

ZHUOYUE JIXIAO  
SHILI PINGSHUO

# 卓越绩效 实例评说

陈志田◎主编

---

本书对8个典型企业实例进行了评说，目的是进一步深入贯彻实施《卓越绩效评价准则》国家标准，使企业能够认真严格按标准的要求追求卓越、创造辉煌。

---



中国计量出版社  
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE



# 卓越绩效实例评说

陈志田

江苏工业学院图书馆  
藏书章

中国计量出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卓越绩效实例评说/陈志田主编. —北京: 中国计量出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-5026-2577-1

I. 卓… II. 陈… III. 质量管理—经济评价—国家标准—中国 IV. F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 002820 号

## 内 容 提 要

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》发布以来, 很多企业都在认真严格地按照该标准的要求追求卓越, 创造自己的辉煌。但是, 有的企业却不遵照标准要求, 或不知怎样按标准要求实施。本书选择了 8 个典型实例, 其中有些企业已获得卓越绩效奖, 有的即将提出卓越绩效奖申请; 有的正在严格按照标准要求实施, 有的还未达到标准要求。本书对这些企业的做法一一加以评说, 指出问题以供参考, 以便企业能正确地实施标准, 早日达到卓越。

本书适用于企业高层管理人员、质量管理人员、工程技术人员以及管理或经济类院校的师生参考。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市密东印刷有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

\*

787 mm×1092 mm 16 开本 印张 15.75 字数 370 千字

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

\*

印数 1—2 000 定价: 36.00 元

# 编 委 会

---

主 编 陈志田

副 主 编 李志鹏 徐 新

编 写 丁淑媛 陈志田 张 启 李志鹏

顾影安 徐 新 韩 瑛

---

# 前 言

---

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》发布以来，在全国出现了实施国家标准争创卓越的热潮，许多企业已经获得了全国卓越绩效奖，还有一大批企业已经申请或正在准备申请。从这些企业实施和学习国家标准的情况来看，总的趋势很好，对企业的产品结构调整、管理和服务水平的提高、竞争实力的提高、追求卓越、再创辉煌起了很大的作用。但是，由于企业的规模、性质、产品复杂的程度、技术基础、文化氛围等的不同，追求卓越的经历、所遇到的困难、达到的绩效结果也会相差很大。

本书从众多企业中选择了8个典型实例，对其情况逐一加以评说，目的是为了进一步深入贯彻实施GB/T 19580—2004，使企业在正确理解和实施标准的基础上少走弯路，使标准能真正成为推动企业追求卓越的指南。书中所列举企业虽然有的已经获得了全国质量奖，但是仍然存在这样或那样的问题；有的未严格按照国家标准实施；有的未与行业标杆、行业先进水平、国家最先进的企业或竞争对手去对比，体现不出卓越，也就不可能获得奖励。有些企业把GB/T 19001的程序文件和作业文件的实施情况总结一下，就当成卓越绩效的自评报告，这是未理解“卓越绩效”的实质内涵所致。GB/T 19001对于企业仅是符合性的及格水平，而卓越是全行业、全国最好的，这种“最好”是横向比较出来的、是动态的，卓越是无止境的，“最好”只能是暂时的。因此，其概念和做法是不同的。只用GB/T 19001文件的实施去

总结卓越，那会是徒劳无益的。看一看这些实例和评说就会明白了。

本书适用于企业高层管理人员，质量工作者，企业的技术、管理、质量和标准化人员，以及各大专院校管理和经济类专业师生。

由于水平所限，书中不足之处在所难免，望不吝指正。

编 者

2007年6月于北京

---

# 目 录

---

自评报告（一）	
曙光电厂 .....	（1）
自评报告（二）	
佳美舒公司 .....	（38）
自评报告（三）	
蓝光集团 .....	（58）
自评报告（四）	
新长征集团 .....	（103）
自评报告（五）	
中世通公司 .....	（126）
自评报告（六）	
华范工程设计院 .....	（138）
自评报告（七）	
中国宇通建设工程咨询公司 .....	（171）
自评报告（八）	
浩博机械研究设计院 .....	（205）

