

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	4
1.1.3 研究意义.....	5
1.2 研究内容与框架	7
1.2.1 研究内容.....	7
1.2.2 研究框架.....	8
1.3 研究方法与技术路线	9
1.3.1 研究方法.....	9
1.3.2 技术路线.....	10
1.4 研究创新点	11
第 2 章 理论基础与文献综述	13
2.1 相关概念界定	13
2.1.1 配网调度员的定义.....	13
2.1.2 绩效考核体系的定义.....	13
2.2 理论基础	15
2.2.1 内容型激励理论.....	16
2.2.2 过程型激励理论.....	17
2.3 方法和工具	20
2.3.1 目标管理法.....	21
2.3.2 行为锚定等级评价法.....	21
2.3.3 关键绩效指标法.....	22
2.3.4 平衡记分卡.....	22
2.4 国内外文献综述	23
2.4.1 绩效考核体系的研究现状.....	23

2.4.2 绩效考核体系应用的研究现状.....	25
2.4.3 文献评述.....	26
第 3 章 S 市供电公司配网调度员绩效考核体系现状	27
3.1 S 市供电公司的基本概况	27
3.1.1 S 市供电公司的简介	27
3.1.2 S 市供电公司的组织构架	28
3.1.3 供电服务指挥中心组织构架.....	29
3.2 配网调度员现状及其工作特征分析	29
3.2.1 配网调度班的人员构成及基本情况分析.....	29
3.2.2 配网调度员的工作内容和主要职责.....	32
3.2.3 配网调度员的工作特征分析.....	33
3.3 配网调度员绩效考核现状	34
3.3.1 现行绩效考核体系.....	34
3.3.2 绩效考核的实施应用.....	34
第 4 章 配网调度员绩效考核体系存在的问题与原因分析	36
4.1 调查与访谈	36
4.1.1 调查问卷设计.....	36
4.1.2 员工访谈设计.....	36
4.1.3 结果分析.....	37
4.2 绩效考核体系存在问题总结	38
4.2.1 绩效考核目标不明确.....	38
4.2.2 绩效考核指标不科学.....	38
4.2.3 绩效考核沟通不充分.....	39
4.2.4 绩效考核结果运用单一.....	39
4.3 绩效考核体系问题原因分析	39
4.3.1 绩效考核内容未同步调整.....	39
4.3.2 员工属性差异大.....	40
4.3.3 绩效考核流程不完善.....	40
4.3.4 绩效考核基础薄弱.....	41

第 5 章 S 市供电公司配网调度员绩效考核体系优化	43
5.1 绩效考核体系优化的目标与原则	43
5.1.1 绩效考核体系优化的目标	43
5.1.2 绩效考核体系优化的原则	43
5.2 绩效考核体系优化的内容	44
5.2.1 基础保障优化	44
5.2.2 考核指标优化	45
5.2.3 实施流程优化	49
5.2.4 多维应用优化	49
第 6 章 绩效考核体系优化的前期效果和实施保障	51
6.1 绩效考核体系优化的前期效果	51
6.1.1 质效双增，各项指标稳步提升	50
6.1.2 智能变革，提升数智化水平	50
6.1.3 鼓励创新，建设人才队伍	51
6.2 绩效考核体系优化的实施保障	52
6.2.1 组织制度保障	52
6.2.2 思想意识保障	52
6.2.3 企业文化保障	52
6.2.4 资金技术保障	52
第 7 章 结论与展望	54
7.1 研究结论	54
7.2 论文的不足和展望	54
7.2.1 论文的不足	54
7.2.2 未来展望	55
参考文献	56
附 录	61
致 谢	70

第 1 章 绪论

本章首先针对论文的研究课题进行背景与意义的说明，其次将分步阐述本文的研究内容与框架，并以技术路线进行展示，最后对论文的研究方法和其可能的创新点进行阐述与分析。

1.1 研究背景与意义

本部分将首先对论文的研究背景进行阐述和分析，接着对论文的写作意义进行阐述，分别从理论意义和实践意义两部分进行分析。

1.1.1 研究背景

国有企业作为国民经济的重要支柱，而其中的央企更是国企中的主力军，S 市供电公司作为一个受中央直接管理的国有独资公司，是关乎当前我国能源供应安全和社会稳定发展的特大型重点骨干央企。S 市供电公司的核心主营业务是投资、建设、运营 S 市的电力网架，保证安全、稳定的电力供应，致力于提高经济、清洁的电力能源，为社会的经济稳定与可持续发展提供可靠的能源支持。

