

学校编码：10384

分类号____密级____

学 号：17920121150843

UDC____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

三星电脑公司客户品质部绩效管理的优化

Improvement of Performance Management for Customer Quality

Department of Samsung Computer Company

邵正凯

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2015 年 2 月

论文答辩日期：2015 年 3 月

学位授予日期：2015 年 6 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2015 年 3 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

随着智能手机的出现和快速发展，个人电脑的前景越来越令人堪忧，从 2010 年开始，已经出现持续大幅度下滑的现象。最近两年内，不少知名的个人电脑厂商纷纷宣布退出 PC 市场，进一步加剧了个人电脑行业的动荡。三星电脑公司希望能尽快提升竞争优势、加快战略转型，而陈旧的绩效管理阻碍了这一目标的实现。

本文首先介绍了绩效管理的相关理论知识，然后分析绩效管理各阶段的作用，再以理论结合实际为基础，进一步分析三星电脑公司客户品质部门的绩效管理现状，最后分析得出三星电脑公司客户品质部门绩效管理中存在的问题。此外，笔者结合了个人电脑行业的特点和工作经验，从绩效管理的七个阶段提出了三星电脑公司客户品质部门绩效管理的优化方案，最终得出本文的相关结论。

本文虽然以三星电脑公司客户品质部为研究对象，但是在品质部、三星电脑公司、甚至三星集团也有类似的绩效管理的问题。虽然本文只提出了三星电脑客户品质部绩效管理的优化方案，但是三星电脑公司或者有类似背景的公司也可以借鉴。

关键词：绩效管理；客户品质；三星公司

Abstract

With the invention of smart phones, more and more people think the prospect of the personal computer is becoming worse and worse, for the development of smart phone has been growing faster and faster. In the last a few years, many well-known PC manufacturers have decided to withdraw from the PC industry and this has made the personal computer industry becoming more and more volatile. Now Samsung Computer Company is under such unstable situation, how can it be more competitive? I think the improvement of performance management of the company is particularly important.

At the beginning of this article, the author introduces the related theory knowledge of performance management. Then the writer analyzes the role of each state of performance management. Base on theory combined with the actual, the author analyzes the problems of the performance management of Samsung Computer Company Customer Quality Department. The author used lots of theoretical knowledge and my own working experience during this study. This paper focuses on the seven stages of performance management. The author proposed the improvement of the performance management and several conclusions at the end of this article.

This thesis takes Samsung Computer Company Customer Quality Department as the object to research and study, but many of the issues can be found in quality department or even in the big Samsung Group. This paper not only just put forward improvement of performance management for Samsung Computer Company Customer Quality Department, but also will be very useful for Samsung Computer Company or other similar background companies.

Keywords: Performance Management; Customer Quality; Samsung

目 录

第一章 前 言	1
第一节 研究的背景、问题和目的	1
第二节 研究的主要内容及结构	2
第二章 绩效管理的理论基础	4
第一节 绩效、绩效管理的定义	4
第二节 绩效管理的流程	6
第三节 绩效管理的常用方法	8
第三章 三星电脑公司客户品质部绩效管理现状分析	14
第一节 三星集团、三星电脑公司概况	14
第二节 三星电脑公司客户品质部绩效管理的现状	20
第三节 三星电脑公司客户品质部绩效管理存在问题的研究	24
第四章 三星电脑公司客户品质部绩效管理的优化	30
第一节 三星电脑公司客户品质部绩效管理优化的目的和原则	30
第二节 三星电脑公司客户品质部绩效管理的优化方案	32
第三节 三星电脑公司客户品质部绩效管理优化方案的实施	40
第五章 本文主要结论	44
参考文献	46
附 录	47
致 谢	49

Contents

Chapter One Introduction	1
Section 1 Research Background & Purpose	1
Section 2 Research Contexts and Structure	2
Chapter Two Theory of Performance Management	4
Section 1 Concept of Performance & Performance Management	4
Section 2 Process of Performance Management	6
Section 3 General Methods of Performance Management	8
Chapter Three Analysis of Performance Management for Samsung Computer Customer Quality Department	14
Section 1 Introduction of Samsung Group & Samsung Computer Company	14
Section 2 Summary of Performance Management for Samsung Computer Company Quality Department	20
Section 3 Research of the Problem of Performance Management for Samsung Computer Company Quality Department	24
Chapter Four Improvement of Performance Management for Customer Quality Department of Samsung Computer Company	30
Section 1 Principle & Purpose of Improvement	30
Section 2 Plan of Improvement	32
Section 3 Implementation of the Improvement Plan	40
Chapter Five Conclusion of Research	46
References	46
Appendix	47
Acknowledgments	49

第一章 前言

第一节 研究的背景、意义和目的

一、研究的背景

苏州三星电脑公司由 2002 年底成立至今，已经经历了十四个年头，公司的各项发展趋于成熟。但是笔者在工作的过程中发现越来越多的员工对公司的绩效管理不太满意。一方面是因为员工不理解公司的一些绩效管理制度，另一方面绩效管理的沟通环节过少。这样导致了一些优秀员工没有工作激情、绩效不佳的员工“浑水摸鱼”，公司的整体绩效水平出现下滑的现象。归纳总结目前存在如下几点问题：

