

分类号 F272.92
U D C 658.3

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 南方电网公司机关总部员工绩效考核对策研究

研究生姓名： 李元博

导师姓名、职称： 郝金磊 教授

学科、专业名称： 工商管理

研究方向： 人力资源管理

提交日期： 2021年9月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李元博 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 何启如 签字日期： 2021年12月8日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李元博 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 何启如 签字日期： 2021年12月8日

Research on Performance Appraisal Countermeasures of Employees in Organ Headquarters of China Southern Power Grid Corporation

Candidate : ×× ×××

Supervisor: ×× ×××

摘 要

绩效考核在绩效管理当中发挥着十分关键的作用，是绩效管理体系中不可或缺的重要组成部分，是实施绩效管理的重要基础。企业制定并实施绩效考核方案的目标是为了通过不断完善绩效考核在实际中的应用，使企业以及员工的利益不断扩大，并实现企业的持续高速发展，因此绩效考核在企业管理、控制以及决策经营的过程中有着十分重要的影响。

本文采用归纳分析和平衡计分卡等科学方法，通过对国内外绩效考核相关的管理理论进行学习和分析，采用绩效考核理论和 BSC、KPI 等科学方法，对南方电网的绩效考核现状进行调查研究，找出了其存在绩效考核目标不清晰、绩效考核指标设置不合理、绩效考核沟通和反馈不顺畅、绩效考核结果运用不科学等问题，同时分析了问题成因。最后，在明确优化目标和原则的基础上，提出了绩效考核优化方案，主要包括明确绩效考核目标、基于 BSC 设计指标、分类确定考核周期、强化考核的沟通和反馈、加强结果运用等，同时提出了优化方案保障措施。

通过本文研究，解决了南方电网公司机关总部员工绩效考核存在的问题，提升了机关总部员工的工作积极性，也为企业的发展战略提供了坚实的基础，并能给其他电力企业绩效考核的优化提供参考依据。

关键词：南方电网公司 绩效考核 平衡计分卡 问卷效度

Abstract

Performance appraisal plays a key role in performance management. It is an indispensable part of the performance management system and an important basis for the implementation of performance management. The goal of formulating and implementing performance appraisal scheme is to continuously improve the application of performance appraisal in practice, expand the interests of enterprises and employees, and realize the sustainable and rapid development of enterprises. Therefore, performance appraisal has a very important impact in the process of enterprise management, control and decision-making.

This paper uses scientific methods such as inductive analysis and balanced scorecard, studies and analyzes the management theories related to performance appraisal at home and abroad, and uses performance appraisal theory, BSC, KPI and other scientific methods to investigate the current situation of performance appraisal of China Southern Power Grid, and finds out the existing problems, such as unclear performance appraisal objectives, unreasonable setting of performance appraisal indicators. The communication and feedback of performance appraisal are not smooth, and the application of performance appraisal results is unscientific. At the same time, the causes of the problems are analyzed. Finally, on the basis of clarifying the optimization objectives and principles, this paper puts forward the performance appraisal

optimization scheme, mainly including clarifying the performance appraisal objectives, designing indicators based on BSC, determining the appraisal cycle by classification, strengthening the communication and feedback of appraisal, strengthening the application of results, and puts forward the guarantee measures of the optimization scheme.

Through this research, the problems existing in the performance appraisal of the employees of the organ headquarters of China Southern Power Grid Corporation are solved, the work enthusiasm of the employees of the organ headquarters is improved, a solid foundation is provided for the development strategy of the enterprise, and a reference is provided for the optimization of the performance appraisal of other power enterprises.

Keywords: China Southern Power Grid; BSC; Questionnaire Validity; Performance Appraisal.

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.2.1 理论意义.....	1
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 国内外研究述评.....	7
1.4 研究内容.....	3
1.5 研究方法.....	9
2 相关概念和理论基础.....	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 绩效.....	11
2.1.2 绩效考核.....	11
2.2 绩效考核方法.....	12
2.2.1 平衡计分卡.....	12
2.2.2 关键绩效指标法.....	13
2.3 理论基础.....	14
2.3.1 激励理论.....	14
2.3.2 目标管理理论.....	15
3 南方电网公司机关总部员工绩效考核现状.....	16
3.1 南方电网机关总部简介.....	16
3.2 南方电网机关总部员工情况.....	17
3.2.1 员工基本情况.....	17
3.2.2 员工职称情况.....	17

3.2.3 员工年龄情况.....	18
3.2.4 员工学历情况.....	19
3.3 南方电网公司机关总部员工绩效考核现状分析.....	19
3.3.1 绩效考核目标.....	19
3.3.2 绩效考核指标.....	20
3.3.3 绩效考核周期.....	20
3.3.4 结果运用情况.....	21
4 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题和原因分析.....	24
4.1 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题调查.....	24
4.1.1 调查问卷设计和发放.....	24
4.1.2 问卷效度和信度分析.....	24
4.1.3 被调查员工基本情况分析.....	25
4.2 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题分析.....	26
4.2.1 绩效考核目标不清晰.....	26
4.2.2 绩效考核指标设置不合理.....	27
4.2.3 绩效考核实施过程不顺畅.....	29
4.2.4 绩效考核结果运用不科学.....	31
4.3 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因分析.....	31
4.3.1 原因访谈提纲设计.....	31
4.3.2 访谈人员构成.....	32
4.3.3 访谈结果整理.....	32
5 南方电网公司机关总部员工绩效考核优化对策.....	35
5.1 对策制定的目的和原则.....	35
5.1.1 目的.....	35
5.1.2 原则.....	35
5.2 具体对策.....	36
5.2.1 明确绩效考核目标.....	36
5.2.2 基于 BSC 的指标设计.....	36
5.2.3 分类确定考核模式和周期.....	42

5.2.4 强化考核的沟通和反馈.....	43
5.2.5 加强结果运用.....	48
5.3 对策实施保障措施.....	49
5.3.1 提升对绩效考核重视程度.....	49
5.3.2 设立绩效考核领导机构.....	50
5.3.3 加强绩效考核相关培训.....	50
6 研究结论与展望.....	51
参考文献.....	52
附录 1	56
附录 2	59
后 记.....	60

1 绪论

1.1 研究背景

绩效考核在绩效管理当中发挥着十分关键的作用，在绩效考核体系中处于独一无二的地位，也是企业在实施绩效管理时的依据。企业制定并实施绩效考核方案的目标是为了通过不断完善绩效考核在实际中的应用，使企业以及员工的利益不断扩大，并实现企业的持续高速发展。因此，绩效考核在企业管理、控制以及决策经营的过程中有着十分重要的影响。

目前我国经济社会增长速度较快，企业面临的市场环境等也在快速变化，人力资本已经发展成为企业市场竞争其中的一个重要影响因素。因为知识经济的迅速发展，不同行业和企业的竞争程度更加激烈，在这种形势下，人才的重要性更加凸显，优秀的人才将决定着企业的未来发展方向，企业如果想要实现进一步的发展，最重要的便是通过绩效考核等方式充分挖掘人才的潜能。绩效考核的科学性以及合理性等将会对企业战略目标的实现产生直接的影响，因而制定一套科学的绩效考核制度对于实现高效的绩效管理十分关键。上世纪九十年代左右，国内部分企业开始引入国外比较成熟的考核方法，其中有代表性的有：目标管理法、平衡记分卡等，同时结合我国的实际情况以及企业的具体特征对考核指标进行了改进与完善，开发出了适合我国企业的考核制度。为了能够实现企业管理水平以及企业业绩的进一步提升，部分企业建立了相对完善的内部绩效考核制度。

本文以南方电网为研究对象，对其机关总部员工绩效考核现状进行分析，发现其实施的过程存在问题和原因，在此基础上，提出有针对性的对策和建议，这样不仅可以优化绩效考核体系，也可以改善企业的人力资源管理水平，最终促进企业管理水平提升。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

在研究视角上，与其他企业相比，电力企业因其发展的特殊性，在对绩效考核进

行设计时有着明显的不同之处，本文研究立足于南方电网机关总部员工绩效考核问题，丰富了电力行业员工绩效考核的研究视角，为此构建了一套系统化的南方电网公司机关总部员工绩效考核体系，拓宽了我国电力系统绩效考核理论研究视角，为电力系统绩效考核相关研究提供了理论参考。

在研究方法上，本文采用 BSC 和 KPI 等方法，结合层次分析法，研究了电力企业员工绩效考核的优化问题，为相关方法在电力企业绩效考核中的应用，提供了实证分析，拓展了电力企业机关总部员工绩效考核的研究空间。

1.2.2 现实意义

目前各行各业竞争的实质其实是人才之间的竞争。对于电力企业而言，为了在行业中的地位不被取代，就要提升自身的核心竞争力，充分发挥人力资源管理的作用。在此基础上，绩效考核又是人力资源管理中最基础最重要的一个环节，优化南方电网公司的绩效考核计划，不仅可以调动南方电网公司工作人员的企业积极性，也能够使得各部门之间关系更加融洽，进而提升企业的发展。主要意义有以下三点：

（1）提升南方电网公司总部员工绩效考核科学性。本文通过运用科学方法，全面系统的分析南方电网公司总部员工绩效考核现状，进而查找其存在的问题，在此基础上，结合 KPI、BSC 等理论，有针对性的提出优化对策方案，可以进一步提升南方电网公司总部员工绩效考核科学性，助力其建立起完善的员工绩效考核体系。

（2）提升南方电网公司人力资源管理水平。本文结合绩效考核理论，优化提升了南方电网公司总部员工绩效考核体系，为其总部员工的人力资源管理打下了坚实基础，可为其员工培训、员工薪酬、员工晋升等一系列人力资源管理工作提供科学依据，最终可帮助南方电网公司提升人力资源管理水平。

（3）提高南方电网公司总部员工积极性。本文通过科学分析南方电网公司总部员工绩效考核存在的问题，提出了相对应的优化对策，可在南方电网公司日常经营管理中实现奖优罚懒，激励先进、鞭策后进，全面激发南方电网公司总部员工的工作积极性。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 关于绩效考核内涵

Anderson Jalnes (2012) 为了更好地对绩效考核的内涵进行了解, 选择了花王公司作为研究对象, 并对其在新加坡的公司进行了几方面的分析, 主要是对公司的背景, 公司目前的经营状况, 公司在行业中的地位进行了具体的分析, 除此之外, 该学者还了解到公司发展过程中的失败教训。在对此进行整合之后, 制定出了绩效考核体系^[1]。Vollman T (2010) 经过多年的研究, 提出了一系列的结论, 并且将自身提出的结论与实践案例结合, 为这些案例中出现的问题提供了解决思路, 从而使得绩效考核在这些企业中发挥着不可替代的作用^[2]。Changing (2010) 认为目前现有的体制都存在着缺陷, 该学者对这些缺陷进行了改善, 制定出了模糊的评价体制, 该体制的制定考虑了与利益相关的各种因素, 所以该体系在未来实施过程中替代了传统的考核计量指标, 但是该体系也存在着缺陷, 扩大了非财务因素的范围^[3]。M.C.Neely (2019) 指出, 企业在对绩效进行考核时, 应该依据以下几方面的因素: 如企业的发展水平, 企业未来的发展战略, 公司目前的结构体制等, 这些因素贯彻绩效考核实施的始终, 并一直发挥着作用^[4]。

(2) 关于绩效考核实施

E. Altman (2013) 认为绩效考核的重点是调动员工的工作积极性, 这样才能改善绩效考核目前存在的问题, 这样不仅可以使得企业往公司的预期方向进行发展, 也能保证企业能够长久的发展^[5]。Richard (2013) 则从行为绩效考核理论的视角出发, 统筹考虑了商业银行绩效考核过程中的多个层面指标, 从顶层的战略规划, 到中层的目标实施, 以及最底层的员工落实, 分别建立了对应的绩效考核指标, 同时研究者认为底层员工的落实情况至关重要, 而这是由员工的行为因素影响的, 这些行为因素通常包含了员工个人能力、员工素质、员工勤奋程度等, 在此基础上, 研究者构建了综合性的商业银行绩效考核体系^[6]。Kwall (2014) 则认为应该根据公司的特点对绩效考核的指标进行制定, 不同的公司应该有不同的绩效考核体系。指标包括经济增值、股东价值增值、投资收益率等典型的指标, 此外还包括了员工能力提升、素质提升、企业文化水平提升等很多非典型的指标, 通过实证分析发现, 这种绩效考核体系的考核结

果在很大程度上更能体现出企业绩效的改变情况^[7]。Kunt D (2016) 认为绩效考核目标是联系企业的管理者, 企业的基层工作人员, 企业的管理部门之间的纽带, 应该通过绩效考核推动公司不断地发展^[8]。E. Cars Hadi (2016) 公司的绩效考核应该根据公司自身的需求制定, 企业的领导者与基层之间要紧密沟通, 这样才能不断实现企业制定的目标。目前对于绩效考核的定义是, 管理者充分调动公司的每一个工作人员, 让他们积极主动地为完成公司的预期目标, 提升公司的整体效益而不断进行努力的过程^[9]。Bindels (2021) 将绩效考核分成了三个阶段, 即考核前段、考核实施阶段以及考核应用阶段^[10]。

(3) 关于绩效考核方法

Beave (2007) 认为以往绩效考核在企业中仅被看作是一种对于生产效率和生产成果的评价体系, 主要侧重于对财务指标的考核评定。而在过去二十年间考核绩效的方式有了长足改变, 除对生产效率和客户角度的满意度等因素^[11]。Norton 和 Kaplan (2009) 也认为仅以财务指标衡量绩效结果是有失公允且欠缺准确性的, 这一考核标准会导致企业将战略和运营中心放在当前的经营成果上, 而非更加长远的发展上。基于这一问题, 他们建议使用一种全新的绩效考核体系来使企业将目光放在更长远的发展上, 从而全面提升公司的竞争力和战略水平^[12]。Hunter (2012) 等人针对绩效考核提出了新的驱动因素, 构建了一套包括认知能力、业务熟练度、工作技能和上级主管考核结果等因素在内的绩效评估体系^[13]。Selden (2015) 则是从划分绩效的角度出发, 将企业的绩效划分成了组织层、员工层和流程层三个层次。在这一划分体系里, 员工的绩效考核可以有效地服务于企业的长期战略目标, 而企业的整体绩效衡量则是基于组织层、员工层和流程层三大层次互相影响互相作用的最终绩效效果^[14]。Ohlson (2016) 的研究则是从绩效考核的最终落脚点出发, 提出管理者不应只着眼在绩效如何考核上, 考核的重点和目的应当在于管理层能够如何运用考核结果达成企业的战略目标。基于上述观点, 他提出了四点绩效考核的方法, 其一是前期评定执行计划时可能产生的各种后果; 其二是严格业绩的考核执行和反馈; 其三是对绩效的量化评定结果进行合理分析; 其四是根据分析结果制定及时有效的措施来对企业整体及员工个人的绩效进行提高^[15]。Maulidina (2019) 指出, 绩效评价体系应该包含 8 个主要指标: 比如员工的忠诚度、工作能力、责任感、团队合作精神、领导能力等都应该包含在内^[16]。Dehnokhalaji (2021) 在分析的基础上提

出了绩效棱镜概念，指出在选定考评指标时需要兼顾发展目标、工作能力等多方面因素^[17]。Houldsworth（2021）提到，绩效考核的主体应该是员工的直接主管，因为他们对员工的日常表现最为了解^[18]。

1.3.2 国内研究现状

（1）关于绩效考核内涵

陈为栋（2015）的结论对于企业来说则更加具有实用性，提出对绩效考核结果实行有效的事后管理和在公司治理中做出合理调整是绩效考核的最大意义，他将绩效考核系统分为绩效提高类、绩效沟通类、规划未来类和绩效评定类^[19]。童广印和胡顺奇（2015）则持有不同观点，认为对于员工的绩效评定才是绩效考核工作的主要任务和重点^[20]。孙朝晖和赵凌霄（2015）的研究把焦点聚集在绩效考核工作本身的实际价值上，以企业生产标准为基础，在此之上结合员工绩效的量化考核结果来分析员工的工作情况及工作价值^[21]。蔡冀洪（2017）指出，目前人力资源管理已经将对员工的评价直接与绩效考核结果挂钩，因此绩效考核的有效性和公平性无疑对员工工作积极性有着极大影响。因此，企业在对绩效成绩进行考核时，要确保考核成绩的公平公正性。这样才能最大程度的激发员工对工作的认同感和工作的积极性，进而推动企业的不断进步^[22]。谭舒婷（2018）认为随着经济的不断发展和企业管理方式的长足进步，绩效考核在现代企业治理中的作用越来越举足轻重。因为绩效考核的结果不仅决定着员工对于公司贡献的情况，也决定了公司未来的发展状况。在目前经济快速发展的背景下，企业的经济发展在某种程度上已经能够决定我国市场经济的发展状况。因为我国企业的数量多，且遍布全国各地，企业的稳定运营也决定了我国市场经济能够持续健康的发展，所以企业管理者对于企业的经营管理成了政府关注的重点，而目前对企业管理使用最广泛的就是绩效考核，因为绩效考核不仅对员工的工作量进行考核，还对员工的工作效率进行考核。绩效考核对企业的员工进行了约束与管理，进而使得企业能够稳步的前进^[23]。张芳霞（2020）认为，人力资源管理也包含了绩效考核，企业关注管理工作，不仅有助于提高员工工作的积极性，也能够凝聚员工的向心力。从上述情况可知，绩效考核的步骤为，当企业完成一个项目后，为了对参与的人员的贡献进行考核并据此分发奖金，管理者会选择合适的考核方法，该方法就称为绩效考核^[24]。

