

最新参观实训车间心得体会(精选6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。那么报告应该怎么制定才合适呢？这里我整理了一些优秀的报告范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇一

为进一步转变规划部门职能，规范职责权限，全面推进依法行政，市规划局按照市政府全面清理政府部门行政权力，推行权责清单制度实施方案部署安排，扎实开展行政权力清理工作，现将清理工作情况总结如下。

（一）领导重视，健全组织，明确责任。一是加强组织领导。为抓好行政权力清理工作，规划局成立了由局长为组长，领导班子成员，各股室负责人参加的行政权力清理工作领导小组，形成主要领导负总责，各级积极参与的工作机制，确保了清理工作组织领导坚强有力，各项顺利有序推进。二是认真研究部署。及时召开领导小组会议，认真学习文件精神，严格把握工作内容和标准，研究制定措施、明确责任和完成时限。三是明确责任分工。确定由各分管领导具体负责抓落实，各股室负责人参与配合，人秘股负责统筹协调各股室抓好清理工作落实。四是严格标准依据。严格根据规划局工作职能和各股室职责，对照权力清理类别，认真梳理规划业务范围内行政权力事项，界定并提出权力依据，确保各项行政权力有法可依。

（二）全面梳理，逐项分析，严格界定。一是抓好法规条例

清理。根据清理实施方案要求，规划局多次召开了行政权力清理专题会议，研究清理方法，明确工作思路，由人秘股负责全面梳理城市规划相关法规，涉及到规划部门的行政法規有《中华人民共和国城乡规划法》、《省城乡规划条例》、《历史文化名城名镇名村》、《城乡规划编制单位资质管理规定》和《外商投资城市规划服务企业管理规定》5部，并列岀法规依据，建立权力清单。二是深入研究法规内容。组织相关股室人员对5部法规、条例规定逐条逐款研判，深入分析法规内涵，准确把握条款法律边界，确定行政权力范围，区分行政权属类别，经全面梳理，行政权力有行政处罚、行政强制、其他权力3种类别23项。三是严格界定权力标准。组织召开领导小组会议，对照相应的法规条例，对3类权属23项行政权力逐项与相关法规对照，确定以上行政权力具有国家法规、规章和“三定”规定依据，符合职权法定原则，结合规划部门职能和行政权力执行情况，按照取消、下放、转移、整合四项标准，逐项归类分析，认为以上行政权力都有明确的法规依据，明确的行使部门，符合权责一致原则，必须予以保留。

（三）科学设置，简化环节，规范流程。按照清理工作任务要求，分别制定了行政权力流程图。一是严格遵照法规。坚持以法规为指导，法规明确的必要规定必须纳入执行环节，坚决不设置无关联的前置条件，确保每个步骤和环节符合客观实际和法规标准，以使整个执法过程符合法规精神。二是突出执法效率。根据行政权力涉及领域和特点，科学设置每个权力运行环节。以充分保障执法客体权利，提高行政效率为原则，优化执行步骤，形成相互协调，程序严密的执行流程。三是突出执法公正。各项行政权力的执行必须以法规为根本依据，首先要做到程序的公正，确保每个执法环节都围绕主体进行，符合整个执行要求和最终目的，不仅在执法裁定标准上保持公正，更要把程序制定的公正公平，让执法主体与对象在平等的条件和环境中履行职权。

（一）全面熟悉掌握有关法规条例，进一步增强了依法行政

的意识。以行政权力清理为契机，组织机关人员系统学习有关法规条例，全面理解把握法规内容和内涵，准确把握行政权力的范围和标准，通过全面系统学习，干部职工对城市规划法规有了深入的认识理解，强化了贯彻落实法规责任意识，增强了抓好规划执行的主体责任。

（二）建立科学规范的行政权力秩序，进一步提高了行政效率。通过全面清理，规范了部门职责权限、严格界定了行政权力行使办界，彻底纠正了履行权力不严格、不规范的问题。通过规范完善权力行为和运行程序，建立起行为规范、运行协调、公开透明、方便快捷的行政权力秩序，提高了行政效率。

