

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# MBA 学位论文

论文题目 大驿工程建设有限公司员工绩效考核优化研究

研究生姓名: 李媛

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年3月1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： 李媛 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 彭伟 签字日期： 2023.6.12

## 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： 李媛 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 彭伟 签字日期： 2023.6.12

**Research On The Improvement Of  
Performance Appraisal Of Employees In  
DAYI Engineering Construction Limited  
Company**

**Candidate :Li Yuan**

**Supervisor:Jing Wei**

## 摘 要

建筑业具有多层次产业结构的特点，因此建筑企业一般组织结构复杂、经营管理难度大。目前大部分建筑企业为了适应日趋激烈的市场竞争，通过技术革新、管理变革等方式不断增强企业自身竞争力，并强化以绩效考核为重要基础的内部管理，充分调动企业员工的积极性，主动适应市场要求。

本文以大驿工程建设有限公司员工(管理及技术人员不包含施工队人员)绩效考核为研究对象，基于公平理论、双因素理论等相关基础理论，通过查阅文献、发放调查问卷，分析该公司现行绩效考核存在的问题，运用目标考核法 MBO、关键绩效指标法 KPI 等绩效管理工具，结合企业的实际情况有针对性地对现有绩效考核进行优化并提出保障措施。

优化后的绩效考核方案综合性、针对性强，岗责设置更加清晰，绩效指标设置更加合理，以期达到员工个人工作目标、部门绩效目标和企业发展目标的高度一致，进而推动形成企业健康发展和员工持续进步的良性循环。

**关键词：** 绩效指标 绩效考核 优化方案

## Abstract

The construction industry has the characteristics of multi-level industrial structure, so the general organization structure of construction enterprises is complex and the operation and management is difficult. At present, in order to adapt to the increasingly fierce market competition, construction enterprises constantly enhance their own competitiveness by means of technological innovation and management reform, and strengthen the internal management based on the performance appraisal as an important basis, fully mobilize the enthusiasm of enterprise employees, and take the initiative to adapt to the market requirements.

In this paper, the performance appraisal of employees of Dayi Engineering Construction Co., LTD. (management and technical personnel do not include construction team personnel) as the research object, based on fairness theory and double factor theory, analyzes the existing problems in the current performance appraisal of the company, and uses the performance management tools such as target appraisal method of MBO and KPI to optimize the existing performance appraisal of the enterprise and put forward safeguard measures.

The optimized performance appraisal scheme is comprehensive and targeted, the post responsibility setting is more clear, and the performance index setting is more reasonable, in order to achieve a high degree of consistency between employees' personal work goals, department performance goals and enterprise development goals, and then promote the formation of a virtuous cycle of healthy development of the enterprise and the continuous progress of employees.

**Keywords:** Performance indicators; Performance appraisal;  
Performance optimization scheme

# 目 录

|  |    |
|--|----|
| <b>1 绪论</b> .....                        | 1  |
| 1.1 研究背景和研究意义.....                       | 1  |
| 1.1.1 研究背景.....                          | 1  |
| 1.1.2 研究意义.....                          | 2  |
| 1.2 研究内容和研究思路.....                       | 2  |
| 1.2.1 研究内容.....                          | 3  |
| 1.2.2 研究思路.....                          | 4  |
| 1.3 1. 研究方法和研究工具.....                    | 6  |
| <b>2 绩效考核研究现状与相关理论基础</b> .....           | 7  |
| 2.1 绩效考核研究现状.....                        | 7  |
| 2.1.1 国内研究现状.....                        | 7  |
| 2.1.2 国外研究现状.....                        | 8  |
| 2.2 绩效相关概念.....                          | 8  |
| 2.2.1 绩效.....                            | 8  |
| 2.2.2 绩效考核.....                          | 9  |
| 2.2.3 绩效管理.....                          | 9  |
| 2.3 相关理论基础.....                          | 9  |
| 2.3.1 公平理论.....                          | 9  |
| 2.3.2 双因素理论.....                         | 9  |
| 2.3.3 需求层次理论.....                        | 10 |
| 2.3.4 关系绩效理论.....                        | 10 |
| 2.4 绩效考核方法.....                          | 11 |
| 2.4.1 目标考核法 MBO.....                     | 11 |
| 2.4.2 360 度考核法.....                      | 11 |
| 2.4.3 关键绩效指标法 KPI.....                   | 11 |
| <b>3 大驿建设工程有限公司员工绩效考核现状及存在问题分析</b> ..... | 13 |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 3.1 大驿工程建设有限公司概况                  | 13        |
| 3.1.1 公司概况                        | 13        |
| 3.1.2 组织架构                        | 13        |
| 3.1.3 人力资源基本状况                    | 15        |
| 3.2 现行员工绩效考核现状                    | 16        |
| 3.2.1 员工和岗位特点                     | 16        |
| 3.2.2 现绩效考核概况                     | 16        |
| 3.3 现行员工绩效考核情况调查分析                | 17        |
| 3.3.1 调查问卷设计                      | 17        |
| 3.3.2 调查问卷样本分布                    | 17        |
| 3.3.3 调查问卷结果分析                    | 19        |
| 3.4 现行员工绩效考核存在的问题及原因              | 24        |
| 3.4.1 绩效指标设置不科学                   | 24        |
| 3.4.2 绩效考核方式不完善                   | 25        |
| 3.4.3 考核结果应用不彻底                   | 25        |
| 3.4.4 信息反馈渠道不健全                   | 25        |
| 3.4.5 岗责设置不合理                     | 26        |
| <b>4 大驿建设工程有限公司员工绩效考核优化设计</b>     | <b>27</b> |
| 4.1 绩效考核优化目标与原则                   | 27        |
| 4.1.1 优化目标                        | 27        |
| 4.1.2 优化原则                        | 27        |
| 4.2 绩效考核优化设计                      | 28        |
| 4.2.1 细化绩效考核方法                    | 28        |
| 4.2.2 设定绩效考核指标量表                  | 31        |
| 4.2.3 重置绩效考核指标权重                  | 38        |
| 4.2.4 强化绩效考核结果运用                  | 42        |
| 4.2.5 畅通绩效考核信息反馈渠道                | 44        |
| <b>5 大驿建设工程有限公司员工绩效考核优化的实施和保障</b> | <b>49</b> |



|  |           |
|--|-----------|
| 5.1 绩效考核优化的实施·····                     | 49        |
| 5.1.1 明确绩效考核具体流程·····                  | 49        |
| 5.1.2 做好绩效考核纪律监督·····                  | 51        |
| 5.1.3 统一绩效考核思想认识·····                  | 51        |
| 5.2 绩效考核优化的保障·····                     | 51        |
| 5.2.1 组织制度保障·····                      | 51        |
| 5.2.2 企业文化保障·····                      | 52        |
| 5.2.3 系统技术保障·····                      | 52        |
| <b>6 结论与展望·····</b>                    | <b>53</b> |
| 6.1 主要结论·····                          | 53        |
| 6.2 研究展望·····                          | 54        |
| <b>参考文献·····</b>                       | <b>55</b> |
| <b>附录 A 大驿建设工程有限公司绩效考核现状调查问卷·····</b>  | <b>58</b> |
| <b>附录 B 大驿建设工程有限公司部门 KPI 考核量表·····</b> | <b>61</b> |
| <b>后 记·····</b>                        | <b>69</b> |

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景和研究意义

### 1.1.1 研究背景

彼得·德鲁克提出“管理的最终目的就是为了一个大众的目标——让人力资源充分转化为生产力。”现代企业管理中人们愈来愈认识到人力资源部门会对组织的整体效率和获利能力产生重要影响，而现代人力资源管理中十分关键的环节便是企业对员工的绩效管理，这也是十分有难度的工作。目前大多数企业为适应市场竞争、完成企业目标都建立起了自己的绩效管理体系，目的便是为了调动各级员工的工作热情，提高员工工作效率，最终实现企业的经营目标。但在实际实施的过程中却存在着种种绩效障碍：比如部门绩效指标设置与企业经营目标匹配度不高、绩效指标设置权责不清晰、绩效考核指标内容不精准等。最终靠个人观察与简单记录，就对员工工作状况给出粗线条评估，这种主观的随意化评价与客观精准的绩效评估存在明显偏差。开展创新性、灵活性的工作是现阶段企业员工的一个重要特征，绩效考核相对于工厂计件工人绩效来说要更复杂，构思不佳或者未能科学使用的绩效评价体系，实际上会对企业员工的业绩产生负面影响。因此绩效管理是管理者手中的一把“双刃剑”，现代企业绩效管理应更多考虑的是如何科学设置考评指标，针对无法评估的工作如何确定考评标准等实现相对公平客观的评价，所以设立对员工更为具体的、实践性强的、符合现阶段员工特征的绩效管理机制还应持续探索与革新。

大驿工程建设有限公司员工绩效考核是在公司的绩效考核体系综合导向下，充分考虑地域环境、行业发展、人力资源情况等因素而制定的。公司自成立以来，针对员工绩效考核，制定印发了相应的绩效考核办法和实施细则，但在实际考核运用中也暴露出了短板问题，如员工对企业绩效考核的目的和意义不明确、绩效考核对员工的激励不到位等问题，钳制了企业的快速高效发展。

本文在绩效管理相关理论的基础上，对大驿工程建设有限公司员工绩效考核体系进行深入分析与研究，从考核对象、指标设置和组织实施等方面设计绩效考核优化方案，以期进一步突出在同业内的竞争地位。

### 1.1.2 研究意义

本文通过对大驿工程建设有限公司员工绩效考核现状的分析,依据双因素等绩效理论和关键绩效指标法(KPI)等绩效工具梳理出该企业目前员工绩效考核中存在的问题,提出综合性强且具有针对性的绩效考核改善措施,进而给出现阶段解决该企业员工绩效考核存在问题的优化方案,以期促进大驿工程建设有限公司实现长期稳定经营的目标。

从理论意义的角度看,绩效管理是企业管理的一个关键环节,绩效管理系统能够串联企业内部各类管理系统,发挥的作用可用来验证其他管理系统的使用效果,亦可带动企业形成企业健康发展和员工持续进步的良性循环。本文从大驿工程建设有限公司绩效考核实际出发,依据绩效相关概念、理论和工具设计实用性强的绩效考核优化方案。不仅是绩效理论知识的实践应用,同时也是提高企业管理能力进而提高核心竞争力的有益尝试。优化后的绩效考核方案更符合建筑企业行业特色和企业特点,综合性、针对性更强,能够为同行业、同类型、同规模的建筑企业解决绩效考核方面问题提供参考借鉴。

从实践意义的角度讲,对该企业而言一套完善严谨的绩效考核方法一是能为企业日常管理决策提供事前预警。因为周期性的绩效考核报告从某种程度上来说如同“体检报告”或“病情诊断书”,可以及时准确的反映出企业重要事项的运行情况,有利于管控企业的预期发展。二是能够促使该企业各层级、各部门间的有效沟通。优化后的绩效考核体系改变了以往自上而下检查和命令的做法,做到横向纵向同时考核,引入协作配合指标倒逼部门之间和员工之间提高沟通协作效率。三是能够为该企业人力资源管理规划提供依据,实现人尽其才,达到节约人力资源成本的目的。对员工自身而言,绩效结果的准确应用和完善的薪酬激励制度,不仅能够使员工得到心理满足和职业上的获得感,同时能有效激发员工的工作热情,还能为员工提供具有针对性的能力培训提升,使其更容易接受和配合绩效管理工作,有助于组织成员之间信息的传递和情感的融合。

## 1.2 研究内容和研究思路

### 1.2.1 研究内容

本论文以大驿工程建设有限公司员工绩效考核为研究内容。首先，通过查阅资料和实地调研了解企业现行绩效考核的基本情况，有针对性地与个别高层、中层管理人员交流沟通，掌握管理层对现行绩效考核的满意程度；其次，根据了解的实际情况设计绩效考核调查问卷并征求管理人员意见建议，对调查问卷内容进行修改和确定后开展问卷调查，通过统计问卷结果分析现行绩效考核中存在的主要问题并查找原因；再次，运用绩效理论和工具尝试优化现行绩效考核优化方案；最后，为保障优化后的绩效考核方案能有效地运行并落实到位，本文提出拓展考核结果的运用范围的建议及绩效考核执行的保障措施，是为有效促进该企业绩效管理目标的完成。

本文主要分为六部分，具体内容如下：

第一部分，绪论。这一章主要概括研究背景和意义、研究内容和思路以及研究方法和工具。

第二部分，主要写绩效考核研究现状与相关理论基础。首先，对绩效理论分别从国内国外两个角度进行了简要梳理；其次，对绩效、绩效考核等与本论文相关的概念进行概述；最后，对本论文需要用到的绩效相关理论和考核方法如需求层次理论、关键绩效指标法等简单介绍，为本文后续研究奠定理论基础。

第三部分，主要写绩效考核现状及存在问题分析。这一部分先介绍了大驿工程建设有限公司的总体概况，包括企业概况、组织构架、人力资源现状等；然后重点针对大驿工程建设有限公司员工绩效考核具体情况进行梳理，明确该公司绩效考核所面临的问题并找出原因。

第四部分，主要写绩效考核优化设计。这一章从重新定位管理思路和转变绩效考核目的层面，全面升级该公司现有绩效考核方法体系。从细分考核对象、明确指标权重和方法、优化绩效考核指标等方面着手，通过绩效改进、完善薪酬激励、强化人员培训、关联职务晋升方面保障员工利益，畅通员工上升渠道，从而激发员工工作热情，进而实现绩效考核的最高目标即提高员工业绩，最终实现企业健康发展与员工持续进步的良性循环。

第五部分，主要写公司绩效考核优化的实施和保障。从实施和保障两个方面切

入，实施方面从沟通渠道、考核流程、思想认识方面进行阐述。保障措施从管理者转变管理思维，营造干事创业的工作环境等方面不断提高企业组织制度、企业文化、系统技术保障。

第六部分，研究结论与展望。主要是对研究结果的总结，同时指出本文研究的不足之处并提出研究展望。

### 1.2.2 研究思路

首先，熟悉掌握各层级人员对现行绩效考核的满意程度，并查找现行绩效考核存在的主要问题。

其次，根据问题，结合企业生产经营特点，通过重新优化指标设置、考核方法、指标权重等逐一给出问题的解决方案。

最后，利用绩效考核成绩做好结果运用，保障优化完善后的绩效考核体系切实可行，有效发挥激励员工工作热情，提高员工工作效率的绩效考核目标。

通过梳理与归纳，本论文的研究思路使用流程图方式进行展示（见图 1.1 论文研究思路图）：

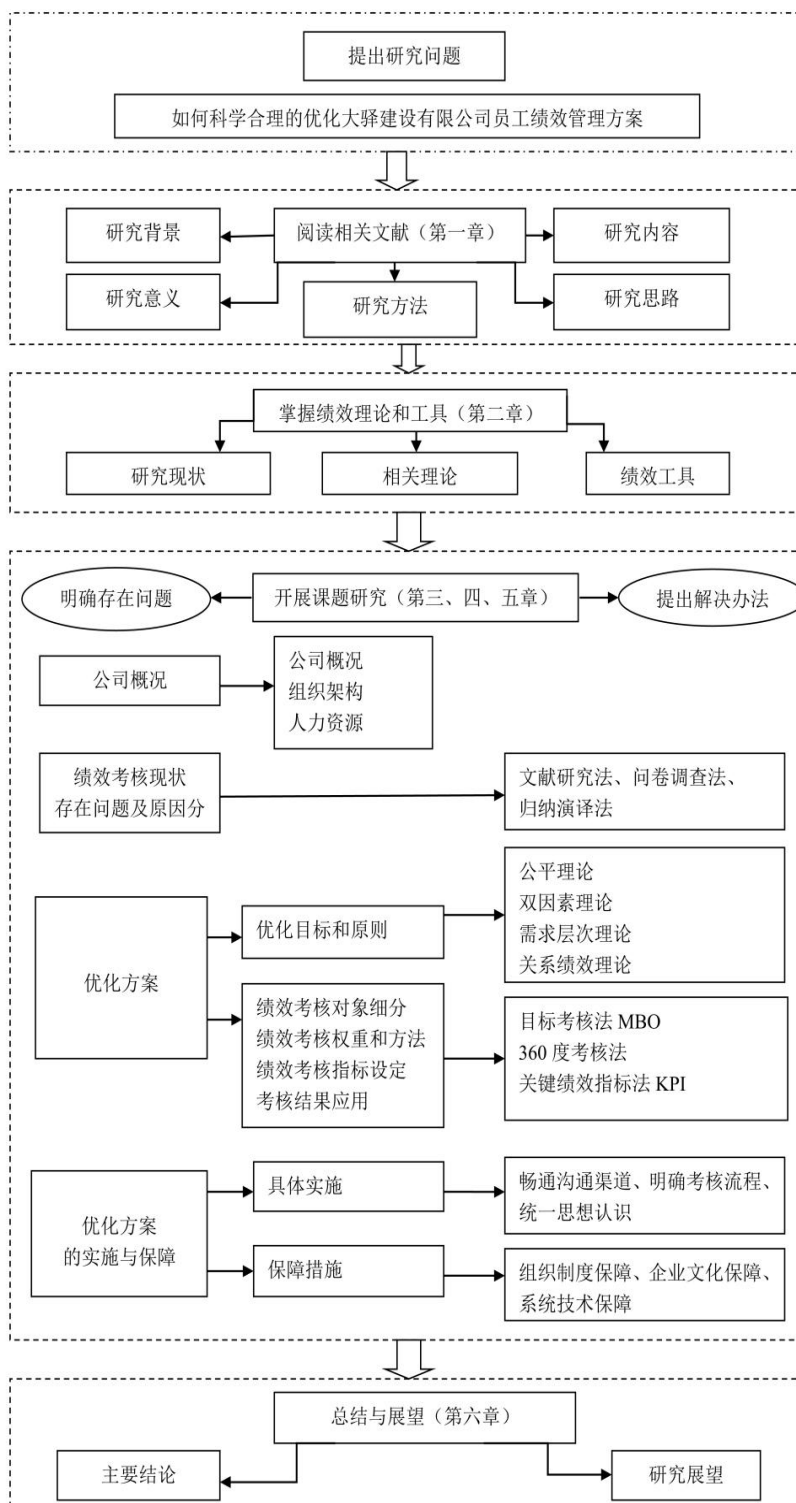


图 1.1 论文研究思路图

### 1.3 研究方法和研究工具

#### (1) 文献研究法

本文在构思论文框架时采用文献研究法。查阅中国知网、万方数据库等平台的论文、期刊及报告，广泛收集同性质企业绩效管理资料，筛选出适合本企业绩效考核的方法和工具，利用主题总结、分类梳理等方式明确论文的基本研究思路。

#### (2) 问卷调查法

结合大驿工程建设有限公司员工现有的绩效考核实际情况，通过征求公司高层中层管理人员意见建议，设计《大驿建设工程有限公司绩效考核现状调查问卷》并对调查结果进行分析，为后续绩效考核体系的优化设计导入高效度、高信度的定性与定量资料。

