

分类号 F272.92
U D C 658.3

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 天润公司员工绩效考核体系优化研究

研究生姓名：张睿

指导教师姓名、职称：董原 教授

学科、专业名称：工商管理

研究方向：人力资源管理

提交日期：2021年9月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张睿 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 李强 签字日期： 2021.12.8

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 张睿 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 李强 签字日期： 2021.12.8

Research on the Optimization of Employee Performance Appraisal System of Tianrun Company

Candidate :Zhang Rui

Supervisor :Dong Yuan

摘 要

民营企业要适应市场环境的新常态，就要提高自身的核心竞争力，强化现代公司管理。绩效管理是企业管理的重要内容之一，绩效考核是绩效管理的核心，有效的绩效考核体系可以提高公司的效益，增强公司的核心竞争力。

本文以天润公司为例，以绩效管理的相关文献为基础，通过问卷调查的方式，从考核目标设置、考核指标及权重、考核周期、考核流程四个方面为切入点，分析得出天润公司的绩效考核体系存在以下四个问题，员工绩效目标与企业总体规划目标脱节、绩效考核指标及权重设计不合理、绩效考核结果缺少反馈与沟通、绩效考核缺少申诉机制等问题，针对存在的问题，采用 BSC 平衡计分卡和 KPI 关键绩效指标法，从财务、内部运营、客户和学习成长四个维度对其绩效考核体系的目标与原则、绩效考核体系的手段、绩效结果反馈及应用、绩效申诉与处理进行优化设计；论文的最后，分别从组织和制度两个视角提出保障天润公司绩效考核有效实施的措施。

通过本文研究，提出优化天润公司现行的绩效考核体系的方案。该方案的实施，将有利于满足员工的工作需求，促进公司总体规划目标的实现，实现公司、员工的双赢。

关键词：企业 绩效考核体系 优化 双赢

Abstract

In order to adapt to the new normal of market environment, private enterprises should improve their core competitiveness and strengthen modern company management. Performance management is one of the important contents of enterprise management, performance appraisal is the core of performance management, effective performance appraisal system can improve the efficiency of the company, enhance the core competitiveness of the company.

This paper takes Tianrun Company as an example, Based on relevant literature of performance management, through questionnaire survey, Starting from four aspects of assessment target setting, assessment index and weight, assessment cycle and assessment process, The analysis shows that there are some problems in the current performance appraisal system of Tianrun Company, such as disconnection between performance appraisal target and enterprise overall strategic planning target, unreasonable design of performance appraisal index and weight, lack of feedback and communication of performance appraisal result, lack of appeal mechanism of performance appraisal, etc. To solve the existing problems, BSC balanced scorecard and KPI key performance indicator method are adopted. Optimize the design of the objectives and principles of the performance appraisal system, the means of the performance

appraisal system, the feedback and application of the performance results, and the performance appeal and processing from the four dimensions of finance, internal operation, customers and learning and growth; At the end of the paper, the measures to ensure the effective implementation of tianrun company's performance appraisal are put forward from two perspectives of organization and system.

Through the research of this paper, put forward the optimization of tianrun company's current performance appraisal system. The implementation of this program will help to meet the work needs of employees, promote the realization of the company's overall strategic planning objectives, and achieve a win-win situation for the company and employees.

Keywords : Enterprise; Performance appraisal system; Optimization; Win-win

目 录

1 绪 论	1
1.1 选题的背景	1
1.1.1 公司发展呼唤公平公正的绩效考核体系	1
1.1.2 绩效考核是人事决策的主要依据	1
1.2 研究的目的与意义	2
1.2.1 研究的目的	2
1.2.2 研究的意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国内研究现状	3
1.3.2 国外研究现状	4
1.3.3 研究述评	5
1.4 研究内容和方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	7
2 相关概念及理论基础	9
2.1 相关概念界定	9
2.1.1 绩效管理与绩效考核	9
2.1.2 绩效考核体系	10
2.2 绩效管理常用工具	11
2.2.1 目标管理法	11
2.2.2 360 度绩效评估法	12
2.2.3 关键绩效指标法 (KPI)	12
2.2.4 平衡记分卡 (BSC)	13
2.3 相关理论基础	14
2.3.1 目标管理理论	14
2.3.2 公平理论	15
2.3.3 需求层次理论	15
3 天润公司绩效考核体系现状分析	17
3.1 天润公司基本情况	17
3.1.1 天润公司简介	17
3.1.2 天润公司人力资源管理概况	17
3.2 天润公司现行的绩效考核体系	19
3.2.1 绩效考核的目的	19
3.2.2 绩效考核的指标及权重	19
3.2.3 绩效考核周期	21
3.2.4 绩效考核实施	21
3.2.5 绩效考核结果的应用	22
3.3 天润公司绩效考核体系存在问题的调查	22

3.3.1 问卷设计与发放.....	22
3.3.2 问卷结果分析.....	23
3.4 天润公司绩效考核体系存在的问题.....	25
3.4.1 绩效考核目标与原则不明确.....	26
3.4.2 绩效考核指标及权重设计不合理.....	26
3.4.3 绩效考核周期设置单一.....	26
3.4.4 绩效考核流程不完善.....	27
4 天润公司绩效考核体系优化设计.....	28
4.1 绩效考核体系目标与原则.....	28
4.1.1 绩效考核设置的目标.....	28
4.1.2 绩效考核设置的原则.....	28
4.2 绩效考核体系手段.....	29
4.2.1 绩效考核指标的确定.....	29
4.2.2 指标权重的确定.....	31
4.2.3 考核周期的确定.....	36
4.2.4 绩效考核流程设计.....	36
4.3 绩效结果反馈及应用.....	37
4.3.1 绩效考核结果反馈.....	37
4.3.2 绩效考核结果应用.....	38
4.4 绩效申诉与处理.....	39
4.4.1 申诉流程.....	39
4.4.2 员工考核申诉.....	40
4.4.3 员工申诉处理.....	40
5 天润公司绩效考核体系实施保障.....	42
5.1 组织保障.....	42
5.2 制度保障.....	42
5.2.1 培训制度.....	42
5.2.2 监督制度.....	42
6 研究结论与研究展望.....	44
6.1 研究结论.....	44
6.2 研究展望.....	44
参考文献.....	46
附录一:.....	49
后 记.....	53

1 绪 论

1.1 选题的背景

1.1.1 公司发展呼唤公平公正的绩效考核体系

天润公司（全称甘肃天润阳光建设工程有限公司），随着天润公司的不断发展壮大，公司效益逐年增长，由于员工投入与报酬不相匹配、员工关怀和认可的缺乏，使得员工企业归属感较低、工作积极性不高，严重影响公司的进一步发展，公司的发展呼唤公平公正的绩效考核体系，具体表现如下：

第一，在公司的总体战略规划中，现行绩效考评体系不够完善，考评指标的建立不够科学。

第二，考核部门的构建以及绩效考核过程均流于形式，难以发挥绩效考核的激励作用、约束作用。

第三，绩效考核沟通不到位，员工很难理解考核的原则和目的。

1.1.2 绩效考核是人事决策的主要依据

近年来，天润公司管理层一直在坚持不懈的探索科学有效、客观公正、切合天润公司实际的绩效考核方法。然而，绩效考核不是固定不变的，它具有的多因性、多维度、动态性等特点，同时还受考核主体个体因素的影响，致使天润公司的绩效考核很难取得理想的效果。总结天润公司现行绩效考核体系取得的效果，结合绩效考核的相关理论，建立科学合理、切合实际的绩效考核体系是天润公司实现目标最有效的途径。有效的绩效考核是天润公司人事决策的主要依据，使公司能人尽其才，确保公司的可持续发展。

因此，天润公司要以公司总体战略规划目标为总目标，优化当前的绩效考核体系，建立符合天润公司发展现状的绩效考评管理体系，以期达到有效激励员工，提升公司整体效益，增强天润公司核心竞争力的目的。

1.2 研究的目的与意义

1.2.1 研究的目的

第一，提高天润公司对绩效考核体系的重视程度

提高公司核心竞争力是天润公司持续发展的关键因素，建立切合实际的绩效考核体系，激发员工的积极性和创造性，提升公司绩效管理水平成为当务之急。本文通过对天润公司现行绩效考核体系的调查分析，明确了绩效考核在促进天润公司实现战略规划目标过程的关键作用，进而引起天润公司领导层对绩效考核体系优化完善的重视。

第二，找出现行绩效考核体系的不足

天润公司是一家民营企业，公司的绩效考核体系的设计缺乏系统性、战略性，员工激励机制不够不完善，不能有效激发员工的积极性，以至公司管理效率偏低，在一定程度上影响着公司的发展。

本文对天润公司员工进行分层抽样问卷调查，通过对调查结果的汇总分析，找出天润公司现行绩效考核体系的不足，为制定天润公司绩效考核体系优化措施打好基础。

第三，建立符合公司实际的完善的绩效考核体系

以天润公司现行绩效考核体系存在的不足为出发点，以绩效管理和绩效考核为理论依据，范围上，以核心主业为主，内容上，以业绩为主，设置财务层面和非财务层面的绩效考核目标和指标，提出符合企业实际的绩效考核体系优化方案，以期促进公司的运营发展，发挥绩效管理在企业管理中的作用，协助公司人员配置等工作的顺利开展，促进绩效考核体系的良性运转，从而提高天润公司的整体竞争能力。

1.2.2 研究的意义

第一，理论意义。一是本文通过对天润公司现行绩效考核体系的现状进行调查，分析得出天润公司现行考核体系存在的问题，结合公司发展的实际情况探讨员工绩效考核体系优化的路径和方案，这对补充民营企业绩效考核体系的理论有

一定的学术价值。二是从战略的眼光看，随着经济一体化的推进发展，民营经济在我国经济体系中的重要程度逐步加深，逐渐成为我国创业就业的主力军，本文将研究的视角放在民营企业员工的绩效考核体系上，不仅丰富了民营企业员工绩效考核体系方面的文献，也为人力资源管理理论提供了一个重要的新视角。

第二，实践意义。天润公司内部虽然实行了绩效考核，但在人员配备、制度制定等方面还处在探索的阶段，特别是绩效考核实施方面，受到自身多种因素限制以及行业环境的影响，绩效管理水平较低、浮于形式，绩效管理并没有起到推动企业的向前发展。

本文通过深入分析天润公司现行绩效考核体系中的不足，引用绩效考核理论，利用绩效考核工具，结合民营工程公司的特点，进行针对性的优化设计，使天润公司的绩效考核体系更加合理。通过引入系统、科学的绩效考核工具，逐层分解、落实公司的总体战略规划目标，使公司各部门、员工的绩效目标紧紧围绕在总体战略规划目标的周围，提高公司凝聚力，有效促进公司发展；同时，希望从实践中为民营建设工程公司完善绩效考核体系提供参考，帮助他们寻找最适合的绩效考核体系，以实现提高公司管理水平、提升行业竞争力的目的。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国内研究现状

我国国内绩效考核的研究发展较晚，绩效考核在我国的发展经历了三个阶段，第一个阶段的绩效管理是以考勤考核为主（1998 年之前），第二个阶段的绩效管理以绩效考核为主（1998 年之后），第三个阶段的绩效管理以绩效管理为主（20 世纪初），国内专家学者结合中国国情和公司发展现状，在国外研究成果的基础上，对绩效考核体系理论、方法进行了深入的研究。

第一，在绩效考核体系意义的层面，黄军生（2017），提出民营互联网公司具有活跃性的特点，变通的绩效管理可以提升员工的凝聚力。奖励是保障绩效管理有效的方式之一，选用多样化的绩效考核方式，可以强化员工的成就感和对公司的认同感，进而从根本上减少公司的人才流失率。叶宏球和李佳楠（2012）两位专家提出，绩效考核的另外一层意义即以人为本：一是改进员工责任、促进员

工自身的发展，二是绩效考核体系是员工薪资及人事变动的重要依据，三是通过对员工区间段绩效考核结果的分析，可以找出现行绩效管理工作中不足，方便动态调整，为公司的可持续发展提供保障。

第二，在绩效考核体系目标设定方面，李铁宁（2015），为优化江西省电力公司现行绩效考核体系，建立了以目标管理为导向、部门和岗位连带责任的员工绩效考核体系，将绩效考核的总目标分解到部门及员工个人，强化绩效考核结果与员工薪资的相关性。毛寒松和郎茂涛（2021），认为建立和实施技术人员的绩效考核体系，使技术员工的职责和目标更加明确，让全体技术员工理解总目标、部门目标、个人目标，明确自身的工作职责与方向。通过考核体系的实施，企业实现发展目标，同时也实现较好的社会效益。