（三）建立健全行政权力运行流程，进一步完善和深化了运行机制，制定并公布了覆盖行政权力运行全过程的工作流程图，明确权力事项和工作过程，实行阳光运作，做到了简化程序，公开透明、便于监督，便民高效。

（四）制定完善权力运行相关的制度，进一步明确了权力责任。为保证行政权力流程图实施的有效性和严肃性，积极研究并制定了行政权力部门的责任制度，明确了每个步骤和环节要履行职责，通过规范权力行为和严格责任追究制度，进一步增强了行政权力部门依法履责，认真负责抓好法规贯彻落实的主体意识，促进了权力部门积极主动作为履行职责。

（一）通过行政权力清理，执法部门在行使行政权力，存在对违法违规行为必须处以罚款的，有时执行不坚决。

（二）行政执法部门依法依规履行职责有时不到位，对违法违规行为监管不到位，处罚不及时。

（三）行政执法部门与其他部门沟通协调机制不健全，信息共享机制不畅通，难以形成合力查处违法违规行为。

（一）城市规划相关法规条例对违法处罚的标准规定的不是很详细具体，有关条款对违法性质认定界定不是很清晰。有必要制定行政权力处罚实施细则，进一步规范对违法违规行为处罚，以利于对部门行政权力的监督和约束。

（二）城市规划部门行政权力是实行委托执法，而作为行政权力主管部门，如何履行主体责任，怎样发挥监督和管理作用，需要进一步明晰双方在行政权力执行过程中职责定位，以及责任追究事项，以便于建立权责相互统一，相互协调的工作机制，以有利于行政权力得到有效执行。

1.规划局党员年终工作总结格式

2.市规划局工作总结

4.规划局年度工作总结

5.城乡规划局法制工作总结

6.城乡规划局控烟工作总结

7.规划局副局长个人工作总结

8.规划局党员年终个人总结精选

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇二

一、明确行政权力公开运行的责任和监督主体。这是将行政权力公开运行工作纳入常态化、制度化建设的前提和基础。规章在明确行政机关是行政权力公开运行的责任主体，应当指定专门机构负责本机关行政权力公开运行的具体工作的同

时，规定监察机关负责对行政权力公开运行工作的‘组织协调和检查指导、政府法制部门负责对行政机关行使行政权力的过程依法进行监督并与机构编制管理机关负责对《行政职权目录》和《行政权力运行流程图》进行审核确认、政府信息公开工作主管部门负责行政权力运行信息公开的指导和监督。

二、建立行政权力公开运行的动态管理制度。由于行政权力的行使依据以及行政机关的机构职能总是处于动态变化之中，加强对行政权力变更情况的动态管理和监督，才能确保行政机关准确、及时、依法行使行政权力。规章规定，有发生行政权力变更情形的，行政机关应当在变更之日起10个工作日内提出变更申请。政府法制部门和机构编制管理机关应当在收到行政机关行政权力变更申请之日起10个工作日内反馈审核确认结果。凡未经政府法制部门和机构编制管理机关审核确认的《行政职权目录》和《行政权力运行流程图》，行政机关不得向社会公开。

三、加强行政权力公开运行的载体建设。为了完善行政权力公开运行的工作网络平台建设，规章要求政府及有关部门应当加强电子政务建设，为行政权力公开运行提供技术保障；为了确保向人民群众提供优质方便快捷地公共行政服务，体现行政权力公开运行以人为本的原则，规章要求行政机关应当将涉及公民、法人和其他组织权益的行政许可、非行政许可审批等公共服务管理事项纳入政府公共行政服务中心集中公开办理；为了保证行政权力公开运行工作的实际效果，规章要求行政机关应当定期对行政权力的公开运行情况 and 效果进行评估。

