



学校编码: 10384

学号: 17920061151587

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

厦门航空有限公司旅客服务部服务岗位 绩效管理体系的再设计

System Redesign of Service Station's Performance Management In Passenger Service Office In XiaMen Airlines

吴飞峰

指导教师姓名: 程文文 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 7 月

论文答辩日期: 2009 年 7 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2009 年 7 月

厦门航空有限公司旅客服务部服务岗位绩效管理体系的再设计

吴飞峰

指导教师: 程文文 教授

厦门大学

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

内容摘要

绩效管理是管理的重要手段和方法，是人力资源管理的核心。人力资源管理核心职能便是对员工绩效进行有效地考核控制与改进。只有建立和完善员工绩效管理体系，才能达到改善员工个人业绩，提升企业核心竞争力，完成企业的战略目标。

本文结合厦门航空有限公司服务岗位绩效考核的实际情况，对考核的现状和存在的问题进行认真、细致的分析，建立以关键绩效指标为基础的主基二元法为的绩效考核方法。通过关键绩效指标建立员工考核的主要绩效，将企业目标与个人工作目标紧密结合，基础绩效则将服务岗位中很难具体量化的工作态度、行为等主观性指标进行量化、标准化、适度细化。并在此基础上构建出一套包含绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈和绩效结果应用的绩效管理体系，以激励员工发挥能动性创造性，提升服务水平，以满足公司战略发展的需要。

关键词：服务；绩效管理； KPI

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

Performance management is an important mean and method of management, and it is the core of human resources management. The Core function of Human Resources Management is to assess, control and improve the performance of staff. The establishment and improvement of staff performance management system can not only improve personal performance, but also enhance the core competitiveness of enterprises, and complete the strategic objectives of enterprises.

In this paper, the performance- appraisal system of the services positions of Xiamen Airlines Co., Ltd. is detailed and deeply analyzed . After that, the performance -appraisal method which is based on the key performance indicators and basic performance indicators is set up. By this method, the key performance indicators linked the corporation goals closely to the personal objectives of staffs, and more importantly, the basic performance indicators quantify, standardize and reasonably detail those subjective appraisal-indicators of the service positions, such as the work attitudes, behaviors and others, which are hard to quantify in the past. And totally on this basis, the author figures out a set of performance management system which contains the performance plans, implementation and management of performance, performance evaluation, performance feedback and the application of performance results of the application, in order to motivate staffs` positivistic and creativity, and upgrade their service standards, to meet the needs of the development of corporation strategy.

Key Words: Service; Performance Management ; KPI

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 本文研究的背景.....	1
第二节 本文的研究动机	2
第三节 本文的研究内容和研究结构	2
第二章 厦门航空有限公司旅客服务部绩效管理现状与问题	4
第一节 厦门航空有限公司概况	4
第二节 厦门航空旅客服务部的绩效管理现状	9
第三节 旅客服务部服务岗位绩效管理的问题分析	15
第三章 厦门航空旅客服务部服务岗位绩效管理体系的改进	19
第一节 旅客服务部服务岗位绩效管理体系改进的目的与原则.....	19
第二节 绩效管理体系改进的基本思路.....	20
第三节 改进后的绩效管理体系	25
第四节 新的绩效管理体系实施过程中可能的问题及解决方法	38
第四章 本文的结论	40
参考文献	41
致 谢	42

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter I Preface.....	1
Section I Background of the Study.....	1
Section II Research motivation.....	2
Section III Contents & Construction.....	2
Chapter II Present situation and problems of Performance Management in passenger Service Office In XiaMen Airlines.....	4
Section I Introduction ofXiaMenAirlines	4
Section II Present situation of Performance Management in passenger Service Office.....	9
Section III Analysis of Performance Management’s problems.....	15
Chapter III The redesign of Performance Management	19
Section I Object& basic principles.....	19
Section II Basic ideas.....	20
Section III New Performance Management System Design	25
Section IV The Problems that may arise in the implementation the new system	38
Chapter IV Conclusion.....	40
References	41
Acknowledge.....	42

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 本文研究的背景

随着中国改革开放，国民经济的飞速发展和人民的生活水平的提高，民用航空作为交通运输业的重要组成部份，在国民经济的发展中发挥着越来越大的作用。越来越多的人选择舒适、方便、快捷的空中交通方式。

中国改革开放从 1978 到 2008 年 30 年来，民航发展速度高于世界同期增长指标三倍。中国民航的运输总周转量、旅客运输量和货邮运输量，年均增长率分别为 17.5%、15.9%和 14.6%。在 2008 年，运输总周转量 376.8 亿吨公里、旅客运输量 19251.2 万人和货邮运输量 407.6 万吨。截至 2008 年 12 月底，中国民航运营的公共运输企业有 33 家，其中全货运公司 9 家。运输飞机在册 1259 架，可提供座位 20 万个，定期航班航线 1532 条。^①

中国在 2001 年加入 WTO 后，根据协议中国民用航空市场将逐步对外资开放。在 2001 年全国只有 600 多架飞机，还不如美国一家航空公司的拥有量。世界各大航空公司充分认识到中国市场的巨大发展潜力、幼稚的产业发展程度，吸引越来越多的国外航空公司通过各种方式参与中国市场的竞争。