# 自评报告(一)

## 曙光电厂



### 组织概述

曙光电厂位于吉林省东江市,总装机容量为1980 MW ( $3 \times 660$  MW),三台机组于1996年6月正式投入商业运行。

秉承“为用户提供优质、可靠的电力;为社会节约能源、保护环境;为员工创造安全、健康、优美的工作环境,提高员工素质和生活质量”的企业使命,曙光电厂以人为本,精简机构,实行扁平化管理。全厂设8大部门,共有职工492人,其中主业人员350人;拥有高级职称30人,中级职称100人,技师22人,企业技术人员比例位居全国前列;博士2人,硕士研究生20人,大专以上学历320人,平均年龄约32岁。

在管理上不断推陈出新。建立了竞争上岗的用人机制,每年对全厂职工按“德、能、勤、绩”进行绩效考核,并将考核结果在全厂公布;管理成果——“发电企业绩效考核体系构筑与实施”荣获吉林省企业管理现代化优秀成果一等奖;推行国际上先进的设备点检制,变临修和抢修为预防性维修,提高设备的安全性和经济性。2002年,曙光厂创造性地整合GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 28001和南非NOSA五星安健环管理的一体化管理平台,进行物资管理,实现科学库存,降低企业运营成本。大量信息化技术在经营管理上的应用,使曙光厂的现代化管理水平跃上了一个新的台阶,走在了全国电力行业的前列。

建厂10年来,曙光厂一直狠抓质量管理,以质量求生存、求发展,追求卓越绩效,取得了可喜成绩。2004年,被评为吉林省质量效益型先进企业。同年,实现质量、环境、职业健康安全管理体系三标一体化认证,建立了符合曙光厂特点的综合一体化管理体系(QEHN)。通过建立在质量管理体系平台上的全员、全过程、全范围管理,形成人人关心质量,人人做好本职工作的氛围,保证所有的质量活动都能通过不同岗位的责任者得到良好实施和完成。强化电力行业的技术监督职能,细化工作项目,明确职责和职权,严格实施技术标准和管理标准等,保证全过程处于受控状态。建立QEHN管理员网络,任命了QEHN管理员,负责体系在各部门的建立、运行协调等工作。他们分布在电厂各部门各岗位,有生产一线岗位的班长、班组技术员,也有主要的技术管理人员。他们的骨干作用,有效促进了全厂质量管理与日常工作相结合。通过持续改进和不断追求,2005年曙光厂被评为吉林省优秀企业。

在持续完善质量管理体系的同时,曙光厂经济效益连年攀升。2002年,发电量达124亿千瓦时,产值达46亿人民币,在吉林省排名第16位,创造利润11多亿元,人均产值超过1000万元。2003年,发电量再创历史新高,达到了130亿千瓦时。2004年和2005年,更上一层楼,全年发电量分别达143亿千瓦时和137亿千瓦时。截至2005年底,曙光电厂发电累计超过1080亿千瓦时,累计上缴税款达59.3亿元,为吉林省的经济发展做



出了巨大贡献。截至2005年12月31日, 全厂已连续多年未发生重大安全事故和卫生职业病, 连续安全生产达到1222天, 创下历史最好水平。

在努力争创经济效益的同时, 曙光电厂高度重视环境保护, 通过高科技的投入还社会一片碧水蓝天。采用国际上先进的电除尘设备, 除尘效率达99.5%; 启动蓝天工程计划, 投资9亿多人民币建设烟气脱硫工程, 2006年底前三台机组的脱硫装置全部建成投产, 届时, 电厂向大气排放的SO<sub>2</sub>将减少92%以上; 开展绿化和美化工作, 厂区绿化面积达25万平方米, 形成绿树成荫、绿草如茵的优美环境。

培育“以人为本, 诚信处世”的企业核心价值观。建立学习型企业, 将职工培训纳入企业文化建设体系, 全面加强职工的技术培训和社会公德、职业道德教育, 鼓励、支持职工参加在职学历教育; 提倡人性化管理, 倡导团结互助的团队精神; 通过组织开展各种文体活动, 增强企业的凝聚力; 积极推行厂务公开, 努力培养一支勤政廉洁的管理队伍; 热心社会公益事业, 2003年捐资建设希望小学。近两年来, 曙光电厂职工在抗击非典、扶贫赈灾、社会助学等活动中, 共捐款超过30万元, 体现了曙光电厂职工富有爱心、奉献社会的良好精神风貌。

