

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# MBA 学位论文

论文题目 “张掖三北种业”田间生产人员绩效考核优化研究

研究生姓名: 马秀燕

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12月15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： 马青燕 签字日期： 2023 年 12 月 15 日

导师签名： 张彤 签字日期： 2023 年 12 月 15 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内容。

学位论文作者签名： 马青燕 签字日期： 2023 年 12 月 15 日

导师签名： 张彤 签字日期： 2023 年 12 月 15 日

**Research on performance appraisal  
optimization of  
"Zhangye Sanbei Seed Industry " field  
production personnel**

**Candidate :**

**Supervisor :**

## 摘 要

当前，世界种业已进入到“常规育种+现代生物技术育种+信息化育种”的育种 4.0 时代，抢占生物育种技术及其产业发展制高点，已成为世界各国增强农业产业核心竞争力的重大战略选择，国内外资本跃跃欲试，行业竞争异常激烈。面对激烈的市场竞争环境，生产出高质量的种子是占据市场份额的关键，而好的种子是依托企业员工来实现的。近年来，种业公司人才流失增加，尤其是田间生产人员的流动性最大，田间生产人员作为各种业公司重要的生产力量，是保障公司高质量种子有效供应的关键。那么如何做好田间生产人员的人才引进和培养工作、减少员工流动率、提升员工工作效能，成为当前种业公司人力资源管理中的一项重要重要的战略任务，而绩效考核又是人力资源管理中的重点。

本文以“张掖三北种业”田间生产人员为研究对象，通过文献研究法、问卷调查法、访谈法等方法并结合自身实际，系统梳理田间生产人员绩效考核中目前存在的问题。主要包括评估标准不清晰、员工对绩效考核认知度低、考核方法比较单一、考核周期过长、考核结果反馈滞后且不透明、考核结果激励方式单一等问题。借助绩效考核的相关理论，基于关键绩效考核法，引入 360 度考核法；通过增加综合测评内容、建立二级考核指标、细化评估标准完善考核指标体系；以增加绩效考核宣贯及培训环节和建立弹性的考核周期来完善考核流程；增加绩效考核结果公示环节和建立绩效考核结果申诉机制，优化考核结果反馈和申诉；最后通过加强酬劳激励和增加发展激励以拓宽考核结果的应用渠道，激发员工的积极性。最终实现员工与公司共赢的目的。

**关键词：**田间生产人员 绩效考核 360 度考核法

## Abstract

At present, the world has entered into the "conventional breeding + modern biotechnology breeding + information breeding" breeding 4.0 era, take biological breeding technology and the industrial development, has become the world to enhance the core competitiveness of major strategic choice, capital eager at home and abroad, industry competition is fierce. In the face of fierce market competition environment, the production of high quality seeds is the key to occupy the market share, and good seeds are produced by the employees. Recently years, the brain drain of seed industry companies has increased, especially the mobility of FP personnel is the largest. As an important production force of various industry companies, FP personnel are the key to ensure the effective supply of high-quality seeds in the company. Therefore, how to do a good job in the talent introduction and training of FP personnel, reduce the turnover rate and improve the work efficiency of employees has become an important strategic task in the human resource management of current seed companies, and performance assessment is the focus of human resource management.

This article takes "Zhangye Sanbei Seed Industry" FP personnel as the research object, through the literature research, questionnaire survey, interview method, and combined with their own reality, systematically sorted out the existing problems in the field production industry

performance appraisal. Including the evaluation criteria is not clear, low awareness of performance appraisal employees, the assessment method is single relatively, the assessment period is too long, assessment results feedback lag and opaque, the incentive method of the assessment results is single. With the relevant theory of performance appraisal, based on the key performance appraisal method, introducing the 360-degree evaluation method; Improve the performance evaluation index system by increasing the comprehensive evaluation content, establishing the secondary evaluation indicators, and refining the evaluation standards; Improve the assessment process by increasing the performance assessment publicity and training links and establish a flexible assessment cycle; Optimize the feedback and appeal of performance appraisal results by increasing the publicity link of performance appraisal results and establish the appeal mechanism of performance appraisal results; Finally, by strengthening the reward incentive and increasing the development incentive, we can broaden the application channels of the assessment results and stimulate the enthusiasm of employees. Finally, to achieve the purpose of win-win situation between employees and the company.

**Keywords:** FP personnel; Performance appraisal; 360-degree evaluation method

# 目 录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景	1
1.2 研究的目的、意义	2
1.2.1 研究的目的	2
1.2.2 研究的意义	2
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 国外研究现状	2
1.3.2 国内研究现状	4
1.3.3 国内外研究述评	6
1.4 研究内容	7
1.5 研究思路与方法	9
1.5.1 研究思路	9
1.5.2 研究方法	10
<b>2 相关概念与理论概述</b>	<b>11</b>
2.1 相关概念	11
2.1.1 绩效	11
2.1.2 绩效管理	11
2.1.3 绩效考核	11
2.2 相关理论	12
2.2.1 激励理论	12
2.2.2 目标管理理论	13
2.3 绩效考核方法	14
2.3.1 关键绩效指标法	14
2.3.2 360 度考核法	14
<b>3 “张掖三北种业”田间生产人员绩效考核现状及问题调查</b>	<b>16</b>
3.1 公司概况	16
3.1.1 公司简介	16

3.1.2 田间生产部门人力资源情况 .....	17
3.2 田间生产人员绩效考核现状 .....	19
3.2.1 绩效考核要素 .....	19
3.2.2 绩效考核指标体系 .....	20
3.2.3 绩效考核流程 .....	22
3.2.4 绩效考核结果的反馈与应用 .....	23
3.3 田间生产人员绩效考核问卷调查 .....	23
3.3.1 调查问卷的设计与发放 .....	24
3.3.2 调查问卷的整理与分析 .....	25
3.4 田间生产人员绩效考核访谈调查 .....	28
3.4.1 访谈提纲的设计 .....	28
3.4.2 访谈对象的确定 .....	29
3.4.3 访谈方案的实施 .....	29
3.4.4 访谈结果的整理与分析 .....	29
<b>4 田间生产人员绩效考核问题及原因分析 .....</b>	<b>37</b>
4.1 田间生产人员绩效考核问题分析 .....	37
4.1.1 绩效考核评估标准不清晰 .....	37
4.1.2 员工对绩效考核认知度低 .....	37
4.1.3 绩效考核方法比较单一 .....	38
4.1.4 绩效考核周期过长 .....	38
4.1.5 绩效考核结果反馈滞后且不透明 .....	38
4.1.6 绩效考核结果激励方式单一 .....	39
4.2 田间生产人员绩效考核问题原因分析 .....	39
4.2.1 评分标准缺失 .....	39
4.2.2 绩效考核宣贯及培训不到位 .....	39
4.2.3 绩效考核主体单一 .....	40
4.2.4 反馈和申诉机制不健全 .....	40
4.2.5 绩效考核结果应用不充分 .....	41
<b>5 田间生产人员绩效考核优化措施及实施保障 .....</b>	<b>42</b>



5.1 田间生产人员绩效考核优化的目标 .....	42
5.2 田间生产人员绩效考核优化的原则 .....	42
5.2.1 SMART 原则 .....	42
5.2.2 客观公平原则 .....	42
5.2.3 积极反馈原则 .....	43
5.3 田间生产人员绩效考核优化措施 .....	43
5.3.1 绩效考核指标体系优化 .....	43
5.3.2 绩效考核流程优化 .....	53
5.3.3 绩效考核反馈和申诉机制优化 .....	54
5.3.4 绩效考核结果应用优化 .....	56
5.4 绩效考核优化前后的对比结果 .....	57
5.5 实施保障 .....	58
5.5.1 思想保障 .....	59
5.5.2 制度保障 .....	59
5.5.3 组织保障 .....	60
<b>6 结论与展望 .....</b>	<b>61</b>
6.1 研究结论 .....	61
6.2 研究中的不足与展望 .....	61
<b>参考文献 .....</b>	<b>63</b>
<b>附录 A .....</b>	<b>67</b>
<b>附录 B .....</b>	<b>69</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>70</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

2023年2月，中央一号文件发布，提出全面推进乡村振兴重点工作的意见。在全力抓好粮食生产中提到实施玉米单产工程；在深入实施种业振兴行动中再次提到全面实施生物育种重大项目，加快玉米大豆生物育种产业化步伐，有序扩大试验范围，规范种植管理。“国以农为本，农以种为先”，种子是农业发展的先导产业，是最重要的农业生产资料，优良品种对农作物增加产量和改善品质起着至关重要的作用。我国是一个农业大国，近年来，国内玉米种子行业快速发展，玉米作为我国第一大作物，消费需求旺盛，巨大的种子需求量使得我国种子市场日趋成为国际种业竞争的焦点。随着国内外资本的进入推动了中国玉米种业的快速发展，一批产业化、规模化经营企业脱颖而出，带动了行业集中度的提高，使得玉米种业的竞争异常激烈。在激烈的市场竞争下，各企业之间的竞争不体现在资金、技术、资源上，更多的是人才的争夺。

本文研究的张掖市三北种业有限公司（简称“张掖三北种业”）是一家集育、繁、推为一体的玉米种业公司，具有全球的优势玉米资源、系统的全国玉米研发布局、一流的种子质量保障、以客户为中心的服务理念等领先优势，公司致力于打造出最受农民和生态合作伙伴信赖的强大品牌。随着市场竞争的需要，公司业务逐步扩大，管理水平持续提高，组织架构也在不断的调整和优化，但人力资源管理仍然面临巨大的挑战，尤其是公司基层员工的不稳定性。在种业变革的浪潮之下，各种业公司员工离职、跳槽的现象屡见不鲜，特别是田间生产人员的流动性比较大，他们更愿意跳槽到一个薪资水平高，同时可以提高自身综合能力和职业素养的平台中，以实现自我价值。那么如何招聘、培养适合的田间生产员工以降低员工的流动率，以及由于人员流动带来的隐性成本增加成为公司员工管理中急需解决的问题。为适应当前多变的内外部环境，有效应对未来的发展风险，实现战略发展目标，不断增强组织凝聚力，增强市场竞争力，企业必须加强人力资源管理能力，重视绩效考核工作的实施。良好的绩效考核工作不仅能够促进组织和员工创造更多的价值，也让员工更加有集体认同感。因此，做好绩效考核工

作是企业的一项很重要的战略任务。

## 1.2 研究的目的、意义

### 1.2.1 研究的目的

本文以“张掖三北种业”田间生产人员为研究对象，通过问卷调查和访谈的方法深入分析公司员工绩效考核过程中存在的问题及原因，充分运用激励理论及目标管理理论，探索 360 度考核法在田间生产人员绩效考核中应用的可行性。针对田间生产人员流动性大等问题，提出科学合理的绩效考核优化措施。最后通过相应的思想、制度和组织保障措施，以达到优化田间生产人员绩效考核的目的，并且保证绩效考核工作持续改进。

### 1.2.2 研究的意义

本文针对“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核进行优化研究，通过将绩效考核的相关理论和考核方法在“张掖三北种业”田间生产人员考核中实践应用，分析其在具体企业中运用的可能性，探索出多种考核方法相结合的新思路；通过对“张掖三北种业”绩效考核中存在问题进行研究，可以切实提高公司的人力资源管理水平，实现员工个人职业生涯规划和公司发展战略的一致性，为公司战略目标的实现提供保障。同时，通过对“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核进行优化，可以最大限度的为公司员工创造公正公平的竞争环境，降低员工离职率，提高员工满意度，推动企业可持续发展。同时为其他类似企业提供理论借鉴。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

#### 1.3.1.1 绩效考核概念及方法的研究

彼德森于 1979 年出版的《人力资源管理》一书中首先指出，企业的人力资

源管理应该包括人才招聘、绩效考核、薪酬和劳资协商。随着彼德森“绩效考核”概念的提出，国外众多学者对绩效考核开始展开系统而全面的研究。Herman Aguinis (2008) 认为绩效考核不仅是对员工个人的评估，还需要明确企业战略目标，同时企业目标和个人的绩效达成也要保持一致。Anitha (2019) 认为绩效考核能够对员工工作情况进行有效的反馈，是一个必要而且有益的过程。Yuthotna R. & Dr. Maliwan (2022) 则认为绩效考核是一种从质量、数量、成本、行为和时间等方面衡量员工工作绩效的方法。

绩效考核是企业既定的战略目标之下，对员工的工作行为及取得的工作业绩等多方面进行评估的过程和方法。随着绩效考核内涵的不断丰富，我们需要更加科学的工具辅助考核工作的开展，目标管理法、平衡计分卡法、层次分析法、关键绩效指标法、360 度绩效评估等方法应运而生。

国外学者对绩效考核方法及应用进行了大量的研究，并取得了丰富的理论成果。1954 年彼得·德鲁克提出目标管理，Philip Saldleruy (2020) 在其研究中使用了目标管理法，他认为企业的绩效考核应该首先树立一个战略目标，用企业的战略目标来指引员工的工作方向，而不是通过企业的所有员工进行工作而完成的任务就确立为企业既定的目标。而罗伯特·S. 卡普兰教授和大卫·P. 诺顿(1992) 则发明并推广了一种全新的绩效管理方法：平衡计分卡。他们认为，平衡计分卡是一种绩效管理的工具。Trung Tuan (2020) 指出平衡计分卡能够帮助管理者衡量和评价企业的经营绩效。随着平衡计分卡的深入研究，部分学者认为层次分析法能够充分考虑平衡计分卡模型不同层次的关系，对于绩效考核权重的确定具有准确度高的显著优势。于是，就有学者将这两者结合起来，Hing (2018) 将层次分析法和平衡计分卡法相结合，对煤炭企业绩效考核进行实例研究，指出了绩效考核中的重点关注事项，并提出了相应的解决方案，优化了案例企业的员工绩效评价体系。层次分析法和平衡计分卡相结合的方式，为以后的研究者提供了新的研究思路。关于关键绩效指标的研究，Abdelhadi 和 Zainudin (2022) 等人指出关键绩效指标是组织成功的关键因素，为战略和运营提供了焦点，并且为决策提供了分析基础，通过快速获得具体的数据能够评估总体的表现情况。近年来，360 度考核法也是比较热门的研究方向，Ishizaka A (2019) 认为 360 度绩效评估法是从多个维度、不同角色获取员工的行为绩效，并将其作为一个整体进行分析和

评价的一种对员工的综合评价方法。

### 1.3.1.2 绩效考核在生产性员工方面的应用研究

由于企业对生产性员工的学历和技术要求普遍不高,致使其在企业中始终处于劣势地位。近年来,各大制造企业也逐渐意识到生产性员工的重要性,因为它的市场需求量大,在企业人员构成中占比高,需要不断加强对生产性员工绩效考核的重视,以降低员工离职率和流动性。Derek Roy lance (2017)在其调查研究中,针对多个制造企业的绩效考核体系进行评估,认为有 50%以上的企业考核体系需要优化改善。研究中指出生产员工绩效考核要想达到良好的企业预期,需要在考核体系整体结构上尽量科学化,同时考虑自身企业规模和发展战略优化制定符合自身发展需求的绩效考核体系。Barthelus (2018)提出生产一线员工工作努力程度方面的考核指标要尽量做到可量化或者可以用描述性语言进行层次划分再赋予分值以做到公平、客观。Islami (2018)等在其研究中指出:对于生产制造企业而言,各个生产线一般由几个功能近似的生产班组组成。因而,对生产制造业的绩效考核不能只单独考虑生产一线员工的个人绩效而忽视整个班组甚至整个生产部门的绩效,而是应当将个人、班组、生产部门的绩效结合起来综合考虑。

国外对于生产性员工绩效考核的研究主要集中在生产制造企业上,在对其进行绩效考核的过程中需要注意考核体系的科学性、考核指标的可量化性以及考核对象的整体性。

## 1.3.2 国内研究现状

### 1.3.2.1 绩效考核概念及方法的研究

国内对于现代企业绩效评价的研究相对滞后。20 世纪 80 年代,中国引进了现代人力资源管理理念,又过了近 20 年,我国企业才开始引进员工绩效管理。虽然我们在绩效考核制度方面的研究起步较晚,但在绩效考核实施应用后得到了很快的发展。章学容 (2019) 研究认为绩效考核是指通过运用一些考核方法将企业的战略目标科学的分解给员工,将员工个人价值实现和企业发展联系起来,通

