

行业绩效考核指标库大全之
电力企业绩效考核

目 录

第 1 章 绩效指标设计与绩效考核

1.1 绩效指标设计

1.2 绩效考核方法

1.3 绩效考核实用文案

第 2 章 电力企业绩效考核全案

2.1 生产运行部关键绩效考核指标

2.2 工程管理部关键绩效考核指标

2.3 技术管理部关键绩效考核指标

2.4 安全监察部经理绩效考核指标量表

2.5 经营策划部经理绩效考核指标量表

2.6 营销管理部经理绩效考核指标量表

2.7 发电企业绩效考核制度

2.8 供电企业绩效考核制度

2.9 安全监察部绩效考核方案

第 1 章 绩效指标设计与绩效考核

1.1 绩效指标设计

1.1.1 绩效考核概述

1. 绩效考核

绩效考核，也称绩效考评，是针对企业中每位员工所承担的工作，通过应用各种科学的方法，对员工的工作行为、工作效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价，并将评价结果反馈给员工的过程。

2. 绩效管理

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业战略的一种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立、目标的分解、业绩的评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工持续改进业绩从而最终实现企业战略及目标的一种管理方法。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，从而改进并提高企业的绩效水平。

1.1.2 绩效指标设计

1. 绩效指标

绩效指标是一种行为的信号，通常是以量化的形式来表述某种活动特征的一种测量工具，这种测量既可以是绝对性的，也可以是相对性的。

2. 绩效指标设计的原则

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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，从而失去了设立该考核指标的意义。

(4) 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。

(5) 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。

3. 绩效指标设计的方法

(1) 基于企业经营目标分解的设计方法

基于企业经营目标分解的设计方法是指为完成战略任务而将企业经营目标逐层分解到每个部门及相关人员的一种指标设计方法。通过这种方法得到的指标所考核的内容都是每个人最主要的且必须完成的工作。

(2) 基于工作分析的设计方法

通过职务说明书或岗位职责说明可以把多种类型的工作分成必须做 (Must)、应该做 (Ought) 和要求做 (Need) 三种,而这种指标设计法就是找出必须做、可衡量的工作,并把它们设为绩效考核的指标。

(3) 基于综合业务流程的设计方法

基于综合业务流程的设计方法是根据被考核对象在流程中所扮演的角色、肩负的责任以及同上游、下游之间的关系,来确定衡量其工作的绩效指标的一种设计方法。

1.2 绩效考核方法

1.2.1 目标管理绩效考核法

1. 目标管理概述

管理大师彼得·德鲁克最早提出了“目标管理” (Management By Objectives, MBO) 的概念。德鲁克认为,目标管理是根据重成果的思想,先由企业确定并提出在一定时期内期望达到的理想总目标,然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标并积极主动使之实现的一种管理方法。

目标管理的设计思想是通过有意识地为员工设立一个目标,实现影响其工作表现的目的,进而达到改善企业绩效的效果。

2. 目标管理考核法操作流程

目标管理考核法的操作流程,如图 1-1 所示。

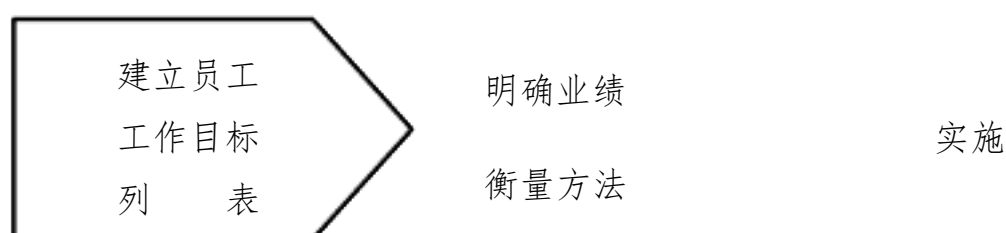


图 1-1 目标管理考核法的操作流程

(1) 建立员工工作目标列表

员工工作目标列表的编制由员工及其上级主管共同完成。目标的实现者同时也是目标的制定者，这样有利于目标的实现。

(2) 明确业绩衡量方法

一旦某项目标被确定用于绩效考核，必须收集相关的数据，明确如何以该目标衡量业绩，并建立相关的检查和平衡机制。

(3) 实施业绩评价

在给定时间期末，将员工业绩与目标相比较，从而评价业绩，识别培训需要，评价组织战略成功性，或提出下一时期的目标。

1.2.2 关键业绩指标绩效考核法

1. 关键业绩指标概述

关键业绩指标（Key Performance Indicators, KPI），是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是对企业运作过程中关键成功要素的提炼和归纳。

