

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 兰石国际工程有限公司员工绩效考核管理  
问题研究

研究生姓名: 朱浩

指导教师姓名、职称: 林艳 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9月28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： 朱浩 签字日期： 2022年12月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年12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： 朱浩 签字日期： 2022年12月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年12月16日

# **Research on the optimization of employee performance appraisal system of LS International Engineering Co., Ltd.**

**Candidate:**

Zhu Hao

**Supervisor:**

Prof.Lin Yan

## 摘要

能源装备制造企业作为国民经济的重要组成部分，对于我国国民经济长期持续稳定增长起到驱动作用。能源装备制造企业管理中人力资源管理地位愈加突出，如何通过人力资源管理充分调动员工积极性是企业需要关注的重点问题。绩效考核管理的优劣对于评估员工工作绩效，发工作积极性，发现优秀人才，提高公司运营效率，巩固劳动关系等都具有十分重要的作用。

本文在梳理大量国内外相关文献的基础上，依据马斯洛需求理论、目标设置理论等相关理论，运用目标管理法、关键业绩指标法等绩效考核常用方法，对兰石国际工程公司的绩效考核管理展开研究。文章在介绍公司背景、组织结构和目前正在实行的绩效考核制度的基础上，针对现行绩效考核管理的员工满意度，采用问卷调查法展开抽样调查，通过对调查结果的整理分析，从业绩考核和行为态度考核两个维度总结出员工满意度较低的题项。随后，针对这些题项，运用访谈法，寻求员工满意度低的原因。最后，针对原因，结合相关管理理论提出改进建议，并同时给出实施保障。

希望本文的研究能够帮助公司分析解决绩效考核管理中出现的问题，充分激发员工动力，以提升公司整体运营效率，为公司长期良好的发展做出贡献。同时也为其他类似企业员工绩效考核管理的实施提供一定的借鉴和参考。

**关键词：**绩效考核管理 员工业绩考核 员工行为态度考核

## ABSTRACT

As an important part of the national economy, energy equipment manufacturing enterprises play a driving role in the long-term sustainable and stable growth of China's national economy. Human resource management plays an increasingly prominent role in the management of energy equipment manufacturing enterprises. How to fully mobilize the enthusiasm of employees through human resource management is a key issue that enterprises need to pay attention to. The quality of performance appraisal management plays an important role in evaluating the work performance of employees, developing enthusiasm for work, finding outstanding talents, improving the operating efficiency of the company, and consolidating labor relations.

On the basis of combing a large number of domestic and foreign related literature, according to Maslow's demand theory, goal setting theory and other related theories, this paper studies the performance appraisal management of Lanshi International Engineering Co., Ltd. by using the common performance appraisal methods such as target management method and key performance indicator method. On the basis of introducing the company's background, organizational structure and the performance appraisal system currently being implemented, this paper adopts the questionnaire survey method to conduct a sampling survey on the employee satisfaction of the current performance appraisal management. Through the sorting and analysis of the survey results, it summarizes the items with low employee satisfaction from the two dimensions of performance appraisal and behavior attitude appraisal. Then, in view of these items, interview method is used to find out the reasons for low employee satisfaction. Finally, according to the reasons, combined with the relevant management theory, the paper puts forward suggestions for improvement, and at the same time gives the implementation guarantee.

I hope this research can help the company analyze and solve the problems in performance appraisal management, fully stimulate the motivation of employees, improve the overall operating efficiency of the company, and make contributions to

the long-term good development of the company. At the same time, it also provides some reference for the implementation of employee performance appraisal management in other similar enterprises.

**Key words:** performance appraisal management, performance appraisal, employee behavior attitude appraisal

# 目录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	4
1.3.2 国内研究现状.....	6
1.3.3 国内外研究述评.....	7
1.4 研究内容与思路.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究思路.....	10
1.5 研究方法.....	11
<b>2 相关概念、基础理论及方法</b> .....	12
2.1 绩效考核概述.....	12
2.2 基础理论.....	12
2.2.1 需求层次理论.....	12
2.2.2 目标设置理论.....	13
2.2.3 双因素理论.....	14
2.2.4 公平理论.....	14
2.3 绩效考核方法.....	15
2.3.1 目标管理法.....	15
2.3.2 关键业绩指标法.....	16
2.3.3 平衡记分卡法.....	18
<b>3 兰石国际工程有限公司绩效考核管理现状调查与问题分析</b> .....	19
3.1 兰石国际工程有限公司基本情况.....	19
3.1.1 公司简介.....	19

3.1.2 公司绩效考核制度简介.....	21
3.2 公司绩效考核管理满意度调查问卷.....	23
3.2.1 问卷的设计与发放.....	24
3.2.2 问卷的整理与分析.....	24
3.3 员工业绩考核方面存在的问题.....	27
3.3.1 定量指标无法激发员工积极性.....	27
3.3.2 考核周期与实际业务脱节.....	28
3.3.3 考核结果与职位晋升无关.....	28
3.3.4 员工质疑考核主体的专业能力.....	29
3.4 员工态度行为考核方面存在的问题.....	29
3.4.1 员工为与主营业务无关事务耗费大量精力.....	29
3.4.2 绩效考核制度变化快.....	30
3.4.3 绩效考核结果不公开.....	30
3.4.4 员工质疑考核主体的公正性.....	31
<b>4 兰石国际工程有限公司绩效考核管理问题的原因分析.....</b>	<b>32</b>
4.1 公司员工访谈.....	32
4.1.1 访谈提纲的设计和访谈人员的确定.....	32
4.1.2 访谈的实施和访谈结果的收集.....	32
4.2 员工业绩考核方面存在问题的原因.....	32
4.2.1 定量指标制定不合理.....	33
4.2.2 考核周期设置不合理.....	34
4.2.3 考核结果应用不充分.....	34
4.2.4 绩效考核培训的缺失.....	35
4.3 员工态度行为考核方面存在问题的原因.....	36
4.3.1 考核内容脱离企业战略目标.....	36
4.3.2 考核制度可随意调整.....	37
4.3.3 绩效沟通反馈的缺失.....	37
4.3.4 考核主体监督的缺失和偏见的存在.....	38
<b>5 兰石国际工程有限公司绩效考核管理问题的对策.....</b>	<b>40</b>



---

5.1 员工业绩考核方面建议.....	40
5.1.1 制定合理的业绩指标.....	40
5.1.2 调整合理的考核周期.....	41
5.1.3 考核结果的充分应用.....	41
5.1.4 加强绩效考核的培训.....	42
5.2 员工态度行为考核方面建议.....	43
5.2.1 制定围绕企业战略目标的定性考核事项.....	43
5.2.2 完善制度的变更流程.....	43
5.2.3 及时反馈并加强沟通.....	44
5.2.4 强化考核主体的监管.....	45
<b>6 实施保障 .....</b>	<b>47</b>
6.1 组织保障.....	47
6.2 制度保障.....	47
<b>7 研究结论、不足与展望 .....</b>	<b>49</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>附录 A 调查问卷 .....</b>	<b>55</b>
<b>附录 B 访谈提纲 .....</b>	<b>58</b>
<b>后记.....</b>	<b>59</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

国家政策方面从多角度支持能源装备制造业创新升级,健康有序发展。当前,世界正经历百年未有之大变局,我国正处于实现中华民族伟大复兴的关键时期。

“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要提出我国以推动高质量发展为主题,以深化供给侧结构性改革为主线,深入实施制造强国战略,紧紧围绕深入能源装备转型升级的需求,以核心技术作为突破口,强化科技创新支撑,提升高端装备供给能力,推进产业结构优化升级,加快脚步,逐渐形成创新驱动、示范带动、平台保障、融合发展的产业生态,促进能源装备制造业健康有序发展,为经济社会绿色低碳发展提供有力的装备支撑。同时,我国也在不断强化竞争政策的基础性地位,深化国有企业改革,鼓励和支持社会资本参与制造业领域国有企业改制重组。

能源装备制造业创新升级对企业管理提出更高要求。能源装备制造行业作为国民经济的主体,对于我国国民经济长期增长起到驱动作用,在已经取得巨大成绩的同时,也面临着诸多亟待解决的问题,迫切需要通过由“制造业大国”向“制造业强国”的转变,实现制造业转型升级。这就对企业管理提出更高的要求,企业的内部组织结构、发展运营模式等方面都将发生巨大变化,企业在发展改革中面临着巨大的危机挑战和新发展机遇。众多国有企业存在的绩效考核问题如果能够得到妥善解决,将会有力推动产业升级,推动国有企业可持续发展,更快更好地实现国有企业三年改革总体目标。推陈出新地为社会带来更多更好的产品和服务,为实现国家战略发挥社会效益贡献更多的力量。

为促进装备制造企业保持健康良性的发展,绩效考核管理作为有效手段,无论是在实现企业战略目标,还是在实现人力资源管理目标上,都起到举足轻重的作用。如何充分利用绩效考核制度,避免制度实施过程中问题的产生,是摆在企业经理层面前的重要课题。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

兰石国际工程有限公司隶属于被称为“石油机械装备共和国长子”的兰石集团，承担着集团公司国际化转型、积极适应国内国际双循环战略的重任。兰石国际工程公司的良性健康发展是集团顺利转型的有效推手和必要保障。伴随着时代的发展和经济形势的变化，公司面临的形势越来越复杂，公司的内部管理和生产效率存在问题，越来越无法满足客户的需求，例如新员工无法迅速提高工作效率，老员工存在一系列拖延或消极态度问题。公司需要借助有效的绩效考核体系来提高效率，以应对不可预测的市场竞争。

本文以“兰石国际工程有限公司员工绩效考核制度优化研究”为题，以公司的绩效考核制度为研究对象，针对其在实践中暴露出来的问题，运用相关绩效考核理论，对公司现行的绩效考核制度，进行了深入的研究，针对相关问题寻找原因，并提出优化方案。以绩效考核作为重要抓手从而推动企业健康良性发展。

#### (1) 寻找公司绩效考核管理出现的问题以求打破员工缺乏激励的局面

绩效考核制度关乎企业的长远发展，是绩效管理的重要环节。该制度主要体现在管理方面和发展方面，其主要目的是为了增强组织的运行效率、增强员工的职业技能、促进组织的健康长久成长，最终形成组织和员工利益双赢的局面。尽管公司试图通过现有绩效考核制度，力争完成国有企业三年改革总目标，但在执行过程中出现的问题却给公司发展带来阻力。如何通过考核制度顺利达成公司战略目标和人力资源管理目标成为亟待解决的课题。

#### (2) 探究造成问题的原因从而针对性提出改进建议

借助分析和研究公司目前执行的绩效考核制度，探究其中存在的问题，提出优化改进建议，完善制度的计划，执行，反馈等环节，帮助企业通过绩效考核管理达成战略目标和管理目标，协助员工保持高效的工作状态，从而进一步提高公司的整体运营的绩效水平，为企业良性发展持续提供保障。

#### (3) 优化公司绩效考核管理以推进企业健康发展

公司经理层已经逐渐意识到绩效考核的重要性,并认识到强化绩效考核管理应用的意义。但对于绩效考核管理出现问题后的改进方面,还需要不断探索,不断优化绩效考核管理实施,从而有效帮助公司从容应对复杂多变的内外部环境。

## 1.2.2 研究意义

本文研究意义主要倾向于实践意义。

### (1) 探究绩效考核理论在公司实践中的应用

利用 MBA 课程中习得的专业知识和工具,对兰石国际工程有限公司现存的员工绩效考核问题进行深入研究。立足员工业绩、态度行为和能力三个方面,运用相关理论知识,结合实际情况,探索问题并寻找其原因,将相关理论与实践进行结合。

### (2) 为解决公司绩效考核管理问题提供参考

结合适用于国有企业绩效考核的相关理论和工具,以企业绩效考核现状和存在的不足为基础,为兰石国际工程有限公司提出优化对策,解决现存问题,提升企业整体绩效水平。通过实践过程中出现的问题,完善理论在实践过程中容易被忽视的细节。

### (3) 帮助其他国有企业绩效考核理论与实践相结合提供参考

作为典型的国有能源装备制造企业成员之一,兰石能源装备国际工程有限公司不仅需要尽快适应我国低碳发展战略和竞争激烈的市场环境,而且在企业内部执行的员工绩效考核方面与大多数其他国有企业面临着相似的情景与问题。通过对兰石国际工程有限公司绩效考核管理问题的研究,不但有助于自身优化制度,还可以为其他类似国有企业提供宝贵的参考价值,使国有企业在面临激烈的市场竞争时能够保持健康发展状态。

## 1.3 国内外研究现状

为了尽可能深入全面的了解所研究题目的国内外研究现状和发展趋势,通过查阅大量相关图书资料,并在万方数据库、中国知网、IEEE 等专业网站检索了

有关绩效考核的研究文献，对国内外研究现状和发展趋势有了一定认识。

### 1.3.1 国外研究现状

通过查阅大量国外研究文献，我们发现，国外在绩效考核的研究方向取得了大量的理论和实践成果，主要可以归纳为以下几个方面。

(1) 有关绩效考核目的方面的研究。Aggarwal A. & Thakur G. S. M. (2013) 的研究指出，绩效考核在组织中用于衡量其员工的有效性和效率，因为每个员工都有不同的态度来处理工作<sup>[1]</sup>。Douglas McGregor (1960) 首次提出了绩效考核目的的概念。他提出绩效考核包括三种目的：管理、信息、激励目的<sup>[13]</sup>。TA Judge 和 GR Ferris (1993) 指出绩效考核是人力资源管理实践中的核心部分，是企业 and 组织用来评估员工绩效的一种考核制度<sup>[12]</sup>。Wegwu M E. (2022) 认为，如果使用得当，员工的绩效考核可以成为一个非常强大的工具，可以帮助一个组织调动每个员工的能量来实现组织的目标<sup>[14]</sup>。Huber V L (1983) 通过分析政府机构和私营企业的绩效考核系统后提出绩效考核必须包括员工保护目的。员工保护目的是通过绩效考核有效避免领导与下属之间产生不必要的矛盾，保障员工的工作绩效<sup>[10]</sup>。

(2) 有关影响绩效考核因素方面的研究。影响绩效的因素有三个，它们是个人的因素：能力、技能、家庭背景、工作经验、社会水平和人口；心理因素：感知、角色、态度、性格、动机、工作满意度；组织因素：组织结构图、工作设计、领导力、奖励制度<sup>[9]</sup>。而绩效考核对员工行为的影响是一个心理过程，这个过程易受到组织中其他因素的影响，其中，领导方式对下属工作绩效和态度的积极影响已得到广泛的认同<sup>[23]</sup>。

(3) 有关绩效考核步骤方面的研究。Altman S, Valenzi E, Hodgetts R M. (2013) 将绩效考核分为四个步骤。绩效考核包括既定的绩效标准、确定个人绩效的方法、与标准的比较以及基于比较的绩效评估。建立绩效标准的第一步概述了员工的工作职责。工作标准是根据员工的表现设定的。第二步是对工人绩效的挂钩（如特质法、行为法、排序法、交替排序法、结果法、生产力测量法、360度评估和目标管理（MBO））。三是与标准比较。在某个时候，个人的工作记录

