

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2007156201

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

战略导向的 C 电信公司绩效管理体系  
构建研究

C Telecommunication Company Performance Management  
System Construction Research Based on strategic orientation

吴登峰

指导教师姓名: 程文文 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2012 年 7 月

论文答辩日期: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 7 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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）》，本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

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

## 摘 要

随着企业面临日益激烈的市场竞争，企业外部环境的高度不确定性，企业面临着较以往更为严峻的挑战，由此对内部的人力资源管理提出了高的要求，绩效管理作为人力资源管理的核心职能之一，在帮助企业实现战略目标方面发挥着无可替代的作用，如何将绩效管理提升到战略层面，将企业战略真正化为实际工作中的执行力，是在企业管理工作中必须优先思考和解决的核心问题之一。

本文通过对绩效管理理论及优秀标杆企业的研究分析，在对 C 电信公司在绩效管理上现状及存在的问题深入分析的基础上，对 C 电信公司绩效考核体系进行了重构，构建了战略导向的绩效管理体系，并对实施效果进行了跟踪，特别是在绩效目标体系设计方面，对通过平衡计分卡、关键绩效指标、目标管理及标杆超越（短板考核）等多种绩效管理工具的组合应用进行了探索研究。

全文共分五章，主要内容包括：

第一章论述了论文研究背景及意义、研究内容、方法及研究思路。

第二章综述了绩效管理的相关理论研究情况，对现行几种常用的绩效管理工具进行了简述，并阐明了战略绩效管理体系的内涵及实施的重大意义。

第三章阐述了 C 电信公司整体情况，其人力资源发展现状，以及对 C 公司的绩效管理存在问题进行了深入分析。

第四章是该文重点阐述内容，在明晰 C 电信公司战略基础上，提出了 C 电信公司战略导向的绩效管理体系（绩效目标体系、绩效管理流程体系、组织保障体系、绩效管理制度体系）的具体构建思路及流程，并对 C 电信公司绩效管理体系阶段性运行状况进行了跟踪总结，指出了成功实施的关键因素及存在的问题不足，明确了下一步改进的方向。

第五章对本论文的主要结论进行了概括总结，并提出了下一步的研究展望。

**关键词：**战略导向 绩效管理体系

## **Abstract**

With the increasingly fierce competition in the market and high uncertainty among the external environment, enterprises are facing more severe challenges than ever before; high demands are therefore made on internal human resources management. Being one of the core functions of human resources management, performance management plays an irreplaceable role in accomplishing strategic objectives of companies. Thus, how to transform business strategy to execution through performance management is one of the essential questions that need to be initially considered and solved.

By means of analyzing both the performance management theory and its application in benchmarking enterprises, this paper reconstructs the performance evaluation system for Company C on the basis of an in-depth analysis on the current situation and problems in this company. This study establishes a strategy-oriented performance management system and keeps tracking its implementing result. The study especially concentrates on the design of performance assessment target system by exploring several optimized combinations of various performance management tools, including BSC (balance scoring card), KPI (key performance indicator), MBO (management by objectives) and benchmarking (or short slab assessment) etc.

This paper is divided into five parts as follows:

Chapter 1 discusses the research background, rationale, content, method and framework.

Chapter 2 reviews the theories on performance management and prevalent performance management tools and then clarifies the significance of implementing strategic performance management system.

Chapter 3 portrays the general picture of Company C and its human resources management and further analyses the problems in the field of performance management.

Based on full understanding on the strategies of this company, Chapter 4 puts forward a strategic-oriented performance management system for Telecom Company C and explains the constructing pattern of performance target system, performance management process, organization supporting system and performance management policy system. This chapter is the essence of this paper. and the last is the tracking report on phased operation condition of new performance management system of

Company C. It points out the key factors to success and explicates the existing limitations and improvement directions for the next step.

The major findings are summarized in Chapter 5 and future research outlook is also put forward in this part.