第三，在绩效考核重要性方面，张小秋（2015），认为人力资源管理的核心是绩效考核，通过分析公司绩效考核体系的现状，探索绩效考核体系改进的方法，以期达到绩效考核最初的目标，从而明确绩效考核体在企业管理中的核心位置，强调绩效考核在企业管理中的鞭策作用。

第四，在绩效考核方法方面，喜艳、刘伟（2019），通过使用关键绩效指标法，以公正有效和可持续性为绩效评价的原则，分析考核目标并确定关键绩效指标，最后搭建绩效考核体系。杨子、李歆（2021），基于 OKR 建立动态考核机制，实践证明，其效果是积极而显著的。绩效考核的正向激励和结果的多元化应用，能够大大提高企业的效益、效率。但绩效管理作为长期探索的过程，仍有许多文中未涉及的领域，如绩效管控因素、绩效管理文化等，仍有待持续的探索和改进。

1.3.2 国外研究现状

国外学者对绩效考核体系的研究较早，大量理论出现的时间表明，现代绩效考核理论是从西方诞生并逐步发展至今的。在实践中，国外企业也已经将绩效考核从理论应用到实践中，即国外很多公司已经将考核理论应用于公司的经营管理。绩效考核体系在国外，总共有三个考评时期，分别是成本绩效考核时期（19世纪-20世纪初）、财务绩效考核时期（20世纪初-20世纪90年代）以及绩效考核体系创新时期（20世纪90年代至今），伴随资本主义的飞速发展，国外学者对于绩效考核的钻研也从单纯的绩效考核向整个绩效体系框架的构建与保障

机制上的发展。

第一，在绩效考核体系目标设定方面，阿巴斯·萨比特（Abbas Sabet, 2017）旨在研究影响员工工作绩效的因素，首先设定假设，然后检验假设的结果，研究表明：主动性、投入性、文化程度以及管理层的态度直接影响着员工的个人业绩目标。

第二，在绩效考核重要性方面，（Lan Ziskin, 2013）认为绩效考核体系的效果源自于绩效考核结果真实透明的反馈，恰当的绩效考核关系可以使员工的自我实现和企业的持续发展达到一个动态平衡。（Gabrieia Rusu, 2016）的研究叙述了企业背景在员工绩效考核过程中的作用，有助于整体企业战略实施的更高标准。

第三，在绩效考核方法方面，沙夫利·加格（Shaifali Garg, 2018）经过大量实证考察得出，绩效考核优化的最终效果取决于绩效评估的有效性，绩效评估的目的是评估员工是否能高效完成工作内容。他强调了 360 度绩效考核评估对公司管理的促进作用，同时证明了 360 度绩效考核评估中的反馈环节对领导力的积极作用。马诺亚·兰加尼·佩拉瓦塔·赫蒂亚拉奇（Manoja Rangani Pelawatta Hettiarachchi, 2019）以斯里兰卡一家民营计算机软件开发公司为研究主体，探讨绩效评估对员工激励的影响、绩效考核体系有效性的重要程度。软件公司员工的工作的特点是同时从事多个软件开发，因此选用的考核方法是 KPI 关键绩效考核方法。

1.3.3 研究述评

通过总结归纳分析以上文献资料可知，目前国内外关于绩效考核研究的特点及不足主要表现在以下几个方面。

第一，国内外研究特点

首先，在绩效考核目标的设定方面，国内研究以企业总体战略规划为目标导向，反向递推，设定部门及个人考核的分目标；国外学者旨在研究影响工作绩效因素，通过假设、然后检验其结果，以此来确定绩效考核的目标。其次，在绩效管理方法方面，国内的绩效考核发展主要在绩效考核方法的应用深度、结合企业实际动态调整方向进行深入研究；国外学者旨在探讨绩效评估系统对员工激励的

影响、绩效考核体系有效性的重要程度。

第二，国内外研究的不足

首先，国内外学者在绩效考核的定量研究方面较为缺乏，伴随着绩效考核的理论的兴起、实践，其创新性和有效性是有目共睹的，研究较多的还是理论陈述性研究，基于定量分析的的研究较少。其次，相对于国外绩效考核的研究，我国有关绩效考核的研究起步较晚，很多也都是在借鉴西方理论研究的基础上开展国内绩效考核的研究，经常会出现脱离我国企业发展现状的现象。尽管目前国内有很多学者和管理咨询类公司热衷于研究绩效管理和绩效考核体系的搭建与优化，比如华一世纪；也有不少学者和专家举办讲座、注册社交公众号，为公司绩效管理、绩效考核体系的搭建提供咨询的平台与渠道，但是我国公司绩效考核任然处在一个较低的水平，实践中也没有达到预期的目的，偶尔还会产生一定的消极影响。因此，绩效考核理论的实践应用需要进一步的加强。

1.4 研究内容和方法

1.4.1 研究内容

关于天润公司绩效考核体系优化的研究，主要包括以下六章的内容，具体叙述如下：

第一章，绪论，包括选题背景、研究的目的与意义、国内外研究现状、研究内容和方法四小节内容。

第二章，相关概念及理论基础，包括相关概念界定、绩效管理常用工具、相关理论基础三小节内容。

第三章，天润公司绩效考核体系现状分析，包括天润公司基本情况、天润公司现行的绩效考核体系简介、天润公司绩效考核体系存在问题的调查、天润公司绩效考核体系存在的问题四小节内容。

第四章，优化天润公司绩效考核体系的方案，包括绩效考核体系目标与原则的优化、绩效考核体系手段的优化、绩效结果反馈及应用、绩效申诉与处理四小节内容。

第五章，天润公司绩效考核体系实施保障，包括组织保障和制度保障两方面

的内容。

第六章，研究结论与研究展望，包括研究结论、研究展望两小节内容。

本文研究内容框架如下图 1.1 所示：

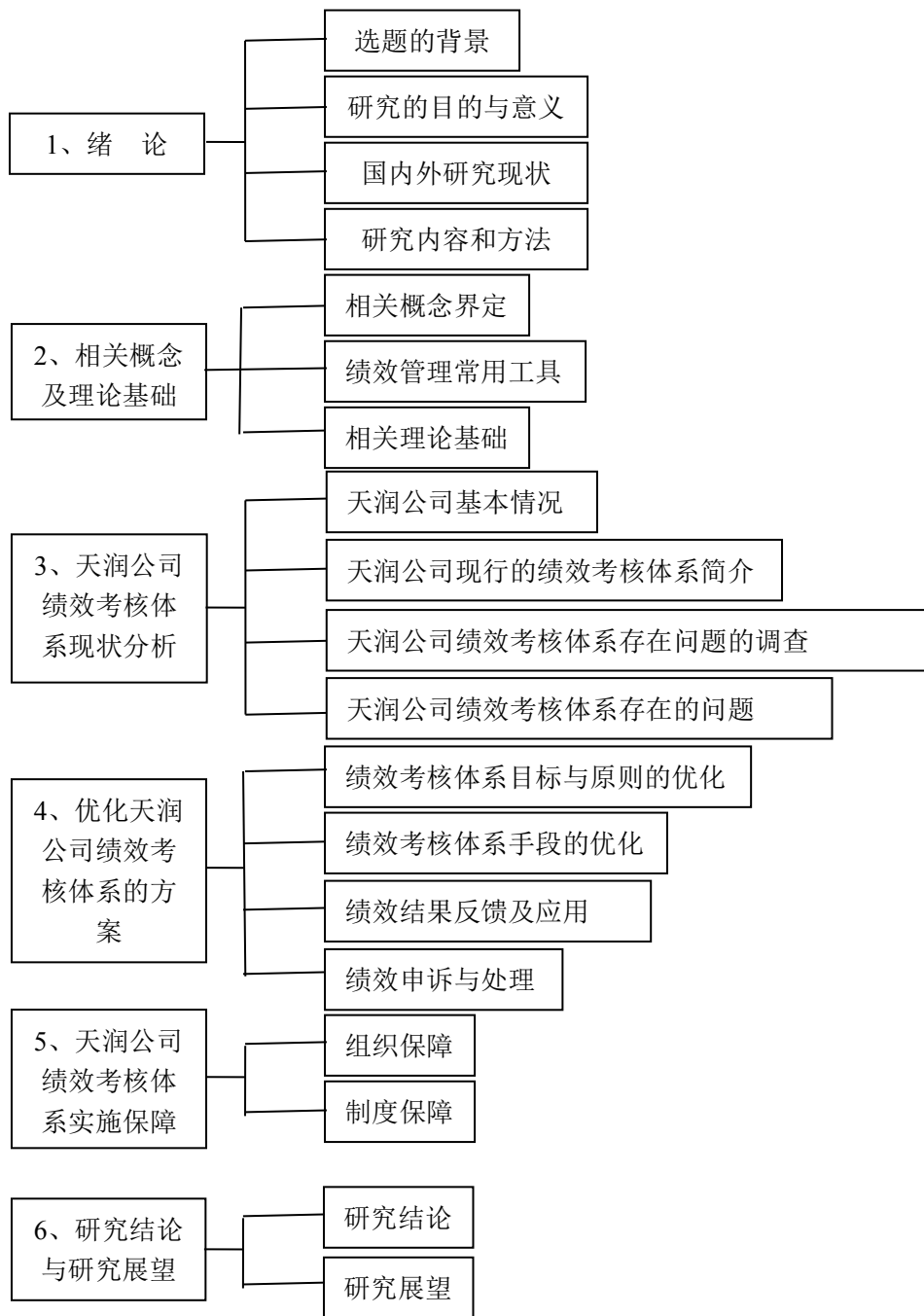


图 1.1 论文框架

1.4.2 研究方法

针对研究的内容和对象特征，本文主要采取了以下研究方法。

（1）文献研究法

通过查阅绩效考核体系优化方面的文献资料，对绩效考核体系研究的历史和现状有了较深刻的了解，梳理总结了以前学者对公司绩效考核体系优化中存在的类似问题的研究成果，在此基础上归纳提出了适合公司实际的解决方案。

（2）案例研究法

本文以甘肃天润阳光建设工程有限公司为例，认真调查了目前公司内部绩效管理现状，结合相关理论和文献研究，分析存在的问题及原因，并提出相应的解决方案。

（3）问卷调查法

围绕绩效考核存在的问题，调查原因，通过设计问卷，进行数据收集整理，找出存在问题的原因，为解决问题提供依据。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 绩效管理与绩效考核

绩效是指时间段内员工工作业绩的体现,反映的是员工从事某项活动所产生的成果。

绩效管理侧重于绩效的过程与结果,通过连续沟通,促进公司的目标的实现、促进团队目标及个人目标的实现、提高公司员工的综合素质,实现公司最终经营目标。经过多年的实践与应用,战略管理逐步融入到了绩效管理中,平衡计分卡理论是绩效管理与战略管理有机结合的理论基础,通过实施绩效管理,将战略目标逐层分解,将其与岗位和个人相结合,是战略目标实现的有力保障。

绩效考核是公司为实现经营目标,通过特定的考核标准和指标,应用科学的考核方法,衡量各级员工完成工作要求的过程。绩效考核是系统的考核体系,包括了公司发展的各个方面,即总体战略发展规划、目标责任体系、考核指标评价体系等,目的是提高公司的综合管理水准,使公司综合实力迈上新的台阶,提升员工自身综合水平,做到人尽其才,让人力资源管理体现出其应有的作用。

绩效考核的目的是实现有效的绩效管理,包含四个方面,即计划、组织、协调、控制,除此之外,绩效管理还包括确定公司总体规划、绩效考核和评估。绩效考核是绩效管理的一个重要环节,即在完整的考核周期,根据企业发展的实际需求制定考核指标、划分指标权重,对被考核员工进行绩效评估,把评估的过程和结果进行总结,以特定的模板进行保留。因此,绩效考核和绩效管理不是单独的两个主体,是相依相存的。两者区别如下表 2.1 所示:

表 2.1 绩效考核与绩效管理的区别

区 别	具 体 内 容
目 的	绩效管理是以业务为核心，来达到既定的考核目标；绩效考核是以完成业务的主体为核心，是为企业的人事决策提供依据，如薪酬晋升、职位调整等。
对 象	绩效管理的管理对象是单项绩效，主要包括企业、部门、员工。而绩效考核的考核对象是整体绩效，是完成绩效的员工。
内 容	绩效管理的内容包括设定目标、监督活动、控制活动等。绩效考核的内容主要包括设计绩效考核评价标准活动和绩效评估活动。
周 期	绩效管理的周期相对较短、较为灵活，会根据随项目的变动而调整。而绩效考核的周期较长且相对不变。