（2）关于绩效考核实施

绩效考核是一项持续进行的动态管理，涉及到各个细化的方面，且每一方面都对企业的管理及运营有着一定的影响，因此绩效考核需从各个相关方面入手。崔靖怡（2013）提出绩效考核应当作为激励员工的一种方法，在调动员工工作积极性和提升员工工作效率方面发挥作用^[25]。段亦武（2013）则提出薪资的管理应当加入绩效考核的因素，这样不仅能对公司的整体绩效起到一定的控制作用，还能将薪资控制在合理区间^[26]。胡艳，许贤丽（2015）的研究提出了一套基于企业自身特征、预期目标和自我管理能力等因素的新绩效考核机制，这套机制有效的平衡了员工个体与企业战略之间的关系^[27]。郑佳（2017）则指出在企业实际执行绩效考核时应当适度运用相互模糊这一评价方法以便于员工之间的互相评价^[28]。任翠玉等（2018）的研究针对绩效考核过程中指标的拟定问题，提出了以联合基数法解决各部门绩效考核所存在的问题^[29]。浦谷花（2019）以国企人力资源与绩效考核为主要内容，分析其存在的问题，并探讨在国企内寻求效益最大化和发展的过程中，绩效考核的必要性以及据此进行人力资源管理的重要性，进一步提出具有可行性的人力资源管理优化策略与绩效考核的策略^[30]。王新彦（2020）对企业管理中如何有效推行绩效考核，全员考核的相应问题进行探讨，形成一套完整的全员绩效考核体系^[31]。

（3）关于绩效考核方法

周钰莹，俊川（2013）认为，在表面上分析平衡计分卡具体可以从以下四个方面进行分析，一是财务，二是内部经营，三是顾客群体，四是学习与成长，并作为绩效考核评价的标准。由于工程项目的差异性较大，必须结合具体实际，建立平衡计分卡的考核系统^[32]。姚艳虹（2017）在研究中发现，在内部相关项目中，平衡计分卡能够对其进行一定的指导。比如说，在国有工程项目中，进行平衡计分卡的前提是，根据工程项目的战略特点进行逐步任务分解，制定为具有可行性较强的方案，以上述四个维度进行相关施工过程中管理制度的制定，并督促相关从业者进行严格的执行，项目的全体参与者也必须是能够对所处职位进行胜任的^[33]。杨容（2018）也对平衡计分卡的优点进行肯定，认为其应用可以通过非财务指标、财务指标两个角度去展开，将环保指标、财务指标、创新指标、价值链流程指标作为绩效考核指标体系建立的基础，使系统能够更加符合工程项目发展的要求和实际^[34]。张国生（2018）对国有企业绩效考核现状及存在的问题进行了总结，在深入剖析的基础上探索了建立基于 BSC 平衡计分卡的绩效考核体系，该体系兼顾长期目标与近期目标、非财务与财务等指标，凭

靠高效的绩效考核系统促进国企战略目标达成^[35]。李大君（2019）结合当前国有企业发展实际，从绩效考核体系在企业发展的重要性出发，将目前存在的弊端和短板进行分析，并以此找到相应的解决方案和措施，为国有企业的发展提供参考和借鉴^[36]。魏巍（2019）认为，由于经营模式的改变，必须具有综合绩效考核系统的跟进，促进曾经粗放型的发展模式必须向高品质集约模式转变，提高自身的盈利能力，以促进利润的高回报获取。学者程森进行了多次研究与分析之后，最终决定以“二八原则”和“SMART 原则”为基础，并改进了熵值法的计算方法，在完成此步之后就可以排除主观因素对结果的影响^[37]。周勇杰（2021）认为，绩效考核评价体系的考核方法在此过程中至关重要，促使企业的管理与发展模式更为有效，而集团公司运营过程中缺乏必要的管理动机和管理因素。基于此问题，其重点分析集团公司中绩效考核体系内容的方式和构建的要素^[38]。

1.3.3 国内外研究述评

经过分析国内外研究文献发现，对于绩效考核的研究目前已经较为全面、完善，无论是对绩效考核的办法上，还是对其应用的意义上都具有较强的积极意义。但总的来说，由于起步较晚，国内的研究主要在介绍和评述国外的绩效考核理论，文献也大多是介绍国外的一些主要研究成果，比较欠缺创新的理论和方法。从研究文献来看，对于国内的大多数企业而言，对绩效考核的认识大多仅停留在“员工薪酬与企业经营业绩目标挂钩”的初级阶段，运用的手段也是较为简单的主观评价、简单财务指标考核等，针对平衡计分卡的应用以及层次分析方面更是不多，由于缺乏具备充足绩效考核知识的管理人员，企业人力资源岗位人员的经验、知识结构都过于单一，导致很多企业管理者虽意识到了绩效考核的重要性，但在建立科学的绩效考核体系方面仍存在一定的难度。

1.4 研究内容

论文一共分为六个部分：

第一章引言，主要对该选题的发展以及意义、研究方法与内容、本文技术路线，并进行国内外文献综述。

第二章相关概念和理论，主要对绩效、绩效考核等基本理论进行了描述，对本文

中使用平衡计分卡、关键绩效指标方法进行了全面的分析，为论文的研究提供坚实的理论支持。

第三章南方电网公司绩效考核现状，主要分析了南方电网公司基本情况，南方电网公司人力资源情况，并全面了解了南方电网公司机关总部员工绩效考核情况。

第四章南方电网公司绩效考核问题和原因分析，设计了调查问卷，对南方电网公司机关总部员工绩效考核情况主要采取了问卷调查的方式，其目的在于对目前考核办法中问题进行发现和挖掘，向目标设置不合理，标准混乱、反馈受到阻碍、结果运用不合理等问题，同时分析了问题成因。

第五章南方电网公司机关总部员工绩效考核对策，在明确优化的目的和原则的基础上，开展了机关总部员工绩效考核优化设计，主要包括明确绩效考核目标、基于 BSC 设计指标、分类确定考核周期、强化考核的沟通和反馈、加强结果运用等，同时提出了优化方案保障措施。

第六章总结，主要对研究结论进行总结。

研究的技术路线如下图 1.1 所示：

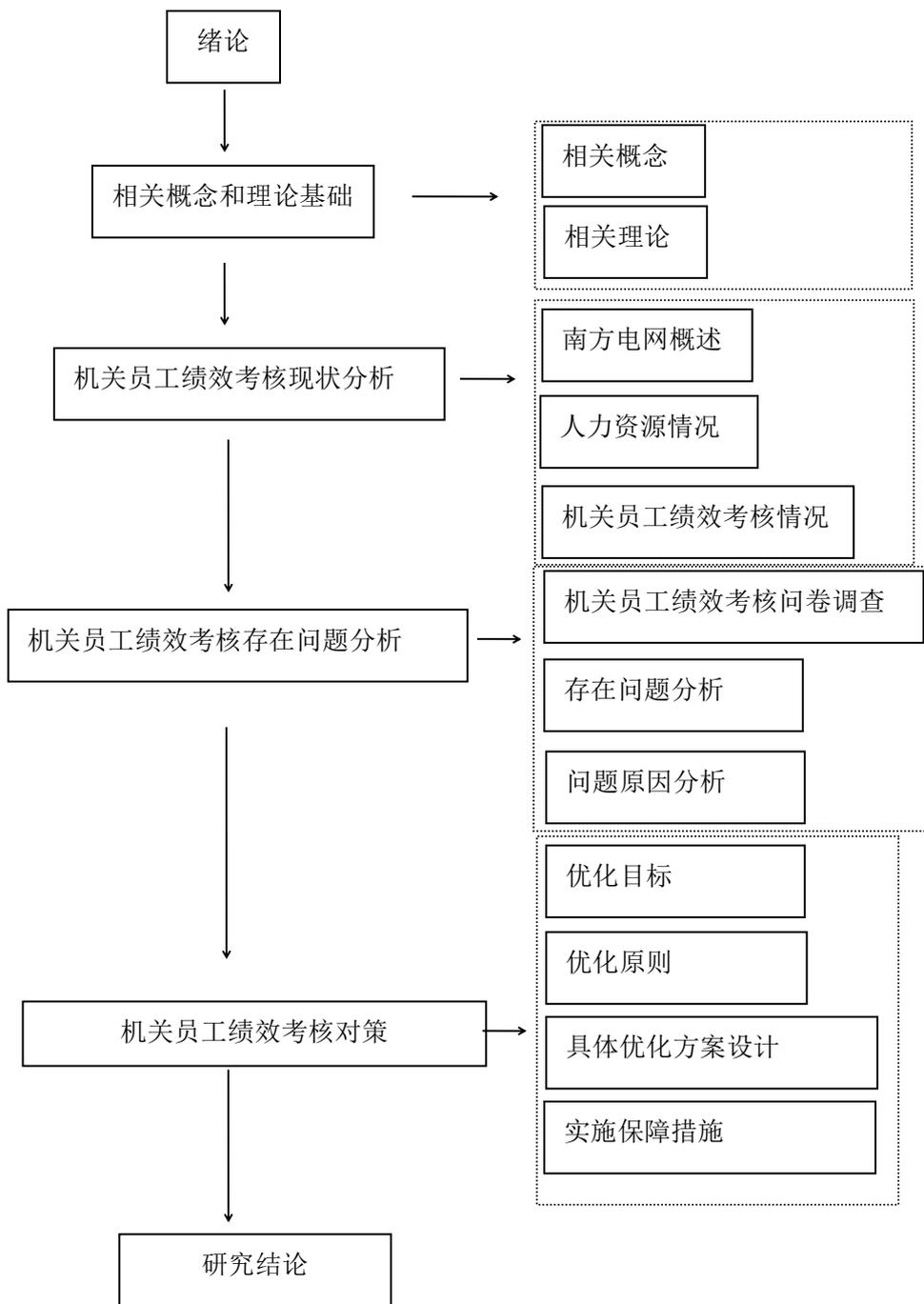


图 1.1 技术路线图

1.5 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法主要指搜集、鉴别、整理文献，并通过对文献的研究形成对事实的科学认识的方法。本文深入研究绩效考核的文献资料和期刊，重点对绩效考核理论进行

深入研究，对绩效考核中较为常用的工具进行学习，进而为论文写作奠定理论基础。

（2）归纳分析法

归纳分析法是指人们以一系列经验事物或知识素材为依据，寻找出其服从的基本规律或共同规律，并假设同类事物中的其他事物也服从这些规律，从而将这些规律作为预测同类事物或其他事物的基本原理的一种认知方法。深入了解南方电网公司的真实情况，对南方电网公司员工绩效考核情况进行全面调查，对行业发展现状及南方电网公司内部情况进行全面了解，对其绩效考核问题进行归纳，进而为优化方案的提出奠定基础。

（3）调查研究法

调查研究法是指通过考察了解客观情况直接获取有关材料，并对这些材料进行分析的研究方法。本文在了解南方电网员工绩效考核体系的基础上，设计调查问卷、开展访谈，深入分析其绩效考核存在的问题，为南方电网公司绩效考核的优化奠定基础。

2 相关概念和理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 绩效

关于绩效的含义最初出现在欧美等国企业管理词条中，称之为“performance”，翻译为“实施、表达、行动、产出”，不同的人对绩效有不同的理解^[39]。有的人认为，绩效是指完成工作的效率与效能；有人认为绩效是指那种经过评估的工作行为、方式及其结果^[40]；更多的人认为绩效是指员工的工作结果，是对企业的目标达成具有效益、具有贡献的部分，在企业的管理中常被用在人力资源的研究评估中^[41]。

综上所述：本文认为，绩效是成绩与成效的综合，是一定时期内的工作行为、方式、结果及其产生的客观影响。在企业中，员工的绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业作出的其他贡献等。

2.1.2 绩效考核

绩效考核，在每家企业、公司定义会不尽相同，但绩效的推行基本逻辑是基于参与到结果达成的参与者需要按照制度、流程执行各项指标后，管理者对结果的达标情况进行评估给出结论。运用绩效管理的方式随着全球化企业管理模式的共通性而不断推行，使得绩效模式成为企业管理的有效工具。管理者希望在企业发展中的参与者能有效按照公司意愿或目标达成预期的结果，普遍会对参与者用激励、惩戒的方式来推行结果的执行进程。在具体的绩效实施过程中，这是有一些变量组成的。首先管理者不应当把绩效作为权力，其次绩效更应当是一种激励工具，所以工具为管理所用，才能称之为合理实施绩效。成功的绩效模式，一方面管理者根据企业层面的目标需要把大的目标分解到每一个执行的团体或个人，让执行者也获得目标和计划，才能有的放矢。绩效管理虽然是结果导向居多，但从过程管理中也可以辅助于管理者的判断和决策的修改，具体体现在执行者在工作周期内的工作进度和结果产生是对企业做出了贡献还是有缺憾都是通过这个周期的产出而体现的。如果这个周期内在某些时间段有起伏，管理者也可以及时关注和实时修正，进一步帮助每一个团体或个人达成目标，也

为企业目标及时反馈。所以绩效的管理如上述所讲，是利用好奖励与惩戒的工具，帮助提升生产效率，还能为参与者提供展示能力的平台，为能力优秀者提供更多机会，为能力缺乏者提出提升建议，最后形成为个人和企业负责的过程管理和结果评估

本文研究的是南方电网这样的国有企业机关员工绩效考核问题，目前来看，国有企业生产一线员工考核体系一直沿用计件制，考核效果较好。但机关员工与之相比，有工作内容不易量化、灵活度高、弹性大等特点，给绩效考核带来了较大难度，因此应结合南方电网机关管理现状和部门设置情况，合理设置绩效考核指标，优化考核体系，实现对机关总部员工的科学考核。

2.2 绩效考核方法

2.2.1 平衡计分卡

Balanced Score Card 在汉语中可以翻译为平衡计分卡，它是美国研究人员诺顿及其同事在研究、归纳和总结的基础上提出来的^[42]。平衡计分卡在一定程度上优于传统的评价方法。平衡计分卡综合考虑了公司的绩效考核、发展方针和经营现状，根据实际情况来定公司的战略方针，使得跟踪量化战略目标和评价战略目标成为可能。平衡计分卡有四种层次，具体如下：

(1) 财务层面，财务问题在一定程度上可以看做是对公司目前财务状况的反馈，也可以反映公司战略实施对企业收益的影响，发展和回报是财务层面有着举足轻重作用的角色。其中，发展涉及的范围除了当今市场的规模以外，还包括产品的质量、销售渠道的优异等；回报则主要包括资产回报和产品成本等。

(2) 客户层面，是企业是否致力于保持客户规模的有力体现。因此，在这个层次上有很多评价指标，除了顾客满意程度的评价外，还有产品市场占有率和顾客回头率等评价指标。此外，平衡计分卡还可以对客户层面及其在公司财务层面的作用做出相对客观合理的评价。

(3) 内部流程层面，在某一程度上是企业资源利用状况的体现。如果一个公司要寻找新发展，吸引新客源、新市场，就不仅要注重公司的财务指标，还要注重内部资源的合理利用，在优化配置的基础上建立各种合理的考核指标。就平衡计分卡而言，它不仅关注公司的业务流程，而且强调满足企业客户群需求的重要性。

(3) 成长和学习层面, 企业能否持续不断的在成长过程中汲取养分、积累经验, 是其能否长远发展的一个重要因素。在成长和学习方面, 平衡计分卡对于公司员工的综合能力评估也十分重视, 包括岗位技能和同行竞争力的评价。另外, 平衡计分卡也很重视公司对职员个人能力的培训, 通过这种方法来激发员工的学习兴趣, 并进一步提升员工的业务能力。

通过运用平衡计分卡, 本文可在综合考核南方电网公司整体战略目标的基础上, 将其科学平衡的划分为四个层面的考核指标, 避免了考核指标划分的不平衡和不科学等问题, 提升了绩效考核指标的合理性。

2.2.2 关键绩效指标法

关键绩效指标, 又称 KPI, 通常视作一种量化的管理方式, 用来评估企业内部工作的有效性。借助这种方式, 可以将公司的战略目标逐级细化为若干实际可行的工作指标^[43]。通过这种评估方法, 公司各部门负责人既可以更加充分了解各部门的工作职责, 也可以用这种方法确定对单位人员的绩效考核标准。该方法的应用领域主要是对公司员工的绩效考核, 这部分考核也是公司整体绩效考核的组成要素。确定关键绩效指标一般遵循下面的过程:

(1) 建立评价指标体系

可按照从宏观到微观的顺序, 依次建立各级的指标体系。首先明确企业的战略目标, 找出企业的业务重点, 从而建立企业级 KPI。接下来, 各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI。然后, 各部门的主管再将 KPI 进一步分解为更细的 KPI。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。

(2) 设定评价标准

一般来说, 指标指的是从哪些方面来对工作进行衡量或评价; 而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平。指标解决的是我们需要评价“什么”的问题, 标准解决的是要求被评价者做得“怎样”、完成“多少”的问题。

