

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2013156228

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

ZG 公司绩效管理体系改进研究

Study on the Improvement of the Performance  
Management System of ZG Company

杨帆

指导教师姓名: 吴文华教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年9月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2014年9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

本文以本人经营的河南掌柜食品有限公司（以下简称为“ZG 公司”）的绩效管理为案例，通过总结与分析其在绩效管理过程中所存在的一些问题，并对其所反映出的问题结合绩效管理的相关理论进行研究和创新，获得了独具一格的绩效管理新思路和新方法，形成了兼具一定理论性和实践性的常态化绩效管理新模式，从而解决了一直困扰中国本土企业的“两级分化”和“变相吃大锅饭”的绩效管理的两大难题，也为企业人才梯队的稳固持续和经营目标的逐年实现奠定了坚实的基础。同时，也希望本文能够对同类制造企业的绩效管理有所借鉴和帮助，以资共同分享与探讨。

本文依据绩效管理和 KPA、KPI 相关理论，结合 ZG 公司绩效管理突出的问题和问题背后的原因分析，制订出 ZG 公司绩效管理体系改进方案。

该方案以“员工要对工作流程负责”和“干部要对工作结果负责”为核心思想，分别从“岗位作业流程及标准的构建、岗位价值的衡量、绩效指标的确立、评价体系的设计、绩效评价体系成稿、绩效辅导与沟通、绩效考核与评价、绩效反馈与应用”这几个方面进行了改进和细化。同时制订了 ZG 公司绩效管理系统实施和保障措施，从而更好的保障 ZG 公司绩效管理的落实和实用性。

最后，提出 ZG 公司绩效管理体系未来改进的思路和方向，从而更有效促进企业的持续发展。

**关键词：**绩效管理；体系改进；创新模式。



## **Abstract**

In this paper, I run in He Nan Shopkeeper Food Co., LTD. (hereinafter referred to as the "ZG company") of performance management as an example, through summarizing and analyzing the some problems in the process of performance management, and reflects the problems with the related theories of performance management for research and innovation, access to the unique new ideas and new methods of performance management, formed with a certain theoretical and practical mode of normalized performance management, also talent team for the company's steady continuous and business objectives has laid a solid foundation. To solve the two stage differentiation and disguised eating from the same big pot, The two problems of performance management have plagued China local enterprises. At the same time, also hope that this article can refer and help the similar manufacturing enterprise performance management, to share and discuss.

On the basis of performance management and the correlated theories of the KPA \KPI , combined with the ZG company performance management outstanding problem and analysis of the reasons behind the problem develop ZG company performance management system improvement program ,Work out ZG company performance management system improvement program .

In the scheme, "the staff is responsible for the working process " and "cadre should be responsible for the result" to work as the core idea, Separately from "the work flow and standard construction, post value measure, performance index establishment, design the evaluation system, performance evaluation system into the draft, coaching and communication, performance assessment, performance feedback and application" of these aspects to improve and refine . Meanwhile ,to develop the implementation and guarantee measures of the ZG performance management system ,To better protect the ZG performance management implementation and practical.

Last, Put forward the performance management system of ZG company in the future improvement ideas and direction, To more effectively promote the sustainable development of enterprises.

**Key words:** performance management; System improvement; Innovation model.

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	1
<b>第一节 选题背景和研究意义</b> .....	1
<b>第二节 本文研究的主要内容</b> .....	1
<b>第三节 本文研究的基本思路和分析框架</b> .....	2
<b>第二章 企业绩效管理相关理论基础</b> .....	3
<b>第一节 绩效管理概念内涵</b> .....	3
<b>第二节 KPI 与 KPA 相关内涵</b> .....	3
<b>第三节 绩效管理体系设计流程</b> .....	4
一、绩效计划与绩效指标体系构建 .....	5
二、绩效管理的过程控制 .....	5
三、绩效考核与评估 .....	5
四、绩效反馈和面谈 .....	5
五、绩效考核结果的应用 .....	5
<b>第三章 ZG 公司绩效管理现状及问题分析</b> .....	7
<b>第一节 ZG 公司概况</b> .....	7
<b>第二节 ZG 公司绩效管理现状</b> .....	8
<b>第三节 ZG 公司绩效管理体系问题分析</b> .....	9
<b>第四节 ZG 公司绩效管理体系改进必要性分析</b> .....	11
<b>第四章 ZG 公司绩效管理体系改进方案设计</b> .....	12
<b>第一节 ZG 公司绩效管理体系改进目标及改进构思</b> .....	12
一、公司绩效管理体系改进的目标 .....	12
二、公司绩效管理体系的改进构思 .....	12
<b>第二节 ZG 公司绩效管理体系改进的组织保障</b> .....	14
一、绩效管理体系改进领导部门 .....	14
二、绩效管理体系改进工作具体实施部门 .....	14
三、绩效指标体系制订的工作分配 .....	14