关键业绩指标设计的思想是通过把影响 80% 工作的 20% 关键行为进行量化设计，变成可操作性的目标，从而提高绩效考核的效率。关键业绩指标的个数一般控制在 5~12 个之间。

2. 关键业绩指标考核法操作流程

关键业绩指标考核法的操作流程，如图 1-2 所示。

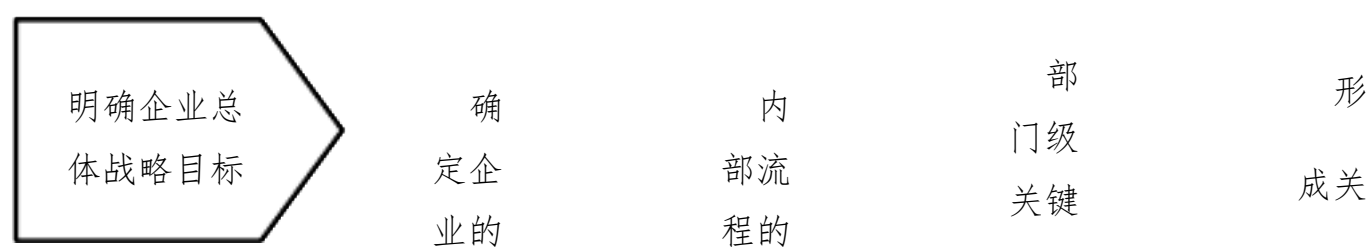


图 1-2 关键业绩指标考核法的操作流程

(1) 明确企业总体战略目标

根据企业的战略方向，从增加利润、提升盈利能力、提高员工素质等角度分别确定企业的战略重点，并运用关键业绩指标的设计方法进行分析，从而明确企业总体战略目标。

(2) 确定企业的战略支目标

将企业的总体战略目标按照内部的某些主要业务流程分解为几项主要的支持性子目标。

(3) 内部流程的整合与分析

以内部流程整合为基础的关键业绩指标设计，将使员工知道自己的指标和职责是为哪一

个流程服务的，对其他部门乃至企业的整体运作会产生什么样的影响。所以说，要进行关键业绩指标细化的前提是进行内部流程整合与分析。

(4) 部门级关键业绩指标的提取

通过对组织架构与部门职能的理解，对企业战略支目标进行分解。在分解的同时要注意根据各个部门的职能对分解的指标进行调整补充，并兼顾其与部门分管上级的指标关联度。

(5) 形成关键业绩指标体系

根据部门关键业绩指标、业务流程以及各岗位的工作说明书，对部门目标进行分解。根据岗位职责对个人关键业绩指标进行修正与补充，建立企业目标、流程、职能与职位相统一的关键业绩指标体系。

1.2.3 平衡记分卡绩效考核法

1. 平衡记分卡概述

平衡记分卡（Balanced Score Card, BSC）始创于1992年，是由哈佛大学商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴国际方案总裁戴维·诺顿设计的。平衡记分卡将企业的远景、使命和发展战略与企业的业绩评价系统联系起来并把企业的使命和战略转变为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。平衡记分卡以企业的战略为基础，并将各种衡量方法整合为一个有机的整体，它既包含了传统绩效考核的财务指标，又通过增加顾客满意度、内部流程、学习和成长等业务指标来补充说明财务指标，使整个绩效考核体系更趋完善。

