

学校编码: 10384 分类号_____ 密级 _____

学号: X2013156180 UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

鹿港科技绩效战略优化研究

——以世界 500 强制造企业绩效指标为标杆的分析

**The Research for Performance Strategy Optimization of
Lugang Wool Co.Ltd**

**——Based on the Analysis of the World's Top Five Hundred
Manufacturing Enterprises's Performance Indicators**

黄春洪

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理

(E M B A)

论文提交日期: 2015 年 6 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015年6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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

在世界经济一体化，科学技术飞速发展、市场竞争日益激烈的大趋势下，企业的经营环境发生了很大变化，这给企业管理带来了更高难度的挑战。在信息时代，竞争的焦点转移到了对无形资源的开发和利用上，这就迫使管理者发现新的指标去衡量在新的竞争环境下导致成果的非财务特殊驱动因素。在这种情况下，战略导向的绩效考核应运而生。基于战略导向的绩效考核将组织的战略目标转化为阶段性的、具体的、可操作的并为大多数人理解的目标，使组织战略贯穿在绩效考评全过程，有助于组织战略目标的战术转换和具体执行。在绩效战略实施过程中，绩效考核指标是其中最为关键的一部分，绩效指标好比指挥棒，引领企业上下的努力方向。指标是评估目标的具体化，是衡量绩效的尺度，评估目标最终需要通过指标才能得到落实。

首先，本文选择了世界 500 强中若干优秀制造企业为标杆，分析所选标杆企业的绩效考核指标特征，发现标杆企业在指标设计的方法上，以企业战略目标为中心；在指标设计思路上，个人层面绩效评价注重价值驱动；在指标的设计过程中，注重和被评价者的广泛沟通；在指标的设计来源上，全面综合考虑企业特征。继而，本文解析了鹿港科技现有指标状况，发现鹿港科技的指标与标杆企业相比存在很多不足之处：缺少外部考核指标、不注重员工发展、指标缺少权重与分值设置、未建立绩效指标库等。最后，参照标杆企业的先进做法，提出了鹿港科技未来发展中，要充分利用绩效考核这一工具，促进战略目标的实现，可以从明确绩效考核与企业战略的内在联系、拟定绩效战略目标设定流程、平衡计分卡设计指标体系、细化绩效考核职责分工确保绩效考核实施、建立绩效指标库等几方面着手进行战略绩效优化。

关键词：绩效战略；标杆企业；指标

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Under the general trend of integration of world economy, rapid development of scientific technology and increasingly fierce market competition, the management environment of enterprises changes greatly, which brings about a more difficult challenge for enterprise management. In the information era, the competition focuses on development and utilization of intangible resources, which forces administrators to discover a new indicator to measure non-financial special driving factor making achievements under the new competition environment. On this occasion, strategy oriented performance appraisal emerges at the right moment. Through the strategy oriented performance appraisal, the strategic target of an organization is converted to a periodical, specific, and operable target accepted by the majority of people, so that the strategy of the organization is enabled to run through the whole process of performance appraisal, and the tactic conversion and specific implementation of the strategic target of the organization are facilitated. During the performance strategy implementation process, the performance appraisal indicator is the most critical part, and is just like a baton to lead the entire enterprise to the right direction. The indicator is a specific assessment target and is a ruler to measure performance. Target assessment can be implemented only through the indicator.

First of all, this paper selects several Fortune 500 as models, analyzes the performance appraisal indicator characteristics of the selected benchmarking enterprises, and makes the following discoveries: in terms of indicator design method, the enterprises center on strategic targets, in terms of indicator design thought, individual performance evaluation focuses on value driving, in terms of indicator design process, wide communication with the evaluated persons is centered, and in terms of indicator design source, the enterprise characteristics are

comprehensively taken into consideration. Then, this paper analyzes the existing indicator condition of Jiangsu Lugang Science & Technology Co., Ltd. and discovers that the indicator of Jiangsu Lugang Science & Technology Co., Ltd. is defective compared with those of the benchmarking enterprises: lack of external appraisal indicator, less emphasis on staff development, lack of weight and score setting of the indicator, and non-establishment of performance indicator database. Finally, according to the advanced measures of the benchmarking enterprises, this paper puts forwards that in the future, Jiangsu Lugang Science & Technology Co., Ltd. shall make full use of performance appraisal, promote implementation of the strategic target, definite the internal relation between performance appraisal and enterprise strategy, draw up the setting procedure of the performance strategic target and balanced score card design target system, elaborate assignment of responsibility of performance appraisal to ensure implementation of performance appraisal, and establish performance indicator database to optimize strategy performance.

