

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17920121150802

UDC _____



廈門大學

硕士学位论文

T 公司研发部绩效管理优化研究
A Research on Performance Management Optimization
of Research and Development Department in T Company

刘桂峰

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: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

随着科技发展和全球化的冲击，客户的期望持续提高，创新技术不断的被刷新，产品更新换代的时间也越来越短，企业的生存环境愈来愈复杂，如何建立自身特有的竞争力成为企业持续发展不得不面对的课题。绩效管理作为企业管理的一个有效的系统方法，受到越来越多的企业的关注。通过改进绩效管理，可以促进员工绩效提升，进而帮助企业完成战略目标。

T 公司是一家致力于照明灯具的专业设计及生产的企业，随着灯饰市场的日益扩大和不断涌现的创新，公司的规模持续扩大，尤其是研发队伍也逐步的壮大。作为企业创新的主体，研发人员是 T 公司最具有创造性和最活跃的资源。公司对研发人员的管理、培养和研发队伍的建设等提出了更高的要求。但是 T 公司对研发人员的绩效管理上存在很多的问题难以适应公司的快速发展，公司需要建立一套科学、系统的研发人员绩效管理的方法。

本文以 T 公司研发部为研究对象，结合绩效管理的相关理论，从 T 公司研发团队的绩效管理问题分析入手，综合考虑研发人员的特点，为 T 公司研发人员设计建立了一套完善的绩效管理体系，使得 T 公司对研发人员的绩效管理指标更系统化和科学化，绩效考核更加公开公正，使研发部更能和企业的发展战略相契合。在第一章本文首先介绍了选题背景、研究内容和思路。第二章主要阐述了绩效管理的理论知识。第三章分析了 T 公司研发队伍的现状和研发人员的特点，总结了研发团队存在的绩效管理问题。第四章从绩效指标体系建立，绩效管理计划、实施、考核、反馈及考核结果的应用等方面出发，提出了为 T 公司研发团队建立系统的绩效管理体系的方案。文章最后对本文进行概括总结。

本文采用理论联系实际的方法，以 T 公司的研发部绩效管理为实例，为 T 公司研发团队重新设计一套符合企业发展和研发人员特点的绩效管理体系，从而提高 T 公司研发团队的绩效管理水平和为其他同类型企业的研发部绩效管理提供借鉴。

关键词：绩效管理；研发；战略目标

Abstract

Following the technology development and globalization, the expectation from customer is getting higher and higher. Innovation makes the development period shorter and shorter. And company faces more complex environment than before. Company has to think about how to build the competition for sustainability. Performance Management starts to be the center of attention. Performance Management can help the company to achieve the strategic target.

Company T devotes the design and producing of Lighting. With the expansion of Lighting market and new lighting innovation coming up, Company T expands as well. The Research and Development department grows fast. As the main innovation part of Company, RD Engineers are the most creative resource. The management pay higher requirement on the management and training for RD team. But there are some issues regarding performance management in T Company, which leads to the RD management cannot meet Company grow requirement. T Company needs to design a new performance management system to meet the growth of the company.

This article is based on the RD Department of T. Considering related theories and the issues T is facing, this article try to setup a scientific performance system for RD department in order to RD department can work well for T strategic target. In the 1st chapter, the background and content of this article are given. The 2nd chapter introduces performance management theories. The 3rd chapter summaries the current issues and situation in RD department. The 4th chapter gives the plan to setup the performance management system for RD department. The 5th chapter is for the summary and conclusion.

Through the measures above, RD department from T could build the suitable performance management system which is consistent with the whole company strategy target. T Company can build the core competitiveness as well. The article takes RD department in T Company as an object of study and gives the helpful reference to Performance Management study in similar cases.