通过对绩效考核不断改进，促使企业整体绩效的提高，进而实现企业战略。许静（2020）认为绩效考核是一种多因素综合作用的结果，且各个因素之间有着相对复杂与动态的关系。欧阳秀子（2021）认为绩效考核的本质是企业对员工劳动投入和对企业作出相关价值贡献的过程。同年张志辉（2021）提到绩效考核是一种行之有效的人力资源管理途径。刘钊（2023）认为绩效考核是一个渐进系统工程，倘若我们对诸成分之间的逻辑关联没有精准的认识或看法有差异，就不可能达到科学的绩效考核目标。绩效考核既是结果，也是过程，但前提一定是要有清晰的战略目标，对于绩效考核流程我们需要运用系统性思维进行整体考量。

目前国内运用最多的绩效考核方法主要有目标管理法、360 度绩效考核法、关键绩效指标法、平衡计分卡，其中 360 度绩效考核法和平衡计分卡的研究更为热门。

在彼得·德鲁克之后，不少国内学者也对目标管理进行了研究。李玲（2019）认为目标管理要取得实效，一方面有必要保持目标的明确性和固定性，另一方面要注意在实践中根据企业发展的实际情况，运用 PDCA 等管理工具进行动态调整，持续改进，不断改进目标管理指标体系。360 度绩效考核法的引进时间比较短，孙健（2003）将欧美各国普遍采用的 360 度业绩评估方法引进到自己的作品中，并将此新的评估方法介绍给广大的本土公司。李素莹（2016）在对 360 度绩效考核法进行分析中，认为 360 度绩效考核法较为合理且全面性较强、可实现匿名考评及多角度反馈、能够加强团队沟通并增强员工参与力度，在企业绩效考核中有着显著应用优势。杨威（2016）则重点研究了关键绩效指标法，包括 KPI 的制定及其对企业绩效管理的意义，剖析 KPI 绩效考核的难点所在，有助于该方法在企业绩效考核中的推广运用。目前平衡计分卡的应用比较广泛，段晶晶（2018）认为，平衡计分卡的结构是由四个方面组成的，即财务、客户、内部流程、员工培养。白青青（2020）则对陕西省某建筑设计施工公司进行实地调研，发现实际运行中绩效考核体系和管理体系存在诸多问题，导致企业的绩效管理不能落实到位、绩效管理形同虚设、流于形式，以平衡计分卡与其他方法互相协作的方式优化企业绩效管理体系之后，得到了比较好的改善结果。单一的绩效考核工具已不能满足企业绩效考核的需求，学者们在研究绩效考核时，逐渐倾向于各种绩效考核工具的综合运用。他们试图改变思路，探索新的考核方式，于是，高志斌（2021）

提出了结合平衡计分卡与关键绩效指标理论的绩效考核体系,这样可以有效结合企业管理的具体需求,针对企业组织的不同部门来设计出具有个性化且可行有效的考核体系,以得到扬长避短的结果。

### 1.3.2.2 绩效考核在生产性员工方面的应用研究

田海峰(2016)认为生产车间员工因其级别的不同对于工作的期望也不尽相同,因此,要对不同级别的生产车间员工按照他们的级别与愿景设计相适应的不同的绩效考核指标。只有在进行绩效考核的时候设定的绩效考核指标与员工级别相适应,才能最大程度激发员工的工作积极性。庄雪慧(2018)认为平衡计分卡可以使企业生产车间员工的绩效结果更加清晰、客观、可溯源。李建霞(2019)在对生产企业一线员工绩效考核体系分析中谈到:绩效考核指标的设置应坚持简单易行的原则。对于制造业而言生产一线员工的工作熟练度与企业的绩效息息相关,如果一个绩效评价体系中有过多的绩效评价指标,或者给所有的绩效指标赋予相差无几的权重,注重全面性原则而减弱重点性原则,就会使关键绩效指标失去其决定性作用。同时,生产企业绩效评价指标的设定应该是可量化的、可操作的,而不是靠感性进行评价。赵颖琦(2019)认为生产车间员工绩效考核相关问题的解决措施有四处,一是设立明确而完善的考核标准,二是明确岗位界限,加强职位分析,三是科学建立考核组织,合理选择考核方法,四是建立绩效考核快速沟通机制。毕鹏飞(2021)认为,由于企业生产部门员工学历较低、理解能力较差。因此,生产部门的绩效考核要重点关注绩效宣传、动员与沟通,以促进员工的参与度与认可度。龚琳(2021)认为,企业生产部门的绩效考核改革需要企业内部共同参与,以一致的标准发挥人才优势,以生产部门为点带动企业整体面提高能力参与市场竞争,实现可持续发展。

国内关于生产性员工的绩效考核研究主要集中在制造企业的生产车间人员,结合生产车间员工的实际情况,在考核指标制定、考核方法选择、考核标准和沟通机制的完善等方面都取得了一定的进展。

### 1.3.3 国内外研究述评

从国内外研究情况来看,国外学者很早就开始了绩效考核的研究,而国内的

绩效考核理论由于兴起的时间比较短，很多理论是来自于对国外的借鉴，但是我国学者对于绩效考核相关理论和考核方法的研究也取得了一定的成果。而且国内外研究者之间有一个相对共同的想法，认为绩效考核在企业的管理和发展中发挥着重要的作用；如何准确、有效的进行绩效考核已经成为全球范围内，人力资源管理研究学者的一个热门研究领域。他们不断在前人对绩效考核问题研究的基础上进行合理丰富和创新，做出有益的研究，这些理论成果应用于实践中，在现代企业的管理中发挥了卓越的作用，越来越多的企业都意识到绩效考核在带动员工积极性以及提高企业内部管理效率方面的重要意义。同时也发现没有一种绩效考核方法是十全十美的，绩效考核是需要根据具体情况不断进行改进完善的，企业发展是一个持续变化的过程，企业所拥有的资源不可能一直处于最优配置状态，这是需要不断调整的，在实施绩效考核时一定要结合企业的实际，选择适合的考核方法，只有根据企业自身发展制定科学合理的绩效考核体系才能够真正促进企业进步和发展。

目前学术界对建筑、医疗、科技等众多领域的绩效考核研究资料比较丰富，针对生产性员工的绩效考核研究主要集中在生产制造企业，关于种业公司田间生产人员的研究比较缺乏，也就构成本文研究的基础和创新所在。

## 1.4 研究内容

本文主要分为七部分，具体内容如下：

第一部分，绪论。主要阐述了本文的研究背景、研究目的与意义、国内外研究现状以及研究思路和方法。

第二部分，相关概念与理论概述。本章对绩效、绩效管理、绩效考核的概念以及激励理论和目标管理理论进行界定描述；对本研究涉及的关键绩效指标法、360度绩效考核方法进行综述。为本文后续的研究奠定理论基础。

第三部分，“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核现状及问题调查。通过对公司田间生产部门人力资源情况、田间生产人员绩效考核组织、主体、对象、方法、周期、指标及权重设定、流程及考核结果的反馈与应用等相关内容的整理分析，并结合问卷调查和访谈法探明田间生产人员绩效考核中存在的问题。

第四部分，田间生产人员绩效考核问题及原因分析。在上一章问卷调查及访



谈调查结果的基础上，通过对调查结果进行全面分析，总结出目前存在的问题及引发相关问题的根本原因。

第五部分，田间生产人员绩效考核优化措施及实施保障。本章从绩效考核优化的目标、原则入手，针对田间生产人员目前存在的绩效考核问题提出对应的优化措施，并从思想、制度、组织方面提出相应的保障措施，来助力和确保绩效考核工作的顺利开展。

第六部分，研究结论与展望。是对研究结果的讨论与解释，并在此基础上对其他有类似业务的公司提出建议；同时指出本文研究的不足之处并提出研究展望。

## 1.5 研究思路与方法

### 1.5.1 研究思路

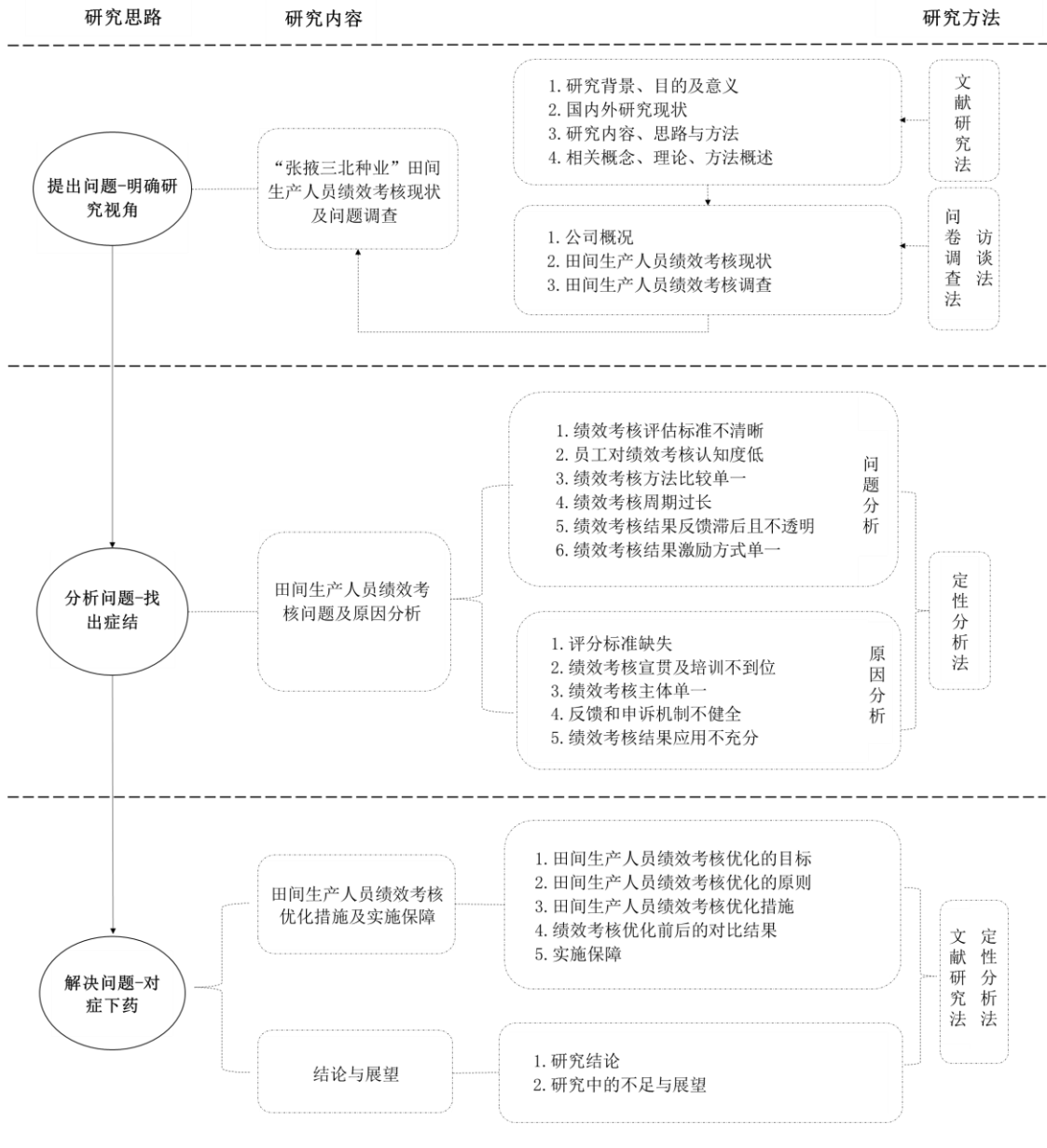


图 1.1 研究思路图

## 1.5.2 研究方法

**文献研究法：**在对“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核的研究过程中，时常需要查询文献信息。通过查阅中国知网、万方数据库等平台及公司官网，获取相应的外部及内部信息，通过对获取信息进行分析判断，以探明“张掖三北种业”田间生产人员的绩效考核现状。

**问卷调查法：**本研究采用问卷调查的方法，获取田间生产人员对现有绩效考核的满意度数据，发现绩效考核中存在的问题，并提出相应的措施，以期为同类企业中的绩效考核工作提供参考借鉴。

**访谈法：**本研究在分析“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核现状的过程中，积极走访了公司人力资源部门主管及相关同事，帮助公司优化绩效考核工作。

**定性分析法：**采用定性分析的方法，通过归纳整理绩效考核相关知识体系，把握规律，为“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核优化设计提供路径支持和理论实践基础。

## 2 相关概念与理论概述

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 绩效

“绩效”一词源于英文 performance，其字面意思是指工作效果或者效率，后来定义为绩效，并被广大学者接受。不同的学者对绩效有不同的解释，一部分研究者认为绩效就是工作结果或产出，也就是实现了工作目标；一部分则认为绩效就是行为，员工行为能否达到工作要求的标准，在工作中的执行力如何；另一部分研究者认为绩效是对工作中结果和行为的统一体，是员工在完成组织目标中的行为、产出、结果的综合。本文中我们认为绩效主要是指组织和员工在工作中的表现以及完成组织目标的情况，为实现组织目标而需要员工的不同工作行为表现以及工作结果的综合体现。

#### 2.1.2 绩效管理

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，通过循环此过程可以确保员工的行为和目标与企业前景趋于一致，通过员工个人能力的提高，业绩的提升达到企业的战略目标的管理方法。绩效管理是一个完整的系统，贯穿于公司的日常管理活动中，循环往复不断进行，具有一定的前瞻性，通过绩效管理可以建立领导与员工之间的绩效合作伙伴的关系。

#### 2.1.3 绩效考核

绩效考核 (performance appraisal)，又称为绩效评估，是指在企业战略发展目标的基础上，通过定性、定量相结合的方式确定员工的工作目标、绩效标准，运用科学的考核方法，全面、系统地统计、分析、评价、反馈员工的工作过程和结果，并将考核结果进行应用，引导帮助员工持续改善、提升业绩的过程与方法。管理学大师德鲁克说过：企业战略的核心是人力资源管理，而人力资源管理的核

心是绩效管理，绩效管理的关键又在于绩效考核。绩效考核是绩效管理的一个具体环节，通常只关注员工的工作表现和业绩水平，只出现在特定的时期，侧重于判断和评估，强调事后的评价，是一个阶段性的总结。

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 激励理论

马斯洛的需要层次理论认为，人类的需要可分为五类：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要以及自我实现的需要。而赫茨伯格的双因素理论中则提出，影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。

赫茨伯格的双因素理论和马斯洛的需求层次理论具有相似性和对应性，马斯洛需求层次理论中的基本需要就属于赫茨伯格双因素理论中的保健因素，高层次需要属于赫茨伯格双因素理论中的激励因素。要调动和维持职工的积极性，首先得注意保健因素，做好与之相关的工作后，我们就要利用激励因素去激发员工的工作热情，努力工作，从而取得一流的工作成绩。需求层次理论与双因素理论的解析如图 2.1 所示：

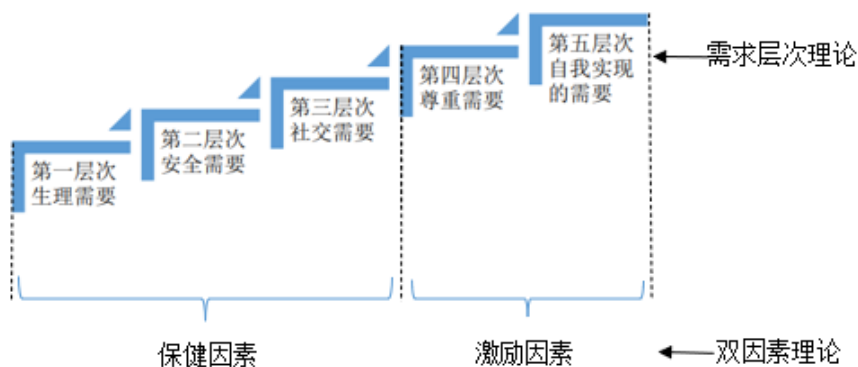


图 2.1 需求层析理论与双因素理论

亚当斯的公平理论认为，要使组织成员保持较高的工作热情，必须使工作报酬公平合理，使组织成员感觉到组织的分配是公正的。员工的积极性取决于自身感受到在分配中的公平感，横向比较是把“自身”和“别人”进行比较，然后判断自己所获报酬是否公平，员工并根据判断结果做出相应反应。若自己所获报酬