#### (3) 权值因子判断表法

在优化设计该公司现有绩效考核过程中，对绩效考核指标的权重重新进行分配，利用权值因子判断表法编制权值因子判断表，选出适当的人员组成专家小组根据实际情况填写指标分值，然后统计计算权重值。这种方法测算的结果准确，流程操作简单，可实施性强。

## 2 绩效考核研究现状与相关理论基础

### 2.1 绩效考核研究现状

#### 2.1.1 国内研究现状

国内研究的重点是根据我国企业管理的客观状况，实施本土化绩效考核手段而进行的分析研究，研究成果重点包括：

从绩效考核本身来看，张玮（2020）提出，建立以目标为导向的绩效考核，发挥绩效考核在企业发展中的作用，对企业领导者和管理层提出了极高的要求<sup>[2]</sup>。李守武（2018）提出绩效考核方面需要特别关注两个问题，一是绩效考核需要解决的首要问题即如何制定有效的目标；二是突出绩效沟通<sup>[3]</sup>。李跃华（2021）认为，现代企业在管理与发展过程中，应当重视绩效考核工作，不断扩大绩效考核结果的应用范围，使绩效考核成为企业凝聚人心的关键措施，通过绩效考核将员工切身利益与企业战略目标保持统一，从而促进企业与员工之间达到双赢<sup>[10]</sup>。于圣华（2019）简单将绩效考核定义为对员工的工作效率工作成绩做出考察与管理的一种工具<sup>[11]</sup>。

从绩效考核作用方面，智伟（2019）认为企业绩效考核更多将重点放在考核指标的设定，考核的过程大多终止于考核结果的获得中，而忽视了绩效反馈、绩效申诉、绩效的应用等重要内容。因此，管理者需要从自身出发提高对于绩效考核体系的认识程度和重视程度，才能最大限度发挥绩效考核的作用<sup>[5]</sup>。韩团香（2021）认为绩效考核知识应作为企业的共同认识和共有知识，企业间的绩效客户知识应做到共享，以实现企业间的共同发展<sup>[12]</sup>。田结合（2016）提出识别绩效考核在员工发展、提高企业经营效率及企业长远发展中极具现实意义，有助于企业提升管理能力<sup>[13]</sup>。

在经济不断发展当中，无论是管理对象、考评主体还是管理工具的转变，更多的学者也关注到绩效考核的自我完善与革新，刘静（2018）<sup>[14]</sup>、邱玲（2017）<sup>[15]</sup>从绩效考核的观念革新、目标革新、对象革新三个方面，说明了在时代推新的大潮下，绩效在实践中不断地进行自我完善和自我革新，进而在企业的人力管理工作中发挥更好的作用。



## 2.1.2 国外研究现状

绩效考核从上世纪 70 年代开始普遍使用,以财务指标评价为主的评价经过一段时间的发展,也逐步暴露出缺点,如滞后性、封闭性。Kondrasuk JN (2012) 指出,企业在对绩效考核实施的过程中,常常有考核效果不如意,未达到考核预期目标等现象,这是由于考核指标设置存在缺陷、考核工具随着环境变化而失去效用,或者是考核者主观上的疏忽和认知错误引起的<sup>[26]</sup>。进入 21 世纪,随着经济的高速发展。国外学者对于绩效考核的研究进入了新的快速发展时期。Gruman (2011) 认为绩效考核需要起到帮助员工真正认识自己的作用。在绩效考核中,员工的能力和不足被暴露出来。通过提高员工的能力,弥补员工的不足,从而提升员工的绩效潜力,进而帮助企业实现战略目标和既定生存发展计划<sup>[27]</sup>。SudiA. 和 Hande (2016) 认为绩效考核能够驱动企业发展和提升企业竞争力。因此,需要给予绩效考核者相应的权力来确保绩效考核的有效实施。同时要对员工进行有效的绩效考核培训,使其明白绩效考核的作用和要求。考核者和被考核者的有效互动,才能使企业和员工的工作能力和效率不断优化<sup>[28]</sup>。

## 2.2 绩效相关概念

### 2.2.1 绩效

绩效是指工作者完成职务的程度,它反映了员工能在多大程度上实现职位要求。绩效主要包括三方面的主要特征:多因性、多维性与动态性。按照绩效的表现形式划分为数量化绩效和非数量化绩效,按照组织的性质划分为企业组织的绩效和公共组织的绩效,按照组织中处于不同层级的人员划分为高层领导者绩效、中层管理者绩效和基层执行者绩效,按照组织给成员支出可变薪酬划分为一般绩效、较高绩效和卓越绩效,按照绩效产生在组织的统层次划分为组织绩效部门绩效和个人绩效。

不同学者对绩效的含义有不同的理解,如绩效=生产率、绩效=结果或产出、绩效=行为、绩效=行为+特征、绩效=过程+结果等,结合实践来看,绩效=结果(做什么)+过程(怎么做)适合于各类人员,大多数学者比较认可。

## 2.2.2 绩效考核

绩效考核又称为绩效考评、绩效评估或绩效评价。是采用科学的方法，按照一定的标准，考察和审核企业员工对职务所规定的职责、任务的履行和完成程度，以确立其工作业绩的一种有效的系统管理方法。在人力资源管理中处于核心地位，绩效考核结果一般被用作员工奖惩、培训、调配、解雇等人力资源管理方面的依据，并与薪酬、晋升等职业生涯设计挂钩<sup>[5]</sup>。

## 2.2.3 绩效管理

绩效管理是为实现组织发展战略和目标，采用科学的方法，通过对员工个人或群体的行为表现、劳动态度、工作业绩以及综合素质的全面检测、考核、分析和评价的过程。着力于员工个人绩效的提高，注重员工绩效和组织绩效的有机结合，最终实现企业总体效率和效能的提高<sup>[13]</sup>。

## 2.3 相关理论基础

### 2.3.1 公平理论

美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯于 1965 年提出，该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。该理论认为：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。个人会对对他所获得的报酬与自己工作的投入的比值与他人的报酬和投入的比值进行比较（横向比较），或者和自身过去的某一时期来比较（纵向比较），然后做出公平与否的判断，并以判断结果为标准指导个人工作行为。

该理论在本文中的应用主要体现在：打破报酬的“平均收入”，将员工基础工资和绩效工资相结合，考核结果决定最终的报酬收入，通过调整奖励绩效发放系数来实现月度奖励性绩效工资的正（负）强化，多劳多得，不劳不得，用这样的方式体现公平分配并实现员工激励。

### 2.3.2 双因素理论

美国心理学家赫茨伯格于 1959 年提出，该理论认为引起人们工作动机的因

素主要是激励因素和保健因素，激励因素给人们带来满意感，保健因素只能消除人们的不满。工作富有成就感、具有挑战性，成绩得到认可以及职务上的责任感和职业上得到发展等激励因素的满足能够极大地激发员工的热情。公司的政策、管理、监督、工作条件、薪水、地位、安全以及各种人事关系等保健因素的改善，能够解除员工的不满。

该理论在本文中的应用主要体现在：充分考虑保健因素和激励因素的关系，在同等保健因素下，利用为员工畅通职级晋升渠道，提供能力提升平台，实行薪酬激励措施，职业上得到发展等激励因素的满足激发员工的热情。

### 2.3.3 需求层次理论

需求层次理论是 1943 年，美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出的，该理论将人类需求按层级划分为生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求，采取了由低到高的排列方式。对于更高层次的需求会激发出行动动力，而对于已满足的需求便没有激励价值了。

该理论在本文中的应用主要体现在：设计“岗级升降”制度，将绩效考核结果与员工岗级晋升相挂钩，对连续取得年度绩效考核优秀的员工提升岗级；设计“评先评优”制度，让工作积极主动的优秀员工获取荣誉；设计“职位晋升”制度，让想干事创业的员工取得职务上的获得感，逐级满足员工的需求层次。

### 2.3.4 关系绩效理论

关系绩效理论是鲍曼和摩托维德罗在 1993 年提出的与任务绩效相区别的关系绩效概念。该理论认为：关系绩效不是直接的生产和服务活动，而是完成任务绩效目标过程中的心理行为，如个体员工在工作中所表现出的认真谨慎、协作配合、责任担当等品格可以有效促进团队或部门绩效任务的完成，从而提高整个组织绩效的有效性。

该理论在本文中的应用主要体现在：通过“工作态度”维度的指标来促进员工行为。引入协作配合指标，使部门（员工）之间对工作配合度进行互评，倒逼部门（员工）间提高沟通协作效率，进而促进各部门（员工）在做好自身

工作的基础上注重与其他部门（员工）的协调配合，促进高效完成绩效目标。

## **2.4 绩效考核方法**

### **2.4.1 目标考核法（MBO）**

目标考核法是将确定好的组织目标分解至部门和个人后，定期按一定的指标或评价标准来衡量员工完成既定目标和执行工作标准的情况，根据衡量结果给予相应的奖惩，强调以结果为导向，工作成果由工作目标被实现的程度来体现，是目标管理理论在绩效评估中的具体运用。这种方法根据目标管理原理和工作责任制确定各部门及个人的工作目标，然后将员工的绩效同这个预先设定的工作目标相比较，从而得出员工绩效超过目标要求、达到、有距离、差距很大等结论。

目标考核法在本文中的应用主要体现在：在明确公司发展战略和确定年度计划的基础上，按照部门分工细化分解为部门绩效目标，再将部门绩效目标按照岗责分工落实到员工个人，使员工个人工作目标、部门绩效目标和企业战略目标的高度一致。

### **2.4.2 360 度考核法**

360 度绩效评估法，又称为全方位考核法，该方法是指通过员工的上级、同事、下属、协作部门及自己等不同主体来评价其工作绩效，是一种从不同角度获取被考核者工作行为信息，然后对获得的资料进行分析评估的方法。这种方法的优点是摒弃了直属上级评价下级的传统做法，加入了副职、平级及自身的评价，避免了直属领导的主观偏见，从而进行多方面、多角度的全面评估，易于做出比较公正的评价，有利于团队建设和沟通。

360 度绩效评估法在本文中的应用主要体现在：在考核方法的设计上从考核维度进行优化。在部门考核中引入协作配合指标，部门之间将对工作配合度进行互评。在个人考核中将评估维度拓展为“个人自评-民主测评（互评）-领导考评（自上而下）-下级评价（自下而上）”的四维一体全角度的评价。

### **2.4.3 关键绩效指标法（KPI）**

关键绩效指标是用来衡量某一职位工作人员工作绩效的量化指标，它来自于企业总体战略目标的分解，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。关键绩效指标是连接个体绩效和组织绩效的桥梁，是针对组织目标起增值作用的工作来设定的，可以保证真正对组织有正贡献的行为受到奖励。通过对组织绩效目标考核指标的逐级分解、整合和控制，引导员工高效完成工作任务。

关键绩效指标法在本文中的应用主要体现在：找准企业、部门与员工个人绩效之间的平衡点，根据不同岗位的特点，选取关键驱动因素分别设置部门 KPI 考核量表和个人 KPI 考核量表。

### 3 大驿建设工程有限公司员工绩效考核现状及存在问题分析

#### 3.1 大驿建设工程有限公司概况

##### 3.1.1 公司概况

大驿建设工程有限公司成立于 2011 年 9 月，公司注册资本 5000 万元。主要从事公路养护工程、公路交通工程、交通安全设施工程的设计与施工。公司在经营期间，申请获取了省级、市级多项资质。公司内设行政部、运营部、财务部、工程部 4 个部门，拥有各类大中型工程机械设备，年经营总额超 3000 万元。现有员工 152 人（管理层和一般员工，不含施工队工人），其中高级工程师 9 人，中级技术人员 42 人，专业技术人员 63 人。专科学历 29 人，本科及以上学历及研究生学历 123 人。

公司成立以来建立了自己的工程总承包及项目管理团队，依托研发、管理等综合实力，专注于建筑各类系统的设计、施工和维护，致力于各类建筑工程的全周期全流程作业。拥有建筑工程专业承包二级、防水防腐保温工程专业承包二级、环保工程专业承包三级、施工劳务等资质及安全生产许可证。通过 ISO 质量体系认证、NGV 质量管理体系认证、JCC 职业健康安全管理体系认证，多次承建甘肃省内道路工程的设计与施工，承接道路养护工程。获得甘肃省 AAA 级信用单位和 AAA 级重合同守信用单位称号，公司经过多年发展壮大，逐渐成为行业内领跑者。

##### 3.1.2 组织架构

大驿建设工程有限公司目前有 4 个部门，分别为行政部、运营部、财务部、工程部，各部门工作职责明确。部门设置具体如图 3.1 所示：

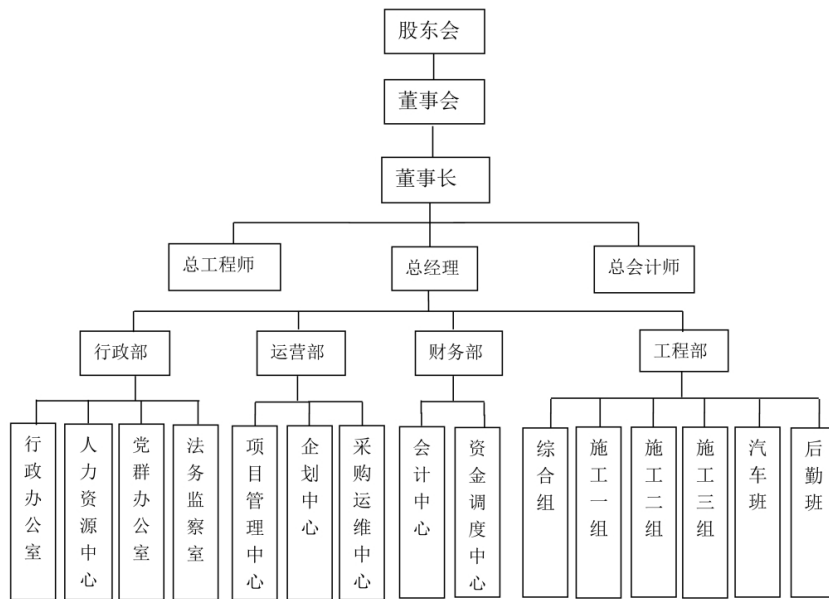


图 3.1 大驿建设工程有限公司组织结构图

### (1) 行政部

下设行政办公室、人力资源中心、党群办公室、法务监察室，主要负责企业战略规划及组织实施，维护各类事务的正常运转，处理公文和事务性接待工作，定期开展党建相关工作。同时负责人员招聘与解雇、绩效管理和薪资管理、岗位培训等工作；负责法律事务管理、监督企业员工的内控管理、风险管理等。

### (2) 运营部

运营部下设项目管理中心、企划中心、采购运维中心，主要负责公司项目管理、招投标管理，业务策划推广、广告宣传、市场推广和营销管理，采购主要涉及各部门日常耗材等采购和生产物料采购，同时负责机械管理、库房管理、物料管理、物流运输等日常物资的流转和物流运输管理。

### (3) 财务部

财务部下设会计中心、资金调度中心，主要负责会计核算、收支管理、财务报销以及资金调度管理、外部结算、合规审计等业务。

#### (4) 工程部

工程部下设施工管理中心、综合组、施工一组、施工二组、施工三组、汽车班，主要负责工程项目的具体实施，技术指导和质量监督。

### 3.1.3 人力资源基本状况

公司成立于 2011 年，现有员工共计 152 人（不含建筑施工队施工人员）。人员招聘倾向于经验和能力结合，平均年龄为 38.5 岁，呈橄榄型分布，员工队伍结构整体年轻，构成比较理想。作为一家工程建设公司，企业对员工专业技术要求高，因此在人员招聘上有着较为严格的专业、学历及资格证书要求。员工学历年龄情况见表 3.1。

表 3.1 学历年龄分布表

| 学历 | 人数  | 占比<br>% | 年龄     |         |         |         |         |         |        |         |
|----|-----|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|
|    |     |         | 30 岁以下 | 占比<br>% | 31-39 岁 | 占比<br>% | 40-49 岁 | 占比<br>% | 50 岁以上 | 占比<br>% |
| 大专 | 29  | 19      | 5      | 0.17    | 7       | 0.24    | 8       | 0.28    | 9      | 0.31    |
| 本科 | 113 | 74      | 22     | 0.21    | 61      | 0.54    | 26      | 0.23    | 4      | 0.04    |
| 硕士 | 10  | 7       | 5      | 0.5     | 4       | 0.4     | 1       | 0.1     | 0      | 0       |
| 合计 | 152 | 100     | 32     | 0.21    | 72      | 0.47    | 35      | 0.23    | 13     | 0.09    |

## 3.2 现行绩效考核现状

### 3.2.1 员工和岗位特点

根据公司的人员年龄结构和学历水平来看，公司的主力军平均年龄 38.5 岁，30 岁以上的本科以上的高学历精壮年员工占全公司员工总数的 77.6%，有比较高的干事创业需求。从人员的技术级别和专业持证情况来看拥有各类专业级别



和技术职称的 132 人次，占公司总人数的 86.8%，员工队伍整体专业性强、技能水平高。由于工程建筑企业的专业性强、项目遍布全省需要驻地施工管理等特点，公司男性员工比例大于女性，男性员工占全部员工的 72%，女性员工大多承担行政、管理及财务等相关工作。

### 3.2.2 现行绩效考核概况

大骛工程建设有限公司员工绩效考核是在公司的绩效管理体系综合导向下，充分考虑自身地域特色、发展势头、人员情况等因素而制定。公司自 2011 年成立三年后，为降低公司运营成本、推动公司高效运转和稳定发展，探索通过绩效对公司员工进行日常管理。绩效考核工作由行政部主导，人力资源管理中心负责具体实施，自 2015 年制定印发《大骛工程建设有限公司绩效考核办法 1.0》以来，公司根据发展规模、盈利情况、员工流动情况、绩效考核发展动向等适时调整更新绩效考核内容，力争对员工的业绩情况作出客观全面的评价。考核概况如下：

第一，绩效考核的对象。除总经理、总工程师、总会计师及建筑施工队施工人员不参与考核外，公司内所有员工都在考核范围之内。公司高层领导不直接参与考核，仅是对下一级进行考评打分。

第二，绩效考核的方法。公司绩效采用两级管理，第一级考核的被考核者是第二级考核的考核者。公司内设的行政部、运营部、财务部、工程部 4 个部门参与一级考核，4 部门下设的 15 个中心和班组参与二级考核。一级考核主要是针对各部门任务的完成情况以及部门正、副职的工作完成情况进行考核，主考核人为总经理等 3 名领导；二级考核主要针对各部门的一般员工和 15 个下设机构的工作任务进行考核，主考核人为各部门的正、副职领导。

第三，绩效考核的周期。按照目前使用的绩效考核方案，考核周期为月考核，并结合半年工作完成情况进行年中考核，年末根据月考核结果、半年考核结果和年末考核结果综合评估全年绩效成绩。