四、丰富行政权力公开运行的监督方式。为了加强对行政权力公开运行工作的监督，规章明确了政府层级监督和社会监督相结合的监督方式。规章规定，公民、法人或者其他组织认为行政机关违反本规定，未依法履行行政权力公开运行工作职责的，可以向监察机关、政府信息公开工作主管部门、政府法制部门或者法律、法规规定的其他有关机关举报。规

章同时要求，政府法制部门通过监督法律、法规、规章的实施情况、确认行政执法主体资格、检查行政执法行为、协调行政执法争议、推行行政执法责任制和行政执法过错责任追究等方式，规范行政权力行使并依法进行监督。

五、强化行政权力公开运行的责任追究。为强化对行政权力公开运行的责任追究，规章规定行政权力公开运行工作必须纳入政府绩效、目标绩效、行政执法责任制等考核评价体系，政府及相关部门要建立严格的行政问责和绩效考核管理制度。行政机关在开展行政权力公开运行工作中，出现未编制《行政职权目录》和制作《行政权力运行流程图》或者未及时修订、未向社会公布相关信息、未公开行使行政权力、未将行政许可、非行政许可审批等公共服务管理事项纳入政府公共行政服务中心集中公开办理等行为的，由监察机关、政府法制部门根据情节轻重进行处理和责任追究。

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇三

甲方：_____ (父)

乙方：_____ (母)

丙方：_____ (子)

一、丙方的收入每月交给甲方和乙方百分之____，作为丙在家庭中的生活费；交百分之_____由甲方和乙方代为保存，作为丙方将来的结婚费用。

二、甲方和乙方今后不再承担丙方的抚养教育费用。

三、本协议的效力至丙方结婚时为止。

甲方：_____

乙方：_____

丙方：_____

附件：本协议一式三份，甲、乙、丙三方各执一份。

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇四

2. 每月进行报税处理；
3. 编制工资表并发放；
4. 处理公司员工报销，审核单据发票，月末处理凭证整理装订成册；
5. 熟悉出口退税流程，进行出口退税全盘处理；
6. 与银行对接，处理收付外汇，处理海关缴税；
7. 每月公司发票开具；
8. 完成上级领导交待的其他事项。

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇五

权力者，暴虐也；能力者，圣贤之道也。

所谓能力易取权力，权力蜕变颓虐者，可谓世间之正途邪？

顿与我的无能，便只有窥得《狂人日记》文式的一二了。

权力，很好。功名挣来的。现代的科学技术发展很快，黄曲霉素自然被人类所发现了。没错，一切放久了之后都会变质，包括真理，那些所谓的猜想就是最好的证明。其中的道理看似深奥，明讲起来倒也简单之极：所谓“一回生、二回熟”，然也。这看似难抓的权力久存于某人之手，便是圣人也会有所怠焉，何况是普通的老百姓呢？拥有的，毫不珍惜，从不把握，任意挥霍，待其悄然而逝的时候，才间或地发发牢骚。所以说，颓废了他就是自然的了。由此而观之，权力持久地攥某人手中，变成因为也就不足为怪了。

就伦理而言，权力是应该靠能力所易得的，等价交换。可社会上有这种公平的买卖吗？往往是与有人随波逐流，虽间或地遭到反对，但正义的一方常常却无好下场，只能是被压在淫威之下，尝尝墙头草的氯后屁的滋味了。

不戚戚于贫贱，不汲汲于富贵。

至少，这支撑了与我志同道合的朋友。

这个世界很黑暗，呐喊归呐喊，倡想归倡想。虽说：将来容不得吃人的人活在世上“，可那终究是“将来”，对于任何时候都是。

我不是圣人，振臂一呼不能招来天下英雄。犹如在空荡的戈壁上独唱。这便是我感到万分的空虚了。这需要排解，需要赞和。好在有几个志同道合的朋友常在我的身旁，间或地写些激昂的文字，也就消去了我许多空虚的光阴。

