高。

“管理者能上不能下”也是电力企业存在的主要问题之一，有时会使得绩效管理结果流于形式，严重影响了绩效管理发挥其作用，因此，保证岗位的流动性对企业绩效管理顺利实施也具有很大的推动作用。

4.1.3 薪酬管理体系的配套

绩效管理理念最重要的是要体现考核结果的激励性，而薪酬是对员工最直接的激励因素，绩效考核的结果很大一部分以薪酬的方式表现出来，因此，绩效管理的结果要保证其激励的充分性与及时性，就必须有薪酬体系作为其后盾。

要保证考核结果能够得到充分体现，必须从原有的以岗位（而不是以工作表现）决定收入的状态中摆脱出来，从工资总额中分离出一部分作为绩效工资进行发放，具体数额的大小应该根据企业的战略导向而定；而为了保证绩效结果能够及时体现，并发挥其最大的激励性，则应该保证绩效工资发放的及时性，保证激励效益最大。

4.1.4 绩效管理信息系统的搭建

客观公正的绩效考核与管理应建立在及时、准确、全面的各种数据的基础上，各项指标的设立与数据的采集是关系绩效管理成功的重要因素。为了做好绩效管理工作，除要加强财务数据的及时性、准确性和全面性，加大对财务数据的整理、分析和应用的力度外，还应建立起科学规范的综合统计报表系统与统计分析制

度,在整合通畅的内部数据沟通渠道的同时一定要充分开发内部计算机网络平台的作用。

现代管理理念已经将管理衍化到“管理即是绩效管理”的程度,可见绩效管理已经不是企业中的一个孤立的问题,由于本文的重点是绩效管理体系的构建,虽然上文简述了与绩效管理关系较为密切的几个方面,但其均为辅助性的,本文仅列举了重点,论述还不成体系,这些配套措施的完善,还需要企业在实践工作中不断补充。

4.2 绩效管理体系实施时应注意的问题

4.2.1 领导者的决心和推动力是实施绩效管理的重要保证

凡是绩效管理搞得好的企业,企业领导肯定是绩效管理专家,不仅亲自参与体系的设计和全过程管理,还亲自操刀培训,对绩效管理理论如数家珍,对规划和实际运行中存在的问题了如指掌。绩效管理一开始设计未必完全科学合理,但最终是不是会流于形式,主要看领导是否专注,没有领导者的坚持与推进,绩效管理就推不开,就无法深入下去。领导的热情和参与是绩效管理建立阶段的原动力。因为实施绩效管理有许多难以回避的矛盾和问题,传统的思想观念和行为习惯,持续的绩效考评周期带来的紧张和焦虑,以及考评结果的敏感性,都将对工作的开展产生阻力。为此,一把手的责任就是要创造上下同心,合力推进的氛围,保证此项工作的持续、稳步开展。在许多情况下,高层是公司的决策者,员工关注的焦点都集中在这一层,管理高层的行为对其他员工来说是一个风向标,他们的行动会直接影响员工。如果得不到公司高层的重视和支持,新的绩效管理的建立和实施就很有可能会流于形式,乃至功亏一篑。因此,整个绩效管理过程都必须保证公司高层的亲自参与和推动。

4.2.2 立足企业本身的力量,建立绩效管理的制度和文化

在导入绩效管理过程中,或多或少有外部力量的介入,外部力量能起到促进观念转变、提供技术参考和初期系统设计的作用,但最终企业管理本身要靠企业自己解决,要靠自己的力量、靠自己干部队伍素质的提升坚持下来并实现升华。绩效管理的最大价值在于通过制度建设,形成业绩和能力导向机制、沟通机制,最终影响员工的思维、文化习惯和价值观,从而构成企业的核心竞争力。

4.2.3 全员绩效观念的导入与培训工作的切实有效开展

要对员工导入绩效观念,以消除和澄清对绩效管理的错误及模糊的认识,明确考核不是为了制造员工之间的差距,而是实事求是地评价员工的工作绩效,引导大家改善绩效水平。由于企业大部分的员工对人力资源管理工作都不熟悉,特别是对绩效管理的认识基本只是停留在绩效考核的概念,也无法掌握绩效管理

的一些方法,甚至有的企业员工还由于过去不科学的绩效管理,受到过一些伤害,对绩效管理工作存在误解,且由此存有了戒心或抵触。

因此,从建立绩效管理之初到实施绩效管理,在每一个阶段都应对员工进行有针对性的培训和沟通,利用正确的理论对他们进行引导,使他们掌握正确的方法,取得对工作的认同,并应达成共识,否则工作的阻力必将很大,严重地会导致整个绩效管理工作的失败。特别是针对基层的培训工作的全面展开,为员工素质的提升和员工绩效的持续改善,将提供有利的支持与保障。

4.2.4 制定与绩效管理配套的人力资源管理政策

设立多方面、多层次的综合激励机制,具体表现在职位调整、绩效工资与奖金总额的确定与分配、基本工资等级的晋升、福利待遇条件、学习培训机会、其他奖励措施及荣誉称号等各个方面。

实施绩效管理需要得到企业用人制度与薪酬分配制度的良好支持,实行绩效工资体系,并以岗位价值评价结果为依据,实现了岗位价值贡献下的奖金分配机制,为有效实施绩效管理提供了激励支持。

