

学校编码: 10384
学 号: 17920091150814



分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

XM 通信公司行业客户经理绩效管理体系改进研究

王 蕾

指导教师: 吴文华

教授

厦门大学

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

XM 通信公司行业客户经理 绩效管理体系改进研究

The Research of Performance Management Improvement on Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company

王 蕾

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 7 月

论文答辩日期: 2012 年 9 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席 _____
评 阅 人 _____

2012 年 9 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

绩效管理是人力资源管理的重要组成部分，关系到企业战略目标的实施。绩效管理不仅有助于企业推进战略实施并提高组织绩效，也有利于促进员工的成长。我国的通信企业虽然走向市场已有多年，但是在绩效管理实践中还存在着一些问题。

首先，本文以绩效管理的理论为基础，阐述了绩效管理与人力资源管理其他环节的关系，描述了绩效管理的四个环节，并介绍了目标管理法、关键绩效指标法等四种绩效管理工具。

其次，介绍了 XM 通信公司行业客户经理绩效管理的现状，通过问卷调查揭开行业客户经理绩效管理中存在的问题，比如将绩效管理等同于绩效考核、缺少沟通、绩效指标体系不合理等，强调了进行绩效管理改进的必要。

再次，本文结合绩效管理理论知识和 XM 通信公司行业客户经理绩效管理中的问题，提出了绩效管理改进方案。将绩效管理流程优化为绩效计划、绩效计划实施、绩效考核、绩效反馈及绩效考核结果的应用四个环节，重点梳理了行业客户经理绩效指标体系，并强调了绩效计划实施环节的内容。

最后，提出绩效管理改进方案的顺利实施需要有组织保障和充分的前期准备工作，并预测了改进方案的实施效果。

关键词：绩效管理；行业客户经理；关键绩效指标法（KPI）

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Performance management is 1of the most important components of human resource management, which directly relates to the achievement of corporate strategy objectives. Performance management not only impels company strategy implementation and improves organizational performance, but also promotes growth of employees. Although Tele-communication companies in China have been oriented towards market for years, there are still problems within the practice of performance management.

Firstly, based on theories of performance management, this thesis elaborates the relationship between performance management and other function of human resource management, describes four phases of performance management, and introduces four performance management tools such as MBO, KPI, and etc.

Secondly, this thesis describes the current status of industry account managers' (AM) performance management of XM Tele-communication company, uncovers through questionnaire survey existing issues in AM performance management, such as misconception of equaling performance management and performance appraisal, lack of communication, unreasonable performance indicator system, and etc. This thesis also emphasizes the necessity of improving performance management.

Thirdly, this thesis proposes improvement scheme for performance management by injecting performance management theories into issues of managing performance of industry AM within XM Tele-com. It optimizes performance management process into four phases: performance plan, performance plan implementation, performance appraisal, and performance feedback and application of appraisal results, focusing on restructure of industry AM performance indicators system, and on the content of performance plan implementation.

Finally, this thesis brings forward the necessity of organizational supports and adequate preparation to the smooth implementation of performance management improvement scheme, and sets forth the outlooks of implementation results of the improvement scheme.

Keywords: Performance Management, Industry Account Manager, Key Performance Indicator (KPI)

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
一、通信行业背景	1
二、行业客户经理在通信企业的重要性分析	2
第二节 研究的主要内容与框架	3
第二章 绩效管理理论综述	5
第一节 绩效管理理论概述	5
一、绩效的含义	5
二、绩效管理的含义	5
三、绩效管理与人力资源管理其他环节的关系	6
四、绩效管理的作用	7
第二节 绩效管理的四个环节	7
一、绩效计划	8
二、绩效计划实施	9
三、绩效考核	9
四、绩效反馈及绩效考核结果的应用	10
第三节 绩效管理的主要工具	10
一、目标管理法（MBO）	10
二、关键绩效指标法（KPI）	11
三、平衡计分卡法（BSC）	11
四、360 度测评法	12
第三章 XM 通信公司行业客户经理绩效管理现状及问题	13
第一节 XM 通信公司概况	13
一、公司简介及组织架构	13
二、集团公司战略	14
第二节 XM 通信公司行业客户经理基本情况	15
一、行业客户经理职责及作用	15
二、行业客户经理队伍概况	17
第三节 XM 通信公司行业客户经理绩效管理现状	17
一、绩效定义	17
二、绩效考评	19
三、绩效反馈	21

