供电企业绩效评估研究

陆朝阳
（江苏省扬中市供电公司，江苏 扬中 212200）

摘　要　随着电力体制不断深入改革，供电企业建设发展中面临较大挑战。我国电力行业迅速发展的过程中，针对供电企业绩效管理工作具有更高标准和要求。当前供电企业经营管理过程中绩效管理制度需要进一步改进和完善，现有绩效管理工作主要以绩效考评为核心，难以符合企业发展要求，绩效管理创新改革迫在眉睫。本文主要以某供电企业为例，分析相关政策规划，基于学习与成长的角度设置指标体系，提高供电企业管理效果，为供电企业绩效评估提供参考。

关键词　供电企业　绩效评估　员工满意度　企业文化特征
中图分类号：F426.61　　**文献标识码**：A　　**文章编号**：1007-0745(2022)10-0112-03

随着供电行业绩效评估不断增加分积分岗位绩效评估体系的创建，转变传统绩效评估方式，逐渐采用现代化先进成熟的绩效评估体系。但是人们针对该行业绩效评估研究普遍为定性研究，需要进一步研究和分析定量细化的绩效评估方法，便于供电企业结合自身实际情况，分析自身绩效评估存在问题，设置学习与成长指标体系，提高绩效评估效果。

1 企业绩效评价

绩效评价主要是采用比较分析法针对相应主体行为活动过程、形成结果进行针对性的判断，包含企业和经营管理者的评价对象，两者之间存在一定的内在联系和区别。供电企业绩效评估过程中普遍选择数量统计等相关措施，采用特定指标体系，同时结合自身实际情况和管理需求，制定针对性的评价标准，按照相关程序，进行定性、定量分析，综合判断企业在一定经营期间的经营活动过程和结果。企业绩效评价主要通过绩效评价指标体系，客观、公正、精准地综合评判企业经营效益[1]。企业绩效评估的相关措施和理论，在经济领域中合理应用，综合性分析供电企业经营管理流程，充分展现出企业发展现状，同时能够对供电企业未来发展进行针对性预测。

2 研究方法、设定对象

2.1 方法

供电企业常用绩效评估研究方法存在一定的优点和缺点，从当前多种方法进行分析，平衡计分卡具有先进创新性，得到企业的青睐，有效突破以往单一应用财务指标评价业绩的形式，在财务指标适当添加用户、内部管理流程、员工学习成长等因素。所以，本文针对某供电企业绩效评估研究过程中主要选择平衡计分卡为研究方法。

平衡计分卡主要将企业战略目标分解转换成多种具体的互相平衡绩效考核指标体系，同时针对各项指标情况开展各个时段的考核，进而结合战略目标的完成，是战略管理系统。平衡计分卡综合评估体系的 4 个战略层面相互影响，存在一定的内在联系，主要绩效指标增强企业战略具体化、可执行性[2]。绩效指标制定过程中要全面分析和考量多方面因素的影响，进一步保证绩效指标更加全面准确地展现出企业运营管理成果。

我们结合平衡计分卡因果关系进行分析，学习和成长指标属于供电企业绩效评估的基础。我们详细分析供电企业特点，国家电网提出具体要求，员工学习与成长属于评估的关键点。只有供电企业工作人员自身专业知识、技能和综合素养提升，才能有效提高工作质量和效率，进一步保证企业健康长远发展。

2.2 对象

本文的研究对象是综合考核某省在供电行业、经济领域的领先位置，选择其下属某供电企业作为研究对象，分析该供电企业绩效评估存在的问题，合理开展问卷调查工作。

3 某供电企业绩效评估现状

3.1 绩效评估体系和企业不匹配

我国供电企业设置绩效评估指标体系的过程中，普遍照抄照搬国外成熟企业，没有充分体现出供电行

业自身特点和现期目标，没有充分分析企业自身状况和需求，造成绩效评估体系指标的权重没有随着企业目标、文化和侧重点的不同进行针对性的调整和完善。另外，供电企业相关人员设定指标过程中，综合性、全面性较低，在不同层次工作人员的绩效评估存在相互脱离的现象，不能有效体现出团队协作、整体素养。

3.2 绩效管理和企业文化多方面关联较小

某供电企业在建设发展中逐渐重视企业文化建设，不断进行完善，但是绩效管理体系和企业文化等多个方面呈现出明显脱节现象，难以充分发挥企业文化的重要作用，不能更好地支持绩效管理，同时绩效管理也不能完全深化、完善企业文化。

