

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200215170

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

铁路站段长绩效考评体系的改进及实施

The Improvement and Implement of Performance
Appraisal System of Manager in Railway Sector

张 诚 兴

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: 2005 年 2 月

论文答辩时间: 2005 年 3 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 2 月

论文摘要

如何加强站段管理,提高站段长绩效考评的实效性成为南昌铁路局企业经营管理的一项重要课题。文章从铁路传统管理模式入手,分析了站段长绩效考评现状,评估者在考评实施过程中的重要作用,对如何提高考评者的素质,提高考评实施的准确性和科学性提出了建议。文章将平衡计分卡和铁路管理实践相结合,架构起站段长考评指标的空间体系,提出考评指标的地球模型,并重新确定了生产型站段长绩效考评体系。

第一章介绍了铁路传统三级管理模式和站段长绩效考评实施过程中存在的问题。

第二章介绍了平衡计分卡在铁路管理中的运用和局限性,并提出了绩效考评的地球模型。

第三章分析了站段长岗位要求,对站段长绩效考评指标进行了选择,并确定了各项指标的权重。

第四章介绍了站段长绩效考评的组织、实施和结果运用,并分析了考评实施过程中应该注意的问题。

文章通过对绩效考评理论的研究,结合铁路管理的需要,对铁路站段长的绩效考评体系进行了重新设计,对推进铁路构建现代企业人力资源管理制度具有一定的理论意义和实践意义。

关键词: 绩效考评 铁路 经营者

Abstract

How to improve the railway sector management and increase the validity of the manager's performance appraisal system is an important task for Railway Bureau Nanchang Branch. The paper starts with introducing the traditional railway management and describes the status quo of sector manager performance appraisal, and analyses the important effect of appraiser. The paper gives advice on how to improve the evaluating skills and practice veracity. An Earth-Model was built to explain the solid index of railway performance appraisal system, on the basis of BSC (Balance Score Card) and railway management practice. As result, the paper redesigns a new performance appraisal system for railway sector.

The paper consists of four parts. The first part introduces the railway traditional management, and the problem of performance appraisal system. The second part describes BSC and builds the Earth-Model. The third part analyses the railway sector manager post and the details of performance appraisal system. The forth part describes the appraisal system practice and the result appliance.

Based on the research in the theory of performance appraisal, the paper has designed a new appraisal system for railway sector manager, integrating the needs of management system. This paper has both theoretical and practical significance to the establishment of modern human resources management system that is being carried out currently in the railway system.

Key words: performance appraisal; railway; manager of sector.

目 录	
前 言	1
第一章 铁路绩效考评方法	3
第一节 站段长绩效考评现状	3
一、绩效的概念	3
二、铁路管理模式	3
三、资产经营责任制的推行	5
四、资产经营责任制考评	6
五、站段生产经营业绩考核指标体系	7
第二节 铁路绩效考评办法存在的不足	8
一、考评指标方面	8
二、考评实施方面	9
三、考评结果运用方面	9
第三节 铁路跨越式发展战略提出新要求	9
一、铁路跨越式发展战略	9
二、铁路管理模式的变革	10
第二章 绩效考评指标体系的地球模型	12
第一节 平衡计分卡在铁路企业中的应用和局限性	12
一、平衡计分卡的概念	12
二、平衡计分卡在铁路系统的作用	13
三、平衡计分卡的局限性	14
第二节 绩效考评的地球模型	14
一、地壳部份	14
二、地幔部份	15

三、地核部份	15
四、大气部份	15
第三节 地球模型的特点	16
一、指标选择更全面	16
二、指标体系结构化	17
三、合理细分客户	17
第三章 站段长考评指标和考评方法的选择	18
第一节 站段长岗位分析	18
一、工作分析的作用和方法	18
二、站段长工作分析	18
三、站段长组织结构关系	21
第二节 绩效考评指标的选择	21
一、考评指标的选择标准	21
二、铁路特点对标准的影响	22
三、考评指标的确定	24
第三节 指标权重的选择	28
一、确定权重的方法	28
二、显性绩效指标权重的确定	28
三、绩效保证指标权重的确定	28
四、外部评价指标权重的确定	28
五、个人素质指标权重的确定	28
第四节 绩效考评方法的选择	30
一、站段长岗位的特殊性	30
二、考评办法的确定	30
三、测评工作的开展	30