资料来源：作者整理

2.1.2 绩效考核体系

绩效考核体系是由既定的考核指标组成的业绩评价系统，绩效考核体系的搭建，是员工绩效考核的基石，同时为确保绩效考核结果的准确性和公平性提供有力的依据。绩效考核指标是衡量员工任务目标完成进度以及员工工作态度的标准，是绩效考核体系的最小组成单元。

绩效考核体系共有三个组成部分，一是绩效考核指标系统，二是绩效考核流程系统，三是绩效考核结果的应用。

绩效考核体系的设计流程大致可分为以下七个环节，如下表 2.2 所示：

表 2.2 绩效考核体系的设计流程

考核流程	具 体 内 容
绩效考核方案	绩效考核方案的制订包含以下几个要素：确定绩效考核的目标，确定绩效考核的周期，确定绩效考核的主体，确定绩效考核指标，选定绩效考核的方法。
绩效考核标准	绩效考核标准的科学程度直接影响着考核结果的公平合理性，绩效考核标准的制订必须以具体工作的职业道德为基准，工作要求为导向来完成。
绩效考核培训	绩效考核方案与绩效考核表确定以后，对绩效考核主体进行绩效考核制度流程的培训，是确保绩效考核结果科学合理的保障，绩效考核主体的培训内容具体如下：绩效考核的流程，绩效考核目标、内容和具体方法，绩效考核标准和周期。
绩效考核实施	以考核周期为准，绩效考核主体基于已定的绩效考核指标与考核规则，对被考核人员各项考核指标进行科学合理、全面客观的评分。
考核结果应用	按照环节一的绩效考核方案，绩效考核主体根据绩效考核指标与考核规则，对被员工的各项考核指标进行科学合理、全面客观的评分，核算考核评分，汇总得出考核结果。绩效考核结果的评定是员工的薪资调整、职务晋升的依据，也是为企业人事战略规划的发展提供依据。

续表：2.2 绩效考核体系的设计流程

考核结果反馈	绩效考核结果的沟通反馈是绩效考核体系中很重要却不被重视的一个环节，考核结果反馈的通用方式有两种：书面形式与面谈形式，书面形式是指通过汇总填写绩效考核反馈表的方式将考核的结果告知员工，面谈形式是通过面对面的沟通将绩效考核结果告知员工。
考核方案评价与调整	通过外聘专业的绩效考评专家，对企业的绩效考核方的实施效果进行审定，提出审定意见，为绩效考核方案的动态优化提供依据。
以上七个环节是环环相扣、逐步推进、缺一不可的，是一个动态的绩效考核循环体。	

资料来源：作者整理

2.2 绩效管理常用工具

经过几十年的发展，公司使用较多的绩效考核方法有目标管理法、360 度绩效评估法、关键绩效指标法（KPI）、平衡记分卡（BSC）这四种。

2.2.1 目标管理法

目标管理（MBO）是由管理学家彼得·德鲁克在 1954 年首先提出的，德鲁克提出了员工的目标管理与自我控制，并指出公司的目的应当转化为公司的奋斗目标。公司如果不设置公司的总体目标以及由它分解得出的具体目标，来指导员工的具体工作任务，随着公司规模扩大，员工的增多，公司的内耗也将逐步增大。目标管理应该由公司管理者和公司员工参加工作目标的制订，在工作中进行有效的“自我控制”，完成工作目标的一种管理制度。

目标管理法的实施步骤如下：

- （1）确定时间区间内要完成的工作总目标；
- （2）将工作总目标分解到公司的不同部门；
- （3）部门的管理层以部门总目标为基础，分类得出部门的目标责任与岗位责任；
- （4）各部门以得出的任务目标为导向，完成工作；
- （5）在实施过程中对分解的工作目标进行调整；
- （6）对绩效考核实施结果进行反馈和评价。

2.2.2 360 度绩效评估法

360 度绩效评估法，出现于上个世纪 80 年代，随后以在《华尔街时报》杂志社得到初步应用，之后才开始被关注与应用。

360 度绩效评估法是从与被考核主体有联系的周边罍粟入手，得到被考核主体工作考核的相关资料，将其作为考核依据，对被考核主体工作完成情况进行全面评估。这些被考核主体的考核资料主要来自于：领导的评价反馈；部门下属的反馈、同级同事的反馈、内部协作部门的反馈、客户的反馈、来自本人的自我评价。

360 度绩效考核和传统的绩效考核方式方法的优势是，领导的评价与观点仅代表员工绩效评价的一个方面而不是唯一，360 度绩效考核是把企业内部、外部与被考核员工有关联的全部关联体作为取得绩效考核数据的来源。

360 度绩效评估法的实施步骤如下：

- (1) 确定 360 度考核法的使用范围；
- (2) 根据实际设计考核问卷；
- (3) 确定实施评价的主体范围；
- (4) 保障绩效考核结果反馈的有效性。

2.2.3 关键绩效指标法（KPI）

关键绩效指标，是通过对企业运营流程前端和末端的 KPI 指标进行设定，然后选取样本，并对样本参数进行比对分析，关键绩效指标法的考核主体是企业运营过程，体现的是企业运营过程的绩效，运营过程中具体可行的各个目标是由公司的综合战略规划目标分解而来，运营过程绩效也是企业绩效管理的根据。KPI 关键绩效指标能使组织内部的各部门部门经理明确本部门的主要目标责任，并以此为基础，分解得出部门员工的绩效考核指标。切实有效的关键绩效指标体系在企业的绩效考核管理中有着至关重要的地位，它代表着员工工作目标的量化考核，是企业绩效考核的主要组成部分之一。

关键绩效指标 KPI 的主要实施步骤如下：

- (1) 明确组织的整体发展战略规划目标；

- (2) 分析组织整体发展战略规划目标，进而得出组织的核心绩效指标；
- (3) 各部门依据核心绩效指标，结合本部门的工作职责，细化得出关键绩效指标；
- (4) 根据部门的实际工作，结合组织整体发展战略规划目标得出一般管理绩效指标；
- (5) 结合三类指标得出最终绩效指标。

2.2.4 平衡记分卡 (BSC)

平衡计分卡 BSC，是常见的绩效考核方式之一，它的最先提出者哈佛商学院的卡普兰教授和复兴方案公司的总裁诺顿，两位学者在结合大量的理论研究和实践应用的基础上，从财务绩效考核指标与非财务绩效考核指标两个方面，对企业的不同员工进行分类考核。两位学者的研究让绩效考核提升到了企业的战略规划发展的高度，同时让绩效考核的定量评价指标与定性评价指标、客观评价指标与主观评价指标、指标的前馈指导和指标的后馈控制、企业的短期目标与长期目标以及企业的各个利益关联体达到一个动态的平衡，进而实现企业的绩效管理目标与企业总体战略规划目标。平衡计分卡包括 4 个考核维度，具体是指财务维度、客户维度、内部运营维度、学习与成长维度，它现代新型绩效考核体系的代表，致力于把企业的总体战略规划目标分解为具体可行的员工绩效考核目标，让绩效考核发挥真正的作用。图、卡、表是平衡记分卡的客观呈现方式，也是通企业实现战略的规划的表现方式。

BSC 平衡计分卡的实施步骤如下：

- (1) 规划、分析、确定组织的总体战略目标；
- (2) 各部门管理人员以企业的总体战略规划目标为源头，分解制定出切合实际的具体的绩效考核目标，分解过程主要从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度进行；
- (3) 将各部门的绩效考核目标细化分解，得到员工的绩效考核指标；
- (4) 与被考核者进行有效沟通，听取他们的意见，汇总考核结果，并将其反馈给被考核员工；
- (5) 依据在绩效考核体系在实施过程中出现的问题对现行考核体系作出调

整和补充完善。

2.3 相关理论基础

2.3.1 目标管理理论

目标管理理论是由现代管理学大师彼得·德鲁克（Peter F Drucker，1909-2005），以目标设置理论为基础，提出的一种员工目标的激励方案。目标管理要求企业工作目标的制定不能由单一方独自决定，而是应该由考核与被考核的双方共同制定，这样的指标更加客观并符合企业发展的实际。

目标管理理论的形成源自于泰罗的科学管理理论与他的行为科学理论，如下图 2.1 所示：

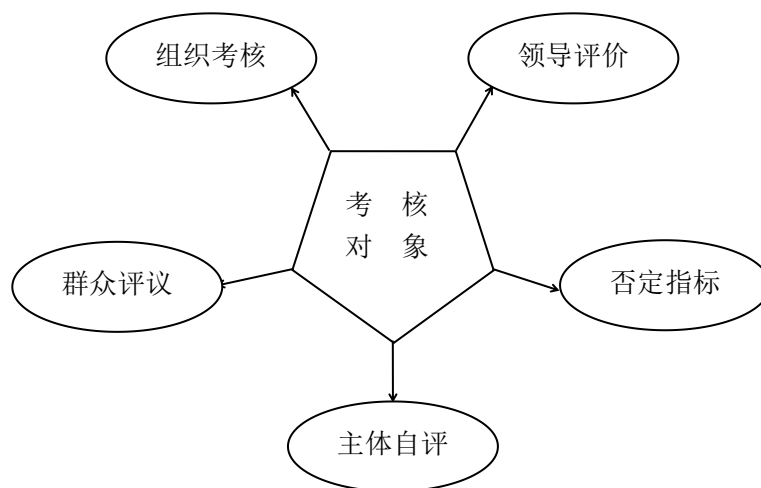


图 2.1 目标管理理论概述图

目标管理理论的观点是，我们每一个员工都是普通的社会人，员工的目标也不仅仅是为了牛奶与面包，员工工作状态的影响因素，除了物质的满足，还需要补充社会因素与心理因素，员工除工作之外的社会生活与家庭生活状态的满足直接决定了他的工作效率，此外企业内部的协调性及愉悦感也是员工工作效率的一个影响因素。

2.3.2 公平理论

公平理论是由美国学者斯塔西·亚当斯 (J. Stacy Adams) 提出, 是研究合理、公平的分配员工薪资性对员工积极性影响的理论。

公平理论基本观点: 当员工创造业绩, 取得报酬, 他不但关注自己的取得报酬的绝对值, 同时也关注自己取得报酬的相对值。员工会进行多维度的自我比较, 以此来确定自己所得的报酬是否公平公、合理, 比较之后得出的结论会直接影响到员工的工作积极性。

员工的自我比较分为横向比较与纵向比较, 对比分析如下表 2.3 所示:

表 2.3 横向比较与纵向比较

比较方式	比较对象	前者大于后者	前者小于后者
横向比较	自己获得的报酬与自己的投入之比和其他人获得的报酬与投入之比	他会认可减少自己的报酬措施, 活动主动加大工作量, 让自己的付出与所得达到平衡水平, 高回报与多付出是相辅相成的, 企业的产量也会达到回到过去的水平。	他会开始有增加自己报酬的心理, 如果没有报酬的增加就会降低自己的工作积极性, 以达到心理的平衡; 或者他会建议企业降低内心比较对象的薪资, 增加比较对象的工作强度来达到心理的平衡。如果以上两点都不能达到要求, 就会辞职来重新找工作。
纵向比较	将自己当下的收入/报酬与曾经的收入/报酬的比值, 来衡量当下的收入是否公平满意。	当现在的收入/报酬与曾经的收入/报酬的比值不相等时, 就会对现在的工作产生积极或者消极的影响。当现在的收入/报酬大于曾经的收入/报酬, 内心的衡量得到满足, 就会用积极的态度来面对工作, 力高工作效率以期增加收入; 当现在的收入/报酬小于曾经的收入/报酬, 就会消极怠工, 工作积极性不高, 维持现有的投入按部就班的工作。	

资料来源: 作者整理

2.3.3 需求层次理论

需求层次理论是由亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Harold Maslow, 1908-1970) 提出的, 亚伯拉罕·马斯洛是人本主义心理学的创始人, 也是心理学第三势力的领导人。

马斯洛需求理论将社会人的需求划分成 5 个层次, 具体介绍如下:

(1) 生理需求

生理需求是人类维持自身生存的最基本的要求, 是推动人们行动的最强大的

动力。

(2) 安全需求

安全需求主要体现在确保自身安全、确保财产安全、防止职业病的干扰等方面的需求。

(3) 社交需求

社交需求从两个层面去展开说明，即友爱需求和归属需求。友爱需求表示每个人都需要和朋友、同事之间拥有纯洁美好的友谊；归属需求，表示每个人都需要归属感，都需要归属于某个组织，并期待成为其中的一员，相互照顾。

