

学校编码: 10384

学 号: 17920101150673



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

HL 公司绩效管理系统研究

Research on performance management of HL company

丁芳芳

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: 2017 年 月

论文答辩时间: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人: _____

2017 年 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着国内外市场竞争的日益加剧，人才争夺战愈演愈烈，而科学的人力资源管理在企业管理中的重要性愈发突显，尤其是绩效管理对人才的激励作用也受到越来越多企业的重视。但由于大多数企业管理基础薄弱造成绩效管理推进不力，绩效管理工作常常流于形式、敷衍了事。HL 公司是一家省属的国有海员外派机构，本文选取了 HL 公司内部的绩效管理系统作为研究对象，通过深入学习和探讨研究绩效管理的理论和方法，从分析公司绩效管理现状入手，发现 HL 公司存在的一系列问题，并以现代企业的绩效管理方法为指导提出改善原绩效管理的方案。具体包括：

一、对 HL 公司的绩效管理系统进行了再设计。通过对公司现状的分析，提出了设计思路和原则，阐明了公司战略目标对绩效管理的决定性意义，阐释了绩效管理流程设计的方法与步骤。以公司战略为基础，通过关键绩效指标法将企业战略目标逐层分解，设计了一套更符合企业发展需求，简单易行的绩效管理系统。二、完善了 HL 公司绩效考核指标体系。以 HL 公司现状为基础，遵循“SMART 原则”，以企业战略目标为导向，从企业绩效、部门绩效和员工绩效等层面对企业关键性指标进行层层分解和细化，使其更符合企业绩效管理的要求。三、重新设计了绩效考核的流程。包含规划考核计划，设置考核标准，确定考核管理工具，统计分析考核数据，考核结果的生成和运用等一系列环节，并进行了叙述。

由于目前中国以劳务输出（尤其是外派海员劳务输出）为主营业务的服务型企业中，人力资源管理水平不高，本文对于绩效体系管理的研究基于科学的人力资源管理理论知识，并结合了全国外派海员数量最多的企业的绩效管理实践，对于同行业其他企业的绩效管理变革具有一定指导意义。

关键词：船员劳务，绩效管理，指标体系

Abstract

In the increasingly competitive domestic and international market environments, quality human resource management has become an important factor to win the competition for enterprises. As one of the primary HR management methods, the Performance Management System has gained more attention from companies' managers. Unfortunately, PMS isn't as effective as it often should be due to weak management practices.

This thesis takes HL company, a provincial state-owned crew manning agency, as a research object, and attempts to improve the performance management system by deeply studying the theory and method of PMS as well as surveying and analyzing the current problems in the company's management. This thesis also offers a plan to optimize the PMS as follows:

First and foremost, based on the HL Company strategic objectives, this thesis redesigns the performance management system based on company strategy. The key performance index method is used to deconstruct enterprise strategic goals layer by layer.

Second, this thesis refines the process of the performance appraisal system. The initiative revolves around the principles of SMART, refining the key performance indicators through company performance, department performance as well as individual employee performance.

Thirdly, this thesis redesigns the procedure of performance assessment, including the appraisal content, the appraisal mode, the appraisal cycle, indicators, and other weighing factors.

In China, most of the manning service companies (specialized in dispatching seafarers) do not have a scientific and standardized management system. The research in this thesis derives from the performance management practices with the goal of finding and organizing improvements. It is the sincere hope that such analysis of organizations with the largest numbers of overseas seafarers will benefit other enterprises in the industry as well.

Key Words: seafarers' manning service , Performance Management System, performance assessment

目 录

第一章 前言	1
第一节 选题的背景、动机和意义	1
一、选题的背景、动机.....	1
二、选题的意义.....	2
第二节 主要内容及研究思路	3
一、研究的主要内容.....	3
二、研究的主要思路和框架.....	3
第三节 研究方法	4
第二章 绩效管理相关理论与方法综述	6
第一节 绩效考核相关理论	6
一、绩效的含义.....	6
二、绩效考核的含义及重要性.....	7
三、绩效管理的相关理论.....	7
第二节 常见的几种绩效管理工具	11
一、目标管理法 (MBO).....	11
二、关键绩效指标 (KPI).....	11
三、平衡记分卡 (BSC).....	11
四、三种绩效管理模式的比较.....	12
五、关键绩效指标 (KPI) 的基本操作流程和方法.....	13
第三章 HL 公司绩效管理现状分析	15
第一节 HL 公司简介	15
一、HL 公司的基本情况.....	15
二、HL 公司的组织架构.....	16
三、HL 公司人力资源结构分析.....	17
第二节 HL 公司绩效管理现状	20
一、绩效管理的目的.....	20

