

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 XA 烟草公司绩效管理体系优化研究

研究生姓名: 张一清

指导教师姓名、职称: 马钦援 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业管理

提交日期: 2022 年 3 月 18 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：张一清 签字日期：2022 年 6 月 16 日

导师签名：马钦援 签字日期：2022 年 6 月 16 日

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，同意（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：张一清 签字日期：2022 年 6 月 16 日

导师签名：马钦援 签字日期：2022 年 6 月 16 日

Study on optimization of performance Management System of XA Tobacco Company

Candidate : Yiqing Zhang

Supervisor: Qinyuan Ma

摘 要

随着全球控烟政策趋严，新型烟草兴起传统卷烟销量下滑，行业面临大调整大变革。在此背景下如何前瞻性布局绩效管理制度设计，根据烟草企业当下现状及发展战略目标，选择与之匹配的绩效管理工具进而构建绩效管理系统，以应对即将到来的行业转型，成为了烟草企业管理者面临的一大难题。

本文以 XA 烟草公司为研究对象，深入分析其绩效管理体制。根据相关绩效管理理论及前期访谈了解企业实况，进行问卷设计，分析企业现有绩效管理体系缺陷，研究问题产生原因，灵活运用平衡计分卡法和关键绩效考核指标法，将二者有机结合对 XA 烟草公司传统绩效管理体系进行优化改进，以期对转型期烟草企业绩效管理优化有所助益。

关键词： 绩效管理 KPI 绩效方案设计

Abstract

With the tightening of global tobacco control policies, sales of traditional cigarettes are expected to decline; In addition, the rise of new tobacco. Under the background of this change outside eve, how forward-looking layout design performance management system, according to the present situation and the future of the enterprise development goals, choose management tools to set up system, to cope with the upcoming industry transformation face a big problem.

This paper takes system of XA Tobacco Company as research object, firstly analyzes the current situation of the company's performance management through management system lacks a clear positioning of the purpose of performance management; Backward concept of performance management; Imperfect results and other XA Tobacco Company, and resets the objectives and principles of the system. Into the key performance appraisal indicators and their weights at the department level, and then decomposed into the key performance appraisal indicators and their weights at the post level.

Keywords: Performance management; KPI; Performance scheme design

目 录

- 1 绪论**.....1
 - 1.1 研究背景与意义.....1
 - 1.1.1 研究背景.....1
 - 1.1.2 研究意义.....4
 - 1.2 国内外研究综述.....5
 - 1.2.1 国外研究综述.....5
 - 1.2.2 国内研究综述.....7
 - 1.2.3 研究述评.....9
 - 1.3 研究内容与方法.....10
 - 1.3.1 研究内容.....10
 - 1.3.2 研究方法.....10
 - 1.4 论文框架.....12
- 2 绩效管理相关理论**.....13
 - 2.1 相关概念的界定.....13
 - 2.1.1 绩效的含义及其性质.....13
 - 2.1.2 绩效考核及绩效管理.....14
 - 2.2 绩效管理的流程.....16
 - 2.3 绩效管理的方法.....18
 - 2.4 绩效管理的理论基础.....22
- 3 XA 烟草公司绩效管理现状及问题分析**.....26
 - 3.1 XA 烟草公司概况.....26
 - 3.2 XA 烟草公司绩效管理现状.....27
 - 3.3 XA 烟草公司绩效管理存在主要问题.....29
 - 3.3.1 绩效管理理念落后.....30
 - 3.3.2 绩效管理流程不明晰.....31

- 3.3.3 绩效计划过程缺乏有效沟通.....31
- 3.3.4 绩效考核重结果轻过程.....32
- 3.3.5 绩效反馈体现不完善.....32
- 3.4 绩效管理问题产生原因分析.....33
- 4 XA 烟草公司绩效管理体系优化设计.....35**
 - 4.1 绩效管理体系优化的指导思想.....35
 - 4.2 绩效管理体系优化的目标.....35
 - 4.3 绩效管理体系优化的原则.....36
 - 4.4 XA 烟草公司 KPI 的选择及权重的确定.....38
 - 4.4.1 企业层面 KPI 及其权重确定.....38
 - 4.4.2 部门层面 KPI 及其权重确定.....40
 - 4.4.3 岗位层面 KPI 及其权重确定.....42
 - 4.5 新绩效管理体系实施.....43
 - 4.5.1 绩效计划的制定.....44
 - 4.5.2 绩效实施.....45
 - 4.5.3 绩效考核.....45
 - 4.5.4 绩效反馈与面谈.....48
 - 4.5.5 绩效结果与应用.....49
 - 4.6 新旧绩效考核体系对比.....50
- 5 实施 XA 烟草公司绩效管理体系优化的保障措施.....52**
 - 5.1 组织保障.....52
 - 5.2 制度保障.....52
 - 5.3 人员保障.....53
 - 5.4 文化保障.....54
- 6 研究结论及有待进一步研究的问题.....57**
 - 6.1 研究结论.....57
 - 6.2 有待进一步研究的问题.....58

参考文献	59
附录	62
后记	66

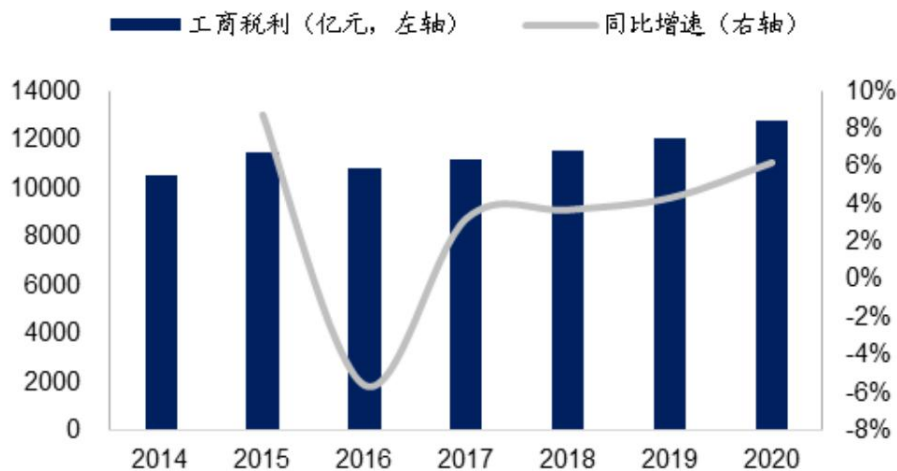
1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

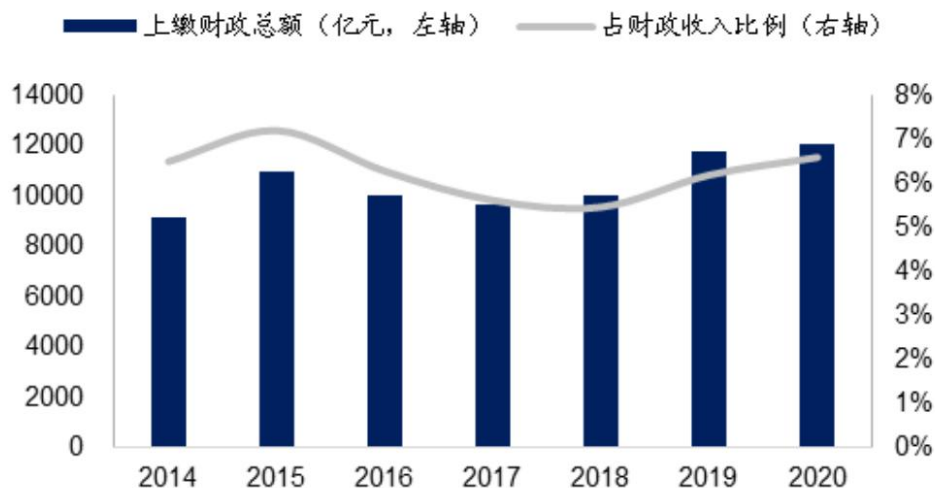
(1) 烟草行业收益与危害双面性

烟草行业作为一个特殊行业，一方面，由于该行业面向广泛的消费市场，加之在我国人口基数庞大，加之我国人口的自然增长，建国以来烟草行业长期保持稳定增长态势，且其财政重要性突出。据国家统计局相关统计数据显示，2020 年烟草行业实现工商利税人民币 1.28 万亿元，同比增 6.2%；上缴财政人民币 1.20 万亿元，同比增 2.3%，利税及上缴财政均创历史新高。同时该行业上缴财政总额占国家全年财政收入的比重从 2018 年的 5.45% 增至 2020 年的 6.58%，因此该行业在我国的财政重要性较为突出。



资料来源：国家统计局，中国烟草官网，海通证券研究所

图1.1 烟草行业工商利税屡创新高



资料来源：国家统计局，中国烟草官网，海通证券研究所

图1.2 烟草行业上缴财政总额占比提升

另一方面，现代临床医学已充分证明了吸烟对人体的伤害性。在我国，为提升人民群众对烟草危害认知水平，引导社会大众的自觉控烟意识，国家卫生健康委牵头组织社会控烟、慢性呼吸系统疾病、恶性肿瘤等领域的权威专家组成专委会，自2013年起已经连续八年权威发布《中国吸烟危害健康报告》。报告逐年更新吸烟及二手烟暴露的流行情况，收集相关危害健康的实证数据向全社会发布。可以肯定主动吸烟与吸入二手烟与呼吸系统疾病、心脑血管疾病、恶性肿瘤疾病、糖尿病这四大现代社会慢性病的关系密切。我国这一公益举措也充分符合全世界范围内的控烟潮流。

因此在对烟草行业研究伊始，需要对于该行业的收益危害双面性问题进行充分认识。辩证的看待烟草行业发展问题，本研究仅以该行业中的一个企业作为一个现实案例分析其绩效管理问题。

(2) 烟草行业现状及发展方向

对于中国烟草行业发展，伴随加入WTO的历史进程，其面临着市场竞争、体制变革以及全球性严格控烟潮流等复杂的重压格局。当下更为现实的压力源自产品转型压力。目前传统卷烟销量呈现缓慢下滑趋势，据前瞻产业研究院研究显示，2016年至2020年四年间，全球卷烟销量（不含中国）从6326万箱减至5900万箱GAGR为-1.73%，下降趋势明显；另据国家统计局数据显示，同期我国卷烟销量从4701万箱增长为4735万箱，GAGR为0.18%，按照趋势发展国家政策转向明确，世界控烟潮流未来必将影响我国传统卷烟业。同时近年来的又一潮流是新型烟草市场规模增长显著，海外烟草头部企业加速开发新型烟草市场，这进一步加剧了对于传统卷烟的替代效应：其中非墨国际作为世界

第一大烟草公司，2020 年新型烟草业务已占其收入 23.8%，且规划未来 10-15 年退出卷烟市场；英美烟草规划 2025 年新型烟草收入达 50 亿英镑；日本烟草成立全球新型烟草研发中心，进入 27 国形成销售；帝国烟草规划 2030 年新型烟草品类收入占比达 20% 以上。针对控烟及减害新型烟草改革方向，目前从世界范围内看在该赛道，公认具有较好市场前景及成长性的产品是，HNB(Heat Not Burning)加热不燃烧产品，其通过加热特殊加工的烟弹取代传统卷烟的直接燃烧，可充分降低烟草在高温燃烧过程中裂解产生的有害成分，使得主流烟气有害化学成分释放保持在低水平，从而起到减害作用。因此 HNB 制品也被称做新型卷烟或低温卷烟，是传统烟草行业减害化的产业升级方向。



资料来源：上海新型烟草制品研究院官网，海通证券研究所

图 1.3 HNB 属于新型烟草产品

目前国内 HNB 产品政策尚未放开，但由于其减害属性必然成为传统烟草的继承替代品。目前各地中烟公司已加速布局该赛道，推出多款 HNB 产品且在海外试销。四川中烟推出“宽窄·功夫”产品已在韩国上市，其烟蛋“宽窄”于 2021 年试销欧洲市场；云南中烟及其子公司推出“MC 品牌”于 2018 年打入韩国销售；2018 年广东中烟“MU+”产品进入老挝市场等等。

XA 市烟草公司作为一家地方烟草企业，在此行业大变革前夜背景下，如何前瞻性布局绩效管理制度设计，如何依据企业现阶段的发展现状而订立新形势下的发展目标；去配置科学而高效的绩效管理工具，去塑造适合自身发展的绩效管理体系，以应对即将到来的行业转型，以便在政策落地发令枪响之时抢占市场。

(3) 烟草行业企业绩效管理问题

具体到烟草行业绩效管理问题,我国现有的烟草经营管理体制依然存在着计划经济的僵化特点,经营主体的市场意识淡薄这直接导致绩效管理体系、员工激励系统市场化水平低下,这样的绩效系统下对员工完成的更多表现出主观性甚至随机性,无法与员工真实的工作水平及绩效塑造能力契合对接,这样绩效系统严重挫伤了烟草员工的工作积极性和工作创造力。这是我国目前烟草企业存在的持续某些绩效管理共性。

聚焦本研究中的案例企业——XA 市烟草公司。作为一家老牌烟草企业,成立于 1989 年,属于中烟旗下较早的一批骨干企业,有着斐然的营业史。就绩效管理方面虽然曾探索出一套适合自身特点的实用型考评办法,适应了改革开放后市场经济的变化,但在当下的时代变革、烟草制度革新背景下,已与现代企业管理模式格格不入,如若延续必然导致低效。绩效制度的落后甚至会影响企业彻底错失战略机遇期,丧失未来的市场份额,最终导致企业没落。因此对现有绩效管理体系进行变革调整势在必行,对 XA 市烟草公司发展存在意义。

1.1.2 研究意义

绩效自从管理学学科地位确立以来一直是重点讨论的研究领域,一个现代企业若希望在如今高烈度竞争环境下取得优势地位则必然要持续关注企业绩效问题,它直接影响着企业的激励效果和运营效率。本文以 XA 烟草公司为研究对象,深入分析其绩效管理体系。根据相关绩效管理理论及前期访谈了解企业实况,进行问卷设计,分析企业现有绩效管理体系缺陷,研究问题产生原因,对研究对象绩效管理制度和体系进行重塑,其意义在于:

(1) 以实际调研问卷为基础,在对数据深度分析的前提下,针对研究对象现行绩效管理制度中的缺陷与不足进行优化,建立现代绩效考核体系,用以充分激发组织中个体的工作积极性,达到为企业创造更多价值的目的。

(2) 企业的成长,公司战略目标的达成一定程度上与领导者的综合素质特别是管理水平关系密切。通过新绩效管理体系的设计与搭建工作,可以以点带面提高 XA 市烟草公司管理层的科学管理意识与能力。在全公司范围内塑造良好的绩效管理氛围:作为管理者,能把自身管理员工的绩效发展认定为自身的管理职责与目标的一部分,根据员工特点进行绩效分解以及绩效实施全程监控,在管理实践过程中有意识的加强与员工的有效沟通,关注员工能力提升过程;作为员工,能把绩效实现理念融入最普通是实际工作

中，把为公司创造价值与为自己创造价值结合，同时积极争取自身利益，对完善公司绩效制度谏言献策。

(3)绩效管理是现代公司治理理论的重要组成，一直以都是学界深入研究与探索的重要领域。本研究聚焦到烟草行业这一特殊行业，观察到行业所处的特殊激变期，认为对其绩效制度变革的关注兼具着一定前瞻性与现实意义。具体到 XA 市烟草这一更具体的经营实体进行观察剖析，对其绩效管理系统优化进行深入探讨，帮助企业拟定当下可行的优化法案具有很强的实践意义。由于本人工作便利对于该企业的观察和后续跟踪研究具有便利性可以维持持续跟踪研究，能够补充在特殊行业绩效管理实践的研究经验。

1.2 国内外研究综述

1.2.1 国外研究综述

(1)绩效管理思想回溯

绩效管理 (Performance management)，对该问题研究始于 20 世纪中后叶，西方资本主义国家为了寻找、探究对政府的有效治理之法，对政府文官制度进行的一系列优化探讨，在此过程中开始研究绩效管理问题。第一个主要探讨的问题是绩效评估问题，而对于绩效评估的探讨始于对绩效评估方法局限性的认识过程，对评估问题的展开构建起绩效管理理论体系。

Spangenberg (1992) 是公认的绩效评估的奠基者之一，他认为传统绩效评估忽略了组织背景因素对于评估效果的影响，将更多的现实因素考虑进去可以使得理论的现实实用性更加充分，对于组织的文化、战略、目标、管理者素质问题的考量使得绩效评估结果更加贴合现实，这促进了绩效评估理论的向前发展。