将其与为工作设定的标准进行比较。第四，绩效评估与比较挂钩<sup>[3]</sup>。

(4) 有关绩效考核关键要素方面的研究。Brown Michelle、Hyatt Douglas、Benson John(2010)的研究中明确指出，绩效考核要关注四个要素：清晰度、沟通、信任和绩效考核公平性。首先，员工对绩效考核的角色和目的明确程度。这将包括明确绩效考核流程及其在确定员工在组织内的命运方面将发挥的作用。其次是员工与其考核者之间的沟通和信息流动程度。获取、提供和评估信息的机会，连同对绩效考核流程的明确性，为员工提供了进行一定程度的流程控制的机会，并增加了员工在组织中的归属感。再次，信任是指员工对其考核者的信任程度。相信他们的考核者有能力并且对员工的工作职责有很好的了解的员工将更有可能信任他们的考核者并积极评价他们的绩效考核经验。最后，员工希望在整个绩效考核过程中得到公平对待，因为这会影响考核结果的质量<sup>[4]</sup>。

(5) 有关绩效考核与其他影响因素相关性方面的研究。创造力奖励制度和外在奖励等人力资源实践与员工工作呈正相关<sup>[44]</sup>。而换个角度从其他因素分析，工作满意度、组织承诺、薪酬体系、工作生活质量、领导-成员交流、组织公平、组织支持、绩效考核体系、组织文化、创造力和创新、协作管理、教育和康复计划、有意义的工作、人力资源授权、工作保障、组织氛围、自主性、职业发展和工作动机对员工绩效提升也有积极影响<sup>[17]</sup>。

(6) 有关绩效考核有效性方面的研究。Taylor S. (2015)指出众多企业只是把绩效考核视为对员工工作成果考核评估的一种手段和企业管理者权力的象征，方便其对员工的监管控制<sup>[21]</sup>。Okeyo、Mathooko 和 Sitati(2014)指出绩效考核有一种趋势，是关注弱点而不是优势，这往往会在管理者和员工之间造成冲突以及消极的工作环境<sup>[18]</sup>。Bretz Jr R D, Milkovich G T, Read W (1992)指出虽然绩效评估为管理人员和员工提供了进行一对一讨论的绝佳机会，但不幸的是，它对有偏见的评级持开放态度<sup>[6]</sup>。Karahan P 和 Kurtulmus B E (2017)的研究指出，一些组织对其绩效考核过程不满意，并且认为绩效考核不是解决员工动机问题的适当机制。绩效考核过程普遍存在许多问题，其中包括糟糕的设计、缺乏对组织文化的关注、不愿面对绩效不佳的问题以及时间压力等<sup>[15]</sup>。

### 1.3.2 国内研究现状

查阅大量国内研究文献，我们发现，国内近年来对绩效考核的研究主要可以分为以下几个方面。

(1) 有关绩效考核本质含义的研究。方振邦，唐健（2018）指出，绩效考核主要包括绩效目标、绩效指标、目标值以及指标权重的制定等；考核主体、考核周期、考核方法在绩效计划制订的时候就应当明确，但是具体实施则在绩效考核环节；结果应用则主要体现在绩效反馈环节<sup>[29]</sup>。古兴烜（2021）指出，根据员工的岗位内容和岗位目标，以及企业发展的战略目标、公司领导的相关目标要求，管理层通过协商或者其他方式共同针对不同的岗位制定了具体的岗位员工绩效目标，在既定的考核时间内，员工可以通过自身的努力完成自己的绩效考核指标，并由相关的管理人员对员工所完成的绩效考核目标进行最终的评价，最终获得科学的评价结果，并将这一评价结果反馈给员工的一种行为，这一系列的管理过程，就是绩效考核的管理过程<sup>[33]</sup>。

(2) 有关绩效考核目标的研究。杨明敏（2021）提到，绩效考核目的在于通过激发员工工作热情和提高员工的能力、素质以改善公司绩效<sup>[49]</sup>。姚艳虹，陈彦文和刘金洋（2017）指出，绩效考核目标取向具有发展取向和评价取向的“双重本质”，其中发展取向是将考核结果用于识别员工的优劣势、培训需求及潜力开发等方面；评价取向是将考核结果作为薪酬分配、职位晋升的依据<sup>[50]</sup>。

(3) 有关探寻适合企业发展的绩效考核方法的研究。韩一影（2019）在实际建立的过程中，可从工作绩效评价系统入手，加以优化和补充，确保此系统更加健全，加大考察力度，考察员工的各个方面，尤其是工作能力，并联系定量考核，将其融合在一起，从而加强绩效考核标准的建立<sup>[35]</sup>。李冬梅（2021）认为目前企业缺乏的是监督机制，因为没有有效监督，相关绩效考核环节，可能会存在一些偏私的行为，不能保证在考核中都是应用了统一的考核标准<sup>[38]</sup>。绳军锋（2021）认为考核既是引导工作开展的“指挥棒”也是激发企业工作活力的“鲇鱼”<sup>[43]</sup>。

(4) 针对绩效考核实施过程中存在问题的研究。龚琴(2022)认为没有明确

的目标、绩效文化有差异、盲目推行造成效果不理想等是当前国有企业存在的主要问题。改善国有企业绩效考核，需要加强企业内各方面对绩效考核的认识，结合信息化建设，完备各项制度措施<sup>[31]</sup>。邓克英（2021）指出很多企业只是表面在进行绩效考核，并未将考核结果应用到薪酬管理当中，同时对考核结果也没有进行反馈和跟进，使考核只成为了一种形式和人力资源部门应付工作任务的手段<sup>[26]</sup>。

（5）针对绩效考核对员工工作态度和工作行为影响的研究。崔波, 杨百寅(2018)指出，员工对绩效评估结果的意见对工作态度有重要影响<sup>[25]</sup>。赵书松, 王韵茹, 刘智强(2020)则认为绩效考核将严重影响员工的业务行为，并激发他们对积极工作的热情。<sup>[53]</sup>杨竹(2021)指出，绩效考核直接影响企业工作人员的工作积极性。在国企工作过程中，一位优秀管理人员可以通过制定公平公正的绩效考核制度，将企业文化与绩效考核制度完美融合，使得工作人员在工作过程中充满责任感，将自己大部分精力投入到工作中，为企业发展努力工作，实现企业利益和个人利益共赢。无独有偶，殷润峰认为，绩效评估不利于发挥员工的创新意识<sup>[51]</sup>。

（6）针对绩效考核对员工创新影响的研究。詹岳雄，范瑜(2020)认为，不同的绩效评估方法, 对于员工的影响是不同的。通过充分的研究结果表明，绩效评估对员工在创新方面会产生负面的影响。绩效考核通过诱发外在动机刺激员工行为，但这种外在的动机在一定程度上削弱了员工的创造性。而随着知识经济的飞速发展，知识劳动力和人才的创造力已成为企业相互追逐的稀缺资源。价值只能通过智力资本来实现<sup>[56]</sup>。田寒,白士轩,王小平(2021)认为通过任务分工，可以激发员工之间的团结协作精神。人物相结合才能探索影响绩效考核的因素<sup>[44]</sup>。

### 1.3.3 国内外研究述评

通过查阅大量国内外研究文献发现，国内外学者在绩效考核管理相关研究方向取得了大量的理论和实践成果。

从国外研究现状及发展趋势来看，诸多国外专家学者针对绩效考核管理相关理论进行了深入的挖掘和研究，已经取得了丰富的科研成果，并深刻认识到得力的绩效考核系统可以促进公司战略目标的实现与员工成长的共赢。但是针对国有



企业这种特殊的组织形式并未进行相对深入的研究和探索,在国有企业绩效考核方案实例方面缺乏有力支撑。

从国内研究现状及发展趋势来看,尽管国内诸多学者也针对绩效考核相关内容进行了深刻的研究和广泛的探讨,但在影响程度和应用方面与国外存在一定的差距。特别是绩效考核方法的应用、绩效考核工具的研究等方面相对落后。考虑到我国国有企业在国家社会经济发展过程中所承担的特殊责任,在如何将绩效考核充分合理的应用于企业日常管理工作中的研究方面,缺少理论与实践相结合的反思及整改。

在绩效考核管理研究方向,尽管国内外研究已经取得了大量的研究成果,但由于国内外经济形式的不断变化,尤其是新冠疫情常态化下,企业面临的市场的竞争不断加剧,新的挑战不断出现,究竟该如何处理好人本理念和利用绩效考核助力企业长期良好发展这两者关系上,还存在一些研究空白和不足。

为填补这些研究空白和不足,本文以兰石国际工程有限公司绩效考核管理实践过程中出现的问题为案例对象,对其进行分析,找出造成这些问题所对应的原因,并有针对性的提出优化建议,对实现绩效考核理论与国有企业管理实践两者进行有机的结合。透过对兰石国际工程有限公司绩效考核制度的分析,帮助类似国有企业在绩效考核方面取得新突破,运用绩效考核相关理论应对新形势下的新问题、新挑战。

## 1.4 研究内容与思路

### 1.4.1 研究内容

第一部分作为文章的绪论,在这一章节中主要分析论文的研究背景,说明了文章研究的意义所在,同时也提到了文章的研究方法。

第二部分主要阐释关于绩效考核相关的概念与理论,以及其相关的内容与方法。首先论述了绩效考核的相关概念,然后阐述了相关的基础理论,最后介绍了三种方法如下:一是目标管理法,二是关键指标法,三是平衡记分卡法。

第三部分以兰石国际工程有限公司为研究样本,介绍该企业绩效考核的基本

概况。首先，阐述了样本企业概况；然后分析了样本企业的人员构成；最后分析了样本企业目前绩效考核的基本概况；例如公司员工的绩效考核方案等。

第四部分主要内容是发现问题并寻找成因。这一章节主要采用的是问卷调查法与访谈法，同时也查阅了相关的信息资料，将兰石国际工程有限公司员工在绩效考核划分为业绩考核方面和行为态度方面两个维度，并分别探究其中存在的问题，然后有针对性的展开了研究。

第五部针对公司员工绩效考核的管理现状，提出优化绩效考核制度的建议。

第六部分主要制定了完善公司员工绩效考核实行与应用的保障措施。

第七部分是研究结论、不足与展望，通过总结重点，阐述本文的研究结论，指出不足并提出对未来研究展望。

### 1.4.2 研究思路

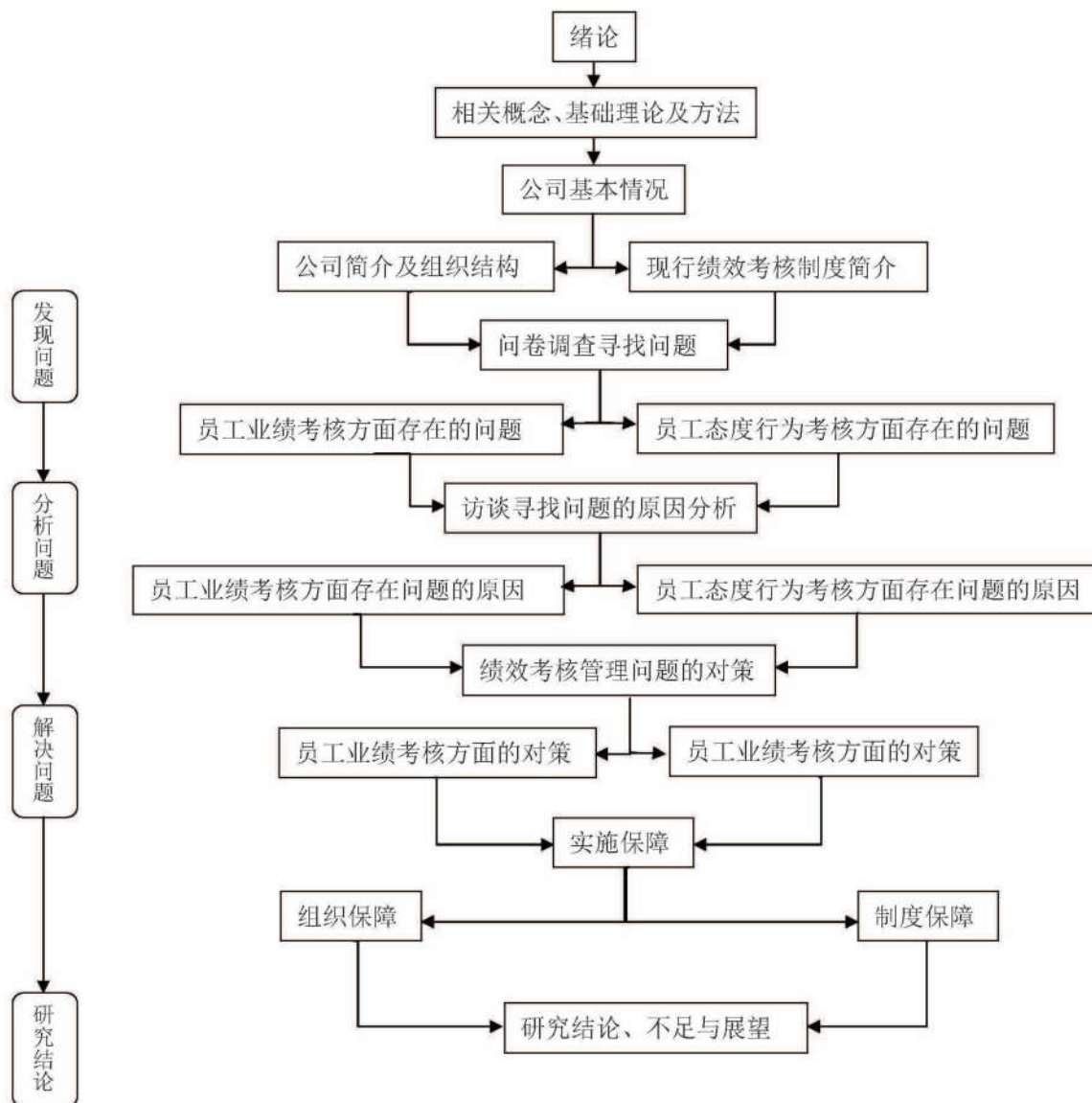


图 1.1 研究思路图

## 1.5 研究方法

### (1) 文献分析法

文献分析法的核心是通过查阅大量文献找出与本文变量相关的研究,分析现有研究的理论模型与研究结论,发掘变量之间的作用机制,从而创建具有理论支撑和前人研究的理论模型。

### (2) 问卷调查法

问卷调查法是社会调查和管理学定量研究的常用方法之一。问卷的设计依据所研究领域的权威量表进行。设计完成之后,以少数样本为调查对象发放问卷,根据调查情况,判断调查对象对问卷题目的理解程度,适当修改个别难以理解的题目,保证在之后的正式调查中调查对象可以迅速理解题目并做出相应回答。基于兰石国际工程有限公司的真实现状,为员工分发调查问卷,整合所有与绩效考核有关的数据,并结合数据进行总结分析。

### (3) 案例分析法

案例分析法是对有代表性的事物(现象)深入地进行周密而仔细的研究从而获得总体认识的一种科学分析方法。通过对兰石国际工程有限公司绩效考核管理存在问题的探究,找出造成问题的原因,并以此为代表探寻国有企业绩效考核制度普遍存在的问题和原因及其优化建议。

