

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2009156154

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

F 通信企业绩效考核体系的重构

Rebuilding of the F Communication Company's
Performance Appraisal System

陈融洁

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 1 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 1 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

在当今知识经济时代，人力资源已成为企业的第一资源，企业已经把人力资源作为企业创造价值非常重要的一个驱动力，如何进行人力资源管理是现代企业进行管理的一个重要课题。绩效考核是企业人力资源管理的不可或缺的部分，同时也是一个企业有效激励员工的重要办法。因为企业只有对工作绩效进行比较公正评价，才能做到赏罚分明，做到赏罚分明才能更好的调动员工工作的主动性和积极性，从而为实现企业的目标服务，使企业和员工达到“双赢”的效果。因此，必须科学地设计涉及绩效考核的各个要素，整合人力资源管理的各个环节，使之统一到绩效上来，使绩效考核成为整合人力资源管理的有效手段，发挥其综合管理作用。

当前通信行业在得到飞速发展的同时也使得这个行业的竞争越来越激烈，很多与通信业相关的企业面临的生存压力越来越大。在这种大背景下 F 通信公司想要在激烈的竞争中能够继续生存和壮大，想继续在本地乃至全国的通信行业市场的竞争中占有自己的一席之地，必须要正确的面对压力。因此 F 通信公司不仅要稳定和与客户之间的关系，继续开拓新的市场，还要稳定公司传统的市场，此外还必须加强公司内部的管理。F 通信公司需要将公司的人力资源进行整合，使企业的核心竞争力变得更加突出，这样不仅可以在激烈的竞争中获取非常大的优势，还可以使得公司顺利实现既定的战略目标。从 F 通信公司绩效考核的现实状况我们可以发现，F 通信公司的业绩考核非常的简单和粗糙，从 F 通信公司考核评价标准到考核方法等多个方面，都存在着非常大的不足和缺陷。这容易造成公司员工对工作责任不够清楚和公司奖惩不公平等，使得公司的员工积极性比较低，从而会阻碍 F 通信公司的进一步发展。因此，F 通信公司为了更好的解决这些问题，公司对当前的绩效考核办法和标准必须进行深入地分析和研究，找出考核中可能存在的问题，找出解决这些问题存在的难点，然后根据相关的理论对 F 通信公司的业绩考核的方法进行必要的创新和改进。

本文通过对人力资源管理理论的深入学习研究，结合实际工作情况，运用理论研究、实证研究的方法，利用现代化的绩效考核理论和科学的分析技术，深入分析 F 通信公司的绩效考核现状，针对 F 通信公司的绩效考核工作中存在的问题进行了分析研究，提出了重新构建 F 公司绩效考核体系的方案和措施，增加企业的核心竞争力，为企业实现战略目标奠定基础，对 F 通信公司的进一步提升综合实力提出一些可行性的参考依据。

关键词：通信公司；绩效考核；重构

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

In an era of knowledge economy, human capital has becoming the first resource for companies, which regard human resources as a driving force to create value, so how to manage human capital becomes an important issue in the modern enterprise management. The performance appraisal is not only an indispensable part of the company management, but also an efficient way to motivate staff. That's because only the evaluation of work performance is justice. Company can draw a clear-cut line between reward and punishment, better mobilizing the initiative and enthusiasm of the staff to achieve the target and enable enterprises and employees to achieve "win-win "results. Therefore, it is necessary to scientifically design every element of performance appraisal, integrating all aspects of human resources management, making it a good way to integrate human capital management and play its role better.

The communications industry gets a rapid development while the industry faces increasing pressure, so related businesses have greater pressure to survive. Only facing the pressure in a correct way, company can have a place in the local and even the province's communication industry market. In this context, the F communication company should stable the relationship with the customer, continuing to open up new markets, but also strengthen the company's traditional market and the internal management of the company. F communication company will need to integrate the company's human capital to make their core competitiveness becoming more prominent, not only can the company get a very big advantage in the fierce competition, but also make the F communications company achieving the established strategic objectives successfully. From the F communication company's performance appraisal realities we can find that the performance evaluation, from the standards to the assessment methods and other aspects, is very simple and rough and has very large shortcomings and deficiencies. This is likely to cause the company employees have a vague understanding of work responsibilities and unfair punishment of the company, lowering the enthusiasm of staff, and finally it will obstruct the further development of the F communications

company. In order to solve these problems well, the F communications company analyzes and researches the current performance appraisal methods and standards deeply to find out possible problems and potential difficulties when dealing with them, and then the F communication company can improve and create their methods of performance evaluation under the guidance of the theories.

