

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 17620071151761

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

K 集团绩效管理体系的重新设计

Redesign the Performance Management System of  
K Corporation

唐绪莹

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专业名称: 企业管理

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 5 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 5 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

绩效管理是当前企业普遍采用的一种有效的管理手段，国内外广大学者与企业界人士都在积极探索如何进行绩效管理以最大限度提升组织绩效。作者是一名企业人力资源工作者，通过长期实践与理论研究，根据现代绩效管理理论与方法，以某一国有资产控股上市公司（K集团）的绩效管理模式的案例，对其原有绩效管理模式的全面细致的分析，并提出了一套完整的解决方案。

在绪论中，作者通过研究目前中国企业在绩效管理中存在的许多共性问题，指出了目前中国企业绩效管理中最为集中的问题：如绩效指标与战略弱相关、绩效反馈与辅导不到位、缺乏基于绩效提升的发展计划等等。并提出，从绩效考核到绩效管理，根据企业实际情况设计和推行一套基于战略的绩效管理体系，是绝大多数中国企业正在行进着或者即将开始走的绩效管理变革之路。因此，对K集团绩效管理重新设计进行研究的意义在于：从实证的角度为许多面临类似问题的中国企业提供借鉴，从绩效管理体系设计的角度为理论研究提供支持和补充。

为寻求K集团绩效管理解决之道，在第二部分中，作者广泛研究了目前企业绩效管理涉及的问题主要及战略性绩效管理系统模型、“关键绩效指标”、“平衡计分卡”及“以素质模型为核心的人力资源管理”等相关理论，发现在战略性绩效管理系统模型的框架下绩效管理是组织为实现其战略目的、管理目的和开发目的而建立的一个完整系统，由绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈四个环节形成一个闭合循环，评价什么、评价主体、评价方法、评价周期、结果应用这五项关键决策始终贯穿于四个环节之中，对绩效管理的实施效果起着决定性的作用。

在第三部分中，作者运用了大量的绩效管理资料及行业调查数据，详细分析K集团绩效管理的现状：以KPI为核心的绩效管理体系推行6年多来，在组织内逐步建立起了一定的绩效文化，绩效管理也推动和促进了业务的发展。但是，K集团现行绩效管理体系仍然停留在“以绩效考核为核心”的层面上，在评价内容、评价方法、结果应用等关键决策项目上存在偏差，导致绩效管理未能很好

地服务于战略目的、管理目的和开发目的。同时 K 集团的绩效管理还存在：与公司战略、业务管理和人力资源开发工作脱节；绩效计划与战略弱相关；缺乏过程监控；绩效评价缺乏引导性；绩效评估结果应用单一等问题。

在第四部分中，作者首先确定了 K 集团绩效管理体系改进的基本思路，并综合借鉴平衡计分卡及以素质模型为核心的人力资源管理思想，规划设计了组织责任、目标设定、评价方法、反馈应用等四大体系，从绩效计划、绩效监控、绩效评估、绩效反馈和绩效结果的应用五个方面制定了具体改进措施。在改进措施的设计中，作者运用了成立各级绩效管理委员会、召开绩效指标讨论会、增加骨干员工的绩效目标制定、改进绩效评估内容（分为业绩评估和能力评估，其中能力评估以 K 集团素质模型为依托）、建立监控与预警机制、根据绩效结果分析并制定人才发展计划（包括引进、激励、培养等多项人力资源工作）等有效方法。

本文从战略管理、运营管理、财务管理等多管理视角对绩效管理的相关内容进行了理论上的阐述，关键绩效指标、平衡计分卡、素质模型等绩效管理的核心技术在本文中均有不同程度的体现，本文对“绩效管理体系仍然停留在以绩效考核为核心的层面”、“在评价内容、评价方法、结果应用等关键决策项目上存在偏差”、“绩效管理未能很好地服务于战略和管理目的”的企业如何根据其所处的具体环境、业务需要以及企业战略来设计和完善具有本企业特色的绩效管理模式具有一定的实践参考价值。

**关键词：**K 集团 绩效 体系重构

## Abstract

Performance management is an effective managing instrument that has been utilized widely. Both scholars and businessmen are passionate exploring ways of improving the enterprises performance furthest based on performance management. The writer of this paper is a Human Resource manager. After studying the theories and taking part in practices for a long period of time, and based on the modern theories as well as methods of performance management, I made a detailed analysis of the original performance management mode of a state holding listed company (named K Corporation), and then brought up a complete solution.