Keywords: Performance Management; Research and Development; Target

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景	1
第二节 研究的思路和方法	2
第三节 研究的内容和框架	2
第二章 绩效管理的相关理论综述	4
第一节 绩效管理的概念和内容	4
第二节 绩效管理常用的方法	8
第三章 T 公司研发部绩效管理问题分析	15
第一节 T 公司研发部门情况介绍	15
第二节 T 公司研发人员特点	18
第三节 T 公司研发部绩效管理的现状及问题分析	20
第四章 T 公司研发部绩效管理体系的建立	28
第一节 T 公司研发部绩效管理体系改进的目标与思路	28
第二节 研发部门绩效目标体系的建立	30
第三节 T 公司研发部绩效管理流程体系的改进	45
第四节 T 公司研发部绩效管理体系的实施保障	53
第五章 总结	55
附 录	58
参考文献	62
致 谢	63

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background	1
Session 2 Research Method.....	2
Session 3 Research Content and Structures	2
Chapter Two Review of Performance Management Theories.....	4
Session 1 Performance and Performance Management	4
Session 2 Common Methods of Performance Management	8
Chapter Three Problem Analysis of Performance Management in RD Department of T Company	15
Session 1 General Situation of RD Department at T Company	15
Session 2 Characteristics of RD Engineers.....	18
Session 3 Current Situation and Problems of Performance Management	20
Chapter Four Performance Management Building in RD department	28
Session 1 Target and Method of Performance Management Improvement	28
Session 2 Design of Performance Indicator System.....	30
Session 3 Design of Performance Management	45
Session 4 Implement Guarantee of Performance Management System	53
Chapter Five Summary	55
Appendix	58
References	62
Acknowledgments	63

第一章 绪论

第一节 选题的背景

随着经济全球化脚步的加快，企业所面临的市场竞争日益激烈，如何获取和保持竞争优势，使企业立于不败之地，是每一个企业都必须考虑的问题。绩效管理作为整个人力资源管理系统的核心，为企业持续发展提供了解决方案，绩效管理不仅为人力资源招聘、薪酬、培训等职能提供重要的依据，而且成为公司战略和人力资源管理的主要纽带。

产品是企业的生命，开发新产品是企业经济效益增长的源泉，尤其是科技发展日新月异的今天，管理者都非常注重研发部的管理。但是，有相当部分企业依然存在着研发周期长、费用高、研发效率低下等情况。随着绩效管理被引入到国内后，许多公司都意识到企业有必要对研发部门进行考核。于是，研发部争相开展绩效考核，从高层管理者到研发行政助理，从年度考核到月度考核，从目标管理到 KPI、平衡计分卡，大有一下子把研发绩效提上去的架势。但是，面对复杂的研发工作，大多数的效果不明显，甚至有些公司的考核机制引起管理上的问题导致研发绩效下降。如何提高研发绩效是摆在企业管理层面前的重要课题。

T 公司成立于 2001 年，公司成功的抓住了照明市场的机遇期，实现了跨越式的发展。随着市场的成熟、竞争环境的激烈以及公司的发展需要，T 公司引入了绩效管理制度，以期优化管理流程和业务流程，从而保证组织战略目标的实现，达到公司持续发展的目的。在实际的推行过程中，绩效管理在生产、销售和采购等职能部门得到很好的实践，但是在研发部却遇到了一系列的问题，很难执行下去。原因是相对于其他部门的员工，T 公司的研发人员具有创造性、自主意识强、注重知识更新、工作过程难以衡量及不善于沟通等特点，对绩效管理的需求也和其他员工有所差异。如何把公司的战略目标分配到每一位员工，并提高研发绩效是 T 公司目前绩效管理中的难点，公司计划针对研发人员及工作的特点，为研发人员设立一套可实施的绩效管理方法。

本文以 T 公司研发部目前的绩效现状和存在的问题为例，对研发部的绩效管理问题进行深入分析，力图从根本上找到原因、提供改善策略从而达到提高研发绩效和保证公司持续发展的目的。

第二节 研究的思路和方法

本文首先介绍了绩效管理的相关理论，并且就通用的几种绩效管理工具进行了比较。然后结合 T 公司的现状，对 T 公司研发部绩效管理存在的问题进行分析，并提出了改进的思路：

首先，从 T 公司的战略目标开始，利用平衡计分卡的方法，分解到部门，并利用关键绩效指标法建立员工层级的指标，从而建立科学的绩效指标体系。

其次，从绩效管理流程的几个重要环节入手，就分析得出具体问题，逐步的完善绩效管理流程体系。

最后，进一步阐述绩效管理新体系顺利实施的保障措施，并对新的体系进行总结。

本文先综述了相关基本管理理论，再采用案例分析法对实际工作进行分析，然后采用理论联系实际的方法展开研究，就具体的实施环境采用不同的方法如文献研究法，关键事件法，量表法，比较法，重要性排序法，德尔菲法、资料收集法，几何平均法和问卷调查法等。