## 2 相关概念、基础理论及方法

### 2.1 绩效考核概述

绩效从本质上说就是员工自身各项素质在客观条件下的综合反映,是员工素质与工作对象,工作条件等相关因素相互作用所产生的结果。因此,绩效会因时间、空间、工作任务、工作条件(环境)等相关因素的变化而不同,从而呈现出明显的多样性、多维性与动态性,这也就决定了对绩效的考核必须是多角度、多方位和多层次的。

绩效考核是考核主体对照工作目标形成绩效标准、采用科学的考核方法来评定员工的工作任务的完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。

绩效考核的含义可以大致划分为三个层面:首先,绩效考核是以达到企业战略目标来对员工工作进行考评,并结合其他人力资源管理职能,推动企业经营目标的实现;其次,绩效考核是人力资源管理系统的重要组成部分,它运用一套系统的和一贯的制度性规范、程序和方法进行考评;最后,绩效考核必须以事实为依据的客观评价,主要针对员工在日常工作中的业绩、行为态度进行。

### 2.2 基础理论

#### 2.2.1 需求层次理论

美国心理学家马斯洛(Abrahan H. Maslow)于1943年提出了“需求层次理论”。马斯洛需求层次理论假定,人们被激励起来去满足一项或多项在他们一生中很重要的需求。更进一步的说,任何一种特定需求的强烈程度取决于它在需求层次中的地位,以及它和所有其它更低层次需求的满足程度。马斯洛的理论认为,激励的过程是动态的、逐步的、有因果关系的,在这一过程中,一套不断变化的“重要”的需求控制着人们的行为,这种等级关系并非对所有的人都是一样的,社交需求和尊重需求这样的中层需求尤其如此,其排列顺序因人而异。

马斯洛的需要层次理论,在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。马斯洛从人的需要出发探索人的激励和研究人的行为,抓住了问题的关键;

马斯洛指出了人的需要是由低级向高级不断发展的，这一趋势基本上符合需要发展规律的。马斯洛的需求层次理论如图 2.1 所示。

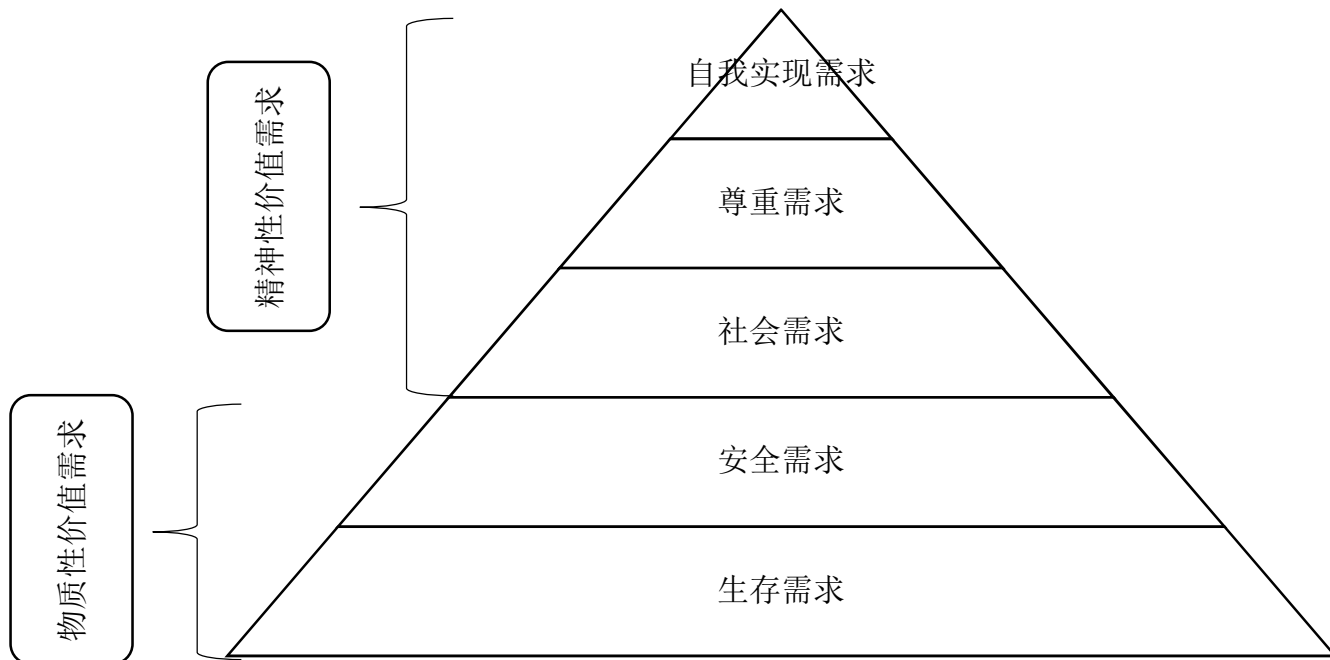


图 2.2 马斯洛的需求层次理论

### 2.2.2 目标设置理论

目标设置理论最初是由美国马里兰大学管理学兼心理学教授洛克提出的一种激励理论，认为目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而能实现目标。

目标设置是工作绩效最为有效的激励因素之一，研究表明，目标的设置有利于提高员工的满意度、激发员工改善绩效的动力。目标激励是根据人们期望获得的成就或结果，通过设置科学的目标，把被领导者的需要与领导目标紧密结合起来以引导思想的行为，激发工作热情的一种常用激励方式。由期望理论和目标激励理论可知，个体对目标看得越重要，实现的概率越大。企业目标是企业凝聚力的核心，它体现了 职工工作的意义，能够在理想和信念的层次上激励全体职工。目标设置是目标激励的重要组成部分，在工作中设置什么样的目标才能达到目标

与绩效的优化组合，设置的目标与个体的切身利益密切相关。

### 2.2.3 双因素理论

双因素理论 (Two Factor Theory) 又称激励保健理论 (Motivator-Hygiene Theory)，是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg) 提出来的。双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是激励因素，二是保健因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。双因素理论的科学价值，不仅对搞好奖励工作具有一定的指导意义，而且对如何做好人的思想政治工作提供了有益的启示。既然在管理理论和实践中，人们都没有单纯地追求物质刺激，那么在国有企业中，就更不应把调动员工积极性的希望只寄托于物质鼓励方面；既然工作上的满足与精神上的鼓励将会更有效地激发人的工作热情，那么在管理中，就应特别注意处理好物质鼓励与精神鼓励的关系，充分发挥精神鼓励的作用。

赫茨伯格的双因素理论实际上是针对满足的目标而言的。所谓保健因素实质上是人们对外部条件的要求；所谓激励因素实质上是人们对工作本身的要求。其核心在于：“只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感”这一论断，因此如何认定与分析激励因素和保健因素并“因材施教”这才是关键。

### 2.2.4 公平理论

公平理论又称社会比较理论，由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯 (John Stacey Adams) 于 1965 年提出。公平理论指出：人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较，并对公平与否做出判断。

按照参照对象的不同该理论可以分为两类：

横向比较：自己对比组织内他人。即他要将自己获得的“报偿”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的“投入”（包括教育程度、所作努力、用于工作的时间、精力和其它无形损耗等）的比值与组织内其他人作社会比较，只

有相等时，他才认为公平。

纵向比较：对比自己的当前和过往。即把目前所获得报偿与自己目前投入的努力的比值，同自己过去所获报偿与过去投入的努力的比值进行比较，只有相等时他才认为公平。

公平感会直接影响职工的工作动机和行为，但是公平并不是决定人们积极主动性的根本因素。起决定性作用的，终究还是人们基本需求与信仰与其所能接触到的任务目标相统一的结果。该理论是研究人的动机和知觉关系的一种激励理论，理论认为员工的激励程度来源于对自己和参照对象的报酬和投入的比例的主观比较感觉。该理论的基本要点是：人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较，并对公平与否做出判断。因此，从某种意义来讲，动机的激发过程实际上是人与人进行比较，做出公平与否的判断，并据以指导行为的过程。

公平理论提出的基本观点是客观存在的，但公平本身却是一个相当复杂的问题。首先，公平是基于个人的主观判断，一般人总是会觉得自己投入很高而别人投入很少；其次，与个人不同的评判标准相关，个人由于评价公平的标准不同导致不同的感受；再次，其与绩效考核标准有关，采用工作成果的数量和质量，还是根据所付出的劳动量、努力程度，或是基于工作的繁杂程度，还是按工作能力、技能水平、资历和学历去进行考核将得出不同的考核结果，最终造成个人对于公平的感受不同；最后，绩效考核主体的技能、素质、偏见等都是公平与否的影响因素。

## 2.3 绩效考核方法

### 2.3.1 目标管理法

“目标管理”的概念最先提出于管理专家彼得德鲁克 1954 年的名著《管理实践》，其后他更进一步表明“目标管理和自我控制”的主张。他明确的指出首先组织首先有了目标才能确定组织成员的工作。在明确了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门以及各员工的子目标，管理者依据子目标的完成情况对下级进行考核和激励。



目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容是一样的。所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织绩效考核和考核每个部门和个人绩效产出对组织贡献的标准。

目标管理法的具体操作，可以分为以下四个步骤如图 2.2:

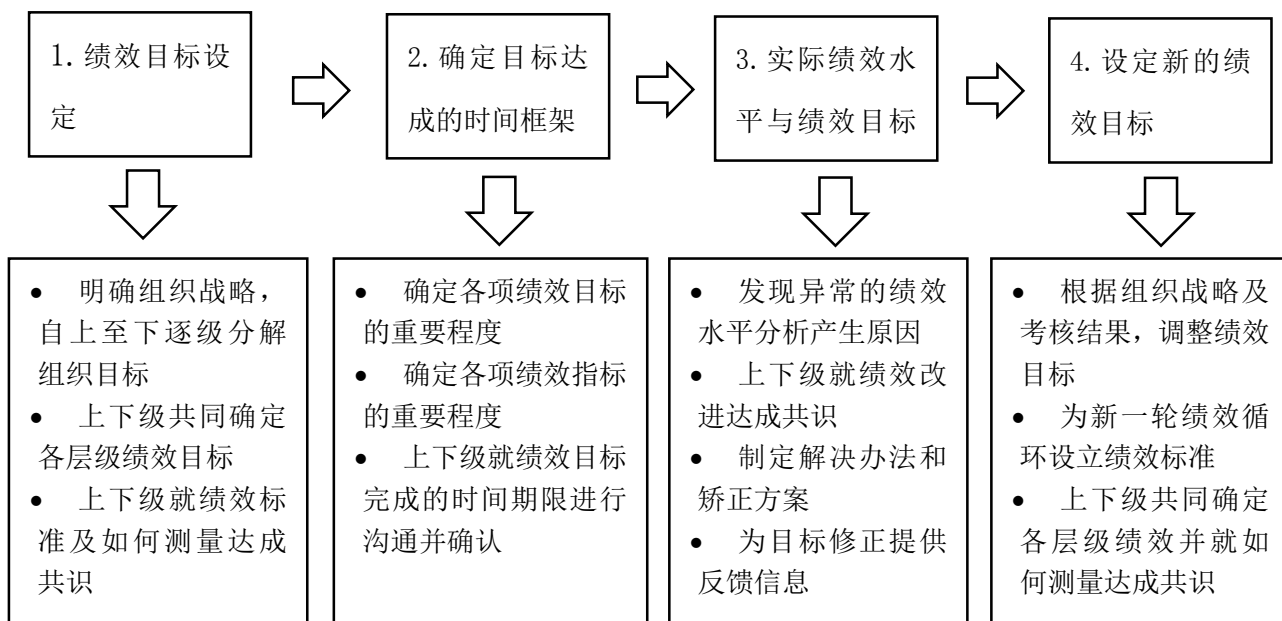


图 2.2 目标管理法实施步骤

### 2.3.2 关键业绩指标法

关键绩效指标法(Key Performance Indicator KPI)将绩效的评估简化为对几个关键指标的考核，利用关键指标作为评估标准，来比较员工的绩效与关键指标的评估方法，在一定程度上可以说是目标管理法与帕累托定律的有效结合。同时也是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具。

关键指标必须符合 SMART 原则具体性(Specific)、衡量性(Measurable)、可达性(Attainable)、现实性(Realistic)、时限性(Time-based)。在对关键指标进行选择 and 设置的时候，需要依据不同岗位的不同侧重点，制定对应的考核标准。图表 体现了在确定绩效指标时应如何运用这些重要的原则，怎样做符合这些原则，怎样做不正确。具体细则如表 2.1.

表 2.1 关键指标 SMART 原则

原则	正确做法	错误做法
具体的 Specific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 切中目标</li> <li>• 适度细化</li> <li>• 随情境变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 抽象的</li> <li>• 未经细化</li> <li>• 复制其他情境中的指标</li> </ul>
可度量的 Measurable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数量化的</li> <li>• 行为化的</li> <li>• 数据或信息有可得性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主观判断</li> <li>• 非行为化描述</li> <li>• 数据或信息无从获得</li> </ul>
可实现的 Attainable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在付出努力的情况下可以实现</li> <li>• 在适度的时限内实现</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 过高或过低的目标</li> <li>• 期间过长</li> </ul>
现实的 Realistic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 可证明的</li> <li>• 可观察的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 假设的</li> <li>• 不可观察或证明的</li> </ul>
有时限的 Time-bound	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 使用时间单位</li> <li>• 关注效率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不考虑时效性</li> <li>• 模糊的时间概念</li> </ul>

关键绩效指标考核法（KPI）是组织与员工个人双方开展沟通的依据。通过在关键绩效考核指标上达成的共识，企业在工作表现和劳动报酬等方面与员工进行有效协商。因此，关键绩效考核指标在企业实际应用中应该如何挑选，需要依据重要性、可操作性、可控性、关联性来进行挑选。企业在实际运用中考虑到定量业绩是员工绩效考核中可量化的硬性指标，通常都采用 KPI 关键绩效指标法来设计绩效考核。其中的指标和权重的制定是影响绩效考核有效性的关键因素。

关键业绩指标考核法的操作流程，如图 2.3 所示

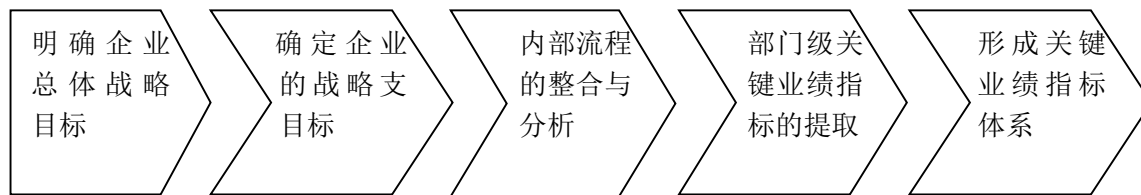


图 2.3 关键业绩指标考核法的操作流程

### 2.3.3 平衡记分卡法

卡普兰 (Robert S. Kaplan) 和诺顿 (David P. Norton) 共同开发的名为“平衡记分卡”的绩效考核方法该方法从四个角度关注企业绩效：通过财务 (Financial)、客户 (Customers)、内部经营过程 (Internal Business Progress)、学习与成长 (Learning and Growth)。这种新的绩效测评体系使高级经理们可以快速而全面地考察企业。通过平衡记分卡的方法把公司的战略和使命转化成具体的目标和测评指标，建立一套更为全面的绩效考核体系。

