



学校编码: 10384

学号: 17920081151100

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

C 公司 DM 项目管理 人员绩效考核体系改进研究

A Study on the Management Human Performance Appraisal System Improvement of C Company's DM Project

林君坦

指导教师姓名: 吴文华 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

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

福建C光电有限公司（以下简称C公司）成立于1992年，是一家专业从事晶体材料、精密光学元器件及光通信器件的研发、生产和销售的高科技企业。C公司的产品涉及激光、光通信、光显示等多个领域，造就了晶体、光学、光通信器件三大核心技术体系，形成了激光、光学器件、CD/DVD光学、显示光学器件等系列产品。DM项目是C公司下属核心生产部门，其承担了公司90%产品的加工任务。

企业管理人员作为企业战略实施的中坚力量，在企业运营和发展中有着极其重要的地位和作用，他们的绩效表现对企业的经营成败起着非常重要的影响。随着光电行业复苏，C公司发展迅速，生产规模扩大，这也带来了更多的管理问题。因此，如何优化企业管理人员绩效考核方案，完善绩效管理体系，成为函待解决的问题。

本论文以C公司DM项目管理人员的绩效考核为研究对象，深入研究和探讨了绩效考核理论和考核方法。在此基础上，通过问卷调查与分析对C公司DM项目管理人员绩效考核现状和存在的主要问题进行了分析研究。针对绩效考核满意度偏低，绩效考核指标设计不合理等突出问题，以工作分析为基础，结合企业实际，采用鱼骨法、关键绩效指标考核法(KPI)等方法，建立了C公司DM项目管理人员以工作业绩为指标的定量考核和以工作能力、工作态度为重点的定性评价考核方案。设计各关键绩效考核指标、权重分配、分值计算方法，明确绩效考核主体、考评周期，明确考核流程、考核结果的反馈与应用的重要性。此外，为确保绩效考核体系的良好运行，提出了相应配套措施，并得出了具体结论。

关键词： 绩效考核；KPI；项目管理人员

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

Fujian C Opticeletic INC. (knows as C company as follows) founded in 1992 , as one of the foremost crystal growers in the world, is a professional high-tech business enterprise in crystal material, precision optical and optics communication, mainly providing precision Optics product, Crystal Products, Display products, CD/DVD, Fiber Optic Substrates. DM Project undertakes the processing task of 90% products.

Enterprise managers as core force of enterprise strategic implementation make a very important position and function in the operation and development of enterprise, whose performance is put on very important side for success of enterprise operation. Therefore how to optimize performance evaluation proposal of managers in manufacturer of Fast Moving Consumer Goods, and efficiently operate and implement is very urgent. With the revival of the Opticeletic, C company develop rapidly and the production scale expands unceasingly, it also bring a lot of management.

In this paper, to C company DM Project management staff performance appraisal as the research object, in-depth study the performance management theory and analysis of assessment methods. On this basis, on the C company DM Project management human performance evaluation are analyzed research through questionnaires and analysis, to ascertain the company's managers performance evaluation of the status and major problems .For the survey found low satisfaction with the performance evaluation, performance indicators designed to assess irrational, combined with business practice and basis on job analysis, using Cause & Effect/Fish bone Diagram, Key Performance Indicators(KPI), establishment of the C company DM Project management staff to job performance as an indicator of the quantitative evaluation and in the ability, attitude focused on the qualitative evaluation and examination plan. Designs various essential achievements inspection target , the weighted distribution , divides the value computational method , is clear about achievements inspection main body , the examination and critique cycle, is clear about the inspection flow, the inspection result feedback and the application importance. In addition, for guarantees the achievements inspection system the good movement, proposed the corresponding necessary measure,

and has drawn the concrete conclusion.

