

# 2023年公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报(优秀9篇)

“报告”使用范围很广，按照上级部署或工作计划，每完成一项任务，一般都要向上级写报告，反映工作中的基本情况、工作中取得的经验教训、存在的问题以及今后工作设想等，以取得上级领导部门的指导。报告的格式和要求是什么样的呢？下面是小编为大家带来的报告优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇一

绩效考核是企业绩效管理中的一个环节，常见绩效考核方法包括kpi、360度考核等。绩效考核是绩效管理过程中的一种手段。下面本站小编给大家带来公司绩效考核通报范文，供大家参考！

立医疗卫生单位：

### 一、主要成绩

1、组织、党建党风、行风政风建设等综合管理方面：各单位均能完善班子建设，落实领导分工，实行民主集中制度。认真开展各项党务、政务公开工作，落实党风廉政建设和民主评议政风行风工作责任制，积极开展创先争优活动。全面完成省市绩效考核任务，基本完成各级交办的各项工作任务和本单位的中心工作，制定绩效考核方案，并按要求落实。财务核算较规范合理，财政收入基本做到专款专用。全年无发生重大医疗安全事故及群体聚集性事件。无发生违反国家计划生育政策及“两非”条例。

2、医疗质量管理和公共卫生服务等业务方面：各医疗单位医疗核心制度和“三基三严”考核较上年有很大进步，基本做到依法执业。普遍建立了医患沟通和投诉处理机制，严格落实首问、首诊负责制。建立和完善医院药事管理组织，贯彻落实基本药物制度，全面实施药品零差率和网上采购制度。医疗服务收入逐年增长，门诊人次数稳中有升。基层医疗单位均重视基本和重大公共卫生服务工作，在人员相对不足而工作数量和要求不断提高的情况下，充分调动职工积极性，加班加点，确保各项公共卫生任务按时完成，群众满意率较上年有大幅度提高。晋安区医院医疗管理工作获得上级好评，茶园社区卫生服务中心获市级示范卫生服务中心称号，北峰山区三个卫生院在开展公共卫生服务方面形成自己的特色，各项考核得分较上半年均有大幅提高。

## 二、存在问题

1、组织机构管理。部分单位未落实班子会、院务会制度，同时未充分发挥职代会作用，档案管理归类不够及时准确。个别单位绩效考核方案形同虚设，没有和职工的绩效奖金挂钩。多数单位未建立耗材专用账册，或记录不够准确、完整。财政专项拨款和公共卫生经费还存在使用不当的现象。检查中还发现个别单位非卫技人员从事卫技工作。

2、党建、党风廉政建设及民主评议政风行风。有些单位“城乡结对互助”活动未开展，个别单位未树立本单位典型，部分单位信息报送不及时。个别单位无对外公开栏，或对内、外公开栏内容不全。有些单位未建立医德档案，无医德考评制度及记录。部分单位未公开行评整改承诺及整改时限，未召开群众征求意见会，未组织行评代表明察暗访，对存在的问题未提出处理意见。

3、综治安全及计划生育。少数医疗机构存在制度不完善、落实不到位现象。个别单位消防工作存在薄弱环节。多数单位未开展优生优育宣传指导工作，部分单位未及时掌握单位育

龄妇女生育、节育情况。

4、医疗质量管理。个别单位门急诊管理不规范，疏于管理，存在医疗质量、门诊人次数下降现象。基层医疗单位仍不够重视医疗书写，存在门诊与出院病历、处方等缺漏项目及书写错误较多。大部分单位都没有新药审批引进制度。社区卫生服务中心和山区卫生院均存在抢救设备不全或医疗设备闲置现象。部分单位对医疗质量和医疗安全管理方面不够重视，无专人负责，未建立管理组织与工作制度，未开展医疗质量和医疗安全教育和分析。部分单位还没完成规范化标识标牌建设，环境卫生较差。一卡通诊疗系统和新农合门诊统筹支付已启动，但成效不显著。

5、基本公共卫生服务。各基本医疗卫生单位均能完成50%电子建档率，但档案错误与缺项较多，使用率极低。多数单位未开展个性化健康教育工作，居民健康知识知晓率较低。老年人健康管理和慢病管理进展不大，除日溪卫生院以外，其它单位体检率均不达标，高血压、糖尿病患者规范化管理率较低。妇儿保工作仍然是我区基本公共卫生工作中的弱项，孕妇早建卡率、系统管理率和新生儿访视率、儿童系统管理率等离考核指标还有很大差距。全区重性精神疾病患者管理率均较低。

### 三、整改意见及考核结果的运用

1、整改建议。各单位要从本次考核结果中充分认识到本单位一年工作的成绩和问题，对于好的做法，要保留下来并形成长效机制。对于检查中发现的问题，要本着“以考核，促整改”的原则，进行补缺补漏，突破重点问题，彰显工作成效。要加强管理，落实责任，确保各项具体整改措施落实到位。要早谋划、早布局，理清20xx年工作思路，制定详实的工作计划，要加强综治、安全教育，定期自查，排查安全隐患；加强医疗质量服务，强化人员培训，提高业务水平；加强基本公共卫生服务能力，扩大服务人群，提高服务水平，确保群众

真正享受到医改带来的实惠;要加大内部绩效管理和工作考核力度。各职能部门要切实加大对全区基层医疗单位的业务指导和监管力度。

2、考核结果运用。根据20xx年度各单位卫生工作目标管理绩效考核结果(具体得分详见附件),共评出2个考核总分在800分以上的优秀单位:晋安区医院、茶园社区卫生服务中心;3个考核总分在750-800分的良好单位:晋安区疾病预防控制中心、新店镇卫生院、象园社区卫生服务中心;4个考核总分在700-750分的及格单位:鼓山镇卫生院、岳峰镇社区服务中心、寿山乡中心卫生院、日溪乡卫生院。2个考核总分低于700分的不合格单位:宦溪卫生院和王庄社区卫生服务中心。

各单位要根据此次考核结果,并参照《晋安区公共卫生及基层医疗卫生事业单位绩效工资考核分配指导意见》(试行),严格按照考核等次,核定单位及其班子主要领导奖励性绩效奖金,班子其他成员参照执行。

年月日

区属各单位,各街、镇:

近期,市绩效办公布了全市各单位20xx年度市绩效考核得分情况,我区总得分为97.23分,列市内五区第三名。经区委、区政府同意,现将我区与其它区市绩效考核得分情况进行对照并予以通报。希望全区各级各部门紧紧围绕区委、区政府确定的“创优创新年”的各项工作目标,进一步总结经验,查找不足,强化措施,奋勇争先,确保我区在20xx年度的市绩效考核中取得优异成绩。

年3月18日

各镇卫生院:

## 一、考核结果

经考核，城关、银花、中村、色河铺、十里铺、高坝店、杨地、西照川、莲花池、王庄、小河口、两岭、石佛寺、元子街14所卫生院得分在90分以上，确定为“优秀”，全院第三季度绩效工资总额可以上浮30%，院长的个人本季度考核系数为0.3，参与绩效工资分配；天竺山、双坪、天桥、王阎、漫川关、延坪、法官、板岩、牛耳川、户家垣10所卫生院得分在80~90分之间(不包括90分)，确定为良好，全院第三季度绩效工资总额可以上浮20%，院长的个人本季度考核系数为0.2，参与绩效工资分配；南宽坪、黄龙、二峪河3所卫生院得分在60~80分之间(不包括80分)，确定为合格，全院第三季度绩效工资总额可以上浮10%，院长的个人本季度考核系数为0.1，参与绩效工资分配(伍竹、葛条公共卫生工作并入城关，西泉并入延坪，未单独考核，因此这三所卫生院公共卫生工作考核可参照并入卫生院的考核结果执行，本通报未单独反馈)。具体结果见附表。

## 二、存在问题

(一)医疗服务不能满足群众需求。存在服务不规范、不到位问题，医疗文书不健全，卫生院管理问题较多，医疗安全隐患极大。对于存在的问题个别院长认识不足，不管不问，不认真研究解决；对于客观存在的一些困难，如没有合法医师、仪器设备不足、原来临床使用的部分药品短缺等问题，不耐心向群众解释而是生硬地推诿，群众意见很大，不断引起群众投诉，给卫生系统和单位造成了不良影响。

