

厦门大学博硕士学位论文摘要库

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515143

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

SY 研究院绩效评价体系研究

A Research on Performance
Evaluation System of SY Research Institute

胡 学 静

指导教师姓名: 唐 炎 钊 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 8 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 8 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 2013 年 10 月 31 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

进入 21 世纪，知识改变命运，科技改变世界，科研企业的核心竞争力已成为不争的事实。在这样的大背景下，SY 研究院面临着前所未有的机遇和挑战。

本文在研究国内外有关企业绩效评价理论与实践的基础上，揭示了 SY 研究院现行绩效评价体系存在着的与企业战略目标脱节、短期效应、操作流程不规范及主观性强等问题，分析了问题形成的原因，设计出对企业内科研组织和研发人员进行绩效评价的体系，即借用平衡计分卡的形式，找出影响科研和经营的主要控制因素，设置为关键绩效评价指标，按照规范的工作流程进行绩效评价。包括绩效评价体系设计的目标，绩效评价体系设计的指导思想和基本原则，绩效评价指标体系，绩效评价等级标准，及绩效评价工作流程等内容，并且进一步提出企业实施绩效管理的保障措施。

本文指出，绩效评价要实现预期的目标，关键不在于管理方案多么高深精准，而在于一个“适”字，适合于企业现阶段的绩效评价体系，不等于将来永远“适”，必须视企业的发展，定期做出相应调整；本文还提出了科研项目评价与绩效评价相结合的观点，立足于解决科研类企业绩效评价中遇到的现实问题。

关键词：科研组织；知识型员工；绩效评价

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Knowledge changes fortune and technology changes world in the 21st century, so it is an undisputed truth that scientific research is the hard-core competing power of enterprise. Under this major background, SY Research Institute is faced with historical opportunities for unprecedented development and challenges.

Based on researches of domestic and overseas performance evaluation theory and practice, the text uncovers problems of existing performance evaluation system in SY Research Institute, such as falling away the strategic goals of enterprise, short-term effect, nonstandard and more subjective operation process. The text also analyses the reason why those problems happened, and designs the system that evaluates performance of both research organizations and researchers in the corporation. That is to say with the form of Enterprise Balance Scorecard, the text has found core factors which affect scientific research and management. Then we set factors to key performance indicators and estimate performance with standard work flow. It includes targets, guiding ideology and basic principles of Performance Evaluation System Design, indicators of Performance Evaluation System, Performance Evaluation Criteria, and performance evaluation process, performance management measures of protection then further suggests enterprise's.....

This paper points out that the key of achieving anticipative objectives of Performance Evaluation is not highly profound and accurate management solutions, but fitness of the enterprise's Performance Evaluation system. The current Performance Evaluation System cannot fit enterprises forever. We must regularly adjust the Performance Evaluation system according to the development of enterprises. The paper also proposed the view that the evaluation of research projects and the Performance Evaluation should be integrated to solve practical problems that the Performance evaluation faced by scientific research enterprises.

Keywords: Scientific Research Organizations; Knowledge Staff; Performance Evaluation

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景和选题意义	1
1.1.1 现实背景	1
1.1.2 理论背景	1
1.1.3 研究意义	2
1.2 概念界定	2
1.3 论文结构、研究方法与创新点	3
1.3.1 论文结构	3
1.3.2 研究方法	5
1.3.3 本文的创新点	5
第二章 相关研究综述	6
2.1 国外研究概述	6
2.1.1 西方业绩评价发展的三个阶段	6
2.1.2 西方企业常见的业绩评价方法体系	7
2.2 国内研究概述	9
2.2.1 政府主导的企业评价	9
2.2.2 企业内部的绩效评价	10
2.2.3 关于绩效评价的其他研究	11
2.3 述评	11
第三章 SY 研究院绩效评价的演变历程、现状及问题分析	14
3.1 SY 研究院绩效评价的演变历程	14
3.2 SY 研究院绩效评价的现状概述	15
3.2.1 绩效评价的组织	15
3.2.2 绩效评价的频率和得分规则	16
3.2.3 绩效评价的指标体系和评价标准	16
3.2.4 绩效评价工作流程	18
3.3 SY 研究院绩效评价中存在的主要问题及原因探讨	19

