

电力系统技术应用丛书

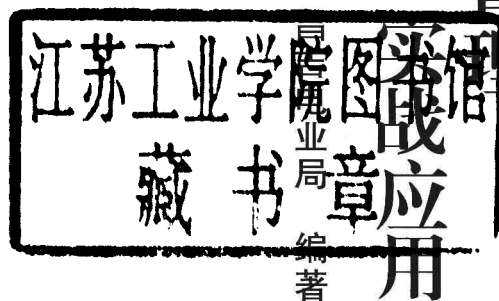
电力系统绩效管理 实战应用

昌吉电业局 编著



新疆人民出版社

电力系统绩效管理



新疆人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

电力系统绩效管理实战应用/昌吉电业局编. —乌鲁木齐:新疆人民出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 228 - 12680 - 4

I. 电… II. 昌… 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(2009)第 237335 号

责任编辑 许维丽

装帧设计 王 洋

出 版 新疆人民出版社
地 址 乌鲁木齐市解放南路 348 号
邮 编 830001
印 刷 新疆金版印务有限公司
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 5.5
字 数 150 千字
版 次 2009 年 10 月第 1 版
印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷
印 数 1 - 1 000 册
定 价 32.00 元

编 委 会

主 编 马少寅

副 主 编 李万军 胡可云 李彦奇 冯翠莲

袁 源 袁志敏 李均钢

编写组组长 冯翠莲

编写组副组长 徐文虎 王朝阳

编写组成员 冯翠莲 仝新峰 曹新慧 王 娟

前 言

昌吉电业局成立于1984年,是新疆电力公司直属的地州级大二类供电企业。近年来,昌吉电业局积极贯彻落实国务院发布的《国家知识产权战略纲要》,着力提升企业的科学技术水平和自主创新能力,大力倡导勇于变革、敢为人先的创新精神,摸索出了一条具有昌吉电业局特色的独立知识产权体系道路。

将昌吉电业局广大管理、技术人员在多年实际工作中积累形成的宝贵实践经验收集、整理,并以丛书的方式出版是建立具有昌吉电业局特色的独立知识产权体系的重要基础。2009年3月,昌吉电业局成立了以马少寅局长为主编的丛书编写组,在新疆电力公司的大力支持下,共征集各类专业方案(经验)37份,在编写组全体人员的努力工作下,利用7个月时间进行审核、再编写工作,形成了本套电力系统技术应用丛书。

《电力系统技术应用丛书》是以新疆电力公司昌吉电业局的发展为基础,紧紧围绕新疆电网发展战略,以实用化为第一目标,书中涉及的内容均已在昌吉电业局进行了广泛的

应用,并已经取得了成效,具有一定的推广应用价值。《电力系统技术应用丛书》一共5册,分别是《典型化低压台区设计图集》、《SG-186营销业务应用系统(抄核收部分)实际应用指南》、《电力系统绩效管理实战应用》、《供电企业课题研究与实践汇编》、《营销优质服务基础知识与管理规定培训题库》。

由于时间所限,丛书中难免有不足之处,敬请各使用单位和读者提出宝贵意见。

新疆昌吉电业局《电力系统技术应用丛书》编写组
2009年10月

目 录

昌吉电业局绩效管理实施方案(试行)	(1)
昌吉电业局绩效考核管理办法(暂行)	(9)
昌吉电业局月度绩效计划管理办法(暂行)	(21)
关于印发《工作日志管理暂行办法(试行)》的通知 ...	(31)
关于下发《工作日志管理暂行办法(试行)》补充规定 的通知	(35)
新疆昌吉电业局 KPI 操作技术手册	(41)
新疆昌吉电业局绩效管理知识手册(V1.0)	(137)
关于推进东部电网各单位绩效管理工作的通知	(147)
关于昌吉电业局下属单位推行绩效管理工作的指导 意见	(150)
关于调整绩效管理系统工作日志浏览权限的通知 ...	(153)

昌吉电业局机关部室岗位推行绩效管理方案(试行)	
.....	(155)
关于深化绩效管理工作的通知	(160)
关于调整昌吉电业局绩效管理组织机构的通知	(164)
附件1:绩效管理工作网络图	(167)
附件2:绩效管理计划员工作职责	(168)