(二)公共卫生服务不到位。无烟单位创建申报工作未按时完成；少数镇未能及时完成老年人体检工作；多数镇未按要求管理居民健康档案。

(三)财务财产管理不规范。要求的原始凭证三人会签制度普遍执行不到位，村卫生室的固定资产管理大多数卫生院未建

账造册，个别卫生院报账不及时；卫生局今年下发的《山阳县乡镇卫生院财务管理办法》很多卫生院没有很好学习并严格执行，不按月及时进账等。

(四) 合疗管理有待加强。各镇新农合政策及相关规定执行不够严格，住院及门诊病人管理、诊疗不够规范；治疗用药不合理，目录外用药现象依然存在。

(五) 药品“三统一”政策执行仍然不到位。部分卫生院对药品“三统一”政策理解不深，执行不力，大多数医务人员对《国家基本药物临床应用指南》学习不够，未能够做到合理用药。本季度药品“三统一”考核根据7-8月统配采购率和基本药物临床使用率计算，不少卫生院两个率仍然很低，得分在5分以下的有双坪、天桥、漫川关、延坪、西泉、板岩、户家垣，特别是还有四所卫生院竟然得0分，问题比较严重，他们是法官、南宽坪、黄龙、二峪河。

### 三、整改要求

(一) 提高认识。各镇卫生院要切实提高对绩效考核工作认识，当前卫生院职工积极性不高，工作存在这样那样的问题，其核心就是绩效管理问题，也是院长的管理水平和能力问题。卫生局要求加强绩效管理，制定了管理办法并专门安排了培训，而很多院长仍然不够重视，也不潜心研究。目前这项工作做得比较好的有中村、莲花池，在此提出表扬。从本季度考核情况看，局个别股室也没有很好运用这一有效办法，考核细则仍然不细，考核随意性大，考核结果反馈不认真，因此希望各股室、各镇卫生院要进一步提高认识，转变观念，切实利用这一手段，管理好卫生院，为人民群众服好务，迎接市县年终各项工作检查。

(二) 加强整改。各镇卫生院要认真分析自身存在的不足，积极完善，扬长补短。对于被扣分的项目积极与相关股室一起分析问题的症结所在，争取在下一季度取得好成绩。同时，

要认真研究卫生院内部职工的绩效考核，形成一盘棋，促进单位绩效提升。各镇卫生院要认真对照《陕西省乡镇卫生院规范化建设验收标准》扎实做好卫生院的各项工作，切实提高卫生院的服务意识、服务能力和服务水平，办人民满意卫生。

年月日

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇二

随着知识经济的到来和市场竞争的加剧，人们越来越多认识到，人力资源是企业生产的“第一资源”，是企业获取竞争优势的核心竞争力。如何提高人力资源的素质，使企业发展立于不败之地，就要通过员工绩效考核来实现。那么什么是绩效考核，它的意义又是怎么样的呢?宏智瑞达

【0311\*8551\*9167】企业管理咨询帮您解答。

什么是绩效考核，它是人力资源管理的核心职能之一，从工作结果的角度来看，绩效是在特定的时间内，由特定的工作职能或活动产生的产出记录;从行为角度来定义，坎贝尔认为绩效是人们所做的同组织目标相关的、可观测的事情;博曼和穆特威德鲁认为绩效是具有可评价要素的工作行为。总体看来，绩效考核是指企业组织以既定标准为依据，对其人员在工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的情况，进行收集、分析、评价和反馈的过程。

那么企业实行员工绩效考核有什么意义呢?

经过考核，对员工的政治素质、心理素质、知识素质、业务素质等进行评价，并在此基础上对员工的能力和专长进行推断，进而分析其适合何种职位，才能做到因岗配人、人尽其

才。

## 2、通过绩效考核可以决定人员的调配

通过绩效考核了解人员使用的状况、人事配合的程度，发现一些人的素质和能力已超过现职的要求，则可晋升其职位；发现另一些人的素质和能力达不到现职的要求，则应降职；发现还有一些人用非所长或其素质和能力已发生了跨职系的变化，则可进行横向调配。

企业内部的薪酬管理必须符合劳动付出与报酬相吻合的原则，而准确地衡量“劳”的数量和质量是实行按劳分配的前提。只有密切工作绩效与组织奖酬之间的关联性，才能使员工感到公平，激励员工努力工作。

根据员工绩效考核结果决定奖罚的对象及等级，激励先进、鞭策后进，做到奖惩分明，有利于提高员工工作积极性，出色完成组织目标。

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索公司绩效考核的意义。

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇三

为了做好集团的绩效考核工作，特制定本方案。

### 一、绩效考核的目的

1、绩效考核为人员职务升降提供依据。通过全面严格的考核，对素质和能力已超过所在职位的要求的人员，应晋升其职位；对素质和能力不能胜任现职要求的，则降低其职位；对用非所长的，则予以调整。



2、绩效考核为浮动工资及奖金的发放提供依据。通过考核准确衡量员工工作的“质”和“量”，借以确定浮动工资和奖金的发放标准。

3、绩效考核是对员工进行激励的手段。通过考核，奖优罚劣，对员工起到鞭策、促进作用。

## 二、绩效考核的基本原则

1、客观、公正、科学、简便的原则；

2、阶段性和连续性相结合的原则，对员工各个考核周期的评价指标数据积累要综合分析，以求得出全面和准确的结论。

## 三、绩效考核周期

半年考核时间安排为6月25日开始，7月10日前上报考核情况；

全年考核时间安排为12月25日至下一年度1月25日结束。

## 四、绩效考核内容

1、三级正职以上中层干部考核内容

(1)领导能力

(2)部属培育

(3)士气

(4)目标达成

(5)责任感

(6)自我启发

## 2、员工的绩效考核内容

- (1) 德：政策水平、敬业精神、职业道德
- (2) 能：专业水平、业务能力、组织能力
- (3) 勤：责任心、工作态度、出勤
- (4) 绩：工作质和量、效率、创新成果 等。

## 五、绩效考核的执行

- 2、中层干部的考核由其上级主管领导和人力资源部执行；
- 3、员工的考核由其直接上级、主管领导和人力资源部执行。

## 六、绩效考核方法

- 1、中层干部和员工的绩效考核在各考核周期均采用本人自评与量表评价法相结合的方法。
- 2、本人自评是要求被考核人对本人某一考核期间工作情况做出真实阐述，内容应符合本期工作目标和本岗位职责的要求，阐述本考核期间取得的主要成绩，工作中存在的问题及改进的设想。
- 3、量表评价法是将考核内容分解为若干评价因素，再将一定的分数分配到各项评价因素，使每项评价因素都有一个评价尺度，然后由考核人用量表对评价对象在各个评价因素上的表现做出评价、打分，乘以相应权重，最后汇总计算总分。
- 5、个人自评表和测评量表在填写完毕之后，经汇总连同汇总计算的各周期考核结果分数列表一并上交人力资源部。

个人自评表及两部评价表后附。

## 七、绩效考核的反馈

各考核执行人应根据考核结果的具体情况，听取有关被考核人对绩效考核的各方面意见，并将意见汇总上报集团人力资源部。

## 八、绩效考核结果的应用

人力资源部对考核结果进行汇总、分析，并与各公司部门领导协调，根据考核结果对被考核人的浮动工资、奖金发放、职务升降等问题进行调整。

1、浮动工资调整。被考核人总得分高于员工平均分的，按照超出比例上浮浮动工资；被考核人总得分低于员工平均分的，按照差距比例下调浮动工资；等于平均分的不作调整。

2、奖金发放由主管领导根据考核结果确定发放标准，但必须保证奖金总数全额发放，不得私扣奖金。

3、中层干部的职务升降及职位调整，由总经理办公会议根据考核结果适时做出决定；员工的职位调整由各公司主管领导决定，并报人力资源部备案；由员工晋升为中层干部的，由总经理办公会议做出决定。

以上方案自发布之日起实施，望有关部门努力做好各项工作，扎扎实实的将绩效考核工作开展好。

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇四

万达公司于 1987 年正式注册成立，是一家专门从事通信领域产品研究、开发、生产的高科技企业，1996 年 8 月正式通过 iso9000 认证。在成立之初，公司党政就开始考虑建立

以员工素质能力为重点的评价体系和以岗位业绩为重点的绩效考核办法。尤其从 1998 年开始，面对日趋激烈的市场竞争，公司领导通过多次会议和讨论，达成共识，认为只有建立实施全员绩效考核的方法，才能提升人力资本价值，优化人力资源结构。

( 1 )推行全员绩效考核，有利于促进激励机制的形成。建立全员绩效考核制度，旨在动态掌握员工基本素质和工作业绩，激励、约束员工行为，为正确评价、培养、使用、奖惩或淘汰提供依据。

通过对员工履行岗位职能的结果考核，以区分优劣等级。

绩效考核是一个四步骤的循环，包括目标设定、记录业绩、评估绩效、确定改正的行动方向四个环节。

( 2 )通过业绩考核，有利于提升人力资本价值。业绩考核是对工作行为和结果的测量，起到检查与控制的目的。考核的落脚点在于根据员工的工作效率和业绩，实施必要而及时的奖惩。同时为有潜能的员工提供培训机会，鼓励员工个人职业生涯设计，使员工明白，高层次的培训也是一种奖励形式。利用考核结果，实现适度的流动率、淘汰率和人力资源增长率。

