

学校编码：10384

学号：17920101151032



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕士学位论文

RX 公司绩效管理体系改进研究

The Research on Performance Management  
System of RX Company

钟冬梅

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：2013 年 04 月

论文答辩日期：2013 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2013 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 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

绩效管理(PM)是企业人力资源的一个核心部分,其在企业的生产和经营发展过程中具有举足轻重的作用。但同时它又是人力资源管理中最难的一个问题。由于我国许多企业中普遍存在着战略与绩效脱节、绩效指标体系不健全、将绩效管理等同于绩效考核等问题,如果这些问题不能得到妥善的解决,不但会给企业的人力资源问题带来障碍,而且势必会给企业的经营管理等涉及企业发展等重大问题带来不可忽视的隐患。

基于上述诸多原因,本文将在绩效管理社会实践的基础上,结合RX公司绩效管理的现状,运用现代绩效管理理论,并在前人相关研究的基础上,提出了以KPI为核心的RX公司绩效管理方案设计思路,为RX公司的企业的经营管理、人力资源发展等方面提供一个可供借鉴的有效思路。

首先,论文对绩效管理的含义、绩效管理的发展历程与绩效管理的工具进行了介绍,通过上述几个方面的探讨比较系统的明确绩效管理的重要意义和理论基础;其次,文中对RX公司绩效管理的现状进行了阐述,并对存在问题进行了分析,在此基础上,通过对绩效管理和绩效考核两者的重要结合点—关键绩效指标(KPI)的分析,对RX公司关键指标体系及整体方案进行了构建与完善。构建的指标体系具有系统性、全面性、可衡量性等重要特点,同时对绩效管理实施过程的各个阶段的要求进行了优化,特别是绩效面谈、反馈、申诉等环节作了明确而细致的要求;最后,文章在研究分析的基础上,提出了RX公司的绩效管理优化方案实施的保障措施:完善绩效管理的组织机构;增强绩效管理的宣传力度;加强绩效管理的培训工作;建立绩效考核的申诉及反馈程序。

关键词:绩效管理; KPI; 改进

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

Performance management (PM) is a core component of the enterprise human resource management, playing an important role in the business production and development. But it is also the most difficult problem in the human resource management simultaneously. Because many enterprises generally have management problems in China, such as separation between strategy and performance, imperfection of performance indicator system and taking PM as performance appraisal (PA), and if unable to be solve properly, those problems will bring not only an obstacle to the enterprise human resource management but also serious hidden troubles to the business operation, management and other significant matters related to the enterprise development.

In view of the foregoing reasons, this thesis is based on the social practice of PM and combines the current situation of PM of RX Company. It adopts the modern PM theory, and on the basis of relevant research of predecessors, puts forward design idea of PM project of RX Company with key performance indicator (KPI) as the core. The design idea will provide an effective thought available for reference to the business operating management and human resource development of RX Company.

First, this thesis introduces the definition, history and tools of PM, and it indicates the significance and theoretical basis of PM through the investigation on the aforementioned aspects systematically; secondly, this thesis sets forth the present situation of PM of RX Company and analyzes existing problems. On this basis, it constructs and perfects the key indicator system and overall plan of RX Company by analyzing KPI-the important combination point of PM and PA. The constructed indicator system has important characteristics of systematization, comprehensiveness and measurability, and optimizes the requirements at each stage of PM implementation process, especially setting clear and detailed requirements at interview, feedback and appeal steps; finally, on the basis of research and analysis, this thesis advances guarantee measures for implementation of PM optimization project of RX Company: perfecting organization of PM, enhancing publicity of PM,

strengthening training of PM and establishing appeal and feedback processes of PM.

**Key Words:** Performance Management; KPI; Improvement

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 序论</b> .....	1
<b>第一节 选题背景及意义</b> .....	1
一、选题背景.....	1
二、选题意义.....	2
<b>第二节 研究内容</b> .....	2
<b>第三节 研究思路与方法</b> .....	3
一、研究思路.....	3
二、研究方法.....	4
<b>第二章 绩效管理国内外研究现状及相关理论</b> .....	6
<b>第一节 绩效管理相关理论</b> .....	6
一、绩效管理相关概念界定.....	6
二、绩效管理特点及方法.....	8
<b>第二节 绩效管理国内外研究现状</b> .....	14
一、国外绩效管理研究现状.....	14
二、国内绩效管理研究现状.....	14
<b>第三章 RX 公司绩效管理现状及存在问题分析</b> .....	16
<b>第一节 RX 公司基本情况</b> .....	16
一、公司简介及组织机构.....	16
二、人员状况及特点.....	17
<b>第二节 RX 公司绩效管理现状</b> .....	20
<b>第三节 RX 公司绩效管理存在问题及原因分析</b> .....	23
一、以绩效考核代替绩效管理.....	23
二、绩效指标体系不科学.....	23
三、考核评分主观性较强.....	24
四、沟通反馈与申诉机制流于形式.....	24