(4) 尊重需求

尊重需求是指大家地带一定的社会地位，期望自己的努力和成就得到社会的尊重与肯定，尊重需求有组织尊重和社会尊重两个方面。

(5) 自我需求

自我需求是最高层次的需求，是指实现个人理想抱负，发挥个人的能力到最大的程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需求。

马斯洛需求层次理论中提到，人类的需求满足是阶梯式发展的，是一个需求满足之后再去追求下一个需求。在不同组织、不同时期的员工需求都充满差异性、变化性。所以，管理者应该综合各种方式调研的结果进行分析了解，分析员工未得到满足的需求是什么，然后有针对性地对员工进行激励。

3 天润公司绩效考核体系现状分析

3.1 天润公司基本情况

3.1.1 天润公司简介

天润公司（全称甘肃天润阳光建设工程有限公司），2012年成立，是一家民营工程公司，天润公司成立之初，公司运营架构简单，内部管理相对简约，团队稳定，各部门各司其职，具有较强的执行能力，人员离职率较低。人员构成相对稳定。同时，天润公司是甘肃省园林协会会员公司，占据一定的园林行业优势，考核体系逐步完善，施工和质量成本能得到有效的控制。公司建立初期体系很小，只承接一部分小型工程项目，随着经济一体化的发展和产业结构不断升级，为增强公司的竞争力，紧跟行业的快速发展，依托近几年中共中央就在全国范围内全面推进乡村振兴建设，促进农村现代化发展的意见指导，天润公司结合自身工程行业领域的经验优势，逐步修正公司市场战略规划，由单一行业向多元化发展，进军农业和民生行业，现旗下有镇原县天润生态农业科技研发有限公司和兰州天润物业管理有限公司两家子公司，随着公司的发展壮大，天润公司逐步扩大公司队伍，积极发展公司业务，营业收入逐年上涨，达到现在的规模。公司业务分配合理，逐步引入战略的概念，以战略的高度对公司的业务范围进行规划设计，响应国家政策，侧重智慧旅游项目的开发，形成公司发展的新形态，促进公司旅游概念的策划与设计、增强天润公司本身的体制建设、更新现有的营销理念、加强公司文化的建设等多方面全方位规划，确保每个项目都成为精品和行业标杆。有自主开发能力，配合客户的新理念规划能力日益增强，内部整体形象好，现场评审易获得客户认可。截止2019年底，天润公司资产总额达5691万元，营业收入达3099万元。天润公司组织架构如下图3.1所示：

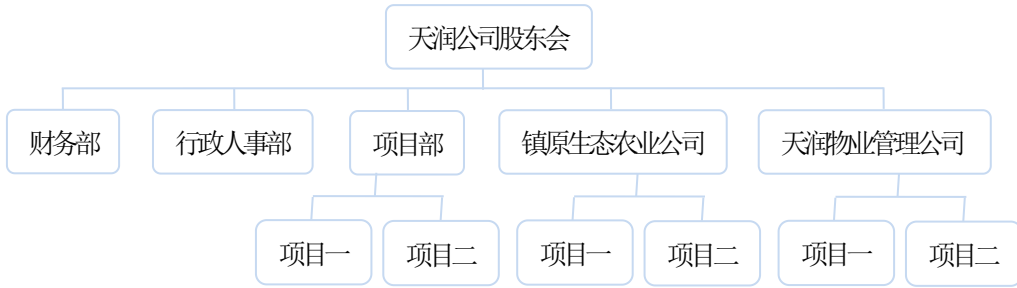


图 3.1 天润公司组织架构图

3.1.2 天润公司人力资源管理概况

天润公司现有在职员工 298 名，其中高管 8 人、部门经理 12 人、基层员工 278 人，其中项目部门 258 人，财务部门 6 人，综合部门 14 人。

天润公司根据岗位的特性及要求，员工以社会招聘为主，内部晋升为辅，年龄主要在 30 岁至 60 岁之间，如图 3.2 所示：

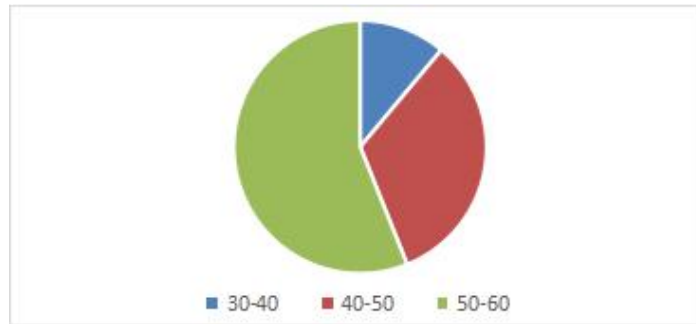


图 3.2 天润公司人力资源现状图

由于行业性质的限制，天润公司的员工构成中，本科及以上学历人员仅占 6%，将近 60% 是中专以下学历。面对激烈的市场竞争，员工综合素质带来的公司的业务效率不高现象越发严峻，公司人力成本压力越来越大，公司人力资源管理需进一步提高，人员培训亟待加强，只有不断提升公司的经营效率，才能实现公司的战略目标。

天润公司员工薪资构成如图 3.3 所示：

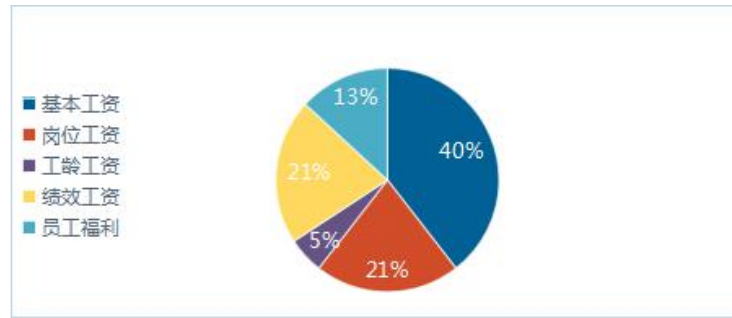


图 3.3 天润公司员工薪资构成图

3.2 天润公司现行的绩效考核体系

目前，响应国家乡村建设的步伐，公司业务重心的调整，天润公司正处于发展上升期，新进员工人数多，为留住人才，充盈公司人才库，公司简化各项业务流程，鼓励员工自主工作，简化现有的绩效考核体系。

3.2.1 绩效考核的目的

天润公司 2016 年开始实施绩效考核，明确公司绩效考核的目的，首先通过考核来量化员工对公司的贡献，使员工的贡献与收入正相关，为员工薪资的核定提供依据；其次以绩效考核为方式，激发员工的工作主观能动性和创新性，提高单位工作效率；最后将员工的个人职业规划与公司的战略目标相统一，最终实现员工与公司双赢的局面。

现行考核体系由考核方式、绩效考核指标的确定、员工考核工资计算、绩效奖金等部分组成，在执行初期对于提高公司业绩、客户维护水平起到一定帮助，天润公司的绩效考核实行按劳分配的总原则，具体表现为多劳多得、不劳无得的分配原则，对规范、约束员工工作起到了一定作用。

3.2.2 绩效考核的指标及权重

天润公司公司部门经理及以上和各部门员工的绩效考核指标是分别设计的。

部门经理及以上级别的考核主体是总经理，从个人工作（35 分）、部门工作（45 分）、协作部门评分（20 分）以及总经理综合评分四个方面进行考核，绩效考核指标得分*75%+总经理综合评分*25%，即为部门经理及以上级别员工的

总分，如表 3.1 所示：

表 3.1 天润公司管理层绩效考核表

部门及职务： 姓 名： 考核周期：

考核目标	考核内容	考核分数	考核得分	考核依据
个人工作	工作完成	35 分		《个人工作总结报告》
部门工作	工作完成	45 分		《个人工作总结报告》
相关部门评分	时效性	5 分		
	准确性	5 分		
	责任性	5 分		
	组织协调性	5 分		
考核指标得分：				
总经理综合评分：				
考核总得分：		考核指标得分*75%+总经理综合评分*25%		

天润公司各部门员工的考核主体是部门经理与分管副总，考核内容分为工作内容（30 分）、工作能力（30 分）、工作态度（20 分）和自我提升（20 分）四个部分，由自我评分的 30%、部门经理评分的 50%和分管副综合评分的 20%构成最终考核总得分，如表 3.2 所示：

表 3.2 天润公司员工绩效考核表

部门及职务： 姓 名： 考核周期：

考核目标	考核内容	考核分数	自我评分	部门经理评分	考核依据
工作内容	工作数量	10 分			《个人工作总结报告》
	工作效率	10 分			《个人工作总结报告》
	工作完成率	10 分			《个人工作总结报告》
工作能力	执行力	10 分			
	实操性	10 分			
	专业性	10 分			

续表 3.2 天润公司员工绩效考核表

工作态度	服从力	5 分			
	积极性	5 分			
	协作性	5 分			
	考 勤	5 分			
自我提升	主动性	5 分			
	学习能力	5 分			
	实践能力	10 分			
考核指标得分：					
分管副总综合评分：					
考核总得分：		考核指标自我评分*30%+考核指标部门经理评分*50%+分管副总综合评分*20%			

以上考核总得分对应四个绩效等级，90 分以上为优秀，80 分至 89 分之间是良好，70 至 79 分之间是合格，69 分及以下是不合格。

3.2.3 绩效考核周期

天润公司员工绩效考核是由公司统一组织，根据考核对象的不同，设置不同的考核周期，具体如下所述：

第一，部门经理及以上的管理层人员为季度考核，以《天润公司管理层绩效考核表》和《个人工作总结报告》相结合的方式。

第二，员工为月度考核，主要三个部分的评分组成，即自我评分、部门经理评分以及分管副总综合评分。

3.2.4 绩效考核实施

天润公司董事会对公司每期的绩效考核都很重视，公司的绩效考核工作规定由总经理为总负责，行政部门协助开展，其他部门跟进落实，绩效考核实行签名负责制，对所负责的打分项赋分后签名存档。考核小组制定专门人员对考核考核的过程进行记录、对各考核主体的成员的评分进行现场汇总，各项得分都实行双

重复核签字，确保考核的分的准确性，最终的考核结果由被考核员工所在部门经理签字确认，部门经理及以上的管理层人员的最终考核结果由总经理签字确认。

绩效考核按期进行，每月/季度/年度终了的 10—18 日对上月/季度/年度绩效完成考核，考核完成后 1 个工作日内将考核结果予以在公司内网公示。

3.2.5 绩效考核结果的应用

依据天润公司绩效考核现状来看，现行的考核体系在执行初期对于提高公司利润业绩、老客户维护、新客户拓展起到促进作用，是天润公司员工绩效评价的依据。

天润公司的绩效考核实行按劳分配的总原则，具体表现为多劳多得、不劳无得的分配原则，对规范、约束员工工作起到了一定作用。但考核结果表现的较为简单，仅仅表现为薪资、奖励，为员工薪资、奖励的发放提供依据，并没有与员工的职位变动和自我提升等方面有效衔接。

3.3 天润公司绩效考核体系存在问题的调查

3.3.1 问卷设计与发放

为深入了解天润公司员工对现行绩效考核体系的满意度，找到公司绩效考核体系存在的问题，在公司管理层和员工的配合下，本文采用了问卷调查的方式，进行分析研究，问卷（见附录一）共设计 28 题，涉及五个部分，第一部分基本信息（1-7 题）；第二部分绩效考核的目标与原则（8-12 题）；第三部分为绩效考核指标（13-17 题）；第四部分绩效考核周期（18-20 题）；第五部分为绩效考核流程（21-28 题）。

本次问卷发放采用电子邮件和微信结合的方式，本次问卷调查的对象为公司的全体员工，为了让参与问卷调查样本对象敞开心扉，保证选择的真实性、公平性，本次调查采用匿名方式进行登记以保证得到真实、客观的调研结果。