国家“十三五”规划期间，电网建设配合国家经济同步发展，配电网网架进一步延伸完善。除了配电网的规模大幅度增长以外，相应等级配网调度业务也迅速发展。配网调度技术手段、管理组织体系更加完善，大大提高了配电网的电能质量和供电可靠性。

预计在“十四五”期间，国家“碳达峰、碳中和”战略目标将推动能源领域加快转型，电网改革迫在眉睫。构建以新能源为主体的新型电力系统，将促进配电网新业态快速发展，配电网调度对象向储能、微电网、虚拟电厂等新型负荷侧可控资源扩展。持续推进能源互联网建设，将加快“大云物移智链”等先进信息通信技术与调控技术深度融合。

新型电力系统的构建以及诸多新技术的新入对于配网带来了新的机遇与挑战，对于配网调度员的技能素质提出了更高的要求。日新月异的新技术、新系统不断投入使用，随之而来的就是配网调度业务面的不断扩展与工作量的不断增加。因此，通过绩效考核体系的优化，可以加强绩效工资激励作用，从而激发配网调度员提高自身技

术水平和调度操作质量，进一步实现精益化调度，促进配电网的优化升级。

传统的电力行业正在发生深刻的变革，新技术、新业务快速发展，在业务变革和技术变革两个驱动力的共同作用下，催生出能够顺应市场、技术、人才等新趋势的平台型组织，这种新型组织形态可以为电网企业员工薪酬绩效激励带来新的创新机会，促进全员参与。

随着社会主义市场经济的蓬勃发展，电力市场竞争日益加剧，不仅涉及技术的改革和创新，更涉及到人才的发掘、竞争与应用。高质量的优秀人才是企业发展的进步的重要推动力，因此，为了吸引和保留人才，提高他们的工作热情和自主性，企业在人力资源管理过程中需特别关注员工激励策略的制定与执行。

在现代的市场环境中，人力资源管理备受瞩目。对于供电公司这样的国企关键行业，为了保证员工工作的高度积极性，在制定人力资源管理工作策略的同时，必须重视激励机制的建立和方式的选择。首先，这种做法有助于推进员工个人目标和企业目标的和谐统一。通过适当的员工激励措施，不仅能够满足员工自身利益，同时还能鼓励他们个人目标和企业目标相结合，从而更积极地为实现企业的发展贡献自己的力量。其次，合理的激励措施可以充分挖掘员工的潜能。常规的薪酬制度下，员工的潜能只能发挥出一部分。有效的员工激励机制能够满足员工更多的个人需求，激发员工更大的潜能。最后，通过有效的激励措施能够加强企业内部的人心凝聚力。不仅能提升员工的工作动力和主动参与度，还能增进同事之间的沟通与情感联结，增强员工对企业的忠诚和认同，进而增强企业的核心竞争力。

其次，近年来随着电网建设水平的不断提升，电网企业对于高层次人才的需求逐年攀升。原有的依托直属专业院校直接定向培养职业技能人才的人员招聘体系，已经被面向全体应届毕业生的校园招聘和统一招聘考试所取代。随着大量国内外顶尖院校的专业人才涌入，公司基层生产部门人员结构已经产生了巨大变化，从以纯粹从事生产的技能型人才为主转变为以同时承担生产、技术支持、科研创新及管理等功能复合型人才为主。作为企业员工，对于关乎切身利益的工资、津贴、福利、个人成长、工作环境及培训等因素必然十分重视；新的人员结构必定会产生新的需求，因此，鉴于当下企业现行的绩效考核体系已经无法在企业战略和员工属性剧烈转变的现状下满足企业的战略发展需求，根据现状对公司现有的绩效考核体系进行调整和改进就成了必须尽快攻克的关键难题。新的绩效考核体系应当能科学、公正的评价员工绩效表现；

