

广州供电局指标考核体系建设

理论与实践

——战略导向、量化考核，实现“三个不一样”

广东电网广州供电局 编



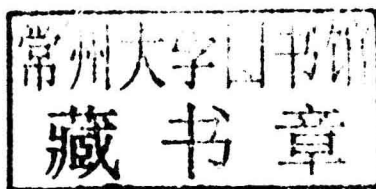
中国电力出版社

www.cepp.com.cn

广州供电局指标考核体系建设 理论与实践

——战略导向、量化考核，实现“三个不一样”

广东电网广州供电局 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书系统总结了广州供电局在指标考核体系建设方面所应用的科学方法论和建设实例,为南方电网其他兄弟单位和国内电力企业同行在指标管理和绩效管理方面提供了借鉴。

本书可供南方电网其他兄弟单位和国内电力企业同行指标管理和绩效管理相关人员参考使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

广州供电局指标考核体系建设理论与实践/广东电网广州供电局编. —北京:中国电力出版社, 2010

ISBN 978 - 7 - 5083 - 9373 - 5

I. 广… II. 广… III. 电力工业 - 工业企业管理 - 经济指标 - 广州市 IV. F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 155747 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京丰源印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 1 月第一版 2010 年 1 月北京第一次印刷

710 毫米×980 毫米 16 开本 6 印张 68 千字

印数 0001—2500 册 定价 15.00 元

敬 告 读 者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

《广州供电局指标考核体系建设理论与实践》

编 委 会

主 任 杨爱民 容 军 张忠东

副主任 赖单宏 肖 祥

主 编 余 平 史 玫

编 辑 纪 涵 郑锦珍 李于达 章胜玉

赖颖东 高 洁 付启明 黄志斌

■ 前 言

指标管理和绩效管理是现代企业管理的重要方法和手段，能有效实现企业战略目标的分解和落地，推动组织机构及职责不断优化，促进各项业务流程高效运转，其成功建设对推动企业整体绩效水平的提高具有深远意义。

自南方电网公司和广东电网公司确定以广州供电局作为创建国际先进水平供电局试点单位以来，广州供电局充分吸收国内外先进企业在指标管理和绩效管理方面的成功经验，积极运用科学、合理的方法论，从企业战略入手，结合组织职责和业务流程关键控制点分析，形成了涵盖全局各单位（部门）、分层分类管理、共涉及 171 项指标的指标库。同时，以考核指标为重点，统一了组织和员工绩效管理框架，实现了组织绩效与员工绩效的层层关联。最终颁布了《广州供电局指标管理办法》、《广州供电局绩效管理制度》等一系列文件，并完善了信息支持系统，从而建立了“以战略为导向、以量化考核为主”的指标考核体系，全面实现了“干与不干不一样、干多干少不一样、干好干坏不一样”，形成了一套可供南方电网公司及广东电网公司推广的方法和模式，为整个南方电网系统的管理水平再上新台阶做出了试点单位应有的贡献。

虽然广州供电局已经在指标考核体系建设上取得了阶段性成果，但应当看到，成功的指标考核体系建设绝不是一蹴而就的，还需要不断地进行优化和完善。在不远的将来，广州供电局将全面贯彻“分工明确、责任清晰、层次分明、细化量化、便于考核”

的指标考核体系建设工作思路，不断细化和完善企业各项指标，加强指标在对标、监控、考核方面的应用，促进绩效管理的科学化、规范化，从而更客观公正地评价员工的绩效和贡献，为员工薪资调整、晋升、培训等人事决策提供依据，确确实实把指标考核体系建设工作做好做实，推动创先工作不断迈上新台阶，为实现创建国际先进水平供电局目标而努力奋斗！

