

学校编码: 10384

学 号: 17920101150950



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

H 公司绩效管理体系分析及改进研究

The Analysis and Improve Research on Performance Management

System in H Company

徐 建 丽

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 10 月

论文答辩时间: 2013 年 12 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 月

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

随着市场经济的不断发展,企业面临着前所未有的机遇和挑战,竞争越来越激烈。提升企业的竞争力是企业的核心问题,人力资源管理是企业确立竞争优势的有效工具,而其中绩效管理又是至关重要的,对于帮助企业确立竞争优势具有十分重要的作用。

H公司是一家德资中小型机械设备制造厂,技术水平在行业内处于领先地位。目前公司以绩效考核代替绩效管理,绩效考核采取一年一考,且全员都用同一份绩效考核表。这样的绩效管理过于简单,并且忽略过程,并不能真正发挥绩效管理能使战略落地及激励员工的作用。本文从绩效计划、绩效监测与沟通、绩效考核、绩效反馈与激励四个环节来为H公司重新建立完整的绩效管理体系。提出由于信息的不对称,如果不做绩效考核,那么管理者对于员工的薪酬调整、晋升、培训等决策就没有依据。在H公司的绩效管理体系的改进方案设计中,先进行了工作分析,再运用关键绩效指标方法来制定公司的绩效考评指标,并对绩效考核标准、考核权重、考核方式、考核周期、绩效沟通、绩效结果的反馈与运用都进行了重新设计,并建立了新方案的保障措施,最后对新旧绩效管理体系进行了对比,并对新的绩效管理体系进行了效果预测。

希望能对中小型制造企业构建绩效管理体系,完善人力资源职能管理,提供可借鉴的经验。

关键词: 绩效; 绩效管理; 关键绩效指标; 平衡计分卡; 信息不对称理论

Abstract

With the continuous development of market economy, the enterprise is facing unprecedented opportunities and challenges. To promotion the competitiveness is the core issue of enterprises. Human resources management is an effective tool for enterprises to establish competitive advantage. The performance management is crucial to help enterprises to establish competitive advantage.

H Company is a small and medium-sized machinery and equipment manufacturers from German. The technical level is in the high level. In company, the performance appraisal takes place of performance management and it take an examination for one year. All the employees use the same form. It is too simple, and ignores the process and didn't achieve the company strategy, motivate employees. In this paper, I used the entire step to set up a complete system, such as the performance plan, the performance monitoring and communication, the performance appraisal, the performance feedback and incentives. Put forward due to the asymmetry of information, if you don't do the performance review, so managers training for the employee's salary adjustment promotion decisions such as there is no basis. In the new system, first to analyzed the work, and then use key performance indicators method to make sure the company's performance indicators, and the performance standard, weights, appraisal method, appraisal cycle, performance communication and feedback of results and then established the safeguard measures for the new scheme. The last, compared with the old and new performance management system, and introduce the effect for new performance management system.

I hope the paper is useful for medium-sized manufacturing enterprises to build a performance management system, improve the management of human resource and provides referential experiences.

Keywords: Performance; Performance Management; Key performance indicators; Balanced Score Card; Asymmetric information theory

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和研究意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	2
第二节 研究内容和研究方法	3
一、研究内容	3
二、研究方法	3
第二章 绩效管理相关理论基础及文献综述	4
第一节 绩效管理相关理论基础	4
一、绩效的概念	4
二、绩效管理概念	5
三、绩效管理与绩效考核的关系	6
四、绩效管理的目的与作用	7
第二节 常用的绩效管理方法	8
一、目标管理法	8
二、关键绩效指标法	10
三、平衡计分卡	12
四、360 度绩效评估法	15
第三节 绩效管理与信息不对称理论	15
一、信息不对称理论	15
二、信息不对称下的绩效管理	16
第三章 H 公司绩效管理体系现状问题及分析	17
第一节 H 公司简介	17
一、H 公司的发展情况	17
二、H 公司组织架构	18