(3) 审核关键绩效指标

对关键绩效指标进行审核的目的主要是为了确认这些关键绩效指标是否能够全面、客观的反映被评价对象的工作绩效、以及是否适合于评价操作。

本文通过运用 KPI 法可以帮助南方电网公司更好地将宏观战略目标逐级细化为更加客观公正、详细具体、易于实施和操作的工作目标, 将细化的工作目标下达到每

一个人员身上，公司绩效考核标准更加公平、公正、公开，从而实现客观、透明的绩效考核体系，进而促进公司总部员工高效地实现企业的总体目标。

2.3 理论基础

2.3.1 激励理论

激励来源于拉丁语，有两层意思，第一层意思为通过诱导引起某人的兴趣和热情，另一层意思是词语转换成中文的过程中被赋予了新的含义，不仅包括了原有的鼓励和激发潜能的意思，同时也有了贬义的法，即斥责。根据心理学也可以对激励进行解释，意为通过合适的手段长时间激发人做某件事的动机。同时当人在接受长时间刺激的情况下会保持高度兴奋的状态，提高工作和学习效率。如果从管理学角度看待激励，公司可以采取一定的奖惩制度激励员工并提高工作积极性，高效率完成任务。

激励在本质上是一种持续激发人内心的过程，通过激起人的斗志促使其处于长期兴奋的状态。有心理学家通过对人本性进行研究，希望通过这种方式找到激励对人体产生作用的机制，并对其动机进行深远影响进行研究。科学家通过对激励作用机制进行研究分析了动机产生的过程，从而得到了多种不同的结论、不同种类的成果，一共有两个类型，一种为过程性结论，另外一种为内容性结论。通过将这些结论与管理学研究成果进行结合，并在此基础上进行了实验分析。还有行为主义学者提出了与泰勒不同的看法，进一步研究了人的本性，通过对人性的探讨创建了“内容型”激励理论，马斯洛、阿尔德弗分别提出了“需要层次论”和 ERG 理论，还有具有代表性的“双因素理论”以及三种需要理论，分别由赫茨伯格和麦克利兰提出。本文中为加强员工考核管理工作从而提高员工工作积极性和竞争力，利用激励理论来对绩效考核进行研究分析，提出绩效考核与激励管理办法，在激励理论的基础上，进一步对员工考核绩效进行激励。

另外，激励是否得到效果与激励理论有着直接关系，不仅如此，绩效考核的管理也会受到激励理论的影响，绩效考核管理模式下的评估更能使员工感到公平，其结果的运用，本身就是一种正强化、负强化的过程。

2.3.2 目标管理理论

目标管理理论是指通过对企业发展状况和企业自身特点进行考察，并在此基础上决定企业在未来一段时间内的发展方向和目标。企业在发展的过程中需要明确未来的发展方向，结合市场环境和企业特点确立短期和长期目标，并将发展目标不断细化，将不同目标分配给个人，并将其作为员工绩效考核内容。通过确立企业发展目标，为员工提供企业指导方向，在企业发展的过程中员工和管理人员都需要确立同样的目标，避免在企业发展阶段出现偏差。明确员工的工作任务，通过一定的奖惩手段激励员工的工作效率，提高员工的工作积极性，在企业内部形成良好的工作氛。如图：2-1。

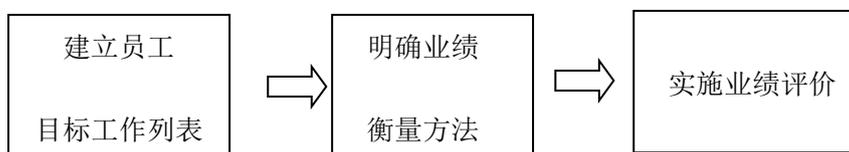


图 2.1 目标考核法流程

3 南方电网公司机关总部员工绩效考核现状

3.1 南方电网机关总部简介

南方电网公司按照国务院颁布电力体制改革方案要求，于 2002 年成立，是由国资委直接管理的特大型国有电力企业。南方电网公司的主要目的是对南方区域电网进行投资与经营管理，公司总部分为 21 个部门，其中包括三个直属机构。除此之外，南方电网公司已经有 14 家全资投资的子公司。如图 3.1 所示。

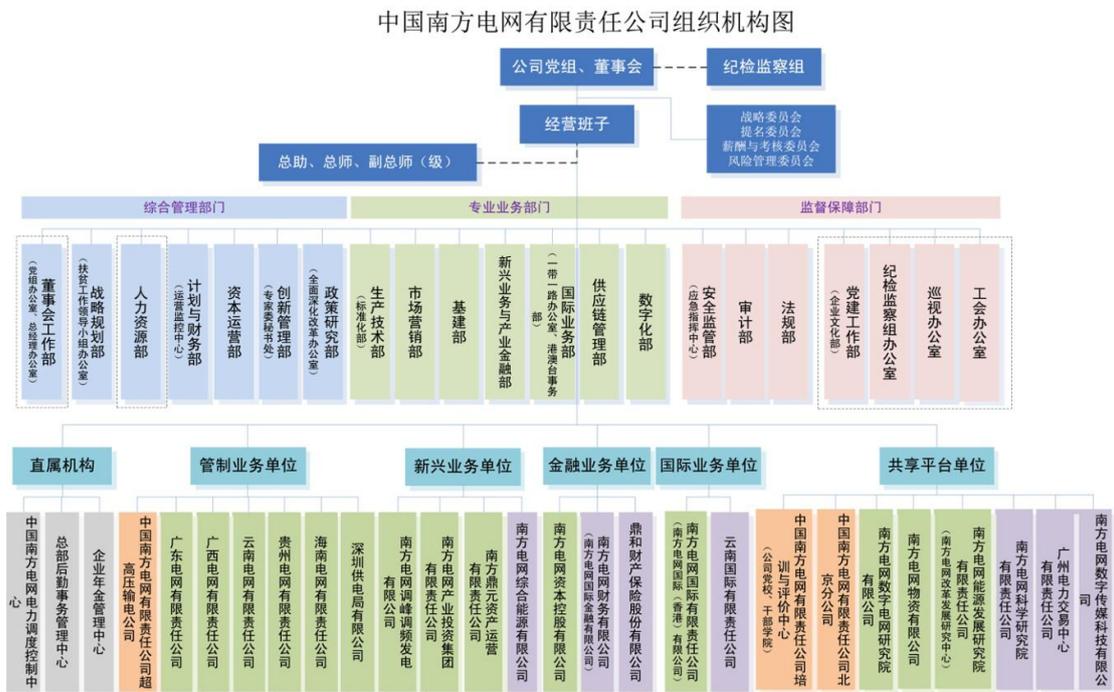


图 3.1 南方电网公司组织结构

南方电网公司历来重视机关总部建设，提出了包括思想建设、组织建设、作风建设和制度建设的任务目标，树立“功以才成，业由才广”的人才意识，秉持人才是企业第一资源、第一资本、第一推动力的思想，不断加大机关总部员工党建、业务、企业文化在内的各项培训力度，持续提升机关总部员工能力素质水平，努力形成人人渴望成才、人人努力成才、人人皆可成才、人人各尽其才的良好局面，把总部建设成为一个精干高效的企业首脑机关，为将南方电网公司打造成为具有全球竞争力的世界一

流企业而努力。

3.2 南方电网机关总部员工情况

目前南方电网公司职工总数近 30 万人，机关总部员工 1270 余人，本文研究的是南方电网公司机关总部正式员工的绩效考核问题，不包括试用期员工的考核，南方电网机关总部新进的试用期员工，有单独的试用期考核制度。目前，总部员工具体情况如下：

3.2.1 员工基本情况

在总部员工中，有高层管理人员 10 人，占比 1%；中层管理人员 173 人，占比 14%；一般员工 1087 人，占比 85%。参见图 3.2。

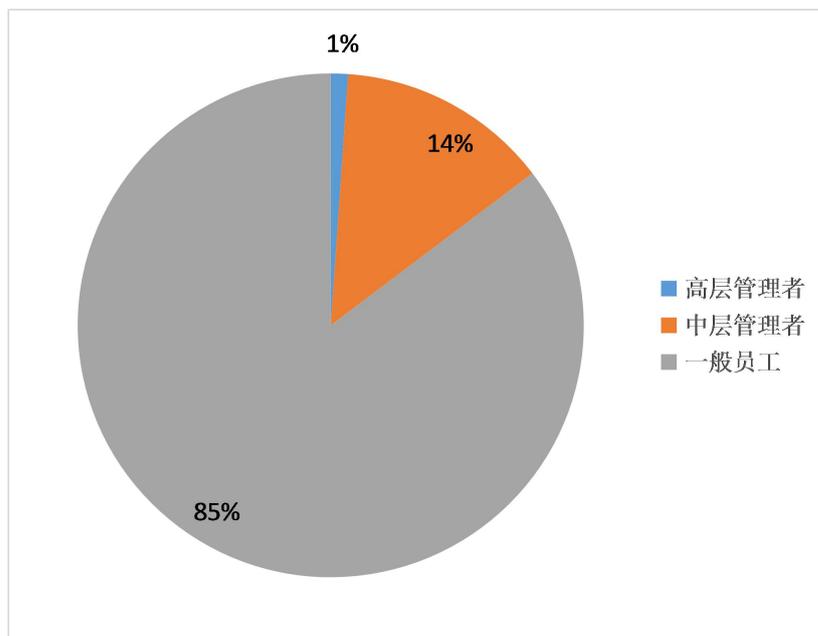


图 3.2 南方电网公司总部员工职级情况

3.2.2 员工职称情况

在总部员工中，有高级职称的 87 人，占比 7%；中级职称的 427 人，占比 33%；初级职称的 643 人，占比 51%，其他人员 113 人，占比 9%。参见图 3.3。

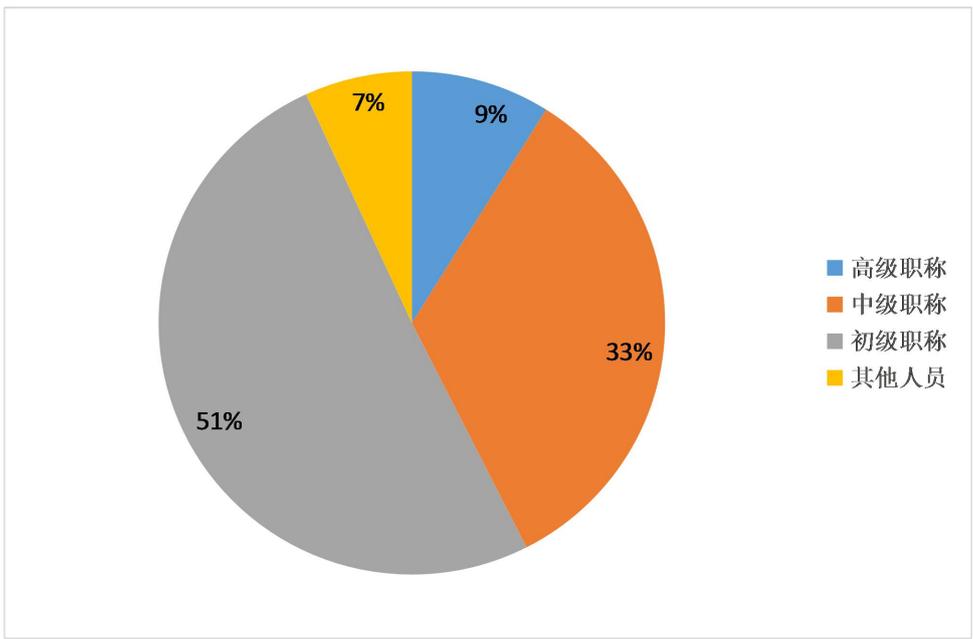


图 3.3 南方电网公司总部员工职称情况

3.2.3 员工年龄情况

从年龄方面划分：30 岁以下（含 30 岁）361 人，占比 28%；31-40 岁 419 人，占比 33%；41-50 岁 317 人，占比 25%；51 岁以上 173 人，占比 14%。南方电网公司一半以上员工集中在 40 岁以下年龄段。参见图 3.4。

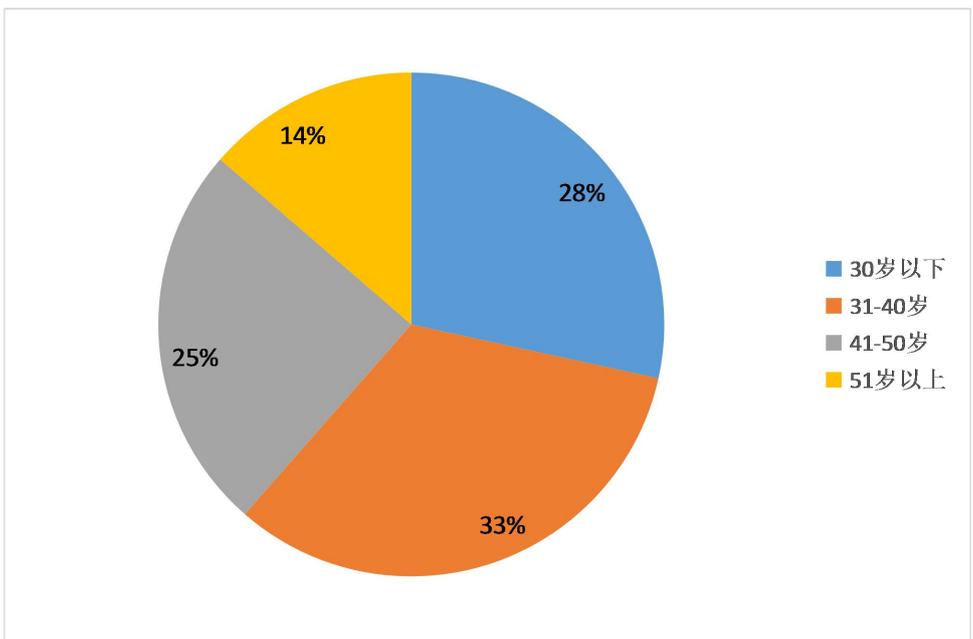


图 3.4 南方电网公司总部员工年龄情况

3.2.4 员工学历情况

在南方电网公司总部全体员工中，博士研究生学历 31 人，占比 2%；硕士研究生学历 479 人，占比 38%；本科学历 537 人，占比 42%；大专学历 223 人，占比 18%。南方电网公司绝大部分员工都具有本科以上学历。参见图 3.5。

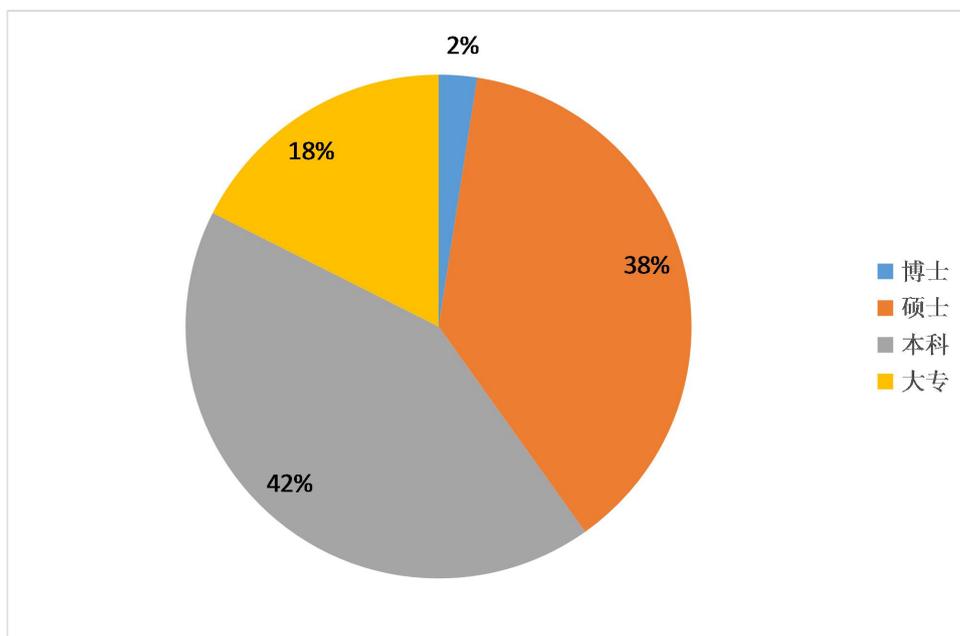


图 3.5 南方电网公司总部员工学历情况

从目前来看，南方电网公司总部员工的学历普遍较高，能满足南方电网公司发展需求，同时也能理解南方电网公司开展绩效考核的意义，愿意为南方电网公司发展贡献力量。

3.3 南方电网公司机关总部员工绩效考核现状分析

3.3.1 绩效考核目标

南方电网公司现行机关总部员工考核目标是以企业经营目标和工作任务为导向，通过对目标和任务的分解，落实岗位责任，促进员工“在位、谋事、尽责”，不断提升组织效率和效益，最终实现员工和企业的共同发展。建立以绩效为导向的全员业绩考核评价机制，南方电网公司系统正式员工业绩考核覆盖率达到 100%。

3.3.2 绩效考核指标

南方电网公司现行员工业绩考核根据员工的岗位职责，运用定量和定性的方法，对员工的工作业绩和工作表现进行考核评价，覆盖所有正式员工。业绩考核包括年度岗位责任书确定的目标任务考核及综合考核两部分，业绩考核实行百分制。员工业绩考核综合得分中岗位责任书完成情况考核占 60%-70%，综合考核占 30%-40%。