Key words: Performance Strategy; benchmarking enterprise; index

目录

第一章绪论	1
第一节研究背景与意义	1
第二节研究思路与方法	4
第三节关键概念与理论基础	7
第二章国内外研究进展	16
第一节国内研究进展	16
第二节国外研究进展	20
第三节文献述评	22
第三章世界 500 强制造企业绩效指标特征分析	24
第一节标杆企业选取	24
第二节标杆企业绩效指标厘清	31
第三节标杆企业绩效指标特征分析	33
第四章鹿港科技企业绩效战略现状	36
第一节鹿港科技企业简介	36
第二节鹿港科技绩效战略目标分解	40
第五章鹿港科技企业绩效战略诊断与优化	48
第一节绩效战略诊断	48
第二节绩效战略优化方案	51
第六章结论	58
参考文献	59
附录	63
附表 1 通用电气 (GE) 经理以上岗位的绩效评价指标	63
附表 2 通用电气 (GE) 经理以下岗位的绩效评价指标	65
附表 3 巴斯夫 (BASF) 部门级考核指标及权重表	66

附表 4	联想集团绩效考核用表(部门经理用).....	66
附表 5	三星电子 (Samsung) 公司业绩评价指标 (经营革新部)	73
附表 6	荷兰皇家飞利浦公司 (PHILIPS) 人力资源运作能力评价指标..	73
附表 7	条、纺、织、染各车间考核指标.....	74
附表 8	呢绒销售科科长考核指标.....	79
附表 9	车间工人考核指标.....	83
致谢	84

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章绪论

第一节研究背景与意义

一、研究背景

绩效考核的目的在于配合企业战略的实施，引导企业员工的发展，控制企业员工的行为，站在公司战略角度，将绩效考核与公司当前以及未来一段时间内的发展目标相结合，从而制定出缜密的发展实施计划。

国外绩效考核有着悠久的历史，早在 1813 年美国军方就开始采用绩效考核，美国联邦政府也于 1842 年对政府公务员进行绩效考核。进入 21 世纪，战略地图发展起来，绩效管理更是上升到了企业战略执行的高度，众多企业把绩效考核作为实现公司战略的手段。丰田公司以员工个人的能力开发为基本目标，将绩效评价制度、薪酬制度和能力开发制度结合起来，根据评价结果决定对员工采取相应的激励措施。GE 公司对管理人员提出 4E 能力要求，即精力（Energy）、激励（Energize）、决断力（Edge）和实施（Execute）能力，在具体考核中采用活力曲线强制分布法把员工划分为 A、B、C 三类，分别给予晋升、提高工资、解聘的激励和处分方式。韩国 KOLON 商社采用详细的职务分析和目标管理法以期提高绩效评价的客观性和可接受性。该企业通过把职务分析做成职务说明书、岗位一览表和任职资格，把整个企业的任务进行整理和分类，然后再与部门和个人对应，制定个人的任务分担表，明确任务是什么、什么程度、什么时候、怎样完成，使每个员工对自己所要完成的任务有具体的认识并对其进行绩效评价。

20 世纪 90 年代初，绩效管理理论与实践在国外的的发展已相当成熟，但在我国的研究与应用才刚刚起步。此时，国内仅有一些较知名的大企业开始尝试制定绩效考核体系，直到 90 年代中期部分企业开始使用目标管理进行绩效考核，绩效管理在我国的应用才逐渐蔓延开来。“以人为本”为核心的科学发展观提出后，国内企业才开始重视对人的管理和激励，以中石化等为代表的一批国内企业成为绩效管理实践的先行者，他们不但采用了国际上先进的绩效考核方

法，还探索了许多适合本企业特色的特殊考核方法。例如，华为公司以业绩为导向来进行考核，徐工集团采用目标管理法和 360° 考评法，海尔集团实行“三工转换”制度，即试用员工-合格员工-优秀员工实行动态转化，促使员工形成危机感。

尽管已经取得了很大的成就，国内一些世界 500 强企业的绩效考核工作也已经达到了与世界接轨的高度，但从大范围来看，仍然存在一些突出的问题，主要表现为：

第一，直接照搬国外先进的绩效考核方法和方式，不考虑企业自身的实际情况。有的企业模仿美国企业的做法，有的模仿日本企业的做法，有的模仿欧洲企业，甚至还有有的模仿印度企业的做法。总体而言，国外企业绩效考核方式与企业自身结合不紧密，模仿行为与企业本身不兼容。