3.3.1 现行绩效评价体系存在的主要问题.....	19
3.3.2 原因探讨.....	21
第四章 SY 研究院绩效评价体系的设计.....	23
4.1 绩效评价体系设计的目标.....	23
4.2 绩效评价体系设计的指导思想和基本原则.....	24
4.2.1 绩效评价体系设计的指导思想.....	24
4.2.2 绩效评价体系设计的基本原则.....	25
4.3 绩效评价设计的主要内容.....	27
4.3.1 绩效评价的主要指标体系.....	27
4.3.2 绩效评价的等级标准.....	34
4.3.3 绩效评价的流程.....	35
4.3.4 绩效评价实施中应注意的问题.....	40
第五章 SY 研究院实施绩效管理的保障措施.....	42
5.1 具有明确的战略发展目标.....	42
5.2 准确界定各层次岗位相互关系的组织结构图.....	42
5.3 制订完善的绩效管理制度.....	42
5.4 绩效管理制度与具体的企业文化相适应.....	43
5.5 全面预算管理是承接企业战略与经营计划的重要工具.....	43
第六章 结论与建议.....	45
6.1 本文的主要结论.....	45
6.2 本文的建议.....	45
参考文献.....	46

第一章 绪论

1.1 研究背景和选题意义

进入 21 世纪，知识改变命运，科技改变世界，科研是企业的核心竞争力已成为不争的事实。在这样的大背景下，SY 研究院走进了某国有大型企业集团，将自己的腾飞注入能量，为企业集团造就科研的平台。为了在集团发展中不辱使命，充分展示科研的力量，建立适合企业实际的科学的绩效评价体系是必然的选择。而科研院所以创新活动和知识管理为组织特征，其绩效评价体系如何建立，理论与实践既有老问题又有新课题。

1.1.1 现实背景

SY 研究院是原国家部委直属的从事精细化学品研究开发的重点科研单位，全院业务分科研和生产两大板块。经过近 60 年的发展，SY 研究院不但拥有了专业配套的研发队伍、研发体系和研发设施，更形成了科学严谨、精益求精、面向市场的科研文化。2007 年经国务院国资委批准，成为了世界 500 强之一的某集团的成员单位，明确了企业未来的发展战略：成为国内农药、染料行业领先，国际上具有影响力的创新型企业；成为国家化工环保、“节能减排”的重要技术力量；成为化工领域研发、设计平台，集团公司战略转型的技术支撑主体。SY 研究院迎来了重大发展机遇。

要将企业宏伟的战略蓝图化为现实，必须遵循现代企业运营规则，建立有效的适合企业特点和发展阶段的科学管理体系，引导企业管理层和全体员工同心同德，共同奋斗，共同追求。绩效评价体系是企业运营管理的重要组成部分，美国著名管理学大师彼得·德鲁克说：没有评价，就没有管理。

SY 研究院脱胎于计划经济，经历了求生存求发展的不同时期，目前执行的业绩考核制度已明显与企业发展现状脱节，诸多的不适应制约着企业发展速度，束缚着科研创新能量的释放，更影响着企业未来的行业地位，绩效评价体系“升级”势在必行。

1.1.2 理论背景

相对于丰富多彩的经济活动和行为，管理理论总是滞后的，因为，理论是对管理实践的归纳、总结与提炼，还要回归实践去验证。绩效管理理论也不例外，针对科研院所的绩效评价理论更值得探讨。

企业研究院是企业内部的研发机构，又称企业研究实验室，是企业产品创新和技术创新的主体，在企业战略发展和战略转型过程中担负着制造和推动变革的重要责任，其成效直接影响着企业的效益和市场竞争地位。企业研究院首先应当满足企业现阶段发展对技术的需求，同时肩负着企业未来的技术进步和核心竞争力提升的使命。

举足轻重的企业研究院所有那些经营和管理特征，怎样的绩效管理模式能够匹配其独特性，这方面的研究相对较少见，需要进行理论上的探索。

1.1.3 研究意义

从理论上讲，企业科研院所迫切地需要绩效评价理论进行指导，而绩效评价理论自身在这方面显现出不足与滞后，需要完善与发展。

从实践上讲，研究意义主要体现在以下几点：

首先，绩效评价制度可以引导、改变企业的管理行为。SY 研究院正处于一个重要的新的发展阶段，要实现已确立的战略目标，必须建立科学的适应企业的绩效评价体系，改善重短期收益轻长期基础研究、重结果轻过程的现状。

其次，不同的科研院所其绩效评价有着鲜明的特性，但也存在共性，一套科学、客观、可操作性强的绩效评估体系有广泛的借鉴意义。

第三，绩效管理是一个持续改善的过程，也是一个复杂的系统工程。在企业实施过程中旧的矛盾解决了，新问题可能又出现了，不断总结、归纳和提炼经验与教训，不重复过去的或他人走过的弯路，规避实施风险，赋予了绩效评价体系研究课题强大的生命力。

1.2 概念界定

本文涉及的一些概念若无特别说明，应理解为：

绩效评价 (Performance Evaluation) 是指评价主体依据客观数据和资料，采用特定的指标体系，对照设定的评价标准，遵循一定的程序，通过定量

定性对比分析，对评价客体在一定期间的业绩表现，做出客观、公正和准确的综合评判^①。

本文研究的绩效评价体系不是孤立的、静态的和平面的绩效考核，而是企业战略管理的一个重要构成要素。评价主体指的是企业管理者或相应的权利机构，评价客体即评价对象，指的是企业内部组织和员工。

