

学校编码: 10384

学 号: 17920131150837



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

SZ 市供电局变电管理所绩效管理体系 优化研究

**A Research on the Optimization of Performance
Management System in Power Transformation Department
of SZ Power Supply Bureau**

刘惠聪

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2016 年 7 月

论文答辩时间: 2016 年 8 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 7 月

SZ 市供电局变电管理所绩效管理体系优化研究

刘惠聪

指导教师 吴文华 教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

近年来，随着国有企业改革工作的不断深入，国企对于员工绩效管理工作也愈发重视，政府主管部门、企业界、学术界均对相关课题进行了深入、广泛的探讨和研究，对于企业绩效管理水平的提升和人力资源效益的增强发挥了很大的作用。

SZ 市供电局是一家承担 SZ 市十个行政辖区供电任务的国有电网企业，属公共服务行业。目前，SZ 市供电局实行绩效考核的模式，在实际操作中注重考核的形式，只在年终组织中层干部述职，各位员工的业绩考评缺乏量化的指标体系，主要依靠上级领导日常接触印象打分，无法全面真实反映员工的绩效贡献。从指标管理看，每年 SZ 市供电局上级单位下达一套绩效指标体系，该体系以目标管理为基础，按照专业职能要求，分解出庞大指标库，而 SZ 市供电局只将上级绩效指标逐一分解至部门，当时并没有按照岗位进行分级管理，没能及时向各岗位员工传递绩效指标管理的压力；SZ 市供电局忽视企业发展的战略导向，指标体系较为松散，缺乏内部逻辑联系，出现部分部门各自为政，导致指标间冲突；在绩效管理实践中发现，各部门对于绩效管理的认识较为片面，例如忽略绩效计划、绩效辅导和绩效反馈等，对绩效指标体系的构建存在不合理性，以及考评机制设计的不足，导致不同程度挫伤各岗位员工的工作积极性。

本文通过研究 SZ 市供电局变电管理所部门员工绩效评价模式和激励机制，开展大量访谈、问卷调查，发现 SZ 市供电局存在企业战略与绩效管理的对接，绩效指标的合理性、绩效管理流程完整性及绩效沟通有效性等问题和不足。针对现有问题，笔者尝试以平衡计分卡、绩效管理实施流程等理论为支撑，提出重构变电管理所各部门的绩效管理优化方案，以求对该公司变电管理所员工绩效管理水平的提高有所裨益。

关键词：供电局；绩效优化；绩效管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As the SOE reform goes deep and through, the manager pays increasingly more intention on the research of the employees' performance management. Some sophisticated and comprehensive research had been carried on by the government departments, enterprises and academies, which dramatically improve the management of SOE.

SZ Power Supply Company is a power grid company that responsible for SZ city, providing public services. At present, SZ Company only pays attention to the form of performance appraisal, which exclusively covers the manager's work report at the end of the year, without any quantitative index in evaluating the employees' performance. Depending mainly on the impressions of their leaders, it doesn't truly show the employees' contribution. From the perspective of indicator management, the superior company makes performance indicator system to SZ Company every year, and it separates a massive indicator database according to specialty functional requirements on the basis of target management. However, the SZ Company only allocates the performance indicator to each department, and the middle-levels are unable to receive the stress of the performance indicator management, since there is no hierarchical managing system. SZ ignores the strategic orientation of development. The index system is relatively loose, which lacks internal logical connection. Thus, the respective department performs in their own way, making contradictions among indicators. The practice shows that the incomprehensive understanding of performance management frustrates the managers' enthusiasm, which neglects performance plan, pays little attention on performance coaching, performance feedback and result application, and it fails to establish a reasonable indicator system and a rounded appraisal institution.

This paper researches the performance appraisal and stimulation system of SZ Power Supply Company. The large number of investigation and study shows that the development strategy doesn't go along with performance management. The indicators are not reasonable. Works have to be done in the performance management process and communication. Using the theory of balanced scorecard and the performance management process, this paper puts forward SZ company

performance optimization scheme, which aims to do some contribution to its performance management.

Keywords: power supply company, performance optimization, performance evaluation

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景和意义	1
一、选题的背景	1
二、选题的意义	2
第二节 研究目标和方法	2
一、研究目标	2
二、研究方法	3
第三节 研究的内容和论文的框架	3
一、研究内容	3
二、研究框架	3
第二章 绩效管理的相关理论	6
第一节 绩效管理的概念	6
一、绩效的概念	6
二、绩效管理与绩效考核的概念	7
第二节 绩效管理体系的构成	8
一、绩效计划	8
二、绩效辅导与沟通	9
三、绩效考核	10
四、绩效考核结果应用	10
第三节 绩效管理的主要手段和方法	11
一、目标管理法（MBO）	11
二、关键绩效指标（KPI）	12
三、平衡计分卡（BSC）	13
四、三种方法比较与选用	17
第三章 SZ 市变电管理所绩效管理的现状及存在的问题	19