二、绩效管理的组织实施	21
三、绩效管理的流程描述与分析	21
四、现行绩效管理的流程图	25
第三节 HL 公司绩效管理存在的问题	26
一、绩效管理与公司战略目标脱节	26
二、绩效指标体系不健全	26
三、考核人的组成不合理	27
四、绩效考核结果形式化	28
五、缺乏沟通与反馈机制	28
第四节 HL 公司绩效管理问题的原因	29
一、管理者对绩效管理系统认识不足	29
二、绩效管理流程不完整	29
三、缺乏工作岗位分析	30
第四章 HL 公司绩效管理系统的再设计	31
第一节 HL 公司绩效管理系统再设计的思路与原则	31
一、绩效管理系统再设计的思路	31
二、绩效管理系统再设计的原则	32
第二节 绩效管理系统的再设计	33
一、绩效计划的制定	33
二、绩效计划的实施	48
三、绩效反馈与面谈	52
四、绩效考核结果的应用	54
五、绩效管理系统实施的注意事项	55
第五章 结论	57
参考文献	58
致谢	59

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research Background	1
1 Background and Motivation	1
2 Topic's Meaning	2
Section 2 Research Goal	3
1 Main Contents of the Study	3
2 The Study's Concepts and Framework	3
Section 3 Research Methods	4
Chapter 2 The theories and methods of performance management	6
Section 1 The theories of performance assessments	6
1 The Meaning of Performance	6
2 The Importance of Performance Appraisal	7
3 Theory of Performance Management	7
Section 2 Several common methods of performance management	11
1 MBO	11
2 KPI	11
3 BSC	11
4 Comparison of the Three Performance Models	12
5 KPI Basic Operation and Flow Method	13
Chapter 3 The current status of performance assessment of HL company	15
Section 1 The introduction of HL company	15
1 HL Company's Basic Situation	15
2 HL Company's Organizational Structure	16
3 Analysis of HL Company's Human Resource Structure	17
Section 2 The current status of performance management of HL company	20
1 Purpose of Performance Management	20
2 Implementation of Performance Management	21
3 Process Description of Performance Management	21

4 Current Performance Management Flow Chart	25
Section 3 The problems of HL company performance management system	26
1 Performance Management does not Align with Strategic Objectives	26
2 Performance Indicators are not Sound	26
3 Assessment of Unreasonable Results	27
4 Performance Results are Formalized	28
5 Lack of Communication and Feedback Mechanisms	28
Section 4 The reasons of the problems in HL company's performance management system	29
1 Managers' Lack of Knowledge of Performance Management System	29
2 Performance Management System is Incomplete	29
3 Lack of Job Analysis 1 Performance Management does not Align with Strategic Objectives	30
Chapter 4 The redesign of the HL company performance management system	31
Section 1 The logic and principle for redesigning the HL company performance management system	31
1 The Idea for Redesigning the Performance Management System	31
2 The Principles to Support Redesigning	32
Section 2 The redesigned result of the HL company performance management system	33
1 Development of Performance Plans	33
2 Implementation of Performance Plans	48
3 Feedback and Interviews	52
4 Application of Performance Appraisal Results	54
5 Performance Management System Implementation Considerations	55
Chapter 5 Conclusions	57
References	58
Acknowledgments	59

第一章 前言

第一节 选题的背景、动机和意义

一、选题的背景、动机

著名管理大师德鲁克曾说过：如果你不能评价，你就无法管理。在企业管理中，绩效管理作为一个重要的管理手段，受到越来越多管理者的关注。然而，从现实情况来看，中国企业的绩效管理相较于西方发达国家完善、科学的现代化人力资源管理系统，还存在诸多问题，如绩效管理与企业战略目标脱节、绩效管理流程不完善、绩效管理工具不科学、绩效考核指标体系不健全、考评人构成不合理、绩效考核标准不明确、绩效考核结果形式化、沟通与反馈机制缺位等等。特别是中国国有企业，由于其企业文化具有一定的特殊性，更容易导致绩效考核工作缺乏公平性、流于形式，如公司内部姻亲关系较多，缺乏科学的人力资源理念和专业化人才等。