第四，绩效考核的目的。发放奖金、调整工资、职位晋升的重要参考要素。

表 3.2 大驿工程建设有限公司绩效考核层级表

| 考核层级 | 考核者                          | 被考核者                               |
|------|------------------------------|------------------------------------|
| 一级考核 | 总经理、总工程师、总会计师                | 运营部、工程部、财务部、行政部 4 个部门正职、部门副职       |
| 二级考核 | 行政部、运营部、工程部、财务部 4 个部门正职、部门副职 | 各部门的一般员工<br>15 个下设机构负责人及个下设机构的一般员工 |

### 3.3 现行员工绩效考核情况调查分析

#### 3.3.1 调查问卷设计

为了快速、直观、准确的得到公司员工对现行绩效考核的真实想法，发掘存在问题，了解员工诉求，结合公司内控管理需求及现行绩效考核方案的具体情况，在充分征求分管绩效工作的个别高层领导和中层领导意见建议的基础上，参考成熟量表编写形成“大驿工程建设有限公司员工绩效考核调查问卷<sup>①</sup>”。调查问卷从六个维度逐级递进，每个维度两个问题，包含了员工对绩效考核工作的参与情况、主观感受、结果应用情况。调查问卷共设置 12 个主观问题，每个问题如果选择否定回答可备注原因，同时设置了开放题征求参与人员的意见建议，以便更加全面深入了解员工真实意愿，得到更精确的信息反馈。

本调查问卷的所有选项设置采用评定尺度法（五级），以匿名的形式开展，问卷超过 60% 的题目不做答视作无效，不参与结果分析。

#### 3.3.2 调查问卷样本分布

##### （1）总体情况

公司员工总数为 152 人（（内设机构人员及技术人员不包含施工队工人），董事长未参与调查，按照剩余 151 人的 80%（即 121 份）发放调查问卷，各部门及部门下设中心或班组负责人全部参加，一般员工根据部门问卷分配数量随机参

<sup>①</sup> 详见附录 A。

加。本次问卷调查采用手机端发放问卷，被调查者填写后提交，系统自动统计调查结果。问卷分布如表3.3所示。

表 3.3 各部门人数及问卷数量分布

| 部门      | 数量人员 | 占比%    | 问卷数量 | 占比%    |
|---------|------|--------|------|--------|
| 公司主要领导岗 | 3    | 1.97   | 2    | 2      |
| 行政部     | 35   | 23.03  | 27   | 22     |
| 运营部     | 23   | 15.13  | 18   | 15     |
| 财务部     | 28   | 18.42  | 24   | 20     |
| 工程部     | 63   | 41.45  | 50   | 41     |
| 合计      | 152  | 100.00 | 121  | 100.00 |

### (2) 调查对象

问卷发放对象涵盖公司内全部中层管理人员和部分一般员工，共 121 份。根据统计结果，收回有效问卷（即答题数目超过 60%）116 份，占比 96%。调查对象具体分布见表 3.4。

表 3.4 调查对象数量分布表

|      | 指标      | 占比%   |
|------|---------|-------|
| 层级   | 高中层管理人员 | 24    |
|      | 一般员工    | 76    |
| 性别   | 男性      | 69.62 |
|      | 女性      | 30.38 |
| 工作年限 | 5 年以上   | 57.63 |
|      | 3-5 年   | 30.77 |
|      | 3 年以下   | 11.6  |

### (3) 调查内容

本次调查问卷设置了 12 个问题分别从知晓度、认可度、关联度、匹配度、执行度和满意度六个维度逐级递进。如下表 3.5 所示：

表 3.5 维度与内容对照表

| 维度  | 序号    | 内容  |
|-----|-------|---|
| 知晓度 | 1、2   | 员工对公司目前执行的绩效考核制度的了解程度<br>员工对部门/个人绩效指标设置的参与程度            |
| 认可度 | 3、4   | 员工对良性的绩效考核对整体业绩提升有较大帮助的认可程度<br>员工对现有绩效考核指标能够展现工作成绩的认可程度 |
| 关联度 | 5、6   | 本部门和其他部门工作配合协作的有效程度<br>员工对绩效考核结果应用全面性的评价                |
| 匹配度 | 7、8   | 绩效考核指标设置的科学性以及反映经营导向的程度<br>员工对日常工作与部门/岗位绩效指标的契合度的理解     |
| 执行度 | 9、10  | 员工对绩效考核的反馈和沟通机制的评价<br>员工对绩效考核工作实施效果的评价                  |
| 满意度 | 11、12 | 员工对绩效考核制度公平性和客观性的看法<br>员工对绩效考核工作开展必要性的看法                |

### 3.3.3 调查问卷结果分析

#### (1) 知晓度

从样本数据来看,公司员工对于绩效考核制度的了解程度显示出较高比例,选择“非常了解”和“了解”的人员占到了 81%,反映出公司在考核制度的宣传培训方面工作扎实。员工对于绩效考核指标(部门/个人)设置的参与率较低,选择“部分未参与”“未参与”的人员占到了 65%,且选择“部分参与”的人员占 21%,说明绩效指标设定的参与率不高,员工对绩效考核指标设置的参与主要与员工个人所在岗位有关,具体如表 3.6 所示。

表 3.6 员工对当前绩效考核制度的知晓度

| 1、您是否了解公司目前执行的绩效考核制度? | 次数         | 百分比%       | 2、您是否参与部门绩效指标/个人绩效指标的设置? | 次数         | 百分比%       |
|-----------------------|------------|------------|--------------------------|------------|------------|
| 非常了解                  | 21         | 17         | 全部参与                     | 17         | 14         |
| 了解                    | 78         | 64         | 部分参与                     | 25         | 21         |
| 不清楚                   | 0          | 0          | 不清楚                      | 0          | 0          |
| 不了解                   | 16         | 12         | 部分未参与                    | 24         | 20         |
| 非常不了解                 | 6          | 7          | 未参与                      | 55         | 45         |
| <b>合计:</b>            | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>合计:</b>               | <b>121</b> | <b>100</b> |

## (2) 认可度

从样本数据来看,公司员工对问题 3 的认可度高,选择“非常赞同”和“赞同”的人员占到了 89%,反映出绩效考核理念深入人心,绩效考核普及度高,员工对绩效考核与业绩的关系理解深刻。员工对于绩效考核指标是否完全展现/准确体现了工作成绩的认可度较低,选择“全部展现”的人员仅占到 16%,其他人员不同程度的认为不能很好的全面展现或准确的体现员工的工作成绩,说明绩效指标设定的内容并不能体现员工的日常工作内容。具体如表 3.7 所示。

表 3.7 员工对当前绩效考核制度的认可度

| 3、您是否赞同良性的绩效考核对整体业绩提升有较大帮助? | 次数         | 百分比%       | 4. 现有的绩效考核指标是否完全展现/准确体现了您的工作成绩? | 次数         | 百分比%       |
|-----------------------------|------------|------------|---------------------------------|------------|------------|
| 非常赞同                        | 39         | 32         | 全部展现                            | 19         | 16         |
| 赞同                          | 69         | 57         | 部分展现                            | 33         | 27         |
| 不确定                         | 11         | 9          | 不确定                             | 17         | 14         |
| 不赞同                         | 2          | 2          | 部分未展现                           | 39         | 32         |
| 非常不赞同                       | 0          | 0          | 未展现                             | 13         | 11         |
| <b>合计:</b>                  | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>合计:</b>                      | <b>121</b> | <b>100</b> |

### (3) 关联度

从样本数据来看，公司员工认为本部门工作和其他部门工作的配合程度并不高，仅有 30%的员工选择能够有效配合，52%的员工认为有配合但配合度并不高、效果一般，14%的员工认为部门间未达到有效配合，说明公司内各部门条线之间的协作配合缺乏沟通，日常业务的处理沟通成本过高，进而可能导致工作效率较低。员工认为绩效考核结果对工作影响并未产生较大影响，55%的员工认为绩效考核对工作成长完全无影响，43%的员工选择了有影响，认为有影响和无影响的员工几乎达到对半，说明员工绩效考核指标内容设置和员工的成长相关性不强，或者在晋升、培训、奖励方面的作用不明显。具体如表 3.8 所示。

表 3.8 当前绩效考核制度的关联度

| 5. 您是否认为本部门工作和其他部门工作达到有效配合? | 次数         | 百分比%       | 6. 您是否认为绩效考核结果对您的工作成长有较大的影响，如晋升、培训、奖励等方面? | 次数         | 百分比%       |
|-----------------------------|------------|------------|---|------------|------------|
| 完全达到                        | 6          | 5          | 影响非常大                                     | 21         | 17         |
| 部分达到                        | 30         | 25         | 部分影响                                      | 31         | 26         |
| 未达到                         | 63         | 52         | 不确定                                       | 2          | 2          |
| 不确定                         | 5          | 4          | 没影响                                       | 50         | 41         |
| 完全未达到                       | 17         | 14         | 完全没影响                                     | 17         | 14         |
| <b>合计:</b>                  | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>合计:</b>                                | <b>121</b> | <b>100</b> |

### (4) 匹配度

关于问题 7 有 52%的员工认可，43%的员工不确定，员工在对绩效考核制度有较高了解和参与指标设置率不高的情况下，对“绩效考核指标设置能够反映出公司的经营导向”这一问题并不确定，说明员工对绩效考核的目的和意义的并不明晰，对绩效考核的认识仅停留于表面，这种结果是符合正常逻辑的。员工对日常工作是否按照部门/岗位绩效指标开展持不同态度，选择否定结果的

占 53%，说明绩效考核指标的设置和日常具体工作的开展粘性不大。具体如表 3.9 所示。

表 3.9 当前绩效考核制度的匹配度

| 7. 您认为目前的绩效考核指标设置是否完全能够反映出公司的经营导向？ | 次数         | 百分比%       | 8. 您的日常工作是否按照部门/岗位绩效指标的设置开展？ | 次数         | 百分比%       |
|------------------------------------|------------|------------|------------------------------|------------|------------|
| 完全                                 | 0          | 0          | 完全                           | 19         | 16         |
| 比较完全                               | 63         | 52         | 比较完全                         | 37         | 31         |
| 不确定                                | 52         | 43         | 不确定                          | 21         | 17         |
| 比较不完全                              | 6          | 5          | 比较不完全                        | 40         | 33         |
| 不完全                                | 0          | 0          | 不完全                          | 4          | 3          |
| <b>合计：</b>                         | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>合计：</b>                   | <b>121</b> | <b>100</b> |

#### (5) 执行度

从样本数据来看，38%的员工选择同意上级经常就个人绩效考核结果与工作情况与其进行沟通，19%的员工选择不确定，43%的员工选择不同意，也就是说持否定选择和不确定员工达到了 62%。在调查问卷的原因栏中，有员工提到绩效考核是考核员工特定时间段的工作产出情况，经常讨论绩效结果的意义不大，无需经常沟通绩效。而日常的工作确需实时向领导汇报，以便后续工作有效开展。这说明目前的绩效考核(月考核)周期可能频率较高。员工对目前的绩效考核工作实施的效果方面，37%的员工肯定了绩效考核的效果，36%的员工否定了绩效考核效果，27%的人摇摆不定，中立态度和否定态度的员工占 60%以上，这说明绩效考核的实施效果不尽人意，目前的绩效考核办法没有落实到实际工作，指导意义不大。具体如表 3.10 所示。

表 3.10 当前绩效考核制度的执行度

| 9. 您如何看待上级每月对个人绩效考核结果与工作情况与您沟通并进行绩效考评? | 次数         | 百分比%       | 10. 您认为目前的绩效考核工作实施效果如何? | 次数         | 百分比%       |
|--|------------|------------|-------------------------|------------|------------|
| 完全同意                                   | 22         | 18         | 非常好                     | 19         | 16         |
| 同意                                     | 24         | 20         | 好                       | 25         | 21         |
| 不确定                                    | 23         | 19         | 不确定                     | 33         | 27         |
| 不同意                                    | 45         | 37         | 不好                      | 28         | 23         |
| 完全不同意                                  | 7          | 6          | 没效果                     | 16         | 13         |
| <b>合计:</b>                             | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>合计:</b>              | <b>121</b> | <b>100</b> |

#### (6) 满意度

从样本数据来看, 40%的员工认为绩效考核结果公平, 仅 2%的员工认为非常公平, 但选择不确定的员工达 43%, 选择不公平的员工达 15%。再结合关联度中绩效考核结果的运用与个人晋升、培训等关联度低, 匹配度中岗责指标与具体工作粘性低两个数据统计结果, 说明员工对绩效考核的结果是否客观公平持怀疑态度, 并不乐观。但从另一个角度看, 90%的员工认可开展绩效考核该项工作, 也就是说员工对绩效考核本身很认可, 但对目前的绩效考核方式并不满意。具体如表 3.11 所示。



表 3.11 员工对当前绩效考核的满意度

| 11. 您认为您所在部门的绩效考核结果是否公平? | 次数         | 百分比%       | 12. 根据目前公司运行现况您觉得是否有必要开展绩效考核该项工作? | 次数         | 百分比%       |
|--------------------------|------------|------------|-----------------------------------|------------|------------|
| 非常公平                     | 2          | 2          | 完全必要                              | 33         | 27         |
| 公平                       | 49         | 40         | 必要                                | 76         | 63         |
| 不确定                      | 52         | 43         | 不确定                               | 0          | 0          |
| 不公平                      | 18         | 15         | 没必要                               | 7          | 6          |
| 非常不公平                    | 0          | 0          | 完全没必要                             | 5          | 4          |
| <b>合计:</b>               | <b>121</b> | <b>100</b> | <b>合计:</b>                        | <b>121</b> | <b>100</b> |

### 3.4 现行员工绩效考核存在的问题及原因

根据该公司现行绩效考核资料和调查问卷收集到的数据结果来看,虽然员工对现行绩效考核制度的了解程度和对绩效考核本身的认可都较高,但是对目前执行的绩效考核制度的认可程度并不高。绩效考核被中层管理者和一般员工视为发放绩效工资的前置条件,并没有发挥出实现公司经营目标“指挥棒”、促进部门间联系、激发员工工作热情的应有作用。

#### 3.4.1 绩效指标设置不科学

(1)部门绩效考核指标由各部门自行提供,设置简单不规范。从现行的绩效考核指标来看,各部门将自己的年度工作计划作为当年的绩效考核指标提供给人力资源部门,由人力资源部门进行汇总编制然后再由各部门进行月度考核,各部门既是运动员又是裁判员。

(2)部门之间绩效指标无联系,协作配合度不高。各部门在设置考核指标时没有一致的目标和统一的标准,各自为政,只要将部门的工作任务写进指标即、完成考核指标的设置,缺乏协助其他部门完成工作的意识。月度或半年、全年部门绩效评价时也未嵌入其他部门的评价结果,其他部门的工作是否能按时完

成,或者其他部门即便对本部门产生了意见建议,对本部门的考核都毫无影响,导致各部门之间的联系不紧密,协作配合度不高,部门间内耗增加了公司运营成本。

(3)部门绩效与个人绩效缺乏联系,考核指标与实际工作不匹配。由于部门的绩效指标来源于部门的年度工作计划,部门内员工在设置个人绩效指标时也是对年度工作计划的分解,虽然操作上简单易行,但不能真实准确衡量员工在考核周期内的工作成绩,也无法及时发现员工的短板问题。员工也并不认为个人绩效指标设定的内容能够体现员工的日常工作内容和成绩,制度上也并没有对个人绩效指标进行检查核实。

### 3.4.2 绩效考核方式不完善

(1)单向考核,结果片面。各部门正职、副职的绩效考核成绩由总经理、总工程师、总会计师三位高层领导评估给出。存在的问题是:如总工程师只关心工程部的工作情况,仅对部门正职的情况比较了解,在对其他部门进行绩效评估时,由于了解不足或心理偏好仅对工程部或工程部的正职给予高分。同样,中层领导在评估部门员工和下设中心/班组时,对工作熟悉的员工容易因为心理偏差而给出较其他员工差异化较大的结果,但这样的结果将是下一级人员绩效考核结果的唯一来源。这种缺少同级之间的横向评价,参与考核流程的评价主体又相对单一的考核方式势必在一定程度上影响考核结果的客观真实性,被考评者认可度不高。这一结果也在问卷调查的满意度维度中得到证实,53%的员工对绩效考核的结果是否客观公平持怀疑态度。

(2)频率过高,疲于应付。目前的绩效考核周期是月考核,年终结合半年考核对各部门和员工做出最终考核结果,考核的目的在于根据每月的考核结果发放绩效工资。大多数员工认为绩效考核的目的在于激发员工的工作热情,现行制度下却成为一项常规工作,失去了绩效考核的意义。

### 3.4.3 考核结果应用不彻底

现行的绩效考核结果是发放绩效工资的依据,绩效考核结果在员工个人工作成长中并未产生较大影响,考核结果在个人年度等级评价、学习培训、职务

晋升等激励方面的作用并不大，因此并不是特别重视，这说明公司并没有充分的运用绩效考核的结果，这也从问卷调查的结果中得到了证实。从双因素理论的角度分析，绩效考核结果的保健因素大于激励因素使得绩效考核的意义本末倒置，反而降低了员工的内在满足和工作积极性。

#### 3.4.4 信息反馈渠道不健全

(1)绩效考核未做到全员覆盖，上下级之间沟通不畅。高层领导不参与考核，对各项工作的开展情况掌握不全面，导致领导对绩效考核工作了解不足、重视不够。

(2)绩效考核过程中部门间沟通反馈不畅。绩效考核由人力资源中心主导但缺乏监督，主要领导不参与，各部门之间缺乏联系，考核过程中暴露出的问题难以及时有效解决，部门或被考核者提出的意见建议不能及时加以优化，考核与实际工作脱节。

(3)绩效考核过程中评价者和被评价者之间结果反馈不畅。现行的绩效考核仅是自上而下的评估，没有自下而上的反馈。一般情况下，员工对于上级作出的绩效评价有接受和不接受两种情况，目前员工不接受上级领导的绩效评价的情况下，缺乏申诉渠道，由于未建立起评价—反馈的闭环机制，员工只能被动接受。

#### 3.4.5 岗责设置不合理

行政部现有员工 35 人，占全公司的 23.03%，是公司仅次于工程部的第二大部门。下设行政办公室、人力资源中心、党群办公室、法务监察室，承担着大量的日常事务性工作，同时要兼顾党建、人力资源、内控、风险管理以及法务等各方面的工作。可见行政部门业务繁杂，岗责设置过于沉重。人力资源中心设在行政部，除绩效考核外还负责人员招聘、薪酬管理、培训学习、岗责晋升等具体工作，如果人员配置不足，权力弱化，加之岗责不清（如公司的战略发展目标到底是由行政办公室还是人力资源中心负责等）、汇报不及时等，使绩效考核工作流于形式。另外前文提到领导不参与考核，容易导致领导层面对绩效考核工作了解不足、重视不够的问题，使绩效考核工作难以顺利开展。

## 4 大驿建设工程有限公司员工绩效考核优化设计

### 4.1 绩效考核优化目标与原则

#### 4.1.1 绩效考核优化的目标

通过对大驿工程建设有限公司员工现行绩效状况的深入了解和对调查问卷结果的研究分析,结合公司业务发展规划及经营目标,从细化考核对象、指标设计、权重设置等方面对现行绩效考核进行全面优化升级,以期实现如下目标:

##### (1) 理顺公司绩效考核体系

绩效管理在公司的经营发展中有着极其重要的导向作用,绩效考核工作即繁杂又重要,因此考核要同时兼顾设计科学合理与操作简单易行。本次优化方案旨在从重新定位管理思路和转变绩效考核目的层面,全面升级公司现有绩效考核方法体系,从优化员工绩效考核指标、评价标准及指标权重等方面着手,通过绩效改进、强化人员培训、关联职务晋升方面保障员工利益。

##### (2) 发挥绩效考核激励作用

通过完善公司激励措施,让员工充分认识到绩效考核不仅仅是为发放绩效工资,而是将个人荣誉、物质奖励、提拔晋升等激励措施合理设计,搭建成员工取得进步的渠道,使员工以更加积极的态度对待工作并主动参与到考核工作当中。

#### 4.1.2 绩效考核优化的原则

为确保绩效考核优化方案做到公平和准确,优化方案的设计按照以下原则:

##### (1) 客观性原则

绩效考核体系从设计到实施整个流程必须严格遵守客观公正这一基本原则,实事求是的按照考核标准进行评价。绩效考核计划的制定涉及各部门的利益,每个人都会密切关注属于自己范围内的考核结果,如果对同一性质或难易程度大体相同的岗位未执行统一标准,会影响绩效考核在实施过程中的公平性和公正性。因此绩效考核应做到“用客观事实说话”,尽量避免主观判断。

##### (2) 多维度考核原则

为了使绩效考核减少人为因素的影响,应当将组织内的所有成员都视为考

核对象。尤其是扩大考核者的范围，将被考核者的相关方都纳入考核范围，使每个人的参与都能影响到绩效考核最终结果的产生。人人即是考核者也是被考核者，考核信息不仅自上而下的传递，同时增加自下而上和平级传递，形成多向沟通。

### （3）可操作性原则

绩效考核并不是求大而全，而是要根据公司的经营目标和年度规划，围绕主要工作展开，突出关键和重点，同时结合地域特色和行业特点，在明确考核目标和评价标准的情况下设计出符合现行机构设置和人员情况的绩效考核体系。因此，从绩效考核标准的设定到考核结果的运用整个过程都要符合客观规律，做到指标设置合理、操作简单易行。

### （4）强调沟通原则

绩效考核本身就是一个双向沟通的过程，从年初制定绩效考核方案时就需要充分征求各方意见，使不同岗位和层级的人员参与其中。因此在实际执行绩效管理的过程中就应当加强部门、上下级、同事之间的沟通，充分收集和征求不同岗位、不同级别员工的想法。通过各层级参与绩效考核的结果的反馈，及时发现问题并加以改进，避免因信息不畅、沟通不及时导致考核与实际工作脱节。

## 4.2 绩效考核优化设计

### 4.2.1 细化绩效考核方法

在考核方法的设计上，从考核维度、考核对象和考核频次三个方面进行优化，摒弃之前单向考核的模式，将公司高层领导、部门负责人、中心/班组负责人、一般员工全部纳入考核范围。

（1）在考核维度方面，由于之前仅采用上级考核下级的单向评估方式，绩效评估的人为因素大，客观性不足，认可度不高。因此，优化方案在部门考核中引入了协作配合指标，部门之间将对工作配合度进行互评，倒逼部门间提高沟通协作效率，进而促进各部门在做好本部门工作的基础上注重与其他部门的协调配合。在个人考核中将评估维度拓展为“个人自评-民主测评（互评）-领

导考评（自上而下）-下级评价（自下而上）”的四维一体多维度、全角度的360度评价法。在此基础上，专家小组经过多轮讨论，根据各部门、各层级的具体情况研究确定了各部门、各层级、级各环节评价结果占总结果的比值，具体见表 4.1、表 4.2。

表 4.1 绩效评价占比（部门）

|     | 部门自评 | 领导考评 | 协作部门评价 | 合计   |
|-----|------|------|--------|------|
| 行政部 | 30%  | 50%  | 20%    | 100% |
| 运营部 | 30%  | 50%  | 20%    | 100% |
| 财务部 | 30%  | 50%  | 20%    | 100% |
| 工程部 | 30%  | 50%  | 20%    | 100% |

表 4.2 绩效评价占比（个人）

|              | 个人自评 | 民主测评<br>(互评) | 领导考评<br>(自上而下)         | 下级评价<br>(自下而上) | 合计   |
|--------------|------|--------------|------------------------|----------------|------|
| 高层领导         | 30%  | 20%          | ———                    | 50%            | 100% |
| 部门负责人        | 20%  | 20%          | 40%                    | 20%            | 100% |
| 中心/<br>班组负责人 | 20%  | 20%          | 40%<br>(正职 25% 副职 15%) | 20%            | 100% |
| 一般员工         | 30%  | 20%          | 50%<br>(正职 30% 副职 20%) | ———            | 100% |

(2) 在考核对象方面，原有的绩效考核是所有的部门和人员使用同一张考核量表，这种方式得出的考核结果大同小异且不准确，进而影响到考核结果的应用和最终的绩效考核效果。本次优化对照公司现有的岗位尽量明确考核对象，

根据不同的考核对象设计使用不同的绩效考核量表。

①做到绩效考核全员覆盖。原来采用两级考核，公司高层领导不直接参与考核，仅是对下一级进行考评打分。本次优化后方案实行三级考核即将高层领导也纳入考核范围，促使领导层主动关心绩效考核工作，提高重视程度，有利于该项工作的顺利开展。

②做到分级分类考核。在部门和个人考核方面针对岗位设置不同的考核量表，例如该公司的主要业务部门是工程部，行政部、运营部、财务部都是内设机构为工程部服务，因此在绩效考核量表的设计方面也进行了区别对待。

③做到横向纵向同时考核。纵向考核是按照职务高低将考核对象进行划分，分为高层领导、部门负责人、下设机构负责人和一般员工，上一级对下一级进行考评打分，同时下一级也可以反向考核上一级；横向考核是不管职务层级的高低，在指标设计大类上都按照工作业绩指标、业务能力、职业素质三大要素进行评价。考核对象和适用的量表具体见表 4.3 和表 4.4。

表 4.3 考核对象（部门）

|        | 行政部  | 运营部    | 财务部    | 工程部                                       |
|--------|--|--------|--------|---|
| 部门     | 行政办公室                                      | 项目管理中心 | 会计中心   | 综合组                                       |
|        | 人力资源中心                                     | 企划中心   | 资金调度中心 | 施工 1 组                                    |
|        | 党群办公室                                      | 采购运维中心 |        | 施工 2 组                                    |
|        | 法务监察室                                      |        |        | 施工 3 组                                    |
|        |  |        |        | 汽车班                                       |
|        |  |        |        | 后勤班                                       |
|        |  |        |        |   |
| 适用考核量表 | 表 4.5 内设部门 KPI 考核量表<br>表 4.7 部门协作 KPI 考核量表 |        |        | 表 4.6 工程部 KPI 考核量表<br>表 4.7 部门协作 KPI 考核量表 |

表 4.4 考核对象（个人）

|        |                           |                       |                      |      |
|--------|---------------------------|-----------------------|----------------------|------|
| 个人     | 企业领导                      | 部门负责人                 | 下设机构负责人              | 一般员工 |
|        | 总经理                       | 行政部长（正、副）             |                      |      |
|        | 总工程师                      | 运营部长（正、副）             |                      |      |
|        | 总会计师                      | 财务部长（正、副）             |                      |      |
|        |                           | 工程部长（正、副）             |                      |      |
| 适用考核量表 | 表 4.8 高层领导 KPI 考核量表表      |                       | 表 4.10 一般员工 KPI 考核量表 |      |
|        | 4.9 部门（中心/班组）负责人 KPI 考核量表 |                       |                      |      |
|        | -----                     | 表 4.14 下属对上级 KPI 考核量表 | 表 4.11 领导力 KPI 考核量表  |      |

(3) 在考核频次方面，之前采用月考核，并结合半年工作完成情况进行年中考核，年末根据月考核结果、年中考核结果和年末考核结果综合评估全年绩效成绩。根据调查问卷结果来看，员工对月考核频率比较反感，认为绩效考核是反映一段时间内的工作情况，频率过高并不一定会激发员工的工作热情。在充分考虑员工情绪和实际工作需求的基础上，经过专家组讨论，决定根据实际工作情况确定考核周期，即对于工程部这种技术部门，考核频率仍采用月考核；对于内设机构即行政部、运营部、财务部的考核频率可按照季度考核；所有部门人员的个人绩效考核频率采用季度考核，以减少员工的工作负担，使员工将更多的时间放在业务能力的提高上，而不是应对绩效考核。

## 4.2.2 设定绩效考核指标量表

明确了绩效考核周期以及各考评层级评分占比等前期工作后，基于关键绩效考核法（KPI）设置部门考核指标和个人考核指标。根据各部门主要承担的工作职责设计部门的 KPI 指标，内设机构可在已经设置好的一级指标和二级指标的框架下，根据部门职责对指标内容再进行细化；工程部由于工作内容的特殊性，指标一次性设置完成，遵照执行考核即可。



### (1) 部门绩效指标设定

根据公司目前机构设置和具体工作的开展情况，将四个部门的绩效考核分成两种情况，行政部、运营部、财务部三个部门使用内设部门 KPI 考核表模板，该考核表设置 2 个一级指标，9 个二级指标，总分为 100 分，见表 4.5。指标的具体内容见附录 B-1，三个部门可直接使用考核表模板，也可在模板的基础上根据岗责设置调整考核内容。

表 4.5 内设部门 KPI 考核量表

| 指标类型                 | 考核指标       | 权重分值 | 考核方法     | 考核周期 |
|----------------------|------------|------|----------|------|
| 工作<br>绩效<br>指标       | 工作计划的制订与执行 | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|                      | 计划任务完成情况   | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|                      | 计划外任务完成情况  | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|                      | 规范化管理      | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|                      | 部门日常管理     | *    | 直接扣分法    | 季度   |
| 部门<br>行为<br>绩效<br>考核 | 工作执行       | *    | 完成度*权重分值 | 季度   |
|                      | 工作质量       | *    | 完成度*权重分值 | 季度   |
|                      | 工作数量       | *    | 完成度*权重分值 | 季度   |
|                      | 工作配合       | *    | 完成度*权重分值 | 季度   |
| 合 计                  |            | 100  |          |      |

备注：内设部门 KPI 具体指标内容和完成度量表见附录 B-1。

工程部是公司的技术部门，其工作具有确定性、复杂性的特点，且工作内容容易量化，因此在原有绩效指标内容的基础上对其进行梳理，由常规性指标、临时性指标、特殊性指标构成，考核更加全面。该考核表设置 4 个一级指标，14 个二级指标，总分为 1000 分，见表 4.6。指标的具体内容见附录 B-2，该考核量表工程部无需修改，直接使用即可。

表 4.6 工程部 KPI 考核量表

| 指标类型      | 考核指标            | 权重分值 | 考核方法           | 考核周期 |
|-----------|-----------------|------|----------------|------|
| 小修保养      | 日常巡（检）查         | *    | 直接扣分法<br>量化计分法 | 月度   |
|           | 日常养护            | *    | 量化计分法          | 月度   |
|           | 小型维修            | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 预防性养护           | *    | 直接扣分法<br>量化计分法 | 月度   |
| 养护维修工程    | 大中修工程           | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 水毁抢修工程          | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 安保、灾害防治、危旧桥加固工程 | *    | 直接扣分法          | 月度   |
| 安全管理及应急保畅 | 安全隐患            | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 安全事故            | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 现场管理            | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 安全资料            | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 应急保畅            | *    | 直接扣分法          | 月度   |
| 规范化管理     | 机械设备管理工作        | *    | 直接扣分法          | 月度   |
|           | 行政日常管理          | *    | 直接扣分法          | 月度   |
| 小 计       |                 | 1000 |                |      |

备注：工程部 KPI 考核表具体指标内容和完成度量表见附录 B-2。

针对第三章总结出的部门间绩效指标无联系、协作配合度不高问题，依据 360 度考核法，引入不同主体（公司内各部门）参与绩效评价打分。本次优化方案引入部门协作指标，以期改变各部门各自为政、缺乏协作精神的困境。该指标共设置了 5 个一级指标，从五个角度对协作配合程度进行描述，季度考评时可根据每个指标的配合程度进行打分，总分 100 分，具体见表 4.7 和附录 B-3。

表 4.7 部门协作 KPI 考核量表

| 考核指标    | 权重分值 | 考核方法     | 考核周期 |
|---------|------|----------|------|
| 全局意识    | *    | 配合度*权重分值 | 季度   |
| 服务的主动性  | *    | 配合度*权重分值 | 季度   |
| 服务结果与质量 | *    | 配合度*权重分值 | 季度   |
| 响应时间    | *    | 配合度*权重分值 | 季度   |
| 解决问题的时间 | *    | 配合度*权重分值 | 季度   |
| 小计      | 100  |          |      |

备注：部门协作 KPI 具体指标内容和配合度量表见附录 B-3。

## (2) 个人绩效指标设定

针对第三章总结出的绩效考核未全覆盖、单向考评、客观性不足的问题，优化方案对个人绩效考核部分做了较大的调整，依据 360 度考核法，引入不同主体参与绩效评价打分。主要可总结为“全员参与、三级考核、反向考核”和“个人自评-民主测评-领导考评-下级评价”的四维一体多维度考核方式，一方面将领导纳入考核迫使领导对自身的绩效引起重视，提高领导能力。另一方面领导参与考核也能更好的推动绩效考核工作的顺利开展。

个人绩效考核表（包括高层领导、部门（中心/班组）负责人、一般员工）设置 3 个一级指标，12 个二级指标，总分为 100 分。高层领导和部门（中心/班组）负责人的一级指标和二级指标内容一致，见表 4.8 和表 4.9。在具体的考核内容上，根据领导层级设置不同的考核内容和要求，指标的具体内容见附录 B-4 和附录 B-5。一般员工的二级指标单独设计，见表 4.10，具体指标内容见附录 B-6。

表 4.8 高层领导 KPI 考核量表

| 指标类型   | 考核指标         | 权重分值 | 考核方法     | 考核周期 |
|--------|--------------|------|----------|------|
| 工作业绩指标 | 工作计划的制订及完成情况 | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 分管部门工作       | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 业务管理         | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 协调工作         | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 临时交办事项       | *    | 直接扣分法    | 季度   |
| 业务能力   | 领导和决策能力      | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 应变协调能力       | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 解决问题能力       | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 沟通表达能力       | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 职业素质   | 工作责任心        | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 工作服从性        | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 工作配合性        | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 劳动纪律         | *    | 直接扣分法    | 季度   |
| 小计     |              | 100  |          |      |

备注：高层领导 KPI 具体指标内容和能力量表见附录 B-4。

表 4.9 部门（中心/班组）负责人 KPI 考核量表

| 指标类型   | 考核指标         | 权重分值 | 考核方法     | 考核周期 |
|--------|--------------|------|----------|------|
| 工作业绩指标 | 工作计划的制订及完成情况 | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 部门管理工作       | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 业务管理工作工作     | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 内业管理工作       | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 协调配合工作       | *    | 直接扣分法    | 季度   |
|        | 临时交办事项       | *    | 直接扣分法    | 季度   |
| 业务能力   | 领导和决策能力      | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 应变协调能力       | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 解决问题能力       | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 沟通表达能力       | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 职业素质   | 工作责任心        | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 工作服从性        | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 工作配合性        | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
|        | 劳动纪律         | *    | 直接扣分法    | 季度   |
| 小计     |              | 100  |          |      |

备注：部门/中心/班组负责人具体指标内容和能力量表见附录 B-5。

表 4.10 一般员工 KPI 考核量表

| 指标类型   | 考核指标         | 权重<br>分值 | 考核方法     | 考核<br>周期 |
|--------|--------------|----------|----------|----------|
| 工作业绩指标 | 工作计划的执行及完成情况 | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 业务工作完成情况     | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 规范化工作完成情况    | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 日常工作完成情况     | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 临时交办事项       | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
| 业务能力   | 应变协调能力       | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 沟通表达能力       | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 解决问题能力       | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 基本业务能力       | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
| 职业素质   | 工作配合性        | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 工作服从性        | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 工作责任心        | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
|        | 劳动纪律         | *        | 能力值*权重分值 | 季度       |
| 小计     |              | 100      |          |          |

备注：一般员工 KPI 具体指标内容和力量表见附录 B-6。

### (3) 领导力评价

为了进一步推动高层和中层领导的领导能力建设，进而促进公司整体管理能力的提升，更好的实现年度目标。根据 360 度考评法，引入下属对上级领导力的评价，打通自下而上的评价渠道，从 7 个维度让下级对上级的工作进行评价，促进上下级间更好的沟通, 具体见表 4.11。

表 4.11 领导力 KPI 考核量表

| 考核指标 | 权重分值 | 考核方法     | 考核周期 |
|------|------|----------|------|
| 沟通效果 | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 工作分配 | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 业务指导 | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 授权   | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 下属发展 | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 团队合作 | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 解决矛盾 | *    | 能力值*权重分值 | 季度   |
| 小计   | 100  |          |      |

备注：领导力 KPI 具体指标内容和能力量表见附录 B-7。

### 4.2.3 重置绩效考核指标权重

本次优化方案中的绩效考核权重的分配使用权职因子判断表法，具体步骤如下（以一般员工绩效指标权重设置为例）：

第一步，组建专家评价小组。专家小组共由 10 位代表组成，其中公司高层领导 2 人、部门正副职 3 人、下设机构负责人 2 人、一般员工 3 人。

第二步，编制权值因子判断表（见表 4.12、4.13、4.14），并由专家进行打分（以专家 1 打分为例）。根据事先设计和专家小组讨论，一般员工的个人绩效指标设计为一级指标 3 个，对于主要指标工作业绩赋予较高权重，分别是工作业绩 60%、业务能力 20%、职业素质 20%。

表 4.12 工作业绩权值因子判断表

|  | 打分项          | 工作业绩指标       |          |           |          |        | 得分合计 |
|--|--------------|--------------|----------|-----------|----------|--------|------|
|  | 对比项          | 工作计划的执行及完成情况 | 业务工作完成情况 | 规范化工作完成情况 | 日常工作完成情况 | 临时交办事项 |      |
| 工作业绩指标   | 工作计划的执行及完成情况 | ——           | 2        | 1         | 2        | 1      | 6    |
|  | 业务工作完成情况     | 4            | ——       | 2         | 3        | 1      | 10   |
|  | 规范化工作完成情况    | 3            | 3        | ——        | 3        | 1      | 10   |
|  | 日常工作完成情况     | 2            | 3        | 1         | ——       | 1      | 7    |
|  | 临时交办事项       | 1            | 2        | 1         | 3        | ——     | 7    |
| <p>填表说明：将行因子与每列因子相互对比，采用 4 分制，列指标相对于行指标来说：</p> <p>非常重要：4 分 比较重要：3 分 同样重要：2 分 不太重要：1 分 相比很不重要：0 分</p> |              |              |          |           |          |        |      |