本次问卷调查样本总量为 110 份，采用分层的方式选择问卷的发放对象，根据天润公司员工的职位层级，选取 20 名管理人员和 90 名基层工作人员作为本次

问卷调查的对象，调查问卷共发放 110 份，回收 101 份，问卷回收率为 91.82%，其中有效问卷 85 份，问卷有效率为 84.16%。

3.3.2 问卷结果分析

本次有效问卷调查结果的汇总分析主要采用了同类项合并统计法，对问卷调查结果进行统计，如下所述：

（一）基本信息

从天润公司整体的调查对象的性别分布来看，女性员工人数占比为 42.35%，男性员工人数占比为 57.65%；年龄分布上，50 岁以上的员工人数占比高于 50%；学历主要以大专及以下为主；从业年限来看，最高的是 1 年以下工龄的员工；调查对象里，项目部人员占 85.88%，一般职员占 82.35%，全职人员占 92% 以上。这与天润公司的整体员工分布情况较为一致，因此我们认为本文的调查对象能够基本代表整个天润公司员工的真实情况，具体如下表 3.3 所示：

表 3.3 调查对象基本信息

问题	选项	人数	百分比
性别	女性	36	42.35%
	男性	49	57.65%
年龄	30 岁及以下	15	17.65%
	30-50 岁	26	30.59%
	50 岁及以上	44	51.76%
学历	大专及以下	71	83.53%
	本科及以上	14	16.47%
从业年限	1 年以下	45	52.94%
	1-3 年	26	30.59%
	3 年及以上	14	16.47%
所在部门	行政部	4	4.71%
	财务部	8	9.41%
	项目部	73	85.88%
职务	一般职员	70	82.35%
	部门经理及副经理	13	15.30%
	部门经理以上	2	2.35%
任职状态	全职	79	92.94%
	专职	2	2.35%
	兼职	4	4.71%

（二）员工绩效考核的目标与原则

通过问卷调查显示，在公司总体战略规划目标方面，63%的员工表示对公司的总体战略规划目标大概了解，24%的员工表示对公司的总体战略规划目标完全不了解；在员工绩效考核目标方面，55%的员工表示对自己的绩效考核目标略知一二；85份有效问卷的调查显示，仅有6人表示参与过员工绩效考核目标的制定过程，其中2人参与了员工绩效考核目标的制定的核心过程。在公司绩效考核原则方面，有超过73%的员工不明确公司以什么为原则进行员工考核的。

（三）员工绩效考核指标

通过问卷调查显示，在天润公司现行的绩效考核体系的考核指标和权重方面，认为绩效指标的确定缺乏全面性的员工占92.90%，认为对绩效考核指标的定位不够明确的员工占90.59%，83.53%的员工参与调查对象认为重要的考核指标权重应提高，具体如下表3.4所示：

表 3.4 员工对绩效考核指标的评价

考核指标	选项总结	人 数	占 比
绩效指标确定是否全面	全面	6	7.10%
	不全面，需补充	79	92.90%
绩效指标定位是否明确	明确	8	9.41%
	不明确	77	90.59%
绩效指标权重设置是否合理	合理	14	16.47%
	不合理，需修改	71	83.53%

（三）绩效考核周期

通过对本次调查问卷的分析，在天润公司的绩效考核周期确定上，仅有5%的员工选择年中考核，月度考核、季度考核、年度考核的比例均在在30%左右；43%的员工认为考核方式应选择月度考核与季度考核相结合的方式进行，49%的员工认为考核方式应选择月度考核与年度考核相结合的方式进行；83%的员工认为年度考核应以月度考核成绩加权平均来确定，具体如下表3.5所示：

表 3.5 员工对绩效考核周期的评价

问 题	选 项	占 比
绩效考核周期	月度考核	35%
	季度考核	29%
	年中考核	5%
	年的考核	31%
绩效考核方式	月度考核+季度考核	43%
	月度考核+年度考核	49%
	单独项目周期考核	8%
	其他	0%
年度绩效考核成绩计算	月度考核加权平均	83%
	第 12 个月的考核成绩	12%
	新标准重新计算	5%
	其他	0%

（四）员工对绩效考核的流程的评价

调查天润公司员工对绩效考核流程的评价，绩效考核流程方面存在的问题主要集中在一下两点，其一是绩效考核的疏导与申诉，据统计，将近 85%的调查对象认为，现有的绩效考核流程不够完善，需要补充加强绩效疏导与申诉环节；其二是绩效考核结果的有效反馈，据统计超过 73%的调查对象希望在绩效考核结束后，能得到及时、具体的结果反馈，以便及时调整工作方式方法，提高自身绩效考核成绩。

3.4 天润公司绩效考核体系存在的问题

通过综合问卷和访谈的结果，可以看出，天润公司虽然制定了绩效考核制度，但没有贯彻执行，公司管理层对绩效考核工作重视程度不够，基层员工对绩效考核体系满意度并不高；由于员工绩效考核目标的不明确，绩效往往是为了考核而考核，考核主体与被考核主体都未能真正了解考核的目的，考核原则也自相矛盾；考核指标及权重以及考核周期常常体现为领导的意志和个人喜好；绩效考核流程的更改也比较随意，缺乏严谨性，很难保证绩效考核制度的稳定性与可持续性。因此，促进天润公司办公信息化，简化业务流程，使公司人尽其才、物尽其用，将有限的资源充分利用迫在眉睫。天润公司绩效考核体系存在的问题主要从以下几点展开。

3.4.1 绩效考核目标与原则不明确

由本次问卷调查样本统计可知，不能明确公司总体战略规划目标的样本占 87%，不清楚自己绩效考核目标的员工也超过样本总量的二分之一；有超过 73% 的样本认为公司的员工考核原则不明确不完善。

天润公司绩效考核指标的制定主要来自各部门具体考核目标的上报，虽然考核周期较为贴合基层员工的工作，也较容易完成，但部门的考核目标与公司总体战略规划目标存在脱节，以至公司的总体战略规划目标难以实现。公司的绩效考核体系未将员工团结在公司总体战略规划目标的周围，而是将零散的考核目标强加到员工身上，员工被动完成工作目标，因此，员工的个人目标不以公司总体战略规划目标为方向而奋斗，造成绩效考核与公司总体战略规划目标脱节，致使公司绩效考核形式化，丧失绩效考核原本的意义。

3.4.2 绩效考核指标及权重设计不合理

由本次问卷调查样本统计可知，认为绩效指标的确定缺乏全面性和绩效考核指标的定位不明确的样本比例均超过 90%，超过 80% 的样本认为重要绩效考核指标的权重应作出适当的调整。

绩效考核体系的核心环节就是绩效考核指标及指标权重的设定，具体可行的绩效考核指标，可以有效引导员工去完成自身的工作目标。在天润公司现行的考核体系中，考核指标设定不够全面，指标权重设置不合理，无法有效引导员工完成工作。重要工作目标的设置没有结合公司的总体战略规划目标，导致与公司总体战略规划发展不同步，不利于天润公司的可持续发展。

3.4.3 绩效考核周期设置单一

由本次问卷调查样本统计可知，在天润公司的绩效考核周期方面，选择月度考核、季度考核、年度考核的样本比例均在 30% 左右，有将近 50% 的样本比例选择采用两种考核方式相加的双重考核。

天润公司根据考核对象的不同，设置不同的考核周期，部门经理及以上的管理层人员为季度考核，一般员工为月度考核，单一的考核周期往往不能正确反映

员工的工作完成情况，较短的考核周期，会增加绩效考核的频次，导致公司内部管理成本的增加；较长的绩效考核周期，虽然降低了绩效考核频次对降低企业内部管理成本有一定的作用，但会影响到员工绩效考核的时效性和及时性，不便于员工工作态度和方向的调整，进而影响绩效考核的整体效力。

3.4.4 绩效考核流程不完善

由本次问卷调查样本统计可知，在天润公司的绩效考核流程方面，平均超过79%的调查样本认为公司现行的绩效考核流程不够完善，需要补充绩效考核的疏导与申诉、绩效考核结果的有效反馈等内容，具体有以下几个方面：

第一，绩效考核缺少申诉机制

绩效考核申诉机制是确保公司绩效考核公平公正，确保员工自身利益的有效措施，也是提升企业凝聚力，促使员工向企业靠拢的推动力，更是公司领导者的长鸣警铃，时刻提醒公司管理者，绩效考核的基本原则是公平，对待绩效考核应有的态度是严谨。然而，天润公司并没有设置独立的绩效考核申诉流程，也没有相关的制度作为绩效申诉的保证，忽视员工提交的申诉，对绩效考核的结果有一定的消极影响。

第二，绩效考核结果缺少反馈与沟通

绩效考核流程不够全面和严谨，缺乏有效的绩效沟通与绩效反馈。天润公司绩效考核流程的设定中缺乏绩效沟通与绩效反馈的环节，更没有相关的制度作为绩效沟通反馈的保证，绩效考核结束后，部门领导并没有就绩效考核的结果与建议与被考核的员工进行有效的沟通，员工也不重视绩效考核的结果，绩效考核结果反馈与沟通的缺失，导致绩效考核不能发挥其最终的作用，帮助员工调整工作方式与方向，促进企业目标的实现。

虽然天润公司的绩效考核制度中有沟通的规定，在家族式管理模式下，规定多流于形式。致使绩效考核不但没有达到促进公司发展的目的，反而使得员工不能有效完成工作任务，为公司发展尽一份力。

4 天润公司绩效考核体系优化设计

4.1 绩效考核体系目标与原则的优化

4.1.1 绩效考核设置的目标

针对天润公司绩效考核体系存在的问题，根据天润公司的发展现状，运用问卷调查法分析得出天润公司绩效考核体系的问题所在，搭建合理、科学、适应公司发展实际、人本化的绩效考核体系，增加员工向心力与工作积极性，通过员工高效的工作造就企业发展的新高度，实现公司、员工的共同进步，具体目标如下所示：

第一，以天润公司的总体战略目标作为新绩效考核体系搭建的基本指南，逐层级分解形成个人目标，设计全面、科学、合理的员工绩效考核目标，规范、合理、有序的考核体系，注重考核结果，也注重考核过程，注重员工的自身发展和实力提升，实现公司员工双赢的愿景。

第二，通过绩效考核体系的优化实施，让员工的工作得到充分、客观的评价，让公司的奖惩更为公平公正，提升员工工作满意度，促进公司战略目标的实现；也可以一改公司曾经的懒散工作作风，形成以绩效为导向的高效务实的公司文化。

第三，采用 BSC 平衡计分卡绩效考核方法，在明确公司战略目标的基础上，依据平衡计分卡各个层面指标的因果关系，对公司的战略目标进行层层分解，进而确定影响公司绩效考核的关键因素，设置关键绩效指标。通过对关键绩效指标的分析 and 设定由公司分解到部门，再由部门具体到员工，公司、部门和员工三者的绩效指标是相依相存的有机整体。

4.1.2 绩效考核设置的原则

本文从天润公司的发展现状出发，参考国内外民营性质的工程类企业的管理经验，遵循以下六项绩效考核体系设置的基本原则：

第一，目标导向原则。以公司战略规划目标作为方向，科学、合理设计绩效

考核指标。公司战略规划目标为总目标，分解设计得到部门绩效考核目标和员工绩效考核目标，再由员工绩效考核开始，逐步实现部门目标 and 公司目标。

第二，公平公正原则。公司应综合分析行业的内外部环境以及员工的综合能力层次来确定绩效考核指标，同时屏蔽主观情感因素，保证绩效考核过程的公平与公正，确保考核结果的准确性。

第三，分类激励原则。由需求层次理论可知物质激励是员工最低层次的一个需求，物质的激励作用也是最容易被削弱的，只有提高激励的层次才能更有效的调动员工的工作积极性，通过员工高效的工作来促进公司经营目标的实现。

第四，定性与定量相结合原则。绩效考核指标设定要逐渐完善，根据公司的总体战略目标，结合公司运营的实际情况，科学合理分配定性指标和定量指标。

第五，动态调整原则。公司发展不是一成不变的，会随着经济环境的变化而变化，公司的战略目标的关键影响因素也会随着变化。

4.2 绩效考核体系手段的优化

4.2.1 绩效考核指标的优化设计

绩效考核指标的设定是绩效考核体系搭建的重要环节，以员工的实际工作为基础而设定的绩效考核指标，才能深入指导员工工作，促使员工有效完成工作目标。公司员工绩效考核体系优化，首先依照 BSC 平衡计分卡，确定天润公司的发展战略，然后通过 SWOT 分析方法的应用，对公司进行全面分析，明确公司发展的目标市场，得出影响天润公司发展的关键因素，采用鱼骨分析法依据平衡计分卡的四个维度确定关键绩效指标，将公司的战略目标融合到员工的个人考核指标中，以提升公司战略目标实现的效率，获得公司与员工双赢的愿景。

