

学校编码: 10384

学 号: 200315253



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 公司绩效考核体系改进方案的探讨

The Study for Performance Appraisal Improvement Plan of Corporation A

郑曙明

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理

(M B A)

论文提交日期: 2009 年 3 月

论文答辩时间: 2009 年 5 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人： _____

2009 年 5 月

厦门大学博硕士论文摘要库

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

伴随着世界科技不断变化发展，顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋剧烈，企业管理在面临着越来越多的挑战与冲击。如何提高企业核心竞争力，全面提高公司业绩，已经成为越来越多的公司的重要课题。绩效考核的思想和方法正在被世界范围内众多的公司所采用，也被越来越多的中国企业家所重视。绩效考核将是中国企业培育世界级竞争力最为重要的管理制度体系，建立、实施并不断完善企业的绩效考核体系成为摆在每一位领导案头最紧迫的任务之一。本文以 A 公司为研究对象，在广泛研究绩效考核理论及其发展趋势的基础上，综合运用调查研究、统计分析、比较研究、定量与定性相结合、试验等方法，从战略的角度对 A 公司的绩效考核工作进行了分析诊断，找出了公司目前绩效考核中存在的突出问题，针对存在的问题，提出了 A 公司绩效考核问题的系统解决方案，建立公司完善的绩效考核体系，使得绩效指标体系更具科学性和系统化，考核关系更加明确，实践验证绩效考核与其前后工作的衔接大大加强，企业的战略导向明显增强。笔者通过本文的分析与实践以期类似企业建立绩效考核体系提供参考。

关键词：绩效；绩效考核；改进方案

Abstract

Along with the ever-changing development of science and technology, customers' needs are changing rapidly, the technology innovation are speeding up continuously, the product life cycle is shortening constantly, and the market competition is getting more and more fierce, while enterprise management is faced with more and more challenges and impacts. How to enhance the core competitiveness of the enterprise and improve its overall performance has become an important study subject of more and more companies. The concepts and approaches of performance appraisal are being widely adopted by numerous companies throughout the world, and have also drawn the attention of more and more Chinese entrepreneurs. Performance appraisal will become an important management system of Chinese enterprises intending to develop world-class competitiveness, while the establishment, implementation and continual improvement of performance appraisal system will become one of the pressing tasks to be faced by each company official. By taking Company A as the study subject and on the basis of extensively studying the performance appraisal theories and its development trend, this paper has, through investigation, statistical analysis, comparative study, quantitative and qualitative assessment and experiment, analyzed and diagnosed the performance appraisal works of Company A from strategic aspect in order to find out the prominent problems existing in the performance appraisal works of this company, and has proposed systematic solutions for Company A: to establish a sound performance appraisal system, make performance indicator system more scientific and systematic, and make the assessment relations more specific. Facts prove that the connection between performance appraisal and the associated works has been greatly strengthened, and the strategic guidance of the enterprise has been enhanced apparently. Through this paper, the author expects to provide reference for other enterprises intending to launch the performance appraisal system.

Keywords: performance appraisal, improvement plan

目 录

| | |
|---------------------------------|----|
| 第一章 绪论..... | 1 |
| 一、选题背景和意义 | 1 |
| 二、研究的思路和方法 | 2 |
| 三、论文的内容框架 | 2 |
| 第二章 相关理论综述 | 3 |
| 一、绩效考核的概念、功能和体系构成 | 3 |
| 二、绩效考核系统的原则 | 5 |
| 三、绩效考核的内容与方法 | 7 |
| 四、绩效考核与人力资源管理其它环节的关系..... | 10 |
| 五、本章小结 | 11 |
| 第三章 A 公司绩效考核的问题诊断 | 13 |
| 一、A 公司简介..... | 13 |
| 二、A 公司员工绩效考核的现状 | 14 |
| 三、基于调研基础上的 A 公司绩效考核问题诊断分析 | 17 |
| 四、本章小结 | 26 |
| 第四章 A 公司绩效考核系统的改进方案 | 27 |
| 一、全面提升理念 | 27 |
| 二、构建绩效考核系统 | 28 |
| 第五章 A 公司绩效考核改进方案的实施 | 41 |
| 一、实施效果分析 | 41 |
| 二、存在问题及对策 | 43 |
| 三、几点启示 | 44 |
| 全文小结 | 46 |
| 参考文献 | 47 |
| 附录..... | 49 |
| 致 谢..... | 59 |

