

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200114004

UDC _____

学 位 论 文

企业绩效管理研究

Research on Enterprise Performance Management

王 坤

指导教师姓名: 廖 泉 文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 企 业 管 理 (人 力 资 源 管 理)

论文提交日期: 2 0 0 4 年 5 月

论文答辩时间: 2 0 0 4 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 4 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004年5月

Abstract

The Object of the thesis is, and the subject is implement of Performance Management. Based on the related terms of Performance/Performance Management, the thesis systematically analyzes establishment of Performance Management system, process and implement of Performance Management. Meanwhile consulting successful experience of Performance Management. Implement internal and external country, it puts up solutions to improve enterprise Performance Management and provides some operational and referenced suggestions for enterprise.

The thesis is composed of four chapters:

The first chapter is about Performance Management Summarization. it synthesizes past research, concludes the concept and influences of Performance, which provides theory basement for establishment, process and implement of Performance Management. At the same time, retrospect to evolvement process of Performance Appraisal, it describes the history from Performance Appraisal to Performance Management.

The second chapter emphasizes on how to establish an effective Performance Management system. It discusses the characters of effective Performance Management system, and points out the factors a whole Performance Management system should be involved with. Thus it briefs the two roles of Performance Management system: Object Management and Performance Management Process.

The third chapter is about Performance Management Process, which is the emphasis of Performance Management Implement. This chapter introduces the five typical segments of Performance Management: Performance Planning, Performance Tutorship, Performance Appraisal, Performance Feedback, Application of Performance Appraisal results.

The fourth chapter analyzes the main problems in internal enterprise Performance Management and puts forward solutions to improve Performance

Management from organizational environment, organization ideas, management skills and Performance Management Institution.

The innovation of this thesis lies in performance out of management, not in appraisal out of performance and emphasizes that enterprise performance can be improved by performance management process optimization and management reform.

Key Words:

Performance ; Performance management; management Process

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

本文以企业绩效管理为研究对象，以绩效管理的实施为研究主题，在绩效、绩效管理相关概念的基础上，对绩效管理体系的构建和绩效管理流程及实施进行较为全面系统地分析，借鉴国内外企业绩效管理实施的成功，较为系统、客观地提出了提高企业绩效管理水平的对策，希望能够为企业绩效管理的实施提供一些具有操作性和参考价值的建议。

本文共分为四大部分：

第一章是绩效管理概述部分，综合前人的研究成果，较为系统地归纳了绩效的涵义及其影响因素，这为进一步探讨绩效管理体系的构建及其实施流程提出理论依据。同时，通过对绩效考核演变历程的追溯，描绘了从绩效考核到绩效管理的发展过程。

第二章着重如何构建一个有效的绩效管理体系。首先，探讨有效绩效管理体系应具有的特征，接着指出了一个完整的绩效管理体系所涉及的要素，然后简要地介绍了绩效管理体系包含的内容：绩效目标体系和绩效管理流程。

第三章是绩效管理流程，这是本文的主题，也是企业绩效管理实施的重点。本章从实践的角度着力介绍绩效管理的五个典型环节：绩效计划、绩效辅导、绩效考核、绩效反馈和绩效考核结果的应用。

第四章首先针对我国企业绩效管理存在的主要问题进行剖析，寻求问题的症结所在，进而提出对策，主张从组织环境营造、理念更新、提升管理技能和绩效管理制度创建四大方面入手提高绩效管理的水平。

本文的创新点在于强调管理出绩效，而不是考核出绩效；强调通过绩效管理流程优化、改善现有的管理，提升企业整体绩效。

关键词：绩效；绩效管理；管理流程

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENTS

Preface	1
Chapter 1 Related Terms of PM	错误！未定义书签。
1.1 Definition of Performance	错误！未定义书签。
1.1.1 Concept of Performance.....	错误！未定义书签。
1.1.2 Influences of Performance.....	3
1.2 Enterprise Performance Management	5
1.2.1 Evolvement Process of PA.....	5
1.2.2 Trends of PA.....	6
1.2.3 PM.....	7
1.3 Research thoughts of PM	10
1.3.1 The Importance of PM.....	10
1.3.2 Research objective and thoughts.....	11
Chapter 2 Establishment of PM System	12
2.1 Characters of Effective PM System	12
2.1.1 Systematical nature.....	12
2.1.2 Forward—looking nature.....	12
2.1.3 Scientific nature.....	12
2.1.4 Internal employees’ participation and recognition...	13
2.1.5 Consistency in the implementation.....	13
2.1.6 Matching and relevancy to the related institution of the enterprise.....	13
2.1.7 The system has the function of acceptant feedback and refreshment automatically.....	14
2.2 Segments of PM System	14
2.2.1 Enterprise strategy.....	14
2.2.2 Position analysis.....	14
2.2.3 Position transfer、training、compensation etc. HR decision	15
2.2.4 MBO.....	15
2.2.5 Employee relationship management.....	16
2.2.6 Management style of governor.....	16
2.2.7 Working of employee.....	16
2.3 Content of PM System	16
2.3.1 Objective Management.....	16
2.3.2 PM Process.....	17
Chapter 3 PM Process	20

