

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2005157104

UDC _____

HT 公司内部绩效考核体系再设计思考

厦门大学
硕 士 学 位 论 文
HT 公 司 内 部 绩 效 考 核 体 系
再 设 计 思 考

郑开荣

指导教师: 唐宁 副教授
唐宁 副教授

厦门大学

The Thinking on the Reengineering of Internal Performance
Appraisal System of HT Corporation

郑开荣

指导教师姓名: 唐 宁 副教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交时间: 2008 年 8 月

论文答辩日期: 2008 年 8 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2008 年 8 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

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

世界经济列车的快速前行不断给现代企业管理提出新的课题，我们可能会发现，某些非财务计量所得的利益与其成本相比并不合算，但多种计量手段的结合使用，制定雄心勃勃但不一定十分精确的绩效考核体系，理应成为管理控制系统所采用的主要技术方法，也是未来发展的必然方向。如何建立和推行财务计量和非财务计量相结合使用的绩效考核体系，做好企业人力资源的开发、积累、利用和管理，最大限度的开发利用员工的潜质，使其转化为企业实现可持续发展的动力，是业内人士探讨与关注的焦点。

本文首先较为详细的阐述了绩效考核与管理会计的渊源、绩效考核的概念、重要性、原则、主体、内容与程序以及绩效考核的信度与效度，分析了绩效考核过程中容易出现的五个误区，列示了绩效考核的常用方法；其次概述了 HT 公司的概况和该集团现有的内部绩效考核办法，分析了该企业内部绩效考核办法中存在的问题，即与企业战略脱节、工作分析不全面、指标的针对性欠缺、考核主体单一、考核缺少沟通、考核结果运用过窄等；最后针对该企业目前绩效考核办法中存在的主要问题，提出了内部绩效考核体系改进的新思路，采取了具体的改进措施：以明确企业的发展战略为考核的基础，把工作分析作为考核的先导环节，采用平衡计分卡建立关键绩效指标，利用行为锚定等级评价法评价员工关键行为要素，构建考核沟通渠道，充分运用考核结果，从而建立全方位的大型企业集团的内部绩效考核办法。

关键词：绩效考核；平衡计分卡；关键绩效指标；再设计

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The fast rolling of the world economic wheel poses new problems continually towards the management of our modern enterprises. We might observe that the profit made by some non-financial econometrics is not worthwhile comparing to its cost, however, the usage of various econometrical methods and the establishment of ambitious though not very accurate performance assessment system should reasonably become the major technical method adopted by managing and controlling system as well as inevitable trend for the future development. The problem of how to establish and carry out the performance assessment system involving both financial and non-financial econometrical methods, and of how to have a good development, accumulation, use and management of human resources and to maximize the development and utilization of staff's potential as to transform it to the sustainable development momentum of the enterprise, is the focus of the insiders' discussion and attention.

This article firstly describes in detail the origin of management accounting and performance appraisal, importance, principle, main body, content, procedure, reliability and validity of performance appraisal, analyses five erroneous zones which often appear in performance appraisal, and lists the common methods of performance appraisal. Secondly, this article summarizes HT corporation's general situation and its present performance appraisal methods, and analyses the problems of those methods, which are being out of touch with enterprise strategy, not having a comprehensive work analysis, lack of specific targets, the simplicity of appraisal body, lack of communication, the narrow use of appraisal results. In the last part of this article, according with these problems, HT corporation puts forward some new ideas to improve the performance appraisal system and takes concrete measures: on the basis of a clear enterprise development strategy, under the guidance of work analysis, HT corporation uses the Balanced Score Card to establish key performance indicators and behavior anchoring ranking appraisal law to evaluate staff's key behavior elements, constructs assessment communication channels, makes full use of appraisal results, so as to establish all-round performance assessment methods of a large enterprise group.

Key words: Performance appraisal; BSC; KPI; Re-engineering

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题的背景及意义	1
第二节 本文探讨的内容和方法.....	2
第三节 本文的基本思路和基本结构.....	2
第二章 绩效考核的理论基础与方法概述	4
第一节 绩效考核的出处	4
第二节 绩效考核的概念	5
第三节 绩效考核的重要性	7
第四节 绩效考核的原则	7
第五节 绩效考核的主体	8
第六节 绩效考核的内容与程序.....	9
第七节 绩效考核的信度与效度.....	10
第八节 绩效考核容易出现的五个误区	11
第九节 绩效考核的常用方法.....	13
第三章 HT 公司内部绩效考核现状分析	21
第一节 HT 公司概况	21
第二节 HT 公司内部绩效考核简介.....	23
第三节 HT 公司内部绩效考核评价.....	26
第四章 HT 公司内部绩效考核体系的再设计	30
第一节 内部绩效考核体系再设计的目的和思路	30
第二节 内部绩效考核体系再设计的准备工作	31
第三节 子公司绩效考核设计.....	38
第四节 总公司部门绩效考核设计.....	44
第五节 总公司普通员工绩效考核设计	49
结束语	53
[参考文献]	55
致 谢	57