Contents

| | |
|---|-----------|
| Chapter 1 Foreword | 1 |
| 1.1 Thesis background and significance | 1 |
| 1.2 Research framework and approach | 2 |
| 1.3 Content framework of the thesis | 2 |
| Chapter 2 Overview of related theories | 3 |
| 2.1 Concept, function and structure of performance appraisal | 3 |
| 2.2 Principle of performance appraisal system | 5 |
| 2.3 Contents and methods of performance appraisal | 7 |
| 2.4 Relation between performance appraisal and other components of human resource management | 10 |
| 2.5 Summary of the chapter | 11 |
| Chapter 3 Diagnosis of the performance appraisal of Company A... | 13 |
| 3.1 Brief introduction of Company A (development history, organizational structure, human resources structure) | 13 |
| 3.2 Present status of performance appraisal of Company A | 14 |
| 3.3 Diagnosis and analysis of performance appraisal problems of Company on the basis of investigation | 17 |
| 3.4 Summary of the chapter | 26 |
| Chapter 4 Improvement of the performance appraisal system of Company A | 27 |
| 4.1 Overall upgrade of philosophy | 27 |
| 4.2 Construction of performance appraisal system | 28 |
| Chapter 5 Implementation of the performance appraisal improvement solutions for Company A | 41 |
| 5.1 Analysis of implementation effect | 41 |
| 5.2 Existing problems and counter measures | 43 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 5.3 Some implications | 44 |
| Conclusion | 46 |
| References | 47 |
| Appendix | 49 |
| Acknowledgement | 59 |

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

第一章 绪论

一、选题背景和意义

当前，经济全球化进程不断加快，中国企业面临的环境越来越复杂，市场的不确定性，技术的创新性，组织的变革性和人员的流动性等特征日益突出。随着竞争的加剧，以高效的管理体系和制度规范所构筑的独特的竞争力越来越成为企业持续成长的核心竞争优势。绩效考核基于企业的发展战略，通过员工与管理者持续、动态的沟通，明确员工的工作任务及绩效目标，并确定对员工工作结果的衡量办法，在过程中影响员工的行为，从而实现公司的目标，促进员工成长，是组织实现战略目标的有效控制手段，其重要性引起了越来越多管理者的关注。实践中，绩效考核的思想和方法正在被世界范围内众多的公司所采用，并取得了良好的效果。

随着“中国制造”的迅速崛起，高增长、高消耗、高污染，粗放型扩张和以外延为主的经济增长方式所带来的一系列矛盾日益突出，“节能”、“环保”成为全社会共同关注的焦点，以“调速”、“节能”为主要作用的变频器获得快速发展，近年来一直保持着 15%—20% 的平均增长率，市场规模突破了 60 亿元。由于技术和市场的飞速发展，变频器的行业需求特点和品牌化倾向日益明显，低压、通用型向高压、专用型产品方向发展的趋势十分迅猛，市场面临新的调整 and 分化，变频器行业正处于历史发展的转折点。

A 公司是我国起步较早的自主进行变频器设计、研发、制造和销售的专业厂商，是国内唯一全程参与低、中、高压变频器国家标准的起草审订单位，公司生产的 KK 牌变频器在业内都享有较高的声誉。面对市场环境和行业趋势的发展变化，A 公司制订了“将公司打造成为具有强大国际竞争能力，能够代表中国变频技术力量和水平的知名品牌”的发展战略。A 公司的短中期目标是用三至五年时间，使企业的市场份额有较大提高，成为国产变频器的领导者，努力进入跨国公司占据的第一方阵。A 公司有效整合企业内外部资源，发挥自身优势，企业获得了快速发展，近 3 年来，公司的年平均销售增长率达 23%，公司总资产增加了 57%，员工人数增加了 49%。随着企业规模的迅速发展壮大，企业管理的问题也日益突

出，特别是企业的绩效考核亟待提高。公司目前的绩效考核仍然停留在部门工作结果的事后检查和汇总层面，没有上升到对工作全程管理、监督和结果控制的层面，更没有认识到绩效考核与绩效管理的区别，只是简单地将考核作为控制和约束员工的工具，并没有从战略管理的高度进行绩效考核。本文就是在 A 公司发展的关键时期，通过对该公司绩效考核问题的分析诊断，使企业充分认识到在绩效考核方面存在的不足，找出问题存在的根本原因，应用绩效考核的相关理论与思想对 A 公司原有的绩效考核体系进行重新设计，以实现公司的战略目标，促进员工成长，使企业得以持续发展。在变频器行业乃至整个机电行业内，与 A 公司状况类似的企业比较多，希望通过对 A 公司绩效考核的研究，为行业内其他类似企业提供一些参考思路，为在欧美品牌和日韩品牌的夹缝中逐渐发展起来的国产变频器企业的发展壮大和民族工业的振兴尽一点儿微薄之力。