平衡记分卡的目标是在定量指标与定性指标之间、客观考核与主观考核之间、指标的前馈指导与后馈控制之间、组织的短期增长与长期发展之间、组织的各个利益相关者的期望之间寻求“平衡”的基础上完成的绩效考核与战略实施过程。

平衡记分卡使企业中的各层经理们能从四个重要方面来观察公司的运作情况。如图 2.4 所示。

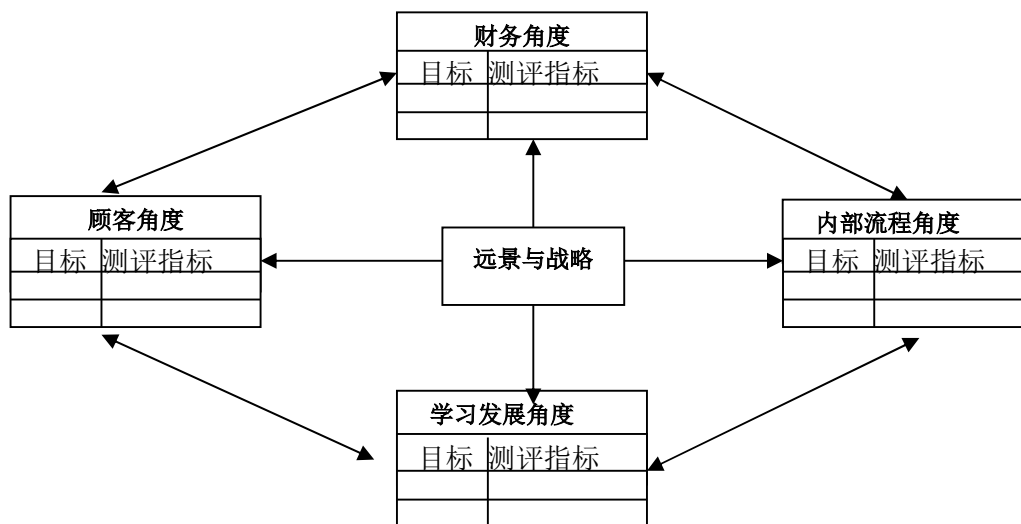


图 2.4 平衡记分卡的四个角度

### 3 兰石国际工程有限公司绩效考核管理现状调查与问题分析

本部分首先介绍了兰石国际工程有限公司的基本情况,在对公司进行绩效考核制度满意度调查的基础上,分析现行制度管理过程中存在的问题,为后文分析现行制度管理过程中存在问题背后的原因做出铺垫。

#### 3.1 兰石国际工程有限公司基本情况

首先,介绍兰石国际工程有限公司基本情况,包含组织结构、人员构成和现行绩效考核制度等信息;其次,采用问卷调查法对公司人员进行员工绩效考核制度满意度调查,并整理分析调查结果;最后,基于调查结果,提出现行绩效考核制度管理存在的问题。

##### 3.1.1 公司简介

兰州兰石国际工程有限公司(以下简称“兰石国际”)成立于2013年,注册资金1亿元人民币,是兰州兰石集团有限公司投资设立的全资子公司,兰州兰石国际工程有限公司是兰石集团指定授权的专业从事兰石集团旗下各子公司产品的出口、配套设备的进口、以及原材料进口、技术引进的专业公司,为全球用户提供石油钻采机械、炼油化工设备、铸锻件、换热设备、通用机械设备等各类机械产品的设计、制造、安装、维修、工程项目、技术咨询与服务。

公司在本部设有九个部门共计53人从事上述产品在全球范围的国际销售和服务。公司构建了完整的组织机构及售后服务系统,给予客户完善的、增值的服务。

公司组织机构如图3.1:

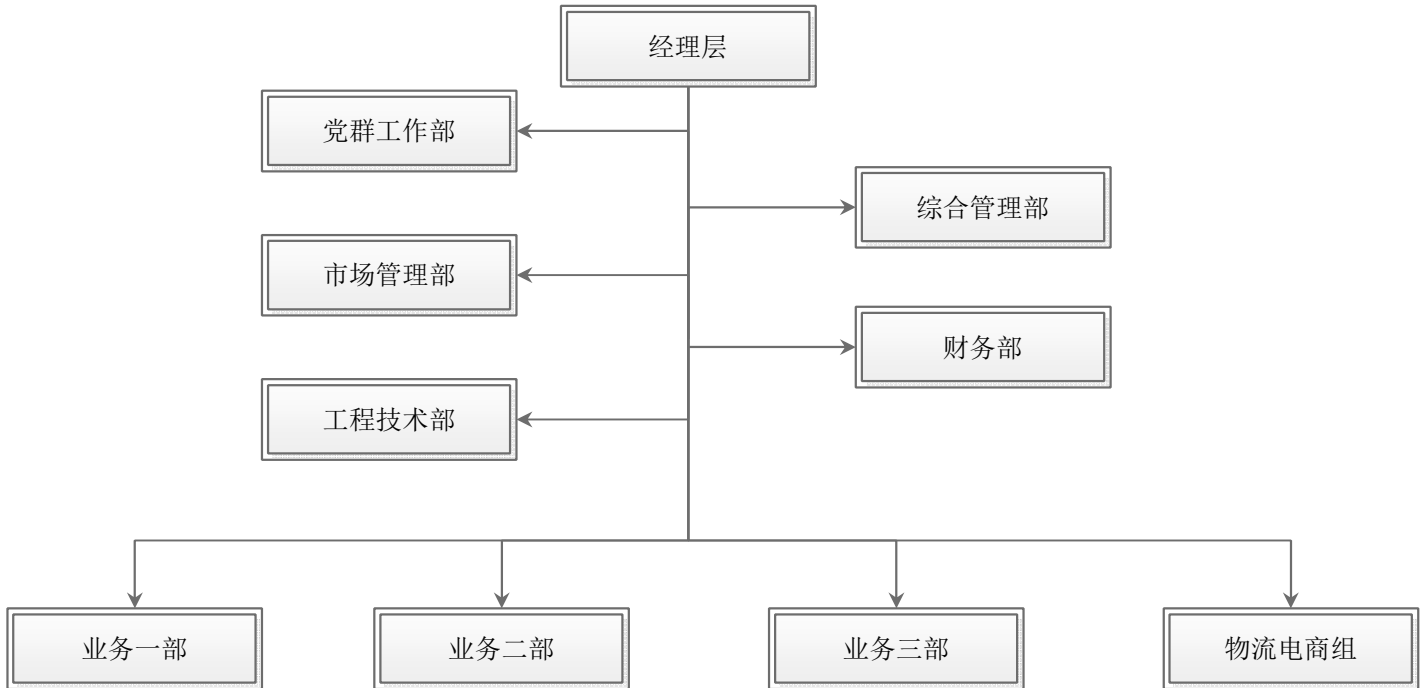


图 3.3 公司组织机构图

其中业务部室包括：业务一部、业务二部、业务三部和物流电商组，其余部门属于管理部室。

公司现有 53 人，总经理 1 人，副总经理 4 人，党群工作部 4 人，综合管理部 5 人，市场管理部 5 人，工程技术部 5 人，财务部 4 人，业务一部 7 人，业务二部 8 人，业务三部 5 人，物流电商组 5 人。公司人员构成特点如表 3.1 所示。

表 3.1 人员构成特点信息表

信息名称	信息类别	人数	占比
性别	男性	31	58.5%
	女性	22	41.5%
年龄	30 岁以下	10	18.9%
	31 至 40 岁	31	58.5%
	41 至 50 岁	7	13.2%
	51 岁以上	5	9.4%

(续表 3.1)	研究生	10	18.9%
	本科	40	75.5%
	本科以下	3	5.7%
学历	管理岗位	28	52.8%
	业务岗位	25	47.2%
岗位性质	副处级及以上	5	9.4%
	副科级及以上	15	28.3%
职位性质	普通员工	33	62.3%
	小于 5 年	9	17%
工作年限	5 至 10 年	11	20.8%
	10 至 15 年	13	24.5%
	15 年以上	20	37.7%

### 3.1.2 公司绩效考核制度简介

为推动兰石国际工程有限公司国际市场开拓业务,提升公司经营业绩和管理水平,合理评价和不断改善员工的工作绩效,充分调动员工工作积极性,结合公司实际情况,特制订本制度。

(1) 绩效考核组织形式方面。公司层面成立绩效考核委员会,由总经理担任绩效考核委员会主任,其他班子成员及各部长担任绩效考核委员会成员。

(2) 考核方法方面。兰石国际工程公司现行采用平衡记分卡进行绩效考核,采取“自上而下”的设置方式,综合管理部于每年初会同公司市场管理部、财务部、党群工作部对集团下达的各项考核指标进行分解,制定各部门月度绩效指标,经过沟通后形成各部门《月度绩效计分卡》。部门月度绩效考核,根据各项指标完成情况,进行考核打分。业务部门由总经理、分管领导、支部书记、财务部、综合管理部根据部门指标完成情况进行考核打分;管理部门由分管领导根据指标完成情况进行考核打分。

公司现行部室绩效考核采用《月度绩效计分卡》如图 3.2:

兰石能源装备国际工程公司业务（管理）部室 年__月组织绩效记分卡								
序号	指标名称	考核说明	权重	考核细则	完成情况	评价结果	评价者	扣分原因
1	经营指标（挂靠）	详见绩效考核说明 细则	50	详见绩效考核说明 细则			综合管理 部	
2	专项工作	详见绩效考核说明 细则	50	详见绩效考核说明 细则			分管领导	
3	服务管理	详见绩效考核说明 细则		详见绩效考核说明 细则			分管领导	
4	员工纪律管理	详见绩效考核说明 细则		详见绩效考核说明 细则			综合管理 部	
5	党建管理	详见绩效考核说明 细则		详见绩效考核说明 细则			党群工作 部	
6	其他加减分项	详见绩效考核说明 细则		(-10, 10)	详见绩效考核说明 细则			公司领导
合计								

图 3.2 月度绩效记分卡

绩效考核说明细则：

业务部室经营指标权重为 50 分，包括新增订货和回款额（新增订货\*60%）。其余 50 分为定性指标，配合管理部室完成日常工作。公司领导有权根据实际情况进行 10 分加减项调整考核。

管理部室经营指标挂靠权重为 50 分，依据各业务部门平均分\*50%。其余 50 分为定性指标，完成日常管理工作。公司领导有权根据实际情况进行 10 分加减项调整考核。

员工月度绩效考核情况，由各部门负责人根据出勤、工作态度和能、日常工作、部长评价等方面进行实际核算分值。公司全员参照岗能工资与绩效工资 4：6 比例发放，公司以集团核批的绩效工资总额为依据实施二次分配，绩效工资二次分配根据公司下达至各部门绩效考核指标的完成情况，以部门为单位核算绩效总额，各部门以岗位为单位进行绩效考核并核发绩效工资。

现行公司《部门员工月度考核表》如图 3.3:

兰石能源装备国际工程公司X部员工月度考核表X月

考核项目	考核内容	员工1	员工2	员工3	说明	备注
一、考勤管理 (20分)	1、要求按时上下班(保证上岗时间),无故迟到、早退一次扣1分,请假一天扣2分,不请假者一次扣5分。 2、利用上班时间在岗与工作无关的事情,一次扣2分。					此区域为负激励,填减去的分数
二、工作态度和工作能力 (30分)	1、工作态度积极、主动、有责任心,服从领导的工作安排,乐于接受工作任务。消极工作或不听从领导安排一次扣2分。 2、能与各单位友善沟通、恰到好处地解决问题,不发生争吵辱骂的情况,发生一次扣2分。 3、工作要有计划和措施,工作效率高,工作出错或未按时完成领导交办的任务者,一次扣1-5分					
三、项目管理及日常工作 (30分)	1、项目管理工作有序,因个人问题导致项目工作延误,影响项目进度一次扣10分。 2、能按时保质完成投标报价及翻译等日常工作,个人原因造成报价延迟或翻译出现严重错误,一次扣2分。					
四、客户维系与开发 (10分)	1、认真整理已询价客户信息,积极主动通过邮件、电话回访,与客户建立良好的合作关系得5分; 2、成功开发新客户得10分;					
五、部长评价 (10分)	1、针对员工的当月工作表现进行评价,当月表现非常优秀10分,表现较优秀8-9分,表现正常6分,表现一般4分,表现较差2分,表现无法接受0分					
六、党建与其他 (±5)	1、积极配合出差,加班,当月加分奖励1-3分; 2、积极参加公司或工会组织的各项活动、投稿等,当月加分奖励2分; 3、党建活动或投稿征集等积极参加一次加2分,被表彰加5分,被批评一次减2-3分。					
扣分总额		0	0	0		
平均分						
合计分数						

图 3.3 员工月度考核表

(3) 考核流程方面。每月 5 日前,各业务部门及驻外机构针对货款回收指标填报上月度实际回款额和本月应回款额,报公司绩效考评单位。每月 8 日前,公司各绩效考评单位根据信息提供者所提供的信息资料,完成对各部室进行月度绩效考核,并将评价结果提交至公司综合管理部,由综合管理部进行统计、汇总绩效分数等工作;月度绩效得分核定后,综合管理部在 2 个工作日内将绩效考核最终的分数反馈至各部门。每月 10 日前,公司各部门完成对部门员工月度绩效考核,并将最终考核结果提交公司综合管理部;综合管理部在 5 个工作日内将员工绩效工资总额反馈各部门。

(4) 绩效考核结果应用

绩效考核结果影响奖金、职位调整、专业技术职务聘任及对先进单位、先进个人评选的执行。

从制度本身结构等方面来看,公司现行绩效考核制度

### 3.2 公司绩效考核管理满意度调查问卷

公司现行绩效考核制度结合平衡记分卡法和目标管理法建立,从内容结构方面看起来很完整,从制度本身看似没有问题,但一个制度是否真正帮助企业达成战略目标,还需要从实践角度进行调查分析,分析其在执行过程中是否对员工起到了有效的激励作用。

为了更进一步了解公司绩效考核管理情况,全面充分掌握公司绩效考核实践



过程中存在的问题，本文采用问卷调查法，面向员工开展绩效考核管理满意度问卷调查。

### 3.2.1 问卷的设计与发放

本文参考了明尼苏达满意度调查量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire，简称 MSQ）短式量表，包括个题目可测量员工的内在满意度、外在满意度及一般满意度，结合本公司现行的绩效考核制度，进行员工绩效考核制度满意度调查。采用 5 点量表，每个选项分别有 5 点分值选择，其中非常不同意，“2”代表不同意；“3”代表不确定；“4”代表同意；“5”代表非常同意。被该问卷由基本资料、绩效考核制度满意度和绩效考核实施意见三个部分构成，基本资料有员工性别、年龄、岗位性质、职位性质、学历、工作年限等；绩效考核制度满意度中包括 19 个题目；绩效考核实施意见设置为一道开放性试题，员工可以根据自己的实际经历和不同情况，指出公司现行的绩效考核制度的不足和建议。

