

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学 位 论 文

论文题目 西安秦华燃气集团有限公司
绩效考核制度优化研究

研究生姓名: 周秀

指导教师姓名、职称: 荆炜教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023.12.12

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: 周秀 签字日期: 2023.12.12

导师签名: 刘伟 签字日期: 2023.12.12

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内容。

学位论文作者签名: 周秀 签字日期: 2023.12.12

导师签名: 刘伟 签字日期: 2023.12.12

Research on Optimizing the Performance Appraisal System of Xi'an Qinhua Gas Group Co., Ltd

Candidate: ZHOU XIU

Supervisor: JING WEI

摘 要

近年来,随着燃气公司经营的逐渐成熟,燃气公司开始追求进一步的高质量发展,拥有良好的绩效考核制度可使公司内部运行效率大幅提升。在此背景下,如何体现绩效考核的实际意义,最大程度激励员工为公司努力工作,是当今公司管理者关注的话题。公司想实现可持续发展,就需要建立适合有效的绩效考核制度。通过对全面绩效管理理论的结合运用,完善公司绩效考核制度,提升公司内部运行效率,得到管理者的广泛认同。因此,本文的研究目的在于探究如何将公平理论、全面绩效管理理论与公司的绩效考核现状相融合,同时结合公司自身架构、运营特点,来建立一个适用于目标公司的绩效考核制度。

本文主要对西安秦华燃气集团有限公司的绩效考核制度进行优化研究,文章通过结合绩效考核制度理论知识,综合参考 KPI 关键绩效指标法和平衡计分法等多种考核方法,通过分析燃气行业的实际特点,对公司当前的人力资源情况及绩效考核制度进行收集整理,根据公司的绩效考核制度现状,顺着提出问题、分析问题、解决问题的思路对公司的绩效考核制度进行优化。采用问卷调查法找出公司绩效考核制度中存在的问题:对考核结果的应用不充分、考核方法不具备针对性、考核指标设置笼统、绩效沟通反馈渠道不够畅通。进而对公司绩效考核制度中的存在的问题进行深度访谈,进一步剖析发现公司绩效考核制度中存在的问题的原因:考核结果运用不够重视、考核方法单一、考核制度执行困难、领导对考核不重视。最后,对公司绩效考核中得出的问题提出优化建议:完善考核结果的应用、多元化的使用考核方法、转变考核观念、优化考核沟通渠道。同时提出保障措施,使提出的优化意见能顺利实施。最后得出结论与启示,也希望能够为我国城镇燃气公司绩效考核提供参考价值。

关键词: 西安秦华; 绩效考核制度; 全面绩效管理

Abstract

In recent years, with the gradual maturity of gas companies, gas companies have begun to pursue further high-quality development, and a good performance appraisal system can greatly improve the internal operation efficiency of the company. In this context, how to reflect the practical significance of performance appraisal and motivate employees to work hard for the company to the greatest extent is a topic of concern for corporate managers today. If a company wants to achieve sustainable development, it needs to establish a suitable and effective performance appraisal system. Through the combined application of total performance management theory, the company's performance appraisal system is improved, and the internal operation efficiency of the company is improved, which is widely recognized by managers. Therefore, the research purpose of this paper is to explore how to integrate the theory of equity and total performance management with the current situation of the company's performance appraisal, and combine the company's own structure and operation characteristics to establish a performance appraisal system suitable for the target company.

This paper mainly studies the optimization of the performance appraisal system of Xi'an Qinhuo Gas Group Co., LTD. By combining the theoretical knowledge of performance appraisal system, making comprehensive reference to various appraisal methods such as KPI key performance indicator method and balanced score method, and analyzing the actual characteristics of the gas industry, this paper collects and collates the current human resources situation and performance appraisal system of the company. The company's performance appraisal system is optimized according to the ideas of raising, analyzing and solving problems. The problems in the company's performance appraisal system were found out by questionnaire survey: insufficient application of appraisal results, untargeted appraisal methods, general setting of appraisal indicators, and unblocked performance communication and

feedback channels. Furthermore, an in-depth interview was conducted on the problems existing in the company's performance appraisal system to further analyze the causes of the problems found in the company's performance appraisal system: insufficient attention to the application of assessment results, single assessment methods, difficult implementation of the assessment system, and leaders' lack of attention to examination and approval. Finally, the paper puts forward optimization suggestions for the problems obtained in the company's performance appraisal: improve the application of appraisal results, use diversified appraisal methods, change appraisal concepts, and optimize appraisal communication channels. At the same time, the protection measures are put forward so that the optimization suggestions can be implemented smoothly. Finally, the conclusion and enlightenment are drawn, and it also hopes to provide reference value for the performance assessment of urban gas companies in China.

Keywords: Xi 'an Qinhua Gas Group Co. LTD ; performance appraisal system; Overall Performance Management

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	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 研究述评	5
1.4 研究内容与方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	7
1.5 技术思路	7
2 相关概念与理论	9
2.1 概念界定	9
2.1.1 绩效考核	9
2.1.2 绩效管理	9
2.1.3 绩效考核制度	10
2.2 相关方法	11
2.2.1 360 度绩效考核法	11
2.2.2 关键绩效指标法	11
2.2.3 平衡计分卡	11
2.2.4 目标管理法	12
2.3 绩效考核相关理论	12
2.3.1 全面绩效管理理论	12
2.3.2 公平理论	13
2.3.3 期望理论	13

3 西安秦华燃气集团有限公司绩效考核制度现状及存在的问题	15
3.1 公司简介	15
3.1.1 公司组织架构	15
3.1.2 公司人力资源状况	15
3.2 公司绩效考核制度现状	17
3.2.1 公司绩效考核制度	17
3.2.2 公司绩效考核现状问卷调查	19
3.2.3 公司员工基本情况统计分析	20
3.2.4 问卷检验	23
3.2.5 调查结果统计分析	25
3.3 公司绩效考核制度存在的问题	31
3.3.1 考核结果的应用不充分	31
3.3.2 考核方法不具备针对性	32
3.3.3 考核指标设置笼统	32
3.3.4 绩效沟通反馈渠道不够畅通	33
4 公司绩效考核制度存在问题的原因分析	35
4.1 深度访谈	35
4.1.1 深度访谈提纲设计	35
4.1.2 访谈对象的选取	35
4.1.3 访谈过程的实施	36
4.1.4 深度访谈结果分析	36
4.2 存在问题的原因分析	38
4.2.1 考核结果运用不够重视	38
4.2.2 考核方法单一	39
4.2.3 考核制度执行困难	39
4.2.4 领导对考核不重视	39
5 西安秦华燃气集团有限公司绩效考核制度的优化	41
5.1 绩效考核制度优化的目的与原则	41

5.1.1 绩效考核制度优化的目的与思路	41
5.1.2 绩效考核制度优化的原则	42
5.2 绩效考核制度优化的内容	43
5.2.1 完善考核结果的应用	43
5.2.2 多元化的使用考核方法	44
5.2.3 转变考核观念	45
5.2.4 优化考核沟通渠道	47
6 西安秦华燃气集团有限公司绩效考核制度的保障	50
6.1 组织和制度的保障	50
6.2 管理方式保障	50
6.3 组织文化保障	51
6.4 宣传与培训保障	51
6.4.1 强化宣传力度	51
6.4.2 绩效考核的相关培训	52
6.5 技术手段保障	52
7 研究结论与展望	53
7.1 研究结论	53
7.2 研究不足	54
7.3 研究展望	54
参考文献	56
附录 1	59
附录 2	61
后记	62

1 绪论

1.1 研究背景

2019 年 12 月,国家石油天然气管网集团有限公司正式挂牌,这是我国针对油气体制改革做出的重大举措,近几年的疫情也对全球天然气市场造成了较大影响,同时随着近年来国内房地产市场的发展,燃气公司的业务范围也不断扩大,用户数量急剧增加,公司员工数量也迅速增长,再加上部分城镇燃气公司的经营理念和经营手法的局限性,都使城镇燃气公司的运营不乐观,具体表现在以下几个方面:

一是员工对公司绩效考核的更高要求,使得公司发展并不乐观。公司职工对高薪酬的渴望、对个人发展空间的需要,与公司所能提供薪酬待遇、发展平台存在着一定的差距,一时难以满足员工的需求。

二是随着国家“煤改气”政策的落实,全国性龙头城市燃气公司不断抢占经营区内空白市场,逐步向三四线城市拓展,城镇燃气公司进一步拓展区域市场的难度较大,城镇燃气行业竞争日趋激烈。国家鼓励上游气源供应多样化,但仍存在垄断性和不确定性,城市燃气公司持续面临气源供应不稳定的压力。

三是新冠疫情对我国经济造成了前所未有的冲击,为应对疫情,各地政府相继推出扶持政策以减轻公司用气负担,要求城市燃气公司有针对性地实施降低气价、延后缴费等优惠政策,对城市燃气公司的生产经营也带来了实质性的影响。

本文的研究对象——西安秦华燃气集团有限公司,也正在经历着燃气行业体制改革所带来的深远影响。基于此背景,本文对该公司绩效考核制度进行优化处理。不断提升公司与员工之间的凝聚力,增强员工的责任感和使命感,使得公司在新时代的背景下有更长远的发展,更能发挥其对员工的管理作用。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文希望通过对秦华燃气集团有限公司绩效考核制度的优化,能公平、公

正、全面、客观地实现公司绩效考核,及时、合理、有效地评估各部室及个人全年工作业绩,推动公司构建奖惩明晰、使用对象为各层级员工的员工激励机制;从员工的角度来看,有助于激发员工工作热情,挖掘员工内在潜力;从公司的角度看,为公司经营、管理提供充分保障,提高公司创新能力,使各部门工作保持稳定,实现更为长远的可持续发展。

1.2.2 研究意义

秦华燃气集团作为一个国有控股的中港合资公司,必须在管理上紧跟新时代步伐,才能行稳致远。因此公司需要有符合现状的绩效考核制度,但在公司成立之初,单一、不全面的绩效考核制度勉强满足公司使用;随着公司的不断发展,为适应不断变幻的人力资源状况和公司经营的大环境,让公司的战略目标和员工的绩效考核制度能更高效结合起来,本文以全面实现公司可持续发展为目标,从公平理论及绩效考核管理理论出发,对秦华燃气集团目前的绩效考核制度进行调查研究,通过分析,同时提出相适应公司发展的绩效考核优化措施,从而促进公司规模和效益提升,来满足公司可持续发展要求与经营目标。本文的研究结果同时也可以为同行业其他国有控股公司或其他城镇燃气公司解决绩效考核制度存在的问题提供参考。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

国外有关绩效考核方面的研究最早是 20 世纪 30 年代提出的,在到了 20 世纪 70-80 年代时,绩效考核得到了广泛的应用,有越来越多的学者深入研究绩效考核,在公司当中的应用取得较大的成果。

通过对国外有关公司绩效考核制度的相关研究梳理,其具体的研究方向可总结为以下几个方面:

第一,对绩效和绩效考核的认识研究。Costello (1994) 提到了绩效考核,应当是由组织与个人两大部分共同构成,个人绩效是推动公司组织绩效的关键要素,从实现公司发展的整体目标着手,个人绩效应当与公司发展相一致。

Bemardin (1995) 等人提出了绩效是员工在经过工作之后所引发的结果,不但包含了员工工作的行为过程,同时还包括了员工工作的行为结果。David 和 Derek (2000) 认为绩效考核是一个不断循环的管理过程,绩效考核制度主要包括了计划、评估、反馈以及运用等,通过合理的改进与优化绩效考核再进入到新的周期当中进行循环。Rogers (2004) 提到绩效考核,应当从整体角度出发,公司的所有活动开展都要服务于组织战略绩效考核,具体包含了计划的制定、计划的改进等内容,搭建成熟的绩效考核制度,能够更好地促进公司的发展。

第二,对绩效考核方法的研究。Osemeke (2021) 进行了简要研究,探讨了绩效测量措施的起点,并对绩效测量框架进行了客观和可行性的评估。此外,他还对绩效制度进行了简要审查,并提出了在组织中应用平衡计分卡可能需要耗费大量的各方资本投入,因此需要谨慎选择和使用。根据 Supaporn Kiattisin (2020) 的研究,360 度绩效考核法是当前广泛使用的绩效评估方法之一,它可以从组织内部多个人力层面获得丰富的评价。然而,这种方法也存在一些缺点,例如他人的意见可能具有主观偏见,导致考核过程不够客观,有时会导致考核结果失真。Travesty C. Brown C (2013) 深入研究了绩效考核制度,通过调查员工的行为、特征、状态和其他心理反应,发现绩效考核可以创造出特定的工作环境。此外,当员工对绩效考核相关体系了解越多时,他们对公司的满意度也会越高。

第三,对绩效考核制度的实践运用研究。伴随着绩效考核理论研究的不断深入,在公司中应用绩效考核制度的实践研究也得到较快的发展。Michael (2011) 等在研究当中,把目标管理关键绩效指标等考核方法进行结合,并通过明确的绩效期望与管理者参与等,从不同的角度和层面进行绩效考核的实施和反馈收集,进而充分地了解到公司员工实际工作的情况,发现在工作当中存在的问题。Buckingham (2015) 等在研究的过程当中发现公司的绩效考核中,员工与公司整体的目标出现偏离的情况和考核标准的制定有着密切的关联性,统一的考核标准并不适用于每一家公司,公司在制定绩效考核时需要充分结合自身发展的实际情况,制定具有特色的考核标准与制度。Youness (2016) 等人通过以案例研究,将绩效考核与持续计划改进进行结合与联系,通过协同发展的作用后发现能够有效提升公司的绩效,在绩效考核当中不仅能促进员工的良性发展,还能带动公司的营收提高。Hormel (2018) 等人在研究当中,将综合人员

的绩效考核通过积分制的形式进行评价，以此达到更为有效的激励效果，促进完善的绩效考核制度构建。莫里斯（Morris, 2021）通过对比不同经理的绩效考核制度，提出从多角度研究绩效考核策略，使员工、经理、团队避免绩效考核常见的四种失败原因，从而提升公司领导力。

通过对国外学者的研究可以发现，国外有关绩效考核的研究在理论与实践当中都有非常多的探索，不仅注重绩效考核本身的理论研究，同时还将绩效考核放入到公司当中进行实践研究，注重公司与员工的共同进步。

1.3.2 国内研究现状

国内对公司员工绩效考核研究的开始比较晚，但随着国外对绩效考核相关理论不断引进到国内，国内学者对绩效考核的研究也逐步加深，绩效考核这一理论在工作中逐步被重视起来。

第一，对绩效和绩效考核的认识研究。柏晓磊（2021）指出，有效的绩效考核制度可以充分调动组织员工的工作积极性，确保组织高效运转。相反，无效的管理制度会给组织带来许多问题。周桂云（2020）认为，绩效考核是人力资源管理中重要的组成部分，需要采取多种措施，明确目标、完善过程、积极反馈，以解决绩效考核过程不严谨、结果反馈效率低的问题。王芳（2019）则认为，在公司人力资源管理工作中，绩效考核被大多数公司所重视和研究。为了保证个人竞争优势，公司内部必须建立员工绩效考核机制。遵循公平公正、结果公示、奖惩结合的绩效考核原则，通过多方位的工作成效、重点事件、工作结果比较等考核方式，最大限度地发挥员工绩效考核机制的作用。

第二，对绩效考核方法的研究。根据刘晔（2019）的研究，公司的关键绩效指标应该根据公司战略规划制定，并根据不同部门和岗位的职责以及当年的发展目标，赋予有针对性的评估指标。对于难以量化的部分，则可以采用 360 绩效考核法。智伟（2019）提出，要全面转变对绩效考核的认识和重视程度，并建立全面细致的绩效考核制度，根据实际情况设计考核内容，并采用科学的考核方法。同时，要及时将考核结果反馈给员工，并畅通沟通渠道。公司和管理者应对考核结果进行深入调研分析，解决可能出现的困难，从而使绩效考核能够充分发挥作用。