表 4.13 业务能力权值因子判断表

|   | 打分项    | 业务能力指标 |        |        |        | 得分合计 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|------|
|   | 对比项    | 应变协调能力 | 沟通表达能力 | 解决问题能力 | 基本业务能力 |      |
| 业务能力<br>指标  | 应变能力   | ---    | 2      | 2      | 1      | 5    |
|   | 沟通表达能力 | 3      | ---    | 2      | 1      | 6    |
|   | 解决问题能力 | 3      | 1      | ---    | 3      | 7    |
|   | 基本业务能力 | 3      | 2      | 1      | ---    | 6    |
| 填表说明：将行因子与每列因子相互对比，采用 4 分制，列指标相对于行指标来说：<br>非常重要：4 分 比较重要：3 分 同样重要：2 分 不太重要：1 分 相比很不重要：0 分 |        |        |        |        |        |      |

表 4.14 职业素质权值因子判断表

|   | 打分项   | 职业素质指标 |       |       |      | 得分合计 |
|---|-------|--------|-------|-------|------|------|
|   | 对比项   | 工作配合性  | 工作服从性 | 工作责任心 | 劳动纪律 |      |
| 职业素质<br>指标  | 工作配合性 | ---    | 2     | 3     | 3    | 8    |
|   | 工作服从性 | 1      | ---   | 3     | 2    | 6    |
|   | 工作责任心 | 2      | 1     | ---   | 1    | 4    |
|   | 劳动纪律  | 2      | 1     | 3     | ---  | 6    |
| 填表说明：将行因子与每列因子相互对比，采用 4 分制，列指标相对于行指标来说：<br>非常重要：4 分 比较重要：3 分 同样重要：2 分 不太重要：1 分 相比很不重要：0 分 |       |        |       |       |      |      |

第三步，对 10 位小组专家所填写的权值因子判断表进行整理统计，并计算出权值。具体见统计表 4.15。

表 4.15 绩效权值因子判断统计表

| 考核指标   |              | 专家 (10 位) |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 得分合计 | 平均分 | 权值    |
|--------|--------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-----|-------|
| 专家打分   |              | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |      |     |       |
| 工作业绩指标 | 工作计划的执行及完成情况 | 6         | 6  | 5  | 6  | 7  | 7  | 9  | 9  | 7  | 6  | 68   | 6.8 | 10.2  |
|        | 业务工作完成情况     | 10        | 10 | 9  | 9  | 10 | 10 | 10 | 10 | 9  | 10 | 97   | 9.7 | 14.55 |
|        | 规范化工作完成情况    | 10        | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 100  | 10  | 15    |
|        | 日常工作完成情况     | 7         | 8  | 9  | 7  | 8  | 6  | 4  | 4  | 7  | 8  | 68   | 6.8 | 10.2  |
|        | 临时交办事项       | 7         | 6  | 7  | 8  | 5  | 7  | 7  | 7  | 7  | 6  | 67   | 6.7 | 10.05 |
|        | 小计           | 40        | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 400  | 40  | 60%   |
| 业务能力指标 | 应变协调能力       | 5         | 6  | 7  | 8  | 6  | 5  | 4  | 5  | 8  | 6  | 60   | 6   | 5     |
|        | 沟通表达能力       | 6         | 7  | 6  | 4  | 6  | 7  | 8  | 4  | 6  | 6  | 60   | 6   | 5     |
|        | 解决问题能力       | 7         | 7  | 4  | 5  | 5  | 6  | 7  | 5  | 7  | 7  | 60   | 6   | 5     |
|        | 临时交办事项       | 6         | 4  | 7  | 7  | 7  | 6  | 5  | 10 | 3  | 5  | 60   | 6   | 5     |
|        | 小计           | 24        | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 240  | 24  | 20%   |
| 职业素质指标 | 工作配合性        | 8         | 9  | 6  | 6  | 7  | 8  | 3  | 5  | 4  | 4  | 60   | 6   | 5     |
|        | 工作服从性        | 6         | 7  | 6  | 6  | 8  | 6  | 6  | 4  | 6  | 5  | 60   | 6   | 5     |
|        | 工作责任心        | 4         | 4  | 5  | 3  | 6  | 7  | 6  | 8  | 9  | 8  | 60   | 6   | 5     |
|        | 劳动纪律         | 6         | 4  | 7  | 9  | 3  | 3  | 9  | 7  | 5  | 7  | 60   | 6   | 5     |
|        | 小计           | 24        | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 240  | 24  | 20%   |
|        | 总计           | 88        | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 880  | 88  | 1     |

第四步，整理所得权值，并根据专家小组经验和意见进行调整，确认得出最终结果，需保证权值总和为 100%。具体调整见表 4.16。

表 4.16 绩效考核指标权重设置详情表

| 一级指标   | 二级指标         | 权重  | 调整后确认 |
|--------|--------------|-----|-------|
| 工作业绩指标 | 工作计划的执行及完成情况 | 14  | 10    |
|        | 业务工作完成情况     | 12  | 15    |
|        | 规范化工作完成情况    | 12  | 15    |
|        | 日常工作完成情况     | 13  | 10    |
|        | 临时交办事项       | 9   | 10    |
| 业务能力   | 应变协调能力       | 7   | 5     |
|        | 沟通表达能力       | 5   | 5     |
|        | 解决问题能力       | 6   | 5     |
|        | 基本业务能力       | 2   | 5     |
| 职业素质   | 工作配合性        | 7   | 5     |
|        | 工作服从性        | 6   | 5     |
|        | 工作责任心        | 5   | 5     |
|        | 劳动纪律         | 2   | 5     |
| 合计     |              | 100 | 100   |

使用同样的方法，对内设部门 KPI 考核表、工程部 KPI 考核表、部门协作 KPI 考核表等考核表中的权重予以计算。

#### 4.2.4 强化绩效考核结果应用

绩效考核结果应用是绩效考核工作的重要抓手，相应的奖惩措施的使用如奖优罚劣、有奖有罚能够达到奖励先进，鞭策后进的目的。根据马斯洛需求理论和双因素理论，将职工的考核结果作为物质激励、精神激励和提升待遇的主要依据，实行个人考核结果与绩效工资、奖励惩戒、职业发展挂钩的“三挂钩”制度，将绩效考核结果的应用拓展到员工需求层次的提高和职业发展计划的制定中。

### (1)用于薪酬激励

改进后的绩效考核对较好完成考核周期任务的员工，给予绩效工资层面的充分认可；对于考核结果显示未完成工作任务的员工，在绩效工资方面对其进行负强化。实际操作中通过调整奖励绩效发放系数来实现月度奖励性绩效工资的正（负）强化。员工工资分为基础性绩效工资（占 70%，月度考核合格全额发放）和奖励性绩效工资（占 30%，当月兑现 70%），季度兑现剩余的 30%时，根据季度绩效考核得分，部门排名第一的，部门所有人员季度兑现剩余的 30%奖励性绩效工资总额按 1.1 系数兑现；排名末位的，30%奖励性绩效工资总额按 0.9 系数兑现；其余的，30%奖励性绩效工资总额按 1.0 系数兑现。

### (2)用于岗级升降

改进后，绩效考核结果将与员工岗级薪资调整、职位晋升相挂钩。年度初，根据上年度绩效考核结果开展工作等级评定，员工年度工作等级评定分为优秀、良好、称职、不称职四个等级。部门绩效考核成绩直接作为部门负责人考核结果的重要组成部分（即：部门负责人考核成绩=部门绩效考核得分\*70%+部门负责人个人绩效考核成绩\*30%），部门排名第一的负责人直接确定优秀，副职负责人直接确定为良好或参与所有部门负责人绩效考核排名；其余部门负责人按成绩排序并依据强制分配法，排名顺序前 3%确定为优秀，排名顺序后 10%确定为称职，其他负责人为良好。部门考核分为一、二档，按部门考核得分，排名第一的为一档，其余为二档。普通员工个人评优等级与部门排名挂钩，排名一档部门优秀员工的系数为 30%，部门连续两年进入一档可奖励优秀员工系数增加至 40%；排名二档部门优秀员工的系数为 20%；排名二档末位的部门取消当年优秀员工评选资格。

岗位工资调整以连续两个年度为考评周期。员工连续两年年度考核均为“优秀”则累计调升其岗位工资一级。员工连续两年年度考核均为“不称职”，则降低其岗位基本工资一级，奖励性绩效工资按 25%发放，人力资源部门启动岗位胜任力谈话，第三年考核仍为“不称职”人力资源中心可提出解雇建议。连续两年年度考核均为“称职”并在所有“称职”员工排序后 10%的，降低其岗位基本工资一级。连续两年排名末位的部门，对其负责人调离岗位。在连续两

个考核年度中，至少获得一次“优秀”的员工可参与当年度职位晋升。

根据双因素理论，在同等保健因素的情况下，激励因素的满足能够有效激发员工工作积热情。对个人而言，岗级的升降并不影响员工的绩效工资，而是与员工的基本工资（岗位工资）、评先评优、职位晋升息息相关。绩效工资依赖于月度、季度绩效考核结果，而基础岗级工资的升降、工作成绩得到认可、优秀员工荣誉的获取以及职务上的获得感则是对员工永久的、持续的、有效的激励方式。

### (3) 用于能力提升

绩效考核结果可直接反映员工的工作态度和学习能力，可以作为了解员工履职能力的重要信息来源，也是公司岗位培训需求分析的重要参考依据，利用考核结果可在提升员工能力等业务培训方面做到“因人而异”，可以有的放矢地提升员工工作能力。绩效考核的使用是把“双刃剑”，原有的绩效考核是发放职工绩效工资的依据，从公司管理角度看简单易执行能够节省运作成本，从员工角度看绩效工资没少发如此最好，看似“双赢”实则并未以发展的眼光考虑对员工内生动力的激发，也一定程度影响了企业的整体发展。因此优化方案更注重科学设置指标，合理且充分利用考核结果并反馈给个人，使员工的工作改进有依据和目标，同时能够主动发掘自身潜能，有助于个人职业目标的实现。

## 4.2.5 畅通绩效考核信息反馈渠道

### (1) 设置绩效考核领导小组

增设绩效考核领导小组，总经理担任组长，总工程师和总会计师担任副组长，4 部门负责人为小组成员。主要负责绩效考核事项的日常管理、决策指导和监督检查，并对绩效考核结果进行调整、仲裁，对相关申诉问题进行答复。绩效考核领导小组办公室设在行政部，具体由人力资源中心负责实施，其他部门积极配合，于每月度终了 5 日内、每季度终了 10 日内提供考核相关数据。各部门成立日常绩效考核工作小组，成员由各部门的相关工作负责人组成，负责和监督本部门和下设中心（班组）和其他人员的绩效考核。

## （2）完善异议申诉处理

前文提到绩效信息反馈渠道不健全，绩效考核过程中被评价者对考核结果缺乏自下而上的异议反馈渠道。优化后方案专门设置异议申诉环节，保护被考核者权益，确保考核结果公平公正。异议申诉流程遵循自下而上、逐级上报原则，情节严重的，可向绩效考核领导小组直接进行异议申诉申请。异议申诉流程如下，也可参照图 4.1:

第一步，提交申诉。被考核人如对考核结果有异议，以书面形式向考核领导小组提交《员工绩效考核结果申诉表》。

第二步，申诉受理。绩效考核办公室负责员工申诉工作的接收受理，并负责调查协调和反馈结果。绩效考核领导小组是员工考核申诉的最终机构。

①绩效考核办公室接到员工申诉后，对于事实清楚，依据充分的申诉及时予以受理；对于无事实依据的申诉不予受理。是否受理的答复在 1 个工作日内做出。

②受理的申诉事项由绩效考核办公室与员工所在部门负责人进行协调沟通和对申诉内容进行核实调查，填写《员工绩效考核申诉处理记录表》并在接收到《员工绩效考核结果申诉表》后 2 个工作日内明确答复申诉人，作出处理意见。

③绩效考核办公室不能协调处理的申诉，上报绩效考核领导小组处理，并将进展情况告知申诉人。绩效考核领导小组在接到申诉申请书后就申诉内容进行审查，并于 3 个工作日内将处理结果通知申诉人。

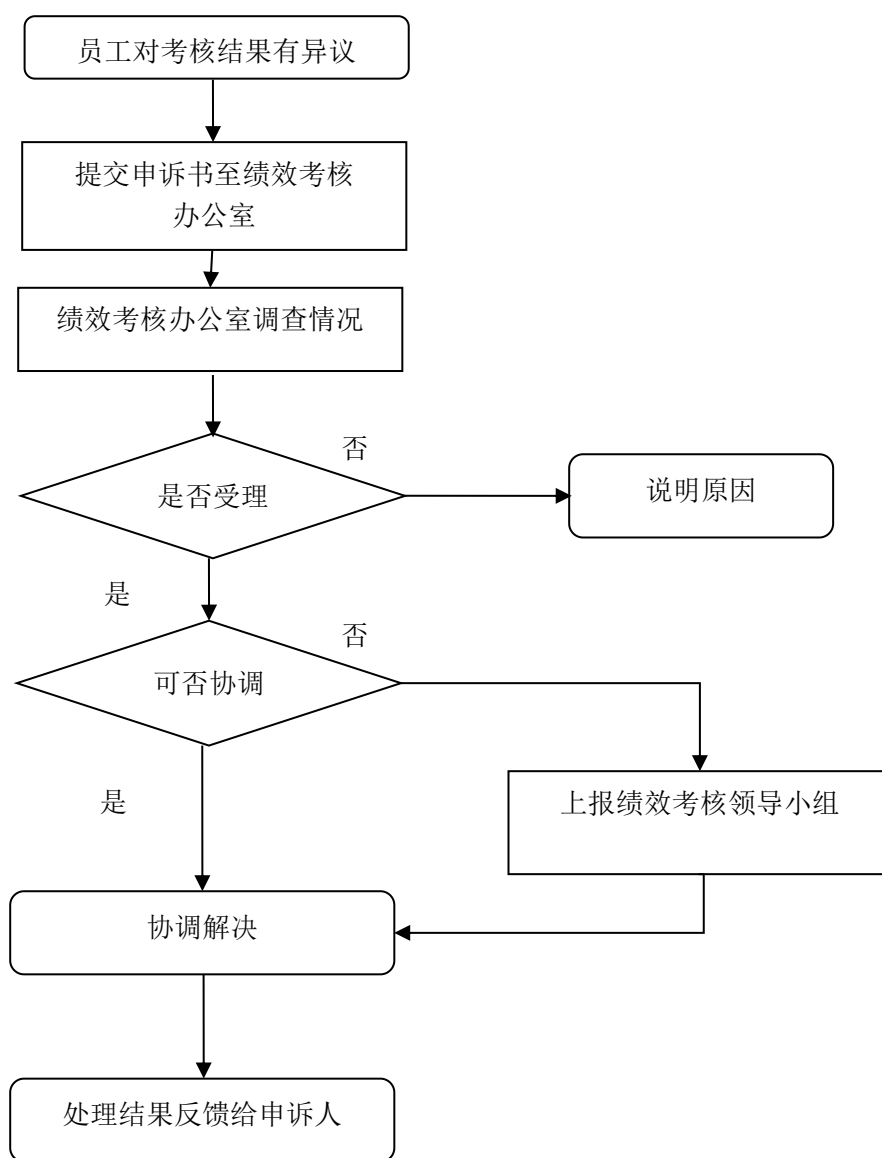


图 4.1 异议申诉流程图

表 4.15 员工绩效考核结果申诉表

|       |  |      |      |    |  |
|-------|--|------|------|----|--|
| 申诉人姓名 |  | 所在部门 |      | 岗位 |  |
| 申诉事项  |  |      |      |    |  |
| 申诉事由  |  |      |      |    |  |
| 接待人   |  |      | 申诉日期 |    |  |



表 4.16 员工绩效考核申诉处理记录表

|            |         |    |     |    |  |
|------------|---------|----|-----|----|--|
| 申诉人姓名      |         | 部门 |     | 岗位 |  |
| 申诉事项       |         |    |     |    |  |
| 申诉原因摘要     |         |    |     |    |  |
| 面谈时间       |         |    | 接待人 |    |  |
| 处 理<br>记 录 | 问题简要描述: |    |     |    |  |
|            | 调查情况:   |    |     |    |  |
|            | 建议解决方案: |    |     |    |  |
|            | 协调结果:   |    |     |    |  |
| 经办人:       |         |    |     |    |  |
| 备 注:       |         |    |     |    |  |

## 5 大驿建设工程有限公司绩效考核优化方案的实施和保障措施

### 5.1 绩效考核改进的具体实施

#### 5.1.1 明确绩效考核具体流程

优化后绩效考核实施流程如下，也可参照图 5.1：

第一步，由领导小组确定绩效考核起始时间。绩效考核以日常考核为基础，一般以会计年度为单位，按月度、季度、年度分别考核。绩效考核办公室及各部门根据上级确认的工作规划确定及调整考核指标。

第二步，组织开展公司领导和部门负责人工作述职，各部门组织开展部门员工个人工作总结述职，各层级根据个人工作情况为绩效考核打分。根据被考核主体不同下发部门及个人《绩效考核指标评分表》。