**Keywords:** Telecommunications Company; Strategic Orientation; Performance  
Management System: Construction

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 绪 论 .....	1
第一节 研究背景及意义.....	1
第二节 研究内容与研究思路 .....	2
第二章 绩效管理理论研究综述 .....	4
第一节 绩效与绩效管理.....	4
第二节 几种常用的绩效管理工具介绍.....	6
第三节 战略性绩效管理体系内涵 .....	12
第四节 绩效管理的战略意义 .....	14
第三章 C 电信公司发展及绩效管理问题分析 .....	17
第一节 C 电信公司发展及人力资源概况 .....	17
第二节 C 电信公司绩效管理现状与问题分析 .....	19
第四章 C 电信公司战略性绩效管理体系的构建 .....	25
第一节 战略导向的绩效管理体系构建思路 .....	25
第二节 绩效目标体系构建 .....	27
第三节 绩效管理流程体系构建 .....	46
第四节 组织保障体系与绩效管理制度体系构建 .....	52
第五节 绩效管理体系阶段运行分析 .....	53
第五章 本文主要结论 .....	55
参考文献 .....	56
致 谢 .....	57

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景及意义

伴着经济全球化的进程，日趋激烈的市场竞争、不断变化的劳动力人口、劳动形态向知识基础性的转化、自然资源的急剧减少、环境治理的费用上升....这一切都要求企业比以往更加不断重视劳动力生产效率的改进和提高，如何以有限的人力资源成本发挥其最大的经济效益成了企业追求“利润最大化”的必要途径。面对日益竞争加剧的内部和外部挑战，人力资源如果想进一步体现自身价值，必须从传统的“人事管理”向“战略性人力资源管理”转变，“如果人力资源管理不能使自己涉入到组织战略规划的核心，那么它必将走进一条技术与事务性工作的死胡同”<sup>①</sup>。

绩效管理作为现代人力资源管理的核心职能之一，其所有的人力资源管理和开发工作都围绕员工的绩效开展，如薪酬、培训、职位、职业生涯等，如果绩效管理工作开展得不成功，那其他人力资源管理职能的发挥将严重受到限制。

绩效管理作为企业一项长远的实施战略，其有效推进必然对提高企业经济效益和管理效率，激发员工积极性，提高企业综合竞争力等方面发挥着极其重要作用和产生极其深远的影响。同时，绩效管理作为一种先进的管理理念和管理工具，在具体的实施当中也起着良好的调节、激励等正作用，于是许多企业引进了绩效管理理念，并极力推行，然而在具体的操作中，往往出现绩效管理制度执行不下去，或者流于形式，或者效果不明显，或者起了负面作用等，于是许多人对绩效管理产生怀疑，对绩效管理给否定。原因出现在哪里？笔者认为，究其原因在于大多数企业在推行绩效管理过程中，陷入绩效管理的误区，无法继续前行，在淤泥中愈陷愈深，分不清方向，产生了对绩效管理变革的信心和决心的动摇。这些误区包括绩效管理实施的目的是否明确？考核标准设置是否合理？绩效管理流程制度是否健全？实施保障是否完善等等，如何建立一套“环环相扣”的绩效管理体系，而不只是“头痛医头、脚痛医脚”，成为企业迫切需要解决的重大课题。

---

<sup>①</sup> Jamrog, Jay J. 和 Miles H. Overholt “打造战略性人力资源职能：继续演进的过程”，《人力资源规划》，2004年1月。

C 电信公司绩效管理存在的问题同大多数企业面临的问题一样,虽然逐步在摆脱初期主要沿用当时邮电部政企合一时代的“德、能、勤、绩、廉”考核方式,但在考核目的、指标设置、绩效管理各环节的配合、考核实施等方面存在明显差距。基于此,笔者希望通过 EMBA 课程学习,在对绩效管理相关理论及实践研究基础上,借鉴优秀企业绩效管理实践经验,对 C 电信公司绩效管理中存在问题进行深入分析的基础上,尝试重建了以战略为导向的绩效管理体系,以期充分发挥绩效管理的“战略助推器”作用,促进员工成长,实现“双赢”,企业能够长久发展。

## 第二节 研究内容与研究思路

本文通过对绩效管理相关理论与实践的研究,以及对 C 电信公司现状及存在问题的深入分析,重新构建了 C 电信公司战略导向的绩效管理体系,研究内容围绕 C 电信公司战略性绩效管理体系构建来展开,具体包括:C 公司战略明晰、绩效目标体系构建、绩效管理流程体系构建、组织保障体系及绩效管理制度体系构建等,尝试从系统性、整体性角度,从公司战略对绩效管理更高要求的视角,对绩效管理体系构建及实施过程进行深入探讨,并就构建的绩效管理体系阶段性运行状况进行跟踪评估,进一步明晰了下一步绩效管理提升的方向。