本书系统总结了广州供电局在指标考核体系建设方面所应用的科学方法论和建设实例，为南方电网其他兄弟单位和国内电力企业同行在指标管理和绩效管理方面提供了借鉴。

编者

2009 年 10 月

■ 目 录

前言

第一章 指标考核体系建设的背景、内涵及意义 1

第一节 指标考核体系建设的背景 1

第二节 指标考核体系的内涵 3

第三节 指标考核体系的意义 4

[阅读材料] 5

第二章 指标管理体系建设 8

第一节 指标管理体系概述 8

第二节 电网企业指标管理体系现状 10

第三节 指标管理体系建设路径 11

第四节 指标库建设内容 13

第五节 指标的分类 17

第六节 指标管理职责分工 20

第七节 指标管理流程 22

第八节 指标的应用 23

[阅读材料] 25

第三章 绩效管理体系建设	29
第一节 绩效管理体系概述	29
第二节 绩效管理的历史演进	31
第三节 绩效管理和传统绩效考核的不同之处	33
第四节 绩效管理循环	34
第五节 绩效计划	37
第六节 绩效辅导	38
第七节 绩效考核	43
第八节 绩效激励	48
[阅读材料一]	50
[阅读材料二]	51
第四章 指标考核体系成功运作机制	52
第一节 指标考核体系成功运作中的组织文化因素	53
第二节 指标考核体系管理信息系统	56
[阅读材料]	59
附录 A 广州供电局指标考核体系建设实例	62
附录 B 广州供电局绩效管理操作手册	71
参考文献	87

第一章

指标考核体系建设的背景、内涵及意义

第一节 指标考核体系建设的背景

南方电网公司成立于2002年，是根据国家电力体制改革部署新组建的电网公司，体现了国家通过设立试验区进一步推进电力产业改革的意向。南方电网公司自成立以来，始终坚持以科学的企业管理方法推动公司科学发展，前瞻性地分析了公司面临的重大环境因素，充分借鉴世界先进大电网公司的发展经验，制定了南网方略，提出了“国内领先、国际著名”的战略发展目标。

广东电网公司作为南方电网公司的全资子公司，自加入南方电网公司以来，高度重视企业管理工作，于2006年启动“管理年”活动，借助先进的企业管理理念与手段促进企业不断进步。广东电网公司在企业管理过程中，积极推行“六大管理体系”建设，即建设完整的发展战略体系、科学的企业组织体系、规范的运作流程体系、完善的指标考核体系、高效的企业监察体系、统一的信息支持体系，实行“战略化管理、体系化运作”。

2007年3月,为实现“国内领先、国际著名”的战略发展目标,南方电网公司和广东电网公司启动了创建国际先进水平供电局工作,选定广东电网公司下属广州供电局作为创建国际先进水平供电局的试点单位之一,决心为整个南方电网和广东电网的新一轮发展开辟一条新道路。

作为“创先”试点单位,广州供电局以南网方略为统领,以广东电网公司发展战略为指南,以“管理好、服务好、形象好”为工作目标,以“战略化管理、体系化运作”为工作思路,系统谋划,积极实践,在企业管理方面形成了一套具有自身特色、可复制推广的工作模式。

(1) 提出了“通过5年的不懈努力和卓越追求,到2011年年底成为国际先进水平供电局”这一战略目标,具体包括:

1) 保持国际供电企业领先的供电安全指标,达到国际先进的安全管理水平。

2) 停电时间指标达到国际可比城市先进水平。

3) 加速提升供电能力,满足当地社会经济快速发展的电力需求,建设资源节约、环境友好的绿色电网。

4) 持续提高服务质量,达到国际可比城市先进客户服务水平。

5) 注重节能降耗,优化成本结构,成本指标达到国际可比城市中等水平。

(2) 广州供电局为确保战略目标按时达成,重点开展五大支持体系(科学组织体系、运作流程体系、指标考核体系、企业监察体系、信息支持体系)建设,并取得了显著的成绩。特别是在指标考核体系建设方面,广州供电局充分吸收国际先进供电企业建设经验,借助科学的方法论,结合企业自身情况,建立了“以

战略为导向、以量化考核为主”的指标考核体系。

第二节 指标考核体系的内涵

一、指标考核体系的地位

指标考核体系作为六大管理体系的主要内容之一，在六大管理体系中占有重要地位。在六大管理体系中，发展战略体系建设是龙头，在六大管理体系中居于首要地位；科学组织体系建设是通过调整和优化组织结构，明确组织职责，实现战略目标的责任归属；运作流程体系建设是通过流程的优化和重组，确保组织内部和组织之间的业务环节有效衔接，实现在日常生产经营活动中对战略的有力支持；指标考核体系建设主要是通过指标管理和绩效管理两方面的工作，保证业务流程高效运转，促进组织及其内部人员提升工作效率，实现战略指标的分解和落实；企业监察体系和信息支持体系建设是保障和支持部分，确保执行战略、企业组织、运作流程、指标考核四大体系的规范运转和高效运作，确保企业战略目标的顺利实现。广东电网公司六大管理体系关系如图 1-1 所示。