第三步，考核办公室整理、汇总、计算考核成绩并向绩效考核领导小组提交《绩效考核汇总表》。同时提送法务监察室进行纪律性审核。

第四步，向员工个人推送个人绩效考核结果，进入考核结果沟通及申诉环节，员工如对考核结果有异议，可申请进入异议申诉流程。根据申诉情况，及时修订和确定考核结果。

第五步，公示考核结果，一般公示期为五个工作日。

第六步，由绩效考核领导小组主持确定考核等次。

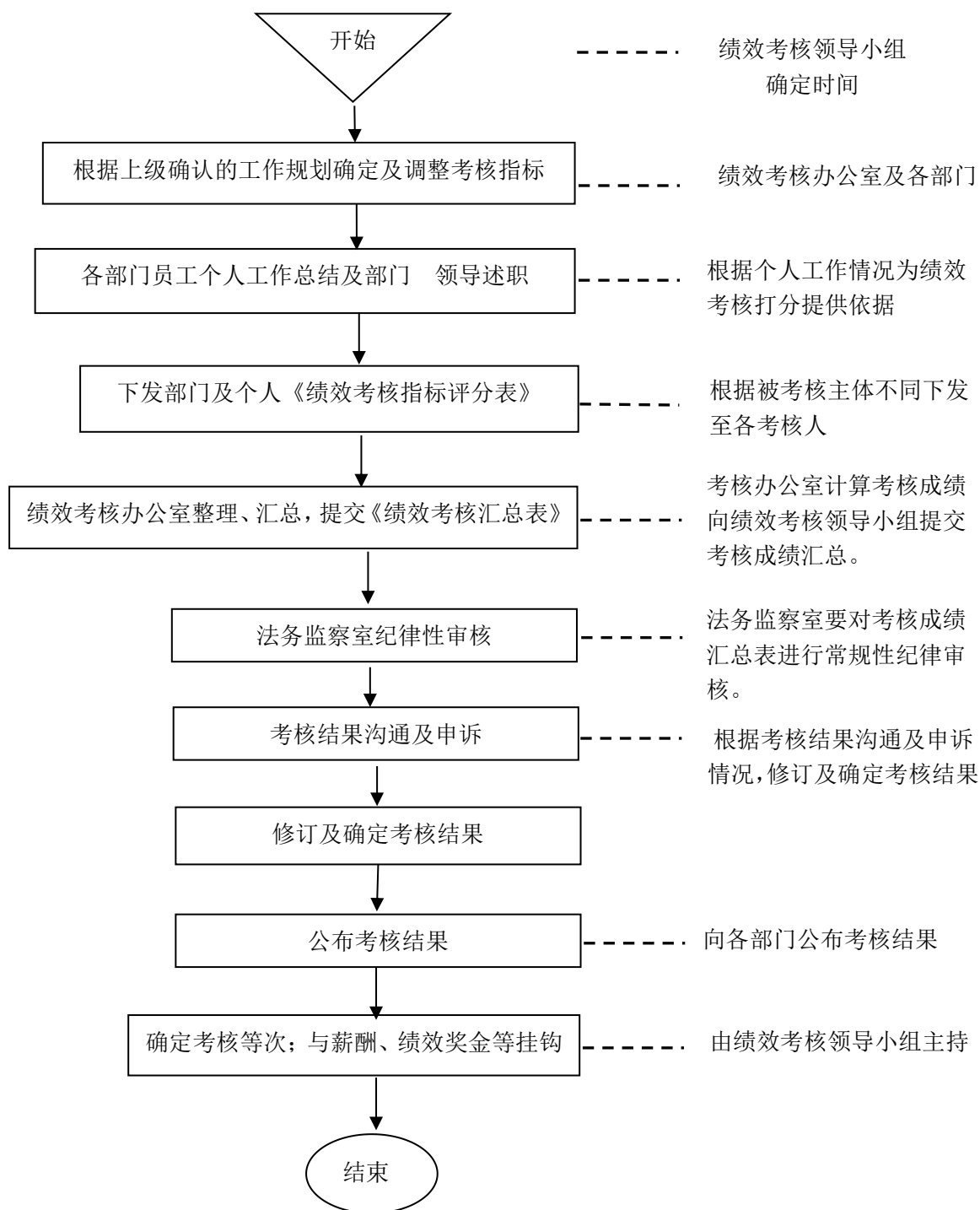


图 5.1 绩效考核流程

### 5.1.2 做好绩效考核纪律监督

为确保绩效考核工作在公平、公正、公开的基础上有效运行，绩效考核工作领导小组协同法务监察室监督检查各部门的考核工作情况。同时根据考核督查情况，建立考核结果与主要责任人岗位相挂钩、与直接责任人职务相挂钩、与单位绩效工资相挂钩的责任追究体系。在公开检查和适时暗访的同时，设立绩效考核投诉机制，各层级绩效考核小组逐级及时受理职工的投诉，并在规定时限内开展调查，对投诉情况调查核实后，责成相关单位立即整改。另外，在年度绩效考核结果公布之前，法务监察室要对考核结果进行纪律性审核。

### 5.1.3 统一绩效考核思想认识

统一思想是规范行动的基础和前提，要顺利做好绩效考核工作，就必须先做好领导和员工的思想工作，确保每一位员工都能积极配合公司绩效考核的顺利实施。从调查问卷结果看，公司员工对于良性的绩效考核对整体业绩提升有较大帮助的认可度高，绩效考核理念深入人心，但员工认为现行绩效考核指标并不能准确展个人工作成绩。因此，在启动优化后的绩效考核工作时要特别注重对员工的学习动员，明确告知员工推行优化绩效考核方案的目的就是为了解决类似问题的弊端。适时组织开展有效的绩效培训，讲解实施绩效考核优化方案的原因，明确考核目标和原则，对比优化方案和现行绩效办法的差别，阐明优化方案的优势以及执行的流程与环节，尤其要着重培训绩效考核的结果运用不仅关系到绩效工资和奖金，也关系到职务升降、岗位调整、奖励惩戒等方面，让领导和员工深刻认识到绩效考核不仅是为了公司管理更加规范，而且是与员工自身利益息息相关，最大程度激发员工工作的内生动力。

## 5.2 绩效考核改进的保障措施

### 5.2.1 组织制度保障

完善的组织制度是保障绩效考核方案实施的重要条件之一。首先，实行领导责任制。设置绩效考核领导小组，总经理担任组长，总工程师和总会计师担任副组长。这样一来，高层领导层参与考核，既是考核者也是被考核者便会主动了解掌握公司各部门工作的开展情况，进而重视绩效考核工作，以提高绩效

考核工作在公司的重视程度。其次健全和完善制度办法。通过不断探索完善公司绩效考核、工作奖惩、安全生产责任追究等相关制度办法，落实工作督查、工作通报，促进绩效目标的实现。三是成立专门的绩效管理团队。绩效考核工作涉及公司业务的方方面面，在考评工作中，既要保障绩效管理体系科学合理和整个流程公正透明，又要落实沟通反馈和考核结果的运用，相对具有很大的挑战性。要让考核优化方案顺利的落地实施，并产生积极的效果，公司层面对绩效工作的人员配置和机构配套必不可少。

### 5.2.2 企业文化保障

大驿建设工程有限公司自成立以来秉承“宏观、诚信、发展”的理念，一步步发展壮大，为企业赢得了卓越的商誉。由此可见企业文化的本质就是企业为实现其目标比如最大化营利、成为行业翘楚等的过程中表现出来的组织成员行动和价值观的趋同性。企业文化的建设不是一朝一夕的产物，科学公正的绩效考核文化亦是企业文化建设的重要一环。因此，主动营造积极的干事创业环境，将客观公正的绩效考核观念引入企业文化建设十分必要。首先管理层要转变管理思维，摒弃以往的“经验主义”，将绩效考核作为工作的“指挥棒”，推进绩效考核方案的实施；其次员工要积极配合，充分认识绩效考核作为提升工作效率手段的必要性，了解绩效考核对自身发展的影响，推动绩效考核文化建立，成为绩效考核的主动实施者。

### 5.2.3 系统技术保障

专业的绩效考核系统通过对各种绩效任务的串联、派发、提醒和处理，能够减少人为操作失误，确保考核结果准确，提高用户体验，以此提高企业绩效管理效率，增强企业绩效管理能力。绩效考核优化方案的落地实施需要绩效考核系统的加持，原有的绩效考核系统资源已无法满足优化方案实施的实际需要，公司管理层需考虑完善升级原有绩效考核系统或重新搭建绩效管理平台为绩效考核工作的顺利开展提供技术保障。绩效考核平台应区分前台和后台。前台工作人员使用，用来展示绩效结果，后台人力资源部门用来监控绩效考核活动。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

本论文在开展研究的过程中立足于大驿工程建设有限公司员工绩效考核制度，主要依靠文献法和调查问卷法两种手段展开研究，通过熟悉掌握绩效相关理论和工具，结合员工绩效考核现状，为企业打造具有针对性和实用性强的绩效考核优化方案。通过整个研究探索的过程，本文对大驿建设工程有限公司员工绩效优化案作出以下结论：

(1) 研究分析大驿工程建设有限公司绩效考核障碍和成因。该公司绩效考核过程中的问题体现在公司员工对公司绩效考核的认可度不高、绩效考核对象覆盖面窄、绩效考核手段不健全、部门之间缺乏有效沟通等因素。通过分析研究，以上问题的原因在于指标设置不科学、考核方式不完善、结果应用不彻底、信息反馈渠道不健全、岗责配置不合理。

(2) 优化完善大驿建设工程有限公司现有绩效考核体系。第一，明确绩效考核优化方案的目标和原则，理顺公司绩效考核体系，提高公司绩效考核目标认同。第二，调整优化现有绩效考核制度，从细分绩效考核对象、重设指标权重、明确指标内容、强化结果应用四个方面对原有制度进行深度拓展，明确不同环节各主体的职责内容。第三，提出优化方案的实施和保障措施。涵盖明确绩效考核流程，畅通绩效结果反馈渠道，完善组织制度、企业文化等，及时发现问题并加以改进，避免因信息不畅、沟通不及时导致考核与实际工作脱节。

(3) 优化大驿工程建设有限公司绩效管理方案的三点思考。一是绩效考核应根据企业发展进行动态调整。陈旧的绩效考核体系会钳制企业的高质量发展，因此企业内部优化完善过程中，绩效管理应当及时引进先进绩效考核理念、制定合理的绩效指标、采用专业团队运作。二是绩效考核要客观公正且兼顾公平。绩效考核涉及每个人的切身利益，应当摒弃自上而下单一渠道的“一把手说了算”，稀释“一把手”对员工绩效考核的绝对影响，利用 360 度评价法，做到“用客观事实说话”，尽量避免主观判断。三是绩效考核要重视结果运用，充分发挥激励作用。绩效考核的目的是实现企业获利和员工得酬的“双赢”，

因此应将绩效考核结果的应用拓展到满足员工精神需求、提高员工事业获得感中，进而促进企业的健康发展。

## 6.2 展望

一套完整、实用、可操作性强的绩效考核体系的建立，绩效考核设计人员的专业性和工作经验同等重要，既要有专业的知识储备，还要对企业内部管理有全面的了解。本文通过分析研究旨在设计针对大驿工程建设有限公司绩效考核的优化方案，希望能够解决公司目前绩效管理中的“痛点”“难点”问题，使绩效考核成为企业管理过程中一种更为实用的工具，而不是评估考核员工的“枷锁”。优化方案在实施过程中是否存在“水土不服”考虑不周的问题，需要通过实际操作来检验。本文将大驿工程建设有限公司作为案例进行具体分析，使得研究结论比较局限，加之本人知识储备、研究方法和工作经验方面的局限，该绩效优化方案在今后工作实际中仍要不断完善。该公司绩效考核优化方案能否为同规模、同类型企业提供借鉴参考仍需实践和时间来验证。

## 参考文献

- [1]赵惠惠. 市场经济背景下企业经济管理模式问题探析[J]. 商场现代化, 2022 (03):110-112.
- [2]张玮. 建立以目标为导向的绩效管理体系[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(05): 193-194.
- [3]李守武. 绩效管理[M]. 中国财政经济出版社, 2018:4-5.
- [4]于婧. 企业绩效管理中有效绩效沟通的策略研究——以 IBM 的绩效沟通体系为例[J]. 现代交际, 2019(04):60-61.
- [5]智伟. 论我国企业绩效考核中存在的问题与对策[J]. 河北企业, 2019(12): 49-50.
- [6]尤丁勇. 绩效考核体系的构建及结果应用探析[J]. 国际公关, 2019(12)1:71-172.
- [7]王晓峰. 试论商业银行员工绩效考核存在的问题及改进建议[J]. 商讯, 2019 (30):188-190.
- [8]王炳成, 丁浩. 员工绩效考核方法对组织绩效的影响程度研究[J]. 企业经济, 2012, 31(03):98-101.
- [9]陈群, 孙颖. 绩效考核在企业薪酬管理中的意义分析[J]. 现代营销(下旬刊), 2019(12):195-196.
- [10]李跃华. 论绩效考核在现代企业中的重要性[J]. 管理学家, 2021(13).
- [11]于圣华. 试述国有企业绩效管理的问题及对策[J]. 商讯, 2019(35):133-135.
- [12]韩团香. 公立医院绩效管理存在问题及改进建议[J]. 财务与会计, 2021(23):72-73.
- [13]田结合. 绩效管理与绩效考核辨析[J]. 人力资源开发, 2016(22):107.
- [14]刘静. 绩效管理的变革与创新研究[J]. 企业改革与管理, 2018, 327(10):69-76.
- [15]邱玲. 绩效管理的变革与创新研究[J]. 智库时代, 2017(06):22-24.
- [16]李灿. 河南 LYK 教育培训机构工作人员绩效管理体系优化研究[D]. 长安大



- 学, 2019.
- [17] 韦丁源. 关于我国商业银行绩效管理机制的思考[J]. 知识经济, 2018:66-67.
- [18] 洪海燕, 王晓丽. 企业会计人员绩效评价软件的研发与应用[J]. 科技创新与应用, 2017(16):42-43.
- [19] 翟小娟, 廉国恩. 企业绩效管理保障体系建设研究[J]. 企业改革与管理, 2022(08):99-100.
- [20] 庄雪慧. 浅析企业财务人员绩效考核存在的问题及对策[J]. 时代经贸, 2018(35).
- [21] 周碧雁. 城市商业银行绩效考核探讨[J]. 会计师, No. 289(10):31-32.
- [22] 魏想明. 管理学[M]. 湖北科学技术出版社, 2014:1274-1371.
- [23] 李佳兰. 中小企业绩效管理存在的问题及对策分析[J]. 中国集体经济, 2020(14):121-123.
- [24] 林新奇. 绩效管理[M]. 中国人民大学出版社, 2019:7-8.
- [25] 张登印, 肖艳. 商业银行绩效考核量化大全[M]. 人民邮电出版社, 2013:7-8.
- [26] Kondrasuk JN. The ideal performance appraisal is a form [J]. *Academy of Strategic Management Journal*. 2012, 11(1):115-129.
- [27] Jamie, A, Gruman. Performance management and employee engagement[J]. *Human Resource Management Review*, 2011.
- [28] Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi [J]. Alwiya Allui, Jolly Sahni. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016.
- [29] Waal AA D, Coevert V. The effect of performance management on the organizational results of a bank[J]. *The International Journal of Productivity and performance management*, 2007, 56(5-6):397-416.
- [30] 楚娟丽. 公立医院绩效考核现状与对策探析[J]. 行政事业资产与财务, 2020(24):25-26.
- [31] 石季弘. 商业银行绩效管理现状分析及对策研究[J]. 财经界(学术版), 2019(18):40-41.

- [32]陈晓波. 提升企业绩效考核管理水平的有效路径[J]. 时代金融, 2019(35):53-54.
- [33] 江卓华. 提升商业银行绩效管理效能的研究与建议[J]. 中国乡镇企业会计, 2019(08):160-161.
- [34]翟宇敏. 商业银行条线管理模式下绩效考核体系的构建研究[J]. 中外企业家, 2018(28):102-103.
- [35]张建光. 基于内部服务的员工绩效管理研究[J]. 中国集体经济, 2020(35):114-116.

## 附录 A 大驿工程建设有限公司员工绩效考核调查问卷

您好！

本调查问卷旨在了解您对公司目前采用的绩效考核办法的满意程度和意见建议，您的真实想法有利于我们直观地发现目前公司绩效考核的问题，有利于及时改进绩效管理方法，提高绩效管理质量。绩效考核是否科学合理事关公司及每位员工的切身利益，请您认真作答。

