

学校编码: 10384

学 号: 17920121150862



分类号_____ 密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

恒发光纤公司绩效管理体系改进研究

A Research on Improvement of Performance Management
System of HF Fiber Company

孙 贵 林

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 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

改革开放以来，中国民营企业取得了举世瞩目的快速发展。但当企业发展到一定程度，管理将成为影响企业继续发展的重要因素，特别是绩效管理，更是保证企业战略落地的有力措施。中国民营企业平均寿命短的原因不是没有好的战略，而是战略无法落地。

恒发光纤公司作为一个民营企业，已有 12 年历史，在国内光通信产业蓬勃发展的大背景下取得了跨跃式发展，每年都会上一个台阶，年产能从 2004 年的 200 万芯公里增长到了如今的 3500 万芯公里，成为国内规模最大的光纤制造基地之一。但由于只是同质化复制，生产规模快速扩大了，产品品质和企业的研发能力并没有提高，只是大而不强。加上国内同行也在快速扩张，市场竞争日趋激烈，恒发光纤公司持续盈利能力逐步减弱，进一步发展受阻。

本文采用纵贯式结构方式，按照提出问题—分析问题—解决问题的逻辑顺序进行阐述。应用绩效管理相关理论，分析了恒发光纤公司目前绩效管理中存在的问题，指出其发展受阻的主要原因是绩效管理与公司战略不匹配，由于绩效指标的设计不合理，造成各部门的短视和相互间不配合行为，导致战略无法真正落实。针对问题的分析，对其绩效管理体系的改进方案进行了设计，建议使用平衡计分卡和关键绩效指标等工具相结合，确定了公司、部门、岗位三个层级的绩效指标，并对绩效沟通辅导和考核结果的应用提出了改进建议。本文还阐述了优化恒发光纤公司绩效管理必须要解决的几个问题，最后归纳了本文的结论：正确的战略对企业的持续发展固然重要，战略的执行和落地同样不可或缺，企业应通过适合的绩效管理来保障战略的有效实施。绩效管理不追求最好，只追求适合，要适合企业自身发展的需要。

关键词：绩效管理；战略；绩效考核

Abstract

Since reform and opening up, Chinese private enterprises have achieved rapid development and are striking the attention of the world. But when enterprises develop to certain extent, management will become the crucial factor for the sustainable development of enterprises, especially performance management, which is the vigorous guarantee for the implement of enterprise strategy. The short average life expectancy of Chinese private enterprises derives from the unenforceability of strategy instead of the lack of excellent strategy.

Hengfa Optcial Fiber Co. Ltd, as a private enterprise, has been developing for 12 years. Under the atmosphere of booming development of domestic optical communication industry, Hengfa grows up year by year and the annual production capacity for optical fiber increases from 2 million KM in 2004 to 35 million KM up to now, thus establishing Hengfa as one of the largest optical fiber manufacturing bases in China. Due to the simple copy of homogenization, the production scale of corporate is expanding, but product quality and corporate R&D has not following up. It reveals that the enterprise is big in the aspect of scale but not strong enough as a whole. Coupled with the rapid expansion of domestic counterparts, the competition is increasingly fierce. In this case, the consistent profitability of Hengfa will be weakened and its further development will be blocked as well.

This article applies longitudinal structure and elaborates it according to the logical order of raising, analyzing and solving problems. It analyzes the problems of Hengfa on current performance management, points out the hindered development mainly derives from the mismatch between performance management and corporate strategy. Due to the unreasonable design of performance indicators, most departments are short-sighted and intents to behave in-coordinately, which results in the failure of corporate strategy. Considering the analysis of all of these problems and designing for the upgrading solution of performance management system, it proposes to apply balanced scorecard combining with key performance indicators, divide these performance indicators into three levels of corporate, department and post and raises improvement suggestion on performance communication counselling and its application. This article describes several problems on performance management of Hengfa and arrives at the conclusion that although right strategy is of great importance for sustainable development of enterprise, the implement of strategy is indispensable as well. Enterprises should rely on suitable performance management to guarantee the effective execution of strategy.

