



学校编码: 10384

学号: 200315024

分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

F 省移动绩效管理体系改进的研究

The Study of FMCC Performance Management System

陈捷

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: 2008 年 4 月

论文答辩时间: 2008 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2008 年 4 月

福建省移动绩效管理体系改进的研究

陈捷

指导教师: 程文文 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体

厦门大学学位论文原创性声明

带格式的: 字体: 宋体

兹提交的学位论文, 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的其他个人或集体的研究成果, 均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人 (签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

带格式的：字体：宋体

带格式的：字体：（默认）宋体，（中文）宋体

带格式的：字体：宋体

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

绩效管理体系是企业管理系统的重要组成部分。中国移动通信集团 F 省有限公司（本文简称“F 省移动”）所处的市场竞争形势日益严峻，而资本市场与母公司的考核压力越来越大，要实现世界一流通信企业的战略目标，必须不断大力完善绩效管理体系并坚决执行，以全面打造公司卓越的执行力，促进企业健康持续快速发展。

本文首先对绩效、绩效管理及绩效管理体系的一般原理和关键绩效考核指标和平衡记分卡等先进绩效管理工具进行理论上的研究。

其次认真分析 F 省移动基本情况，了解所处的管理现状，并详细介绍 F 省移动上市 8 年多以来绩效管理实践过程中管理制度不断修缮调整的历史，通过问卷调查和员工访谈分析 F 省移动的现状以及在绩效管理方面存在的主要问题，分析主要原因。

最后将理论和实际紧密结合，遵循“以人为本”的现代绩效管理基本理念，提出完善现有绩效管理体系的改进方案。

本文强调绩效管理体系必须着眼并服务于企业发展战略，必须给予过程和结果同等重视，必须关注员工的个人发展。这对于现代企业进一步加强绩效管理，在理论和实践上都提供了一个有益的尝试。

关键词：F 省移动 绩效管理体系 改进

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Performance management is an important part of Management System in Enterprise. With more and more competitions in telecommunication market, China Mobile, the biggest telecommunication supplier, faces the high pressure of the performance management. Performance Management is the key factor for China Mobile to be the top telecommunication suppliers in the world, which makes China Mobile better and keeps everlasting foundation of enterprise.

The first part of paper reviewed the fundamental principles and concepts of the performance management and Balance Score Card to develop the framework of the performance management in China.

The second part surveyed development of the China Mobile and analysed the problems in the Management System and performance management by interview and questionnaire from being listed company.

The last part applied the framework of performance management into the enterprise management system and developed the systemic solution for China Mobile. The solution focuses on human - oriented & all -round development.

The paper holded that performance management should design to make the strategy implement. The paper also emphasized the connection between the strategy and the execution. Human - oriented & all -round development is the big issue in the execution of performance management and good for continuable development of China Mobile.

Keywords: FMCC, performance management, improvement

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言	1
一. 选题的动机与意义.....	1
二. 论文的写作思路与结构.....	2
第一章 绩效管理概述	3
第一节 绩效.....	3
第二节 绩效管理.....	4
第三节 绩效管理体的组成及作用.....	6
第四节 常见的绩效管理工具.....	8
第二章 中国移动通信集团 F 省有限公司绩效管理状况分析	11
第一节 中国移动通信集团 F 省有限公司的基本状况.....	11
第二节 公司绩效管理发展历程.....	14
第三节 现行绩效管理体系方面存在的主要问题及分析.....	28
第三章 F 省移动绩效管理体系改进方案	40
第一节 方案的目标及指导原则.....	40
第二节 绩效管理体系具体改进方案.....	40
第四章 本文主要的结论	53
附 录	55
参考文献	70
致 谢	72

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Preface.....	1
1 The motivation and significance.....	1
2 The framework of the paper.....	2
Chapter 1 The overview of performance management.....	3
Section 1 The concept of performance.....	3
Section 2 The concept of performance management.....	4
Section 3 Composes and functions of performance management.....	6
Section 4 Methods of performance management.....	8
Chapter 2 Survey of FMCC performance management.....	11
Section 1 The basic status of FMCC performance management.....	11
Section 2 Developments of FMCC performance management.....	14
Section 3 Problems of FMCC performance management.....	28
Chapter 3 Improvements of FMCC performance management.....	40
Section 1 Goals and principles of improvements.....	40
Section 2 Solutions for FMCC performance management.....	40
Chapter 4 Conclusion.....	53
References.....	55
Appendixes.....	70
Acknowledge.....	72

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

一. 选题的动机与意义

经济全球化和知识经济、网络经济浪潮方兴未艾，电信与信息科学技术发展日新月异，新业务新应用层出不穷，作为中国目前最大型通信集团公司省级子公司的中国移动 F 省公司，面临的市场竞争形势日益严峻，而资本市场与母公司的考核压力越来越大，企业必须在复杂多变的环境条件下做强做大，实现世界一流通信企业的战略目标，是 F 省移动面临的形势与任务。小企业靠经验，当企业的规模不断扩大时，资产增加，业务扩大，人员膨胀，决策难度与决策风险加大，企业很难再简单地依靠企业家个人的威望，耳提面命地管理，必须越来越多地依靠一套系统科学、便捷高效的管理体系来支撑企业的运转。在这套管理体系中，有许多管理理论和管理方法，它们有的与战略制定有关，有的涉及到组织结构与业务流程，有的有助于质量控制或资源规划，它们中间，有一种特殊的管理，可以称之为对管理本身的管理，其实施，可以将所有的管理目标转化为行动，以实现和达到预期的效果与目的，这项管理活动，就是绩效管理。

对于企业来说，建立一套行之有效的绩效管理体系十分重要。绩效管理体系的价值在于它能够帮助企业在良好的沟通氛围中正确地评价人和有效地激励人。绩效管理体系能够激励优秀员工奋发向上；能够减低所有员工在工作中的情感屏障、交流屏障和信息屏障；能够如同精确的标尺一样度量员工的绩效，使良莠自分，实现优胜劣汰。离开了合适的绩效管理体系，企业要取得优秀的业绩几乎不可能。作者认为绩效管理对 F 省移动今后的发展具有重要价值，其成功与否涉及企业的兴亡，颇有研究的必要。

F 省移动作为改制后的国有企业在上市以来，走过了近十年的绩效管理之路（起初只能说是绩效考核）。本文通过梳理 F 省移动绩效管理历史沿革，分析诊断绩效管理的现状，通过理论和实践的结合研究，加深对绩效管理体系的理解，尝试探索完善绩效管理体系的方法和措施，促进提升执行力，推动企业持续健康快速地发展。也期望能够通过研究，对有着类似状况的广大国有企业建立绩效管理体系提供具有普遍借鉴意

义的经验 and 解决问题的对策。

二. 论文的写作思路与结构

本文首先对绩效、绩效管理及绩效管理体系的一般原理和关键绩效考核指标和平衡记分卡等先进绩效管理工具进行理论上的研究。

其次认真分析中国移动及 F 省移动基本情况，了解所处的管理现状，并详细介绍 F 省移动上市八年多以来绩效管理实践过程中管理制度不断修缮调整的历史，通过问卷调查和员工访谈分析 F 省移动绩效管理的现状及存在的主要问题，分析主要原因。

最后将理论联系实际，遵循“以人为本”的现代绩效管理基本理念，提出完善现行绩效管理体系的改进方案。

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