4.2.5 员工必须在设定绩效指标的过程中承担积极的角色

往往有人错误地认为绩效管理仅仅是管理人员对员工做的事情,员工在这一过程中只是被动的被评估者。如果持有这样的态度,在具体的操作中就会表现为管理人员将设定好的绩效指标和标准强加给员工,而员工对这些强加的绩效标准很容易产生抵触。因此,必须让员工主动地参与到这一过程中,这样才能更好地实现绩效管理的主要目标,使员工绩效得到提高,并使管理人员对员工的期望和员工自身的愿望得到充分的沟通,从而形成合力,推动企业持续发展。

第五章 应用研究：河南省电力公司战略绩效管理体系设计

5.1 公司概况

河南省电力公司成立 50 多年来，为本省的工农业发展做出了巨大的贡献，其发电量和用电量均居全国第六位。河南省电力公司是特大型国有企业，在服务和促进经济社会发展中发挥着重要作用。公司以省内的输电、配电和售电为主营业务，集输电、配电、售电、电力调度通信等为一体，在国家统计局按照企业主营业务收入公布的 2004 年“中国工业企业 1000 大”名单中，河南省电力公司名列第 41 位，在上榜的全国电力工业企业中名列第八，在本省企业中名列第一。

河南省电力公司是国家电网公司的全资子公司，下属 18 个供电企业，2 个调峰电厂，6 个设计施工修造企业，4 所学校和 1 所医院。公司经营和管理省内 500 千伏主干线和覆盖全省的 220 千伏电网，直调 37 座大中型发电厂。在全省范围内从事广泛的电力生产经营活动，担负着电网发展规划、建设、运营，保障电力稳定可靠供应、满足国民经济发展和人民群众用电需求的责任。

截至 2004 年底，全省境内有 500 千伏变电站 9 座，容量 750 万千伏安，输电线路 2036.82 公里；220 千伏变电站 93 座，容量 2318.7 万千伏安，输电线路 8210.9 公里。省内电网电力装机以火电为主、水电为辅。全省发电装机容量 2422.65 万千瓦，其中统调装机为 1805 万千瓦，地方电厂装机为 617.65 万千瓦。2004 年全省发电量完成 1162.36 亿千瓦时，全省社会用电量完成 1191.03 亿千瓦时，发、用电量增长幅度均超过 13%，列全国前 6 位。公司资产总额 378.6 亿元，资产负债率为 80.9%，净资产收益率 0.28%，流动资产周转率 4.89 次。2004 年公司售电量 779.2 亿千瓦时，同比增长 9.95%；跨区电力交易完成 53.4 亿千瓦时。主营业务收入实现 295.9 亿元，同比增长 21.33%；利润实现 6237 亿元，上缴投资收益 2200 万元，应收电热费余额 7.29 亿元，工业企业劳动生产率完成 32.2 万元/人·年。根据国家新的企业划型标准，公司为全国特大型国有企业。公司员工人数 39232 人，其中大专及以上学历文化程度员工 13878 人。公司人才总数为 22890 人，其中专业技术人员 12923 人，高级管理人员 3133 人。具有专业齐全，层次完备的员工教育培训体系。

5.2 河南省电力公司绩效管理现状

河南省电力公司是国有电力企业，在长期计划经济体制下占据市场垄断地位，由于没有竞争压力，造成企业内部推动力不足，管理基础相对薄弱。一般来讲，企业本身有以下特点：

- (1) 员工工作及收入普遍比较稳定；

- (2) 市场和创新意识比较弱；
- (3) 岗位说明书和规章制度不太健全；
- (4) 常规管理工作和技术服务工作偏多；
- (5) 专业门类比较多；
- (6) 部门条块分割，界限不清，相互扯皮现象较多；
- (7) 对计划和总结工作不够重视；
- (8) 目标责任分解不明确。

2002年9月，河南省电力公司为了客观评价公司员工的德才表现和工作实绩，加强员工队伍的考核管理，提高工作效率和服务水平，形成努力工作、争当先进、争创一流的良好氛围，树立公司良好形象，制定并实施了《河南省电力公司员工绩效考核办法》。公司对员工的考核以工作业绩为重点，同时注意考核员工的工作作风和工作能力。其中，处级干部的业绩考核以所在部门双文明建设责任制完成情况为主，科级及以下员工重点考核各项工作任务完成情况。考核办法要求各部门应根据年度工作目标，制定季度和月度工作计划，并逐级分解，确定每个员工的季度和月度工作任务及工作目标，按月考核检查完成情况，作为员工考核的依据。

考核办法中依据员工各自岗位职责的要求，制定相应的考核评分标准，评分标准由工作作风（包括思想政治素质表现、品质作风和廉政建设、工作态度）、工作能力（专业知识与业务水平、理解执行与组织协调能力）和工作业绩（包括工作任务、工作质量、工作效率、创新性）三部分组成，共9项具体考核内容，每项分四个档次（10至9分、9至7分、7至5分、5至0分），评分标准满分为100分。在评分过程中，视员工表现和日常考核情况，对照评分标准中相应的档次评分，每项得分最低为零分。参见一般员工的考核评分标准如表5-1。