三、H 公司人员状况与特点	19
第二节 H 公司绩效管理体系现状	20
一、绩效考核指标与权重设置现状	20
二、绩效管理流程现状	21
第三节 H 公司绩效管理体系满意度调查	21
一、调查目的及意义	21
二、问卷设计的思路及调查实施	21
三、调查结果	22
第四节 H 公司绩效管理体系存在的问题	27
一、工作分析缺失	27
二、以绩效考核代替绩效管理	27
三、绩效实施过程中缺乏持续辅导与沟通	27
四、绩效考核周期及考核主体不科学	28
五、缺乏对员工进行绩效结果反馈	28
第四章 H 公司绩效管理体系改进方案	29
第一节 绩效管理体系改进原则及思路	29
一、绩效管理体系改进原则	29
二、改进思路	30
第二节 绩效管理体系改进准备	31
一、改善绩效管理环境	32
二、成立领导小组	32
三、公司战略目标的确立	32
四、工作分析	34
第三节 绩效指标设计方法及绩效指标体系的确定	36
一、绩效指标设计方法的确定	36
二、绩效指标体系的确定	36
第四节 绩效管理过程设计	41
一、绩效计划	41
二、绩效监测与沟通	41

三、绩效考核	42
四、绩效反馈与激励	44
第五章 绩效管理新方案实施可行性分析	47
第一节 实施绩效管理新方案的保障措施	47
一、组织支持	47
二、进行绩效管理体系培训	47
三、建立绩效激励机制	48
第二节 新旧绩效管理方案对比	48
第三节 绩效管理新方案实施效果预测	49
一、完善绩效管理流程	49
二、增强员工绩效管理意识	50
三、营造和谐的企业文化	50
四、规范了人力资源管理工作	50
第六章 结论	51
参考文献	52
附录 A 绩效管理体系满意度调查问卷	53
附录 B 生产经理绩效合约	55
附录 C 员工绩效考核申诉表	56
致 谢	57

CONTENTS

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research background and significance	1
1 Research background	1
2 Research significance	2
Section 2 Main content of research and methods	3
1 Main content of research	3
2 Main content of methods	3
Chapter 2 Theoretical basis and Literature review	4
Section 1 Theoretical basis	4
1 Performance	4
2 Performance management	5
3 Relations between performance management and performance evaluation	6
4 Purpose and effect on performance management	7
Section 2 The basic methods of performance management	8
1 Management of objectives	8
2 Key Performance Indicators	10
3 Balance Scored Card	12
4 360°evaluation	15
Section 3 Information asymmetry theory and performance management	15
1 Information asymmetry theory	15
2 Under the asymmetric information of performance management	16
Chapter 3 Present status and issues on performance management	17
Section 1 Introduction on H company	17
1 Situation of H company	17
2 Organization of H company	18
3 Human resources in H company	19
Section 2 Present status of performance management	20
1 Indicators of performance appraisal	20
2 Process of performance management	21

Section 3 Satisfaction survey on performance management	21
1 Purpose and significance.....	21
2 General ideas on design and implementation.....	21
3 Result of survey.....	22
Section 4 Issues on performance management	27
1 The lack of job analysis.....	27
2 The performance appraisal takes place of performance management.....	27
3 Lack of sustained communication in performance implementation.....	27
4 Performance appraisal cycle is not scientific.....	28
5 The performance of employees in the lack of feedback.....	28
Chapter 4 Performance management system improvement program in H company	29
Section 1 Performance management system to improve the principles and ideas	29
1 The improve principles.....	29
2 The improve ideas.....	30
Section 2 Performance management system improvement	31
1 To improve performance management environment.....	32
2 Set up a leading group.....	32
3 The establishment of the company strategic objectives.....	32
3 Job Analysis.....	34
Section 3 Performance indicators design method and the determination of performance indicators system	36
1 The determination of design method of performance indicators.....	36
2 The determination of performance indicators system.....	36
Section 4 Performance management process design	41
1 Performance plan.....	41
2 Performance monitoring and communication.....	41
3 Performance appraisal.....	42
4 Performance feedback and incentives.....	44
Chapter 5 The implementation of performance management of the new scheme feasibility analysis	47