<b>第三节 企业岗位作业流程及标准的构建</b>	<b>15</b>
一、 岗位说明书编制	15
二、 岗位作业指导书的编制	19
<b>第四节 绩效指标及评价体系的建立</b>	<b>28</b>
一、 岗位价值的衡量	28
二、 绩效指标的确定	30
三、 评价体系的设计	33
四、 绩效考评体系的确定	34
<b>第五节 绩效辅导与沟通</b>	<b>38</b>
一、 绩效沟通方式	38
二、 收集绩效信息	40
<b>第六节 绩效考核与评价</b>	<b>40</b>
一、 绩效评价	40
二、 绩效申诉与处理	41
三、 绩效考核	41
<b>第七节 绩效考核的后续管理</b>	<b>41</b>
一、 绩效管理的诊断评估	41
二、 绩效管理方案的制定与调整	41
三、 绩效目标制定与调整	41
四、 绩效检讨与辅导	42
五、 绩效跟踪检查	42
六、 绩效结果的监督与反馈	42
七、 绩效结果的应用	42
<b>第五章 ZG 公司绩效管理优化体系的实施与保障</b>	<b>43</b>
<b>第一节 ZG 公司新的绩效管理体的实施方案</b>	<b>43</b>
一、 确定绩效管理监督部门及其职责	43
二、 各部门经理绩效管理培训	43
三、 岗位作业指导书及绩效指标体系培训	43
四、 绩效管理实施	43

五、建立效果评估机制.....	43
<b>第二节 保障举措 .....</b>	<b>44</b>
一、建立企业绩效文化.....	44
二、完善绩效管理制度.....	44
<b>第六章 研究的主要结论和启示 .....</b>	<b>46</b>
<b>第一节 主要结论 .....</b>	<b>46</b>
<b>第二节 主要启示 .....</b>	<b>47</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>48</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>49</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要





.....	12
2. Improvement idea of the performance management system .....	12
<b>Section2 The organizational guarantee for improving the performance</b>	
management system of ZG company's .....	14
1. Leadership team to improve the performance management system....	14
2. The specific implementation departments to improve performance management system .....	14
3. Distribution of work for making performance index system.....	14
<b>Section3 The construction of enterprise work flow and standard.....</b>	<b>15</b>
1. Prepare job description .....	15
2. Prepare work instruction .....	19
<b>Section4 The establishment of performance indicators and evaluation system.....</b>	<b>28</b>
1. To measure the value of post.....	28
2. To determine the performance indicators.....	30
3. The design of evaluation system.....	33
4. Determine the performance appraisal system .....	34
<b>Section5 performance coaching and communication .....</b>	<b>38</b>
1. Effective communication counseling mode.....	38
2. Collect performance information.....	40
<b>Section6 Performance appraisal and evaluation .....</b>	<b>40</b>
1. Performance evaluation .....	40
2. Performance complaint and feedback.....	41
3. Performance appraisal.....	41
<b>Section7 The follow-up management of the performance evaluation .....</b>	<b>41</b>
1. Diagnostic evaluation of performance management.....	41
2. The formulation and adjustment of the performance management scheme.....	41
3. The formulation and adjustment of the performance target.....	41
4. Performance review and guidance .....	42
5. Performance tracking and inspection.....	42
6. Supervision and feedback of performance results .....	42

7.	The application of performance results.....	42
Chapter5	Implementation and guarantee system for optimizing the performance management of ZG company .....	43
<b>Section1</b>	<b>Implementation of new performance management system of ZG company .....</b>	<b>43</b>
1.	Determine supervision departments of the performance management and their duties .....	43
2.	The training of the performance management for the department manager.....	43
3.	The training of the work instruction and performance index system ....	43
4.	The implementation of performance management .....	43
5.	The establishment of effect evaluation mechanism .....	43
Section2	safeguard measures .....	44
1.	The establishment of enterprise performance culture.....	44
2.	Improving the performance management system.....	44
Chapter6	the main conclusions of the study and its enlightenment .....	46
Section1	The main conclusion.....	46
Section2	The main inspiration .....	47
Reference	.....	48
Acknowledgement	.....	49





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