Performance management should fit with the development requirements of enterprise and pursue the most suitable mode instead of the so-called best one.

Keywords: Performance management, Strategy, Performance management appraisal

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景及意义	1
一、中国民营经济的发展现状	1
二、恒发光纤公司面临的问题及绩效管理对其发展的重要作用	2
第二节 本文研究的主要问题	3
一、诊断恒发光纤的绩效管理问题及优化设计	3
二、通过战略绩效管理使恒发光纤公司持续发展	3
第三节 本文研究的基本思路及分析框架	4
一、研究的基本思路	4
二、本文的分析框架	4
第二章 企业绩效管理相关理论基础	7
第一节 绩效管理概念内涵	7
一、战略绩效管理的概念	7
二、绩效考评与绩效管理的区别	8
第二节 绩效管理体系设计流程	8
一、绩效计划	9
二、绩效实施	10
三、绩效考评	10
四、绩效反馈结果运用	11
第三节 绩效管理主要手段及方法	11
一、绩效指标体系设立使用工具	11
二、绩效评价使用工具	14
第三章 恒发光纤公司绩效管理现状及问题分析	16
第一节 恒发光纤公司概况	16
一、恒发光纤公司的现状及行业地位	16

二、恒发光纤公司的发展历史	17
第二节 恒发光纤公司绩效管理历史及现状	20
一、恒发光纤公司绩效管理发展过程	20
二、恒发光纤公司目前的绩效管理体系	21
第三节 恒发光纤公司绩效管理问题分析	24
一、公司战略分解为绩效指标的过程不科学	25
二、绩效管理过程中没有建立充分的辅导沟通机制	25
三、考核结果运用不足	26
第四节 恒发光纤公司绩效管理改进重要性和必要性分析	27
一、绩效管理对恒发光纤公司的重要性	27
二、适宜的绩效管理体系促进部门间配合的效率	28
三、良好的绩效管理体系有效地改善企业的短视习惯	28
第四章 恒发光纤公司绩效管理体系改进方案	30
第一节 恒发光纤公司战略	30
一、恒发光纤公司战略	30
二、恒发光纤公司战略地图绘制	31
三、恒发光纤公司战略地图说明表	32
四、恒发光纤公司战略地图指标及行动计划说明表	33
第二节 恒发光纤公司绩效指标体系的设计	34
一、恒发光纤公司绩效指标设计方法	35
二、公司级关键绩效指标的确定	37
三、部门级关键绩效指标的确定	38
四、岗位 KPI 指标体系的确定	43
第三节 绩效管理体系的过程管理	46
一、绩效管理过程中的沟通	46
二、绩效管理过程中的信息收集与分析	47
三、绩效管理过程中的辅导	47
四、绩效管理需要根据环境变化调整目标	48

第四节 绩效考核	48
一、绩效考核的流程	48
二、KPI 权重配置	49
三、绩效考核申诉及处理	50
四、绩效考核档案管理	50
第五节 绩效考核结果的应用	50
一、KPI 考核结果规定	50
二、绩效考核周期	51
三、考核结果与收入和加薪挂钩	51
四、考核结果与员工荣誉和员工福利结合	52
五、考核结果促进员工和公司的学习和成长	53
第五章 恒发光纤公司绩效管理的实施保障及预期效果 ..	54
第一节 恒发光纤公司绩效管理体系实施的保障措施	54
一、完善基础管理制度保障绩效管理体系的实施	54
二、设立绩效管理委员会保障绩效管理体系的实施	54
三、公司资源配置保障绩效管理体系的实施	55
第二节 恒发光纤公司绩效管理体系实施的预期效果	55
第六章 研究的结论	57
[参考文献]	59
附 录	60
致 谢	63