In the introduction, by studying some common performance management- related problems that consist in most of Chinese companies, the writer points out that the most popular problems are the ones such as the performance targets cannot be linked to the strategy effectively, performance responses and instructions cannot be fully executed, developing plans of improving performance are not developed, and so on. What is more, the paper brings out the idea that the universal way of innovating the performance development of Chinese enterprises is designing and practicing a strategy-oriented managing system based on the physical truth of enterprises from the step of performance tests to the step of performance management. And this change is what most of Chinese enterprises is now practicing or will practice in the future. Therefore, the very sense of re-designing the performance management mode and making a research of K Corporation is that by doing so, we can bring useful recommends for companies in a similar situation based on a lot on real examples, and them support and fulfill them in an angle of designing the performance management system.

To find a way to work out K Corporation's problems, the writer makes a comprehensive analysis of both the main problems consisted in modern enterprises' performance management and related theories such as strategic performance management system mode, key performance target, balanced scorecard and quality mode-oriented human resource management in part two. And then he finds that under the framework of the strategic performance management system mode, the performance management is an integrated system that is made for realizing the strategic targets, management targets and development targets of the organization.

And a circle system is composed of performance planning, performance controlling, performance evaluating and performance responding, which is used to answer the 5 questions of what is going to be evaluated, who is going to evaluate, how to evaluate, how long is a evaluating circle and what is the application of the evaluation result. This five significant decisions is passing all over the four processes talked before, and have a critical effects of the practicing of performance management.

In part three, the writer makes a detailed analysis of the current performance management situation of K Corporation by making use of lots of performance management material and investing data in that industry field, and then, a conclusion is drawn: Although the KPI-oriented performance management system has functioned pretty well in establishing a universal company culture and advancing the company's business in the last 6 years, it still has drawbacks in the fields of contents of evaluation, methods of evaluation, outcome application and other key decision items for it is still in a performance appraisal- oriented status, which at the same time restrains the performance management serve for the strategic aims, management aims and development aims effectively. What is more, the K Corporation also has performance management-related problems such as it cannot work with company strategy, business management and human resource development very well, it has weak relation between performance planning and strategy, it lacks of process control, it lacks of performance evaluation instruction and its singleness of the application of the performance evaluation results.

In part 4, the writer firstly settles the basic mentality of improving the performance management system of K Corporation, and then plans and designs the 4 systems of organizational responsibility, targets setting, evaluation methods and responses application by referring to balanced scorecard mode as well as quality mode-oriented human resources management mentality, and makes an improving method in all the facets of performance planning, performance controlling, performance evaluation, performance response, and application of performance result. In the improving process, the writer uses the effective methods below: setting up performance management committee in every level in a company, establishing discussion meetings of setting a performance target, advancing performance targets for main staff, improving contents of performance evaluation( departing into performance evaluation and ability evaluation, and the ability evaluation is based on the quality mode of K Corporation), setting up controlling and alarming mechanism, and analyzing and

setting human resource developing plans based on the performance result.

This paper discusses the performance management-related contents in a multi-angle way based on related theories. For example, it uses strategy management; developing management and financial management are all used in this paper. And it introduces a number of key techniques in the performance management field in different degrees, such key performance target, balanced scorecard and quality mode. Finally, this paper will be helpful to the enterprises whose performance management is still a performance appraisal-oriented one, who has a problem in the applications of evaluation contents, evaluation methods and evaluation result, and whose performance management cannot effectively serve for the aims of strategies and management, for it can help such enterprises designing and advancing suitable performance management mode based on their very situations business needs and enterprises' strategies.