(1) 考核内容

①月（季）度考核

a)岗位责任书完成情况考核

将整个企业员工考核制度按照年度考核任务以及相关考核指标按照时间节点，分解到具体的月份、季度以及天数，并且按照相关员工的工作效率以及工作质量进行总体性的综合考核。

b)综合考核

在整个工作制度中，对相关员工进行综合性的考核，从不同角度以及方面对员工的个人贡献进行细致性的考核，考核制度采用百分评分制度。

②年度考核

在整个年度考核制度中，对于员工年度的综合表现进行总体评分，评分制度由员工年度、季度的考核评分机制组成，对于各个月度的考核比重对整个年度的工作结果进行评分，其中在第四季工作总体考核评分中，其年度考核权重应该在 50%以上，具体考核细节由各个单位的考核结果决定。

(2) 考核方法

①在整个考核制度中，采取自上而下的评级方式，在考核制度中，员工的考核评分机制由上级进行评分，其具体评分制度由单位实际工作考核结果决定。

②具体由各单位结合实际确定。在整个考核机制中，员工的考核内容由组织人员进行多个角度给予评价，员工上级的评价权应在 50%以上。

3.3.3 绩效考核周期

在整个考核机制中，考核周期主要以月度考核业绩以及年度业绩为主，南方电网公司组织干部实际考核内容中，各个单位以及各个部门都可以根据月度考核机制进行

考核，本单位的考核周期为一周。

3.3.4 结果运用情况

(1) 业绩考核制度主要以积分绩效作为重点项目推进。采取积分管理的模式，对参与的所有人员建立信息档案，推行一人一个账号的模式，按照设定的评分项目计算分值，并把最后的结果存到个人资料中。以下为积分账户的项目内容：见表 3.1 所示：

表 3.1 员工业绩考核积分账户

年度	姓名	员工编码	单位	部门	岗位名称	考核情况说明	员工所在组织考核结果	员工个人考核结果	积分累计			积分在工资待遇晋升的运用					
									上年累计积分	本年新增积分	本年累计积分	上年结转积分	本年新增积分	本年使用积分	本年积分余额		

(2) 在对考核数值进行统计时，一般参考两项内容：其一是个人创造的效益情况；其二是所在单位进行的评估；人力资源部确定好内容后计算最终的分值，同时存入档案中。见表 3.2 所示：

表 3.2 组织和个人年度考核结果与积分对应关系表

个人考核结果 业绩考核积分 (等级比例)		A级	B级	C级	D级
		不超过20%	等级比例不作限定		
组织考核结果 (等级比例)	A级 (20%)	10	7	1	-10
	B级 (70%)	9	6	1	-10
	C级 (10%)	8	5	1	-10

(3) 根据《电网规则》为考核基本内容，其组织考核内容主要占比分为 20:70:10 的比例，将此比例划分为 A/B/C 三个等级。各个单位以及各个部门要对组织进行统一

的认定范围，要在此背景下对考核机制进行完成，根据部门的实际情况，对责任主体部门进行系统性的划分。

(4) 为了达到考核效果，人力资源部要采取有效措施把个人账户纳入到系统的框架体系中，实现规范化。考虑到实际情况，一旦个人的考核账户没有使用，就将此积分沿用至下一年度目标中。

员工业绩考核结果与绩效的收益相关联

(1) 考核必须体现出奖惩，通常按照绩效工资的比例进行管理，其总体工资系数等于个人员工岗位系数乘以月度绩效成绩乘以工资考核系数乘以当月的浮动比例。

结合南方电网公司管理，采取了考核成绩决定系数大小的模式，以月度为单位完成统计，见表 3.3 中所示：

表 3.3 个人考核结果与月（季）度考核系数对应表

个人考核结果 (等级比例)	A级	B级	C级	D级
	不超过20%	等级比例不作限定		
月度考核系数	1.1	1.0	0.5	0

(2) 应当把绩效作为考核的一部分在年度数据的统计中进行体现，可按照以下方式进行求解：

考核后的个人工资应发总数=企业员工的岗位资金数乘以年度绩效的总额×调整比例的大小×评估后的绩效比例数值

为保证考核的有效性，除了要借鉴员工年度评估所得分值外，还要参考所在单位的打分；见表 3.4 所示：

表 3.4 系数大小和考核结果在业绩中的整体表现情况

年度考核系数 组织考 核结果 (等级比例)	个人考核结果 (等级比例)	A级	B级	C级	D级
		不超过20%	等级比例不作限定		
A级 (20%)		1.25	1.1	0.5	0
B级 (70%)		1.2	1.05	0.5	0
C级 (10%)		1.15	1.0	0.5	0

员工业绩考核结果与员工工资薪级岗级调整、非物质激励相关联外，还包括了系统的评估机制以及日常培养训练，具体的员工考核机制可以运用到工资调整制度上来。

(1) 在相应的岗位上，要对员工岗位进行改革，使得岗位可以有上升的空间，但是员工的上岗职位不得超过三个区间，并且对于职务上的限定应当以本单位的主管领导为顶部红线。此外，还应深入考察，实施对综合业务素质等级的考核、考试考核，并且根据相关流程进行审批才能进行晋升。

(2) 对于员工考核制度而言，当考核积分达到 10 分以后，员工就可以晋升 1-3 个资金等级，当考核积分达到 9 分时，可以申请向上进行职位晋升，薪资要向上晋升 1 个薪资等级。

(3) 当员工考核机制减少 10 分时，其薪资向下调整 1-3 个资金阶层，当资金下调超过 1 后，要对其进行岗位下调。

(4) 根据企业的效益和工资来源情况，由企业自行确定其岗位等级晋升。

4 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题和原因分析

4.1 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题调查

4.1.1 调查问卷设计和发放

(1) 问卷设计

本文结合南方电网公司机关总部员工的实际情况制定了调查问卷，问卷共分 4 个方面 15 个问题，对员工考核现状进行了全面调查，问卷具体内容可见附录。

(2) 问卷发放和回收

本次问卷从南方电网公司总部全体员工中，随机抽取 200 名员工，通过员工邮件系统，用电子邮件方式，发送至其邮箱中。共发放电子问卷 200 份，收回 197 份，其中全部问题回答完毕的有效问卷 184 份。

4.1.2 问卷效度和信度分析

(1) 效度分析

本文对问卷数据进行了详细的分析，并对其结构效度方面进行了相应的研究探索，在 SPSS21.0 的研究方法的指导下，对因素负荷和共同性两个方面进行了研究，研究结果如下：通过主要因素分析方法，对客户的满意度进行分析，对应 KMO 的数值为 0.96，实验小组将具体项目按特征根 (λ) > 1 的原则分别提取唯一要素。见表 4.1 所示：

表 4.1 问卷影响因素表

题号	共同性	因素 1	题号	共同性	因素 1
1	0.42	0.52	9	0.65	0.75
2	0.43	0.53	10	0.63	0.74
3	0.57	0.67	11	0.73	0.83
4	0.60	0.69	12	0.62	0.73
5	0.68	0.72	13	0.76	0.87

6	0.69	0.73	14	0.72	0.83
7	0.61	0.69	15	0.68	0.80
8	0.68	0.74			

KMO 值为 0.96

Bartlett 的球形度检验 $p < 0.001$

我们根据上述表格可以发现，在所有列示的影响因素中，计量数据均高于 0.40，全部因素负荷值 ≥ 0.45 ，上述结果与之前学者的研究结果基本一致。

(2) 信度校验分析

信度是指问卷的可靠性程度。本文在研究的过程中，通过内部一致性系数来对研究变量的信度进行检测。按照常规经验，当信度大于 0.60 时，问卷调查得出的结果可信度较高。而且，Alpha 系数高低与问卷调查结果的可信度高低呈正相关关系。经过检验，本文问卷总体信度为 0.91，接近于 1，具有较强信度。

4.1.3 被调查员工基本情况分析

经过统计，184 名被调查机关总部员工的基本状况见表 4.2 所示：

表 4.2 调查问卷基本情况

被调查人类别		人数 (人)	占比 (%)
性 别	男	113	61.41%
	女	71	38.59%
年 龄	30 岁以下	41	22.28%
	30-40 岁	85	46.20%
	40 岁以上	58	31.52%
学 历	研究生	89	48.37%
	本科	72	39.13%
	大专及以下	23	12.50%
从 业 年 限	1 年以下	25	13.59%
	1-3 年	41	22.28%
	3-5 年	60	32.61%
	5 年以上	58	31.52%

4.2 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题分析

4.2.1 绩效考核目标不清晰

从战略绩效管理的层次上分析，所要达到的目标必须符合南方电网公司的战略决策，也是规范运营的基础。考核是管理的手段并不是目的，必须以效益为中心构建完善的框架结构体系。从宏观角度看，战略具有导向作用，能够为绩效提供强有力的支持，从而在指标体系的建设中实现可行性的目标，在整体上提高企业的实力，获得市场的认可。

通过调查发现，在绩效考核的目标方面，154 名机关总部员工认为南方电网公司制定绩效考核就是为了完成上级下达的任务，另有 13 名员工认为南方电网公司制定绩效考核是为了发现工作中的问题，32 名员工认为南方电网公司制定绩效考核是为了改进工作方法，131 名员工认为南方电网公司制定绩效考核是为了起到激励作用。这说明，南方电网公司机关总部员工对于绩效考核的认识不一致。如图 4.1 所示。

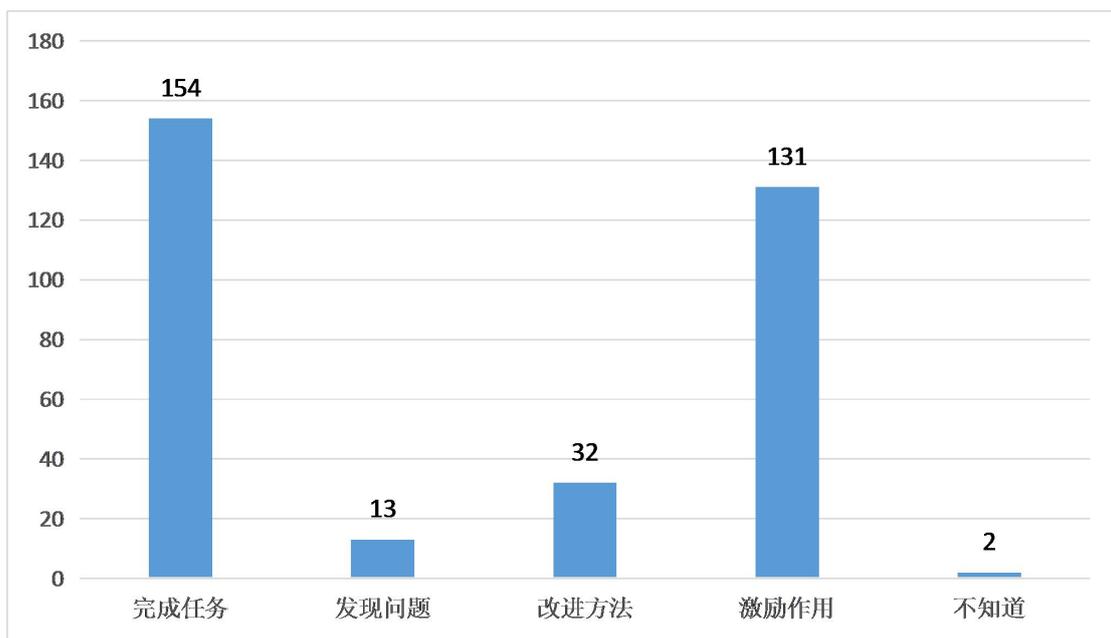


图 4.1 员工对绩效考核的了解程度（多选）

但从南方电网的实际考核结果分析，没有达到南方电网公司预期的目标，两者产生了不相关的联系。分析其原因，主要是没有战略决策作为指导，失去了绩效管理的方向，必定无法实现南方电网公司整体效益的提升。所以，在细化指标的过程中，应

当坚持目标结果导向的原则，把战略上升到主体地位，按照目标设计绩效，避免走入误区。

4.2.2 绩效考核指标设置不合理

通过调查发现，南方电网公司 129 名机关总部员工认为绩效考核指标权重非常不合理或不合理，15 名员工说不清楚，认为合理或者非常合理的只有 40 人，由此可见南方电网公司的员工考核指标体系亟需进行优化，如图 4.2 所示。

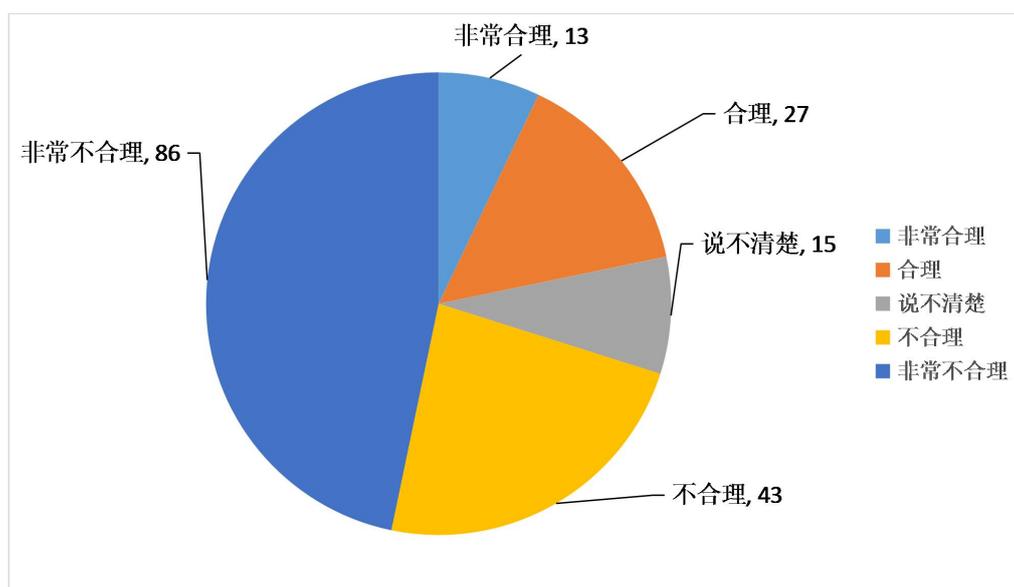


图 4.2 指标合理程度

首先，考核指标脱离企业。部门制定的绩效指标范围应根据系统发展理论，指标项目可以分为三个层次：除了南方电网公司和部门层外还有个人层。每个层次对象的构成不同，既相互独立又彼此关联。每一层指标的制定必须以上层作为指导，而且指标内容应大于或等于上层指标，如此才能形成一个目标一致的体系。否则，会带来各自为政的后果。从目前的情况看，部门目标已经确定，内容、形式都实现了规范化。不过，再次的落实分解没有执行，使得员工缺乏引导，工作重心都围绕个人业务，未考虑到整体部门效益，在具体的推行中，往往表现为后劲不足。在执行前期，员工都能自发自觉的按要求履行，依靠的是工作热情；一旦发展到某阶段，后续的激励跟不上，容易对个体带来消极影响，认为好坏差别不大。基于以上情况，通过调查发现，121 名员工认为绩效考核指标不实用，82 名员工认为绩效考核指标太多，另有 36 名

员工认为绩效考核指标太模糊，由此可见，南方电网公司机关总部员工考核指标设置不甚合理，指标较多，同时无法量化的指标太多，过于模糊。如图 4.3 所示。

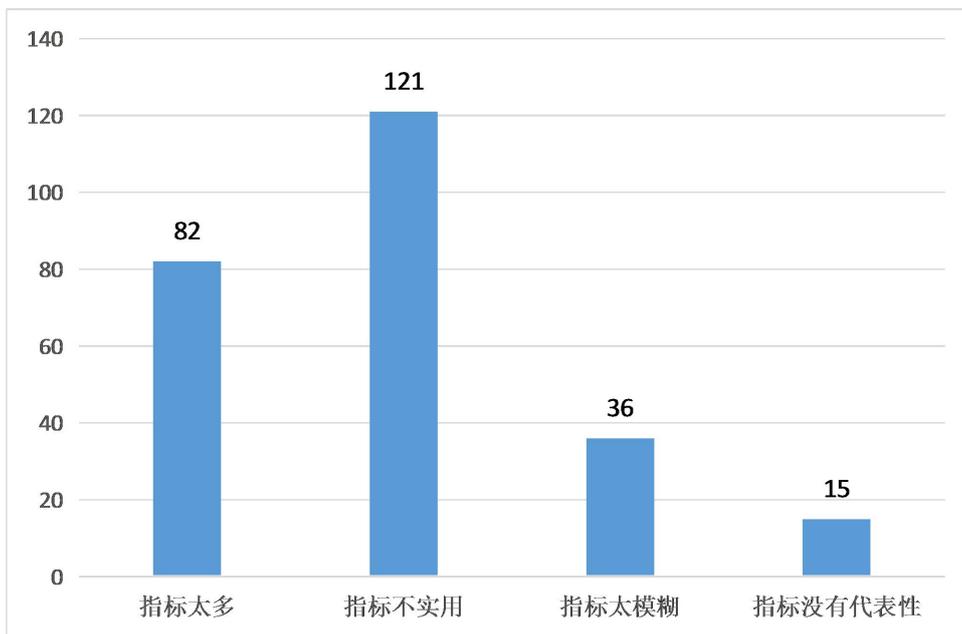


图 4.3 指标不合理的地方（多选）

其次，考核指标未能落实到工作岗位，脱离了实际。作为南方电网公司的管理者在制定目标的过程中，不仅要综合各种要素，还要进行多方论证，才能增强绩效指标的合理性。考核是自上而下的体系，也是领导者和被领导者相互沟通达成一致的过程。在此阶段必须考虑长远，善于听取意见，从而保持考核的稳定性。结合南方电网的实际，双方显然出了断层，没有对指标展开讨论，只是按照常用的考核机制生搬硬套，出现了同质化现象，使得员工怨声载道，极大地降低了工作热情。总之，在绩效考核的方法以及分析中，南方电网公司没有采取科学化的方法，部门和员工之间出现了隔阂，不利于思想和行动的统一，运行效率下降。通过调查发现，135 名员工认为绩效考核体系应该包括业务量，142 名员工认为绩效考核体系应该包括客户满意度，137 名员工认为绩效考核体系应该包括新开发客户量，如图 4.4 所示。