Section 1 The implementation of performance management on safeguard measures of the new project	47
1 Organizational support	47
2 Performance management system training	47
3 Set up performance incentives	48
Section 2 The old and new performance management scheme comparison ..	48
Section 3 New performance management plan implementation effect prediction	49
1 Improve the performance management process	49
2 Strengthen the consciousness of employee performance management	50
3 Improve performance evaluation	50
4 Create a harmonious corporate culture	50
6 Conclusions	51
References	52
Appendix A performance management system satisfaction survey ..	53
Appendix B production manager performance of the contract	55
Appendix C appeal employees performance appraisal table	56
Acknowledge	57

第一章 绪论

第一节 研究背景和研究意义

一、研究背景

中小型制造业是我国经济发展和腾飞的重要力量，促进中小型制造业快速稳定的发展是把握我国经济命脉的重要途径之一。近年来，中小型制造业发展迅速，并逐步完成企业体制改革，绩效管理的办法也被引入了企业管理机制之中。但是目前，不少中小型制造业在绩效管理上存在诸多误区，例如：概念不清，将绩效考核同绩效管理等同了起来，难以发挥绩效管理应有的作用；绩效指标设置不合理，过高的指标让员工望而止步、心生埋怨，而过低的指标又无法调动员工的积极性，让员工失去工作激情。中小型制造业绩效管理存在主要的问题如下：

1. 绩效管理意识不足

目前很多中小型制造业都是用绩效考核的结果作为员工的薪资、奖金和职位升降的依据，简单地用绩效考核取代了绩效管理，忽视了绩效管理的重要性。而绩效考核在很多人眼中，也只被简单地视为了一种奖惩的手段。他们大都认为绩效考核就是对员工的筛选：淘汰不合格的员工、奖赏优秀的员工。这种看法虽然有一定依据，但实际上却是片面的。绩效考核的目的是为了提升员工的个人绩效和企业的整体绩效，属于绩效管理中重要的一环。

2. 指标设置不合理

设置绩效指标一直是绩效考核中一个重要难题。在实际中，很多中小型制造企业在考核指标的设置上或多或少地存在着偏差。指标设立过于简单便是其中一个较为常见的问题；评估的指标没能具体量化，评估结果缺乏合适的比例控制也是常见的问题。然而在绩效管理的过程中，应该将关键业绩指标放在要位，并针对不同人员制定不同的考核指标，将员工的行为同组织战略的目标结合起来。

3. 上下级之间缺乏沟通

上下级之间沟通不够有效直接，是上级下级对实际工作目标产生偏差的主因。绩效沟通和及时反馈是保证工作按计划开展，实时修正偏差的有力措施。在

员工实施绩效计划的过程中，及时与其进行沟通，可以实时了解其执行的情况，并在第一时间对其进行分析辅导。这样可以预控各种影响绩效目标完成的因素。确保绩效目标最终实现。

4. 对主体角色认识错位

中小型制造业一部分高层管理者普遍认为绩效管理是属于人力资源部管辖的事，一切都应该由人力资源部来做。他们只是对绩效管理作一个简单的原则性的指示，然后将剩下的事情全部交付了人力资源部，之后绩效管理做得好或者不好都是人力资源部的责任。这其实是一种认识上的误区。虽然，人力资源部门对绩效管理工作负有直接责任。但这并不意味着所有绩效管理工作都应该由人力资源部来做，而应是由高层管理者督导，各部门共同协调完成的工作。

我国中小型制造企业在绩效管理上或多或少存在着问题。企业要想生存并有所发展就要求中小型制造企业尽快摆脱绩效考核的认识误区。企业应将绩效管理作为企业管理的一种有效手段，认真对待绩效管理，结合目标设定和自我管理，建立健全绩效考核评价体系。科学合理设置绩效考核指标，尽力减除减少考核误差。职能开发考核与业绩考核双管齐下，不再只盯一处，而是多方面全方位综合评估。如此才能真正发挥出绩效管理的功能及作用，最终实现企业层面、部门层面和个人层面上的利益最大化。