论文采用理论研究和实证分析相结合的研究方法,通过对当前绩效管理理论研究、电信行业环境以及 C 电信公司绩效管理实践中存在的关键问题等方面的分析,提出 C 电信公司战略导向的绩效管理体系具体构建思路。具体研究方法上,采用了文献资料研究法、标杆企业研究法、问卷调查法、关键人员访谈法等。

C 电信公司战略导向的绩效管理体系构建思路,如图 1-1 所示:

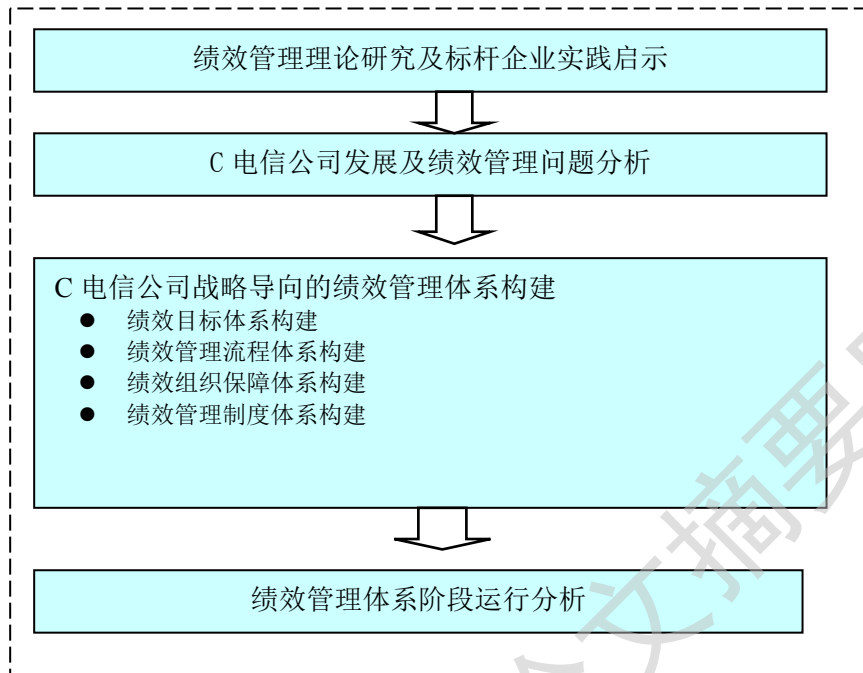


图 1-1：C 电信公司战略导向的绩效管理体系构建思路

## 第二章 绩效管理理论研究综述

### 第一节 绩效与绩效管理

#### 一、绩效的涵义

绩效是什么？从各个角度都会有不同的阐述：

从经济学角度来讲，绩效与薪酬是组织和员工之间的对等承诺关系，绩效是员工对组织的承诺。一个人进入组织，必须对组织所要求的绩效作出承诺，这是进入组织的前提条件。当员工完成了他对组织的承诺的时候，组织就实现其对员工的承诺。这种对等承诺关系的本质体现了等价交换的原则，而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

从社会学角度来说，绩效意味着每个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效来保证的，而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此，出色地完成他的绩效是他作为社会一员的义务，他受馈于社会就必须回馈社会。

从管理学角度来看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。它包括个人绩效和组织绩效两个方面。个人绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和；组织绩效是指组织在某一时期内完成组织任务的数量、质量、效率及赢利状况。组织绩效是建立在企业个人绩效实现的基础上的，但个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，只要每一个人都达成了组织的要求，组织的绩效就会实现。

很显然，绩效是一个多维建构，观察和测量的角度不同，其结果也会不同，绩效具有多因性、多维性和动态性的特点<sup>①</sup>，本论文主要尝试从管理学角度来研究组织及个人绩效。

#### 二、绩效管理的内涵

绩效管理是通过对企业战略的建立、目标分解、绩效考核，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标

<sup>①</sup> 安鸿章 《现代人力资源管理概论》，劳动与社会保障出版社 2003 P:236

的一种正式管理活动<sup>①</sup>。根据对绩效管理理论的学习，笔者尝试从组织和员工角度提出绩效管理的理解：绩效管理是指为实现企业的战略目标，通过上下级持续地沟通，经过绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效应用四个环节的不断循环，不断地改善组织及员工的绩效，进而提高整个企业绩效的管理过程，绩效管理的对象包括组织、战略单元及个人。