Pamenter (1993) 对于传统绩效评估形式化问题进行了反思，他指出企业在实际绩效评估过程中往往流于形式化、主观化没有真正重视员工绩效评估问题。

(2)绩效与绩效管理针对性研究

Nickols (1994) 促进了现代绩效管理理论形成，他指出了绩效评估转向绩效管理的几大原则：一是管理者与员工共同认可（真实意义表达基础上的，非形式上的）绩效管理目标；二是绩效评估指标必须清晰且具备可操作性；三是绩效目标应该具有可调整性具备对于市场变化的灵活响应能力；四是员工与管理层在绩效管理问题上的关系应该是一种师徒关系，管理层应该能指导员工而不仅仅是监督者，即互动反馈机制建立。

Bateman (1994) 从组织行为角度理解绩效管理问题, 他提出绩效管理是通过组织目标的拟定, 战略及组织架构的构建等组织活动来实现的, 不是基于员工层面思考绩效而是自上而下考虑绩效问题。

Bates & Holton (1998) 从多学科视角分析绩效问题赋予绩效更广泛的学科内涵, 指出社会学范畴的绩效是一种责任关系, 是社会契约下社会分工对于个体的责任; 经济学范畴的绩效等同于雇主与雇员之间的对等承诺, 是一种交换关系; 再到管理学角度看是组织期望值, 进而从多学科视角层层深入看待绩效问题, 对绩效概念有了更深刻的认识。

(3) 绩效管理系统性研究范式

Ainsworth & Smith (1989) 认为绩效系统应该是一整套完整的员工管理系统, 包含一整套完整的流程集合, 从给员工制定绩效目标到实现绩效目标的一整套计划、预估、客观记录主观评价的系统集成, 最后绩效系统应该设置有效的反馈修复机制, 在运行中自我学习迭代更新。

Costello (1994) 深化对绩效系统的认识, 指出绩效管理是组织和员工管理的综合系统, 其服务于公司整体的组织及运营活动, 他指出了绩效管理的核心工作应该是如何激发员工的积极性, 应该具有发掘员工潜力提升员工能力的作用, 让员工同管理层间形成一种良性反馈循环。

Williams (2000) 对绩效系统的运行过程进行了细致的分析, 他将绩效组织分成四个阶段: 一是设计计划阶段, 明确绩效目标与评判标准; 二是监管与支持, 是绩效实施过程, 排除出现问题去除实施的阻力, 此处需要发挥管理层沟通协调组织能力; 三是检视评估阶段, 对绩效成果做总结分析; 四是兑现承诺、总结阶段, 兑现绩效承诺回溯管理和绩效实施过程指导后续工作。

(4) 绩效评价工具研究

Flanagan & Baras 于 20 世纪 50 年代在总结管理实践的基础上开创了 CIM(Critical Incident Method) 关键事件法, 该方法首先要分析出一项管理活动中可能影响该活动成败的关键性要素, 明确与该要素连接的事件。将能反映绩效差异的同时可查可测的行为进行表达描述分级评定。在实际操作中员工的直接管理者负责记录员工日常表现的关键性事件, 实现对于不同事件进行评分, 类似 T 型账户, 左侧为正分数代表做的好的正确的行为得分, 右侧是负分数代表做的不好错的关键因素事件, 对这些行为累计记录分时段评价考核获得员工一个时段的总分数, 再结合主观判断因素从而形成员工评价。关

Druck 也于 20 世纪 50 年代提出了 MBO (Management by Objective) 目标管理这一绩效管理工具。MBO 俗称责任制, 即通过总目标到分目标的层层分解, 指导将目标责任传递到最基层员工。其特点是以人为中心, 以结果为导向。德鲁克指出“企业的使命和任务, 必须转化为目标”。目标管理提出后在美国风靡一时, 它充分调动了企业的积极性、主动性和人的创造性, 将个人利益与组织利益有效的结合在一起形成合力, 因此极大激励员工和管理层为实现目标而不断努力。

Kaplan & Norton 在 20 世纪末完善了 BSC (Balanced Score Card) 平衡计分卡这一重要绩效管理工具。该工具基于企业的战略目标而展开, 以期在财务、客户、内控运营、学习创新四个维度上平衡分解落实企业战略目标。将核心目标分解为可操作、可量化的目标值后辅以图、卡、表工具设计完成执行。平衡计分卡工具因其易用性, 可同时满足定性定量分析, 易于集中管理等优点时至今日依然成为现代绩效管理的重要工具被广泛应用。

1.2.2 国内研究综述

(1) 绩效管理的多角度分类描述研究

仲理峰和时勤 (2012) 认为绩效管理是个动态循环周而复始的过程。由绩效的计划开始, 其后是绩效监测再到绩效数分析最后形成绩效兑现的完整循环过程。

吴忠、郭蕾等 (2001) 将模糊综合评判方法引入流程绩效评价当中, 以确立量化评价体系, 可更加有效的考虑模糊性指标的影响, 建立更加健全的绩效流程评价方法, 为企业提供量化决策方法。

盛运华, 赵宏中 (2002) 在对绩效管理作用解考核体系的研究中通过中国实践经验数据研究指出, 绩效管理是管理层与基层员工协商评价的动态交互过程, 是一个突出过程管理的活动。涉及参与主体间的持续沟通问题, 绩效过程管理问题, 合理的薪酬管理等多个阶段性问题。探讨了什么才是行之有效的绩效管理这一核心问题。

徐晴、杨跃锋 (2013) 充分考察了企业职能部门绩效量化应用与模式设计问题。他们认为量化绩效问题应始于对企业战略的充分理解, 从而才能对关键绩效指标做到有效提取。进而分析各部门职能, 拟定出有效绩效标准部门 KPI。

柳丽华、徐向艺 (2006) 是国内较早关注到知识型员工绩效管理问题的研究者, 他们指出在知识经济时代对于知识型员工企业要给予重点关注, 而传统绩效观很难对这些精英人才给予充分激励。研究全面分析了知识型员工的绩效构成因素, 认为知识型员工

的绩效水平是其个人特征与工作环境交互作用的结果,因此对于知识型员工绩效管理要更加清晰精确区分对待。

张正堂(2006)通过实证研究方法讨论了人力资源管理的中介效应问题,研究发现设置的七项 HRM 指标对企业绩效没有显著性影响。该研究为 HRM 研究与绩效管理效果关系讨论打开了思路。

李桂英(2011)讨论了我国实践中有效实施绩效管理的方向,提出以目标为导向在绩效管理中的重要性,需要充分把以工作和以人为中心的两种管理理念充分调和好

刘鹤(2013)在其主旨为目标为导向的绩效管理问题研究中指出企业的核心目标应该是战略,建议以平衡计分卡为主线去建构忠实于企业战略的绩效管理体系。

(2) 绩效管理评价模型研究

360 度测评法

吴晓红、陈琳琳(2014)在其对于 360 度测评方法关键问题的分析研究中指出这是一种绝佳的经营反思工具,可以更客观的评级被测者整体能力表现;同时指出该方法对于绩效考核的反馈具有双向性具有客观公正特点可以有效弥补线性经理考核机制的不足同时润滑团队关系。左正旺(2015)充分结合中国企业实践指出文化因素对 360 度测评法的影响,强调社会文化及政治因素对理论的软约束力问题,强调运用理论要充分结合文化背景。夏云(2011)认为 360 度绩效考核的主要特点是对传统的管理层主观评价为主的绩效考核体系的一次彻底革新,该方法更加客观公正,基于对组织成员进行全方位的考核为基础,体现了以人文本的管理理念。

关键绩效指标考核法(KPI)

顾英伟、李娟(2007)从 KPI 的意义、设计原则以及 KPI 体系的建立与设计时存在的问题等方面对 KPI 体系进行了系统研究。吴志明(2010)以中国管理实践为基础,长期跟踪研究了典型企业的 KPI 实践,确定 SMART 原则下的产品 KPI 模式,为中国企业解决量化管理问题提供了新思路。佟丽杰(2019)以集团化企业为应用场景,指出了 KPI 对于整合企业资源突出战略目标的实施以及提升运营效率具有关键性作用,KPI 的实际应用效果主要在于提升效率问题上。温素彬、郭昱兵(2020)结合具体典型企业的管理实践,运用鱼骨图法,通过对战略目标层层分解,发掘出企业战略落地的关键因素,进而精确识别出价值创造活动中起决定性作用的关键绩效指标,构建企业的 KPI 指标体系,以确保战略目标的最终实现,该研究认为在当下管理实践中 KPI 仍是重要且有限的绩效管理工具。

平衡计分卡法(BSC)

王化成、刘俊勇等（2004）在回溯绩效工具演化过程后将绩效评价划分为，财务、价值、平衡三种模式，通过详细的对比对于平衡计分法给予了较高的评价，并结合中国企业自身特点，综合考虑战略目标、组织结构、全面预算管理和激励机制问题，最终认为应该选择以平衡计分法为代表的平衡模式开展绩效管理。邱伟年等（2008）对主流绩效评价工具进行了详尽的介绍和对比分析，研究中也详细介绍了平衡积分卡的历史沿革及优缺点，分析了企业在选择模式时需要考量的因素。刘俊勇等（2011）进行了战略地图与平衡计分卡结合应用试验。研究者以战略地图描述业务单元战略，进而去分析实验对象在评价业务单元业绩时的指标选择情况。试验发现，拥有战略信息的实验对象更加依赖个性指标无战略信息的试验对象更加依赖共性指标，该研究很好印证了平衡计分卡能有效地将企业战略与业绩评价相结。刘运国、陈国菲（2007）认为 BSC 与 EVA 是两种互补性很强的绩效管理工具，研究者运用层次分析法构建了基于 BSC 与 EVA 相结合的绩效评价指标体系，应用于代表企业制度设计中并对新旧指标体系考核结果进行了比较分析，为现代企业绩效评价改进提供了新路径。陈建军（2007）在知识管理绩效评价研究中，将平衡计分卡用于知识管理系统的评价，基于 COBIT 这一国际上通用的信息系统审计标准，通过设置四种平衡指标，建立起适用于知识管理系统有效性评价的模型，进一步拓展了平衡计分卡的应用场景。

1.2.3 简要述评

通过对绩效管理相关国内外研究成果的梳理，深入绩效管理思想源启之时思想内核。发现对于利益与效率的追逐使得理论在实践的验证促推下得到快速发展，在绩效管理的理论与实践领域都取得了丰硕成果。从对于绩效评估问题的讨论不断延伸放松假设条件使得理论更加贴近现实，20 世纪 90 年代逐渐完善形成绩效管理理论，针对绩效管理问题的不同侧面形成了针对性较强的分支理论并逐渐融入多学科视角，最终形成经典的模型工具更直接的指导实践：关键事件法、目标管理法、360 度测评分、KPI 考核以及平衡计分卡法。国内外学者在绩效管理的理论实践上都作出了创新和实践努力。

随着信息化智能化发展，在技术与实践的双重推动下绩效管理的内容与理论工具必然会不断丰富和向前跨越式发展，可以预见绩效管理理论和实践必将向更广泛的经济社

会领域延伸也必将与更多技术工具相结合为更多类型的组织创造价值。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文以 XA 烟草公司为研究对象，深入分析其绩效管理体制。设计问卷、分析企业现有绩效管理体系缺陷，研究问题产生原因，将平衡计分卡法与关键绩效考核指标法相结合对其绩效管理体系进行优化改进，研究内容包括：

第一章绪论。介绍研究背景意义，进行国内、外文献综述，介绍研究内容、研究方法绘制研究框架图。

第二章绩效管理相关理论基础。阐释绩效管理相关基础概念、方法、管理工具，为后续研究的开展做理论准备。

第三章 XA 烟草公司绩效管理现状及问题分析。首先概述研究目标企业背景，接着根据前期访谈结果对研究对象绩效管理进行现状分析，分析该公司绩效系统缺陷对产生原因进行深入分析。

第四章 XA 烟草公司绩效管理体系优化设计。充分调查研究基础之上，对研究主体绩效管理体系进行优化设计。

第五章实施 XA 烟草公司绩效管理体系优化的措施。针对 XA 烟草公司的绩效管理体系现状，提出优化方案的保障措施。

第六章研究结论及有待进一步研究的问题。总结研究结论，指出本研究不足，提出后续有待研究问题。

1.3.2 研究方法

本论文主要采用了以下几种研究方法：

(1) 文献整理与分析

通过在线上查找知名管理学网站，访问各大权威数据库，下载学习相关优秀研究及最新研究期刊汲取营养拓展研究思路；线下在图书馆查阅相关研究专著、收集外文影印

文献，做以笔记梳理，对以上文献资料进行分析研究，获取绩效管理与绩效评价相关理论知识，整理形成文献综述。

（2）访谈法

通过对 XA 市烟草公司相关人员的面访，掌握研究对象绩效管理的现状发现汇总存在问题聚焦了研究方向；直接征求受访者对公司绩效管理体系改造的建议，开拓了研究思路。

（3）问卷调查法

问卷法的优势在于利于定量分析，有利于揭示事物的客观性同时针对研究关注要点，自由设计问题可以获取对于调查对象第一手资料。本研究基于前期走访调查获得的调查对象初步信息及文献整理中提炼出问题共性，设计符合调查对象特点的问卷，经过小范围散发获得评价后加以修正再形成问卷定稿，这保证了本研究问卷的信度与效度。

（4）案例分析法

本研究是以 XA 市烟草公司作为典型案例，通过对调研数据进行统计分析，突出主题剖析目标公司绩效管理问题，以此研究思考小心求证提出新的解决方案。案例分析以小见大以点看面，具有一定启发意义。

1.4 研究框架

图1.4研究框架

2 绩效管理相关理论

2.1 相关概念的界定

2.1.1 绩效的含义及其性质

(1) 绩效的含义

站在不同学科视角去讨论概念范畴会得到不同结论，以此观察概念分析问题的好处是以更宏大的视野，视察事物更能接近本质。下面列举几个学科中对于绩效概念的认识：

在社会学视角下，绩效被认定为社会分工后，分工个体所应承担的那份责任，而责任被解释为职责与任务。身处社会之中个体必须遵从于规则，这样定义绩效带有强制性；而在经济学视野下，把绩效看做是更为平等的关系，是员工与组织相互的承诺，是付出与收获的对等的关系，员工付出劳动企业给以对等的报酬，类似于一种交换关系；而回到管理学领域，绩效是从组织、团体及个体三个层面去定义的。对于个体绩效在管理学上又分为两种观点，一种认为绩效是行为一种认为是结果，两者互不相容，如 Campbell（1993）指出绩效是人们行为表现的观察，用贡献水平去测度，“绩效不是行为后果而是行为本身”。但随着讨论的深入，绩效是行为也是结果的观点逐渐被接纳。团队是由完成相似工作或者工作协同的个体组成的，个体绩效向上延伸一个层级升格为团体绩效，团队绩效再向上升格为组织绩效。

因此要想实现组织层面的绩效结果，则必须最终下穿到个体层面关注个体绩效的实现，而对个体绩效的剖析可以看出，对于组织的管理者，在个体层面如果只看重结果而忽略了行为会导致最终阻碍绩效实现的问题发生，只关注结果的绩效是片面的。

(2) 绩效的性质

为了更深刻的认识管理绩效，这里需要深入分析绩效的性质，将绩效的特点可总结为多维性、多因性和动态性。

1) 多维性

多维性是从组织或团体去考核个体绩效水平的角度出发，指出测度绩效应该是多维度多层次的，单一片面的绩效考核往往会误导被测主体，它需要照顾到个体从心智活动、认知心理到生理反映、人际交往等多面维度的反映，否则最终也不利于绩效考核方的利益，是一种双输的选择。

2) 多因性

多因性是指个体绩效水平结果是多因合力的结果，非单一因素能够左右，因而才需要多维考量。这些因包括外部的环境、际遇以及随机因素干扰，自身的技能、知识结构、禀赋差异等。

3) 动态性

动态性是指个体的绩效水平随时间、职位、环境等因素变化而变化，动态性实际上是多因性的一种体现。因此动态性要求绩效评价在实施中要给予被测者更多的时间与空间这也符合事物变化发展的规律性。

绩效的特性警示绩效评价制度设计中要以发展的全面的动态的观点去认识个体的绩效表现，摒弃静止的片面的观点，否则绩效系统必然无法正常运作。

2.1.2 绩效考核及绩效管理

(1) 绩效考核

绩效考核是指组织在既定战略目标指引下，确定标准来评估综合评估部门及员工，并以评估结果为参考对部门和个体进行引导以改进、提升其未来工作行为与工作成果的方法体系。绩效考核是一套系统性工程，以考评体系为核心，区分、识别以达到激励的目的。识别是发现肯定对组织实现战略目标具有贡献性积极性的行为与结果，否定对于战略目标实现低贡献甚至是负效应的行为与结果；区分是指对于考核体系的设计中给予不同等级以显著的区别也即考核的有效性。绩效考核是绩效管理的核心内容。

