



学校编码: 10384

学号: 200315074

分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

A 财产保险公司营销团队主管绩效管理系统分析 Analysis of A Property Insurance Company's Marketing Team Leader Performance Management System

胡国强

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2007 年 11 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2007 年 11 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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密 (), 在 _____ 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密 ()

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: _____ 日期: _____ 年 月 日

导师签名: _____ 日期: _____ 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内 容 摘 要

绩效管理作为实现组织战略目标、提升企业核心竞争力的重要手段，受到了越来越多企业的关注。很多企业希望通过改进绩效管理体系，促进员工绩效的提升，进而帮助整个组织实现绩效的全面提升。

A 财产保险公司是国内领先的财产保险公司，目前正进行着绩效管理制度改革。本文针对 A 财产保险公司对营销团队主管绩效管理中存在的问题，结合公司战略目标和团队主管日常工作的实际情况，运用平衡计分卡模式重新构建其 KPI 指标体系，同时通过引入过程化的绩效管理，描述了绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈的整个实施过程，从而提供了一整套较为完整的绩效管理解决方案。

本文正文共分四个部分：

第一部分首先阐述了绩效管理的相关概念和战略性绩效管理体系和模式，作为全文分析研究的理论基础。

第二部分分析了 A 财产保险公司对营销团队主管目前绩效管理方面存在的主要问题，为对其进行绩效管理改进理清思路。

第三部分通过对 A 财产保险公司战略目标的分析，以平衡计分卡为理论基础，重新构建了营销团队主管的 KPI 指标体系，建立全面完善的绩效管理体系。

第四部分本文分别针对计划绩效、监控绩效、评价绩效、反馈绩效这四个步骤，阐述了 A 财产保险公司绩效管理的全过程和具体的实施方案。

关键词：营销团队主管；绩效管理；平衡计分卡

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Performance management, as a most important means to achieve organization's strategic objects and enhance the enterprise's core competence, attracts more and more attention. Many enterprises hope that through improved enterprise performance management system and promote the upgrading of staff performance, thereby help the entire organization to achieve a comprehensive performance upgrade.

A property insurance company is the leading domestic property insurance company. At present A property insurance company is carrying on the achievement effect management system reform. Tackling the problems in marketing team leaders performance management, considering the strategic objects and daily work practice, this thesis reconstruct employees' KPI index system on the basis of Balanced Scorecard model, and work out a new performance management project. Processed-based performance management is introduced; therefore the whole implementation process, including Performance Planning, Performance Communication and Guidance, Performance Appraisal and Performance Feedbacks, is described as a complete performance solution.

There are four parts in this thesis:

In the first part, to elaborate the related concepts of the achievement effect management and strategic achievement effect management system and models, as a full analysis of the theoretical foundation.

In the second part, through analyzing the A property insurance company the main question which the achievement effect management aspect exists to the marketing team leaders. for the improvement of its achievement effect management to clear off the ideas.

In the third part, through analyzing the strategic target of A property insurance company, taking the balanced scorecard model as the theoretical foundation. This thesis rebuild the marketing team leader's KPI target system and establish comprehensive achievement effect management system.

In the last part, focusing on the Performance Planning, Performance Guidance, Performance Appraisal and Performance Feedbacks, the whole performance management progress is analyzed, and the concrete solution of implementing the marketing team leader performance management system is introduced.

Key words: Marketing team leader; Performance management; Balanced scorecard model.

目 录	
导 言	1
第一章 绩效管理概述	3
第一节 绩效、绩效考核、绩效管理和团队绩效管理	3
第二节 战略性绩效管理的体系	6
第三节 战略性绩效管理模式	12
第二章 A 财产保险公司营销团队主管现行绩效管理制度分析	16
第一节 A 财产保险公司及其营销团队简介	16
第二节 A 财产保险公司团队主管绩效管理现状分析	17
第三章 A 财产保险公司营销团队主管绩效制度改进	21
第一节 A 财产保险公司战略目标分析	21
第二节 A 财产保险公司营销团队主管 KPI 指标体系重构	21
第四章 A 财产保险公司营销团队主管绩效管理体系实施	32
第一节 计划绩效	32
第二节 监控绩效：绩效跟踪与辅导	33
第三节 评价绩效与结果运用	35
第四节 反馈绩效	37
全文小结	51
参考文献	52