第三节 研究的内容和框架

本文以 T 公司研发部为研究对象，以系统性的绩效管理理论为基础，运用 KPI 和平衡计分卡等方法，从 T 公司研发部的现状着手分析，对研发部现有的绩效管理指标及权重和管理流程体系进行了优化改进。使研发绩效管理更加科学合理，从而提高研发部的绩效。本文的研究内容包括以下几个章节：

第一章为绪论部分主要介绍论文的选题背景，研究内容和方法等。

第二章主要介绍了绩效管理的相关理论和方法，为 T 公司研发部绩效管理改进搭建理论基础。

第三章详细介绍了 T 公司研发人员的特点和绩效管理的现状，并对研发绩效管理存在的问题进行分析。

第四章在上述理论和实践分析的基础上，提出 T 公司研发部绩效管理体系的优化方案。

第五章是对全文内容的总结，并对下一步的研究进行展望。

本文的主体框架如图 1-1 所示：

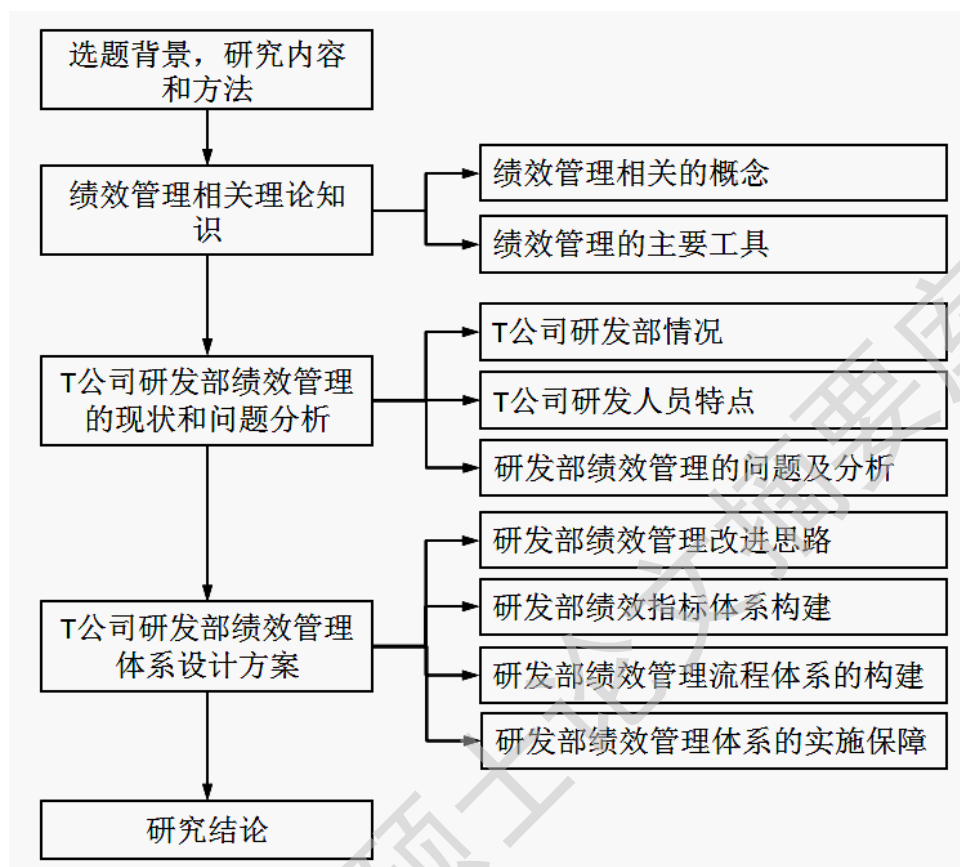


图 1-1: 论文的研究框架

第二章 绩效管理的相关理论综述

第一节 绩效管理的概念和内容

一、绩效管理的相关概念

（一）绩效

要进行绩效管理首先必须要了解绩效是什么，从管理学角度绩效可以阐释为：绩效是组织所期望的结果，以及在完成目标过程中在各个不同阶段层面上所表现出来的行为、态度、能力等，这些结果和表现都会或多或少的影响到组织的效率。简单来说绩效是个体能力、行为和结果的整体表现，即：