的感觉与自己投入量的感觉的两者比值等于自己对别人所获报酬的感觉与自己投入量的感觉两者比值，那么其会认为他所获的报酬是公平的，同时也会在工作中继续努力。否则其会要求增加薪酬，或者工作积极性减退，也存在离职的可能性。纵向比较是指个人目前与个人过去进行的比较。也就是自己目前所得到的报酬与自己投入量的比值，如果等于自己过去所得报酬与自己过去投入量的比值，那么此时其认为是基本公平的，工作的努力程度会维持不变。否则则会减少努力程度来恢复公平的感觉。

## 2.2.2 目标管理理论

1954 年彼得·德鲁克首次提出“目标管理”的概念和体系。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以企业的使命和任务，必须转化为目标，企业发展必须设定各类目标，大到决定企业未来生死存亡的战略性目标、策略性目标，小到由员工自行制定的短期工作方案、任务。

Harry (1972) 提出，目标管理是组织和个人共同实现组织目标的过程，每个人都需清楚在实现目标过程中自身的职责。上级与下级需要共同制定目标，根据预期结果划分责任范围，并以此为依据来指导管理部门和评价不同成员的工作贡献以及工作成果。目标的确定建立在共同理解的基础上，上级必须有听取下属意见的诚意，只有当每一位相关管理者都能彻底思考单位目标时，才能积极参与到确定目标的讨论中，达到共同确定目标的效果。

储岳峰 (2008) 提到，“目标管理”是一种参与的、民主的、自我控制的管理方法，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理方法。在这一方法原则下，上级与下级的关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺和被授权之后是自觉、自主和自治。由于强调自我控制、自我调节，调动了组织员工的主动性、积极性和创造性，将个人利益和组织利益紧密联系起来，因而能鼓舞士气，极大地激励员工为实现目标而努力。

目标管理的核心理念是在明晰权责的前提下，通过计划和自我控制实现组织目标。

## 2.3 绩效考核方法

### 2.3.1 关键绩效指标法

关键绩效指标考核法 (KPI 绩效考核) 是企业中经常用的一种绩效考核方法, 在使用该方法时, 首先要明确企业的战略目标, 企业对于自己的愿景和使命要有深刻的认识, 再根据企业的战略目标分析出企业获得成功的关键业务, 从中找出关键要素, 其核心思想就是根据“二八”原则, 抓住组织的关键成功领域, 明确组织的关键绩效要素, 根据这些重点制定出关键业绩指标, 建立科学合理的 KPI 指标体系是做好 KPI 绩效考核的关键。此外, SMART 原则是确定关键绩效指标一定要遵循的原则, 如下图 2.2 所示:

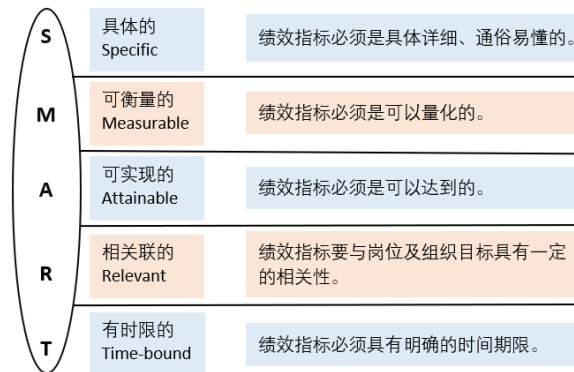


图 2.2 SMART 的五大原则

### 2.3.2 360 度考核法

360 度考核法 (全方位考核法), 是通过上级、下属、同事、顾客、员工自己等不同类别的人员对被考核者工作表现的评价来掌握被考核者的工作绩效, 全方位、多环节的了解被考核者的优势和不足, 达到查漏补缺的效果。从多个维度更全面了解被考核者的绩效情况, 客观有效, 有利于企业经营者更准确全面把握每一个被考核者的实际情况。邵芮 (2023) 提到, 360 度考核法优点在于评价通过多个主体进行, 且主体来自不同层次, 其信息来源多样且匿名, 能够避免某些评价者的主观偏见, 具有较高的信度和效度, 减小考核误差, 且通过反馈程序, 可以改善被评价者行为, 从而提高组织管理效率。360 度考核法的主体如图 2.3 所示:

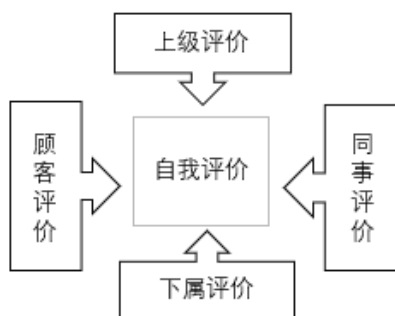


图 2.3 360 度考核法

本章在绩效、绩效管理、绩效考核有关概念的基础上，阐述了激励理论和目标管理理论，并对关键绩效指标法和 360 度考核法做了具体介绍，这对“张掖三北种业”后续选择合适的绩效考核方法，开展更全面的绩效考核工作研究提供很大支持。



### 3 “张掖三北种业”田间生产人员绩效考核现状及问题调查

#### 3.1 公司概况

##### 3.1.1 公司简介

张掖市三北种业有限公司（以下简称“张掖三北种业”）成立于 2009 年 12 月 2 日，经营范围包括主要农作物种子研制、繁育、生产、包装、销售。目前主要以经营玉米种子为主。

2008 年，三北种业与跨国农业公司先正达合资，三北种业占 51%的股份，先正达占 49%的股份。通过在资金、研发、生产、销售、市场等领域进行全面的融合，于 2010 年投资一亿多元，在全国最好的玉米种子生产基地-甘肃省张掖市建成现代化种子加工厂，张掖市三北种业有限公司由此诞生。2017 年，中国化工集团以 430 亿美元收购瑞士先正达股份；2019 年 5 月，中国化工农化公司完成对三北种业 51%的股份收购，成为三北种业有限公司的第一大股东。2020 年 1 月，中国化工与中化集团两家公司旗下的农化业务开始重组，新成立了先正达集团，成为两家企业农化业务的集合体，原瑞士先正达股份成为新集团业务的组成部分；2021 年 5 月，两化重组诞生了中国中化，中国中化成为先正达集团的间接控股股东，自此，“张掖三北种业”进入先正达集团旗下四大业务板块之一的先正达集团中国。“张掖三北种业”拥有国际一流的高端种子加工设备和生产线，在种子田间生产中全面实行电子档案管理及生产进度控制，及时进行生产更新，种子检验的专业人员全程监控，实现种子生产可追溯；在种子加工中，通过率先推行 6S 现场管理和精益化生产管理方式，精确调控，全程监控，实现了种子从收获到成品不落地的新跨越。

经过多年的积累和不断发展，“张掖三北种业”的玉米品牌也在不断的迭代升级，其中“先达”、“和育”、“三北”品牌，深受广大农户喜爱和信赖。随着中国生物育种商业化即将开放，公司中短期以转基因一代性状及本土性状为主，中长期聚焦抗虫双机制及除草优异表现，加速推进二代性状，并通过新扩建温带加工产能，改建升级现有加工线，建立全流程可追溯质控体系，致力于成为中国生物育种创新领航者。

“张掖三北种业”下设安全部、热带生产部、温带生产部、新疆生产部、GM生产部、加工部、种子生产研究部、亲本部、计划部、物流部、质检部、销售部、人事部、行政部、财务部共计 14 个部门，组织架构图如图 3.1 所示：

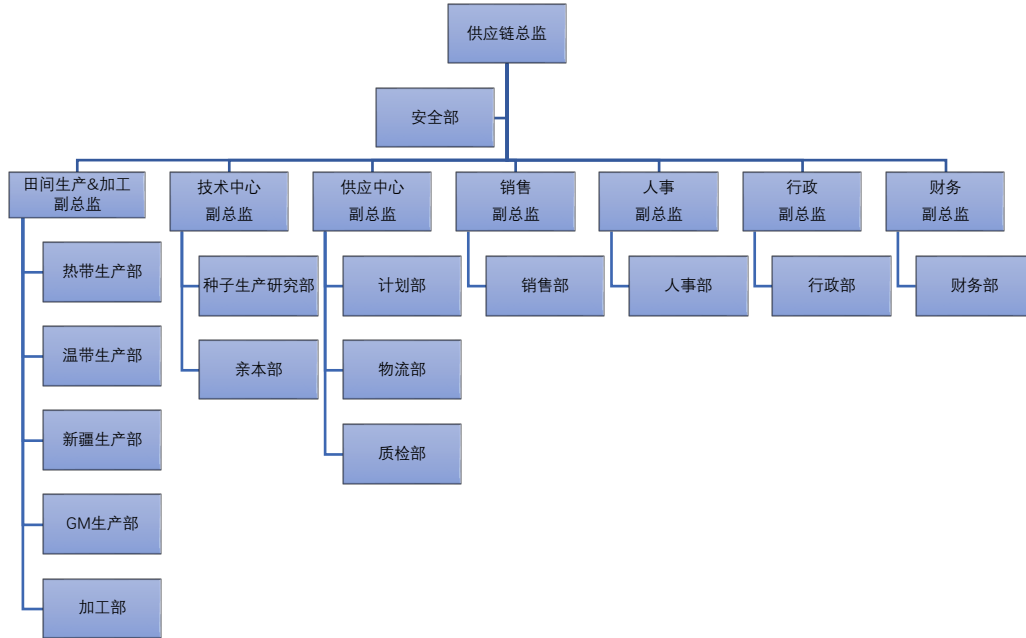


图 3.1 组织架构图

### 3.1.2 田间生产部门人力资源情况

公司现有正式在册职工 88 人，含研发人员、田间生产人员、加工人员、销售人员等，其中田间生产人员共计 35 人。根据 2021-2023 年公司人员变化情况可知，近三年公司人员呈现上升趋势，尤其是对于田间生产人员的需求量一直在增加，如图 3.2 公司近三年人员增长情况分析所示：

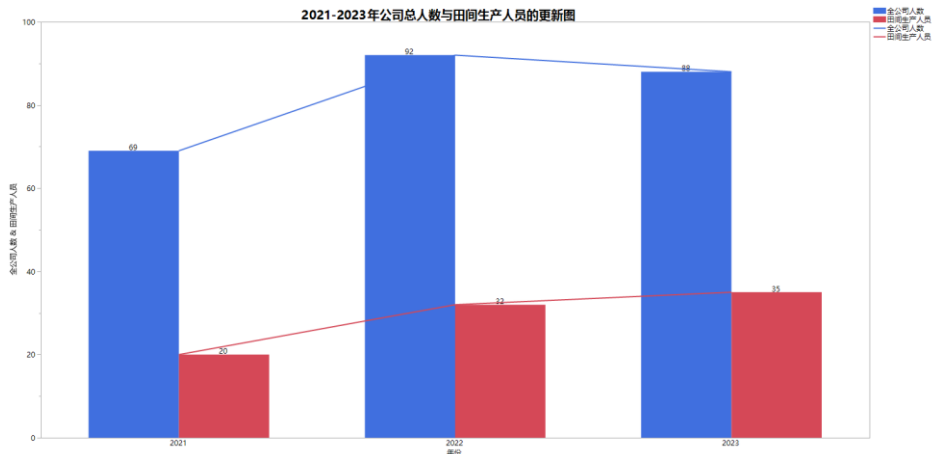


图 3.2 公司近三年人员增长情况分析

根据 2022-2023 年公司离职人员数据统计，田间生产部门的离职比例最高，2022-2023 年度公司离职人数共计 11 人，其中田间生产部门离职人数 8 人，占比 73%，亲本部、加工部、财务部各有一名离职人员，可见田间生产人员的流动性最高。如图 3.3 各部门离职情况所示：

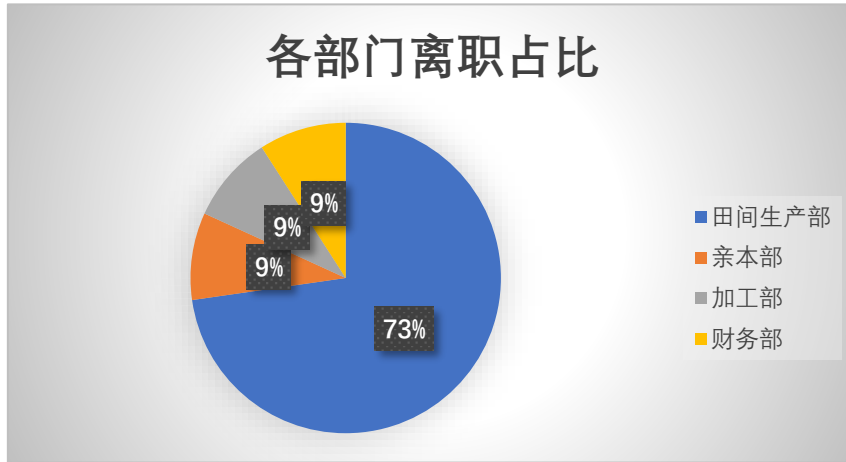


图 3.3 各部门离职情况

所谓田间生产人员是指具有一定农业生产经验的非直接生产人员，主要职责是根据公司订单量合理规划利用土地，并有效管理和指导农户或者供应商做好土地整理，有效管理田间浇水、施肥及病虫害防治等相关农事操作，确保按计划进行田间播种、收获、交付玉米种子等。

田间生产人员 35 人中，包含 3 名生产经理、6 名生产主管、6 名生产片长、20 名技术员，田间生产部门涉及热带生产部、温带生产部、新疆生产部和 GM 生产部，生产人员分布在云南、甘肃、新疆等不同区域，由于工作需要，不同区域的同事之间会进行季节性的跨区域支持工作。接下来将从性别、学历、年龄结构、工作年限这四个维度对田间生产人员进行分析，如表 3.1 所示：

表 3.1 人员基本信息表

调查项目	调查对象	人数	占比
性别	男	34	97.14%
	女	1	2.86%
学历	本科	5	14.29%
	大专	26	74.29%
	高中/中专	4	11.42%
年龄	30 岁及以下	4	11.43%
	31(含)-40 岁	19	54.29%
	41(含)-50 岁	6	17.14%
	50 岁及以上	6	17.14%
工作年限	1(含)-3 年	16	45.71%
	3(含)-5 年	2	5.71%
	6(含)-10 年	9	25.72%
	10 年及以上	8	22.86%

由上表 3.1 可知，田间生产人员中仅有一名女性，其余 34 名均为男性，如此大的男女比例差异，主要跟田间生产的特殊环境和工作内容有关；学历方面，田间生产人员中本科人数仅有 5 人，占比 14%，整体学历水平比较低；年龄构成中，以 31-40 岁为主，占比 54%，青壮年较多；工作年限则集中在 1-3 年，说明近 3 年田间生产人员新员工的招入量较大。

## 3.2 田间生产人员绩效考核现状

### 3.2.1 绩效考核要素

考核组织：集团公司玉米业务单元的考核小组，即玉米业务单元供应链总监、HRBP、财务副总监、田间生产副总监、田间生产各区域经理。

考核主体：田间生产部门负责各区域的直线经理。

考核对象：田间生产人员(生产主管、生产片长、技术员)，不含领导团队。

考核方法：采用关键绩效指标考核法。

考核周期：一年一次考核。

### 3.2.2 绩效考核指标体系

公司 HRBP 根据集团整体战略目标，会与业务部分/带人经理进行沟通，进行战略解码和组织目标明确，进行各部门目标分解，各部门根据分解到的组织目标遵循 SMART 原则在团队内进行指标和权重设计、并分解个人指标。

田间生产人员的绩效考核主要分为两大部分：个人工作重点与个人发展重点。其中个人工作重点主要包含安全、实现财务承诺和实现有利润增长、建设高生产力团队、协同增效四个考核维度，个人发展重点根据员工岗位及个人短板进行个性化的制定，但是无权重设计。考核指标为重大责任事故率、种子质量、种子产量、团队提升、跨部门协同 5 部分内容，详细内容见下表 3.2：

