



学校编码: 10384

学号: 17920081151102

分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

T 保險公司莆田支公司绩效考核体系的改进 Improvement on Performance Appraisal System of T Insurance Company Putian Branch

林丽雪

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2011 年 4 月

论文答辩日期：2011 年 5 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2011 年 4 月

一 保險公司莆田支公司绩效考核体系的改进

林丽雪

指导教师程文文 副教授

廈門大學

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

自 2008 年以来，中国保监会加大了市场规范的力度，以保监会 70 号文件的颁布实施为标志，中国保险市场正经历一个重要的拐点。随着监管环境的改变，树立科学的经营理念 and 考核机制、追求效益，已逐渐成为行业和各财险公司的共同目标。

随着“以人为本”的观念不断深入到各行各业中，绩效考核越来越受到国内外企业管理层的重视。而绩效考核作为知人、善任、激励人的重要管理工具，开始被越来越多的企业所应用。与此同时我们也不难发现，绩效考核作为绩效管理的一个最重要的环节，就如同一把双刃剑，可以激活整个组织，给企业提供巨大的效益，也会使整个公司的管理甚至是企业文化陷入到恶性循环之中，阻碍企业的发展。尽管如此，从众多企业的实际操作结果来看，其效果大不如人意，很多公司的绩效考核只是流于形式。因此，要做好绩效考核，需要我们对它做一个重新审视和定位。

本文以 T 保险公司莆田支公司为研究对象，重点分析了公司绩效考核的现状，指出该绩效考核体系存在的问题，并根据公司的实际情况提出相应的改进政策。

全文分为四个部分。

本文第一部分为绩效考核的相关理论概述。

第二部分论述 T 保险公司的绩效管理现状及问题分析。首先介绍 T 保险公司的概况，接着分析了莆田支公司原绩效考核的现状。然后对 T 保险公司莆田支公司的绩效考核现状进行诊断，并对问题的成因进行剖析，找出该公司在绩效管理工作中的考核指标不严谨，考核力度不够，考核过程缺少沟通和反馈，考核结果应用单一等问题。

第三部分对绩效考核体系提出改进建议，利用人力资源相关理论，设计了新的考核系统，并对改进后的绩效考核体系做出评价。

最后为本文结论部分。

关键词：绩效考核；KPI；改进

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

From the year 2008, China Insurance Regulatory Commission (CIRC) has been strengthening force in market criterion. Chinese insurance market is meeting with an important milestone as the ordination of the 70th Document from CIRC. Along with the change of regulation environment, property insurance companies are gradually agreeing with a common target, that is to set up a logical operation concept together with a scientific performance management system and to chase for benefit.

As the concept of “people-oriented” is going deep into the whole market, appraisal for performance is been more and more paid special attention to by internal and external companies. Meanwhile, it is also the important management tool in knowing people, in nomination and in motivation and began to be adopted by more and more companies. However, it’s not difficult to find that performance appraisal, as the most important management tool, brings two different outcomes, one brings marvelous benefit and great motivation to the whole organization, the other results in a vicious circle for company management and culture which blocks company development. However, we can learn from many companies’ on-job practice that their appraisals didn’t work but just be formalistic. So, in order to do good in it, we need to rescan it and re-identify it.

I set T Insurance Company Putian Branch as an example in this paper, focusing on the present status of company performance appraisal, pointing out the problems in their appraisal system and give relative improvement action plans accordingly.

There are four parts in this paper.

First comes the relative theories on performance appraisal.

The second part is present performance management status in T company and the problems. There are introductions on both general situation of T company and the now-used appraisal system in Putian branch. Then, I focus on analyzing problems in the appraisal system of this company, including no precise appraisal index, not enough appraisal strength, no communication and feedback in appraisal process, too simplification of appraisal outcome and so on.

The third part is suggestions for improvement, that is to set up a new appraisal system according to relative HR theories and to evaluate the new system.

The last part is the conclusion.

Keywords: Performance Appraisal, KPI, Improvement

厦门大学博硕士论文摘要库

绪 论.....	1
第一章 绩效考核相关理论概述	3
第一节 相关概念.....	3
第二节 绩效考核的几种主要方法.....	4
第二章 T 保险公司绩效管理现状及问题分析	7
第一节 企业概况.....	7
第二节 T 保险公司莆田支公司的绩效考核现状.....	13
第三节 现有绩效考核体系存在的问题.....	23
第四节 存在问题的原因分析.....	25
第三章 绩效考核体系的改进与实施	27
第一节 改进建议.....	27
第二节 新的绩效考核指标体系的确定.....	31
第三节 绩效考核体系的实施.....	39
第四节 改进后的绩效考核体系评价.....	42
第四章 结论	46
参考文献.....	47
致 谢.....	48