按照不同的管理角度可以把绩效考核分成不同类型：

1) 按周期划分，可分为日常和阶段性考核。日常考核是对考核对象的一种经常性评价，积累数据；阶段性考核是指以固定时间结点对考核对象进行评价，具有阶段性总结特点，如月度、季度、年度考评。是对考评对象的一段时间表现的一次集中性结算。

2) 360 度考评, 按主体不同进行全面的考评。具体的分为上级考评、自我考评、员工互评、下属考评, 客户考评, 站在不同视角立场上进行交叉考评有利于形成公正全面的结果。

3) 按内容划分, 根据绩效的特征及绩效结果划分考核类型。特征型考核以发掘某些特征值为目的, 如忠诚度、责任感、敬业精神等; 结果导向型考核关注某些特定反馈结果。

(2) 绩效管理

杰克·韦尔奇有句名言: “绩效管理是最好的管理手段, 绩效管理和区分是建设一个伟大组织的全部秘密”。可见绩效管理在管理领域的核心地位。所谓绩效管理是管理者与员工就组织战略目标在共识基础上为实现目标提升绩效的管理方法。从定义上看绩效管理是建立在战略目标共识基础上即平等协商是绩效管理的前提; 同时绩效管理过程是一个循环往复的闭环过程, 管理学上用 PDCA 循环来概括描述这一过程: P 绩效计划制定、D 绩效实施、C 考核评价、A 绩效改进问题, 见图 2.1 所示绩效管理的 PDCA 循环



图2.1 绩效管理的PDCA循环

绩效计划是基础环节, 没有完备的计划, 管理活动无从展开; 绩效辅导沟通直接决定着绩效落实效果, 同时沟通是建立在平等基础上的有效沟通; 考评绩效是核心环节前文已单独一节来分析强调其重要性; 绩效改进是新一轮绩效管理开始的前提, 只有在复盘和深刻反思基础上才能设计出新的更高效的绩效计划。

因此, 这里对于绩效管理的 PDCA 循环分析也引申出平等管理思想的暗线来, 以人为本的管理理念才是取得卓有成效管理的根基, 引申下韦尔奇的话“建设一个伟大组织的秘密中的秘密”。

根据前文对于绩效是从组织、团体及个体三个层面去定义, 推之绩效管理系统也可以分为三个层次:

1) 组织绩效管理系统, 其运行方式也是遵循 PDCA 过程: 计划、实施、检查与改进,

该系统是展现宏观角度运行绩效实现，是兼顾行为与结果的绩效。

2) 员工绩效管理系统，该系统在微观层面完成管理管理，在组织绩效管理宏观方向上，分解到个人层面实现绩效，更具体也是最小的绩效管理单位，它是建立在双向平等交互基础上的绩效过程与结果的综合表达。

3) 综合绩效管理系统，该系统以中观视角管理绩效，承袭绩效概念中团体概念，它介于组织与个体之间，由中层管理者负责管理运作。沟通组织基于战略目标衍生的宏观指标，将其细化到部门层级，同时将员工个人绩效管理反映出的问题传递到更高战略层面去讨论，因此它是桥梁。

(3) 绩效考核与绩效管理的关系

在以往管理实践中发现，企业往往会将绩效管理简化认为就是绩效考核，因此在这里有必要对二者关系理清，这有助于更深入理解绩效操作问题。两者的关系可以息息相关又互有区别。

1) 二者联系

绩效考核是绩效管理的核心内容，考核作为操作中的管理，时刻体现了管理的目的。只有通过实际考核形成结论管理的效果才能得以检验，组织战略目标才能得以实现。

2) 二者区别

绩效考核对于绩效管理是部分之于总体的关系，而绩效管理又是企业管理活动的一个重要组成，是有概念层次差别的；同时侧重也不同，管理注重能力提升培养，考核相对偏重过程与结果；管理所涉及的是 PDCA 的循环面，考核只是在一个点上。

总之，若片面化绩效管理为考核，这样的绩效管理必然是低效且短视的，甚至会对组织战略目标实现产生负面影响。这也启示在后文研究中，对于管理实践的观察中是否存在将管理与考核等同的问题。

2.2 绩效管理的流程

绩效管理的一次的流程遵循 PDCA 循环来进行，包括计划、实施、检查与改进四个阶段，形成一个动态过程。其流程图如图 2.1 所示。

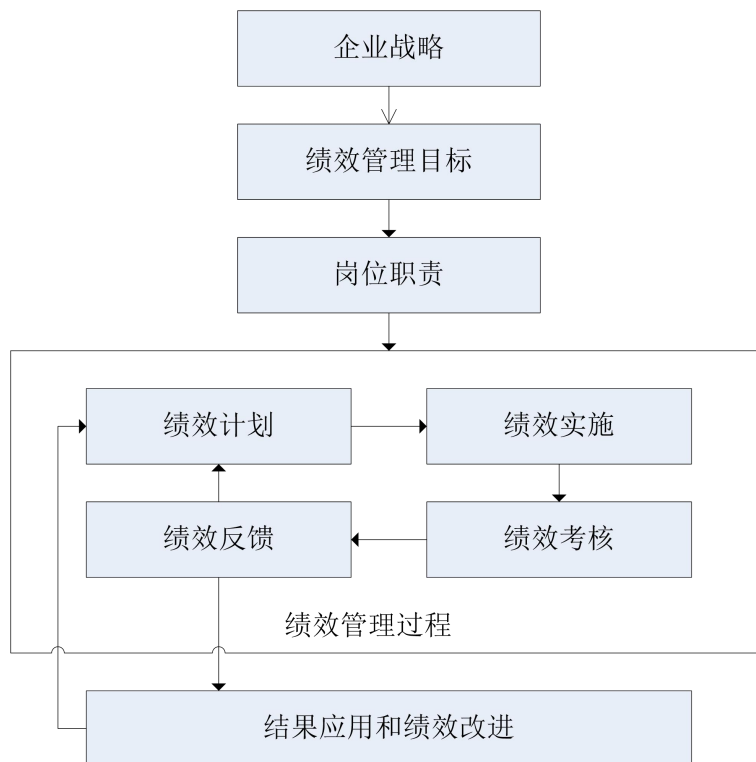


图2.2 绩效管理流程图

(1) 绩效计划

绩效计划是整个循环流程的第一步，整个循环流程都以战略目标为核心，围绕战略目标落实为目的。计划的首要工作是对目标向下分层分解，从战略目标到部门，由部门到最基层岗位；其次结合各岗位具体工作在基层组织里与具体岗位执行个体就目标进行深入探讨确定本次绩效考核期内具体指标、权责、奖惩，选择适合具体岗位的考核周期。在双方有效沟通的基础上双方以书面形式确认，绩效计划正式形成。

(2) 绩效实施

绩效实施是绩效的执行过程，按照绩效计划规划的方式，准时保质落实绩效计划内容。其主要内容是绩效信息的持续记录与绩效执行的持续有效的双向沟通。绩效记录一方面是绩效评价的基础，为科学公正的绩效评价提供依据，为绩效反馈提供素材；另一方面也对被考核人起到监督促进作用。绩效实施的另一项工作重点在于绩效沟通，绩效实施体现着过程管理，在实施过程中会不断产生各类问题，对这些问题的及时解决有赖于管理者与员工的有效沟通，管理者对于员工的实时指导帮助，有赖于管理者现场指挥协调调度能力。

(3) 绩效考核

绩效考核是对一段时间绩效经营成果的检验与呈现。既是对经营结果的评价也对经营过程十分看重，考核的是员工在绩效执行全程的综合表现。首先从考核流程看，是在

不同考核层次上单独的小闭环再层层向上传递，形成大的考核闭环。每一层次上都包含发起、审核、评价、申诉的闭环过程，保证考核有序公正进行。其次从考核主体看，包括自我评价、上下级和客户的全方位评价，反映的是被考核对象全方位的绩效过程与结果。最后考核周期上结合具体岗位特征整体固定同时局部适度的具有弹性，以充分保护工作积极性。

（4）绩效反馈与面谈

绩效反馈与面谈是绩效管理过程中很重要的环节，其重要性体现在以下方面：首先掌握被考核人第一手的真实想法并且获得被考核人的充分理解；第二通过面谈与反馈过程使得被考核人建立正确的绩效观，充分认识自身的短板、不足加以改善从而提升能力；第三充分树立绩效管理公信力激发员工工作热情。因此绩效反馈与面谈可以为基层组织注入活力提升组织凝聚力战斗力。从所处阶段看绩效反馈与面谈既是一个绩效循环的总结，又是对下个绩效循环的准备与开始。

2.3 绩效管理的方法

通过第一章国内外研究述评，按照历史演进顺序已就绩效管理方法按照文献角度做了简单介绍，为了更好地在后文研究应用过程中灵活应用这些方法解决现实问题现系统性的论述绩效管理的方法，并对这些方法做以对比分析。从管理实践看，主流的绩效管理方法是四种分别为：360 度绩效考核法、目标管理法（MBO）、关键业绩指标法（KPI）以及平衡计分卡法（BSC）。

（1）360 度绩效考核法

360 度绩效考核法是一种全面的、多视角考核法。充分吸收与被考核者关联的各方意见评价，包括被考核者自身。被考核者的平级、上级、下属、客户以及被考核者自己都是考核的评价主体。因此站在不同角度上对被考核者的综合评价是趋近于客观公平的。

该考核方法涉及的考核指标较为全面包括工作态度、管理能力、沟通能力、专业素养等方方面面。但也不是包罗万象什么都纳入考核之中，360 考核指标的设定前提是对被考核人绩效产生重要影响的指标。在实施 360 度考核过程中需要注意，匿名考评以保证真实态度表达，考核一定基于胜任特征进行，一定要根据企业具体情况建立岗位胜任模型。而 360 度绩效考核法与单向考核法相比，具有真实性、客观透明的特点。对于 360 度考核示意图 2.2 所示：

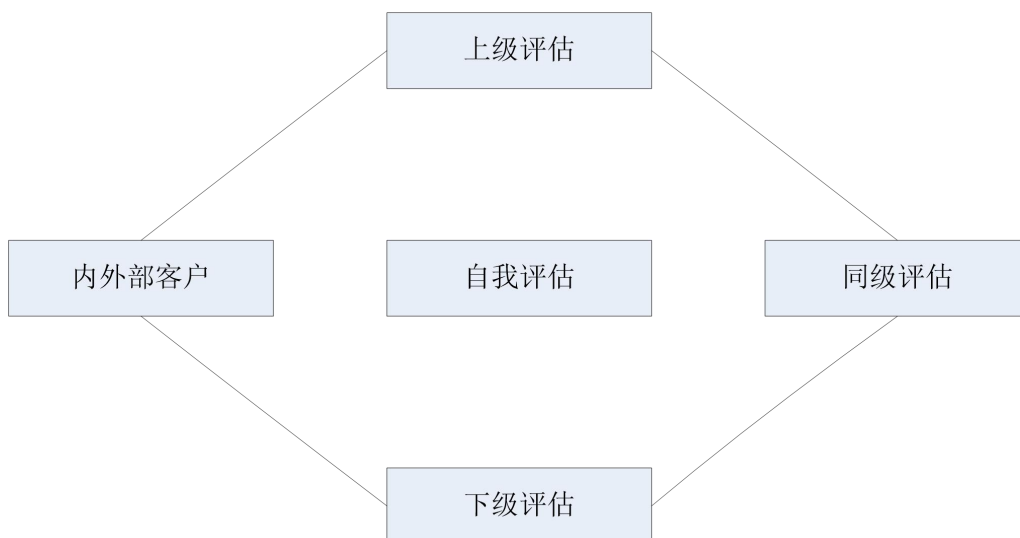


图2.3 360度全方位绩效评估示意图

(2) 目标管理法 (MBO)

德鲁克在《管理实践》(1954)中最早提出“目标管理法和自我控制理念”，他提出目标与工作的关系应该是先有目标才分配每个人的工作，认为目标指导工作分工本身。

对于目标管理的基本程序简要分析说明。其分为三个阶段进行：首先是设置目标，其次实现目标过程中的过程管理；最后成果评测。

1) 设置目标，又分为高层预设、重新审议、确立子目标、上下级就奖惩最终确定。目标需要分解到每个个体，清楚明晰且将目标落在约束下、制度下。

2) 目标实现过程管理，目标管理充分体现着德鲁克主张的自我控制理念但也需要约束与修正机制：定期检视、掌控进度并随时发现问题解决问题，促进目标的实现。

3) 成果测评，约定测算评估结点，定期对目标实现成果总结并对下一解读目标进行讨论对方法进行改进。

目标管理是建立在互信基础上的，有赖于个人自觉性，在目标管理系统中上级与下属的关系不是命令与执行的，也不是强迫与依附的关系。员工将组织目标与自身目标相互结合，目标管理最大的特点是激发员工的主观能动性自我指挥自身工作。在实施目标管理过程中，参与者的能力会得到机会提升，组织中的个体被充分调动起来围绕自己的目标努力；目标管理中的各层级均拥有充分的自主权，使得组织由内及外而具有灵活的特质；它将战略目标细化到日常工作，整个组织以完成目标为目标。但目标管理也有其不足之处：将目标过于看重从而导致只重结果忽略过程的问题；目标要想实施往往具有短期性，因为往往短期目标才具有充分可操作性，因此就存在短期目标与长期目标矛盾

的情况，这一问题放大的结果是组织整体的短视性，可能导致发展走向歧途，如柯达与诺基亚的例子。

(3) 关键业绩指标法 (KPI)

KPI 考核法的理论基础是经济学家帕累托提出的“二八定律，又叫关键的少数，企业 80% 价值创造由 20% 关键的少数行为贡献”，因此需要抓住关键业绩指标。那么如何构建关键业绩指标：首先 KPI 也是出发自企业的战略目标，同时从宏观组织深入到微观个体，这是纵向分解；同时需要协调横向的业务流程，因此通过“十字对焦”是提取 KPI 的总方法。如图 2.4 所示：

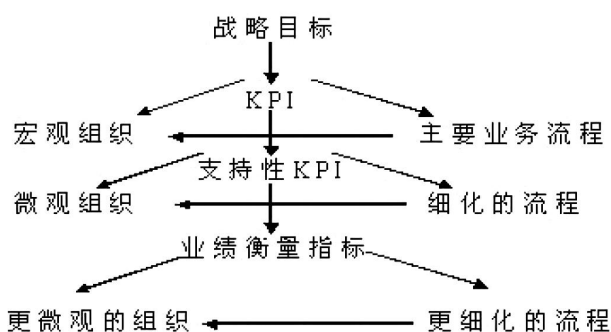


图2.4 KPI的十字对焦提取

可以看出对核心战略目标的深刻理解还是 KPI 提取的基础，接着是从宏观组织层由高层管理者全面落实战略目标，这里结合主要业务流程，运用头脑风暴、鱼骨图分析等展开，核心业务与战略目标的结合凝结成企业级 KPI；其次是中层管理者在微观组织框架下结合细化了的流程将企业级 KPI 分解为子目标，形成部门级 KPI 也称作支持性 KPI；最后在更微观的组织层面或者在基层员工级别继续分解形成，岗位级别 KPI 这就是最直接的业绩衡量指标。

(4) 平衡计分卡法 (BSC)

平衡计分卡依然是从组织的战略目标出发，将其逐层在几个平衡方向上分解绩效考核的绩效管理工具。它脱胎于传统的基于单一财务方向的绩效评价体系，增添了几个不同性质的战略目标分解维度：学习和成长、顾客、内部运营。使得评价角度更加丰富全面。本质上 BSC 是财务与非财务互补结合的综合绩效评价体系，用非财务因素平衡修正单一财务评价的片面（滞后性、短视性及忽视无形资产价值）。如图 2.3 所示：

