



现代电力服务业丛书

# 电力企业绩效考核

DIANLI QIYE JIXIAO KAOHE

>>>> 刘贵生 编著



上海财经大学出版社

现代电力服务业丛书

上海市高等学校本科教育高地建设教材

# 电力企业绩效考核

刘贵生 编著



上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

电力企业绩效考核/刘贵生编著. —上海:上海财经大学出版社,  
2006.5

(现代电力服务业丛书)

ISBN 7-81098-628-7/F·578

I. 电… II. 刘… III. 电力工业-工业企业管理:人事管理  
IV. F407.616

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 027031 号

责任编辑 王永长

封面设计 周卫民

DIANLI QIYE JIXIAO KAOHE

电力企业绩效考核

刘贵生 编著

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海市印刷十厂印刷

上海宝山周巷印刷厂装订

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

---

890mm×1240mm 1/32 10 印张 288 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 20.00 元



**刘贵生** 男，1962年生，毕业于上海财经大学，获企业管理硕士学位。现为上海电力学院管理与人文学院副院长、副教授。曾获上海市育才奖。从教22年，主要涉足经济学、管理学和统计学的教学和研究工作。长期担任国家电力公司大中型发电、供电企业领导干部工商管理培训的教学工作，声誉颇佳。在《社会科学》等杂志上发表论文数十篇。

现代电力服务业丛书编审委员会

主 编 李国荣

副 主 编 刘贵生 彭文兵

编委会成员 施泉生 解 群 程 创 杨俊保

顾群音 李安波 孔艳杰 王志龙

丛书策划 王永长

# 总 序

现代服务业是依托现代化新技术、新业态和新的服务方式,创造需求,引导消费,向社会提供高附加值、高层次、知识型的生产服务和生活服务。在全球经济化竞争中,现代服务业已成为一个国家或地区经济增长的重要动力和现代化的重要标志。我国已把现代服务业作为经济发展的一项重要战略,优先发展现代服务业是上海新一轮发展的重中之重。现代服务业是否能持续健康发展主要取决于人力资本的投入。高人力资本含量的投入,是提高现代服务业生产率水平的基本途径,这就需要普遍提高劳动力的教育程度和科技素质。

上海市教委在深入研究分析上海高等教育各层次、各学科的教育资源现状的基础上,依据国家对上海近、中期人才培养的要求,依据上海建设“四个中心”的国家战略以及上海对先进制造业、现代服务业人才的需求,于2005年启动了“上海高等学校本科教育高地建设”项目,确定了金融保险、海关物流、外贸经济等十大高地,采用“项目申报制”,每年投入专项资金重点建设。目标是将上海高校的一批专业建设成为上海乃至全国现代服务业人才培养重要基地,形成全国高校现代服务业教学研究与师资培训中心,使上海的一批高校本科专业成为在国内外有一定知名度和影响力的本科教育高地,为上海现代服务业发展提供人力资本保障。上海电力学院的电力经济管理作为一个专业群进入本科教育高地建设。

电力行业传统上被视为第二产业。随着电力技术、产业结构的升

级,随着电力行业内集聚和分化的加剧,电力服务、电力供应、电力工程咨询等成为现代服务业不可或缺的部分,由此现代电力服务业应运而生。上海电力学院作为一所办学历史悠久、电力行业背景突出的高校,怎样在属地后更好地为上海地方经济服务,为发展上海的现代服务业战略服务,一直是我們思考和期望的问题。在服务上海经济的同时又能提升我院的本科教育水平,使我们的电力经济管理专业成为国内具有特色的管理专业,成为全国电力经济管理人才培养重要基地和电力经济管理教学研究与师资培训中心,这是我們努力的方向。

我院正在承担的上海市电力经济与管理本科高地建设项目,明确了要与上海优先发展现代服务业的战略要求相适应。本丛书反映了本院本科教育高地建设的要求,是本科教育高地建设的成果之一。本丛书的作者长期从事电力经济管理的教育工作,熟悉电力行业,他们的专业背景和勤奋努力,相信能给本丛书增添不少光彩。本丛书计划编撰、出版10本,它们分别是:《电力企业绩效考核》、《电力金融》、《电力技术经济学》、《电力国际贸易》、《电力工程造价管理》、《电力市场》、《电力服务营销》、《电力企业信息化与决策支持》、《电力交易与风险控制》、《电力企业安全评价》等。

本丛书适合现代电力服务业和其他电力企业的中、高层管理者阅读,也适合电力经济管理专业的大学生和研究生。因此,它们既可以作为电力行业中、高层管理人员的培训教材,也可以作为电力经济管理专业的本科和研究生教学用书。

感谢上海财经大学出版社的同志们,他们怀着发展我国电力经济管理科学的热情和提高电力经济管理本科教育水平的愿望,经过反复论证,使这套丛书得以出版。愿这套丛书的出版能够真正起到提升电力经济管理本科教育水平的目的,为培养现代电力服务业新型人才作出我们应有的努力。