**Key words:** K Corporation ;performance ;system redesign



# 目 录

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	III
<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景和动机 .....	1
1.2 研究目的和意义 .....	3
1.3 研究方法和内容框架 .....	4
<b>第二章 研究综述和相关理论基础 .....</b>	<b>6</b>
2.1 研究综述 .....	6
2.2 相关理论基础 .....	7
2.2.1 战略性绩效管理系统模型 .....	7
2.2.2 关键绩效指标（KPI） .....	8
2.2.3 平衡计分卡（BSC） .....	8
2.2.4 以素质模型为核心的人力资源管理 .....	9
<b>第三章 K 集团绩效管理现状及问题 .....</b>	<b>11</b>
3.1 K 集团简介 .....	11
3.2 K 集团绩效管理体系运行现状 .....	11
3.2.1 K 集团绩效管理体系概况 .....	11
3.2.2 绩效计划 .....	14
3.2.3 绩效监控 .....	16
3.2.4 绩效评价 .....	16
3.2.5 绩效反馈 .....	19
3.2.6 绩效结果应用 .....	20
3.3 K 集团绩效管理体系存在的主要问题 .....	21
3.3.1 绩效管理与公司战略、业务管理和人力资源开发工作脱节 .....	21
3.3.2 绩效计划与战略弱相关 .....	22
3.3.3 缺乏过程监控 .....	23
3.3.4 绩效评价缺乏引导性 .....	24
3.3.5 绩效反馈重结果轻过程 .....	25

---

3.3.6 绩效评估结果应用单一 .....	26
<b>第四章 K 集团绩效管理体系的改进思路及措施.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 整体改进思路 .....</b>	<b>27</b>
4.1.1 绩效管理与日常业务管理相结合 .....	27
4.1.2 绩效管理与人才发展工作相结合 .....	30
<b>4.2 绩效管理体系的重新设计 .....</b>	<b>32</b>
4.2.1 组织责任体系 .....	32
4.2.2 目标设定体系 .....	34
4.2.3 评价方法体系 .....	35
4.2.4 反馈应用体系 .....	36
<b>4.3 具体改进措施 .....</b>	<b>37</b>
4.3.1 绩效计划 .....	37
4.3.2 绩效监控 .....	41
4.3.3 绩效评估 .....	43
4.3.4 绩效反馈 .....	48
4.3.5 绩效结果应用 .....	50
<b>第五章 结论 .....</b>	<b>51</b>
5.1 总结 .....	51
5.2 问题与展望 .....	51
<b>参 考 文 献 .....</b>	<b>54</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>55</b>

## Table of Contents

<b>Abstract in Chinese .....</b>	<b>I</b>
<b>Abstract in English .....</b>	<b>III</b>
<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Researching background and motivation .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Aims and significance of the research .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Researching methods and framework of contents .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapter 2 Introduction of the research and related theories bases .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Summaries of research .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Basis of related theories .....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Managing system mode of strategic performance.....	7
2.2.2 Key performance Index (KPI) .....	8
2.2.3 Balanced scorecard (BSC) .....	8
2.2.4 Quality mode- oriented human resource management.....	9
<b>Chapter 3 Current situation of performance management and potential problems on K Corporation .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Introduction of K Corporation .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Current running situation of performance management in K Corporation .....</b>	<b>11</b>
3.2.1 General situation of the performance management in K Corporation .....	11
3.2.2 Performance planning .....	14
3.2.3 Performance control .....	16
3.2.4 Performance evaluation.....	16
3.2.5 Performance responses .....	19
3.2.6 Application of Performance result.....	20
<b>3.3 Main drawbacks consisted in the performance management system in K Corporation .....</b>	<b>21</b>
3.3.1 Weak touch among performance management, company strategy ,business management and human resource development.....	21
3.3.2 Weak touch between performance planning and strategy .....	22
3.3.3 Deficiency of process control.....	23
3.3.4 Weak instruction of performance evaluation.....	24