( 3 )通过效能评估，有利于促进人才增值保全。效能评估是对工作能力和表现的测量，起到检验与调整的作用。通过评估及时掌握人才资源的变化趋势，建立动态档案；对组织人事干部进行效能评估，有利于管理部门积极制定引进和集聚人才的相应政策；对企业管理者进行效能评估，有利于引起重视，建立人才资源开发责任制。

( 4 )有利于深化人力资源管理工作。绩效考核可用于检查、控制、改进员工行为。绩效考核信息作为制定人力资源计划的依据，可以分成两类：一是判断型的绩效评估，通过对员

工过去绩效的测量评估，来控制员工行为的过程；二是发展型的绩效评估，利用评估信息决定员工培训发展的方向，也使员工能正确认识 and 评价自我，设计合适的职业生涯。

## 2 . 设计绩效考核制度的思路。

( 1 ) 确立全员、全过程绩效考核的概念。企业员工作为组织和团队的一员，必须接受动态的、横向平衡的、全方位多角度的考核。其内涵是对既定目标和履行职能的检查，要使员工确信该结果将记录在案、有据可查和长期影响的。

( 2 ) 贯彻谁主管、谁考核的原则。按逐级管理原则，直接管理者为员工的主要考核人。其考核权重占考核总分的 2/3 左右为宜，另外的 1 / 3 可经同事、评议小组或本人自评产生。既要突出顶头上司的' 权威性，也要反映员工的作用、协作、相容性和自我评价。技术含量很高的专业岗位，也可邀请专家参与绩效评估。

( 3 ) 体现考核过程的客观、公正性。为了确保直接管理者对下属员工考核的客观公正，可从两方面去把握。其一是一致性原则，要求收集同一资料的两种可交替方法，在其结果方面应当一致。其二是稳定性原则，要求同一测量设计在连续几次运用中能产生相同的结果。实际操作时，可简化为由直接管理者的上级打第二次分并作横向平衡，主要目的是对下属可能产生偏差的评分作修正，提高最终考核结果的可信度。

( 4 ) 操作简单有效、结论明确中肯。可根据岗位特点设定适合的考核期，一般以年度为单位。对照考核标准，为每位员工确定一个年度等级，可设定为 a □ b □ c □ d □ e 五个等级，员工的考核和评估形成的结论，应肯定成绩，找出差距，明确努力方向。

( 5 ) 考核结果及时反馈。由主要考核人将最终评价结果反馈给员工，作一次开诚布公的谈话和沟通。并激发其热情，发

现自身价值，促进反思，形成客观认识，避免矛盾和误解的积压，考核结果由人事部门负责归档。

(6) 突出激励和约束的作用。绩效考核的结果与员工的提拔任用、工资晋级、培训进修、解聘淘汰直接挂钩，使激励和约束的力度对员工职业生涯和能力发展产生持续的影响。促进大多数员工遵纪守法、积极进取、努力开拓。

### 3 . 绩效考核的实践探索。

考核要突出“绩”和“效”，反映岗位业绩和评估员工能力。

(1) 考核内容的设置。“绩”主要指履行岗位职责阶段的业绩，包括业务工作数量、质量、改革、创新等方面取得的成果。“绩”是企业 and 员工完成年度生产经营目标的具体体现，其权重可占绩效考核的 60 % 左右。

“效”侧重反映员工履行岗位职责过程的能级，包括道德品质、敬业精神、学识智能、技能体能等方面的表现。“效”是反映企业现状和调整员工结构的依据，其权重可占绩效考核的 40 % 左右。

实行人员分类、内容分解、逐项测评的考核办法(具体见表 12 . 1 )。

(2) 绩效权重设置。由于岗位职能不同，绩效考核的内容亦有所侧重，应区别设计考核权重(具体分配见表 12 . 2 )。

(3) 平衡修正考核分数。为平衡考核者主观掌握上的偏差，避免人为因素影响结果的公正性，考核等级或分数具有可比性，上一级管理者在调整被考核者的分数时，要按照严者加分、宽者减分的原则修正考核结果。

需要修正四种异常情况：

1 分散考核：考核者失去客观标准，使部属的考绩分数差距过大而趋异；

1 集中考核：考核者所打分数集中在某一点附近，使考核差距过小而趋同。

( 4 ) 考核分数和等级。综合考核等级见表 12 . 3 。

## 思考题

1 . 万达公司设计的全员绩效考核方案对公司发展能起到什么作用？

3 . 随着业务的发展，万达公司还可作哪些调整或改进？

注：查看本文相关详情请搜索进入安徽人事资料网然后站内搜索全员绩效考核流程。

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇五

### 浅析燃气企业绩效考核体系建设

#### 1 引言

绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为企业绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助企业获得理想的绩效水平。作为燃气企业，在日益激烈的市场竞争中，应构筑与其行业特性相符合的绩效考核体系，通过实施绩效管理，提高绩效。本文就本企业绩效考核体系建设及实施情况作简要分析。

## 2 公司绩效考核体系简介

(1)绩效考核体系构建原理。早在几年前，公司就对下属分公司和子公司实施承包经营，进行经济责任制考核，对改善公司绩效产生了积极的影响。2004年，公司结合现代绩效管理理念，引入平衡积分卡原理对公司原经济责任制考核体系进行了改造，构建以职能工作为核心，党建工作、“两保一优”工作(具体为保安全、保供应、优服务)、综合治理工作为分支的综合考核体系。它的基本操作思路是将公司战略目标分解为具体的经营业绩类、运营过程类、客户服务类和组织类四大指标体系，制定出涉及赢利能力、客户满意度、运营效率、成本控制、市场拓展、进度管理、安全生产、产品质量、技术创新、综合治理、精神文明等一系列衡量指标，结合公司年度综合计划，将指标具体化。然后将这些指标以职能工作目标责任书、党建工作目标责任书、“两保一优”工作目标责任书、综合治理工作目标责任书的形式通过三级管理体系分解落实到每个岗位和员工，确保公司日常运作业务与企业管理高层确定的经营战略目标保持一致，确保了公司战略目标的全面实现。

(2)三级绩效考核体系构建。为将公司战略目标分解落实到各单位员工，依照集团公司管理层级，构建了三级绩效管理体系，即：公司战略目标为一级指标，并以年度目标责任书的形式分解到二级单位(分公司、全资子公司和机关部室)；二级单位再依据所承担业绩指标和具体的工作职责，细化一级指标形成二级指标，分解到各车间和部室；车间和部室再根据员工岗位职责形成三级指标分解落实到岗位和员工，形成了逐层分解落实的绩效考核体系。

(3)配套的绩效考核制度建设。在做好考核指标体系设定和分解落实的同时，公司制定了与之相配套的考核制度，包括《月度考核办法》、《年度考核办法》、《干部年度民主评议办法》等。在考核内容上，实施严密的计划控制体系与考核业绩相结合。所谓严密的计划控制体系是指一个由公司计



划、二个单位计划、车间计划相衔接；企业中长期发展规划、年度综合计划、月度计划相衔接；生产经营计划、基本建设计划、用户发展计划、科技发展计划、财务计划、人力资源计划相衔接的，总目标与分目标相结合的完整的计划管理体系。在考核形式上，月度与年度考核相结合，以“业绩为主，量化考核”为原则。在考核方法上，采用自我评估与主管评估相结合，职能部门评分与考核小组综合评分相结合，个人得分与部门得分相关联，使考核方式更为客观。月度考核的重点在于检查月度计划完成情况和安全、服务等日常运营指标实施情况，为月度绩效工资分配提供依据；年度考核在于检查年度工作完成情况和岗位职责的履行情况，对单位、部门及员工的工作业绩进行鉴定，决定全年工资发放标准，并为人事决策提供依据。

### 3 绩效考核体系建设中应注意的问题

(1) 在考核指标设定过程中要充分考虑燃气企业的公用性、公共安全性和赢利性，既关注财务指标，更关注安全、服务等非财务类指标；既关注短期利益，更关注企业长远利益；既关注结果，更关注结果驱动因素，注意各类指标之间的均衡。

(2) 绩效指标的选择要有针对性。公司一级指标分解要有针对性，要根据对各分公司或子公司的职能定位和管理权限，分别选择适当的考核指标体系。如对不形成收入的二级单位，如承担气源生产、工程建设等单位；除考核其成本费用等财务指标外，重点应考核其非财务指标，如生产安全、顾客满意度(主要指公司内部各有关单位)、产品质量、生产效率、员工的能力等。对同时赋予运行、销售职能的二级单位的考核指标，应从财务和非财务方面综合进行，财务核心指标为利润，可进行分解和细化，非财务指标还应包括更为全面的顾客指标。此外，在指标选择过程中，要考虑各单位重点工作基础上，明确各单位的关键性指标和辅助性指标，并在实施考核过程中强化对关键性指标的控制和管理。