可以看出，指标考核体系建设在六大体系中处于重要支撑地位，对发展战略体系建设、科学组织体系建设、运作流程体系建设均具有很大的推动作用。

二、指标考核体系的建设模式与内容

在指标考核体系建设中，需始终贯彻“以战略为导向、以量化考核为主”的建设思路。

(1) 从企业战略出发，根据战略目标分解指标，为确保指标的全面和完整，还要结合组织职责和业务流程关键控制点分析设

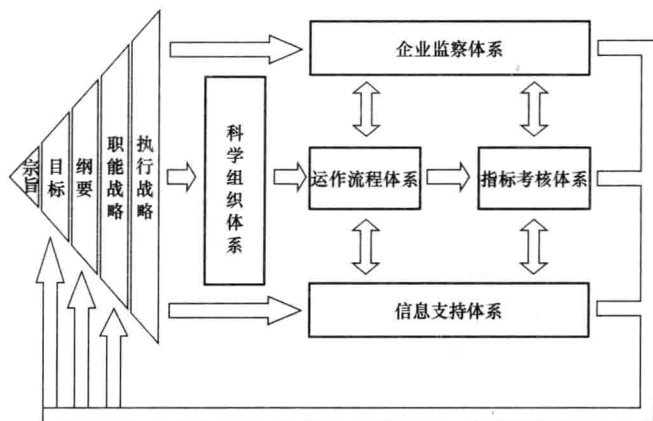


图 1-1 广东电网公司六大管理体系关系

计指标，形成战略导向的分层分类指标库，构建指标管理机制。

(2) 重点突出对战略指标的考核，将战略目标同员工的具体工作行为紧密结合，构建绩效管理机制。

(3) 还需注重与体系建设相关的制度编制、信息系统支持等资源配置安排，以便更有力地支持体系高效运作。

第三节 指标考核体系的意义

指标考核体系除了对发展战略体系、科学组织体系和运作流程体系建设具有很大的推动作用外，还在以下四个方面具有重大意义。

(1) 指标考核体系为企业提供了对标依据。世界一流水平可以由很多方面的指标来说明，在整个组织层面，需要在哪些指标方面达到世界一流水平的什么数值，这需要由指标考核体系来进行明确。



(2) 指标考核体系可以为企业领导层提供决策参谋。在确定了对标的指标及数值后,指标考核体系将对标指标进行层层分解,落实到岗位,同时动态跟踪各层级的指标完成情况,分析指标完成情况与战略目标及年度规划之间的差距,并分析原因,为决策提供数量化的、科学的依据。

(3) 指标考核体系为“上下同欲”的企业文化落地提供了制度保证。在确定了企业层面的指标后,通过平衡计分卡、价值树等工具,层层分解指标,最终保证落实到岗位。通过逐级联动,形成合力,从而形成以指标和绩效为导向的企业文化。

(4) 指标考核体系为科学、准确地评价各级员工的贡献奠定了坚实的基础。指标考核体系通过量化的方式,科学地评价各级员工所创造的价值,尽量降低各级领导的主观判断程度,用数据来说话。并在此基础上进行相应的价值回报,将绩效结果与绩效奖金、培训发展等员工切身利益挂钩起来,实现企业所倡导的绩效文化,进而鼓舞各级员工将更大的工作热情投入到价值创造中,为企业战略目标的实现做出更大贡献。



【阅读材料】

硬指标,软管理

1997年年底,唐骏博士拿着1000万美元资金来到上海,筹建微软大中国区技术支持中心。依靠科学、系统地指标管理,如今该中心已经被微软美国总部逐步升级为微软全球技术中心。

一、系统化的硬指标

上海微软全球技术中心衡量员工的10项指标衍生于微软公司考核技术中心的10项指标,即客户满意度、解决问题时间、解决



天数、员工效率、管理效率、员工满意度、成本核算、员工培训天数、最高级工程师比例、整体达标成本。唐骏说：“制定10项指标，主要依据来自于客户的反馈，根据客户对服务的期望值细分得出。当然，要想让客户满意，必须首先让员工满意，因此，员工满意度也作为一项重要指标。”

10项指标当中，客户满意度、员工满意度通过第三方调查得出；成本核算考虑的是每个员工的成本和每个服务事件的花费与总投入（上海微软全球技术中心每年投入2亿元人民币）之比；最高级工程师比例是指精通源代码的工程师在中心所占的比例，上海全球技术中心的该比例为20%，完全达到总部规定的15%~20%的要求；整体达标成本是权衡财务预算与实际解决客户问题数及误差率的指标；员工培训天数反映技术服务的水平。微软技术中心的10项考核指标主要锁定在技术和服务层面，也构成了他们的核心竞争力。