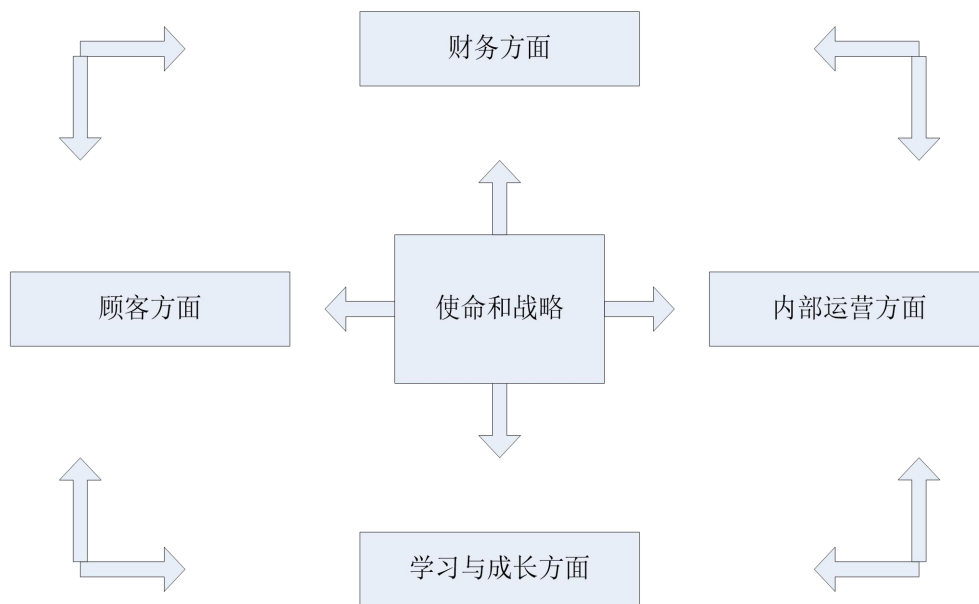


图2.5平衡计分卡考核示意图

在实际应用过程中，总结成功运行 BSC 进行绩效管理的企业经验发现，使用该工具的共性在于：

1) 战略目标的建立和深度理解,有些公司专门成立了平衡计分卡委员会负责完成平衡计分卡建设工作,在财务、学习和成长、顾客、内部运营四个维度上去分解战略目标。

2) 具象化四维度上可行的绩效指标,并广泛征求组织不同部门不同层级管理者、员工的意见,目的是达到一种平衡态基础上充分代表组织的战略目标。

3) 将绩效指标以制度方式固定下来,监督其有效执行兑现。

4) 反思与回溯,密切关注平衡计分卡执行效果分析其科学性与合理性,实时征求各方意见修正完善考核体系。

可以看出,平衡计分卡的突出特点在于平衡性上。不同工具出发点都是企业战略目标,但所走的路径相异。BSC 限定的了分解的原则必须是匡定在财务、学习和成长、顾客、内部运营四个维度范围内,这就从基础上平衡了企业短期与长期发展的矛盾;以财务为核心突出了客观性和定量基础,用三个非财务指标制衡财务的作用是使得指标在经济基础上更符合社会性和人性;平衡内外关系、平衡管理与经营的权重,总之让企业根据有长期发展的能力,均衡成长。

(5) 上述工具的比较分析

表 2.1 四种绩效管理方法的比较

四种方法比较	360 度	MBO	KPI	BSC
优势	全面反映被考核者特点, 观察视角丰富	目标明确, 权责明晰, 突出自我管理	目标式量化, 能够抓住考核重点	达到期限的长短错配, 指标的财务非财务结合, 视角的内外评价主体平衡
劣势	主管成分大, 评价主体的高素质要求	环境适应力弱, 指标修正调整灵活性低	指标内部关联性一般, 未充分考虑长期短期目标平衡	具体指标设置不明, 存在主观性

综上, 四种绩效管理方法各有优劣, 借用 BSC 的理念, 在应用过程中需要取长补短, 加以平衡使用, 管理实践中综合运用各方法的例子也是屡见不鲜, 出现不少成功案例。

2.4 绩效管理的理论基础

绩效管理的理论形成受到多角度、多学科影响, 其中, 激励与控制、系统论和人类行为学、信息学思想对绩效管理理论形成起到思想贡献, 在吸收这些学科理论思想的基础上在管理学范畴内演发完善出: 目标管理、激励理论、权变理论等理论去解释绩效管理问题, 指导绩效管理实践。本研究主要以: 激励理论、权变理论及目标管理理论为指导, 分析解决研究对象绩效管理系统优化设计问题, 但在介绍各理论前, 先介绍多学科思想对绩效管理理论形成的贡献, 以便跟全面深入的理解各个具体理论内涵。

(1) 多学科理论对绩效管理理论形成的思想贡献

1) 控制论, 控制论发端于 20 世纪 40 年代, 其本身就是学科交叉的产物, 控制论的基础特征在于动态观察, 以功能方法研究各类组织系统。其核心是研究组织系统适应条件、环境变化调整运行姿态以克服不确定性影响, 保持一种稳态发展。而控制活动来源于施控主体对受控主体的能动作用, 这种能动作用表现为三类过程: 控制与限制、命令与指示、检验与反馈中, 这种控制思想被管理学加以借鉴, 启发了后续管理理论对管理问题的理解。

2) 系统论, 系统论作为一门科学形成于 20 世纪 60 年代, 其核心观点是将具有联系

的物质和其中发生的相互作用的过程称为系统加以分析。包含要素、结构和功能等概念去解释系统内部的作用与关系。系统论认为“系统内要素具有共同的运行目的，保持一种有机秩序”。系统论对绩效管理理论具有很强的指导作用，对于组织和企业形成的认为系统应该遵循自然系统的共性才能持续有效运行思想有重要贡献，对于企业内部部门、员工、关系的协调依照系统论要素、结构功能的分析有很多启发意义。

3) 行为学，行为学以人所处环境对人类影响，人类相互关系作用、人的动机与行为关联关系等问题为研究对象。行为学对经济管理学的影响在于概念性的冲击，人不再是有效市场假说下“经济的人”理性的人，而是“社会人”受到社会环境世俗情绪的控制影响，因此不能再以机械的经济人观点看待管理和绩效问题，行为学深刻影响着人本管理学的形成。

(2) 权变理论

权变理论是 20 世纪 70 年代经验主义影响下形成的管理思想。面对复杂多变的经济社会形势，人们不再相信所谓最优经典，而转向面对变化的权益应变，没有最优只有适当成为其经典口号。由于时、空环境企业自身充满着变化与特殊性，普适性的理论是不存在的，管理的功效体现在其管理活动对于各要素的组织与适应过程中。具体到绩效理论，权变绩效管理认为其受制于管理者心智模式以及组织结构、企业文化影响，领导风格应依环境变化而调整。

权变理论的研究主要集中在几方面问题：一是，组织结构权变论，在组织结构关系建构过程中，需要充分考虑系统内相互关系的动态运动轨迹。由于企业是社会经济系统的一个开放子系统因此时刻受到外部环境影响，而影响程度因企业而异，受外界影响弱的企业采用机械组织结构效率高；而对于易于受外界影响的企业则采用有机结构效率较好。而具体的则形成几种代表性的组织结构：市场中心组织结构、技术中心组织结构、灵活有机的组织架构以及层峰结构；二是，人性权变论，即超 Y 理论，与经济学基础假设——经济人假设不同，其遵循复杂人假说，带着不同动机态度的个体汇聚成组织再加之多重外部内部因素冲击影响下，人趋利避害的本性和个体自身的情况决定了实际反馈的不确定与复杂性，同时管理者也是人，也符合人性的复杂性。

(3) 目标管理理论

目标管理理论由德鲁克于 20 世纪 50 年代提出，目标管理的鲜明特色是以目标为导向，管理的开始以制定明确目标始，完成实现目标止。目标管理应用了行为学中自我控制来激发人的能动性，这也是对以人为本管理理念的推进。达到组织内个体通过平等交

流充分反映自身诉求条件下的平衡利益目标，后面去自我实现自己的目标，实现自我管理的理想状态。其分为三个阶段进行：首先是设置目标，其次实现目标过程中的过程管理；最后成果评测。设置目标，又分为高层预设、重新审议、确立子目标、上下级就奖惩最终确定几个部分。目标需要分解到每个个体，清晰明晰且将目标落在约束下、制度下。目标实现过程管理，目标管理充分体现着德鲁克主张的自我控制理念但也需要约束与修正机制：定期检视、掌控进度并随时发现问题解决问题促进目标的实现。成果测评，约定测算评估结点，定期目标实现成果总结并对下一解读目标进行讨论，对方法进行改进。

（4）激励理论

激励理论是讨论组织满足个体需求从而激发个体积极性提升组织贡献度的方法原则的集合。按照研究角度和方法激励理论，区分为三类：内容型、过程型和综合型。

其中内容型激励理论的代表有：马斯洛的需求层次理论，该理论将人的需求进行阶梯划分，由低到高他认为正确对待人的需求层次使管理手段与其结合进行针对性激励，并对于不同需求层次阶段的人采用与之对应的激励方式才能实现有效激励；赫兹伯格的双因素理论也属于内容角度思考激励问题的理论，他将人类积极性的影响因素两分为保健因素和激励因素，实际上是从正反两方面思考去促进积极性。

过程型激励理论的代表：其一是弗鲁姆的期望理论，其认为激励结果暗含着对其期望值与效价结合的结果，其中期望值是被测者基于经验判断的实现概率程度，效价则是对于该项激励带给人们的效用值，一个简单的公式很好的概括出现实问题，太过不切实际（低实现概率）对员工的激励作用是非常有限，同时激励结果应该是使得员工最关系最心动的（高效价），两者结合分析才能形成有效激励；其二是亚当斯的公平理论，该理论认为人们对所得报酬的公平性评价来自于与社会平均值得比较，是个相对值。以下是对激励理论的对比总结，见表 2.2 所示。

表 2.2 四种主流激励理论

名称	提出者	基本内容	对管理实践的启示
需要层次论	美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年提出来的	马斯洛提出人的需要可分为五个层次，这五种需要成梯形分布(见图2)。后来，他又补充了求知的需要和求美的需要，形成了七个层次。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正确认识被管理者需要的多层次性 2. 要努力将本组织的管理手段、管理条件同被管理者的各层次需要联系起来 3. 在科学分析的基础上，找出受时代、环境及个人条件差异影响的优劣势需要，然后，有针对性地进行激励
双因素论	美国心理学家赫茨伯格于 20 世纪 50 年代提出来的	提出两大类影响人的工作积极性的因素： (1) 保健因素 (2) 激励因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 善于区分管理实践中存在的两类因素，对于保健因素要给予基本的满足，以消除下级的不满 2. 要抓住激励因素，进行有针对性的激励 3. 正确识别与挑选激励因素
期望理论	美国心理学家弗鲁姆于 1964 年提出来的	人们对工作积极性的高低，取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价。激励水平取决于期望值与效价的乘积，其公式是：激发力量 = 效价×期望	<ol style="list-style-type: none"> 1. 选择激励手段，一定要选择员工感兴趣、评价高，即认为效价大的项目或手段 2. 确定目标的标准不宜过高 3. 如果不从实际出发，只从管理者的意志或兴趣出发，推行对员工来说是不可能收到激励作用的
公平理论	美国心理学家亚当斯于 1965 年提出来的	人的工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。付出与报酬的比较方式包括横比和纵比两种	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在管理中要高度重视相对报酬问题 2. 尽可能实现相对报酬的公平性 3. 当出现不公平现象时，要做好工作，积极引导，防止负面作用发生

3 XA 烟草公司绩效管理现状及问题分析

3.1 XA 烟草公司基本概况

XA 市烟草专卖局(公司)成立于 1989 年 5 月 31 日,是具有独立法人资格的国有政企一体化组织。公司主营卷烟、雪茄烟、调拨零售,烟叶购销。内部管理设办公室、人事劳资科、财务管理科、企业管理科、审计监察科;销售部门设立:卷烟营销、配送中心、烟叶分公司、专卖管理科;服务部门设置:保卫科、信息中心、服务中心、工会。公司组织管理实行人、财、物集中管理,经营上实行产、供、销统一经营。XA 市烟草公司组织结构图如下图 3.1 所示。

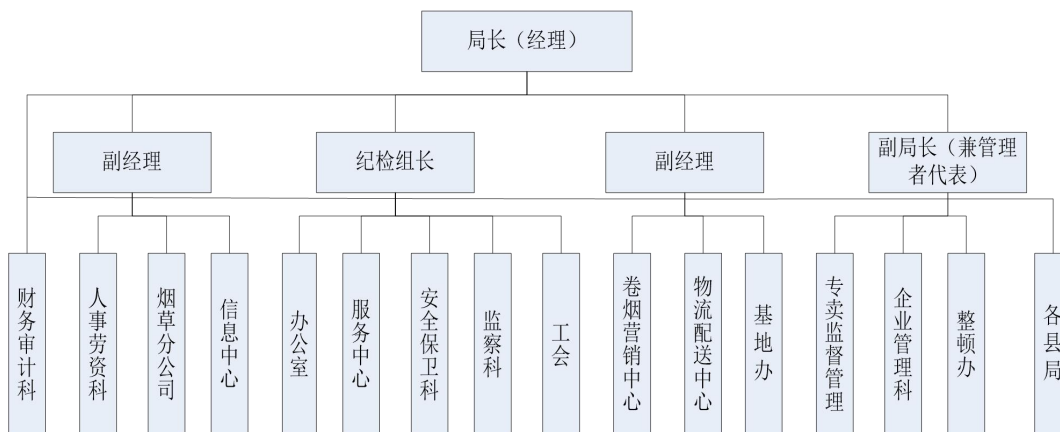


图 3.1 XA 市烟草公司组织结构图

烟草是国家专卖管理的特殊行业,由中烟公司统一把控,下属市级公司即有企业属性要又有烟草行业管理的性质属性。作为企业既有农业企业属性要完成烟叶种植生产,又有工商企业属性,要保证卷烟生产及市场流通。因此对于这一特殊行业复杂性高管理难度大。XA 市烟草公司近年来一直致力于整合各板块业务管理职能也取得了一定成绩。

(1) 烟叶生产高质量发展。烟叶作为烟草产业链先导环节,其生产管理情况直接影响着产业链下游生态。XA 市烟草公司始终坚持“总量控制、平衡供给、可持续增长”方针,强化烟叶生产的稳定可持续,具体的:遵循农业产业客观规律,稳定产区烟农队伍,匹配灵活实效的烟草支持政策,解决好“钱地人”协调问题;同时重视农业技术研发投入上马生态植烟科研项目提升科技对产业的贡献度。

(2) 优化卷烟生产的高质量发展。推动卷烟生产工艺的进一步优化, 加强卷烟生产的质量管理。从基础生产员工工作态度整顿入手, 提升质量意识, 加强现场管理, 切实提升品管工作效果, 保证了卷烟产品的品质。

(3) 积极投入构建现代卷烟供应链管理系统。在全市范围内建立卷烟供应链系统, 以烟草专卖管理系统为核心, 形成线上订货管理实时信息交互, 线下物流配送补货, 线下收单管理及与银行系统联动“烟草贷”供应链融资产品解决商户资金周转。形成综合的烟草供应链管理服务体系。

近年来, XA 烟草公司在以上烟叶及卷烟生产销售管理等方面多措并举, 加大信息化自动化程度, 充分融入市场化功能化元素相较于过去传统烟草企业状况有了较大提升与改善。但是在制度建设特别是绩效制度建设方面还有很大提升空间, 如何充分激发员工和部门积极性适应市场转型创造更多利润成为摆在 XA 烟草公司管理层面前的一个重要课题。

3.2 XA 烟草公司绩效管理现状

根据研究前期走访调查, 搜集整理资料的情况下面从: 公司绩效管理原则、绩效考核机构设置、绩效考核方法流程、绩效考核标准及效监督与结果运用五方面概括分析公司绩效管理的现状。

(1) 公司绩效管理原则

1) 目标导向: 以企业经营目标为基础层层向下分解, 按部门及岗位职责重新组织适合各部门的子目标, 使得员工具体工作与经营目标协调;

2) 客观公正: 考核制度执行前, 提出公开意见稿交由涉及考核部门员工公开讨论, 征询意见, 形成制度后在执行程序上设置相互监督机制尽量确保考核的公正性。

3) 分类分层管理: 以岗位和工序工作标准为基础去融合经营目标, 再结合不同管理层级制定考核指标, 以实现考核的分层分类管理。

4) 强化考核的薪资、晋升关联性: 加强考核对于部门和员工的薪资与晋升的决定作用, 做到赏罚分明, 同时严格落实。

(2) 绩效考核机构

1) 绩效管理机构

成立了绩效考核领导小组, 组领导由公司核心领导层担任; 小组成员由下属各职能部门、子公司主要负责人组成。明确规定了绩效考核委员会的功能与职责: 由小组对绩效管理工作的统一组织管理以确定绩效目标, 把控审核实施过程, 进行绩效评价, 对绩效