HL 公司是一家经中国商务部、交通部批准，具备对外劳务合作和海员外派机构经营权的船员派遣单位。公司目前与境内外 30 余家业界知名大型船东合作，岸基员工 120 余人，在册船员超过 6000 人，船员分布在全球 350 余艘各类型船舶上工作，船员外派规模达到全国同行前三。在 HL 公司近三十年的发展过程中，人力资源管理工作尤其是绩效管理工作始终是个大难题，绩效管理系统不健全、绩效目标定位不清晰、绩效考核体系不科学，各职级员工认为此项工作流于形式且占用太多时间，考核结果也没有得到合理的应用。种种问题日益凸显，甚至严重阻碍了企业战略目标的发展。虽然公司领导皆认为现有的绩效考核体系已经不适用于企业的发展，但却迟迟找不到更好的绩效改进方案。

中国是航运大国也是海员外派大国，海员外派是我国第一批对外开放的行业。1979 年 6 月，国务院批准新中国第一批成建制的海员到境外船东所属船舶工作，近四十年的发展，中国已成为全球船员劳务输出的重要国家。根据 BIMCO 组织的研究数据显示，发达国家和地区的船员数量在持续减少，目前全球船员劳务输出以发展中国家为主。根据国际航运形势的发展变化，HL 上级集团公司已将 HL 公司海员劳

务外派业务列为集团五年规划的工作重点之一，HL 公司绩效管理改革也随之成为集团公司对 HL 公司领导班子的年度重要工作要求。

随着航运形势的持续低迷，各方面企业成本的持续增加，如何提高现有船员外派市场规模，同时加快调整企业内部结构，寻找新的利润增长点，成为 HL 公司迫在眉睫的问题。为了有效地激励员工主动投入工作，提升工作业绩，以科学的管理手段培养人才、留住人才，全面提高企业利润，建立一套系统的绩效管理体系是解决之道。

本人在 HL 公司的管理部任职多年，从事员工薪酬、绩效考核工作，本文主要是针对 HL 公司绩效管理现状展开研究，针对调查中发现的问题提出对策，在集团公司转型升级、跨越发展的关键时期，建立一套科学、合理的人力资源管理体制，尤其是优化现有绩效管理系统，最大化地提高员工工作效能，对企业的发展至关重要。本文将在 HL 公司现有的绩效管理系统的基礎上做出重建和优化，设计一套符合企业实际的科学合理的绩效考核体系。

二、选题的意义

作为一家省属国有企业，一方面，HL 公司要完成集团公司下达的履行国有资产保值增值重任，并在年终完成各项利润指标；另一方面，在市场经济环境下，面对愈发严峻的航运形势和持续增加的企业成本，如何应对各方面的挑战，在激烈的市场竞争中稳住脚跟，提升企业竞争力。要实现上述目标，设计出一套科学、有效的绩效管理系统来优化企业管理尤其重要，具体表现为：（一）采用科学的绩效管理系统对公司整体实施目标管理，确保实现公司的战略目标，提高公司整体运营的实力与竞争力。（二）建立科学、规范、制度性的绩效管理系统，有利于建立适应企业发展战略的人力资源管理系统，帮助员工做好职业生涯规划、自觉提高工作效能，促进企业优秀人才的培养。（三）建立贯穿于绩效管理整个过程中的全方位沟通交流，有利于在企业中营造轻松、开放的沟通氛围，促进企业与员工达成绩效共识，提高员工对企业的认同感。

本文将理论基础应用于具体管理工作之中，力图设计出实用的操作方法。由于目前中国以劳务输出（尤其是外派海员劳务输出）为主营业务的服务型企业中，普遍缺乏科学、规范的绩效管理体制，本文的研究主要基于对 HL 公司绩效管理实

践，实际与理论结合的基础上进行探讨、探究，具有一定的指导意义，希望能为中国海员外派劳务输出企业的绩效管理系统改革提供一些建议。

第二节 主要内容及研究思路

一、研究的主要内容

本文将对 HL 公司绩效管理现状进行诊断，通过实地调研 HL 公司员工绩效考核的实际情况，总结 HL 公司以往绩效考核的经验与不足，以集团公司改制后的新组织架构以及 HL 公司现阶段的目标为指导，结合绩效管理的有关理论知识，对 HL 公司的绩效管理系统进行重构。对现有绩效管理中可以保留的部分进行优化，对不合理的部分进行拆解重构。设计出能真正符合企业绩效目标、反映员工绩效表现的绩效管理系统，以提高公司人力资源管理效能，提高企业凝聚力和竞争力，最终完成公司战略目标。