1. 绩效结果的应用过于单一

目前三星电脑公司的绩效结果只应用在绩效工资的发放大，而不涉及到员工培训与发展、招聘、员工关系、人力资源规划等环节。花费了大量精力的绩效管理的效用被大打折扣。

2. 对绩效管理的认识不到位

有些管理者“以考代管”，完全忽略了绩效管理的重要性。在输出绩效结果的时候随意性较大，喜欢跟着感觉走。而被考核的员工认为绩效只是一种奖惩手段，和部门主管关系好的肯定能得到好的绩效考核结果。很多员工认为绩效管理就是对员工的筛选：奖励优秀的员工、淘汰不合格的员工。少有人知道绩效管理的真正目的是为了提升个人、部门和组织的绩效水平，实现公司的战略目标。

3. 考核指标设计不合理

考核指标的设计一直都是绩效管理的一个难题。有些公司的绩效指标过于繁杂，过于强调面面俱到，从而使得员工抓不住工作重点。管理者在设计指标的时候往往直接把部门的指标甚至公司的指标考核个人。有的考核指标和工作岗位完全不相关，极少把绩效指标和公司的战略目标结合起来。

4. 绩效沟通太少

沟通不到位可以产生很多问题。绩效的沟通不到位，会导致工作计划执行不到位。没有必要的绩效沟通，还会导致员工认为绩效结果不公平公正。如果能及时的进行绩效沟通，可以发现制定绩效的计划和目标是否合理，是否被很好地执行。

二、研究的问题和目的

随着经营环境的变化，企业战略的不断调整，员工的个人化需求，越来越多的

公司也迫切需要进一步优化绩效管理。绩效管理作为企业管理的重要方法，也为越来越为众多的企业所重视。企业通过绩效管理来对组织、部门和人员的绩效进行考核和监督，从而为企业实现战略目标提供必须的保障。然而传统的绩效考核较为重视财务指标，对过程较少关注，基本没有量化非财务指标，与企业的战略联系也不紧密。极少有管理者可以把绩效管理和其他的管理工作紧密结合起来。同时，绩效考核结果的运用也存在问题，因此效果不太理想。

本文以三星电脑公司的客户品质部为研究对象，分析其在绩效管理中的不足之处。利用绩效管理的相关理论知识，结合公司的实际情况和笔者的工作经验，提出了适合三星电脑公司客户品质部的绩效管理的优化方案。主要目的是提升三星电脑公司客户品质部的绩效水平，再适时推广到整个三星电脑公司，优化公司的绩效管理体系，提升三星电脑公司的绩效水平和竞争力，实现三星电脑公司的战略目标。另外，三星集团在中国设立的其他公司也存在相同的问题，或者其他外资公司也有类似困惑，完全可以借鉴本文，获得一定的启示和帮助，以此提升管理者的绩效管理技能、优化组织的绩效管理体系。

第二节 研究的主要内容及结构

十八世纪中叶，英国人瓦特改良了蒸汽机，从而实现了手工作坊向机器化大生产的过渡。实际上，工业革命就是以机器取代手工、以大规模的工厂生产取代小规模手工作坊的一场生产与科技的革命。一直以来，很多公司都在研发核心技术、发明创造新的产品，从而提高自身的核心竞争力。世界五百强企业，尤其是外资企业，特别重视业务流程，想方设法优化流程，强调流程的作用，削弱人员对业务的影响程度。但是众所周知，再好的设备、再优的流程，还是离不开其背后的操作人员。在管理学中，经常把人定义为“经济人”、“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”等等，或者简单分为“管理的人”和“被管理的人”，但这些都不能否认所有的人都具有主观能动性，每个人都有巨大的“潜能”等待被激发。^①

本文以“提出问题——分析问题——解决问题”为思路，把三星电脑公司的客户品质部作为研究对象，分析该部门的岗位种类，再结合现有的绩效管理和绩效考核结果，指出其绩效管理中存在的不足之处，并提出合适的改善方案以及改善方案在实施过程中可能遇到的问题和注意事项。最终目标是寻找出适用于三星电脑公司的绩效管理的新方法、新思路，优化企业的绩效管理体系。

^①程国平刁兆峰. 管理学原理[M]. 武汉: 武汉理工大学出版社, 2006

本论文共分为五个章节，如下是本文的框架结构：

第一章是前言部分。主要介绍本文研究的背景、研究的问题和目的、研究的主要内容。

第二章是相关理论的阐述。先说明了绩效和绩效管理的概念，再介绍绩效管理的流程和常用方法：目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分法、360度评估法，为接下来的研究做好必要的理论基础。