李国荣

2006年2月

# 前 言

我国的电力企业自 1989 年起,开展了长达十余年的创一流、达标活动。这一活动从根本上改变了电力企业特别是火力发电厂的生产面貌,大幅度提高了电力企业的安全文明生产水平、设备健康水平和整体管理水平。电力企业在达标、创一流的活动中积累了很多有价值的管理经验,培育了很多优良的工作方式、方法,建立了有效的工作载体。但是,回顾这一段历程,有一些经验教训是值得总结的。第一,达标、创一流活动在运作机制上存在一定的缺陷,它是行政干预下对企业的检查和评比,而不是企业的一种自主行为,因此,必然会产生形式主义的东西。第二,电力企业的达标、创一流活动是在没有企业战略的背景下由上级行政单位自上而下展开的,它与企业的战略、战略目标是割裂的,因而达不到提升企业核心竞争力的目的。第三,这种达标、创一流活动并不能夯实电力企业的管理基础工作,它仅仅是企业的一项短期行为,不能对电力企业的管理工作产生长远的影响。

鉴于此,在肯定达标、创一流活动对电力企业的发展起到较大作用,认真总结并从中汲取有益的经验,继承和发扬电力企业长期实践所形成的优良传统的同时,应注意其存在的问题,在改善原有管理方式的基础上,逐步建立适应企业实际情况的新的管理方式。在深化电力体制改革,形成政企分开、公平竞争、开发有序、健康发展的电力市场体系



后,如何科学、客观、理性评估企业的绩效就摆在了电力企业的议事日程上了。

什么是绩效考核?最近二三十年中有许多人根据自己的研究对绩效考核进行了定义。从这些定义中,我们不难发现,绩效考核与组织或个人的工作能力、工作过程、工作结果、工作行为、所作评价、制度建立等关系密切。随着科技进步,生产力水平的提高,先进的企业管理观念方式不断出现。现代的绩效考核与管理被赋予了更深刻的意义,即从如何提高企业核心竞争力角度进行思考,通过系统化的绩效考核和管理与企业的核心能力相联系,确保组织具有不断提升的竞争能力。因此,从20世纪90年代起,关键绩效考核体系、平衡计分卡、标杆超越等旨在面向企业战略、提高企业核心竞争力的系统化评估体系,开始获得广泛的应用。因此,现代的绩效考核是从企业战略、提高企业核心竞争力出发,以提高企业的综合能力为目的,以现代绩效管理为手段,实现企业与员工的利益共享和双赢。

现代绩效考核是非常个性化的,不同行业、不同企业,甚至同一个企业的不同发展阶段,其绩效考核的重点、要求、目的都是不一样的。因此,有必要研究建立一套有电力行业特色的绩效考核理论体系。本书在这方面作了一点小小的探索。本书共分三大部分、十三章。第一部分为战略性绩效考核,第二部分为绩效考核体系,第三部分为电力企业绩效考核技术与实务。愿本书的出版能为电力企业的绩效考核工作提供理论上的指导和方法技术上的帮助。

作者  
2006年2月

# 目 录

总序/1

前言/1

## 第一部分 战略性绩效考核

### 第一章 电力企业绩效考核概述/3

- 第一节 电力企业的生产及管理特点/3
- 第二节 电力企业绩效考核特点/6
- 第三节 电力企业实施绩效考核的重要性/7
- 第四节 电力企业绩效考核的历史沿革/8
- 第五节 电力企业实施绩效考核难点分析/10

### 第二章 基于战略的电力企业绩效考核/16

- 第一节 绩效考核基础/16
- 第二节 战略性绩效考核/25
- 第三节 建立电力企业战略性绩效考核模型/31
- 第四节 塑造高绩效的电力企业组织文化/34

## 第二部分 绩效考核体系

### 第三章 绩效考核体系设计/39

- 第一节 有效绩效考核体系的特征与条件/39
- 第二节 绩效考核体系设计原理/46
- 第三节 绩效考核体系的构建流程/56

### 第四章 绩效考评指标/61

- 第一节 设计绩效考评指标的基本要求/61
- 第二节 绩效考评指标的分类/64
- 第三节 考核指标设计步骤/72
- 第四节 绩效考评指标的设计方法/73
- 第五节 绩效考评指标的量化/75