<b>第四章 RX 公司绩效管理的改进方案</b> .....	<b>25</b>
<b>第一节 改进方案的设计目标和思路</b> .....	<b>25</b>
一、改进方案的设计目标.....	25
二、改进方案的设计思路.....	26
<b>第二节 绩效指标体系的优化</b> .....	<b>27</b>
一、指标体系选取原则.....	27
二、绩效指标的确定.....	28
<b>第三节 绩效管理实施体系的改进</b> .....	<b>42</b>
一、绩效计划.....	42
二、绩效实施.....	43
三、绩效考核.....	44
四、绩效反馈和面谈.....	46
五、考核结果的应用.....	48
<b>第五章 RX 公司绩效管理改进方案的保障措施及实施效果评估</b> ..	<b>51</b>
<b>第一节 保障措施</b> .....	<b>51</b>
一、完善绩效管理的组织机构.....	51
二、加大绩效管理的宣传力度.....	51
三、加强绩效管理的培训工作.....	51
四、建立绩效管理的申斥及反馈程序.....	52
<b>第二节 实施效果评估</b> .....	<b>52</b>
<b>第六章 结论</b> .....	<b>54</b>
<b>第一节 结论</b> .....	<b>54</b>
<b>第二节 展望与不足</b> .....	<b>55</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>56</b>
<b>致谢</b> .....	<b>58</b>

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction.</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 The Background and Significance</b>	<b>1</b>
1、 The background	1
2、 The significance	2
<b>Section 2 Research Content</b>	<b>2</b>
<b>Section 3 The Research Idea and Method</b>	<b>3</b>
1、 The research idea	3
2、 The research method	4
<b>Chapter 2 Current Domestic and Oversea Research Situation and Related Theories of PM</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 Related Theories of PM</b>	<b>6</b>
1、 Related concept definition	6
2、 Characteristics and methods	8
<b>Section 2 Current Domestic and Oversea Research Situation of PM</b>	<b>14</b>
1、 Current oversea research situation	14
2、 Current domestic research situation	14
<b>Chapter 3 Current Situation and Existing-problem Analysis of PM of RX Company</b>	<b>16</b>
<b>Section 1 RX Company's Basic Information</b>	<b>16</b>
1、 Company profile and organization	16
2、 Personnel status and characteristics	17
<b>Section 2 Current Situation of PM of RX Company</b>	<b>20</b>
<b>Section 3 Existing Problems and Reason Analysis of PM of RX Company</b>	<b>23</b>
1、 Performance appraisal replacing PM	23
2、 Performance indicator system unscientific	23
3、 Performance appraisal subjective	24
4、 Communication, Feedback and appeal mechanism formalistic	24
<b>Chapter 4 Improvement Project of PM of RX Company</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 Design Objective and Idea of Improvement Project</b>	<b>25</b>
1、 Design objective of improvement project	25

2、 Design idea of improvement project.. .....	26
<b>Section 2 Optimization of Performance Indicator System .. .....</b>	<b>27</b>
1、 Selecting principle of indicator system.. .....	27
2、 Determination of performance indicator.. .....	28
<b>Section 3 Improvement of PM Implementation System .. .....</b>	<b>42</b>
1、 Performance plan.. .....	42
2、 Performance implementation.. .....	43
3、 Performance appraisal .. .....	44
4、 Performance feedback and interview .. .....	46
5、 Application of appraisal result .. .....	48
<b>Chapter 5 Guarantee Measures and Implementation Effect</b>	
<b>Evaluation of PM Improvement Project of RX Company .....</b>	<b>51</b>
<b>Section 1 Guarantee Measures .. .....</b>	<b>51</b>
1、 Perfecting organization of PM.. .....	51
2、 Enhancing publicity of PM.. .....	51
3、 Strengthening training of PM.. .....	51
4、 Establishing appeal and feedback processes of PM.. .....	52
<b>Section 2 Implementation Effect Evaluation .. .....</b>	<b>52</b>
<b>Chapter 6 Conclusions.....</b>	<b>54</b>
<b>Section 1 Conclusions .. .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 2 Prospect and defects.. .....</b>	<b>55</b>
<b>References .....</b>	<b>56</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>58</b>