Catalogue

Chapter One Exordium	1
Session 1 Backgroud and Significance of the Research	1
segment 1 Current Development Status of Chinese Private Economy	1
segment 2 Hengfa Optic Fiber Ltd Is Facing Probloms and The Importance of Its Performance Management for the Development	2
Session 2 Main Toptic of the Research.....	3
segment 1 Diagnosis of Performance Management Issues and Optimization Design for Hengfa Optic Fiber Ltd	3
segment 2 Sustainable Development of Hengfa Optic Fiber Ltd via Stragetic Performance Management.....	3
Session 3 Basic Idea and Analysis Framework of the Reseach	4
segment 1 Basic Idea of the Research	4
segment 2 Analysis Framework of the Article	4
Chapter Two Theory of Corpote Performance Management 7	
Session 1 The Connotation of Performance Management.....	7
segment 1 Concept of Performance.....	7
segment 2 Difference between Performance Appraisal and Performance Management	8
Session 2 Process Design of Performance Management System	8
segment 1 Perfomance Plan.....	9
segment 2 Performance Implement	10
segment 3 Performance Appraisal	10
segment 4 Application of Performance Feedback Result.....	11
Session 3 Main Method for Performance Management.....	11
segment 1 Method for Performance Indicator System Establishment	11
segment 2 Method for Performance Appraisal.....	14
Chapter Three Status and Problems Anylisis for Performance Management of Hengtong Optic Fiber Ltd	16
Session 1 Overview of Hengfa Optic Fiber Ltd.....	16

segment 1 Current Status and Industry Position of Hengfa OpticFiber Ltd..	16
segment 2 Development History of of Hengfa Optic Fiber Ltd.....	17
Session 2 History and Status of Performance Management of Hengfa Optic Fiber Ltd	20
segment 1 Development for Performance Management of Hengfa Optic Fiber Ltd	20
segment 2 Current Performance Management System of Hengfa Optic Fiber Ltd	21
Session 3 Problem Analysis for Performance Management of Hengfa Optic Fiber Ltd	24
segment 1 The process for Index Decomposition of Corpration Strategy is Unscientific	25
segment 2 Lack of Coaching and Communication System during Performance Management Process	25
segment 3 Inadequate Application of Appraisal Result.....	26
Session 4 Importance and Necessity Analysis for Performance Managment of Hengfa Optic Fiber Ltd	27
segment 1 Imporatance of PerformanceManagement for Hengtong Optic Fiber Ltd	27
segment 2 Appropriate Performance Management Enhances Intersectoral Cooperation on Efficiency.....	28
segment 3 Favorable Performance Management Adjusts Short-sighted Behavior	28
Chapter Four Improvement Program for Performance Management System of Hengfa Optic Fiber Ltd	30
Session 1 Strategy of Hengfa Optic Fiber Ltd	30
segment 1 Strategy of Hengfa Optic Fiber Ltd Maps.....	30
segment 2 Drawing for Strategy Map of Hengfa Optic Fiber Ltd	31
segment 3 Elabration for Strategy Map of Hengfa Optic Fiber Ltd.....	32
segment 4 Elabration for Strategy Map Indicators and Action Plan of Hengfa Optic Fiber Ltd.	33
Session 2 Design of Performance Management Indicators System of	

Hengfa Optic Fiber Ltd.....	34
segment 1 Design Method for Performance Indicator of Hengfa Optic Fiber Ltd.....	35
segment 2 Define Corporate KPI	37
segment 3 Define Department KPI.....	38
segment 4 Design of Post KPI.....	43
Session 3 Process Management of Performance Management System	46
segment 1 communication during Performance Management	46
segment 2 Information Collection and Analysis during Performance Management	47
segment 3 Coaching during Performance Management.....	47
segment 4 Adjust Goals according to Environment Changes	48
Session 4 Performance Appraisal	48
segment 1 Process of Performance Appraisal.....	48
segment 2 Weight Allocation of KPI Implement of Performance Appraisal	49
segment 3 Appeal and Disposal of Performance Appraisal.....	50
segment 4 File Management of Performance Appraisal.....	50
Session 5 Application of Performance Appraisal Results	50
segment 1 Regulations for KPI Appraisal Results	50
segment 2 Cycle of Performance Appraisal	51
segment 3 Appraisal Results Linked to Employee Income and Salary Increase	51
segment 4 Appraisal Results Linked to Employee Honor and Benefits.....	52
segment 5 Appraisal Results Enhance the Learning and Development of Employee and Corporation.....	53
Chapter Five Enforcement Guarantee and Expected Effect for Performance Management of Hengfa Optic Fiber Ltd	54
Session 1 Guarantee Measures for the Enforcement on Performance Management of Hengfa Optic Fiber Ltd	54
segment 1 Improve Basic Management Institution to Guarantee the Enforcement	