第一，天润公司战略目标的分解

公司的总体战略目标是公司各项经营活动的工作指南，各项经营活动都是为了实现总体战略目标，需要公司全员的遵守并实施，经过公司管理层与公司智囊团成员的多次讨论，结合行业发展状况与公司的当前运营情况，对天润公司战略发展目标进行修正，以“服务西部，担当文旅工程行业的领头羊”作为公司的十年战略目标，采用鱼骨分析法依据平衡计分卡的四个维度对公司的十年战略目标

进行分解、对比确定关键因素，进而得到关键绩效指标，如图 4.1 所示：

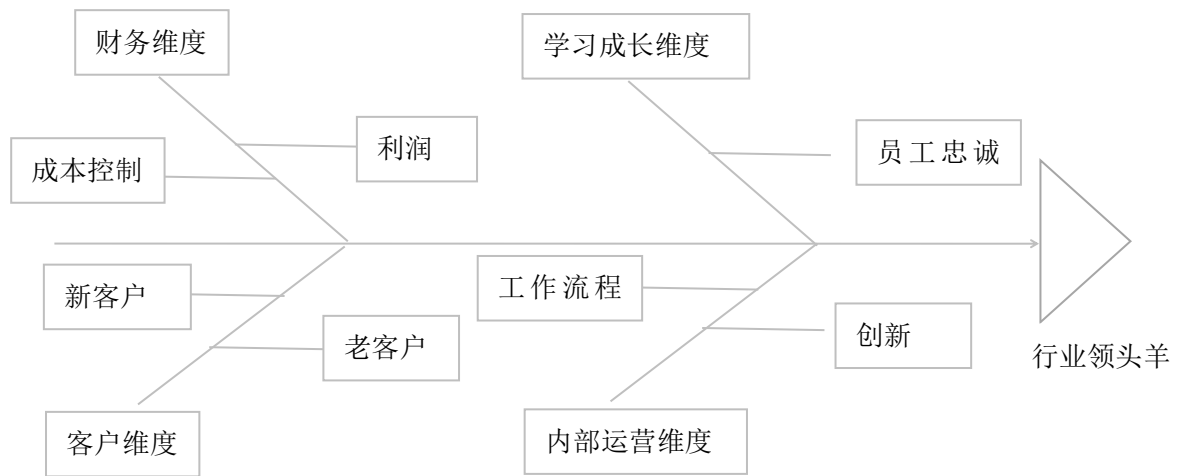


图 4.1 战略目标细化图

第二，管理层及员工关键绩效考核指标的设定

根据问卷调查及员工访谈的结果，结合天润公司的内部运营流程及岗位特点，就公司管理层和员工的工作绩效考核指标进行细化，具体如表 4.1、表 4.2 所示：

表 4.1 天润公司管理层 KPI 指标

指标维度	KPI 指标
财务维度	总成本与费用差异率
	应收账款周转率
	财务报表正确率
内部运营维度	部门工作完成率
	部门间工作协同率
	员工工作满意度
	制定季度工作计划
客户维度	老客户满意度
	新客户开发率
学习成长维度	培训完成率
	职称申报及获奖率

表 4.2 天润公司部门员工 KPI 指标

指标维度		KPI 指标
员工 KPI	财务维度	收入指标
		成本费用
		报表正确率
	内部运营维度	个人工作完成率
		同事间工作协同率 员工工作满意度 制定月度工作计划
客户维度	工作满意度 客户反馈率	
学习成长维度	技能提升率 职称申报及获奖率	

对比优化前后天润公司绩效考核体系,新的绩效考核体系新增了员工学习成长维度的考核,引导员工认识到对自己投资的必要性。新的绩效考核体系增加了督促员工自主学习、自我提升维度的考核,为员工的职业生涯规划奠定了硬实力基础。将员工的技术提升和职称申报及获奖率作为考核指标,将有效督促员工的个人发展,为天润公司的人才队伍建设贡献一定的力量。

4.2.2 指标权重的确定

天润公司通过直接判断法和三维确定法对绩效考核体系的各项绩效考核指标的权重进行优化设计,结合管理层的经验及专业素质、天润公司的经营现状进行认真思考、权衡,依据公司领导的指导意见,将每个指标都赋予最佳的权重值,发挥指标的最大效用。

通过“直接判断法”综合分析公司经营的各项绩效考核指标的可实现性、重要性与紧急性,优化更新各项绩效考核指标的权重,优化后的绩效考核指标的权重将更加科学、合理,切合天润公司经营发展的实际状况,使绩效考核发挥实际的促进企业发展的作用。

三维确定法最突出的特点是定性与定量的有序结合,也是应用比较广泛的一种权重的确定方法,能有力的补充直接判断法的不足。绩效考核指标权重的确定主要由各项绩效考核指标的可实现性、重要性与紧急性为出发点进行分析判断,计算出合理的指标权重系数。评委共计 5 人(公司智囊团),对平衡积分卡的四

个维度中的根据重要性的不同级别分别进行评分，具体过程如下表 4.3 所示：

表 4.3 KPI 指标判断表

序号	KPI 指标维度	重 要 程 度				
		非常重要 5 分	重要 4 分	不一定 3 分	不重要 2 分	非常不重要 1 分
1	财务维度					
2	内部运营维度					
3	客户维度					
4	学习成长维度					
总 分						

将平衡记分卡财务、内部运营、客户和学习成长四项 KPI 指标分别从重要性、紧急性、可实现性，采用“五点打分法”分别进行打分，如下表 4.4 所示：

表 4.4 KPI 指标得分汇总表

序号	KPI 指标维度	重要性	紧急性	可实现性
1	财务维度	5	4	3
2	内部运营维度	3	3	5
3	客户维度	3	2	5
4	学习成长维度	3	2	3

以上指标得分，通过分析指标的重要性、紧急性以及可实现性，将所得的分值一一相乘，得出各项 KPI 指标的综合得分分别为 60 分、45 分、30 分、18 分；

确定每个指标的综合分数在实际得到总分当中所占的比例，以 5 的倍数为标准进行微调各项指标的权重占比，如表 4.5 所示。

表 4.5 KPI 指标权重调整分配表

序号	KPI 指标维度			调整后权值
1	财务维度	60 分	39%	40%
2	内部运营维度	45 分	29%	30%
3	客户维度	30 分	19%	20%
4	学习成长维度	18 分	12%	10%

将上表通过科学的计算方法出平衡记分卡各维度的权重值,将优化后各个维度的权重结果与员工进行详细的沟通,形成对四个考核维度的绩效考核的初步权重系数,后经公司绩效考核体系搭建小组开会讨论后,确定的绩效考核指标在财务维度、内部运营维度、客户维度以及学习成长维度的权重调整为 40%、30%、20%、10%,经过调查论证发现优化后的权重分值能够取得广大职工的认可。

管理层的财务、内部运营、客户和学习成长四个维度 KPI 指标的权重确定如表 4.6 所示:

表 4.6 管理层 KPI 指标的权重系数

维度	KPI 指标	重要性	紧急性	可实现性	得分占比	权重基数	最终权重
财务 维度	总成本与费用差异率	4	3	3	32%	40%	13%
	应收账款周转率	3	4	4	42%	40%	17%
	财务报表正确率	5	2	3	26%	40%	10%
内部 运营 维度	部门工作完成率	5	2	4	28%	30%	8%
	部门间工作协同率	3	2	3	13%	30%	4%
	员工工作满意度	4	3	4	34%	30%	10%
	制定季度工作计划	4	3	3	25%	30%	8%
客户 维度	老客户满意度	5	4	5	56%	20%	11%
	新客户开发率	4	5	4	44%	20%	9%
学习 成长 维度	培训完成率	4	4	3	52%	10%	5%
	职称申报及获奖率	5	3	3	48%	10%	5%

天润公司员工财务、内部运营、客户和学习成长四个维度 KPI 指标的权重确定如表 4.7 所示:

表 4.7 部门员工 KPI 指标的权重系数

维度	KPI 指标	重要性	紧急性	可实现性	得分占比	权重基数	最终权重
财务 维度	收入指标	4	3	4	39%	40%	15%
	成本费用	4	3	3	29%	40%	12%
	报表正确率	5	2	4	32%	40%	13%

续表 4.7 部门员工 KPI 指标的权重系数

内部运营维度	个人工作完成率	5	2	4	32%	30%	10%
	同事间工作协同率	4	2	3	10%	30%	3%
	员工工作满意度	5	2	4	32%	30%	10%
	制定月度工作计划	4	4	4	26%	30%	7%
客户维度	工作满意度	5	4	4	57%	20%	11%
	客户反馈率	5	4	3	43%	20%	9%
学习成长维度	技能提升率	4	4	3	52%	10%	5%
	职称申报及获奖率	5	3	3	48%	10%	5%

通过表 4.6、表 4.7，从财务、内部运营、客户以及学习成长四个维度，对天润公司管理层绩效考核表、天润公司员工绩效考核表进行优化设计，如下表 4.8、表 4.9 所示：

表 4.8 天润公司管理层绩效考核表

部门及职务		姓 名：	考核周期：		
	指标维度	KPI 指标	权重	分值	评分
管理层 KPI	财务维度	总成本与费用差异率	13%	13	
		应收账款周转率	17%	17	
		财务报表正确率	10%	10	
	内部运营维度	部门工作完成率	8%	8	
		部门间工作协同率	4%	4	
		员工工作满意度	10%	10	
		制定季度工作计划	8%	8	
	客户维度	老客户满意度	11%	11	
		新客户开发率	9%	9	
	学习成长维度	培训完成率	5%	5	
		职称申报及获奖率	5%	5	
	绩效考核总分值：				

表 4.9 天润公司员工绩效考核表

部门及职务:		姓 名:	考核周期:			
员工 KPI	指标维度	KPI 指标	权重	分值	评分	
	财务维度	收入指标	15%	15		
		成本费用	12%	12		
		报表正确率	13%	13		
	内部运营维度	个人工作完成率	10%	10		
		同事间工作协同率	3%	3		
		员工工作满意度	10%	10		
		制定月度工作计划	7%	7		
	客户维度	工作满意度	11%	11		
		客户反馈率	9%	9		
	学习成长维度	技能提升率	5%	5		
		职称申报及获奖率	5%	5		
	绩效考核总分值:					

以上考核总得分对应四个绩效等级，90 分以上为优秀，80 分至 89 分之间是良好，70 至 79 分之间是合格，69 分及以下是不合格。例如对公司运营经理的绩效考核，按照表 4.8 对其各项工作的四个维度进行客观的评分，具体得分如下表 4.10 所示：

表 4.10 天润公司管理层绩效考核表

部门及职务: 运营经理		姓 名: 张三	考核周期: 2020. 10. 1-2020. 12. 31		
管理层 KPI	指标维度	KPI 指标	权重	分值	评分
	财务维度	总成本与费用差异率	13%	13	10
		应收账款周转率	17%	17	14
		财务报表正确率	10%	10	9.5
	内部运营维度	部门工作完成率	8%	8	7.5
		部门间工作协同率	4%	4	3.5
		员工工作满意度	10%	10	9
		制定季度工作计划	8%	8	8
	客户维度	老客户满意度	11%	11	10
		新客户开发率	9%	9	6

续表 4.10 天润公司管理层绩效考核表

学习成长维度	培训完成率	5%	5	5
	职称申报及获奖率	5%	5	0
绩效考核总分值：82.5 分				

由上表 4.10 可得出运营经理的季度绩效考核得分 82.5 分，对应的绩效等级为良好。

4.2.3 考核周期的确定

通过综合分析天润公司的运营发展现状，为确保天润公司绩效考核优化体系有效实施，绩效考核体系搭建小组在结合问卷调查结果的基础上，经会议讨论最终明确不同级别的员工分类考核的思路，以被考核的对象为划分的要点，应用不同的绩效考核周期，绩效考核周期的跨度往往与职位等级的高低成正相关：

(1) 部门员工：按月考核与按季度考核相结合的方式，绩效考核会在下一个一考核周期的 7 个工作日内召开，绩效考核成员必须参会。

(2) 部门经理及以上级别：按季度考核与年度考核相结合的方式，季度考核与年度考核均在下一考核周期 7 个工作日内召开。

4.2.4 绩效考核流程设计

通过问卷调查分析，结合公司现行绩效体系存在的绩效考核结果缺少反馈与沟通、绩效考核缺少申诉机制的问题，优化设计绩效考核体系考核流程如下：

第一步，明确 KPI 指标

公司的人事部门根据公司现阶段的发展状况，结合当下宏观政策环境，通过对关键绩效考核指标进行层层分解，最终明确各考核主体的 KPI 指标。

第二步，明确考核时间段

公司经营活动完成时间与财务核算周期往往存在错位，根据公司经营活动的特性，合理的确定绩效考核的起止时间点，严格遵循设定的考核指标时间点，对于提高员工工作积极性、促进公司总体目标的实现来说，是有显著成效的。