表5-1 河南省电力公司一般员工考核评分标准

		部门	姓名	年 月 日				
项目	序号	考核内容	考评标准				评分	
工 作 作 风	1	思想政治素质表现 10分	思想政治素质优良，大局观念和集体荣誉感强，积极树立和维护公司和部门形象。 (10-9)	思想政治素质较好，有大局观念和集体荣誉感，能够树立和维护公司和部门形象。 (9-7)	思想政治素质一般，大局观念和集体荣誉感不强，树立和维护公司和部门形象方面一般。 (7-5)	思想政治素质差，缺乏大局观念和集体荣誉感，不注意树立和维护公司和部门形象。(5-0)		
	2	品质作风和廉洁自律 10分	作风正派，为人正直，坚持原则，廉洁自律，遵章守纪。 (10-9)	作风较正派，原则性较强，较廉洁，注意遵守规章制度。 (9-7)	品德、作风表现一般，原则性不强，廉洁自律表现一般，不注意遵守劳动纪律。 (7-5)	不注重自身修养，德行较差，廉洁自律表现较差，有违纪现象。 (5-0)		

	3	工作态度 10分	事业心和责任感强，忠于职守，尽职尽责，积极主动，努力进取，服从指挥，服务基层。 (10-9)	事业心责任感较强，对职责内工作负责，注重质量，进取心较强，服从工作安排，注意为基层服务。(9-7)	事业心责任感一般，工作态度基本端正，安于现状，工作需督促检查，服务基层意识一般。 (7-5)	事业心责任感不强，工作中推诿扯皮，不负责任，热情不高，敷衍了事，服务基层态度差。 (5-0)
工作能力	4	业务知识水平 10分	专业知识全面，独立工作能力强，分析判断问题准确，有预见性，思路开阔，处事灵活。 (10-9)	专业知识较全面，独立工作能力较强，分析判断问题较准确，预见性一般，思路较开阔，能灵活处理问题。 (9-7)	专业知识基本符合现职，工作需指导协助，有一定的分析判断能力，工作思路一般，灵活性不强。 (7-5)	专业知识需要加强，无法独立开展工作，判断分析能力不足，缺乏预见性。 (5-0)
	5	理解执行与组织协调能力 10分	对工作要求理解准确，执行有力，计划安排周密，组织协调有序，事半功倍。 (10-9)	能正确理解工作要求，工作有计划，注意组织协调，能够顺利完成任务。 (9-7)	理解执行能力一般，工作基本有条理，能够按领导要求，完成一般性工作。 (7-5)	理解能力不足，条理性差，组织协调能力不足，无法完成工作任务。 (5-0)
工作业绩	6	工作任务 20分	任务饱满，能完成或超额完成工作任务，业绩突出。 (20-18)	任务适当，能够完成工作任务，业绩较好。 (18-15)	任务量一般，能够完成一般性的工作，业绩一般。 (15-10)	履行岗位职责有困难，无法完成工作任务。 (10-0)
	7	工作质量 10分	完成工作任务标准高，质量好，准确无误。 (10-9)	完成工作质量较好。 (9-7)	在一般情况下，能正确完成，质量基本符合要求。 (7-5)	工作达不到要求，经常出差错。 (5-0)
	8	工作效率 10分	安排合理，能按时或提前完成工作任务。 (10-9)	能按时完成工作任务。 (9-7)	需加催促，工作效率一般。 (7-5)	工作拖拉，无法按时完成工作任务。 (5-0)
	9	创新性 10分	富有创新性，对工作有很大的推动作用。 (10-9)	有创新性，能不断改进工作。 (9-7)	创新性一般，多半照章行事。 (7-5)	工作按部就班，安于现状，缺乏创新性。 (5-0)
合 计						

计分方法：部门正职的考核评分采取部门内部互评和部门双文明建设责任制考核情况相结合的方式产生。计算方式为：部门正职考评分=部门内部互评分×60%+部门双文明建设责任制考核得分×40%；部门副职、科级及以下员工考核评分采取部门内部互评和主管领导评分相结合的方式产生。计算方式为：部门副职、科级及以下员工考评分=部门内部互评分×50%+主管领导评分×50%。

员工考核结果由高到低分A、B、C、D四个等级。员工考核结果采取比例控制等级划分的方法，考核结果中，A级人数一般占本部门总人数的20%，B级占70%，C级和D级占10%，其中，C级或D级不得少于一人。比例控制等级划分的方法优点是拉开了被考核者之间的等级差距，便于相对比较，又可以有效控制各等级的人数分布，保持合理分配，避免随意考评与结果分布失控的现象，但缺点是对于绩效表现相近的员工，容易产生因为比例限制而被强制划分到不同等级中

去的偏差。且当部门员工数量不够多的情况下，可能发生在员工绩效表现都不十分突出的情况下，也必须挑选出一定比例的员工为优秀员工，或者在员工的表现都不错的情况下，也必须挑选出一定比例的员工作为极差员工，这样势必影响了绩效考核的客观公正性，引起员工的不满。上述考核办法在实行不到一年后，取消了每次考核必须要有C级或D级员工的要求，改为只对A级员工有比例限制。

