

学校编码: 10384

学号: 17920121150969



分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

KA 厦門公司绩效管理体系的再设计

Re-Design of Performance Management in KA Xiamen  
Company

叶春芳

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 4 月

## 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

KA 厦门分公司自 2014 年 7 月成立起就面临着公司运作体系的建设问题。绩效管理体系是重要的体系之一。新公司刚成立即面临人员流失的挑战。如何调动人员的积极性并留住合适的人,如何有效提高员工的绩效是管理层关心的重要议题之一。

本论文以 KA 厦门分公司为研究对象,从现有绩效管理模式和现状分析入手,参考和利用现有国内外相关研究成果,通过问卷调查、员工访谈、数据收集和统计分析等理论和实际相结合的方法,探讨公司目前绩效管理存在的问题和误区。利用目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡等工具和理念,设计从公司、部门到个人层面的关键绩效指标,并具体提出绩效管理体系再设计的思路、方法、工具和措施。并在企业中试点,通过试点前后续效结果的对比来探讨新的绩效管理的有效性,以期未来最终形成一套符合公司实际情况的、科学的绩效管理体系提供参考。

研究试点表明,新的绩效管理体系对员工的绩效提升有很大帮助。但由于绩效管理是一个系统的长久工程,在本论文研究期间还未推广到其他部门,期待未来能在实践中做进一步完善和推广。

**关键词:** 绩效管理; 绩效考核; 绩效沟通



## **Abstract**

KA Xiamen Company has been facing many challenges since found in July 2014. To build up an effective operation system to sustain operations is the most important task. However, newly-join employee turn-over rate is very high which is significantly threatening to the continuous operations of KA Xiamen. How to attract employee to stay with new company, how to inspire and mobilize the enthusiasm of the staff, how to effectively improve current staff's skills are top key issues which need to resolve immediately. Performance management system re-design is a requirement from local management team aiming at helping resolve above issues.

This article starts with the analysis of cons and pros on KA Xiamen Company current performance management system. By applying the tools of Employee Survey, employee interview, Data collections and statics analysis, this article tries to find out and understand current issues and bottle necks in implementations of current performance management system.

By applying the theory and methodologies of Management by Objectives (MBO), Key Performance Indicators (KPI) and Balanced Score Cards (BSC), this article describes the re-design of the key performance index system from company level, department level to individual level. The steps and methods that to re-design and improve performance management system are also specified in this article. To seek the efforts, the new design has also been implemented in supply chain department as a spot test. By comparison of new system vs old system, the spot test has proven the improvement from new designed system. The outcome provides the confidence for future implementation expanding to the whole KA Xiamen Company.

### **Keywords:**

performance management; performance assessment; performance communications





## 目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究思路和方法	2
第三节 论文框架	2
第二章 绩效管理理论综述	4
第一节 绩效管理概念和意义	4
第二节 绩效管理流程	4
第三节 绩效管理和绩效考核的区别	5
第四节 绩效管理方法体系	6
第三章 KA 公司绩效管理问题分析	11
第一节 KA 公司概况	11
一、KA 公司历史与现状	11
二、KA 公司战略目标和价值观	11
三、KA 公司组织架构与人力资源现状	12
第二节 KA 公司绩效管理现状和问题分析	15
一、KA 公司绩效管理现状	15
二、KA 公司绩效管理问卷调查	16
三、KA 公司绩效管理问题分析	17
四、KA 公司绩效管理问题原因分析	21
第四章 KA 公司绩效管理体的再设计	23
第一节 绩效管理体系再设计目的、基础和原则	23
一、绩效管理体系再设计目的	23
二、绩效管理体系再设计基础	23
三、绩效管理体系设计的原则	24
第二节 基于平衡计分卡的关键绩效指标体系设计	26

一、 导入平衡计分卡理念设计 KPI	26
二、 公司、部门、个人层面 KPI 指标设计	27
三、 KPI 指标权重设计	36
四、 KPI 指标评估标准设计	38
第三节 绩效管理流程再设计	41
一、 绩效计划制定	41
(一) 绩效计划的概念	41
(二) 绩效计划程序步骤	41
二、 绩效实施、沟通与监管	43
(一) 绩效沟通的目的、内容、方式、频率	43
(二) 绩效信息收集和记录	45
三、 绩效评估、面谈和申诉机制	45
(一) 绩效评估	45
(二) 绩效面谈	52
(三) 绩效申诉机制	52
四、 绩效评估结果应用	54
(一) 薪酬体系	54
(二) 培训体系	55
(三) 职位晋升与淘汰	55
(四) 职业生涯规划体系	56
第四节 绩效管理体系实施的保障：IT 系统构建、企业绩效文化建设、培训体系建设	58
一、 IT 系统构建	58
二、 企业绩效文化建设	58
三、 培训体系建设	59
第五章 新绩效管理体系实施效果及评价	60
第一节 新绩效管理体系初步实施效果	60
一、 局部试点	60
二、 绩效样本改进前后对比	61