3.1 Performance Planning	20
3.1.1 Concept of Performance Planning.....	20
3.1.2 Objective of Performance Planning.....	21
3.1.3 Rules of Performance Planning.....	22
3.1.4 Process of Performance Planning.....	23
3.2 Performance Tutorship	25
3.2.1 Sequent Communicatio.....	25
3.2.2 Performance track.....	26
3.2.3 Collection and Record of Performance Information.....	27
3.3 PA	28
3.3.1 Election of Appraiser.....	28
3.3.2 Decision of Appraisal Period.....	30
3.3.3 Choice of Appraisal Methods.....	30
3.3.4 Statistics and analysis of Appraisal Results.....	32
3.4 Performance Feedback	33
3.4.1 Content of Performance Feedback Interview.....	33
3.4.2 Points of Performance Feedback Interview.....	34
3.4.3 PA Appeal.....	35
3.5 Application of Performance Appraisal Results	35
3.5.1 Application of Performance Appraisal Results to HR Decision	36
3.5.2 Diagnose and Improvement of PA.....	38
3.5.3 Employee Capacity Development Plan.....	42
 Chapter 4 Problems in and Solutions to Internal Enterprise	
PM44	
 4.1 Analysis of Problems in Internal Enterprise PM	44
4.1.1 PM=PA.....	44
4.1.2 Confusion on Responsibility and Specialization.....	45
4.1.3 Lack of Employee's Participation in PM.....	46
4.1.4 Lack of the Link of PM and HR Management and Development	46
4.2 Solutions to improve Internal Enterprise PM	47
4.2.1 Organization Environment.....	47
4.2.2 PM Ideas.....	48
4.2.3 Management Skills.....	50
4.2.4 PM Institution.....	51
 References	54

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前 言.....	1
第一章 绩效管理研究的相关问题.....	2
一、绩效的界定.....	2
(一) 绩效的涵义.....	2
(二) 绩效影响因素分析.....	3
二、企业绩效管理的提出.....	5
(一) 绩效考核的演变历程.....	5
(二) 绩效考核的新趋势.....	6
(三) 绩效管理的提出.....	7
三、绩效管理的研究思路.....	10
(一) 绩效管理的重要作用.....	10
(二) 研究目的与思路.....	11
第二章 企业绩效管理体系的构建.....	12
一、有效绩效管理体系的特征.....	12
(一) 系统性.....	12
(二) 前瞻性.....	12
(三) 科学性.....	12
(四) 组织内部员工的参与和认可.....	13
(五) 实施过程的上下一致性.....	13
(六) 与公司的相关制度的配套和相互关联.....	13
(七) 系统有自动接受反馈和更新的功能.....	14
二、绩效管理体系的构成要素.....	14
(一) 企业战略.....	14
(二) 职务分析.....	14
(三) 职务变动、培训、薪酬等人事决策.....	15
(四) 目标管理.....	15
(五) 员工关系管理(沟通).....	16
(六) 管理者的管理方式.....	16
(七) 员工的工作方式.....	16
三、绩效管理体系包含的内容.....	16
(一) 绩效目标体系.....	16
(二) 绩效管理流程.....	17
第三章 绩效管理流程.....	20
一、环节——绩效计划.....	20
(一) 绩效计划的涵义.....	20

(二) 绩效计划制定的目的.....	21
(三) 绩效计划制定的原则.....	22
(四) 绩效计划制定的流程.....	23
二、环节二——绩效辅导.....	25
(一) 持续的绩效沟通.....	25
(二) 绩效跟踪.....	26
(三) 绩效信息的收集与记录.....	27
三、环节三——绩效考核.....	28
(一) 考核者的确立.....	28
(二) 考核周期的确定.....	30
(三) 考核方法的选择.....	30
(四) 考核结果的统计和分析.....	32
四、环节四——绩效反馈.....	33
(一) 绩效反馈面谈的内容.....	33
(二) 绩效反馈面谈的注意点.....	34
(三) 绩效申诉.....	35
五、环节五——绩效考核结果的应用.....	35
(一) 绩效考核结果在人事决策方面的应用.....	36
(二) 绩效的诊断和改进.....	38
(三) 员工能力发展计划.....	42
第四章 我国企业绩效管理存在的问题与对策.....	44
一、我国企业绩效管理存在的问题剖析.....	44
(一) 将绩效管理等同于绩效考核.....	44
(二) 职责与分工不清.....	45
(三) 员工对绩效管理的参与不够.....	46
(四) 绩效管理未完全纳入企业整体的人力资源管理.....	46
二、提高我国企业绩效管理水平的对策.....	47
(一) 营造有利于绩效管理实施的组织环境.....	47
(二)、树立绩效管理理念.....	48
(三) 提升员工参与绩效管理的技能.....	50
(四) 建立完善的绩效管理制度.....	51
参考文献.....	54
后 记.....	57