### 第五章 绩效考核量表的开发/82

- 第一节 绩效考核量表开发步骤/82
- 第二节 常用绩效考核量表操作措施/104

### 第六章 绩效考核信息的来源/117

- 第一节 谁来考评/117
- 第二节 对考评者的培训/128
- 第三节 考评中应注意的问题/131

### 第七章 绩效考核结果反馈/134

- 第一节 绩效反馈的有效性条件/134
- 第二节 绩效反馈的执行程序/135
- 第三节 绩效反馈面谈/142

**第八章 绩效考核结果的应用/148**

- 第一节 绩效考核的争端解决/148
- 第二节 考核结果分析/149
- 第三节 绩效评价结果的利用/156

**第九章 绩效考核中的误区/162**

- 第一节 考核者的误区/162
- 第二节 考核方法误区/174
- 第三节 被考核者的误区/177
- 第四节 纠正绩效考核偏误的策略/178

**第三部分 电力企业绩效考核技术与实务**

**第十章 电力企业绩效考核——基于关键绩效指标/183**

- 第一节 关键绩效指标概述/183
- 第二节 关键绩效指标设计/186
- 第三节 基于关键绩效指标的电力企业绩效考核范例/191

**第十一章 电力企业绩效考核——基于目标管理/208**

- 第一节 目标管理概述/208
- 第二节 目标管理流程/217
- 第三节 常用目标管理工具/222
- 第四节 基于目标管理的电力企业绩效考核范例  
——以某供电局为例/228

**第十二章 电力企业绩效考核——基于平衡计分卡/236**

- 第一节 平衡计分卡概述/236
- 第二节 平衡计分卡内容体系/242
- 第三节 编制平衡计分卡/246
- 第四节 平衡计分卡实施应用/253

第五节 基于平衡计分卡的电力企业绩效考核范例/259

### 第十三章 电力企业绩效考核的其他可用模式/268

第一节 基于360度反馈的绩效考核/268

第二节 以业绩报告为基础展开绩效考核/273

第三节 以员工比较为基础的绩效考核/276

第四节 针对员工行为及个性特征的绩效考核/278

第五节 以个人绩效合约为基础的绩效考核/286

第六节 以特殊事件为基础的绩效考核/288

第七节 其他绩效考核方法/290

第八节 电力企业中层管理人员绩效考核范例  
——以某电力公司为例/292

参考文献/301

后记/303

# 第一部分

---

## 战略性绩效考核

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

# 第一章 电力企业绩效考核概述

绩效是组织管理的永恒主题。任何组织的管理活动都是为了获得某种绩效。绩效的概念可以从多重角度去理解。管理学上的绩效是指组织期望的结果,包括个人绩效和组织绩效。经济学意义上的绩效是指组织员工所获得的工作成果。社会学上的绩效是指组织员工所承担的社会职责。电力企业的绩效考核模式在电力体制改革前后有了很大的变化,电力企业正由传统的人事管理向现代人力资源管理转变。而在这个转变过程中,电力企业不断吸收国内外先进的理论和经验,不断探索建立有电力行业特色的人力资源管理体系。

## 第一节 电力企业的生产及管理特点

作为第二次工业革命的产物,电力企业成为国民经济的基础单元。电力生产和管理的特点决定了电力企业的管理模式,从而决定了电力企业人力资源管理工作的内容和工作重点,也决定了企业绩效考核的内容、流程和各种重点。以下对电力企业的生产管理特点分析是基于经济学理论基础之上的。



### 一、电力生产是一种网络式生产——电网系统

联接生产者和消费者的是电网。电网是指高、低压输电系统,它连接各个发电厂并将电厂发出的电力供给分散的多个负荷中心(用户)。形成电网的好处在于安全供电和由于降低了备用发电量而产生的经济性。电力工业的这个特点可以有效地防止电力产品及服务在用户之间的转移,并且用户转向其他供应者的成本较高,这使得电力企业可以方便地实施价格歧视。同时,该特点要求电力企业投入高昂的固定成本,一旦这些固定成本投入后,巨大的沉没成本(Sunk Cost)将成为潜在竞争者的进入壁垒。

### 二、电力生产/消费不同于一般商品的特征

电力生产的技术特点决定了电力有容量成本和电量成本之分,它既涉及投资又涉及运行。电力市场不是理想的充分竞争的市场,它存在各种市场力特权,因此,不宜采用基于充分竞争的市场模式和报、定价体系。用户对电价的反应存在市场间隙,它短期内对电价几乎无弹性,长期情况对电价的弹性也是有限的。投资商对市场电价的反应存在市场滞后,建造发、输电设备需要若干年,而电力又不能大量长期储存,如果仅仅靠市场中的经济学信号引导投资,将造成市场的中长期不稳定。由于电力必须即时平衡,电力消费又几乎没有弹性(刚性),这就使电力成为价格高度易变的商品,从而使电力市场成为具有潜在的高风险获利机会的市场。

### 三、资本对劳动的边际技术替代率低

电力工业是国民经济的动力源,具有资本密集型、技术密集型的特点。一般来说,电力建设投资巨大,周期长。电力企业的资金周转率明显低于其他行业,体现着资本对劳动的边际技术替代率低的特点。