二、研究的主要思路和框架

本文研究的主要思路为，首先通过对 HL 公司绩效管理现状的分析提出其存在的问题，其次结合绩效管理相关理论知识对其问题产生的成因进行深入解剖析，最后运用科学现代化的绩效管理工具提出解决方案。论文研究的具体内容分为以下几部分：

（一）前言：介绍选取该论题的背景和意义，论文的主要内容及研究框架，研究使用的工具。

（二）绩效管理和绩效考核的相关概念、理论知识和工具。该部分为设计出适用于 HL 公司实际的绩效管理系统提供理论依据。

（三）HL 公司总体情况和现有绩效管理的介绍。通过对公司总体情况、人力资源现状尤其是绩效管理现状等方面进行全方位多角度的深入分析，找出存在的问题。

（四）HL 公司绩效管理系统的重新设计。从企业目标战略出发，运用相关理论观点和工具，分析企业成功的业务要点，分解出企业内部组织架构和业务操作流程之间的纵横逻辑关系，从绩效目标的确定、考核体系的设计、绩效面谈和改进、绩效考核结果的产生和运用等方面对 HL 公司员工的绩效考核体系进行重构和再设

计。并提出保障措施确保绩效管理顺利实施，强化实施绩效考核人的培训，建立公正、公平的保护机制和畅通的沟通机制，确保新的绩效管理系统得以顺利实施。

（五）结论。总结全文的主要研究结果，对现实指导的意义以及存在的不足。本文研究思路如图 1-1 所示：

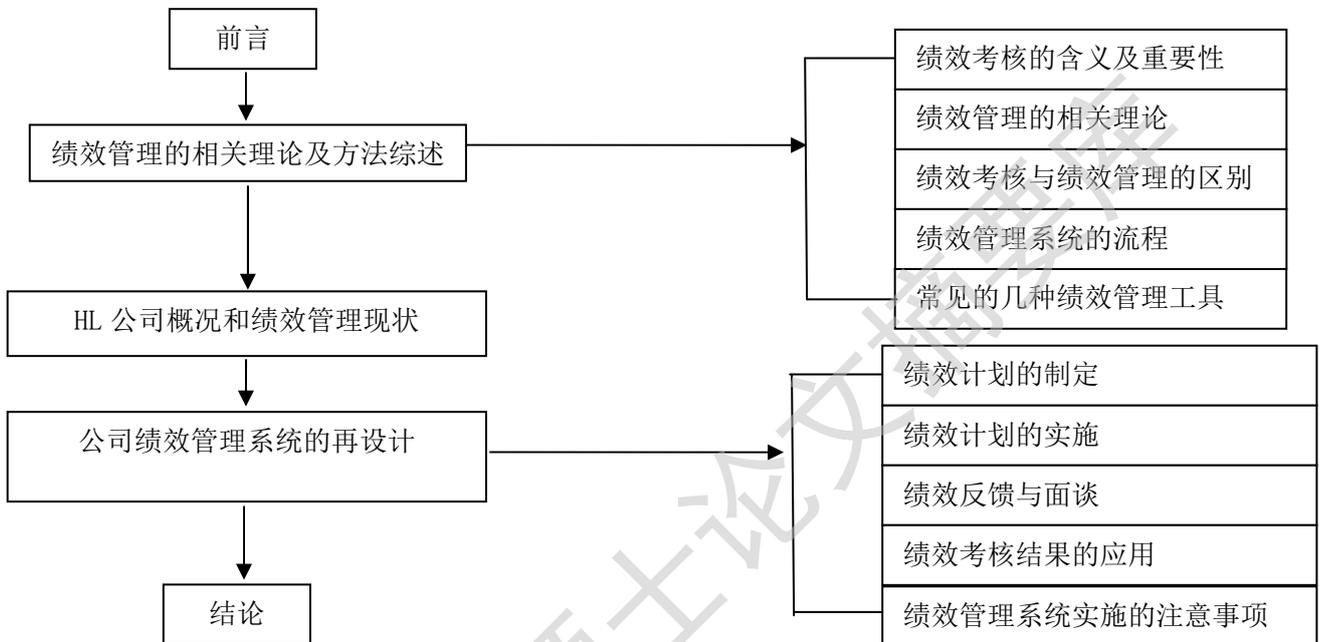


图 1-1 研究思路图

资料来源：笔者结合绩效管理理论和 HL 企业实际整理，2017

第三节 研究方法

研究方法的选择应当服务于论文的特点和研究目的。为了确保新设计的绩效管理系统能满足公司战略发展的实际需要，本文在研究和分析过程中运用了问卷调查法、人物访谈法、资料梳理法、经验和理论结合法等方法深入剖析原因，掌握关键问题；采取目标管理考核法构建绩效考核体系，采用层次分析法对指标的权重进行计算，确保重新设计后的绩效管理系统科学、合理，且符合企业实际。