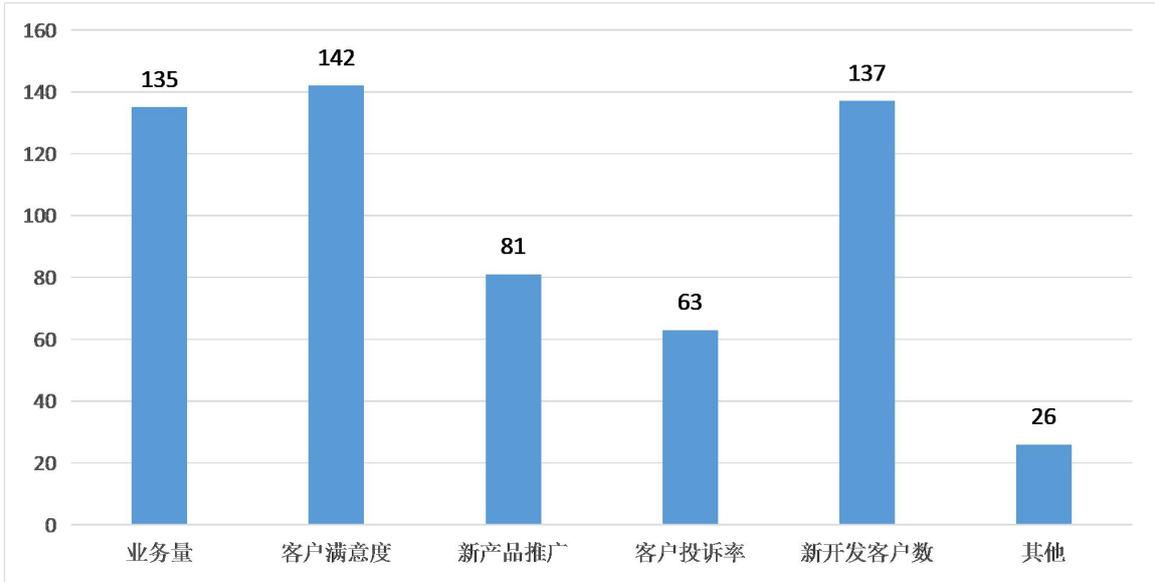


图 4.4 指标应具备的内容（多选）

4.2.3 绩效考核实施过程不顺畅

(1) 缺乏绩效考核的过程管理

在考核过后，考核的对象会得到一个量化的分数，而考核的中间步骤是非常重要的，并且会对绩效产生巨大的影响。考核的本质其实就是对员工进行的各个方面的工作进行评价。

在绩效考核中最为重要的一部分是对于绩效进行管理与控制，前、中、后三个阶段的侧重点不同，首先要在考核前进行考核的规划保证其合理性，其次在考核时应当将规划内容贯彻始终，最后通过考核结果对于绩效进行改善。因此，为使绩效考核达到应有的效果，企业实施的管理应当人性化管理，并且在员工素质、团队凝聚力等方面增强管理。不同考核分数对应的奖励或者惩罚应当具有合理性，在这方面要加强与员工的交流，合理采纳员工的建议。此外，绩效考核还应当起到的作用是成为员工成长进步的方向，在调动员工的工作积极性方面产生积极影响。

目前南方电网公司的绩效考核过程中的管理并不具备高效性与完整性，从企业安排的重视考核这一部分来看，考核前制定的计划不够完善、考核中的指令不能及时落实、考核后也没有讨论分析绩效考核可改善的地方。这样一来，绩效考核可能并不能达到预期的激励作用。事实上，考核的过程是极为重要且不可忽视的。

(2) 绩效考核过程缺乏沟通与反馈

通过调查发现，71 名员工得到考核结果是主管领导传递给他们的，42 名员工经常通过私下打听获取考核结果，只有 65 名员工是通过公示获取考核结果的，这说明南方电网公司的绩效考核沟通畅通性不佳，需继续进行改善，如图 4.5 所示。

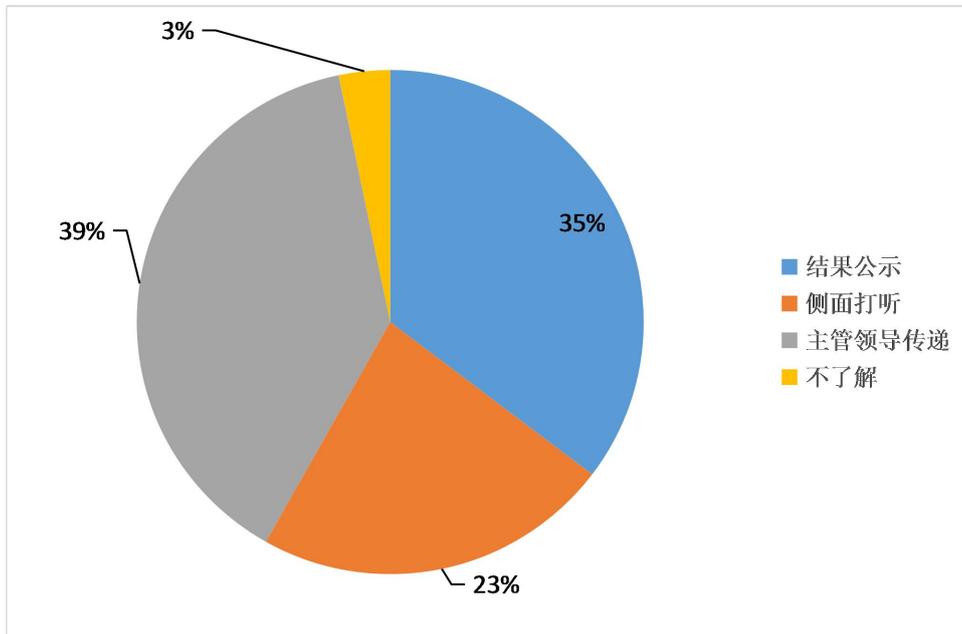


图 4.5 指标考核结果了解途径

发现员工在工作中存在的问题并且通过各种方法加以解决，这是绩效考核最终想要达成的目标。员工面对工作的态度、工作时的状态以及最终业绩都可以通过绩效考核表现出来，由此可以展现出员工个人能力的强弱，也可以暴露出员工在平时工作中的缺陷与不足，将这些缺陷加以改进与完善，可以提高员工的整体素质，最终达到推动南方电网公司发展的目的。然而，员工在工作中的问题被暴露出来，考核的负责人仅仅将这些问题告知给了员工，并没有进一步帮助员工分析并加以解决。因此南方电网公司的绩效考核并不能取得很好的效果，南方电网公司员工的长远发展能力可能也会因此受限。现阶段，南方电网公司对于绩效考核中的一些问题进行了改善，但是并没有能够解决所有的问题。比如南方电网公司并没有针对企业的领导开展绩效考核过程，绩效管理体系的循环系统也有一定的缺陷，这样的绩效考核制度虽然可以得到员工的数据进行工作评价，但是并不能将员工存在的问题完全暴露出来，绩效考核推动企业发展的效果不能很好的体现。

4.2.4 绩效考核结果运用不科学

在考核结果的运用上，通过调查发现，179 名员工认为获取绩效考核应该运用在薪酬调整上，163 名员工认为获取绩效考核结果应该运用在正负激励实施上，还有 112 名员工认为获取绩效考核应该用在工作晋升上，如图 4.6 所示。

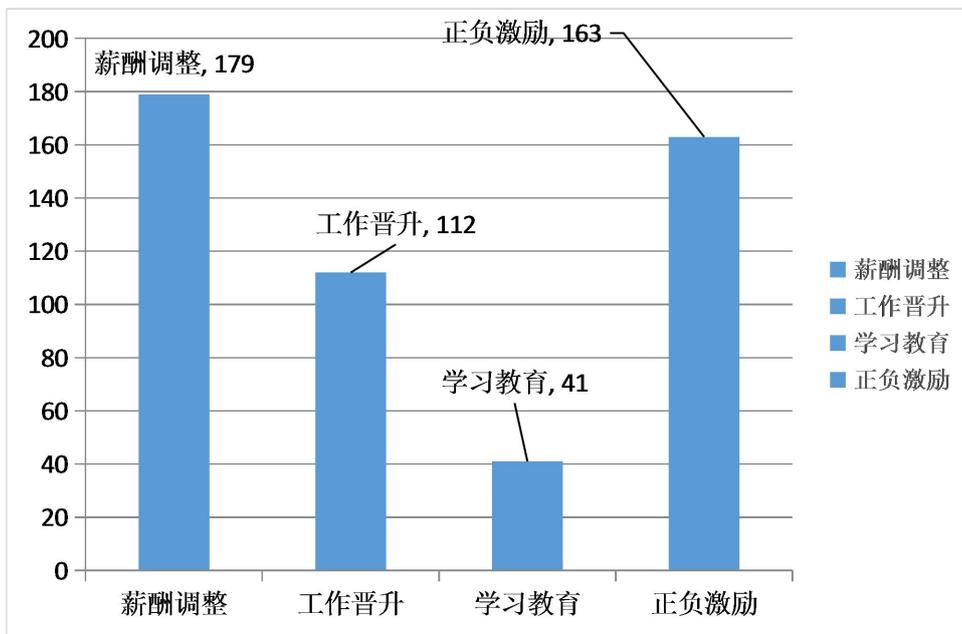


图 4.6 指标考核结果运用（多选）

目前，在南方电网公司员工绩效管理体系实际运行中，员工绩效考核成绩影响最多的是员工的薪酬，企业的绩效管理体系中的岗位动态管理也主要是对绩效考核中得分较低的员工进行岗位调整。如此一来，南方电网公司的绩效考核制度与考核结果应用会十分单一，体现了绩效管理的不健全。

绩效管理工作应当是影响员工职业规划发展的，指引着员工进步的方向。然而如果绩效考核的结果只与员工的薪酬分配相挂钩，员工只会将其当成赚取薪酬的工具，员工的工作热情与积极性并不会得到激励，甚至可能会对绩效考核产生抵触情绪。

4.3 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因分析

4.3.1 原因访谈提纲设计

为深入分析南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因，本文设计了《南方电

网公司机关总部员工绩效考核问题原因访谈提纲》，提纲共设计了 7 个问题，以深度分析南方电网公司机关总部员工对绩效考核存在问题的意见和看法，以在此基础上总结出公司机关总部员工绩效考核问题的真正原因。《南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因访谈提纲》具体内容可见附录：

4.3.2 访谈人员构成

本次访谈时间为 2021 年 4 月 1 日-6 月 30 日，作者利用三个月时间，利用工作日午休时间，随机对南方电网公司机关总部 27 名员工进行了访谈。其中，高层管理人员 1 人，占比 4%；中层管理人员 7 人，占比 26%；一般员工 19 人，占比 70%。如图 4.7 所示。

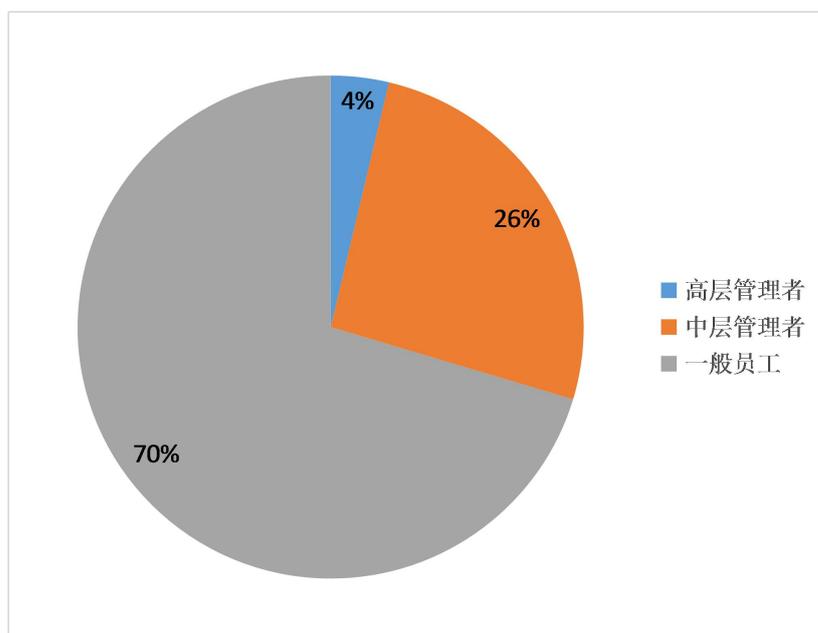


图 4.7 南方电网公司总部员工访谈情况

4.3.3 访谈结果整理

在充分整理访谈结果基础上，深入分析总结南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因主要如下：

(1) 行业垄断决定了绩效考核意识守旧

有 13 名访谈者认为，南方电网公司是国有企业，长期以来国有企业体制属性的原因，使公司在发展中也遇到了很多问题，这些问题很多单位和部门都会发现，但无

法做出根本性的改变，基层单位和部门在执行相关要求、处理相关工作时，会遇到各种各样棘手的问题，之后逐步向上级反馈，但最终反馈的效果层层弱化，得不到相关管理者的足够重视。另外，有 6 名访谈者指出，南方电网公司乃至其上级管理单位，对于整个体制的改革决策能力受限，都是执行总部的一系列决策和规定，在此基础上不能有效的针对本单位出现的问题从而有突破性的改革。

与此同时，从电力行业的大环境分析可以看出，由于我们国家电力企业长期以来处于“卖方”市场环境，可以获得垄断利润。这一垄断行业的特点，在很大程度上导致企业无法及时推进激励机制改革，对于南方电网公司来说，没有足够的外部竞争环境作为其绩效考核工作改革和推进的驱动力。

（2）内部传统制度的惯性

有 7 名访谈者认为，南方电网公司管理层的思维传统固化，长期在体制内成长的领导和管理者，接受的管理模式和形成的管理思路往往继承前辈和传承公司一贯以来的管理思路，眼界受限这也是导致管理者的模式不能创新，无法与时俱进的重要因素。还有 5 名访谈者认为，即使有些有想法的领导和管理者想要有所突破，也要保持在公司一系列成型的规章制度范围内进行改革，无法突破公司现有的规章制度，成为改革、改进的很重要的要求，这样就造成围墙效应，无论怎么改，都是在原有框架内做所谓的创新，即使看到同行业先进单位和民营企业的先进绩效考核机制，也往往不能很好的学习借鉴并加以利用。

（3）绩效考核的长远性考虑不足

南方电网公司主要靠向客户提供电力服务从而赚取收益，不同于其他电力企业。其属于一种特别的电网公司属性。企业虽然是使用数字计算售电量、电费等数据来表示南方电网公司的运行效果，但是实际上南方电网公司的快速全面发展有非常重要的两点：①要提升工作人员的整体工作素质与工作能力，员工的整体水平提高了，南方电网公司在处理工作方面的效率与质量也会提升，对于政府的政策与方针的把握也能更为牢靠；②需要建立南方电网公司内部科学高效的运作体系。现如今愈来愈激烈的市场竞争中若想取得优势，企业良好的品牌形象是必不可少的，而良好品牌形象的建立少不了顾客对于南方电网公司满意度的打分。只有拥有高效有序的内部管理体系，企业才能在面向顾客是提供更优质更令人满意的服务。另外，有 6 名访谈者认为，南方电网公司员工的整体水平与完善的管理制度是南方电网公司发展的基础，南方电网

公司若想长远发展，必须注重提升南方电网公司人员整体的工作能力与业务水平，并且优先完善南方电网公司内部的管理制度。

（4）员工对绩效管理的目的和作用缺乏正确认识

有 13 名访谈者认为，南方电网公司总部中的部分工作人员并没有认识到绩效管理的内涵和意义，出现了过分重视目的性的行为，导致南方电网公司考核出现定位上的偏差，这不但会影响绩效管理的质量，同时也不利于员工的个人发展。另外，与同行业相比，虽然南方电网公司员工的平均薪酬水平相对较高，但南方电网公司员工的薪酬比例并不平均，而且绩效薪酬中位数较低，出现马太效应（Matthew Effect），因此公司中的很多员工对改变绩效现状也无能为力，从而也影响到了员工对绩效管理的合理认知，员工的积极性自然不会提局。

（5）缺少明确的职工岗位职责以及考虑针对性

有 15 名访谈者认为，南方电网公司的绩效管理指标和体系都没有具体化，也没有和内部员工的工作岗位、职责特征以及工作任务完成情况进行挂钩，如企业内部各个岗位的绩效管理指标都比较粗糙，定量指标相对较少，没有根据不同岗位和工作人员的工作实际情况来设定绩效管理指标，使得绩效管理和工作人员岗位之间存在着严重的脱节情况。