---

3.3.5 A relatively disdain of the processes of performance management when compared with the results.....	25
3.3.6 Singleness of application of performance evaluation results .....	26
<b>Chapter 4 Improving mentalities and methods of K Corporation performance management.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 General improving mentality .....</b>	<b>27</b>
4.1.1 Combining the performance management and routine management.....	27
4.1.2 Combining the performance management and human resource development .....	30
<b>4.2 Redesign of performance management system .....</b>	<b>32</b>
4.2.1 System of organization and responsibilities .....	32
4.2.2 System of targets setting .....	34
4.2.3 System of evaluating methods.....	35
4.2.4 System of feedback and application.....	36
<b>4.3 Detailed improving methods .....</b>	<b>37</b>
4.3.1 Performance planning .....	37
4.3.2 Performance control .....	41
4.3.3 Performance evaluation.....	43
4.3.4 Performance responding.....	48
4.3.5 Application of performance outcomes .....	50
<b>Chapter 5 Conclusion.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Summaries and understandings.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Problems and expectations.....</b>	<b>53</b>
<b>Reference .....</b>	<b>54</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>55</b>

## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景和动机

组织的目标就是为了达成绩效，而管理的目的就是要“有效率”地达成绩效。因此，广义的绩效管理就是组织的管理。在人力资源管理的各个领域，绩效管理应该说是与组织战略和业务连接最为紧密的。而究竟如何通过绩效管理，使每一名组织成员积极、有效地推动组织战略达成，则成为每一家组织的人力资源管理者面临的最大挑战之一。

正是由于与业务连接的紧密性，使绩效考核不同于人力资源管理的其他模块，它根植于组织的日常管理过程，与组织运作的各个环节密不可分。因此，虽然从最早的表现性评价，到组织效能评价、目标管理（MBO）、关键绩效指标（KPI）、平衡计分卡（BSC）等等，研究者和咨询公司提出了种种理论、开发了种种工具、设计了种种软件用于绩效管理，但没有一套理论、一种工具或者一个软件能够不加调整地直接应用于不同组织的绩效管理体系。组织文化、原有体系、制度流程……都会影响着绩效管理体系的实施效果，即使是在其他组织曾经大获成功的体系，在这种一头担着“事”、一头担着“人”的推行过程中，仍然很有可能遭遇“滑铁卢”。

尽管如此，对于绩效管理的应用主体——企业而言，仍然有很多共性的地方值得研究。尤其是接触和引入绩效管理刚刚十几年的中国企业而言，其遇到的问题存在较大的共性，因此解决方案上彼此也有可参考之处。

几家知名的人力资源管理咨询公司每年都会组织中国企业绩效管理实施现状调查<sup>[1]</sup>，其结果表明，越来越多的中国企业建立了绩效管理的制度，且其中大部分企业（83%）至少每一年度会对现有的绩效管理制度进行完善和调整。尽管如此，在87%的实行了绩效管理的中国企业中，仍然仅有27%的员工对公司的绩效管理实施现状表示满意。同时，在员工满意度和敬业度的调查中，对于绩效管理的负面意见也高居人力资源各项管理投诉的前列。