随着电力体制改革的不断深入, 面对市场竞争的新形势、新格局, 曙光电厂正坚持走质量效益型道路, 遵循“安全生产、经济文明、绿色环境、持续改进; 以人为本、诚信守法、顾客满意、追求卓越”的管理方针, 积极贯彻实施GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》, 不断探索现代企业管理的新方法和新思路, 以优质的电能和良好的服务占领电力市场, 努力实现“打造精品曙光、效益曙光、和谐曙光”, 力争三年内建成国内最具竞争力的现代化电厂的企业愿景, 最终实现企业、员工和社会共赢的局面。

表1—1~表1—3分别介绍了曙光电厂的主要产品质量水平、主要经济效益、安全指标和连续三年获奖情况。

表 1—1 主要产品质量水平

主要技术指标	本企业水平	同行业水平	国际先进水平
50 Hz	—	—	—
产品质量合格情况/年	2003	2004	2005
优等品率/(%)	100	100	100

表 1—2 主要经济效益、安全指标

序号	项目	单位	2003年	2004年	2005年	吉林省内公司平均水平	吉林省内公司最佳水平	本企业名次
1	总产值	万元	421 454	476 702	475 542	—	—	—
2	净资产	万元	540 012	416 706	301 937	—	—	—
3	销售额	万元	421 454	476 703	475 542	—	—	—
4	利税总额	万元	83 402	79 178	85 845	—	—	—
5	创汇总额	万美元	—	—	—	—	—	—
6	总资产贡献率	%	18	22	34	—	—	—



续表

序号	项目	单位	2003年	2004年	2005年	吉林省内公司平均水平	吉林省内公司最佳水平	本企业名次	
7	资产保值增值率	%	93	80	72	—	—	—	
8	资产负债率	%	16	25	33	—	—	—	
9	流动资产周转率	次	2.82	4.41	3.97	—	—	—	
10	成本费用利润率	%	24	20	16	—	—	—	
11	全员劳动生产率	万元/(人·年)	452.4	401.3	407	—	—	—	
12	产品销售率	%	100	100	100	—	—	—	
13	产值利润率	%	19	17	14	—	—	—	
14	工程竣工率	%	—	—	—	—	—	—	
15	电(热)费回收率	%	100	100	100	—	—	—	
16	新产品产值率	%	—	—	—	—	—	—	
17	经济效益综合指标	%	806	809	652	—	—	—	
18	消耗指标	线损率	%	—	—	—	—	—	—
		供电煤耗	克/千瓦时	322.50	321.88	321.63	347.9	312.2	3
		质量损失率	%	—	—	—	—	—	—
19	安全指标	百日安全个数或安全天数	天	3	3	3	—	—	—
		“两票”合格率	%	99.96	99.96	99.97	—	—	—
		安全技术落实率	%	100	100	100	—	—	—

表 1—3 连续三年获奖情况

获奖名称	获奖时间	颁奖部门
2002年度吉林省迎峰度夏保障供电工作成绩显著先进单位	2003年4月	吉林省经济贸易委员会
吉林省文明单位	2003年12月	中共吉林省委、省人民政府
2003年度荣获吉林省安全生产先进单位	2004年3月	吉林省安全生产监督管理局
2003年度吉林省迎峰度夏先进单位	2004年3月	吉林省经济贸易委员会
“综合一体化管理体系的创建与实施”荣获2004年全国电力企业管理现代化创新成果一等奖	2004年9月	中国电力企业联合会
“综合一体化管理体系的实践”荣获第十四届吉林省企业管理现代化优秀成果一等奖	2004年11月	吉林省企业联合会

续表

获奖名称	获奖时间	颁奖部门
“发电企业绩效考核体系构筑与实施”荣获第十四届吉林省企业管理现代化优秀成果二等奖	2004年11月	吉林省企业联合会
2004年度吉林省迎峰度夏保障供电先进单位	2004年11月	吉林省经济贸易委员会
吉林省2004年度企业安全生产工作先进单位	2004年12月	吉林省安全生产监督管理局
2004年度吉林省优秀企业	2005年4月	吉林省企业联合会
NOSA安健环管理系统四星评级证书	2005年7月	南非NOSA公司



