

◎ 引水工程现代化管理系列丛书

王宏江 陈振飞 等 编

绩效管理

JIXIAO GUANLI

天津引滦运用现代科学管理理念，从标准、制度、岗位、流程、绩效、安全、文化、信息系统等八方面构建安全高效的引水工程管理体系，逐步实现管理现代化。



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

◎ 引水工程现代化管理系列丛书

绩效管理

王宏江 陈振飞 等 编

100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元
100044	中国水利水电出版社 北京市三里河路6号	180mm×240mm 1/32开本 2009年2月第1次印刷	0001-2000册	ISBN 7-5084-5432-4 定价：25.00元



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书以引滦三级绩效管理为背景,以翔实的实例对引滦单位绩效管理、部门绩效管理和岗位绩效管理情况进行了全面展示,涵盖了各级绩效管理办法、标准和细则等全部内容。

单位绩效管理实现了引滦工程管理标准与国家一级水管单位考评标准的结合,体现了高标准管理,它是以专业管理的形式体现的,标准涵盖了日常绩效管理、重点工作绩效管理和综合性绩效管理三部分。部门绩效管理中的部门考评标准则划分为业务职能类部门(如水管科、工管科、信息科、人力资源科),非业务职能类部门(如党群办、行政办、财务科和保卫科),运行管理与操作类部门(如泵站所和渠库所),养护类部门(物业分中心和养护分中心)。岗位绩效管理则结合不同岗位设定了不同的考评标准,充分体现了考评指标的量化。

本书适用于引水工程绩效管理人员使用,也可供从事相关绩效管理工作人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

绩效管理/王宏江等编. —北京:中国水利水电出版社,
2009

(引水工程现代化管理系列丛书)

ISBN 978-7-5084-6217-2

I. 绩… II. 王… III. 引水—水利工程—工业企业管理:
人事管理—中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 000184 号

书 名	引水工程现代化管理系列丛书 绩效管理
作 者	王宏江 陈振飞 等 编
出版发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	180mm×240mm 16开本 25印张 488千字
版 次	2009年2月第1版 2009年2月第1次印刷
印 数	0001—2000册
定 价	60.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

引水工程现代化管理系列丛书

编辑委员会

顾问：刘振邦

主任：王宏江

副主任：陈振飞 刘广洲 王志高

委员：(按姓氏笔画排序)

于子明	于文恒	王立义	王立林	王俊华	王相佐
付国群	全继群	刘久贤	刘玉宝	刘尚为	刘恒洲
刘洪兴	刘逸荣	刘裕辉	刘瑞深	刘德友	朱永庚
闫凤新	宋志谦	张金鹏	张 慧	李 烽	杜学君
杨秀富	杨宝伶	杨德龙	汪绍晟	陈玉国	周长全
周 军	周建玉	赵立红	骆学军	唐克聪	徐 勤
高 喆	黄力强	黄燕菊	温志国	程君敏	董树本
阚兴起					

主编：陈振飞

副主编：王志高 刘尚为 杜学君 刘玉宝 唐克聪 王立义

执行主编：王立义

执行副主编：李继明 孙蓟明 程昌杰 张国明

绩 效 管 理 分 册

编 写 人 员：杨爱民 杨 静 王玉珍 谷 川

参加编写人员：（按姓氏笔画排序）

王 敬	王全刚	王永胜	王丽艳	王洪涛	王雅秋
马志颖	车玉华	代小辉	冯俊军	田云云	白金超
刘 颖	刘学民	刘金辉	刘春萍	安兴华	朱云波
许振生	邢占岭	张 发	张金英	张正阳	张雅萍
李立红	李会芹	李晓薇	李淑侠	杨庆永	杨丽敏
杨春好	金 燕	周亚东	郑丽娜	胡丽丽	胡新华
赵明志	赵易成	赵雅楠	闻贺元	秦 铮	秦继辉
高 英	高 柱	高晓芸	黄长亮	龚亚菊	温盛宇
廉铁辉	潘敬阁				

