

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200415081

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

移动通信行业的绩效管理探讨

——基于中国移动通信集团湖北有限公司的研究

**The Performance Management Discussion of Mobile
Communication Trade**

——Base on research of China Mobile Group Hubei Co.,Ltd.

杨 波

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2006 年 10 月

论文答辩日期: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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

论文摘要

随着移动通信行业和企业经营逐步走向社会化、专业化、市场化，市场和客户对移动通信行业和企业的要求也愈来愈高。移动通信企业要立足于市场、立足于客户的根本就在加强服务和细化管理。现代企业的竞争是核心能力的竞争，我国移动通信企业要想提升自己的核心竞争力，在激烈的市场竞争中求得生存与发展，就必须向外国的先进企业学习，向内部管理要效益，提高组织绩效，通过绩效管理提升自身的核心竞争力。

本文从移动通信行业绩效管理的角度出发，拟从行业绩效管理特点、要求及现状的分析入手，分析目前行业绩效管理过程中存在的问题，提出优化行业绩效管理的对策和建议，并结合中国移动通信集团湖北有限公司(以下简称湖北移动公司)的绩效管理实践对该问题进行分析。

本文分四章：

第一章 绪论。介绍绩效管理基本理论及其发展趋势，并阐明本文的研究目标；

第二章 移动通信行业绩效管理的特性研究。从分析移动通信行业和市场特性入手，通过对移动通信行业绩效管理现状及特性分析，找出绩效管理存在的问题，并提出未来行业绩效管理的目标；

第三章 移动通信行业绩效管理系统设计和分析。探讨移动通信企业绩效管理系统流程和方法，提出了优化行业绩效管理的对策和建议；

第四章 基于湖北移动公司绩效管理系统的研究。着重研究湖北移动公司的绩效管理系统的建立，提出了绩效计划、绩效指导与沟通、绩效评估、绩效回报五个环节优化方案。

结论

移动通信企业要实施绩效管理必须根据企业自身情况，深刻认识自身在绩效管理方面存在的问题，上至高层领导，下至基层员工从观念进行彻底改变，对绩效管理有一个系统的、全面的认识，建立一个有效的绩效管理系统，在绩效管理的过程中进行持续不断的沟通，实现组织绩效的不断提高和组织核心能力的不断提升。只有这样企业才能够在复杂激烈的市场竞争中得以生存和发展。

关键词：移动通信行业；绩效管理；研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The management of performance has great influence to the enterprise because of the special position . This subject is trying to analyze and draw a conclusion to the management of performance of industry of mobile phone. From using act-science, psychotherapy and manage-science combining with the company's working experience of mobile phone in Hubei. From that to find out a systematic method to lead and improve the management of performance of Chinese industry of mobile phone .

The paper is consist of five parts. The main content is consist of four chapters. The first chapter introduces the theory of management of performance. and give the research goal of this paper. The second chapter analyses the Chinese industry of mobile phone and enterprise's features. The third chapter analyses the Chinese industry of mobile phone and enterprise's procedures of management of performance. The fourth chapter analyses the Hubei Company of mobile phone and researches enterprise's management system of performance. The last part of this paper is the conclusion .

In order to lead The management of performance of Chinese industry of mobile phone, the first chapter analyses the management of performance system of industry of mobile phone . The subject analyses the Chinese industry of mobile phone and enterprise's features . From that, the industry of mobile phone can administer the enterprise properly, to make the management of performance comforting the industry feature and increasing the company management's efficiency by management of performance.

In order to lead The management of performance of Chinese industry of mobile phone, the second chapter analyses the management of performance system of industry of mobile phone. The subject analyses the Chinese industry of mobile phone and enterprise's procedures .and make suggestion how to improve the mobile phone company management's efficiency by using management of performance..

In order to lead the management of performance of Chinese industry of mobile phone, the third chapter analyses the management of performance system of industry of mobile phone. The subject analyses the Hubei Company of mobile phone and researches enterprise's management system of performance. the third chapter analyses and suggest that sets five program of the plan of management of performance, the communications system of management of performance, the approval system of management of performance and the returning of management of performance.

We can draw the following conclusions and countermeasures by research of the subject: if we want to improve the mobile phone company management's efficiency by using management of performance, the company should make decision and Implementation according to the features of the industry of Chinese mobile phone. And try to set the system of management of performance base on the understanding of Chinese mobile phone industry's features.