调查结果<sup>[1]6</sup>显示了目前中国企业在绩效管理中存在的许多共性问题，其中员工对绩效管理各个环节的满意度水平如下图：

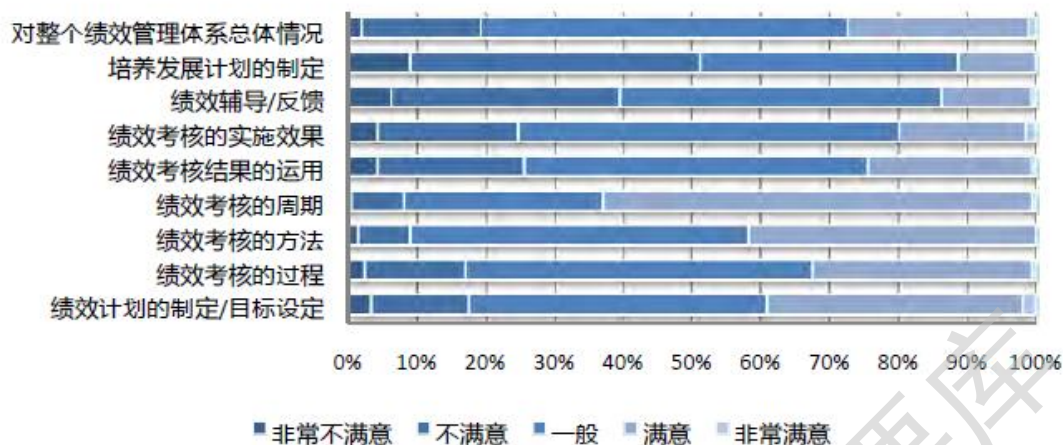


图 1.1 员工对企业绩效管理各个环节的满意度

从上图中可以看到，对于“培养发展计划的制定”和“绩效辅导/反馈”的不满意比例是最高的。绩效沟通环节的缺失使得最主要的考核主体被挡在了绩效管理体系之外，参与感的缺失直接导致了员工的不满情绪，就像上学时老师只考试和打分，却不进行试卷分析——期待所有学生都自学成才显然是不实际的，最后只能以留级或者退学告终，员工同是，如果长时间无法得知工作优劣的原因和努力方向，很容易产生消极怠工情绪，间接增加了企业的用工成本和风险；而对于得到考核结果后人员的相应培养发展计划的缺失，同样会使得员工的上升动力不足，如果说绩效考核相当于员工提升中的推力，更加强调员工的主动性，那么绩效考核后的培养发展则是企业协助员工提升的拉力，是帮助也是鞭策。

再来看一下对企业绩效管理问题的分析<sup>[17]</sup>：

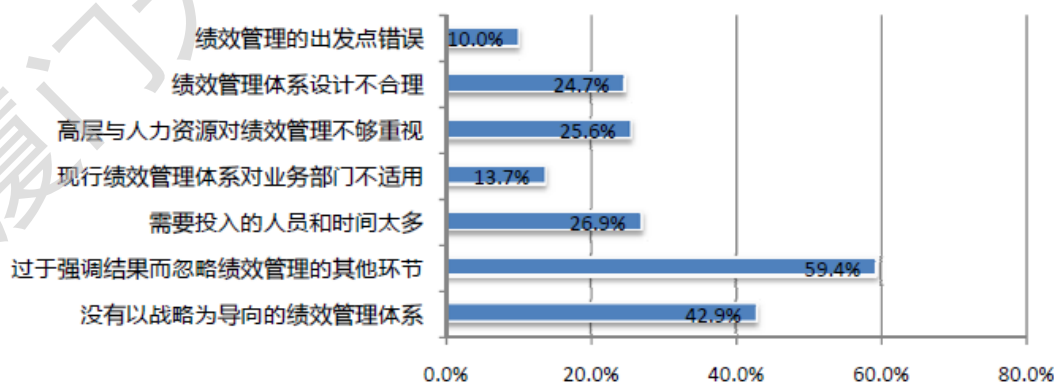


图 1.2 企业绩效管理存在的主要问题

由上图可以看出，企业绩效管理的最主要问题就集中在“过于强调结果而忽略绩效管理的其他环节”，其次就是 HR 管理与企业战略脱节，HR 部门疲于应付

日常工作，从而削弱了 HR 部门在企业战略发展中的重要支撑作用。而正是由于战略层面的不匹配，直接导致“高层与人力资源对绩效管理不够重视”从而不愿意“投入太多的人员和时间”，仓促的准备和捉襟见肘的人员配置，只会导致“绩效管理体系设计不合理”以及“不适用”，再加上面提到的最主要问题——企业以结果为导向，只重视考核结果而忽略考核的过程与沟通培训，使得很多企业的绩效管理只能是“越管越乱”。只是单纯的为了考核而考核，完全背离了绩效考核的初衷和目的。

这两个结果聚焦了同一个问题，就是目前中国企业的绩效管理仍然以“绩效评估”为核心，过于注重考核结果。从企业管理体系上来说，绩效管理与企业的日常管理和人力资源开发工作脱钩，孤立于企业的业务发展之外；从绩效管理的流程上来说，忽略了绩效辅导、反馈和发展计划的制定等重要环节，不能通过绩效的持续改进支撑战略目标达成。

## 1.2 研究目的和意义

纵观人力资源管理的理论沿革，一条脉络是从关注人力资源如何响应业务需求（服务者）到关注人力资源如何帮助业务发展（合作者），即通过合理的体系与组织设计、评估与激励体系牵引业务的发展；另一条脉络是从关注人力资源的“管理”到关注人力资源的“开发”，即通过能力的适配和培养提升人力资源的质量以支持战略。无论哪一条脉络，都指引着绩效管理更加全面地贴近业务、更加关注持续的绩效改进。