第二，绩效考核的内容指标体系不完善。国内大多企业绩效考核指标单一，或以业绩作为依据，或以出勤率作为依据，或者是两者的简单结合，或是在此基础上加入财务指标，这样的考评体系覆盖面窄，考核缺乏全面性。

第三，对考核结果的运用与处理方式不合理。绩效考核结果只有运用得当才能起到事半功倍的效果，倘若处理不当，即使考核体系再先进、再完善，也发挥不了其应有的作用。目前，国内大多企业没有采用科学的方法分析绩效考核结果，使得绩效反馈机制未能较好发挥作用。

第四，绩效考核未与企业战略相匹配。在我国大多数企业，绩效评估还只是在人力资源内部进行，还属于人力资源管理的职能，这类考评仅仅考虑部门绩效，忽视了企业整体的绩效，这是绩效评估与企业战略脱节的结果。

江苏鹿港科技股份有限公司创建于 1993 年，拥有员工 4500 余名，是一家以针织纱、精纺面料及服装制造为主的大型毛纺企业，其产品在市场上居领先地位，主要生产精纺纱、半精纺纱、粗纺纱、花式纱、精纺面料及高级制服六大系列上万个品种，年产各类针织纱 40000 吨、高档精纺面料 700 万米、西服 100 万套、衬衫 200 万件。公司于 2010 年通过了 ISO9001 国际质量体系认证、ISO14000 环境管理体系认证、Oeko-Tex Standard 100 生态纺织品认证，获 NRDC 美国自然资源保护委员会清洁生产综合进步奖，为产品进一步拓展市场奠定了坚实的基础。2011 年企业实现销售收入 20 亿元。企业竞争力在毛针织行业中

名列前茅，是全国最大的针织纱生产基地。由于业绩突出，管理良好，鹿港科技于 2011 年 5 月 27 日在上海证券交易所主板挂牌上市，成为该类企业中较早上市的企业之一。2012 年，依托国际顶尖设备及意大利专业设计师，鹿港科技创建了“SINFONIA”“ARMONIA”“LANIFICIO LA MALPENGA”等品牌，标志着鹿港踏上了品牌经营之路。

然而，这一在国内外市场享有盛誉大型制造企业，其绩效管理方面却很不理想。目前，江苏鹿港科技股份有限公司对管理层的考核主要以任务书为依据，对基层员工的考核以计件工资为依据。尽管鹿港科技致力于创造行业一流品牌，但与世界 500 强企业对比来看，其绩效管理、绩效考核阻碍了其走向世界的步伐。因此建立完善的绩效评估体系，实施绩效管理战略刻不容缓。本文以世界 500 强企业的绩效考核指标为标杆，归纳总结其主要做法以及指标特征，为鹿港科技规范化实施绩效考核提供参考和借鉴。

二、研究意义

本文以世界 500 强企业中的制造企业为标杆，选取世界 500 强企业中具有代表性的制造类企业，厘清其绩效考核指标，将标杆企业的绩效指标与鹿港科技股份有限公司（以下简称“鹿港科技”）正在实施的绩效指标进行对比研究，对鹿港科技绩效战略进行诊断并优化。从理论和实践来看，本文的研究意义在于：

1、理论意义

(1) **丰富了评估学理论。**评估学是社会科学中不可或缺的一门年轻学科，资产评估、项目评估、绩效评估等都对社会的发展进步起着重要的作用。本文从战略角度考察绩效评估指标，是对绩效评估方法的一种推进，有助于丰富评估学理论。

(2) **扩充了战略管理的研究范畴。**“战略管理是管理者为制定组织的战略而做的工作，它是一项重要的任务，涵盖所有的基本管理职能——计划、组织、领导和控制。”^①从目前来看，战略管理的研究主要集中于综合和系统管理、市场营销、融资和财务、生产和操作、开发和研究以及计算机信息系统方面的问

^①斯蒂芬·P·罗宾斯，玛丽·库尔特著，李原，孙健敏，黄小勇译：管理学（第 11 版），中国人民大学出版社，2012 年 11 月，第 220 页。

题，对于人力资源中的绩效评估还较少涉及。本文所探讨的战略性绩效评估，将战略管理与绩效考核相结合，较好地丰富了战略管理的研究范畴。

(3) 有助于扩充人力资源管理学科的案例库。我国管理学科是在借鉴西方先进经验基础之上发展起来的。绩效管理是人力资源管理的子学科，国内关于优化企业绩效考核体系的研究较多，但以国际大企业绩效指标为标杆来评价和优化国内企业的绩效考核体系的研究尚不多见。本文用标杆指标进行案例分析，可以较好地扩充人力资源管理案例库。

