

学校编码: 10384

学号: 17920071150569



分类号____密级____

UDC____

廈門大學

硕士学位论文

F 省高速公路公司总部绩效管理体系的再造

Reestablishment of Performance Management System of Headquarter of F Provincial Expressway Company

王 坚

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: 2010 年 10 月

论文答辩日期: 2010 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 10 月

福建省高速公路公司总部绩效管理体系的再造

王 坚

指导教师: 章达友 副教授

厦门大学

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

企业要走向市场，立足于市场，就要参与市场竞争，要在市场上处于不败之地，就要有先进的管理机制与管理理念，不断壮大完善自己，提高自身竞争力。而企业提高自身竞争力的有效途径之一是进行基于战略的绩效管理，通过实施绩效管理在经营过程中实现投入产出最优化，夯实利润增长的基础，所以建立有效的绩效管理体系对于全面提升公司的竞争能力，具有十分重要的现实意义。同时，企业内外部环境的变化使得企业的管理需求更加多样化，进而进一步加大了绩效管理实施的难度。如何保证绩效管理不仅适应企业实际，同时适时反映企业内外部环境变化，也就成了当前理论界和企业界面临的新课题。

我国自上世纪八十年代末开始兴建高速公路，1988年12月，沪嘉高速公路的建成通车，标志着中国高速公路从无到有，进入一个快速发展的过程，特别是上世纪九十年代中期后，在中央及地方各级政府的重视下，积极利用各类贷款修建高速公路，高速公路的建设获得了突飞猛进的发展。高速公路的大规模建成不仅加快了国内商品经济的流通，也促进了国际贸易的发展，同时也为各地对外招商引资创造了良好的交通环境，其积极意义是不言而喻的。

我国高速公路贷款的偿还和运营管理主要依托地方高速公路经营企业，而这些企业中的多数均源于地方高等级公路管理局或交通行政管理部门下属的事业单位，仍延续着一种粗放式的运营管理模式，造成了一系列的问题和后果，与建立现代企业制度的要求不符。建立合理的绩效管理体系，提高高速公路经营企业的竞争力和管理能力，在为社会管理好高速公路的同时创造更多的利润和社会价值，成为这些企业面临的重要课题。针对这种现状，各有关部门和企业等机构，也在积极探讨和实施有效的科学管理方式。然而，从避免高速公路企业短期行为，实现其长期利益目标，并建立起有效的激励与约束机制等方面，尚未有比较深入、详细的理论与实际操作方法。

本文在介绍绩效管理理论和发展趋势的基础上，针对高速公路行业运营管理的特点，对高速公路经营企业绩效管理结构体系展开研究。根据平衡计分卡的设计原则，结合F省高速公路公司总部的经营管理实际和企业战略目标，从财务、内部流程、客户、学习与成长性四个方面进行分解，同时运用目标管理

法、KPI考核模式，将员工工作目标与公司战略发展目标结合起来，增强员工全面考核的准确性；重视员工绩效的过程管理，确保绩效体系的可操作性、可执行性，使每个过程相互作用、循环往复以实现绩效的提升，再造一个以KPI为核心的绩效管理体系，并力图使该体系实用性强，容易操作，有利于管理者和员工的及时沟通和反馈绩效；实现考核主体的多元化并保证考核结果的公正性。文章最后分析了该套体系的实施效果，并提出了下一步有待研究的问题，对同类高速公路企业构建有效的绩效管理体系有着较好的借鉴意义。

关键词：高速公路；绩效管理；体系研究

厦门大学博硕士论文摘要库

ABSTRACT

The enterprises have to participate in competition in order to enter and to base on market. Whether an enterprise can remain invincible for a long time depends on equipping with advanced management system and idea, continuously improving and enhancing the market competitiveness. One of the effective ways to enhance the competitiveness is to carry out the strategy-based performance management, optimize the input and output during operating enterprise and solidify the basis of profit growth, therefore, to establish an effective performance management system is of important significance to enhance the competitiveness comprehensively. Moreover, the changing internal and external environment makes the enterprise's management requirement more diverse, which further increase the difficulty of implementing performance management. How to guarantee the performance management not only fits the enterprise's actual condition but timely reflects the changing internal and external environment becomes the new problem to theory and enterprise circle.

China's expressway construction was initiated at the end of 1980s, in Dec. 1988, the first expressway, Shanghai-Jiading Expressway's opening to traffic marks the expressway construction enter the high-speed development era. Especially in the middle of 1990s, with the great importance from the central and local government, the expressway construction in China had made great development. The large-scale expressway establishment not only accelerates the circulation of domestic commodity economy and promotes the international trade development, but creates good traffic environment for attracting investment, which has self-evident active significance.

