

“三位一体”新型平衡计分卡建立绩效管理体系 ——基于某电厂绩效评价改革实践研究报告

韩宁

国能河北沧东发电有限责任公司

摘要：中国特色社会主义进入新时代，国有企业作为国家经济的核心载体，也在坚定不移的深化改革，向着继续做强做优做大的目标迈进，市场化改革的不断深化和竞争的日趋激烈，都促使电力企业推进管理变革和创新。

关键词：“三位一体”；新型平衡计分卡；绩效管理体系；某电厂

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2023.08.080

某电厂全面落实集团公司加快建设具有全球竞争力的世界一流综合能源集团战略要求，通过绩效评价改革创新，走出了一条旨在“构建管理提升的绩效评价体系之路”，取得了显著的管理成效。

第一部分：公司各部门概况

电厂现有9部2处，分别是发电生产序列的运行部、维护部、生产技术部和安健环监察部；管理服务序列的办公室、党建部（工会办公室）、人力资源部、经营管理部、财务产权部、市场处、工程处。

第二部分：“三位一体”新型平衡计分卡建立绩效管理体系

一、内部管理维度

平衡计分卡（BSC）作为一种成熟的绩效管理的设计工具，其核心思想是通过业绩、客户、内部营运、学习发展四个方面指标相互驱动的因果关系，实现绩效目标。

基于以上思考，某电厂以平衡计分卡为设计理念，结合公司绩效管理实际，将业绩和内部营运统筹在部门月度绩效管理中的内部管理维度，设立关键业绩、一般业绩和工作评价三大指标，发挥“关键业绩”的核心导向作用，依托“一般业绩”的全覆盖评价模型，强化“工作评价”执行监督，实现管理效能和管理品质的持续改进提升。

关键业绩指标：在上级公司对某电厂月度绩效考核的不安全事件、发电量、供电煤耗、利润和可控成本的

基础上，公司增加节能指标-直接厂用电率，环保指标-尘硫氮排放绩效，可持续发展指标-外销水量，以此构建成不安全事件、发电量、供电煤耗、利润、可控成本、直接厂用电率、尘硫氮排放绩效、外销水量等八大关键业绩指标体系，细化主体责任、次要责任和管理责任考核标准，充分发挥“抓什么、评什么，干什么、评什么”的导向性，更好的促进公司全年工作任务的完成。上述八大关键业绩指标由绩效工作组组织月度绩效考核。

一般业绩指标：分为职能部门专业评价和各部门履职评价。在职能部门专业评价中，划分生产管理、安全管理、经营管理、财务管理、政治工作、人资管理、行政管理七大版块，覆盖公司所有部门管理职责，同时在各自管理版块中进一步划分为技术管理、项目管理、生产管理提升、“两则”管理等24项评价指标，192条评价标准。上述七大版块分别对应生产技术部、安健环监察部、经营管理部、财务产权部、党建部（工会办公室）、人力资源部、办公室，由部门依据管理职责组织月度绩效考核。

各部门履职评价涵盖9部2处，依据各部门职责分工，共设计缺陷隐患管理、科技信息管理、技术监督管理、专业技术管理、风险预控管理等55项评价维度，由绩效工作组组织月度绩效考核。

两者相辅相成、相得益彰，共同构成部门一般业绩指标评价体系，形成了“横向到边、纵向到底、部门有

职、岗位有责”的绩效评价标准。通过评价标准全覆盖，有效解决了之前压力层层传递递减的问题，压实了工作责任。

工作评价指标：分为工作计划、督办任务和上级检查。工作计划执行SMART五要素评价方式，即工作计划必须明确、具体（S），可衡量（M），明确沟通可实现（A），与公司和部门实际相关（R），有具体时限（T）。该项工作由公司综合计划管理主体责任部门经营管理部和绩效工作组每月依据各部门发布的月度工作计划执行闭环检查；督办任务是指公司月度会议、周例会上，公司领导部署的重要工作任务，由公司政务督察管理主体责任部门办公室，依据督办信息化系统中公司领导给予的督办任务评价，进行月度绩效考核；上级检查主要涉及上级单位巡视巡察、内部审计、安全环保等检查，以及地市级及以上政府相关部门对公司的安全环保检查，通过外在“驱动力”强化公司各类管理问题的整改闭环，夯实管理工作基础，提高工作精细化管理。