## 具体实施过程

对照 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》，现对我厂自评进行如下说明。

### 1 领导

#### 1.1 组织的领导

##### 1.1.1 高层领导的作用

(1) 按照曙光集团公司的发展战略，全面落实集团公司的长期和短期计划及绩效期望。因此，厂领导在企业价值观、长期和短期发展方向及绩效期望上做了大量工作，经在全厂开展企业文化的广泛讨论之后，通过网络调查、设置厂长邮箱等形式，了解不同层次员工对企业的现实感受和未来目标，走访关键客户，确定了全厂职工认可并能有效落实的企业价值观、企业精神、企业使命、长短期发展方向和绩效目标，制定出《曙光电厂中长期发展规划书》并根据时代发展进行及时更新。通过与顾客方的交流和沟通，及时了解顾客的需求，以此作为依据，调整企业的产品质量，并将其纳入企业的绩效期望中，为企业生存于社会、服务于顾客做出不断努力和探索。该厂的业绩已得到行业和社会的充分肯定。

**企业价值观：**以德为本，以人为本。

**企业精神：**团结 创新 诚信 高效。

**企业使命：**为用户创造最大价值，为企业创造最大利润；为用户提供优质、可靠的电力；为社会节约能源、保护环境；为员工创造安全、健康、优美的工作环境，提高员工素质和生活质量。

**企业近期绩效目标：**实现全年机组无事故记录，年供电量 124.8 亿千瓦时，机组非计划停运次数 ≤ 4，1、2 号机组脱硫装置投入运行，顾客满意度 > 98%，进一步优化 QEHN 体系，通过 NOSA 五星级。

**中长期目标规划：**以人为本，进取务实，打造“精品曙光、和谐曙光、效益曙光”，力争三年内建成国内最具竞争力的现代化电厂。

(2) 厂领导深知绩效管理是组织、团队和个人取得成果的一种手段。绩效管理首先要

在组织内部就目标和成就的评判标准达成一致意见,然后在此基础上理解和实施,并获得绩效。绩效管理可以定义为一个过程或一系列过程,员工对应该取得什么样的成果,以及如何在长期和短期内管理和提高生产率达到一致。在企业日常管理中,宣传员只有积极、主动地提高自己的综合技能,并适当提高自己的价值取向,融入到团队之中,为团队的绩效服务,为团队的绩效目标努力,为达到目标团队成员相互负责、彼此依赖,通过组织各种方式的宣传、培训、教育,达到预期目的。广大职工明确了努力方向和前进目标,在工作和学习中自觉执行、严格要求,将自己的价值取向与整个团队的价值观、发展目标及绩效期望相融合,在企业的大平台上,得以充分展示自己的存在价值,使得企业的发展极具生命力。企业良好的效益和员工积极认真负责的工作态度影响了供应商和合作伙伴,并体现在具体的工作之中。他们在了解该厂的价值观、发展方向和绩效期望后,愿意为此共同努力。企业领导不定期与供应商和合作伙伴座谈、沟通,阐述管理理念、管理思路,以达到广泛认同、共同发展的目的。

(3) 强有力的领导班子是企业取得优秀业绩的关键。曙光电厂领导层年富力强、团结协作,各分管领导认真肯干、敢于创新、敢于负责的工作作风对下属部门和员工产生了巨大的激励作用。高层领导自上而下地赋予员工和二级机构决策和采取行动的权限,一切均按照较为完善的管理标准和工作标准有序地进行。同时,实行员工竞争上岗、人力资源优化组合等也为授权创造一个良好环境。

厂领导层在企业内部积极培育有特色的电业文化,使企业目标和价值观在所有员工中内化,使员工不仅了解这些目标,而且要身体力行,为目标的实现而积极努力。通过培育有特色的电业文化推动“服务顾客、满足顾客”的经营理念,从而形成企业良好的外部形象和巨大的竞争优势。同时,积极开展创建学习型企业活动,强调“终身学习”、“全员学习”、“全过程学习”和“团队学习”,通过学习达到“自我超越”。

与此同时,在管理上不断推陈出新。推行国际上先进的设备点检制,变临修和抢修为预防性维修,提高设备的安全性和经济性;建立了竞争上岗的用人机制和符合电厂自身实际的发电企业绩效考核体系;在曙光电厂中率先实施三标一体化管理,并整合日本5S理念和南非NOSA五星安健环管理系统等,创建了综合一体化管理体系(QEHN),成为电力系统首家获得NOSA四星认证的火电企业。2006年,厂领导正带领全体员工向实现NOSA五星评级、建设“精品、和谐、效益”电厂的目标迈进。