实施员工绩效考核办法初期，一定程度上提高了员工工作的积极性，但由于以下几方面原因，员工考核工作目前只是流于形式，考核者和被考核者均失去了参与的热情。

1. 绩效考核体系设计目标不明确或缺乏严肃性

绩效考核体系设计缺乏目标导向，内容空泛，结构不合理；考核内容设定与员工工作内容相关性不够，内容重复，重要考核指标缺失，权重设置不合理；在个别情况下，某些员工随意打分以拉大与同事间的差距，或考核结果被领导任意更改，这样的考核体系难以保证其客观公正性和政策上的连续一致性，很容易引起员工的不满情绪。

2. 绩效考核模式或方法不当

不当的考核模式或方法会削弱绩效考核的效用。目前的考核模式主要从上级和同事的角度对员工绩效进行考核，但因每人负责的工作范围不同，不同的考核者对被考核者的工作不一定都非常了解造成考核情况不真实；有时还因考核者和被考核者关系的不同造成打分不同；有时考核者混淆了绩效考核与素质考评，考核时容易加进对被考核者综合素质或主观印象的评议，挑出员工非业绩方面实际存在的缺点进行扣分，从而影响了考核的客观性和公正性。

3. 忽视员工的参与，缺乏沟通和反馈

绩效考核体系的设计应是全员参与的过程，考核结果也应该以恰当的形式反馈给员工，并就此进行充分的沟通，制定绩效改进计划。但经常出现的现象是员工不知道考核指标是如何得出的；考核结果究竟有什么用处等等。至于自己在工作中存在哪些问题，这些问题又是什么原因造成的，应该如何改进等等就更无从得知了。管理层与员工的沟通十分有限，员工不知道上司是否满意自己的工作结果，自己到底工作得如何，如果绩效考核结果差时，仅仅是被通知扣罚多少钱，员工也没有申诉的机会。

4. 绩效管理成为奖金分配的手段

没有制定完整的绩效管理制度，仅仅制定了奖金考核制度。员工只有在拿到奖金之后，根据奖金数额的变化判断领导对自己本月工作的评价。当员工本月没有被奖励或者惩罚时，员工根本无从判断自己的绩效究竟如何，在企业中处于什么位置，应该在哪些问题上注意改进。绩效管理作为人力资源管理系统的关键环

节，绝不仅仅是成为奖金分配的手段。考核结果以及在考核过程中收集到的各种信息可以应用到人力资源管理的人事决策、员工职业发展规划、培训、薪酬等方面，只有整个系统的有机协同才能对员工起到正向或者反向的激励作用。

5. 业务部门对实施绩效管理不支持，考核流于形式

各部门主管虽然认为绩效管理工作非常重要，但是当要求业务部门进行绩效考核工作时，业务主管往往会强调业务工作的重要性和复杂程度，认为绩效考核工作应当是人力资源部门的事情，业务部门做这些是在浪费时间和精力。有的主管凭自己对下属的印象，做出主观的评价；有的主管在部门内搞平衡，优秀员工的帽子大家轮流带，导致考核工作不能够区分员工业绩的优劣，最终结果只能是使绩效考核工作遇到员工更大的抵触。

5.3 河南省电力公司战略绩效管理体系设计

5.3.1 公司战略分析

为保障国家电网公司建设“一强三优”现代公司战略目标的实现，完善公司战略管理体系，规范公司系统各单位战略工作的主要任务和相关职责，国家电网公司于2005年8月22日印发了《国家电网公司战略工作管理办法（试行）》一文，文件中明确指出战略是指公司根据自身外部环境和内部资源及能力状况，为求得生存和长期稳定地发展，为不断获得新的竞争优势，对企业发展目标及其实现途径和措施的总体谋划。战略具有全局性、前瞻性、系统性和相对稳定性等特征。战略工作是公司科学决策的基础，是保障公司持续稳定发展的一项重要工作。要求公司所属各子公司（全资、控股）战略的研究、制定、实施与控制等战略工作要在电网公司的领导下进行。公司总体战略、职能战略和子战略应保持高度统一和协调，子战略和职能战略要服从和服务于公司总体战略。

国家电网公司战略工作实行统一领导，分层管理。公司总部是公司系统的战略决策中心，公司总部对战略工作实施职能管理。国家电网公司系统战略工作按国家电网公司总部、区域电网公司、省（自治区、直辖市）电力公司三个层次进行管理。

国家电网公司战略由公司总体战略、职能（或专业）战略和子战略组成。公司总体战略对职能战略和子战略起指导、统筹和纲领性作用。职能战略是职能部门或某个专业的战略，是公司战略在公司各个职能或专业领域的体现。子战略，即业务单元战略，可以是区域电网公司战略、省级电力公司战略或其他国家电网公司成员单位的战略，也可以是公司某一经营业务战略。

由此可见，在电力行业目前垂直式的管理模式下，国家电网公司是全国电力企业的领导机构，负责电力企业总体战略制定、战略实施监督、战略实施效果评估，并要考虑战略发展的协同性，资源配置的有效性，从而实现集团公司价值

最大化。下级电力企业只是作为战略实施机构存在，处于“对上要向集团公司负责，对下要向企业内员工负责”的中间状态。省级电力公司要在国家电网公司和区域电网公司的安排部署下，负责组织编制省级电力公司战略及进行省级电力公司战略工作的组织协调。