第四章 站段长绩效考评实施	33
第一节 绩效考评的组织	33
一、考评机构的建立.....	33
二、考评人员的确定.....	33
三、考评方法的确定.....	33
第二节 绩效考评实施与结果应用	34
一、绩效考评的实施.....	34
二、绩效考评结果的应用.....	34
第三节 站段长绩效考评应该注意的问题	35
一、影响站段长绩效考评信度和效度的因素.....	35
二、影响站段长考评信度的因素.....	35
三、影响站段长考评效度的因素.....	36
四、影响考评的心理因素.....	37
主要参考文献	39
后 记	41

前 言

2004 年是南昌铁路局发生巨大变革的一年。随着主（业）辅（业）分离的推进，铁路学校、医院和工程单位逐步划归当地政府管理；首创铁路局跨省直接管理闽赣两省铁路的新模式，减少了管理层级，扩大了管理幅度；对路局管辖的站段进行较大规模的重组，整合了资源，提高了管理效能。站段是铁路基层单位，是铁路改革最终的落脚点。加强站段管理，增强站段长管理水平，提高站段独立建站能力和自我约束能力是铁路改革顺利推进的基础和前提。因此，对站段管理的绩效进行科学评价也成为铁路改革的迫切要求。

作为在铁路站段工作的中层干部，我接待过上级部门对站段的年终考评，和考评组的同志有过直接的接触和沟通，也和站段长及站段职能部门有对绩效考评过深入的探讨。我们的一个共同感受是：对站段管理绩效进行科学的考评不是一件容易的事，可以说是一件比较困难的事。

作为在攻读 MBA 课程的学生，我相信我所学习的知识能够给我帮助，而 MBA 面向实践，服务实践的精神更能促进我开动脑筋、解决问题。特别是当我查寻内部资料、逛遍书店、上网搜索都查找不到站段绩效考评相关办法时，我更相信独立思考是解决问题的重要手段。在思考过程中，我发现站段长的角色并不容易明确：对铁路局而言，站段长是一名职工，对站段而言，站段长是一位经营者，但又没有法人资格。站段长的职责也不明确，这不利于工作分析，而工作分析是绩效考评的基础。我在困惑中思索，猛然发现自己的思维与平衡计分卡不谋而合，结合经营者个人素质要求和铁路管理实际，便有了绩效考评的地球模型。我相信地球模型建立的指标体系会是比较全面而且可行的，对站段长绩效考评实践将有指导意义。

铁路跨越式发展战略要求建立与之相适应的人力资源管理体系。对站

段而言,迫切要求建立一套能够客观全面地反映站段长经营绩效的考评体系。我在这一方面只是进行了一些粗浅的研究,希望能够起到抛砖引玉的作用,使大家更加关注铁路的改革,我也相信铁路站段长绩效考评体系将在实践中得到不断完善。

第一章 铁路绩效考评方法

第一节 站段长绩效考评现状

一、绩效的概念

什么是绩效？绩效可以从组织、团体和个体三个层面上进行定义，层面不同，其包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。对个体而言，绩效可以是结果，也可以是行为，还可以是结果和行为的综合。伯纳迪恩(Bernadine et al, 1995)认为，“绩效应该定义为工作的结果，因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意度及所投资金的关系最为密切”。墨菲(Murphy, 1990)则认为“绩效就是一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。坎贝尔(Campbell, 1990)也指出，“绩效是行为，应该与结果区分开，因为结果会受到系统因素的影响”。而布鲁姆勃拉奇(Brumbranch 1988)则认为“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。行为不仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断”。本文采用第三种宽泛的定义，即员工的工作绩效，是指他们那些经过考评的工作行为、表现及其结果。对组织而言，绩效就是任务在数量、质量及效率等方面完成的情况；对员工个人来说，则是上级和同事对自己工作状况的评价¹。因此，铁路站段长的绩效，就是站段长在生产经营过程中的行为、表现和结果。