领导集体务实的工作作风逐步营造出曙光电厂积极向上的工作和学习环境,对企业情况多渠道的快速反应令全厂员工满意。重视对法律法规和道德行为规范的遵守,将“遵纪守法”作为企业管理方针的主要内容之一,制定了《法律法规及其他要求控制程序》、《员工行为规范》、《文明生产管理标准》等,由归口管理部门定期组织对新的法律法规的收集和整理,并组织相应的学习,监督检查执行情况,加大奖罚力度,强化对执行法律法规的必要性和重要性的教育,使遵守法律法规成为广大员工的自觉行动。领导班子成员以身作则,自觉做好表率作用,并在工作中对其他人给予帮助和指导,为遵守法律法规和道德行为规范创造了一个良好环境。

### 1.1.2 组织绩效的评审

(1) 绩效评价是人力资源活动获取相关信息的基本手段,绩效评价的目的和作用就与这种获取信息的功能紧密相关。绩效评价的信息可作为人力资源计划、组织计划的依据。

实施绩效评价是人力资源管理领域涉及的重要任务。以工作任务为绩效考核中心内容是绩效考核研究的主流,也是与企业部门分工的层次结构相适应的。个人与组织的绩效评价是管理的基本任务。厂领导制定长、短期目标,并逐年、逐月分解,厂属各部门根据企业总目标制定部门目标和计划,全厂上下围绕厂中心任务展开工作。规定标准——记录绩效——依照标准评估绩效记录——确定改正行动方向的四个步骤过程,符合PDCA循环。企业的目标计划——任务分配、工作方案实施——监督检查——总结提高的过程,已成为企业活动的基本运行形式。我厂有每月、每季度、每年的计划目标,并通过管理评审会、专业会、专题会、月度计划考核会以及党政联席会等形式完成管理循环。厂领导每年对全厂的绩效和能力进行评价,并在职代会上予以公布和表彰。同时对企业的竞争绩效以及长短期目标的实现程度进行评价,并提出下一步目标计划与工作安排。

(2) 公司按照企业实际情况制定了《员工绩效与奖惩管理标准》、《绩效考核管理标准》。通过对员工职务能力、业务成绩、工作态度进行综合评价,使人事管理制度中的晋升、调动、调配和奖励更为公正合理,力求提高员工的工作积极性,完善激励机制,优化人力资源结构。考核以坚持客观公正、德才兼备、注重实效、群众公认的原则,按照一定的程序和方法,对考核对象在考核期内的思想业务素质 and 履行岗位职责情况进行了解、分析,考核结果作为任免与奖惩的重要依据。考核有平时考核(考核机构通过检查工作、个别谈话、专项调查等多种形式和渠道,了解考核对象的有关情况)、年度考核、试用期满考核(是对考核对象在试用期内的职务能力、工作业绩、品德素质进行的考核,考核重点是了解其岗位适应性)、届中考核、届满考核(是对中层以上人员所进行的定期考核)等。考核内容包括对在考核期内的行政职务能力、技术和业务水平、态度与业绩、品德与素质等方面,进行综合分析评价。考核的基本程序有考核准备、个人述职、民主测评、个别谈话、征求意见、考核情况汇总及评价、考核结果反馈、考核申诉等。考核结果作为任用和奖罚的重要依据。考核组人选由人力资源部提出,报厂党委批准后组建。考核要点见考核评分表,如表1-4所示。

(3) 有效的绩效评价能鼓励先进,为员工提供有助其发展的帮助。建立员工的文件档案,使得有关人事的安排有了法律依据。将业绩表现的结果与工资福利挂钩,激发员工的工作积极性和主动性,激励其取得更高水平的成就和信心,解决员工的业绩与管理支持的预期。绩效评价作为企业持续改进的依据,在做法上,根据行业特点,保证电能质量、保证安全生产是永恒的主题。努力营造一个环境,使高水平的激励能够蓬勃发展,用文化管理给予企业生命力。员工渴望得到认同、受到尊重,这是一个重要的激励因素。根据市场需求,我厂对企业的市场定位给予充分预测,以确定主要业务的突破性改进项目,根据人、财、物等统筹安排,制定计划和优先次序,并据此制定出新的创新课题和可实施完善的项目。一旦项目立项批准实施,则按照一整套严格、严谨、严密、科学规范的技术措施或方案,在企业内部相关职能部门、实施完成部门、供应商、合作伙伴的共同努力下,紧张有序、优质、按时完成项目改进。为此公司有相应的《建设项目立项报建指南》、《委外工程及物资采购管理标准》、《技术改进管理标准》、《技术监督管理标准》、《科技进步管理标准》等控制文件作为指导准则,确保项目的开发、改进与企业总体目标保持一致性。