前 言

管理的核心问题是对人的管理,这使得人力资源管理在现代管理中的地位越来越重要。作为企业人力资源管理决策重要依据的绩效考核的重要性已经被越来越多的企业所认识,并且在绩效考核工作上投入大量的时间和精力。但绩效考核的效果却一直无法让人满意。

企业具体操作绩效考核时,着实是下了一番工夫的,一门心思地设计绩效考核表格,设计考核指标,研究指标如何量化。为了能够获得考核的真经与秘籍,他们甚至不惜重金聘请咨询公司做绩效设计方案,先是关键绩效考核指标(KPI)、360度绩效反馈,后是平衡计分卡(BSC)。但是做来做去,却总也逃不出考核的陷阱,总也发现不了十全十美的考核方法,指标的量化总是不能尽如人意,考核的表面文章、形式主义依旧十分明显,考核造成的经理烦、员工怕的局面仍然没有得到有效的改善,该存在的问题的依然存在,该解决的问题仍然没有解决。

近年来,面对绩效考核的困境,专家、学者及企业界人士都在探讨绩效考核的出路在哪里。为了找寻更科学、有效、客观、公正的考核方法,业内人士进行了多方面、多途径的探索。然而,由于绩效的多因、多难、动态等特点及考核者的情感等因素,考核难以取得令人满意的效果。审视当前绩效考核的成败得失,可以发现考核固然重要,考核指标的量化是很关键,但他们只是手段,不是目的,更不是绩效管理的全部,也不能根本解决管理中存在的问题。要使考核成为顺利的必然,成为受人喜欢的东西,过程的管理一定不能省略,系统的建立、过程的努力才是解决绩效考核难题的关键,建立科学的绩效管理体系是克服绩效考核弊端根本出路。实践证明,一个企业要想取得竞争优势,必须不断提高其整体效能和绩效。提高绩效的有效途径是进行绩效管理。因此,绩效管理日益成为人力资源管理的核心职能,在组织中发挥着越来越大的作用。真正建立起企业的绩效管理体系,将绩效的关注点不是落在考核表格上,而是落在管理提高上,融入到管理活动的过程中。通过完善的绩效管理体系的操作,能在很大的程度上消除管理者与员工之间的对立,营造一个共同创造绩效的良性循环的管理环境,走出绩效考核的陷阱。

第一章 绩效管理研究的相关问题

一、绩效的界定

(一) 绩效的涵义

英文中“performance”的解释是“执行、履行、表现、成绩”(《牛津现代高级英汉词典》),定义并不明确。一般认为可以从组织、团体或部门、个体三个层面上给绩效下定义,层面不同,绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。就个体层面来讲,人们给绩效所下的定义,尚未达成共识。目前主要有两种观点:一种观点认为绩效是结果;另一种观点认为绩效是行为。

Bernadin等(1995)认为,“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切”^①。Kane(1996)指出,绩效是“一个人留下的东西,这种东西与目的相对独立存在”^②。不难看出,“绩效是结果”的观点认为,绩效的工作所达到的结果,是一个人的工作成绩的记录。表示绩效结果的相关概念有:职责(Accountabilities)、关键结果领域(Key Result Areas)、结果(Results)、责任、任务及事务(Duties, Tasks and Activities)、目的(Objectives)、目标(Goals or Targets)、生产量(Outputs)、关键成功因素(Critical Success Factors)等等。

绩效即是结果的观点在相当长的时间得到广泛认可。但随着知识经济的发展,人们对绩效是工作成绩、目标实现、结果、生产量的观点提出了挑战,普遍接受了绩效的行为观点,即“绩效是行为”。Murphy(1990)给绩效下的定义是,“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”^③。Campbell(1990)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”。他在1993年给绩效下的定义是,“绩效是行为的同义词,它是人们实际的行为表现并能观察得到的。就定义而言,它只包括与组织目标有关的行动或行为,能够用个人的熟练程度(即贡献水平)来定等级(测

^① Michael Armstrong and Angela Bernadin. Performance Management. London: The Cromwell Press, 1998.

^② 同上。

^③ Richard S Williams. Performance Management, London: International Thomson Business Press, 1998.