序 言

水是生命之源，是人类社会赖以生存和发展的基础。

我国是一个严重缺水的国家，在世界 153 个国家的人均水资源资料的排位中名列第 121 位，是全球 13 个人均水资源最贫乏的国家之一。目前，全国 668 座城市中有 400 多座缺水，90% 的城市水域受到不同程度的污染。城市和地区的水资源短缺已成为制约我国经济社会可持续发展的重要因素。

为了从根本上解决城市和地区水资源短缺问题，从 20 世纪 80 年代初开始，我国陆续修建了一批引供水工程，这些工程已成为保障相应城市和地区社会经济发展、人民生活水平不断提高的“生命线”。

引滦入津工程是我国第一个大型跨流域引供水工程。自 1983 年建成通水以来，引滦管理者从完善工程、建章立制开始，逐渐加强工程管理的措施和管理力度，从初步的工程环境外貌整治、岗位责任制落实，到借鉴当代企业运行管理模式，实施专业化、流程化、标准化管理；从初期的粗放型管理到现在的精细化管理；从单纯注重设施设备管理到人、水、环境、工程综合协调管理；从传统的人工巡检操作管理到集视频监控、远程自控、优化调度为一体的现代化管理，逐渐探索出了一套具有引滦特色、先进适用的现代化管理方法和管理体系。为与全国水利同行实现知识共享、经验共享，达到相互学习、交流、提高、发展的目的，天津引滦的管理者对多年来的管理实践进行了总结提炼，编写了本套引水工程现代化管

理系列丛书，用朴实的语言把天津引滦在引水工程管理方面的做法和经验介绍给水利同行和读者朋友，希望对大家有所帮助和启迪。

引水工程现代化管理系列丛书包括：《标准管理》、《制度管理》、《岗位管理》、《流程管理》、《绩效管理》、《安全管理》、《信息系统》、《文化手册》等8个单行本。各单行本注重理论联系实际，虽自成体系，但又相互关联，是百余名参加策划、撰稿、审稿的领导、专家和管理、技术人员以及全体引滦人经验和智慧的结晶。中国水利水电出版社的编辑同志也为丛书的顺利出版付出了辛勤的劳动，我们在此表示感谢。

由于编者水平所限，本丛书难免存在错误和不足之处，欢迎水利同行和读者朋友多提宝贵意见。随着天津引滦管理水平的不断提高，我们将在学习国内外先进经验的基础上不断完善修正本丛书，并扩展其内容。

编 者

2008年3月

前 言

绩效是指整个组织、部门和岗位人员的工作表现和业绩成果。绩效管理就是管理者通过一定的方法和途径确保组织、部门和岗位人员的工作表现和业务成果能够与组织的战略目标保持一致并促进组织战略目标实现的过程。引滦的绩效管理则涵盖了单位绩效管理、部门绩效管理和岗位绩效管理三个层面。它同样是为了引滦工程管理任务的层层分解和战略目标的最终实现。

单位绩效管理是引滦绩效管理的第一个层面。它是以引滦专业管理的形式体现的，关系着引滦整体的管理水平及引滦战略目标能否顺利实现，并为其他两个层面的考评指标和标准的设计提供依据；部门绩效管理是个承上启下的管理层面，不仅是单位绩效管理目标实现的基础，也是岗位绩效管理绩效目标设定的前提；岗位绩效管理是单位绩效管理和部门绩效管理目标实现的根本，也是任务分解最细、最全面的单元。

绩效管理向来是人力资源管理工作中的一个重点，也是一个难点。许多行业或单位都有自己的经验做法，都值得相互学习与借鉴。我们将引滦的绩效管理情况汇编成书，希望它能够成为与读者朋友沟通绩效管理工作的一个平台，恳请各位读者多提宝贵意见。

编 者

2008 年 3 月

目 录

序言

前言

单位绩效管理

引滦单位绩效管理考评办法（试行）	3
引滦日常绩效管理考评标准	4
引滦重点工作绩效管理考评标准	40
引滦综合性绩效管理考评标准	49
引滦综合性绩效管理考评标准条文说明	66