管理过程中问题协助解决，作出绩效评价与具体主体及时做绩效反馈。

2) 绩效实施机构

设绩效考核办公室作为绩效考核领导小组的绩效执行实施机构，处理考核相关的日常事务。其设在企业各职能部门，该办公室下设置考核专员专岗，负责统计监督考核的执行：主要是建立完善绩效考核实施细则；负责日常考核实施过程中的数据收集记录工作；发起各考核时点的考核评价工作，对考核结果及时与被考核部门及岗位完成跟踪与沟通与反馈。

(3) 绩效考核流程方法

绩效考核采用一种自下而上层层上报的方式评价绩效。到了考核评价时点，先由最基层员工对照考核标准和资金的绩效完成情况对自己打分自评，然后上报上级直接领导，由该层管理者对其评价；该层管理者也对自身工作自评，上报上级领导，上级以其自评结果及其部门客观绩效对其进行评估打分，以此类推层层向上。具体的：

1) 部门级考核

每月三个工作日内由部门负责人完善工作计划制定交由上级领导审核，最终由最高领导层批准开始执行；按照每项工作完成情况一一记录，部门在次月三个工作日内提交本月绩效完成报告，上级领导给予考核评价，交由绩效办汇算各部门考核并公示，兑现奖惩。

2) 岗位员工考核

每月三个工作日内，各岗位员工根据部门绩效计划完成各岗位绩效指标分配，拟定自身完成目标后交部门负责人审核后开始执行，在过程中对员工绩效进行跟踪记录，部门绩效管理者在月底汇总绩效完成情况，合并汇总部门完成情况及岗位完成明细上报考核办。

(4) 绩效考核标准

表 3.2 XA 烟草公司绩效考核标准

评价等级	A 级	B 级	C 级	D 级
评价标准	全面完成了绩效计划任务或超额完成	完成了任务	未完全完成任务	任务失败
执行效果	取得了良好效果，执行效果超出预期目标	按要求执行，达到预期的目标和期望效果	按要求执行，执行效果与预期目有差距，或某些方面存在缺陷	未按要求执行或者执行效果较差，与预期目标差距很大
计分	$\frac{90 \times W}{100}$	$\frac{80 \times W}{100}$	$\frac{60 \times W}{100}$	$\frac{30 \times W}{100}$
说明	1、对于任务评级为 A 与 D 等级被评人需要文字说明：被评 A 级需总结成功经验推广学习；被评 D 级需总结失败教训，寻找差距提出改进方案。 2、计分项将绩效评分结果量化为分数在被评人当月薪资体现，其中 W 代表调节权重根据被评人以往考评中获得 A、D 级别次数决定			

(5) 绩效考核的监督及结果运用

绩效办与人事部门、监察部门定期（季度、年度为周期）对各部门考核情况进行监督检查。并切实以考核结果对应被考核部门及岗位的薪资（月度、年度奖励）。对于末尾考核部门和岗位进行批评教育，由管理层进行谈话，督促提升；对于优秀部门及岗位定期在工作总结大会上给予表扬，相关成功经验在全公司范围学习推广。

3.3 XA 烟草公司绩效管理存在的主要问题

2021 年 9 月到 2021 年 11 月是本研究资料收集时间，重点收集了公司的绩效考评相关制度、规范和岗位说明材料，了解公司考核制度框架及岗位职责划分情况；收集了公司历史发展经营数据、汇报材料，以便从更长的时间跨度上了解公司经营和绩效的关系。

本次问卷调查采用抽样调查中的类型抽样法，以目标公司全体员工为总体单位，按照部门属性和岗位属性进行分层，对每层进行随机抽样，以便能真实还原没有岗位对于绩效问题的表达，共获得样本量 78 个，本次调查的时间是 2021 年 11 月 5 日发放问卷，23 日收回。调查时具体人员构成情况如图 3.3 所示。

图3.3 受调查人员构成图

3.3.1 绩效管理观念落后

调查发现，公司自上而下对于绩效管理的目标认同感较低，这说明公司战略目标和正确绩效管理理念并未深入人心，整体反馈是消极机械的。在回答对于绩效管理的认识问题中，选择是“调动员工积极性的手段”项占总体样本的67%；在回答绩效管理目的问题中，选择是“检查工作完成情况”项占总体样本的71%。可见从管理理念上，将绩效管理与绩效考核混同的现象在公司内部相当普遍，对于绩效管理作用的普遍轻视弱化了公司绩效管理效果，如图3.4所示。

图3.4 XA烟草公司绩效管理目的

对绩效管理目的的片面与机械认识，完全对绩效目标实现起不到积极作用，甚至让员工抵触管理、抵触绩效考核本身，不能发挥人主观能动性的管理效果。

3.3.2 绩效管理流程不明晰

调查发现，员工对于公司现行的绩效管理流程不明晰。在回答对于绩效管理的了解程度问题中，选择是“较模糊，不能明确部门履职职能构成”项占总体样本的44%，可见有接近一半的员工不清楚自身绩效的评估运行流程，就更谈不上认同绩效理念使得绩效对这部分员工产生激励作用。员工对于绩效的漠视，一方面反映出员工缺乏进取心，不想争取也就不关心绩效考核；另一方面是由于绩效管理形式化或者落后，不透明不公平导致员工失去对于绩效管理信心。通过进一步深入访谈发现两方面因素都有存在。对该问题问卷统计如图3.5所示。

图3.5 是否了解公司现行的绩效管理流程

3.3.3 绩效计划缺乏沟通

绩效计划是绩效管理的开端环节，计划的订立实施有赖于管理者与员工的互信与有效沟通。但调查发现公司现行管理实践中，明显是在缺乏有效沟通的前提下开始。在被问及部门或者岗位绩效计划是如何制定问题时，选择是“由管理者拟定”项占总体样本的49%，这说明绩效形成机制中至少没有把半数员工考虑在内。或者是这些人对于绩效

的看法没有得到尊重和体现所以选择了由管理者拟定选项，那么公司中如果一半人没有被绩效充分激励的情况下，运行效率可想而知，这也可以回答前面问题中提及的对绩效管理理念认同片面的原因，被动接受的绩效考核肯定无法被完全认同。这里也是反映出公司管理系统效率低下的一个侧面，如图 3.6 所示。

图 3.6 绩效计划的形成过程

3.3.4 绩效考核重结果轻过程

调查发现，公司往往单纯地依赖定期的、既定的绩效考核方法，考核机械化、结果化，没有应用过程管理、过程控制的理念。在被问到现行绩效制度存在问题时，选择“考核只重结果，不重过程”项占总体样本的 43%。脱离过程控制的绩效管理，往往会导致绩效失效。只有通过控制过程中强化绩效沟通互动，才能强化员工对绩效的理解。在绩效管理中只有对于工作进展、潜在问题障碍、解决路径方法及时的双向沟通反馈才能实现有效的绩效管理。

3.3.5 缺乏有效绩效反馈模式

调查发现，公司现行绩效管理系统中缺少有效的面谈反馈模式。绩效实施与绩效评价机制在基层落实过程中存在明显的形式化情况。在被问到绩效结果反馈面谈落实情况问题时，选择“没有正式的要求”项占总体样本的 40%，选择“无面谈”项占总体样本的 10%，即有一半以上的受访者没有接受过管理层的正式绩效面谈，如图 3.7 所示。

图 3.7 对绩效结果的面谈

绩效面谈反馈制度是绩效管理的关键环节，应该设置多次面谈的制度，在初期的绩效计划阶段、中期的绩效执行阶段、后期的考评反馈总结阶段都应严格执行面谈，只有通过绩效各阶段的产品有效沟通，充分反馈才可以消除双方的认知差异，使得绩效管理方案真正符合组织实际，发挥提升效率的作用，而不是流于形式。

3.4 XA 烟草公司绩效管理问题原因分析

(1) 缺乏先进理念与工具的理解与掌握

绩效管理即是一种对公司人力资源优化配置、高效运用、动态控制，以实现公司战略目标的系统与过程。更重要的体现着管理者与员工间就公司战略目标的趋近、理解直至真正认同的过程，而且这一过程必然是双向沟通反馈，再沟通再反馈的过程。将绩效

管理表面化、形式化对于公司的持续经营发展是危险的。在市场经济社会一个经济组织不能有效的组织绩效实现以何持续存续。

公司管理者与员工缺乏先进绩效管理理念与工具的理解与掌握，产生这种结果更重要的问题是出在管理层的认识层面，以及中层管理没有很好的执行绩效管理原则没有向下层员工传达学习绩效管理理念，使得绩效管理流于形式。在针对性的对中层管理者的深入访谈中也反映出一些目标分解的问题，绩效计划难以量化，指标缺乏可操作性，这就又体现出对于反馈沟通的理解不到位问题，绩效不仅仅是结果更关键是过程。简而言之绩效管理是一个有计划、有控制、有沟通、有反馈的循环过程，结果与过程同样重要。

（2）传统计划经济体制思想遗存限制

烟草企业老牌国企，受计划经济时代管理思想影响较深，这导致公司各职能部门整体缺乏竞争意识，紧迫性执行力差。这种种固有观念的长期存在也就导致上层在市场化要求下力推绩效改造，希望提升企业经济效益但分解至基层依然是“大锅饭”平均主义盛行，深入访谈了解到，有些基层管理者甚至有“不好意思考评”的心态，归根到底这既是观念也是体制问题，同时也是领导者年龄结构知识结构的双重问题。导致企业绩效管理工作推行起来困难重重。

（3）绩效计划、实施、评估过程缺乏有效沟通与及时反馈

通过调查发现公司绩效管理实践过程从绩效计划制定开始就缺乏有效沟通，是强压下去的；在绩效实施过程中沟通都是单向的由上及下；在绩效评估过程中，评估更是流于形式，多以员工自评领导认可了事，缺乏绩效记录主观性形式化。这样的绩效管理严重缺乏客观性，也不能起到正向激励。绩效系统应该是一整套完整的员工管理系统，包含一整套完整的流程集合，从给员工制定绩效目标到实现绩效目标的一整套计划、预估、客观记录主观评价的系统集成，最后绩效系统应该设置有效的反馈修复机制，在运行中自我学习迭代更新。

（4）缺乏适合的企业文化凝聚

调查研究发现，公司现有企业文化建设严重不足，缺乏适合企业特点的企业文化来增强基层凝聚力，对绩效管理促进支持。通过问卷调查发现企业核心的战略目标价值并未得到中层管理者及基层员工的广泛认同，这其实导致在绩效管理理念和制度的推行过程中缺少理解和执行，如果常此下去员工凝聚力会不断减弱也会进一步影响企业整体的执行力。企业文化与绩效管理间存在着深度相关性，会相互促进发展，无形的企业文化对相对有形的绩效管理体系起到了软性支持的作用。故而提升该企业绩效还要从重塑与

之相应的企业文化加以辅助支撑开始。

4 XA 烟草公司绩效管理体系优化设计

4.1 绩效管理体系优化思路

前文已对 XA 烟草公司的绩效管理现状及存在问题进行了深入分析，本章重点探讨 XA 烟草公司的绩效管理系统优化设计问题，其基本的思路如下：

(1) 按照目标管理法模式以公司战略目标为出发点，自上而下外推公司、部门及员工三层次上的绩效子目标；

(2) 依据平衡计分卡法为蓝本，结合 XA 烟草公司现实状况，对公司战略目标进行四个维度的平衡再分解，对目标管理分解下的部门与员工的 KPI 指标进行再平衡；

(3) 最后，对最终形成的绩效考评系统做进一步的调整与测试。形成可操作性的规程。如图 4.1 所示：

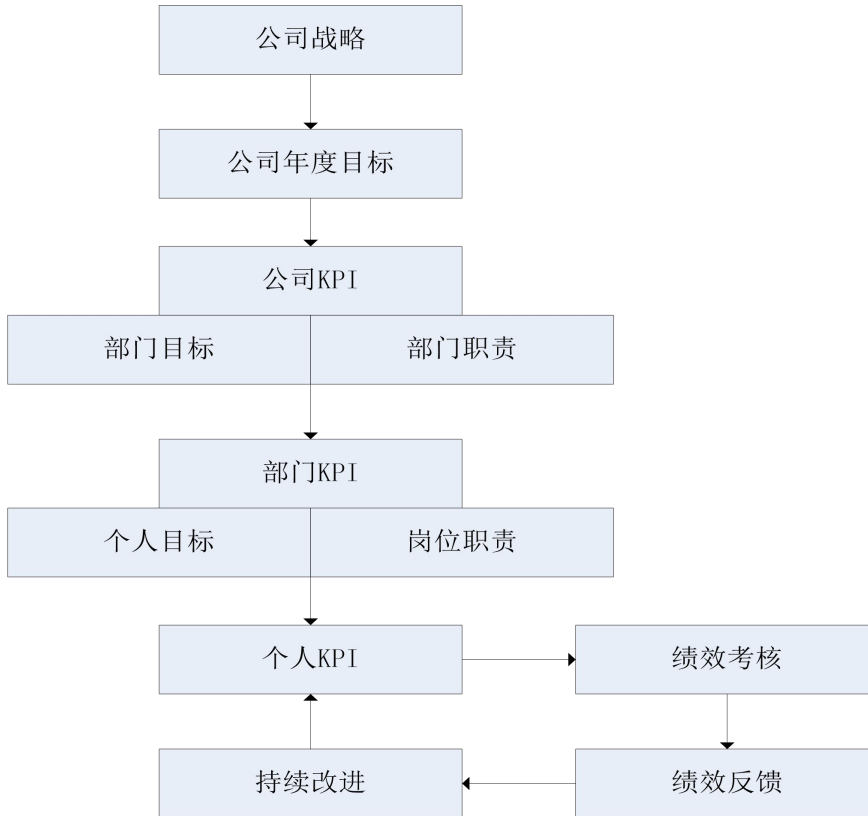


图4.1 绩效考核优化设计框架图

4.2 绩效管理体系优化的目标

随全球控烟政策趋严，传统卷烟销量预期下滑；加之新型烟草兴起，加速了全球卷烟替代进程，进一步压缩传统卷烟市场份额。在此行业大变革前夜背景下，如何前瞻性

布局绩效管理制度设计，根据烟草企业当下现状及发展战略目标，选择与之匹配的绩效管理工具进而构建绩效管理系统，以应对即将到来的行业转型成为了烟草企业管理者面临的一大难题。

通过前文对公司绩效管理体系问题深度剖析，旧体制低效影响以及人员素质旧有观念难以在短时间内扭转，但是通过对企业中高层管理者及部分年轻员工的深入访谈，我们认为在企业内部进行绩效变革依然具有良好的土壤也能够得到高层的充分支持。先进的管理理念及成熟的管理工具应用需要学习消化、推广实践的过程，先按正确的方式规范下来，再在运用的过程中纠正改变思想认知问题，最终替代旧事物，这符合新事物发展的规律。具体的绩效管理体系优化方向为：

(1)通过目标管理系统的运用，提高 XA 烟草公司内部运营效率，使得战略目标能渗透到基层员工日常生产、工作活动中。

(2)通过培训宣导，摆正员工对于绩效管理理念的认识层次，让员工深刻理解绩效既是结果更是过程，绩效就是指挥棒，时刻指导工作方向，沿着指挥方向做就会得到正向激励、反之则切实收到惩罚，无论是薪资还是未来成长晋升都会与绩效目标紧密相连。

(3)通过绩效管理的实践过程让员工和基层管理者理解，绩效管理是个持续性的过程，不会再像以前那样流于形式、运动化，绩效管理会融入每天日常工作，用绩效去增强基层组织的向心力凝聚力，认同现在所从事的工作，解决约束自己的工作行为，最终达到自我管理自我控制的境界。

4.3 绩效管理体系优化的原则

现代绩效管理系统设计遵循一定的设计原则进行，需要在符合公司实际经营情况与未来发展方向的基础上展开。需要基于绩效的优序作出选择，保障绩效标准一致性，建立“开源”机制鼓励多方参与，充分体现精简能动效应提升效率，重视反馈与自我提升作用。

(1) 绩效设计的优序原则

绩效管理是一项依托于公司战略目标实现，同时要达成多项管理目的的复杂管理活动。以战略目标为指针的同时也要兼顾其他目标，这就涉及优序选择问题。战略目标分解到基层组织必然也会具体，这里就需要区分哪些更利于战略目标的实现，如在当前的市场环境下是优先激励团队还是直接激励个人，是更加注重结果还是要突显有价值的绩效过程或者优秀的行为，强化基础的管理职能赋予基层管理者更高的权威还是营造环境

去培养员工的自我管理意识，这些问题总体上是要权衡短期与中长期目标的选择问题，在绩效设计过程中需要做优序选择，根据公司实际情况在一些层面偏重短期利益而一些方面坚持长期目标的培养。