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清

理工作总结大全篇六

二战期间，德国企业家奥斯卡·辛德勒来到被德军占领的波兰。在这里，他每天都能看到令人发指的残酷屠杀，让他内心备受煎熬。

一天，辛德勒问一个xxx军官：“我们为何要杀掉这么多无辜的人？”

xxx军官惊讶地追问：“那什么才是权力？”

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇七

在日常学习、工作或生活中，大家都写过作文，肯定对各类作文都很熟悉吧，借助作文人们可以实现文化交流的目的。写起作文来就毫无头绪？下面是小编收集整理的情感的权力作文，欢迎大家借鉴与参考，希望对大家有所帮助。

在我所听闻过的悲剧中，情感犯下的错是占大多数的，因为情感的权力有时太大，大得等不及真相的告白，就将一切划上了句号。

莎翁的悲剧也有一出，叫《麦克白》，性质是一样的，即使妻子是身出名门，即使自己相信妻子是忠心不二，然而我们也不得不承认，情感是脆弱的，信任在怀疑和虚荣面前是瑟缩发抖直不起腰的。于是亲信的部下有了可乘之机，让麦克白亲手杀妻抱憾而终。情感的权力施展起来往往就是这么残忍而不可理喻，它封闭一切正义的外力作用范围，总是一意孤行，让“非”者昌，“是”者亡。

谬误总爱偷穿真理华贵高雅的衣裳，卖弄纯洁卖弄博学，所以情感会禁不起诱惑，近谬而疏真理，情感会操纵当权者的法杖，颠倒黑白——所以说，“感情用事”很多情况下是有

害无益的，在情感与正义面前，我们需要让情感“回避”，让情感站远，让真理敢于靠前。

当然，历史上，现代社会中也有很多大义灭亲的事例，不会单凭着感情的亲疏胡乱判案模糊执法的。古语云：天子犯法与庶民同罪，太子亦然，这是明君之所为。才不愧“光明正大，明镜高悬”八个铮铮大字。而在现今社会，小到班级学校，教师们不因为个人与某些学生的亲疏而错判正误；大到一个国家不因与某些国家的邦交厚薄而任意进行军事政治支援纵容非正义战争的肆意扩大，伤及无辜；这些，都是正确处理情感与真理的极佳明证，不论在什么时间，什么地点，真理永远是真理，我们不能掩盖或歪曲它，所谓“真金不怕火炼”么！

当情感的开始干涉正义时，当情感的亲疏开始混淆是非时，当惊觉情感的权力超出界限时，我们应该学会反省，保持冷静，“退一步海阔天空”，——“退一步，真相会昭然而现”，站远一点看事情，会更加公正一些。

评点：

2023年微权力运行情况调研报告 规划局行政权力清理工作总结大全篇八

作为企业内部的绩效考核，其目的是为了能客观公正地体现员工在企业发展一定阶段内的工作成果，并通过各种激励、鞭策方法，促进下阶段员工工作业绩的提升。但往往由于企业内部部门设置复杂，企业面临的内外部客观环境变化较快，部门以及岗位的价值输出差异等原因，致使员工考核结果出现偏差，影响考核的效果，进而引发员工的争议；轻则影响员工的士气与满意度，重则甚至还会导致企业运营业绩的下滑。

一种是由于考核指标本身难易程度设置的不同而带来的。诸

如公司销售、生产等部门，其工作结果可以明确的被量化，并可以通过公司内部信息化手段，有效采集相应的业绩数据；而对于公司内部的其他某些部门，如行政部门、安全部门、财务部门，在考核过程中存在一个关键的问题：工作业绩难以直接量化，同时绩效考核指标与要求也相对很难去明确定义。

另一种则是由于各部门经理对考核尺度的理解和把握不一造成。比如某部门经理对员工考核要求很严格，而另外部门的经理对员工考核要求不高，最终导致同样业绩结果的员工却得到不一样的考核结果，对于员工而言，也是一种不公平的结果。