(3) 绩效指标的确定要科学、适用。考核指标可分为定量(量化)指标和定性(即不量化)指标两类，定量指标用于考核可量化的工作，而定性指标则用于考核不可量化的工作。相对而言，定量指标侧重于考核工作的结果，简单明了、较易实施，量化的考核结果可以在个人和组织之间进行比较。但是，在实际操作中，定量指标往往难以确定，或者笼统，或者缺乏针对性；定性指标则侧重于考核工作的过程，可以对整个工作进程进行评价，适用的范围较广，在评价中往往会有考核者的主观倾向，准确度易受影响，被考核者对考核结果的认同和信服感会受影响。因此，应根据情况选择相关的定量指标和定性指标，并将指标量化。在指标选择时，需满足科学性和适用性两个方面的基本要求：科学性，包括准确性、可靠性和灵敏性。准确性表现在指标含义和传达的信息明确，能准确地与考核目标挂起钩来；可靠性表现在指标间相互衔接、彼此一致，不出现相互矛盾、不相关的情况；灵敏性表现在指标能够很好的区分出绩效间差异，对公司所关注的差异能做出灵敏的反映。应用性，包括经济合理性、普遍接受性和操作可行性。经济合理性指对指标完成情况信息收集与分析的成本是可接受的；普遍接受性表现在指标的设定得到全体或者大多数员工的广泛认同和支持；操作可行性表现在指标的设定使绩效考核在操作上简便易行。

(4) 绩效考核周期的设置要尽量合理。考核周期的设定主要应依据业绩指标的属性及考核结果的应用设定，一般应以月度考核为主，考核者对被考核者在工作业绩、行为表现有较为清晰的记录和印象，进行及时的评价和反馈，有利于及时改进工作。对一些难以在短期内完成的业绩指标和能力表现等方面的指标，应以季度、半年度或年度作为一个考核周期，但在月度考核时可以视同其完成，评价期末对其进行统一考核，未完成溯及以往，这样可以确保绩效管理系统的完整性。

(5) 理顺绩效考核主客体之间的关系。要想使考核有效进行，必须确定好由谁来实施评价，也就是确定好评价者与被评价者之间的关系。一般来说直接上级的考核比较细致和准确，

但容易失之过宽；间接上级的考核比较客观公正，但准确性差；自我评估有利于调动自我管理的积极性，但也容易失之过宽；同级和协作部门的考核，会造成激烈竞争的局面，从而有助于了解到其他形式的考核不能了解的情况，但又容易失之过严。通常来说，绩效指标的归口管理部门对指标实施情况最有发言权，应由其作为主体对该绩效指标进行考核。同时可以参考其他考核者的意见，尽可能使总的考核做到客观、公正和准确。

(6) 严格按制度程序实施考核。建立科学的考核标准、评价方法固然重要，但更重要的是严格按照程序、制度执行，奖赏分明，消除人为因素的干扰。如果说在考核过程中随意地改变考核标准、考核程序和考核方法，甚至随意调整考核结果，或者是奖罚不兑现；这样会使考核制度成为虚设，使考核失去严肃性和权威性，更严重的是使职工失去了对公司制度的信心。因此，在考核过程中制度有明确规定的，要按制度执行；制度没有约定的，可以在听取各方意见基础上，实事求是地作出考核，同时，在次年考核制度修订过程中对制度予以完善。

(7) 重视绩效考核实施过程中的沟通。有效、通畅的内部沟通机制是企业管理不可或缺的一部分，没有有效的沟通就不可能达到绩效管理应有的效果。在绩效考核体系构建前要加强企业战略目标的宣传。向员工阐明企业的经营策略并取得员工的认同。在制定绩效考核体系过程中，必须充分听取职工的意见和建议，经过讨论沟通达成共识。在绩效考核过程中，要重视在绩效考核反馈面谈；在最终的考核结果生效之前，必须与被考核者就考核结果进行讨论，一方面为使考核主客体对考核的结果形成共识，使被考核者接受考核结果；另一方面也是为了帮助被考核者查找绩效不佳的原因，通过绩效改善计划的制定和实施，在下期绩效周期改进自己的绩效。绩效反馈面谈结束后，通常应要求被考核者在绩效评价结果上签字，绩效评价结果才能最终被用于薪酬方面。另外，企业要预先制定申述程序，如果被考核者对自己得到的考核结

果有不同意见，可以在一定时间内通过该程序谋求分歧的解决。

绩效考核是绩效管理中重要一环，绩效考核也是一个持续改进的过程。因此，只有深刻认识自身在绩效考核方面存在的问题，在绩效管理过程中进行持续不断的沟通、改进，才能实现组织绩效的不断提高和组织核心能力的不断提升。只有这样，企业才能够在复杂激烈的市场竞争中得以生存和发展。

当前，我国的燃气公司都纷纷开展了或正在开展改制工作，逐步从国营企业或事业单位向股份制企业的转变。但是，我国的燃气公司仍然不具有完全意义上的企业性质，因为燃气的平稳供应和安全使用不仅关系着城市居民的生活方便、生活质量，同时也关系着社会的和谐、稳定发展，所以燃气公司在追求利润的同时，还必须兼顾、甚至更加重视公共利益的实现。同时，燃气产品的特殊性又决定了燃气公司具有一定的垄断性。因此，从燃气公司的本质来看，其属于公共事业部门。那么，燃气公司在进行绩效管理系统再造的时候，就不能像纯粹的企业一样思考，在很大程度上应借鉴和吸收公共事业部门绩效管理系统再造的理论和经验。

## 一、何谓绩效管理？

“绩效”[performance]一词并不是一个新概念，它最早在工商企业中使用，指“系统表征管理领域中的成就和效果”。它可以综合代表效率、财务指标、市场占有率、内部激励结构、企业文化等各种指标，并且可以通过一定的有效途径整合为可以衡量或评价企业行为的指标体系。在管理主义潮流引导下的当代公共事业部门改革中，借鉴企业的经验和做法已成为一种时尚，而且由于公共事业部门面临着更为复杂的情形，以更加全面的“绩效”概念来真实反映和全面评价公共事业部门的表现和状况也就顺理成章。

（接上页）

为加强企业的生产管理，提高效率，优化管理，增强燃气管网运行的安全性，建立城市燃气管网scada系统及gis系统已经成为城市燃气企业现代化管理的必由之路。

scada(监控与数据采集)系统是以计算机为基础，实现生产过程的现场数据采集、监视和控制并进行调度处理的自动化系统。gis(地理信息系统)是利用现代计算机图形和数据库技术，用以输入、编辑、分析、储存及显示空间及其属性的地理资料系统。

燃气企业可根据自身的需求和能力，逐步建立和发展scada和gis信息管理系统。由于gis系统涉及范围较广，所需的基础资料较多，对企业管网档案管理的要求较高，并且还可能与当地有关部门需要有很多的联系，因此，可采取循序渐进，逐步扩展的方式建立信息管理系统。当前为消除管网隐患，提高管网运行管理的安全，可以根据企业的条件先建立主要管网干线和主要管道设备的相对简单的gis系统，并在生产运行中逐步完善和发展。

标，进行资源配置与优先顺序的安排，以告知管理者维持或改变既定目标计划，并且报告成功符合目标的管理过程”。简而言之，绩效管理是对公共服务或计划目标进行设定与实现并对实现结果进行系统评估的过程。绩效管理过程一般包括三个最基本的功能与活动：绩效评估、绩效衡量和绩效追踪。

马克·g·波波维奇等人通过对美国30多个地方、州和联邦政府各种类型公共组织的绩效改进案例的研究和分析，发现在高绩效的公共组织中都遵循着某些共同的基本原则。这些原则包括：任务清楚；灵活并极易调节以适应新环境；明确规定结果目标和强调效果；在绩效方面有竞争性；授予雇员权力；改造工作程序；适应顾客需要；促进和鼓励人们成功；保持与利益共享者的联系等。这些高绩效组织的基本原则，为公

共组织追求“卓越”和“高绩效”提供了有益的行动指南和衡量标准，为那些准备进行彻底改造的传统公共事业部门提供了前进的方向和未来的前景。

## 二、燃气公司绩效管理系统再造的制度基础

西方各国在公共事业部门改革的过程中，围绕效率战略，不断进行绩效管理的策略改革，取得了显著的成绩。借鉴其经验教训以及绩效管理理念的客观要求，我认为，燃气公司绩效管理系统再造的制度基础应包括分权化管理、责任机制、结果为本以及顾客导向。