2. 平衡记分卡考核法操作流程

平衡记分卡考核法的操作流程，如图1-3所示。

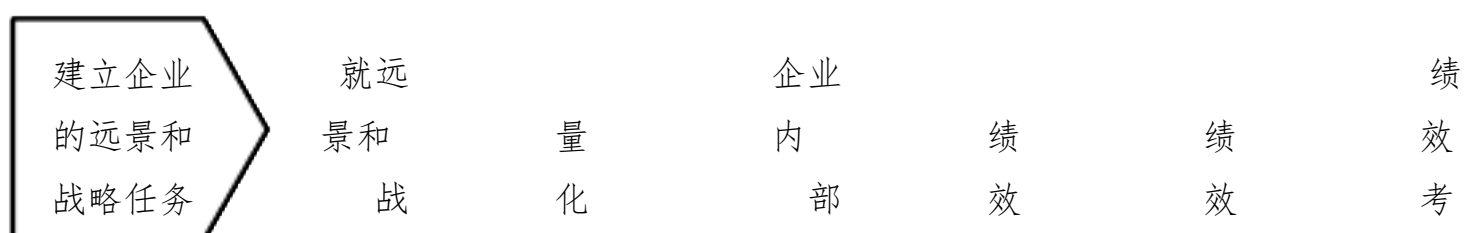


图 1-3 平衡记分卡考核法的操作流程

(1) 建立企业的远景和战略任务

通过调查采集企业各种相关信息资料，运用态势（Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats, SWOT）分析、目标市场价值定位分析等方法对企业内外部环境和现状进行系统全面的分析，进而确立企业的远景和战略任务。

(2) 就远景和战略任务达成共识

与企业的所有员工沟通企业的远景与战略任务，使其对企业的远景和战略任务达成共识。

根据企业的战略，从财务、客户、内部运营、学习发展四个方面设定具体的绩效考核指标。

（3）确定量化考核指标

为上述四个方面的目标找出具体的、可量化的业绩考核指标。

（4）企业内部的沟通与教育

加强企业的内部沟通，利用各种信息传输的渠道和手段，如刊物、宣传栏、电视、广播、标语、会议等，对企业的远景规划与战略构想在全体员工中进行深入的传达和解释，并把绩效目标以及具体的衡量指标逐级落实到各级组织，乃至基层的每一位员工。

（5）绩效目标值的确定

确定每年、每季、每月的业绩衡量指标的具体数字，并与企业的计划和预算相结合。将每年企业员工的浮动薪酬与绩效目标值的完成程度挂钩，形成绩效奖惩机制。

（6）绩效考核的实施

为保障平衡记分卡的顺利实施，应当不断强化各种管理基础工作，完善人力资源信息系统，加强定编、定岗、定员、定额，促进员工关系和谐，注重员工培训与开发。

（7）绩效考核指标调整

考核结束后，及时汇报企业各个部门的绩效考核结果，听取员工的意见，通过评估与反馈分析，对相关考核指标做出调整。

1.2.4 全方位绩效考核法

1. 全方位绩效考核法概述

全方位绩效考核法又称为 360 度考核法，是一种较为全面的绩效考核方法。它强调从与被考核者发生工作关系的多方主体那里获得被考核者的信息。这些信息的来源包括：来自上级监督者的自上而下的反馈（上级）；来自下属的自下而上的反馈（下属）；来自平级同事的反馈（同事）；来自企业内部的协作部门和供应部门的反馈；来自企业内部和客户的反馈以及来自本人的反馈。