2、实践意义

(1) 有助于企业管理实践者开发出适合我国企业发展的绩效考核体系。我国企业绩效评估多照搬国外成功案例，没有建立在对国外企业绩效指标的综合分析评价基础之上。本文对世界 500 强中制造企业绩效指标进行梳理和归纳，对鹿港科技这一典型的中国制造型企业绩效指标进行诊断，有助于研究者了解国内企业绩效实施的现状以及与国外标杆企业的差距，同时也对绩效评估工具的适用性以及中国制造型企业的特点有更多的了解，由此可以更好地思考国内企业的现实情况，从而开发出适合我国企业使用的绩效考核体系。

(2) 有助于改进鹿港科技未来的绩效战略制定路径。本文欲通过对比鹿港科技与标杆企业的绩效考核指标，发现鹿港科技绩效实施中的问题，同时借鉴标杆企业的先进做法，最终提出具有建设性的意见，这有助于优化鹿港科技未来的绩效战略制定及落实，帮助鹿港科技顺利开展绩效考核。

第二节 研究思路与方法

一、研究思路

本文以江苏鹿港科技股份有限公司为研究对象，选取世界 500 强企业中的制造型企业为标杆，厘清其绩效指标的同时对这些指标进行分析探讨，再以标杆企业的绩效指标为基准诊断鹿港科技绩效考核指标存在的问题，最后提出优化策略和建议。在此思路下，本文在第一章中首先介绍了本文的研究背景以及研究意义，指出本文是以江苏鹿港科技股份有限公司为对象的实证研究。接着介绍了对本文的研究思路和方法，并对至为关键的基本概念和理论基础进行了界定和分析。第二章回顾了国内外对战略绩效评估的研究进展，并总结了现阶段

段研究的成就与不足，从而为本文的切入点做了很好的铺垫。第三章选取了世界 500 强中与鹿港科技具有同质性、可比性的企业作为标杆，在厘清其绩效指标的基础上，区分了标杆企业绩效指标的特征，从而为后文诊断鹿港科技企业绩效战略做基础。第四章从鹿港科技简介、鹿港科技绩效战略发展现状以及鹿港科技绩效战略目标分解三个方面对鹿港科技企业绩效战略的现状进行了介绍。第五章首先从五个方面对鹿港科技企业绩效战略进行了诊断，指出了鹿港科技绩效战略的问题，然后以第三章标杆企业绩效指标的特征为基础，提出了鹿港科技绩效战略的优化方案。最后对本文的不足进行了归纳，展望未来的研究方向。