### 1. 推行分权化管理

(1) 在燃气公司中进行分权，将责任转移至较低一级的公司部门；

(3) 削减公共服务的规模，实行公共活动的私有化与公司化；

(5) 顾客取向，包括为公共服务提供明晰的质量标准；

(6) 实行标杆管理和绩效评估；

(7) 简化规则、降低成本的改革。从这些方式中可以看出。分权化的改革是所有其他改革措施的一个重要基础和前提。

### 2. 改革责任机制

### 3. 注重结果为本的管理

(3) 根据使命而不是分管范围进行组织，以摆脱组织之间的职责交叉；

(4) 建立围绕使命的文化；

(5) 建立允许失败的机制。建立在使命感和目标责任体系上的组织结构，给燃气公司绩效评估提供了可行的系统性战略框架。管理人员将燃气公司所需要的各种资源予以有效整合，通过使命、目标和结果逐级描述，直到分解成“可测量”的绩效指标，从而通过绩效的达成与否来体现燃气公司和管理者的责任。

#### 4. 确立顾客至上理念

随着新公共管理的开展，公共服务需要给它的使用者作出更好的回应，顾客至上理念才真正成为公共管理领域中的一种时尚。在美国政府再造运动中，1993年《戈尔报告》提出了改革四大原则，其中第二项就是“顾客优先的原则”。这一原则有四个步骤：一是倾听顾客的声音，让顾客来选择；二是使公共事业部门之间相互竞争；三是创造市场动力；四是利用市场机制解决问题。在1994年和1995年，美国国家绩效评审委员会又出版了两份报告：《顾客至上：服务美国民众的标准》和《顾客至上：1995年服务美国民众的'标准》。这两份报告专门介绍了1994年和1995年联邦政府各部门制定服务标准的情况。在英国政府1992年开始实施的公民宪章运动中，通过规定明确的服务标准及服务承诺、透明度与完善的监督机制、顾客选择、礼貌服务以及资金的价值，使得顾客至上理念渗透到公共服务的方方面面。

随着我国经济的发展和人民生活水平的提高，燃气公司需要为顾客提供更优质、更人性化的服务，顾客至上已逐渐成为燃气行业的共识。这就要求燃气公司摒弃过去“占山为王”、一家独大的思想，注意倾听用户的声音，一切工作都以用户的满意为出发点和评价标准，通过建立首问责任制、内部竞争机制等方式提供服务，在使公众得到更多选择的同时，燃气公司的绩效也得以提升。

### 三、燃气公司绩效管理系统再造面临着哪些困难？

## 1. 燃气公司绩效评估理论的缺乏

绩效评估是绩效管理中的一个关键环节。绩效评估首先产生于工商企业中，最早可以追溯到20世纪初泰勒进行的时间研究和动作研究，随后法约尔则将其从工商管理领域推广到人类一般管理领域。经过100多年的发展，工商企业绩效评估有所进步。尤其是近年来，随着经济全球化和信息化时代的到来，各国企业面临更加激烈的竞争，为了提高自身的竞争能力，很多企业都在探求提高组织绩效的良方，绩效评估亦得到了一定程度的发展，但仍然不够成熟和完善。

与企业绩效评估相比，公共事业部门绩效评估则只有30余年的历史，相关的理论更为缺乏。学术界对于公共事业部门绩效评估的基本概念、评估程序、方法和技术等问题都存在较大分歧，对公共事业部门绩效评估指标体系的设计更是五花八门，而且缺少科学性和系统性。由是观之，公共事业部门绩效评估的理论还十分欠缺，这必将在很大程度上制约着公共事业部门绩效评估实践的发展。也正因为如此，无论是在西方发达国家，还是在我国等许多发展中国家，公共事业部门绩效评估的实践都很不尽如人意，这也就直接导致了做为公共事业部门一员的燃气公司对绩效的实践缺乏相关理论的指导，因此，如何尽快构建出科学、全面、系统的公共事业部门绩效评估理论，自然而然地成为摆在各国学者和燃气行业管理者面前的一个世界性难题。

## 2. 燃气公司目标的多元性和内在冲突性

私营企业组织的终极目标常常是追求私人利益的最大化，与之相反，公共组织的最终目标通常被设定为实现公共利益的最优化。而燃气公司既是企业，同时也是公共事业部门，那么它就既要兼顾股东利益，也要考虑公共利益。燃气公司的这种二元性质就决定了其目标必定是多元化且存在着冲突性的。



那么何为公共利益，不同层级、不同部门的公共组织各自需要体现的公共利益是什么，差异何在，是否有内在的冲突，这些本身就是难以从理论上彻底理清的难题。戴维·奥斯本、特德·盖布勒经过调查研究后发现，美国很多公共事业部门都弄错了自己的服务对象，例如运输部认为自己的服务对象是公路运营商和公共交通系统（真正顾客应该是驾驶员和公交乘客），住房和城市发展部将服务对象确定为房地产开发商（真正的顾客应当是城市居民）[2]。同理，在我国，燃气公司也会认为自己的服务对象是公司股东（真正的顾客应当是城市居民）。对公共事业部门而言，目标定位的确非常困难。有学者研究后认为：“公共服务组织很少能制定出明确有限的目标以及完成目标的稳定而精确的行为程序”[3]。公共目标不易确定的一个重要原因就在于，公共管理的重要职责之一就是对社会价值进行权威性分配，而今天的社会是多元化的变革性社会，社会利益和价值都是多元的，因此燃气公司“往往需要在多元的、甚至是相互冲突的利益和价值之间作出平衡和抉择”[4]，这样燃气公司在多元理性的平衡和矛盾中，往往会存在多元化的目标，而且在多元目标之间会产生内在的冲突。

### 3. 燃气公司的产出难以量化

一般来说，私营部门的投入和产出比较容易量化，而公共事业部门的产品或服务通常是一些“非商品性”的产出，它们进入市场的交易体系后很难形成一个反映其生产成本的货币价格，从而造成对其进行准确测量的技术上的难度。

虽然燃气公司作为企业，为城市居民提供燃气，即商品，收取燃气费，即商品价格，这似乎与私营企业向客户提供商品，赚取利润相一致，但由于燃气是一种特殊的商品，不仅关系到居民生活，甚至与社会的和谐和稳定息息相关。因此，从这个意义上讲，燃气公司在制定燃气费率时就不可能与私营企业一样，完全按照利益最大化原则定价，有时候，国家甚至需要对燃气公司进行一定的补贴，以保证燃气价格维持

在一个较低的水平上。所以，燃气产品的货币价格不一定能充分反映其生产成本，这就为量化造成了困难。此外，由于燃气公司所提供的燃气产品和服务具有垄断性，这样也不大容易通过横向比较来测度燃气公司的绩效。

#### 4. 燃气公司绩效评估信息系统不健全

从信息论角度看，燃气公司绩效评估是一个信息筛选、输入、加工、输出和反馈的动态循环的系统工程，评估的可信度和有效度在很大程度上受制于信息的准确性和传输的有效性。从当前的现实来看，无论是西方发达国家，还是许多发展中国家，燃气公司大都缺乏健全的部门绩效评估信息系统，这无疑给评估工作造成严重障碍。与此相对应，燃气公司绩效评估中的困难主要体现为评估所需信息难以收集，很多时候花费了大量的人力、财力和物力，但仍然难以根据所获取的信息有效开展评估。在评估过程中，信息不对称现象亦时常出现。由于信息系统的不完善，评估中常常出现燃气公司与公众的沟通梗阻现象，从而导致评估质量的降低。

#### 5. 燃气公司绩效评估指标难以确定

(1) 燃气公司提供的物品或服务大多不易量化，其服务品质很难用具体明确的指标来度量。

(2) 在评估指标的设计过程中，由于缺少充分的理论参照，设计中的主观随意性较大。

(3) 构建评估指标需要具备社会学、经济学、政治学、行政学、管理学、统计学、高等数学等多学科的背景知识，而由于现代学科分化越来越细，因此精通上述学科的通才很难搜寻得到。即使我们将不同学科的专家汇集起来，由于各自专业偏好和知识背景的差异，往往出现沟通的困难和意见的分歧，要形成科学的指标体系仍然勉为其难。

## 6. 燃气公司及其人员自身利益的影响

公共选择理论的代表人物布坎南和图洛克两位学者认为，经济领域中个人行为的出发点是“自利”，政治领域同样如此，公共事业部门行为动机也是自利的，真正大公无私的行为者只是特例，不具有普遍性。为了实现自身利益的最大化，理性经济人会运用其所具有的信息努力追求其利益。正因为如此，政治家和官僚总是更为青睐那些最能够体现自己利益的议案。该理论观点同样适用于燃气公司绩效评估领域。燃气公司绩效评估本质上是对燃气公司及员工业绩的考核和监督，因此必然要触及或影响被评估者的利益，那么理性的被评估者就要想方设法隐瞒真实信息，为评估的准确性设置重重障碍，或者通过多种手段保证评估结果好于实际状况，并以此为自己捞取政治资本。