本次问卷共设置 12 个主观问题，并附加一个开放题，选择否定选项时可注明原因。

问卷采用匿名形式，调查结果用作学术研究，您可放心填写。

性别：男  女

职位：部门正职  部门副职  中心/班组负责人  一般员工

入职时间：十年以上  五到十年  三到五年  二到三年  一到二年

1. 您是否了解公司目前执行的绩效考核管理制度？

A、非常了解  B、了解  C、不清楚  D、不了解  E、非常不了解

原因是： \_\_\_\_\_

2. 您是否参与部门绩效指标/个人绩效指标的设置？

A、全部参与  B、部分参与  C、不清楚  D、部分未参与  E、未参与

原因是： \_\_\_\_\_

3. 您是否赞同良性的绩效考核对整体业绩提升有较大帮助？

A、非常赞同  B、赞同  C、不确定  D、不赞同  E、非常不赞同

原因是： \_\_\_\_\_

4. 现有的绩效考核指标是否完全展现/准确体现了您的工作成绩？

A、全部展现 B、部分展现 C、不确定 D、部分未展现 E、未展现

原因是：\_\_\_\_\_

5. 您是否认为本部门工作和其他部门工作达到有效配合？

A、完全达到 B、部分达到 C、不确定 D、部分未达到 E 未没达到

原因是：\_\_\_\_\_

6. 您是否认为绩效考核结果对您的工作成长有较大的影响，如晋升、培训、奖励等方面？

A、影响非常大 B、部分影响 C、不确定 D、没影响 E、完全没影响

原因是：\_\_\_\_\_

7. 您认为目前的绩效考核指标设置是否完全能够反映出公司的经营导向？

A、完全 B、比较完全 C、不确定 D、比较不完全 E、不完全

原因是：\_\_\_\_\_

8. 您的日常工作是否按照部门/岗位绩效指标的设置开展？

A、完全 B、比较完全 C、不确定 D、比较不完全 E、不完全

原因是：\_\_\_\_\_

9. 您是否同意您的上级每月对个人绩效考核结果与工作情况与您进行沟通？

A、完全同意 B、同意 C、不确定 D、不同意 E、完全不同意

原因是：\_\_\_\_\_

10. 您认为目前的绩效考核工作实施的效果如何？

A、非常好 B、好 C、不确定 D、不好 E、没效果

原因是：\_\_\_\_\_

11. 您认为您所在部门的绩效考核结果是否公平？

- A、非常公平  B、公平  C、不确定  D、不公平  E、非常不公平

原因是： \_\_\_\_\_

12. 根据目前公司运行现况您觉得是否有必要开展绩效考核该项工作？

- A、完全必要  B、必要  C、不确定  D、没必要  E、完全没必要

原因是： \_\_\_\_\_

开放题

您对绩效考核的意见建议：

---

---

## 附录 B 大驿工程建设有限公司员工绩效考核量表

| 考核指标类别                  |            | 考核指标   |   | 考核标准/公式   |  | 测评分值  | 评分                          |    |  |
|-------------------------|------------|--|---|---|--|---|-----------------------------|----|--|
| 所属部门: _____ 考核期间: _____ |            |  |   |   |  |   |                             |    |  |
| 内设部门绩效考核量表              |            |  |   |   |  |   |                             |    |  |
| 工作绩效指标                  | 工作计划的制订与执行 | 按照上级计划及时制订本部门年度、月度计划,并按计划项目及质量、进度、费用、安全的要求,如期实施,所制订的计划要符合本部门职责分工,切实可行,重点工作要有配套实施方案,每缺次(项)减总分1次,扣1分,扣完为止。     | 在规划期限内完成各项任务,无延误,无差错,每延迟或差错1次,扣1分,扣完为止。                     | 及时完成突发、临时性工作,无延误,无差错,每延迟或差错1次,扣1分,扣完为止。                     | 及时完成各项规范化资料整理工作,内容完整及记录等齐全、准确、规范,每少完成一项,扣1分,扣完为止。      | 10  |                             |    |  |
|                         |            | 计划外任务完成情况  | 及时完成突发、临时性工作,无延误,无差错,每延迟或差错1次,扣1分,扣完为止。                     | 及时完成各项规范化资料整理工作,内容完整及记录等齐全、准确、规范,每少完成一项,扣1分,扣完为止。           | 10   |   |                             |    |  |
|                         | 规范化管理      | 部门内各整理:管理有序,工作人员分工明确,配合紧密,工作氛围和谐,人员无违纪违规行为;会议及活动组织有序,所需资源配备到位,效率较高,内容无偏差,扣2分;工作人员有违纪违规,每人扣1分;其他共项每次扣1分,扣完为止。 | 部门执行力较强,当上级布置工作任务后,部门负责人能够带领部门员工迅速做出反应,总是能够服从工作安排,按照计划严格执行。 | 部门执行力较强,当上级布置工作任务后,部门负责人能够带领部门员工做出反应,服从工作安排,能够按照计划执行。       | 部门执行力一般,当上级布置工作任务后,部门负责人能够带领部门员工按照计划执行完成工作,但对等待工作稍有拖延。 | 部门执行力弱,当上级布置工作任务后,部门负责人对于安排的工作经常推诿,经常需要督促后才能完成。     | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时,从不及响应。   | 15 |  |
|                         | 部门日常管理     | 100%-80%   | 80%-60%   | 60%-40%   | 40%-20%  | 20%-0   | 15                          |    |  |
|                         | 工作执行       | 部门负责人对部门工作能够做出系统性的安排,带领部门员工出色完成工作任务,速度快、质量高,满意度高。  | 部门负责人对部门工作能够做出较合理安排,带领部门员工按时完成工作任务,且能够保证工作质量,满意度较高。         | 部门负责人对部门工作能够做出安排,但部门工作效率较低,需要其他部门或员工的帮助才能完成任务,基础保证质量,满意度一般。 | 部门负责人对部门工作安排不分主次,部门工作效率低,工作质量较差,满意度低。                  | 部门负责人不安排本部门工作,工作效率低,质量差,且对于其他部门提出帮助解决的问题根本不处理,满意度低。 | 10                          |    |  |
|                         |            | 100%-80%   | 80%-60%   | 60%-40%   | 40%-20%  | 20%-0   | 10                          |    |  |
|                         |            | 工作质量   | 在高质量完成本部门任务外,接受临时性、突发性工作多,且能按期优质完成,满意度高。                    | 在较好完成本部门任务外,接受临时性、突发性工作较多,且能按期保质完成,满意度较高。                   | 基本完成本部门任务,对临时性、突发性工作需在上级督促下完成,且工作质量一般。                 | 本部门任务完成较少,一般不接受和外界临时性、突发性工作,在上级督促下也可完成。             | 本部门任务完成少,且拒绝接受和完成临时性、突发性工作。 | 10 |  |
|                         | 100%-80%   | 80%-60%  | 60%-40%   | 40%-20%   | 20%-0  | 10  |                             |    |  |
|                         | 工作配合       | 工作人员配合默契,主动协作,在规定时间内出色完成任务。  | 工作人员配合较好,在部门负责人同意的督促下,可较好地完成任务。                             | 工作人员配合一般,在部门负责人同意的督促下,可勉强配合,在规定时间内完成任务。                     | 工作人员配合较差,各自为政,需配合时相互推诿,工作勉强完成。                         | 工作人员拒绝配合,工作经常落实不到位。                                 | 10                          |    |  |
|                         |            | 100%-80%   | 80%-60%   | 60%-40%   | 40%-20%  | 20%-0   | 10                          |    |  |
| 合 计                     |            |  |   |   |  | 100   |                             |    |  |

附录B-2

工程部绩效考核量表

| 考核模块                   | 考核内容                    | 总分<br>1000                       | 考核方式及评分细则  | 考核得分  |  |
|------------------------|-------------------------|----------------------------------|--|---|--|
| 小修保养<br>(500)          | 日常巡查(检)查<br>(100)       | 巡查频率是否满足要求                       | 30   | 检查养护中心管理单位巡查, 少巡查1次扣5分<br>(全路段日巡查为4次, 夜巡查1次)  |  |
|                        |                         | 巡查范围是否全面                         | 20   | 根据巡查到点率计算<br>(5标段巡查到点率计算平均值=到点率%×20)  |  |
|                        |                         | 巡查内容是否全面                         | 10   | 桥梁、隧道、涵洞、边坡每一项巡查率低于70%, 扣3分<br>(5标段巡查到点率计算平均值)  |  |
|                        |                         | 是否漏记病害                           | 20   | 兰州公路管理局下达任务通知单, 且与养护中心通知单通知病害位置不同时, 1处病害扣2分   |  |
|                        |                         | 记录是否规范                           | 10   | 养护中心管理单位巡查记录不规范每次扣2分<br>(填写内容或影像资料应齐全)  |  |
|                        | 日常养护<br>(150)           | 路面保洁                             | 50   | 每50Km道路抽查1Km, 该项得分=50-(未清洁路段长度/抽查长度)×50   |  |
|                        |                         | 边坡清理                             | 15   | 每100Km道路抽查1Km, 该项得分=15-(未清理路段长度/抽查长度)×15  |  |
|                        |                         | 路基、桥梁、隧道排水系统清理                   | 30   | 每100Km道路抽查1Km, 桥梁2处、隧道1处, 该项得分=30-(未清洁路段长度/抽查长度)×10-(未清洁桥梁座数/抽查座数)×10-(未清洁隧道座数/抽查座数)×10       |  |
|                        |                         | 涵洞清理                             | 20   | 每100Km道路抽查涵洞5道, 该项得分=20-(未清理涵洞道数/抽查涵洞道数)×20   |  |
|                        |                         | 交通安全设施维护                         | 20   | 每100Km道路抽查1Km, 该项得分=20-(未维护路段/未准备路段长度/抽查长度)×20  |  |
|                        | 小型维修<br>(150)           | 交通安全设施清洗、粉刷/冬季防滑                 | 15   | 每100Km道路抽查1Km, 该项得分=15-(未清洁路段/未准备路段长度/抽查长度)×15<br>(冬季时该项指标变更为防滑, 主要考核防滑料储备、防滑料撒布情况及特殊路段除冰雪工作) |  |
|                        |                         | 是否按要求时间节点完成路面病害处治                | 10   | 道路无路面病害, 如发现路面病害, 每处扣2分, 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 是否按要求时间节点完成油路修补                  | 25   | 道路无坑槽等病害, 如发现坑槽等路面病害, 每处扣2分, 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 是否按要求时间节点完成圬工维修                  | 15   | 排水系统无损坏, 如发现排水系统圬工损坏, 每处扣2分, 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 是否按要求时间节点完成其他设施维修                | 20   | 交通安全设施、桥面系、里程碑等沿线设施无损坏, 如损坏, 每处扣2分, 扣完为止。   |  |
|                        | 预防性<br>养护<br>(100)      | 小型维修项目质量                         | 40   | 如发现前修后坏, 每处扣10分; 按作业量抽查10%, 如发现修补线形不顺, 不平整, 表面离析等现象, 或资料不全但已经养护中心验收, 每处扣3分, 扣完为止。             |  |
|                        |                         | 维修档案是否规范                         | 20   | 记录是否准确, 维修前、中、后照片是否齐全、规范, 查看资料或养护管理系统, 发现缺失1项内容, 扣2分, 扣完为止。                                   |  |
|                        |                         | 试验资料是否齐全                         | 20   | 是否有对原材料标准试验、目标配比、验证配比试验等, 是否按频率对原材料、混合料等进行抽检, 每缺失1项, 扣5分, 扣完为止。                               |  |
|                        |                         | 是否制定本年度预防性养护计划                   | 10   | 预防性养护计划是否全面, 方案是否合理, 资金来源是否明确, 如缺失1项内容扣5分, 每发现1项错误扣2分, 扣完为止。                                  |  |
|                        |                         | 是否按计划实施预防性养护                     | 20   | 当年是否完成审核后预防性养护计划, 该项得分=(完成养护量/计划量)×20   |  |
| 养护维修工程<br>(200)        | 大中修工程<br>(70)           | 是否按要求进行灌缝                        | 30   | 对高速公路裂缝是否进行处理, 每100Km道路抽查1Km, 该项得分=20-(未灌缝路段长度/抽查长度)×20                                       |  |
|                        |                         | 预防性养护质量                          | 30   | 如发现平整度差、脱皮、泛油等情况, 每处扣5分; 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 预防性养护资料                          | 10   | 试验资料、工序资料、验收资料、总结资料等, 每缺失1项扣5分, 每发现不完善1项扣2分, 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 原材料是否满足规范、配合比是否进行验证, 施工组织设计是否合理  | 30   | 原材料有1项不合格, 扣10分, 不进行配比验证, 每项扣10分, 无施工组织设计扣10分, 发现1处错误, 扣2分, 扣完为止。如省局检查通报材料不合格, 该项不得分。         |  |
|                        | 水毁抢修工程<br>(70)          | 施工工艺是否合理, 进度是否与施工组织同步            | 30   | 每发现1项不符, 扣5分, 扣完为止。如省局检查通报管理混乱、施工进度滞后, 该项不得分。   |  |
|                        |                         | 各种标准试验、抽检试验、工序资料、评定资料是否齐全        | 10   | 每缺失1项扣2分, 扣完为止。   |  |
|                        |                         | 水毁报表、文件是否上报及时, 方案是否合理, 数量、费用是否准确 | 20   | 每发现1项不符, 扣5分, 扣完为止。<br>(水毁报表需于水毁发生之日起7日内上报管理局, 并附处治方案、数量及估算。)                                 |  |
|                        | 安保、安全防护、危旧桥加固工程<br>(60) | 施工现场是否规范, 工艺是否合理, 进度是否与施工组织同步    | 30   | 每发现1项不符, 扣10分, 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 各种标准试验、抽检试验、工序资料、评定资料是否齐全        | 20   | 每发现1项不符, 扣5分, 扣完为止。   |  |
|                        |                         | 原材料是否满足规范、配合比是否进行验证, 施工组织设计是否合理  | 20   | 原材料有1项不合格, 扣5分, 不进行配比验证, 每项扣5分, 无施工组织设计扣10分, 发现1处错误, 扣3分, 扣完为止。                               |  |
| 安全管理及<br>应急保障<br>(200) | 安全巡查                    | 30                               | 养护中心督促承包人按要求布设巡查区, 检查安全员是否到岗, 检查操作人员是否持证上岗, 排查现场是否存在违规操作                                     |   |  |
|                        | 安全资料                    | 40                               | 督促承包人进行安全交底, 督促承包人进行安全培训, 规范安全日志   |   |  |
|                        | 应急保障<br>(50)            | 10                               | 队伍建设和物资储备  |   |  |
|                        | 应急演练                    | 10                               | 未进行应急演练不得分, 演练方案、演练过程、影像资料、总结每缺1项扣2分, 扣完为止。  |   |  |
|                        | 应急演练                    | 10                               | 未完成应急演练不得分, 完成情况一般扣4分, 完成情况不好扣7分。  |   |  |
| 规范化<br>管理<br>(100)     | 机械设备管理工作<br>(50)        | 30                               | 各项规章制度健全, 各类资料凭证齐全, 设备保养及时, 数量充足   |   |  |
|                        | 行政日常管理<br>(50)          | 设备使用状况良好, 利用率和完好率达标              | 20   | 按照《机械设备管理制度》等相关要求, 每一项不成扣2分, 扣完为止。  |  |
|                        |                         | 公文处理                             | 25   | 设备状况良好, 外观整洁, 利用率和完好率均达到95%以上, 得10分, 每降低1%扣2分。  |  |
|                        | 公文处理                    | 25                               | 严格按照《党政机关公文处理条例》规范行文并及时报送(包括其他文字材料), 因公文(材料)不规范、逻辑混乱、文种错误等原因被退回文, 或报送公文(材料)不及时, 每次扣2分, 扣完为止。 |   |  |
|                        | 文办事项                    | 25                               | 全面完成了兰州局交办的阶段性、指令性事项, 对存在问题整改及时, 否则未落实一项扣2分, 扣完为止。   |   |  |
|                        | 合计                      | 1000                             | 实际得分=得分÷1000×100   |   |  |

附录B-3

部门协作绩效考核量表

| 考核指标    |      | 指标定义/分值                            |                                      |                                    |                                      |                                   | 分值  | 评分 |
|---------|------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----|----|
| 全局意识    | 100% | 能系统思考和处理问题，主次分明，以集体利益为重，不计个人得失。    | 多数情况下，能够系统地思考和处理问题；绝大多数情况下能够以集体利益为重。 | 能够较好的思考和处理问题，但在分清主次轻重、系统化思考上还需加强。  | 多数情况下，不能站在集体利益上考虑问题，无法分清主次轻重。        | 完全从个人利益角度出发衡量得失，不顾及集体利益。          | 20  |    |
|         | 80%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 60%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 40%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 20%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
| 服务的主动性  | 100% | 总是主动与其他部门沟通是否有工作需要。                | 经常主动与其他部门沟通是否有工作需要。                  | 有时主动与其他部门沟通是否有工作需要。                | 几乎不去与其他部门沟通是否有工作需要。                  | 从来不与其他部门沟通是否有工作需要。                | 25  |    |
|         | 80%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 60%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
| 服务结果与质量 | 100% | 其他部门对协助工作结果和服务质量非常满意，大大超出其他部门预期效果。 | 其他部门对协助工作结果和服务质量比较满意，超出其他部门预期效果。     | 其他部门对协助工作结果和服务质量基本满意，符合其他部门预期效果。   | 其他部门对协助工作结果和服务质量不太满意，不能全面实现其他部门预期效果。 | 其他部门对协助工作结果和服务质量很不满意，离部门预期效果相差甚远。 | 30  |    |
|         | 80%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 60%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 40%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 20%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
| 响应时间    | 100% | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，每次迅速作出响应。       | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，多数作出及时响应。         | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，一般都能作出及时响应。     | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，少数及时响应。           | 其它部门/人员提出合理工作协助要求时，从不及时响应。        | 10  |    |
|         | 80%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 60%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 40%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
|         | 20%  |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   |     |    |
| 解决问题时间  | 100% | 对其他部门提出的合理工作协助能迅速落实，解决问题远低于预期时间。   | 对其他部门提出的合理工作协助能尽快落实，解决问题在预期时间内。      | 对其他部门提出的合理工作协助能尽快落实，解决问题的时间符合预期标准。 | 对其他部门提出的合理工作协助能尽快落实，解决问题超出预期时间。      | 对于其他部门提出需协助解决的问题根本不处理。            | 15  |    |
| 合计      |      |                                    |                                      |                                    |                                      |                                   | 100 |    |



| 附录B-4                               |   |   |  |   |   |                               |    |
|-------------------------------------|---|---|--|---|---|-------------------------------|----|
| 高层领导个人绩效考核量表                        |   |   |  |   |   |                               |    |
| 考核指标类别                              | 考核指标  | 指标定义/公式   |  |   |   | 测评分值                          | 评分 |
| 工作业绩指标                              | 工作计划的制订及完成情况                                | 1、按时制定年度、月度计划，并及时组织实施；<br>能有效监督、控制、指导年度计划的实施；<br>3、及时检查工作完成情况，并适时调整工作计划，整改存在问题。每缺失或延迟1项，扣2分，扣完为止。 |  |   |   | 2、                            | 15 |
|                                     | 分管部门工作                                      | 1、管理有序，分工明确，责任到人；<br>、分管部门工作有序，管理主动，积极协调，相互配合，热情服务。每出现1次扯漏，扣2分，扣完为止。                              |  |   |   | 2                             | 15 |
|                                     | 业务管理  | 1、熟悉分管业务工作；<br>、及时指导，并督促、检查工作完成情况；<br>督促、检查各项内业资料整理。每延误或缺失1项扣2分，扣完为止。                             |  |   |   | 2<br>3、                       | 10 |
|                                     | 协调工作  | 能够做好纵横协调联系工作，协调工作顺畅及时。每延误或缺失1项扣2分，扣完为止。   |  |   |   |                               | 10 |
|                                     | 临时交办事项                                      | 能及时完成各类临时交办事项，每出现一次延误扣2分，扣完为止。  |  |   |   |                               | 10 |
| 业务能力                                | 领导和决策能力                                     | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                           | 5  |
|                                     |   | 善于领导下级，保持高昂的士气，有系统地策划工作，积极达成目标。   | 灵活运用下级，保证融洽的工作氛围，策划工作且顺利达成目标。                  | 能够领导下级，并策划一般性工作，能够完成工作目标。                               | 尚能领导下级，但士气不高，能够完成交办的事项，在策划改进方面尚待提高。                 | 领导不佳，未得下级信赖，出现抱怨等情形，缺乏一定的策划力。 |    |
|                                     | 应变协调能力                                      | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                           | 5  |
|                                     |   | 能够根据新的工作任务和工作要求，在变化中产生应对的创意和策略，及时调整工作思路，审时度势寻求新的工作方法，积极主动有效解决问题。                                  | 主动应对工作新变化，处理问题具有一定的适应能力和应变能力，能够独立完成大部分新工作和新任务。 | 能够及时觉察工作新的变化，但处理问题的适应能力和应变能力一般，在上级的敦促下能够独立完成大部分新工作和新任务。 | 应对工作新变化的能力不足，但能在上级指导和同事的帮助下调整工作方法，基本能够完成大部分新工作和新任务。 | 在工作中不能灵活多变，适应能力和应变能力不强，固执己见。  |    |
|                                     | 解决问题能力                                      | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                           | 5  |
| 能迅速理解并把握复杂的事物，发现关键问题、能够迅速、准确找到解决办法。 |   | 问题发生后，能够分辨关键问题，并能较快的找到办法，较好的解决问题。   | 问题发生后，能够分辨关键问题，主动寻找解决办法，有时需要上级或同事的帮助。          | 发现问题，能够想办法解决，但有时抓不住关键，时常需要上级或同事的帮助。                     | 遇到问题，束手无策且不主动寻求帮助。                                  |                               |    |
| 沟通表达能力                              | 100%  | 80%   | 60%  | 40%   | 20%   | 5                             |    |
|                                     | 具有优秀的表达能力和表达意愿，善于倾听员工的意见，能够高效地与他人进行信息交换。    | 具有较强的表达能力，工作中能够做到倾听员工的意见，与他人进行信息交换。   | 具有一定的表达能力，工作中能够做到与员工交换意见，但在沟通方法和沟通技巧方面有待提升。    | 工作中能够基本表达自己的想法，愿意与他人进行信息交换，但效率和效果不够理想。                  | 工作中不善于或不愿意表达，语言沟通常常处于被动状态，不能很好地与他人进行信息交换。           |                               |    |
| 职业素质                                | 工作责任心                                       | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                           | 5  |
|                                     |   | 勇于承担责任，为实现目标尽全力，能彻底完成任务，可放心交办工作。  | 能不断自我改进和提高，顺利完成交办的任务，可以交付工作。                   | 工作上不断改善，尚有责任心，能够如期完成任务。                                 | 责任心不强，遇到问题不能主动解决，经常需要他人督促，工作方能完成。                   | 工作避难就易，挑挑拣拣，虽经他人时时督促，仍无法完成工作。 |    |
|                                     | 工作服从性                                       | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                           | 5  |
|                                     |   | 服从上级管理和工作安排，积极主动完成本职工作，对临时安排的工作从不推诿、敢于承担责任。   | 服从上级管理和工作安排，完成本职工作，对临时安排的工作能较好完成。              | 基本上能够服从上级管理和工作安排，完成本职工作，对临时安排的工作能勉强完成。                  | 服从性一般，能够完成临时性工作，但需要上级多次督促。                          | 服从性较差，经常推诿，不愿意完成上级交办的各项临时性任务。 |    |
| 工作配合性                               | 100%  | 80%   | 60%  | 40%   | 20%   | 5                             |    |
|                                     | 非常关心工作业绩，主动承担更多责任，积极配合完成工作任务，具有很强的综合业务处理能力。 | 关心工作业绩，在上级的指派下愿意承担更多责任，能够配合完成工作任务。  | 比较关心工作业绩，在上级指派或要求下可以承担相应责任，能够配合完成工作任务，但主动意识较差。 | 在上级指派或要求下，被动配合完成工作任务，很少主动承担配合责任。                        | 不关心工作业绩，不愿意承担更多责任，从不主动配合完成工作任务。                     |                               |    |
| 劳动纪律                                | 个人出勤及遵守劳动纪律情况。迟到或早退1次，纪律情况，按相关考勤纪律处理。       |   |  |   | 每次扣1分，扣完为止；出现旷工行为，本项不得分；有重大违反劳动纪律情况，按相关考勤纪律处理。      | 5                             |    |
| 合计                                  |   |   |  |   |   | 100                           |    |