绩效管理通常具有以下特征：

（一）绩效管理是改善部门及员工绩效的行之有效的工具。绩效管理目标具有非常明显的导向性，其关注的都是组织、战略单元及员工在工作目标范围内的工作结果与工作表现，因而绩效管理不仅要针对工作中存在的问题，更重要的是要着眼于提高现有的绩效水平，从而促使组织整体目标的实现。

（二）绩效管理是一个完整的系统。在这个系统中，从绩效计划制定、绩效反馈与辅导、到绩效考核实施、绩效结果应用等全流程发挥作用，组织、管理者和员工全部参与进来。管理者和员工通过沟通的方式，将企业的战略、管理者的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来。在持续不断沟通的前提下，管理者帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略目标。

（三）绩效管理强调沟通辅导及员工能力的提高。开放沟通的行为持续贯穿于绩效管理活动的全过程。从绩效目标的制定、绩效计划的形成、达成目标过程中的目标调整和任务变更，到对工作贡献与产出的评价、绩效改进计划的形成以及提出新的绩效目标，都会通过员工与直接主管的沟通来实现。因此，绩效管理强调各级管理者的人力资源管理责任，通过强调沟通辅导的过程以实现它的开发目的。

总之，绩效管理不是一个简单的任务管理，是通过持续的沟通和规范化的管理不断提高员工和组织绩效、提高员工能力和素质的过程。绩效管理的本质是以同样的甚至更少的资源投入，通过管理控制提高资源要素的运行效率，从而得到更理想的结果或产出效益。

<sup>①</sup>陈维权，余凯成，程文文著 《人力资源管理与开发高级教程》，高等教育出版社，2003年11月，P274.

### 三、绩效考核与绩效管理

绩效管理与绩效考核虽然只有两字之差，但是涵盖的内容、折射的思想理念等很多方面都存在差别。如果不能正确认识两者的关系，绩效管理的价值无法得到体现，企业也不能通过绩效管理来提高员工绩效、进而提升企业的竞争优势。

#### （一）区别

绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是这个系统中的一部分、一个环节；绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是事后一个阶段性的总结；绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和经理前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去的一个阶段的成果，不具备前瞻性；绩效管理有着完善的计划、监督和控制的手段和方法，而绩效考核只是考核一个手段；绩效管理注重能力的培养，侧重于沟通与反馈，而绩效考核则只注重成绩的大小，重点在绩效的测评；绩效管理能建立经理与员工之间的绩效合作伙伴的关系，而绩效考核则使经理与员工站到了对立的两面，距离越来越远，制造紧张的气氛和关系；绩效管理目的是提高组织和员工绩效，提高员工能力和素质，而绩效考核主要对员工绩效进行评价。

#### （二）联系

二者的联系是，绩效考核是绩效管理的一个不可或缺的组成部分，通过绩效考核可以为企业的绩效管理改善提供输入，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。

## 第二节 几种常用的绩效管理工具介绍

随着绩效管理理论发展及绩效管理实践的不断深入，越来越多的绩效管理工具在不同企业及同一企业的不同阶段得到了广泛的应用，在绩效管理理论及优秀企业的实践推动下，下面就几种常用的绩效管理工具及优秀标杆企业实践作一介绍及评析：

### 一、关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标(KPI: Key Performance Indicator)是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目

标式量化管理指标,是把企业战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是企业绩效管理的基础<sup>①</sup>。KPI 是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性战术指标,是宏观战略决策执行效果的检验指针,它同时也是衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标。

KPI 的核心思想是企业应当只评价与其战略实现关系最密切的少数关键业绩指标,KPI 指标是可量化或可行为化的系统考核体系。KPI 指标设置是经组织上下认同的;KPI 指标是进行绩效沟通的基础和平台。

关键绩效指标的理论基础是二八法则,该规律是由意大利经济学家帕累托于 1897 年最先发现的,运用到绩效管理中,具体体现在 KPI 上,即一个企业在价值创造过程中,每个部门和每位员工的 80%的工作任务是由 20%的关键行为完成的。