(4) 厂领导层的绩效评价由上级公司,按照有关文件规定进行。每年一次评价,与班子成员的薪酬直接挂钩。建厂10年来,领导班子调整若干次,每年的绩效考核均得到普



遍赞誉,最近三年考核评分都是“优”等,岗位人员都能出色地完成上级交给的任务。

表 1—4 曙光电厂中层管理人员绩效考核评分

姓名	现任职部门、岗位						
性别	现任职时间						
考核项目	考核内容	考核标准					评分
		A 9.0~10分	B 8.0~8.9分	C 7.0~7.9分	D 6.0~6.9分	E 5.9分以下	
行为目标 (权重10%)	主动性	能够预测变化,准备备用方案,即使在复杂、超出常规的情况下,也基本不用指导;能够给别人提供指导	自己主动寻找任务,可以独立完成工作;只有在复杂、超出常规的情况下,才需要指导	不必等候任务或者指令;可以独立完成工作;只有在复杂情况下才需要指导	有时候等候上级主管的指令,即使在时间压力下也这样;需要详尽指令才能完成工作	一直等候上级主管的指令,即使在时间压力下也这样;对于业务产生负面作用	
	责任心	热心工作,责任感强,能圆满完成任任务,可放心交付工作	乐于工作,有责任感,能如期完成工作	工作缺乏热诚,尚有责任感,能如期完成工作	工作态度一般,责任心不强,需有人督促方能完成工作	工作态度差,责任心较差,需反复督促方能完成工作	
	创新精神	不墨守成规,时常主动建议或采纳新的观点、方法、流程或者技术,对工作进行改进	具有一定的创造性,时有建议新的观点、方法、流程或者技术	具有一定的实际行动,改进工作方法和工作流程	偶尔改进工作方法和工作流程	安于现状,不思进取	
管理目标 (权重30%)	业务知识水平	对现岗位有显著优势,专业知识丰富,业务能力很强,并能努力研究改进	对现岗位有一定优势,专业知识扎实,业务能力较强,力求进步	符合现岗位要求,具有一定的专业知识,业务能力一般,能够胜任	本身学识能力尚能符合工作需要,但仍需训练	对现岗位力不从心,不善于学习和改进	
	组织领导能力	善于调动和调配部属,人际关系很融洽,能妥善处理上下级关系	能灵活调动部属,人际关系融洽,能够协调上下级关系	能够调动部属,人际关系一般,上下级关系一般	不能妥善处理内外部关系,人际关系欠佳,时有摩擦	不得部属信赖,人际关系紧张,影响工作开展	
	协调策划能力	有很强的协调能力和系统策划能力,部门各项工作协调开展	有较强的协调能力和策划能力,部门各项工作开展顺利	有一定的协调能力,部门各项工作没有扯皮、推诿现象	协调能力欠佳,部门内部工作偶有扯皮、推诿现象	协调能力差,部门内部工作扯皮、推诿现象严重	

