

发电企业员工绩效管理体系优化

车亮

国投云南大朝山水电有限公司，昆明

摘要 | 绩效管理是现代企业人力资源管理的支柱性工作，其重要性不言而喻。随着国内电力市场改革不断深化，电力行业竞争愈趋激烈，发电企业的绩效管理工作面临着越来越多的问题和挑战。如何有效进行企业绩效管理优化，成了发电企业经营管理中的重要课题。本文分析了D发电公司绩效管理中存在的各类典型问题，提出了明确绩效管理目标与战略、获取领导层的支持与背书、优化考核周期设计、认真做好绩效辅导、提升考核人员素质、完善激励反馈机制等一系列优化措施。应用效果显示，通过实施这一系列的优化措施，D发电公司员工绩效管理效率提升显著，有效促进了企业整体管理水平的提高。本文的研究也为其他发电企业绩效管理优化改革工作提供了一定的借鉴和参考。

关键词 | 发电企业；绩效管理；沟通辅导；绩效考核

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 引言

绩效管理作为一种有效的管理手段，通过绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈的PDCA循环^[1]，将企业的经营管理战略及目标分解落实到机构和员工的日常绩效实施改进上，目前已被广大发电企业普遍采用。随着国内电力市场改革不断深化，电力行业竞争愈趋激烈，发电企业绩效管理中存在的问题不断凸显，企业亟须对绩效管理工作进行优化改革，提升企业核心竞争力。通过正视绩效管理中存在的典型问题，切实做好绩效管理目标的制定，培育企业的绩效管理文化，将绩效辅导沟通做实做细，完善绩效考核评价，全面应用绩效考核结果，搭建一个高效的绩效管理体系，促进企业战略目标的实现和经营管理的提升，具有现实而重要的意义。

作者简介：车亮，硕士研究生，工程师，国家二级人力资源管理师，国家二级心理咨询师，研究方向：人力资源管理、资本运作及企业管理。

文章引用：车亮. 发电企业员工绩效管理体系优化 [J]. 社会科学进展, 2024, 6 (3): 853-860.
<https://doi.org/10.35534/pss.0603080>

2 当前发电企业绩效管理存在的问题

绩效管理能够帮助企业梳理创造价值的过程，帮助企业清晰地认识到价值创造的整个链条，找到其中的关键价值点，并充分发挥其价值。D发电公司是一家国有中型发电企业，具有资产密集、垄断经营的特点，公司成立之初，并未实施绩效管理工作，跨入21世纪后，公司结合管理咨询建议进行机构改革，人事处变革为人力资源部，并开始实施员工绩效管理工作，经过二十多年的努力发展，企业在电力生产、设备检修、经营管理等各方面积累了较丰富的经营，取得了较大的成绩，公司安全管理状况良好，员工薪酬待遇相对稳定，绩效管理工作取得了长足的进步，但仍然存在很多问题，具体如下：

2.1 绩效管理目标不明确

D发电企业领导层将企业的工作重心更多地放在保障安全生产运行和多发电上，绩效管理很多时候被视为一项独立的管理活动，没有得到重视，也没有被作为一种实现企业战略目标的重要工具。公司董事会制定了企业发展战略和经营管理目标，但在绩效管理工作中实际开展中，由其在设定绩效管理目标时，没有将其与企业的发展战略、目标有机结合，绩效目标与企业整体战略处于相对脱节的状态，企业高管层对绩效管理并不重视。由于绩效管理与企业战略目标脱节，导致绩效管理工作缺乏方向和指导，也难以确保员工的工作行为与企业的长期目标保持一致。

2.2 绩效管理文化缺失

D发电公司绩效管理文化建设相对滞后，员工对绩效管理的认同感和参与度不高，对绩效管理的管理要求和技术特点了解不足，在各个部门负责人看来，绩效管理只是人力资源部的事，与自己关系不大。很多员工也认为绩效考核不过是按部就班的例行工作，对提高工作效率，促进企业安全生产、经营管理提升没有什么实质性的帮助。公司在日常的文化活动、新闻宣传等方面，也很少出现绩效管理的内容，企业内部没有形成“以绩效导向促发展”的企业文化和工作氛围。同时，由于长期受计划经济管理体制的影响，企业官本位思想较严重，上下级等级森严，很多领导在开展工作中，更多的是单向的布置任务，领导和员工之间缺乏绩效沟通，在工作开展过程中，管理者也很少及时、主动地对下属进行辅导，导致工作效率低下，绩效目标难以达成，员工也对绩效管理有抵触情绪，不愿积极参与其中，形成恶性循环。