二、研究的方法和思路

本文以 A 公司为研究对象，在广泛研究绩效考核理论及其发展趋势的基础上，综合运用调查研究、统计分析、比较研究、定量与定性相结合、试验等方法，从战略的角度对 A 公司的绩效考核工作进行分析，研究本着“绩效考核=结果+过程”的总思路，提出了 A 公司绩效考核系统设计的具体思路，本着简单规范、实用有效的原则，对企业进行绩效考核制度系统化设计，以实现个人绩效、部门绩效与企业整体绩效的有机结合。

三、论文的内容框架

文章共分为五个部分。第一章绪论，简要介绍了选题的背景和意义，给出论文研究的主要内容，提出论题，并介绍了主要的思路和方法。第二章是相关理论综述，主要介绍了绩效考核的概念、功能和构成要素以及绩效考核的原则方法等。第三章是对 A 公司绩效考核现状存在问题的分析和诊断，深度访谈、座谈、文献分析和问卷调查四种方法对 A 公司绩效考核的现状进行分析。在此基础上，第四章提出了解决方案，包括全面提升理念和构建绩效考核系统两方面，最后一章，主要是介绍新的绩效考核系统的实施情况以及存在的问题，并针对这些问题提出了相关的建议。

第二章 相关理论综述

一、绩效考核的概念、功能和体系构成

(一) 概念

本论文中所指的绩效既包括结果，也包括执行过程的绩效，其定义为“工作结果与工作过程”。

企业绩效指的是企业管理活动中的效果和效率。后者是为前者服务的。企业的绩效包含三层意思，一个是组织绩效，即组织层面的运营管理的过程与成果；一个是部门绩效，指构成组织的不同部门的行为与结果；还有一个是个人绩效，就是组织内的个体是否按照规则去做事并取得一定的期望结果。组织绩效、部门绩效和个人绩效之间并不是孤立的，三者之间联系紧密，互为基础和保障。

绩效考核((Performance appraisal)又称人事考核、员工考核、绩效评估、绩效考评等等，它是指考评主体对照工作目标或绩效标准，采用科学的考评方法，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况，并且将评定结果反馈给员工的过程。其考核结果用于组织的人事决策、员工晋升、奖励和各种利益的分配。绩效考核包括下面三个层面的含义：

绩效考核是从组织经营目标出发，对员工工作进行考评，并使考评结果与其他人力资源管理职能相结合，推动组织经营目标的实现；

绩效考核是人力资源管理系统的组成部分，它是运用一套系统和一贯的制度性规范、程序和方法进行的考评；

绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现出的能力、态度和业绩，进行以事实为依据的评价。

(二) 绩效考核的功能

通过绩效考核可以让员工了解到自己表现得怎么样，并且让员工了解到如何能够改进和提高自己的绩效，并且激励他们做出改进和提高绩效的行为。在绩效

考核的过程中,管理者与被管理者进行沟通和交流,容易达成双方的理解和承诺,会提高被管理者的绩效。绩效考核在企业管理中的主要作用分为三大类:

1、管理决策功能

绩效考核是一种控制手段,是制定人事政策的依据。企业通过对员工工作绩效的考核,获得相关的信息,便可据此制定相应的人事决策与措施。通过任用、调动、升降、淘汰,达到调整控制的目的。

绩效考核也是进行薪酬管理的重要工具。按企业既定的付薪原则,通过科学、合理的绩效考核结果调整员工的薪酬,可以发挥出薪酬应有的激励作用,达到提高工作绩效的目的。

2、培训开发功能

绩效考核可以确定培训要求,绩效考核是按既定的绩效标准进行的,考核结果显示出的不足之处就是员工的培训要求。管理者可以据此制定培训计划,经过培训之后再对员工进行绩效考核,还可以检验培训计划与措施的实际效果。绩效考核还是人力资源开发的重要手段,绩效考核给管理者和员工双方提供了一个讨论该员工长期事业目标和职业生涯的机会,这一机会是通过反馈考核结果来实现的,在过去绩效的基础上,管理者向员工提出具体建议,帮助他们找出提高绩效的方法,并使之与该员工的长期目标结合起来。