In China, the credit repayment and operating management of expressway is mainly implemented by local expressway enterprises, while many of these enterprises originate from local high-level highway administration bureau or institutions affiliated to traffic administrations, the ongoing extensive operation mode in these enterprises results in a series of problems doesn't agree with the requirement of modern enterprise system. To establish justified performance assessment system and improve the competition and management power of expressway management enterprises, well manage expressway and create more profit and social value becomes the important study faced by these enterprises. In terms of the status, the relevant

sectors and enterprises actively discuss and put the effectively scientific management method to practice. However, there is no deep, detailed theory and actual operation method about how to avoid the short-term behavior and realize the long-term interest aim and establish the effective motivation and restriction system etc.

In terms of the characteristic of expressway management, this article researches the performance structure system of expressway enterprises based on the introduction of performance assessment idea and development trend. Following the design principle of Balanced Score Card (BSC) and combining with the practice and strategic aim of headquarter of F Provincial Expressway Company, from four aspects of financial, internal business process, customer, learning and growth, as well as the methodology of Management by objectives (MBO), KPI mode are also applied to unify the work aim of staffs and strategic aim of company and improve the accuracy of overall assessment, to pay attention to process management of staff performance and guaranteeing the operability and performability of performance system, making each step interactive to improve the performance step by step then reestablish a new performance management system as the core of KPI. With the aim to make the reestablished system strong in practicability and easy to operate, which is beneficial to timely communication between managers and staffs and performance feedback, to realize the examiners' diversity and promise the justification of result. The thesis finally analyzes the implementation effect of the new system and advances the problem need researching, and also has significance and value of reference to the establishment of effective performance management system in similar expressway enterprises.

Keyword: Expressway, Performance Management, System Study

第一章 引言	1
第二章 企业绩效管理理论概述	3
第一节 企业绩效管理的基本理论	3
第二节 企业构建绩效管理体系的主要工具	6
第三章 F 省高速公路公司总部绩效管理现状及存在的问题	10
第一节 我国高速公路经营企业概况及绩效管理现状	10
第二节 F 省高速公路公司简介	12
第三节 F 省高速公路公司总部绩效管理现状及存在的问题	14
第四章 F 省高速公路公司总部绩效管理体系的再造	23
第一节 绩效管理体系再造的方法和思路	23
第二节 绩效管理体系再造的准备工作	24
第三节 明确企业使命、愿景和战略	26
第四节 绩效管理指标体系再造	27
第五节 绩效管理体系实施流程再造	37
第六节 绩效管理体系再造过程中的保障措施	47
第五章 新绩效管理体系的实施效果及分析	50
第一节 新绩效管理体系实施情况	50
第二节 存在的问题及改进方向	51
第六章 结束语	53
附录	55
参考文献	57
致 谢	58

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1: Preface	1
Chapter 2: Summary of theory of enterprise performance management	3
Section 1: Basic theory of enterprise performance management.....	3
Section 2: Main tools for establishing enterprise performance management system.....	6
Chapter 3: The current situation and existing problems to performance management in headquarter of F provincial expressway company	10
Section 1: The overview and current situation of expressway companies in China.....	10
Section 2: Brief Introduction of F provincial expressway company.....	12
Section 3: The current situation and existing problems to headquarter of F provincial expressway company.....	14
Chapter 4: The reestablishment of performance management system in headquarter of F provincial expressway company	23
Section 1: The method and idea of performance management system reestablishment.....	23
Section 2: Preparations for performance management system reestablishment.....	24
Section 3: Clarify the mission, vision and strategy of enterprise.....	26
Section 4: The reestablishment of indicator system of performance management.....	27
Section 5: The Reestablishment of implementation process of performance management system.....	37
Section 6: The protection measures during the reestablishment of performance management system.....	47
Chapter 5: The implementation effect and analysis of new performance management system	50
Section 1: The implementation status of new performance management system.....	50

Section 2: Existing problems and plans for improvement.....	51
Chapter 6: Summary.....	53
Appendix	55
References.....	57
Thanks.....	58

