

学校编码: 10384

学 号: 17920121150581



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

JD 供电公司中层干部绩效管理研究

A Research on Middle Manager's Performance
Management in JD Power Supply Company

蔡进发

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 2 月

论文答辩时间: 2015 年 4 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 4 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

企业以人为本，人是企业可支配资源的最核心要素，也最具有潜力和可塑性。中层管理人员是企业人力资源的核心层，起着承上启下的纽带作用，在企业运营体系中，是企业价值增值的主要贡献者，也是企业政令畅通的衔接者，至关重要。研究中层管理者绩效评价对于企业发展，特别是公共服务型企业具有重要的意义。

JD 市供电公司是一家承担 JD 市行政辖区供电任务的电网公司，属公共服务行业。目前，JD 公司实行绩效考核的模式，在实际操作中注重考核的形式，只在年终组织中层干部述职，中层干部的业绩考评缺乏量化的指标体系，主要依靠上级领导日常接触印象打分，无法全面真实反映中层干部的绩效贡献。从指标管理看，每年 JD 公司上级单位下达一套绩效指标体系，该体系以目标管理为基础，按照专业职能要求，分解出庞大指标库，而 JD 公司只将上级绩效指标逐一分解至部门，没有实行岗位分级管理，无法及时向中层干部传递绩效指标管理的压力；JD 公司忽视企业发展的战略导向，指标体系较为松散，缺乏内部逻辑联系，出现部分部门各自为政，导致指标间冲突；同时在实际运行中发现，由于绩效管理认识片面性，诸如不重视绩效计划、绩效辅导、绩效反馈及绩效结果应用，绩效指标体系本身的不合理性，以及考评机制设计的不足，导致不同程度挫伤中层管理者的积极性。

本文通过研究 JD 公司中层干部绩效评价模式和激励机制，开展大量访谈、问卷调查，发现 JD 公司存在企业战略与绩效管理的对接，绩效指标的合理性、绩效管理流程完整性及绩效沟通有效性等问题和不足。针对现有问题，笔者尝试以平衡计分卡、绩效管理实施流程等理论为支撑，提出重构中层干部绩效管理优化方案，力求为提高该公司中层干部管理绩效作出贡献。

关键词：供电公司；中层干部；绩效考评

Abstract

Enterprise is people-oriented. The human resources are the core elements of enterprise disposable resources, and also one of the most potential and plasticity. Middle management who plays a linking role, is the core of human resource, and the enterprise values of the main contributors. Study of middle managers performance evaluation for enterprise development, especially the public service-oriented enterprise has the vital significance.

JD Power Supply Company is a power grid company that responsible for JD city. In practice, JD Company only pays attention to the form of performance appraisal, and the performance appraisal of middle-level cadres lacks of quantitative index system. At present, JD Company implements the performance appraisal model. In practice, it pays attention to the form of examination; the middle-level manager report on activities only at the year-end, the middle-level achievement evaluation system is lack of quantitative index. The system makes scores mainly by the superior leaders' daily impressions on the middle-levels, which cannot fully reflect the performance of the contribution. Observe from indicator management, the superior makes performance indicator system to JD Company every year, and it separates a massive indicator database according to specialty functional requirements on the basis of target management. However, the JD Company only allocates the performance indicator to each department, the middle-levels are unable to receive the stress of the performance indicator management, since there is no hierarchical managing system. JD ignores the development of the enterprise strategic orientation, and the index system is relatively loose, which lacks of internal logical connection. On the other hand, in the absence of a comprehensive understanding of performance management requirements, JD company failed to take the performance plan and coaching, neither applied the performance feedback and results application. Because of the defects in the performance management system, it has been leading to the decrease of the middle-level cadres work enthusiasm.

In order to solve the above problem, the author carried out a large number of investigation and study. The study found that JD company performance management problems are mainly 3 aspects, Including the bad cadre performance management,

uncomplete performance rules, unhealthy culture, etc. Aiming at the existing problems, which the author in this paper has been tried to solve, it is very important to study and application the theory and knowledge, including the balanced scorecard and the performance management process, etc. Focusing on the perfect rules of performance technology, this paper puts forward JD company performance optimization scheme, its purpose is to improve the corresponding contribution to the JD company middle-level cadre management.

Keywords: power supply company; middle-level cadres; performance evaluation

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的和意义	1
第三节 研究内容、方法及框架	2
第二章 相关理论依据	5
第一节 绩效理论概述	5
第二节 绩效管理与绩效考评的异同	9
第三节 常用绩效管理工具	11
第四节 绩效考核内容	18
第三章 JD 公司中层干部绩效管理的现状分析	21
第一节 JD 公司情况简介	21
第二节 JD 公司绩效管理现状	23
第三节 JD 公司绩效管理问题分析	25
第四章 JD 公司中层干部绩效管理体系重构	31
第一节 重构思路与原则	31
第二节 公司平衡计分卡指标设计	32
第三节 中层干部绩效指标构建	45
第四节 绩效管理流程具体实施	49
第五章 实施保障与预期效果	61
第一节 基础保障	61
第二节 预期效果	63
第六章 结 论	65
附 录	67
参考文献	72
致 谢	73