（2）始终确保绩效标准的一致性

在绩效设计上要避免多重标准，指标可以根据岗位、业务、地域特点等的不同而相异但在同一组织的不同执行层面所执行的绩效标准应该保证一致。一旦失去统一标准搞特权偏袒一类人，让这些有失公允的设置出现在制度设计中，绩效考核的公平公正性就会受损，管理层的也会威信折损。最终影响到组织的凝聚力。统一标准的另一个好处是付出到收益的路径明确清晰，怎样的努力获得多少收获被清楚确定下来，会充分激发部门和员工的工作积极性。

（3）在绩效制度设计上坚持“开源”思想鼓励多方参与

开源概念来自于编程领域，是指对于系统程序设计按照一定的规则，公布自己的所有源代码。这里借鉴来表述绩效制度设计中要保持一种开放状态，鼓励多方参与绩效设计。绩效本质上是执行各方达成的共识，签订绩效承诺类似于签订一份契约。因此只有公开透明，鼓励绩效管理涉及各方充分表态，这份“契约”才是本着自愿、公平、平等原则建立的。各方才在执行绩效过程中充分主动。同时也要在绩效设计上扩大参与主体，加强其他部门的参与协作，为绩效管理提供充分的保障支持。

（4）充分体现精简原则

绩效系统设计上要避免繁复，流程上减少环节，使得绩效全流程易于理解与执行。在设计上充分考虑自动化办公需求，最大限度减少行政负担强化管理效率，这样可以使得在有限人力情况下提升管理半径和数据处理规模，有利于后续绩效记录和考评的顺利进行。

（5）重视反馈与员工自我提升

绩效制度设计上注重构建完整有效的员工反馈机制设计。在制度上保障形成自上而下的绩效管理组织架构，在每个考核部门和管理层级上设置绩效管理专岗，负责联结绩效链条。这样可以在每个管理层次进一步完善信息收集与传递功能使得下情上达高效通畅，完成上下级间有效的沟通与反馈。同时要利用该渠道完善绩效管理培训机制，为不同层次的员工制定与之相适应的课程，逐渐从被动听讲形成员工自我提升意识。

4.4 XA 烟草公司 KPI 的选择和权重的确定

4.4.1 企业层面 KPI 及其权重的确定

(1) 关键绩效考核指标(KPI)的确定

企业战略目标是企业在实现其使命过程中长远利益的集中体现,结合省烟草公司年度目标要求,将企业长期发展与母公司短期目标要求相结合,塑造出 XA 烟草公司自身的核心目标。

本次绩效考核系统设计的底层逻辑是依据平衡计分卡绩效法为蓝本,结合 XA 烟草公司现实状况,对公司战略目标进行财务、内部运营、顾客、学习与成长四个维度的平衡再分解,在公司层面设计指标体系,从而完成企业总体战略目标。

1) 财务层面指标分析

平衡计分卡法的核心是基于财务指标,这保证了其量化层面的可操作性。其他指标可以笼统概括为非财务指标,是利用其对财务指标评估不足的补充。可以说财务指标定下了企业层面整体绩效完成的方向。这里标准财务的指标包括收入增长、股东权益和盈利能力三大方向。具体的在企业不同发展阶段及外部环境因素影响下三大方向考核各有侧重。

根据 XA 烟草公司发展现状及现阶段战略目标情况,这里将公司层面具体财务指标确定为,收入增长选择:销售增长率;股东权益选择:资产负债率;盈利能力选择:销售利润率、总资产报酬率、净资产报酬率。由于财务数据只能反映企业历史经营情况具有时期的滞后性,有些指标又只能反映时点数据因此总体上具有一定局限性所以需要财务数据保持一定客观的认识,要结合多期数据对比分析,综合判断发展趋势。

2) 客户层面指标分析

对于企业而言客户是其获取利润的来源,是其经营活动的对象,也是企业持续经营健康发展的根本。因而以客户为出发点设置绩效考核指标,可以更直接的承接企业绩效本身。

从客户层面反推绩效设置四类指标:成本类、服务类、品控与效率。根据 XA 烟草公司发展现状及现阶段战略目标情况,这里将公司层面具体客户指标确定为,成本类:存货周转率;服务类与品控:客户满意度、市占率、市场增长率;效率:销售周转率。之后根据 XA 烟草公司与客户接触最直接的部门(营销中心、物流配送中心以及专卖管理部门)结合特殊部门的业务实际细化各自客户层面指标。

3) 内部运营指标分析

运营是产品与客户的联结桥梁，从广义的概念出发所有关于产品与客户的企业内部活动都可以归为内部运营范畴。内部运营要解决的核心问题是：传递产品价值、满足客户需求、促成客户交易。内部运营层面指标则充分体现了对运营效率的关注，根据 XA 烟草公司战略目标，结合其真实的运营工作情况，我们筛选了几个代表性的运营层面的指标：产品端关注，产能利用率，原材料采购成本；客户角度关注，客户服务响应效率、供货效率。

4) 学习与成长层面指标分析

平衡计分卡的核心构建目的是兼顾企业短期利益与长期利益，企业短期利润来源于员工每一天的利润创造过程与结果，而长期利润则来源于员工的学习与成长，没有员工能力的提高进步，员工被社会淘汰的同时企业也将被市场遗弃。因此需要学习与成长指标来引领企业长期发展。该层面指标涉及三个范畴：员工能力、信息系统能力、激励授权。员工能力体现在员工的培训水平，运用信息系统能力；激励授权，一定的放权，让基层员工有一定的权宜决策权利可以为企业做出更多贡献。XA 烟草公司学习与成长指标指标设置为：核心人才流失率、产品创新力、组织培训覆盖率。

(2) 关键绩效指标以其权重的确定

公司层面 KPI 需要能够准确反映公司战略目标，在选择上贵精简紧要。由高层管理者经过深入讨论最终选取出十一项 KPI 指标。

权重设置方法众多，根据 XA 烟草公司实际情况，考虑到公司管理层低成本、高效率、简便易行的总体要求，这里选择经验法。该方法依托于历史经验数据，具有很强主观性但简便易行效率高，根据长期管理经验，通过高层反复讨论，最终投票形成了公司层面 KPI 指标，详见表 4.1。

表 4.1 企业层面绩效考核指标及其权重

战略目标	指标类型	绩效指标	权重
业绩提升	财务层面指标	盈利能力：销售利润率、总资产报酬率、净资产报酬率	15%（各 5%）
		收入增长：销售增长率	15%
		股东权益：资产负债率	15%
客户满意	顾客层面指标	成本类：存货周转率	5%
		服务类与品控：客户满意度	5%
		效率：销售周转率	5%
产品优质	内部运营层面指标	产能利用率	5%
		原材料采购成本	5%
		客户服务响应效率	10%
		供货效率	5%
员工素质	学习与成长层面指标	核心人才流失率	5%
		产品创新力	5%
		组织培训覆盖率	5%

4.4.2 部门层面 KPI 及其权重的确定

上一节已建构了 XA 市烟草公司 KPI 指标体系，按照目标管理的思路下面需要将上述战略目标导向的指标体系向部门层面做绩效分解，确保在部门层面绩效考核与战略目标要求保持一致。为了确保分解到部门层面指标具有充分可操作性，需要自上而下充分沟通，在针对部门指标确定讨论会上充分听取了各部门意见，形成初稿后又进行了几次反复沟通，最终形成相对统一的指标体系意见。

根据 XA 烟草公司主营业务构成看，从烟草产业链上游的烟叶生产始，延伸至中游的卷烟销售，再到对下游市场商户专卖执法，涵盖整个烟草产业链。因此本研究以业务为导向对涉及业务链条上的对应部门来分解部门层面 KPI。具体涉及三个部门：烟叶生产经营部、卷烟营销中心与专卖监督管理科。

(1) 营销中心绩效考核体系

表 4.2 营销中心绩效考核指标及权重

指标类型	公司绩效指标	部门绩效指标	权重
财务层面指标	利润总额	卷烟采购成本	10%
		单箱利润率	10%
		部门费用控制率	2.5%
	产品销售收入	入网销售率	10%
		访销成功率	10%
顾客层面指标	客户满意度	客户满意度	5%
	客户投诉率	客户投诉率	5%
内部运营 层面指标	市场净化率	品牌推广率	5%
		卷烟营销网络建设完成率	2.5%
	质量管理体系运行效率	部门质量管理体系运行效率	2.5%
	烟叶收购合格率	无	0
	销售计划完成率	重点品牌卷烟销售计划完成率	10%
		卷烟销量计划完成率	10%
		低焦油卷烟销量计划完成率	5%
低档卷烟销量计划完成率		5%	
学习与成长层面指 标	培训计划完成率	部门员工培训计划完成率	2.5%
	科技创新能力	部门员工科技创新能力	2.5%
	战略认知率	部门员工战略认知率	2.5%

(2) 烟叶生产经营部绩效考核体系

表 4.3 烟叶生产经营部绩效考核指标及权重

指标类型	公司绩效指标	部门绩效指标	权重
财务层面指标	利润总额	烟叶生产成本	15%
		烟叶收购成本	15%
		部门费用控制率	2.5%
	产品销售收入	烟叶质量达标率	15%
顾客层面指标	客户满意度	无	0
	客户投诉率	无	0

内部运营层面 指标	市场净化率	无	0
	质量管理体系 运行效率	对烟草工作站生产质量监督检查率	15%
		烟叶调拨等级合格率	5%
		烟叶基地建设计划完成率	5%
	烟叶收购合格率	烟叶收购等级合格率	15
	销售计划完成率	无	0
学习与成长层面指 标	培训计划完成率	部门员工培训计划完成率	5%
	科技创新能力	生产管理和技术推广率	5%
	战略认知率	部门员工战略认知率	2.5%

(3) 专卖监督管理科绩效考核体系

表 4.4 专卖监督管理科绩效考核指标及权重

指标类型	公司绩效指标	部门绩效指标	权重
财务层面指标	利润总额	部门费用控制率	5%
	产品销售收入	安全执法率	40%
		入网销售率	5%
顾客层面指标	客户满意度	客户满意度	10
	客户投诉率	客户对烟叶市场违法违规投诉率	10%
内部运营层面指标	市场净化率	案件查处率	10%
	质量管理体系运行效率	内部专卖管理监督率	5%
	烟叶收购合格率	无	0
	销售计划完成率	无	0
	培训计划完成率	部门员工培训计划完成率	5%
	科技创新能力	部门员工科技创新能力	5%
	战略认知率	部门员工战略认知率	5%

4.4.3 岗位层面 KPI 及其权重的确定

上一节已建构了 XA 市烟草公司三部门层面 KPI 指标体系，按照目标管理的进一步

深化，下面需要将部门层面的 KPI 进一步向具体的岗位做绩效分解，确保对于最基层的绩效考核与战略目标要求保持一致。岗位层面 KPI 即俗称的个人绩效考核。

因为公司三大业务部门向下涉及岗位较多，这里以烟草行业特有的部门岗位为例说明下岗位层面的设计。其他岗位也是由部门管理者根据部门层面 KPI 明细结合岗位业务标准以及该岗位上人的能力特点，在逐一反复沟通基础上完成具体岗位的指标拟定。如表 4.5 所示。

表 4.5 专卖监督管理科科长绩效考核指标及权重

指标类型	部门绩效指标	个人绩效指标	绩效标准	权重
财务层面指标	费用控制率	费用控制率	不超预算	5%
	安全执法率	安全执法率	100%	40%
	入网销售率	入网销售率	100%	5%
顾客层面指标	客户满意度	案件办结率	100%	10%
	客户有效投诉率	客户有效投诉数量	0	10%
内部运营 层面指标	案件查处率	20 万元以上案件查处数量	1 个/年	5%
		20 万元以下案件查处数量	按年度计划的 时间进度	5%
	内部专卖管理监 督效率	特供烟供应	0	1.5%
		白条抵库	0	1.5%
		部门员工遵守规章制度	100%	2%
学习与成长层面 指标	部门员工培训计划完成率	部门员工参加培训时数	按年度计划执行	5%
	部门员工科技创新能力	部门员工提出制度、工作方 法创新的建议	3 个/年	5%
	部门员工战略认知率	部门员工战略认知率	100%	5%

4.5 新绩效管理体系的实施

绩效指标分解是一个静态的过程，到了实施环节，绩效系统真正运动起来，按照既定程序形成一个动态的循环系统。下面我们对新绩效系统运行的过程进行详细分析。从

绩效计划看是，确定方向、填充具体内容、明确实现时段，达成一致后，绩效计划开始按时间结点实施，在实施过程中观察记录绩效的运行状况，遇到问题及时讨论，管理者在其中给予帮助指导，关注部门或岗位绩效完成的困难并协助调配资源帮助解决问题；一个绩效期间结束后对绩效做考核总结，及时保证奖惩兑现；最后对绩效进行充分反馈，以指导新一个绩效考核期间绩效计划优化。如图 4.2 所示：

图 4.2 绩效管理体系

4.5.1 绩效计划的制定

绩效计划制定是绩效实施工作的开端，也是管理者与员工第一次集中沟通反馈的过程。密切沟通后形成双方都认可的绩效行动方案就是绩效计划，也是一种书面承诺，在绩效计划中各方的权责奖惩都是确定清晰的。绩效计划会依照以下程序开展：

管理者与员工充分有效的沟通，以岗位业务指引为权责划分指导，对照由战略目标分解形成的岗位层面 KPI，最后结合临时性工作安排，确定本次绩效考核期内具体指标、权责、奖惩。在岗位层面确定好考核计划后，提请直接管理部门领导审批通过后，则计划进入待实施阶段；管理者或部门与员工签订目标责任书以书面形式确认考核权责奖

惩，一式两份各持一份相互监督。

4.5.2 绩效实施

按照绩效计划约定起始时间，绩效计划开始实施。绩效实施的主要工作内容是信息的持续记录与持续有效的双向沟通。

（1）绩效信息的持续记录

绩效信息的跟踪记录是过程管理的一部分，也体现了现代绩效工具的客观性、精确性，一切以量化数据为支撑为后期判断提供依据。做到所有原始数据长期保存，实时可调阅可回溯。同时对于绩效信息的持续跟踪也具有对被考核人的督促与监督作用。最后绩效记录也是管理者与员工进行持续沟通的基础与依据。绩效记录可以通过：观察、工作记录及第三方反馈三种方法实现，也可以充分结合，运用原则是易于记录并且保存，易于调取分析。

（2）持续的绩效沟通

在绩效实施过程中会随时发现问题，如果不及时发现介入解决，等问题复杂严重了会影响绩效的实施，因此需要管理者与员工保持持续沟通机制。遇到问题及时讨论，管理者在其中给予帮助指导，关注部门或岗位绩效完成的困难并协助调配资源帮助解决问题。员工也可以对问题困惑及时得到回应解答更好的实施绩效方案。

4.5.3 绩效考核

（1）考核流程

通过前文分析，发现绩效考核是绩效管理的核心，而考核流程则是决定了绩效考核能否高效顺利完成的关键。基于现代绩效考核理论，本研究结合该公司实际情况，进行了流程再造，以排除各类干扰保证这项重要管理程序高效准确运行。经过重新设计的绩效考核流程如图 4.3 所示：