第四节	XM 通信公司行业客户经理绩效管理问卷调查	21
一、	问卷调查的目的	21
二、	调查问卷的设计	22
三、	问卷调查结果	22
第五节	XM 通信公司行业客户经理绩效管理存在的问题	30
一、	将绩效管理等同于绩效考核	30
二、	绩效管理过程缺乏沟通	30
三、	绩效指标体系不尽合理	30
四、	绩效考核结果未得到合理应用	31
第六节	改进 XM 通信公司行业客户经理绩效管理方案的必要性	32
一、	行业客户经理积极性和队伍稳定性受到影响	32
二、	行业客户市场业绩受到影响	32
三、	行业客户是战略重点必须高度重视	32
第四章	XM 通信公司行业客户经理绩效管理改进方案设计	34
第一节	改进方案的目标、原则及思路	34
一、	改进方案的目标	34
二、	改进方案的原则	34
三、	改进方案的思路	35
第二节	绩效计划	35
一、	XM 通信公司发展目标的分解	35
二、	XM 通信公司行业客户经理工作分析	36
三、	XM 通信公司行业客户经理绩效指标	38
四、	XM 通信公司行业客户经理绩效指标权重及标准	38
第三节	绩效计划实施	40
一、	持续沟通	41
二、	绩效信息的收集	41
第四节	绩效考核	41
一、	绩效考核者	42
二、	绩效考核周期	42
三、	绩效考核结果排序	42
第五节	绩效反馈及绩效考核结果的应用	43
一、	绩效面谈	43
二、	绩效考核结果应用	44
第五章	XM 通信公司行业客户经理绩效管理改进方案的实施及效果预测	45
第一节	改进方案的实施	45

一、组织保障.....	45
二、实施前的准备.....	45
第二节 效果预测	46
一、新旧方案对比.....	46
二、改进方案实施效果预测	47
第六章 结论.....	49
附件.....	51
参考文献.....	55
致 谢	56

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
Section 1 Research Background	1
I Tele-Communication Industry Background.....	1
II The Significant Analysis of Industry Account Manager in Tele-Communication Company	2
Section 2 Content and Frame of the Research.....	3
Chapter 2 The Academic Overview of Performance Management ..	5
Section 1 Brief Introduction of Performance Management.....	5
I Definition of Performance	5
II Definition of Performance Management	5
III Relationship between Performance Management and Other Function of Human Resource Management.....	6
IV Impact of Performance Management.....	7
Section 2 Four Phases of Performance Management	7
I Performance Plan.....	8
II Performance Plan Implementation	9
III Performance Appraisal.....	9
IV Performance Feedback and Application of Appraisal Result	10
Section 3 Tools of Performance Management	10
I MBO.....	10
II KPI.....	11
III BSC.....	11
IV 360o Assessment.....	12
Chapter 3 Performance Management Status and Problem of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company	13
Section 1 Overview of XM Tele-Communicaiton Company	13
I Brief Introduction and Orgnization Chart.....	13
II Strategy of Corporation Company	14
Section 2 Introduction of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company	15
I Responsibility and Function of Industry Account Manager	15
II Introduction of the Team of Industry Account Manager	17
Section 3 Performance Management Status of Industry Account Manager	

	of XM Tele-Communication Company	17
I	Definition of Performance	17
II	Performance Appraisal.....	19
III	Performance Feedback.....	21
Section 4	Survey of Performance Management of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company.....	21
I	Purpose of Survey.....	21
II	Design of the Survey Questionnaire	22
III	Result of the Survey.....	22
Section 5	Problem of Performance Management of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company.....	30
I	Regarding Performance Appraisal as Performance Management	30
II	Lack of Communication in Process of Performance Management	30
III	Unreasonable Indicator System.....	30
IV	Improper Application of Performance AppraisalResult	31
Section 6	Necessity of Improvement of Performance Management Scheme of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company.....	32
I	Influence on Motivation and Stability of the Team of Industry Account Manager.....	32
II	Influence on Industry Customer Market Performance	32
III	Attaching Importance to Industry Customer as Key Strategy Point ...	32
Chapter 4	Design of Performance Management Improvement Scheme of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company	34
Section 1	Objective, Principle and Train of Thought of the Improvement Scheme	34
Section 2	Performance Plan.....	35
I	Decomposition of Company Goal of XM Tele-Communication Company.....	35
II	Job Analysis of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company.....	36
III	Performance Indicators of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company.....	38
IV	Weight and Standard of Performance Indicators of Industry Account Manager of XM Tele-Communication Company.....	38

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