of Performance Management System.....	54
segment 2 Establish Performance Management Board to Guarantee the Enforcement of Performance Management System	54
segment 3 Allocate Corporation Resources to Gurarantee the Enforcement of Performance Management System	55
Session 2 Expected Effect for Performance Management	55
Chapter Six Main Conclusion and of the Reseach.....	57
References.....	59
Appendix.....	60
Acknowledgements	63

第一章 绪论

第一节 研究的背景及意义

一、中国民营经济的发展现状

改革开放 36 年来，中国的民营经济取得了举世瞩目的发展。从民营企业个体工商户 14 万的成员发展到今天的以民营经济为主题，民营经济已成为中国经济的中流砥柱。从国家统计局数据看，至 2012 年，我国民营企业法人在全国企业法人中的占比已超过 95%；我国城镇就业人员在民营企业中的占比超过 80%；全社会 70% 以上的固定资产投资也是由民营企业完成。民营经济占据着中国经济发展中非常重要的地位，民营经济的发展直接影响着中国经济的发展状态。因此，研究民营经济的发展越来越成为社会的热门话题。

尽管有鼓励民营经济发展的多项政策推动，但是在国内垄断行业壁垒森严、境外资本强势介入的压迫下，中国民间并没有诞生真正足以影响国民经济的巨型企业。对普通民众来说耳熟能详的国际品牌基本上没有属于中国的，也没有拥有世界影响力的企业家。

虽然中国民营企业数量众多，但企业的生命周期都很短。据普华永道会计事务所统计，中国中小企业的平均寿命只有 2.5 年，集团企业的平均寿命仅 7-8 年。据全国工商联对规模以上民营企业的调查，中国民营企业平均寿命只有 2.9 年。而日本企业的平均寿命是 30 年，是我们的 10 倍；美国企业的平均寿命是 40 年，是我们的 13 倍。中国民营企业的寿命为什么会这么短？为什么“秦池”、“爱多”等曾经的著名品牌都成为过眼烟云？专业人士分析的原因有很多，如：战略决策失误、成长性问题没解决好、环境匹配力不够、价值链出现问题、产品及技术不过关、创新性不够、领导层能力不足、全球化能力不足、治理结构不合理等。实践证明战略规划的好坏并不能直接导致企业经营成败，战略的执行才是最重要的环节。中国企业面对全球化竞争的机遇与挑战，一大部分企业都能认清形势，制定很好的战略，但最终不能落地，导致失败。战略不能落地最主要的原因则是没有有效的绩效管理体系来保障战略的落实。

二、恒发光纤面临的问题及绩效管理对其发展的重要作用

恒发光纤公司作为典型的民营企业，其经营范围是生产和销售单模光纤，到目前为止已经发展为全国最大的光纤研发和生产企业，恒发光纤在江苏苏州的生产基地也是全球最大的单体光纤制造基地。近年来光通讯行业受国家政策的影响，发展迅猛，光纤的需求量连续 10 年高速增长。国内几大光纤制造企业把握时机，纷纷大规模扩大产能，试图抢占先机，获得高额利润。由于各企业的大规模扩张，导致光纤产能过剩，光纤价格由 2002 年的 150 元/公里降到现在的 45 元/公里。为了发挥产能摊薄成本，各光纤制造企业陷入价格战中。各企业盈利能力大幅下降，产能的扩大与利润的增长远远不成比例，光纤行业也由原来的蓝海变为红海。