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Introduction.....	1
Chapter 1 Overview of Relative Theories on Performance Appraisal ..	3
.....	3
Section 1 Relative Identifications	3
Section 2 The Primary Ways Used in Performance Appraisal	4
Chapter 2 General Situation of T Company’s Present Performance	
and the Problems.....	7
Section 1 General Situation of T Company	7
Section 2 Present Performance Status of T Company Putian Branch	13
Section 3 Problems in Present Performance System	22
Section 4 Analysis on Reasons for the Problems	24
Chapter 3 Improvement Measures for this Performance System and	
How to Carry on It.....	27
Section 1 Suggestions on Improvements	27
Section 2 Set up of A New Performance System.....	31
Section 3 Carry on the New Performance System	39
Section 4 Evaluation for the Improved Performance System.....	42
Chapter 4 Conclusions.....	46
References	47
Acknowledgements	48

厦门大学博硕士学位论文摘要库

绪论

一、本文研究的背景

保险市场不完善，恶性竞争激烈，市场后入者都以争抢先入者既有业务为主要业务行为，行业内部管理薄弱、数据不真实，投保容易理赔难等问题迟迟得不到有力的解决，使保险业潜伏着较大的风险。自 2009 年，中国保监会加大了市场规范力度，随着“见费出单”、“合规经营”等政策的不断深化实施，商业查询平台的共享，网销、电销等新型业务形式的出现，保险市场正经历着一个重要的拐点。而推行分类监管，形成优胜劣汰的市场机制，也引导保险公司不断走向内涵式发展和专业化特色经营；建立偿付能力，市场行为和公司治理三支柱的监管体系，加大惩处力度和违法违规成本，引导和促进保险公司依法合规经营；经济的持续发展，也为财产保险业的发展提供强有力的动力支持，可以预见，未来几年，我国财产保险业将迎来新的增长周期。

随着监管环境的改变，各大保险公司也逐步改变观念，全面提高公司的盈利水平，追求效益、树立科学的考核机制已成为行业和各保险公司的共同目标。实行营销体制改革，建立核算清晰、专业经营的销售渠道，是财产保险业发展的大势所趋。行业内的平安、人保等公司也都进行了销售渠道改革的探索。

就 T 保险公司而言，传统的考核模式存在四个方面的问题：一是渠道混合，直接业务和代理业务混合，业务员既拿业绩提成，又通过代理渠道套取手续费，销售成本居高不下；二是，公司和客户之间被业务员和销售渠道“隔断”，公司对大多数客户没有掌控力，无法控制业务质量；三是，考核缺乏专业性，考核指标模糊；四是，传统的考核模式下，员工是员工，公司是公司，二者没有融入在一起。而这些问题的最终解决方法，就是完善绩效管理体系，加强考核管理，通过合理的设置考核指标，提高执行能力，从而建立一个公平、透明的，富有积极性和激励作用的绩效考核体系，实现员工和企业的共同发展。

二、本文研究的动机、意义与内容

绩效考核指的是企业的管理者和员工之间为了达成共同的战略目标，采取科学的方法，对员工、组织的任务目标等进行分析、评估的过程。作为人力资源管理中的一个重要环节，绩效管理对企业追求绩效最大化有着重要的意义。

为适应日益激烈竞争的市场环境，该公司从企业未来的战略目标出发，实施了一系

列的改革措施。改变原有销售和风险管控职责不清的管理模式，确保业务发展导向符合公司对盈利目标的追求；将原有的混合渠道营销模式改变为清晰的渠道化垂直管理模式，不同渠道的销售人员对应不同的销售管理办法和考核办法。本文主要研究 T 保险公司对客户经理（销售人员）的绩效考核体系的改进，通过实践，明确考核的内容，加强考核过程的控制，避免为了考核而考核的形式主义。本人供职于 T 保险公司莆田支公司直销营业部，在实际工作中，切身参与绩效考核的实施过程，希望应用所学绩效管理知识，对该公司的绩效考核体制的现状进行诊断分析，并提出改进和完善的建议，以期借助绩效管理的力量，提高企业管理水平，帮助实现企业战略目标。

三、本文研究的方法和思路

本文依据绩效管理的理论，对该公司绩效考核体系的绩效计划制定、绩效实施、绩效反馈、绩效评估和奖励等环节都进行了系统的研究。在对原绩效考核体系的研究和分析的基础上，运用科学的方法和绩效管理理论，解决原绩效考核体系存在的问题。

本文的主要结构如下：

第一部分简要介绍绩效考核的相关理论。

第二部分论述 T 保险公司的绩效管理现状及问题分析。首先介绍 T 保险公司的概况，接着分析了莆田支公司原绩效考核的现状，并找出原绩效考核体系存在的问题，进行原因分析。

第三部分提出对绩效考核体系的改进建议，及对改进后的绩效考核体系做出评价。

第四部分为本文的结论。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts 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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库