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 引言

一、选题的背景及意义

我国的高速公路事业从起步至今已走过二十多年的历程，高速公路的营运模式也逐渐由国有投资转为 BOT 模式合资，设立方式主要有股份有限公司、有限责任公司、中外合资(中外合作)公司或外商、个人独资公司等，这些企业不仅担负着资产保值、增值的经济职能，而且还担负着提供服务的社会责任。因此，为实现利润的最大化，树立良好的服务形象，非常有必要建立绩效管理体系，进而全面提高高速公路企业经营效益。

与国内其他高速公路企业类似，F 省高速公路公司总部的绩效管理也依然停留在简单的考核指标设置和考核，考核内容基本上参照事业单位的“德、能、勤、绩”分类指标，指标缺乏具体的考核要素，并且对管理者主要采用相同的定性化的考核指标，具有较大的主观性，使得被考核对象的考核结果准确性普遍不高。总体而言，在考核指标与公司战略结合的紧密程度、考核指标数量的选取、绩效管理各环节的配合等方面，仍存在许多问题亟需改进。

基于 F 省高速公路公司总部绩效管理的现状，研究和建立适合其实际特点的绩效管理体系，能够帮助我们透析高速公路经营企业管理中存在的问题，对于向现代企业管理机制转轨的高速公路经营企业有着重要的理论和现实意义，使我们能够有效地分析和预见这些企业绩效管理的发展趋势，增强企业自身活力，提高企业市场竞争能力。

二、研究思路及方法

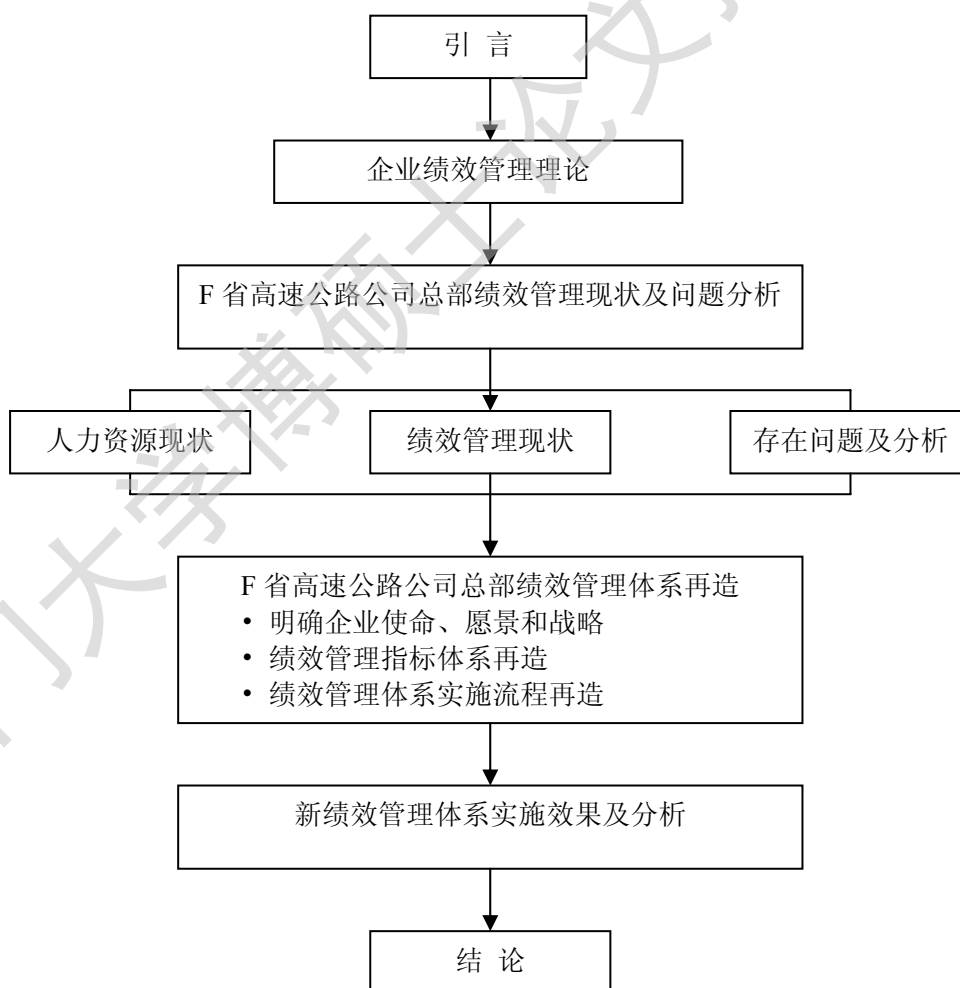
本文从分析 F 省公司总部的绩效管理现状入手，了解目前绩效管理过程中存在的主要问题，再造了以 KPI 为核心的绩效管理体系，包括公司战略目标的定位与分解、部门和员工岗位指标的确定、绩效管理体系流程再造等，最后本文对新的绩效管理体系阶段性的运行状况进行了评价，明确了下一步需要改进的方向。

