

学校编码: 10384  
学号: 17920101150925



分类号\_\_密级\_\_  
UDC\_\_

廈門大學

硕士学位论文

C 开发区有限公司绩效管理体系改进研究  
Improvement study of performance management  
system of C development zone co., LTD

吴俊勇

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: 2013 年 7 月  
论文答辩时间: 2013 年 9 月  
学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评 阅 人: \_\_\_\_\_

2013 年 7 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

## 摘要

开发区的建设对中国经济的发展功不可没。中国的开发区通常是通过成立开发区管理委员会和开发区开发公司进行管理和运营。虽然各地的开发公司在组织形式、运作模式、管理体制等方面不尽相同，但都在开发区的建设和营运过程中扮演十分重要的角色，通常开发公司的主要职能是负责开发区的公共基础设施建设以及与开发区相关的投资、经营和管理，通过资产营运，在实现开发区区域发展的同时，达到自身盈利的目的。总体而言，在经济全球化不断深入的今天，从事特殊区域开发的企业也同样面临越来越多的挑战。

C 公司成立于 1992 年，自成立以来，历经创业开发、坚持盘整、提速发展三个发展阶段，各项经济指标快速增长，目前这种势头仍在继续，但冷静审视，其绩效管理体系仍有不断改进和提升的空间。本文以 C 公司的绩效管理体系作为研究对象，利用现代绩效管理的基本理论知识，采用文献检索、调查问卷、深入访问等方法，对 C 公司的绩效管理体系进行了全面、系统、客观的分析，针对其在绩效管理中出现的问题，提出改进的思路，对整个绩效管理体系进行了优化设计。

本文对 C 公司绩效管理体系的改进重点是围绕公司的战略目标、部门和员工的绩效、企业管理等方面，在绩效计划、绩效实施、绩效考核、激励与改进几个环节进行优化，可为该公司的绩效管理工作提供一定的参考价值。

**关键词：**开发区；绩效管理；BSC

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Development zone building contributed to the Chinese economy . Chinese development zone is usually managed and operated by the Management committee of development zone and development zone construction company. Although the companies in different regions is not the same in the forms of organization, operation mode, management system etc, they play a very important role in the construction of development zones and business process. Usually, The main functions of development zone construction company is responsible for the construction of public infrastructure , and the business related investment, operation and management. The companies realize regional development and at the same time achieve its purpose of profit through asset operation. Overall, In the economic globalization, the enterprises go in for the development of special regional are also facing more and more challenges.

C company was founded in 1992. It has experienced the startup venture, consolidation, accelerate development, three stages of development, and now, its various economic indicators are in rapid growth. But rethink soberly, it also need to continuously improve the performance management system. This dissertation is about the performance management system of C Company, and it bases on the basic theory of modern performance management with the method of literature retrieval, questionnaire and interviews to analyze the performance management system comprehensively, systematically and objectively. In order to discover problems, and put forward the solution. The new management system focuses on the strategic objective of the company, the performance of the deSectionments and the employees, and business management.

The system has be optimized in several aspects, such as performance planning, performance implementation, performance appraisal, incentive and improvement, It can provide certain reference value for the company's performance management.

**Key Words: Development Zone, Performance Management, BSC**

厦门大学博硕士论文摘要库



第一章 绪论	1
第一节 选题背景及意义	1
第二节 研究内容与研究思路	2
一、研究内容	2
二、研究思路	3
第二章 理论基础及文献综述	4
第一节 绩效管理相关概念	4
一、绩效管理的涵义	4
二、绩效管理的特点	5
第二节 绩效管理的功能和作用	7
一、绩效管理的功能	7
二、绩效管理的作用、目的、及意义	8
第三节 绩效管理的主要类型与方法	9
一、绩效管理的主要类型	9
二、绩效管理的主要方法	10
第三章 C 开发区有限公司绩效管理现状及问题分析	15
第一节 C 开发区有限公司情况介绍	15
一、公司概况	15
二、组织架构	20
三、人员状况	23
四、公司人力资源管理概况	25
第二节 C 开发区有限公司绩效管理体的现状	25
一、现状描述	25
二、员工绩效管理满意度调查	32

第三节 绩效管理体系存在的主要问题	34
一、将绩效考核等同于绩效管理	34
二、考核指标设置缺乏科学性	35
三、绩效实施与管理过程存在不足	35
四、绩效管理注重考核结果而忽视实施过程	36
五、绩效信息收集及记录工作缺失	36
六、职位分析与评价存在缺陷	36
第四节 绩效管理出现问题的主要原因	37
一、思想认识的原因	37
二、组织机制的原因	38
三、分配制度的原因	38
第五节 绩效管理体系改进的必要性分析	38
一、公司战略转型的需要	38
二、进一步完善公司绩效管理体系的需要	39
三、公司特殊体制的现实需求	39
第四章 C 开发区有限公司绩效管理体系改进方案	40
第一节 绩效改进的指导思想、目标和思路	40
一、绩效改进的指导思想	40
二、绩效改进的目标	40
三、绩效改进的思路	40
第二节 制定绩效指标体系	41
一、绩效指标体系设计原则	41
二、绩效指标的确定	41
三、构建三级绩效指标体系和考核标准	44
第三节 加强绩效辅导与沟通	50
一、绩效沟通的方法	50
二、绩效沟通的内容	50
三、绩效沟通的注意事项	50
第四节 落实绩效考核	51