2.3 绩效指标设置不合理

D发电公司员工的绩效指标设置与实际工作内容、工作职责匹配度不高，很多员工不清楚自己的工作应该如何与这些指标相对应，在实际工作中时常感到困惑。部分员工绩效指标的设置过于主观和模糊，比如“提供优质服务”“展示领导力”，绩效指标没有明确的衡量标准，评估的结果将会受到个人偏见或情感的影响而失真。某些绩效指标则无法用具体的、可衡量的标准来进行评估，比如“提高客户满意度”，没有通过明确的调查或反馈机制来收集数据，领导将就很难评估下属是否达到了这个目标。有的绩效指标设置得过低，员工很快就会达到，这可能会导致他们失去动力，或不再追求更高的标准。有的指标又设置过高，员工即便付出了很多努力，也很难有效达成，这会导致员工压力过大，工作满意度降低，

焦虑增加，甚至出现离职。

2.4 考核周期设置不科学

D发电公司将员工层的绩效考核周期统一设置为一年，而机构绩效考核周期则设置为一个月。员工考核周期过长，将会导致员工在一段时间内的工作表现被遗忘或忽略，无法准确评估其绩效，员工在很长时间内得不到有效的反馈和激励，会影响其工作积极性和动力。机构考核的评价周期为一个月，考核周期过短，各部门月初制定了计划，过两周左右的时间就要进行考核打分，并总结汇报改进计划，这将给各部门带来了过大的压力，不利于其稳定发挥。同时，机构考核按月开展，也无法充分反映出员工某些长期工作的表现和发展趋势，导致公司无法准确获取员工的绩效表现信息，从而影响绩效改进计划的准确性和全面性，不利于充分发挥绩效管理对于企业管理的推动作用。

2.5 绩效辅导沟通不到位

企业管理者和员工不重视绩效辅导沟通，对其在绩效管理中的作用缺乏科学全面的认识，可能会导致沟通态度消极或回避沟通^[2]。由于沟通不到位，员工对自己的工作表现缺乏清晰准确的认知，也无法及时得到针对性的指导和建议，难以进行自我提升。公司在绩效沟通中缺乏信息公开和透明度，员工无法获得关于组织绩效和自身表现的准确信息。各部门负责人在处理上下级沟通时，常采用自上而下的沟通方式，缺乏完善的绩效沟通渠道。真正有效的沟通应该是上下级互动的双向并行沟通方式，而现有的沟通渠道单一，阻碍了有效的信息交流和反馈。

2.6 考核人员素质参差不齐

部分部门负责人并非从发电生产一线或人力资源专业出身，对绩效管理的专业知识和技能掌握不够深入。在操作上存在技能和知识欠缺，导致在绩效管理考评工作中难以准确、全面地评估员工绩效。有的对绩效管理的理解不够深入，对绩效考评的目的、方法和标准等认识模糊，导致在实际操作中，无法明确界定员工的工作绩效。有的管理人员受平均主义的影响，不愿意得罪人，在绩效管理过程中，随意打分、简化环节，导致绩效考评工作流于形式，绩效管理无法真正发挥其在促进员工提高工作效率和推动企业发展中的作用。

2.7 绩效应用反馈机制不完善

绩效考核结果的应用缺乏明确的规定和要求，公司完成绩效考核的过程便结束了，对于如何有效利用这些结果，公司缺乏深入的思考和规划。员工薪酬调整与绩效考核结果不挂钩，机构绩效考核应用调整的幅度也过小。在人事调整方面，对于一些绩效连续优良的员工，企业未能在晋升评比时给予加分或倾斜，而对于绩效不良的员工，公司也未能及时采取降级等措施。在培训资源分配方面，公司没有参考绩效考核结果分配培训需求，培训安排也缺乏针对性，导致培训内容与员工实际需求不匹配。绩效应用反馈机制不完善，无法真正体现员工的绩效差异，更无法有效激发员工的工作积极性。

3 绩效管理体系优化对策

发电企业要从企业实际出发,根据企业发展战略及目标制定合理的绩效计划,结合岗位职责要求设置合适的绩效指标,上下级之间要建立顺畅的沟通渠道,在工作开展中及时进行绩效辅导沟通,及时纠正工作方向,明确工作目标,管理者要提高政治站位,客观公正的进行考核评价打分,并及时将绩效结果反馈给员工,帮助员工不断改进提高,公司要建立完善的绩效结果应用反馈机制,将绩效管理 with 人事管理、薪酬管理及培训与开发等模块有机联系起来,充分发挥绩效考核的“指挥棒”作用,具体应从以下几个方面进行。