本文中运用的具体方法有：文献资料研究法、问卷调查法、访谈法等。

三、论文的内容及框架

本文简要综述了绩效管理的理论和常用的构建绩效管理体系的工具,作为 F 省高速公路公司总部绩效管理体系再造的理论支撑,通过分析其绩效管理实施过程中的经验教训,在绩效管理体系指标设定、绩效管理的实施流程及下一步有待研究的问题等方面进行初步地探讨,提出我国高速公路经营企业在今后的绩效管理体系再造和实施的过程中可以采取的具体步骤和措施。最后,对论文所做的主要工作做出总结并得出研究结论,指出了今后研究的方向。论文的框架结构如图 1-1 所示。

图 1-1 论文框架



第二章 企业绩效管理理论概述

第一节 企业绩效管理的基本理论

一、绩效管理概念及特点

绩效管理(performance management)是指企业的管理者与员工之间就目标与如何实现目标达成共识的基础上,通过激励和帮助员工取得优异绩效从而实现组织目标的管理方法¹。绩效管理是通过持续地沟通和规范化的管理考核反馈改进来不断提高员工和组织绩效的过程,其目的在于通过激发员工的工作热情和提高员工的能力和素质,以达到改善公司绩效的效果。

从战略层次上说,绩效管理是一种整合资源的方法,用来将员工的贡献与公司的优先发展结合起来,建立员工的考核素质模型,并最大化公司的业绩,增强员工的责任感,充分调动员工的主观能动性,认真做好本职工作,不断创新,为企业做出最大化的贡献。

从执行层次上说,绩效管理需要建立一个完整的系统,在这个系统中,组织的全部成员都参与进来,在持续不断地沟通的前提下,将企业的战略、管理人员的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容建立有机联系并确定下来,对被管理者提供必要的支持、指导和帮助,帮助其清除工作过程中的障碍,共同完成绩效目标,从而实现组织的愿景规划和战略目标。总的来讲,绩效管理有以下特点:

(一) 系统性。绩效管理是一个完整的体系,不是一个简单的步骤,绩效管理不只是一种考核手段,更是一种管理手段,它涵盖管理的所有职能,必须系统地看待绩效管理。

(二) 目标性。绩效管理更强调目标性,只有目标明确了,员工才会有努力的方向,才会更加团结一致,共同致力于绩效目标的实现,共同提高绩效能力,更好的服务于企业的战略和愿景目标。

(三) 强调沟通。绩效管理的过程就是员工和经理持续不断沟通的过程,

¹ 胡勇军.绩效考核与管理.机械工业出版社,2007年1月, P20

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。

(四) 重视过程。绩效管理不仅强调工作结果,更重视达成目标的过程,绩效管理是一个循环过程,整个过程中更强调目标、辅导、评价和反馈。

二、绩效管理 with 绩效考核的联系与区别

很多企业在实际操作中常常将绩效考核等同于绩效管理,认为只要有考核评价员工绩效的正确方法,就能促使员工达成工作目标,其实这是一种误解。绩效管理与绩效考核的主要联系和区别在于:

(一) 绩效管理是建立在企业战略目标基础上的一个系统,它把企业或部门的经营目标较科学合理地转化为公司、部门、职位和个人的指标,这些指标一般是可衡量的标准²。

(二) 绩效管理是一个完整的系统,而绩效考核是它的一个重要组成部分,为其他环节的实施提供有力的参考依据。

(三) 绩效管理注重过程管理,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,贯穿于整个日常工作中;而绩效考核则更强调结果,主要依靠客观评估来衡量员工绩效的高低,通过奖惩提升员工的表现。

(四) 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一起;而绩效考核则是这一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。

(五) 绩效管理具有前瞻性,能帮助企业和经理有效规划企业和员工的未来发展;而绩效考核则是对过去一个阶段成果的回顾,更偏重于事后评价。

(六) 绩效管理强调员工在组织的帮助和约束下,实现自我能力和绩效的不断提升,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;而绩效考核是以客观的考核结果为基础,主要对员工考核期间的工作做出总结。

三、绩效管理的作用

无论企业处于何种发展阶段,绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大

² 章达友.人力资源管理,厦门大学出版社,2008年9月,P280-281

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