表 3.2 田间生产部门年度绩效考核表

工作/发展重点	考核维度	考核指标	权重	考核内容及标准
个人工作重点	安全	重大责任事故率	10%	重大责任事故率为 0 1. 实现 HSE 标准化管理, 保障工作期间健康安全, 无中毒、人身意外伤害现象发生; 2. 加强基地危险品的管理和防火、防盗工作, 无重大安全事故发生; 3. 遵守法律法规和公司要求, 安全驾驶。
	实现财务承诺、实现有利润增长	种子质量	35%	质量: 纯度>97%, 芽率≥93% (SB2\SB89 除外) 1. 按公司种植方案划分隔离区, 对隔离区种植管理过程及时检查和整改; 2. 播种过程管理区域内无混播现象; 3. 去杂、去雄、砍除父本符合公司验收标准, 无重大质量隐患发生; 4. 适时收获或晾晒, 缓冲过程中种子安全, 无霉变等现象发生。

续表 3.2 田间生产部门年度绩效考核表

工作/发 展重点	考核 维度	考核 指标	权 重	考核内容及标准
	实现 财务 承 诺、 实现 有利 润增 长	种子 产量	35%	<p>产量：落实生产计划，保障供应，产量±10%内，单产提升 2% 以上</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根据公司品种布局要求，落实优质制种基地；协助甜玉米团队临泽代繁公司及基地选择。</li> <li>2. 田间精细化管理，提高农艺措施，挖掘生产潜力；</li> <li>3. 亲本需求量和用量误差≤5%；亲本种子无流失；</li> <li>4. 出苗率：母本≥94%，父本≥90%，双苗率母本≤1%，父本≤2%；</li> <li>5. 及时组织病虫害调查和防治，提出病虫害防治方案建议；防治率在 99%以上，减少受病害的籽粒，提高种子的健康率；</li> <li>6. 采收符合公司收获计划±5%，防套管控到位，种子无流失。</li> </ol>
个人工作 重点	建设 高生 产力 团队	团队 提升	10%	<p>加强培训和学习，持续提高生产团队的业务能力和管理能力，加强团队建设</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 营造良好开放工作氛围，保持团队工作积极性和凝聚力；</li> <li>2. 田间操作规程传达率 100%，田间操作达标率 96%以上；</li> <li>3. 加强对基地管理人员的培训，每年至少进行 2 次以上相关业务的培训；</li> <li>4. 及时检查、指导、跟踪管理区域的技术方案落实情况，并组织对部门员工考核；田间阶段性考核试行公平、公正、公开原则。</li> </ol>
	协同 增效	跨部 门协 同	10%	<p>持续完善生产流程，做好跨部门工作沟通和支持</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 每年年底对生产流程的回顾和完善；</li> <li>2. 根据公司阶段性工作需求和安排，安排生产人员支持热带生产、质检、工厂、计划物流、亲本等部门；</li> <li>3. 加强与 SPR\计划物流\质检\亲本\甜玉米\打假\植保等团队工作沟通和协同</li> <li>4. 生产数据报表、周报、月报、及时准确，汇总和总结性材料真实可靠；</li> <li>5. 加强与乡镇、基地村、社干部的沟通、协调，保证基地工作顺畅。</li> </ol>
个人发展重点				

### 3.2.3 绩效考核流程

“张掖三北种业”田间生产人员现行的绩效考核工作从每年 11 月份开始，由 HR 启动年度绩效考核工作，分层实施绩效评价工作，完成绩效圆桌会议讨论。具体流程如下：

(1) 第一步：员工自评-员工按照年初制定的绩效目标，在企业微信进行绩效填报，填报之前员工首先确认本人绩效考核指标并与上级经理达成一致后，开始进行自评。

(2) 第二步：直线经理确认员工自评及利益相关者信息，自评完成后可选择相关利益方及虚线经理收集他评信息。

(3) 第三步：利益相关方评价。

(4) 第四步：虚线/直线经理评价，完成自评及他评后，由上级经理根据所在部门组织绩效等级的强制比例分布要求进行预评价。下表 3.3 为绩效等级强制比例分布要求：

表 3.3 绩效等级强制比例分布要求

考核等级	比例
5	≤10%
4	≤20%
3	55%
2	≥10%
1	≥5%

(5) 第五步：直线经理录入绩效校准结果，确认发送员工沟通信。直线经理完成线上评价评分后，HRBP 将组织开展线下校准阶段；校准完成后，直线经理在线上录入员工最终绩效评价结果，最终绩效结果将由 HRBP（获得 CLT 审批后）启动员工沟通反馈环节，通过线上方式发送给员工。下图 3.4 为绩效评估时间线：



图 3.4 绩效评估时间线

### 3.2.4 绩效考核结果的反馈与应用

目前，“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核主要以部门领导考核为主，利益相关方的选择没有强制性要求，所以大家基本都不会填写，他评部分也只局限于直线经理和虚线经理（若有），这种情况下的考核结果主观性太强，不够全面。

绩效考核结果反馈方面：根据绩效评估时间安排，绩效结果反馈应该在次年的1月底之前完成，实际执行过程中，绩效结果反馈时间通常比较滞后；另外绩效考核结果反馈的方式过于简单，一般是线上直接告知考核结果，且没有公示和建立问题反馈机制，导致绩效考核结果中存在的问题不能及时与员工本人进行沟通和改进。

绩效考核结果应用方面：应用比较单一，主要体现在年度绩效奖金发放和薪酬。年度绩效奖金和薪酬上涨的具体金额由个人业绩完成情况与公司考核年度财务情况共同决定，但是在奖金发放和涨薪的过程中并不公开透明，容易引起员工的猜疑和不满。

## 3.3 田间生产人员绩效考核问卷调查

说明：

1. 本问卷调查题目是作者自编，问卷调查内容是在结合企业实际情况的基



基础上，借鉴已有学者的部分内容进行编写。

2. 本文采取全样本抽查，因为人数本身不多，抽样便利，因此能做到全样本抽样。

### 3.3.1 调查问卷的设计与发放

#### (1) 调查目的

通过调查问卷的方式（详见附录 A），能够全面了解“张掖三北种业”田间生产人员目前的绩效考核工作，为准确分析绩效考核中存在的问题和为下一步优化绩效考核工作提供依据。

#### (2) 问卷设计

为了全面、客观的反映现行绩效考核工作的情况，本问卷从绩效考核指标制定、考核标准、考核流程、结果反馈与应用等多个维度进行设计。调查问卷包含两大部分内容，第一部分为被调查者的基本信息，包含性别、职务、年龄、学历、工作年限。第二部分为田间生产人员绩效考核调查，各选项参考李克特五级量表理论进行设计，A. 非常同意、B. 同意、C. 不确定、D. 不同意、E. 非常不同意，对应分值为 5、4、3、2、1。每个被调查者的态度总分就是他对各道题的回答所得分数的加总，这一总分可说明他的态度强弱或他在这一量表上的不同状态。调查题目中，1 题为员工对公司发展战略及目标了解程度；2-4 题为绩效考核指标制定和标准的清晰程度；5-8 题为绩效考核内容和流程的合理程度；9-11 题为绩效考核结果的反馈情况，12-13 题为绩效考核结果应用的有效性，调查问卷内容详见附录 A。

#### (3) 对象选择

调研对象为“张掖三北种业”全体田间生产人员，涵盖生产经理、生产主管、片长、技术员，覆盖了各级员工。此次调查问卷对象覆盖面广，问卷结果能够真实反映现行绩效考核工作情况。

#### (4) 问卷发放

由于田间生产人员驻扎于不同区域的不同生产基地，通过纸质收集调查信息较困难，故采用企业微信在线调查的方式向所有田间生产人员发放问卷，进行匿名收集，共发放 35 份调查问卷。

### 3.3.2 调查问卷的整理与分析

本次问卷调查针对田间生产人员共发放 35 份问卷，回收 35 份，问卷回收率 100%。调查问卷结果见下表 3.4 田间生产人员绩效考核调查得分表：

表 3.4 田间生产人员绩效考核调查得分表

题目类型	调查问卷问题设计	平均得分
公司战略及目标	1. 我了解公司发展战略及目标	3.51
	2. 我明确自己的绩效考核指标	3.91
绩效考核指标与标准	3. 我参与了本岗位绩效考核指标的制定	4.11
	4. 我认为公司制定的绩效评估标准是清晰的	2.69
	5. 我充分了解田间生产人员绩效考核的相关内容	2.97
	6. 我认为公司绩效考核中的周期安排是合理的	2.43
绩效考核流程	7. 我认为我的综合测评是客观的	2.83
	8. 我认为绩效考核的内容是全面的	3.57
	9. 我认为绩效考核结果是公开透明的	2.29
绩效考核结果反馈	10. 我认为现阶段实施的绩效反馈是及时的	2.77
	11. 我认为上级与下级能够及时就绩效结果展开沟通	2.66
	12. 我认为我的绩效考核结果得到了充分应用	2.63
绩效考核结果应用	13. 我认为公司的绩效考核结果在员工激励上充分体现	2.89

根据表 3.4 并结合李克特五级量表中平均得分为 3 时，表明中参与度，大于 3 说明参与度高，小于 3 说明参与度低。接下来将针对平均得分低于 3 分的

题目进行分析。

### (1) 绩效考核指标与评估标准

本次问卷调查中题目 2、3、4 是针对绩效考核指标与标准进行设计的，由表 3.4 可知，关于绩效考核指标内容的题目 2 和 3，平均得分均高于 3 分。关于绩效评估标准的题目 4 平均得分 2.94 比较低。针对题目 4 的结果分析如表 3.5：

表 3.5 绩效考核指标与评估标准结果分析

题号	调查问卷问题设计	非常同意	同意	不确定	不同意	非常不同意
4	我认为公司制定的绩效评估标准是清晰的	5.71%	11.43%	28.57%	54.29%	0%

如表 3.5 所示，题目 4 中有 2 人非常同意，4 人同意，同意率仅有 17%；有 19 人不同意，无非常不同意，不同意率高达 54%，说明田间生产人员对于绩效评估标准的清晰程度存疑，绩效考核标准有待优化。

### (2) 绩效考核流程

本问卷调查中题目 5、6、7、8 是针对绩效考核流程设计，由表 3.4 可知，题目 8 的平均分高于 3，题目 5、6、7 的分数均低于 3。关于题目 5、6、7 的针对性分析如表 3.6：

表 3.6 绩效考核流程结果分析

题号	调查问卷问题设计	非常同意	同意	不确定	不同意	非常不同意
5	我充分了解田间生产人员绩效考核的相关内容	5.71%	17.14%	45.71%	31.43%	0%
6	我认为公司绩效考核中的周期安排是合理的	2.86%	8.57%	28.57%	48.57%	11.43%
7	我认为我的综合测评是客观的	8.57%	17.14%	31.43%	34.29%	8.57%

从表 3.6 发现, 题目 5 中有 2 人非常同意, 5 人同意, 总占比 23%, 16 人不确定, 占比达到 46%, 有 11 人不同意, 没有非常不同意, 总占比 31%, 整体来说, 田间生产人员对于绩效考核内容了解的还不够系统。题目 6 中有 17 人不同意, 4 人非常不同意, 不同意率高达 59%, 说明绩效考核周期不太合理, 有待调整。题目 7 中 3 人非常同意, 6 人同意, 同意率为 26%, 11 人不确定, 占比 31%, 12 人不同意, 3 人非常不同意, 不同意率为 43%, 不同意率接近一半, 说明综合测评的客观性不足。

### (3) 绩效考核结果反馈

本问卷调查中题目 9、10、11 是针对绩效考核结果反馈方面设计的, 由表 3.4 可知, 平均得分分别为 2.29、2.77、2.66, 均低于 3 分。分析结果如下表 3.7:

表 3.7 绩效考核结果反馈分析

题号	调查问卷问题设计	非常同意	同意	不确定	不同意	非常不同意
9	9. 我认为绩效考核结果是公开透明的	0%	8.57%	25.71%	51.43%	14.29%
10	10. 我认为现阶段实施的绩效反馈是及时的	8.57%	20%	22.86%	37.14%	11.43%
11	11. 我认为上级与下级能够及时就绩效结果展开沟通	5.71%	14.29%	28.57%	42.86%	8.57%

由表 3.7 可知, 题目 9 中有 18 人不同意, 5 人非常不同意, 不同意率 65%, 且没有人非常同意, 仅有 3 人同意, 表明公司的绩效考核结果不是公开透明的。题目 10 中有 3 人非常同意, 7 人同意, 8 人不确定, 13 人不同意, 4 人非常不同意, 不同意率的占比最高 49%, 可见绩效考核结果反馈是不及时的。题目 11 中有 11 人不确定, 有 15 人不同意, 2 人非常不同意, 不同意率高达 51%。同题目 10 一样, 表明绩效考核结果反馈是不及时的。

### (4) 绩效考核结果应用

本问卷调查中题目 12 和题目 13 是从绩效考核结果应用方面进行考察的，由表 3.4 可知平均分分别为 2.63 和 2.89，均低于 3 分。分析结果如下表 3.8：

表 3.8 绩效考核结果应用分析

题号	调查问卷问题设计	非常同意	同意	不确定	不同意	非常不同意
12	我认为我的绩效考核结果得到了充分应用	2.86%	8.57%	42.86%	40%	5.71%
13	我认为公司的绩效考核结果在员工激励上充分体现	0%	20%	57.14%	14.29%	8.57%

由表 3.8 可知，在题目 12 中，有 14 人不同意，2 人非常不同意，不同意率 46%，有 15 人不确定，占比 43%，说明田间生产人员认为绩效考核结果应用不够充分。题目 13 中没有人非常同意，7 人同意，同意率 20%，5 人不同意，3 人非常不同意，不同意率 23%，20 人不确定，占比最高 57%，表明田间生产人员对绩效考核结果在员工激励上是否充分体现不太了解。

### 3.4 田间生产人员绩效考核访谈调查

#### 3.4.1 访谈提纲的设计

为了更好的了解公司田间生产人员现行绩效考核工作的执行情况和更准确识别现行绩效考核中存在的主要问题，征集具有代表性的意见建议，特开展绩效考核访谈调查。

此次访谈根据问卷调查结果中反映出的问题进行访谈提纲设计，向访谈对象询问是否存在类似问题及出现此类问题的原因，并在最后增加一道开放性题目，获得访谈对象对公司现行绩效考核工作的评价。访谈提纲共设计了 7 道题目，详细访谈提纲见附录 B “张掖三北种业”田间生产人员绩效考核访谈提纲。

### 3.4.2 访谈对象的确定

此次访谈对象选定 3 名生产经理、1 名人力资源主管、3 名生产主管、2 名片长、2 名技术员，共计 11 人，这 11 人均与田间生产人员的绩效考核关联性比较强，除了人力资源主管，其余人员均为田间生产人员。本次选择的访谈对象包含了田间生产部门各个层级人员，代表性强。

### 3.4.3 访谈方案的实施

此次访谈进行前事先需要做一些准备，作为调查人员，我们要对选取的访谈对象进行基本信息了解，提前向访谈对象简明扼要的介绍清楚本次访谈的目的及相关情况，并征求受访者的同意，待受访者明确同意后再进行访问时间和方式的确定。访谈按照一对一的方式进行，考虑到访谈对象遍布不同生产区域，无法完全做到面对面访谈，可以采取电话或者微信的形式进行。在访谈进行时，调查人员按照事先拟好的访谈提纲对访谈对象进行咨询，整个访谈过程中需及时做好记录，有疑问的地方在最后一个访谈题目结束后及时向访谈对象进行沟通和确认，确保访谈信息的准确和全面。

### 3.4.4 访谈结果的整理与分析

此次访谈历时一个月完成，具体访谈结果如下：

#### (1) 绩效考核指标与评估标准

此次访谈中，针对问卷调查中田间生产人员对于绩效考核标准存疑的问题，设计了一道题，访谈结果见下表 3.9 问题 1 访谈结果整理：

表 3.9 问题 1 访谈结果整理

1. 您认为田间生产人员的绩效考核评估标准存在哪些问题？出现这些问题的原因是什么？		
访谈对象	问题回答	人数
生产经理	a. 评估标准不具体。绩效考核评估标准是参考往年制定的，基本没有变化，但随着部门人员的增加和绩效考核难度的增加，部分定性指标的评估标准不具体，难以量化。	2
	b. 田间生产人员的绩效考核评估标准相对比较简单，基本合适。	1
人力资源主管	各部门的绩效考核评估标准都是根据实际情况，由部门人员共同制定，我认为还是比较合理的。	1
生产主管	评估标准不细化。田间生产过程中田间管理和协同增效的部分只能根据主观评估，没有细化的评估标准，因为这部分内容难以量化。	3
片长	评估标准不公平，因为不同技术员管理的制种基地、制种品种的难度系数是不一样的，但是标准却是一样的，这是不合理的。	2
技术员	没有具体分数。因为绩效考核只有最终考核等级，没有各项指标的具体评分。	2