总之，南方电网公司的绩效考核在各方面仍存在许多不足，亟待优化改进。南方电网公司管理层应提高对绩效管理的认知，进而通过绩效考核提高员工绩效水平，提升市场竞争力，最终实现南方电网公司战略目标。

5 南方电网公司机关总部员工绩效考核优化对策

5.1 对策制定的目的和原则

5.1.1 目的

为了有效解决南方电网公司机关总部员工绩效考核体系运行中遇到的问题，有必要明确完善绩效考核体系的目标和任务。本文通过优化南方电网公司机关总部员工绩效考核体系，通过规范总部员工行为，在南方电网公司内部形成职责分工清晰、目标管理明确的内部管控机制，落实各级绩效责任，促进上下级之间的充分沟通和各部门之间的相互协作，提升南方电网公司内部和谐的团队建设能力，更好的为员工提供施展才华的机遇和平台，最终达到提升南方电网公司整体工作业绩的目的，实现南方电网公司与员工的协调发展。

5.1.2 原则

（1）公平公正的原则

绩效考核是南方电网公司开展员工管理的主要手段，考核结果将直接影响员工的切身利益。这就要求在研究、制定和实施绩效考核机制时，必须以公平公正为前提和基础，少了公平公正，考核的过程就不会被员工信服和接受，其成绩也就没有任何的公正可言，而其本来想得到的效果也就根本不会显现。因此，在南方电网公司实施绩效考核时，需按照考核的设计要求，绩效考核机制需要以广泛性为基础，针对客观实际开展考核，最大限度的杜绝个人主观意识的参与和影响。

（2）全面考核的原则

人力资源管理相关理论指出，目前我们所采取的考核办法，应该区别于之前旧的单一的考核考察，应该从被考核者的角度出发，从四个方向进行全面系统的考察。具体到南方电网公司，其参与考核的被考核者，需要接受来自上级领导的考察、同事的评价、下属的评价、服务受益者的评价和自己的评价等。借助这种全方位、立体式、系统化的考核，对被考核者的考察更加科学、有效、全面，从而更准确、客观的得到综合评价和结论。

（3）科学规范的原则

考核的指标、内容、办法，在一个绩效考核体系中，是非常重要的构成要素，它们是不是严格按照科学、有效、客观的标准来构建，将对考核成绩是否准确产生直接作用。

（4）公开透明的原则

事实上，鼓励被考核者能够积极主动的提高其工作效率，实现其成效作为绩效考核的最终目的。因此，在每次考核的进程中，所有步骤都必须在考核前向参与考核的各个角色进行公布，这里的公布内容既涉及参与考核的组织机构及其职能权限，又包括考核的内容指标、流程方法，还包括下一步对于考核成绩的运用等等。

5.2 具体对策

5.2.1 明确绩效考核目标

南方电网公司基于平衡计分卡机制的绩效考核优化的总体目标是不断改进和完善固有业务模式和业务框架，增强南方电网公司的业务创新能力。与此同时，整体业务创新与发展将使员工继续保持奋斗的精神，这不仅扩大了南方电网公司的发展规模，而且保证了南方电网公司的业务质量，从而节省了大量资源，用最小的成本创造出最大的利益。在利益最大化为核心的指导机制下不断增强南方电网公司业务的总体实力，完善南方电网公司的业务模式和提高经营效率，最终实现南方电网公司的短期及长期目标，并有效的管控内部风险和最大程度地降低南方电网公司的外部风险，提高南方电网公司在新兴行业投资中的应对能力，最大限度地提高南方电网公司的整体利益，提升南方电网公司的综合实力，最终达到可持续发展目的。

5.2.2 基于 BSC 的指标设计

在前文研究中可以看出，南方电网公司目前采用的机关总部员工绩效考核体系，其主要指标是结合员工的岗位任务制定的，虽然做到了与岗位任务的密切结合，但科学性不高。在其后的问卷调查中，大部分员工反映绩效考核指标制定不科学，权重设计不合理。平衡计分卡（BSC），是从财务、顾客、内部业务运营、学习与成长四个方面来衡量绩效的考核方式。这种考核方式，充分把南方电网公司的长期战略与南方

电网公司的短期行动联系起来，把远景目标转化成为一套系统的绩效考核指标。总的来看，平衡计分卡（BSC）具有较强的科学性，其实施过程也较为简单，南方电网公司机关总部员工绩效考核体系的关键指标可以通过平衡计分卡法（BSC）来确定，从客户、财务、内部流程和进步发展四个方面构建和完善绩效考核体系。为了达到准确、客观地反映评估结果的目的，在本章中，我们针对性地选择了在绩效评估中起着至关重要作用的标准，作为考核的主要内容，并对它们进行分析和研究。具体整体结构如下图 5.1 所示：

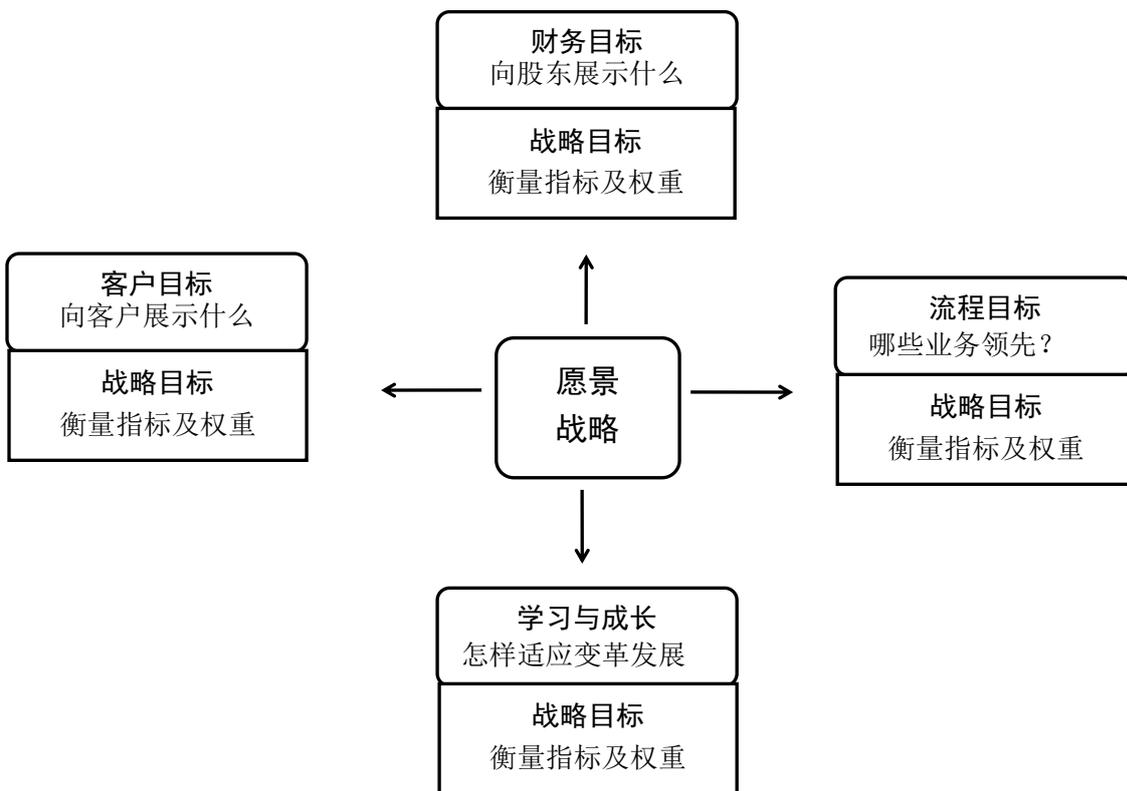


图 5.1 BSC 设计框架

(1) 南方电网公司关键绩效指标设计

设计和计划的评估指标是绩效评估系统的基础工作，绩效评估指标的设计是否科学合理，关系到绩效评估的成败。确定员工绩效考核标准，该标准可以有效地指导南方电网公司的经营方向，规范员工的具体行为，增强南方电网公司各部门间的凝聚力，提升南方电网公司的综合竞争力。借助于目标控制方法、平衡计分卡方法和 KPI 方法，从企业和部门两级别对评估指标体系进行了改进和完善，详细信息如图 5.2 所示：

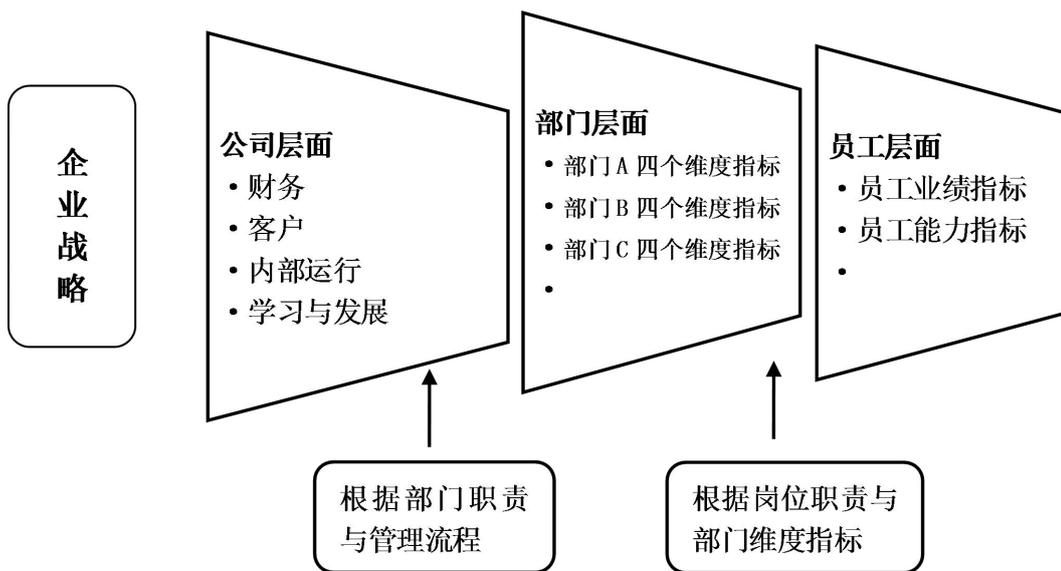


图 5.2 企业指标分解图

对于南方电网公司在最初设计绩效和有效性评估时，没有充分考虑到将这些战略目标所对应的工作重点合理地划分给各个部门和员工，也没有全面考虑评估到工作的重点与南方电网公司在战略目标之间的关系。对于南方电网公司的 KPI，这不仅是南方电网公司实现既定业务目标的重要指标，也是每个部门的工作重点，是每个员工日常工作的行为准则。因此，在设计评估标准时，如果未以南方电网公司的总体战略目标为指导，即使评估结果显示良好，也不能为南方电网公司整体战略提供有力的保证。所以，在设计和规划南方电网公司 KPI 时，应准确使用在实现南方电网公司在总体战略目标中至关重要的 KPI。

南方电网公司 KPI 的相关内容做如下细分，如图 5.3 所示：

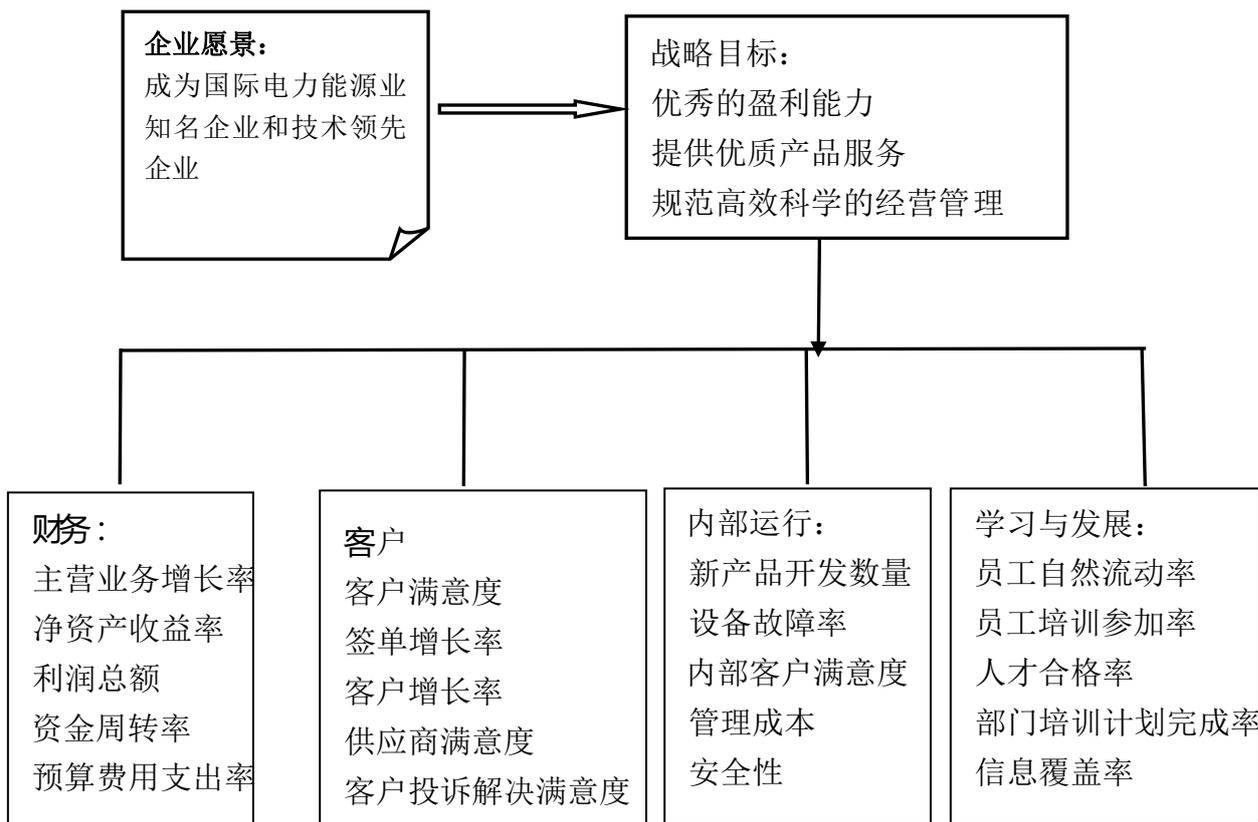


图 5.3 南方电网公司 KPI 设计路径

召集南方电网公司领导班子成员召开专门会议，根据南方电网公司既定的战略发展目标，结合市政工程当前的发展趋势，对南方电网公司的关键绩效和有效性标准进行研究和评估，关注行业和市场因素，并确定可以实现南方电网公司短期和长期目标的关键要素，从而保证南方电网公司的运营管理和控制优先升级，为南方电网公司的长期发展保驾护航。

(2) 团队绩效考核指标的设计

当相关部门成功设计并规划出了针对南方电网公司总体的 KPI 指标，南方电网公司的高层领导各成员还必须遵循南方电网公司管理规则，将南方电网公司各部门领导聚集在一起，研究、分析、规划和设计与南方电网公司各部门相匹配的 KPI。通常按照南方电网公司团队的实际情况，南方电网公司高层领导与各部门的负责同志、部门职工代表一起，结合各部门的具体实际情况，进行分析讨论，并划分南方电网公司层面的重点绩效成效指标，通过德尔菲、鱼骨图与头脑风暴法，详细划分各部门层面的