### 四、燃气公司绩效管理系统的开发与设计

实施燃气公司绩效管理，就是将绩效管理的基本理念、观点和方法与燃气公司本身的制度有机地结合起来，以“绩效”为主线，以员工考核为切入点，实现对员工工作绩效的动态管理，并通过绩效结果在员工管理各个环节的兑现，使员工管理制度形成一个相互补充、相互支持、相互制约的“链条”体系。绩效管理系统的开发与设计在很大程度上取决于对绩效的定义以及现行系统、结构等状态和性质。在开发和设计绩效管理系统时，先制定好总体思路对绩效系统改革尤为关键。下面提出绩效管理开发与设计的一般模式。

#### 1. 理念再造

首先，要进行理念再造，确立三个基本理念：一是绩效为先，即各项制度的完善、实施，以能否激励员工创造更优的工作绩效为最终标准；二是以人为本，即由关注制度本身转向主要关注员工潜能的发挥和素质的提升；三是有效激励，即以实现激励员工、发展员工为目的。引入绩效管理的理念与方

法，能够促使燃气公司人力资源管理实现由关注制度本身向关注人转变，由重过程向重结果转变，由约束人向激励人转变，由注重人的行为的有序性向注重人的行为的有效性转变。

## 2. 确定关键人员，成立绩效管理系统改革项目小组

要确保开发、设计出来的绩效管理系统顺利推行，必须要有高层领导、人力资源专家、系统使用者的参与。尽管燃气公司的高层领导的参与很必要，但它并不能保证绩效管理系统会被员工所接受。其失败的可能性在于绩效管理系统是由高层领导设计的，员工认为是强加给他们的。因此，让员工参与到改革中来很有必要。人力资源专家参与到系统的开发过程中来，不仅对设计起到促进作用，而且从局外人的眼光来看待系统的设计，因而使设计出来的系统更具有客观性、公正性、科学性。

## 3. 确定系统设计策略

(1) 改变参与者的目标以适应系统的需求；

(2) 改变系统来适应参与者的目标。而且，他们积极提倡采用第二种策略，“应该用改变系统以适应人员的方式来替代改变人员以适应系统的方式。这个策略包括考核参与者在考核中所追求的目标，然后调整系统以使它能够最好地适应这些目标”。

## 4. 前期分析

绩效管理系统设计前要分析当前组织的基本情况，具体包括变革的动力、组织环境、绩效考核存在的问题、组织文化等。应采用的研究方法：先用问卷法广泛收集资料和信息，从中提取一些焦点、热点问题，用深度访谈法进一步分析问题产生的原因，为绩效管理系统目的、目标和绩效考核系统的建立打下基础。

## 5. 建立系统的目的和目标

首先要明确绩效管理的目的。绩效管理的目的就是追求员工素质的提升、组织的高效运转和高质量、高效率的服务。其次，绩效管理目标清晰定位。由于考核目标是多-维的，在公务员管理制度中，通常是以很笼统的方式表达，如激励员工、提高员工绩效、确定培训和开发需求等，但这些目标到底如何实现，如何与考核联系起来，则语焉不详。传统的考核办法往往缺乏针对性、具体性、时效性。通常一个绩效管理系统不可能同时实现所有目标，而且组织处于不同环境、不同阶段其所要实现的目标有所不同，因此，要因时因地制宜制定绩效管理系统的目标。

## 6. 设计绩效评估系统

(1) 绩效考核的对象：以个人、部门作为考核对象，以员工工作绩效作为考核主线，以绩效考核作为切入点，通过与薪酬密切结合的形式，为准确衡量个人业绩提供客观、公正的标准。

(2) 绩效考核的内容：从工作性质来看，我们无疑强调的是员工的工作业绩，同时也兼顾员工的工作行为，所以考核必然是以考核可量化的工作绩效为主、以考核相关的工作态度和工作能力为辅的复合型考核体系。其中工作绩效包括任务绩效、关联绩效、管理绩效；工作态度包括积极性、协作性、责任性、纪律性；工作能力包括能力素质和专业知识和技能。另外，对领导岗位还要考核个人品德。主要包括：能否处理好权利与个人利益关系；能否处理好与外界的关系；能否树立本部门对外的良好形象等。

(3) 考核方法的选取和考核指标体系的建立，应根据职务调查表、关键事件法、kpi、动态目标管理方法确定各个岗位的具体考核指标，而不能用一种对所有职务都适用的、很模糊的考核指标。

(4) 考核频率和考核方式：月度小考，季度中考，年度大考，实行考核与评估相分离方式进行。对事务类或操作类员工进行考核，应将考核周期设置为月度小考、季度中考、年度大考；对中层领导干部的考核周期设置为半年述职、年度考核；对于高层领导干部的考核周期设置为年度考核。

(5) 业绩档案管理系统开发：要提高考核工作效率和准确率，绩效管理必须实行信息化，开发业绩档案管理系统，以便管理人员随时调用、查看下属的业绩，员工也可以查看自己的业绩。这不仅为上下级之间的反馈和沟通建立一个良好渠道，而且为考核结果运用提供数据和信息。

(6) 考核结果的运用：主要运用在工资分配、奖金、职务晋升或调动、培训教育上。

(7) 考核制度的建立健全：绩效管理要实现法纪化、制度化、系统化，必须建立考核制度，建立考核操作程序，才能使考核有据可依，顺利推行。

## 7. 试点单位模拟试运行

绩效管理的实施可能会使组织发生较大变化。因此，在推出绩效管理系统之前，应对系统进行局部的试验和测试。系统在试点单位作模拟试运行，不但提供了测试系统本身的机会，而且还能测试随附的支持系统如宣传及所需进行的培训等。试点单位的实验可以暴露出一些问题，可能是系统本身需要做出调整，也可能是组织环境的某些方面需要做出改变。在实验中一旦找出需要加以解决的问题，就可以在每隔一段时间后逐步引进新的系统。

## 8. 评估试点单位模拟运行效果及系统推广应用

由项目小组对试点单位绩效管理系统运行情况进行分析评价，一是在试点单位全体人员范围内对使用绩效管理满意度和绩

效管理能力进行问卷测试；二是各部门对绩效管理系统运行进行分析。项目小组根据以上情况分析，对绩效管理系统运行进行综合评价，并提交分析报告。如未能取得预期效果，找出问题所在，对系统进行调整，直到运行良好、可靠为止。如果试点单位的绩效评估系统效果达到预期目标，就可以在本单位全面推开。

## 9. 评估系统

为了保证绩效管理系统运行稳定准确，发挥有效的激励作用、沟通作用和评价作用，实现绩效的持续改进，达到组织目标与个人目标趋向一致、个人与组织共同发展的目的，必须定期评价绩效管理系统的运行情况，并根据组织战略目标的分解进行关键指标的调整。系统评估主要对其效果进行评估，一是通过广大员工对绩效管理系统满意度、绩效管理能力和工作满意度问卷调查来评估；二是通过各部门对系统的评估分析，及时发现问题，结合实际情况，再对系统进行调整。

## 五、燃气公司绩效管理系统的实施与操作

一旦系统投入运行，在具体的实施过程中往往会遇到一些常见的问题。尤其是目前我国燃气行业绩效系统改革处于探索阶段，加强对这些问题的探讨有利于系统有效可靠的运行，同时也为要实施系统改革的燃气公司提供参考。

### 1. 做好系统实施前的准备工作——工作分析与管理流程分析

工作分析和管理流程分析是绩效管理的重要基础。通过工作分析和管理流程分析，可确定一个部门、职位的责、权、利以及工作产出，据此制定对这个职位进行考核的关键绩效指标，按照这些关键绩效指标确定对任职者进行考核的绩效标准。然而，目前我国燃气公司的人力资源管理的基础性环节薄弱，原有的职务分析不规范，也没有进行管理流程分析。因此，必须对现在的管理流程进行全面的跟踪、调查，如发

现问题，则重新调整管理流程，明确各部门、各岗位的职责、权限、利益以及相互配合的关系，做好定岗、定编、定职、定责、定权的工作，特别是各工作岗位业绩考核指标和任职资格的界定。

## 2. 做好绩效管理系统中的考核工作

(1) 设计对部门的考核。一直以来，我们的考核把对象固定为工作人员个人，把对部门的考核则理解为对部门工作人员个人考核的简单汇总，这在倡导团队精神的今天已行不通，对部门的考核不应该简单适用“1+1=2”的原理。从团队精神的角度出发，应以能更加成功地激发个人的工作能力，从而汇聚成更加强大的合力为目的来设计对部门的考核。