一、文献研究法：翻阅各类专家书籍、期刊文献及行业内部资料，为论文写作寻找理论支撑。

二、资料梳理法：通过翻阅与 HL 公司人力资源管理尤其是绩效管理方面有关资料，进行梳理，整理论文所需的背景资料，深入剖析问题的原因，找出关键性问题。

三、实践和理论结合法：根据本人多年在 HL 公司管理部从事人力资源工作的经验，结合在厦大 MBA 中心所学到的人力资源管理知识，并阅读相关人力资源、绩效管理书籍所获得的知识，对 HL 公司绩效管理现状、存在的问题进行整理、提炼。运用管理学、经济学等多学科的理论方法，对绩效考核理论进行重新归纳整理，同时对各方面搜集到的实证材料进行总结运用，对 HL 公司的绩效管理方案进行系统分析。

四、人员访谈法：通过各种公司内外部网络通讯工具以及面对面沟通等方式进行数据收集，并通过与含领导层在内的各职级员工访谈，就 HL 公司绩效管理认识、实施情况、绩效培训、绩效沟通、绩效结果运用等问题进行了了解。

五、问卷调差法：通过面向公司各职级员工的抽样问卷调查，对 HL 公司绩效管理中存在的问题及原因进行了统计和分析。

六、目标管理法：绩效管理是与企业的目标管理联系最为紧密的，绩效考核就是企业目标管理的一部分，通过自上而下、一级级目标管理的细化，来确定绩效考核的考核指标。

七、层次分析法（Analytic Hierarchy Process，简称 AHP）通过层次分析法对 HL 公司各项指标进行权重决策，以确认各指标的系数。

第二章 绩效管理相关理论与方法综述

第一节 绩效考核相关理论

一、绩效的含义

绩效是指组织期望的为实现其目标而展现在不同层面上的经过评价的工作行为、方式及其结果，它反映了组织和员工在一定时间内以某种方式实现某种结果的过程。¹为了在激烈的市场竞争中得以存活并发展，企业都正在努力探索改进绩效的方法，来提高企业生产效率和市场竞争力。随着绩效管理在企业人力资源管理实践的发展，人们对其认识目前主要有四种观点：

一是结果论，此观点认为绩效管理就是对企业员工的工作成果通过客观评价实现管理的过程。结果论是以员工的工作结果为导向，强调关注员工的最终业绩表现，相对忽视员工如何产生绩效结果的过程。在结果论为导向的绩效管理系统中，其绩效指标往往表现为生产率，销售量等。

二是行为论，该观点认为绩效管理是一个通过采取有效的绩效行为实现企业战略目标的过程。它认为如何让员工采取正确的工作方式、方法才是绩效管理的关键，绩效管理是使员工工作表现逐渐规范化、系统化的过程。主要建立规范的工作行为准则，并指导员工在实现企业绩效目标的过程需遵守这种标准或规范。通过在绩效目标实现过程中比较、评估员工工作表现与企业工作行为准则的匹配程度，以此总结员工的业绩表现。体现为沟通、态度等指标。

三是潜能论，它认为绩效不仅包含已发生绩效的结果，也蕴含了未来可能发生的绩效潜能，绩效管理不仅是对已发生的绩效结果的统计和分析，更是为了发掘企业潜在的高绩效能力的人才，为企业的未来绩效做储备。

四是全面绩效观点，绩效是由员工的潜在素质、素质的发挥运用以及其产生的结果等全方面共同作用的整体过程。

在绩效管理的实际操作中，行为或结果都是重要的条件。如布鲁姆布里奇 Brumbrach（1988 年）在给绩效下定义时就进行了很好的阐述，即“绩效指行为和

¹付维宁，人力资源管理，电子工业出版社，2014.4

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.

厦门大学博硕士论文摘要库