KPI。如图 5.4 所示以南方电网公司的下属基建部门为例：

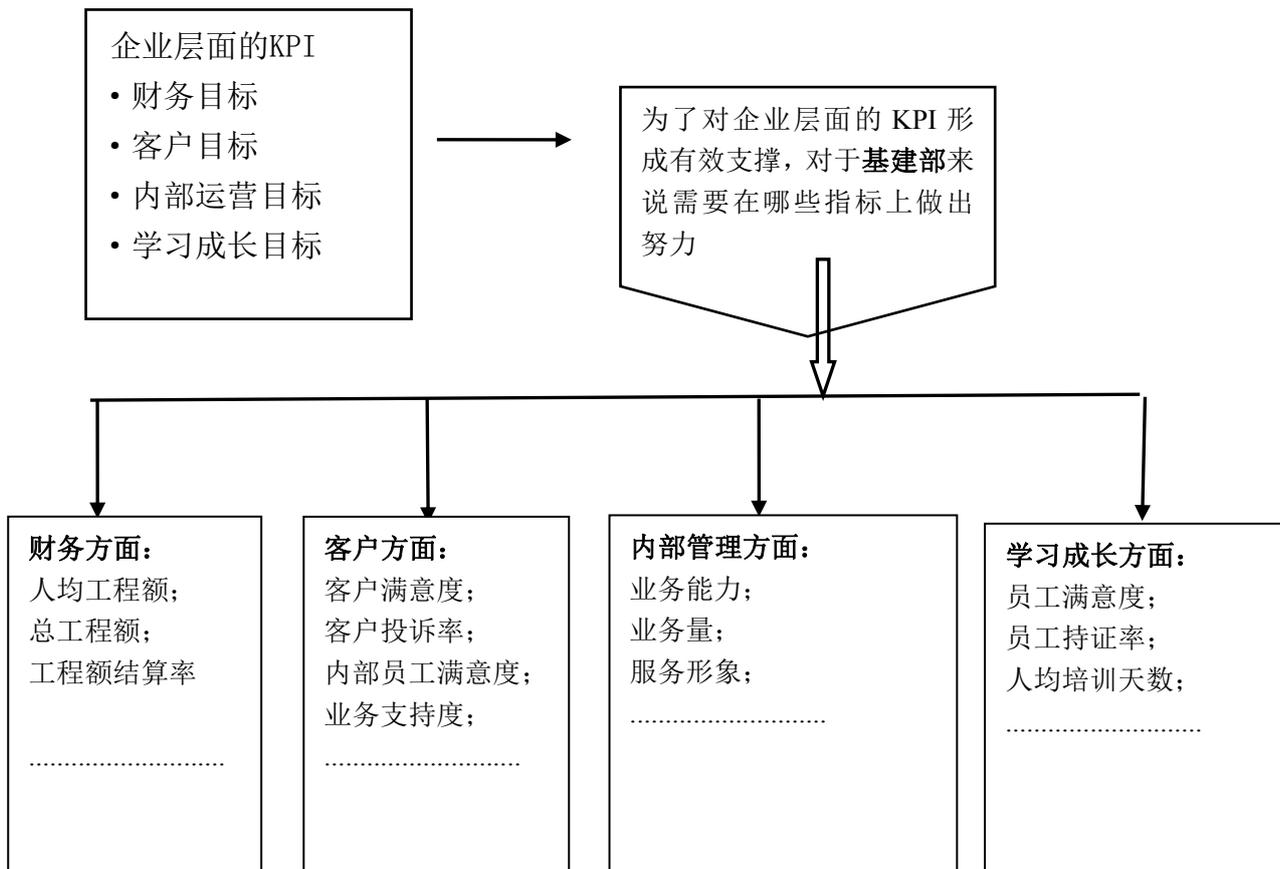


图 5.4 南方电网公司绩效考核指标分解图

依照上文明确的四个层面，以基建部门的 13 个考核测评指标为例，可以得出以下指标集，分别是财务指标集、内部管理指标集、客户指标集、学习与成长指标集：

财务指标集主要包括总工程额度、人均工程额度、工程结算比率这三个方面；

客户指标集主要包括客户对业务的满意程度、内部员工对工作满意程度、客户投诉量比例、南方电网公司业务支持程度四个方面；

内部管理指标集主要包括员工拥有业务数量、员工具备的业务能力、员工的对外服务形象这三个方面；

学习与成长指标集主要包括员工对自身学习成长的满意度、员工上岗持证率、人均参加培训进修天数三个方面。

下表 5.1 基于 BSC 参考基建部绩效考核指标集进行解释说明：

表 5.1 基于 BSC 的基建部绩效考核具体指标集

维度	绩效指标	战略目标
财务类 U ₁	人均工程额 U ₁₁	提升南方电网公司经营水平
	总工程额 U ₁₂	
	工程结算率 U ₁₃	
客户类 U ₂	客户满意度 U ₂₁	提升南方电网公司客户满意度
	客户投诉率 U ₂₂	
	内部员工满意度 U ₂₃	
	业务支持度 U ₂₄	
业务流程类 U ₃	业务能力 U ₃₁	提升南方电网公司业务开展水平
	业务量 U ₃₂	
	服务形象 U ₃₃	
学习与成长类 U ₄	员工满意度 U ₄₁	加强南方电网公司内部建设
	员工持证率 U ₄₂	
	人均培训天数 U ₄₃	

为科学确定考核指标权重，本文通过层次分析的方法，邀请公司 10 位中层领导和人力资源部门工作人员，对考核指标重要性进行两两比较后，取其平均值。得出指标权重集 U 的指标权重。如图表 5.2 所示：

表 5.2 绩效考核指标权重数值结论

一级指标	权重	二级指标	权重
财务类 U ₁	46.61%	人均工程额 U ₁₁	44.34%
		总工程额 U ₁₂	38.74%
		工程结算率 U ₁₃	16.92%
客户类 U ₂	24.07%	客户满意度 U ₂₁	26.95%
		客户投诉率 U ₂₂	17.22%
		内部员工满意度 U ₂₃	47.92%
		业务支持度 U ₂₄	7.91%
内部流程类 U ₃	21.9%	业务能力 U ₃₁	16.33%
		业务量 U ₃₂	29.69%
		服务形象 U ₃₃	53.98%
学习与成长类 U ₄	7.42%	员工满意度 U ₄₁	52.78%
		员工持证率 U ₄₂	33.25%
		人均培训天数 U ₄₃	13.96%

5.2.3 分类确定考核模式和周期

绩效考核评价方式、考核时间周期敲定等相关工作，很大程度上影响着考核结果的准确程度与效力，影响激发激励的时间节点以及考核所耗费的成本。上文已经研究制定出了该电网公司职工的绩效考核指标体系，综合公司的发展情况来看，必须分类开展考核，也就是说针对不同的对象，需要制定不同的周期进行考核。

(1) 绩效考核模式设计

根据企业管理方面的组织特质，南方电网公司可以划分三种考核对象：高层、中层与一般员工（包括管理员工），各类考核对象对应不同的考核主体，下表 5.3 是由以上理论设计出了参与考核人员明细表。

表 5.3 参与绩效考核人员明细表

被考核者	考核者
南方电网公司高层	董事会、同级、直接下级、客户、本人
南方电网公司中层	直接上级、同级、直接下级、客户、本人
一般员工	董事会、同级、客户、本人

根据南方电网公司不同的绩效考核目的，可以针对不同考核对象设计不同考核模式，详见表 5.4。

表 5.4 不同绩效考核模式一览表

		考核模式
被考核者	主要考核模式	辅助考核模式
南方电网公司高层		绩效考核小组+外聘专家
南方电网公司中层	自我考核+直接上级考核	同级同事+直接下级+客户
一般员工		同级同事+客户

(2) 绩效考核周期设计

通过对考核的周期进行详细分析，发现很多南方电网公司对员工绩效考核的时间是相对固定的，以南方电网公司现今发展的水平为参考基础，结合南方电网公司期望的绩效考核结果。本文建议，应细分考核对象，具体分为南方电网公司高层领导者、中层部门管理者以及一般员工三类，当对以上三类人员开展绩效考核时，必须参考与

之相匹配的考核周期进行考核。考核周期详见下表 5.5:

表 5.5 绩效考核周期一览表

被考核者	考核周期
南方电网公司高层	半年度考核+年度考核
南方电网公司中层	季度考核
一般员工	月度考核

南方电网公司选择使用三百六十度考核办法,同时参考经验法等方法来确定南方电网公司的绩效考核主体的权重配比情况如表 5.6 所示:

表 5.6 南方电网公司绩效考核主体考核权重配比表

考核对象	各考核主体评分占比 (%)				
	上级	同级	下级	自我	客户 (专家)
南方电网公司 高层	30	30	10	10	20
南方电网公司 中层	60	10	10	10	10
基层管理人员	60	10	10	10	10
一般员工	50	20	--	10	20

5.2.4 强化考核的沟通和反馈

(1) 强化绩效考核沟通

绩效沟通与南方电网公司所有员工都息息相关,在绩效考核工作开展中南方电网公司高层必须与员工之间进行充分的沟通交流,与广大员工一起交流共享相关信息。所有员工一起致力于打造科学完善的沟通桥梁,这是绩效沟通的必要前提。通过沟通体现员工对各类计划实施情况的关注程度,同时发现绩效考核中存在的缺点与漏洞,从而有助于产生科学完善的应对方法,对考核方案与实施计划进行不断优化。因此,绩效沟通结果是绩效管理的重要组成部分,在一定程度上影响着绩效管理的最终呈现效果,在不同的阶段,侧重点也会有所不同,详见下图 5.5:

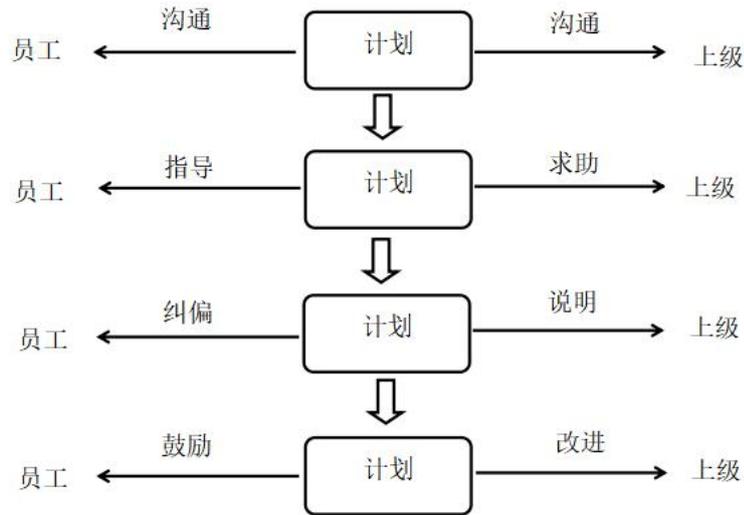


图 5.5 南方电网公司绩效考核交流示意图

绩效沟通可以尽快使绩效考核人员与相关部门负责人之间从思想观念上一致达成共同努力的目标。当绩效考核工作人员在考核进行中发现问题的，可以向部门负责人及时反馈，而部门负责人也会尽力支持其工作；当绩效考核的结果产生，可以通过绩效沟通让部门负责人全面客观地了解考核情况，保障了考核过程与结果的真实客观。另外，通过绩效沟通，部门负责人也会更加清楚地认识到绩效考核对象是否存在劣势，通过全面解析，优化部门工作计划，确保部门工作目标得以按期完成。

（2）做好绩效考核结果反馈

为了使绩效考核更能真实的反映员工的工作成绩，需要对绩效考核类型进行准确的划分，对考核结果需要考核小组能有效的分布控制。

在绩效考核中，通过对考核结果的处理和反馈，可以不断的完善考核制度，使考核更加合理科学。南方电网公司虽然执行绩效考核，但是对结果没有及时反馈，只是对考核成绩较好的员工给予适当的奖励，但是激励效果不明显。而对于南方电网公司的管理者，没有制定相应的考核制度，从而考核没有起到重要的激励作用，也没有实现考核的目的。南方电网公司的管理者不能根据考核结果发现问题、及时处理问题，从而促进南方电网公司的发展。因此，南方电网公司为了发挥考核的作用，制定新的考核制度，必须增加考核结果的反馈，保障考核方案的实施。对考核结果要通过研究分析，找出其存在的问题，研究解决方案，并要经过考核委员会审批通过，在南方电

网公司执行。绩效反馈可以当面沟通，从而不断的完善考核计划。

通过当面沟通，能够使被考核者容易接受考核，积极配合，并成为考核的参与者，当考核者积极参与到这种活动中时，就能提高对考核结果的满意度。并且通过面对面的沟通，激发被考核者的主动性，能够向部门领导反映问题，主动参与到南方电网公司的发展当中。

①绩效沟通的筹备工作。

在绩效考核一周后，再进行绩效沟通。这时可以取得最好的效果，部门经理可以确定沟通时间，为了达到更好的沟通效果，还需要提前做好准备工作。如图表 5.7、5.8 中列出了一些准备事项。

表 5.7 绩效面对面沟通前考核人员的准备事项

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 整理工作人员提出的相关的工作要求，并要熟悉这些要求 2 整理和工作人员进行讨论的内容，并知道共同的目标和标准 3 整理工作人员的工作经历，包括工作人员的技术能力、受到的培训，突出的工作成绩，和特别的工作经历. 4 对工作人员有关绩效考核提出的看法要关心，并能够和他们进行交流 5 整理工作人员的职业要求和限制，和他们进行深入的探讨，并能够解决他们的问题，满足他们的要求 |
|--|

表 5.8 工作人员绩效沟通前需准备的事项

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 工作人员要总结自己的工作成绩、工作中的问题和与绩效考核相关的资料，对没有完成的工作做出解释，对于出现的问题要能分析原因，找到改进办法 2 工作人员针对工作中存在的问题能进行深入研究，要详细记录在交流中的意见和建议 3 在沟通前有具体的安排，使自己能安心沟通，当面汇报，达到更好的效果 |
|---|

②绩效面对面沟通的流程

在面对面沟通中，南方电网公司应重视与员工沟通的流程，绩效面对面沟通的详细过程，可见图 5.6:

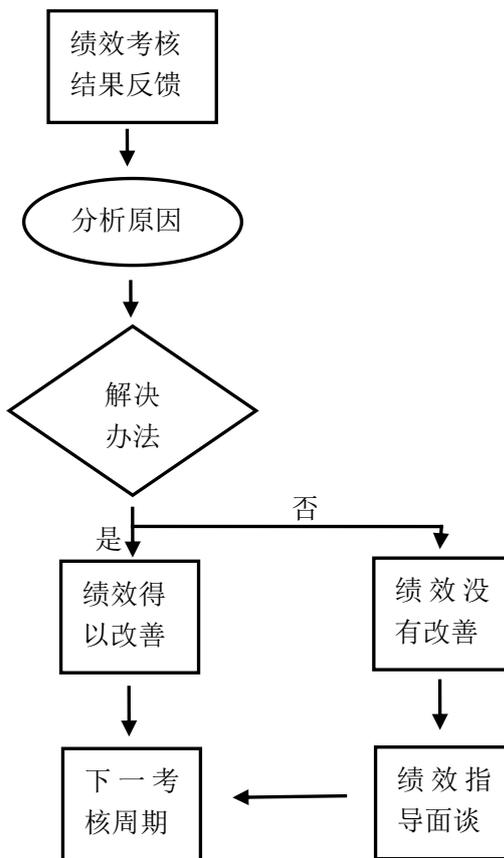


图 5.6 绩效面对面沟通的具体流程

③确定绩效沟通的相关内容。

考核人员要保障沟通的顺利进行，需要进行精心设计，包括沟通的内容、规范的表格，完整的计划等，从而达到面对面沟通的目的。下表 5.9 是绩效沟通表，并列出了相关的沟通内容。

表 5.9 南方电网公司绩效考核面谈表

所处部门	岗位	姓名	评估人员	沟通时间
工作中比较好的表现				
工作中的薄弱环节				
自己在南方电网公司的定位				
员工对于绩效考核的态度				
期望南方电网公司提出的意见是什么				
下步完善和优化绩效考核的趋势				
考核人员签字确认：		被考核人员签字确认：		考核时间：
标准：				

在绩效考核的沟通过程中，对被考核人员，不能让他们有太大的压力，要让他们真正的认识到沟通的意义，鼓励他们大胆的表达出自己的看法和意见，要能发现问题、提出问题，能有自己的观点。在设计沟通的内容时，一定要有针对性，问题具有开放性，要激发被考核者的积极性。考核人员要有清晰的思路、设计的问题要明确。同时，在沟通时，要和实际相结合，以案例为基础进行探讨，从而与被考核者达成一致的意見。

④绩效沟通的改进

根据面对面沟通的结果，要形成相应的改进意见，制定改进具体计划，明确改进的内容、应该怎么做、谁做以及什么时候做等。被考核者应该通过与管理者的沟通，积极面对沟通结果，填写绩效考核改进计划表并签字执行，在下一阶段考核时，要能落实改进的意见。如下表 5.10:

表 5.10 绩效考核改进计划表

部门		姓名	
岗位		直接上级	
计划指定时间		计划实施时间	
需要改进方面			
需要改进原因			
改进目标			
被考核人签名	考核人签名	年 月 日	

(3) 完善绩效考核结果申诉

南方电网公司要完善绩效考核的反馈环节，让员工能够通过有效的途径，提出申诉。

南方电网公司制定的绩效考核申诉流程分为三步：

第一步，南方电网公司设计申诉表，如果员工认为对自己的考核有误，就可以填写申诉表，在一定的时间内，把自己的申诉资料交给考核小组，方便重新审理。

第二步，考核小组成员看到被考核者的反馈时，要在一定的时间内做好解释。考核小组的成员要根据考核表的内容、考核目标和责任书、考核信息等，对反馈者给予

明确的答复。同时，还要与申诉者进行当面交流，征求申诉人的意见，如果对于答复满意没有意见的，则考核小组的成员就要将达成的一致意见上报给领导和人力资源部审核，审批通过后，会将考核意见以书面的形式正式的通知被考核者，并且还需要做好存档工作。如果在交流沟通后，被考核者还是有意见，不同意考核小组的回复，需要进行下一步的程序。

第三步，员工对答复意见还是不满意，考核小组人员就要让人力资源部的领导知道，人力资源部的领导会亲自与被考核者进行沟通，不断征求意见，取得新的信息，进行交流后，得到统一的处理意见，并取得解决问题的方法。当被考核者没有意见时，同意考核结果，则要通过书面的形式，上报给部门领导、人力资源部领导，经过审批后签字确认，将处理结果书面发给申诉人，资料存档。

5.2.5 加强结果运用

(1) 运用于员工的职务调动

业绩的考察一方面能把工作人员的待遇和职务位置进行调整，使得工作更趋向于标准化、程度化。在面临职务调整、职级晋升等机会时，由南方电网公司内部领导层把工作人员的考察成绩逐项审查核对，如果有职务提升或下调等情况一定要按照成绩考察结果挂钩，不可设一言堂，要做到有理有据、可查可点，详细方案根据本单位各项制度落实。

(2) 运用于员工的薪酬变动

企业负责人才流动的相关职能部门要把本单位考察校验的情况与薪资、奖金结合在一起，并建立相应的规范标准，通常是根据“员工薪金与业绩对照表”来考核，根据本单位的具体实施方案来进行合理配置，所评定结果要有理有据、公开透明，根据结果进行薪酬配比调整。每进行考察校验前一定要把以前的结果清除，不允许业绩叠加。