随着三峡电站、小浪底电站的建成和全国电网联网的发展，以及全国火电基地建设，河南省电力公司在西电东送、南北互供、全国联网格局中，在三峡电力的外送和消纳中，具有举足轻重的地位。公司的战略是充分利用本省联南贯北、承东启西的区位优势，把握本省电网的枢纽地位，并紧紧把握国家中部崛起的战略机遇，抓住实施中原崛起为电力发展带来的广阔空间，以及河南省电力公司所肩负的光荣使命，开拓创新，推动公司持续、快速、健康发展，努力建设“一强三优”现代公司。其中，电网坚强是指电网规划科学，结构合理，技术先进，安全可靠，运行灵活，标准统一，经济高效；资产优良是指资产结构合理，盈利和偿债能力强，不良资产少，成本费用低，现金流量大，客户欠费少；服务优质是指事故率低，可靠性高，流程规范，服务高效，社会满意，品牌形象好；业绩优秀是指安全、质量、效益指标国内外同业领先，企业健康发展，社会贡献大。现代公司是指要建立健全现代企业制度，充分利用先进技术，推行现代化管理，具有较高的国际化水平。

5.3.2 战略绩效管理中的目标和指标的建立

1. 目标设立的影响因素

一般而言，影响企业绩效的因素来自于企业特有的一系列特殊资源组合的形式，可以从内部因素和外部因素两个方面来分析。

内部因素分为内部资源和内部能力。内部资源包括各种有形资源 and 无形资源。电力企业最重要的有形资源是其拥有的电网线路和供电设备；无形资源包括土地使用权、供电区域开发权、企业文化、品牌和专有技术等。有形资源的获得相对容易一些，企业文化、品牌等重要的无形资源则需要有一个长期积累的过程。

内部能力主要是指发挥电力企业各种资源的生产效率和有效性的能力，包括组织能力和个人能力。通过加强制度建设，增强组织能力，可使企业的利润来自于各部门融洽而有效的合作。同时要创造灵活高效的用人机制，吸引和开发具有各种专业技能、管理才能的人才，为企业的发展壮大储备人力资源。

影响企业绩效的外部因素包括制度环境、政府政策、市场结构、行业、技术状况等。对电力企业来说，涉及电力体制改革与电力市场模式、地区经济状况、国家能源产业政策、大用户自供的威胁等。影响电力企业绩效的外部因素有区域经济发展水平(如地区人均GDP)，电网特性，以及上网电价、平均售电单价等。有些外部因素是电力企业不能控制的，影响与改变的空间也很有限。

2. 建立的程序

绩效目标的制定应以公司战略为指导，围绕中远期发展目标，按职责(横向)和时间(纵向)进行目标分解，最终落实到每个岗位，从而保证每个岗位的工作都是公司目标的有机组成部分，使每个人的工作都与公司发展密切相连。绩效目标的确立是绩效管理的起点，也是企业发展战略的具体化与量化过程。为确保绩效管理对企业战略的支持性，还需建立指标体系，本文选用了平衡计分卡与关键绩效指标的方法，初步建立了适用于电力企业绩效管理的指标体系。

建立平衡计分卡的基本过程如下：

(1) 根据公司战略目标由绩效管理部门建立平衡计分卡体系中四个方面的省公司年度与中长期计划的具体目标。并为四类具体目标找出最具有意义的业绩衡量指标(KPI 指标)。

(2) 根据公司总体目标与平衡计分卡中的业绩指标体系，与相关人员一起结合各分公司(部门)的基本职能，对公司各目标与指标进行有效分解，建立各分公司(部门)的业绩指标体系，形成各分公司(部门)的平衡计分卡《年度(任期)计划书》。

(3) 各单位将《年度(任期)计划书》内列出的各项目标分解到每季、每月业绩衡量的具体标准，并制订出进度表，由负责人和分管领导签字后提交到公司绩效管理部门。绩效管理部门以各单位提交的计划进度表为基础，结合公司整体经营情况进行修改、调整，并征得相关单位负责人和分管领导同意后形成该单位的《分季度工作计划》，经总经理批准后签发到各单位，作为工作指导和绩效考核的依据。

(4) 各单位负责人将《分季度工作计划》和员工协调、沟通后落实到每个具体岗位，形成各岗位的《员工季度工作计划》，由单位负责人和员工本人签字认可，并提交绩效管理部门备案，作为员工绩效考核依据。

(5) 在绩效实施过程中，要根据各种意见对平衡计分卡进行修整，如有必要还可调整公司战略与目标。

3. 电力企业平衡计分卡指标体系

(1) 财务角度

战略目标：全面实现出资人期望，以经济效益为中心，超额完成国家电网公司及区域电网有限公司下达的资产经营责任制考核目标；确保电网资产的保值增值和可持续的发展；努力为建设现代化的电网公司，为社会经济发展作出新的更大的贡献。