部门绩效管理

引滦处级绩效管理考评办法	95
引滦处级绩效管理考评实施细则	98
日常办公绩效管理考评标准（公共部分）	102
人力资源绩效管理考评标准（公共部分）	106
水管科绩效管理考评标准	109
工管科绩效管理考评标准	115
信息科绩效管理考评标准	119
人力资源科绩效管理考评标准	124
党群办公室绩效管理考评标准	129
行政办公室绩效管理考评标准	136
财务科绩效管理考评标准	144
保卫科绩效管理考评标准	148

泵站所绩效管理考评标准	152
渠库管理所绩效管理考评标准	159
养护分中心绩效管理考评标准	165
物业分中心绩效管理考评标准	168

岗位绩效管理

水管科岗位绩效管理考评办法	175
科长岗绩效管理考评标准	177
副科长岗绩效管理考评标准	179
水文调度管理一岗绩效管理考评标准	181
水质化验管理二岗（1）绩效管理考评标准	183
水质化验管理二岗（2）绩效管理考评标准	185
水质化验管理三岗（1）绩效管理考评标准	186
水质化验管理三岗（2）绩效管理考评标准	187
水质化验管理三岗（3）绩效管理考评标准	189
水文调度管理三岗（1）绩效管理考评标准	190
水文调度管理三岗（2）绩效管理考评标准	192
水文调度管理三岗（3）绩效管理考评标准	194
工管科岗位绩效管理考评办法	196
科长岗绩效管理考评标准	198
副科长岗绩效管理考评标准	199
土建工程管理一岗绩效管理考评标准	200
土建工程管理三岗（1）绩效管理考评标准	202
土建工程管理三岗（2）绩效管理考评标准	204
机电工程管理三岗（1）绩效管理考评标准	206
机电工程管理三岗（2）绩效管理考评标准	207
信息工程管理科管理考核办法	209
科长岗绩效管理考评标准	211
通信管理岗绩效管理考评标准	213
系统管理岗绩效管理考评标准	216
设备管理岗绩效管理考评标准	218
网络管理岗绩效管理考评标准	221
人力资源管理科岗位绩效管理考评办法	224
科长岗绩效管理考评标准	226

副科长岗绩效管理考评标准	228
薪酬统计岗绩效管理考评标准	230
岗位及培训管理岗绩效管理考评标准	232
安全生产管理岗绩效管理考评标准	234
党群办公室岗位绩效管理考评办法	236
主任岗绩效管理考评标准	238
副主任岗绩效管理考评标准	241
工会主席岗绩效管理考评标准	243
工会管理岗绩效管理考评标准	245
行政办公室岗位绩效管理考评办法	248
主任岗绩效管理考评标准	250
副主任岗考核标准	252
秘书岗绩效管理考评标准	254
文员岗绩效管理考评标准	256
档案管理岗绩效管理考评标准	257
机要管理岗绩效管理考评标准	259
司机班长岗绩效管理考评标准	261
司机岗绩效管理考评标准	262
财务科岗位绩效管理考评办法	264
科长岗绩效管理考评标准	266
副科长岗绩效管理考评标准	268
主管会计岗绩效管理考评标准	269
成本核算会计岗绩效管理考评标准	271
固定资产会计岗绩效管理考评标准	272
出纳兼库管岗绩效管理考评标准	274
保卫科岗位绩效管理考评办法	276
科长岗绩效管理考评标准	278
内勤岗绩效管理考评标准	280
外勤保卫管理岗绩效管理考评标准	281
外勤交通管理岗绩效管理考评标准	284
消防管理岗绩效管理考评标准	285
处门卫岗绩效管理考评标准	286
水库门卫岗绩效管理考评标准	287
渠库管理所岗位绩效管理考评办法	289
所长岗绩效管理考评标准	291
副所长岗绩效管理考评标准	293