针对上述两类的问题，从个人经验提出相应的解决建议，以供在绩效实际操作的灵活应用。

一、解决因考核本身难易程度设置的不同所带来的影响

企业在指标设置的时候，可以根据部门的工作难度与考核要求的程度，在考核指标后加设“完成难度”这一项因素，并赋予一定的权重，与考核的结果相乘，来进行结构分数的修正。比如，某个员工的考核得分为80分，其指标完成的难度系数为1.2，则其最终得分为 $80 \times 1.2 = 96$ 分。也可以考虑将每一项目标指标都设置“难度系数”，通过最终的累加，得出员工最终的考核分数。

经过上述调整，可以避免员工或部门为了提高考核成绩而故意压低考核指标达成难度的现象，并有利于促进员工不断改进工作，向高难度的目标挑战。

由于各部门经理对考核尺度的理解和把握不一，导致造成的考核结果出现了非绩效的差异，因此我们建议用下述的方法在企业的层面予以修正，使员工对企业的贡献能真实的呈现。

方法一：

从个人层面来看，每个员工的绩效考核分数都不可避免地会有过宽过严的趋向；但从整体来看，一个企业全部的考核分数必然呈现趋中态势（尤其在大型企业中）。因此在绩效分数的平衡中，可以引入公司和部门的绩效平均分概念，从而有效避免过宽或过严的风险。

具体操作方式介绍如下：假定公司整体绩效基准分为 a ，员工绩效考核实际得分为 b ，该员工所在部门绩效考核平均分为 c ，则部门差异分即为 $d=c-a$ ，根据部门差异调整员工绩效考核得分为 $b_1=b-d$ ，员工绩效考核系数可以相应的定为 $b_2=b_1/a$ ，通过这样的调整方法来假定部门绩效均维持在一致的水平上，使部门间绩效相近的员工考核得分接近，而部门内部则仍保持原来的业绩差异结构。

具体案例

某员工甲，绩效考核得分为90分，部门考核平均分为80分（若不实施部门考核，可用部门领导的绩效分数，下同），公司基准分为75分，则该员工调整后得分为 $b_1=b-d=b-(c-a)=90-(80-75)=85$ 分。其绩效考核系数可确定为 $b_2=b_1/a=85/75=1.13$

与甲同部门的员工乙，绩效考核得分为80分，则调整后考核得分为 $b_1=80-(80-75)=75$ 分，其绩效考核系数为 $b_2=b_1/a=75/75=1$

与甲不同部门的但业绩相近的员工丙，由于部门经理对考核标准把握比较严格，绩效考核得分为80分，其所在部门的平均分为70分，则调整后考核得分为 $b_1=80-(70-75)=85$ 分，其绩效考核系数为 $b_2=b_1/a=85/75=1.13$

计算公式：调整后考核得分=员工考核得分×部门修正系数

具体案例：

某公司根据部门考核的分值按比例排序，将考核得分超过85分的部门列为优秀部门，并将该部门员工的考核按照1.2的系数修正。如果该部门员工实际考核得分为80分，则修正后得分应为96分。部门经理的调节程度可以视具体情况，调整系数可以大于普通员工，以体现部门领导对部门管理业绩的要求。比如，当普通员工的考核系数为1.2时，部门经理为1.4；当部门绩效不佳，普通员工调节系数为0.8时，部门经理为0.6。

方法三：

优秀部门员工分数倾斜。一般绩效考核的流程是员工考核固定在部门范围内，由于部门的业绩是通过部门内员工的工作努力而获得的，部门经理在对下属员工进行考核时，就可根据本部门的考核结果来掌握尺度。在本部门业绩优秀时，可适当提高部门内员工的考核得分，当部门业绩较差时，可适当压低部门内员工的考核得分。这样，也可以使员工绩效与部门绩效保持一致性。

***分数虚高的纠偏——绩效系数怎么定的

我的考虑是把部门绩效得分作为参照，部门平均分低于此得分的，则证明评分偏低，系数就会大于1；部门平均分高于此得分的，则证明评分偏高，系数就小于1。通过部门绩效系数，用以调整部门间评分尺度不一的现象，且符合组织绩效与个人绩效相结合的思路。