二、研究意义

H 公司是一家在行业中处于领先地位的机械设备制造厂,公司 101 人,主要生产真空浇注设备、真空滤油机、气相干燥设备等并且为广大用户提供售后服务。目前公司绩效考核等同于绩效管理,采取一年一考核且全员都用同一份绩效考核表。绩效考核指标设置、权重不合理,标准模糊,导致绩效考核实际激励效果不大。员工认为年度绩效考核只是形式主义。通过本文的研究,希望达到以下目的:

1. 通过对 H 公司目前绩效管理体系的分析,提出问题,设计改进方案,完善公司绩效管理体系;
2. 通过绩效管理体系的改进将企业战略落地,并将绩效结果真正的运用起来,起到员工激励的作用。

第二节 研究内容和研究方法

一、研究内容

本文把 H 公司作为研究对象，结合绩效管理理论知识，针对公司目前绩效管理体系的现状，从公司的战略出发，为公司设计出一套基于绩效计划、绩效监测与沟通、绩效考核、绩效反馈与激励四个环节的绩效管理体系。全文具体分为六章。

第一章为绪论。阐明研究背景，介绍中国中小型制造行业概况，中小型制造企业行业绩效管理面临的问题；阐述本文研究意义、研究内容和研究方法。

第二章为绩效管理相关理论基础及文献综述。介绍了绩效、绩效管理的内容，提出绩效管理与绩效考核的关系与区别，详细的阐述了几种常用绩效管理方法，最后介绍了信息不对称理论，提出了信息不对称下的绩效管理。

第三章为 H 公司绩效管理体系现状与问题分析。介绍了 H 公司情况、人力资源情况及 H 公司绩效管理体系现状，对现有绩效管理体系进行了满意度调查，分析存在的问题。

第四章为 H 公司绩效管理体系改进方案。探讨绩效管理方案改进的原则和思路，按绩效管理四大环节设计了绩效管理体系，并且将绩效结果多方面运用。

第五章为绩效管理新方案实施可能性分析。提出了绩效管理新方案的保障措施，并对新旧绩效管理方案进行对比，最后对新方案进行实施效果预测。

第六章为结论部分。阐明研究成果、系统局限性及改进方向。

二、研究方法

本文在研究分析过程中，主要运用了理论联系实际法、问卷调查法、访谈法、案例分析法及资料调阅法。

第二章 绩效管理相关理论基础及文献综述

第一节 绩效管理相关理论基础

一、绩效的概念

绩效是指那些经过评价的工作行为、表现及其结果。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况。对个人而言，绩效就是上级、下级以及同事等对其工作状况的评价。

绩效目前有三种观点：一种观点认为绩效是结果，例如，所谓绩效是指反映的是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果；一种观点则认为绩效是行为，例如，绩效是与一个人在其中工作的组织或组织的目标有关的一组行为；第三种观点则认为绩效=做了什么+能做什么，即潜能论。

而全面的绩效观点应该结合以上观点，绩效是由人的潜能（素质）、潜能发挥（行为）、潜能发挥效果（结果）共同作用的过程^[1]。

企业绩效指的是企业管理活动的效果和效率。企业绩效包含两层意思，一个是组织绩效，就是组织最终运营管理的成果；一个是个人绩效，就是个人是否按照规则去做事^[3]。组织绩效和个人绩效之间并不是孤立的。详细见图 2-1 组织绩效和个人绩效关系。