KPI 指标优势在于:KPI 指标来自对公司战略目标的分解,是对公司战略目标的进一步细化,KPI 是对重点经营活动的衡量,而不是对所有操作过程的反映。KPI 可以准确地传递市场压力,使工作聚焦、责任到位,成果明确;KPI 为绩效管理提供了透明、客观、可衡量的基础。同时 KPI 也是对绩效构成中可控部分的衡量:KPI 尽量反映内因的直接可控效果,剔除他人或环境造成的影响;KPI 是组织上下认同的,可以使上下级对工作职责和关键绩效要求达成共识,确保各层组织努力方向的一致。

KPI 指标存在不足之处在于:绩效考核的结果并不总是很清晰,并非所有的指标都能轻易通过数字来衡量,特别是像“创造性”这样的指标;团队往往是跨部门的,所以对团队的绩效考核很可能与组织既有的绩效考核体系发生冲突;不注重对 KPI 体系的审核,可能导致考核指标无法与组织目标相一致,或者是无法落实到具体操作上;KPI 指标强调了依据战略自上而下的纵向分解,对于不同 KPI 之间的横向关联来说体现略显不足,尤其在需要跨部门联动完成的指标分解上体现不足等,在企业绩效实践中,KPI 侧重于对组织内部门、战略业务单元或岗位层面的考核。

## 二、平衡计分卡(BSC)

平衡计分卡(the Balanced Score Card,简称 BSC)是由美国哈佛商学院的罗伯

<sup>①</sup>胡佐政.企业绩效管理的 KPI 方法及其实施.工业技术经济 2003 年,(2):103

特·卡普兰教授和复兴方案公司总裁大卫·诺顿共同创建的一套业绩评价体系。他们最初设计的平衡计分卡只是作为一个更完善的绩效考核管理工具，随着近二十年的发展，两位学者将平衡计分卡延伸到战略层面，逐渐演化为一个全新的注重组织整体战略实施与完善的管理系统，将公司的战略落实到可操作的目标、衡量指标和目标值上。简单来说，平衡计分卡就是根据组织的战略要求而精心设计的指标体系，“平衡计分卡是一种绩效管理的工具，它将企业战略目标逐层分解转化为具体的相互平衡的绩效指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时期的考核，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础”<sup>①</sup>。

平衡计分卡的核心思想就是通过财务、客户、内部运营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核—绩效改进以及战略实施—战略修正的目标。平衡计分卡中每一项指标都是一系列因果关系中的一环，通过它们把相关部门的目标同组织的战略联系在一起。

平衡计分卡构成框架如图 2-1 所示：

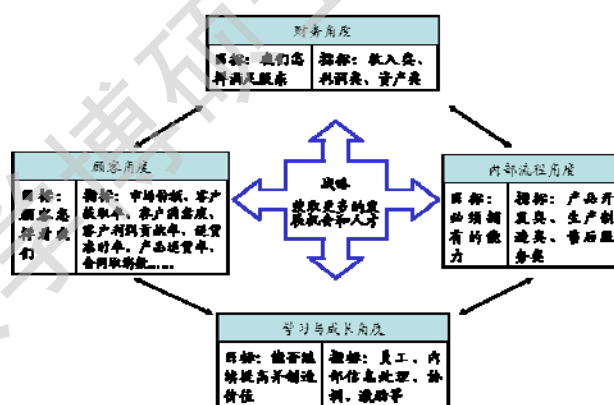


图 2-1：平衡计分卡构成框架

资料来源：根据《平衡计分卡-化战略为行动》整理，作者：罗伯特·卡普兰、大卫·诺顿 广东经济出版社

平衡计分卡成为企业绩效管理方面的一个重要里程碑，使绩效衡量从传统的主要采用财务方面的指标，转向强调从财务和非财务角度相结合的绩效考核。<sup>②</sup>同时，平衡计分卡是基于战略而又促进战略、将企业战略与经营目标有机结合的一种绩效管理工具，之所以称为“平衡”计分卡，是因为这种方法通过财务与非财务

<sup>①</sup> Irv Beiman 博士/孙永玲博士，《平衡计分卡中国战略实践》，中国机械工业出版社，2003 年 6 月，P21-22

<sup>②</sup> 武欣《绩效管理实务手册》，石油工业出版社，2007 年 9 月第 2 版，P125-128



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库