二、客户评价维度

某电厂采用“二维码”信息化手段，从之前单一的各部门负责人满意度评价，增加公司领导满意度评价，每月对各部门服务意识、协作态度、配合力度、主动补位等要素进行评价，形成“立体式”满意度评价，增强评价的科学性、合理性，这样通过把“眼睛向上”和“眼睛向下”有机结合起来，促使各部门不断强化服务意识和责任担当，引导各部门不再仅仅停留在落实年度目标工作任务上，还要更多的聚焦公司中心工作，提质增效，多作贡献上来，实现部门目标和公司整体目标的同频共振。

三、否决指标

某电厂将最初人身轻伤及以上事故、火灾事故、环保事故、职业病危害事故等10项否决指标进行梳理分类，明确生产安全指标、政治安全指标、通报与诚信事件、绩效闭锁事件等四类否决指标，并在每一类指标中

进行细化，即划定了安全事故、不安全事件、违法违纪等“底线红线”，又根据各部门职能确定了发电量、供电煤耗等“绩效闭锁事件”，促使各部门树立远离底线红线的意识，积极提升关键业绩指标的目的。

按照内部管理维度、客户满意维度和否决指标维度的“三位一体”的月度绩效评价方法和标准，绩效工作组每月坚持静态查看材料与动态现场检查相结合，坚持文字痕迹与口头询问相结合，坚持部门互评和领导评价相结合，坚持各项指标评价过程与结果相结合，坚持公平与公正，保证一把尺子量到底，一套标准管到底，得到了各部门一致认可和好评。

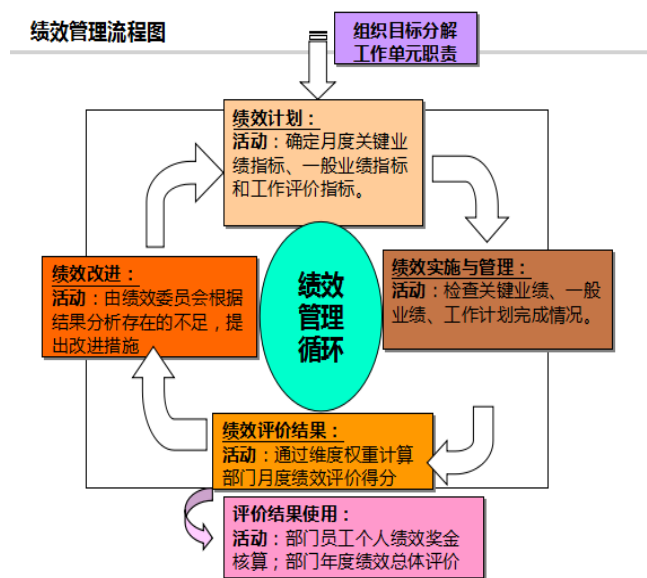


图1 绩效管理流程图

四、年度绩效评价的“三位一体”

某电厂各部门年终绩效结果是以各部门月度绩效评价的60%为基础，再依据各部门年度绩效评价的40%，共同形成各部门年终绩效结果。

在各部门年度绩效评价体系中，包括各部门年度目标责任书、部门负责人述职评价及管理创新指标完成率三部分。其中将平衡计分卡（BSC）中“学习发展”纳入部门年度目标责任书中，通过年度部门培训计划完成率、员工个人持证上岗率、专业技术职称提升率等评价指标进行考核，以此促进各部门和员工的学习成长，为