By deeply learning and researching about theories of human resource management, contacting the actual work situation and using theoretical research and empirical research methods, this paper analyzes the F communications company's situation about their performance evaluation and the problems existing with the help of modern performance appraisal theory and scientific analysis techniques, proposing measures of rebuilding the performance appraisal system of F company, in order to increase the company's core competitiveness, and lay the foundation for the company to achieve strategic objectives, and finally giving some feasibility reference to enhancing the comprehensive strength in the future.

Keywords: Communication Company; Performance Appraisal; Rebuilding

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究的目的及意义	3
一、研究的目的.....	3
二、研究意义.....	4
第三节 主要研究内容及方法	5
一、研究思路与内容.....	5
二、主要研究方法.....	5
第二章 绩效考核相关理论综述	7
第一节 绩效考核的概念界定	7
一、绩效的含义.....	7
二、绩效考核的概念.....	8
三、绩效管理与绩效考核的区别.....	9
第二节 绩效考核的作用	10
一、绩效考核是员工改进工作发放及谋求自身发展的重要途径.....	10
二、绩效考核是提高管理效率及改进工作方法的重要手段.....	10
三、绩效考核结果是人力资源管理工作的依据.....	11
第三节 绩效考核的方法	12
一、目标管理法.....	12
二、平衡计分卡法.....	12
三、360 度考核法.....	13
第三章 F 通信公司绩效考核现状	15
第一节 F 通信公司概况	15
第二节 F 公司人力资源构成情况	16
第三节 F 通信公司绩效考核现状分析	18
第四章 F 通信公司绩效考核存在的问题及原因	20
第一节 F 通信公司绩效考核存在的主要问题与不足	20
一、思想认识偏差，对绩效考核工作不重视.....	20
二、考核定位模糊，作用难以充分发挥.....	20
三、考核指标与岗位职责缺乏联系.....	21
四、考核标准不明确、不完善.....	22

五、考评周期不合理，反馈不及时	22
第二节 F 通信公司绩效考核存在的问题原因分析	23
一、公司发展时间较短人力资源管理滞后	23
二、所处行业与客户的特殊性忽视绩效考核	23
三、目标设立和分解的程序存在差距	24
四、绩效管理的核心目的不明确	24
五、缺乏专业的绩效考核团队	25
第五章 F 通信公司绩效考核体系的重新构建	26
第一节 重构 F 通信公司绩效考核体系的思路与难点	26
一、明确绩效考核的目的	26
二、选取绩效考核指标	27
三、设置绩效考核标准	27
四、设定绩效考核指标权重	27
第二节 绩效考核模型对比的选择	27
一、目标管理法的优缺点和评价	27
二、平衡计分卡的优缺点及其总结评价	28
三、360 度绩效考核法的优缺点及其总结评价	29
四、三种方案的比较与选择	30
第三节 F 通信公司新的绩效考核体系实施方案与保障措施	30
一、前期准备工作	30
二、制定绩效计划	31
三、绩效考核实施	32
四、绩效考核 反馈及运用	33
五、绩效考核体系实施的保障措施	33
第四节 构建具有 F 通信公司特色的“草羊狼”绩效考核体系	34
一、“草羊狼”绩效考核体系原理	35
二、羊职责(岗位职责)	35
三、草绩效	38
四、狼制度	42
第六章 结论	47
参 考 文 献	48
致谢	50