第三,有关绩效考核的具体实践应用研究。韩伯棠和尚赞娣(2002)提到,公司应结合自身不同的发展阶段,深入思索考核的目标应侧重于公司管理亦或是员工个人发展,选择合适公司发展的绩效评估方法,从而构成更为符合公司发展的绩效考核制度。宋丽梅(2019)提到,电力公司在如今受到新能源冲击的背景下,大多公司的绩效考核当中仍出现管理理念缺乏科学性等情况,然后针对这些情况提出了相应的方案,以此确保电力公司的可持续发展。吴菱庄(2019)认为,在过往的公司考核方式当中,存在着指标设置不清晰和考核标准模糊等问题。针对以上问题提出了公司应根据自身实际情况优化绩效考核的内容,倡导全员参与以及横向沟通等解决策略。夏敏靓(2019)在研究当中以某国有公司作为案例,分析了在公司当中运用 KPI 绩效考核存在的问题,并提出在优化绩效考核指标当中要尤为关注指标设置以及绩效辅导等方面的优化。夏向东(2021)提到,国有公司在制定绩效考核制度当中存在着市场性与客观性不足等问题,缺乏了科学的绩效考核制度的制定,无法适用于当下竞争激烈的市场环境。冯燕(2021)提到公司在制定绩效考核的时候,需要严格按照公司自身的情况制定绩效考核制度和完善绩效考核的程序,同时,根据公司的发展实时进行考核指标与流程的修改与调整,更好地满足到公司生产发展的需求。

1.3.3 研究述评

国外的学者先提出绩效考核的概念,且逐步构建了较为成熟的绩效考核制度,他们不仅注重对绩效考核的理论研究,同时把绩效考核纳入公司当中进行实践研究,注重公司与员工的共同进步。从改革开放以来,通过对我国国内公司的管理环境、绩效考核发展历程和对国外绩效考核的研究,国内外的绩效考核都在随着时代的发展不断改进完善。

我国现阶段经济市场、管理环境变化较为显著,在国内的绩效考核方法主要体现为目标管理(MBO),但是我国通过对绩效考核的研究逐渐细致规范,随着国内经济环境的不断发展,经济体制不断全面化,越来越多较为成功的绩效考核案例作为基础,国内绩效考核未来的研究还任重道远,特别是绩效考核的实践工作,不仅需要在领导层面进行引导,提升管理认知,还需要加强对员工的宣贯力度。虽然绩效考核理论方面,研究取得了突破性的进展,但由于国内外

经济水平不断发展,经济形势不断变化,在当前情势下,为适应新的变化,需要做出新的调整,尤其针对绩效考核评价,其有效性亟需实践检验和与具体公司特征相结合。

绩效考核制度的运用是一把双刃剑,正确合理的公司绩效考核可以提升公司与员工之间的凝聚力,增强员工的责任感和使命感。本文在借鉴国内绩效考核理论知识、管理经验的基础上,结合目前国内外形势,与公司实际情况相结合,构建一套规范、系统的考核指标,对公司现运行的绩效考核进行优化研究,提高公司的绩效管理水平。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

文章以公平理论、期望理论及全面绩效管理理论为基础,将秦华燃气现运行的绩效考核和国内外对绩效考核的研究情况做参考对照,对公司运行的绩效考核进行研判分析,找出公司当前绩效考核中存在的不足。然后分析出新的绩效考核优化的方向。以调查分析的结果为基础,结合公平理论及全面绩效考核理论,优化完善出一套符合公司实际情况的绩效考核方案。文章总共分为六个章节来描述,具体内容如下:

第一部分,绪论。主要阐述了秦华燃气的研究背景、研究的目的及意义,以及研究内容、方法及技术思路,分析了绩效考核的国内外现状及对国内外现状进行综合述评。

第二部分,相关概念与理论基础。在对绩效、绩效考核、绩效管理的概念进行界定基础上,对本研究所涉及的绩效考核相关理论,公平理论、全面绩效管理理论进行理论综述。最后对绩效考核的相关理论,全面绩效管理理论、公平理论、期望理论进行介绍。为本文后续研究奠定理论基础。

第三部分,对现有的公司组织架构、人力资源情况、现运行的绩效考核制度进行介绍,通过运用问卷调查法分析该公司制定的绩效考核制度,并对统计出的问卷调查进行汇总分析,分析出公司绩效考核制度中存在的问题。

第四部分,为更客观地分析公司绩效考核存在的问题的原因,因此有针对性的采用深度访谈的方法,对以上存在问题进行进一步访谈研究。分析汇总出

公司绩效考核制度中存在的问题。

第五部分,针对上述研究中提出的关于公司绩效考核中存在问题的原因,用绩效考核中的相关理论作为指导依据,同时与公司现阶段的各项情况相结合,制定出符合公司良性可持续发展的绩效考核优化建议,作为对公司绩效考核的合理依据。

第六部分,该部分目的是保证该方案的实施。针对上述提出的优化思路,进一步完善实施方案和保障措施。建立健全的绩效考核,激励员工积极有效地工作,满足更多员工的要求。

第七部分,研究结论与展望。在充分研究与讨论结果之后,希望可以为情况相同的公司提供参考价值。除此之外,本文研究仍有很大上升空间,也存在诸多不足,希望可以得到批评指正。

1.4.2 研究方法

文献研究法:在查阅文献时,多数选择的查阅地点是学校图书馆和网上文献库,对国内外关于全面绩效管理理论、公平理论、期望理论和绩效考核优化的相关文献进行查阅和学习了解,来为此次案例研究做好理论知识储备。

问卷调查法:本文以秦华燃气的绩效考核为调查的主要内容,为了了解掌握秦华燃气相关的绩效考核情况,通过对照和运用相关绩效考核研究的成果,同时结合秦华燃气的具体现状,对公司的工作人员展开现场问卷调查,最终得出结论。来为此次案例研究做好数据的支撑。

访谈调查法:为了获取较为科学的访谈数据,需继续采用深度访谈对问卷调查中存在问题进行进一步分析研究。在选取访谈对象时,尽量选择的是不同部门、不同职位、不同年龄以及不同工龄的员工。考虑到可能对工作的影响,为了保护被访谈者的个人隐私,被采访者的个人信息暂不公布。

1.5 技术思路

文章根据“提出问题、分析问题、解决问题及最后得出结论与展望”的框

架进行逻辑布局。 研究框架路线图如下图：

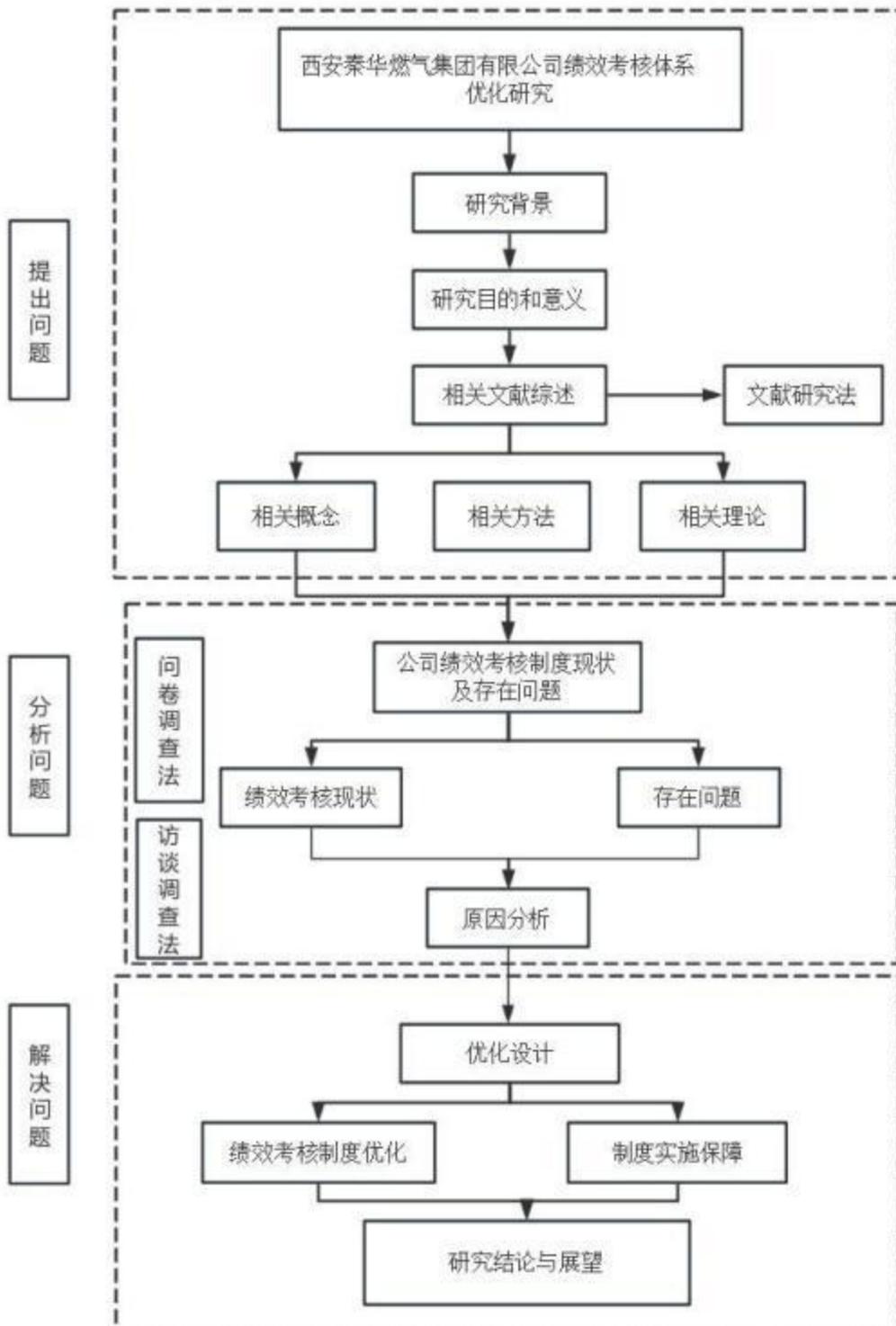


图 1.1 研究技术路线

2 相关概念与理论

2.1 概念界定

2.1.1 绩效考核

公司的绩效管理包含多个环节,绩效考核(performance examine)就是其中一个,考核主体在制定考核方式时,应该充分考虑多个因素,具体来讲包括工作目标 and 绩效标准,进而评价员工的工作完成状况以及员工后续的发展状况。绩效考核在绩效管理过程中,作为工具而存在,其涉及的工程量也较为复杂。

有些公司将绩效考核称作绩效评估,其内容具有多样性,常见的是评估员工的绩效,也会评估部门的绩效。在大部分公司、公司的绩效一般是部门绩效的合集,而部门绩效是由员工的绩效组成的,所以一般我们所说的绩效考核往往指的是以员工绩效评估。绩效考核的一般流程为(见图 2.1):

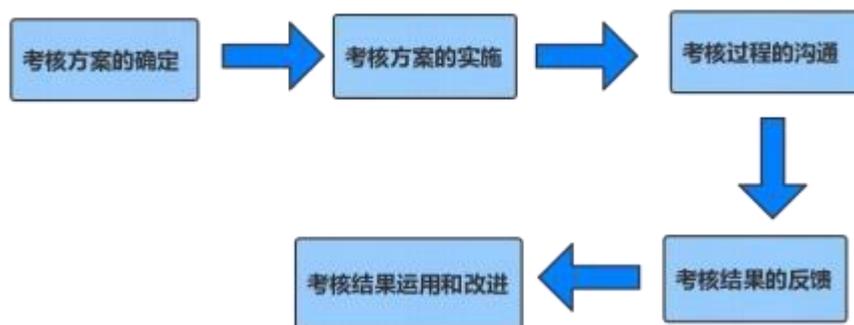


图 2.1 绩效考核流程

2.1.2 绩效管理

绩效管理这一概念是在二十世纪七十年代才提出来的。是在某个时期内管理者为了完成公司的经营目标而制定的一系列实施计划。对于组织管理者而言,整体绩效的提升是其希望看到的,但这不仅有赖于公司的管理者,也需要员工的共同努力,考验员工的整体素养。从前者来看,可以将其理解为循环,总结为

筹划 (Plan)、实施 (Do)、评估 (Check)、反馈 (Action), 符合 PDCA 原则, 在循环过程中提升公司的业绩。

如下图所示:

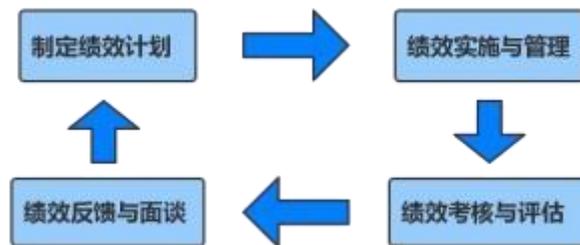


图 2.2 绩效循环

2.1.3 绩效考核制度

绩效考核制度是指对职工工作绩效的质量和数量进行评价, 并根据职工完成工作任务的态度以及完成任务的程度给予奖惩的一整套科学、合理、全面的考核制度。

绩效考核制度中主要有年度考核、季度考核及月度考核。绩效考核一般遵循的原则有:

- (1) 制度严格
- (2) 目标明确
- (3) 透明度高
- (4) 反馈及时
- (5) 操作性强

建立绩效考核制度一般使用的方法有:

(1) 设计考核体系。公司中由于不同部门间的工作职责的区别, 部门内员工需要承担的工作和责任也不相同, 因此设计的考核体系应当有所区别。

(2) 建立考核组织。除了对公司考核体系的设计, 公司应当建立考核组织, 考核组织中的成员应该遵循公平公正公开原则且品德高尚, 能从多角度观察员工的真实表现。

2.2 相关方法

改革开放以来，国内公司不断向西方国家学习借鉴，学者们也不断跟国外的先进理论学习，同时把先进的理论知识运用到公司当前的实际运营中去，也有所收获。已经发现多种考核制度，以下为常见的几种绩效考核方法：

2.2.1 360 度绩效考核法

360 度绩效考核法，广受各大公司管理制度的欢迎。该方法的提出者是英特尔公司，其主张多层面、无死角评估考核对象的表现及行为。和其他绩效考核方法相比，360 度绩效考核与之最大的区别就在于主体多样。除了被考评者本人以外，还要考评被考评者的上级、下级、同事和客户。多方位的评价主体使得 360 度绩效考核的结果更加客观公正全面。

2.2.2 关键绩效指标法

关键绩效指标，主要是把既定的组织战略层层细化，把其构建为可行性高、可以客观评估组织战略落实成效的关键指标。该指标法的应用，主要是为了构建一种机制，实现组织战略目标向内部活动流程的成功转换，便于组织提高自我竞争力。

2.2.3 平衡计分卡

平衡计分卡（Balanced Score Card, BSC）是一种绩效管理的工具。平衡计分卡是根据企业组织的战略要求而精心设计的指标体系，它包括从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值。平衡计分卡将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段的考核，从而为企业战略目标的完成建立起可靠的执行基础。平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，人们通常称平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。

2.2.4 目标管理法

目标管理法 (Management by Objective MBO) 是美国学者德鲁克于 20 世纪 50 年代,应用系统论、控制论、信息论和人际关系理论而提出的一种新的管理方法。它一经问世,很快地被各行各业十分广泛地采用。目标管理是对管理的全过程进行全面管理的方法。它可以把各种管理要素协调起来,提高行政效率。从 1978 年起,我国在行政系统和企业管理中也引进并实行过这种管理方法。