恒发光纤公司规模已足够大，但由于连续多年的产能扩大，管理和人才都没有同步跟上。规模效应没有带来成本的下降，产品质量却有所下降。由于研发投入及能力不足，再加上产品单一，虽然恒发光纤公司在大规模生产运营上比竞争对手有一定的优势，但还是缺乏长期发展的核心竞争力。在价格战的面前，恒发光纤公司的盈利能力也明显下滑。恒发光纤公司目前只能说大而不强。如果产能进一步过剩，恒发光纤公司该如何保持竞争力？如果市场价都低于自身的成本价，该如何竞争？如果光纤需求量减少或出现了替代产品，恒发光纤公司该如何生存？这些问题都是恒发光纤公司高层管理人员考虑和急需解决的问题。虽然恒发光纤公司寿命已有十几年，但在当前的形势下随时都有可能停产甚至倒闭。

本文笔者主要研究恒发光纤公司的绩效管理问题。恒发光纤公司绩效管理体系的质量直接关系到企业战略目标的实现。对恒发光纤公司绩效管理体系的改良并不仅仅在于对公司绩效管理结果进行考核，而是在绩效管理周期内通过考核者对被考核者的辅导以及工作的沟通，制订符合公司战略发展的绩效目标，在工作中及时修正被考核者的偏差，给予帮助。使高层管理者、中层管理人员以及一线员工都能充分理解认识绩效考目标、绩效管理提升等内容，相互促进和提高，发现不足并加以改进，达到绩效共同提高的目的。同时在此过程中建立公开、公正、公平的绩效评价标准，培训考核者使其具备考核能力，保证恒发光纤公司行进的方向符合并促进公司战略目标的实现。

笔者希望通过本文的研究能够解决恒发光纤公司长期发展问题，使其具有持续发展的核心竞争力。同时也希望通过恒发光纤公司战略绩效管理体系的改进，在

一定程度上对其他民营企业起到借鉴作用。有的企业绩效管理差，战略目标实现的可能性相对就小。具体来讲，好的绩效管理可以让企业和员工目标明确、统一，更有利于企业目标的实现；好的绩效管理可以给公司全体员工压力和动力，提高积极性，有利于企业效率的提升；好的绩效管理，可以不断优化管理和业务的流程，使各项管理工作和业务流程化，有利于提高效率、规避风险；好的绩效管理可不断发现问题，改进问题，有利于企业的不断提升。

第二节 本文研究的主要问题

一、诊断恒发光纤的绩效管理问题及优化设计

本文通过梳理恒发光纤公司现有绩效管理，应用绩效管理相关理论，系统、科学地分析了恒发光纤公司目前绩效管理中存在的问题，指出其发展受阻的主要原因是绩效管理与公司战略不匹配；由于绩效指标的设计不合理，造成各部门的短视和相互间不配合行为；由于过程绩效管理以及考评结果运用不合理，绩效管理预期作用没有得到发挥。最终导致战略无法真正落实，使公司失去了持久的竞争力。针对问题提出了更适合恒发光纤公司的绩效管理体系，遵循绩效管理与公司战略相结合的原则，对其绩效管理体系的改进方案进行了设计，建议使用平衡计分卡和关键绩效指标等工具相结合，确定了公司、部门、岗位三个层级的绩效指标，并对绩效考核和考核结果的应用提出了改进建议。

二、通过战略绩效管理使恒发光纤公司持续发展

本文使用了战略绩效管理概念，战略绩效管理是指企业的绩效管理体系以企业战略为导向来构建，作为企业管理的一项工程，企业在实施战略绩效管理过程中必须投入大量的资源给予保障。战略绩效管理系统主要包括：明确公司战略；建立绩效管理系统，落实责任机制；保持组织协同，包括纵向协同与横向协同；构建企业岗位任职模型以及对员工进行测试的能力素质模型，提高员工的综合素质；企业要确保绩效管理有效贯彻还需要培育良好的绩效管理文化，绩效管理的四个环节绩效计划、实施、评价以及沟通反馈中，绩效辅导和沟通这两项工作显得尤为重要，企业中高层主管都必须经过系统地培训。通过战略绩效管理，使恒发光纤公司的绩效

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