CONTENTS

Chapter1 Introduction	1
Section1 Topics background	1
Section2 The purpose of the study and its significance	3
Part1 The purpose of the study	3
Part2 The significance of the study.....	4
Section3 Main research content and methods	5
Part1 Research ideas and content.....	5
Part2 Research methods.....	5
Chapter2 Summary of performance appraisal theory	7
Section1 The definition of performance appraisal	7
Part1 The meaning of the performance.....	7
Part2 The concept of performance appraisal	8
Part3 The difference between performance management and performance appraisal	9
Section2 The role of performance appraisal	10
Part1 Performance appraisal makes employees to improve work methods and seek their own development.....	10
Part2 The performance evaluation is an important means to improve management efficiency and improve working methods	10
Part3 The results of performance appraisal is an important basis for human resource management work	11
Section3 Methods of performance appraisal	12
Part1 MBO.....	12
Part2 BSC.....	12
Part3 360°assessment method.....	13
Chapter3 Present situation of F communication company's performance appraisal	15
Section1 The F communication company's overview	15
Section2 The composition of F company's human resources	16
Section3 The F communication company performance analysis	18
Chapter4 The existing problems and its reasons of performance appraisal for F communication company	20
Section1 The main problems and insignificance of the F communication company's performance appraisal	20
Part1 Thinking and understanding problems and no attention to performance appraisal	20
Part2 Confusing positioning assessment and hard to make impression	20

Part3 No Connection between indicators and job responsibilities.....	21
Part4 Confusion of appraisal standards for improvement.....	22
Part5 Unreasonable Evaluation cycle and slow feedback	22
Section2 Analysis of the cause of the problems on F communication	
company's performance appraisal	23
Part1 Short history of company's establishment and lag of human resource	
management	23
Part2 Particularities of the field and customers and ignoring performance	
appraisal	23
Part3 The gap between target setting and decomposition process.....	24
Part4 Confusion of the key objective for performance management	24
Part5 Lack of a professional team for performance appraisal	25
Chapter5 Rebuilding of F communication company's performance	
appraisal system	26
Section1 Ideas and difficulties for rebuilding the F communication	
company's performance appraisal system.....	26
Part1 Clearing the purpose of the performance appraisal	26
Part2 Selecting indicators for performance appraisal	27
Part3 Setting standards for performance appraisal	27
Part4 Setting index weight for performance appraisal.....	27
Section2 The choice of performance appraisal's model by comparison	27
Part1 Advantages and disadvantages of MBO and evaluation	27
Part2 Advantages and disadvantages of BSC and evaluation.....	28
Part3 Advantages and disadvantages of 360°assessment method and evaluation	29
Part4 Comparison and selection of the three models.....	30
Section3 The new performance appraisal system's embodiments and	
protection measures for the F communication company	30
Part1 Preparatory work	30
Part2 Development of performance plan	31
Part3 Implementation of performance appraisal.....	32
Part4 Performance appraisal feedback and its application	33
Part5 Protection measures for performance appraisal system's embodiments	33
Section4 Construction of F communications, characteristics of the "grass	
sheep wolf" performance appraisal system	34
Part1 The "grass sheep wolf" performance appraisal system principle	35
Part2 Sheep duty (duty)	35
Part3 Grass performance.....	38
Part4 The wolf system	42
Chapter6 Conclusions.....	47
References.....	48
Acknowledgement.....	50