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

1 Exordium.....	1
1.1 Background and Significance of Topics.....	1
1.2 Content and Methods of This Article.....	2
1.3 Casic Ideas and Basic Structure of This Article.....	2
2 Academic Basis of Performance Appraisal System and Methods outlined.....	4
2.1 Origin of Performance Appraisal	4
2.2 Concept of Performance Appraisal.....	5
2.3 Importance of Performance Appraisal	7
2.4 Principle of Performance Appraisal	7
2.5 Main part of Performance Appraisal	8
2.6 Content and Procedure of Performance Appraisal.....	9
2.7 Reliability and Validity of Performance Appraisal.....	10
2.8 Five Prone to Errors of Performance Appraisal	11
2.9 Common Methods of Performance Appraisal.....	13
3 Status Analysis of HT Internal Performance Appraisal.....	21
3.1 HT Corporation's General Situation.....	21
3.2 Brief Introduction of HT Internal Performance Appraisal.....	23
3.3 Estimation of HT Internal Performance Appraisal System.....	26
4 Internal Performance Appraisal System of Re-engineering of HT.....	30
4.1 Purpose and Ideas of Performance Appraisal System of re-engineering.....	30
4.2 Preparatory Work of Internal Performance Appraisal System of re-engineering	
4.3 Subsidiary Corporation's Performance Appraisal Design.....	38
4.4 Parent Corporation's Performance Appraisal Design.....	44
4.5 Parent Corporation's General Staff Performance Appraisal Design.....	49
Concluding remarks.....	53
References.....	55
Acknowledgement.....	57

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

人们常说“评价什么，就得到什么”。有什么样的绩效评价制度，就有什么样的企业管理行为。绩效评价制度引导、改变企业管理行为。如何通过构造合理的绩效评价制度，引导企业及其行为人的行为，塑造企业核心能力，推动企业可持续发展呢？本文试图通过详细的绩效考核理论和方法介绍，以 HT 公司为例研究和探讨更为合理的我国国有大型企业集团内部绩效考核体系的方案设计。

第一节 选题的背景及意义

绩效考核在西方被认为是企业创新价值的有效管理手段之一。随着我国市场化程度的提高和市场竞争的加剧，绩效考核的思想和方法也正逐渐被国内众多的企业学习和采用，也被越来越多的国内企业家重视。

一般来讲，企业希望能够通过绩效考核解决以下几个方面的问题：一是将企业的战略和各级人员的具体工作结合起来，给员工以明确的奋斗方向，避免出现员工在茫然不知所措中忙碌，保证企业每个层次的员工能够有效的工作。二是通过绩效指标和绩效目标的设定，可以使管理者不再参与下级人员具体的工作事务，使管理者能够集中精力干最重要的事。三是找出员工的优劣分等和个人特征，为人员的选拔晋升和降职淘汰提供依据，以优化企业的人力资源结构和配置^①。

目前我国大多数企业普遍推行的绩效考核手段，仍然是建立在传统的以经验判断为主体的绩效考核手段的基础之上的，因此主观随意性较大，科学性较差，考核手段单一，缺乏客观的考核标准，考核封闭，不透明，不公开，没有一个规范化、定量化的绩效考核体系，考核工作的盲目性和非系统性大，因此造成考核结果产生较大偏差，挫伤了管理者和员工的工作积极性，使其组织效率低下，企业目标也难以实现。

现在企业间的竞争是核心能力的竞争，企业要想提升自身的核心竞争力，关键在于企业员工能力的培养、提高，对员工业绩进行合理考核管理是提高员工能力的一种有效途径。员工的绩效如何评定？如何改进？这是任何企事业单位都必

^①摘自唐勇 2007 年发表的硕士论文《AH 客运集团绩效考核体系研究》。

须面对的一个难题。国际上许多企事业单位都是通过建立和健全绩效考核体系来解决这一难题。

本文的目的是想针对现代企业设计一套比较科学合理的绩效考核体系以供企业应用,以达到尽量避免目前考核中的误区及弊端,调动管理者的工作积极性、主动性、创造性,提高组织效率,提升核心竞争力,实现企业目标,并在一定程度上避免人才的流失,使企业吸引人才、培养人才、开发人才、保留人才。

第二节 本文探讨的内容和方法

本文采用实证研究的方法,通过对主要绩效理论的回顾和研究,并结合笔者多年的工作经验和体会,在对 HT 公司原有内部绩效考核体系存在问题分析的基础上,根据绩效管理的意义、目的和当今绩效管理的先进思想针对 HT 公司的内部绩效考核体系进行的再设计。

详细的研究方法包括:采用访谈法、比较分析法调查 HT 公司内部绩效考核体系现状,结合企业经营管理实际情况,利用 SWOT 法分析研究 HT 公司集团战略。从信度、效度、适用性、公平性等方面分析绩效考核体系优化思路,针对 HT 公司原有考核办法的缺陷与不足,提出基于平衡计分卡建立企业关键绩效指标,采用行为等级锚定法描述被考核人员关键行为要素。

第三节 本文的基本思路和基本结构

我国的国有企业长期受计划经济影响,行政干预多,企业自身运行机制不完善。随着社会主义市场经济体制的建立,各项改革的不断深入,国有企业也正在改善原有的管理方式,并逐步建立适应企业实际情况的新的管理方式。如何科学、客观、理性评估企业的绩效就显得越发重要了。

绩效考核与组织或个人的工作能力、工作过程、工作结果、工作行为、所作评价、制度建立等关系密切。现代的绩效考核与管理被赋予了更深刻的意义,即从如何提高企业核心竞争力角度进行思考,通过系统化的绩效考核和管理与企业的关键能力相联系,确保组织具有不断提升的竞争能力。因此,从 20 世纪 90 年代起,关键绩效考核体系、平衡计分卡等旨在面向企业战略、提高企业核心竞争力的系统评估体系,开始获得广泛的应用。现代的绩效考核是从企业战略、提

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