根据表 3.9 中生产经理、生产主管、片长、技术员的回答，可以看出，大家对于绩效考核评估标准存疑的原因在于评估标准不够具体，评估标准不公平且没有具体的项目分数，这与考核内容的特殊性有关，难以量化的项目就容易出现评估标准不细化的情况。另外，尽管每项关键考核指标有权重区分，但是对于细化的考核内容却没有对应的分数，这就导致我们在绩效考核中只有最终考核等级，没有各项指标和内容的具体分数，很难让人信服。

## （2）绩效考核流程

接下来的这 3 道题目是关于绩效考核流程的。在问卷调查的过程中，我们发现田间生产人员对于绩效考核相关内容的了解不够全面，且很多人不太认同目前的绩效考核周期，认为综合测评过程不够客观，针对以上问题，专门进行了针对性的访谈，访谈结果如下表 3.10-3.12:

表 3.10 问题 2 访谈结果整理

访谈对象	问题回答	人数
生产经理	各区域经理对绩效考核流程是具有系统性了解的，其他层级人员了解的不够全面，因为生产经理主导部门内部绩效考核相关内容的制定和绩效评级。	3
人力资源主管	大部分人员对绩效考核的相关内容应该是具有系统性了解的，因为我们人力部门会在制定绩效考核目标之前将绩效考核的相关文件和流程发送给大家，供大家参考学习。	1
生产主管	对于绩效考核相关内容不具有系统性了解的，因为人力资源部门没有做过专门的培训，大家只是根据人力资源发送的文件，按照公司的要求制定绩效目标、完成绩效，至于后续的工作不是很了解。	3
片长	只是简单的制定绩效目标、完成绩效内容、提交自评，完成绩效考核，对于绩效考核之后的流程就不太清楚了，因为整个绩效考核的过程主要是直线经理在主导和跟进。	2
技术员	a. 了解的不系统，对于整个绩效考核流程似懂非懂。因为只参与了绩效考核指标和内容的制定以及自评的工作。	1
	b. 就是填写分数，后续工作不太清楚。因为没有接受过专业的培训。	1

根据表 3.10 中被访谈者关于田间生产人员对绩效考核内容和流程是否具有系统性了解的回答中，我们发现，在田间生产团队中，仅有少部分员工对绩效考核内容和流程有系统性的了解，基层员工的了解还是不全面的，因为在绩效考核的过程中，他们并没有接受过专业的培训和答疑，即使 HR 已经将绩效考核的相关文件和指引发送给大家，但是没有经过专门的培训，大家对其中的内容和流程还是不太熟悉，处于模棱两可的状态。



表 3.11 问题 3 访谈结果整理

3. 您认为田间生产人员绩效考核周期是否有必要调整？如需调整，应如何调整？		
访谈对象	问题回答	人数
生产经理	a. 绩效考核周期不需要调整，因为超过一年一次的频率，管理者的工作量会很大。	1
	b. 绩效考核周期一年一次，是比较固化的。应该调整的更灵活一些，按季度或者不同制种阶段会更好。	2
人力资源主管	针对于田间生产人员可能需要进行调整，因为该部门的工作季节性特别强。至于具体怎么调整还是需要部门内部沟通确定。	1
生产主管	a. 有必要调整，最好按照播种-苗期、花期、收获、收获后总结及播前准备，便于记录和回顾各阶段的工作成果，有助于后续针对性的改进和优化。	1
	b. 有必要调整，建议根据制种工作的特殊性，按照关键节点进行考核。因为农业工作是系统性的工作，如果中间哪个环节出错了，可能会影响最终的结果，而最终的结果在考核中占比比较大，这样就很容易出现一棍子打死人的情况。最终的结果固然重要，但是及时发现过程中的问题，才能确保接下来的工作有意义。	2
片长	a. 没有必要调整，因为大家对于自己一整年都干了哪些工作、干的怎么样心里都很清楚，年底一次性考核、评估更方便。	1
	b. 有必要调整，最好是将考核周期缩短一些，多次考核会让大家认识到绩效考核的重要性，激发干工作的积极性，也会争取将每个阶段的工作做好。	1
技术员	a. 有必要调整，一年 2-3 次考核，结果会更客观，更让人信服。	1
	b. 无意见	1

如上表 3.11 中问题 3 是关于绩效考核周期的题目，生产经理、人力资源主管、生产主管、片长及技术员中共 11 人中，有 6 人认为有必要进行考核周期的调整，大家一致认为一年一次的考核周期太长了，考虑到制种工作的特殊性，

大家更倾向于按照关键节点和阶段会更好一些。

表 3.12 问题 4 访谈结果整理

4. 您认为田间生产人员绩效考核综合测评过程中存在那些问题？其原因是什么？		
访谈对象	问题回答	人数
生产经理	a. 无	1
	b. 部分人员的自评不够客观。因为大家都会习惯性的给自己更高的评价。	2
人力资源主管	测评过程是合理的。在绩效考核中我们设计了自评、他评，还进行了分层实施绩效评价和圆桌会议讨论，算是比较全面的了。	1
	a. 考核方法单一，导致考核维度可能不够全面。主要还是以直线经理的考核为主，缺乏他评信息。	2
生产主管	b. 缺乏各项考核内容的打分环节。因为绩效考核只有最终考核等级。	1
	测评带有一定的主观性。尽管考核体系中设置了他评环节，但是没有践行到位，哪些人是他评的主体？他们的评分如何？这些信息都不够全面。	2
技术员	a. 测评过程不够透明。我只参与了自评环节。	1
	b. 只关心最终的测评结果，只要不是最差的就行。	1

如表 3.12 所示，问题 4 是有关绩效考核测评的，生产经理认为测评过程中的自评不够客观；生产主管和片长则认为考核方法的单一，考核维度不够全面，缺少他评信息和打分环节；技术员认为他们只参与了自评环节，整个测评过程不够透明。

### (3) 绩效考核结果反馈

问题 5 是关于绩效考核结果反馈的题目，是依据问卷调查中关于绩效考核结果反馈不及时设计的，访谈结果如下表 3.13 问题 5 访谈结果整理：

表 3.13 问题 5 访谈结果整理

5. 您认为田间生产人员绩效考核结果反馈中是否存在反馈滞后、反馈结果不透明的情况？若存在，原因是什么？		
访谈对象	问题回答	人数
生产经理	存在考核结果反馈滞后和反馈结果不透明的情况。反馈滞后是因为绩效考核的整体工作滞后，导致最终的结果反馈也滞后；反馈不透明主要是因为员工绩效等级分布有一定的比例限制，但是多数员工的表现差异性不大，一旦公示会影响团队和谐。	3
人力资源主管	存在考核结果反馈滞后的情况。这与公司架构和业务的调整有关系，由于公司正处于不同实体的整合阶段，人员情况比较复杂，人力资源的绩效考核工作也受影响导致滞后了。	1
生产主管	存在考核结果反馈滞后和反馈结果不透明的情况。反馈滞后是因为人力资源未按照计划时间推进。反馈结果不透明跟公司性质有关系。	3
片长	存在考核结果反馈滞后和反馈结果不透明的情况。反馈滞后跟公司整体绩效考核工作推迟有关系。反馈结果不透明可能跟公司规定有关系吧。	2
技术员	存在考核结果反馈滞后和反馈结果不透明的情况。具体原因不清楚。	2

如表 3.13 所示，生产经理、人力资源主管、生产主管、片长和技术员一致认为绩效考核结果反馈滞后和不透明。反馈滞后则主要与公司架构和人员背景复杂有关系，由此引发考核结果反馈不透明的问题，考虑员工绩效等级分布有一定的比例限制，但是多数员工的表现差异性不大，一旦公示会影响团队和谐，所以考核结果从来不会公示，都是在发放绩效奖金的时候才会告知。同时我们也发现多数员工表现差异性不大与我们的考核标准有一定关系，细化考核标准的话，员工之间的考核评分就会有差异，绩效考核等级就会有差异，公示出来就不怕员工质疑。

#### (4) 绩效考核结果应用

问题 6 是针对问卷调查中绩效考核结果应用不充分的情况进行访谈，访谈结果如下表 3.14 问题 6 访谈结果整理。

**表 3.14 问题 6 访谈结果整理**

6. 您认为田间生产人员绩效考核结果的运用是否充分？如果不充分，您认为还应该加强在哪方面的应用？		
访谈对象	问题回答	人数
生产经理	不太充分。最好再增加一些非物质方面的激励，比如评优、表彰等。	3
人力资源主管	不太充分。还可以在福利、劳保方面加强一下。	1
生产主管	不太充分。希望可以在沟通能力、管理能力方面给予专业的培训。	3
片长	不太充分。如果可以在培训方面再加强一下就更好了，比如专业知识和沟通能力的培训。	2
技术员	不太充分。对于本质以外的工作，比如跨部门、跨区域长时间支援，应该增加一些物质或者额外的工资奖励。	2

由表 3.14 可知，关于绩效考核结果的应用，大家一致认为不太充分。因为绩效考核结果应用不充分，所以只能通过年度奖金和薪酬调整方式激励，导致激励水平单一，还需要加强员工激励上的应用，包括物质方面、非物质方面、及个人发展方面。

#### (5) 其他方面

最后一道开放题目是针对绩效考核的整体性进行设计，被访者可以自由发挥，也是对前面 6 道题目的补充，如表 3.15 所示：

表 3.15 问题 7 访谈结果整理

7. 您对公司现行的绩效考核工作有什么评价？公司还需在哪些方面进行优化？		
访谈对象	问题回答	人数
	a. 公司的绩效考核是比较完善的，除了以上 6 道题目中提到的问题，还需要在绩效结果反馈渠道方面加强。	2
生产经理	b. 公司在绩效考核指标、评估标准、考核过程方面比较合理，还需要在绩效考核结果反馈和结果应用中持续加强，更需要加强对员工绩效考核的专业培训。	1
人力资源主管	公司的绩效考核是我工作过的企业中最完善的了，还需优化的地方就是员工激励方面和员工培训。	1
	a. 公司现行的绩效考核是比较科学合理的，还需要优化的方面就是员工激励。	2
生产主管	b. 公司现行的绩效考核缺少一个绩效结果反馈后的申诉机制。	1
	a. 公司的绩效考核是比较完善的了，作为基层员工当然还是希望多一些激励模式，以提高大家的积极性。	1
片长	b. 无	1
技术员	无	2

根据表 3.15 各生产经理、人力资源主管、生产主管、片长以及技术员的回答，可以发现，公司现行的绩效考核还是比较完善的，后续在绩效结果反馈渠道和申诉机制以及激励模式上还需加强和优化。

## 4 田间生产人员绩效考核问题及原因分析

通过文献查阅法、调查问卷法、访谈法分别对田间生产人员绩效考核中存在的问题进行分析，对调查问卷中平均得分小于 3 的问题进行汇总和访谈，确保发现的问题具有客观性、代表性。本章梳理了田间生产人员绩效考核中存在的 6 个问题，并对其原因进行了分析。

### 4.1 田间生产人员绩效考核问题分析

#### 4.1.1 绩效考核评估标准不清晰

根据问卷调查表中的题目 4 信息收集和分析发现田间生产人员对绩效考核标准的清晰程度存疑，仅有 17%的员工同意评估标准是清晰的，28%的员工处于不确定的状态，有高达 54%的员工明确表示评估标准是不清晰的；通过访谈中的题目 1 进一步发现，田间生产人员绩效评估标准不清晰的问题，主要表现在各项指标的评估标准不够具体和没有各项考核内容的评估分数。同时访谈中的题目 4 也表现出缺乏各项考核内容的打分环节。没有细化的考核标准和评估分数，最终的考核等级结果就显得苍白，容易引起大家对于绩效考核公平的质疑。再者由于田间生产人员学历普遍偏低，更需要简单细化的衡量标准，如果做不到可量化或者可以用描述性语言，甚至没有赋予对应分值就很难判断。被考核者难以判断评估标准，就会对自己的绩效考核结果不认同，对公司的绩效考核工作失去信心，从而降低工作积极性。

#### 4.1.2 员工对绩效考核认知度低

根据问卷调查中题目 5 可知，田间生产部门中仅有 23%的员工充分了解绩效考核的相关内容，可见多数田间生产人员对于绩效考核内容了解的还不够系统；根据访谈题目 2 的结果进一步得知，除了生产经理对绩效考核内容有系统性的了解外，其余员工对整个绩效考核流程没有进行过系统性的培训和了解，部分员工仅停留在工作最终的完成度，忽视了各个考核环节的细节性和重要性，从而表现出员工对绩效考核认知度低的问题。

### 4.1.3 绩效考核方法比较单一

通过调查问卷中的题目 7，我们发现 43% 的员工认为他们的综合测评并不客观，而根据访谈题目 4 可知，综合测评不客观体现出的问题为：绩效考核方法单一。各层级领导和员工认为绩效考核中缺少他评信息，考核维度不全面。公司现行的绩效考核方法是关键绩效指标考核法，不像 360 度考核法可以增加自我评价、同事评价、客户评价等，从不同层面的人员中收集考评信息、从多个视角对员工进行综合评价，相较于传统绩效考核方式，360 度考评法有着较强的全面性及公平性，有利于全面认识被考核者的表现。

### 4.1.4 绩效考核周期过长

通过访谈题目 3，我们找到了问卷调查题目 6 中绩效考核周期不合理的方面，就在于一年一次的考核周期太长，无法体现田间生产团队的季节性和特殊性，缺乏阶段性考察的依据。一年一次的考核周期难以反映当下员工的工作状态和工作业绩，很有可能发生临近考核节点有些员工为了考核结果而大加表现，疏于平时的情况。这从某种程度上也不利于公司整体工作氛围的提升和日常经济效益的提高。王蒙等人（2022）提到一年一次的绩效考核周期，很容易造成对过程性材料的忽视，很多成员只能凭借回忆和印象对其进行打分，期间掺杂过多的主观想象成份，难以进行客观、及时的评价。同时，这种时间跨度较久的考核方式，使少数领导干部可以抓住考核时间规律，提前进行沟通以影响考核结果，影响考核的真实性。

### 4.1.5 绩效考核结果反馈滞后且不透明

根据问卷调查题目 9、10、11 和访谈题目 5 的结果可知，目前在绩效反馈中主要存在反馈滞后和反馈结果不透明的问题。虽然在公司的绩效考核中已明确标注需要在 12 月 26-1 月 21 日完成绩效反馈和应用工作，但是由于一些客观原因，整体的绩效考核工作都滞后了。刘文彬、邵云飞（2017）认为绩效考核必须通过绩效反馈才能发挥其具体效果。如果没有及时反馈综合测评成绩，综合测评考核就无法发挥其考核的效果。而绩效反馈过程中缺乏公示环节，选择直接进行告知

的方式忽略了与员工的有效沟通，导致员工质疑考核结果反馈的透明性。

#### 4.1.6 绩效考核结果激励方式单一

根据问卷调查题目 12、13 及访谈题目 6 和 7 发现公司绩效考核结果的激励方式单一的问题，主要体现在绩效考核结果在物质方面激励不足和缺乏非物质激励两方面。尤其是非物质激励方面，比如评优、表彰、个人发展等。刘子君（2020）认为应该将绩效的结果与员工的晋升、薪酬，评优评先等合理结合，调动员工的积极性，达到绩效考核的目的。因此绩效考核结果不仅可以运用在物质激励方面，还可以通过一些非物质激励提高员工对绩效考核结果的重视，达到调动员工积极性的目的。孙玥（2023）认为绩效考核除薪酬激励外，精神激励更为重要，其表现为荣誉加冕、人才称号、优秀典型等方面。因此公司需要进一步丰富绩效考核结果应用的渠道，并据此配备科学的奖惩制度。