导 言

随着保险市场竞争主体的不断增加和保险监管力度的不断加强，财产保险公司的竞争逐步由价格竞争转向服务的竞争。作为国内领先和最具改革意识的保险公司，A 财产保险公司在国际知名咨询公司的引导下，进行了卓越工程改革，建立了面向客户的组织架构，同时建立一套完整的 KPI 指标体系，初步建立起了符合自身发展的绩效管理体系，实现战略转型，并取得了一定的成效。

但是 A 财产保险公司在 KPI 体系向下分解到全国各分公司，并进一步分解到不同部门、不同员工的过程中，绩效管理的战略意图没有得到深入的贯彻，甚至出现了为追求目标结果而违背组织战略的短期行为。员工的绩效管理仍然停留在传统的绩效考核的层面上，KPI 指标没有得到有效的向下分解和执行，整个绩效管理在员工层面实施的效果并不理想。A 财产保险公司营销团队主管处于销售一线的作战指挥人员的关键岗位，如何有效的调动其工作积极性，引导他们的行为朝组织目标方向努力，提高他们的绩效水平，成为影响 A 财产保险公司整体战略目标达成的关键。

目前 A 财产保险公司团队主管主要存在两类绩效问题，一是 KPI 指标分解具有片面性，二是缺乏过程化的绩效管理体系，因此本文从这两个方面分别展开了研究，应用相关的绩效管理理论和方法，并结合了日常的工作实践和经验，以平衡计分卡为理论基础重新构建团队主管 KPI 指标体系，同时设计了更符合实际需求的绩效管理方案，强化了绩效管理过程的实施，希望能够有效的提升团队主管和整个销售团队的绩效水平，从而更好的完成组织的战略和目标。

本文是建立在以组织的战略目标为导向、以员工绩效提升为核心、以绩效管理的过程化实施为基础、以充分有效的沟通为辅助手段的框架基础上。组织战略目标是员工绩效提升的方向，是绩效提升终极目标；而绩效考核结果并不是最终目标，只有以绩效管理过程化实施为基础，在绩效管理过程中，通过不

断的沟通，不断的改进，最终达到提升员工绩效，实现组织战略目标地目的。

本文以战略性绩效管理为理论基础，通过对组织战略目标的分析，对团队主管的绩效考核体系进行了重构，同时通过绩效管理四个步骤形成了一个良性的绩效提升循环，通过每一步的努力和过程化的控制，通过沟通，在日常工作中不断的解决绩效问题，保证了绩效管理全过程的顺利实施和组织目标的达成。

基于上述思路，论文拟分为四章展开论述。

第一章 绩效管理概述

第一节 绩效、绩效考核、绩效管理和团队绩效管理

一、绩效

绩效概念，大体包括三方面的含义：首先是指工作产出或结果，如销售人员一定时期内完成的销售额；然后包括一定的工作行为，为完成销售任务采取了什么过程措施；还反映与工作相关的员工个性特征或特质，如敬业精神、创新意识、团队合作等。

在人力资源管理实践中，常常把三方面或其中两方面（如行为或结果）结合起来对绩效定义。概括讲，绩效就是根据企业的业务性质、战略取向、战略目标和工作性质等，对员工的行为、所应完成的工作任务或工作结果所做出的符合一定标准的规定和要求。

绩效从管理学角度看是组织期望的结果，是组织为实现其目标展现在不同层面上的成果。

绩效从个人角度看是员工对组织的承诺，员工进入组织必须对组织要求的绩效做出承诺，组织作为回报将以薪酬等作为对价，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，这种对等承诺的本质，体现了马克思主义的等价交换的原则，而等价交换的原则是市场经济的基本运行规则。

绩效从社会学角度讲，意味着每一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保证的，而他的绩效又保障其他人的生存权利。因此，出色的完成他的绩效是他作为社会一员的义务，受惠于社会就必须回馈社会。

二、绩效考核

绩效考核¹是指按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定企业员工对职务所规定的职责的履行程度，是促进和确认员工的工作成绩，改进员工的工作方式，奖优罚劣，提高工作效率和经营效益的一种人力资源管理方法。

从内涵上说绩效考核就是对人与事进行评价，即对人及其工作状况、工作

¹ 章达友：《人力资源管理》，厦门大学出版社，2003年8月，P272。

结果进行评价，要通过评价体现人在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上说，就是有目的、有组织的对日常工作中的人进行观察、记录、分析和评价，它包括三层含义：