本次问卷面向公司内部进行分层发放。旨在获取不同岗位员工、不同职位员工对于企业绩效考核的满意程度、参与程度、主观感受以及真实需求进行问卷调查。

本次问卷调查通过网络进行，通过微信问卷进行设计并通过综合管理部下发至工作联系群，在综合管理部的协助下和各部门员工的极力配合下，此次问卷人员抽样比例按照在公司内 30%比例进行抽样，总共发放 15 份，成功收回问卷 15 份，此次问卷调查就基于这 15 份有效问卷的数据信息进行具体分析。

### 3.2.2 问卷的整理与分析

（1）抽样人员信息。通过整理问卷，参与问卷调查的员工的性别、年龄、学历和工作年限等具体信息如表 3.2：

表 3.2 抽样人员构成特点信息表

信息名称	信息类别	人数	占比
性别	男性	9	60%

(续表 3.2)	女性	6	40%
年龄	30 岁以下	3	20%
	31 至 40 岁	9	60%
	41 至 50 岁	2	13.3%
	51 岁以上	1	6.7%
	学历	研究生	3
学历	本科	11	73.3%
	本科以下	1	6.7%
	岗位性质	管理岗位	8
业务岗位		7	46.7%
职位性质	副处级及以上	1	6.7%
	副科级及以上	4	26.7%
	普通员工	10	66.7%
工作年限	5 年以下	3	20%
	5 至 10 年	3	20%
	10 至 15 年	3	20%
	15 年以上	6	40%

表 3.2 中问卷调查抽样人员比例参考表 3.1 人员构成特点所占比例，以保证抽样样本具有代表性。

(2) 员工绩效考核管理满意度调查统计。情况如图 3.4

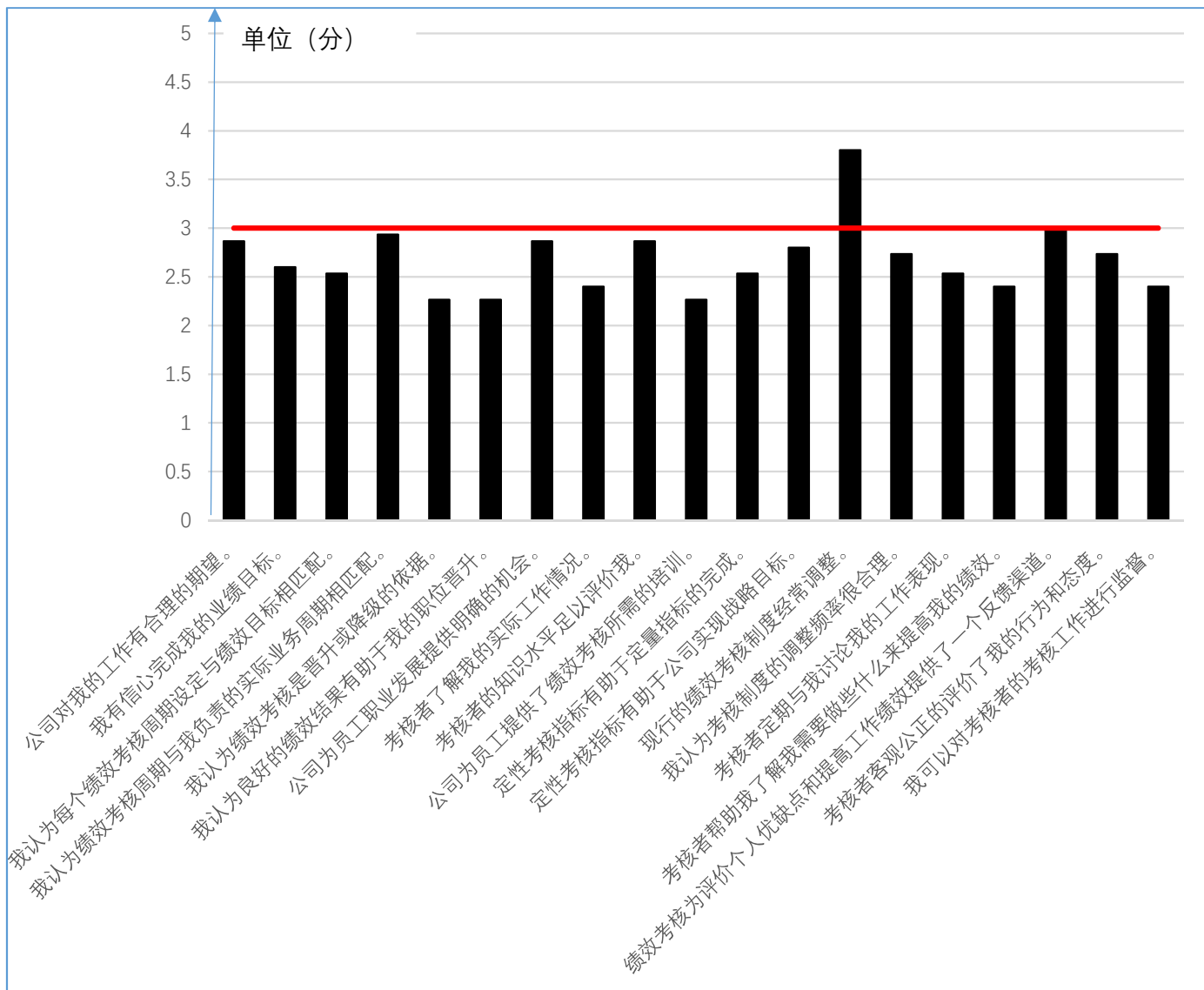


图 3.4 员工绩效考核满意度统计表

对问卷的结果整理并计算平均值之后，可以得出员工对绩效考核制度的总体满意度值为 2.674，满意度较低。

调查结果显示，公司现行绩效考核管理过程中确实存在问题，如员工对绩效考核目标缺乏信心，考核周期与实际业务周期不匹配设置不合理，绩效结果应用手段单一并且不充分，公司对员工的绩效培训不到位，考核制度变更频繁，绩效考核偏向主观化、缺乏监督等，这些问题的存在已经制约绩效考核制度的落地实施，并且很可能会阻碍企业的健康良性发展。

调查问卷的题目所对应存在问题如图 3.5 所示。

业绩考核	定量指标制定	公司对我的工作有合理的期望。 我有信心完成我的业绩目标。	
	考核周期设置	我认为每个绩效考核周期设定与绩效目标相匹配。 我认为绩效考核周期与我负责的实际业务周期相匹配。	
	考核结果应用	我认为绩效考核是晋升或降级的依据。 我认为良好的绩效结果有助于我的职位晋升。 公司为员工职业发展提供明确的机会。	
	考核主体的专业能力	考核者了解我的实际工作情况。 考核者的知识水平足以评价我。 公司为员工提供了绩效考核所需的培训。	
	态度行为考核	与主营业务无关事务	定性考核指标有助于定量指标的完成。 定性考核指标有助于公司实现战略目标。
		考核制度变化	现行的绩效考核制度经常调整。 我认为考核制度的调整频率很合理。
绩效沟通和反馈		考核者定期与我讨论我的工作表现。 考核者帮助我了解我需要做些什么来提高我的绩效。 绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了一个反馈渠道。	
		考核主体的公正性	考核者客观公正的评价了我的行为和态度。 我可以对考核者的考核工作进行监督。

图 3.5 员工绩效考核满意度选项划分图

下文中将依据调查问卷结果并结合现行制度、档案记录以及访谈结果等信息对绩效考核管理存在的问题及原因进行详细分析。

### 3.3 员工业绩考核方面存在的问题

通过对调查问卷的分析不难看出，在员工业绩考核方面，即定量指标方面，不切实际的定量指标打击员工的信心，而与业务周期不符的考核周期，考核结果在职位晋升方面应用的缺失，造成员工质疑考核主体的专业能力。

#### 3.3.1 定量指标无法激发员工积极性

表 3.2 业绩考核指标方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
公司对我的工作有合理的期望。	1	2	7	4	1	2.87
我有信心完成我的业绩目标。	1	2	4	6	2	2.60

调查显示，有 5 名抽样员工认为公司对自身工作没有合理的预期，而有近五成抽样员工表示不确定公司对自身的期望是否合理。在针对业绩目标信心方面，

积极意见只有 3 名，相反，4 名抽样员工表示不确定是否能完成业绩目标，认为业绩目标无法完成的意见超过五成。

### 3.3.2 考核周期与实际业务脱节

表 3.3 考核周期方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
我认为每个绩效考核周期设定与绩效目标相匹配	0	3	3	8	1	2.53
我认为绩效考核周期与我负责的实际业务周期相匹配。	2	3	2	8	0	2.93

调查显示，3 名抽样员工不确定绩效考核周期设定是否与绩效目标相匹配，而六成抽样员工认为考核周期设定与绩效考核目标不匹配。认为考核周期与自身负责实际业务周期相匹配的抽样员工仅有 5 名，超过五成的抽样员工认为考核周期与实际业务周期不匹配。

### 3.3.3 考核结果与职位晋升无关

表 3.4 考核结果应用方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
我认为绩效考核是晋升或降级的依据。	1	1	1	10	2	2.27
我认为良好的绩效结果有助于我的职位晋升。	1	1	2	8	3	2.27
公司为员工职业发展提供明确的机会。	3	2	2	6	2	2.87

问卷显示，在 15 名抽样员工中有 12 人认为职位的晋升或降级不是由于绩效考核造成的。对于绩效考核是职位晋升和降级的依据持有正面态度的抽样员工仅

有两人。认为良好的绩效结果有助于自身的职位晋升的比例不足两成，相反超过七成抽样员工认为即使有良好的绩效结果，对于自身职位晋升也没有帮助。15名抽样员工中有 5 人同意公司为员工职业发展提供明确机会，2 人表示不确定，而有 8 人持否定态度，其中 2 人表示非常不同意。

### 3.3.4 员工质疑考核主体的专业能力

表 3.5 质疑考核主体专业能力方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
考核主体了解我的实际工作情况。	2	1	2	6	4	2.40
考核主体的知识水平足以评价我。	3	2	2	6	2	2.87

调查显示，有 66.7%的抽样员工对考核者是否了解自身的实际工作持否定态度，仅有 3 名抽样员工表示考核主体是了解自身实际工作情况的。抽样员工中有超过五成对考核者的专业能力表示否定意见，对于考核者的知识水平，表示肯定意见的抽样员工人数只有 5 名。

## 3.4 员工态度行为考核方面存在的问题

通过分析问卷调查可以看出，在员工态度行为考核方面，即定性指标方面存在的问题相对多样。被抽样员工普遍反映他们耗费了大量精力在主营业务无关事务上，并且在现行绩效考核制度中定性考核事项变更频繁，在考核结果公布方面没有做到公示，这些更进一步的导致了员工普遍质疑考核主体的公正性等现象的出现。

### 3.4.1 员工为与主营业务无关事务耗费大量精力

表 3.6 员工为与主业无关事务耗费精力方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
定性考核指标有助于定量指标的完成。	3	2	1	5	2	2.53
定性考核指标有助于公司实现战略目标。	1	1	8	4	1	2.80

调查显示，5 名抽样员工认为定性考核指标有助于定量指标的完成，1 名抽样员工不确定定性指标是否有助于定量指标的完成，而超过四成的抽样员工持有否定态度。同样，在定性考核指标是否有助于公司战略目标的实现调查中，超过五成抽样员工不确定定性指标能够帮助公司实现战略目标，而否定意见超过三成，仅有 2 名抽样员工对此持肯定意见。

### 3.4.2 绩效考核制度变化快

表 3.7 考核制度变化频率方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
现行的绩效考核制度经常调整。	5	6	1	2	1	3.80
我认为考核制度的调整频率很合理。	2	1	4	7	1	2.73

在问卷调查中，有 11 名被抽样员工认为现行的绩效考核制度经常调整，而其中持有否定意见只有两成。在考核制度调整频率合理程度的调查题目中，有超过五成的抽样员工持否定意见，被抽样员工普遍表示跟不上制度变化的节奏。有 4 名抽样员工表示不确定这样的调整频率是否合理，而表示肯定意见的抽样员工有 3 名。

### 3.4.3 绩效考核结果不公开

表 3.8 考核结果方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
考核者定期与我讨论我的工作表现。	1	1	6	4	3	2.53
考核者帮助我了解我需要做些什么来提高我的绩效。	0	2	4	7	2	2.40
绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了一个反馈渠道。	2	2	6	4	1	3.00

7 名抽样员工表示考核者没有定期与自己讨论自身的工作表现，6 名抽样员工选择不确定考核者是否定期与自己讨论自身的工作表现。有 9 名抽样员工表示考核者没有帮助其了解自身需要做什么来提高自己的绩效。在绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了一个反馈渠道的调查中，仅有不到三成的受访人员给出了肯定，5 名抽样员工表示没有渠道进行反馈。

### 3.4.4 员工质疑考核主体的公正性

表 3.9 质疑考核主体的公正性方面结果

	非常同意(5分)	同意(4分)	不确定(3分)	不同意(2分)	非常不同意(1分)	平均分
考核者客观公正的评价了我的行为和态度。	1	3	3	7	1	2.73
我可以对考核者的考核工作进行监督。	2	2	0	7	4	2.40

在“考核者客观公正的评价了我的行为和态度”调查中，有 8 名抽样员工持有负面意见，而有 3 名抽样员工不确定考核者的评价是否客观公正。仅有 4 名抽样员工同意自身可以对考核者的考核工作进行监督，超过七成抽样员工表示不可以对考核者的考核工作进行监督。



## 4 兰石国际工程有限公司绩效考核管理问题的原因分析

本章采用员工访谈法,针对第三章问卷调查中发现的问题进行分析,从业绩考核和态度行为考核两个维度,即定量考核和定性考核,探索造成这些问题的原因,为后文的优化建议打下基础。

### 4.1 公司员工访谈

为了更加真实地了解企业绩效考核制度的实施现状,经过与总经理沟通协调,同意与员工进行访谈,详细调查员工对于公司绩效考核制度的理解程度、参与程度和满意度。

#### 4.1.1 访谈提纲的设计和访谈人员的确定

访谈人员选定 15 名员工,业务部室受访员工 7 名,管理部室受访员工 8 名,其中包含副总 1 名。

根据前文中调查结果反映出来的问题进行访谈提纲设置。同时设置开放性问题,以便更全面地了解员工对于现行绩效考核制度的看法。

员工访谈提纲如附录 B。

#### 4.1.2 访谈的实施和访谈结果的收集

以调查问卷作为基础,重点针对问卷中出现的问题设计访谈主要内容,通过一对一的与员工进行访谈工作。为不影响其他员工的正常工作,本次访谈时间是利用工作日午休的时间,地点为休息室,采取一对一沟通方式,对提纲提出的问题被访谈者应真实表达观点和感受,现场进行重点记录,总计耗时约 15 小时。

经过整理分析访谈的内容,再次印证了第三章调查问卷的结果,即公司现行的绩效考核管理在业绩考核和态度行为考核两个维度存在问题,同时,也帮助作者透过现象看本质,挖掘出了其产生原因具体如下:

### 4.2 员工业绩考核方面存在问题的原因

在员工业绩考核即定量考核方面,定量指标的选择,考核周期的设定,考核结果的应用以及考核主体能力等几个问题突出,其原因分析如下:

#### 4.2.1 定量指标制定不合理

通过调取公司近五年定量考核指标，如表 4.2 所示，

表 4.2 兰石国际工程公司近 5 年定量指标及完成情况

年度	指标名称	目标值	完成比例
2017 年度	新增订货额	18 亿（元）	1.1%
	回款额	应收账款	94.63%
2018 年度	新增订货额	15 亿（元）	3.15%
	回款额	应收账款	107.2%
2019 年度	新增订货额	8 亿（元）	34%
	回款额	应收账款	112.63%
2020 年度	新增订货额	5 亿（元）	3.15%
	回款额	应收账款	109.59%
2021 年度	新增订货额	5 亿（元）	5.88%
	回款额	应收账款	97.3%

（1）定量指标缺乏历史依据。由于现行绩效考核制度在针对业绩指标设置上，并没有参照或者对标公司过往实际发生的业绩，而是自上而下的任务分解，集团层依据国际化转型战略目标需求，人为的设定业绩指标，具体业务部门不参与指标制定时的讨论过程。

在定量指标指定时，首先，未对所处行业要面对的国际市场进行实际分析，其次由于国际环境影响因素考虑不足，最终结果是数据来源完全脱离实际，无法形成令人信服的考核指标参数。缺乏现实依据的业绩指标，缺少与历史数据的衔接，最终造成员工的畏难情绪，形成了无法疏导的工作压力，经过日积月累，最终员工都不得不以“躺平”来面对绩效考核中定量业绩考核部分。

（2）员工的投入与收益失衡。有受访人员 2022 年度公司定量指标例：新增订货额 4 亿人民币，回款额为新增订货额的 60%，也就是 2.4 亿人民币。定量指标均按业务部门分解，再分摊入每个月。以业务二部为例，年度分解定量指标为：新增订货额 2.2 亿人民币，回款额为 1.32 亿人民币。根据公司现行绩效考核方案，定量指标权重为 50 分，根据制度规定，每个月需要完成新增订货额 1833 万元，

回款额 1100 万元。绩效分数每单位价值新增订货 36.3 万元，回款额 22 万元。而相对应业务二部每单位报酬为 720 元-960 元，部门内部按照 8 名员工再分配，人均均为 90 元-120 元。以上情况从另一个角度充分说明现行指标无法起到激励员工作用。

(3) 管理部室的业绩考核与业务部室虽然做到了挂靠，但是挂靠比例设置严重失衡。管理部室的业绩指标挂靠业务部室绩效总得分的 50%，这意味着每个月管理部室在业绩考核上存在保底的情况。公司管理部室人员比重与业务部室人员近似，相当于业务部室每名员工需要担负的业绩指标无形中翻了一倍。同时，管理部室员工认为自身挂靠业务部室比例过高，业务部室的业绩完成情况严重影响自身绩效得分。不同岗位间的矛盾尖锐，相互指责。这样的设置已经对绩效考核制度的顺利实施和团队协作产生了负面的影响。

#### 4.2.2 考核周期设置不合理

受访员工反映，能源装备制造项目周期长，作为主营业务的石油钻采、炼油化工设备从订单信息获取、技术澄清、订单签订、设计制造到最终交付，项目周期从 10 个月到 14 个月不等。但是，现行绩效考核周期以月度为周期执行，出现连续几个月绩效分数极低，打击员工信心的情况。

绩效考核周期与实际业务周期不符。通过对公司所处制造业的特点和主营业务的特性进行分析可以看到，员工的业绩表现很难做到按月均匀分布，简单的将年度指标均摊到每个月的做法简单粗暴。面对这样的周期，会出现员工在某个月绩效成绩很高，而未来的几个月可能不能达成。考核周期与业务实际特点的相违背，造成员工的不满不断累积，最终造成的结果无非是有些员工迫于压力离职另寻高就，另外一部分人员只能调整自己心态，抱着得过且过，不争辩、不进取、不努力的态度，在不断妥协中，期待公司战略转变或者管理层的人员调整。现行的考核周期使得考核者将注意力集中在员工的短期工作上，对于公司目标和战略的达成起不到相应的帮助。

#### 4.2.3 考核结果应用不充分

受访人员普遍反馈，绩效考核结果对于员工的职位晋升和降级基本没有影响，在对员工进行荣誉奖励方面同样没有作为主要依据。

(1)绩效考核结果对员工的职位晋升影响不大。公司现行的员工职位晋升,主要依据学历背景、工作年限、经历以及人际关系等作为主要影响因素,绩效考核的结果在这方面可以说没有产生任何影响,这可以说从根本上削弱了绩效考核的权威性。更有甚者,如果与领导人际关系没有特别突出的表现,绩效考核成绩越好,反而证明更适合目前的职位,更能在这样的职位发挥自身优势。这样的情况,同样打击员工面对绩效考核的积极性,不会努力争取更好的绩效成绩转而去拉关系,升学历。由此可见,公司对于现行的绩效考核结果在应用方面手段单一,没有充分发掘其价值,以至于影响到了绩效考核制度的落地执行。

(2)绩效考核结果对员工“评优选优”影响不大。考核结果没有作为评选年度“先进工作者”、“优秀党团员”、“先进集体”等荣誉称号的主要参考依据。作为激励的荣誉评选时都不能依据绩效考核结果,员工的积极性很难从根本上得到激励。根据双因素理论,现行考核制度在保健因素已经没有得到满足的情况下,激励因素同样没有得到满足。

#### 4.2.4 绩效考核培训的缺失

在访谈过程中,受访人员都表达了绩效考核缺少培训。主要体现在两方面:

(1)绩效考核主体缺乏专业知识培训。受访员工普遍表示,由于考核主体主要源自行政管理部门,且过半的权重由市场管理部门掌握,而市场管理部门人员普遍年轻,从未参与执行过实际业务,不了解主营业务工作特性,这从根本上造成了考核主体人员业务水平不高的情况。专业知识背景和技能的缺乏,导致员工对于绩效考核主体工作能力产生怀疑,从而对绩效考核的执行过程充满疑虑,考核结果无法令人信服。

在实际工作中考核主体存在领导怎么说,就怎么干的情况,对客观指标不重视不关心,自己都不清楚指标是如何制定、为什么这样制定、这样的指标该如何让员工达成,难以让员工对其信服。

(2)员工缺乏绩效考核知识培训。企业在开展绩效考核前,并没有开展被考核者参加的相关绩效考核制度方面的培训和宣贯工作。公司在确定绩效考核的指标之后,直接由综合管理部牵头,下发相关制度到各部室开始执行实施,没有对员工开展考核前的培训。同时,对于绩效考核内容方面,公司没有专门进行宣

贯。这些缺失造成绩效考核的目的意义以及绩效考核的理念无法被员工充分理解，得不到员工支持。绩效考核作为实现企业战略目标和业绩评价的一个推动和保证，目前即使是公司管理层，也未必做到了对其真正的理解和充分认识考核的目的。

从员工的角度来说，由于绩效考核培训和宣贯的缺失，造成员工对绩效考核的认识不深刻，有些员工对自己绩效考核的指标有一定的了解，可是难以做到将绩效考核指标与企业的战略目标相结合。员工由于信息不对称等原因，能够看到并理解的内容有限，无法从全局角度清晰理解绩效考核的实施，更无法将个人发展与企业的战略发展相结合。很多员工在访谈中表示，无法充分认识绩效考核的作用和目的，主观感受是花费时间和精力去应付绩效考核，却没有产生应有的效果。如果员工没办法正确领悟绩效考核的真实目的，即使再科学的绩效考核制度也难以发挥有效作用。

### 4.3 员工态度行为考核方面存在问题的原因

在员工态度行为考核即定性考核方面，探究定性考核内容的设置，制度的变更频率，绩效沟通反馈的缺失以及考核主体公正性和缺乏监督等问题原因，分析如下：

#### 4.3.1 考核内容脱离企业战略目标

考核定性指标设定与主营业务无关，对主营业绩指标缺乏驱动力。受访员工以其面对的定向考核指标举例，员工向公司公众号投稿设定考核指标，每月 25 日之前完成投稿：无投稿-1 分，1 篇投稿+1 分,2 篇投稿+2 分；员工学习笔记情况设定考核指标，每月 25 日之前按时完成党员自学笔记和三会一课笔记：未完成 1 人-0.5，以此类推，上限扣减 2 分；员工 6s 管理情况设置考核指标，每月部门办公环境、百叶窗打开情况、照明灯具使用等违反 6s 及节能减排等规定的，一次扣 2 分，最高扣 10 分。以上这些指标对于公司管理可以起到一定的效果，但是，兰石国际工程公司的战略地位是承担兰石集团的国际化转型工作，这些细节的考核指标对于主营业务缺少内部驱动力。

通过以上举例不难看出，定性指标缺乏对定量指标的驱动力，定性指标制定并未帮助员工实现定量指标。绩效考核制度设计上缺少强调相互之间存在的因果驱动关系，只有定性指标和定量指标共同协调，才能构成组织战略的完整轨迹，

现行制度没有说明针对不同的发展阶段与战略需要指标权重的确定方法。正是由于考核指标的数值与权重设置不当,对于员工的工作效率会起到负面的影响作用,以至于导致员工的逆反心理。

### 4.3.2 考核制度可随意调整

受访人员在访谈中提到,考核制度的随意调整体现在定性考核指标随意变更和考核流程随意调整两方面。

(1) 定性考核指标随便更改。我们不能否认无论多么健全的考核制度都可能会存在找不到的细节工作,而现行制度着重关注关键绩效指标,所以一些非核心事项存在无人问津的现象并且经常发生。公司不得不把一些党工团等方面的工作通过考核权力强加给员工,这就使得辛辛苦苦建立起来的考核制度违背了其存在最根本的意义。由此引发员工对考核制度的不信任,久而久之便有人提出质疑:公司迫使员工做了很多无用功,而且考核的方法和标准随意随时改变,员工的时间和精力都花费在应付公司各种需求上,还怎么追求新增订货额和回款额?不论采用何种考核工具,面对这样的情况,还会失去作用。公司管理层、考核主体和员工最终都深陷考核泥潭。

(2) 考核流程随意变更。访谈中,受访人员表示,绩效考核制度是公司落实各项管理制度的最有效推手,例如,在“合理化建议月”,员工必须提交合理化意见表,并且要求内容不能与其他人重复,如果未按时提交,则核减当月绩效;按期完成党员相关学习以及学习笔记等工作,否则核减当月绩效。众多的管理部室层出不穷的想通过绩效考核展示自身的价值,频繁调整自身部门在考核中的角色与权重,似乎手中权重越大越能体现各自部门的重要性和话语权,却忽视了公司的成长究竟需要什么。

### 4.3.3 绩效沟通反馈的缺失

绩效沟通反馈的缺失是受访人员主要反应的问题之一,其中由于缺少沟通,员工不理解考核结果含义,以及反馈机制的缺失是造成问题的主要两个原因。

(1) 员工不了解绩效考核结果。换句话说员工不理解绩效考核结果的含义。考核结果通过冷冰冰的分数对员工进行展示,员工只能去猜测指标数字背后隐藏的深刻含义。仅仅知道分数,再根据拿到手的薪酬,两者的比例关系并不是

公司的战略目标和体现。

(2) 绩效反馈的缺失。对于起到更重要作用的部门绩效得分，员工并不清楚当月核算新增订货额和回款额的比例。在绩效目标最初设置的过程中，缺少行之有效的沟通，在公司经理层制定经营目标时，仅仅是为了设置考核指标而设置，对与绩效考核指标进行“拍脑袋”般的决策，缺少了对具体经营指标完成的计算口径、考核范围以及最终完成方式等关键核心内容进行沟通与论证，造成在考核最终阶段经常出现业绩核算方面的争议，而迫于行政级别及各方面的压力，员工面对考核结果没有办法反馈或者申诉，这严重打击了那些能力员工的工作积极性以及他们的责任感；其次，考核过程中出现问题的沟通与考核调整机制缺失，在绩效方案执行过程中无法及时更正错误，造成绩效考核的初衷无法顺利实现；再次，公司无法听取员工意见，造成员工与公司貌合神离，矛盾重重，长此以往非常容易出现消极应付的情况；最后，绩效结果面谈反馈环节的缺失，员工只看到了考核结果却还是弄不清未来工作的改进方向，在员工和管理层，被考核者和考核主体之间难以达成有效共识，造成了绩效考核制度无法有效落地实施。总的来说，缺少绩效反馈是造成绩效考核制度无法充分发挥其作用的重要原因。

#### 4.3.4 考核主体监督的缺失和偏见的存在

对于考核主体缺少了监督机制，并且由于偏见的存在，让受访员工普遍表示不信任现行绩效考核制度。

(1) 考核主体缺少监督。员工无法对考核主体的打分过程和评分标准进行监督。监督机制的缺失给予考核主体更大的主观操作空间。考核者会单纯的根据员工在某一方面优异的表现，就理所当然的推断他在其他方面都表现不错。例如，某位员工能够与客户维持良好的关系，因此考核主体就会认定他在科室内的人际关系也不会差到哪去，肯定能够适应团队合作。然而，事实可能恰恰相反。又或者，在进行考核时，习惯性的比较不同员工之间的表现，以此简单评判员工的表现是好是坏。而绩效考核是比较的是个人现在与过去之间的差异，而不是不同的个人之间的比较。

(2) 考核主体偏见的存在。公司绩效考核考核者基本都是身兼双职，在完成日常行政工作之余承担要求更高的考核工作。首先，这就更加可能导致绩效考

核实施过程中由于考核主体能力、精力等原因，造成考核结果缺乏客观性和公正性；其次，考核主体的角色既是“裁判员”，又是“运动员”，根据公平理论，个体总是主观上认为自己投入的时间和精力高于其他人，不公平的感受总会客观存在，而缺少了监督，这样的感受将会如脱缰野马般蔓延，最终会让员工将偏见无限放大，形成对绩效考核制度的抵制。考核方式和技巧过于粗暴，以至于出现考核过程不客观，打分基于人情世故等情况。考核主体在评价与自己属于相同岗位或类型的员工时，往往也会做出比那些与自己不是同一类型的人更高的评价。



## 5 兰石国际工程有限公司绩效考核管理问题的对策

基于马斯洛需求层次理论和双因素理论，针对员工个体需求采取激励手段，平衡保健因素与激励因素权重，调动员工积极参与到绩效考核中；根据目标设置理论，设置适当的目标，调动员工的积极性；依据公平理论，引导员工客观理性认识绩效考核制度，在实施过程中不断完善公司绩效考核管理。

对于公司目前执行的绩效考核管理的建议，运用目标管理法，首先从公司管理层开始设定绩效目标，明确公司使命和战略目标，然后通过部室层层下达直至具体的各个员工。通过平衡记分卡的方法把公司的战略和使命转化成具体的目标和测评指标。根据实际情况，建立公司级的关键绩效指标，再依据不同部室职责进行绩效考核。