Key words: The Industry of Mobile Phone; The Management of Performance

第一章 绪论	1
第一节 绩效管理的内涵	1
一、绩效及绩效管理界定.....	1
二、绩效管理的作用.....	2
三、绩效管理与绩效评估比较.....	3
四、绩效管理发展趋势.....	3
第二节 绩效管理的步骤和流程	4
第三节 本论文的研究目标	5
第二章 移动通信行业绩效管理的特性研究	6
第一节 移动通信行业和市场特性分析	6
一、产业融合步伐不断加快，导致市场竞争性增强.....	6
二、3G 市场启动与行业重组提上日程，将直接引发新一轮竞争热潮....	7
三、客户的需求更高、更多样化，竞争规则将发生改变.....	7
四、资源整合能力成为核心竞争力.....	8
第二节 移动通信行业绩效管理现状分析	8
一、湖北移动公司绩效管理现状.....	9
二、湖北移动公司绩效管理存在的问题.....	9
三、移动通信行业绩效管理现状及存在的问题.....	11
第三节 未来移动通信行业绩效管理的目标	17
第三章 移动通信行业绩效管理系统设计和分析	19
第一节 移动通信行业绩效管理系统	19
一、完善和建立移动通信行业绩效管理系统分析.....	19
二、移动通信行业绩效管理改进方法.....	20
第二节 移动通信企业绩效管理系统流程设计分析	22
一、绩效计划.....	23

二、绩效辅导.....	23
三、绩效考核.....	24
四、绩效沟通.....	24
五、绩效改进和导入.....	24
六、绩效结果应用.....	25
第四章 基于湖北移动公司绩效管理系统的研究.....	27
第一节 湖北移动公司绩效管理系统介绍	27
第二节 湖北移动公司绩效计划分析	27
一、湖北移动公司绩效计划确定原则.....	27
二、湖北移动公司绩效计划制定分析.....	29
三、湖北移动公司绩效计划实例.....	32
第三节 湖北移动公司绩效评估分析	40
一、湖北移动公司总体绩效评估流程.....	40
二、湖北移动公司季度、年度绩效评估流程图.....	41
三、湖北移动公司绩效评估步骤.....	42
四、湖北移动公司绩效评估关键点.....	44
第四节 湖北移动公司绩效管理中的执行问题分析：指导、沟通和回报 ..	44
一、湖北移动公司绩效管理中的指导与沟通分析.....	44
二、湖北移动公司绩效回报分析.....	47
结 论.....	51
参考文献.....	52
后 记.....	53

第一章 绪论

第一节 绩效管理的内涵

一、绩效及绩效管理界定

绩效是一个多维建构，观察和测量的角度不同，其结果也会不同。目前对绩效的界定主要有三种观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是行为；还有一种观点不再认为绩效是对历史的反应，而是强调员工潜能与绩效的关系，关注员工素质，关注未来发展。在实际应用中，对于绩效概念的理解，可分为以下几种：其一就是“完成工作任务”；其二就是“工作结果”或产出；其三就是“行为”；其四是“结果”与“过程（行为）”的统一体；其五是绩效等于做了什么加能做什么。

绩效管理是一个完整的管理过程，它侧重于信息沟通与绩效提高，注重能力的培养，强调实现沟通与承诺，它伴随着管理活动的全过程，具有前瞻性和完善的计划、监督和控制的手段和方法。理论上关于绩效管理的定义有三种观点：

1、绩效管理是管理组织绩效的系统

它通过绩效计划、绩效考核、绩效改进三个过程对组织的绩效进行管理，它不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程，它的核心在于决定组织战略以及通过组织结构、技术作业系统和程序等来加以实施，它看起来更像战略或事业计划。个体因素及员工虽然受到组织结构、技术作业系统等变革的影响，但在此种观点看来，它不是绩效管理所要考虑的主要对象。

2、绩效管理是管理员工绩效的系统

它将绩效管理看作组织对一个人工作成绩及其发展潜力的评估和奖惩，员工要参与到绩效管理过程中，通过组织与员工的不断沟通，双方在绩效考核内容和标准上达成共识。

3、绩效管理是综合管理组织和员工绩效的系统

它通过将员工个人工作与组织目标联系在一起，提高组织绩效，实现组织目标。

从以上观点可以看出，绩效管理也分为三个层次：组织绩效管理、团队绩效

管理和员工绩效管理。这些都是以员工的绩效管理为基础的，绩效管理始终贯穿着以人为本的思想，特别强调沟通、辅导及员工能力的提高，强调让员工充分参与组织的管理过程，在完成组织目标的同时，实现员工个人价值和职业生涯计划。

二、绩效管理的作用

绩效管理有四个主要作用：

1、绩效管理在部门绩效、岗位绩效与公司战略、目标和价值之间建立了清晰的联系，有利于保证组织目标的实现

一个有效的绩效管理体系，无论是绩效的界定还是绩效考核，其出发点和依据都是组织的战略目标。为了保证组织目标的实现，一个有效的绩效管理体系必须从企业战略、目标和价值出发，确定各组织单元、团队以至个人的责任目标，通过企业管理手段和激励措施，在促进各单元、团队以至个人责任目标完成的同时，保证企业战略目标的达成。同时目标的确定也应具有一定的灵活性，因为环境变化、组织目标和战略发生变化时，组织的工作任务、绩效标准都会发生变化。然而，实践中，只有很少的组织能够有意识地将绩效管理体系与组织目标紧密联系起来。