而上文中的绩效管理实践表明，通过绩效管理使战略成为每个人的日常工作，而非仅仅通过年终的一张评估表决定今年的奖金多少，是中国企业绩效管理中亟待解决的问题。

由此可见，从绩效考核到绩效管理，根据企业实际情况设计和推行一套基于战略的绩效管理体系，是绝大多数中国企业正在行进着或者即将开始走的绩效管理变革之路。而这一过程，不仅要基于对绩效管理理论体系熟悉和了解，更需要基于对企业绩效管理体系设计领域的研究做出。因此，从实证的角度进行这一研究，不仅能够为许多面临类似问题的中国企业提供借鉴，而且能从绩效管理体系设计的角度为理论研究提供支持和补充。

## 1.3 研究方法和内容框架

### 1.3.1 研究方法

本文主要采用实证研究的方法,从绩效管理理论和企业绩效管理体系的整体设计思路入手,以 K 集团为研究对象,分析着眼点和范围界定在企业微观组织这一层次上,深入分析 K 集团在现行绩效管理体系上存在的问题,提出改进思路,并对其绩效管理体系的重新设计和具体实施过程跟踪研究长达一年有余。

研究过程中,结合 K 集团绩效管理体系改进的具体工作,综合采用了观测法、抽样法、问卷调查法、访谈法等多种研究方法,从而对绩效管理体系的设计提出建议并对实施过程和效果进行监控。

为了使实证研究更具参考意义,本文在研究对象的选取上,考虑了目前多数中国企业在绩效管理上的发展水平和具体实践,包括存在的问题和实际采用的绩效管理方法。其中存在的问题在绪论部分中已有阐述,此处不再介绍,目前中国企业采用的绩效管理方式如下图<sup>[2]</sup>。

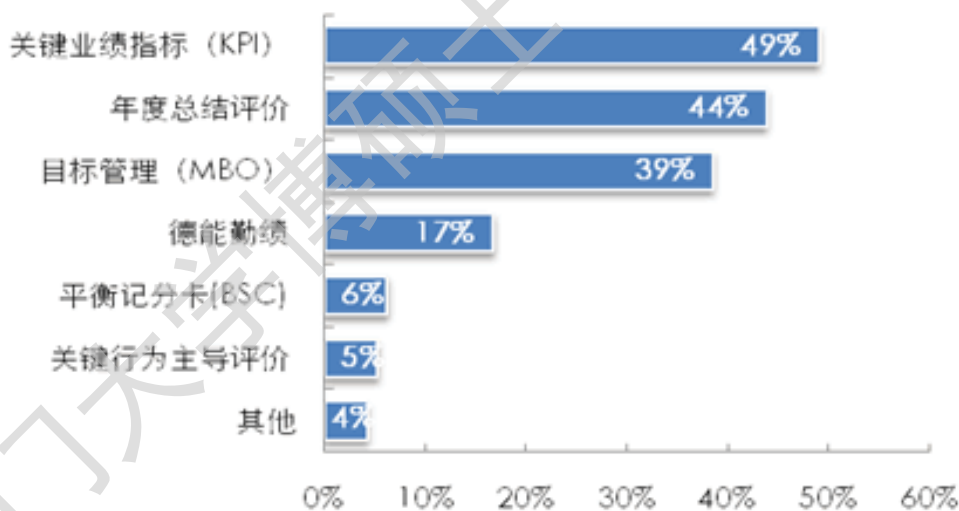


图 1.3 中国企业采用的绩效管理方式

由图中可见,近半数中国企业普遍使用的是关键业绩指标(KPI)。同时,另一项调研表明,超过 2/3 的被调研企业考虑引入平衡计分卡(BSC)。本文的研究对象 K 集团就是这样一家具有较强代表性的企业,其现行的绩效管理体系主要基于关键业绩指标,而其绩效管理体系的重新设计则是导入了平衡计分卡的管理思想,且其绩效管理体系中存在的问题也基本涵盖了目前中国企业绩效管理中最集中的问题,如绩效指标与战略弱相关、绩效反馈与辅导不到位、缺乏基于绩效



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