第三步，绩效考核的实施

绩效考核的实施是决定绩效考核成果的关键步骤，实施过程中，要想达到公

司预期的绩效考核目标,就要保证绩效考核过程中实施贯穿及时有效的沟通与反馈,动态了解员工的工作状态有利于实现公司的总体目标,同时也是绩效考核方案的推进实施的催化剂,有效降低绩效考核过程中主观情感等影响因素,让绩效考核方案的实施更加的透明公正,出现问题及时处理,防患于未然。

第四步,绩效考核结果反馈与应用

根据员工绩效考核的总得分,评定出相对应的四个绩效等级优秀、良好、合格、不合格,对于绩效考核得分等级为优秀的员工,结合考核各项指标的具体得分情况给予薪资增长、职务晋升自我提高培训的奖励;对于绩效考核得分等级为良好、合格的员工,分析其各项考核指标的具体得分情况给予岗位调整;对于对于绩效考核得分等级为不合格的员工,需要进行谈话,效果不佳的予以辞退。

第五步,绩效考核申诉

若员工对被告知的绩效考核结果存在疑问或不同观点,可以在拿到考核结果后的5个工作日内向公司绩效考核小组反映认为存在问题考核项目,逾期视为被考核者默认考核结果,公司绩效考核小组将不予受理。

员工申诉时,需要提交书面或者电子文档形式的申诉表,公司绩效考核小组在接到员工申诉后,对员工的整体绩效考核表与员工提交的申诉表进行比对,根据考核制度对员工提出的问题进行复查,然后将复查的结果当面告知申诉者。

第六步,动态调整绩效考核目标

考核负责部门对上个周期的绩效考核结果进行总结分析,根据下一考核周期工作的实际情况,对考核目标进行微调,以公司总体战略目标为引导,制定下一周期绩效考核指标。

4.3 绩效结果反馈及应用

4.3.1 绩效考核结果反馈

绩效考核工作结束后,公司绩效考核小组会及时在公司内网公布绩效考核的结果,对于员工不理解的绩效考核接结果,首先由员工所在部门的部门经理结合负责绩效考核结果的解释与面谈,若面谈效果不佳,可由绩效考核小组领导层、部门经理共同参与面谈。

面谈不仅能让员工感觉到公司的重视,而且也能通过面对面的交流,更加清晰的了解自己的优势与劣势,进而强化优势,改正劣势,更深刻的体现绩效考核的作用。

4.3.2 绩效考核结果应用

效考核结果的应用能够帮助员工清楚认识自身的优势与劣势,便于员工有目标有方向的调整现有的工作状态,同时,为员工薪资的增减变动、职务的晋升与下降等提供可靠的支撑依据。

(1) 薪资调整

公司根据考核结果对应的评分等级为依据,对被考核员工的薪酬级别进行调整,让员工真实的感受到绩效考核的作用,对考核的实施有一定的促进作用。对于绩效考核得分等级为优秀的员工,结合考核各项指标的具体得分情况给予薪资增长、职务晋升自我提高培训的奖励,全年优秀薪资上调一级,连续两年优秀年终奖按照 200%的比例发放;对于绩效考核得分等级为良好、合格的员工,分析其各项考核指标的具体得分情况薪资不做调整,年终奖保持原有水平;对于对于绩效考核得分等级为不合格的员工,取消年终奖,必要时予以辞退。

(2) 晋升调任

有效的绩效考核结果是员工职位晋降的数据支撑。对于绩效考核得分等级为优秀的员工,结合考核各项指标的具体得分情况给予职务晋升自我提高培训的奖励,全年优秀职务上调半级;对于绩效考核得分等级为良好、合格的员工,分析其各项考核指标的具体得分情况保持原有职位不变;对于对于绩效考核得分等级为不合格的员工,必要时予以辞退。将职位晋升与考核等级的融合使用,有利于保持公司人才队伍的稳定性,同时为员工展示了公平合理的晋升渠道,进而提升员工的工作积极性,位公司最初更大的贡献。

(3) 职业规划培训

通过外聘职业规划师,总结员工在考核中突出的特点,为其制定符合自己的职业规划,并安排相应的培训,以达提升员工个人素质和综合能力目的。设立管培生的岗位,对管理能力突出的的员工进行管理类培训,提高其管理能力,从基层做起的管理者更具说服力,更能激发整个部门的活力。绩效考核结果的有效利

用，可以有效激发员工参与绩效考核的主动性，有效促进绩效考核体系的实施。

（4）绩效体系改进

绩效体系不是固定不变的，它是一个有机的动态循环体，绩效改进是绩效考核体系应用的一个重要环节，是制定下一个绩效考核周期目标的关键环节。

绩效改进的方式多种多样，考核负责部门对上个周期的绩效考核结果进行总结分析，根据下一考核周期工作的实际情况，对考核目标进行微调，以公司总体战略目标为引导，制定下一周期绩效考核指标。

4.4 绩效申诉与处理

4.4.1 申诉流程

在绩效考核过程中，绩效考核结果不可能让每一个员工满意，有些员工可能会对自己的考核结果不甚满意，所以，天润公司在绩效考核结束后，设置了 5 天的申诉时间与空间，申诉，可以促进公司员工的和谐，促进公司和谐的发展，更好的理解自我的改进的方向，让绩效考核更加得到公司全员的认可。

如果员工对考核结果存在疑问，可以在拿到考核结果后的 5 个工作日内向公司绩效考核小组反映认为存在问题考核项目，等待绩效考核小组的经一部查证，逾期未申报将被视为被考核者默认考核结果，公司绩效考核小组将不予受理。

员工申诉时，需要提交书面或者电子文档形式的申诉表，公司绩效考核小组在接到员工申诉后，对员工的整体绩效考核表与员工提交的申诉表进行比对，根据考核制度对员工提出的问题进行复查，然后将复查的结果当面告知申诉者。

具体申诉流程如下图 4.2 所示：

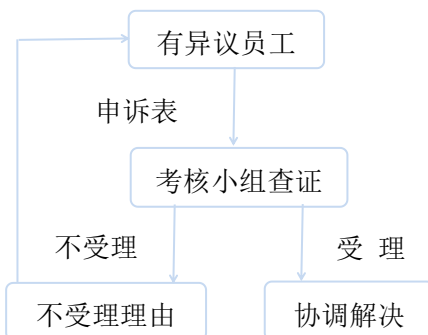


图 4.2 申诉流程图

5 天润公司绩效考核体系实施保障

5.1 组织保障

公司明确的组织结构，可以帮助员工全面掌握工作职责，了解岗位的工作要求。

天润公司的各个子公司经营地点的分布具有同省不同市和同市不同区的特点，在绩效管理方面各自为政、比较涣散不统一，部门和员工都不能完全明确工作任务目标，责任推卸现象时有发生。设置独立的绩效考核部门，设置专业的岗位，由专业人士对公司的绩效考核工作进行专业的确定、指导、实施，才能保障部门和员工有效的完成工作目标，没有专业的组织保障，绩效考核工作将很难达到预期的效果。

天润公司在总公司设置绩效考核总部门，个子公司设置绩效考核办事处，绩效考核工作由总部门直接负责，各办事处协助执行落实。绩效考核总部门分管领导由公司总经理兼任，并对考核小组内部分工加以明确，将考核小组的工作机制进行规范化、制度化。参与考核的考评人员对评分细则掌握情况，具体考核过程中的实施情况也应该由考核小组负责监督，对有关制度的执行情况进行了解把握，总结吸收经验教训，适时对各项制度进行改进优化。

5.2 制度保障

由天润公司绩效考核体系优化前后的对比得出，要提高绩效考核体系的实施效果，就必须设置完善绩效考核的相关制度，通过制度保障确保公司将绩效考核有效实施。缺少了制度保障，即使是再完善的考核方案也无法对公司的发展和员工的个人进步起帮助。

5.2.1 培训制度

绩效考核培训制度对于公司的发展非常重要，完善的培训制度是绩效考核体系的重要组成部分。天润公司要想在竞争中生存和发展，必须结合工作性质对员工进行有针对性的培训。

(1) 通过绩效考核培训，能够使员工认识到绩效考核的本质要求。

通过对问卷调查结果的分析，不难看出有效的绩效考核培训是提升员工工作满意度核心的一个因素。及时专业的绩效考核培训，能让员工充分了解参与绩效考核的公司效益与个人效益，优质的绩效考核不仅能促进企业的发展，也能为个人职业规划起到指导作用。

(3) 绩效考核培训可以帮助员工有效的发现问题解决问题。

定期开展绩效考核培训，能够拉近员工之间的距离，营造和谐的工作氛围。比如，对部门经理进行专业科学的绩效考核理论知识和优秀案例的培训与指导，可以促使他们懂得怎样才能更专业的区管理部门经营、引导员工发展，促进公司的管理迈向新的高度；对员工有关公司绩效考核体系的培训，能帮助他们明确工作任务与目标，让他们明白，提高工作效率不只是促进了公司的发展，同时也给自己争取了更好的职业发展规划，公司和员工是双赢的。

5.2.2 监督制度

为督促各部门管理人员严格遵循绩效考核原则，杜绝绩效考核过程中的徇私舞弊现象，确保绩效考核过程的公平、公正，体系的有效实施，天润公司设立绩效考核监督小组，全面负责天润公司的绩效考核保障工作。

考核监督小组本着依据明确、记载详实、公正评价的原则，展开绩效考核监督工作。考核监督小组由总经理任组长，各核心部门负责人为组员，设立绩效考核监督信箱，为公司员工民主监督提供合理的途径，有效避免暗箱操作的现象，对于员工反映的问题进行调查，如发现问题确实存在，应追究有关人员的责任，确保绩效考核达到预期的理想效果。

6 研究结论与研究展望

6.1 研究结论

本文通过对天润公司绩效考核体系现状的调查分析,分确定了天润公司现行绩效考核体系存在的问题与不足,利用科学的绩效考核相关理论与方法,逐一对应提出优化天润公司现行绩效考核体系的方案,得出以下几点结论:

第一、有效的绩效考核是民企突破发展瓶颈的催化剂。物质奖励是保障绩效管理有效的方式之一,然而精神层面的满足可以强化员工的成就感和对公司的认同感,进而从根本上减少公司的人才流失率;绩效考核的核心是以人为本,主要体现在一下几点:一是改进员工责任、促进员工自身的发展,二是绩效考核体系是员工薪资及人事变动的重要依据,三是通过对员工区间段绩效考核结果的分析,可以找出现行绩效管理工作中不足,方便动态调整,为公司的可持续发展提供保障。

第二,绩效考核专业化要求。通过对天润公司绩效考核体系优化方案的提出,总结得出,有效的绩效考核合体必须有专业的理论知识和科学合理的绩效考核方法为支撑,而且单一的考核方法很难结合公司实际给出符合企业发展状况的有效优化措施。本文通过目标管理法、平衡记分卡以及关键绩效指标法等绩效考核理论与方法结合使用,针对问卷调查得出的天润公司绩效考核体系存在的具体问题,对天润公司的从公司发展战略入手进行优化体系进行专业的设计,确定各项绩效考核指标及权重,确定合理的绩效考核频次,避免短期经济效益,注重天润公司的长期战略规划发展。

第三,保障措施的重要性。通过对天润公司绩效考核优化体系进行员工走访,得出,绩效考核实施的保障性措施是促进绩效考核能顺利落地实施的坚强后盾,能有效促进绩效考核的事前、事中、事后的监督,便于问题的发现与及时跟进解决,保障绩效考核的有效性。

6.2 研究展望

因作者本身的理论基础和实践经验有限,对天润公司绩效考核体系的优化研

究还存在很多不完善的地方，通过本次研究，对作者本身也是一个很好地鞭策，督促作者今后认真学习绩效考核的理论知识，总结绩效考核的工作经验，不断提高自身的综合能力。

同时，也希望能根据公司的战略规划方向，建立天润公司的企业文化，员工的工作行为和工作态度在很大程度上收到企业文化的影响，充满活力、积极向上的企业文化能提高员工的凝聚力与工作满意度，合理有效的激励机制是促进员工能力发挥的催化剂，更能促进公司“家”文化的逐步形成，体系最终体现在公司绩效考核目标的实现、公司战略目标的实现。