量)。绩效是组织雇人来做并需做好的事情。绩效不是行为后果或结果，而是行为本身……绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成，不论这些行为是认知的、生理的、心智活动的或人际的”^④。Borman & Motowidlo (1993) 则提出了绩效的二维模型，认为行为绩效包括任务绩效 (Task Performance) 和周边绩效 (Contextual Performance) 两方面，其中，任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为；周边绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为^⑤。

可以看出，绩效是指员工完成某项工作的结果——这是绩效的最基本含义。绩效是相对员工所担当的工作而言的，是组织成员对组织的贡献。在企业里，员工绩效具体表现为完成工作的数量、质量、时效、成本费用、他人的反应以及为企业做出的其他贡献等。但这只是绩效最基本的含义，绩效还有其外延意义，绩效并不仅仅是指员工把工作做得怎样，还包括如何做好工作即过程和行为。

本文是从一般意义上研究企业的绩效管理，采用较为宽泛的绩效概念，即包括行为和结果两个方面，行为是达到绩效结果的条件之一。这意味着当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入（行为），也要考虑产出（结果）；绩效应该包括应该做什么和如何做两个方面。结果指标通常反映的是有战略意义的指标，是反映公司营运和长期健康状况的重要预报器。过程指标则更具战术性，反映了特定结果指标的某个预测因素。实践中，二者互相补充，综合构成了完整的绩效管理内容。

（二）绩效影响因素分析

1、Compoll 对绩效影响因素的分析

对绩效影响因素的分析具有代表性的看法是 Compoll (1995) 的观点，他将绩效的影响因素归纳为 8 个主要个体因素：

- (1) 具体工作任务熟练程度；
- (2) 非具体工作任务熟练程度；
- (3) 书面和口头交流任务的能力；

^④ Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. A Theory of Performance. In N. Schmitt, W. C. Borman and Associates Personnel Selection in Organizations, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

^⑤ In N. Schitt & W. Borman (Eds), Personnel Selection in Organizations. New York: Jossey-Bass, 1993.

- (4) 所表现出的努力;
- (5) 维护个人纪律;
- (6) 促进他人和团队业绩;
- (7) 监督管理或领导;
- (8) 管理或行政管理。

Compoll 对绩效的影响因素进一步深入分析, 认为绩效有 3 个个体决定因素^⑥:

- (1) 陈述性知识, 也就是事实和事物的知识 (知道做什么);
- (2) 程序性知识和技能;
- (3) 动机——被定义为选择行为, 也就是选择去做 (做出努力), 选择所作努力的程度, 选择达到此种程度的努力坚持的时间。

Compoll 所认为的 3 个直接原因, 显然都是从个体出发的 (无论个体特性亦或个体以前的学习经历还是二者间的相互作用), 都是以个体为中心阐述的, 并涉及到个体差异为前提的个人智力、个性和能力。

2、目前较流行的对绩效影响因素的分析

目前较为流行的观点是绩效的产生是一种系统, 其影响因素不仅限于个体因素, 决定绩效的因素是多方面的, 见图 1-1 所示, 主要包括工作者、工作过程、工作方法等三大方面:

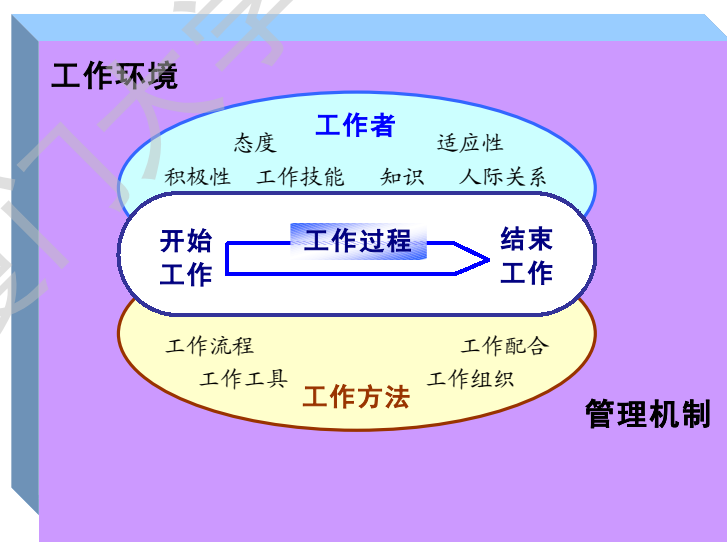


图 1-1 潜在绩效因素^⑦图

^⑥ Richard S. Williams 著, 赵正斌, 胡蓉译:《绩效管理》, 东北财经大学出版社, 1999 年, 第 133 页。
^⑦ 姜定维、蔡巍,《奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长》, 京华出版社, 2002 年 12 月, 第 8-17 页。

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