目标管理法是以目标的设置和分解、目标的实施及完成情况的检查、奖惩为手段,通过公司员工的自我管理来实现企业的经营目的的一种管理方法。被称为“管理中的管理”。一方面强调完成目标,实现工作成果;另一方面重视人的作用,强调员工自主参与目标的制定、实施、控制、检查和评价。

2.3 绩效考核相关理论

2.3.1 全面绩效管理理论

全面绩效管理 (Overall Performance Management) 的概念是由南开大学管理学博士、经济学博士后张军首先提出来的,他主要对全面绩效管理的体系建设展开了非常系统的研究,同时也给出了操作的框架。他提出全面绩效管理指的是:管理公司的目标与绩效指标、部门的目标与绩效指标、岗位的目标与绩效指标的设定、分解、执行的全过程。全面绩效管理的过程要遵循目标管理到部门,绩效管理到个人,过程控制需保证结果这一逻辑。不仅注重绩效的垂直路径 (“岗位—部门—组织”),还要重点考虑绩效的水平路径也要兼顾流程绩效的水平路径。同时还要兼顾经营与管理的平衡模式:

兼顾经营系统和管理系统;

兼顾经营性目标和管理性目标;

全面绩效管理体系中还包含了公司最基础的管理理念,同时兼顾了一个企业管理的立场和员工个人的立场。全面绩效管理体系由以下四部分组成:分别是目标管理、绩效管理、过程管理和过程保障 (跨部门协作)。

2.3.2 公平理论

早在 1963 年的时候,美国学者亚当斯就提出了公平理论,该理论也叫做社会比较理论。该理论属于激励理论的一种,通过分析人的动机和知觉,最终得到研究成果。公平理论的切入点是企业员工的薪酬配置,研究的方向是该薪酬配置的公平性与合理性,员工的积极性受到薪酬配置比的影响,以此为基础,可以了解员工的工作积极性以及工作效率也受到该薪酬配置不公平性的影响。

公平理论的核心要点:在一个组织中的个体成员们,不只是在乎自己的工作劳动及薪酬,同时他还要关心别的同事的劳动成果及薪酬,就是同时关心自己的绝对所得与相对所得。组织中的个体成员一般对自己的劳动报酬关注点一般表现在横向与纵向这两个维度层面。

横向的比较指的是一个组织中的个体成员将自己个人的劳动所得与个人的劳动投入的比值与组织内其他个体成员的劳动所得与劳动投入所作的对比,也就是说一个组织中的个体成员通常更偏向于用自己的同一组织的同事的劳动报酬进行比较,从而评判该组织的劳动分配是否公平与公正。

纵向的比较指的是一个组织中的个体成员将自己当前的劳动所得和自己以前的劳动所得来对比。也就是在时间层面上一个比较,通过判断随着时间的推移,自己投入的劳动与所得报酬之间的比例是否有提高。

2.3.3 期望理论

国际著名心理、行为科学家克托·弗鲁姆在其学术研究中最早提出期望理论这一概念,这一理论框架帮助企业提供了激励个人的综合性范式。在他的研究中表示,人们往往会被期望(expectancy)、关联性(instrumentality)以及效价(valence)三个方面影响到自身的行动动机或激励水平,

期望理论认为从业绩完成度与个人薪酬期望值应当保持一致、相关联的角度出发认为,激励的强度要适当,明确期望工作业绩目标,这一目标的制定个人可以通过努力可以达到,并且按照个人工作绩效组织予以相应奖励。该理论通过实验研究得出结论,完成业绩目标的付出程度和薪酬期望程度一致性、相关度越强产生的效应越明显。

用公式可以表示为：

$$M=E \times V$$

M=激发的力量 V=效价 E=期望值

也可以表示为积极性=效价×期望值

3 西安秦华燃气集团有限公司绩效考核制度现状及存在的问题

3.1 公司简介

3.1.1 公司组织架构

西安秦华燃气集团有限公司是一家合资公司，由西安城市基础设施建设投资集团和香港中华煤气有限公司两个单位所组建，在股份性质上该合资公司属于国有控股。公司最早成立于 2006 年 11 月，原名为西安秦华天然气有限公司，注册资本人民币 10 亿元。公司于 2020 年 9 月 22 日经改制重组后更名为西安秦华燃气集团有限公司，实行集团化管控、区域化专业运营的模式，现有员工 1907 人。

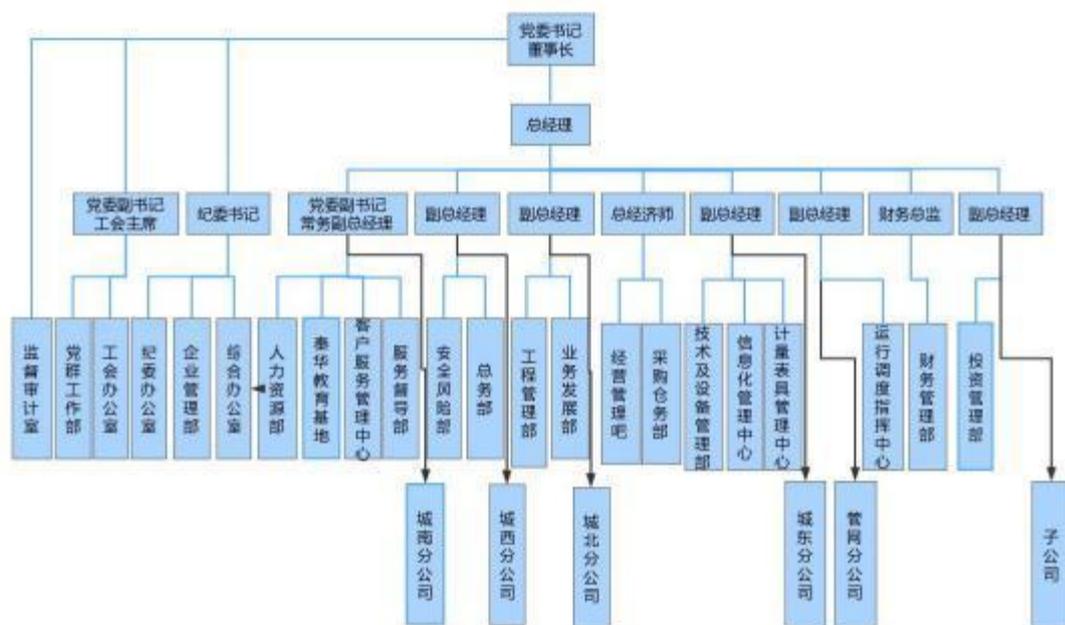


图 3.1 公司组织架构图

3.1.2 公司人力资源状况

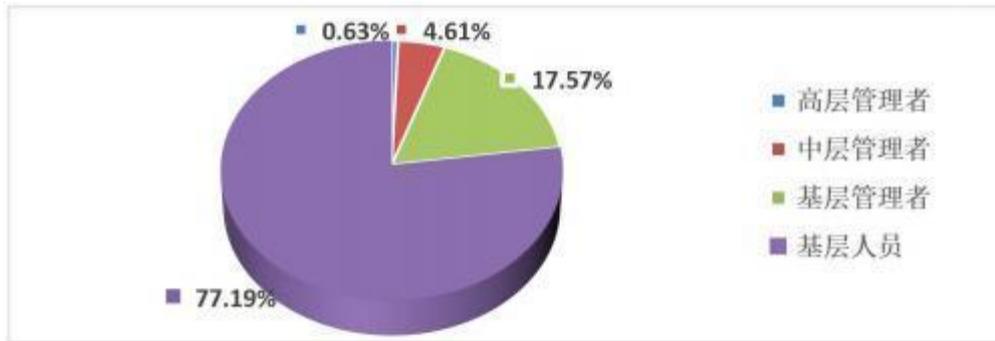


图 3.2 公司员工层级占比分布图

从公司总体员工层级发布情况来看,公司内共有 1907 名员工,其中高层管理者 12 名,中层管理者 88 名,基层管理者 335 名,基层人员 1472 名,其中基层员工占比 77.19%,可知公司基层员工居多,公司组织架构属于偏向于扁平化管理,因此对领导者的管理能力要求较高,同时对员工的自身素质、自主工作及积极向上要求也高。

表 3.1 公司员工基本信息

基础信息	分类	人数	占比 (%)
性别	男	1329	69.69%
	女	578	30.31%
年龄段	20-30 岁	156	8.18%
	31-40 岁	439	23.02%
	41-50 岁	784	41.11%
	51 岁以上	528	27.69%
工作年限	1 年内	52	2.73%
	1—5 年	138	7.24%
	6—10 年	205	10.75%
	11—20 年	596	31.25%
	20 年以上	916	48.03%
文化程度	高中	500	26.22%
	中专和中技	99	5.19%
	大专	638	33.46%
	本科	611	32.04%
	硕士及以上学历	59	3.09%
部门类型	一线部门	1473	77.25%
	职能部门	286	15.00%
	管理部门	148	7.75%

由上表可知，由于公司岗位工作性质原因，涉及工程类工作较多，因此公司内男性占比较多；公司成立五十多年，且工作氛围较好，公司福利待遇也较好，公司离职率较低，因此公司老龄化严重，且员工大多为工龄较大的员工；公司员工文化程度参差不齐，且公司组织架构偏向于扁平化管理，所以一线部门员工较多。

3.2 公司绩效考核制度现状

3.2.1 公司绩效考核制度

公司现行绩效考核制度介绍：公司于 2007 年制定了绩效考核制度并实施，本着激发员工工作热情和潜力，完善公司内部管理制度，加强部门之间的共同

协作,增强部门的执行力和凝聚力,至今实施了 16 年。

(1) 考核目的:绩效考核以量化的方式明确员工职责,提高工作效率,从整体上推动公司管理水平,保证公司安全运营。客观公平公正科学的反映公司绩效机制,同时完善公司管理制度,奖勤罚懒,提升员工士气,强化竞争和激励机制。

(2) 考核范围:公司内所有岗位人员。

(3) 考核原则:坚持公平、公正、公开;以制度的形式将程序进行固定;进行定性与定量相结合的考核方式。

(4) 考核周期:以月为单位对员工进行绩效考核,并以工资的形式实现考核结果。年末综合汇总考核结果进行全年考评,并发放相应年终奖励。

(5) 考核方式:以逐级考核的方式对不同级别员工进行相应标准的考核,形成考核自上而下进行、结果自下而上反馈的循环促进,确保考核的效果。

(6) 考核细则:各个部室员工以部门为单位组织展开相关考核,各分公司视各单位情况自主制定相关考核标准。每月按时完成考核,次月 10 日上报考核结果由人力资源部进行统筹并兑现考核结果。

(7) 考核方法:主要采用 KPI 绩效考核法。(由人力资源部统筹各部室每月绩效考核结果并兑现工资结果与各部门进行对接,各部室根据员工考核结果进行绩效分配。考核结果以考核工资确定考核等级。总额不得超过人力资源部核定的金额。各单位、各部门内不同绩效考核单元(组别、场、站、队、室)和/或不同工种可依据管理绩效、工作性质、工作条件等综合因素确定浮动奖金分配方案。)

(8) 考核主体:人力资源部

(9) 考核结果:各部室应于每月 10 日前,提交上月绩效考核结果,此结果需报送由部门经理及分管副总签字确认的纸质版,同时需报送绩效考核结果的电子版,司属各单位参照执行。公司将通过月度绩效考核,鼓励各部门尤其是一线部门合理拉大浮动奖金差距,发挥浮动奖金的激励作用。

该绩效考核制度满足公司成立时的人力资源状况,提高了员工的工作责任心,在实施之初为公司的稳定发展奠定了基础,但时迁事移,随着公司规模的不不断扩大,现如今绩效考核制度已经不能满足现如今公司的发展,员工对绩效考核也产生了新的要求,希望公司绩效考核制度更新满足当前公司现状。

3.2.2 公司绩效考核现状问卷调查

公司成立以来,规模不断扩大,但是公司的绩效管理模式却依旧是老旧的低市场化的垄断经营管理模式。秦华燃气作为成立五十多年的公司,公司最年长员工是在改革前招聘的,由于这批员工对新技术的接受程度低,对先进的技术及设备不熟悉了解,但近几年来,随着公司对设备的大量投入使用,因此他们的工作效率都不太高。公司为了让大部分员工紧跟公司发展的脚步,近年来陆陆续续颁布了相关的工作指引,也一直没有达到很好的效果。基于燃气行业发展的特殊性,近年来城镇的发展逐渐饱和,房地产市场不景气,秦华燃气业务经营市场渐趋饱和,以至于公司近年来逐渐将业务重心转向燃气延伸业务。这种业务重心的转移对公司来说又相对于一次大的变革。公司过去的绩效考核制度不太适用于其公司目前的发展方向,因此公司更需要对自身的绩效考核制度进行优化。

(1) 调查目的

通过问卷调查充分了解公司员工对公司现行绩效考核方案的理解程度和认可程度。同时了解现行绩效考核制度是否能对公司员工起到较大程度的激励作用。通过问卷调查分析公司绩效考核存在的问题,同时收集员工意见和建议。

(2) 问卷设计

为了全面、客观地反映现行绩效考核制度的运行情况,获取重要的资料,更清晰的了解公司员工对公司绩效考核制度的了解程度,从而找出公司绩效考核制度中存在的问题。特制定了问卷调查表,来调查公司现行绩效考核制度中的问题与不足。问卷调查表结合公司的绩效考核现状,依据全面绩效管理理论、公平理论等相关理论,关键绩效指标法、平衡计分卡等绩效考核相关方法,参照现有的成熟工作绩效量表,设计了如附录 1 所示的问卷调查。此次问卷调查共由两个部分组成,第一部分是对调查对象的基本信息进行分析,其中主要包括了调查者的性别、年龄、工作年限、文化程度、所在的部门及职位。第二部分为绩效考核现状调查,备选答案参考李克特 5 点量表理论设计,从 A 到 E 分别对应分值为 5、4、3、2、1 分。

(3) 对象选择

调研对象覆盖了公司普通员工、基层管理者及中高层管理者,覆盖了各层级员工,调研的对象覆盖了公司各个部门的各年龄段员工,此次问卷调查对象的选择代表性强、覆盖面广,问卷结果能够真实反映公司现行绩效考核制度的运行情况。

(4) 调研方式

本次的问卷调查是以填写纸质问卷的形式开展的,在开展调查工作前已经向全部的调查人员解释清楚了此次调查的目的,由于调查时间及公司人员情况,共发放问卷 200 份、回收 154 份,问卷回收率 77%;其中有效问卷 142 份,问卷有效率 92.2%。

3.2.3 公司员工基本情况统计分析

对问卷调查员工的基础信息情况具体分析如下:

表 3.2 公司男女比例情况

性别	人数	比例 (%)
男	95	66.90
女	47	33.10

由上表可见,问卷调查中男性占比为 66.90%,女性占比为 33.10%,男性数量约为女性数量的两倍,据深入调查可知,公司用工性质更多为实操及工程类,因此对男性员工的需求比女性大,女性员工在公司内主要为内勤岗、营业员、话务员及财务部和行政部,因此这一比例构成符合公司发展需要。

表 3.3 公司员工年龄段比例分析表

年龄段	人数	比例 (%)
20-30 岁	10	7.04
31-40 岁	34	23.94
41-50 岁	58	40.85
51 岁以上	40	28.17

由上表可见,问卷调查中公司员工在 41-50 岁区间占比最多,为 40.85%;

31-40 岁年龄层员工和 51 岁以上年龄层员工分别占比为 24.94%和 28.17%；公司 20-30 岁年龄层员工占比最少为 7.04%；据深入调查可知，公司成立至今，从未有过主动裁员或辞退员工，公司福利待遇较好，员工也很少主动辞职，这一数据反映了公司员工老龄化严重，缺乏活力。

表 3.4 公司员工工作年限比例分析表

工作年限	人数	比例 (%)
1 年内	2	1.41
1—5 年	8	5.63
6—10 年	12	8.45
11—20 年	46	32.39
20 年以上	74	52.12