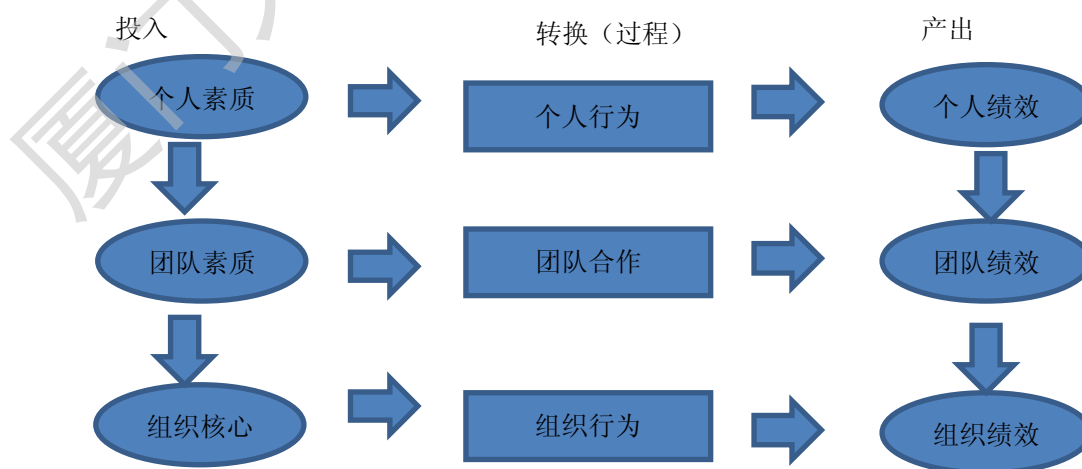


图 2-1 组织绩效和个人绩效关系图

资料来源：徐芳.团队绩效测评技术与实践[M]. 北京：中国人民大学出版社，2003.

二、绩效管理概念

绩效管理是一个包括绩效计划、绩效辅导与沟通、绩效考评、绩效反馈与激励的一个循环体系，旨在驱动组织成员创造高绩效，并不断发现企业经营管理问题，提出解决方案^[1]。企业的绩效管理在实行的时候通常分为以下几个步骤。

绩效计划是关于工作目的和工作标准的契约，是绩效双方在充分沟通的基础上就绩效目标和标准达成的一致认识，是对企业战略目标的细化与分解，是战略目标落实且得以实现的主要手段。绩效计划包括绩效目标和工作计划。绩效计划制定的关键就是绩效指标体系的构建。绩效指标体系的构建应遵循 SMART 原则，即明确具体的 (Specific)、可衡量的 (Measurable)、可达到的 (Attainable)、相关的 (Relevant)、有时限的 (Time-Table)。

绩效辅导与沟通是指管理者与员工讨论有关工作进展情况，潜在的障碍和问题，解决问题的办法措施，员工取得的成绩以及存在的问题，管理者如何帮助员工的过程。它贯穿于整个绩效管理过程，不是仅仅在开始，也不是仅仅在结束，而是贯穿于绩效管理的始终。绩效辅导与沟通的作用在于能够前瞻性地发现问题并在问题出现之前解决，还在于能把管理者与员工紧密联系在一起，管理者与员工经常性就存在和可能存在的问题进行讨论，共同解决问题，排除障碍，达到共同进步和共同提高，实现高绩效的目的。绩效辅导与沟通还有利于建立管理者与员工良好的工作关系。

绩效考核就是对员工在一个既定时期内对组织的贡献（绩效行为或结果）进行客观评价与衡量。绩效考核是绩效管理重要的组成部分，所反映的是过去的绩效。绩效考核包括组织考核与员工考核，组织考核的结果与员工个人考核的结果是紧密相关的。绩效考核的目的不仅仅是为了给出一个分数，更重要的是通过充分的沟通，使得组织或者员工进行目的性更强的绩效改进。绩效考核是针对企业中每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。它是企业人事管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。绩效考核的目的是通过考核提高每个个体的效率，最终实现企业的目标。绩效考核是现代组织不可或缺的管理工具。它是一种周期性检讨与评估员工工作表现的管理系统，是指主管或相关人员对员工的工作做系统的评价。有效的绩效考核，不仅能确定每位员工对组织的贡献或不足，更可在整体上对人力资源的管理提供决定性的评估资料，从而可以改善组织的反

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