第一章 绪论

第一节 选题背景

在当今知识经济时代，人力资源已成为企业的第一资源，企业已经把人力资源作为企业创造价值非常重要的一个驱动力。企业之间的竞争归根到底就是企业之间核心能力的角逐，而核心竞争力的一个关键就是企业人才的竞争。对企业进行管理的一个核心就是对企业人才进行管理，因此如何进行人力资源管理是现代企业进行的一个重要课题。一般企业在对企业的人力资源进行管理的时候其实都和企业的绩效管理在每一个环节上都有着很大的联系，企业的绩效管理非常需要重视的就是进行绩效考核。因为如果一个企业没有一个合理的考核办法就很难去激励企业的员工，而且进行绩效考核还对企业长远的战略和企业员工的行为有着重要的指导作用。但是目前大企业的业绩考核还不够尽如人意，因为在考核的过程中有很多的影响因素，例如企业的绩效比较复杂和考核者的个人情感，这些因素会影响考核的公平和公正，使得很多企业员工对绩效考核的结果不满意。所以我国很多企业都希望可以利用绩效考核去更好的控制和激励自己企业的员工，但是这些企业只是对业绩考核比较重视，还没有从企业的长期发展战略和如何去改善企业绩效的高度来看待问题，对业绩考核的认识还不够全面和成熟。总体上来说，我国的服务业和通信业处于不同的发展阶段，因此不同企业之间的经营和管理状况差别比较大，这就使得不同企业对绩效考核的应用程度和认识存在很大的差异。很多企业为员工进行绩效考核时采用的是目标管理的方法，但又过于重视员工在短时间内的工作业绩，对工作上面的潜能和工作态度没有足够认识，而且对企业人力资源的开发也不足。

可以说绩效考核是一个企业在进行人力资源管理时不可或缺的部分，同时也是一个企业有效激励员工的重要办法。因为企业只有对工作绩效进行比较公正评价，才能去做到赏罚分明，做到赏罚分明才能去更好的调动员工工作的主动性和积极性，从而为实现企业的目标服务，使企业和员工达到“双赢”的效果。因此，必须科学地设计涉及绩效考核的各个要素，整合人力资源管理的各个环节，使之统一到绩效上来，使绩效考核成为整合人力资源管理的有力手

段，发挥其综合管理作用。

从上个世纪七十年代开始，全球移动通信开始进入了蓬勃发展的高速通道，根据统计的数据可以清晰的看到全世界移动通信用户每经过二十个月就会增加一倍。中国是当前世界上的第一人口大国，过去三十多年具有中国特色社会主义市场经济得到了飞速的发展，科技和通信事业也在飞速发展，移动通信事业从上个世纪八十年代我国也开始了民用。1987年11月，我国TACS模拟蜂窝第一个移动电话系统在广东建成，到了1994年3月我国的邮电部移动通信局开始成立，第二年中国联通成立。随后我国的移动通信用户开始飞速的增长，特别是在新世纪发展更快，在新世纪短短的十年间，我国的移动通信用户数量从一亿增加到了八亿多。

可以说在新世纪头十年里我国一直都处于通信基础设施进行飞速建设的阶段，F通信公司也就是在这样的环境下成立的。F通信公司在2001年成立，这是一家进行通信工程设计和通信工程施工管理的一个企业，企业主要为中国移动、中国联通和中国电信等我国几个通信的主要运营商供应通信线路和管道以及进行工程设计和施工管理等工作。F通信公司从成立以来一直就在飞速发展，经过十几年发展到今天，已经拥有许多自主知识产权以及与通信技术有关系的核心技术，这些都为企业未来的进一步发展奠定了坚实的基础。经过多年的迅速发展F通信公司已成为一个实力比较强的公司，而且具有多方面的优势，具体包括了以下几个方面：

1. 业务优势：在近几十年里，我国的通信事业一直在飞速发展，在这种大背景下，F通信公司就会有很大的业务优势。由于公司主要经营通信业务，例如通信产品的营销和通信工程的建设以及通信线路的维护等等。此外F通信公司还努力去发展商务信息化，这些业务试点公司能够合并我国的电信，移动和联通几个大运营商的形成合作伙伴，使得公司的业务可以继续发展。

2. 服务优势：F通信公司在成立的十年内参与了中国电信、移动和联通等等众多通信工程的建设与维护，F通信公司依靠十分优越的品质和良好的质量得到了每一个大运营商的认可和好评，并且和这些大客户进行了合作关系。F通信公司工作和服务的质量具有很大的优势，这是企业竞争的一个重要资本。