公司持续、健康、快速发展提供动力支持。

目标责任书侧重于各部门“规定动作”的完成，管理创新指标侧重于各部门“自选动作”的提高，上述工作由绩效工作组和绩效委员会进行年终考核评价，部门负责人述职由公司人力资源部组织进行年终评价，三者共同构成“三位一体”式评价，实现部门年度和月度两方面统一与融合。

五、绩效管理体系的“三位一体”

某电厂建立公司、部门、员工三级联动的绩效评价机制，将公司级绩效划归于经营管理部，将员工级绩效划归于人力资源部，办公室负责部门级绩效。按照专业化分工、集约化运作方式，三个部门每月将绩效进行三评同步，强化了绩效专业化管理，提升了公司绩效管理质效。公司绩效评价是站在公司层面，按照上级单位月度绩效指标及评价标准进行考评；部门绩效评价从公司内控角度出发，按照公司《部门绩效评价管理办法》进行考评，重点是最大限度的发挥各职能部门的管理作用，助力公司关键业绩指标的完成；员工绩效评价采用直线二级评价制，一次考评者和二次考评者根据员工业绩和贡献度，逐级进行考核分配，兑现绩效奖金，通过责、权、利的有效统一，切实体现多劳多得，绩优多得，努力营造“岗位靠竞争、薪酬靠绩效”的良好绩效氛围。

结束语

某电厂基于平衡计分卡，创建了部门月度绩效内部管理维度、客户满意维度和否决指标维度的“三位一体”，构建了部门年度绩效目标责任书、部门负责人述职评价及管理创新指标的“三位一体”，以及公司级绩效、部门级绩效、员工级绩效的“三位一体”，三级联动，统一协作，统筹推进，提升了公司管理的质量和效益。

每月绩效结果沟通会上的“面红耳赤”，已然形成了各部门比学赶超的氛围，各部门在“绞尽脑汁”研究

绩效评价细则的同时，也为绩效管理的持续改进指明了方向。公司始终坚持“持续改进”原则，不断强化绩效沟通，包括绩效评价工作组、被评价部门和绩效委员会的沟通，研究和解决实际问题，减少绩效管理的障碍，切实发挥出绩效“指挥棒”作用，“三位一体”绩效评价体系的持续完善，使绩效管理体系融入公司价值理念，使绩效文化理念扎根到员工的内心深处，在绩效改革创新这条道路上取得了积极成果。

参考文献

- [1] 罗晶昱. 以平衡计分卡为核心的绩效评价体系研究[J]. 财会学习, 2018(24): 199-199. 5
- [2] 胡兵. 基于平衡计分卡的企业绩效评价体系探析[J]. 经贸实践, 2018(17): 342-343.
- [3] 路瑶. 浅谈平衡计分卡在我国企业的应用[J]. 农村经济与科技, 2018, 29(16): 131-131.
- [4] 杨智超. 论平衡计分卡在煤炭企业绩效考核中的应用[J]. 河北企业, 2018, 0(10): 41-42.
- [5] 黄燕. 基于平衡计分卡的中小会计师事务所绩效评价问题研究[J]. 经济研究导刊, 2014(3): 30-31.
- [6] 翟海丽. 基于平衡计分卡的绩效评价体系设计与构建——以W出版社为例[J]. 企业改革与管理, 2020, 0(3): 49-50
- [7] 陶婷. 浅析平衡计分卡在企业绩效评价中的运用——以高科技园区开发企业为例[J]. 纳税, 2020, 0(5): 241-242.
- [8] 李爱华, 邹晗. 基于平衡计分卡的会计师事务所绩效评价研究[J]. 中国管理信息化, 2016, 19(23): 18-20.
- [9] 杨金翠. 从平衡计分卡使用看管理会计绩效评价创新[J]. 时代经贸, 2019, 17(3): 50-51.
- [10] 张竣. 平衡计分卡对于企业研发人员绩效考核的适用性分析[J]. 商业经济, 2019(3): 88-89.