绩效 = 能力（能做什么）+ 行为（如何做）+ 结果（做出什么），如图 2-1 所示^①。



图 2-1：员工绩效示意图

（二）绩效考核

绩效考核是企业通过对部门、员工或所属单位与个体的投入产出状况进行考察、衡量或比较，从而确定其行为价值，提高企业竞争力的一个重要过程^②。根据考核内容的不同，绩效考核可以分为结果取向型、行为取向型和特性取向型等三种类型。结果导向型注重员工的产出和贡献值，适用于销售、生产等侧重于员工直接产出岗位；而行为导向则重点对员工在工作中的行为表现给予评价，通常适用于绩效结果难以量化或者按照一定流程规范完成工作任务的岗位；特性取向一般注重考考员工的个人能力，对行为和结果的关注度不高。

公司一般是由不同类别和职级的岗位组成，对于一个部门或者岗位很难只用一种考核类型来进行客观的评估。从岗位类别看，一般由管理人员、研发技术人员、

^①彭剑锋. 战略人力资源管理:理论、实践与前沿[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013

^②林新奇 著. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京清华大学出版社, 2015

操作辅助人员及各专业人员等组成，不同的类别一般分为高层、中层和基层三个层次。依据岗位层次和类别的不同，考核的侧重点也不同，有的岗位侧重于业绩结果，有的岗位侧重于行为和个体的能力，具体的分布情况如表 2-1 所示。

表 2-1：岗位分层分类关键考核要素分布表

考核要素	考核内容	高层			中层			基层	
		管理	专业	研发	管理	专业	研发	操作	辅助
工作业绩		√	√	√	√	√	√	√	√
工作态度	协作性				√	√	√		
	纪律性							√	√
	主动性	√	√	√	√	√	√		
	责任感	√	√	√	√	√		√	
工作能力	业务技能					√	√	√	√
	判断力	√			√		√		
	关系建立能力	√	√		√	√			
	应变能力	√	√		√	√	√		
	人际理解能力	√	√		√	√			
	战略思考能力	√	√	√			√		
	计划管理能力	√		√	√		√		
协调能力	√		√	√	√	√			

资料来源：根据相关理论资料整理，2015

（三）绩效管理

1. 绩效管理的涵义

绩效管理，简单来说是以企业战略为根本，对企业目标实现过程中的各要素进行监管的一种系统的方法。随着人力资源管理学的发展，绩效管理逐渐演变为人力资源管理的重要职能组成，是管理组织和员工的行为与结果的一个系统的过程。其通过建立和分析企业战略，把企业目标逐层分解，并形成评价机制，将绩效成果应用到其他职能领域，从而激励员工不断改进业绩，实现个人目标，并最终促使企业战略的实现。

2. 绩效管理的过程

绩效管理的过程是由绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和考核结果应用等五个步骤组成，其基本流程如图 2-2 所示。绩效计划是整个管理的起点和方向，经过反复沟通，组织和员工明确工作目标和考核指标，并确定进一步行动计划；以

此为基础，管理者对员工进行绩效的辅导和指导，对员工的工作进行有效的监控；然后按照考核指标进行阶段性的绩效考核，并对结果进行记录；考核结束，将考核的结果反馈给被考核者，并对结果进行沟通；最后，依据考核结果制定相应的绩效改进计划，并对薪酬福利、职位调整和素质能力发展进行相应的调整，从而对员工形成有效的激励。