3.1 明确绩效管理目标与战略

发电企业应结合市场环境、竞争态势、企业愿景、使命、核心价值观以及内部资源,设置企业的发展战略及长期、短期发展目标,然后,将企业的战略目标逐层分解为各个部门的绩效管理目标和各个岗位的具体绩效管理目标,部门和岗位的设置目标应该与企业的整体战略紧密相关,避免出现目标偏离或冲突的情况。每个绩效管理目标应设定关键绩效指标(KPI),关键绩效指标(KPI)应具有可衡量性、挑战性和可操作性,帮助员工明确各自的工作重点和努力方向。要加强不同部门之间的沟通和协作,确保各部门的工作都能够支持企业战略的实现。

随着市场环境和内部条件的变化,企业的战略可能需要调整,绩效管理目标也应及时进行调整,确保与企业的整体战略保持一致。因此,绩效管理目标也应该具有一定的灵活性,能够根据实际情况进行适时调整。

3.2 获取领导层的支持与背书

领导层的权威性和可信度在组织内部是无可替代的。他们的支持和背书能够增强绩效管理制度的权威性和可信度,使员工更加认真对待绩效管理工作,并积极参与其中^[3]。在绩效管理实施过程中,难免会遇到各种冲突和障碍。有了领导层的认可,可以为解决这些问题提供有力的支持,确保绩效管理工作的顺利推进。绩效管理还需要投入大量相应的资源,如时间、人力和资金。领导层的支持可以为绩效管理工作提供必要的资源保障,确保绩效管理活动的顺利进行。

应主动与领导层进行面对面的沟通,解释绩效管理的概念、流程和预期成果。倾听领导层的想法、担忧和建议,并针对这些反馈进行调整和改进。应邀请领导层参与绩效管理的设计和实施过程,让他们感受到自己的参与和影响力。在绩效管理实施初期,展示一些初步的、积极的成果,如员工绩效的提升、团队效能的改善等。这些成果可以作为证据来支持绩效管理的有效性和价值,进一步争取领导层的支持和背书。

3.3 完善绩效指标设置

要深入了解每个岗位的职责和要求,明确工作重点和关键任务。根据岗位职责确定绩效指标的具体内容和指标体系。考虑到员工的实际能力和工作环境,确保绩效指标既具有挑战性又可实现。避免设定

过高或过低的绩效指标，以激发员工的工作热情和动力。明确绩效指标的达成标准，即员工需要实现的具体目标和数量要求。使用具体的数字或量化标准来衡量绩效，以便于评估和比较。

绩效指标设置应简洁明了，避免过于复杂和繁琐。重点关注关键业务领域和岗位的核心绩效指标。在设计绩效指标时，不仅要关注短期目标，还要考虑企业的长期发展需求。设计具有前瞻性的指标，以支持企业的战略转型和持续发展。应定期对绩效指标进行评估和调整，确保其与企业战略目标和业务需求的匹配度。鼓励员工参与绩效指标的制定和修订过程，提高员工的认同感和归属感。

3.4 优化考核周期设计

在设置考核周期时，应充分考虑企业的实际情况和管理需求，避免一刀切的做法。考核周期的设置应与企业的发展战略和目标相一致，确保绩效管理与企业战略的有效衔接^[4]。在考核过程中，应注重与员工的沟通和反馈，及时发现问题并提供改进建议，以促进员工的成长和发展。

对于高层管理岗位，由于其对企业的整体运营和战略决策具有重要影响，建议采用年度考核为主，辅以季度或半年度的阶段性考核。这样可以全面评估高层管理人员在一年内的绩效表现，同时及时发现并解决问题。对于中层管理岗位，由于其直接参与企业的日常管理和决策，建议采用季度考核为主，辅以年度考核。这样既可以确保对中层管理人员的绩效进行及时跟踪和评估，又可以降低管理成本。对于运行、水工、设备等一线员工，由于其工作内容相对固定且易于量化，建议采用季度考核为主，辅以年度考核。这样可以及时了解员工的工作表现，发现问题并及时解决，同时激励员工提高工作积极性。