由上表可见，问卷调查中公司员工工作年限在 20 年以上区间的占比最多，为 52.12%；其次是 11—20 年，占比 32.39%；6—10 年占比为 8.45%；1—5 年占比为 5.63%；1 年内占比为 1.41%；其中 10 年以上占比约 85%。据深入调查可知，公司成立至今，由于公司福利待遇较好，且工作稳定，因此公司离职率较低，且由于公司提倡人文关怀管理，几十年来很少主动辞退员工，因此公司员工基本上都是自然退休，公司人力资源状态长期较为稳定，导致公司年轻员工较少。这一数据也反映了公司员工在自身岗位时间较长，对公司情况较为了解。

表 3.5 公司员工文化程度比例分析表

文化程度	人数	比例 (%)
高中	20	14.08
中专和中技	32	22.54
大专	52	36.62
本科	36	25.35
硕士及以上学历	2	1.41

由上表可见，问卷调查中公司员工学历在硕士及以上人数较少，占比 1.41%；本科学历占比 25.35%；大专学历占比 36.62%；中专或中技占比 22.54%；高中

学历占比 14.08%；其中受过高等教育的员工占比为 63.39%，中专或技校以下学历的占比 36.61%。如上图可知，公司员工大专学历较多，对公司在职工相关学历人员岗位分布进行调查可知，一线外勤岗位学历集中在大专及以下学历层；公司的技术及研发部门员工学历普遍达到了硕士及以上标准；由于公司一线岗位需求占比较多，机关及内勤岗位需求一般，技术及研发岗位需求较少，因此公司的员工学历也符合公司人力资源规划安排。

表 3.6 公司员工职务比例分析表

员工职务	人数	比例 (%)
普通员工	64	45.07
基层管理者	43	30.28
中层管理者	30	21.13
高层管理者	5	3.52

由上表可见，问卷调查中公司员工中普通员工占比 45.07%，基层管理者占比为 30.28%，中层管理者占比为 21.13%，高层管理者占比为 3.52%；普通员工与基层管理者共占比为 75.35%，据深入调查可知，公司由于实行扁平化管理，职能划分较细，因此公司中各级领导占比较多。

表 3.7 公司部门类型比例分析表

部门类型	人数	比例 (%)
一线部门	116	81.69
职能部门	16	11.27
管理部门	10	7.04

由上表可见，问卷调查中公司一线部门占比为 81.69%，职能部门占比为 11.27%，管理部门占比为 7.04%；由上文可知，该公司经营权力范围广，主管西安六个主城区的燃气输送，其业务范围涉及与燃气相关的基础设施的生产、销售、售后服务，为相关用户提供技术服务；为城市建设进行管网测绘；承接工程施工、燃气表安装等，故而该公司一线部室用人需求量大。

3.2.4 问卷检验

(1) 描述性统计分析:

表 3.8 基础指标分析

名称	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差	中位数
性别	142	1	2	1.803	0.467	2
年龄	142	1	4	2.583	0.882	2
工作年限	142	1	5	2.852	0.902	1
文化程度	142	1	5	2.673	1.002	3
部门类型	142	1	3	2.746	0.578	3
职位	142	1	4	3.169	0.883	3
领导对绩效考核的重视程度	64	1	5	2.331	1.032	2
考核人员是否客观专业	64	1	5	2.173	1.254	2
同岗位不同部门的考核结果是否公平	64	1	5	3.435	1.231	4
同资历不同部门的考核结果是否公平	64	1	5	3.364	1.326	3
考核结果能否反映工作水平	64	1	5	2.381	1.142	2
考核指标设计是否合理	43	1	5	2.531	1.294	2
考核周期选取是否合理	43	1	5	3.436	1.476	4
考核沟通机制是否合理	43	1	5	2.692	1.271	3
考核激励政策是否合理	43	1	5	2.383	1.352	2
考核机制是否健全	35	1	5	2.115	1.216	2
考核方法能否满足要求	35	1	5	2.351	1.136	2
领导者与下级沟通绩效考核的频率	35	1	5	2.375	1.265	3

(2) 效度分析:为了更加科学有效的对公司绩效考核进行分析,特对本次问卷调查的 Q7-Q18,共计 12 个调查问题进行数据分析。首先对公司绩效考核现

状问卷调查的各问题进行 Bartlett 和 KMO 检验。具体分析如下：

表 3.9 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 取样适切性量数标		指标参数值
KMO 值		0.812
	近似卡方	528.832
Bartlett 球形度检验	df	36
	p 值	0.001

效度指的是检测工具（问卷）反映调查结果的正确性程度，如果检验结果与检验内容越相近，效度就越高，反之，则效度就越低。文章的重点是对问卷的内容效度和结构效度进行测试，内容效度指的是问卷调查中的题目可以真实地反映测量指标的程度。在对问卷进行内部结构的维度检验的时候，首先要对测量变量之间的共变性进行检验，鉴别问卷是否可以进行分析，利用 KMO 和 Bartlett 检验值进行构想效度分析。一般来说，KMO 值在 0.8-0.9 之间，代表着量表效度很好，可以用来进行因子分析；0.7-0.8 代表着效度比较好，0.6-0.7 表明效度还算可以，0.6 到 0.7 之间表明效度不高，如果低于 0.6，则表明效度很差，Bartlett 检测显著性标准小于 0.01，则表明这些数据之间存在着一定的相关性，由上表可见，本次测量出的 KMO 值为 0.812，测量出的 p 值为 0.001，因此本问卷调查内容效度可以采纳。

(3) 信度分析：拟采用克隆巴赫系数对问卷的信度进行检验，以验证其信度。克隆巴赫系数是一套常用的衡量心理或教育测验可靠性的方法，依一定公式估量测验的内部一致性，作为信度的指标。克伦巴赫系数指的是一个量表的内部一致性，这个系数的取值范围是 0 到 1，0.8 到 0.9 代表着调查表的信度很高，0.7 到 0.8 代表着分析的结果很好，0.65 到 0.7 是一个最低的容忍度，低于 0.65 就代表着调查表的信度很差，调查表的一致性也很差，所以必须要重新测量。本次问卷调查用 SPSS26.0 对问卷调查的结果展开了信度检验，具体如下：

表 3.10 克隆巴赫 Alpha 系数

可靠性统计	
克隆巴赫 Alpha	项数
0.824	12

检验结果显示,克隆巴赫系数 Alpha为0.824,大于0.7,这说明试量表信度较好。

3.2.5 调查结果统计分析

通过对样表(样表见附件)中问题 7-18 进行汇总分析,了解其对公司绩效考核制度的影响,为得到客观有效的调查结果,针对普通员工、基层管理者和中高层管理者,设置了不同问卷分析表,具体分析如下:

(1) 普通员工问卷调查结果分析。

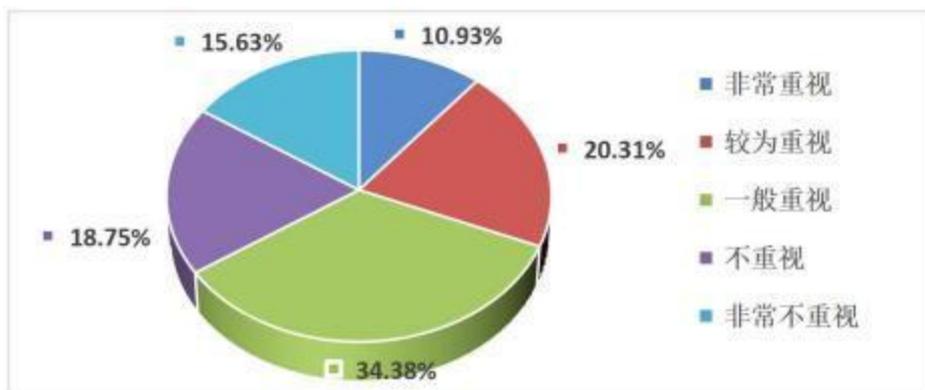


图 3.3 领导对绩效考核的重视程度占比图

由图 3.3 可见,在对普通员工问卷调查中,对其所在部门领导对绩效考核的重视程度进行分析,结果显示,部门领导“非常重视、较为重视、一般重视、不重视和非常不重视绩效考核结果”的占比分别为 10.93%、20.31%、34.38%、18.75%和 15.63%。调查结果显示普通员工认为“大多领导对部门绩效的重视程度不够”,员工对公司绩效考核的不满,也会导致员工工作的积极性降低。究其原因,需进一步进行深度访谈分析研究。

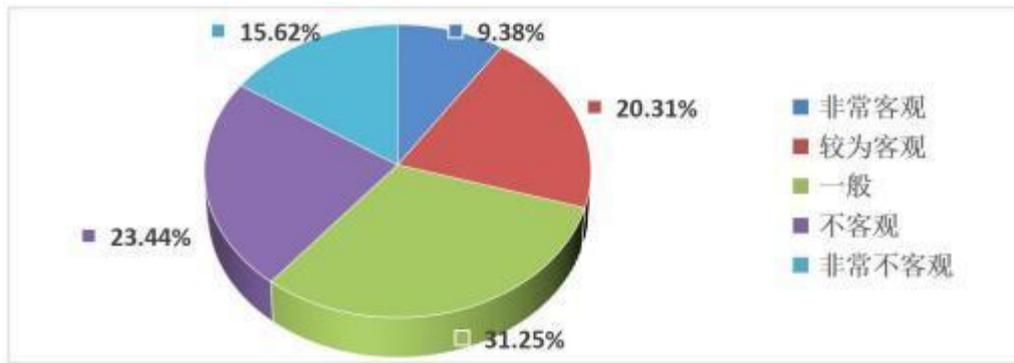


图 3.4 领导在考核中是否客观占比图

由图 3.4 可见,在对普通员工问卷调查中,对其所在部门领导在绩效考核中是否客观专业进行分析,结果显示,部门领导对考核“非常客观、较为客观、一般客观、不客观和非常不客观”的占比分别为 9.38%、20.31%、31.25%、23.44% 和 15.62%。调查结果显示普通员工认为“大多领导在考核中存在不客观公平的给员工绩效考核”,会导致员工工作的积极性和自主性降低。究其原因,需进一步进行深度访谈分析研究。

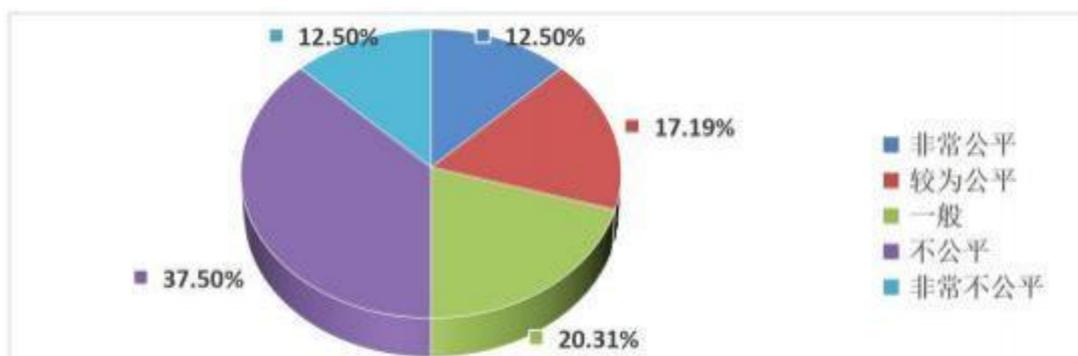


图 3.5 同岗位不同部门考核结果是否公平占比图

由图 3.5 可见,在对普通员工问卷调查中,对同岗位不同部门考核结果是否公平进行分析,结果显示,普通员工认为同岗位不同部门绩效考核结果“非常公平、较为公平、一般、不公平和非常不公平”的占比分别为 12.50%、17.19%、20.31%、37.50% 和 12.50%。调查结果显示普通员工对同岗位不同部门绩效考核结果的公平性表示不满。究其原因,需进一步进行深度访谈分析研究。

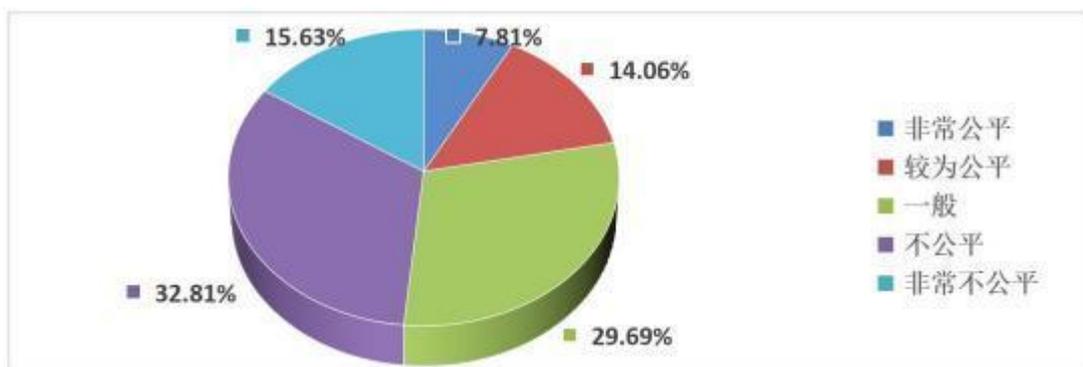


图 3.6 同资历不同部门考核结果是否公平占比图

由图 3.6 可见,在对普通员工问卷调查中,对同资历不同部门考核结果是否公平进行分析,结果显示,普通员工认为同资历不同部门的绩效考核结果“非常公平、较为公平、一般、不公平和非常不公平”的占比分别为 7.81%、14.06%、29.69%、32.81%和 15.63%。调查结果显示普通员工对同资历不同部门绩效考核结果的公平性表示不满。究其原因,需进一步进行深度访谈分析研究。

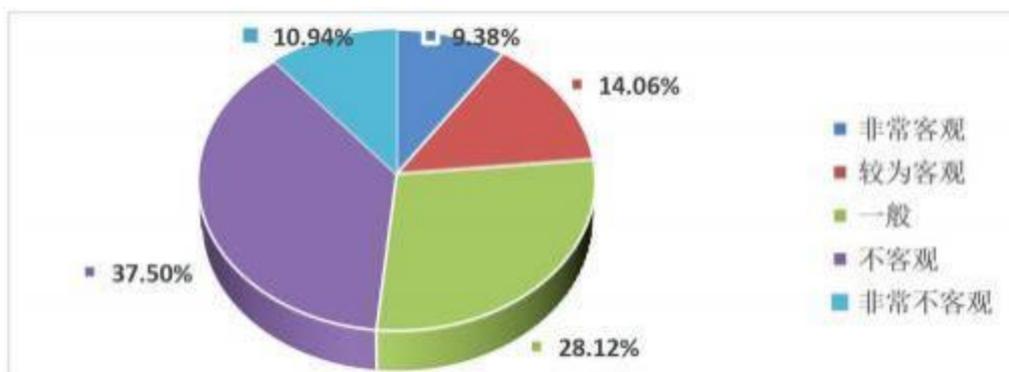


图 3.7 绩效考核结果能否反映工作水平占比图

如图 3.7 可见,在对普通员工问卷调查中,9.38%的员工认为公司绩效考核结果非常客观的反映自己平日的工作水平,14.06%的员工认为公司绩效考核结果较为客观的反映自己平日的工作水平,28.12%的员工认为公司绩效考核结果反映自己的工作水平一般,而 37.50%与 10.94%的员工认为公司绩效考核结果反映出自己工作水平“不客观”与“非常不客观”,如上图可见,公司员工对公司的绩效考核结果应用较为不满,认为公司的绩效考核制度不能准确反映出公司员工的工作水平,需进一步进行深度访谈分析研究。