3.3 缺乏评估者的思想建设

某供电企业开展绩效管理过程中，过于重视该体系的创建，没有综合考虑绩效管理工作开展中的思政培训工作，难以获得良好的思想建设效果，进而缺乏相关思想基础的支撑和保障，造成绩效管理体系难以得到管理和工作人员的主动接受和认可，甚至出现反对现象，进而绩效管理建设过于表面、流于形式，不能发挥其最大的应用价值。

3.4 决策、管理和作业层责任界定不清晰

某供电企业决策层对整个绩效管理理念缺乏深层次的了解和掌握，不能更好地宣传和推动绩效管理，同时不能及时有效地解决绩效管理工作开展中遇到的现实问题。管理层普遍为被动接受绩效管理，大多认为绩效管理属于人力资源部门工作人员负责，存在应付了事的心态。作业层没有正确认识到绩效管理的重要性，不明确自身在整个绩效管理体系中的角色定位和价值，难以积极主动地参与其中，造成绩效管理不能有效拓展到基层员工，大大降低了绩效管理体系执行力。

4 设计原则

供电企业绩效评价指标体系设计，要综合分析转变现有指标体系的不规范之处，增强企业统计指标的连续性，同时要全面考虑对企业经营现状展示、分析和管控等综合能力的提升，降低各项指标的应用率。另外，该指标体系设计要综合考虑帮助供电企业提高核心竞争力，有助于供电企业发展中参照相关指标体系，绩效评估结果，转变管理措施，提高绩效管理效果，增强自身实力，在竞争激烈的市场上占据有利地位。

4.1 科学简洁性原则

绩效评价指标体系创建要以科学为基础，应用客观量化的数据，能够更加全面、准确地反映出供电企业的发展状况、多种主要因素层和指标呈之间的内在联系，为供电企业提供有力的决策参考信息依据。另外，评价指标不仅要注重其科学性，还要保证简洁性，进一步维持指标体系的稳定性，有助于相关工作人员进行横纵向绩效对比分析[3]。

4.2 系统层次性原则

供电企业是一个大系统，针对其进行评价，需要采用系统观点，从系统角度入手详细分析供电企业特点。企业各个层次和要素之间具有相应的联系，同时呈现出相对独立性。因此，供电企业绩效指标体系需要全面展现出企业经营的多个方面，促进绩效评估目标和指标联系形成有机整体。

4.3 动态和静态性相结合原则

供电企业不断变化发展，属于动静态的统一。绩效评价指标设计需要遵守动态和静态性结合的原则，包含相适应的评价指标，综合考虑变化特点，合理选择评价指标，更加全面有效地描述、刻画和预测供电企业将来的发展趋势。

4.4 全面性、可执行操作性原则

绩效评估指标体系属于一个有机争议，包含不同因素综合作用的成果，在设计中要尽量展现出影响供电企业绩效的全貌，并且要关注该指标体系的适用性、可执行操作性，便于获取各项资料，掌握相关方法，保证该体系应用效果[4]。

5 成长与学习指标体系设定和研究

我们基于成长与学习角度，针对研究对象进行绩效评估，主要针对员工满意度、创建期望文化特征、完善职工队伍结构、培养基础型到复合型人才这几个方面设置指标，最后结合当量密度设置相应的奖励指标。

5.1 员工满意度

员工满意度属于员工自我评价、上下级对其评价的参考，呈现出相应的主观性，但是不可缺少。员工满意度目标实现中，主要从自我满意度和上级、下属对其满意程度的实现，主要采用自我评价免疫程度的员工比率、上下级对其评价满意程度的员工比率两个指标。该模块具有较强的主观性，针对最终赋权合理减少其权重。