第三章是介绍三星电脑公司客户品质部的绩效管理现状。先介绍了三星集团、三星电脑公司的组织架构、人力资源现状等情况，接着分析了三星电脑公司客户品质部绩效管理的现状和绩效管理存在的不足。

第四章是提出三星电脑公司客户品质部绩效管理的优化方案。首先明确优化绩效管理的目的和原则，再提出具体的优化方案以及在实施过程中可能遇到的问题。

第五章是本文的主要结论。得出本次研究相关的结论。

第二章 绩效管理的理论基础

第一节 绩效、绩效管理的定义

人力资源管理的六大模块可以分别定义为人力资源规划、人员的招聘与配置、员工的培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理。^①有人认为绩效管理最重要，有人认为培训最重要，也有人强调薪酬最为关键，其实每一部分都有一定的重要性。在整个人力资源管理的过程中，这六大模块也是相互影响、相互作用的，少了任何一部分就失去了完整性。当然，在每个行业、每个组织或者同一组织不同的发展阶段，可能会出现某一个模块或者某些模块的重要程度比其他模块要高。但是随着组织的发展，人力资源管理的各大模块会趋于一个平衡状态，只有相互协调发展、相互配合，才能使人力资源管理发挥最大的效用。

一、绩效的定义

绩效，从字面上，可以拆分成两个字。第一个是“绩”，形声字，本意为用家纺产品抵债，引申为“功绩”“成果”之意。第二个是“效”，也是形声字，本意是“竭力较量”，引申含义是“功效”“效果”“结果”。把这两个字合为一个词，字面意思为“成绩”“成效”。因此，说起绩效，我们就能想到工作结果。^②

在管理学中，如果我们仅仅想到结果肯定是不够的。因为结果的形成是一个比较复杂的过程，有可能是个人的努力导致了很好的结果，也有可能是团队的努力导致了很好的结果，甚至有可能是运气好，“莫名其妙”地产生了好的结果。所以说，除了结果，我们必须要考虑产生结果的过程和行为。如果很好的过程和行为，但是却并没有产生很好的结果，管理者就应该去思考为什么会出现这样的现象，而不是简单的给出一个差的绩效考核结果。影响绩效结果的因素很多，比如个人的努力程度、技能、学历、经验、效率高低、自信程度、态度，也可能是任务数量、难易程度、完成的质量，甚至可能是公司相关制度、竞争公司的战略调整、外部的宏观经济政策等等。

综上所述，绩效是多因素、多维度、动态性的。在实际管理过程中，个人的绩效、部门的绩效和公司的绩效是密切相关的。我们不能只关注个人或者部门绩效，而忽略了公司的整体绩效，否则就可能出现个人或部门的绩效很高，但是公司的绩效却停滞不前，甚至严重下滑。

^①彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2011

^②程国平刁兆峰. 管理学原理[M]. 武汉: 武汉理工大学出版社, 2006

二、绩效管理的定义

（一）绩效管理的定义

这一节的开头我们讨论了绩效的定义，可以简单的理解为在行为、过程和结果共同的作用下产生了绩效结果。如果我们在绩效管理的过程中也从这几方面入手，那么就能更好的实现绩效管理的目的。

为了实现组织的经营目标和战略目标，员工和管理者必须共同参加绩效计划的制定过程与实施过程，并积极的进行绩效的辅导和沟通，完成对绩效结果的评估和反馈，帮助员工提高个人绩效水平、管理者提高绩效管理的水平、公司提高整个组织的绩效水平。所以说绩效管理是一系列的活动集合，最终的目标是为了提升公司的整体绩效水平、实现公司的战略目标。

综上所述，绩效管理是为了完成组织的目标，通过持续不断的沟通，推动部门和个人做出有利于实现公司目标的行为。^①

（二）绩效管理和绩效考核的区别

绩效考核主要是通过各种评估工具去考核员工的绩效，重点强调对绩效结果的测评。绩效考核为组织的决策提供了重要的依据、为组织给员工发放薪水提供了客观的事实、为员工的晋升加薪提供了依据。但是总的来说，绩效考核的关键是考核员工是否完成工作目标，而如何实现目标的过程和方法则不被重视，或者完全被忽略。

绩效管理则强调是过程、行为和结果，比绩效考核要更加全面，因为绩效管理包括了绩效的评估过程，强调了更加全面的管理过程，而不是简单的“以评代管”，所以不能在“绩效管理”和“绩效考核”中间画等号。当然成功的绩效管理是离不开绩效考核的，没有绩效考核的结果，绩效管理的整体效用将失去过半，也无法完成绩效反馈和绩效应用等环节，而且也难以树立下一个新的绩效计划。因此整个绩效管理的过程不能缺少绩效考核这个环节，只有正确理解绩效管理和绩效考核，才能更好的进行绩效管理工作。详细参考表 2-1 所示，绩效管理和绩效考核的主要区别，可以更好地理解这两者之间的关系。

^①陈维政余凯成程文文. 人力资源管理与开发高级教程[M]. 北京：高等教育出版社，2004

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