(2) 基层管理者问卷调查结果分析

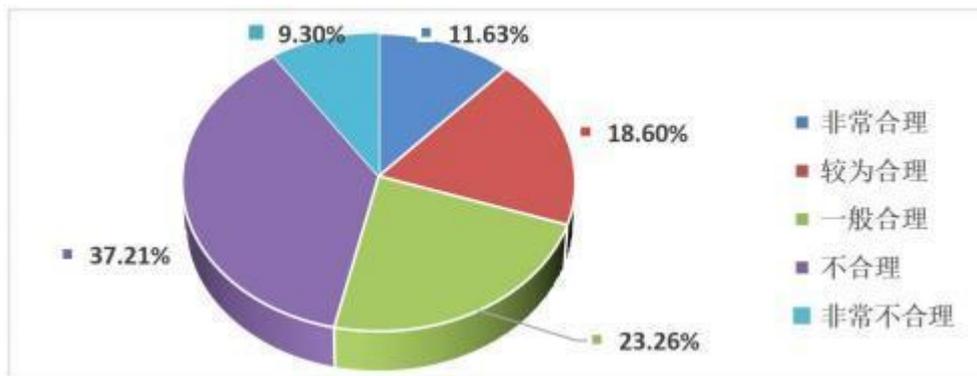


图 3.8 公司绩效考核中指标设计的合理性占比图

由图 3.8 可见,在对基层管理者问卷调查中,11.63%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计非常合理,18.60%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计较为合理,23.26%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计一般,而 37.21%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计不合理,而 9.30%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计非常不合理,公司绩效考核指标的设立可提升员工工作积极性,促进公司长远发展,公司基层管理者普遍认为公司绩效考核指标设计不合理,需进一步进行深度访谈分析研究。

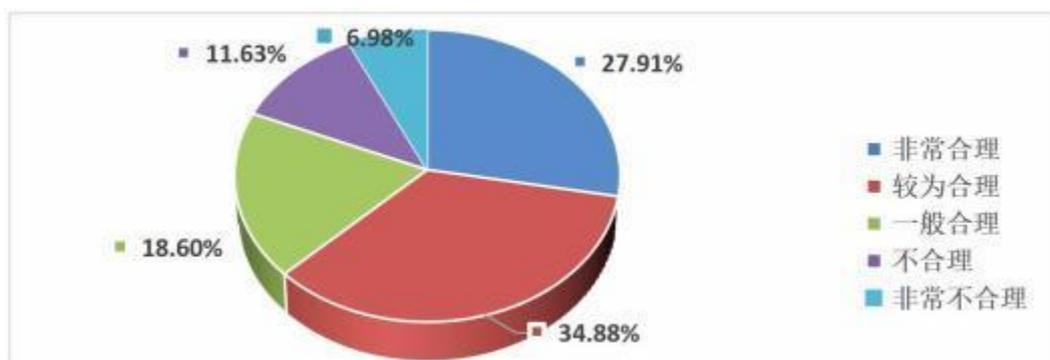


图 3.9 公司绩效考核中考核周期的合理性占比图

由图 3.9 可见,在对基层管理者的问卷调查中,27.91%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计非常合理,34.88%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计合理,18.60%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计一般合理,11.63%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计不合理,而 6.98%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计非常不合理,公司绩效考核周期的设立可准确衡量某一阶段员工的工作情况,提升员工工作效率,有约 79%的基层管理者认为公司绩效考核

周期设计合理,说明现行公司绩效考核周期较合理。

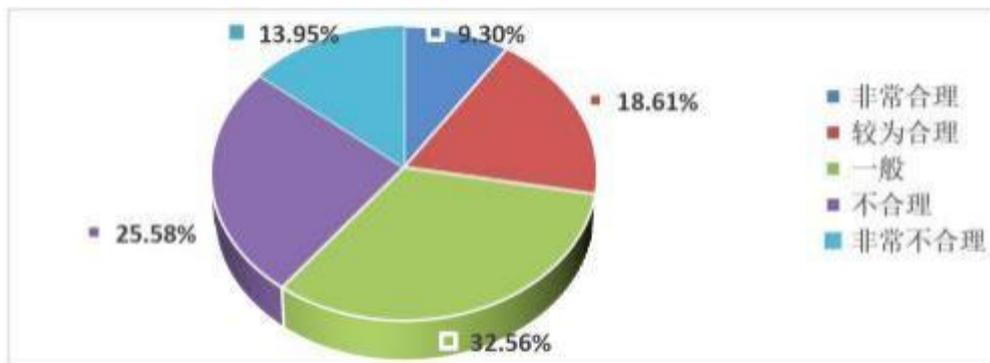


图 3.10 公司绩效考核中沟通机制的合理性占比图

如图 3.10 可见,在对基层管理者的问卷调查中,9.30%的基层管理者认为公司绩效考核中沟通机制的建立非常合理,18.61%的基层管理者认为公司绩效考核中沟通机制的建立较为合理,32.56%的基层管理者认为公司绩效考核中沟通机制的建立一般合理,25.58%的基层管理者认为公司绩效考核中沟通机制的建立不合理,而 13.96%的基层管理者认为公司绩效考核中沟通机制的建立非常不合理,公司绩效考核中沟通机制的建立可以及时反映出公司员工的满意度,帮助管理者更好的了解员工工作情况,如上图所示,更多的基层管理者对公司绩效考核中沟通机制的建立不满意,需进一步进行深度访谈分析研究。

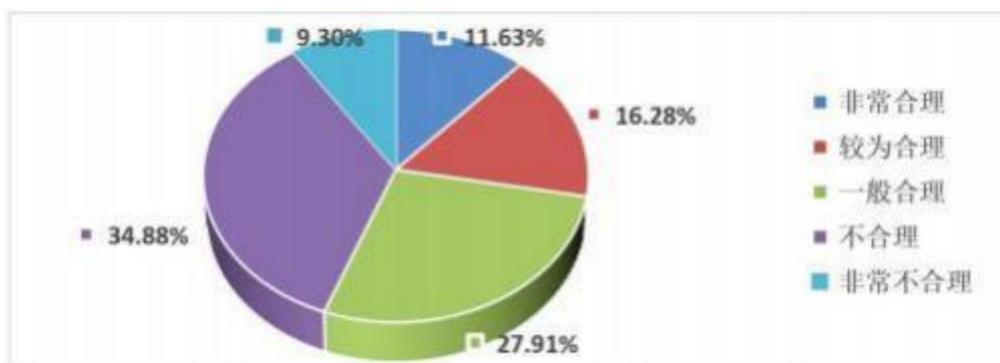


图 3.11 公司绩效考核中激励政策的合理性占比图

如图 3.11 可见,在对基层管理者的问卷调查中,11.63%的基层管理者认为公司绩效考核中激励政策的建立非常合理,16.28%的基层管理者认为公司绩效考核中激励政策的较为合理,27.91%的基层管理者认为公司绩效考核中激励政策的建立一般合理,34.88%的基层管理者认为公司绩效考核中激励政策的建立

不合理,而 9.30%的基层管理者认为公司绩效考核中激励政策的建立不合理,正确建立公司员工的激励政策可以激发员工工作创造性和积极性,综上,更多的基层管理者对公司绩效考核中激励政策的建立不满意,需进一步进行深度访谈分析研究。

(3) 中高层管理者问卷调查结果分析

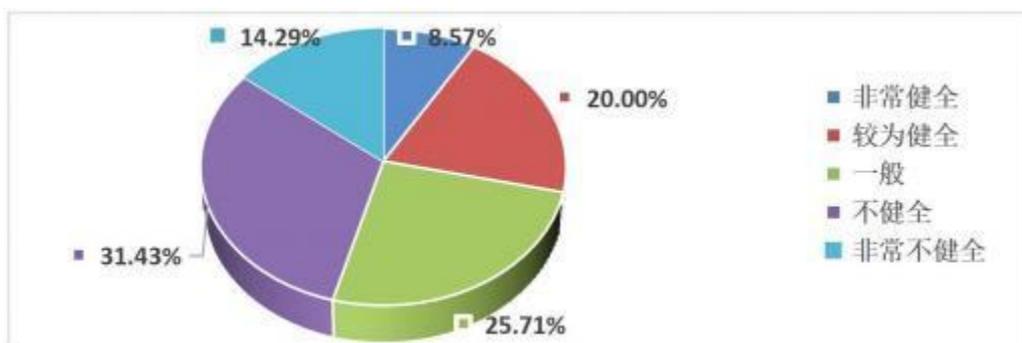


图 3.12 绩效考核机制是否健全占比图

如图 3.12 可见,在对中高层管理者的问卷调查中,8.57%的中高层管理者认为公司绩效考核机制非常健全,20.00%的中高层管理者认为公司绩效考核机制较为健全,25.71%的中高层管理者认为公司绩效考核机制一般,31.43%的中高层管理者认为公司绩效考核机制不健全,14.29%的中高层管理者认为公司绩效考核机制非常不健全。总体反映出中高层管理者对公司绩效考核机制不满意,究其原因,需进一步进行深度访谈分析研究。

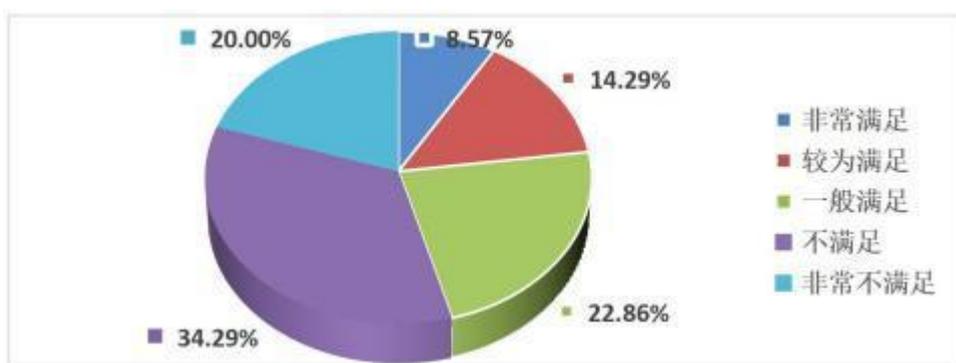


图 3.13 绩效考核方法能否满足日常考核要求占比图

如图 3.13 可见,在对中高层管理者的问卷调查中,8.57%的中高层管理者认为公司绩效考核方法非常满足日常考核要求,14.29%的中高层管理者认为公司绩效考核方法较为满足日常考核要求,22.86%的中高层管理者认为公司绩效考

核方法一般满足日常考核要求, 34.29%的中高层管理者认为公司绩效考核方法不满足日常考核要求, 20.00%的中高层管理者认为公司绩效考核方法非常不满足日常考核要求。总体反映出中高层管理者对公司绩效考核方法不满意, 究其原因, 需进一步进行深度访谈分析研究。

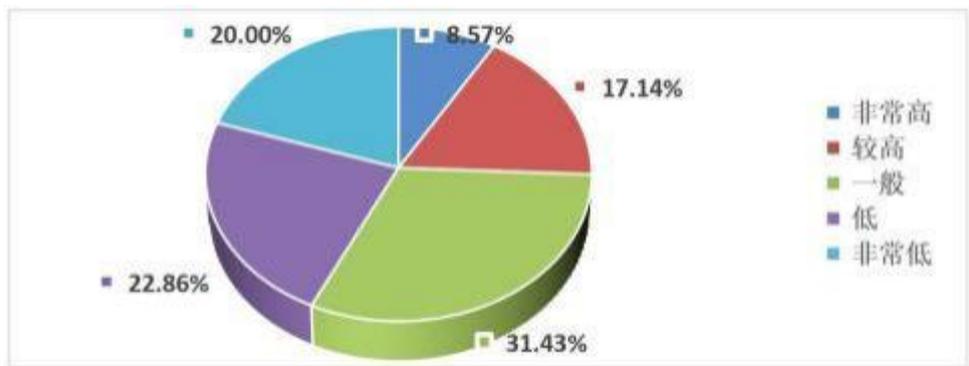


图 3.14 领导者与下级沟通绩效考核的频率占比图

如图 3.14 可见, 在对中高层管理者的问卷调查中, 8.58%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率非常高, 17.14%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率较高, 31.43%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率一般, 22.86%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率低, 20.00%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率非常低。 (公司绩效考核周期为月度考核, 每月度沟通记为一次沟通, 绩效沟通每年 10 次以上为非常高, 8—10 次为较高, 5—8 次为一般, 3—5 次为低, 3 次以下为非常低), 调查结果显示中高层管理者与下级沟通的频率需加强, 究其原因, 需进一步进行深度访谈分析研究。

3.3 公司绩效考核制度存在的问题

3.3.1 考核结果的应用不充分

从对员工的绩效政策合理性问题的调查结果来看, 依据图 3.3 可知, 34.38%、18.75%和 15.63%的员工表示公司领导对绩效考核结果一般重视、不重视和非常不重视。依据图 3.5 可知, 认为同岗位不同部门绩效考核结果一般、不公平和非常不公平的占比分别为 20.31%、37.50%和 12.50%。依据图 3.6 可知, 认为同 资历不同部门的绩效考核结果一般、不公平和非常不公平的占比分别为 29.69%、32.81%和 15.63%。

现行的绩效考核结果应用不充分,在公司绩效考核实施的过程中,管理者应当属于主要责任人,但是在具体的绩效考核过程中,很多领导者更关注于公司的经营目标和经营利润,往往忽略了绩效考核应用这一管理手段,而且公司在绩效考核制度中,激励机制的针对性不明显,员工需求没有被充分考虑,把不同年龄、岗位、素质、学历的职工们共同管理,简单根据员工上一工作年度周期内的表现及绩效结果进行评分选优,并且评选结果只影响工资,差异很小,对于刚从象牙塔走出来的毕业生刺激性足够,但对于那些对职位有追求,职业生涯有规划,目标清晰且专注的员工就不够,因此,该绩效考核的奖惩没有完全满足公司需求及员工激励性,同样未能引起员工的重视。

3.3.2 考核方法不具备针对性

依据图 3.13 可知,22.86%的中高层管理者认为公司绩效考核方法一般满足日常考核要求,34.29%的中高层管理者认为公司绩效考核方法不满足日常考核要求,20.00%的中高层管理者认为公司绩效考核方法非常不满足日常考核要求。

当前公司绩效考核虽然有标准,但缺乏具体的、详细的、有效的考核细则,无法进行量化、细化,作用不够明显。例如,针对某业务部门员工,只看重最终成果数据,不考虑业务质量、难度,也不考虑员工实际遇到的问题、原因。工作在一线的有些抄表员由于所抄表区域不同,情况复杂多变,可能导致抄表率达不到公司要求,考核时就会因为未完成工作任务被扣奖金。调查发现,公司绩效考核过程中,运用的考核方法不够具体和科学,考核过程中容易引起争议。并且每个部门的个性化水平不突出,考核方法过分追求全面发展,看似发展良好,实则散漫无重点。考核中不应该眉毛胡子一把抓,而应正确提取考核重点,对关键点进行管理,才能提高绩效管理的效率。从目前的情况来看,公司绩效考核方法会形成为考核而考核的现象,使得考核失真,以至于员工工作自主性和积极性大大降低。

3.3.3 考核指标设置笼统

在绩效考核中,通常通过制度来管理员工,以流程来管理工作内容。依据图

3.8 可知,23.26%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计一般,而 37.21%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计不合理,而 9.30%的基层管理者认为公司绩效考核指标设计非常不合理。

公司现有绩效考核指标权重的设置定并没有运用科学工具辅助,仅仅是公司高层根据个人工作经验讨论确定。这种方式可以根据市场变化灵活调整考核方向,但长远来看,缺乏系统性、客观性,同时无法令员工信服。考核指标权重的大小,受到多方面因素的影响。比如工作的紧迫性、工作量、难易程度等,指标权重比例越高,员工投入到这类工作中的时间和精力就越多,导向性非常明显。因此,如果指标权重设置不合理,就会导致员工在工作过程中没有明确的工作重点,工作不集中,失去绩效考核应有之义。由此可看出公司的绩效考核指标与员工实际情况并不相符。