3、促进沟通功能

将绩效考核的结果向员工进行反馈,可以促进上、下级之间的沟通,使双方了解彼此的期望,通过绩效考核进行沟通可以有效地保持甚至提高现有的良好绩效。因为,不论在东方文化中还是西方文化中,几乎所有员工都希望知道自己何时很好地完成了某项工作,同样,改进绩效不佳的方法很多,但最有效的方法往往是通过上下级之间的沟通实施的。

(三) 绩效考核体系的构成

员工绩效考核是人力资源管理的最基础工具,是一套独立而完整的体系,这个体系包含考核的指标,考核指标的标准,指标权重的设置,考核的组织实施,考核结果的分析和应用等诸多方面,体系中的每一个环节都相辅相成,组成有机的统一体,因此,考核体系设计应当使每个环节与整个系统相匹配。

1、考核指标。考核指标是指要考核什么，即考核什么内容。考核内容多样化，才能全面考核出员工的工作和表现情况。考核内容应当抓住岗位的工作重点，即工作中最重要的部分。绩效指标的设计，应当来源于两个方面，一个是通过工作分析得出的岗位职责，另一个是企业目标管理体系中该岗位承担的负责部分，直接由上级分派。

2、考核指标的标准和权重。指标标准是考核到什么程度，即员工的工作要求，主要是指工作的时间、数量和质量等方面的要求，是围绕着企业的使命和目标的要求确定的。

3、考核的组织实施。考核指标、指标标准和指标权重的设计是一个静态的设计，推动整个考核工作运行，要靠一个组织机构统一规划和管理，由这个组织负责实施整个考核工作，包括考核周期的确立、考核表的设计和修改、考核结果的收集、整理、汇总、结果的使用以及结果的反馈和面谈、员工申述等。

4、考核结果的分析和使用。考核的目的是指导员工改进业绩和不断提高工作水平和能力，考核结果的分析和使用正是围绕这个宗旨来进行的，在此基础上提出员工工作的改进计划和改进措施。

二、绩效考核系统的原则

在建立考核制度和进行人力资源考核时，必须遵循以下基本原则，这些原则既是人力资源制度建立的理论依据，同时又是良好的、行之有效的考核体系应满足的基本条件。

（一）公开与开放的原则

绩效考核不是某一个部门、更不是某一个人的责任，而是组织内各级管理者及其下属员工共同的责任，每一个人都承担相应的考核职责。其次考核标准必须是十分正确的，上下级之间可以通过直接对话、面对面沟通进行考核。

（二）反馈与提升的原则

考核结束后，应及时反馈考核结果，对于好的方面，应予以鼓励；对于不足，及时指出并加以纠正和弥补。现代人力资源管理关注员工绩效水平的提升，缺少

反馈的绩效考核不能发挥员工能力开发的功能，缺乏实际的意义。因此必须构筑起反馈系统，对绩效形成的过程进行引导，对绩效的最终结果进行控制。

（三） 定期化与制度化原则

绩效考核是一种连续性的管理过程，因此须定期化、制度化。绩效考核既是对员工能力、工作结果、工作行为与态度等的评价，也是对他们未来行为表现的一种预测，因此只有程序化、制度化地进行考核，才能真正了解员工的潜能，才能发现组织中的问题，从而有利于组织绩效的提升。

（四） 可靠性与正确性的原则

可靠性又称信度，是指某项测量的一致性和稳定性。绩效考核的信度是指绩效考核方法应保证收集到的人员能力、工作结果、工作行为与态度等信息的稳定性和一致性。效度是指某项测量有效地反映其所测量内容的程度。绩效考核的效度是指绩效考核方法测量人的能力与绩效内容的准确性程度。可靠性与正确性是保证绩效考核有效性的充分必要条件，所以一种绩效考核体系要想获得成功，就必须具备良好的信度和效度。

（五） 可行性与实用性的原则

所谓可行性是指任何一次考核方案所需时间、物力、财力要为使用者的客观环境所允许。它要求制定考核方案时，应根据考核目标，合理设计方案，并对其进行可行性分析。实用性包括两个方面的含义：一是指考核工具和方法应适合不同测评目的的要求，要根据考核目的来设计考核工具；二是指所设计的考核方案应适应不同行业、不同部门、不同岗位的人员素质的特点和要求。

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