第一节 SZ 市供电局概况	19
一、SZ 市供电局概况.....	19
二、SZ 市供电局人力资源概况.....	20
第二节 SZ 市供电局变电管理所概况	22
一、SZ 市供电局变电管理所概况.....	22
二、SZ 市供电局变电管理所人力资源概况.....	23
第三节 SZ 市供电局变电管理所绩效管理现状	25
一、SZ 市供电局变电管理所绩效管理计划.....	25
二、SZ 市供电局变电管理所绩效管理辅导与沟通.....	27
三、SZ 市供电局变电管理所绩效管理考核.....	28
四、SZ 市供电局变电管理所绩效管理考核结果应用.....	28
第四节 SZ 市供电局变电管理所绩效管理满意度调查	29
一、绩效管理调查目的	29
二、绩效管理调查的实施	29
三、绩效管理调查结果	29
第五节 变电管理所绩效管理中存在的问题分析	34
一、部门内部对绩效管理认知不足	34
二、绩效指标体系不合理	35
三、绩效管理过程中缺乏绩效沟通	37
四、绩效考核结果处理和应用不当	38
第四章 基于战略导向的绩效管理体系的优化	39
第一节 SZ 市供电局变电管理所绩效体系优化总体思路	39
一、绩效体系优化目标	39
二、绩效管理体系优化原则	40
三、绩效管理体系优化思路	41
第二节 SZ 市供电局变电管理所绩效指标体系的优化	42
一、SZ 市供电局发展战略分析.....	42
二、SZ 市供电局战略地图分析及战略关键成功因素.....	44
三、SZ 市供电局变电管理所绩效 KPI 设计	47

四、员工工作职责分析及岗位 KPI 设计	48
五、确定关键绩效指标的权重和标准	52
第三节 SZ 市供电局变电管理所绩效辅导和沟通	56
一、绩效辅导	56
二、绩效沟通	57
第四节 SZ 市供电局变电管理所绩效考核	59
一、绩效考核主体	59
二、绩效考核周期	59
三、绩效考核结果	62
四、绩效面谈	63
第五节 SZ 市供电局变电管理所绩效考核结果的应用	63
一、绩效结果在薪酬分配上的应用	63
二、绩效结果在岗位调配和晋升上的应用	64
三、绩效结果在教育培训上的应用	64
第五章 SZ 市供电局变电管理所绩效管理体系的实施及保障.....	66
第一节 有效实施的保障措施	66
一、组织架构	66
二、绩效文化	67
三、培训及绩效系统建设	67
第二节 预期效果.....	69
一、绩效管理实施特点	69
二、实施预期效果	70
第六章 结 论	72
参考文献	74

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Section 1 Background	1
1 Research Background	1
2 Research Significance	2
Section 2 Targets and Methods	2
1 Research Targets	2
2 Research Methods	3
Section 3 Content and Structure.....	3
1 Research Content	3
2 The Structure of the Research.....	3
Chapter Two Related Theories	6
Section 1 Introduction of Performance Management	6
1 Introduction of Performance	6
2 Introduction of Performance Management and Performance Appraisal	7
Section 2 Formation of Performance Management System.....	8
1 Performance Plan	8
2 Coaching and Communication.....	9
3 Performance Appraisal	9
4 Application of Performance Result.....	10
Section 3 Tools of Performance Management Establishment.....	11
1 Introduction of MBO	11
2 Introduction of KPI	12
3 Introduction of BSC.....	12
4 Contrast and application of the tools.....	16
Chapter Three Status Quo and Problems.....	19
Section 1 Introduction of the SZ Power Supply Company.....	19

1 Introduction of the SZ Power Supply Company	19
2 Human Resource Introduction of the SZ Power Supply Company	20
Section 2 Introduction of the Power Transformation Department	22
1 Introduction of the Power Transformation Department	22
2 Human Resource of the Power Transformation Department	23
Section 3 Performance Management Status Quo of the Power Transformation Department.....	25
1 Performance Plan of the Power Transformation Department	25
2 Coaching and Communication of the Power Transformation Department	27
3 Performance Appraisal of the Power Transformation Department	28
4 Application of Performance Appraisal Result.....	28
Section 4 Satisfaction Survey of the Performance Management	29
1 Purpose of the Survey	29
2 Process of the Survey	29
3 Result of the Survey	29
Section 5 Analysis of the Problems in Performance Management	34
1 Awareness deficiency of Performance Management.....	34
2 Unreasonable Performance Index System.....	35
3 Deficiency of Communication	37
4 Improper Treatment and Application of Performance Appraisal Result	38
Chapter Four Optimization of the Strategy-oriented Performance Management	39
Section 1 Thinking and Optimazation	39
1 Optimization Target	39
2 Optimization Principles	40
3 Thoughts of Optimization	41
Section 2 Optimization of the Performance plan	42
1 Analysis of Development Strategy for SZ Power Supply Bureau	42
2 Analysis of Strategic Map and CSF	44

3 KPI of the Department.....	46
4 Duty Analysis of the employee and their KPI.....	48
5 Weight Distribution and Standards of the Key Performance Index.....	52
Section 3 Coaching and Communication	54
1 Communication	55
2 Coaching	56
Section 4 Performance Appraisal	58
1 Subject of Performance Appraisal	58
2 Period of Performance Appraisal	58
3 Result of Performance Appraisal.....	61
2 Communication of Performance Appraisal	62
Section 5 Application of Performance Appraisal Results	62
1 Applications on Salary Distribution.....	63
2 Applications on Position Allocation and Promotion	63
3 Applications on Education and Training.....	64
Chapter Five Implementation and Assurance	66
Section 1 Effective Assurance Measures	66
1 Structure	66
2 Performance culture.....	67
3 Training and Establishment of Performance System.....	67
Section 2 Expected Result	69
1 Characteristics of Performance Management Implementation	69
2 Expected Result	70
Chapter Six Conclusions	72
References.....	74

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.