2、绩效管理可以促进质量管理

组织绩效可以表现为数量和质量两个方面。近年来，质量已经成为组织绩效的一个重要方面，质量管理已经成为人们关注的热点。Kathleen Guin(1992)指出，“实际上，绩效管理过程可以加强全面质量管理(TQM)。因为，绩效管理可以给管理者提供‘管理，TQM 的技能和工具，使管理者能够将 TQM 看作组织文化的一个重要组成部分’。可以说，一个设计科学的绩效管理过程本身就是一个追求“质量”的过程——达到或超过内部、外部客户的期望、使员工将精力放在质量目标上来。

3、绩效管理为人力资源管理提供信息与依据

人力资源管理中的很多工作与决策都是以绩效管理提供的信息为依据，如薪酬管理、晋升决策、人员的培训与开发、人员录用与解聘等等。有效的绩效管

理体系也只有与薪酬管理、人员发展等结合在一起，绩效管理的作用才能得以发挥。否则，绩效管理无法激励员工改善和提高绩效。

4、绩效管理的目的还在于不断开发员工潜力，提高员工的绩效水平

有效的绩效管理体系是组织和员工不断沟通的过程，在这一过程中，员工能够不断地了解组织对他的期望是什么，更清楚地知道他们的职责是什么，这样员工就能积极主动而且更有效地完成工作；组织能够随时了解员工的工作活动，避免可能影响绩效的因素发生。有效的绩效管理体系不仅在于能够及时发现员工存在的绩效问题，更重要的是能够发现导致绩效不佳的原因所在，以便采取措施帮助员工改善绩效。

三、绩效管理与绩效评估比较

绩效评估是绩效管理不可或缺的一部分，但不是它的全部；绩效评估仅是进行绩效管理的一种手段，不包括前端的理念贯彻以及后端着眼于未来的发展战略。有效的绩效管理从建立“以人为本”的企业文化开始，结合员工个人的发展意愿及企业的总体目标确定个人工作计划、目标；然后才是绩效评估，评估结果作为激励和发展的依据。具体区别表现在：

1. 绩效管理是一个完整的系统，绩效评估只是这个系统中的一部分。
2. 绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效评估是一个阶段性总结。
3. 绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和经理前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效评估则是回顾过去一个阶段的成果，不具备前瞻性。
4. 绩效管理有着完善的计划、监督和控制的手段和方法，而绩效评估只是考核的一个手段。
5. 绩效管理注重能力的培养，而绩效评估则只注重成绩大小。

四、绩效管理发展趋势

知识经济时代的绩效管理出现以下发展趋势：趋势一，从纯目标导向到全过程辅导导向。不仅强调目标分解，而且管理者在绩效管理中强调对从开始阶段、实施阶段到反馈阶段全过程进行辅导。在整个管理过程中，体现管理者对于员工的沟通、激励、反馈和辅导。趋势二，从静态导向到互动导向。过去的绩效评价

更多地强调完成静态目标，现在更加强调员工与管理者的互动沟通。趋势三，从薪酬导向到发展导向。过去的绩效评价更多地强调完成目标与绩效工资相联系的报酬导向，现在更加强调员工的个人发展和组织发展。趋势四，从单维（结果）导向到双维（结果+行为）导向。绩效管理评价不仅仅关注结果和任务的完成，更加关注人们的行为表现和努力程度。趋势五，从硬性导向到柔性导向。过去的绩效评价更多地采用固定的激励方式，现在员工需求的多样性，企业采用员工自助式的激励方式。趋势六，从单向导向到多向导向 绩效管理的考核从上级评价下级（单一方向）到 360 度（多个方向）反馈评价发展。

第二节 绩效管理的步骤和流程

绩效管理的基本流程是确定企业战略目标和阶段性经营目标，并将企业目标分解到下属组织或部门，部门再将本部门目标分解到个人，然后再通过各级主管对下属员工的绩效跟踪与辅导，并不断地提出工作改进计划，提高工作业绩。包括绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效改进和导入、绩效结果应用六个步骤及流程。

一、绩效计划 即界定绩效的具体维度及各维度的内容和权重，也就是让各层次的人员都明白自己努力的目标。这是绩效管理的起点，也是绩效管理的关键。

二、绩效辅导 制定绩效计划后，被评估者就开始按照计划开展工作。在工作的过程中，管理者要对被评估者的工作进行指导和监督，对发现的问题及时予以解决，并对绩效计划随时进行调整。在整个绩效实施期间，都需要管理者不断地对员工进行指导和反馈，进行持续的绩效沟通。