(3) 绩效考核因应目前的人员素质和工作环境，所采取的方式只能是以量化考核为主，但是燃气公司各部门的工作并不是都可以量化的，尤其对于行政办公人员更是如此。在公平、公正的原则下，应设计对不可量化的部门或岗位的考核。

(4) 量化考核是一种硬性的制度化方式，而绩效管理更注重人性管理和情感管理，我认为，在设计考核体系时，应在制度化管理中注入人性管理的因素，使两者很好地融合在一起。

(5) 避免追求短期目标的行为。以量化的工作业绩来考核会面临一种危险，即盲目追求短期目标。例如，对输配分公司的考核重点设置在完成一定的供气量上，将有可能导致分公司把工作重心全部放在保“供气量”上，而忽视了更加重要的对站场和输配气设施的安全管理工作。

(6) 确保考核的公平性。一直以来，我们的考核仍停留在自己设计、自己考核的模式，这样的考核往往因为部门或个人的利益而导致考核结果的不确定性，也难以让员工真正信服。因此，应积极探索加入第三方的外部考核监督，以使考核的



结果更有说服力。

(7) 消除个人绩效与团队精神的矛盾。推行考核工作后，当布置一些额外工作时，有的员工可能会斤斤计较，互助精神可能会弱化。因此，发扬团队精神，提倡奉献精神、合作精神是必不可少的。

### 3. 做好系统实施中绩效管理培训和沟通工作

(1) 绩效管理培训：由于我们在绩效考核环节相对薄弱，员工对绩效管理往往会有认识上的偏差，如果不消除这些偏差，将会给绩效管理的实施带来很大的隐患。即使实施了绩效管理之后再加以纠正，也会带来很大消极影响。因此，要充分做好培训工作，增进其对绩效管理的了解和理解，消除误解和抵触情绪，以保证绩效管理的有效性。

(2) 绩效沟通：员工与主管通过沟通共同制定了绩效计划，达成了绩效契约，但这并不等于说绩效计划的执行就会顺利。一是因为“计划赶不上变化”，因此，必须通过持续的绩效沟通对计划及时做出调整；二是由于员工在执行计划的过程中需要了解如何克服困难和自己工作得如何，这也需要沟通来解决。做好这两项工作，对整个系统顺利实施有着十分重要的意义。

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇六

公司一般是如何进行绩效考核的呢？下面大家就随小编一起去看看相关的考核方案吧！

上进行考核。

2、作为确定绩效工资的依据。

3、作为潜能开发和教育培训依据。

4、作为调整人事政策、激励措施的依据，促进上下级的沟通。

1、公司正式聘用员工均应进行考核，不同级别员工考核要求和重点不同。

2、考核的依据是公司的各项制度，员工的岗位描述及工作目标，同时考核必须公开、透明、人人平等、一视同仁。

3、制定的考核方案要有可操作性，是客观的、可靠的和公平的，不能掺入考评人个人好恶。

4、提倡考核结果用不同方式与被评者见面，使之诚心接受，并允许其申诉或解释。

1、工作任务考核（按月）。

2、综合能力考核（由考评小组每季度进行一次）。

3、考勤及奖惩情况（由行政部按照《公司内部管理条例》执行考核）。

1、成立公司考评小组，对员工进行全面考核和评价。

2、自我鉴定，员工对自己进行评价并写出个人小结。

3、考核指标，员工当月工作计划、任务，考勤及《内部管理条例》中的奖惩办法。

考绩应与本人见面，将考核结果的优缺点告诉被评人，鼓励其发扬优点、改正缺点、再创佳绩。

说明原因。

1、工作绩效考核表总分90分，日常工作类5项每项8分占40分，阶段工作类5项每项10分占50分，其它类每项附加分8分，意见与建议如被公司采纳，附加分10分；其中个人评分、职能部门评分、直接上级评分所占工作绩效考核得分比例分别是30%、30%、40%。（个人评分突破90分者，个人评分无效，按直接上级评分减10计算；职能部门评分从两方面考评：成本意识、职业规范。分别由财务部和行政部考评。）

2、综合绩效考核由考评小组季度进行一次，员工每季度填写一份《员工考核表》和一份《员工互评表》，具体时间由行政部另行通知；《员工考核表》由被考核员工和考评小组填写，《员工互评表》由员工以无记名方式填写后投入公司投票箱；其中自我考评、员工互评、考评小组考评所占综合绩效考核得分比例分别是30%、30%、40%。

3、工作绩效考核季度得分为3个月的平均分，占季度绩效考核得分的60%；综合绩效考核得分占季度绩效考核得分的40%，季度最终绩效考核得分即为两者之和。

（1）绩效考核奖由三部分组成：

a□员工季度预留岗位工资10%的考核风险金；

b□员工的第13个月月工资的四分之一；

c□公司拿出该岗位10%的年岗位工资的四分之一作为激励。

员工季度考核为优秀的发放全额季度绩效考核奖金；考核为合格的只发a项和b项；考核不合格者无季度绩效考核奖金。

（2）绩效季度奖金是总经理根据员工在公司的整体表现，参考员工的考核情况在季度末以红包形式发放。

3、没有按期编写当月工作计划和填报工作绩效考核表，每逾期一天扣1分，以此类推。

4、季度内考核为合格的员工，其季度内个别月份考评为优秀的，每评为优秀一次加绩效工资2%，以此类推；其季度内个别月份考评为不合格的，每不合格一次减绩效工资4%，以此类推。

5、奖惩计分：

（2）季度内警告一次减绩效工资2%、记过一次减绩效工资4%、记大过一次减绩效工资6%。

工作绩效考核表、员工考核表（半年）、员工互评表、部门评议表。

## **公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇七**

1.1通过考核、对员工在一定时期内思想、技能、业务情况做出全面的检查和总结,为其他人事管理工作提供依据。

1.2正确评价员工的德才表现和工作绩效是实施奖惩、任用、工资、培训等项工作的必要依据。

1.3可激发员工完成工作任务的积极性、创造性、提高工作效率。

1.4完善的绩效考核系统可较准确地剖析组织中人力资源的优劣势,以便掌握情况不断优化员工队伍。

2.1企管部是公司员工绩效考核的归口管理部门,负责考核制度的建立,拟定考核计划,并对实施过程进行管理,通过合理

的绩效考核系统的运作,确保公司人力资源管理的决策正确性。

2.2岗位绩效考核工作与各部门的职责和功能密切联系着,各部门应通过对内部员工的绩效考核调动员工的积极性,促进本部门目标任务的实现。在考核过程中,各部门主管应对所提供的数据准确性及评估结果的公正性负责。

2.3企管部负责对绩效考核实施过程中,各部门执行政策、原则和相关规定情况进行监督,严格各项纪律、防范违规行为,及时反馈信息,保障绩效考核工作良性运行。

3.1公司内的各级管理人员,应加强对直接下级日常工作的指导和帮助,切实做好直接下级日常工作情况的详细记录。要倡导部门主管领导从具体的工作中解脱出来,切实履行好管理者的管理责任和指导责任。

3.2公司各级管理人员要加强与下属之间的沟通与交流,指导下属改善、提高绩效,从而提高公司的整体绩效和管理水平。各级人员要同步发展,提高团队效能。

3.3公司的绩效考核组织在对中层以上管理人员实施绩效考核时,要把他们对直接下属日常工作情况的记录、辅导及与下属共同协作、沟通情况,作为考核的关键指标进行考核。

4.1考核分类:月考核、年度考评。

4.3考核权限划分:

4.3.2安防班长由管理员和管理处主任共同考核;

4.3.3管理员由管理处主任考核;

4.3.4管理员、管理处主任由部门主管考核;

4.3.5其他部门员工均由本部门主管考核;

4.3.6各部门主管由企管部协助总经办考核；

4.3.7总经办及企管部对各部门考核进行监督指导。

#### 4.4考核方式

4.4.1月绩效考核遵循公开、公平、公正的原则,按照简单化程序进行,在每月25日前,由考核者根据下级的日常工作情况,对照岗位考核指标与评分方式完成对员工的考核,原则上不再进行复核,考核结果在考核结束两天内通知本人。各部门收集考核结果送企管部,企管部存档后转财务部,作为员工工资发放的依据。