引导员工将自身职业发展需求与企业的发展愿景相结合；激励员工在自身内驱力的指引下，自发提升个人技能水平和工作效率。

科学正确的员工绩效考核应当包括多个不同维度，不仅仅是机械地对员工的工作绩效进行单方面的考核和评价，同时应当建立完善的事先沟通和事后反馈机制；基于现有理论，建立科学有效的绩效考核体系和与之适应配套的激励机制，给予绩效优异的员工充分的正向反馈的同时针对违管理规定的行为进行适当的考核惩戒，保证员工追求绩效提升的主观能动性，避免员工的绩效追求与企业愿景产生背离，推动企业与员工个人的绩效同步双提升，并最终实现企业的战略目标落地。企业通过绩效考核确保将公司战略层层分解落实到各级机构和员工。根据评价结果进行模式创新，丰富各类人员考核激励方式，提高考核激励的针对性和适用性。为了进一步推动员工业务能力进步和绩效水平提升，绩效考核体系应当与企业的员工培训体系充分结合，帮助企业正确识别员工当下的业务、技能水平，并结合员工的受教育水平、知识储备，对照员工岗位职责要求来确定员工的教育培训需求，以便于企业能够结合工作安排为员工制定培训计划、提供培训课程和服务；在培训过程中分阶段对员工培训成果进行有效性评价，提升培训方案的普适性和有效性，使培训能够充分适应企业战略愿景和员工的个人需求；针对不同岗位、不同类型的员工提供个性化的培训计划和培训课程，帮助员工通过多种方式实现个人绩效的提升，在个人职业发展和业务技能水平两方面同步达成相关培训目标，深度参与到员工的职业发展路径规划和实施过程之中，帮助员工实现自身职业目标的同时为公司的人才梯队建设提供保障，不断提高企业绩效水平和持续经营能力；针对具备特殊优势、稀缺能力和公司当前重点需求的人才进行重点关注培养，在考核评价中予以体现并配套相应的激励措施，保障人才储备和供应的同时，鼓励其他员工以此为目标进行自我提升和发展。企业应当在结合不同员工群体自身特点的情况下，参考员工的个人绩效考核结果，为员工提供个性化支持和必要的资源，激励员工主动参与到各种形式的绩效考核和改进活动当中，以提高员工在绩效考核活动中的参与程度，提升管理效果。而这一切的绩效考核措施能够正确实行的前提，就是企业应当具备一套完善的、适应当前企业需求的绩效考核体系。

此外，企业应该着力营造员工认同并敢于承担风险和创新的环境。通过有效利用组织和员工所积累的知识，对产品、服务和过程实施有意义的变革，实现绩效突破。培育学习型组织和个人，通过传承经验、改进技术和科技创新提升企业绩效水平

1.1.2 研究目的

本课题的研究目的主要在于通过各种手段改进 S 市供电公司现有对于配网调度员的绩效考核体系，使之能够匹配公司绩效考核体系，体现配网调度员的结构特点。通过系统、科学的指标设置正确体现配网调度员的绩效现状，充分发挥绩效考核体系优势，给予员工充分有效的激励、科学的引导，同时形成有效的绩效沟通、绩效反馈机制。

其中，激励机制的有效运用需要对员工的工作态度、业务水平和业绩表现进行精准合理的评价，评价结果也能为企业调整员工的培养计划、薪酬待遇和人事调动等方面的决策提供有力依据。

员工的培养培训工作则需要企业对员工绩效考核结果进行充分的解读，从中分析出员工的相关工作行为是否符合企业绩效提升需求，从而明确需要培训的员工类型、培训内容和培训方案，为企业制定培训计划提供充分而有力的数据支撑和参考依据，进一步促进员工发展，提升员工能力素质，使得其能够在自己的工作岗位上更好的发挥才能，提升员工之间的协作水平。

沟通反馈能够帮助员工准确了解自己的实际工作绩效表现和指标对应情况，确认自身的职业发展方向是否正确，进度是否合理，与身边同事的对比情况如何，从中发现自身的优势所在和不足之处，不断调整自身职业发展规划以达成个人职业生涯目标、实现自身价值。同时通过评价过程中的交流沟通和评价后的绩效面谈，让员工能够充分了解企业战略目标和个人工作目标之间的关系，明确企业对员工的工作预期，避免由于信息交流沟通不充分导致企业内部产生无谓的消耗，并最终达成员工绩效目标与企业战略目标的统一。

本文将将以 S 市供电公司基层配网调度员的作为研究对象，运用目标管理评价法（Management by Objectives, MBO）、关键绩效指标评价法(Key Performance Indicators, KPI)、行为锚定等级评价法（Behaviorally anchored rating scale, BARS）等绩效考核方法，对基层配网调度员的的绩效考核体系加以改进，使得绩效考核体系能够提升现有绩效考核体系的管理水平，进一步激发员工的工作积极性和主观能动性，提升工作效率和个人绩效水平，帮助公司在电网数字化转型建设的过程中继续保持高速发展，实现公司高质量、高水平发展，为服务国家“十四五规划”和“一带一路建设”提供