水政班长岗绩效管理考评标准	295
水政监察岗（1）绩效管理考评标准	296
水政监察岗（2）绩效管理考评标准	298
技术管理三岗（1）绩效管理考评标准	300
技术管理三岗（2）考核考评标准	301
技术管理二岗（1）绩效管理考评标准	302
技术管理二岗（2）绩效管理考评标准	304
司机岗绩效管理考评标准	306
泵站管理所考核管理办法	307
所长岗绩效管理考评标准	309
副所长岗（1）绩效管理考评标准	310
副所长岗（2）绩效管理考评标准	311
泵站站长岗（1）绩效管理考评标准	313
泵站站长岗（2）绩效管理考评标准	314
泵站机前值班岗绩效管理考评标准	315
泵站辅机值班岗绩效管理考评标准	316
泵站主控值班岗绩效管理考评标准	317
泵站变电站值班岗绩效管理考评标准	319
泵站值班岗绩效管理考评标准	320
机电维修站长岗绩效管理考评标准	321
机械检修养护岗（1）绩效管理考评标准	323
机械检修养护岗（2）绩效管理考评标准	324
材料保管岗绩效管理考评标准	325
电气检修养护岗（1）绩效管理考评标准	326
电气检修养护岗（2）绩效管理考评标准	327
水厂班长岗绩效管理考评标准	328
水厂值班岗绩效管理考评标准	330
水闸站长岗绩效管理考评标准	331
水闸操作岗（1）绩效管理考评标准	332
水闸操作岗（2）绩效管理考评标准	333
技术管理二岗（1）绩效管理考评标准	335
技术管理二岗（2）绩效管理考评标准	336
技术管理二岗（3）绩效管理考评标准	336
技术管理三岗绩效管理考评标准	338
养护分中心考核管理办法	340
主任岗绩效管理考评标准	342

副主任岗（1）绩效管理考评标准	344
副主任岗（2）绩效管理考评标准	346
技术管理二岗绩效管理考评标准	348
技术管理三岗（1）绩效管理考评标准	349
技术管理三岗（2）绩效管理考评标准	350
技术管理三岗（3）绩效管理考评标准	351
技术管理三岗（4）绩效管理考评标准	352
技术管理三岗（5）绩效管理考评标准	353
技术管理三岗（6）绩效管理考评标准	355
司机岗绩效管理考评标准	356
会计岗绩效管理考评标准	357
出纳岗（1）绩效管理考评标准	359
出纳岗（2）绩效管理考评标准	360
库房保管岗（1）绩效管理考评标准	361
库房保管岗（2）绩效管理考评标准	363
物业分中心考核管理办法	365
主任岗绩效管理考评标准	367
技术管理二岗绩效管理考评标准	368
技术管理三岗（1）绩效管理考评标准	369
技术管理三岗（2）绩效管理考评标准	371
供水供暖班长岗绩效管理考评标准	373
供水供暖养护岗绩效管理考评标准	374
餐厅主管岗绩效管理考评标准	376
餐厅会计兼采买岗绩效管理考评标准	377
餐厅出纳兼保管岗绩效管理考评标准	378
线路维修班长岗绩效管理考评标准	379
线路维修养护岗绩效管理考评标准	380
场区绿化负责岗绩效管理考评标准	381
绿化养护岗绩效管理考评标准	382
物业管理岗（1）绩效管理考评标准	382
物业管理岗（2）绩效管理考评标准	383

单 位 绩 效 管 理

引滦单位绩效管理考评办法（试行）

第一条 目的意义。为切实加强引滦工程日常管理，进一步提高考核工作的科学性、系统性和权威性，不断深化和落实精细化管理理念，推动各项重点工作目标顺利实现，促进引滦工程管理工作全面发展，构建环环相扣的引滦工程安全保障体系，建成国家一级水利管理单位一条线，特制定本办法。

第二条 类型及权重。引滦工程单位管理考评即为专业考评，共划分为三类，即：日常管理与考评，权重 50%，主要是对引滦各项日常业务管理工作实施推动考评；引滦重点工作管理与考评，权重 25%，主要是对引滦 2007 年各项重点工作任务实施推动与考评；综合性考评，是对管理工作实施综合性的全面检查与推动，权重 25%。