三、绩效考核 这是绩效管理体系的主体部分，在定义绩效的基础上制定出一个合理的考核方案并实施考核，主要包括：评估内容、评估方法、评估程序、评估主体等。

四、绩效沟通 让员工了解自己的工作情况，对其进行适当的指导，达到提高员工绩效的目的。

五、绩效改进和导入 绩效改进是绩效管理过程中的一个重要环节，它的成功与否是绩效管理过程是否发挥效用的关键。绩效导入就是根据绩效考核的结果分析来对员工进行量身订制的培训。

六、绩效结果应用 当绩效考核完成以后，评估结果并不是可以束之高阁、置之不理的，而是要与相应的其他管理环节相衔接。

绩效管理是一个系统的管理过程，它侧重于信息沟通与绩效提高，强调事先沟通与承诺，它伴随着管理活动的全过程。

第三节 本论文的研究目标

移动通信行业在我国是一个新兴行业。从移动通信行业本身来讲，是一个极其复杂的综合性行业。中国移动通信行业和企业经过十多年风雨历程，已成为中国经济发展的重要组成部分，在社会生活中扮演着越来越重要的角色。移动通信企业在不停地发展中，积累了丰富的移动通信行业和企业经营管理知识和经验。

随着移动通信行业和企业经营管理逐步走向社会化、专业化、市场化，市场和客户对移动通信行业和企业的要求也愈来愈高。移动通信企业要立足于市场、立足于客户的根本就在加强服务和细化管理。现在的企业间的竞争是核心能力的竞争，我国移动通信企业要想提升自己的核心竞争力，在激烈的市场竞争中求得生存与发展，就必须向外国的先进企业学习，向内部管理要效益，提高组织绩效，通过绩效管理提升自身的核心竞争力。

绩效管理是指通过对企业战略的建立，目标分解，业绩评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略及目标的一种管理活动。入世后移动通信企业面临着严峻的挑战，如何把握“重要战略机遇期”，赢得主动，抢先发展，必须在提高企业核心竞争力上下功夫，而建设先进的绩效管理体系则是其中的重要环节。移动通信行业和企业如何适应中国的国情，在我国特殊社会、经济环境下建立完善的绩效管理体系，有效地管理组织绩效和员工绩效，是一个迫切需要解决的课题。本文从移动通信行业绩效管理的角度出发，拟从行业绩效管理特点、要求及现状的分析入手，分析目前行业绩效管理过程中存在的问题，提出优化行业绩效管理的对策和建议并结合湖北移动公司的绩效管理实践对该问题进行分析。

第二章 移动通信行业绩效管理的特性研究

第一节 移动通信行业和市场特性分析

中国联通的成立，标志着中国移动通信行业和市场进入双寡头垄断竞争时代，而小灵通在全国范围的大力推广，在很大程度上介入了移动市场的竞争。经过几年的较量和磨合，中国移动通信市场竞争已渐入一个相对平衡期。面向未来，产业的横向融合与纵向延伸、3G 牌照的发放等将使整个移动市场竞争格局发生巨大变化，现有的平衡将被打破，竞争将变得更为激烈而复杂，各运营商将主要通过提升综合实力，以求在形成新的市场平衡中获得竞争优势。在这个过程中，中国移动通信市场的竞争将会呈现出新的特点

一、产业融合步伐不断加快，导致市场竞争性增强

8年前，国内就提出过电信网、互联网、广电“三网融合”。时至今日，“三网融合”在技术上已不成问题，融合的大框架也已确立，而作为基础条件的政府管制也逐渐意识到制度推动的作用，在刚刚公布的国家“十一五”规划建议中，首次将“三网融合”这一重大技术动向写入其中。这表明，政府将在政策上主导、引领和推进网络融合，并决心打破横亘其中的体制壁垒，政府的推动和政策的引导必将加快产业融合的步伐。

在此背景下，移动市场在获得更大发展空间的同时，也将面临更为多元化的竞争与挑战。在传统产业格局下，企业拥有的特殊能力（核心能力）构成了企业长期竞争优势的关键因素，然而，这种核心能力是在明确的固定化产业边界内形成或培育的。在产业融合过程中，原有的行业概念将受到挑战，行业间的边界开始模糊，原先有着固定化业务边界与市场边界的产业部门相互交叉与渗透，部门之间原先的非竞争关系转变为竞争关系，从而使企业的竞争能力不再固守原有的领域。同时，由于突破了产业边界固定化的限制，使其得以寻求交叉产品、交叉平台以及跨部门的业务重组，从而为各融合部门提供了开发新产品、新服务的商

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