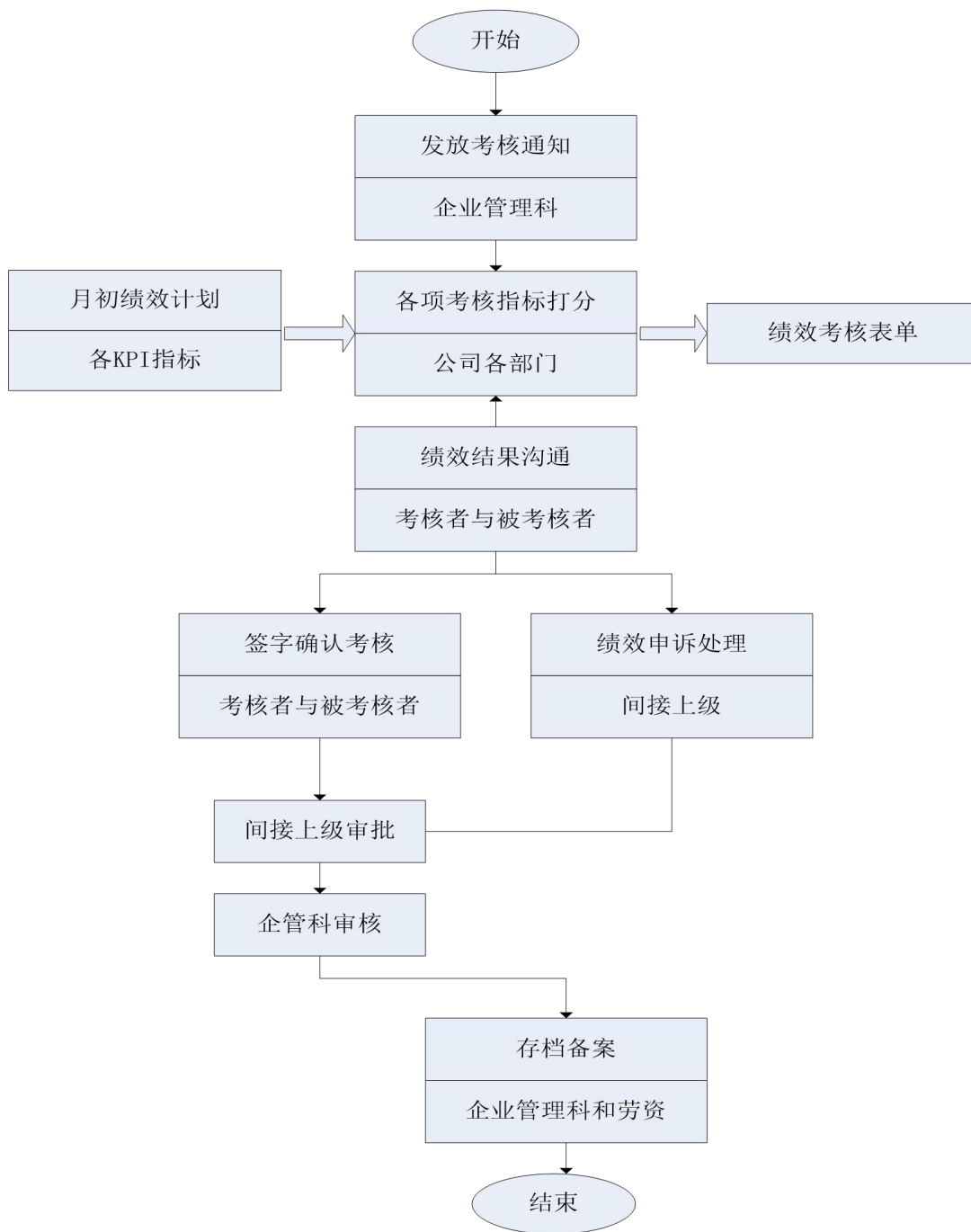


图4. 3 XA市烟草公司绩效考核流程

首先，由企管科发起考核，向公司各纳入考核部门通知到位，各被考核部门对照考核起始阶段的绩效计划，核定 KPI 完成情况填写对被考核者的考核表单，由被考核者签字确认再经审批后交回企管科确认与人事部门共同保管。如发生绩效考核结果争议则启动被考核者申诉流程，由企管科发回被考核者上级限时调查给出明确调查结论。企管科负责监督，并对调查结论裁决并将结果与人事部门共同保管。制定规范完整的考核流程特别是保留完整健全的申诉渠道，也是有效沟通的一部分，可以有效增强绩效管理系统的公信力，使得更多员工认同绩效考核管理。XA 烟草公司绩效考核申诉表如表 4.6 所示：

表 4.6 绩效考核申诉表

(2) 绩效考核的主体设置

按照 360 度考核法, 这个主体不应该是单一的一方, 首先应该是自己, 自我评价可以充分暴露出难以察觉的问题, 也能侧面观察被考核者的自我认知能力; 其次是上下级, 通过业务合作业务链条上的上下级来考核是一个较好的维度; 第三, 平级同事, 没有太多利益关联的主体的评价会降低评价的主观性; 第四, 公司绩效考评小组 (专家组), 从专业视角分析绩效数据, 作出科学专业客观的量化结论; 最后, 客户的视角可以为考核提供跟独特的角度, 客户是企业的利润来源, 也是最重要的考核来源, 客户的评价应当具有“一票否决”的功能。

以上对考核主体来源做了分析, 但在选择具体考核主体时还需要注意一些原则: 首先这一个个体必须对考核内容充分理解; 其次, 对被考核对象职业画像具有清晰客观认识; 最后, 排除其他利益动机。这是对具体考核主体选取的原则。

(3) 绩效考核的周期

绩效考核周期即考核期限, 该问题研究的是对于被考核者设定的合理考核频率。考核频率由几个因素共同作用影响: 其一岗位性质, 因岗而异的工作内容、性质决定着考核周期, 高频的持续性工作匹配高频的考核机制; 其二考核指标设置, 不同的绩效指标对应相异的考核频率, 长期指标对应长周期; 其三周期适度性, 考核周期也应尽量给被考核对象留有一定的时间弹性, 以应对内外部因素变化带来的冲击, 以免绩效考核扼杀团队和员工的工作积极性。综合考虑多重因素, 结合 XA 市烟草公司现实状况, 对不同岗位不同部门做了与实际情况相适应的绩效考核周期规划。

4.5.4 绩效反馈与面谈

XA 烟草公司原本的绩效管理流程对于绩效反馈及与被考核人的沟通面谈环节几乎是缺失的, 通过问卷调查可以充分反映这一点。绩效反馈与面谈是绩效管理过程中很重要的环节, 其重要性体现在以下方面:

(1) 绩效反馈面谈有助于正确评估绩效, 通过反馈与面谈了解被考核者自身对绩效评价结果的见解与真实想法, 考核不是组织强加到个体身上的义务, 需要确定个人的充分理解与认同, 考核才能得以有效执行。

(2) 绩效反馈与面谈可以建立个人正确绩效观, 充分暴露认识自身的优缺点, 从而

取长补短自我提升。

(3) 绩效反馈与面谈可以提升绩效考核的公信力，让员工了解自己的绩效形成过程，建立绩效与薪资准确的对应关系，这也有利于激发员工的工作热情，配合后面绩效考核工作。

因此绩效反馈与面谈有助于发现绩效管理中的问题，优化改进机制并且为基层组织注入活力与凝聚力。面谈最终以书面记录的形式保留，以备随时调取，方便阶段性总结。绩效面谈主要包括四方面内容分别是：绩效计划目标、绩效过程描述、改进方向与措施和新绩效计划四个方向，首先与绩效目标对照告知绩效结果；然后以绩效记录为基础客观回溯其绩效考核期间的绩效表现；再者分析绩效改进点，探讨方式方法，询问被考核人真实想法意见和建议，也为绩效考核改进积累信息；最后根据本次绩效结果拟定下一轮绩效目标。如表 4.7 所示：

表 4.7 绩效考核面谈记录表

部门：	日期：	时间：	
被考核者姓名		职位	
考核者姓名		职位	
绩效计划目标			
绩效过程描述			
改进方向与措施			
新绩效计划			

4.5.5 绩效结果应用

现代绩效管理系统以数据为支撑服务于管理层科学决策。绩效循环过程中会产生大量有价值信息，对于这些信息的挖掘分析可以服务于企业战略决策、人力资源统计、人才发掘培养、后续绩效优化等多方面，这些绩效结构的积累方便进行面板数据分析是企业宝贵的数据财富。下面例举几个与人力资源管理相关的重要应用，即有利于组织也有利与个体。

(1) 完善优化企业薪酬体系

绩效考核数据的直接结果是发现每个部门的每个具体岗位对于企业战略目标的贡献度，则以战略目标为导向的绩效评估就要向这些高产出部门和岗位倾斜。最直接的设计便是薪酬制度层面的激励，提升高产出部门的积极性。

(2) 职业调整系统的重要依据

与上一条类似，绩效数据体现了个体对战略目标的完成贡献，持续完成优秀的人必然具有胜任更好岗位的能力，持续不达标的人一定程度上反映其不适合现有岗位也需要为其向下调整寻找匹配的岗位。因此绩效数据可以帮助人力部门直接用于评判员工的晋升、降级、调岗、辞退提供参照标准。

(3) 优化企业人才培养计划

绩效考核数据的积累对这些绩效数据汇总分析，将对好员工感性的认知，数据化科学化，有利于完善对员工画像的准确性。作为管理层很难全面接触了解企业每位员工的情况，通过传统内部管理部门获取到的员工信息难以做到准确完整，绩效系统数据成为员工识别的高效途径。因而有利于改善优化企业人才培养计划，选拔发现优秀员工加以培养。

(4) 绩效考核结果有利于优化员工培训

绩效结构数据可以从共性角度说明什么指标所对应的某种能力是员工普遍缺乏的，从而引导人力部门制定针对性的员工培训方案，补齐短板从而为企业绩效带来很大的助力。

综上，绩效实施阶段是一个动态的循环过程。绩效计划看方向定内容；绩效实施重实践发现问题解决问题，体现过程管理精髓；绩效考核遵循严格流程评定绩效；对绩效结果进行专业层面的解读，形成报告下发后由各管理层级对下级面谈获得真实反馈，再分析最终还是落实到奖惩；最终利用绩效结果指导人力资源管理活动，使企业员工共同受益。否定之否定，完成螺旋式的提升。

4.6 新旧绩效考核体系的特征与项目对比

制定并初步运行后对新旧绩效考核特征进行了对比分析：

(1) 指标系统化程度看，新考核体系是从企业核心战略目标出发充分将战略目标层次化具体化，分别在企业层面、部门层面和岗位层面拟定了符合企业实际的 KPI 考核指标体系。在财务维度、客户维度、内控运营和成长发展多维度设置了考核方向对企业、部门、员工更长期的成长给出了明确的考核方向和发展意义。因此从指标系统性角度看与原有绩效考核系统相比新绩效考核系统性程度更高，能够更全面的实现绩效目的。

(2) 从科学性上看,原绩效体系中,目标的设定缺乏现代科学管理工具支撑;在新绩效考核体系中,从实行理念到具体指标设计充分体现了目标管理理念,兼用平衡计分卡法与 KPI 法等科学的绩效管理方法,虽从公司高管出发,经过层层分解到具体岗位层面,但公司战略目标一以贯之,保证了个体与组织目标的协同性。在科学性指导下构建的绩效系统,为企业的科学决策提供了坚实基础也为绩效系统的进一步优化提供了持久动力。

(3) 从精确性上看,原绩效考核主要是定性考量,导致目标模糊;在新绩效考核系统中,核心目标被尽力量化处理,再经历层层分解直到基层依然是量化而具体的,这样就使得考核更精确清晰,最大限度避免了人治。这也进一步减低了考核的主观性,使得员工信服,绩效理念未来更容易深入人心。

(4) 从管理者与员工沟通效果看,原绩效系统是自上而下单向的,这导致是导致企业管理僵化、难以适应市场经济环境变化的根源;新绩效体系虽然是自上而下分解指标,但也充分保留下自下而上反馈绩效效果考核问题的通道,双向反馈机制使得绩效系统成为一个自我不断修复改进的有机体,个体的需求得到关注并很快体现在绩效形成过程中,个体参与的热情也会被激发,组织凝聚力不断强化。员工自我管理的意识就会逐渐形成。

制定并初步运行后对新旧绩效考核项目进行了对比分析：

表 4.6 新旧绩效考核系统项目对比

序号	对比项目	旧绩效管理系统	新绩效管理系统
1	绩效管理理念	绩效理念落后，目标认同感差，机械片面的绩效观	以核心战略目标为中心层层分解，充分发挥人的主观能动性
2	绩效管理流程	管理流程不清晰，部门职能落实不到位	建立了一套完善具体的管理系统与流程，明确公司、部门、岗位职能
3	绩效计划沟通	单向行政命令，对于绩效计划的制定缺乏反馈沟通	以双向沟通为基础，计划阶段充分听取被考核者意见，平等协商
4	绩效实施	过分看重结果，轻视绩效管理过程	实施全面的过程管理，给予过程与结果合理的权重
5	绩效反馈模式	评价阶段绩效反馈流于形式，几乎无正式面谈机制	重视绩效评价反馈，深入面谈记录，在公司各部门间形成有限反馈环
6	绩效结果应用	忽视绩效结构作用	全方位重视绩效结果的应用，强化绩效数据保存维护，扩大绩效结果的部门应用范围
7	企业文化关联度	缺乏绩效文化支撑，企业凝聚力下降	强化了文化保障力度，素质符合企业性格的文化符号，促推绩效管理

5 实施 XA 烟草公司绩效管理体系优化的保障措施

为保证绩效管理体系优化进展顺利完成，公司需从组织功能、制度设计、人员选派及企业文化等多方面作出调整，以促进公司绩效系统的优化过程，下面分别从这几方面对保障措施加以论述。

5.1 组织功能保障

XA 烟草公司的原有绩效考核体系趋于表面化的原因在于，没有一套明确且具有执行力的组织系统坚决执行绩效制度，落实绩效目标。绩效组织的功能保障作用重大，为此 XA 烟草公司构建起专门执行绩效的组织体系。

(1) 设置绩效管理工作小组，组长、副组长由公司最高领导层担任，各职能部门负责人任成员。这就将绩效管理的高度提升到与公司经营同等重要的位置，由公司最高领导层决策绩效制度目标，由个职能部门管理者层层落实。

(2) 管理小组下设保障组，由人资、计财领导任组长副组长。用以及时响应绩效实施工程中出现的问题，修改旧制度形成新制度，给予及时的人财物支持，组织学习培训，转变落后观念掌握科学绩效管理知识用于实践。

(3) 管理小组下设绩效执行组，主要由各职能部门负责人、部门骨干员工构成，以落实管理工作组对于绩效管理从制度设计到运行执行的一系列部门级别的执行工作。向管理小组定期反馈汇报。

组织功能保障的意义在于建立一套与企业原组织架构并行的针对绩效管理的组织结构，形成一条直通管理层与基层组织的顺畅管理与执行通道，给绩效管理工作以最大的支持。

5.2 制度保障

以 XA 烟草公司绩效管理现状，进行制度重塑，扭转人治与公平性问题，与新建立的绩效管理组织职能和工作相匹配，更好的服务于绩效管理工作。

(1) 岗位分工清晰好化

对企业各种岗位职责功能进行准确描述使之清晰化。在此基础上以匹配适合该岗位

的管理者与员工。岗位分析工作经历以下几个阶段：

1) 准备阶段。核心任务是界定与描述岗位责任与工作内容；宣导岗位职责分工的意义；确定人才库中储备人才情况，为后面人与岗位有效匹配做准备。

2) 调查阶段。根据前面的调查准备依照岗位具体情况灵活运用各种实地调查方法对于岗位的客观信息进行搜集调查，调查量表主要是对岗位对应工作的重要性和紧迫性做归类；收集适合该岗位的员工画像信息。

3) 分析完成阶段。根据调查阶段收集信息情况，对工作和人员的特征信息进行整理和深入分析。归纳总结出岗位必要要素信息，编制该对应的岗位描述及说明书。

(2) 完善绩效管理制度设计

对于绩效管理制度的完善需从几个方面入手：完善公司绩效考核指标体系，以量化指标为主体保证客观性，加入更丰富的考核因素使得考核更贴近现实；强化落实公司沟通反馈机制，切实建立沟通组织架构，使得沟通顺畅及时反馈精准高效；强化绩效结果应用意识，组织广泛的培训工作，以提升员工对于绩效数据得深刻理解，扩大本公司绩效调用范围，拓展应用场景，实现数据价值。

(3) 改进公司绩效实施监控机制

绩效实施监控制度是公司绩效管理有效实施的一项重要配套制度。影响绩效实施成效。绩效监控具体内容针对于指标的完成状态，重点发生在绩效实施与评估阶段，以支持绩效实施与前端的绩效计划顺利承接，与后端的绩效评价态势始终保持一致性。绩效监控机制的实施有诸多好处：

1) 及时发现问题着手解决，绩效实施中遇到问题可以及时反映出来寻求主管领导指导与帮助；

2) 审视计划指标的合理性，由于内外部环境实时变化，期初制定的绩效目标可能存在不再适应实际经营情况的变化，保持监控可以发现这些情况及时调整；

3) 保证绩效的客观与公正性，通过绩效监控，管理层可为其后的绩效考评和绩效反馈积累真实数据作为决策依据以保持客观公平公正。

5.3 人员保障

人员保障是指，给予各绩效管理关键环节配备适合的人员。制度的实施依赖于人的态度、意识、能力和综合素质，考核执行过程也是一样道理。将符合考核管理要求的人员选入考核队伍中来。具体的需从以下几方面着手工作：

(1) 选择工作态度端正的人员。绩效考核公开公正，需要选择为人公平公正态度端正的人员来执行考核，首先从人的层面尽量保证不会出现人为不公现象；同时绩效制度、绩效结果、薪资标准等文件数据涉及个人隐私和商业机密，需要有良好职业操守的人员担当。