二、铁路管理模式

铁路是一个庞大而复杂的运输企业，由多部门、多工种组成。在铁路

¹ 余凯成、程文文、陈维政：《人力资源管理》，大连理工大学出版社，1999年7月，P124。

运输过程中，机务段提供机车负责牵引车辆，车辆段提供车辆装载货物，工务段保证股道钢轨线路尺寸达到技术标准，供电段为电力机车提供不间断的电能，调度所科学指挥，车务段合理组织乘降，各单位必须密切配合，才能保证列车运行的安全，才能提高运输效率，为旅客提供满意的服务。因此，铁路运输组织又被形象地比喻成一部大联动机。

铁路实行铁道部、铁路局(以下简称路局)、铁路分局(以下简称分局)三级管理。站段是铁路基层单位，由路局和分局逐级管理。路局、分局都有法人资格，而站段没有法人资格，仅受路局分局委托负责站段经营运输生产管理。站，指车站，根据规模由大到小，等级可以分为特等站、一等站、二等站、三等站、四等站、五等站。段，与分局管理的工业企业(如轨枕厂、采石厂，机械厂等)在组织机构图中同样属于分局的下一层组织，“段”负责人称段长。根据专业的差别，“段”可以分为车务段、机务段、工务段、电务段、车辆段、供电段、水电段、客运段、大修段、生管段等。站段规模一般在 300 人至 3000 人，管辖范围可达 500 公里。截至 2002 年 12 月，全国有铁路局 14 个，铁路分局 43 个。全路有车站 5752 个(其中一等以上车站 260 个)，车务段 216 个，列车段 7 个，机务段 166 个，车辆段 114 个，工务段 258 个，水电段 135 个，供电段 51 个，客运公司 14 个²。

传统铁路管理部门多是通过行政手段对站段进行管理，站段长的绩效考评问题没有引起重视。究其原因，一方面，传统的铁路企业是一个高度独立的受国家垄断的行业，具有“高、大、半”的特点，即实行高度集中、大联动、半军事化管理，是典型的高度集权的行政管理系统。铁路除了有站段生产组织，还有学校、医院等事业单位组织，甚至有铁路公安、铁路运输检察院和铁路运输法院等司法执法组织。铁路企业独立性强，机构庞

² 《2003 年中国铁道年鉴》，铁道部档案史志中心，2003 年 10 月，P107。

大，管理层级多，受铁路外部市场环境影响小，站段长的价值体现不明显；另一方面，铁路安全运输要求各站段密切配合，安全成绩是各站段共同努力的结果，各站段工作关联性强，业绩相互影响，对一个站段的业绩单独考评存在一定困难。因此，传统铁路运输企业尚没有建立一套客观评价站段长的绩效的考评体系。

三、资产经营责任制的推行

1998年铁道部机关实施机构改革，按照政企分开、转变职能的要求，在部机关开展定职责、定机构、定编制的“三定”工作，在职能转变上实现“两个强化、两个弱化”，即：强化行业管理和宏观管理，弱化社会管理和微观管理。强化国有资产监督管理，从对企业生产经营的财务管理职能转向加强国有资产监督管理，维护国家投入铁路的资本权益，监督资产运营和盈亏状况。将属于企业经营管理的职能交给企业，减少对计划和项目的直接审批，为全面推行资产经营责任制打下基础。

同年，铁道部制定《铁路国有企业资产经营责任制暂行办法》（铁财[1998]18号），并与工业、工程、建筑、物资、通号五大公司签订了《1998—2000资产经营责任书》，还对呼和、南昌、柳州、昆明等四个直管站段的铁路局试行资产经营责任制。年末，铁道部正式颁布《铁路局资产经营责任制实施办法》（铁政法[1998]148号），决定对铁路运输企业实施资产经营责任制。至此，铁路全面实施资产经营责任制。

铁路资产经营责任制，是在现有体制下铁道部作为国家铁路国有资产出资人代表，对铁路企业实施的，以明确企业法人财产权为基础的，以落实国有资产保值增值责任为核心，以提高国有资产经营效益为目的的一种资产管理方式。铁道部与铁路企业的经济关系，由部直接经营管理企业转变为部与企业形成国有资产出资人与国有资产经营者的关系，政府调控企业