2. 全方位绩效考核法操作

全方位绩效考核法的操作流程，如图 1-4 所示。

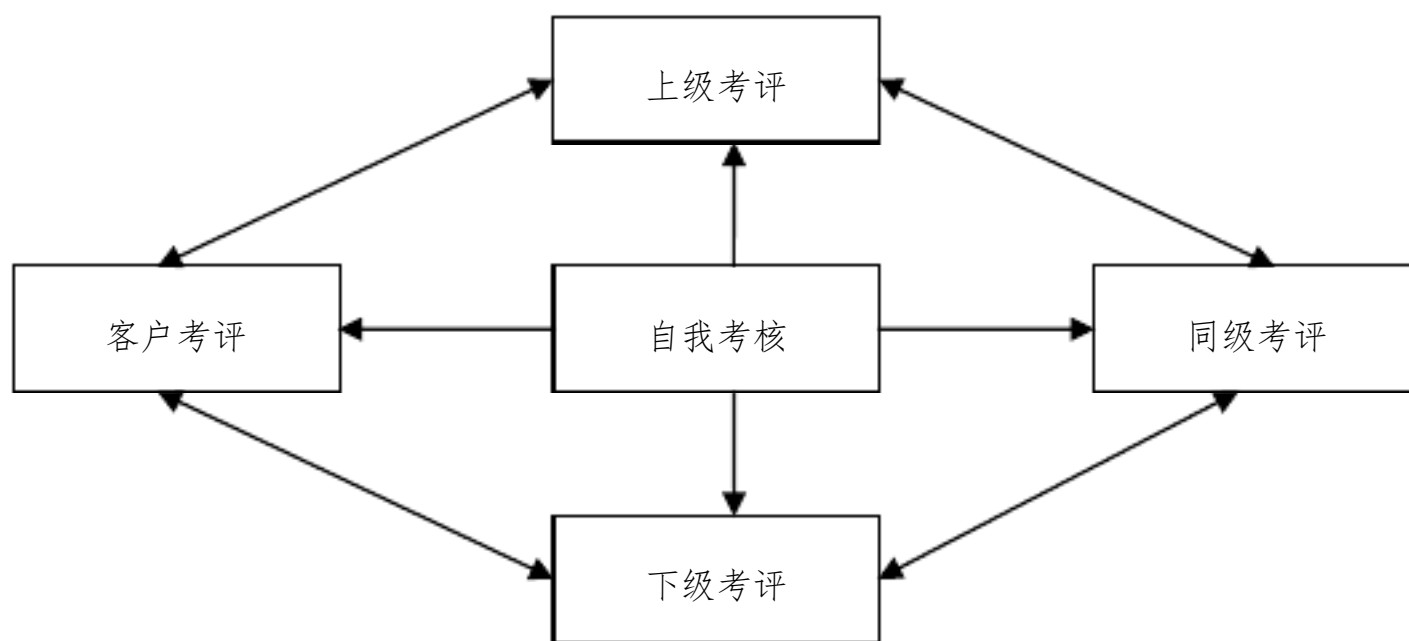


图 1-4 全方位绩效考核法的操作流程

(1) 上级考评

上级考评的实施者一般为被考评者的直接上级，也是绩效考核中最主要的考评者。

(2) 同级考评

同级考评者，一般为与被考评者工作联系较为密切的人员，他们对被考评者的工作技能、工作态度、工作表现等较为熟悉。

(3) 下级考评

下级对上级进行考评，对企业民主作风的培养、企业员工之间凝聚力的提高等方面起着重要的作用。

(4) 自我考评

自我考评是被考评者本人对自己的工作表现进行评价的一种活动，它一方面有助于员工提高自我管理能力；另一方面可以取得员工对绩效考核工作的支持。

(5) 客户考评

对于那些经常与客户打交道的员工来说，客户满意度是衡量其工作绩效的主要标准。

1.3 绩效考核实用文案

1.3.1 绩效考核实施工作计划

文本名称	绩效考核实施工作计划			受控状态	
				编 号	
<p>一、目标概述</p> <p>本公司自××年开始推行绩效考核工作至今，在改善员工绩效方面取得了一定的成绩，同时在具体操作中，也有许多地方急需改进和完善。人力资源部将此项工作列为本年度的重要任务之一，其目的就是通过完善绩效评价体系，达到绩效考核应有的效果，实现绩效考核的根本目的。</p> <p>人力资源部在上一年度推行绩效考核工作的基础上，将着手进行公司本年度绩效评价体系的完善，并使之能够更好地为公司发展服务。</p> <p>二、具体实施计划</p> <p>1. ××年×月31日前完成对绩效考核制度和配套考核方案的修订与撰写，提交公司总经理办公会审议通过。</p> <p>2. 自××年×月1日开始，按修订完善后的绩效考核制度在公司全面推行绩效考核。</p> <p>3. 具体设想</p> <p>(1) 建议对现行基本制度进行完善</p> <p>结合上一年度绩效考核工作中存在的不足，对现行《绩效考核细则》、《绩效考核实施办法》及相关使用表单进行修改。建议大幅度修改考核的形式、项目、办法、结果反馈与改进情况跟踪、结果运用等方面，保证绩效考核工作的良性运行。</p> <p>(2) 建议将目标管理与绩效考核分离并平行进行</p> <p>目标管理的检查作为修正目标的经常性工作，其结果仅作为绩效考核的参考项目之一。</p> <p>(3) 建议推行全员绩效考核</p> <p>上一年度仅对部门经理级以下员工进行了绩效考核，而忽视了对高层的绩效考核，从而使考核效果大打折扣，本年度人力资源部在完善绩效评价体系之后，将对全体员工进行绩效考核。</p> <p>4. 本年度绩效考核工作的起止时间为××年×月1日到××年×月31日。人力资源部完成此项工作的标准就是保证绩效评价体系平稳、有效运行。</p> <p>三、注意事项</p> <p>1. 绩效考核工作牵涉到各部门各员工的切身利益，因此人力资源部在保证绩效考核结果能科学合理利用的基础上，要做好各部门绩效考核的宣传与培训工作，从正面引导员工用积极的心态对待绩效考核，以期达到通过绩效考核改善工作流程、提高工作绩效的目的。</p> <p>2. 绩效评价体系对于公司来说还是一件新生事物，由于经验不足，难免会出现一些意想不到的困难和问题，人力资源部将在操作过程中着重听取各方面人员的意见和建议，及时调整和改进工作方法。</p> <p>3. 绩效考核工作本身既是一项沟通的工作，也是一个持续改善的过程。人力资源部在操作过程中需注意纵向与横向的沟通，确保绩效考核工作的顺利进行。</p> <p>四、需支持与配合的事项和部门</p> <p>1. 修订后的各项绩效考核制度、方案、表单等文本需经公司各部门经理、主管副总经理及董事会共同审议。</p> <p>2. 为保证绩效考核工作的顺利推行，公司需成立绩效考核推行委员会对绩效考核的推行与实施负责。建议公司至少应有一名高层领导参加，人力资源部作为具体承办部门将承担方案起草、方法制定、协调组织、记录核查及汇总统计等职责。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