(2) 选择心理素质良好专业过硬的人员。考核管理需要有相当的专业知识为基础，具备较好的应变能力、观察能力和心理素质才能担起考核设计到执行、沟通反馈的完整过程。

(3) 对考核人员展开高频系统的培训。选出合适人员后人资部需要定期对人员进行集中培训，一方面更新人员管理知识，使之更深刻领会公司战略目标出发点，掌握先进的管理工具；另一方面能定期及时的汇总考核执行过程中的问题做到及时应变调整，这也能有效降低考核人员的工作难度。

可见，选择合适的人只是人力保障的一方面，另一方面是通过不断的投入使得这些人适合考核工作，能发挥人才的作用，这才是人力保障的关键。

5.4 文化保障

优秀的绩效文化对于绩效管理的促进作用是深刻而明确的。塑造良好的文化氛围能够引导组织内的个体树立正确的价值观念与行为准则，提升员工自我管理和自我约束的能力；此外塑造自身特有绩效文化，有利于提升员工对企业的认同感、增强企业员工凝聚力传递企业核心价值理念；推动企业内部有效沟通，提升绩效管理效率。

为了更好更好促进 XA 烟草公司绩效系统优化工作，很有必要建立适合公司现状的绩效文化。经过反复讨论结合企业战略，本着精简、高效、正能量的理念，经与企业领导层讨论并征求员工意见，决定建立以“主动”为关键词积极向上的绩效文化底色。发挥企业主人翁意识，积极主动的投身于自身岗位工作中去，让公司的绩效管理更高效。具体的围绕“主动”这一关键词打造主动意识：

(1) 主动担当。以积极主动的行动来对待自身岗位工作，对于自身岗位的问题负责到底争先创优，用行动来感染周围同事。

(2) 主动沟通。发现问题不等、不靠主动去与相关部门沟通，把自身岗位的事情切实当做自己的事去尽心竭力完成。无论是对外沟通、平级沟通、上下级沟通，时刻积极主动迎难而上。

(3) 主动换位思考。优秀的员工始终具备一颗同理心，能站在对方角度去思考，提供主动服务。无论是服务企业内部还是服务外部客户。站在客户角度多体会客户诉求从而改善服务关注点，照顾对方关切点；站在市场角度思考产品定位理解同业竞争。

以“当下主动助人，则未来众人助之”为口号，突破当下普遍阻碍沟通和问题解决的“面子问题”，突破影响绩效的“中庸”思想，建立主动为核心的企业绩效文化，积极主动从工作中的小改变着手，聚沙成塔，为企业的繁荣发展，献上个人积极主动的努力。

6 研究结论及有待进一步研究的问题

6.1 研究结论

烟草行业实行专营制，虽然具有其特殊性，但其市场化属性不断增强，作为国企改革转型的一方试验田，对其绩效改革角度的观察具有启发性；同时在整个烟草行业向低害化转型的过程中讨论其绩效优化问题也有很强的现实性。本文以绩效管理的相关经典理论与思想为支点，以 XA 市烟草公司为例展开分析，通过调查分析 XA 市烟草公司的绩效管理现状，分析企业现有绩效管理体系缺陷，研究问题产生原因，将平衡计分卡法与关键绩效考核指标法相结合对其绩效管理体系进行优化改进，重塑了该企业，公司、部门、岗位三层面的绩效指标与设定权重，优化了绩效实施细节。

通过本研究得出如下结论：

（1）XA 烟草公司现行绩效管理系统存在较多问题

本文运用访谈法通过对 XA 市烟草公司各级管理人员及员工进行访谈。初步理清公司绩效管理的现状，发掘公司绩效管理问题深入分析探讨其内在原因，在此基础上设计符合实际情况的问卷，运用问卷调查法，调查整理出 XA 市烟草公司绩效管理系统存在的问题：绩效计划层面缺乏清晰目标；绩效实施阶段管理层与员工缺乏有效双向沟通且忽视过程管理；绩效考核阶段片面重视考核结果且没有形成长效的反馈机制，绩效考核效果不佳；没有形成绩效成果充分运用意识。产生这些问题有更深层次的内在原因：首先缺乏科学的绩效管理知识指导，管理理念落伍不应当下管理实践；其次烟草行业一直以来较为封闭竞争观念没有土壤，绩效管理流于形式；最后没有形成适合企业特点的企业文化，导致企业凝聚力不足，执行力欠佳。

（2）对 XA 烟草公司现行绩效系统需要彻底重塑

根据暴露出的上述诸多问题，研究认为对于该公司绩效管理体系需要进行彻底重塑。将平衡计分卡法与关键绩效考核指标法相结合，从企业战略目标出发进行层层分解，研究确定了该企业公司、部门、岗位三层面的绩效指标并重新设定指标体系所对应权重。使得即使在企业最基层的绩效也是清晰且可量化记录分析的。绩效系统在每一个层次上依照设计、实施、考核、反馈的过程循环运行。

（3）XA 烟草公司绩效系统保障制度不完善

研究对象原先的绩效系统保障制度分散且存在交叉管理、权责不清、反馈通道不畅

等问题，针对这些问题，本研究帮助企业从保障系统的组织功能、制度设计、人员选派及企业文化等多方面作出调整，建立起系统立体的绩效保障制度，从而使企业绩效管理系统更加完备。

6.2 有待进一步研究的问题

因本人理论功底与管理实践经验尚浅，本研究过程中不免存在一些不足有待于进一步的研究作以完善补漏：

(1) 在绩效 KPI 设定上，采用经验法带有主观性，在实际执行过程中也收到一些有益的建议，这里对于指标体系和权重还需在更多数据收集后利用更客观的量化工具做再优化处理。

(2) 问卷设计上，由于本人设计经验不足，加之研究经费和时间精力有限，首先是设计上存欠缺，这里需要运用更先进的问卷设计工具在今后的研究中优化改进；其次问卷样本有限并未能全面覆盖目标公司全部岗位，更不用说全体员工，如果有机会做更多样本量调查结论会更接近于事实。

(3) 受本人理论积累所限，本研究的由定性分析方法主导研究，在后续研究中运用 AHP 法分析绩效指标与权重关系，将相对模糊的重要程度以数理分析量化表述将会更加客观。

希望在后续研究中完善上述缺陷，能得出更加精确完备的研究成果。

参考文献

- [1] Spangenberg,H.H.A systems approach to performance appraisal in organizations [R]. Paper presented at the 25th International Congress of Psychology, Brussels, 2010, 22(16):97-110.
- [2] Frandray, Dayton. The new thinking in management appraisal [J]. Workforce 2011, 13(5):14-28.
- [3] Murphy, KJ.Performance measurement and appraisal:Merck tries to motivate managers to do it right [J]. Employment Relations Today, 2012, 15(6):80-94.
- [4] Micheal Armstrong and Angela Baronel.Performance Management [M]. London:the Cromwell press, 2009, 18(27):234-236.
- [5] Bermardin, H, Betty, R.W. Performance appraisal: Assessing human behavior at work [M]. Boston:Kent Publishers,2012,28(23):49-55.
- [6] 理查德·威廉姆斯. 组织绩效管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2013:78-80.
- [7] 仲理峰, 时勘. 绩效管理的几个基本问题[J]. 南开管理评论, 2012(3):24-31.
- [8] 陈敏, 马东晓, 易树平, 乔胜普, 向东. 基于工作分析的绩效考核体系研究[J]. 工业工程与管理, 2013(5):67-74.
- [9] 林俊, 吴至复. 一种新型的基于综合计划管理系统的绩效评估模式[J]. 华北电力大学学报, 2014(4):56-64.
- [10] 付亚和, 许玉林. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京:电子工业出版社, 2013:204-205.
- [11] 岳澎, 任浩. 基于流程的绩效评价体系构建研究[J]. 现代管理科学, 2011(5):24-31.
- [12] 颜光华, 李建伟. 知识管理绩效评价研究[J]. 南开管理评论, 2011(6):67-74.
- [13] 谢洪明, 刘常勇, 李晓彤. 知识管理战略、方法及其绩效研究[J]. 管理世界, 2012(10):34-42.
- [14] 梁哨辉, 宋鲁. 基于过程和能力的知识管理模型研究[J]. 管理科学, 2013(1):70-78.
- [15] 鲁曼, 武忠. 知识管理绩效评价方法研究[J]. 情报杂志, 2014(11):50-57.
- [16] 刘咏梅, 王琦, 彭连刚. 中国知识管理研究现状综述与趋势分析[J]. 研究与发展管理, 2009(4):23-31.
- [17] 胡红丽. 战略导向的人力资源规划[J]. 人力资源, 2012(3):42-48.
- [18] 李恒全, 仇向阳. 基于目标责任的绩效考核体系研究[J]. 现代管理科学, 2011(9):12-17.

- [19]刘鹤. 企业如何推进绩效管理[J]. 世界标准信息, 2013(4):32-38.
- [20]刘永利. 论目标管理导向下的绩效管理[J]. 煤炭经济研究, 2010(4):11-16.
- [21]孙晓蕾. 建立以目标为导向的绩效管理体系[J]. 中国金属通报, 2014, (2):21-25.
- [22]刘道旭. 基于战略导向的绩效评估体系探析[J]. 企业研究, 2011(18):62-67.
- [23]陈万明, 卓越. 有效推行 360 度绩效考核的探讨[J]. 管理现代化, 2010(3):24-31.
- [24]李华, 任荣伟, 蒋小鹏. 360 度绩效评估法的运用及有效性分析[J]. 现代管理科学, 2011(8):67-74.
- [25]周莹, 刘欣岩, 舒畅. 360 绩效考核方法研究[J]. 企业科技与发展, 2014(6):57-60.
- [26]夏云. 360 度绩效考核在企业中的应用探析[J]. 中国集体经济. 2011(13):78-80.
- [27]吴志明. KPI 帮你解决绩效评估中的难题[J]. 中外管理导报, 2010(2):32-34.
- [28]邹力权. KPI:企业考核体系的重新构建[J]. 当代经济, 2012(2):42-46.
- [29]胡佐正. 企业绩效管理的 KPI 方法及其实施[J]. 工业技术经济, 2013(2):68-73.
- [30]任静. KPI 应用案例浅析—KPI 能够软评分吗[J]. 改革与战略, 2015(2):20-22.
- [31]苏义林. 基于 KPI 的绩效管理体系设计[J]. 科技文汇, 2010(9):10-13.
- [32]包西诚. 平衡计分法初探[J]. 财务管理, 2012(6):76-79.
- [33]赵全超, 赵国杰, 王举颖. 基于 BP 神经网络模型的企业综合绩效评价方法研究[J]. 天津理工学院学报, 2014(6):22-25.
- [34]杨成炎. “EVA 综合平衡计分卡”业绩评价系统的构建[J]. 工业技术经济, 2011(4):32-36.
- [35]李建丽. 浅析 EVA 与 BSC 的融合[J]. 财会月刊, 2013(8):33-36.
- [36]乔均, 晓荔, 储俊松. 基于平衡计分卡模型的电信企业绩效评价研究[J]. 中国工业经济, 2012(2):52-58.
- [37]陈建军. 知识管理系统绩效评价研究[J]. 情报杂志, 2015(1):5-8.
- [38]温薇, 杨建华. 基于平衡计分卡的知识管理有效性评价模型的研究[J]. 物流技术, 2014(27):2-5.
- [39]杜豪. 高绩效管理简论[J]. 现代企业教育, 2013(7):56-58.
- [40]李中斌, 王贵军. 绩效管理[M]. 北京:中国社会科学出版社, 2011:12-16.
- [41]罗伯特. 巴克沃. 如何考评员工表现[M]. 北京:中国标准出版社, 2010:56.
- [42]付亚和, 许玉林. 绩效管理[M]. 上海:复旦大学出版社, 2014:176-177.
- [43]秦杨勇. 平衡计分卡与绩效管理—中国企业战略指导[M]. 北京:中国经济出版社, 201

2:100-102.

[44]方振邦. 绩效管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2013:65-67.

附 录

XA 市烟草专卖局(公司)绩效管理现状调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！我们目前正在进行《XA 烟草公司绩效管理体系优化研究》，该研究将用于本人的硕士学位论文。相关数据将严格保密并仅用于学术研究，请基于您真实理解作答， 谢谢。

基本信息：

1. 您在现在岗位上的任职时间：_____年

2. 您的最高学历：_____

3. 您在公司属于：_____

A 高层管理者

B 中层管理者

C 基层员工

4. 您所在的部门是：_____（高层管理者不填）

问题：

1. 您了解公司和部门的战略目标吗？_____

A 都很了解

B 只了解公司，不了解部门的战略目标

C 只了解部门，不了解公司的战略目标 D 均不清楚

2. 贵公司绩效考核的内容，其形成过程是_____

A 管理者与员工探讨决定

B 员工提出管理者确认

C 不清楚

D 管理者拟订

E 员工自拟订

3. 您认为绩效考核与绩效管理的关系是_____

A 绩效考核是绩效管理的一个环节

B 绩效管理是绩效考核的一个环节

C 两者相同

D 不清楚

E 其他_____

4. 您认为贵公司绩效管理制度是_____的制度

A 促进员工努力工作且对企业绩效有促进作用

B 不确定

C 只是奖惩

D 只是薪酬分配

E 不信任员工的一种监控

F 其他_____

5. 贵公司现行的绩效管理方法为_____
- A 目标管理法 (MBO) B 关键绩效指标 (KPI)
- C 平衡计分卡 (BSC) D 不清楚 E 其他_____
6. 您对您的岗位说明书的职责要求_____
- A 非常清楚, 并明确要到达的要求 B 比较清楚, 但不太明确要到达的要求
- C 比较模糊, 不知道应达到什么要求 D 非常模糊
7. 您是否了解贵公司现行绩效管理流程_____
- A 非常清楚, 明确相关部门应履行的职能
- B 比较清楚, 但不太明确相关部门应履行的职能
- C 比较模糊, 不明确相关部门应履行的职能
- D 非常模糊
8. 您认为您所在部门现有的绩效考核指标及权重_____
- A 设计具体明确并进行了量化 B 设计过于复杂
- C 设计过于简单 D 没有具体的量化指标
9. 贵公司由谁来对您进行考核_____
- A 上级领导 B 自己考核
- C 部门员工 D 上级、自己、员工共同考核
10. 您所在部门是否每月都制定月度绩效计划?_____
- A 每月都制定, 并明确告知员工 B 经常制定, 并非每月
- C 偶尔制定 D 从未制定
11. 为达成更好的工作绩效, 您的上级与您_____
- A 经常主动进行交流与沟通 B 偶尔进行
- C 不确定 D 很少 E 完全没有过
12. 您理解贵公司从哪一角度对您进行考核(可多选) _____
- A 工作业绩 B 管理能力
- C 工作态度 D 沟通能力
- E 无考核 F 其他
13. 您认为考核应该注重哪几个方面内容(可多选): _____

B 能够起到一定的调动作用

C 仅总结工作，无法调动员工积极性

D 为考核而考核，走了形式

21. 您认为您的绩效与公司企业文化的结合程度是_____

A 非常密切

B 较密切

C 不密切

D 没有结合

22. 您认为管理者在对员工进行绩效评估时_____

A 非常客观公正，建立在大量的数据和信息基础之上

B 比较客观和公正，有一定的数据和信息

C 不清楚

D 比较主观，凭印象和感觉进行评价

E 非常主观，对实际状况知之甚少

23. 您对您公司现行绩效管理公平、合理性的评价_____

A 非常公平合理

B 较公平合理

C 不确定

D 不够公平合理

E 完全不够公平合理

24. 您认为现行绩效考核主要问题是(可多选)_____

A 领导对员工绩效考核不够重视

B 考核的内容不够合理

C 考核的结果运用不当

D 考核的方法不合理

E 只重结果，不重过程

F 其它_____

问卷到此结束，再次感谢您的帮助!

后 记

首先，我要诚挚地感谢我的导师——马钦援副教授，马老师在我的论文开题、提纲结构、内容撰写以及修改润色方面，给予了我精心的指导，本人因此也收获颇丰。马老师渊博的学识、敏捷的思维在我论文撰写过程中给予了我很多启迪，同时他的平易近人和严谨细致的治学风格也给我留下难忘而深刻的记忆。

其次，我要感谢在兰州财经大学学习中给我授课的各位教授，是他们传授给我工商管理专业系统性的理论知识，这为我以后的管理实践打下了坚实的理论基础。

我还要感谢 XA 烟草公司的各位领导，能够协助我进行实地调研，感谢 XA 烟草公司的员工们，能够在百忙之中填写我的调查问卷。

最后，感谢父母及各位同学在我成长道路中提供的帮助。感谢评阅本文的各位专家和评委！

作者：张一清

2022年6月16日