科研院所是指企业内部的研发机构，又称企业研究实验室，是企业产品创新和技术创新的主体。

组织绩效 (Organization Performance) 是企业绩效管理的一个层次，本文特指对承担科研任务的专业研究室和课题组的绩效管理，专业研究室和课题组是 SY 研究院最小的独立核算单元。

个人绩效 (Individual Performance) 指对员工个人从绩效计划、绩效辅导、绩效评估到结果运用（培训和发展、激励与约束等）的绩效管理全过程。本文中的个人特指科研人员，有别于其他员工。

项目评价是项目管理的基本活动之一，本文指 SY 研究院对各专业研究所承担的科研项目从时间耗费、费用控制、技术创新以及潜在获利能力方面的评估。

1.3 论文结构、研究方法与创新点

1.3.1 论文结构

本文共分六章进行论述。

第一章介绍本文的研究背景、相关概念、研究方法和研究意义。

第二章概述国内外有关企业绩效评价研究理论与实践，揭示企业绩效评价研究发展过程与客观环境变化、企业成长阶段的关系，提出科研院所业绩评价的特点及其存在的问题。

第三章首先回顾 SY 研究院绩效评价的演变历程，描述 SY 研究院绩效评价体系的现实状况，然后对 SY 研究院绩效评价中存在的问题进行剖析，探讨问题形成的原因，进而指明绩效评价体系的改进方向。

第四章基于 SY 研究院绩效评价现状，提出 SY 研究院绩效评价体系设计的目标，明确设计指导思想和基本原则，重点阐述设计的主要内容。SY 研究院绩

^① 财政部统计评价司《企业绩效评价工作指南》，P70-76

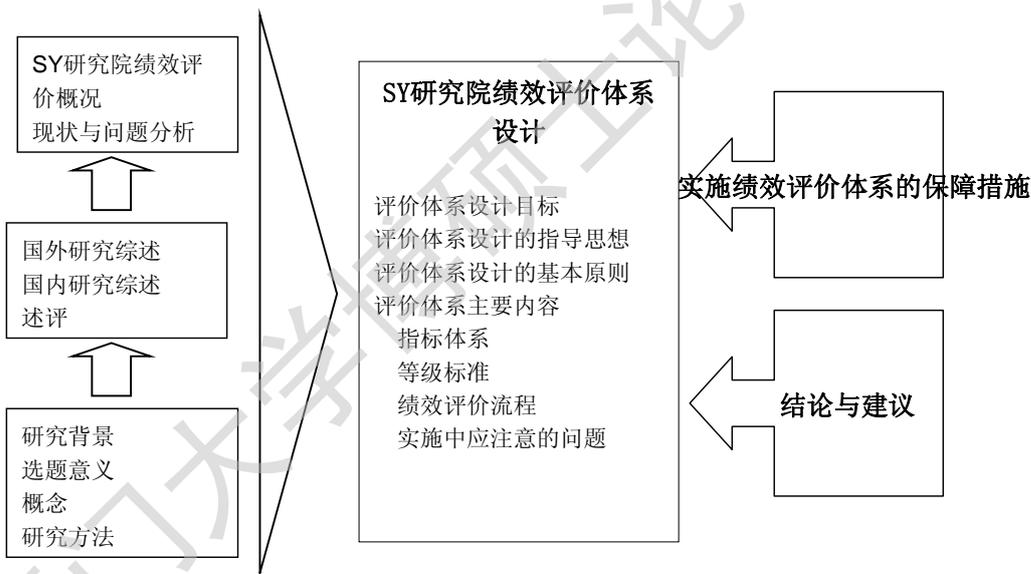
效评价体系主要借鉴平衡计分卡(Balanced Scorecard, 简称 BSC)形式, 运用关键绩效指标 (Key Performance Indicators, 简称 KPI) 基本理论, 以定量分析与定性分析相结合的思路, 设计 SY 研究院的绩效评价指标体系, 设置评价标准, 具体应用目标管理 (Management by Objectives, 简称 MBO) 方法, 着重解决现实存在的绩效评价与企业战略目标脱节、短期效应、操作流程不规范及主观性强等问题。

第五章对实施绩效管理的保障措施进行阐述, 指出高层管理者的推动和全员参与、建立全面预算管理体系、优化作业流程、完善信息系统及正确应用绩效评价结果都对绩效评价实施构成重大影响。

第六章总结本文研究的主要结论和启示, 指出后续研究可能的方向。

本文各章之间的关系可用图 1-1 (论文结构图) 表述。

图1-1论文结构图



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