首先，绩效考核是从企业经营目标出发进行评价，并运用评价结果使人力资源管理有助于企业经营目标的实现；

其次，绩效考核是作为人力资源管理系统的有机组成部分，运用一套系统的制度性规范，程序和方法进行评价；

最后，绩效考核是对组织成员在日常工作中所显示出来的工作能力、工作态度和工作成绩，进行以事实为依据的评价。

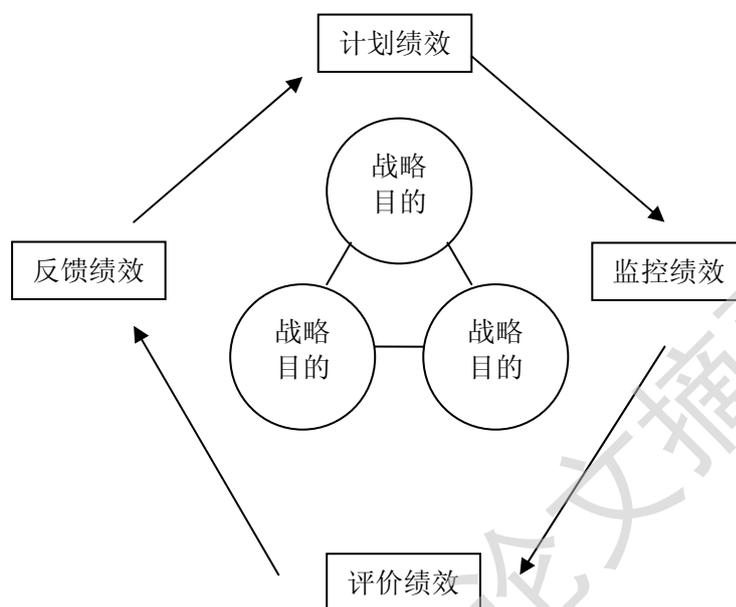
绩效考核将企业目标与员工个体的目标结合起来，将有助于员工改进工作态度与方法；同时通过确认能力和不足，来确定如何最有效的在组织内调配员工，并指导其改进缺点；有助于企业改进管理方法，寻求最佳的内部解决方案，从而提高组织效率，发挥最佳状态。

三、绩效管理

绩效管理²（PERFORMANCE MANAGEMENT）是指为了达成组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的利益和产出，并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。从绩效管理的定义可以看出，绩效管理是围绕着组织目标和组织战略展开的，组织目标是绩效管理的起点也是绩效管理的终点。绩效管理是一个以组织目标为起点和终点的系统化的管理，其四个步骤的行为构成了一个循环、动态的过程，它贯穿了员工日常工作的全部过程。这个过程从组织的目标开始，主要被分为四个相互联系的步骤，即绩效计划、绩效沟通与辅导、绩效考核和绩效考核结果的反馈和运用，整个过程贯穿了不断的沟通与提升，最终达成组织的目标、实现组织的战略意图，形成了一个完整的绩效提升体系。

²付亚和 许玉林：《绩效考核与绩效管理》，电子工业出版社，2003年10月，P4。

图 1-1：绩效管理流程图



资料来源：方振邦：《战略与战略性绩效管理》，经济科学出版社，2005年5月

四、绩效管理与绩效考核的联系和区别

目前很多企业对绩效管理的认识只停留在年终考核评分的层面，他们将绩效管理仅仅当作了评价和约束员工的考核工具，并没有从企业战略管理、改善组织和个人绩效水平的高度来对待绩效管理，导致了片面追求考核结果，忽视绩效管理过程的问题。绩效考核是绩效管理的重要组成部分，在绩效管理的过程中发挥了重要的作用，但是两者并不能完全等同，其主要联系和区别在于：

1、绩效管理是一个完整的系统，它主要包括了绩效计划、绩效辅导、绩效考核和绩效反馈等环节；绩效考核则是它的一个重要组成部分，为其他的环节的实施提供了有力的参考依据。

2、绩效管理联系着组织、团队和个人的目标，将不同主体的需求整合到了一起；而绩效考核则是这个整合过程中一个有效的管理工具，用科学的方法对员工的绩效进行全面客观的评价。