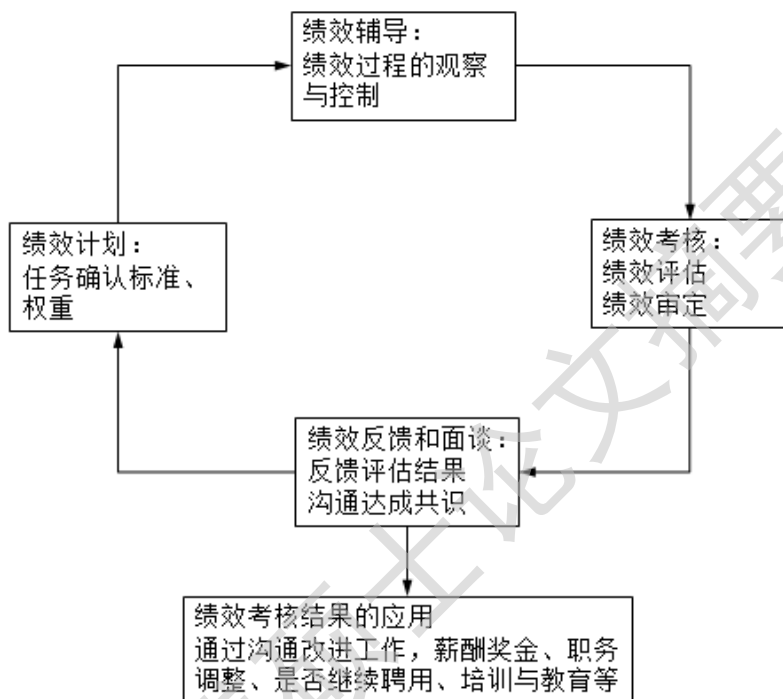


图 2-2：绩效管理的基本流程

资料来源：林新奇. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京清华大学出版社，2015

3. 绩效管理的特点

首先，绩效管理强调目标导向，组织中的每个成员的行为都要与组织的战略目标相结合，在绩效计划阶段，将企业战略分解，把企业目标层层传递并落实到具体员工身上，使企业的每个分子都能确定自己的努力方向，从而更好的为企业战略规划服务；其次，其重视发展，为员工提供指导、管理和建议，不断提高员工的素质和能力，从而促使企业与员工的共同成长；而且绩效管理提倡以人为本，让员工充分参与组织的管理，完成企业战略的同时，实现员工的个人价值；再次，绩效管理以系统思维为基础，需要具备全面的、相互联系的观点，重视目标制定和沟通管理等操作过程。

二、绩效考核与绩效管理的联系和区别

绩效的管理和考核已经引起越来越多企业管理者关注，但是，有些企业简单的

认为绩效管理就是绩效考核，他们认为只要选对了考评的方法，就能有效的激励员工，从而促进企业的发展。然而如上所述，绩效考核与绩效管理从基本理念、目的和具体操作上都存在着较大的区别，如表 2-2 所示。对这些区别进行分析，可以树立科学的绩效观和考核观。

当然，绩效管理和绩效考核也不是完全孤立的，绩效考核是绩效管理体系中的重要环节，其在绩效管理体系中起到承前启后的作用，绩效考核不仅能够检验绩效管理的计划，也为以后的绩效沟通和改进工作提供重要的参考。

表 2-2: 绩效考核与绩效管理的区别

绩效管理	绩效考核
<ul style="list-style-type: none"> ● 从战略的高度对绩效进行管理 ● 着眼于组织绩效和长远发展 ● 通过解决问题来提高未来绩效 ● 一个完整的管理过程，且伴随着管理活动的全过程 ● 注重绩效提高和个体能力的培育 ● 事先的沟通与承诺 	<ul style="list-style-type: none"> ● 对个人或部门的绩效评价 ● 着眼于个人或部门的绩效 ● 对过去一个阶段成果的评价 ● 管理过程中的局部环节和手段，且只出现在特定的时期 ● 只重视已取得的成绩 ● 事后的评价

资料来源：根据相关理论知识总结，2015

三、绩效管理的作用

绩效管理在企业战略管理、企业管理和人力资源管理等方面都有很重要的价值，有效的绩效管理可以起到以下作用：

第一，绩效管理给企业招聘、薪酬、岗位调整 and 培训发展等重要人力资源职能提供了重要依据，使人力资源体系形成一个完整的整体。其在人力资源管理体系中的定位如图 2-3 所示。

第二，绩效管理是实现企业有效管理的重要工具，其可以帮助企业把企业目标分解成员工的工作目标，为企业战略的落地和实施奠定了坚实的基础。

第三，通过绩效管理企业可以优化组织管理并改进人员管理，打造核心团队，从而提升企业竞争力。

第四，绩效管理可以促进企业内部的沟通，从而加快推进企业文化建设的步伐。

随着人力资源管理学理论的发展，绩效管理的作用已经被管理实践活动验证，并得到众多企业管理者的共识，其战略作用也将会得到进一步的提高。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.