企业文化核心是不能口号化，它是公司软实力的体现，是保障绩效管理有效的基础，是将管理由机械化向人文化转变的精神保障，企业文化的发展和公司运营的发展是相辅相成的，相互促进，也会相互制约。

绩效考核是一个动态平衡系统，会伴随着社会经济发展形势、行业发展趋势的变化而变化，因此需要及时根据社会经济发展形势以及行业发展趋势的变化确定新的绩效考核的影响因素，及时修正完善公司绩效考核指标和内容，让绩效考核体系跟上社会、公司的发展步伐，才能有效的服务于公司，更好的促进公司的向前发展。

参考文献

- [1] Abbas Sabet, Hossein Yadollahi Khales, Saeed Razeghi, Mohammad Hossein Shakarizadeh Shirazi. Investigating the Organizational and Psychological Factors Affecting the Development and Improvement of Faculty Members' Job Performance[J]. Rāhburdhā-yi Mudīriyyat dar Nizām-i Salāmat, 2017, 2(3).
- [2] By (author) BPP Learning Media. ACCA Performance Management [M]. BPP Learning Media, 2019.
- [3] Gillian A. Maxwell, Sandra Watson. Line Manager Challenges in Human Resource Development[J]. International Journal of Hospitality & Tourism Administration. 2017 8(1):67-73.
- [4] Rusu, G. & S. Avasilca. Organizational context factors influencing employee Performance appraisal: a research framework, [J]. Procedia social and behavioral science, 2016, (221):57-65.
- [5] Kitty O. Locker. Business and Administrative Communication [M]. New York: Mc Graw Hill, 2005.
- [6] Manoja Rangani Pelawatta Hettiarachchi, P.N. Gamage. The effect of performance appraisal system on employee motivation in a software company in Sri Lanka. [J] 2019, 9(9):35-55.
- [7] Shaifali Garg. An Empirical Study on Relevance of 360 Degree Performance Evaluation Practice with Special Reference to Delhi-NCR Private Banking Sector. [J] 2018, 8(3):32-36.
- [8] Saad B.S. Ahmad, Fredrik Svalestuen, Bjørn Andersen. A Review of Performance Measurement for Successful Concurrent Construction [J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016.
- [9] Ziskin, I. Performance management: reconciling competing priorities [J]. People and Strategy, 2013, 36(2):24-25.
- [10] (英) 布莱恩·沃特林. 绩效评价手册(中译本) [M]. 北京: 经济管理出版社, 2002.
- [11] (美) 彼得·克鲁克. 人与绩效 [M]. 阎佳译. 北京: 机械工业出版社, 2019.

- [12] (美)达琳.M.范.提姆.绩效改进基础(第三版):人员、流程和组织的优化[M].易虹,姚苏阳.北京:中信出版社,2013.
- [13] (美)加里.德斯勒.人力资源管理[M].刘昕译.北京:中国人民大学出版社,2012.
- [14] (美)英格丽.格拉-洛佩兹,卡伦.希格斯.人力资源管理绩效伙伴:让战略落地[M].易虹译.北京电子工业出版社,2020.
- [15] (美)斯蒂芬.P.罗宾斯,玛丽.库尔特.管理学[M].李原,孙健敏,黄小勇译.北京:中国人民大学出版社,2012.
- [16] 白玉.大数据背景下电商公司BSC+KPI绩效考评体系的构建[J].经济观察,2018,(2):58-62.
- [17] 陈雅歌.非经济性激励研究现状述评[J].知识经济,2016,(22):12.
- [18] 陈忠庆.柔性管理在公司经济管理中的作用[J].财经界,2017,(2):51.
- [19] 陈梓祺.人力资源管理中沟通技巧的应用[J].知识经济,2015,(10):107.
- [20] 陈洁.公司人力资源管理全程实务操作第三版[M].北京:中国法制出版社,2018.
- [21] 单海洋.非上市公司股权激励一本通[M].北京:北京大学出版社,2019.
- [22] 单海洋.非上市公司股权激励实操手册[M].北京:中信出版社,2011.
- [23] 邓斌.中小房地产公司绩效管理体系研究[D].清华大学,2017.
- [24] 范晨燕.新时期公司员工绩效考核的优化方案分析[J].公司改革与管理,2019,(10):23.
- [25] 黄艳秋.绩效管理作用及绩效考核体系研究[J].中国科技投资,2013,(28):279.
- [26] 韩喜艳,刘伟.基于KPI方法的公私合营(PPP)项目绩效综合评价研究[J].建筑经济,2019,40(01):45-50.
- [27] 贺清君.绩效考核与薪酬激励整体解决方案第三版[M].北京:中国法制出版社,2018.
- [28] 李伟毅.企业员工绩效考核体系优化设计实证研究[J].科技经济导刊,2019,(021):234.
- [29] 李伟阳,罗仕文,吴伟炯.E-HRM对人力资源管理战略智能影响研究:一个文献综述[J].中国人力资源开发,2018,(5):83-96.
- [30] 毛寒松,郎茂涛.基于目标达成的企业技能员工绩效考核体系构建与实施[J].经营与管理,2021,(06):10.

- [31] 裴雪姣. 绩效管理作用及绩效考核体系研究[J]. 商场现代化, 2015, (4):70.
- [32] 苏春雨. 基于 KPI 的公司绩效考核体系优化研究[J]. 商场现代化, 2018, (09):42.
- [33] 彭剑锋, 包政. 现在公司管理制度、程序、方法范例全集[M]. 北京:中国人民大学出版
- [34] 汪发现. 我国绩效管理现状机器提升策略[J]. 公司改革与管理, 2016, (3):69.
- [35] 王艳. 非财务指标在公司业绩评价体系中的运用—兼评卡普兰和诺顿的平衡记分测评法[J]. 贵州财经学院学报, 2003, (01):4.
- [36] 肖江文. 中小公司对我国经济影响研究[J]. 时代经贸, 2012, (16):1.
- [37] 叶宏球, 李佳楠. 公司员工绩效考核体系的研究[J]. 市场论坛, 2012, (01):36-37.
- [38] 赵强. 绩效管理作用及绩效考核体系研究[J]. 科研, 2016, (10):00142.
- [39] 杨子, 李歆. 基于 OKR 方法的绩效考核模式优化研究—以宁夏电科院为例[J]. 企业改革与管理, 2021, (12):62-63.
- [40] 张继辰. 华为的绩效管理[M]. 深圳:海天出版社, 2016.
- [41] 张小秋. 绩效考核在公司人力资源管理中的作用[J]. 经营管理者, 2015, (9):179.

附录一：

天润公司绩效考核调查问卷

您好：

首先，感谢您参与本次问卷调查，公司为深入了解绩效考核体系的现状，为优化公司的绩效考核体系提供数据支撑，由公司领导指导展开本次问卷调查。问卷调查采用匿名的方式，您真实客观的选择可以有效帮助我们查找公司绩效考核存在的问题，以期为公司完善绩效考核提供参考。感谢您的参与，谢谢！

调查内容如下：

一、基本信息

- 1、您的性别？（单选）（ ）
A、男 B、女
- 3、您的年龄？（单选）（ ）
A、30岁及以下 B、30-50岁 C、50岁及以上
- 2、您的学历？（单选）（ ）
A、大专及以下 B、本科及以上
- 4、您工作的年限？（单选）（ ）
A、一年以下 B、一年以上三年以下 C、三年及以上
- 5、您所在的部门？（单选）（ ）
A、行政部 B、财务部 C、项目部
- 6、您的职务是？（单选）（ ）
A、一般职员 B、部门副经理 C、部门经理 D、部门经理以上
- 7、您是全职还是兼职？（单选）（ ）
A、全职 B、专职 C、兼职

二、绩效考核目标与原则方面

- 8、您对贵公司战略目标的了解程度是？（单选）（ ）
A、了解 B、大概了解 C、完全不了解
- 9、您是否明确自己的绩效考核目标？（单选）（ ）
A、明确 B、略知一二 C、不明确
- 10、您是否参与员工绩效考核目标的确定过程？（单选）（ ）
A、参加过 B、从未参加

11、您是否明确公司绩效考核的原则？（单选）（ ）

- A、明确 B、略知一二 C、不明确

12、您认为公司的绩效考核应遵循什么样的原则？（多选）（ ）

- A、公平公正原则 B、双向沟通原则 C、定性与定量原则 D、动态调整原则

三、绩效考核指标方面

11、您认为绩效考核应包括哪些基本指标？（多选）（ ）

- A、个人工作完成情况
B、部门工作完成情况
C、公司日常规章制度
D、工作态度
E、专业技能的提升
F、其他_____

12、您认为公司目前的绩效考核指标设置全面吗？

- A、全面
B、不全面，需补充_____

13、您认为公司现有绩效考核指标的设定与公司战略目标的实现有相关性吗？（单选）（ ）

- A、关系非常密切 B、关系比较密切
C、关系密切程度一般 D、关系不密切

14、据您了解，公司实行绩效考核的目的是什么？（多选）（ ）

- A、检查员工工作完成情况
B、奖罚依据
C、发现并培养员工的综合能力，辅助员工进行职业生涯规划
D、实现公司战略目标
E、其他_____

15、您认为绩效考核指标权重的设置是否符合岗位要求？（单选）（ ）

- A、很符合 B、比较符合
C、不太符合 D、很不符合，重要考核指标权重应提高

四、绩效考核周期方面

16、您认为绩效考核周期多久进行一次为宜？（可多选，注明原因）（ ）

- A、一个月 B、三个月

- C、六个月
- D、十二个月
- E、根据具体项目的完成周期确定
- F、其他_____

17、您认为绩效考核方式应怎样设置比较合理？（单选）（ ）

- A、仅采用月度绩效考核
- B、采用月度绩效考核与年度绩效考核
- C、根据单独项目进行考核，不受固定周期限制
- D、其他_____

18、（第 8 题选 B 作答）您认为年度绩效考核应怎样确定？（单选）（ ）

- A、将月度绩效考核成绩加权平均作为年度绩效考核结果
- B、沿用年终 12 月份的绩效考核成绩
- C、采用新的标准对年度工作进行考核计算
- D、其他_____

五、绩效考核流程方面

19、您了解公司的绩效考核流程吗？（单选）（ ）

- A、非常了解
- B、略知一二
- C、不了解

20、您认为公司现行的绩效考核流程是否完善，哪个环节需要补充加强？（多选）（ ）

- A、绩效沟通与疏导（上下级之间信息沟通的流畅与结果，下级的主动性与参与性）
- B、绩效考核结果与反馈（加强绩效辅导与培训，降低员工对绩效考核的理解的误区）
- C、绩效考核申诉流程的执行
- D、奖惩（对于突出贡献者，应予以额外奖励）
- E、其他_____

21、您是否参加过公司组织的绩效考核体系培训？（单选）（ ）

- A、每次都参加
- B、偶尔参加
- C、没有参加过

22、在绩效考核中，管理者是否及时反馈绩效考核的结果？（单选）（ ）

- A、很及时
- B、及时
- C、一般
- D、不及时

23、您希望上级给您提供哪些方面的绩效反馈？（多选）（ ）

- A、工作中的优势与劣势
- B、工作绩效的差距与改进措施
- C、完成绩效所需要的资源及能力

- D、下一个考核周期的绩效目标
- E、其他_____
- 24、您对公司当前的绩效考核反馈结果是否满意？（单选）（ ）
- A、非常满意 B、比较满意 C、一般
- D、比较不满意 E、非常不满意
- 25、公司绩效考核目前的实施情况（单选）（ ）
- （A）执行严谨、规范 （B）较为规范 （C）执行不是很到位 （D）不清楚
- （E）绩效考核像“面子工程”，考核制度贯彻执行难
- 26、请您对当前公司绩效考核工作提出意见和建议：_____

后 记

三年的 MBA 研究生求学生涯即将结束，回想过去三年的学习与生活，心中无限感激。

通过对论文进行完善和修改，本论文终于得以完稿。在即将答辩之际，我谨向给予我论文帮助的人们表示由衷的感谢。

首先，本次论文的撰写离不开教授细心指导，经过老师一次又一次的指导与修改，我的思路也逐渐成熟、思维逐步开阔，感谢教授帮助我完成论文的写作，谢谢您，老师！

其次，我要感谢天润公司的各位领导和同事，允许、协助我顺利完成问卷调查，为论文的撰写提供有力的依据。

最后，感谢三年来，家人的支持与理解、鼓励与帮助，他们一字一句一言一行我都会铭记在心，感恩在心。