一、绩效考核的制度设计	51
二、绩效考核的组织	53
三、绩效评价方法	53
四、绩效考核中的注意事项	53
第五节 绩效反馈与激励	54
一、绩效反馈的流程	54
二、绩效反馈的准备	54
三、绩效反馈的技巧	54
四、绩效改进的方法	54
五、绩效考核结果的应用	54
第五章 C 开发区有限公司绩效管理体系改进方案的应用	56
第一节 绩效管理体系改进的配套及保障措施	56
一、制度和组织保障	56
二、公司文化引进绩效管理观念	56
三、员工参与	57
四、正确把握绩效管理的基本原则	57
第二节 效果预测与持续改进	58
一、实施效果预测	58
二、绩效管理体系的持续改进	58
第六章 结论	60
参考文献	61
致谢辞	65

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1 The Background And Significance.....	1
Section 2 The Main Contents And Methods .....	2
<b>Chapter 2 The Theoretical Overview .....</b>	<b>4</b>
Section 1 The Correlational Concept Of Performance Management.....	4
1、 The Signification Of Performance Management.....	4
2、 The Characteristic Of Performance Management .....	5
Section 2 The Role And Function Of Performance Management.....	7
1、 The Function Of Performance Management .....	7
2、 The Purpose And Meaning Of Performance Management .....	8
Section 3 The Type And Method Of Performance Management .....	9
1、 The Main Types Of Performance Management .....	9
2、 The Main Methods Of Performance Management .....	10
<b>Chapter 3 The Actuality Of The Performance Management And</b>	
<b>Analysis Of Issue In C Company .....</b>	<b>15</b>
Section 1 The General Instruction Of C Company .....	15
1、 The General Situation Of C Company .....	15
2、 The Organizational Structure .....	20
3、 The Situation Of Employees .....	23
4、 The General Situation Of HRM In C Company.....	25
Section 2 The Situation Of The Performance Management Of C	
Company .....	25

1、 The General Status Of Human Resources .....	25
2、 A Survey On Staff Satisfaction Of The Performance Management .	32
<b>Section 3 The Main Problems In The Performance Management</b>	
<b>System .....</b>	<b>34</b>
1、 Equating Performance Appraisal To Performance Management .....	34
2、 Set The Lack Of Scientific Assessment Index .....	35
3、 There Is Insufficient In The Process .....	35
4、 Ignore The Implementation Process .....	36
5、 Lack Of Information Gathering And Recording Work.....	36
6、 There Are Defects In Job Analysis And Evaluation .....	36
<b>Section 4 The Main Reason For The Problems Of Performance</b>	
<b>Management .....</b>	<b>37</b>
1、 The Cause Of Thinking .....	37
2、 The Cause Of The Organizational Mechanism .....	37
3、 The Cause Of The Distribution System.....	38
<b>Section 5 Analysis Of The Necessity To Improve Performance Management</b>	
<b>System .....</b>	<b>38</b>
1、 The Need To The Strategic Transformation .....	38
2、 The Need To Further Improve The System .....	39
3、 The Need To The Special System In The Company .....	39
<b>Chapter 4 The Improvement Of Performance Management System</b>	
<b>Of C Company .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 The Guiding Ideology, Objectives And Ideas For Performance</b>	
<b>Improvement.....</b>	<b>40</b>
1、 The Guiding Ideology .....	40

2、 The Objectives .....	40
3、 The Ideas .....	40
<b>Section 2 Frame The Performance Index System .....</b>	<b>41</b>
1、 The Principle Of Designing Performance Index System .....	41
2、 Determine The Performance Index.....	41
(1)The Strategic Map.....	41
(2) The Decomposition Of Strategic Index .....	43
(3) Identifying Key Factors For Success.....	43
3、 Constructs Three Levels Of Performance Index System .....	44
1、 The Annual Performance Evaluation Index On Company Level...44	
2、 The Annual Performance Evaluation Index On Department Level .....	46
3、 Performance Evaluation Of General Employees.....	48
<b>Section 3 Strengthen Performance Coaching And Communication .....</b>	<b>50</b>
1、 The Function Of Performance Communication .....	50
2、 The Methods Of Performance Communication .....	50
3、 The Notice Of Performance Communication .....	50
<b>Section 4 The Implementation Of Performance Appraisal .....</b>	<b>51</b>
1、 Performance Appraisal System Design. ....	51
2、 Organizing Performance Appraisal. ....	53
3、 The Methods Of Performance Appraisal .....	53
4、 The Notice Of Performance Appraisal. ....	53
<b>Section 5 The Performance Feedback And Encouragement .....</b>	<b>54</b>
1、 The Process Of Performance Feedback.....	54
2、 The Preparation Of Performance Feedback.....	54

3、 The Skill Of Performance Feedback.....	54
4、 The Methods For Performance Improvement.....	54
5、 Application Of Performance Appraisal Results .....	54
<b>Chapter 5 The Application of the management system improvement</b>	
<b>plan .....</b>	<b>56</b>
Section 1 The Supporting Measures To Improve The Performance	
Management System.....	56
1、 The Organizational Guarantee.....	56
2、 The Company Culture To Introduce Performance Management Idea	56
3、 Employee Involvement .....	57
4、 Correctly Grasp The Basic Principles .....	57
Section 2 The Effect Of Prediction And Continuous Improvement .....	58
1、 The Effect Of Prediction. ....	58
2、 Continuous Improvement Of Performance Management.....	58
<b>Chapter 6 Conclusions .....</b>	<b>60</b>
<b>Reference .....</b>	<b>61</b>
<b>Appreciation.....</b>	<b>65</b>



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库