二、人性化的软管理

然而，冷冰冰的指标数据未免让员工感到过度商业化的寒意，在国外工作多年的唐骏深有感触。因此，在唐骏的管理方法中，更多地考虑了中国员工的民族特点，糅合了“人性化”的理念。

上海微软全球技术中心在技术和管理两条线上为员工设计了他们的职业生涯。在每条线上，员工都可以得到一步步定格的培训和业务机会。每一个工程师从正式加盟上海微软全球技术中心的那一天起，就有明确的发展方向和目标，并可以看到自己未来3~5年的努力方向。

中心同时还在内部网上提供很多最新技术的在线教程，设立数千个各种类型的技术和管理讨论组。另外，中心还经常举办他们称之为 Trick talk 的技术讲座，每个员工都可以成为主讲或发问

者。在这种聚会中，各种话题都可以讨论，任何发问都不为过。

为了及时对员工的工作进行方向性调整，公司还规定，上下级员工之间每两个星期必须做一次面对面的沟通。利用这个机会，员工可以得到经理对他工作的阶段性评价和对他工作的期望值，也可以向经理袒露自己的想法和对经理工作的建议。

“这里不是客栈而是长期工作的地方。”这是唐骏和他的经理层为自己的员工刻意营造的氛围。他们认为，在这种环境中，员工可以迅速成长，中心也会得到员工更多的自觉投入。当然，员工工作的结果必须经过量化考核。

唐骏说：“许多小公司没有成功，是因为把事情想得过于简单。而我们全面谨慎地考虑了所有的可能，不放过任何细节。道理很简单，大家都是聪明人，只要拿出比别人多一倍的努力，就一定会取得好成绩。”

第二章

指标管理体系建设

第一节 指标管理体系概述

所谓指标，是指对事物状态的一种数字化表现或衡量。著名的管理大师彼德·德鲁克有句名言：“如果你无法衡量，那么你就无法管理”。这句话恰如其分地指出了指标管理体系的重要作用。

正如国家宏观管理有各类的社会经济指标，医院有各项的体检指标，企业也应该有一套有效的指标管理体系来进行衡量、对标和监控。健全的指标管理体系是现代企业掌握自身运营状态不可或缺的手段之一。

一、指标管理体系的目标

对企业而言，指标管理体系应当有助于实现以下目标：

(1) 保证企业沿着战略目标要求的方向前进。战略通过公司级指标来量化，同时，定期统计目前公司级指标的状态，分析与公司级指标对应的目标值的差异，为下一步工作重点提供强有力的数据支持，减少决策失误。

(2) 及时、客观地反映企业运营情况。清晰明确的指标管理体系保证了其所收集的数据既精简高效，同时又能全面准确地反映出企业运营的各个纬度。

二、指标管理体系应具备的特征

指标管理体系首先是一种管理工具，最基本的要求就是实施这一体系带来的收益应当超出体系的成本。为了达到这一基本的要求，指标管理体系应当具备以下特征：

(1) 职责明确。指标管理体系不只是战略管理部门或是人力资源部门的部门职责。一个良好运作的指标管理体系是一个系统工程，需要公司高层、各级机构及员工全方面参与及配合。同时，需要明确不同对象在指标管理体系中所发挥的作用。

(2) 结构清晰。各个公司的指标数量繁多，层次不一。一个好的指标管理体系应当根据企业实际、管理需要来梳理各种指标之间的逻辑关系，具有指标分类模型，并通过科学的方法进行分层，形成分类分层的指标体系，以保证信息的有序、有效流转，充分发挥指标信息对企业管理和决策的支持作用。

(3) 及时准确。应当明确指标管理体系中的指标填写、报送流程，对于重要指标应当通过 ERP 等电子信息管理系统来定期进行采集、分析。对数据及分析结果设置合理的权限进行共享，充分利用和发挥数据的整体效力，为各级人员提供真实、强有力的信息支持。

(4) 量化有效。指标是指预期中打算达到的指数、规格、标准，通常是可量化的。如安全记录可以用天来量化，城市电压合格率可以用实际运行电压在允许电压偏差范围内累计运行时间与对应的总运行统计时间的百分比来量化。指标的有效性可以从以下两个角度来衡量：