文本名称	绩效考核实施总结报告	受控状态	
		编号	

一、总体运行说明

××年度绩效考核工作已经结束，为了更好地总结本年度绩效考核经验与不足，便于下年度绩效考核工作的开展，特总结如下。

二、本年度绩效考核结果

本年度绩效考核已覆盖公司所有员工，整个考核体系包括公司级 KPI 指标考核、部门级 KPI 指标考核与岗位 KPI 指标考核三种，通过最后的数据收集与分析，可以认定在我公司推行该考核体系是有效的，初步达到了绩效量化管理的目标，下面就 KPI 达成情况做出说明。

(一) 公司级 KPI 指标

公司级 KPI 指标一共 10 项，在本公司全体员工的共同努力下，全面超额完成了在年初设定的各项 KPI 指标的目标值。

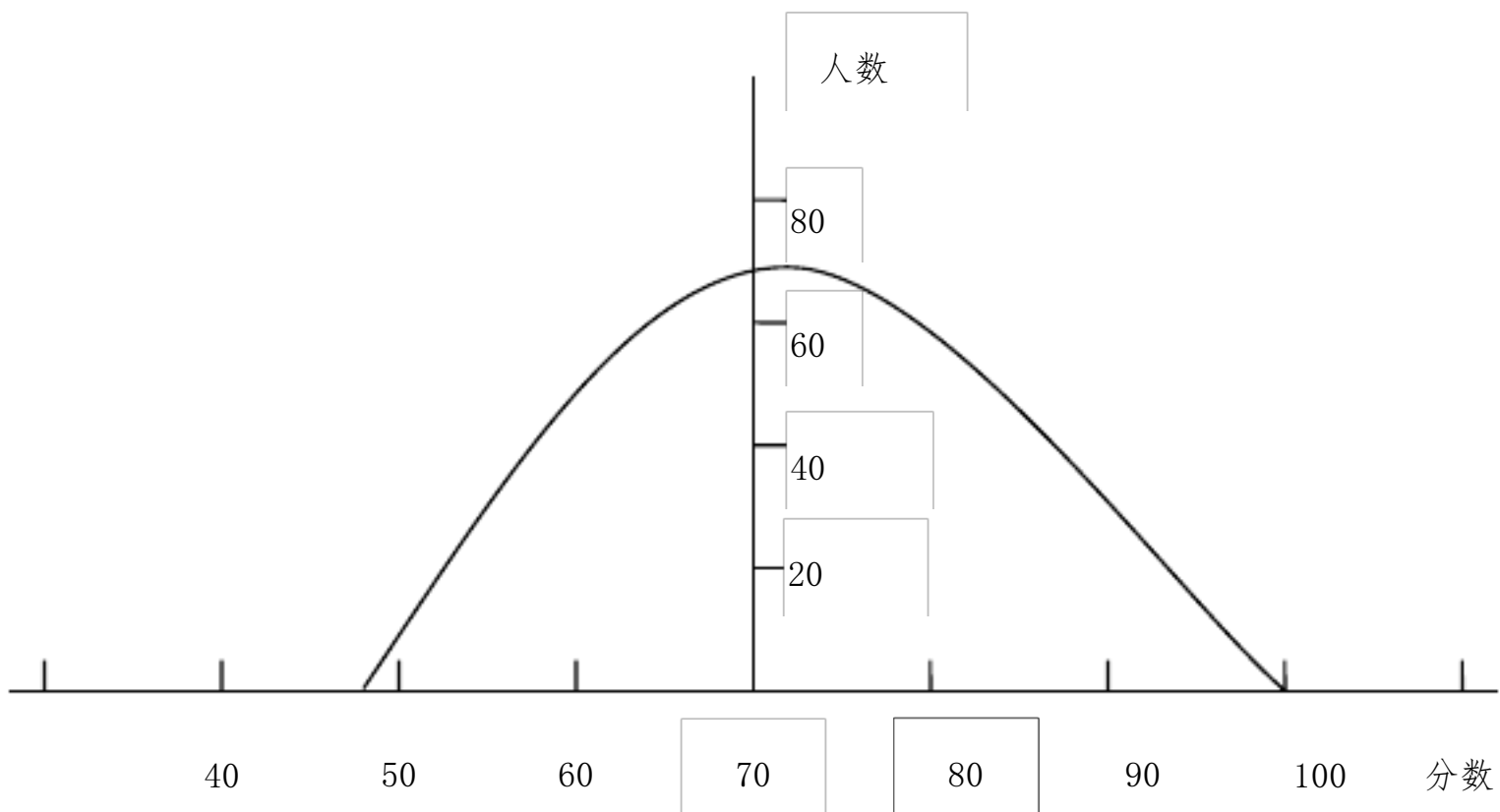
(二) 部门级 KPI 指标

××年度各部门 KPI 完成情况如下表所示。

××年度各部门 KPI 完成情况表

部门	设定量		完成量		综合得分
	指标项数	权重	指标项数	权重	
生产部	10	100%	9	90%	90
销售部	9	100%	9	100%	100
研发部	8	100%	6	80%	80
质检部	8	100%	8	100%	100
采购部	8	100%	7	95%	95
仓储部	9	100%	8	80%	80
财务部	8	100%	8	100%	100
行政部	10	100%	8	90%	90
人力资源部	10	100%	8	85%	85

××年度本公司所有员工 KPI 考核成绩分布如下图所示。



员工 KPI 考核成绩分布图

(一) 考核本身设计问题

绩效考核的前提是需要有稳定的组织结构与科学的职位描述体系，但这些正是我们所欠缺的，会导致某些考核指标及流程设计不够全面。

(二) 沟通问题