3.3.4 绩效沟通反馈渠道不够畅通

绩效沟通在考核过程中的重要性不容忽视。然而,有些公司存在以下问题:首先,公司有些部门领导只在乎结果,不注重员工绩效考核过程,工作细节,更轻视面谈的重要作用。尤其在生产部门和技术部门,领导的面谈过程非常随意,不注重谈话内容,不注重管理,谈话内容与绩效无关,缺乏对被考核人员的工作业绩的交流、指引、评价。部分领导简单的认为面谈只是浪费时间,没有必要花费时间进行面谈,把大部分面谈时间都用于安排任务,忽视了与员工沟通及绩效的探讨,其次,公司没有制度内容提到与被考核者进行沟通,没有树立良好的倾听政策,同时公司在绩效考核中忽略了上、下级间的沟通反馈,缺少动态处理机制。依据图 3.14 可知,31.43%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率一般,22.86%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率低,20.00%的中高层管理者与下级沟通绩效考核的频率非常低。在日常沟通过程中,考核者应该调整自身站位,换位思考,理解被考核者工作内容,肯定被考核者的付出和能力,同时积极了解被考核者对工作的思路、想法。考核者应尽量避免从面谈开始立即提出建议或改进意见,从而忽略领导的想法,应当积极谈论工作方面的优化提升,站在管理者角度,提出业绩上的不足并改进。如果被考核者在面谈之处就受到没有根据责备,只是单单从结果加以指责,没有受到鼓励,那

么这次面谈很可能失去了意义，是失败的，甚至可能打消员工工作积极性，业绩事倍功半。

4 公司绩效考核制度存在问题的原因分析

4.1 深度访谈

对以上问卷调查中发现的问题,为更客观地分析公司绩效考核存在的问题的原因,有针对性地进行进一步分析研究,因此继续采用深度访谈的方法对以上存在问题进行进一步分析研究。

4.1.1 深度访谈提纲设计

根据调查结果反映出的问题,本文通过对公司领导层、人力资源部门负责人、中层领导者的深度访谈进一步调查其原因和对公司绩效考核的意见和建议,此次访谈中,为了达到预期的访谈效果,保障访谈调查的顺利开展,现制定如下提纲:

表 4.1 访谈提纲

序号	题目
1	你对公司目前的绩效考核内容是否了解?你是否认同?
2	你认为绩效考核结果能否应用于职工薪酬、职务晋升以及职工培训?
3	你认为公司目前的绩效考核能否真实反馈公司员工工作情况?
4	你认为公司目前的绩效考核是否是从多维度、多方面地考核员工?
5	你认为公司的绩效考核指标能否对员工起到激励作用?
6	你认为公司的考核指标对员工工作积极性作用怎么样?
7	你认为绩效考核中什么是最重要的?
8	你认为公司在考核中,领导者与员工有无为绩效考核结果存在一定沟通情况?

4.1.2 访谈对象的选取

此次共访谈成功 23 名公司员工。访谈时长累计 21 个小时,为了获取较为科学的访谈数据,在选取访谈对象时,尽量在公司内选择不同的部门、不同的职位、不同的年龄以及不同的工龄员工。同时还选择了与公司绩效考核制度关联

性较大的领导层、人力资源部门负责人、考虑到可能会对日后工作的影响,为了保护被访谈者的个人隐私,被访谈者的个人信息暂不公布,且符合不同部门、不同职位、不同年龄及不同工龄。力求得到更加客观的访谈数据。

4.1.3 访谈过程的实施

已提前向受访者告知此次访谈情况及访谈提纲,并且征得受访者的同意,同时约定好访谈时间,进行的一对一访谈,并在每次访谈结束后对访谈内容及时进行了记录。

4.1.4 深度访谈结果分析

在深度访谈中,通过与公司各层级员工沟通了解,发现了公司绩效考核制度中存在问题的原因,并对公司绩效考核存在的原因进行归纳总结。得出了公司绩效考核存在的主要问题。

表 4.2 访谈结果整理汇总

访谈结果整理:

1 你对公司目前的绩效考核内容是否了解? 你是否认同?

公司的绩效考核就是领导者对员工某一阶段工作的认定。

公司对绩效考核内容没有明确的解释和公开的标准, 员工很难了解到应该如何被考核和评估。

公司绩效考核的标准和流程对不同的人有不同的标准, 存在偏见和偏好。

2. 你认为绩效考核结果能否应用于职工薪酬、职务晋升以及职工培训?

公司绩效考核的结果主要运用在薪酬方面了, 不涉及对员工的职务晋升和职工培训。而且对薪酬的刺激不大。

对员工的培训工作是公司培训部门的职责, 不在部门日常工作中, 也不属于我考虑的范畴。在公司中的职务晋升需要天时地利, 可能更注重员工在领导层的曝光度及可信度, 不太看绩效考核结果。

3. 你认为公司目前的绩效考核能否真实反馈公司员工工作情况?

公司的绩效考核主要采用 KPI 指标来评估员工的表现, 不能完全反映员工的工作情况。公司的绩效考核方法过于单一, 只依赖 KPI 指标评估员工表现, 无法全面掌握员工的实际发展情况。

有些工作难以量化, 而且员工的工作成果也不一定能够立即产生效益, 所以有时候员工的工作表现可能会被低估。

公司内的不同部门职能大不相同, 单纯使用 KPI 来考核员工不利于发挥绩效考核的作用。考核只是填表和走过场, 只是形式而已。甚至有些部门因为业务繁忙而推迟或取消了考核, 只要出勤率合格, 最终大家的年终奖都是一样的。这样的考核结果可能会让一些工作努力的员工感到失望, 导致越来越多的员工开始躺平。

4. 你认为公司目前的绩效考核是否是从多维度、多方面地考核员工?

公司的绩效考核更关注员工对工作的完成情况, 而忽略员工的职业发展、团队合作等方面的表现。

公司的绩效考核方法主要是 KPI 考核法, 因此公司对员工的关键指标完成情况较为重视。

公司的绩效考核是领导者依据 KPI 对员工某一阶段工作情况进行考核。

5. 你认为公司的绩效考核指标能否对员工起到激励作用?

公司的薪酬由绩效工资+岗位工资+工龄工资组成, 其中绩效工资占比最小, 公司中 41-60 岁的员工占比较多, 且整体文化程度较低, 他们大多在公司晋升无望或早已躺平, 公司的绩效考核对他们刺激作用很小。

公司的年轻员工认为认真工作不如熬工龄, 且公司老员工比较难管理, 也在公司中起到不好的示范作用, 使得年轻员工因为怕吃亏而越来越躺平。

有的部门绩效考核只是填表和走过场, 只是形式而已。久而久之, 员工会觉得努力也得不到回报, 从而缺乏工作动力。

续表 4.2

6. 你认为公司的考核指标对员工工作积极性作用怎么样？

我只看重下属员工的工作结果，我认为过程不重要，我也不想管太多。
公司考核指标关于粗泛笼统简单，没有把员工和他从事的工作紧密关联起来，不能全面考核员工。

7. 你认为绩效考核中什么是最重要的？

公司的发展应当以利润为核心，在绩效考核中我会更加重视公司的利润总额。
对员工的绩效考核，最终要体现在公司的销售增长率上。
我会更加在意客户对我们的反馈。

8. 你认为公司在考核中，领导者与员工有无为绩效考核结果存在一定沟通情况？

在日常管理中，绩效考核作为领导者的一项领导手段，如果连考核结果都不能做主，就很难服众了。
平时的工作已经够多了，所以我没有时间主动进行绩效沟通，我部门的员工从来没跟我沟通过绩效，所以我也从未主动跟他们沟通。
作为一名员工，不想因为绩效沟通这件事使得我跟领导关系紧张。

4.2 存在问题的原因分析

4.2.1 考核结果运用不够重视

依据表 4.2 中问题 3-4 可知，公司目前主要采用物质奖励，也就是主要体现在工资上面。而从对员工成长需求这个问题的调查结果来看，公司目前激励形式主要以物质奖励为主，体现在绩效工资上面。而对于员工成长需求，从调查结果来看，公司现行绩效考核结果主要有关于员工的年终奖金分配，年底双薪绩效分配，以及下年度的工资调整。一般情况，适当增加员工月薪，奖金，一定程度上可以提升员工的积极性，促使其认真地工作，但是对工作年限较长的员工，这种激励作用会大大削弱，一般来说，在一个公司，工作年龄较大的员工数量较多。不同的员工对工作的需求是不一样的，有些员工比较注重自身的职业发展及自我价值的实现，物质的激励作用对他们来说相对较小，激励他们最好的措施就是倾听他们的想法，了解他们的特长，尽可能的满足他们的需求并给予以适合的岗位，同时进行适当培训。而且公司缺乏有效的反馈机制，公司没有建立起良好的反馈机制，导致无法及时向员工提供提升和改进的机会。这样一来，绩效考核结果就很难为员工的个人成长和职业发展做出积极

的贡献。

4.2.2 考核方法单一

依据表 4.2 中问题 1-2 可知,公司的绩效考核方法较为单一,过于依赖 KPI 指标评估员工表现,无法全面掌握员工的实际发展情况,不同员工之间存在差异,单一的考核方法可能无法准确反映不同员工的特点和能力。一些员工可能在某些方面表现出色,而在其他方面稍逊一筹,这种特点很难通过单一的考核方法进行全面评估。公司不仅要从全局性考虑,也要遵循“一企一策”的原则。而公司现行的绩效考核方法不够完整,考核的形式也过于简单,忽略了燃气公司的行业特点、市场定位等因素,不利于发挥绩效考核的作用,也无法真实的反映公司实际绩效考核情况,而且单一的绩效考核过于固话,不能准确的反映公司每一个员工的具体情况,最终影响集团整体利益。

4.2.3 考核制度执行困难

依据表 4.2 中问题 5-6 可知,目前公司绩效考核指标过于笼统,没有明确的衡量标准,管理者可能会根据自己的主观感觉来评估员工的绩效,这可能导致偏见和不公平。且公司员工年龄普遍偏大,40 岁以上的职工占比接近 70%。与此同时,本科及以上学历者仅占公司总人数的 27%左右,整体文化水平相对较低。在制定各种绩效考核制度时,50 岁左右的职工可能表现出与自己无关,莫管他人瓦上霜的态度,尤其是即将退休的老员工,对此毫不关心,也不予理会。而对于学历偏低或对自身毫无追求的职工来说,他们对绩效考核态度也很冷淡,意识较为薄弱。公司老龄化问题逐步凸显,员工年龄结构不合理,导致公司绩效考核制度执行落地的难度加大。此外,由于员工年龄、综合素质、文化水平存在明显差异,导致公司无法统一标准进行考核,员工之间缺少团结和相互理解。

4.2.4 领导对考核不重视

依据表 4.2 中问题 7-8 可知随着近年来国家政策的导向,燃气公司的业务范围不断扩大,用户数量急剧增加,公司员工数量也迅速增长。公司的中高层领

导逐渐出现了急于求成的情况,误以为公司的利益是所有工作开展的先决条件,其他的相关管理事务都无足轻重,而这种观念也导致了公司的运营效果受到了一定影响,公司的管理体系和管理理念也没有跟上公司发展的速度。通过访谈可发现西安秦华燃气集团有限公司的中高层领导对于绩效考核的理解存在一定的偏差,没有重视到绩效沟通的重要性,偏执地认为绩效考核中关于公司发展 的相关指标最为重要,然而,表面化的绩效考核制度导致员工间差距较小的奖励奖金,加上由于公司扁平化管理使得公司管理岗位较少,员工获得晋升的可能也降低,公司缺乏对员工的整体培训,导致员工工作积极性、主动性不高。公司通过实施绩效考核制度的目的是持续的激发员工工作的积极性,不仅提高员工的工作能力和工作主动性,还提高公司的经营效益,达到双赢的目的。管理者在公司发展中起着至关重要的作用,管理者的思维直接影响着公司的公平公正。因此如果一个公司的管理者没有经过不断学习来更新自己的管理理念,将会严重影响公司的可持续发展。

5 西安秦华燃气集团有限公司绩效考核制度的优化

根据上述研究的公司绩效考核中存在的各项问题,在下面将用绩效考核中的相关理论作为指导依据,同时与公司现阶段的各项情况相结合,建立出符合公司良性可持续发展的绩效考核,作为对公司绩效考核的合理依据,不断提升公司与员工之间的凝聚力,增强员工的责任感和使命感。

5.1 绩效考核制度优化的目的与原则

5.1.1 绩效考核制度优化的目的与思路

(1) 绩效考核优化的目的

从员工个体层面出发,绩效考核的目的是帮助员工了解到自身的不足,及时地纠正在工作中存在的情况,更好地实现自我的发展。

从人力资源部门出发,基于对员工绩效考核制度的进一步完善,能够帮助其余员工更好地了解自身,促进员工的发展,并且围绕公司的需求进一步优化公司人力资源工作的开展。

对于公司层面而言,通过优化绩效考核的内容能够更好地提高公司日常生产与运营的效果。

(2) 绩效考核优化的思路

公司高层管理人员只要负责公司整体的运营,对公司高层管理人员的考核,重点是考察公司运营情况以及发展的趋势,考核的范围应当是大而非小。对于公司基层的员工而言,作为最基层的员工其工作的重点应当是公司实际开展的各项具体业务,对此,针对基层员工的考核重点应当是每日以及每月的工作表现,考核内容要更加地细化。对于公司的基层、中层管理人员而言,其考核则应当着重于特定的时间以及特定的内容考核,重点在于了解基层中层管理人员的表现和协调,因为他们肩负着上级主管制定的策略实施情况以及对下级员工的监管。

5.1.2 绩效考核制度优化的原则

公司绩效考核的优化研究,运用全面绩效管理理论、公平理论、期望理论。有针对性地对公司现有的绩效考核进行分析,并根据分析出的结果进行优化。使得优化后的绩效考核更能发挥其对员工的管理作用,不断提升公司与员工之间的凝聚力,增强员工的责任感和使命感。

确定公司绩效考核改进原则是保证改进工作顺利开展的必要条件,结合目前已有的研究成果和公司自身的实际情况,在对公司绩效考核的结构改进过程中,一定要秉持以下几个原则:

(1) 坚持“三公”原则。即“公平、公正、公开原则”。三者是一个相互联系、不可分割的统一整体。让考核者了解考核流程、方法、结果等主要事项,使考核具有严肃性、公开性、透明性。同时要做到考核的对外公开原则,让制度和权力在阳光下进行,防止“灯下黑”,只有这样才能让员工更有信心地工作。

(2) 奖惩分明原则。水不激不跃,人不激不奋。运用考绩结果,要根据工作成绩,有赏有罚,有升有降,而且这种赏罚、升降不仅与精神激励相联系。应当通过薪酬、奖金等方式与物质利益相关联,因为采取这种方式,才能使公司绩效考绩达到真正目的。奖惩分明,是公司落实重大政策的考核机制。

(3) 多位一体全方位原则。绩效考核不仅是对业务经营指标的考核,也是对公司全方位的考核。员工在公司不同部门,不同岗位,有不同的工作内容,各自展现自我价值,所以在各行各业、各个领域实行深层次、多方位、多渠道的考核,是至关重要的。

(4) 责权利相结合原则。绩效考核不是为了考核而考核,而是为了帮助公司、帮助个人改进绩效,优化工作内容,强化业务环节,稳定、持续的发展。因此要将绩效考核与员工奖金、奖惩、晋升等密切结合,并为制定下一阶段的工作目标和业务改进提供依据,实行动态调整。

(5) 规范化原则。绩效考核具有完整的流程和制度,具有绝对的科学性和规范性,因此要求严格、全面、完整、具体。如通常从德、智、能、勤、绩等方面来考核,同时要求各项考核指标具有明确、完整的操作依据。