国内航空公司意识到将面临的巨大挑战，在 2002 年进行了战略重组。自此国内逐渐形成了以中国国际航空，南方航空，东方航空三大航空集团为首，深圳航空，海南航空，厦门航空，山东航空、春秋航空等民营、地方航空公司为辅的竞争格局。中国民用航空市场从此进入了飞速发展时期。国内民航企业纷纷采取了大量购买飞机，以加大市场占有率。中国民用航空从 2001 年到 2008 年以平均每年 160 架飞机的引进速度，不断扩展运输能力。

竞争的加剧促使机票的价格逐步下降，越来越多的人把飞机作为出行首选交通工具。旅客选择出行的航空公司不再单纯考虑机票的价格，服务水平的高低成为影响旅客的重要因素。各航空公司都将服务上升到战略的高度。中国南方航空股份有限公司秉承“客户至上”的承诺，通过提供“可靠、准点、便捷”的

^① 中国民用航空局 www.caac.gov.cn 2009 年 3 月

优质服务，致力满足并超越客户的期望。东航倡导“员工热爱、顾客首选、股东满意、社会信任”经营理念，秉承“满意服务高于一切”的企业精神。因此服务水平的高低成为现今航空公司争夺客源，赢得市场的重要手段。

第二节 本文的研究动机

厦门航空有限公司（以下简称厦门航空）作为一家地方性的股份制航空公司，在“先天”上具有很多不足。无论从航线资源、机队规模、机型等都无法和三大航空公司相抗衡。要在竞争日趋白热化的航空市场上占有一席之地，唯有不断满足旅客日益多样化的需求，从自身上挖掘潜力，控制成本，提升服务水平。旅客服务部作为公司的一线生产部门，担负着所有地面和空中服务工作，它的服务水平的高低，直接关系到公司服务竞争战略能否有效实施。而服务水平的高低，其关键取决于员工的职业化素质，员工的工作态度。

绩效管理作为企业内部管理中一种极为有效的评价、监督制度和管理系统。不仅仅是企业进行自我监督、自我约束的重要手段，也成为新的竞争环境下公司进行有效战略管理的一项重要工具。

厦门航空旅客服务部对于服务岗位目前的绩效管理体系，由于在建立之初在相关理论的研究和实践上存在较大缺失，使许多考核方法流于形式，目前的绩效管理体系已经不能满足公司战略发展的需要。

建立一套行之有效的绩效管理体系是规范员工的职业化形象，调动员工的工作积极性，提升服务水平的根本所在。服务是更多的体现在员工的一些主观能动性上，定性的成份占主导地位。因此，如何对它们进行有效考核，以激励员工发挥能动性与创造性，是一项有重要意义的课题，在绩效管理上也是个难点。

第三节 本文的研究内容和研究结构

本文结合厦门航空旅客服务部服务岗位绩效管理的实际情况，对考核的现状和存在的问题进行认真、细致的分析，建立以关键绩效指标为基础的主基二

元的绩效考核方法，并在此基础上构建出一套包含绩效计划、绩效实施与管理、绩效反馈和绩效结果应用的绩效管理体系，以激励员工发挥能动性与创造性，提升服务水平，以满足公司战略发展的需要。

在本文的第一章，叙述了本文的研究背景和动机。

第二章，主要对厦门航空及旅客服务部的基本情况进行了简单的介绍，并对服务岗位绩效管理现状进行了分析、诊断，提出该服务岗位在绩效管理方面存在的主要问题。

第三章，主要提出建立服务岗位的新绩效管理体系的原则和思路，明确新的绩效管理体系，并对执行中可能的问题进行剖析，提出相应的应对措施。

第四章，对本文进行总结。

第二章 厦门航空有限公司旅客服务部绩效管理现状与问题

第一节 厦门航空有限公司概况

一、厦门航空有限公司概况

厦门航空有限公司成立于 1984 年，是中国首家按企业化运作，自主经营的股份制航空公司。它的成立标志着中国民用航空体制改革初步尝试的开始，拉开了民航打破政企分开的序幕。目前，中国南方航空股份有限公司是厦门航空的最大股东拥有 60% 的股份，厦门建发集团有限公司拥有 40% 的股份。

厦门航空总部设在厦门，目前在福州、杭州、晋江、南昌、天津设有分公司，在境内外 40 多个大中城市设有营运基地、办事处和营业部。厦门航空选择技术先进、清一色先进豪华的波音系列飞机构建机队，截至 2009 年六月拥有波音系列飞机 54 架。现有机队包括 46 架波音 737 客机，8 架波音 757 客机。

厦门航空主要经营国内航空客货运输和福建省及其他经民航总局批准的指定地区始发至邻近国家和地区的航空客货运输业务。航线以国内航线为主，国际航线为辅。经营从厦门、福州、泉州、武夷山、杭州、南昌、天津始发至中国内地及港澳台、东南亚、东北亚各大中城市航线 140 多条，如图 2-1。

自厦门航空成立以来，始终坚持“以诚为本，以客为尊”的服务理念，在保证航空安全，提升服务品质方面不断做出努力，并且得到了社会广泛认同。在不断探索创新中形成了具有鲜明特色的经营管理模式。自 1984 年成立以来，除了前三年亏损外，厦门航空自 1987 年起开始，截至 2008 年已经连续实现二十二年盈利的骄人经营业绩，是目前国内保持连续盈利时间最长的航空公司，也是唯一获得中国民航最高安全奖“金雁杯”三连贯和“金鹰杯”三连贯的航空公司。

厦门航空坚持科学发展，提供卓越的服务为顾客创造价值，创造一流的经营业绩并与员工共享发展成果。厦航致力于成为公众最信赖的航空公司，为社会提供最佳航空服务。

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