说明：个人绩效最终折合成整体组织绩效，乘以组织分值即为个人薪酬，值得注意的是，转化成上一级的组织绩效是最好用权重分配法找出单元组织绩效的综合系数去折合，另外

分值最好与企业效益挂钩，按比例增减。

强制正态分布法

什么是强制正态分布法？强制正态分布法也称为“强制分布法”、“硬性分配法”，该方法是根据正态分布原理，即俗称的“中间大、两头小”的分布规律，预先确定评价等级以及各等级在总数中所占的百分比，然后按照被考核者绩效的优劣程度将其列入其中某一等级。

例如要求考核者将10%的人评定为最高分那一级；20%的人评定为次高分那一级；40%的人评为居中的那一级；再将20%的人评为次低分那一级；最后将10%的人评为最低分那一级。如下图所示。

强制正态分布法的步骤

第一步，确定a□b□c□d和e各个评定等级的奖金分配的点数，各个等级之间点数的差别应该具有充分的激励效果。

第二步，由每个部门的每个员工根据业绩考核的标准，对自己以外的所有其他员工进行百分制的评分。

第三步，对称地去掉若干个最高分和最低分，求出每个员工的平均分。

第四步，将部门中所有员工的平均分加总，再除以部门的员工人数，计算出部门所有员工的业绩考校平均分。

第五步，用每位员工的平均分除以部门的平均分，就可以得到一个标准化的考评得分。那些标准分为(或接近)1的员工应得到中等的考评，而那些标准分明显大于1的员工应得到良甚至优的考评，而那些考评标准分明显低于1的员工应得到及格甚至不及格的考评。在某些企业中，为了强化管理人员的权

威，可以将员工团体考评结果与管理人员的考评结果的加权平均值作为员工最终的考评结果。但是需要注意的是，管理人员的权重不应该过大。各个考评等级之间的数值界限可以由管理人员根据过去员工业绩考核结果的离散程度来确定。这种计算标准分的方法可以合理地确定被考核的员工的业绩考评结果的分布形式。

第六步，根据每位员工的考评等级所对应的奖金分配点数，计算部门的奖金总点数，然后结合可以分配的奖金总额，计算每个奖金点数对应的金额，并得出每位员工应该得到的奖金数额。其中，各个部门的奖金分配总额是根据各个部门的主要管理人虽进行相互考评的结果来确定的。

为了鼓励每位员工力图客观准确地考评自己的同事些对同事的考评排列次序与最终结果的排列次序最接近的若干名员工应该得到提升考评等级等形式的奖励。另外，员工的考评结果不应在考评当期公开，同时，奖金发放也应秘密给付，以保证员工的情绪。但是各个部门的考评结果应该是公开的，以促进部门之间的良性竞争。

强制正态分布法的优缺点

强制正态分布法优点：

- 1、等级清晰、操作简便。等级划分清晰，不同的等级赋予不同的含义，区别显著；并且，只需要确定各层级比例，简单计算即可得出结果。
- 2、刺激性强。“强制分布法”常常与员工的奖惩联系在一起。对绩效“优秀”的重奖，绩效“较差”的重罚，强烈的正负激励同时运用，给人以强烈刺激。
- 3、强制区分。由于必须在员工中按比例区分出等级，会有效避免评估中过严或过松等一边倒的现象。

强制正态分布法缺点：

1、如果员工的业绩水平事实上不遵从所设定分布样式，那么按照考评者的设想对员工进行硬性区别容易引起员工不满。

实施绩效考核的组织都把绩效考核结果当作调整薪酬和晋升决策的依据，所以绩效考核结果的合理分布就显得比较重要。很多组织都希望绩效考核结果要满足正态分布，或者说要合理拉开距离。然而在实际考核中，结果往往令人失望，要不就是都密集分布在高位区，要不就是集中在中间地带，即形成考核中常见的“趋中效应”，于是强制分布法就成为很多组织为实现结果合理分布的常用办法。