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research background	1
Session 2 Research motivation	1
Session 3 Research content, method and framework	2
Chapter Two Related Theory Research.....	5
Session 1 Introduction of Performance	5
Session 2 Performance manangement and assessment.....	9
Session 3 Tools of performance management	11
Session 4 Assessment content of the manager	18
Chapter Three Analysis Of The Status Quo	21
Session 1 Introduction of JD company	21
Session 2 Status quo of JD's performance assessment.....	23
Session 3 Analysis of JD's performance assessment	25
Chapter Four Middle Managers Performance Re-design	31
Session 1 Thinking and frame of the re-design	31
Session 2 Re-design of the company Performance indexes	32
Session 3 Re-design of the middle managers performance indexes.....	45
Session 4 Re-design of the performance manangement process.....	49
Chapter Five Perform Evaluation.....	61
Session 1 Safeguard measures.....	61
Session 2 Comparative analysis	63
Chapter Six Conclusions	65
References	67
Appendix.....	72
Acknowledgments	73

第一章 绪论

绩效管理是企业实现持续健康发展的重要基础,依托良性的绩效管理机制,才有利于激发员工积极性,才能提高企业绩效,推进企业平稳发展。中层管理者是企业管理体系的组织联结点与沟通纽带,研究并激发这一群体的管理绩效将有益于提高企业的核心竞争力,适应当代供电企业发展的需要。

第一节 研究背景

自 1999 年起国家实施“两改一同价”政策,将县级电网一并收归国家电网或南方电网统一经营管理。我国电力行业正处于从垄断向竞争转变的过渡期间,对电力企业内部管理,包括绩效管理提出很高的要求。^[1]2007 年,JD 市供电公司完成股份制改造,并正式纳入国家电网公司管理。

自 2009 年起,根据上级单位下达的年度绩效指标体系,JD 公司推行绩效指标的管理,但主要是将指标分解到职能部门,由指标主管部门负责指标归口管理工作,指标执行情况与部门组织绩效部分关联,但指标完成结果并不与干部综合考评关联,干部的业绩表现主要通过工作总结形式体现,指导性与公正性不强。由于组织绩效指标与中层干部绩效不相关,弱化了中层干部提升绩效指标的能动性,同时,在对中层干部的绩效考评中工作态度、能力等指标流于形式,也带来一些问题,甚至部分负面效应。

第二节 研究的目的是和意义

十八届全国人大政府工作报告指出,当前新的经济形势对于国企提出更加严峻的考验,要求国企作出变革。电力企业作为重要的央企之一,既承担着公共服务的重要职能,又承担着国企保值增值的经济责任,加强自身管理,提高经营效益,任重道远。面对外部经济的考验,经济组织必须通过强化自身管理水平,包括完善绩效制度,才能通过不断地激励员工,才能突破绩效瓶颈,实现企业转型升级。对于电力企业而言,绩效管理仍处于初期的探索阶段,特别是涉及中层干部的评价体系,仍不成熟,在具体考核方式、方法上,仍有许多改善空间。

建立一套相对完善、有效的中层干部评价体系，对于激励中层干部、提高企业整体执行力具有十分重要的意义。主要作用体现在：一方面，建立一套评价体系，能够相对公平地衡量中层管理者的主观努力程度及对企业的贡献，进而为中层管理者的评价提供依据；一方面，能够为设计中层管者的素质培训提供依据来源，做到因人而异地拟定培训计划，并结合职业生涯规划，给予发展通道和个人成长的引导；同时，有利于对中层管理者的选拔和任用提供客观参考，引导中层管理者按照组织的要求着力提高绩效、促进工作转型及管理创新。

总之，本文希望通过思考、剖析中层干部绩效评价存在的问题，结合现代管理理论，对现有绩效评价体系提出优化方案，目的在于充分调动中层管理者的积极性，促进公司综合业绩目标的实现。

第三节 研究内容、方法及框架

一、研究内容

本文力求系统分析 JD 公司中层干部的绩效考核情况及存在问题，并结合企业实际，运用相关的管理知识，针对现有中层干部考评机制提出优化方案。

首先，系统总结比较国内外有关绩效管理研究的理论成果，为本文做好理论基础铺垫。

其次，结合前期开展的访谈调查、问卷调查，以绩效管理相关理论为依据，分析 JD 企业中层干部的构成、素质要求，剖析现有中层干部综合考核中存在的问题和不足，并深入分析问题成因。

第三，在问题分析的基础上，借鉴相关成功经验及企业实际情况，提出中层干部绩效管理优化方案。

最后，对构建制度应用的保障体系作论述，并比较新旧方案的优劣，提出新方案起到的积极作用及预期效果。

二、研究方法

本文采用案例分析法、问卷调查法及战略环境分析方法（如 SWOT）、绩效管理相关工具（平衡计分卡）等方法，对 JD 公司现有中层干部绩效管理体系进行系统分析研究，力求发现问题、寻找对策，提出完善方案。

三、研究框架

本文共分六个章节。

第一章是绪论，主要围绕研究的课题，做总体介绍。

第二章是相关理论成果介绍，包括与本课题相关联的绩效管理与考核方法，及目前有关研究既有成果的整理说明。

第三章介绍 JD 公司中层干部绩效管理的现状分析情况，从 JD 公司总体概况，至中层干部构成，以及对中层干部的素质要求等，并结合调查研究的成果，系统剖析 JD 公司中层干部绩效考核存在的问题。

第四章是对 JD 供电公司中层干部绩效管理体系进行优化设计，在现有考评框架体系基础上，从考评内容、考核方式、考核实施、考评应用等方面提出优化方案，并分别进行详细说明。

第五章主要是新的绩效评价体系需要相应的保障措施加以支撑，并介绍新方案实施的预期效果。

第六章，是本文的最后总结部分，对全文进行概括性归纳总结。

具体论文结构如图 1-1。

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