姓名		现任职部门、岗位					
性别		任现职时间					
考核项目	考核内容	考核标准					评分
		A 9.0~10分	B 8.0~8.9分	C 7.0~7.9分	D 6.0~6.9分	E 5.9分以下	
业绩目标 (权重50%)	部门目标完成情况	部门目标完成情况超出要求, 总体工作业绩优秀, 表现突出	部门目标完成情况较好, 总体工作业绩良好, 表现较好	部门目标完成情况尚可, 总体工作业绩一般	部门目标未能全部完成, 总体工作业绩欠佳	部门目标基本未能完成, 总体工作业绩较差	
	工作质量	工作质量优, 经常保持很高水准, 解决了工作上的重大问题, 使工作有突破	工作质量良好, 通常能够保持良好水准, 工作效果较好	能够保证质量完成工作, 工作效果一般	工作质量欠佳, 偶有工作失误, 造成较小损失	工作质量差, 常有工作失误, 造成较大损失	
	工作效率	工作效率很高, 计划得当, 经常超出预期值, 能提前完成任务	工作效率较高, 有计划, 能按时或提前完成任务	工作效率一般, 能在规定的时限内完成任务	工作效率低, 时有延期完成任务	工作效率很低, 经常延期完成任务	
学习与 发展(权重10%)	培训下属情况	能够给予下属全面的业务指导, 善于培养、发展下属, 积极参与厂内培训, 有计划地进行内部培训	能够给予下属较多的业务指导, 积极培养、发展下属, 支持参与厂内培训, 经常进行内部培训	偶尔给予下属业务指导, 能够培养、发展下属, 能够参与厂内培训, 较少进行内部培训	对下属业务指导较少, 对下属培养、发展较少, 较少参与厂内培训, 偶尔进行内部培训	从不给予下属业务指导, 没有培养、发展下属的举动, 时常不参加厂内培训, 从不进行内部培训	
	品格修养	品行优良, 待人诚信, 乐于奉献, 能以厂利益为重	品行良好, 待人诚信, 能够顾全大局	品行端正, 平易近人, 处事较公正	品行一般, 偶有专横举动或鲁莽态度	品行较差, 言行粗鲁, 自私自利	
关键事件描述							
考核合计							

### 1.1.3 组织的治理

在企业管理中,加强监管系统建设、确保经营工作的正常运行。公司制定了《纪检监察管理标准》、《厂务公开管理标准》、《内部审计管理标准》、《财务管理标准》、《固定资产管理标准》。审计人员持证上岗。开展效能监察是促使监察对象认真履行职责、提高效率、改进管理、增强经济效益和社会效益的有效手段,它能预防问题的发生,促使监察对象做到既廉政又勤政,使检查工作更好地为经济建设服务。公司效能监察归口党委工作部,负责工作部署,宣传动员,下达任务、立项、实施方案、终结报告的审批,解决工作中的问题,决定整改措施,督促有关部门落实监察建议。监管工作坚持专业部门与群众监督相结合、监督检查与改进管理相结合、奖罚与教育相结合的原则。效能监察包括专项监察和综合监察,它贯穿于管理工作的全过程,可分为事前防范性监察、事中跟踪性监察、事后改进性监察。我厂效能监察的一般工作程序为:选题立项,制定计划;查明情况,找出原因;提出建议,改进管理;落实责任,严格奖罚。效能监察的结果作为考核、使用和提拔干部的一项重要依据。公司效能监察工作的管理到位,为企业经营管理和发展提供了重要的保证。通过深入贯彻实施 QEHN,使党群工作更加标准化、程序化、法制化,明确方针、目标、职责和权限,梳理各项工作程序,高标准、严要求地进行日常工作,发挥党群关系部门的监督保证作用,按照上级公司的要求,把党组织建设成为集团公司做强做大的坚强有利的后盾,把工会建设成为集团公司做强做大的可靠后方,把纪检监察部门建设成为集团公司做强做大的“保健医生”。2005年,我厂相继开展的活动有:厂领导签订《党风廉政建设责任书》,组织部长及以上管理人员配偶签订《廉内助承诺书》,集中全体党员、主管以上管理人员及入党积极分子参加纪律教育月的学习,开展保持共产党员先进性教育活动,观看反腐倡廉专题片,邀请检察院同志就预防职务犯罪进行法制讲课,在全厂范围内开展反腐倡廉演讲比赛,在全厂党员中开展廉政对联、廉政警句、格言制作征集活动。

在基建维修工程方面,为了保证基建工程和各类维修项目的顺利施工,公司按照基建工程维修项目的进度需要,共同参与工程项目的招投标、议标工作,严格按照相关的规定,实行事前参与、事中跟踪、事后验收,做到了公平公正、透明公开。据初步统计,参加工程招投标审计40余项,招标项目预计投资额为5261.3万元,实际合同发生额为3505.1万元,节约了大量资金。

2005年,公司严格执行《仓库管理办法》及《物资采购管理办法》,从物资采购的审批到物资费用的控制实行层层把关,截至2005年12月底,仓库库存比年初降低了5.25%,提高了企业流动资金的使用效率。