那么，应该如何通过实施强制分布法来实现考核结果合理分布？

谁应该拥有“强制分布权”？

要回答这个问题，我们首先要先简单分析一下考核权在组织中的分布。在管理中，考核权（也称之为奖罚权）是管理者的一项重要职权，行使考核权是管理者实现管理目标的重要手段，是否拥有考核权也成为管理者能否履行职责的要素之一。在实际考核中，为了防止职权的滥用而影响考核结果的公正性，通常会把考核权进行分解，分为考核执行权和考核监督权（考核结果审核权或者考核结果审批权）。比如很多组织的考核制度中都会明确规定被考核者的直接上级拥有考核执行权，被考核者的跨级上级拥有考核监督权，应该说，这样的一种职权分解是符合管理中的权责匹配原则的，即考核者的上级有监督下属考核工作的公正性的责任，所以就理应赋予其相应的监督职权。

在实际考核中，为了防止职权的滥用而影响考核结果的公正性，通常会把考核权进行分解，通常会把考核权进行分解，分为考核执行权和考核监督权（考核结果审核权或者考核结

果审批权)。

而实施强制分布法的基本初衷也是为了实现考核的公正合理性，而这种公正合理不是在考核过程中得以实现，而是通过对已有考核结果进行调整得以实现的，所以，“强制分布权”是一种考核监督权。既然“强制分布权”是一种考核监督权，那么组织就应该把这种职权赋给考核监督者，而且这种监督权可以直接对考核结果进行调整，所以不是过程监督权（考核结果审核权，通过审核如果发现考核结果不合理可以建议考核者进行调整），而是最终监督权（考核结果审批权，直接对不合理的考核结果进行调整）。所以，“强制分布权”应该赋给最终考核监督者。最终考核监督者享有“强制分布权”一方面可以使组织的考核监督工作落到实处，同时可以避免有些管理者因为直接下属较少而难以进行合理的分布。

“差额分布法”优于“比例分布法”

很多企业希望最后的考核结果呈现“正态分布”，其实，“正态分布”是一种较为理想的数学模型，需要满足很多理想条件下才能实现，不应该成为所有组织的实行强制分布的目标。每个组织都有自己特点，所以每个组织都可以根据自己的组织特点来设计预期的考核结果分布区间。在实施强制分布法时，不要过于强求分布的精确度。管理是一门科学，也是一门艺术，在绩效考核中，实施强制分布法在体现科学性的同时，也不妨保留其艺术性的一面。

在实施强制分布时，最常见的对考核结果实施“比例分布法”，通过限制高分员工和低分员工的数量来保证较多的员工得分分布在中间区域，从而实现“正态分布”。这样的规定确实很直观，但是实际上并不好操作，尤其对于被考核者数量较少时显得尤为困难，而且在现实考核中，即便是满足了比例分布，也经常出现区域内扎堆现象。笔者根据多年的咨询经验，在进行咨询过程中经常推荐企业实行“差额分布

法”来避免上述问题，所谓“差额分布法”即要求员工的绩效考核得分满足预先设定差额幅度来保证其分布的合理性，在实践中证明“差额分布法”比“比例分布法”更为容易操作，又可以避免出现考核得分“扎堆”现象。

“差额分布法”实施案例 「客户基本背景」

客户是某投资集团公司，其投资下属企业8家（其中全资子公司3家，控股子公司5家），集团公司组织架构包括行政系统（包括行政部、人力资源部）、财务系统（包括财务部、投资部、审计部）和企管系统（发展部、企管部、信息中心），随着投资规模的不断扩大，总部职能部门管理效率低下逐渐成为公司持续发展的制约因素，于是客户就委托我们开展管理咨询项目。

「客户在绩效考核管理上面临的问题」 客户前两年开始实施绩效考核管理，但是在绩效考核中存在很多问题，包括：考核指标与工作指责不匹配；考核信息不太客观；考核程序不明确；考核关系不合理；考核者较为随意等。