### 4.2 田间生产人员绩效考核问题原因分析

#### 4.2.1 评分标准缺失

在绩效考核评估标准不清晰和绩效考核结果反馈不透明的问题访谈过程中大家均提到了缺乏评分环节，导致各项指标没有具体的分数，因此无法提供一个最终绩效考核等级评价的具体依据。不能赋予各项指标一个确切的评分标准和分值，就很难量化各项指标，从而导致评估标准的不清晰；仅有绩效考核等级，却没有对应的总分值，被考核者很难信服考核等级，从而造成绩效考核结果反馈不透明的问题。要保证绩效考核的公平、公正、透明就必须确保考核标准的合理性和具体性，而设置具体的评分标准是至关重要的。

#### 4.2.2 绩效考核宣贯及培训不到位

在访谈过程中，我们发现，出现员工对绩效考核认知度低的问题，主要由于负责绩效考核工作的部门没有做到定期培训与宣传，导致多数员工和管理者对该项工作认识不深。他们只是将绩效考核相关的指引文件发送给员工，在实施考核



前,也没有向考核对象就绩效考核的必要性、考核流程、考核结果应用等进行讲解,考核对象对绩效考核一知半解,不理解考核工作的真正意义,勉强配合就会导致绩效考核运行流于形式,达不到预期效果。

#### 4.2.3 绩效考核主体单一

公司现行的绩效考核方法是关键绩效考核法,关键考核法的考核主体比较单一,容易受上级主观意识的影响,会造成考核结果的片面性。而田间生产人员绩效考核主体单一恰是造成员工认为考核方法单一问题的根本原因,因为田间生产部门员工的绩效考核也主要是以直线经理为主,除此之外没有更多的他评信息。如果引入其他绩效考核方法,考核的主体可能会增加,考核结果也会更加全面。曾文曦等人(2022)认为高效合理的企业考核维度较为丰富,通常包含了员工自评、同级员工、下级员工、上级员工、客户等多维度的评价。绩效考核更为完善的企业还会根据不同岗位,员工的不同层级选择多个考核者展开多维度、多元化评价。

#### 4.2.4 反馈和申诉机制不健全

访谈中提到的绩效考核周期过长、绩效考核结果反馈滞后且不透明问题的根本原因在于现行绩效考核中的反馈和申诉机制不健全。访谈题目7中也表明公司现行的绩效考核还需要优化绩效考核反馈渠道和申诉机制。

绩效考核中缺少绩效考核结果的公示环节,没有遵循绩效考核工作的公开透明原则,被考核人不能掌握其他人的考核相关信息,使其缺少相互比较,相互促进学习的过程,从而降低对考核的重视程度。还有可能会对考核结果产生质疑,认为考核工作存在“暗箱操作”的情况,即使考核结果不好,也会认为是其他原因造成,而不是自身工作有问题,对员工不能起到提醒和建议的效果,背离实施绩效考核工作的初衷。

如果绩效考核的结果能够及时进行反馈和沟通并建立了科学的申诉机制,绩效考核中周期过长和考核结果反馈不透明的问题就会及时得到改善。

#### 4.2.5 绩效考核结果应用不充分

访谈中提到的激励方式单一，主要是公司绩效考核结果的应用不充分造成的。因为绩效考核结果没有得到充分的应用，所以只能通过年度奖金和薪酬调整来激励员工。刘子君（2020）认为考核结果的充分运用可以产生更大的推动力，激发组织和员工的活力。姚新庄（2006）提到美国心理学之父威廉·詹姆斯博士研究表明：在没有激励措施下，下属一般仅能发挥工作能力的 20%~30%，而当他受到正确充分的激励后，其工作能力可以提升到 80%~90%，所发挥的作用相当于激励前的 3 到 4 倍。吴国锋等人（2019）认为恰当且可行的激励方式，能有效调动员工的积极性、主动性和创造性，提升组织的活力，推动员工和组织的绩效不断提高。

## 5 田间生产人员绩效考核优化措施及实施保障

### 5.1 田间生产人员绩效考核优化的目标

(1) 坚持企业战略目标为导向，促进个人与企业的目标两者有机结合。刘志良（2021）提到将企业的战略目标层层分解，在 HRM 系统中确立其核心战略地位，建立完善的业绩评价体系，改变企业的业绩评价理念。只有当员工的个人业绩指标与公司的战略目标保持高度一致时，企业的个体角色才能得到最大程度的体现，从而达到公司的战略目标。

(2) 充分发挥绩效考核的激励作用，调动员工的积极性和主动性。通过绩效考核结果，对工作态度不端正，工作能力不足的员工进行惩罚，对工作表现优秀的员工进行职位晋升或者给予物质奖励，从而营造竞争性的工作环境和氛围，可以帮助员工清晰的认识到自身的不足，不断提升和完善自我。这种优胜劣汰的法则会让每一位员工都变得上进、优秀，不敢懈怠。

### 5.2 田间生产人员绩效考核优化的原则

#### 5.2.1 SMART 原则

“SMART 原则”属于管理学概念，它的理论基础是目标管理。公司在进行绩效考核指标和标准制定时，需要 SMART 原则的指导，即 Specific（目标设计要具体）、Measurable（目标评价可量化）、Attainable（目标应用可实现）、Relevant（目标实施相关联）、Timed（目标管理要有时间限制）。遵循 SMART 原则有助于考核指标和标准的细化，更有助于绩效考核工作的顺利开展。

#### 5.2.2 客观公平原则

“不患寡而患不均”，现实生活中，诸多关于不公平的抱怨都源于对比，通过对比发现自己与别人不在同一个起跑线上。绩效考核的过程亦如此，为了更准确地衡量员工的表现且尽可能的避免考核过程中因为人为因素导致的不公平。在设计绩效考核时，必须做到科学、公平，通过科学量化的指标和标准，让数据代

替主观评判，让公平性贯穿绩效考核的全过程，如此一来，每个人都站在了同一起跑线上，员工对绩效考核结果也会更加信服。同时，根据公平理论，提高员工的公平感知能够避免员工产生负向行为。

### 5.2.3 积极反馈原则

绩效考核结果反馈是绩效考核中的重要环节，只有通过及时有效的反馈，才能够对绩效考核中存在的不足进一步了解和改善，员工通过不断查找和了解自身存在的问题，进而在后续的工作中实现自我完善和发挥自身优势，促进员工的工作积极性，促进绩效考核能够更加有效地发挥其预期作用，最终实现业绩持续性提升，这为公司的可持续发展提供了强劲的动力和支持。

## 5.3 田间生产人员绩效考核优化措施

### 5.3.1 绩效考核指标体系优化

#### (1) 引入 360 度考核法，建立多元化的考核主体

目前“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核的主体为直线经理，不能够全方位的对员工工作做出评判，针对田间生产人员绩效考核主体单一的问题，需要建立多元化主体参与的考核方式充分调动各个层级员工积极参与。我们发现 360 度考核法的考核维度更全面，因此建议引入 360 度考核法。考虑到田间生产人员目前的关键绩效指标考核法的指标内容没有明确的考核分数和评估标准，仅有最终的考核等级，导致考核结果的公平性遭到质疑。因此建议继续完善关键绩效考核指标内容，建立以 KPI 为核心，360 度考核法为辅的绩效考核指标体系。

#### (2) 田间生产人员关键绩效指标设计

根据目标设置理论和 SMART 原则，结合田间生产人员现在的实际情况，在现有的田间生产人员绩效考核的主要指标的基础上，增加二级考核指标，此二级考核指标主要来源于考核内容，便于细化考核指标和制定详细的评分标准。关于关键绩效考核指标共有 5 个一级考核指标，进而细化为 22 个二级考核指标。详细信息见下表 5.1 关键绩效考核指标内容：

表 5.1 关键绩效考核指标内容

一级考核指标	指标说明	二级考核指标	指标说明
重大责任事故率	确保重大责任事故率为 0	1. 中毒、人身意外伤害事件发生次数 2. 火灾、盗窃事件发生次数 3. 公务驾驶违规次数	1. 保障工作期间健康安全, 无农药中毒、人身意外伤害现象发生; 2. 加强基地危险品的管理和防火、防盗工作, 无安全事故发生; 3. 遵守法律法规和公司要求, 安全驾驶。
种子质量	确保种子纯度 > 97%, 芽率 ≥ 93%	1. 隔离区划分完成情况 2. 播种时是否存在漏播情况 3. 发生不符合公司验收标准的次数 4. 种子收获晾晒完成情况	1. 按公司种植方案划分隔离区, 对隔离区种植管理过程及时检查和整改; 2. 播种过程管理区域内无混播现象; 3. 去杂、去雄、砍除父本符合公司验收标准, 无重大质量隐患发生; 4. 适时收获或晾晒, 缓冲过程中种子安全, 无霉变等现象发生。
种子产量	确保种子实际产量在计划产量 ± 10% 内, 单产提升 2% 以上	1. 落实基地的情况 2. 田间管理的情况 3. 亲本种子需求量和使用的误差 4. 出苗率与双苗率 5. 病虫害防治情况 6. 种子采收与计划的误差	1. 根据公司品种布局要求, 落实优质制种基地; 2. 做好田间精细化管理, 提高农艺措施, 挖掘生产潜力; 3. 亲本需求量和用量误差 ≤ 5%; 亲本种子无流失; 4. 出苗率: 母本 ≥ 94%, 父本 ≥ 90%, 双苗率母本 ≤ 1%, 父本 ≤ 2%; 5. 及时组织病虫害调查和防治, 提出病虫害防治方案建议; 防治率在 99% 以上, 减少受病害的籽粒, 提高种子的健康率; 6. 采收符合公司收获计划 ± 5%, 防套管控到位, 种子无流失。

续表 5.1 关键绩效考核指标内容

一级考核指标	指标说明	二级考核指标	指标说明
团队提升	加强培训和学习, 持续提高生产团队的业务能力和管理能力, 加强团队建设	1. 与利益相关方的有效沟通	1. 营造良好的开放工作氛围, 保持团队的工作积极性和凝聚力;
		2. 操作规程执行情况	2. 田间操作规程传达率达到 100%, 田间操作达标率 96%以上;
跨部门协同	持续完善生产流程, 做好跨部门工作沟通和支持	3. 组织/参与培训次数	3. 加强对基地人员的培训, 每年至少组织/参与 2 次以上相关业务的培训;
		4. 技术方案落实追踪情况	4. 及时检查、指导、跟踪管理区域的技术方案落实情况。
		1. 完成生产流程回顾的情况	1. 每年年底对生产流程的回顾和完善;
		2. 对上下游团队的工作的支持情况	2. 根据公司阶段性工作需求和安排, 安排生产人员支持热带生产、质检、工厂、计划物流、亲本等部门工作;
		3. 与协同部门的协作情况	3. 加强与 SPR\计划物流\质检\亲本\甜玉米\打假\植保等团队工作沟通和协同
		4. 数据及报表提供的及时性和准确度	4. 生产数据报表、周报、月报、及时准确, 汇总和总结性材料真实可靠;
		5. 基地工作开展是否顺利	5. 加强与乡镇、基地村、社干部的沟通、协调, 保证基地工作顺畅。

说明: 上述一级绩效考核指标难以量化且不够细化, 故根据年初田间生产部门年度绩效考核表中的内容, 在每项一级考核指标下面又设置了多项可以量化的二级考核指标, 并进行了相应的指标说明。

(3) 田间生产人员关键绩效二级考核指标权重及考核标准的确定

确定了关键绩效考核指标的一二级考核指标后, 根据对生产经理、人力资源

主管、生产主管、片长、技术员等进行的问卷调查和访谈结果,参照荆玉春(2022),通过权重因子判断法来对 J 文化旅游景区各部门及各岗位的关键绩效指标权重进行设定的方式,设置考核指标权重。

田间生产人员的一级考核指标权重是生产团队根据多年的经验法制定的,大家对此权重无异议,故维持原状,详细信息如下表 5.2 关键绩效考核一级指标权重与分值信息:

表 5.2 关键绩效考核一级指标权重与分值信息

指标类别	一级考核指标	权重	分值
关键绩效考核 指标	重大责任事故率	10%	10
	种子质量	35%	35
	种子产量	35%	35
	团队提升	10%	10
	跨部门协同	10%	10

关于二级考核指标权重设置,首先需要确定权值因子法的计分标准,然后根据相关人员对相应指标进行对比打分,接着统计得分情况并进行权重分配,最后结合一级考核指标权重确定二级考核指标的最终权重。根据关键绩效指标计算权重公式:二级指标权值=该项平均分/评分值\*该项一级指标权重,对数字取整调整为百分数后得出关键绩效二级指标权重。详细信息见下表 5.3-5.13:

表 5.3 权值因子计分标准

指标相互比较结果	得分标准
非常重要	4
比较重要	3
同样重要	2
不太重要	1
不重要	0

a. 重大责任事故率二级指标评分及权重确定

表 5.4 重大责任事故率二级指标权重评分表

序号	二级考核指标	中毒、人身意外伤害事件发生次数	火灾、盗窃事件发生次数	公务驾驶违规次数	评分值
1	中毒、人身意外伤害事件发生次数	-	3	3	6
2	火灾、盗窃事件发生次数	1	-	2	3
3	公务驾驶违规次数	1	2	-	3
	评分值合计		12		

表 5.5 重大责任事故率二级指标评分统计及权重设置

二级考核指标	评价人						评分总计	平均分	权值	加权权值	调整后权值
	1	2	3	4	5	6					
中毒、人身意外伤害事件发生次数	6	4	4	5	5	5	29	4.8	0.4028	4.0%	4%
火灾、盗窃事件发生次数	3	4	5	3	4	3	22	3.7	0.3056	3.1%	3%
公务驾驶违规次数	3	4	3	4	3	4	21	3.5	0.2917	2.9%	3%

由表 5.4 和 5.5 可知，一级考核指标-重大责任事故率下设的 3 个二级考核指标中毒、人身意外伤害事件发生次数，火灾、盗窃事件发生次数，公务驾驶违规次数的权重分别为 4%，3%，3%。

b. 种子质量二级指标评分及权重确定



表 5.6 种子质量二级指标权重评分表

序号	二级考核指标	隔离区划分完成情况	播种时是否存在漏播情况	发生不符合公司验收标准的次数	种子收获晾晒完成情况	评分值
1	隔离区划分完成情况	-	2	1	1	4
2	播种时是否存在漏播情况	2	-	1	1	4
3	发生不符合公司验收标准的次数	3	3	-	2	8
4	种子收获晾晒完成情况	3	3	2	-	8
评分值合计				24		

表 5.7 种子质量二级指标评分统计及权重设置

二级考核指标	评价人						评分总计	平均分	权值	加权权值	调整后权值
	1	2	3	4	5	6					
隔离区划分完成情况	4	5	5	3	4	3	24	4.0	0.1667	5.8%	6%
播种时是否存在漏播情况	4	5	4	5	4	5	27	4.5	0.1875	6.6%	7%
发生不符合公司验收标准的次数	8	7	7	8	8	8	46	7.7	0.3194	11.2%	11%
种子收获晾晒完成情况	8	7	8	8	8	8	47	7.8	0.3264	11.4%	11%

由表 5.6 和 5.7 可知，一级考核指标-种子质量下设的 4 个二级考核指标隔离区划分完成情况，播种时是否存在漏播情况，发生不符合公司验收标准的次数，种子收获晾晒完成情况的权重分别为 6%，7%，11%，11%。

c. 种子产量二级指标评分及权重确定

表 5.8 种子产量二级指标权重评分表

序号	二级考核指标	落实基地的情况	田间管理的情况	亲本种子需求量和使用时量的误差	出苗率与双苗率	病虫害防治情况	种子采收与计划的误差	评分值
1	落实基地的情况	-	2	2	2	2	1	9
2	田间管理的情况	2	-	2	2	2	1	9
3	亲本种子需求量和使用时量的误差	2	2	-	3	2	3	12
4	出苗率与双苗率	2	2	1	-	3	1	9
5	病虫害防治情况	2	2	2	1	-	3	10
6	种子采收与计划的误差	3	3	1	3	1	-	11
评分值合计					60			