## 第一章 序论

### 第一节 选题背景及意义

#### 一、选题背景

改革开放 30 年以来，火力发电一直是中国电力发展的主力军。近年来，重工业用电需求拉动发电量持续增长，但由于受煤炭价格不断上涨、发电利用效率低下等因素的影响，使得我国火力发电企业遇到了相当严重的困难，出现“增收不增利”甚至“越发越亏”的现象。虽然这两年以来，由于世界经济形势的下滑等因素影响，煤炭供需形势出现了近年来少有的宽松局面，重点合同电煤与市场煤价差明显缩小，电力企业经营状况有所改善。中电联秘书长王志轩表示，今年以来发电企业经营状况有所改善，近几个月来中国电投、华能、大唐、华电、国电等五大电力集团火电业务开始盈利，五大电力集团总体盈利情况好于去年，但火电业务今年累计仍亏 81 亿元<sup>①</sup>。

从长远来看，价格原因仍会使得煤炭资源保持一种相对稀缺的资源特征。虽然我国煤炭总体丰富，但火电、钢铁等大型企业的用煤量需求也日益加大，所以电力偏紧的资源特征决定了在今后相当长一段时间内，火力发电行业经营困难的局面还将持续一段较长的时间。

因为受国家政策（如：国务院办公厅关于深化电煤市场化改革的指导意见）和市场环境等多因素影响，整个发电行业面临巨大的压力，各发电企业为了实现盈利能力，也都在压缩成本，提升内部管理水平和工作效率。而提升工作效率最好的办法之一是实行绩效管理。如何让员工产生高效的生产力，这跟公司实行的绩效管理政策密切相关，但绩效管理又是人力资源管理的一个难点问题。同时又因为大多的企业的绩效考核在实际操作中暴露出了许多问题，又大大降低了绩效考核的有效性。因此，正确分析和绩效管理中存在的问题，积极探讨、寻求和建立有效的绩效管理体系，对于企业提高管理水平、压缩成本和提升员工工作效率有很大的促进作用，是企业发展中必不可少的一个管理工具。

---

<sup>①</sup> 华电福建公司网站 <http://www.chd.com.cn/>

## 二、选题意义

RX 集团是中国华电集团福建公司下属单位，公司主营业务为能源基础产业和工业服务业二大产业。能源基础产业有一火电二水电 3 家子公司，工业服务业有工业物业、电力技术服务、电力贸易、煤场发运等 7 家子公司。由于国内整个火电企业遭遇着亏损的境遇，使得原本费用开支充裕的各发电企业也必须紧衣缩食，但服务标准却不能降低。外部经营环境使得 RX 集团原本经营状况良好的工业服务业的经营压力变得非常大。为了顺应客户单位内部管理的改变，RX 集团也必须尽快适应其变化。为此，RX 集团提出了细化工作标准，提高工作效率，提升服务品质的要求。这就要求 RX 集团必须摒弃过去国有企业不紧不慢的工作节奏，从而换上高效、快速的工作作风。

为了迎接工作挑战，RX 集团准备重新梳理、优化绩效管理体系，重新打造一套适合目前公司发展的绩效管理体系，同时建立配套的激励机制，提高员工的工作积极性，推进管理创新、流程再造，从而实现公司管理上追求卓越，经营发展上完成董事会下达的目标。

基于上述目的的考虑，本文基于对绩效管理理论的分析，结合 RX 集团的生产经营特点，探索了建立关键业绩指标和目标管理指标相结合的绩效指标体系，并注重改进绩效管理实施过程中的各个环节，加强绩效考核结果应用的整体改进方案，促进 RX 集团管理水平的全面升级，并为最终实现企业经营发展和战略目标奠定基础。

## 第二节 研究内容

在综述国外绩效管理相关文献基础上，文章分六章对 RX 集团公司绩效管理体系改进进行了研究，其主要内容包括：

第1章为序论。本章简要介绍本文的选题背景，提出本文选题的意义，并在对国内火电业今后如何提高竞争与赢利能力大环境要求下如何提升内部效率的基础上，对 RX 集团公司当前面临的经营形势及将要开展绩效管理体系改进优化的情况进行了分析与介绍。另外介绍了文章的研究思路、方法和文章的研究内容。

第2章为绩效管理的国内外研究现状及相关理论。本章节里面，本章主要侧



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