3. 人才优势：当前企业之间的竞争归根到底还是人才的竞争，因此F通信

公司十分重视人才的培养，公司不断荟萃精华，为企业的进一步发展奠定基础。F 通信公司根据自身的业务不断的培养人才，采取有效手段吸引有丰富工作经验的专业人才与专业技术人才。在 F 通信公司现有的工作人员中有很多专业人才，其中本科学历占到了 70%以上，专科学历和技术人员占到了 80%以上，高级工程师有十几人，工程师和技术人员达到了七十多人，因此 F 通信公司初步形成了具有一定规模的高素质人员体系。而且在公司的实际工作和实践中培养出了一大批技术过硬的管理和技术人员。

当前通信行业在得到飞速发展的同时也使得这个行业的竞争越来越激烈，很多与通信业相关的企业面临的生存压力越来越大。在这种大背景下 F 通信公司要在激烈的竞争中能够继续生存和壮大，继续在本地乃至全国的通信行业市场的竞争中占有自己的一席之地，必须正确的面对压力。因此 F 通信公司不仅要稳定和与客户之间的关系，要继续开拓新的市场还要稳定公司传统的市场，此外还必须要加强公司内部的管理。F 通信公司需要将公司的人力资源进行整合，使企业的核心竞争力变得更加突出，这样不仅可以使其在激烈的竞争中获取非常大的优势，还可以使得 F 通信公司顺利实现既定的战略目标。对人力资源进行考评是人力资源管理的一个非常重要的问题，因此对人力资源进行考核理所当然的变为了企业的一个工作重点。

因此，本人通过对人力资源管理理论的深入学习研究，结合实际工作情况，运用理论研究、实证研究的方法，利用现代化的绩效考核理论和科学的分析技术，深入分析 F 通信公司的绩效考核现状，针对 F 通信公司的绩效考核工作中存在的问题进行了分析研究，提出了重新构建 F 公司绩效考核方案，对 F 通信公司的进一步提升综合实力提出一些可行性的参考依据。

第二节 研究的目的及意义

一、研究的目的

本文研究的主要目的主要包括了以下几个方面：

1. 对通信行业现行的背景进行信息收集和了解，以 F 通信公司为研究对象，对 F 通信公司当前的人力资源绩效管理现状的信息进行搜集和整理，然后对这

些资料进行分析和研究，并且要找出 F 通信公司在对员工进行绩效考核时存在的不足和问题。

根据目前我国国内和国外的绩效考核的一系列相关理论和方法进行研究和分析，在对这些理论有了比较全面的了解之后再结合 F 通信公司的在人力资源考核的实际情况，通过多方面的研究和比较找出适合公司的绩效考核的办法。

2. 结合 F 通信公司的实际情况，应用适合公司发展的绩效考核办法，进一步完善公司的绩效考核体系，使公司的绩效管理更加科学、高效，从而提高管理水平，培育核心竞争力。

二、研究意义

1. 理论意义：人力资源管理体系中，绩效考核在其中处于核心地位。一个科学、有效的绩效考核的实施，能够整合并激活人力资源管理的各项职能活动，形成强大的内驱力及拉动力，通过不断完善员工个人的绩效，最终实现企业整体绩效的提升。但在国内绩效考核体系还不够成熟，公司在运营管理中，往往不能达到满意的效果，考核体系的不完善造成了一定的损失。目前，国内还不具有适合我国国情及文化的完善的绩效考核体系。大部分通信企业的绩效考核依然存在很多缺陷及问题，有待我们一一去研究和完善。本文通过对国内外人力资源绩效考核理论的研究，分析 F 通信企业绩效考核现状、问题及原因，通过对三种绩效考核方法的比较选择，重构企业的绩效考核体系及其配套措施，具有一定的理论意义。本文的研究在理论上是一种探索，也为以后其它通信企业研究绩效考核及绩效管理奠定一定的基础。

2. 实践意义：本文选取 F 通信公司作为具体研究案例，通过寻找 F 通信公司人绩效考核工作中存在的问题和难点，结合企业实际情况，寻求 F 通信公司绩效管理问题的解决办法，重新构建 F 通信公司的绩效考核体系，有利于增加企业的核心竞争力，为企业实现战略目标奠定基础。同时，对于其他类似企业绩效考核体系的完善与提升，也具有一定的实践指导意义。

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