### 5.1 员工业绩考核方面建议

通过运用相关理论制定合理的业绩考核指标即定量指标，优化考核周期，加大考核结果的应用，并增加针对员工的绩效考核培训，从而改变业绩考核方面的状况。

#### 5.1.1 制定合理的业绩指标

针对业绩指标设定打击员工积极性的情况，提出以下改进建议。

(1) 业绩指标制定要有现实依据。根据目标设置理论，个体对目标看得越重要，实现的概率越大。依据近三年业绩实际完成情况适当上浮后的指标更能激发员工动力。公司近五年的整体业绩指标可以看出，在指标的制定上做出了一定的调整，从 2017 年的 18 亿元调整到 21 年的 5 亿元，但这对于员工来说没有任何参考价值，实际达成的历史数据应该作为考核指标制定依据，在此基础上适量的上浮，至少让员工建立基本的信心，“跳起来摘苹果”的理论至少要有信心够到“苹果”才能够应用。

(2) 增加业绩指标权重，用以改变其单位收益。赫茨伯格的双因素理论说明，保健因素用来消除人们的不满。由于现行制度已经造成员工满意度低，消极应对的情况，最基本需要减少员工的不满情绪，但绩效总额相对固定，只能通过

提高定量考核指标权重，用以增加员工通过业绩指标的完成来获得更高收益。依据公平理论，员工通过纵向对比，会发现改进后的制度在业绩指标上的回报率更高，增加员工的公平感，激发员工对于业绩指标的追求动力。

(3)降低管理部室的业绩指标挂靠业务部室绩效得分比例。根据公平理论，员工经过横向对比，产生了更强烈不公平感，不利于考核制度实施和公司团队合作。通过降低挂靠中的比例，减少管理岗位和业务岗位之间相互指责的矛盾点，可以促进考核制度的顺利实施，促进团队协作。

### 5.1.2 调整合理的考核周期

(1) 考核周期设置应增加季度考核，并且强化年度考核方式。目前执行的考核制度以月度考核作为主要考核周期，然而结合企业自身业务特性，应该增加季度考核环节，作为有效补充。强化年度考核并适度加大力度。公司主营业务产品特性由于项目金额巨大，执行周期漫长，月度考核难以体现整体工作情况，结合季度考核和年度考核才能够更适应能源装备产品特性。

(2) 调整考核周期与考核指标的匹配程度。在月度考核中设置匹配的定量考核指标权重。将此部分减少的权重在季度和年度考核指标中进行体现。月度考核主要帮助员工完成相应驱动性指标，比如客户拜访量、询报盘量、响应速度、参展次数等指标。对员工的日常工作进度进行有效的督促，力争及时发现问题和采取有效的解决措施，帮助员工在季度和年度考核中达成目标。补充运用季度考核控制关键合同执行节点和进度。强化年度考核，匹配产品流转周期特性，充分反映员工整体全面的绩效表现。

### 5.1.3 考核结果的充分应用

在职位晋升和降级，“评优选优”两方面加大对于考核结果的应用。

(1) 公司在员工职位晋升和降级方面，必须加大绩效考核记录的依赖度，努力减少主观判断。采取并不限于以下方法：

第一，采取公开竞聘的方式打破职位晋升任人唯亲的局面。公示竞聘岗位或职级，允许并接受员工报名，公司主要根据员工绩效考核相关记录并参考学历、资历等多方面进行衡量，真正让有能力者发挥主观能动性。这种方式首先给员工提供了职业生涯规划选择的主动权，努力去争取或挑战自己更加感兴趣的职位，

对员工绩效的提升、职业的发展起到促进作用，同时也更有利于工作的开展和公司目标的实现。

第二，部室内部推荐的方式激发员工动力。公平理论中的横向比较，将正面提升员工的公平感，如在业务部室内，对于专业技术较强、责任心要求高而人员较少的岗位，以组织推荐的方式更有效率，并且给员工良好的绩效结果会提供公正的职位晋升机会。这种方式选拔的人员需要部门领导在前期有针对性地进行跟踪考察、分析并研讨通过之后决定。这个过程对员工而言是一次被认可的经历，对员工的激励作用较大。

(2) “评优选优”工作中以考核结果为主要依据。根据双因素理论，人们并没有单纯地追求物质刺激，工作上被认可以及精神上的鼓励所带来的满足能够更有效地激发人的工作热情。在没有职位可以晋升的情况下，如果有绩效成绩优秀的员工，可以尝试授予荣誉称号，给予相应的奖金激励，当出现晋升机会时，可优先补位。

#### 5.1.4 加强绩效考核的培训

绩效考核培训分两方面加强，一是强化考核主体的专业技能培训，而是增加员工对于制度理解的培训。

(1) 针对考核主体加大绩效考核技能培训。每年度，公司可以邀请外部专业人士对本年度绩效考核工作评估，对员工进行系统培训，设置专职的岗位人员来负责这项工作，针对例如所采用的平衡计分卡中核心关注的四个重要方面，关键业绩指标法中设置的 SMART 原则等内容进行专题培训，进一步提高不同层级人员对绩效考核的了解，从而使所有内部人员不断丰富自己的理论知识，同时也能结合实际业务特点熟练地应用各种专业技能。让企业员工的思想有效的付诸实践，从而使绩效考核工作得到顺利地开展。

(2) 针对全体员工加大绩效考核制度培训。企业可以根据授课内容的不同，为员工设置绩效考核指标、制度等各个环节专题培训。可以尝试采取竞赛式培训。通过举办比赛让员工在最短时间里以最高效率学习培训内容。对于存在普遍性问题的员工，进行集中培训。对于考核进行针对性培训，包括主营业务相关知识培训和考核技能培训等。

## 5.2 员工态度行为考核方面建议

针对员工态度行为考核方面,紧密联系企业战略目标制定具有内驱力的定性考核事项,帮助定量指标的完成;完善制度变更流程,不随意增减考核事项;增加绩效考核监督机制,限制考核权利的滥用;搭建并完善沟通反馈渠道,打通管理层与员工之间的沟通壁垒,实现绩效考核制度真正起到效果。

### 5.2.1 制定围绕企业战略目标的定性考核事项

定性考核事项的制定要有助于定量指标的完成。例如,加入客户沟通方式考核。通过设置每月客户沟通次数,项目目标进度追踪情况等,代替现有类似党建学习笔记抄写情况、工会活动参与情况等事项。以此帮助员工达成关键业绩指标。考核事项的设置应以公司发展目标以及远景为引导,强化绩效考核制度的建设,确保绩效考核的科学性和时效性。公司应该根据员工特性,统一组织目标和个人目标,打造组织和个人最终共同成长的“双赢”局面。党工团的工作固然重要,但公司更需要切实的定性考核事项促进公司目标的实现。集团公司的国际化战略转型依托兰石国际工程公司,同时也需要其他生产单位在生产、设计以及经营理念上相应支持。通过目标管理法,设置帮助生产单位国际化转型目标,配合关键绩效指标法,在生产标准、设计标准使用上寻找突破口,帮助生产单位深入理解国际化转型的含义,真正达成集团公司的国际化转型战略目标。

### 5.2.2 完善制度的变更流程

规范制度变更流程,形成变更制度,减少针对行政目的随意变更增减考核项目。

(1) 公示变更事项以征询广泛意见。针对提出的变更事项,明确公示环节的作用和地位。在公示的基础上,广泛拓宽意见征集渠道,保障员工的真实意见能够被反映出来。本质目的是减少对于制度的随意变更调整,同时也符合公平理论在制度实践中的应用。

(2) 制定变更流程以规范管理。对于考核指标的修改,需要进行流程化作业。变更事项申请人在最初发现制度中某些事项需要进行变更后,应该就此变更需求与经理层进行正式沟通,通过填写并递交变更需求表来完成变更申请的正式文件。

变更申请人完成变更申请表，并将其呈交提交现有绩效管理委员会，变更申请表对需要进行的变更做出概述。由绩效管理委员会组织专题会议，依据呈交的变更项目，申请变更可根据其实践中可能存在的复杂程度，变更风险及事项，变更带来的影响等因素，广泛听取相关部室意见，进行充分讨论后，进行公示并审批执行。在按流程完成变更后，设置公司绩效考核变更试用期，经过试用期的验证后，形成最终制度。

### 5.2.3 及时反馈并加强沟通

通过绩效反馈机制，绩效沟通面谈两种手段，加强绩效沟通和反馈。

(1) 实施绩效反馈机制。对于兰石国际工程公司现行绩效考核制度来说，反馈的缺失非常严重，必须形成并严格执行绩效反馈机制是关键。通过有效的绩效反馈，可以促使绩效管理工作在实践中的有效开展。绩效反馈一方面有助于企业不断改善绩效管理中不足之处，另一方面有利于员工职业发展。在绩效反馈的过程中，首先由所在部室进行绩效考核结果反馈的汇总。反馈形式可以灵活选择，例如口头反馈或书面反馈。内容包括但不限于员工在考核周期内的工作计划落实以及业绩达成情况、获得的业绩、存在的缺陷以及未来工作中的改进建议等。如果对评价结果存在疑问，可逐条提出，并以纸质提交的方式进行复议，如果没有提出书面复议申请，将被视作接受考核结果。绩效反馈的最终目的是通过沟通，让所有人员均可以了解以往的工作表现，针对发现的各种问题制定科学合理的改进策略，从而使问题得到有效、快速解决，以促进绩效目标的全面实现。

表 5.1 面谈内容表

面谈内容	面谈要求
工作业绩方面	如果员工的工作业绩优异，需要明确给予肯定；对工作业绩表现较差的方面需明确结果，分析其原因。
态度行为方面	对员工在工作中待改进方面进行反馈，提出改进措施。
改进措施的制定	以《目标责任书》、《月度工作计划台帐》、员工绩效得分和员工日常表现为依据，帮助员工共同分析任务失败的原因是什么，并共同协商怎样更好的完善和改进，帮助员工制定可以顺利执行的绩效

(续表 5.1) 改进计划方案。

新目标的确定 根据员工上期绩效达成情况、进一步的工作任务与员工商定未来的工作目标、绩效指标，明确员工需要什么样的支持与资源，从而帮助员工消除目标达成的障碍或给予可行的指导意见。

(2) 畅通绩效沟通渠道。绩效考核通过不断循环的实践过程，从而追求绩效的改进，绩效沟通作为绩效改进的关键途径公司需要搭建行之有效的绩效沟通与反馈机制，在绩效考核的分项环节中进行充分的沟通，在实施监督的同时不断沟通反馈，同时定期的绩效复盘和经营例会是非常需要的。在制定绩效考核制度时，需要总体考虑绩效目标、考核周期、考核方式、核算口径等重要内容，通过多次沟通和反复验证，最终形成书面的业绩承诺书。

注重目标设置理论在绩效考核中的应用，通过目标将员工的需求转化为动机。在绩效考核实施的过程中，通过定期的经营例会，针对业绩达成情况进度复盘，对业绩不达标的原因进行研判，结合双因素理论，从多角度寻找有效的解决方案。在绩效考核周期完成后，迅速对被考核人进行绩效结果反馈和面谈，趁热打铁，指出其表现优秀的部分和有待改进的地方，并指出下一考核周期内的目标，通过这样往复的操作，在内部运作层面形成闭环管理。只有坚持以上的步骤，才能促使绩效考核制度真正发挥作用。

#### 5.2.4 强化考核主体的监管

通过发挥监督的校正、预防和制约功能，防止绩效考核变成没有控制的权利工具。

(1) 在选择考核主体人员时，就必须将客观公正作为重要考虑因素。换句话说，对考核主体人员最基本的要求就是对事不对人。要做到这一点，不仅需要从人员主观素质上进行调查筛选，还需要在选取机制和监督机制上寻找突破。考核主体需要具备丰富的实践经验、全面立体的知识结构和相对宏观的视野。同时，考核主体必须能够全身心投入到考核中，考核职责和日常行政工作构成“一岗双责”需要得到协调统一，并且尽量回避出现考核主体出现既是“运动员”又是“裁判员”的情况。兰石国际工程公司目前正处于改革转型的关键时期，结合公司“十四五”战略发展目标不难发现能源装备制造作为公司战略发展最重要的抓手，在

公司的中期及长期发展中占据重要战略地位。管理层需要在公司内打造良好的考核环境，要让管理层和员工都认可绩效考核的目的和意义，认同公司采用的考核制度，尽力去激发每一位员工在岗位中的自身优势，以针对性的工作任务为锚点，激发内在潜力，形成人力资源配置优化机制。

(2) 公司需要对考核主体的责任进行充分说明，对考核评分进行公布，对考核评估表进行收集，经过统计评分，最终形成并发布考核结果。在此过程中要保证公平理论在绩效制度中能够得到体现，要确定被考核员工的基本信息和人数，清晰记录评价的结果，并且要做到及时收集。收集时要明确发放的数量，将其中无效的表格做出统计并记录在案。员工必须在规定的时间内对考核表中的项目逐条进行评价，以公平公正的原则去完成每项评估，在这个过程中禁止与其他员工商议或交流。建立监督机制，每年对当期的考核结果进行复查，并公布复查细节和结果。定期在员工中随机抽选 5 名成员组建绩效监督小组，该小组担任某阶段整个企业绩效考核过程中各个阶段的监督工作，包括但不限于采集数据、分析数据、撰写提交监控报告并反馈等工作事项。为了达成这样的目的，公司必须要打造建立良好的考核环境，通过沟通和疏导来消除某些部室或员工的消极看法与错误认识，以此端正全员对于公司绩效考核制度的态度，努力营造良好的绩效考核氛围。

## 6 实施保障

在给出兰石国际工程公司员工绩效考核管理问题对策建议之后,为了能够使其效果得到充分展现,在后续得到有效运用,需要采取有效的保障措施。结合公司实际发展情况,针对原绩效考核制度在执行中突显的问题,结合发展需要,主要从组织保障、制度保障两个方面制定科学的保障措施。

### 6.1 组织保障

(1) 继续保持公司现有组织形式。现有绩效管理委员会,主要职责包括:构建公司的绩效考核体系,拟定相关人力资源配套制度并组织实施;组织、协调和督促部室的绩效考核工作;汇总考核结果并兑现实施。组织绩效计划下发;考核信息与数据的整理收集;配合相关考核工作;依据不同国别特点制定相关岗位的考核目标,并进行行之有效的绩效考核;组织开展绩效培训,搭建绩效沟通反馈机制。

(2) 增设绩效考核监督部门。为保障绩效考核制度实施过程公开、客观,则需设立一个较为独立的绩效考核监督部门,其主要职责是对绩效考核整个过程,监督整个绩效考核过程,并审查考绩过程的数据和内容。监督考核工作及过程的公平性,受理员工申诉并组织专项查处。监督部门在绩效考核监管过程中发展问题应及时提交绩效管理委员会审议。通过监督部门对绩效考核工作实施的监控,可有效提高绩效考核的效率,促使公司绩效管理水平的快速提升。

### 6.2 制度保障

(1) 完善绩效考核制度。绩效考核制度必须在公司层面、部室层面以及基层员工中得到最充分的理解和最广泛的共识,才能得到顺利实施,最终取得预期成效。通过调查分析公司现行绩效考核制度过程可以很直观的感受,员工并未通过绩效考核制度将日常国内工作与公司战略目标挂钩。为了使优化后的绩效考核制度在公司得以有效实施,需进一步将各项与考核、激励、项目管理、能力提升于公司战略目标进行充分结合,并且进一步组织制度培训。制度下发前,可由绩效管理办公室组织关于绩效考核的相关研讨会,通过研讨会让员工知悉绩效考