5.2 绩效考核制度优化的内容

5.2.1 完善考核结果的应用

公司通过绩效考核可以了解员工的能力,以便为公司培养、选拔并留住优秀人才。对于考核结果,不仅应从薪酬这方面反映,而且应该着重考核结果与奖金的如何分配、与年度工资的调整及公司的培训发展等方面。且在考核过程中严格按照公平公正公开的原则,奖惩力度要够明显,针对部门的优秀员工,要建立长效激励措施,同时对有主动性且工作能力较强的员工制定职业发展规划及针对性的培训计划或职位上的变动等。

针对西安秦华燃气集团有限公司目前存在的绩效考核问题,我们还应该将公平公正的理念融入绩效考核的全过程,让职工更加满意并积极投身工作,全面提高公司职工的综合素质和绩效。同时公司的绩效考核对员工缺乏激励作用,无法有效促进员工提高工作能力和效率、激励员工工作积极性,从而影响公司可持续发展。绩效考核工作并非单独一项工作,它关系到公司的人力资源管理。绩效考核的目的在于激发员工工作积极性,促进员工提高工作能力和效率。要想达成这一目标,需要作用于员工的切实利益,比如薪资待遇,以及能否晋升等。

(1) 薪酬奖励的调整与确定

公司的考核结果直接关系到员工薪资调整,这就意味着员工非常关注考核。如果得到良好的考核结果,就可以获得更为满意的薪资,反之,薪资就会和理想水平存在较大距离。

(2) 人员的调配与升降

考核结果可以反映一个员工的综合实力,根据员工具体情况,为其安排合适岗位,可以做到能岗匹配,充分发挥员工的工作价值。基于考核结果调整岗位,既有可能进行平行调动,让员工更换岗位工作,也有可能是职位升降,能力出众的员工得到晋升,能力不足以胜任管理岗位,职位也会相应调低,甚至被公司淘汰。

(3) 员工的培训与发展

分析考核结果,可以从整体上分析得出公司内部员工的培训需求,有针对地安排培训,帮助员工消除短板,提高业务水平。如果考核结果显示,公司员工

的技术水平普遍不足,则可以开展技术相关的培训,帮助员工提高工作技能。如果是员工沟通不畅,则可以进行沟通培训,帮助员工处理和同事、领导以及客户的关系。新入职的员工需要进行岗前培训,优秀员工在晋升前也可以得到管理培训等。

(4) 绩效的持续改进

进行绩效考核,是让员工有的放矢地改进自身工作,提高工作水平。在考核结果出来之后,管理者与员工沟通时,要详细说明工作不足所在,帮助其分析如何改进。只有这样,考核与沟通才有意义。如果只浮于表面形式,反而浪费时间。

5.2.2 多元化的使用考核方法

公司应当多元化的使用考核方法,可以更全面地评估员工的工作表现,它可以包括以下几种方式:

(1) 360 度反馈:这种方法涉及到从多个角度收集反馈,包括上司、同事、下属,甚至自我评估。这种方法可以提供一个全面的视角,了解员工的全方位表现。

(2) 目标管理:通过 SMART(具体、可衡量、可达成、相关、时限)原则设定具体的工作目标,然后根据员工达成目标的情况来评估其绩效。

(3) 行为考核:这种方法主要侧重于员工的行为和态度,如团队合作、领导能力、创新思维等。

(4) 成果考核:主要依据员工的工作成果,如完成的项目、达成的销售目标等,来评估其工作表现。

(5) 自我评估:让员工自我评估他们的工作表现,这可以帮助员工反思自己的工作,同时也可以提供一个员工视角的反馈。

(6) 同行评估:由员工的同事或团队成员进行评估,他们可能更了解员工的日常工作表现和贡献。

从多个角度评估员工的表现,更全面地了解员工的工作表现。最终,公司需要根据自身的情况选择适合自己的绩效考核方法,确保能够真实反映员工的工作情况,并激励员工积极进取,为公司的发展做出贡献。

5.2.3 转变考核观念

(1) 公司的职工年龄偏大,本科及以上学历者比例较低,这可能会对绩效考核制度的实施造成一定的困难。事实上,对于一些年龄较大的职工,他们可能会认为绩效考核与自己即将退休的情况无关,有些人甚至对此不屑一顾;而对于文化水平偏低的职工来说,他们可能对绩效考核缺乏足够的认识和重视。

为了解决这个问题,我们需要从根本上改变员工对绩效考核的偏见。首先,我们应该让每位员工意识到,绩效考核是提高个人工作能力、顺应公司变革发展的必要手段。其次,我们应该优化现有的绩效考核指标,必须符合科学发展观和以人为本的原则,在保证考核结果客观公正的基础上,对考核指标进行合理划分。目前,西安秦华燃气集团有限公司在绩效考核指标的制定过程中,主要存在两个问题:一是缺乏科学性;二是针对性不强。对此,要注重科学合理地设置绩效考核指标,要在遵循绩效考核目标的前提下,对各项考核内容进行科学划分。

一方面,要避免泛化绩效考核指标的现象。为了使绩效考核指标更具可操作性,对绩效考核指标进行泛化设置是不可取的。如西安秦华燃气集团有限公司在绩效考核中将工作业绩与工作态度分开设置,就是一个很典型的泛化现象。泛化现象造成了对员工工作态度的忽视和工作能力的忽视,不利于员工积极性和主动性的发挥。因此,要避免泛化问题,就必须对各项工作内容进行科学划分。要针对不同岗位、不同级别人员提出不同的绩效考核指标要求,将共性目标和个性化目标有机结合起来,通过细化工作任务来量化考核内容、明确责任分工、界定关键绩效指标,避免泛化现象对绩效考核指标进行任意设置。

除此之外,西安秦华燃气集团有限公司还要注意各项业绩评价内容之间存在怎样的内在逻辑关系。如销售业绩指标是指销售部门完成任务的情况和数量;财务业绩指标是指财务部门完成任务的情况和数量;管理业绩指标是指管理部门完成任务的情况和数量等。只有通过科学合理地设置各项业绩评价内容才能保证绩效考核结果的客观公正。

本研究中采用 360 度绩效考核法评价定量指标。360 度绩效考核法在员工绩效考核时,是立足不同视角对员工工作情况进行全面评估,能够确保最终获取的评价结果相对公正。而且通过进行考核结果的反馈也可以让员工充分了

解到自己在工作中的问题和不足, 激发员工工作热情。应用 360 度绩效考核法后需要制定出多项指标, 以此做到全面评价员工的具体工作情况。

(1) 设置与绩效考核目标相一致的关键绩效指标。

关键绩效指标 (KPI), 是指对组织的关键工作目标进行分解, 形成一个具有关键行为特征的绩效指标制度。设置关键绩效指标是公司推行绩效管理的基本手段, 通过对关键绩效指标的设置, 能够帮助管理者和员工明确工作目标, 激发员工积极性和创造性, 提高工作效率和工作质量。比如, 西安秦华燃气集团有限公司要达到销售收入最大化、成本费用最小化、管理费用最小化等战略目标, 这就需要对该公司各部门和个人进行有效的分解与量化。在设置具体的关键绩效指标时, 可以从销售额、成本费用、费用控制率、销售利润、管理费用占销售收入比例等方面进行分解。公司应结合自身发展战略和经营实际情况, 针对不同岗位和不同级别员工设计符合自己特点和要求的绩效考核指标。同时要根据岗位职责与工作目标具体内容制定考核标准, 使之既有明确性、可比性和可操作性, 又具有一定挑战性和竞争性。

KPI 的最大优点是它们帮助公司专注于实现关键业务目标。然而, 它们可能只关注短期目标, 而忽视了公司的长期战略目标。平衡计分卡 (BSC) 是一种战略管理工具, 旨在将公司的长期目标与日常业务活动联系起来。BSC 通过四个不同的维度 (财务、客户、内部业务流程、学习与成长) 来评估公司的绩效。将 KPI 和 BSC 结合使用可以为公司提供一种综合的绩效评估和管理框架。通过将 KPI 与 BSC 的四个维度相结合, 公司可以在不同层面评估和监控业务绩效。

对此, 在 KPI 指标制定出来的基础上, 西安秦华燃气集团有限公司还应融入 BSC, 在财务维度中, 可以设定与收入、成本和利润率相关的 KPI。在客户维度中, 可以设定与市场份额、客户满意度和客户忠诚度相关的 KPI。在内部业务流程维度中, 可以设定与运营效率、产品质量和创新能力相关的 KPI。在学习与成长维度中, 可以设定与员工满意度、员工培训和技能发展相关的 KPI。

(2) 分解指标, 层层落实。

绩效考核指标制定后, 西安秦华燃气集团有限公司还必须根据部门、单位或公司的实际情况进行分解, 使之具体、量化。要根据不同行业、不同部门、不同岗位的特点, 对各个岗位或部门的工作职责和工作任务进行细化、量化。这一点非常重要。如果我们将各项指标具体量化为分数, 那么就能让每个员工

明白自己在这项工作中应该达到的目标和应负的责任,就能使每个员工都明确自己工作的具体要求,从而把自己的努力方向同部门、单位或公司的总目标紧密联系在一起。

绩效考核指标分解到部门后,西安秦华燃气集团有限公司部门负责人就要根据具体情况将其落实到个人。这样做有利于激发员工的积极性和主动性,提高员工的工作积极性。为了确保绩效考核指标在部门或单位中能够得到有效落实,除了要制定考核指标外,还必须对部门或单位的目标进行分解。分解要符合 SMART 原则。即 SMART 原则是指所设定的目标必须是可衡量、可达到的,可测量的目标。由于绩效考核指标是一种工作业绩评价标准,所以在制定目标时一定要使其具有可测性和可操作性,即目标要有一定的衡量尺度和标准。在分解指标时,要做到具体、明确、可衡量、有时限要求、有可实现性等方面。因为只有这样才能使员工了解自己应该完成哪些工作任务、达到哪些工作目标;也只有这样才能使员工清楚地了解自己与其他员工之间存在着差距和不足,从而积极地去改进和提高自己。

5.2.4 优化考核沟通渠道

公司的绩效考核没有建立长效沟通的反馈机制,公司考核体现为公司领导者的个人行为,且公司领导者不会就考核结果与其下属员工进行沟通解释。对此,应建立长效沟通的反馈机制。

(1) 规范绩效沟通过程

绩效沟通是绩效考核环节的重要环节,在沟通过程中,西安秦华燃气集团有限公司需要注重绩效反馈环节,让员工充分了解自身工作存在的不足之处。同时,西安秦华燃气集团有限公司也要注重绩效沟通的规范性,对沟通过程进行规范,让员工在有效的沟通过程中提升自身能力。在绩效考核沟通中,公司需要加强沟通渠道与方式的规范化。首先要注重组织培训会议。如在召开绩效考核会议时要选择合适的时间、地点和参会人员;其次要注重面谈方式与技巧的规范。如在面谈过程中不能随意打断员工工作或谈话;最后要注重过程记录方式与规范。如在面谈过程中需要做好记录工作并形成书面报告等方式。

(2) 强化沟通反馈意识

绩效沟通反馈在绩效考核过程中起着重要作用,能够让员工明确自身工作

存在的不足之处,并在此基础上不断改进。因此,公司在绩效考核过程中需要强化沟通反馈意识,让员工明确沟通反馈的重要性,并能够及时进行反馈沟通。

公司要强化员工对绩效沟通反馈的认识,让员工意识到绩效沟通反馈的重要性。西安秦华燃气集团有限公司领导要积极引导员工进行有效的沟通反馈,让员工能够将自身在工作中存在的问题及时告诉公司。通过意见箱留言、部门会议等方式,不断强化员工的沟通反馈意识,让员工敢于反馈问题,敢于与考核人员进行沟通。

第一,强化员工对绩效沟通反馈重要性的认识

在实际工作过程中,很多员工对于绩效沟通反馈存在一定的误解,认为沟通反馈就是简单的对员工进行绩效考核结果的反馈,认为对员工进行绩效考核只是为了让员工知道自身工作中存在的不足,从而督促员工在以后的工作中加以改进。但是,如果公司没有及时进行有效沟通反馈,就会导致员工对于绩效考核结果的不认可,认为自己工作没有取得明显成效。因此,公司需要加强对员工在绩效沟通反馈方面的教育培训力度,让员工认识到绩效沟通反馈能够促进员工不断提高自身工作能力和薪酬等级,让员工认识到绩效沟通反馈对自身发展的重要性。

第二,引导员工正确进行沟通反馈

同时,员工在进行沟通反馈时也能够提升自身的工作能力和工作效率。比如公司可以让员工将自己在工作中存在的问题和建议及时与上级领导进行沟通交流。通过这样的方式,公司可以为员工提供良好的沟通渠道,让员工能够及时将自身的工作情况和工作建议告诉上级领导,并让上级领导能够针对员工所说的内容进行分析 and 研究。

(3) 健全考核沟通反馈制度

首先,在公司绩效考核环节中,要加强沟通反馈环节的重视程度。公司要在绩效考核过程中,明确考核沟通反馈制度,让员工能够将自身在工作中存在的问题和不足之处及时反馈给公司管理人员,从而使公司能够对员工的绩效进行全方位的评估和考核,从而提高员工自身能力。同时,在绩效考核环节中,公司也要加强与员工的沟通,让员工了解到自身工作的不足之处,并提出改进意见,让员工在考核过程中不断提高自身能力。其次,为了避免沟通过程中出现冲突和矛盾等情况,公司需要建立专门的沟通反馈机制。通过该机制能够对考核过

程中存在的问题进行及时解决和调整。同时也能够让员工了解到公司在绩效考核过程中的态度和原则,从而能够加强公司与员工之间的联系和沟通,提高公司在绩效考核环节中的工作质量和效率。针对各项绩效考核指标,考核人员在获取到公司员工的具体信息后,应在 10 个工作日内内容与被考核人进行绩效的考核沟通。并根据被考核人员的具体情况,考核人员应当提出具体的解决方式或引导下属主动寻找可行的解决方案。

6 西安秦华燃气集团有限公司绩效考核制度的保障

绩效考核优化不是一项简单的工作,它关系到公司的可持续发展,因此要建立健全的绩效考核,同时要激励员工积极有效地工作,满足更多员工的要求,因此也需要完善实施方案和保障措施。

6.1 组织和制度的保障

在绩效管理中,考核只是其中一个环节,管理者不应该把所有精力都放在考核上,仅仅得到一个结果。考核是进行管理的手段之一,通过考核让员工知道自身存在哪些不足,而管理者则需要通过沟通帮助员工进步。如果在考核中发现制度本身存在漏洞,则应该及时上报,做出适当调整。而如果执行考核的人本身存在问题,还需要员工监督。员工不应该认为申诉是一件负面的事情,而应该正视申诉,将其作为考核工作不断完善化的途径。进行申诉并非只是为自己争取权益,还在和上级管理者沟通,指出考核工作存在的问题。

6.2 管理方式保障

(1) 建立相配套的激励机制。激励机制的建立可以帮助公司有效激发员工的工作积极性。公司的激励方式多种多样,最常见的是物质激励,包括提高工资待遇,发放奖金,升职等。员工获得物质激励的同时,也在精神上感受到公司对自己的关心。他们会在公司找到自己的归属感。还是要做到差别对待,只有让员工看到差距,才会加倍努力。公司在对员工进行管理的时候,应该将员工和公司利益进行捆绑,帮助他们激发潜在优势,在公司中找到自己的位置,发现自身价值,获得归属感。只有这样,绩效考核才能真正发挥作用,让公司运营管理走上良性循环。