Key words: Performance evaluation; KPI; Project management staff

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

| | |
|---|-----------|
| 第一章 绪 论 | 1 |
| 第一节 选题背景及选题意义 | 1 |
| 第二节 研究内容与研究方法 | 2 |
| 一、研究内容 | 2 |
| 二、研究方法 | 3 |
| 第二章 绩效考核理论与方法 | 5 |
| 第一节 绩效概述 | 5 |
| 第二节 绩效考核概述 | 6 |
| 一、绩效考核的内涵 | 6 |
| 二、绩效考核的作用 | 6 |
| 三、绩效考核体系的流程 | 7 |
| 第三节 绩效考核的内容 | 8 |
| 第四节 绩效考核的研究方法 | 9 |
| 一、常用的绩效考核方法 | 9 |
| 二、四种常用绩效考核方法的优缺点评价 | 10 |
| 第三章 C 公司 DM 项目管理人员绩效考核现状 | 12 |
| 第一节 C 公司简介 | 12 |
| 一、C 公司简介 | 12 |
| 二、C 公司 DM 项目简介 | 14 |
| 三、C 公司 DM 项目组织结构 | 15 |
| 四、C 公司 DM 项目远景规划与发展目标 | 15 |
| 第二节 C 公司 DM 项目人力资源概况 | 17 |
| 一、DM 项目人员概况 | 17 |
| 二、管理人员职责 | 18 |
| 第三节 管理人员绩效考核现状 | 19 |
| 第四节 管理人员绩效考核问卷调查及结果分析 | 21 |
| 一、问卷调查 | 21 |
| 二、调查结果以及存在问题分析 | 22 |
| 第四章 C 公司 DM 项目管理人员绩效考核改进方案 | 27 |
| 第一节 DM 项目设计绩效考核改进的目标和原则 | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 第二节 DM 项目管理人员绩效考核方法选择 | 30 |
| 一、KPI 的理论基础 | 30 |
| 二、KPI 的特点 | 31 |
| 第三节 绩效考核指标体系建立 | 32 |
| 一、绩效考核内容 | 32 |
| 二、绩效考核指标来源以及设定 | 32 |
| 三、权重以及标准的确定 | 35 |
| 四、绩效考核评定 | 36 |
| 第四节 绩效考核实施流程 | 37 |
| 一、绩效考核实施流程 | 37 |
| 二、绩效考核实施应注意的问题 | 38 |
| 三、绩效考核申诉及处理 | 39 |
| 第五节 绩效考核结果的应用 | 39 |
| 第五章 C 公司 DM 项目管理人员绩效考核方案可行性分析 | 42 |
| 第一节 绩效考核方案配套措施 | 42 |
| 一、推广企业文化及宣传绩效考核 | 42 |
| 二、公司高层领导的认可和支持 | 43 |
| 三、良好的沟通及激励机制 | 44 |
| 四、做好各项管理的基础工作 | 44 |
| 第二节 新旧绩效考核方案优劣性比较 | 44 |
| 第三节 新绩效考核方案实施效果预测 | 45 |
| 第六章 结 论 | 47 |
| 附录 A 年度目标管理绩效考核表 | 49 |
| 附录 B DM 项目绩效考核调查问卷 | 52 |
| 附录 C DM 项目擦拭/检测管理人员季度考核细则 | 54 |
| 附录 D DM 项目镀膜管理人员季度考核细则 | 58 |
| 参考文献 | 63 |
| 致 谢 | 65 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter 1 Introduction..... | 1 |
| Section 1 The background and signification of study..... | 1 |
| Section 2 The content and methods of study..... | 2 |
| 1、 The content of study..... | 2 |
| 2、 The methods of study..... | 3 |
| Chapter 2 Theory and methods of performance appraisal..... | 5 |
| Section 1 The survey of performance..... | 5 |
| Section 2 The survey of performance appraisal..... | 6 |
| 1、 The connotation of performance appraisal..... | 6 |
| 2、 The function of performance appraisal..... | 6 |
| 3、 Process of performance appraisal system..... | 7 |
| Section 3 The content of performance appraisal..... | 8 |
| Section 4 The research methods of performance appraisal..... | 9 |
| 1、 Common methods of performance appraisal..... | 9 |
| 2、 The evaluating of four common metheds..... | 10 |
| Chapter 3 The performance appraisal status quo of C company DM | |
| Project management staff | 12 |
| Section 1 Introduction of C company..... | 12 |
| 1、 Brief Introduction of C company..... | 12 |
| 2、 Introduction of C company DM Project..... | 14 |
| 3、 Organization structure of C company DM Project..... | 15 |
| 4、 A long-range plan and development targets of C company DM | |
| Project..... | 15 |
| Section 2 The human resources survey of C company DM Project..... | 17 |
| 1、 Staff survey of DM Project..... | 17 |
| 2、 Duty of management staff..... | 18 |
| Section 3 The performance appraisal status quo of management staff. | 19 |

| | |
|--|-----------|
| Section 4 A questionnaire survey of performance appraisal about management staff and analysis of the results..... | 21 |
| 1、 A questionnaire survey..... | 21 |
| 2、 The results of the survey and analysis of existing problems..... | 22 |
| Chapter 4 The plan design of performance appraisal about C company DM Project management staff..... | 27 |
| Section 1 The aims and principles of performance appraisal design..... | 27 |
| Section 2 Plan Selection of performance appraisal..... | 30 |
| 1、 The basic theory of KPI..... | 30 |
| 2、 The characteristic of KPI..... | 31 |
| Section 3 Establishment of the Index System of performance appraisal. | 32 |
| 1、 The content of performance appraisal..... | 32 |
| 2、 Source and setting of performance appraisal index..... | 32 |
| 3、 The determination of the weight and target..... | 35 |
| 4、 The evaluation of performance appraisal. | 36 |
| Section 4 The actualized process of performance appraisal..... | 37 |
| 1、 The actualized process of performance appraisal..... | 37 |
| 2、 Problems of actualizing performance appraisal..... | 38 |
| 3、 Claim and disposal of performance appraisal..... | 39 |
| Section 5 The application of the result of performance appraisal..... | 39 |
| Chapter 5 The Feasibility Analysis of performance appraisal about C company DM Project management staff..... | 42 |
| Section 1 The essential supporting of performance appraisal plan..... | 42 |
| 1、 Extend enterprise culture and publicize performance appraisal..... | 42 |
| 2、 Approval and support by executive leaders..... | 43 |
| 3、 Good communication and Prompting Mechanism..... | 44 |
| 4、 Cover the groundwork of all the management..... | 44 |
| Section 2 compare the advantages and disadvantages about old and new performance appraisal plan..... | 44 |

| | |
|--|----|
| Section 3 forecast of implementing effects about new performance appraisal plan..... | 45 |
| Chapter 6 Conclusions..... | 47 |
| Appendices A Statistics of annual MBO management about performance appraisal..... | 49 |
| Appendices B The questionnaire of performance appraisal about DM Project..... | 52 |
| Appendices C Detailed rules and regulations of quarterly performance appraisal about management staff of cleaner and inspector. | 54 |
| Appendices D Detailed rules and regulations of quarterly performance appraisal about management staff of coater..... | 58 |
| References..... | 63 |
| Acknowledgement..... | 65 |

廈門大學博碩學位論文

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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.

厦门大学博硕士论文摘要库