表 5.9 种子产量二级指标评分统计及权重设置

二级考核指标	评价人						评分总计	平均分	权值	加权权值	调整后权值
	1	2	3	4	5	6					
落实基地的情况	7	9	10	8	9	9	52	8.7	0.1444	5.1%	5%
田间管理的情况	10	9	8	9	9	9	54	9.0	0.1500	5.3%	5%
亲本种子需求量和使用时量的误差	12	11	11	12	11	12	69	11.5	0.1917	6.7%	7%
出苗率与双苗率	8	9	8	8	8	9	50	8.3	0.1389	4.9%	5%
病虫害防治情况	9	10	10	9	11	10	59	9.8	0.1639	5.7%	6%
种子采收与计划的误差	14	12	13	14	12	11	76	12.7	0.2111	7.4%	7%

由表 5.8 和 5.9 可知，一级考核指标-种子产量下设的 6 个二级考核指标落实基地的情况，田间管理的情况，亲本种子需求量和使用量的误差，出苗率与双苗率，病虫害防治情况，种子采收与计划的误差的权重分别为 5%，5%，7%，5%，6%，7%。

d. 团队提升二级指标评分及权重确定

表 5.10 团队提升二级指标权重评分表

序号	二级考核指标	与利益相关方的有效沟通	操作规程执行情况	组织/参与培训次数	技术方案落实追踪情况	评分值
1	与利益相关方的有效沟通	-	1	2	1	4
2	操作规程执行情况	3	-	3	2	8
3	组织/参与培训次数	2	1	-	2	5
4	技术方案落实追踪情况	3	2	2	-	7
评分值合计				24		

表 5.11 团队提升二级指标评分统计及权重设置

二级考核指标	评价人						评分总计	平均分	权值	加权重值	调整后权值
	1	2	3	4	5	6					
与利益相关方的有效沟通	6	7	4	7	5	7	36	6.0	0.2500	2.5%	2%
操作规程执行情况	7	7	8	6	8	7	43	7.2	0.2986	3.0%	3%
组织/参与培训次数	4	3	5	4	4	4	24	4.0	0.1667	1.7%	2%
技术方案落实追踪情况	7	7	7	7	7	6	41	6.8	0.2847	2.8%	3%

由表 5.10 和 5.11 可知，一级考核指标-团队提升下设的 4 个二级考核指标

与利益相关方的有效沟通，操作规程执行情况，组织/参与培训次数，技术方案落实追踪情况的权重分别为 2%，3%，2%，3%。

e. 跨部门协同二级指标评分及权重确定

表 5.12 跨部门协同二级指标权重评分表

序号	二级考核指标	完成生产流程回顾的情况	对上下游团队工作的支持情况	与协同部门的协作情况	数据及报表提供的及时性和准确度	基地工作开展是否顺利	评分值
1	完成生产流程回顾的情况	-	1	1	2	1	5
2	对上下游团队工作的支持情况	3	-	2	1	1	7
3	与协同部门的协作情况	3	2	-	1	1	7
4	数据及报表提供的及时性和准确度	2	3	3	-	2	10
5	基地工作开展是否顺利	3	3	3	2	-	11
评分值合计							40

表 5.13 跨部门协同二级指标评分统计及权重设置

二级考核指标	评价人						评分总计	平均分	权值	加权权值	调整后权值
	1	2	3	4	5	6					
完成生产流程回顾的情况	5	6	6	6	5	6	34	5.7	0.1417	1.4%	1%
对上下游团队工作的支持情况	8	6	6	7	7	6	40	6.7	0.1667	1.7%	2%
与协同部门的协作情况	5	7	6	5	7	7	37	6.2	0.1542	1.5%	1%
数据及报表提供的及时性和准确度	11	10	11	11	10	10	63	10.5	0.2625	2.6%	3%
基地工作开展是否顺利	11	11	11	11	11	11	66	11.0	0.2750	2.8%	3%

由表 5.12 和 5.13 可知，一级考核指标-跨部门协同下设的 5 个二级考核指标完成生产流程回顾的情况，对上下游团队工作的支持情况，与协同部门的协作情况，数据及报表提供的及时性和准确度，基地工作开展是否顺利的权重分别为 1%，2%，1%，3%，3%。

#### (4) 田间生产人员综合测评指标、权重及考核标准设计

张榕（2018）指出 360 度绩效考核方法作为管理会计工具在企业中得到了广泛的应用，但考核的层面也较少。360 度考核应该包括对员工的“勤”、“能”、“绩”、“德”等多方面进行考核，而不能仅仅考察员工的“绩”。陈钢（2018）指出，绩效考核的关键点在于考核的全面性和公平性，让员工更有参与感；从多个角度评价员工的绩效结果，可以实现对员工的分析决策能力、工作态度和责任心以及职业道德等多方面的考核。

考虑到绩效考核的全面性，田间生产人员的考核中还应该加入综合测评项目，主要从德、能、勤、廉、学习和创新力五个方面进行设计，测评项目中不再涉及业绩考核，因为在关键绩效考核中业绩考核已经很全面了。另外又新增了一项学习和创新的项目，此项内容用于发掘有潜力的员工，并可以考虑在后续的员工培训中加以利用。五项考核内容的重要性同等，故各 20 分，权重各为 20%，评分标准分 4 个等级：优、良、中、差，对应分数为 16-20 分、11-15 分、6-10 分、0-5 分。详细信息见下表 5.14 综合测评表：

表 5.14 综合测评表

指标类别	考核指标	权重	分值	考核内容	评分标准（分）			
					16-20	11-15	6-10	0-5
综合测评指标	德	20%	20	主要考核思想政治素质、个人道德、职业道德、社会道德等表现	优	良	中	差
	能	20%	20	主要考核履行岗位职责的综合素质和业务能力	优	良	中	差
	勤	20%	20	主要考核日常工作中事业心、责任感、工作态度、工作风格等表现	优	良	中	差
	廉	20%	20	主要考核工作中廉洁自律等的表现	优	良	中	差
	学习和创新力	20%	20	主要考核在工作中的学习能力和创新能力的强弱	优	良	中	差

### (5) 田间生产人员绩效考核指标体系建立

根据“二八原理”，将田间生产人员关键绩效考核指标在整个考核中的权重设置为 80%，该部分测评使用关键绩效指标考核法，结果主要来源于自评与直线经理考评；将综合测评指标权重设置为 20%，使用 360 度考评法，源自上级、下属、同事、顾客、员工自己五部分考评结果。另外考虑到各个田间生产人员管理的制种品种的难易程度不一样，但是评分标准一样，有失考核的公平，故额外设置了制种品种难易程度的系数，在关键绩效考核结果的基础上进行叠加。制种品种难易程度根据当年实际制种品种的情况进行判断，如下表 5.15 制种品种难易度系数表：

表 5.15 制种品种难易度系数

难易程度	难易度系数	涉及品种（举例）
难	1.2	SB89、SB63
中	1.1	XD7037
易	1	XD103

最终的考核成绩=关键绩效指标成绩\*制种品种难易度系数\*80%+综合测评成绩\*20%

## 5.3.2 绩效考核流程优化

### (1) 增加绩效考核宣贯及培训环节

关于第三章和第四章的内容中提到田间生产人员对绩效考核的认知度低，主要原因是绩效考核宣贯及培训不到位，所以我们需要增加绩效考核宣贯及培训的环节，而非简单的资料发送和告知。关于该环节的实施，建议在制定考核计划之后，绩效考核实施前由绩效考核组织负责完成。负责人在该会议上系统地为公司员工梳理绩效考核的相关内容，让员工更全面的了解到绩效考核实施流程，并针对员工提出的问题进行答疑。

增加绩效考核宣贯及培训环节主要有以下两个目的：首先是建立系统性思维，提高全体员工对绩效考核的整体了解。在宣贯的过程中可以充分理解绩效考核的目的、考核方法、考核流程以及绩效考核结果的反馈与应用，有助于绩效考核的

顺利实施；其次是加强对绩效考核的认同感，在答疑的过程中，员工对绩效考核的科学性和公平性会有进一步的认同，严格统一的绩效考核标准可以消除员工不公平的感受。

### （2）建立弹性考核周期

绩效考核周期在员工绩效考核中具有非常重要的作用，从短到长，有月度、季度、半年、年度等多种选择，合理的考核周期，能够充分体现周期内员工的工作情况。开展绩效考核需要投入一定的人力、物力和财力，过于频繁的考核会导致公司资源的浪费，同时会让员工有疲劳感，产生抵触心理；周期过长又不能充分体现员工的工作业绩，降低考核的时效性和准确性，也会降低员工的工作积极性。

目前公司均以年度作为考核周期，根据田间生产人员的反馈考核周期偏长，所以要对绩效考核周期进行优化，缩短田间生产人员的绩效考核周期。田间生产人员的工作具有一定的季节性，主要集中在 3-10 月份，从备播-播种-苗期-花期-孕穗期-收获期。基于田间生产人员工作的特殊性，可以调整为以下三个考核期：备播-播种完成；苗期-花期结束；孕穗期-收获完成。三段考核期涵盖了田间生产人员的工作关键节点，既可以及时有效的对每个阶段的工作进行总结和回顾，又可以及时发现并改善问题，缩短绩效考核周期带来的激励作用将会更加明显。

## 5.3.3 绩效考核反馈和申诉机制优化

### （1）增加绩效考核结果公示环节

根据问卷调查和访谈结果我们发现，缺少绩效考核结果的公示环节，没有遵循绩效考核工作的公开透明原则，被考核人不能掌握其他人的考核相关信息，使其缺少相互比较，很容易对考核结果产生质疑，认为考核工作存在“暗箱操作”的情况，即使考核结果不好，也会认为是其他原因造成，而不是自身工作有问题，对员工不能起到提醒和建议的效果，背离实施绩效考核工作的初衷。所以有必要在绩效考核结果出来之后增加一个考核结果公示的环节，将最终的考核结果公开化，大家共同来监督考核的公平性。考核结果是根据最终的考核成绩=关键绩效指标成绩\*制种品种难易度系数\*80%+综合测评成绩\*20%的总得分设定考核等级的，公示的内容包含每一个考核项目的考评分数和最终考核等级，另外考核结果

公示需要设定一个期限和反馈途径，在期限内大家可以对照自评的结果，判断自己最终的考核等级是否合适，如有疑问可以根据公示的反馈途径进行沟通。公示期一过，如果无异议就会进行考核结果和奖金的沟通。

(2) 建立绩效考核结果申诉机制

建立完善的申诉机制能够有效地解决问题和冲突，消除误解，使员工和公司互相理解，更能促进双方在思想上取得统一，有利于公司的良好形象。

在绩效考核结果公示期间，员工在获悉自己的业绩评估结果后，感觉不公正时，首先与田间生产部门的直线经理进行交流，由直线经理对此进行解释和解决；而如果员工对此结果仍然不能接受时，可向人力资源主管提出书面意见，由人力资源主管将裁决结果提交给考核小组，并将其作为《绩效考核申诉处理记录表》，留存备案，若雇员投诉时间已超过相关时限，或投诉程序中仍有不公正之情形，则投诉人可再一次向考核小组提出投诉，经考核小组查证属实，并由主管部门作出处理。如下表 5.16 绩效考核申诉处理记录表所示：

表 5.16 绩效考核申诉处理记录表

张掖市三北种业有限公司员工绩效考核申诉处理记录表	
员工姓名	所属部门
申诉主题	申诉日期
详细描述	
直线经理	解决方案 沟通结果
考核小组	解决方案 沟通结果
员工签字确认	直线经理签字 考核小组签字

备注：请如实记录表格内容，如有任何疑问，请联系公司人力资源部主管。



### 5.3.4 绩效考核结果应用优化

#### (1) 报酬激励

除了一般的工资、福利、奖金外。企业对于优秀员工可采取股权共享计划，即绩效考核结果出众的员工可免费获得公司的部分股份，不用付出金钱就可获得股权，即使是很少的一部分，也会大大提高员工的主人翁意识，从而提高工作积极性，提高企业凝聚力和向心力。同时可以采取弹性福利计划和认可计划，所谓弹性福利计划主要针对健康保险方面，优秀员工除了可以根据自己的需求为本人选择个性化的福利，同时可免费为家人选择一份健康保障，提高员工的归属感；认可计划是指协同部门的成员可在共享平台对本部门外的人员给予认可（包括对工作的支持、付出、贡献等），然后系统会根据认可人职位的高低和对被认可人的认可程度的高低，给予该员工一定的积分，该积分年底可在公司购物商城采购所需物品。

#### (2) 发展激励

对于优秀员工，仅有报酬激励是不够，根据马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论我们知道，工作上的成就感和对未来发展的期望将是员工自我实现的重要表现形式。为此我们将提供以下三种发展激励的模式。一是评先评优。将考核结果作为公司评先评优的依据，公司绩效考核等级分为 5、4、3、2、1，其中等级 5 的比例 $\leq 10\%$ ，我们可将该等级的员工评为年度优秀员工，并进行公示，组织优秀员工颁奖典礼，颁发奖杯以资鼓励。二是岗位晋升。每个岗位都对员工有相应的技能要求，综合员工至少近三年的绩效考核结果，优先提拔表现最佳的员工晋升到更高的岗位，当然对于岗位调整一定要做到公开透明，做到个人素质和能力与新的职级岗位匹配。三是员工培训。员工职业素质是提升个人绩效的关键之一，通过绩效考核的实施，从中发现员工在团队协作、专业技能等方面的欠缺，人力资源部将根据每位被考核者的情况，统计出集体和个体需培训的内容，上报公司领导后，有计划有针对的列出培训计划表，并定期有序的组织开展内外部培训活动。对于考核优秀的员工可列入人才储备计划中，优先参与专业培训机构及外部培训。

绩效考核结果的应用是绩效考核实施中最能吸引员工的一部分内容，也是绩效考核优化中重点关注的部分，因为该部分关系到员工的切身利益。

## 5.4 绩效考核优化前后的对比结果

以上是对“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核的优化设计，整个过程逻辑清晰，对现行绩效考核中存在的问题一一进行优化，从绩效考核指标体系、考核流程、考核反馈和申诉机制、考核结果应用四个方面优化形成更科学合理的绩效考核。

一是优化绩效考核指标体系，首先从考核方法入手，引入 360 度考核法，建立多元化的考核主体，突破单一的关键绩效指标考核法；其次增设二级考核指标和细化考核标准将考核指标具体化，便于识别和考核；再者增加了综合测评指标，将 360 度考核法应用在综合测评中，使考核结果更为公正；最后在绩效考核结果中引入制种品种难易度系数，利用二八原则完善考核结果的计算公式，进一步丰富了考核的内涵。

二是优化绩效考核流程，在制定考核指标之后增加绩效考核宣贯及培训环节，提高员工对绩效考核的认知，同时根据田间生产人员工作的特殊性，建立弹性的考核周期，以工作的关键节点进行阶段性考核，由原来的一年一次增加为一年三次，有助于绩效考核工作的持续性，能够及时发现并解决问题。

三是优化绩效考核反馈和申诉机制，采取增加绩效考核结果公示环节和建立绩效考核结果申诉机制措施。绩效考核评估结果出来之后，及时将结果进行公示，在公示期内，关于考核结果员工可以随时提出申诉，处理结果会如实记录在《绩效考核申诉处理记录表》中，便于及时反馈、沟通和解决问题，更有利于绩效考核的持续完善。

四是优化绩效考核结果应用渠道，不同于在奖金发放和薪酬方面的应用，优化后的体系将感情激励的模式加入到报酬激励中，通过采取股权共享计划、弹性福利计划和认可计划。充分认识员工的价值，尊重他们的劳动，给与员工及员工家属更多的理解与支持、信任与宽容、关心与体贴。除了报酬激励，还增加了发展激励，通过评优评先、岗位晋升、员工培训的方式提高员工自我实现的价值。

关于“张掖三北种业”田间生产人员绩效考核优化前后信息对比内容，请查看下表 5.17 绩效考核优化对比表：

5.17 绩效考核优化对比表

优化内容	优化前	优化后	
绩效考核指标体系	考核方法	关键绩效考核法	关键绩效考核法+360度考核法
	考核指标	1. 关键绩效考核指标; 2. 仅含一级考核指标;	1. 关键绩效考核指标+综合测评指标; 2. 增加二级考核指标;
	考核标准	1. 无具体的评分; 2. 标准不具体;	1. 增加各项指标的评分; 2. 细化评分标准;
	考核计算方式	考核成绩=关键绩效考核指标考核等级	考核成绩=关键绩效指标成绩*制种品种难易度系数*80%+综合测评成绩*20%
绩效考核流程	培训	无培训环节	增加绩效考核宣贯及培训环节
	考核周期	一年一次	一年三次
绩效考核反馈和申诉	考核结果反馈	无公示环节	增加绩效考核结果公示环节
	考核结果申诉	无申诉机制	增加绩效考核结果申诉机制
绩效考核结果应用	报酬应用	奖金和薪酬	增加股权共享计划、弹性福利计划、认可计划
	发展应用	无	评优评先、岗位晋升、员工培训