本文的技术路线图如下：

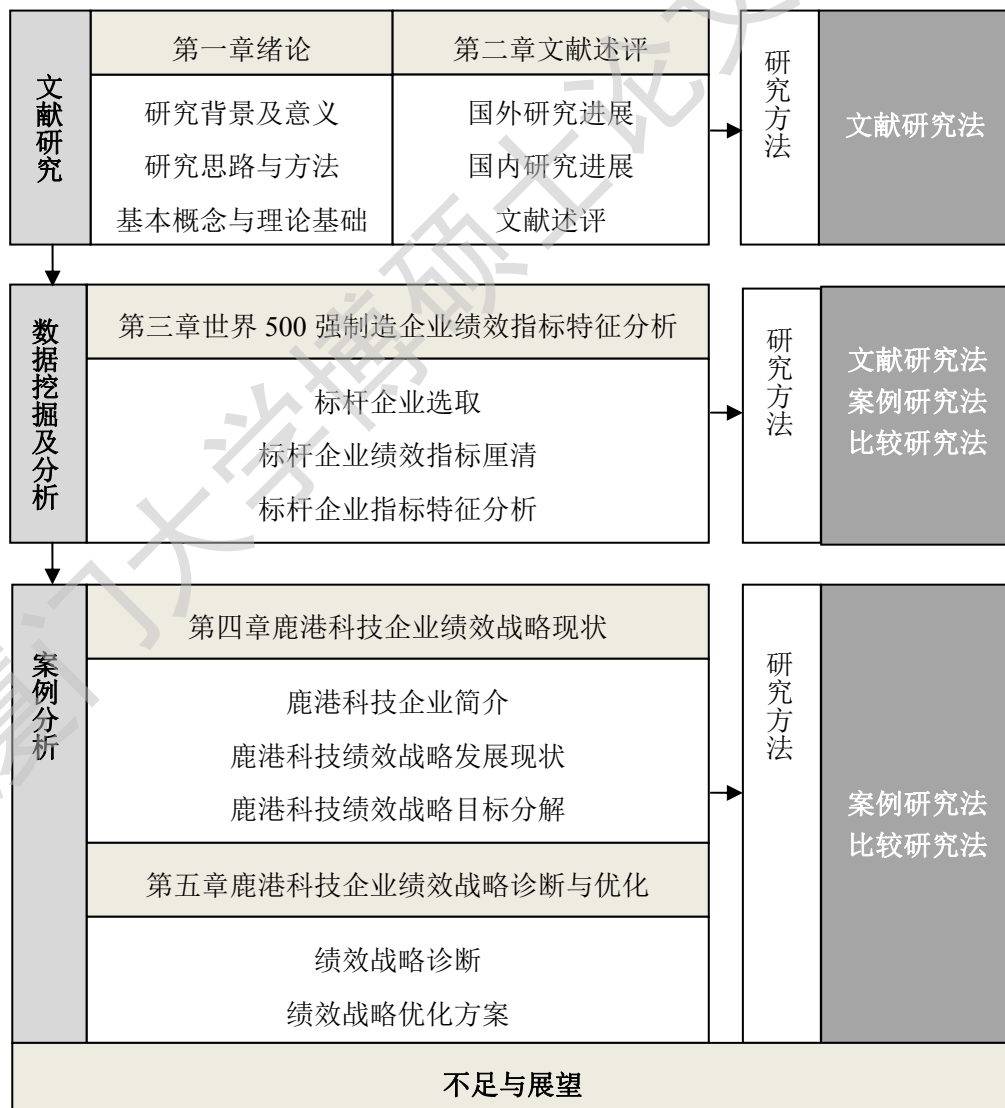


图 1-1 技术路线

二、研究方法

本文在写作过程中主要使用了三种研究方法：文献研究法、案例研究法和比较研究法。

1、文献研究法

文献研究是定性研究的一种。所谓要站在巨人的肩膀上看世界，“要想使自己的研究有意义、有所创新，就必须在熟悉前人研究成果的基础上进行”^①。在理论层面，本文搜集整理了国内外相关资料和理论著作，分析了国内外绩效战略兴起的背景以及研究现状；在实践层面，本文通过多种途径获取了世界 500 强中制造企业绩效考核的指标，并对其进行归纳分析整理。这是本文的理论基础，为本文后期诊断及评析鹿港科技绩效战略做好了铺垫。

2、案例研究法

案例研究方法又称为个案研究方法，是社会科学中最为常见的研究方法之一。尼斯贝特（Nisbet）等人认为，“案例研究是一种对一个特殊事件进行系统研究的研究方法”^②。本文就是以鹿港科技为素材，对这一特定的研究对象进行系统的分析，对其绩效战略的实施进行分析、解剖，最后提出可借鉴的解决方案，是典型的案例型研究。从宏观上来说，本文是鹿港科技这一具体的公司为案例，是典型的单案例研究，但从微观层面来看，本文在具体分析鹿港科技绩效指标时，以世界 500 强企业为标杆，又属于多案例的研究。多案例的运用是为了更加全面的反映鹿港科技绩效战略的问题，从而构建完整的绩效指标体系。

3、比较研究法

比较研究方法是指对两个及两个以上的对象加以对比，以找出它们之间的相似性与差异性的一种分析方法。美国人类学家盖伊·斯旺森（Guy Swanson）曾说这样描述比较研究在社会科学研究中的重要性：“在缺乏比较之下所做的科学思考与科学研究都会令人匪夷所思。”^③因此，本文首先对选取的标杆企业的绩效指标做对比，找出它们之间的差异和相似点，然后进行特征总结，以为鹿港科技绩效指标的提出服务。其次，在对鹿港科技绩效实施现状做出诊断和评析时，也采用比较研究方法，将鹿港科技的绩效指标与标杆企业绩效指标特征

^①陈振明主编：《社会研究方法》，中国人民大学出版社，2012年1月，第159页。

^② N.John, W. Joyce. Case Study[M]. Aberdeen:University of Aberdeen, 1978:5.

^③转引自[美]劳伦斯·纽曼著：《社会研究方法》，中国人民大学出版社，2010年10月，第512页。

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.