的手段由主要运用行政手段转变为更多地运用经济手段和法律手段;政府对企业的经营导向由数量增加型转变为质量效益型。实施铁路资产经营责任制,是铁路管理企业方式的重大变革,是现阶段推进铁路改革的主要形式,是铁路实现政企分开,扭亏增盈,减员增效三大任务的重大举措。

铁路资产经营责任制以明确铁路企业资产经营责任为前提。从确定铁路企业的市场主体出发,重新界定了政企管理界限,明确了铁路企业自主经营的十二项权利(运输生产计划权,管内经营权,财务收支计划权,大修更新改造自主权,物资采购权,机车客车购置权,闲置资产处置权,3000万元以下投资、担保、抵押权,机构设置、劳动用工、工资分配权)。

四、资产经营责任制考评

1998年资产经营责任制考核,工程、建筑、物资三大公司和呼和、南昌、柳州、昆明等铁路局为优秀等级,工业、通号公司为良好等级³。

2002年铁路局资产经营责任制考核情况:优秀等级13个(哈尔滨局,沈阳局,北京局,呼和浩特局,郑州局,济南局,上海局,南昌局,柳州局,成都局,昆明局,兰州局,乌鲁木齐局),良好等级1个(广铁集团公司)⁴。

铁道部对铁路企业领导班子实行风险抵押和资产经营责任考核,实行经营责任追究制,对效益指标实行分项评分,对安全指标失控项目进行扣分,考核情况每年在《人民铁道》上通报。各铁路局将资产经营责任制的各项指标细化分解,与下属铁路分局签订了资产经营责任状,并对分局领导班子实行风险抵押。铁路分局与站段签订生产经营责任状,也对站段领导班子实行风险抵押。直管站段的路局直接与站段领导班子签订生产经营责任状。原上海铁路局南昌分局于1996年独立出来成立南昌铁路局,1999

³ 《1999年中国铁道年鉴》,铁道部档案史志中心,1999年10月,P110。

⁴ 《2003年中国铁道年鉴》,铁道部档案史志中心,2003年10月,P112。

年开始建立运输站段、工附业单位和多经企业资产经营责任制考核指标体系，与 66 个下属单位签订“资产经营责任制”，实行风险抵押金制度。考核范围为单位领导班子成员。

五、站段生产经营业绩考核指标体系

南昌局对基层单位考评指标包括生产经营指标和基础管理指标，分别在综合考评分中占 80%和 20%。根据综合考核得分将等级分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。考核结果优秀的，返还风险抵押金，另给予抵押金数额两倍的奖励；考核结果良好的，返还风险抵押金，另给予抵押金等额的奖励；考核结果合格的，返还风险抵押金；考核结果不合格的，抵押金不予返还。生产经营业绩考核结果，作为基层单位领导干部年度考核的重要内容。不合格一次亮黄牌，连续两次不合格站段领导岗位进行调整。

基础管理指标体系，含劳资、财务、法律、教育、班组建设、质量、物资及设备、计算机、安全管理及专业管理相关内容。而生产经营指标包括否决指标、经营指标、生产指标、安全指标和服务质量指标等(见表 1)。

各类指标具体内容如下：

1、否决指标：发生责任行车重大、大事故；发生责任路外伤亡重大事故；发生责任从业人员死亡重大事故；发生责任火灾、爆炸重大事故；发生责任造成旅客死亡 1 人以上事故；发生责任造成旅客食物中毒死亡 1 人以上事故；发生责任造成旅客重伤 30 人以上事故；发生责任造成旅客食物中毒重伤 30 人以上事故。

2、经营指标：运输有权支出、其他业务收入利润率、流动资产周转率、多经收入、多经利润、运输业从业人员劳动生产率。

3、安全指标：包括行车安全、人身安全、资产安全等方面内容。

4、服务质量指标：严重及以上路风事件，责任旅客重伤及以上事故，

责任旅客食物中毒事故。

5、生产指标：生产指标根据车务、机务、工务、电务、供电等不同系统的具体情况确定。

表 1：生产经营业绩考评指标体系

指标种类	生产经营指标 (80%)	基础管理指标 (20%)
否决指标	行车、火灾、爆炸、人身重大事故	劳资管理
经营指标	运输有权支出	财务管理
	收入利润率	法律管理
	流动资产周转率	教育管理
	多经收入及利润	质量管理
	劳动生产率	物资管理
安全指标	行车、人身安全天、资产安全	安全管理
服务指标	路风事件	专业管理
生产指标	根据不同专业确定	计算机管理
		班组建设