昌吉电业局绩效管理实施方案(试行)

为适应建设“一强三优”现代公司的需要,进一步提高精细化管理水平,建立统一高效的绩效评价和管理体系,推动昌吉电业局绩效管理工作的顺利开展,结合本局实际,特制定本实施方案。

一、目的和原则

(一)目的

1. 通过绩效管理的推行,提升企业管理水平,规范员工行为,促进企业和员工的共同发展。

2. 通过建立绩效管理的常态运行机制,分解企业的目标、责任和压力,为企业战略目标的顺利实现提供保障。

3. 通过绩效管理的实施,为优化人力资源配置、优化组织机构和 workflow,改革薪酬分配、人才评价、干部任免、员工培训等提供必要的条件和基础,实现企业的可持续发展。

(二)原则

总体原则:系统策划、整体设计、分步实施、持续推进、务求实效。

第一阶段,到2007年3月,达到员工熟练掌握绩效管理理论和技术,建立指标体系、沟通机制,并熟练运用绩效管理软件,与日常工作良好结合。

第二阶段,从2007年4月开始,在部门(公司、分场)内部展开绩

效考评试运行。全面实施绩效管理,将现有奖惩制度与绩效管理对接;将员工发展、工作改进和提升与绩效管理挂钩;将各部门(单位)的奖金分配与绩效管理挂钩。

第三阶段,从2007年6月到2008年6月,用一年左右的时间,不断健全完善绩效管理体系,使绩效管理完全融入日常管理,将绩效管理与员工薪酬、岗位调整、干部任免、人才评选、先进评比等工作结合起来,形成长效机制。

二、组织准备

建立绩效管理组织机构,如下:

(一)成立绩效管理领导小组

组 长:赵青山 热合曼·伊斯拉木

常务副组长:冯翠莲

成 员:栗遇春 李彦奇 张定国 李均钢

主要职责是负责审定绩效管理实施办法,依据发展战略确定公司年度目标,组织并引导绩效管理工作的开展,审定绩效管理公司层面指标,审核考评结果,解决绩效管理过程中出现的重大问题。

(二)委员会下设绩效管理办公室,以下简称“绩效办”

主 任:张法亮

副主任:谢卫东

成 员:邓新城 李亚林 康玉函 刘琰萍 梁继军 吴 凡
何常根 魏 江 马小兵 孙 华 周立军 蒋 芳
孙 艺 仝新峰

主要职责是负责绩效管理实施办法的制定,绩效管理流程的设置,绩效管理运作体系的建立、组织实施,考核过程的控制,考核结果的汇总等。负责指导、协助制定行政、生产、经营系统各部门(公司、分场)的绩效指标体系,指导、协助制定公司所有岗位员工的绩效指标体

系、绩效标准、岗位说明书等。绩效管理办公室设在人力资源部,其中:

人力资源部职责:负责绩效管理的综合协调工作;指导和督促绩效管理日常工作的开展;收集、整理、分析有关绩效管理运作体系的反馈信息,对考评体系的设计和调整提出建议;对绩效考评结果的运用提出建议;组织周边评议等考评工作。

经营企划部职责:负责组织协调局相关职能部门提出本局年度关键业绩指标(简称公司 KPI)及指标值的调整方案;负责制定局的年度计划;负责准备本局与各部门(公司、分场)的年度业绩合同的签订工作;负责汇总相关职能部门制定的公司 KPI 分解方案;维护局的指标词典数据库;对绩效考核执行情况进行监督和检查,汇总考核意见,并向委员会提交绩效考核报告。