---

第二节 新绩效管理体系实施评价 .....	64
第六章 研究结论与建议 .....	66
第一节 研究结论 .....	66
第二节 局限与不足、未来改善方向 .....	66
一、局限与不足 .....	66
二、未来改善方向 .....	67
附录 .....	68
[参考文献] .....	72
致谢 .....	73

厦门大学博硕士论文摘要库



## Contents

<b>Chapter One Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Background</b> .....	<b>1</b>
<b>Session 2 Research Methodology</b> .....	<b>2</b>
<b>Session 3 Thought Maps</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapter Two Theory Overview</b> .....	<b>4</b>
<b>Session 1 Performance Management Definitions</b> .....	<b>4</b>
<b>Session 2 Performance Process</b> .....	<b>4</b>
<b>Session 3 Performance management vs Performance assessment</b> .....	<b>5</b>
<b>Session 4 Performance management Methodologies</b> .....	<b>6</b>
<b>Chapter Three Current KA Co. Performance Management status</b> ·	<b>11</b>
<b>Session 1 KA Co. Overview</b> .....	<b>11</b>
<b>Session 2 Current Performance management issues and analysis</b> .....	<b>15</b>
<b>Chapter Four Redesign on Performance Management System</b> .....	<b>23</b>
<b>Session 1 Re-design purpose</b> .....	<b>23</b>
<b>Session 2 KPI based on BSC</b> .....	<b>26</b>
<b>Session 3 Process re-design</b> .....	<b>41</b>
<b>Session 4 Other supporting systems</b> .....	<b>58</b>
<b>Chapter Five Conclusions</b> .....	<b>60</b>
<b>Session 1 Re-design spot test</b> .....	<b>60</b>
<b>Session 2 Change before vs after</b> .....	<b>64</b>
<b>Chapter Six Conclusions</b> .....	<b>66</b>
<b>Session 1 Conclusions</b> .....	<b>66</b>
<b>Session 2 Gaps&amp;Next steps</b> .....	<b>66</b>
<b>Appendix</b> .....	<b>68</b>
<b>References</b> .....	<b>72</b>
<b>Acknowledgments</b> .....	<b>73</b>



## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景和意义

绩效管理一直以来始终是管理领域的热门话题，大大小小各行各业公司均热衷于讨论，即使跨国公司也不例外。同样，对刚成立的外商独资企业 KA 公司来说，绩效管理的过程和实施从一开始就交织着历史渊源与新近变化的矛盾与无奈。

KA 公司的全球母公司成立于 2013 年 9 月 1 日。KA 公司的厦门分公司更年轻，成立于 2014 年 7 月 1 日。从血统上，KA 公司从事的业务是从原柯达公司剥离的业务。新成立的公司面临如下变化：

- (1) 公司的整体业务规模和员工人数发生变化：新成立的企业全球员工不超过 4000 人，厦门分公司属其制造基地之一，各类员工（包括劳务派遣员工）人数不到 180 人。
- (2) 新成立的公司员工的组成结构发生了显著变化。原柯达转移过来的老员工仍为主体，占员工比例的 70%，新招聘的员工占 30% 的比例。但其中最剧烈的变化是生产一线新招聘员工的比例高达 50%。80、90 后已经成为员工年龄结构的主体。
- (3) 公司所在的行业为传统的感光材料制造行业。所属的产业面临规模日益下降，行业利润率不断被替代品蚕食。公司在积极地寻求业务模式突破的同时，却又面临人员流失问题—仅在成立的半年里，新招聘的一线员工的流失率超过 80%。

新公司延续了几乎柯达的所有制度，包括原柯达公司的人力资源制度和政策。与此同时，新成立的公司领导层也意识到公司的销售规模与员工规模与以往柯达公司已不可同日而语。“我们是小公司！”是新晋管理层给出的公司定位。那么，小公司要如何立足？一味地全盘拷贝原有柯达大公司的一些体制显然不合时宜。“既有所继承，又有所创新”，新管理层试图有所改变，提出了和柯达不一样的公司战略目标、价值观。在薪资管理上率先在所在的工业园区做出典范，提高了薪资。但仅仅这些够么？为何还有这么高的员工流失率？“纸上得



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