(3) 运用于员工的奖金变动

下表是南方电网公司把工作人员的考察校验和奖励资金进行调整参考表，以三个月为一个周期进行调整，根据各项标准设定不一样的资金奖励档次，一一对应、严格规范。具体标准如下表 5.11:

表 5.11 工作人员（季度）绩效考察校验与奖励资金审核参考表

个人考核得分	个人奖金发放比率
80-100	100%
70-79	实际考核得分%
50-69	
0-49	0

南方电网公司执行管理的人员，即领导层的资金奖励配比对照，按中高层的标准调整，各自形成体系。如下表 5.12:

表 5-12 南方电网公司管理工作人员业绩校核结果比对照表

个人考核得分	个人奖金发放比率
90-100	100%
80-89	实际考核得分%
60-79	
0-59	0

5.3 对策实施保障措施

5.3.1 提升对绩效考核重视程度

南方电网公司领导层就是引领南方电网公司发展的领航人，只有上下形成合力，齐心协力，才能正确执行科学合理布局，按照既定方案坚决执行，一步一个脚印达到理想彼岸。为确保目标实现，从上到下要坚持变革发展方针不动摇，改进业绩考核制约体制，同时也要具有高瞻远瞩的眼光和能力。不断进行人才引进，另一方面要聘请专业人员到公司进行专业授课和教学，旨在培养中高端技术人员，有效促进南方电网公司有序发展，同时全面提高领导者的主观能动性。另一方面在建立健全企业内部各项规章制度细化量化，在层层压实责任上下功夫，把每位员工的积极性全部激发出来，

形成上下齐动，一心一意搞建设的良好发展态势。虽然这项改革一定会使一小撮人的利益受损，也一定会遭遇阻碍和困难，但是只要企业决策者高屋建瓴，不被消极因素所制约，相信此项改革一定会势如破竹，全面展开的。

5.3.2 设立绩效考核领导机构

在南方电网公司的绩效管理各项措施制定出来后，要进行全面落实，必须建立南方电网公司绩效考核管理委员会，组长由总经理担任，副组长由副总经理担任，小组成员为领导班子成员、各部部长和外聘专家。管理委员会根据党委整体安排部署，结合实际，在全面深入调查研究的基础上，制定南方电网公司绩效考核约束管理办法，设定专人进行按季度报表来细化每个人的考察成绩，用以个人薪酬定性指标标准，对几个重要的部门要根据特定的相关标准来逐级逐项进行审核，严把审核关；系统全面分析研讨各业务部门上报的成绩明细，设立评判部门专门负责处理存在疑义的问题；各部门于月末和季末分别召开评审会议，如遇突发情况，可酌情增加研讨会议，主要目的是把出现的矛盾解决好，把遇到的问题处理好，必要情况下要专人专设，专事专议，大力进行制度宣传，全面完成考察校核工作。

5.3.3 加强绩效考核相关培训

首先，要加强对南方电网公司高层的绩效考核战略理论培训，使其明白绩效考核对公司战略管理的意义，掌握绩效管理的核心内容，在重大问题的决策上提供支持，形成上下联动的模式，为绩效管理的实施保驾护航，达到提高员工积极性的效果。

其次，要强化对南方电网公司中层绩效考核知识的培训，聘请有丰富理论知识的专家到南方电网公司讲课，提高员工尤其是具体实施部门负责人的绩效考核业务水平，保证绩效工作落到实处。

最后，要加强对部门员工绩效考核内容的培训，通过培训使其清晰的掌握绩效考核的流程，加强和自身岗位的契合度。不过在培训的方式方法上，应采取差异化的策略，以部门或岗位为组织单元，让其充分了解内容所包含的实际意义，避免产生抵触情绪。

6 研究结论与展望

企业效益提升需要有效的管理手段，绩效考核实现的作用不言而喻，作为系统管理的一个核心要素，能够在实际中发挥强效作用，企业制定并实施绩效考核方案的目标是为了通过不断完善绩效考核在实际中的应用，使企业以及员工的利益不断扩大，并实现企业的持续高速发展，因此绩效考核在企业管理、控制以及决策经营的过程中有着十分重要的影响。

本文采用归纳分析和平衡计分卡等科学方法，通过对国内外绩效考核相关的管理理论进行学习和分析，采用先进的理论知识和有效的方式方法，对南方电网公司的绩效考核现状进行调查研究，扬长避短、提出相应的对策和建议，从而制定更加科学合理的人力资源管理策略，有针对性的优化绩效考核，进而实现企业整体管理水平的提升。

首先分析了南方电网公司绩效考核现状，主要分析了南方电网公司基本情况，南方电网公司人力资源情况，并全面了解南方电网公司员工绩效考核情况。

其次找出了南方电网公司绩效考核问题和原因。本文设计了调查问卷，对南方电网公司员工绩效考核情况进行了问卷调查，找出了其存在的绩效考核目标不清晰、绩效考核指标设置不合理、绩效考核沟通和反馈不顺畅、绩效考核结果运用不合理等问题，同时分析了问题成因。

最后进行了南方电网公司绩效考核体系优化设计，在明确优化的目标和原则的基础上，开展了机关总部员工绩效考核优化设计，主要包括明确绩效考核目标、基于 BSC 设计指标、分类确定考核周期、强化考核的沟通和反馈、加强结果运用等，同时提出了优化方案保障措施。

由于研究时间所限，本文部分研究内容尚不深入，对指标的设计考虑还不够深入，结果的运用方面还有待于强化，在下一步的工作中，本人一定在导师指导下，继续深化对该课题的研究，争取为机关总部员工绩效考核工作贡献更大的力量。

参考文献

- [1] Anderson Jalnes, Young Lee, Peter Murrell. Competition and Privatization Amidst Weak Institutions: Evidence from Mongolia. *Economy Inquiry* . 2012
- [2] Vollman T. Changing Manufacturing performance measurements. *Proceedings of the Third annual management Accounting Aymposium* . 2010
- [3] Changing Manufacturing performance measurements. *Proceedings of the Third annual management Accounting Aymposium* . 2010
- [4] M.C. Neely, D.C. Wheelock. Why does bank performance vary across states? *Federal Reserve Bank of St. Louis Review* . 2019
- [5] E. Altman. *Corporate Financial Distress*. New York University Working Paper . 2013
- [6] Richard. The Emerging Measure Of Effectiveness For Human Resource Management: An Exploratory Study With Performance Appraisal[J]. *Journal Of Management Development* .2013 (6):211-214.
- [7] Kwall Uyemura, Charles C. Kantor, Justin M. Pettit. Eva For Banks: Value Creation, Risk Management, And Profitability Measurement[J]. *Journal of Applied Corporate Finance* .2014(11):352-359.
- [8] Kunt D, Huizinga H. Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profit Ability: Some International Evidence[J]. *The World Bank Economic Review* .2016
- [9] E. Cars Hadi Lawrence. An Empirical Investigation of New Bank Performance[J]. *Journal of Banking and Finance* . 2016
- [10] Bindels Elisa et al. Designing a system for performance appraisal: balancing physicians' accountability and professional development.[J]. *BMC health services research*, 2021, 21(1) : 800-800.
- [11] Beaver. Financial ratios as predictors of failures in empirical research in accounting[J]. *Journal of Accountancy* . 2007
- [12] Robert S. Kaplan. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance [M]. *Harvard Business Review*, January-February 2009.
- [13] Abu- Hunter, J. & Weir, D. Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations[J]. *International Journal of Human Resource*

- Management, 2012, 18(1), 75-84.
- [14] Selden, S.C, Ingraham, P. W,&Jacobson, W. Human resource practices in state government:Findings from a national survey[J].Public Administration Review, 2015(5), 598-607.
- [15] Ohlson J.Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy[J].Journal of Accountancy . 2016
- [16] Maulidina.Why does bank performance vary across states[J].Federal Reserve Bank of St.Louis Review,2019.
- [17] Dehnokhalaji Akram and Khezri Somayeh and Emrouznejad Ali. A box-uncertainty in DEA: A robust performance measurement framework[J]. Expert Systems With Applications, 2022, 187
- [18] Houldsworth Elizabeth et al. Performance appraisal and MNEs: The impact of different capitalist archetypes[J]. International Business Review, 2021, 30(5)
- [19]陈为栋. 基于平衡计分卡的商业银行数据中心绩效考核指标设计[J]. 农银学刊, 2015, 06: 52-55.
- [20]童广印, 黄灿, 胡顺奇. 企业平衡计分卡绩效考核指标体系权重考核[J]. 企业改革与管理, 2015, 23: 83-84.
- [21]孙朝晖, 赵凌霄. 人力资源部门平衡计分卡绩效考核体系构建[J]. 经济研究导刊, 2015, 14: 286-287.
- [22]蔡冀洪. 人力资源管理中绩效考核问题研究[J]. 人力资源管理, 2017(01): 36-38.
- [23]谭舒婷. 浅谈企业绩效考核存在的问题及对策[J]. 价值工程, 2018, 37(06): 71-72.
- [24]张芳霞. 试论绩效考核在人力资源管理中发挥的作用[J]. 中国市场, 2020(16):61+63.
- [25]崔靖怡. 平衡计分卡在商业银行绩效考核中的应用[J]. 黑龙江科技信息, 2013, 33: 270.
- [26]段亦武. 试建立商业银行机关总部员工绩效管理体系——基于平衡计分卡[J]. 经济研究导刊, 2013, 07: 76-77.
- [27]胡艳, 许贤丽. 平衡计分卡在商业银行绩效评价体系中的运用[J]. 怀化学院学

- 报, 2015, 03: 46-48.
- [28]郑佳. 基于平衡记分卡的零售银行绩效考核体系构建[J]. 商, 2017, 22: 22.
- [29]任翠玉, 杨喜影, 高冠群. 基于平衡计分卡的M银行绩效评价体系设计与实施[J]. 财务与会计, 2018, 08: 22-25.
- [30]浦谷花. 如何实施国企人力资源管理与绩效考核的探讨[J]. 时代金融, 2019(20): 9-10.
- [31]王新彦. 企业管理中全员绩效考核科学实施的研究实践探索[J]. 中外企业家, 2020(18): 125.
- [32]周钰莹, 及俊川. 基于平衡记分卡理论的科研绩效考核系统的设计与实现[J]. 科研信息化技术与应用, 2013, 4(02): 80-86.
- [33]姚艳虹, 陈彦文, 刘金洋. 绩效考核目标取向与员工工作绩效的关系研究——心理授权的中介作用[J]. 管理现代化, 2017, 37(01): 43-45.
- [34]杨容, 廖良美. 平衡计分卡绩效考核系统应用研究——以H公司为例[J]. 智库时代, 2018(45): 39-40.
- [35]张国生, 都卫锋. 平衡计分卡在绩效考核管理中的运用分析[J]. 中国总会计师, 2018(06): 100-102.
- [36]李大君. 新时代国有企业绩效考核体系的构建研究和简述[J]. 商场现代化, 2019(07): 112-113.
- [37]魏巍. 浅谈企业经营管理中绩效考核的作用[J]. 现代经济信息, 2019(12): 145.
- [38]周勇杰. 如何保障绩效考核的实施效果[J]. 人力资源, 2021(18): 74-75.
- [39]裘益政, 彭思佳. 国企绩效考核演进与业财融合——基于意义建构理论的分析[J]. 会计研究, 2021(05): 67-81.
- [40]牛强, 张伟铭, 陆鸿鹄, 郑振华, 付雄武. 基于绩效考核理念的规划实施效能三维评估方法探索[J]. 规划师, 2021, 37(06): 50-55.
- [41]王雪莉, 马琳. 中国优秀企业高绩效人力资源管理实践模型探究[J]. 管理学报, 2015, 12(11): 1598-1606.
- [42]姜付秀, 朱冰, 王运通. 国有企业的经理激励契约更不看重绩效吗?[J]. 管理世界, 2014(09): 143-159.
- [43]赵书松, 王子婧, 刘智强, 赵君. 绩效考核政治对下属伦理产出的影响机制研究[J].

管理学报, 2020, 17(02):204-215.

[44] 吕长江, 张海平. 上市公司股权激励计划对股利分配政策的影响[J]. 管理世界, 2012(11):133-143.

[45] 霍胜男. 企业目标管理的基本问题研究[J]. 企业经济, 2013, 32(03):58-61.

附录 1 南方电网公司绩效考核实施情况调查

您好！您正在参加的是南方电网公司绩效考核现状调查，本调查仅做科学研究之用，不涉及任何您个人的隐私，请您放心填写。

一、基本信息

性别 年龄 学历

Q1: 您从事员工工作的时间?

- 0—1 年
- 1—3 年
- 5 年以下, 3 年以上
- 超过了 5 年

Q2: 对于南方电网公司当前的考核机制您熟悉吗, 是否知道其中的关键点?

- 知道的很全面
- 掌握了一部分内容
- 没有听说过

Q3: 可以从以下几个方面中选出您认为绩效考核能够起到的作用 (非单选题)?

- 作为应当完成的一项工作而已
- 查找管理方面的不足之处
- 优化目前的工作流程, 提高效率
- 提高收入
- 目的不清楚

Q4: 作为南方电网公司的一名员工, 您认为这种考核机制对谁有利?

- 基层操作人员
- 个别员工
- 单位

Q5: 从实际工作出发, 您觉得本次考核指标设置的合理性如何?

- 非常合理
- 合理
- 说不清楚
- 不合理
- 非常不合理

Q6 您认为指标哪些方面不合理? (可多选)

- 指标太多

- 指标不实用
- 指标太模糊
- 指标没有代表性

Q7 您认为考核员工哪些内容比较重要？

- 业务量
- 客户满意度
- 新产品推广
- 客户投诉率
- 新开发客户数量
- 其他

Q8 您觉得以下哪几个方面对考核体系起到了阻碍作用？（非单选题）

- 设计目标的方式
- 系数大小的配置
- 激励方法运用
- 考核内容经常变化
- 没有真正反映工作质量，成正比

Q9: 结合自身岗位，以下的项目中有几个是影响目标设定的要素？（非单选题）

- 项目内容过于繁琐
- 目标包含的内容不全面
- 缺乏和实际工作的有效结合
- 非常全面
- 制定的依据不明确
- 不了解

Q10: 员工的绩效管理以下哪些能起到真正的促进作用？（非单选题）

- 素质水平
- 在工作中的表现
- 产生的实际效益
- 和他人协作的能力
- 效果表现力
- 制定的措施
- 和南方电网公司要求的一致性

Q11: 下面的时间中您觉得哪个适合当前的考核体系？

- 按照 30 天周期执行
- 间隔 60 天的时间

- 采用季度周期
- 以 120 天为推行周期
- 依据年度进行

Q12: 如果在绩效管理发现了问题, 向上级部门反馈时, 具体的表现是哪些?

- 对你提出的建议表示感谢, 乐于接受
- 表面答应但是并不会执行
- 听到后反应强烈, 克制住情绪波动

Q13: 基于价值的角度, 目前的考核机制达到效果了吗?

- 完全达到
- 部分能实现
- 少部分可以达到
- 达到预期的要求

Q14: 下面的几个选项中哪个是您对考核结论了解的途径?

- 结果公示
- 主管领导进行传递
- 侧面打听
- 不知道最后情况

Q15: 下面哪些内容您感觉应和绩效考核有紧密地联系? (非单选)

- 调整工作
- 正负激励
- 学习教育的投入
- 薪酬调整

Q16: 在其他方面还有什么看法和要求吗?

附录 2 南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因访谈提纲

本访谈是为分析南方电网公司机关总部员工绩效考核问题原因而设计的，请您根据访谈问题发表您的真实看法，您的个人信息和相关内容不会外泄，请您放心！

一、您认为机关总部员工绩效考核存在问题的原因和南方电网国企属性有关么？如果有关，您觉得主要原因是什么？

二、您认为机关总部员工绩效考核是否具有长远性？如果没有，您觉得主要原因是什么？

三、您认为公司机关总部员工绩效考核实现其目的和作用了么？如果没有，您觉得主要原因是什么？

四、您认为机关总部员工绩效考核能够促进员工实现工作职责么？如果不能，您觉得主要原因是什么？

五、您认为机关总部员工绩效考核存在问题的深层次原因是什么？

六、您还有没有对机关总部员工绩效考核其他的意见和建议？

后 记

经过半年的忙碌和工作，本次毕业论文已经接近尾声，在这里首先要感谢我的导师 XX 导师，老师平日里工作繁多，但在我写论文的每个阶段，从查阅资料到题目确定、框架结构等整个过程给予了我悉心的指导，感谢 XX，他们以极大的热情，帮忙我完成了第一手资料的收集，感激他们对本文调查工作所带给的大力帮忙和支持。三年的时光转瞬即逝，正是老师的孜孜不倦的教诲，老师传道授业解惑，在论文撰写期间，抽空对我的论文认真的修改、字字句句把关，提出许多中肯的指导意见，让我在写作过程中不会迷失方向，导师以严谨的治学之风和对事业孜孜追求将影响和激励我一生，借此机会：我谨向 XX 导师致以深深的谢意。

最后，我要感谢参与我论文评审和答辩的各位老师，他们给了我一个审视三年来学习成果的机会，让我能够明确未来发展的方向。今后，我将加倍努力学习和工作，祝福老师们一生幸福、安康。