3、绩效管理注重的是过程的管理，强调行为和结果共同在个人绩效和组织绩效中发挥的作用，它是动态的，贯穿了整个日常的工作；而绩效考核更强调

结果，主要依靠客观的评估结果来衡量员工绩效的高低，通过奖优罚劣来提升员工的表现。

4、绩效管理是一个计划、辅导、评估、反馈周而复始的循环，在管理的过程中它能较早的发现问题，能帮助组织及时的解决问题；绩效考核则主要是对过去的一个阶段性回顾，总结经验教训，弥补出现的不足，它更偏重事后的评价。

5、绩效管理强调员工在组织的帮助和约束下，实现自我绩效的不断提升，通过明确的目标，持续的沟通和培训，引导员工实现目标和自我的持续发展；而绩效考核则是以客观的提供考核结果为基础，主要为员工考核期间工作做出的总结。

五、团队主管绩效管理的特征

团队是由两个或两个以上的人组成的，通过人们彼此之间的相互影响、相互作用，在行为上有共同规范的一种组织形态。团队具有清晰的目标，团队成员根据各自的技能进行职责分工，同时团队内部保持着良好的沟通，各成员为成达一致的目标共同努力。

每个团队都有领头羊，优秀的团队主管是团队成功的关键。团队主管的主要任务是管理和协调团队成员，诊断和解决团队内部问题。在团队的建设和发展过程中，团队主管要运用领导艺术，建立切实可行的团队规范和流程，与团队成员一起，树立团队目标，倡导和宣扬团队合作，使团队成员保持旺盛的战斗力，从而促使团队绩效得到持续提升。

在进行团队主管绩效管理时，首先要明确一点就是团队主管的绩效具有整体性，它表现为团队的整体绩效，是靠团队成员大家的力量共同完成的，是集体智慧的结晶。但团队主管的绩效不是由团队成员个人绩效的累加，相同的团队成员在不同的团队主管领导下会产生出不同的绩效。

第二节 战略性绩效管理的体系

一、战略性绩效管理的地位和功能

一个企业的发展，企业战略管理是关键，企业战略是以企业未来为出发点，旨在为企业寻求和维持持久竞争优势而做出的有关全局的重大筹划和谋略。一

一般来说，战略实施的成功与否主要取决于六个重要的变量：组织结构、工作任务设计、人员的甄选、培训与开发、报酬系统、绩效管理、信息及信息系统。而这六个重要变量中，人力资源管理对其中的五个基本变量结构、任务、人员、报酬系统及绩效管理负有责任。

战略性人力资源管理³ (Strategic Human Resources Management, SHRM) 是相对于传统事务性人力资源管理而言的一种新的人力资源管理形态。战略性人力资源管理通过把各职能活动，如招聘、录用、培训、评价和报酬体系紧密地与战略管理过程相联系起来，可以为公司创造竞争优势 (Fornbrum, Tichy & Devanna, 1984 年)。

战略性人力资源管理是一个系统，这个系统的构成如图 1-2 所示。从该图中我们可以看出，战略性绩效管理在人力资源管理系统中处于核心的地位，人力资源管理职能中的各个环节与绩效管理之间有着密切的内在联系。

(一) 绩效管理与工作设计及工作分析的关系

工作设计、工作分析的结果会影响绩效管理系统的的设计方式，是设计绩效管理系统时的重要依据。在设计绩效指标时，应根据工作设计和工作分析的结果，对每个职位所赋有的和组织战略成功密切相关的核心职能或工作职责，对已有的指标体系框架进行具体化，设计出个性化的绩效评价指标。同时，绩效管理结果反过来对工作设计和工作分析产生影响。

绩效管理的结果可能反映出工作设计中存在的种种问题，是工作设计是否合理的一种验证手段。由于在绩效管理发现了有关的问题，人们可能需要重新进行工作设计与工作分析，重新界定有关岗位的工作职责，从而达到提高绩效水平的目的。