财务角度绩效考核指标由以下四个方面的关键绩效指标构成：

A 财务效益指标，主要反映公司的盈利能力。包括利润完成率、总资产报

酬率、净资产收益率、资产保值增值率、成本费用利润率、销售利润率。

B 资产运营指标，主要反映公司的经营规模和经营能力。包括流动资产周转率、电费回收率、总资产周转率、售电量、负荷率、应收账款周转率。

C 偿债能力指标，主要反映公司的经营安全能力。包括资产负债率、流动比率、现金流动负债比率。

D 发展能力指标，包括年售电量增长率、资本积累率、总资产增长率、三年资产平均增长率、三年利润平均增长率。

(2) 客户角度

战略目标：社会利益第一，确保电网安全稳定运行，最大限度地满足用户侧需求；以优质服务为宗旨，牢固树立优质服务是电网生命线的经营理念。

客户角度的绩效考核指标由外部顾客、内部顾客两部分组成，外部又包括电力企业为客户提供的电能质量和用电服务两方面的关键绩效指标：

A 外部客户指标

供电质量指标，一是公用电网供到用户的交流电能质量，包括供电频率、供电电压、电压波形畸变率的合格率；二是供电可靠性。

客户服务指标包括一户一表率，客户投诉率、客户需求响应情况和客户满意度等。

B 内部客户指标，包括员工（下级或工作产出接受方）满意度、人才流动率和社会贡献率。

(3) 内部流程角度

战略目标：努力适应电力体制改革新形势，正确处理好改革、发展和稳定的关系，努力建设现代化企业制度；全面完成国家电网公司及区域电网有限公司下达的安全生产及党风廉政建设责任制考核目标；以安全生产和电网安全稳定运行为基础，坚持持续的改进与创新；以市场需求为导向，坚持电网和电源统一规划、协调发展，以整个电力产业链的发展为己任。

内部绩效考核指标从安全生产、组织运作效率和基础管理制度建设三个方面考虑：

A 安全指标由生产人身死亡事故，千人重伤率，重大及以上设备事故，重大电网事故，其中除千人重伤率外均为零标准指标，以此体现安全生产的重要性；

B 组织运作效率指标，包括人均年售电量、售电平均单价、单位供电成本、线损率、供电设备及线路强迫停运率、供电设备及线路可用系数以及技术与管理创新等反映内部管理绩效的指标；

C 基础管理制度建设指标，包括业务流程规范化和制度建设，人力资源管理制度化建设以及企业文化建设投入，该部分是建设现代企业制度的重要部分。

(4) 学习与成长角度

战略目标：关注员工的成长与生活，以人为本，通过员工素质的不断提升和学习型组织建设，提高企业的综合实力和创新能力。

学习与成长角度的绩效指标主要是从现有人力资本素质和组织学习角度评价企业运营潜力，具体包括企业高级管理人员及其他员工综合素质、全员岗位培训率、上岗合格率、技术工种持资格证书比例、“三高”人员比例、员工平均受教育程度指数、知识分享度、人均受训时间/费用。

其中的综合素质指标因为引入了员工素质手册和基于能力的素质评价概念，需要循序渐进地逐步采用，开始时可以只应用其他几项传统指标来考量组织的学习与成长潜力。

5.3.3 战略绩效管理实施

绩效管理的组织制度采取决策、执行和监督分离的制约机制，决策层为省公司党组和高层，执行层为党组和高层领导下的绩效管理部门及各相关职能部门，监督机构为审计、纪委或监察部门。各层次的职责界定一定要清楚，否则将难以保证绩效管理实施的程度。

而且由于电力体制改革，省公司的主营业务和运作模式也会发生变化，所以在绩效管理系统设计之前先要通过业务流程的分析，调整现有的组织结构，明确各部门的位置和职责，将部门职责最终落实到每个岗位上，并具体明确每个岗位应承担的职责、拥有的权限、享受的利益、素质要求、工作条件等具体规定，以《岗位说明书》的形式出现。部门和岗位职责是进行季度绩效考核和年度综合考核的重要依据。

绩效管理工作由人力资源部、计划发展部和总经理工作部三个部门牵头。管理的目标不仅是企业的短期财务目标和安全指标，还要注重客户和竞争优势等长期目标，管理的着眼点应是企业的发展战略。按照职责人力资源部负责绩效管理整体方案的制定、机构负责人绩效合同的收集和员工绩效管理工作，员工的绩效管理分员工 KPI 管理和员工行为规范管理，员工 KPI 管理用于业务性比较强的主管以上管理人员，事务性强的部门员工和基层班组员工采用员工行为规范管理。计划发展部负责对公司战略目标的层层分解，主要是依据公司总经理与各分公司签订的三项责任书、公司三年行动计划（公司领导班子任期三年）和公司领导层召开办公会议确定的主要经营举措，通过对这些指标的分析，对和指标有逻辑关系的小指标，按照指标的要素和关联关系，梳理出机构的关键绩效（KPI）指标和相关部门之间的配合指标，机构的 KPI 等同于机构行政正职的 KPI，公司总经理与机构行政正职以绩效合同的方式确定 KPI，机构行政正职的 KPI 联带党政一把手。机构行政正职将部门的 KPI 分解到机构副职并签订绩效合同，依此办法将

KPI 逐步分解到每个主管和员工。总经理工作部负责公司层面重大决策和事项的绩效管理工作以及部门的绩效指标的跟踪管理和业绩分析工作。

绩效目标在实施过程中，要注重以人为本，强调过程管理，把控制和沟通作为绩效管理的主要环节。省公司应对机构绩效和岗位绩效建立有效的监控机制。机构绩效和岗位绩效的监控采取月度回顾，季度跟踪，半年评价的形式。机构月、季度绩效监控流程图见图 5-1、图 5-2。