第二节 铁路绩效考评办法存在的不足

一、考评指标方面

2004年9月，南昌铁路局对所属站段级单位组织了一次生产经营责任制考评。考核对象为各主要运营站段、非主要运营单位、工业企业及直属多经公司的领导班子成员。考评指标如表1，可以归纳为安全管理、经营管理、专业管理、基础管理等四个方面。对考评的全过程进行跟踪分析，发现考评指标繁杂，存在交叉重叠的情况。对站

段考评的详细条款，累计可达 700 到 800 条，每一个指标对绩效考评的贡献度变得很小，指标之间也难以保证是独立和互补的，考评者也难以操作。生产经营责任制考评内容包括安全指标管理、生产管理、经营管理、基础管理。其中生产管理包括有专业管理(70%)、安全管理(20%)，劳动安全(5%)、消防安全(5%) 四类，其中每一类都涉及到安全指标的考核。专业管理和劳动安全管理内容也存在交叉情况。基础管理也包含有专业管理内容，指标之间相互关联，造成重复考核的情况。此外，还存在指标体系不全面的情况。如财务状况，员工满意度，经营者素质等考评内容并没有包含在考评体系范围内。有的指标甚至没有考评标准。如生产管理项目中的安全管理部分没有标准。

二、考评实施方面

考评有组织机构，但是实施考评的工作组是临时组建的，有的成员临时从站段抽调参加考评，未经考评培训，难以保证考评的信度。考评过程中沟通以自上而下的单向沟通为主，自下而上沟通或双向沟通较少，沟通不够彻底，无法达到以考核促进提高的目的。

三、考评结果运用方面

经营责任制考评仅对站段长个人进行非常有限的经济奖惩，而专业管理考核的是站段全体职工，对站段长个人影响很小，考评结果的运用不够理想。

第三节 铁路跨越式发展战略提出新要求

一、铁路跨越式发展战略

2003 年铁道部提出了跨越式发展的战略，就是以较短的时间、较少

的环节和较少的代价，实现与发达国家原来走过的历程相同的目标；在发展过程中，跳过发达国家曾经经历过而我们不必再重复的一些过程。要实现跨越式发展战略，必须抓好八方面重点任务：建设发达的铁路网、实现技术装备现代化、加快实现铁路信息化、全面调整运输生产力布局、推进铁路管理体制和经营机制改革、创造运输经营的良好效益、确保运输安全和铁路稳定、推进党的建设新的伟大工程和精神文明建设。

为推进体制改革，铁道部按照党中央、国务院关于铁路改革的要求，实现主辅分离，建立现代企业制度，推进政企分开，建立适应社会主义市场经济要求的铁路管理体制和经营机制。按政企分开的要求，将企业承担的政府职能回归政府；按社企分开的要求，将企业承担的社会职能回归社会；以产权制度改革为核心，进行辅业改制，实现辅业与运输主业的彻底分离。在推进主辅分离的同时，努力实现运输主业减员。生产力布局调整就是运输业减员的一个重要举措。生产力布局是指在某一地域空间上生产力的分布与组合。合理的生产力布局可以有效地利用人力、物力、财力，对于提高劳动生产率和资源使用效率具有重要意义。我国铁路运输生产布局基本上是几十年前形成的，尽管随着路网的扩大和技术装备的改进有所变化，但基本构架没有发生大的变革。因此，跨越式发展战略要求对现有的运输生产布局进行革命性调整。

二、铁路管理模式的变革

为了解决路局与分局两级法人共同管理站段的问题，铁道部于 1996 年开始在呼和浩特、南昌、昆明、柳州四个铁路局实行路局直接管理站段的新模式，取消了分局这一层级。路局直管站段模式，管理的层次减少了，管理的幅度却扩大了。以南昌局为例，1996 年按直管模式成立南昌局时，管理的站段级单位就达到了 74 个。2004 年 5 月 9 日，原上海局福州铁路

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