4.4.2员工如对考核结果有异议,应在收到考核结果通知的当日,向企管部申诉,企管部协同该员工的考核者的成绩重新核定。核定结果为最终结果。

4.4.3年度考评是对员工在一年工作绩效的总评,在12月30日前完成,考评结果作为晋升的依据。

5.2考核必须根据事实,实事求是,不明事项不能去猜想,必须核实；

5.3被考核者在被考核期间之前的考绩无论好坏,均不得考虑在内；

5.5避免对工作时间较长的下属给予过高评价,对新进下属评价过低。

#### 6.1对考核者的要求

6.1.2考核者应理解考核的意义、步骤、方法,掌握考核技巧及考核程序。

#### 6.2考核者的责任

考核者的考核工作中,不得利用职权之便,进行打击报复、谋取私利或违反考核纪律,否则,由企管部根据相关规定,从严进行处理。

7.1考核后考核者要与被考核者进行沟通、面谈,让他们充分理解、认同实施绩效管理与绩效考核的意义和作用,使绩效考核在全体员工认同的工作环境下进行。

7.2考核者对被考核者日常工作中的违纪事项要当场指出,说明扣分标准,并详细记录;月绩效考核成绩应在考核结束后两天内通知被考核者本人,指出存在问题,提出努力方向。

## 8.1中层及中层以下员工

8.1.1如果连续三个月不能完成工作任务或绩效考核不合格者,则调整职位或降低该员工工资等级一个级别(最低职位的以50元为一个级别进行降低)。

8.1.2如果降低其职位后该员工能在今后三个月内连续完成工作任务或绩效考核合格者,则应恢复该员工物业公司绩效管理与绩效考核制度的具体内容的级别。

8.1.3如果降低其职位后该员工在今后两个月内连续不能完成工作任务或绩效考核不合格者,则公司对该员工予以辞退。

## 8.2高层员工

# 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇八

一、成立领导小组 组长:

职责:负责绩效考核的指导工作 副组长:

职责：负责绩效考核的监督工作 成员：

职责：负责绩效考核每日信息的收集、整理工作。

## 二、工作要求

### （一）保洁员

- 1、按时上下班，不迟到、早退；
- 2、坚守岗位，上班时间不串岗、脱岗；
- 3、上班时间不干与工作无关的事（打牌、织毛衣、酗酒等）；
- 4、不在岗上吸烟；
- 5、不酒后上班；
- 6、按时、保质、保量对环卫责任区域进行清扫保洁；
- 7、做到垃圾日产日清，清理的垃圾带离景区倒入指定位置；
- 8、长期保持着装整洁规范、保洁用具摆放规范和清洁；
- 9、按时开会，不迟到、早退；
- 10、完成上级领导交办的其它各项工作任务。

### （二）驾驶员

- 1、按时上班，垃圾日产日清，及时清运责任区域垃圾；
- 2、不酒后上班；
- 3、定期对车辆进行保养维护，确保车辆能正常运行。



### （三）维修员

- 1、坚守岗位，按时上下班；
- 3、专研业务技能，提高业务素质，提升维修效率和合格率。

### （四）内勤

- 1、坚守岗位，按时上下班；
- 3、做好部门文档的收集、整理、归类及文字资料的起草工作，文档管理规范，资料齐全。
- 5、每天将办公室环境卫生清扫干净，确保办公桌椅干净整洁，为部门营造一个更加舒适、健康的办公环境。

### （五）领班

1. 坚守岗位，按时上下班；
- 2、做好督促检查工作，检查内容包括卫生质量、员工着装、劳动纪律、所辖区域设施设备的完好状况，针对检查发现的问题，部门能整改的问题，及时采取措施进行整改，部门不能整改的问题，及时书面报送或电话通知相关部门进行整改，并做好检查记录和落实整改记录。
3. 根据区域、时间等因素核实物资实际使用量，做好所辖区域领用物资使用登记，最大限度降低物耗成本。

## 三、处罚办法

### （一）保洁员

- 1、未按时上下班，迟到15分钟以内，每人扣3分，超过15分钟半小时以内，每人扣5分；早退15分钟以内，每人扣

扣3分,超过15分钟半小时以内,每人扣5分;超过半小时扣10分。

2、上班时间干与工作无关的事(打牌、织毛衣等),卫生状况良好,每人扣5分;卫生差,每人扣10分。

3、酒后上岗,每人扣5分;岗上酗酒,每人扣10分。

4、不坚守岗位,上班时间出现脱岗、串岗,卫生状况良好,每人扣5分;卫生差,每人扣10分。

5、不按规定着装,每人扣1分;

6、未按时按要求彻底清扫或循环保洁,每人扣5分。

7、上班期间在岗位上吸烟,每人扣2分。

8、垃圾日产日清,清理的垃圾未带离景区倒入指定位置,乱堆乱放,每人扣10分。

9、所辖区域的设施、设备损坏未及时上报,每人扣2分。

10、标示、标牌、垃圾桶、饮水机、休息座椅、石凳不清洁或未及时清理装满垃圾的垃圾桶,每(块、只、台、张)扣1分。

11、与游客发生口角、产生矛盾激化,影响景区整体形象,每人扣50分。

12、清扫保洁区内检查发现存留白色垃圾、固定废弃杂物一样,在半小时内未清理,每一处扣1分。

13、卫生责任内有因长期不清理形成的垃圾死角,每发现一处,扣该区域责任人每人扣10分。

14、卫生责任区内检查发现有人、畜粪便一处，未及时打扫，每发现一处扣5分。

15、保洁用具摆放不规范，每样每次扣1分；保洁工具肮脏，每样每次扣2分。

16、人为因素致使保洁工具损坏的，每损坏一件扣2分；每丢失一件扣5分。

17、不经责任区领班或部门领导的批准，私自请人代班，每人每次扣10分。

18、未按时参加开会，迟到15分钟以内，每人每次扣3分，超过15分钟半小时以内，每人每次扣5分；早退15分钟以内，每人每次扣3分，超过15分钟半小时以内，每人每次扣5分；超过半小时每人每次扣10分。每人每次扣10分。

20、一旦上级领导指出存在问题，根据实际情况，扣责任人20分。

## （二）驾驶员

2. 未及时清运垃圾，影响景区形象，每次扣责任人5分；

3、酒后上班，每次扣20分，并上报公司给予处罚。

4、未定期对车辆进行保养维护，致使车辆损坏，但未造成安全事故，每次扣责任人10分；致使车辆损坏，造成安全事故，扣30分，并上报公司给予处罚。

5、垃圾车清洗不及时，使得外观肮脏，影响景区形象，每次扣责任人5分。

## （三）维修员

1、检查不及时，每项扣5分；

2、对检查发现的问题，能维修的不及时维修，每项扣5分；  
对检查发现的问题，不能维修的不及时报送相关职能部门，  
每项扣5分。

19、不服从领导的安排和管理，我行我素，3、维修合格率未达到百分之六十以上，每人扣10分。

#### （四）内勤

1、未按时上下班，每人扣5分；

3、文档管理不规范，导致文档丢失或损坏，每人扣5分；

5、物资摆放不规范，未将物资分类摆放，每项扣2分；

7、办公室环境卫生不清洁，每人扣2分；

#### （五）领班

1、未按时对所辖区域环境卫生进行检查，每少于一次扣2分；

2、针对检查出现的卫生质量、员工着装、劳动纪律、设施设备的问题，未及时整改或汇报，每项扣5分。

3、未仔细核算所辖区域保洁用品和保洁用具，造成领用物资浪费或用量不够，扣5分。

#### （六）经理和副经理

1、每月对部门所辖区域工作进行全面检查不少于4次，每少一次扣5分；

3、因工作质量、设施设备的问题引起游客投诉，每出现一次

扣20分；

4、每月员工不按既定的工作要求开展工作，每违反一项扣0.5分。每人每月100分，100分相当于每月每人绩效工资，用每人每月绩效工资除100得每分值人民币多少钱，以上管理办法中层以下通过部门日常工作检查作为考核评定的依据，采取按月考核，季度兑现。

## 公司全员绩效考核工作报告总结 公司绩效考核通报 篇九

2、发掘员工潜力，帮助员工成功与发展。

3、促进员工人事升迁、奖惩、调整工资依据。

4、促进主管与员工之间的了解。

1、适用于各项目部工作人员

2、适用于机关工作人员

3、其他单位依照本办法制定相应绩效考核办法

根据职工在被考核期间的工作成果与表现为依据，各单位主管对所属员工平时工作情况随时记录，严格考核。

考核要求客观公正，各单位对所属员工的考核，尽可能用客观指标来衡量工作成果及进步成长情况，不可只凭主观感觉或印象等方式来考核，以免造成不公平现象。

等级划分参考分数百分比(上限)

一等9010

二等8520

三等8040

四等7520

五等7010

## 第二章考核方式方法

层次

类别

适用考核表

考核

时间

考核

周期

高层

管理

副总

表一

年末

年度

项目经理

表二

年末

年度

中层

管理

机关业务主管

表三

年末

年度

机关职员

表四

年末

年度

项目副总、总工

表五

项目结束或年末

项目或年度

项目管理人员

表五

项目结束或年末

项目