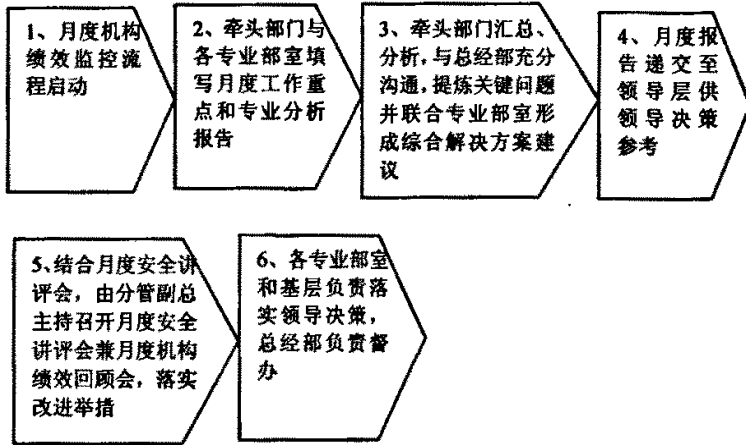


图 5-1 月度绩效监控的流程

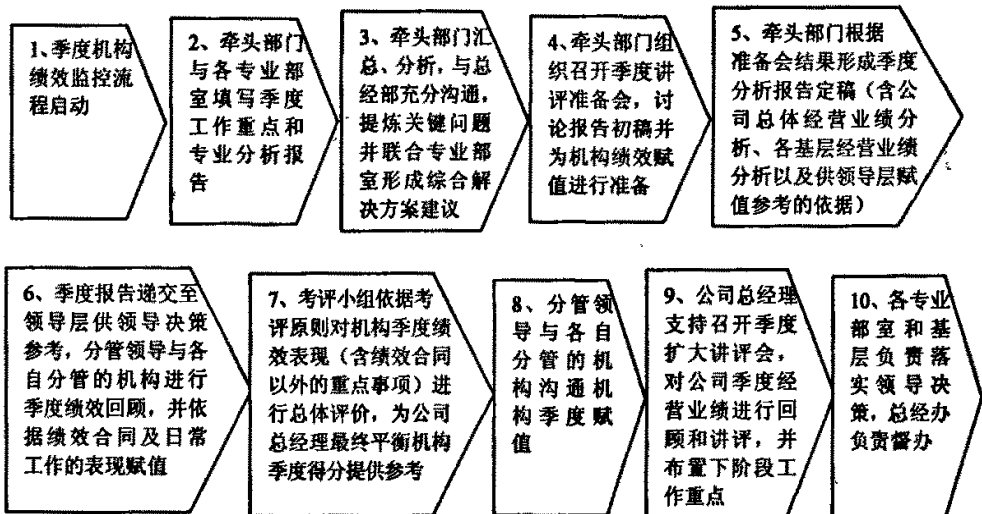


图 5-2 季度绩效监控的流程

岗位绩效月度回顾是考核双方就被考核人岗位绩效回顾，结合机构负责人或主管履约情况，对岗位工作表现进行纠偏；季度岗位绩效跟踪是在月度绩效回顾

的基础上，考核双方在被考核人的岗位绩效表现达成共识后进行赋值，机构负责人的赋值为机构季度赋值提供绩效依据；半年评价在月度回顾和季度跟踪的基础上对员工进行评价。

通过绩效管理的平台，可使企业经营的理念深入到每个员工的内心，员工行为与企业行为和谐一致，公司的战略目标的实现是建立在基于对员工的激励和不断提高其能力的人力资源管理基础上的。通过绩效管理这条主线，把各项重要工作连结在一起，指标自上而下，将公司的压力传递到每个员工，形成了上下互动，齐心协力干工作的局面，员工的素质也随之不断提高；员工依据 KPI 明确努力方向，工作中的问题自下向上反映，部门之间相互联动，为公司决策管理及时提供了依据。建立科学的绩效管理体系，将转变工作作风，提高工作效率，例如原来每月要召开的经营分析会、生产例会、安全例会、政工例会、基建例会等会议，现在依托绩效管理平台，每月可只需召开一次月度回顾及安全讲评会就把工作中的问题解决了。绩效管理的有效实施使公司的各项管理更加规范，资金的使用、人事的调动和物资的调配首先看机构的 KPI，否则将会影响机构主要负责人的绩效并连带机构所有员工。规范化的管理，将使企业逐步成为节约型企业，创造出更大的价值。

结束语

当今世界经济动荡不定，企业的经营环境发生着剧烈变化。我们正处在淘汰别人或被别人淘汰的大变革时代。要在这样激烈的竞争时代中生存与发展，不提高自身的能力与水平是不可想象的。随着新一轮电力体制改革的深入，电网公司将面临新的严峻挑战。一方面电力企业重组后，电网公司不仅要面对来自整个社会的竞争，还要面对电力企业之间更加直接，更加激烈的竞争；另一方面电力体制改革对电网公司的经营管理，尤其是优质服务提出了更高的要求。然而由于计划经济体制的影响，电力企业长期垂直一体化的管理模式与市场化运营还有一定差距。如何应对挑战，转变管理模式，提高企业绩效水平已成为电网公司急需解决的问题。本论文通过对绩效管理理论的研究和河南省公司原有绩效考核体系的分析，结合公司基础管理现状，提出了设计以战略为导向的绩效管理体的设想。