本文中的绩效考核优化方案目前还在酝酿和规划过程中,未来优化方案的实施,我们将会从反应层面、行为层面、结果层面等方面进行持续的追踪和反馈,积极对我们的优化方案进行调整和完善。

## 5.5 实施保障

田间生产人员绩效考核较原有的考核增加了很多内容,在实施的过程必然会面临诸多困难,为了保证绩效考核工作的顺利开展,本节将从思想、制度、组织三个方面采取相应措施以推动绩效考核工作的实施。

### 5.5.1 思想保障

统一思想，加强认识是开展绩效考核工作的重要前提，而公司领导和公司员工都是重点关注对象。首先，公司领导要转变观念，加大对绩效考核工作的支持力度，正确看待绩效考核工作的重要性，在绩效考核过程中起到模范带头作用，并将绩效考核工作作为一项个人关键绩效指标来重视，摒弃只重视项目和业绩的观念；其次，人力资源部门要全面做好新的绩效考核的统筹工作，确保考核工作的有效性。考核实施前，做好宣传和培训工作，考核实施中，及时参与和指导，考核结果出来之后务必在规定的时间内完成绩效考核结果的反馈工作，并及时进行沟通和应用；最后，公司员工在人力资源的培训下，应该具备系统性思维，全面了解新的绩效考核，改善点在哪里？科学性在哪里？公平性在哪里？对于员工关注的问题一一进行解答，打消对绩效考核的质疑，从心底里认同新的绩效考核，切实将绩效考核作为检验自己不足，提高工作能力的有效契机。

### 5.5.2 制度保障

完善的制度是确保公司各项工作有序进行的前提。新的绩效考核工作实施能够顺利进行同样需要完善的制度做保障，结合公司目前的规章制度，还需建立培训制度、奖惩制度、监督制度。

第一，建立完善的培训制度。人力资源部应建立规范化的绩效考核培训制度和其他的培训活动。每年至少开展 2-3 次培训，让所有考评者充分认识到绩效考核的重要性和必要性，促进绩效考核的有效落实。同时，可以收集绩效考核结果的反馈，根据公司员工的需求，适时开展能拓展员工知识面的课程，激发员工的进取心，促使员工考取相应的资格证书或者提升学历，形成良性循环，促进公司员工的可持续发展。

第二，建立配套的奖惩制度。优化后的绩效考核在绩效考核结果应用方面增加了股权共享计划、弹性福利计划、认可计划、评优评先、岗位晋升、员工培训等内容，在制度中需要明确规定达到什么条件才能享有相应的奖励，反之，就会进行处罚，通过制度化确保绩效考核结果运用落实到位。绩效考核的初衷是为了完成公司业绩和实现自我价值，并不是单纯的奖励和惩罚，约束员工的同时，更

多的为了激励员工。

第三，建立有效的监督制度。通过增加绩效考核结果公示环节和申诉机制为员工提供了必要的监督渠道，设定考核工作投诉电话，绩效考核小组对不同阶段考核工作进行检查、评价、报告及跟踪，定期考察绩效考核实施效果，加强监控和 监督力度，确保考核的公正、客观。

### 5.5.3 组织保障

在新的绩效考核执行中，良好的组织保障必不可少，目前以下几个方面有待完善：

第一，高层管理团队全力支持。高层管理团队对绩效考核工作的重视程度直接决定了绩效考核的效果，除了对绩效考核结果反馈和应用的重视，更应该加强绩效考核过程的关注，需要协调的人员和相关事宜都需要给予支持和保障。

第二，各部门积极相应配合。虽然人力资源部在绩效考核工作中占据主导地位，但是考核工作的顺利实施离不开各业务部门的积极配合。绩效考核小组成员的选择不仅涉及不同部门，还涉及各层级的人员，既体现了民主性，又能从多角度进行沟通，对考核结果的公平公正性更具有说服力。

第三，充分发挥人力资源部门的价值。公司现有的绩效考核小组中人力资源并没有完全发挥现代企业相应的职责，在绩效考核实际执行的时候，人力资源需要根据各个部门的实际发展情况，建立弹性的考核周期，制定个性化的绩效考核指标；此外主管绩效考核的专员很有必要深入地学习绩效管理工作，尤其是对以往成熟的经验和成功案列学习，确保执行过程不出现偏差。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

本文通过文献研究法、问卷调查法、访谈法和定性分析法对“张掖三北种业”田间生产人员现行的绩效考核进行了深入研究和分析,总结出绩效考核各环节中一些问题和不足,并对此进行了问题原因分析,有针对性的提出相应的优化方案,具体研究成果如下:

(1) 通过对田间生产人员现行绩效考核工作的全面了解和调查发现,现阶段的绩效考核中存在评估标准不清晰、员工对绩效考核认知度低、考核方法比较单一、考核周期过长、考核结果反馈滞后且不透明、绩效考核结果激励方式单一等问题,并对这些问题产生的原因进行了详细的分析,发现主要存在以下原因:打分标准缺失、绩效考核宣贯及培训不到位、绩效考核主体单一、反馈和申诉机制不健全、考核结果应用不充分,为接下来的绩效考核优化提供了明确的方向和有力的依据。

(2) 针对绩效考核中存在的问题及产生问题的原因进行优化。基于关键绩效考核法,引入 360 度考评法,通过增加综合测评内容、建立二级考核指标、细化评估标准完善绩效考核指标体系;通过增加绩效考核宣贯及培训环节和建立弹性的考核周期来完善考核流程;通过增加绩效考核结果公示环节和建立绩效考核结果申诉机制优化绩效考核结果反馈和申诉;最后通过加强酬劳激励和增加发展激励以拓宽考核结果的应用渠道,激发员工的积极性,从而形成一个上下级互相配合,一个环环相扣的科学有效的体系,最终实现员工与公司共赢的目的。

(3) 为保障优化后的绩效考核具有可操作性,本文对优化前后的考核体系进行了对比,并对优化后的绩效考核进行了可行性分析,同时做了思想、制度和组织方面的保障措施,确保执行到位。

### 6.2 研究中的不足与展望

#### (1) 研究中的不足

由于本人研究时间有限,实践经验不足,所以本次研究在深度和广度上仍然

存在诸多缺陷，比如如何有效发挥激励作用、目前的薪酬计划有无提升的空间都需要在实践的过程中逐步检验和完善。另外目前公司内不少员工身兼多职，尤其是基层管理者，在日常工作中经常会出现上级领导突然安排额外工作的情况，在实施绩效考核的时候也应该将此类情况考虑进去，而本文未涉及到该内容。再者，企业文化与绩效考核工作之间的关联性，本文在田间生产人员绩效考核优化内容的保障中也并未进行阐述。

绩效考核需要投入实践才能验证其合理性，尽管本文对优化后的绩效考核工作实施做了思想、制度和组织方面的保障措施，但在实施过程中部分环节仍处于理想化，还需要结合实际，在动态中持续完善。

## （2）研究展望

随着玉米种业转基因时代的到来，在接下来的几年中，玉米种业的发展必将如火如荼，各种业公司招贤纳士的需求量将会持续攀升，公司人力资源部也将面临前所未有的压力。希望本次的绩效考核优化方案，能够正式应用到“张掖三北种业”田间生产人员的考核中，协助公司缓解田间生产人员离职率高，流动性大的问题；能够更好地引导公司其他部门对症下药，做出改变；能够更加科学公正的衡量各位员工的贡献程度；能够协助公司吸引和挽留优秀人才，组建高效能团队。

## 参考文献

- [1] Ashraf Abdelhadi and Suhaila Zainudin and Nor Samsiah Sani. A Regression Model to Predict Key Performance Indicators in Higher Education Enrollments[J]. International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA),2022,13(1): 45-46
- [2] Barthelus. Management Influence on Bank Tellers' Voluntary Turnover and Affective Organizational Commitment[J]. Journal of Financial Economics, 2018, 5(5): 69-71
- [3] Derek Roy lance. Purchasing Performance: Measuring Marketing and Selling the Purchasing Function. Gower Publishing[J]. Ltd. May, 2017(2): 57-73
- [4] Herman A. Performance Management of Pearson Education[J]. International Edition, 2008(2): 5
- [5] Hlng Julius, Kingstone Tom, Baker Shula, Waterfield Jackie, Bartlam Bernadette, Burroughs Heather, Jinks Clare. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization[J]. Quality & quantity.2018(4)
- [6] Harry Levinson. Management by Objectives: A Critique[J]. Training and Development Journal, 1972(4): 3-8.
- [7] Ishizaka A, Pereira V E. Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques[J]. International Journal of Manpower, 2019, 5 (2): 224-247
- [8] Islami X, Mulolli E, Mustafa N. Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction[J]. Future Business Journal, 2018, 4(1): 94-108.
- [9] Philip Saldleruy. Management Consultancy: A Handbook for Best Practice[J]. Kurgan Page, 2020 (5): 63-64.
- [10] S. Anitha. Performance Appraisal of Employees in IT Industries in Chennai City[J]. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 2019,8(4):



306-308

- [11] Trung Tuan. The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks[J]. The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB), 2020,7(1): 71-79
- [12] Yuthotna R. and Dr. Maliwan. A Study on Vivahousing and Aura Homes Employee Performance Appraisal[J]. Journal of Social Science and Humanities, 2022, 4(7): 22-24
- [13] 白青青. 陕西W公司绩效管理优化[J]. 营销界, 2020(33): 59-60
- [14] 毕鹏飞. WD 公司生产部门绩效考核体系改进研究[D]. 太原理工大学, 2021.
- [15] 彼得·德鲁克. 管理实践[M]. 上海译文出版社, 1999, 100-250
- [16] 储岳峰. 浅析“目标管理”的激励功能[J]. 广西大学学报(哲学社会科学版), 2008(S1): 175-177.
- [17] 陈钢. 管理会计在企业绩效考核中的应用案例分析[J]. 中国商论, 2018(02): 118-119
- [18] 段晶晶. 煤化工企业平衡计分卡应用的探讨——以中润公司为例[J]. 现代经济信息, 2018(2): 11-13
- [19] 高志斌. BSC+KPI下施工企业财务人员绩效考核体系研究——以 A 企业为例[J]. 会计之友, 2021(9): 71-76
- [20] 龚琳. KT公司生产部门员工绩效考核体系优化研究[D]. 广东工业大学, 20-21
- [21] 荆玉春. J 文化旅游景区绩效管理优化研究[D]. 河北地质大学, 2022
- [22] 刘钊. 新时代完善分配正义之绩效考核治理运行机制[J]. 湖北社会科学, 20-23, No. 436(04): 61-69
- [23] 李玲. 医院综合绩效目标管理考核体系构建的研究[J]. 财经界, 2019(1): 99-101
- [24] 李素莹. 360 度绩效考核在企业中的有效应用[J]. 经营与管理, 2016, (06): 73-75
- [25] 李建霞. A公司一线员工绩效考核体系优化设计[D]. 西安: 西安科技大学, 2019
- [26] 刘文彬, 邵云飞. 绩效反馈模式对员工反生产行为的影响机制的实证研究[J].

- 技术经济, 2017, 36(09): 39-45
- [27]刘子君. 浅谈绩效考核结果在企业管理中的应用 [J]. 环渤海经济瞭望, 2020 (05): 113-114
- [28]刘志良. 关于企业绩效考核有效性的探讨[J]. 中国总会计师, 2021(03): 82-83
- [29]诺顿平衡计分卡: 化战略为行动. 广东经济出版社[M]. 刘俊勇译. 2004, 25-150
- [30]欧阳秀子. 绩效考核的逻辑研究[J]. 当代经济, 2021(03): 105-107
- [31]孙健. 360 度绩效考评[M]. 北京: 企业管理出版社, 2003
- [32]邵芮. 基于 360 度考核法的中学教师绩效考核优化路径研究[D]. 南昌大学, 2023
- [33]孙玥. 高校教师绩效考核激励机制研究[J]. 天津中德应用技术大学学报, 2023(03): 71-74.
- [34]田海峰. 服务型政府建设中的政务流程再造研究[D]. 西北师范大学, 2016
- [35]王蒙, 李月香, 李华. 新时代高校中层领导干部绩效考核问题及对策[J]. 山西财经大学学报, 2022, 44(S2): 45-47
- [36]吴国锋, 李梅, 刘秀勤. 员工激励与工作绩效的关系——员工性格的调节作用 [J]. 经营与管理, 2019, No. 425(11): 71-77
- [37]许静. 创业板中小企业绩效考核研究[J]. 中国软科学, 2020(S1): 230-242
- [38]杨威. 基于 KPI 为核心的企业绩效考核探析[J]. 现代国企研究, 2016, (2): 58-60
- [39]姚新庄. 激励机制与 HR 管理[J]. 商场现代化, 2006 (5): 78-79
- [40]章学容. 新能源汽车企业全面预算管理与绩效管理的联系与协同探析[J]. 会计师, 2019, (04): 75-77
- [41]张志辉. 绩效考核在人力资源管理中的应用[J]. 中国集体经济, 2021(12): 130-131
- [42]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)
- [43]赵颖琦. 基于绩效管理视角的财务人员绩效考核分析[J]. 企业改革与管

理, 2019(07): 74-75

[44] 曾文曦, 车蒙, 孟禹彤. 企业员工绩效考核体系存在的问题及原因分析——以 X 农资公司销售人员为例[J]. 昆明冶金高等专科学校学报, 2022, 38(03):

93-99

[45] 张榕. 管理会计在企业绩效考核中的应用案例分析[J]. 财会学习, 2018(25):

93-95



- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
6. 我认为公司绩效考核中的周期安排是合理的 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
7. 我认为我的综合测评是客观的 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
8. 我认为绩效考核的内容是全面的 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
9. 我认为绩效考核结果是公开透明的 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
10. 我认为现阶段实施的绩效反馈是及时的 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
11. 我认为上级与下级能够及时就绩效结果展开沟通 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
12. 我认为我的绩效考核结果得到了充分应用 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意
13. 我认为公司的绩效考核结果在员工激励上充分体现 ( )
- A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 不同意      E. 非常不同意

## 附录 B

### “张掖三北种业”田间生产人员绩效考核访谈提纲

1. 您认为田间生产人员的绩效考核评估标准存在哪些问题？出现这些问题的原因是什么？
2. 您认为田间生产人员对绩效考核内容和流程是否具有系统性的了解？如果答案为否，是什么原因造成的呢？
3. 您认为田间生产人员绩效考核周期是否有必要调整？如需调整，应如何调整？
4. 您认为田间生产人员绩效考核综合测评过程中存在那些问题？其原因是什么？
5. 您认为田间生产人员绩效考核结果反馈中是否存在反馈滞后、反馈结果不透明的情况？若存在，原因是什么？
6. 您认为田间生产人员绩效考核结果的运用是否充分？如果不充分，您认为还应该加强在哪方面的应用？
7. 您对公司现行的绩效考核工作有什么评价？公司还需在哪些方面进行优化？

## 后 记

三年多的研究生生涯即将结束，感谢兰财给我的工作和生活带来别样的体验。MBA 求学生涯中，学校为我们提供了很多实践和沟通机会，拓宽了我们的视野；各位老师的谆谆教导和循循善诱丰富了我们的学识和思维。在此，感谢母校、感谢各位老师和同学的无私奉献和默默陪伴。

本论文从选题到理清思路再到完成论文各章节内容，最后到定稿，每一步都离不开我的导师的耐心指导和帮助，导师数次逐字逐句的斟酌和认真负责的态度，激励和促进我不断完善论文的写作，这里我要向我的导师致以最真挚的感谢！

再次，我要感谢我的同事，无论是问卷调查、访谈，还是参考资和数据，他们都不遗余力地为我提供了帮助。

最后，我要感谢我的家人，感谢你们在背后默默的支持和付出！

作者：马秀燕

2023 年 12 月 15 日