总经理工作部职责:负责绩效管理重要事项的组织推进和督查督办工作,负责绩效管理相关材料的印刷、桌签等的打印、准备等工作。

政治工作部职责:负责开展绩效管理工作的宣传工作,对绩效管理工作情况进行及时的宣传报导,并组织编制相关宣传材料。

信息中心职责:协助做好绩效管理软件的设计和开发工作;负责绩效管理软件的维护工作。

各公司 KPI 的牵头部门负责该指标的分解落实,并于规定时间报经营企划部。

(三)绩效办公室中分为绩效管理工作小组

组 长:全新峰

成 员:王 娟 陈润新 赵 芳 张 丽 董国华

(四)成立各部门(公司、分场)绩效管理小组

组 长:本部门(公司、分场)主要负责人

成 员:由部门(公司、分场)中层副职、部分专工和全体班组长组成

联系人:由本部门(公司、分场)指定绩效管理专责人

主要负责本部门(分场)员工的绩效管理工作,包括指导员工制定绩效计划、员工绩效实施与管理、员工绩效评估、员工绩效反馈面谈、员工绩效考核结果汇总上报等工作。本部门(公司、分场)主要负责人为本单位绩效管理第一责任人。

三、宣传发动

通过开展绩效管理启动大会,创办绩效管理专刊,开展绩效管理大讨论、座谈会等形式广泛宣传发动,使职工理解绩效管理的目的和意义,建立基于战略、以改进为主线的绩效管理,提高企业和员工的绩效,提高员工的工作能力;同时,还要与员工日常管理和公司目标有机结合,不走过场,不走形式,消除职工顾虑。

四、多层次培训

在局上下开展绩效管理的培训工作,培训工作分三步,一是采用集中封闭式培训方式,分两期对中层干部和部分管理人员的培训;二是各部门(公司、分场)自行开展本单位的员工培训;三是进行绩效管理的管理方法与本职工作相结合的培训。

为保证绩效管理培训的效果,在培训过程中引入竞争机制,将绩效管理培训成绩进行排名、表彰、考核。

五、建立指标体系和沟通机制

2006年12月到2007年1月,进行指标分解确定和沟通的实际操作。各部门根据局指标按绩效周期分解到部门、岗位。2007年1月,根据局2007年年度指标进行部门年度指标分解确定的实际操作。每月末,根据条件,各组可以推荐一个部门和一个岗位,实际操作汇报演示。

六、建立相关管理体系,实现平稳对接

建立相关的文件体系:制定绩效管理实施办法,建立指标体系,逐步建立以绩效为导向的激励机制,包括奖金管理办法、评优评先、优秀人才、干部动态管理等。

同步开发相应的管理软件,实现绩效管理网络化运作,并融入局的办公自动化系统。

2007年4月,绩效管理结果首先与岗位奖金挂钩,实现奖金在部门、班组的再分配。按照绩效管理年度流程和月度流程,全面实施绩效管理,做好绩效管理与经济责任制管理的对接,实现常态化运行。

七、绩效管理工作推进计划表

实施阶段	实施内容	时间	具体步骤	参与人员	方式	目的措施
第一阶段	宣传发动	2006.12.25	召开局绩效管理动员大会	全局各单位	会议	局长、书记作动员,在全局范围内进行深入发动,提高全局上下对绩效管理的重视。
		2006.12.28开始	创办绩效管理专刊	绩效办	通过办公自动化下发,根据推进情况建立绩效管理宣传网站。	将绩效管理的理论、方法通过具体的案例、小故事向职工进行宣传。利用绩效管理网站,宣传推动绩效管理工作。

续上表

实施阶段	实施内容	时间	具体步骤	参与人员	方式	目的措施
第一阶段	培训	2006.12.25至2006.12.28	绩效管理培训班(第一期)	局领导、部分中层领导、部分班组长以上专责	绩效办主办。集中封闭式培训,以专家讲课、沙盘演练、实战模拟、考试测评等方式进行。	加强认识,统一思想,进一步掌握绩效管理基础理论,提高职工绩效管理的理论水平。 熟悉绩效管理指标体系,掌握指标确定原则、分解流程及基本方法;绩效沟通评价形式和技巧。通过培训,初步达到能运用绩效管理的思维方式与操作规范开展日常工作,能够成为本部门绩效管理的基本指导者和教练。
		2007.1.8至2007.1.11	绩效管理培训班(第二期)	部分中层领导、部分班组长以上专责	绩效办主办。集中封闭式培训,以专家讲课、沙盘演练、实战模拟、考试测评等方式进行。	
		2007.1.15至2007.2.15	各部门(分场)绩效管理培训	本单位员工	各部门自行开展,绩效办组织专家组随时检查和指导。	在2月15日各部门(分场)将各自部门的绩效管理培训方案和结果报绩效办。 绩效办根据各部门(分场)的培训课情况,组织专家组对部门(分场)进行检查指导。