核制度修订的目的，兰石国际工程公司员工绩效考核的目标。让员工清晰绩效考核与个人工作能力提升的正相关关系，转变部分员工对绩效考核的误解，不再排斥绩效考核的实施。

(2) 建立制度实施保障机制。从公司战略目标大局和年度绩效目标完成方式的角度，建立考核结果公开、监督反馈与投诉、考核内容信息化等机制。通过将绩效考核流程、内容、指标、结果等阶段性公开的方式营造公平公正公开的绩效考核环境；通过建立面向全体员工的监督反馈与投诉机制，构建公开透明的绩效考核监督体系，让绩效考核在全体员工的注视下进行；通过建立考核内容信息化的工作机制，在绩效考核过程中将不同指标完成情况等信息经核查确认后，实时录入专用考核系统，锁定修改权限，确保绩效考核的公平性。

(3) 完善制度实施流程。考核制定部门需定期以线上线下相结合的方式，针对优化的制度进行培训和宣贯，以确保绩效考核制度的公开和透明，接受员工多角度的监督；宣贯后再通过问卷调查法和访谈法相结合的方式，调查员工对公司绩效考核制度的理解程度，帮助绩效考核制度有效的执行和落实。

## 7 研究结论、不足与展望

本文首先通过查阅文献对绩效考核相关理论进行阐述,对相关绩效考核方法简单介绍。其次,以兰石国际工程有限公司为研究对象,通过介绍公司情况和现行的绩效考核管理情况,运用问卷调查法对员工进行分层抽样,得到现行制度在实践过程中出现的问题;紧接着采用访谈法对分析和总结得出公司在指标设置、绩效考核周期设置、绩效反馈、结果应用等方面上存在不足之处。再次,运用所学知识对兰石国际工程公司所存在的问题进行优化设计。优化设计体现在指标设计和绩效考核实施的设计。在制度实施计划上提出要实施有效的绩效监控、注重沟通,加强培训等措施。监控和沟通都是绩效实施过程中的重要环节,有助于及时发现问题,提供帮助并解决问题,从而实现绩效目标。在绩效反馈上要严格执行绩效反馈制度,建立绩效申诉制度,以此保障员工的个人利益,并对考评结果的应用提出多方面的激励措施。最后,提出实施保障,从组织保障和制度保障两方面提出保障措施,力争实现绩效考核制度顺利落地实施。

本文的研究存在不足。由于兰石国际工程有限公司是兰石集团下属二级单位,在绩效考核方面有可能存在与其他分子公司的协调一致等不足,此类问题作者将另做文章予以说明。

当前国有企业改革深入实施,在改革过程中,怎样通过绩效考核强化正向激励减少负向激励,怎样能够结合绩效的分配、中长期激励、职级晋升与降级、荣誉奖励等方面真正打造一揽子“政策包”和“工具箱”依旧是重要课题。因此做好兰石国际工程公司的绩效考核制度优化工作,对于推动公司长效健康成长,增强企业竞争力、提高公司运行效率,加快构建新发展格局都具有重要意义,并且对日后类似国有企业的绩效考核管理进程具有一定的参考意义。未来,关于这方面的研究、方法、理论以及实践也必将进一步得到扩充、丰富和完善。

## 参考文献

- [1] Aggarwal A.& Thakur G. S. M. Techniques of performance appraisal-a review[J]. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2013, 2(3): 617-621.
- [2] Alawi M. H.& Khan S. Exploring the relationship between emotional intelligence in HR practices and employees` performance [J]. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 2021, 18(12): 219-226.
- [3] Altman S., Valenzi E.& Hodgetts R. M. Organizational behavior: Theory and practice[M]. Amsterdam:Elsevier, 2013:76-77
- [4] Brown, Michelle; Hyatt, Douglas; Benson, John (2010). Consequences of the performance appraisal experience. Personnel Review, 39(3):375–396.
- [5] Boudreau J. W., Boswell W R& Judge T. A. Effects of personality on executive career success in the United States and Europe[J]. Journal of Vocational Behavior, 2001, 58(1): 53-81.
- [6] Bretz Jr R. D, Milkovich G. T.& Read W. The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications[J]. Journal of Management, 1992, 18(2): 321-352.
- [7] Collins C. J.& Smith K. G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms[J]. Academy of Management Journal, 2006, 49(3): 544-560.
- [8] Deidra, J. Schleicher& Heidi M. Baumann. Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review[J]. Journal of Applied Psychology, 2019, 104(7): 851-887.
- [9] Hobson C. J., Mendel R. M.& Gibson F. W. Clarifying performance appraisal criteria[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1981, 28(2): 164-188.

- [10] Huber V. L. An analysis of performance appraisal practices in the public sector: A review and recommendations[J]. *Public Personnel Management*, 1983, 12(3): 258-267.
- [11] Iqbal M. Z., Akbar S.& Budhwar P. *et al.* Effectiveness of performance appraisal: Evidence on the utilization criteria[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 101: 285-299.
- [12] Judge T. A.& Ferris G. R. Social context of performance evaluation decisions[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(1): 80-105.
- [13] McGregor D. Theory X and theory Y[J]. *Organization Theory*, 1960, 358(374): 5.
- [14] Wegwu M. E. Employee Relations Policies and Organisational Sustainability[J]. *Global Journal of Social Sciences Studies*, 2022, 8(1): 1-10.
- [15] Karahan P.& Kurtulmus B. E. An effective method of performance appraisal for employee motivation[J]. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 2017, 9(3): 1-12.
- [16] Mackenzie B. Performance evaluation tests[J]. London: Electric World plc, 2005, 24(25): 57-158.
- [17] Nouri B. A., Mousavi M. M.& Soltani M. Internal branding, brand citizenship behavior and customer satisfaction: An empirical study (Case Study: Keshavarzi Bank of Ardabil)[J]. *International Business and Management*, 2016, 13(3): 1-11.
- [18] Peterson S. J., Luthans F.& Avolio B. J. *et al.* Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach[J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64(2): 427-450.
- [19] Rynes S. L., Gerhart B.& Parks L. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance[J]. *Annu. Rev. Psychol.*, 2005, 56: 571-600.
- [20] Selvarajan T. T.& Cloninger P. A. Can performance appraisals motivate employees to improve performance A Mexican study[J]. *The International Journal of*

Human Resource Management, 2012, 23(15): 3063-3084

[21] Taylor S. People resourcing[M]. London: CIPD Publishing, 2005:20-21

[22] Vasset F., Marnburg E.& Furunes T. Employees' perceptions of justice in performance appraisals[J]. Nursing Management, 2010, 17(2): 201-228.

[23] Walumbwa F. O, Avolio B. J.& Zhu W. How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs[J]. Personnel Psychology, 2008, 61(4): 793-825.

[24] Zbranek P. Data envelopment analysis as a tool for evaluation of employees' performance[J]. Acta Oeconomica et Informatica, 2013, 16(394-2016-24293): 12-21.

[25] 崔波, 杨百寅. 团队效能感、团队学习与团队绩效——基于多案例的研究[J]. 管理案例研究与评论, 2018, 11(05): 491-501.

[26] 邓克英. 企业薪酬与绩效管理中的问题分析与改进建议[J]. 人才资源开发, 2021(23): 79-80

[27] 杜焱. 企业绩效考核方案的制定[J]. 财会学习, 2019(10): 187-189.

[28] 付亚和. 绩效考核与绩效管理(第3版)[M]. 北京: 电子工业出版社, 2017: 67-72

[29] 方振邦, 唐健. 战略性绩效管理(第5版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2018: 36-38

[30] 郭冬晴. 国企绩效考核现状及优化对策[J]. 人力资源, 2021(06): 104-105.

[31] 龚琴. 绩效考核须合规[J]. 人力资源, 2022(09): 40-42.

[32] 管婷婷. 敏捷团队绩效考核: KPI、OKR 和 360 度评估体系的应用与实践[M]. 北京: 电子工业出版社, 2020: 56-60

[33] 古兴炬. 企业人事管理中绩效考核指标体系构建[J]. 人才资源开发, 2021(21): 89-90.

- [34] 贺清君. 绩效考核与薪酬激励整体解决方案[M]. 北京: 中国法制出版社, 2018: 45-53
- [35] 韩一影. 浅析企业绩效管理的误区及对策[J]. 现代经济信息, 2019(19): 42-43.
- [36] 季丹勇, 樊传浩. 基于 IPO 的水利工程建管国企员工绩效考核指标体系构建研究——以南水北调中线水源公司为例 [J]. 今日财富 (中国知识产权), 2021(10): 184-186.
- [37] 孔嘉欣. 国有企业基于 KPI 的绩效考核研究[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(05): 129-131.
- [38] 李冬梅. 企业人力资源管理中的绩效考核问题及优化策略[J]. 企业改革与管理, 2021(05): 94-95.
- [39] 李华林. 浅议人力资源绩效考核方法与应用见解[J]. 中国集体经济, 2022(08): 104-105.
- [40] 刘立贵. 影响国有企业建立职业经理人制度的因素分析[J]. 国有资产管理, 2020(12): 13-17.
- [41] 牛彦峰. “三项制度”改革背景下国有企业绩效管理体系研究——基于对多业绩激励合约结构的分析[J]. 当代石油石化, 2021, 29(02): 51-54.
- [42] 潘炜. “绩效四化”管理体系研究及系统实现[J]. 企业管理, 2020(04): 29-31.
- [43] 绳军锋. 绩效考核在企业人力资源管理中的应用[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(12): 4-6.
- [44] 田寒, 白士轩, 王小平. 国有企业薪酬制度改革思考[J]. 合作经济与科技, 2021(24): 113-115.
- [45] 王全春. 人力资源管理效率提升以及绩效考核策略[J]. 今日财富(中国知识产权), 2022(01): 133-135.

- [46] 王少东, 茹婉红. 关于企业员工绩效考核管理的思考[J]. 商场现代化, 2021(23): 69-71.
- [47] 徐渤. 绩效管理全能一本通[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2019: 108-110
- [48] 于海萌. 完善企业绩效考核的措施及建议[J]. 商场现代化, 2022(04): 109-111.
- [49] 杨明敏. 国有企业绩效考核“失灵”及其优化研究——以 H 国企为例[J]. 企业改革与管理, 2021(05): 68-69.
- [50] 姚艳虹, 陈彦文, 刘金洋. 绩效考核目标取向与员工工作绩效的关系研究——心理授权的中介作用[J]. 管理现代化, 2017, 37(01): 43-45.
- [51] 杨竹. 破解国企绩效考核之症[J]. 人力资源, 2021(24): 68-69.
- [52] 周苹. 世界 500 强人力资源总监绩效管理日记[M]. 天津: 天津人民出版社, 2018: 23-26
- [53] 赵书松, 王韵茹, 刘智强. 绩效工资强度和道德基础差异性对道德型领导下行效应的阻抑机制[J]. 管理学报, 2020, 17(08): 1159-1168.
- [54] 赵巍. 联通公司绩效管理体系常见问题及对策探讨[J]. 全国商情, 2016, 27: 33-34.
- [55] 张霞. 绩效考核与薪酬管理[M]. 西安: 西安电子科技大学出版社, 2019: 161-163
- [56] 詹岳雄, 范瑜. 探讨复工复产背景下绩效管理与工会组织在企业中所发挥的作用[J]. 天津市工会管理干部学院学报, 2020, 37(3): 17-24.

## 附录 A 调查问卷

为了公司绩效考核制度更好的发挥作用，希望您能抽出几分钟时间，将您的感受和建议告诉我们，本次调查采取无记名方式进行，调查结果没有对错之分，您所提供的结果仅供学术研究之用，请您放心填写。

我们非常重视每位用户的宝贵意见，期待您的参与！现在我们就马上开始吧！

- 性别                    A 男                B 女
- 年龄                    A 21-30        B 31-40 C 41-50 D 51-60
- 学历                    A 本科以下    B 本科 C 研究生
- 工作年限              A 小于 5 年 B 6-10 年 C 11-15 年 D 15 年以上

1 公司对我的工作有合理的期望。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

2 我有信心完成我的业绩目标。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

3 我认为每个绩效考核周期设定与绩效目标相匹配。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

4 我认为绩效考核周期与我负责的实际业务周期相匹配。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

5 我认为绩效考核是晋升或降级的依据。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

6 我认为良好的绩效结果有助于我的职位晋升。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意



7 公司为员工职业发展提供明确的机会。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

8 考核者了解我的实际工作情况。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

9 考核者的知识水平足以评价我。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

10 公司为员工提供了绩效考核所需的培训。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

11 定性考核指标有助于定量指标的完成。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

12 定性考核指标有助于公司实现战略目标。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

13 现行的绩效考核制度经常调整。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

14 我认为考核制度的调整频率很合理。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

15 考核者定期与我讨论我的工作表现。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

16 考核者帮助我了解我需要做些什么来提高我的绩效。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

17 绩效考核为评价个人优缺点和提高工作绩效提供了一个反馈渠道。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

18 考核者客观公正的评价了我的行为和态度。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

19 我可以对考核者的考核工作进行监督。

A 非常同意 B 同意 C 不确定 D 不同意 E 非常不同意

20 对于公司员工绩效考核制度的意见与建议。

---

## 附录 B 访谈提纲

- (1) 您认为公司的员工绩效考核制度中业绩指标设置合理吗？如果不合理你有什么意见？
- (2) 您对绩效考核周期的设置有什么意见？
- (3) 您认为在职位晋升或降级中，绩效结果应该怎样起到作用
- (4) 您认为考核者应该具备怎样的能力？
- (5) 您认为定性考核指标该设置哪些用以帮助定量考核指标的达成？
- (6) 您对绩效考核制度变更有什么意见？
- (7) 您认为怎样对考核者和考核过程进行监督？
- (8) 您认为怎样进行绩效沟通反馈？
- (9) 您对绩效考核制度有其他意见吗？是什么？

## 后记

时光荏苒,我的硕士生涯已接近尾声。这几年的时光既漫长又短暂,其中充满了酸甜苦辣,更有收获和成长。几年来,感谢陪我一起度过美好时光的每位尊敬的老师和亲爱的同学,正是你们的帮助,我才能克服困难,正是你们的指导,我才能解决疑惑,直到学业的顺利完成。

本人的学位论文是在恩师林艳教授的殷切关怀和耐心指导下进行并完成的,衷心感谢我的恩师对我的淳淳教诲和悉心关怀。从课题的选择、文章的撰写,直至论文的最终完成,林艳教授都始终给予我耐心的指导和支持,我取得的每一点成绩都凝聚着恩师的汗水和心血。恩师开阔的视野、严谨的治学态度、精益求精的工作作风,深深地感染和激励着我,在此谨向童教授致以衷心的感谢和崇高的敬意。

感谢我的家人在我研究生阶段学习过程中对我的支持和理解!感谢兰石能源装备国际工程有限公司的全体同事在论文写作过程中提供的热心帮助!没有他们的帮助就没有这篇论文的顺利完成。

最后,我要向百忙之中参与审阅、评议本论文各位老师、向参与本人论文答辩的各位老师表示由衷的感谢!人生的每个阶段都值得好好珍惜,这段美好岁月,因为有你们的关心和帮助,我很幸福。我会更加勤奋学习、认真研究,我会努力做得更好,我想这也是我能给你们的最好的回报吧。把最美好的祝福献给你们,愿永远健康、快乐!