| 附录B-5                |  |   |  |   |   |  |    |
|----------------------|--|---|--|---|---|--|----|
| 部门（中心/班组）负责人个人绩效考核量表 |  |   |  |   |   |  |    |
| 考核指标类别               | 考核指标   | 指标定义/公式   |  |   |   | 测评分值                                   | 评分 |
| 工作业绩指标               | 工作计划的制订及完成情况   | 按时制定年度、月度计划，并及时组织实施、总结、整改。每缺失或延迟1项，扣2分，扣完为止。                      |  |   |   | 10                                     |    |
|                      | 部门管理工作   | 管理有序，分工明确，责任到人。每出现1次纰漏，扣2分，扣完为止。                                  |  |   |   | 10                                     |    |
|                      | 业务管理工作   | 督促完成业务工作，及时检查、指导业务开展并解决存在问题。每延误或缺失1项扣2分，扣完为止。                     |  |   |   | 10                                     |    |
|                      | 内业管理工作   | 督促检查整理完善各项内业资料。每出现一次纰漏，扣1分，扣完为止。                                  |  |   |   | 10                                     |    |
|                      | 协调配合工作   | 能够做好纵横协调联系工作，协调工作顺畅及时；与其他部门积极配合，共同完成工作任务。每延误或缺失1项扣2分，扣完为止。        |  |   |   | 10                                     |    |
|                      | 临时交办事项   | 能及时完成各类临时交办事项。每出现一次延误扣2分，扣完为止。                                    |  |   |   | 10                                     |    |
| 业务能力                 | 应变协调能力   | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                                    | 5  |
|                      |  | 能够根据新的工作任务和工作要求，在变化中产生应对的创意和策略，及时调整工作思路，审时度势寻求新的工作方法，积极主动有效的解决问题。 | 能主动应对工作新的变化，具有一定的适应能力和应变能力，能够独立完成大部分新工作和新任务。 | 能及时觉察工作新变化，适应能力和应变能力一般，在上级的敦促下能够独立完成大部分新工作和新任务。       | 应对工作新变化的能力不足，在上级的指导和同事的帮助下能调整工作方法，基本能够完成大部分新工作和新任务。 | 不能灵活多变处理工作，适应能力和应变能力不强，固执己见。           |    |
|                      | 沟通表达能力   | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                                    | 5  |
|                      |  | 具有优秀的表达能力，善于倾听员工的意见，能够高效与他人进行信息交换。                                | 具有较强的表达能力，能够倾听员工的意见，完成与他人的信息交换。              | 具有一定的表达能力，能够与员工交换意见，但在沟通方法和沟通技巧方面有待提升。                | 能够基本表达出自己的想法，愿意与他人进行信息交换，但效率和效果不够理想。                | 不善于或不愿意表达，语言沟通常常处于被动状态，不能很好地与他人进行信息交换。 |    |
| 解决问题能力               | 100%   | 80%   | 60%  | 40%   | 20%   | 5                                      |    |
|                      | 能迅速理解并把握复杂的事物，发现关键问题、能够迅速、准确找到解决办法。                                  | 问题发生后，能够分辨关键问题，并能较快地找到办法，较好地解决问题。                                 | 问题发生后，能够分辨关键问题，主动寻找解决办法，有时需要上级或同事的帮助。        | 发现问题，能够想办法解决，但有时抓不住关键，时常需要上级或同事的帮助。                   | 遇到问题，束手无策且不动寻求帮助。                                   |  |    |
| 基本业务能力               | 100%   | 80%   | 60%  | 40%   | 20%   | 5                                      |    |
|                      | 具有很强的综合业务能力，能够高质量完成本职工作，积极进取，不断自我提升，还能一专多长。                          | 业务能力强，能够不断地自我完善，对本职工作的各项工作任务内容得心应手。                               | 具备完成本职工作的一般技能和技巧，基本能够完成份内的各项工作。              | 具备较好的基础或潜力，但在技能、技巧上仍有所不足，还需一定的指导和培养。                  | 基本技能、技巧未达到要求，不主动提升，虽经指导亦不能完成基本工作内容。                 |  |    |
| 职业素养                 | 工作配合性  | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                                    | 5  |
|                      |  | 非常关心部门业绩，主动承担更多责任，积极配合同事完成部门工作任务。                                 | 关心部门业绩，在上级的指派下愿意承担更多责任，能够配合同事完成部门工作任务。       | 比较关心部门业绩，在上级的指派或同事要求下愿意承担相应责任，能够配合同事完成部门工作任务，但主动意识较差。 | 在上级指派或同事要求下，被动配合完成部门工作任务，很少主动承担配合任务。                | 不关心部门业绩，不愿意承担更多责任，从不主动配合同事完成部门工作任务。    |    |
|                      | 工作服从性  | 100%  | 80%  | 60%   | 40%   | 20%                                    | 5  |
|                      |  | 服从上级管理和工作安排，积极主动完成本职工作，对临时安排的工作从不推诿，敢于承担责任。                       | 服从上级管理和工作安排，完成本职工作，对临时安排的工作能较好完成。            | 基本上能够服从上级管理和工作安排，完成本职工作，对临时安排的工作能勉强完成。                | 服从性一般，能够完成临时性工作，但需要多次督促。                            | 服从性较差，经常推诿，不愿意完成各项临时性任务。               |    |
| 工作责任心                | 100%   | 80%   | 60%  | 40%   | 20%   | 5                                      |    |
|                      | 勇于承担责任，为实现目标尽全力，能彻底完成任务，可放心交办工作。                                     | 能不断自我改进和提高，顺利完成交办的任务，可以交付工作。                                      | 工作上不断改善，尚有责任心，能够如期完成任务。                      | 责任心不强，遇到问题不能主动解决，经常需要他人督促，工作方能完成。                     | 工作避难就易，挑挑拣拣，虽经他人时时督促，仍无法如期完成工作。                     |  |    |
| 劳动纪律                 | 个人出勤及遵守劳动纪律情况。迟到或早退1次，每次扣1分，扣完为止；出现旷工行为，本项不得分；有重大违反劳动纪律情况，按相关考勤纪律处理。 |   |  |   | 5   |  |    |
| 合 计                  |  |   |  |   |   | 100                                    |    |

| 附录B-6      |  |  |   |  |                                      |                                     |      |    |
|------------|--|--|---|--|--------------------------------------|-------------------------------------|------|----|
| 一般员工绩效考核量表 |  |  |   |  |                                      |                                     |      |    |
| 指标类别       | 考核指标   | 指标定义/公式  |   |  |                                      |                                     | 测评分值 | 评分 |
| 工作业绩指标     | 工作计划的执行及完成情况   | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 | 10   | 10 |
|            |  | 认真执行单位及部门工作计划,并主动根据个人分工制订工作计划,积极主动完成工作项目。      | 较好地执行单位及部门工作计划,并根据要求,较好地完成工作项目。             | 能够执行单位及部门工作计划,在上级督促下,完成工作项目。                         | 执行单位及部门工作计划较差,不能按期完成工作项目。            | 不能全面执行单位及部门工作计划,工作中推诿、拖延,不能完成工作项目。  |      |    |
|            | 业务工作完成情况   | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 |      |    |
|            |  | 积极主动开展业务工作,全面高质量完成各项工作任务。                      | 及时开展业务工作,全面保质完成各项工作任务。                      | 能按时开展业务工作,完成各项工作任务,但工作质量一般。                          | 不能按期开展业务工作,需在上级督促下完成工作任务,工作质量较差。     | 在上级督促和同事的要求下,仍不能按期开展业务工作,造成工作被动。    |      |    |
|            | 规范化工作完成情况  | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 |      |    |
|            |  | 能紧密结合个人业务,积极主动编制、整理各类基础资料,按要求建档归档,熟悉本人工作规范化流程。 | 能结合个人业务,及时编制、整理各类基础资料,按要求建档归档,较熟悉本人工作规范化流程。 | 能按上级要求整理基础资料,并建档归档,掌握本人工作规范化流程。                      | 不及时整理各类基础资料,资料凌乱,基本掌握本人工作规范化流程。      | 不能整理各类基础资料,导致资料缺失,对本人工作规范化流程不了解。    |      |    |
| 日常工作完成情况   | 100%   | 80%  | 60%   | 40%  | 20%                                  | 10                                  | 10   |    |
|            | 积极承担并主动完成其他日常工作。   | 能按上级要求承担并较好地完成其他日常工作。                          | 在上级要求下,完成其他日常工作,工作效果一般的。                    | 在上级要求和督促下,能够完成其他日常工作,工作效果较差。                         | 在上级屡次要求和督促,仍不能完成其他日常工作。              |                                     |      |    |
| 临时交办事项     | 100%   | 80%  | 60%   | 40%  | 20%                                  | 10                                  | 10   |    |
|            | 能主动承担并高效优质完成各类临时交办事项。  | 能按上级要求承担并较好完成各类临时交办事项。                         | 能按时完成各类临时交办事项,但效果一般。                        | 对各类临时交办事项推诿扯皮,虽在上级要求和督促下完成,但效果较差。                    | 拒不服从上级安排,不能完成各类临时交办事项。               |                                     |      |    |
| 业务能力       | 应变协调能力   | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 | 5    | 5  |
|            |  | 能够主动应对工作中的变化情况,及时转变工作方法,积极协调,主动解决问题。           | 能够快速应对工作中的变化情况,可以协调关系,转变工作方法,解决问题。          | 能够应对工作中的变化情况,在上级指导下解决问题。                             | 应对工作中的变化情况一般,在上级督促下解决问题。             | 应对工作中的变化情况较差,不能解决问题。                |      |    |
|            | 沟通表达能力   | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 |      |    |
|            |  | 具有优秀的表达能力,能够高效地与他人进行信息交换。                      | 具有较强的表达能力,完成与他人进行信息交换。                      | 具有一定的表达能力,在沟通方法和沟通技巧方面有待提升。                          | 基本能表达自己的想法,愿意与他人进行信息交换,但效率和效果不够理想。   | 不善于或不愿意表达,不能很好地与他人进行交流。             |      |    |
|            | 解决问题能力   | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 |      |    |
|            | 能迅速发现、理解关键问题,并能够迅速、准确地找到解决办法。  | 能够分辨关键问题,并能较快地找到办法,较好地解决问题。                    | 基本能分辨关键问题,主动寻找解决办法,有时需要上级或同事的帮助。            | 发现问题,能够想办法解决,但有时抓不住关键,时常需要上级或同事的帮助。                  | 遇到问题,束手无策且不主动寻求帮助。                   |                                     |      |    |
| 基本业务能力     | 100%   | 80%  | 60%   | 40%  | 20%                                  | 5                                   | 5    |    |
|            | 具有很强的综合业务能力,能够高质量完成本职工作,积极进取,不断提升自我,还能一专多长。                          | 业务能力强,能够不断地自我完善,对本职工作的各项工作内容得心应手。              | 具备完成本职工作的一般技能和技巧,基本能够完成份内的各项工作。             | 具备较好的基础或潜力,但在技能、技巧上仍有所不足,还需一定的指导和培养。                 | 基本技能、技巧未达到要求,不主动提升,虽经指导亦不能完成基本工作内容。  |                                     |      |    |
| 职业素质       | 工作配合性  | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 | 5    | 5  |
|            |  | 非常关心部门业绩,主动承担更多责任,积极配合同事完成部门工作任务。              | 关心部门业绩,在上级的指派下愿意承担更多责任,能够配合同事完成部门工作任务。      | 比较关心部门业绩,在上级指派或同事要求下愿意承担相应责任,能够配合同事完成部门工作任务,但主动意识一般。 | 在上级指派或同事要求下,被动配合完成部门工作任务,很少主动承担配合任务。 | 不关心部门业绩,不愿意承担更多责任,从不主动配合同事完成部门工作任务。 |      |    |
|            | 工作服从性  | 100%   | 80%   | 60%  | 40%                                  | 20%                                 |      |    |
|            |  | 服从上级管理和工作安排,积极主动完成本职工作,对临时安排的工作从不推诿、敢于承担责任。    | 服从上级管理和工作安排,完成本职工作,对临时安排的工作能较好完成。           | 基本上能够服从上级管理和工作安排,完成本职工作,对临时安排的工作能勉强完成。               | 服从性一般,能够完成临时性工作,但需要上级多次督促。           | 服从性较差,经常推诿,不愿意完成上级交派的各项临时性任务。       |      |    |
| 工作责任心      | 100%   | 80%  | 60%   | 40%  | 20%                                  | 5                                   | 5    |    |
|            | 勇于承担责任,为实现目标尽全力,能彻底完成任务,可放心交办工作。                                     | 能不断自我改进和提高,顺利完成交办的任务,可以交付工作。                   | 工作上不断改善,尚有责任心,能够如期完成任务。                     | 责任心不强,遇到问题不能主动解决,经常需要他人督促,工作方能完成。                    | 工作避难就易,挑挑拣拣,虽经他人时时督促,仍无法如期完成工作。      |                                     |      |    |
| 劳动纪律       | 个人出勤及遵守劳动纪律情况。迟到或早退1次,每次扣1分,扣完为止;出现旷工行为,本项不得分;有重大违反劳动纪律情况,按相关考勤纪律处理。 |  |   |  |                                      |                                     | 5    |    |
| 合 计        |  |  |   |  |                                      |                                     | 100  |    |

附录B-7

下属对上级绩效考核量表

| 指标定义/分值 |      |   |                                      |                             |                              |                             | 分值                                      | 评分                             |                                      |    |  |
|---------|------|---|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|----|--|
| 考核指标    |      |   |                                      |                             |                              |                             |   |                                |                                      |    |  |
|         | 沟通效果 | 100%                                    | 与下属沟通顺畅, 人际关系和谐; 下属认识到各种问题愿意主动和上级沟通。 | 80%                         | 与下属保持良好的关系, 经常与下属进行有效的沟通。    | 60%                         | 能够与下属沟通, 但是存在沟通不完全现象。                   | 40%                            | 难以和下属沟通, 下属不愿意和上级沟通, 上级难以了解下属的想法。    | 10 |  |
|         |      | 100%                                    | 合理分派工作, 充分发挥下属潜能; 对下属工作中的重要问题及时给予指导  | 80%                         | 根据下属的个性和能力合理地分配工作, 并能给予必要的指导 | 60%                         | 给下属分派工作基本能让下属满意, 没有明显的忙闲不均现象; 有时会指导下属工作 | 40%                            | 给下属分派工作存在较大问题, 导致严重下属不满意; 基本不能指导下属工作 | 20 |  |
| 100%    |      | 对下属的绝大多数问题都能提供比较满意的指导                   | 80%                                  | 对大部分问题能够与成员进行有效讨论           | 60%                          | 对一部分问题能够提供一定指导              | 40%                                     | 仅有一小部分问题能够与成员进行有效讨论并指导         | 20                                   |    |  |
| 业务指导    | 100% | 善于分配工作与权力, 并能积极传授工作知识; 引导部属完成任务         | 80%                                  | 能够顺利分配工作与权力, 有效传授工作知识, 完成任务 | 60%                          | 欠缺分配工作、权力及指导部属之方法, 任务进行偶有困难 | 40%                                     | 不善分配工作与权力, 缺乏指导员工的方法, 内部时有不服怨言 | 10                                   |    |  |
|         | 100% | 帮助下属明确自己的发展道路, 并且得到下属认同; 随时指出下属的改进点     | 80%                                  | 关心大部分下属的个人发展, 并能提出改进的要求或建议  | 60%                          | 对下属的自身发展会提出一些意见, 也能偶尔提出改进要求 | 40%                                     | 不能让下属明白自己的发展方向, 并且基本不能指出下属的改进点 | 10                                   |    |  |
|         | 100% | 善于与他人合作共事, 相互支持, 充分发挥各自的优势, 保持良好的团队工作氛围 | 80%                                  | 能够与他人合作共事, 相互支持, 保证团队任务的完成  | 60%                          | 团队合作精神不强, 对工作有影响            | 40%                                     | 不能与他人很好合作, 独断专行                | 15                                   |    |  |
| 团队合作    | 100% | 能够解决已发生的矛盾, 不致对工作产生大的负面影响               | 80%                                  | 能够解决已发生的矛盾, 不致对工作产生大的负面影响   | 60%                          | 解决矛盾手法生硬, 影响工作顺利进行          | 40%                                     | 遇到矛盾不知如何解决                     | 15                                   |    |  |
|         | 100% | 巧妙地和建设性地解决不同矛盾                          | 80%                                  | 能够解决已发生的矛盾, 不致对工作产生大的负面影响   | 60%                          | 解决矛盾手法生硬, 影响工作顺利进行          | 40%                                     | 遇到矛盾不知如何解决                     | 15                                   |    |  |
|         | 100% | 巧妙地和建设性地解决不同矛盾                          | 80%                                  | 能够解决已发生的矛盾, 不致对工作产生大的负面影响   | 60%                          | 解决矛盾手法生硬, 影响工作顺利进行          | 40%                                     | 遇到矛盾不知如何解决                     | 15                                   |    |  |
| 小 计     |      |   |                                      |                             |                              |                             | 100                                     |                                |                                      |    |  |

## 后 记

本课题从选题到研究过程都得到了荆炜教授的悉心指导。在论文写作过程中荆教授给予我很大帮助，写作中帮我指点迷津、开拓思路，热忱鼓励我大胆创新。本论文的顺利完成，离不开各位老师、同学的关心支持，在此向大家表示深深的感谢。

作者：李媛

2023 年 6 月 12 日