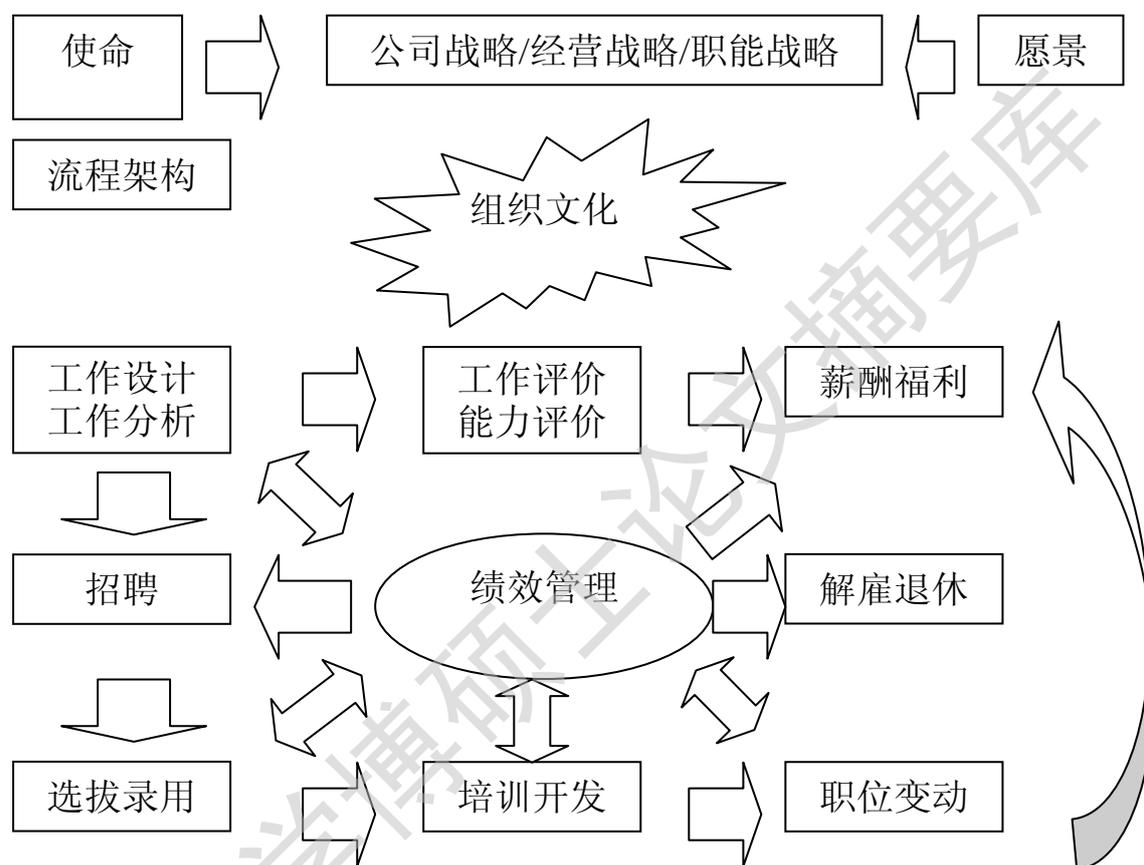
(二) 绩效管理与招聘录用的关系。

绩效评价的结果可能会促使企业做出进行招聘活动的决定。企业通过分析员工的绩效评价结果，可能发现存在的诸多问题，当问题体现在现有员工的工作能力和态度上有所欠缺时，或体现在工作量过于饱和时，企业就会做出招聘新员工的决策。在录用的角度看，在企业人员选拔录用过程中发生错误的原因主要是企业的选拔录用系统缺乏预测效度。运用员工绩效评价的结果检验企业现有选拔录用系统的预测效度，并不断探索和开发更加适合本企业特点的选拔

³方振邦：《战略与战略性绩效管理》，经济科学出版社，2005 年 5 月，P66。

录用方法，是企业人力资源管理的一项重要工作。

图1-2： 战略性人力资源管理体系的构成



资料来源：方振邦：《战略与战略性绩效管理》，经济科学出版社，2005年5月

（三）绩效管理与培训及开发的关系。

绩效管理与培训开发之间的关系是双向的。不论培训开发，还是绩效管理，都是一种对员工的行为进行引导的机制，只是这两种机制发生作用的方式和时机不同。组织通过引导员工的行为，目的都是要使员工的行为能够符合组织实现其发展目标的需要。在设计培训开发计划时，可以根据绩效结果做到有的放矢，从而提高培训开发的有效性。同时，通过对比受训人员在培训前后的绩效表现对培训开发手段的效果进行评价，不断对培训方案进行调整，从而提高培训的有效性。培训开发也会对绩效管理产生影响。绩效管理与培训开发作为整个人力资源管理系统中的两个重要的行为引导机制，应该向员工发出相同的信

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库