能源保障，为实现碳达峰、碳中和“3060 目标”提供能源替代解决方案，为公司早日达成“建设世界一流电网，建设国际一流企业”的愿景提供助力。

1.1.3 研究意义

通随着人力资源管理理论的不断进步和完善，部分企业已经逐步建立起了一套可行的绩效考核体系。然而以 S 市供电公司为例，对应配网调度员的绩效考核体系已经严重过时，仅仅是为公司工资分配和职务晋升提供简单的数据支持，整体仍然停留在针对日常工作的简单统计上，没有进一步针对不同的业务属性、岗位的工作职责进行配套，导致绩效考核体系整体缺乏详细的指标支撑和的具体的量化依据，导致其在针对性、公平性、科学性和完整性上存在缺失。合理的绩效考核体系不仅能够反映职工的工作情况，还能够给公司采取奖惩激励措施提供可靠依据；为员工培养和职业发展提供建议；引导员工合理设置个人发展目标并结合公司发展战略制定发展计划等。基于 S 市供电公司配网调度员的绩效考核体系的现状，本课题研究具有理论和实践两方面的意义。

理论意义：

在现代的市场环境中，人力资源管理备受瞩目。对于供电公司这样的国企关键行业，为了保证员工工作的高度积极性，在制定人力资源管理工作策略的同时，必须重视激励机制的建立和方式的选择。首先，这种做法有助于推进员工个人目标和企业目标的和谐统一。通过适当的员工激励措施，不仅能够满足员工自身利益，同时还能鼓励他们个人目标和企业目标相结合，从而更积极地为实现企业的发展贡献自己的力量。其次，合理的激励措施可以充分挖掘员工的潜能。常规的薪酬制度下，员工的潜能只能发挥出一部分。有效的员工激励机制能够满足员工更多的个人需求，激发员工更大的潜能。最后，通过有效的激励措施能够加强企业内部的人心凝聚力。不仅能提升员工的工作动力和主动参与度，还能增进同事之间的沟通与情感联结，增强员工对企业的忠诚和认同，进而增强企业的核心竞争力。

针对现有绩效考核体系无法正确评价当前配网调度员的工作绩效这个问题，采用科学、系统的管理方法和工具（包括但不限于 MBO、KPI、BSC 等）对公司现有绩效考核体系在不同方面进行同步改进，适当增加不同维度的评价指标，使得现有绩效考核体系能够满足对配网调度员一专业的评价需求，并根据改进后的绩效考核体系的特

点进行总结,形成一套具备客观性、公平性、战略性、科学性、可比性的绩效考核体系。为同类型企业的绩效考核体系构建提供借鉴和参考的依据。

现实意义:

S市供电公司作为国企,人力资源现状处于剧烈转型、两极分化的状态中。为实现公司全面建成具有卓越竞争力的世界一流能源互联网企业的战略目标,公司制定并实施了“人才强企战略”,主要通过官方的国网招聘平台对高校的应届毕业生进行校招。其中,S是供电公司招聘的准入门槛在近几年也大幅度提高,大大提升了人才储备水平,但是也导致了与公司早期招聘的技能型员工之间的两极分化,这一现象在一线的生产班组尤为显著。

为适应公司转型建设要求,配网调度员作为核心生产部门的员工更需要是同时具备生产技能、科研能力和管理能力的高层次复合型人才。而公司早期招聘的技能型员工主要以电力专科院校等技工类为主,员工总体文化和受教育水平偏低,知识结构相对局限。同时,伴随着前些年企业规模快速扩张,出现了技能型员工年龄结构整体老老龄化的等现象,已经无法完全适应当前企业对于配网调度员的在数字化和创新研发方面的要求。但是技能型员工作为长工龄的资深现场技能人员,有丰富的现场经验,在岗位生产技能等方面有显著优势。而近几年通过国网平台统一招聘进入公司的知识型员工通过高等学历教育,知识结构相对完备,且普遍具有较高的数字化和科研创新能力,可以全面适应公司对于新型电力系统建设提出的“数智化”新要求,但是在生产技能、现场经验、现有职称和传统生产效率方面尚有不足。

然而,采用以往相对简单的工作计件制、积分制绩效考核体系对两类完全迥异的员工进行同质化考核,极易导致员工对评价结果产生异议,导致员工因为工作未得到正确评价而产生的负面情绪,打压员工工作积极性,破坏团结的工作氛围等情况。因此,在现行的绩效考核体系下,对于两种截然不同类型的员工进行同质化的绩效考核,其结果都具有较大缺陷。

本文希望通过研究,对现有绩效考核体系加以改进,提升公司绩效考核水平,提高员工工作效率和工作积极性,帮助公司改善由于电网规模急速扩大导致的结构性缺员问题,进一步开发公司内部已有的人才储备以满足公司当下为实现电网数字化转型所面临的的人才缺口问题,解决公司基层生产部门当下面临的由于人员结构变化所导致的绩效考核和考核体系过时问题,从根源上消除员工因为工作未被正确评价而产生

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/415143130323012104>