在绩效管理体的设计过程中，考虑到首先的工作是尽快建立起绩效管理体的基本框架，加强员工的绩效意识，转变管理人员的观念，使绩效管理的思想能够为大多数员工所接受，因此绩效管理体的设计是以进行起来简单易行为主，以后再逐渐深入，所制定的一些绩效指标也比较粗糙，有待下阶段对其进行细化和改进，从而完善整个绩效管理体。

本文的研究探索只是初步的尝试，还有很多需要进一步丰富和完善之处，请各位专家提出宝贵意见。

参考文献

- [1][美]加里·德斯勒,刘昕、吴雯芳等(译),人力资源管理,中国人民大学出版社,2002年
- [2][美]彼得·F·德鲁克,公司业绩评价,中国人民大学出版社,2000年
- [3]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年8月
- [4]马建堂、刘海泉,中国国有企业改革的回顾与展望,首都经济贸易大学出版社,2000年2月
- [5]孟建民,中国企业效绩评价,北京:中国财政经济出版社,2002年5月
- [6]饶征、孙波,以KPI为核心的绩效管理,中国人民大学出版社,2003年
- [7]杜映梅,绩效管理,北京:对外经济贸易大学出版社,2003年
- [8]付亚和、许玉林,绩效考核与绩效管理,电子工业出版社,2003年
- [9]张建国、徐伟编著,绩效体系设计——战略导向设计方法,北京工业大学出版社,2003年
- [10]方振邦,绩效管理,北京:中国人民大学出版社,2003年
- [11]李萍莉,经营者业绩评价——利益相关者模式,浙江人民出版社,2001
- [12]仲理峰,时勤,绩效管理的几个基本问题,南开管理评论,2002.3
- [13]区小鹏、雷鸣,业务流程重组(BPR)——企业获胜的武器,商业研究,2002年1月总第237期
- [14]王继承,绩效考核操作实务,广州:广东经济出版社,2003年1月
- [15][美]哈罗德·孙茨、海因茨·韦里克,管理学,经济科学出版社,1998
- [16][美]罗伯特·迈克沃,绩效管理,北京:中国标准出版社,2000年
- [17]侯光明等,现代管理激励与约束机制,高等教育出版社,2002年
- [18]原国家电力公司,三项责任制考核办法,2000年
- [19]任佩瑜等,企业改革绩效评价体系浅析,经济体制改革,2001年3月
- [20]周晓华,电力企业绩效评价的现状分析及建议,电力技术经济,2001.6月
- [21]Wayne F Casio, Managing Human Resources, Mc Graw-Hill, 1995年
- [22]栾庆伟、尹洪亮,平衡计分卡(Balanced Score card)——新的战略绩效评价和战略管理系统,大连大学学报,2003年2月
- [23]黄卫伟,基于流程的绩效度量体系设计方法,经济理论与经济管理,2003
- [24]蔡树堂,企业战略管理(M),北京:石油工业出版社,2002年
- [25]奚玉芹、金永红,企业薪酬与绩效管理体系设计,机械工业出版社,2004
- [26]武欣,绩效管理实务手册,北京:机械工业出版社,2001年

- [27] 哈佛对平衡记分卡的理解,
<http://www.hroot.com/publish/view.asp?id=4584>
- [28] 绩效管理关键在于“过程”,
http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=89862
- [29] 绩效管理推动过程中的问题思考,
http://www.21hr.net/web2/Article_Show.asp?ArticleID=3467
- [30] 企业做好绩效管理的四种方法,
http://www.chinahrd.net/zhi_sk/jt_page.asp?articleid=88575
- [31] 如何全面构建企业的绩效管理体系,
http://www.21hr.net/web2/Article_Show.asp?ArticleID=3466
- [32] Schuler, R. S. & Jackson, Human Resource Management: positioning For the 21st Century, West Publishing Company, NewYork, 1996
- [33] Amerstrong, M. & Baron, performance Management: The new reality. London: Institute of Personnel and Development, 1999
- [34] 理查德·威廉姆斯, 组织绩效管理, 北京: 清华大学出版社, 2002
- [35] 郑晓明, 现代企业人力资源管理导论, 北京: 机械工业出版社, 2003
- [36] 堪新民、武志鸿, 绩效考评方法, 广东: 广东经济出版社, 2002年
- [37] 张德, 人力资源开发与管理(第二版), 清华大学出版社, 2001年
- [38] 郑晓明、吴志明, 工作分析实务手册, 机械工业出版社, 2002年
- [39] 王璞, 人力资源管理咨询实务, 北京: 机械工业出版社, 2003年
- [40] 熊超群、梅志国, 目标管理与绩效考核实务, 广东经济出版社, 2004年

致 谢

本论文的完成得到了我尊敬的导师天津大学杜纲教授的亲切关怀和悉心指导，导师精深的学术造诣，严谨的治学态度，实事求是、平易近人的工作作风，让我获益匪浅，终生难忘。在此，向我尊敬的导师表示最诚挚的感谢！

本文在调研、搜集资料、整理信息等过程中，得到了公司人力资源部、政策研究室等领导 and 同事们的大力支持，也向他们表示衷心的感谢！感谢学习期间给予我们知识和帮助的天津大学管理学院及研究生院的领导和老师们！感谢单位领导、同事及家人对我学习的大力支持！