3.5 认真开展绩效辅导

应根据员工的工作周期和绩效表现，设定绩效辅导周期，针对特定项目或任务，可以灵活调整辅导周期，确保在关键节点给予员工及时的指导和支持。在绩效辅导前，应与员工共同设定明确的辅导目标。确保双方对辅导的目的和期望达成一致，提高辅导的针对性和有效性。在绩效辅导中，针对员工的问题和不足，提供具体的改进措施和建议。确保改进措施具有可操作性和可衡量性，便于员工实施和跟踪。在绩效辅导后，跟踪评估辅导效果。了解员工是否按照改进措施进行改进，以及改进后的绩效表现如何。对于未取得预期效果的改进措施，及时进行调整和优化。

3.6 提升考核人员素质

人力资源部门应事先通过良好的沟通计划，使考核人员明确绩效考核的重要性，如何开展绩效考核评价、评价者应承担哪些方面的责任，绩效考核与其他组织活动（如薪酬分配、晋升决策等）之间存在什么样的关系等问题，解决考核人员的动机问题。

同时定期组织考核人员参加专业培训，如人力资源管理、绩效考核理论与方法、行业规范等，鼓励考核人员学习先进的管理理念和考核技术。在设立内部培训机制，由经验丰富的考核人员分享经验和技巧，提升整体考核水平。建立对考核工作的监督机制，确保考核过程公正、透明。鼓励员工对考核工作提出意见和建议，对考核结果进行申诉和复议。条件满足的情况下，定期对考核人员的素质进行评估，包括专业知识、工作能力、工作态度等方面。根据评估结果，对考核人员进行分类管理和个性化培养，

提升整体考核水平。

3.7 完善激励反馈机制

绩效考核与激励机制是相辅相成的。绩效考核是评估员工工作表现的过程，而激励机制则是基于这些评估结果来激发员工工作动力、提升绩效的手段^[5]。应设置多样化的激励反馈机制，充分应用绩效管理结果，具体包括以下内容。

(1) 薪资调整：根据绩效考核结果，对优秀员工给予薪资提升，对表现不佳的员工进行薪资调整，以体现内部公平性。

(2) 奖金分配：设立与绩效紧密相关的奖金制度，根据绩效考核结果分配奖金，激励员工努力提升绩效。

(3) 其他物质激励：除了薪资和奖金外，还可以提供其他物质激励措施，如员工持股计划、福利制度等，以增强员工的归属感和忠诚度。

(4) 培训需求分析：根据绩效考核结果，分析员工在知识和技能方面的不足，制定针对性的培训计划，帮助员工提升能力。

(5) 人事调整：对于连续考核优秀的员工，给予晋升机会；对于连续绩效不佳的员工，考虑降级或调岗，以优化人力资源配置。

(6) 精神激励：给予优秀员工荣誉称号、表彰奖励等精神激励措施，激发员工的荣誉感和自豪感。

(7) 员工职业发展计划：结合绩效考核结果和员工个人意愿，制定员工职业发展计划，为员工提供成长空间和晋升机会，帮助员工实现个人价值和企业目标的双赢。

3.8 建立配套规范的绩效管理制度体系

企业应编制《员工绩效管理制度》《机构绩效管理实施细则》等制度文件，对绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核、绩效反馈应用各个环节的要求进行明确，同时，企业在《中层干部管理办法》内应明确绩效结果在选人用人方面应用的具体要求，在《培训管理制度》等文件内明确绩效结果在培训资源分配方面的应用，在《薪酬管理办法》等文件内明确绩效管理在薪酬方面的具体应用。编制好的绩效管理制度应将公司内部进行公示，允许员工查阅和下载，公司应结合上述涉及的制度不定期开展培训、学习及测试，确保公司员工熟悉和掌握。通过将绩效管理各环节的具体要求制度化、标准化，形成共识，指导公司各级管理者、广大员工遵照执行，为绩效管理的开展提供必要的制度保障。

3.9 落实持续的、全方位的沟通和宣贯

绩效管理是一个双向的过程，需要管理者和员工之间的有效沟通^[6]。建立有效的绩效沟通机制，能够确保员工和管理者对绩效目标、评估标准和结果都有清晰的认识。在设定绩效目标时，应与员工进行充分的沟通，确保员工对目标有清晰的认识和承诺。应定期对员工的工作绩效进行反馈，与员工一起分析绩效数据，找出优点和不足，并共同制定改进计划。鼓励员工和管理者之间保持开放和诚实的沟通氛围，让员工敢于提出问题和建议，共同推动绩效管理的持续改进。