（一）考核得分介于“91—100”的员工数量占员工总数的5%左右

（二）考核得分介于“81—90”的员工数量占员工总数的15%左右

（三）考核得分介于“71—80”的员工数量占员工总数的60%左右

（四）考核得分介于“61—70”的员工数量占员工总数的15%左右

（五）考核得分介于“0—60”的员工数量占员工总数的5%左右

二、部门经理由分管副总执行考核，不需要进行强制分布

应该说考核者还是较为严格的执行了强制分布法，然而人力资源部对于每次考核结果总是觉得不对劲，公司领导也在每次考核分析会上表示对考核结果极为不满。下表是人力资源部提供给我们的一次考核结果。

首先，“趋中现象”非常严重，大部分员工的考核结果都集中在80分左右，我们统计上表结果，其中得分在“75—85分”之间的员工占员工数量的90%。而从单个部门来将，都满足了公司绩效考核关于考核结果强制分布的要求。另外，对于“部门经理考核结果不实行强制分布”的管理条文，引起了部分员工强烈的异议。

很多住址都希望绩效考核结果要满足正态分布，或者说要合理拉开距离，然而在实际考核中，结果往往使人失望，要不就是都密集分布在高位区，要不就是集中在中间地带，即形成考核中常见的“趋中效应”。

措施修改建议

（一）部门内员工最低考核得分不得高于65分（含65分）。

（二）部门内任何两个员工的考核得分差距不得少于4分（含4分）

第四十六条对于员工人数少于4人者（含4人，不包括部门经理）的部门，员工的绩效考核结果可以不遵循上条款中“部门内员工最低考核得分不得高于65分”的规定，但是必需要有相应的说明。

（一）加分：有事实表明被考核者的考核得分偏低，可以进行加分，但是加分幅度不得高于8分（含8分）。

（二）扣分：有事实表明被考核者的考核得分偏高，可以进行扣分，但是扣分幅度不得高于8分（含8分）。

（三）对考核得分进行修正时要与考核者进行沟通以达成共识。

（四）对考核得分进行修正时要附上相应的依据。

第四十八条各部门经理绩效考核得分要合理分布，合理分布是指：

（一）部门经理最低考核得分不得高于70分（含70分）。

（二）任何两个部门经理的考核得分差距不得少于3分（含3分）

（一）加分：有事实表明被考核者的考核得分偏低，可以进行加分，但是加分幅度不得高于6分（含6分）。

（二）扣分：有事实表明被考核者的考核得分偏高，可以进行扣分，但是扣分幅度不得高于6分（含6分）。

（三）对考核得分进行修正时要与考核者进行沟通以达成共识。

（四）对考核得分进行修正时要附上相应的依据。

「执行措施后的效果」

一、部门经理

（一）考核得分介于“91—100”的部门经理1个

（二）考核得分介于“81—90”的部门经理2个

(三) 考核得分介于“71—80”的部门经理2个

(四) 考核得分介于“61—70”的部门经理2个

(五) 考核得分介于“0—60”的部门经理1个

二、部门员工

(一) 考核得分介于“91—100”的员工数量2个

(二) 考核得分介于“81—90”的员工数量6个

(三) 考核得分介于“71—80”的员工数量13个

(四) 考核得分介于“61—70”的员工数量8个

(五) 考核得分介于“0—60”的员工数量3个

客户对于这样的考核结果，不管是对于人力资源部还是公司领导，都表示这是比较正常的。当然，他们也意识到，为了实现强制分布，确实有一些人为因素，他们也期望随着公司绩效考核体系的不断完善，希望有一天能够不用实施强制分布法，员工的绩效考核结果也能实现合理的分布，当然这需要企业各方面管理的全面提升作为前提，是一个不断完善不断提高的过程。

(林彬作者为北京新华信管理顾问有限公司咨询顾问，本文已发表在《商学院》2004年7月号)