5.2 企业文化特征

企业文化特征属于评估企业底蕴的主要方面，更加直观清晰地展现出企业价值观。创建期望的文化特征方面，主要应用企业价值观认知程度展现，自身定

表 1 学习与成长评估指标体系表

<table>
<tr><th>对应职责</th><th colspan="3">主要绩效指标</th><th colspan="2">目标</th><th colspan="3">权重</th></tr>
<tr><td rowspan="8">完善职工队伍结构</td><td rowspan="4">技能水平</td><td rowspan="2">市级企业</td><td>技师、高级技师占据生产一线技能人员比率</td><td>不小于 20%</td><td>60%</td><td>60%</td><td rowspan="4">60%</td><td rowspan="8">40%</td></tr>
<tr><td>高级工占据比例</td><td>不小于 50%</td><td>40%</td><td>60%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">县级企业</td><td>技师、高级技师占据生产一线技能人员比率</td><td>不小于 5%</td><td>40%</td><td>40%</td></tr>
<tr><td>高级工占据比例</td><td>不小于 30%</td><td>60%</td><td>40%</td></tr>
<tr><td rowspan="4">学历水平</td><td colspan="2">决策层本科之上人员比率</td><td>不小于 90%</td><td>30%</td><td colspan="2" rowspan="3">40%</td></tr>
<tr><td colspan="2">管理层本科之上人员比率</td><td>不小于 50%</td><td>30%</td></tr>
<tr><td colspan="2">作业层本科之上人员比率</td><td>不小于 55%</td><td>40%</td></tr>
</table>

位主要优先进行人才建设，在绩效评估指标设计中，选择该定位为企业价值观首位员工比率当作详细指标进行计算[5]。

5.3 职工队伍结构完善

成长与学习体系主要实现层面是完善职工队伍结构，体现在技能和学历水平。技能方面主要由于市县级职工从事工作、招聘群体和不同要求，再次分解需要综合考虑市级和县级，针对不同从属职工制定相适应的目标、赋予不同权重；学历方面按照决策、管理和作业层分类合理分解，工作性质不同对学历、培训要求不同，如表 1 所示。

5.4 复合型人才培养、评选绩优 A 级员工

供电企业发展中培养复合型人才是致力实现的目标，针对其实际培养状况进行量化和了解，具有良好的参考价值，应用全员培训程度和持证上岗程度等指标，完善综合评价标准及方式。例如：某供电企业为综合评价部门员工的工作效率和能力，通过全方位、多维度获得被考核对象的信息，从而挖掘部门人员的优点，弥补其缺点。综合评价采用 360 度评价方式，重点考核工作纪律、工作态度、能力素质、团结协作四项，按每项满分 20 分，分别占 20%、20%、40% 和 20% 的权重。部门工作人员全面评价绩效管理者、工作人员的民主评估，分别占比 60%、40%。

5.5 创新考核机制、实施多元工分量化考核

某供电企业存在变电运维业务繁琐、班组人员较为不足、年龄分化较为严重等客观情况，该供电公司结合其他单位变电运维班组优秀绩效管理经验，创新实施“多元工分量化”考核办法。“多元工分量化”采用以标准定额积分方法为主的多元工作积分制绩效考核方式，以量化员工工作任务为核心，通过专业任务库、专业指标库、通用行为库、专项奖励积分库四个方面明确每项任务对应的积分标准，根据员工实际完成的任务量及偏差确定个人积分总量，实现多维度的工分量化考核。该供电企业通过多元工分量化考核，班组各项工作也有了实质性的提升，如设备健康水平、员工责任意识、员工技能水平、专业精益化水平等多个方面得到显著提升。

6 结语

基于学习与成长角度研究供电企业绩效评估，实现各项指标体系的量化，更加全面地掌握企业发展状况，找到各个方面存在的差距，有助于企业针对性地创新绩效考核机制，完善职工队伍结构，调动员工积极性，主动参与到绩效管理工作中。同时，供电企业结合相应目标，提高企业绩效管理评估效果。

参考文献：

[1] 徐永丰，郑元颖．供电企业绩效审计评价体系及其模型构建研究 [J]. 企业改革与管理 ,2021(06):101-108.
[2] 罗利华，汪小星，高小惠．企业家精神与高成长型企业绩效关联性研究——基于瞪羚企业与非瞪羚科技型企业的比较 [J]. 经济师 ,2020(10):26-28.
[3] 杨建君，穆天，刘力萌．高新技术企业突变式创新绩效研究——基于关系学习理论视角 [J]. 经济体制改革，2020(05):192-198.
[4] 王树斌，卢全莹，乔晗．组织间知识共享、技术学习与能源企业生产绩效实证研究——基于“从定性到定量的综合集成法”分析 [J]. 管理评论 ,2020,32(12):125-134.
[5] 葛婧．基于平衡计分卡的企业绩效评价研究 [J]. 财经界 ,2020(24):253-254.