第三条 单元划分及职能。三类考评均实行千分制考评。日常考评划分为工管、水管、信息、人力资源四个单元，每个单元所占权重分别为 35%、35%、15% 和 15%。单元下含多个专业的，按专业制定千分制考评标准，单元分数为专业成绩的平均分。管理与考评工作由工管处各业务职能科室自行进行；重点工作管理划分为输水调度及供水应急响应管理（400 分）、精细化管理（200 分）、信息系统建设管理（200 分）、项目管理（200 分）四个单元，管理与考评工作由工管处重点工作相关职能科室一起进行；综合性考评办法和标准结合国家一级水管单位考核办法及考评标准拟订，综合性考评由工管处成立考评委员会实施管理与考评。考评委员会成员由工管处工管、水管、信息、人力资源四个部门的相关人员以及相应的主管处领导组成。主管工程的处领导担任组长，评委从成员中产生。

第四条 考评形式。日常和重点工作的考评，由各相关的职能科室通过日常检查、抽查以及工作开展情况等的积累进行管理与考评推动；综合性考评则是由考评委员会参照国家一级水管单位管理办法和标准组织进行，且采取无记名打分的形式，每个单元去掉一个最高分和一个最低分，取平均分计入考评成绩，综合性考评每年一至两次，一年考评两次时，两次考评成绩的平均分为全年考评的分数。

第五条 考评结果运用。年度总成绩由日常、重点工作以及综合性考评按权重计算得出，总分累计达到 900 分及其以上者为达标，从 900 分以上的单位中选取前 2 名为先进单位予以表彰，单元第一名不再单独进行表彰。

第六条 专业组工作。引滦专业组划分情况和数量维持不变，主要进行专业研究、业务交流。其活动开展情况按照以上类型划分，分别列入管理与考核范围。

第七条 本办法由工管处工管科负责解释。

引滦日常绩效管理考评标准

水管专业日常管理考评标准

类别	项目	考核内容	标准分	赋分原则	备注
水文 水调 日常 管理 (700分)	1. 水情拍报	1.1 每日 8:00、16:00 水情要求 30 分钟内拍报, 内容齐全。 1.2 如有错报应在 15 分钟内及时更正。	100	1.1 内容不齐全, 每次扣 5 分; 拍报不及时, 每次扣 5 分。 1.2 拍报不准确, 每次扣 5 分; 更正不及时, 每次扣 5 分。	
	2. 调度值班	调度人员不可擅离职守, 值班电话不能发生未接听现象。	100	发现一次, 扣 20 分。	
	3. 调令执行	3.1 根据调令时间准确操作, 按调令要求的时间执行后, 15 分钟内反馈执行情况。 3.2 无擅自调整开停机及闸门。	100	3.1 反馈不及时、不准确, 每次扣 5 分。 3.2 擅自调整, 每次扣 50 分。	
	4. 输水数据	每月 2 日 11:00 前报上月输水数据 (包括供水口门计量数据), 公休日顺延。	100	不及时, 每次扣 5 分; 不齐全, 每次扣 5 分; 不准确, 每次扣 5 分。	
	5. 异常情况处理	遇有影响输水的工程、机电异常情况及特殊水情应在 15 分钟内及时上报。	100	不及时, 每次扣 10 分, 影响正常输水的, 每次扣 50 分。	
	6. 计量设备	超声波流量计等计量设备运行可靠, 发现问题 30 分钟内上报, 并通知相关部门维修。	100	不及时, 每次扣 10 分, 未通知相关部门, 扣 20 分。	
	7. 培训及会议	按要求时间、人员参加培训或会议, 遵守培训、会议纪律。	50	未按时参加的, 扣 5 分; 未按要求人员参加的, 每人扣 10 分; 无正当理由迟到、旷课, 每人扣 5 分。	
	8. 临时性工作	按要求的工作内容、时间完成, 并按时上报。	50	没完成, 每次扣 5 分; 内容不齐全, 每次扣 5 分; 不及时上报, 每次扣 5 分。	