续上表

实施阶段	实施内容	时间	具体步骤	参与人员	方式	目的措施
第一阶段	培训	2007.1.4 至 2007.1.30	部门指标的确定与沟通的实际操作	公司所有部门(分场)	全面展开	将局层面指标分解到部门,运用绩效管理的管理方法进行日常工作管理,进行部门指标分解实际演示。
			岗位指标的确定与沟通的实际操作	全局员工	全面展开	各岗位根据部门指标制定岗位工作计划并开展工作,有关职工和部门领导进行岗位工作指标分解的实际操作演示。
		2007.1.30 至 2007.3.15	建立绩效管理的文件体系、沟通体系和绩效考评体系、指标体系	全局员工	绩效办具体制定,相关部门进行协助。	在广泛征求意见的前提下,遵照“全员参与、公平公开、简单实用”的原则制定相关的文件体系、考核体系、沟通体系、指标体系。并在各体系试行阶段员工可以向绩效办提出建议,对员工提出的问题和建议绩效办将尽快给予答复,对不能解决的问题上报绩效管理委员会进行处理。
			建立绩效管理软件管理系统,并试运行	信息中心、绩效办协助开发安装		程序设计遵照简单实用,符合我局实际进行,在程序设计后各部门及时进行程序运行调试,如有问题,绩效办将在一周内提出改进意见。

续上表

实施阶段	实施内容	时间	具体步骤	参与人员	方式	目的措施
第一阶段	培训	2007.4 至 2007.5	出台绩效考核结果与员工奖金挂钩办法,绩效管理考核结果试运行	全局员工	各部门进行内部考评,绩效办负责对考评结果进行检查。	绩效管理考核结果与岗位奖金挂钩,进行部门到班组、班组到个人的考核。并不断完善绩效管理的文件体系、指标体系、沟通体系、考核体系。
第二阶段	结果运用	2007.6 至 2007.12	进行第一阶段阶段性评估,评出绩效工作推进先进单位。绩效考核结果与部门奖金正式挂钩	全局员工	各部门进行内部考评,绩效管理委员会定期评审部门(单位)月度计划。	绩效管理考核体系与经济责任制进行对接,绩效管理考核结果与部门奖金挂钩。实行绩效管理的常态化运行,并不断完善绩效管理的文件体系、指标体系、沟通体系、考核体系。
			不断完善绩效管理制度,建立绩效管理长效运行机制	全局员工	各部门进行内部考评,绩效管理委员会定期评审部门月度计划。	进一步整合绩效管理,与经济责任制管理,逐步将绩效管理与员工薪酬、岗位调整、干部任免、人才评选、先进评比结合起来。
第三阶段	完善巩固	2008.1 至 2008.12	2008 年 1 月进行第二阶段绩效管理工作的评估。总结过去,巩固完善提高。	全局员工	召开绩效管理总结及 KPI 评审会,利用绩效管理统一全局考核体系。	总结过去一年的经验,对新一年继续总结提高。

昌吉电业局绩效考核管理办法(暂行)

第一章 总 则

第一条 指导思想

为进一步完善局绩效管理工作,积极推进企业集团化运作、集约化发展、精细化管理、标准化建设,规范工作流程,提高工作效率,建立有效的激励与约束机制,全面提升精细化管理水平,按照国家电网公司“一强三优”现代公司的发展目标和“三抓一创”工作思路,依据《新疆电力公司2007年业绩考核管理暂行办法》和《昌吉电业局绩效管理实施方案》,制定本办法。

第二条 管理原则

1. 坚持系统策划、先行试点、持续推进、务求实效的原则。
2. 坚持考评、考核与激励相结合的原则。
3. 坚持管理与考核、管理与指标相一致的原则。
4. 坚持实事求是、联系企业实际,管理资源有效平移、过渡的原则。
5. 坚持理性实施的原则。

第二章 绩效指标

第三条 绩效指标分为业绩指标、行为规范指标、评议指标三大类,其中:业绩指标分为关键业绩指标(KPI)、专业基础业绩指标和通