考核实施操作过程中的关键问题是考核者与被考核者之间的沟通问题。如果部门经理在协助下属员工制定其个人工作目标时不与本人进行充分沟通，考核过程中没有进行引导与协助，那么最后的考核结果肯定是失效的，就不会起到绩效改进的作用。以本次考核为例，部分考核数据的失效就缘于这一问题。

(三) 认识问题

部分员工（也包括一部分中层管理人员）在认识上还不十分到位，他们认为绩效考核是人力资源部的工作，对于他们来说只是一个形式，所以从思想上还不够重视。此外在考核实施过程中，有的员工认为考核无非就是考核者找员工的麻烦，这些负面的认识误区在操作中使被考核者产生了明显的抵触与排斥情绪。

(四) 推动问题

考核推动仍然非常重要，除了人力资源部的强力推行之外，中高层领导的强力支持也是不可缺少的。

四、应对策略

(一) 优化绩效考核体系

通过本年度绩效考核的实践，对绩效考核体系进行有针对性的完善，尤其是那些反映问题较多或所占权重较大的考核指标。

(二) 加强绩效考核培训

通过增加对全体员工的绩效考核知识培训，逐步导入绩效考核理念，使绩效考核成为一种习惯。

(三) 加强沟通

人力资源部应加强与考核试行部门之间的沟通，通过表格或其他方式做好部门经理与下属员工之间考核沟通与互动的引导作用。

(四) 强力推行

绩效考核工作虽然由人力资源部牵头，但需要公司自上而下的强力推行，关键是中高层领导的推行力度要大。所以，人力资源部的工作重点就是要加强绩效考核系统面向中高层管理者的推行工作。

(五) 与薪酬挂钩

绩效考核只有与薪酬挂钩，才能获得员工的重视，也才能够在考核中充分暴露一些原本无法暴露的问题，然后通过调整并不断优化考核体系，最终真正达到激励员工不断改进绩效的作用。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/126035224140010215>