内部审计与国家审计、社会审计都是我国完整的审计组织体系的重要组成部分,两者特征突出、自成体系、各司其职,又相互联系、相互补充。内部审计与外部审计具有独立性。单位自我监督和国家行政监督、查账验证,均取得很好的监督效果。评估的结论是:企业内部控制是有效的,财务系统和控制环境是有效的。

## 1.2 社会责任

### 1.2.1 公共责任

(1) 电力属国家基础产业,直接影响当地的政治、经济等各项事业的发展。针对珠三角地区经济快速发展,电力供应紧张的形势,公司服从大局,克服煤价、油价上涨,运输



费用增加等困难,挖掘潜力,力争多发、快发、满发,2002年~2005年,年发电量屡创历史新高。

公司于2004年初通过了GB/T 19001、GB/T 24001、GB/T 28001认证,建立了综合一体化管理体系(QEHN),共建立了35个程序文件,完善了企业标准,建立了企业标准化系统,规范了企业运作。有了QEHN这个具有现代化经营管理特点的体系作支撑,综合管理科学合理,专业管理高效有序,基础管理完整规范。通过贯标,提高了全体员工的整体素质,造就了一批懂技术会管理的人才,同时也为企业的进一步提升创造了较好的基础平台。促使全厂员工为坚持实施可持续发展战略,大力发展经济,建设资源节约型、环境友好型企业而努力。

根据已公布的文件,执行相应的规章制度,在实际运行中,取得了较好的效果。在处理产品、服务和运营上都有相关规定,对生产电能产品的主要过程、测量方法都制定了相关的标准规定。每年进行企业风险评估,并制定相应的改进措施,按照实施方案进行跟踪、检查和验收,根据质量管理的PDCA循环,不断改进和完善。

(2)随着曙光电厂的发展,社会各界对企业的关注日渐增加,这既给企业带来越来越大的压力,同时又带来了无限动力,迫使企业要苦练内功,充分挖掘企业自身潜力,充分发挥企业员工的创造力,充分利用现有的人力资源,为社会贡献、为企业生存、为个人发展提供条件。公司设立发电商务部,以预测市场需求,开展NOSA五星管理,强化以风险评估为基础的预测管理思想,预测公众对企业当前和未来的产品、服务和运营的关注点,积极、主动迅速地做出反应、做出判断、做出决策,保证企业有准备地预测市场、预测企业发展方向,为做强做大而努力工作。

### 1.2.2 道德行为

曙光电厂在运营中,为确保在受益者的交易和往来中遵守职业经营道德标准,制定了一系列程序和管理标准。如《质量/环境/职业健康安全管理体系手册》、《法律法规及其他要求控制程序》、《信息交流和沟通控制程序》、《安全生产管理标准》、《委外工程及物资采购管理标准》、《合同管理标准》、《文明生产管理标准》、《员工行为规范》、《文明生产管理标准》、《废弃物控制程序》、《基层单位/班组五星管理标准》等。主动接受政府、社会、行业和公众的监督。在相应的文件和合同中均要求对生产管理活动、经营管理活动、设备/物资管理活动、财务管理活动、人事/劳动/教育管理活动、科技管理活动、基建工程管理活动、后勤服务管理活动和本厂所属独立核算的生产/经营、三产单位进行效能监察。对评价方法(转向监察和综合监察)、指标都有明确规定。在组织的监管系统中,监督检查一经发现有不令不行、有禁不止的行为,将进行严肃处理。检查方法是党组织的监督、党员干部之间的监督和群众的监督,检查对象按照《员工绩效与奖惩管理标准》进行处理。

### 1.2.3 对社区的支持

曙光电厂建厂至今,已成为所在地区的工业亮点,成为当地工业旅游的重点单位,每年接待大批来自全国各地、各行业的参观、学习团体。同时,由于曙光电厂稳定的生产环境,为政府每年的税收创造巨大的收益,连年获得“企业纳税大户”(排名第一)称号。在企业建设和发展过程中,注重对社区的影响,为社区提供赞助和支持。如捐资修路,提供消防协作;定期慰问驻地解放军,出资捐建实验楼;参加地区体育竞赛、文艺汇演、安全宣传教育活动等。企业环境保护方面得到政府部门的多次表彰。投入巨资建设机组脱硫