4 绩效管理体系优化成效

D发电公司结合上述对策,印发执行了《D发电公司绩效管理优化实施方案》,修编印发了《D发电公司员工绩效管理制度》和《周边绩效管理实施细则》,实施3年以来,取得多方面的显著成效。

4.1 显著提升员工绩效与工作效率

公司重新设计了绩效评价体系,明确了机构和个人的绩效目标和评价标准,并在绩效指标设置中引入自我挑战机制,鼓励员工根据自身能力和企业需求设定具有挑战性的绩效目标。绩效管理体系改革后,各部门及广大员工对自身的工作目标有了更清晰的认识,员工工作积极性、责任感显著增强。据人力资源部统计调查数据显示,较之3年前,改革实施后,员工平均绩效得分提高了25%,工作效率提升了约30%。员工绩效与工作效率的提高直接促进了企业整体生产效率和经济效益的提升。

4.2 加强企业内部沟通与协作

公司在改革优化过程中,建立了定期绩效面谈和反馈机制,鼓励员工与管理层之间开放、坦诚地交流。据人力资源部统计调查数据显示,优化改革后,企业内部沟通频次增加了40%,跨部门协作项目完成时间缩短了25%。公司绩效管理的优化改革带来了内部沟通机制的完善。这种良好的沟通氛围和协作机制,反过来又为公司内部资源的有效整合,以及战略目标的顺利实现提供了有力保障。

4.3 提高企业整体业绩与市场竞争力

公司通过实施绩效管理优化改革,不仅提高了员工绩效和工作效率,还优化了资源配置和业务流程。同时,公司还设立了创新奖励基金,对在技术创新、管理创新等方面取得突出成果的员工给予奖励,这一举措极大地激发了员工的潜能和创新能力。据统计,实施绩效管理改革优化后,企业年发电量较之三年前增长了16%,员工满意度提高了42%。改革实施三年来,企业共获得国家级专利授权12项,省级科技进步奖3项,员工提出的合理化建议采纳率提高了60%。这些成果直接提升了企业的市场形象和竞争力,为企业在越来越激烈的电力市场竞争中赢得了更大的份额和优势。

5 结语

电力行业是国家的支柱性产业,关系着国计民生。在电力市场改革的浪潮中,由于管理机制和企业性质的限制,发电企业绩效管理中存在的问题不断凸显,通过正视这些问题,实施上述优化对策和保障措施,可以不断深化绩效管理体系优化,显著提升员工绩效与工作效率,有效提升企业内部沟通与协作水平、有力激发员工潜能与创新能力,提高企业整体业绩与市场竞争力,推动企业的持续发展和繁荣。

参考文献

- [1] 彭剑锋. 人力资源管理概论(第2版)[M]. 复旦大学出版社, 2018.
- [2] 杨红英. 人力资源开发与管理[M]. 云南大学出版社, 2014.

- [3] 赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理 [M]. 中国人民大学出版社, 2008.
- [4] 刘阳. 嘉酒供电公司绩效管理体系优化研究 [D]. 兰州大学, 2018.
- [5] 蒋海洋. 六招厚植人才成长根基 [J]. 人力资源, 2020.
- [6] 贺清君. 绩效考核与薪酬激励整体解决方案 (第3版) [M]. 中国法制出版社, 2018.

Optimization of Employee Performance Management System in Power Generation Enterprises

Che Liang

SDIC Yunnan Dachaoshan Hydropower Co., Ltd, Kunming

Abstract: Performance management is a pillar work of modern enterprise human resource management, and its importance is self-evident. With the continuous deepening of domestic electricity market reform, the competition in the electricity industry is becoming increasingly fierce, and the performance management of power generation enterprises is facing more and more problems and challenges. How to effectively optimize enterprise performance management has become an important issue in the operation and management of power generation enterprises. This article analyzes various typical problems in the performance management of D Power Generation Company, and proposes a series of optimization measures such as clarifying performance management goals and strategies, obtaining support and endorsement from the leadership, optimizing the design of assessment cycles, conscientiously providing performance coaching, improving the quality of assessment personnel, and improving incentive feedback mechanisms. The application effect shows that by implementing this series of optimization measures, the efficiency of employee performance management in D Power Generation Company has been significantly improved, effectively promoting the overall management level of the enterprise. This study also provides some reference and guidance for the optimization and reform of performance management in other power generation enterprises.

Key words: Power generation companies; Performance management; Communication coaching; Performance appraisal