(2) 完善公司岗位分析。公司管理离不开岗位分析,只有明确了解员工,同时了解岗位需求,才能做到能岗匹配。在考核员工的时候,也可以客观全面地分析出该员工是否适合在该岗位上工作。然后,根据考核结果进行调整,提拔优秀员工,让他们承担更大责任,获得更多机会,同时淘汰落后员工,提高公司整体员工素质。做好公司管理,就必然要熟悉员工和岗位,在调整员工的同时,也要科学调整岗位设置。比如对岗位数量进行增减,对岗位职责进行调整,改善岗

位工作条件,明确岗位职责等。

6.3 组织文化保障

公司文化是一个公司可以赢得市场,战胜对手的有力武器,主要表现在以下两个方面:

(1) 基于公司文化构建绩效考核。公司文化凝结着全体员工长期以来在工作中形成的共同价值观,它对员工的影响表现在各个方面,因此,不能将其与绩效考核割裂开来。公司文化对公司发展存在引领作用,和员工的工作任务紧密相关。利用公司文化开展绩效管理工作,才能提高管理层次,发挥管理作用,让公司走上良性发展道路。

(2) 融入以人为本思想。绩效考核的目的在于帮助员工,激发员工,让他们得到更大进步,获得更好待遇,而不是让员工接受公司的惩罚。因此,在对员工进行考核的过程中,一定要做到“以人为本”,让员工充分感受到公司的人文关怀,在公司中找到归属感。只有这样,员工才会对考核由正确认识,改善工作态度,提高工作水平,加强相互之间的沟通与合作。

6.4 宣传与培训保障

6.4.1 强化宣传力度

秦华燃气集团有限公司应在全体员工中开展绩效考评,提高员工的整体素质,提高员工对绩效考评工作的认识,逐步形成良好的公司绩效考评管理氛围。首先,利用会议讨论和专题研讨等形式,对绩效评估进行宣传,帮助公司建立基本的绩效管理框架,提高公司员工对绩效评估的认识;其次,通过公司网站、社交媒体、报纸等媒体对公司内外进行宣传,让员工明白,绩效考评的根本目的不在于对个人的奖惩,而在于构建一个良性的、完善的绩效考评系统,从而找到自身工作中的不足之处,从而达到个人的进步,公司的进步。第三,我们将对公司的业绩评估工作做一个综合性的研究,并把它当作一篇有价值的论文来出版,以促进公司业绩评估工作的实效性,提升公司业绩评估的策略性。对于中层管理者,可以用宣传片等形式进行宣传,也可以着重强调对下属的重视,例如对下

属的奖励, 晋升等等, 这样才能更好地被下属所了解。

6.4.2 绩效考核的相关培训

对考核人员的培训是考核制度能否顺利有效推进的关键, 而对其进行的培训是否到位则直接关系到考核制度实施的成败。评审员可以从以下几个方面对其进行训练: 首先, 具有全面的综合思维能力。站在公司的战略规划的角度, 将整个公司的人力资源作为一个视角, 通过公司内部的人力资源运作, 让考核人员得到更多的信息, 从而对公司内部完善绩效考核机制建设的价值和意义有一个充分的了解。其次, 公司对员工的考核, 考核制度的建立, 考核内容的设置, 考核方法的选择, 考核过程的规划, 各方面的内容各不相同。要让考员工对考核考试内容有一个清晰的认识, 进行全面的了解。这个过程很繁琐但也很重要。对员工进行相关的绩效考核的培训, 可以从理论知识、实际业务的具体内容、具体的指标着手, 尤其是与其自身的实际情况相联系。

6.5 技术手段保障

绩效考核是一项复杂的工作, 涉及的人员众多, 考核流程有多个环节, 评分计算相对来说比较复杂, 后期与员工沟通, 除了要掌握充分信息资料, 还要了解员工心理, 掌握有效的沟通方式。基于考核结果调整薪资待遇的时候, 同样涉及大量计算工作。为此, 必须保证开展此项工作时应有的技术支持。西安秦华燃气集团有限公司已经清楚认识到上述问题, 因此在开展绩效考核的时候, 会采用专门的信息处理手段, 同时会使用电脑信息处理技术, 合理保存考核结果, 以供日后调阅。正是因为运用了较为先进的技术手段, 才能优化绩效管理工作, 让其真正发挥作用, 推进公司发展。

7 研究结论与展望

7.1 研究结论

通过对存在的问题进行研究、分析、优化,同时将优化后的效果评估做为后续改进工作、优化提升的理论依据。员工是公司发展的主要生产力,上层的决策固然重要,员工的执行力、能力也非常关键。绩效考核是否科学合理,是否形成完整闭环,是否公平公正,关系到员工自身是否愿意努力工作,是否对上级以及公司尊重与认可。与此同时,也要消除员工对绩效考核的错误认知,很多员工自以为绩效考核是公司故意刁难员工、有意克扣劳动成果的工具,或是为了划分等级,区别对待员工的方法。关于这次绩效考核优化,在本质上向员工输送了先进、正确的绩效考核思想,摆正了员工对绩效考核的观念,为员工发表优秀意见提供了新的方法,也更加有效的长期提升公司的绩效。

对于该公司的绩效考核制度,经过优化分析,可以得出以下结论:

(1) 绩效考核方法多样化:绩效考核方法并非一种完美的解决方案,每种方法都有其局限性。因此,在制定绩效考核制度时,应根据公司的实际情况,并结合每种考核方法的适用范围,避开其缺点,充分发挥其优点,以实现更公平合理的考核。

(2) 考核主体多元化:目前的绩效考核主要由职工的直接上级根据主观印象进行评分,这种方式过于主观,缺乏公平性。因此,应考虑引入多元化的考核主体,包括同事评价、客户评价、自评等,以综合多方意见,更全面地评估员工的绩效。

(3) 绩效考核制度的持续改进:绩效考核制度并非一成不变的,应根据公司的实际情况和运行过程中出现的问题,不断进行改进和完善。绩效考核制度应能够促进公司战略目标的实现,否则就失去了意义。只有不断改进和完善,才能使考核制度日臻成熟,成为科学有效的适合公司发展的绩效考核制度。

提升绩效不是一蹴而就的,那样是不负责任的手段。优化后的公司绩效考核,既可以对员工上一工作周期进行评价,也可以为将来的工作潜力提供理论依据。正是通过一次又一次的绩效考核,公司的制度不断的完善,全体员工的综合素质不断的提高,绩效考核不仅要注重考核过程,还要重视周期性的考核

结果, 对其进行分析并加以应用, 所以前期的工作分解与沟通工作就弥足珍贵, 只有正确的沟通, 相互的配合, 共同的努力, 才能增加员工间信任感, 营造良好的工作氛围, 在快乐中工作, 公司、全体员工一起为理想的预期结果奠定坚实的基础。

7.2 研究不足

公司绩效考核研究中也有些许的不足, 主要问题是问卷调查中, 有些许无效的问卷调查, 导致本次的调查活动对研究的主体没有进行全面调查, 进而此次问卷调查的调查样本存在不全面, 影响调查结果的准确性。同时没有考虑外部因素对考核指标的影响, 外部客户无法提供详细的自我评价和分析数据。

7.3 研究展望

绩效考核制度的建设和完善是一个不断优化的过程。随着公司的发展和战略目标的变化, 绩效管理制度也需要相应地进行调整和改进。本人在研究中可能存在一些不足之处, 需要通过实践不断积累经验, 并继续完善。

本研究旨在基于绩效考核实践经验, 分析实际问题并探讨解决路径, 以加快公司绩效管理工作的进展。在一篇论文中难以对公司绩效考核制度的各个方面进行详细的探讨和研究。有些部分只作了简要描述, 而其他部分可能需要根据实际工作进行相应的调整。此外, 在绩效考核指标和权重的设计方法上仍存在一些有待商榷的地方。因此, 进一步的研究和实践是必要的, 以进一步完善公司的绩效考核制度。

本人受研究能力与时间等因素的约束, 对公司绩效考核相关资料的收集还不够充分、绩效考核前沿理论和研究成果的理解不够深入、公司内部具体情况的把握不够透彻, 存在人为定性分析的干扰因素等, 本文虽然对公司绩效考核从完善考核结果的应用、多元化的使用考核方法、转变考核观念、优化考核沟通渠道进行优化研究, 但公司发展中的问题远不止这些, 因此单纯对以上问题进行优化不能解决公司绩效考核。而且此次的优化建议能否长期有效解决当前问题也需要持续跟进, 需要在本次优化建议实施后的一年左右对上述问题重新进行问卷调查, 并且跟进问卷调查情况来确定此次优化建议的效果。于此,

应该增加调查的广度,尽量做到多角度、多维度,多理论地分析研究问题,解决问题。

参考文献

- [1] Amir Hossein & Khameneh. Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System [J]. Procedia- Social and Behavioral Sciences,2016 , 7:138- 143
- [2]Deng Xiaomang.21 Origins of Justice Theory in China and West[J] . Yearbook for Eastern and Western Philosophy,2016, 1:1515
- [3] John Davenport. Why Habermas needs distributive equity principles:Heaths critique, game theory,and collective action problems[J] . Constellations,2018 ,2:267-275
- [4] Koswatte I. The Impact of the Performance Appraisal Process on Job Satisfaction of the Academic Staff in Higher Educational Institutions[J] . Education Sciences,2021 , 11(1 2):23-26 .
- [5] Robert, Schwartz & Deber. The performance measurement- management divide in public health [J].Health policy,2016:155- 163
- [6] Shlomo Dov Rosen. A Theory of Providence for Distributive Justice[J] . Journal of Religious Ethics,2018, 1:1187- 1189
- [7] Seongsu KimLi-Kuo Sung. Fair pay dispersion:A regulatory focus theory view[J] . Organizational Behavior and Human Decision Processes,2017 , 10:1016
- [8] Till. RE. Organizational justice perceptions and pay level satisfaction[J] . Journal of Managerial Psychology,2011,26:106- 115
- [9]包国宪. 刘强强. 地方政府绩效管理制度持续发展的路径研究[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2021, 23(02) :81-91
- [10]毕民宗. 探寻国有企业绩效管理的新思路[J]. 人力资源, 2019, (08):84 曾艳. 浅谈企业年度绩效考核工作及优化策略[J]. 现代商业, 2022(28):132- 134
- [11]陈文超. 战略绩效管理对企业竞争力提升作用研究[J]人民论坛, 2021 (16):88-90
- [12]陈旭. 王茜媛. 张晓玫. 包红霏. 基于战略导向的“BSC+KPI”企业绩效评价研究——以 W 企业为例[J]. 财务管理研究, 2020(11):15-22
- [13]崔广英. 人力资源薪酬管理中存在的问题及对策探究[J]. 人力资源管理, 2017(12) : 57-58
- [14]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(09) :71-76
- [15]何种. 国有企业全员绩效考核的实践与思考[J]. 商场现代化, 2019, (18): 122-123
- [16]黄姝琪. 高绩效工作系统与员工创新行为研究——创新自我效能感的中介作用[J]. 中国商论, 2022(01) :152-155
- [17]黄文君. 林新奇 40 年来企业绩效管理演进及国内外研究进展——基于中国企业管理环境变迁的视角[J]河北师范大学学报. 哲学社会科学版, 2022(7)45 卷 4 期

- [18] 蒋丽. 王伟玉. 基于战略导向的电力企业项目制绩效考核体系设计: 以 HL 公司为例 [J]. 现代营销, 2021(3) :190-191
- [19] 蒋学玲. 战略性人力资源绩效管理与员工激励探讨 [J]. 管理论坛, 2021 (04) :100-102
- [20] 李辉. 基层国有企业人力资源绩效考核体系的构建与完善探究 [J]. 现代商业, 2019, (21) :60-61
- [21] 李赛. 基于企业战略管理的薪酬制度设计 [J]. 人力资源, 2019, (12) :96
- [22] 李淑珍. 大数据环境下战略性人力资源绩效管理与员工激励分析 [J]. 商展经济, 2021 (2) :116-118
- [23] 李晓琳. 国企职能部门绩效考核难点及体系构建要点分析 [J]. 企业改革与管理, 2020, (04) :93-94
- [24] 李晓婉. 烟草企业绩效管理的优化路径 [J]. 人才资源开发, 2022(04) :79- 80
- [25] 刘丽杭. 赵书松. 汪涛. 发展型绩效考核对员工工作绩效的影响机制 [J]. 中南大学学报 (社会科学版), 2016, 22(5) :123-131
- [26] 刘延新. 企业绩效管理问题的思考 [J]. 财经界(学术版), 2019, (21) :250
- [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] 马亮. 大数据时代的政府绩效管理 [J]. 理论探索, 2020(06) :14-22
- [29] 门贺. 赵慧军. 段旭. 绩效考核对员工越轨创新的影响——一个被调节的中介模型 [J]. 科技进步与对策, 2021, 38(10) :151-160
- [30] 孟颖. 关于战略性绩效管理与员工绩效激励问题的研究 [J]. 中国市场, 2022(11) :110-112
- [31] 宋威迪. 国有企业绩效考核指标体系的优化设计 [J]. 中国市场, 2022(05) :152-153
- [32] 孙彦永, 闫相斌, 孙弘宇等. 基于 KPI-AHP 方法的价值创造驱动因素分析——以河北联通面向责任体的关键绩效指标体系为例 [J]. 运筹与管理, 2021, 30(10) :120-126
- [33] 王丽. 基于 KPI 的企业战略目标分解研究 [J]. 中国集体经济, 2020, (14) :72-73.
- [34] 王敏. 黄维德. 高绩效工作系统对员工创新行为的影响——基于人岗匹配的多层次模型 [J]. 北京工商大学学报, 2021, 36(04) :90-102
- [35] 王锁会. 大型国有企业以推动高质量发展为目标的绩效考核评价体系 [J]. 国企管理, 2020, (01) :69
- [36] 王伟生. 国有企业绩效考核存在问题及创新对策 [J]. 营销界, 2019, (29) : 74-75
- [37] 魏曙光. 彭瑞璃. 基于战略导向的 L 公司 KPI 提取及分析 [J]. 智库时代, 2020, (08) : 278-279
- [38] 温素彬, 郭昱兵. 关键绩效指标法: 解读与应用案例 [J]. 会计之友, 2020 (19) :148-15

3

- [39]吴荣华. 构建 KPI 考核的数学模型[J]. 智库时代, 2019, (49):267+275
- 徐 慧平. 高校教学实验技术人员绩效考核体系的构建[J]. 实验技术与管理, 2021 (2) :246-250
- [40]闫凯琪. 王学军. 绩效考核公平感对基层员工工作绩效的影响研究[J]. 中国市场, 2020 (02) :117-118
- [41]杨超. 付琳. 基于 EVA 视角的企业经营绩效评价方法研究[J]. 经济研究导刊, 2022 (08) :28-30
- [42]杨艳. 马建疆. 李祎. 大智移云下建筑施工企业项目成本控制系统[J]. 会计之友, 2020 (07) :23-31
- [43]张瑞可. 张惠康. 闫家梁. 企业绩效管理存在的问题及改进建议——以 YM 集团为例[J]. 中国集体经济, 2019, (34):42-43
- [44]张巍. 企业技术部门绩效管理常见问题及改进策略[J]. 现代工业经济和信息化, 2020 (10) :130-132
- [45]张晓露. 新常态下资源型城市经济转型问题、对策及路径选择[J]. 中外企业家, 2019, (29) :73-74
- [46]张洋. 建筑施工企业绩效管理的优化[J]. 山西财经大学学报, 2020(42) :41-43
- [47]张叶青. 绩效考核在企业员工培训中的应用研究[J]. 中国市场, 2021(5) : 114-115
- [48]张再兴. 绩效考核在企业管理中的应用与优化[J]. 现代营销(经营版), 2019, (11) :3
- [49]赵静. 国企如何有效实施目标管理与绩效考核[J]. 企业改革与管理, 2019, (22):4+171
- [50]赵锐. 管理人员绩效考核满意度影响因素研究[J]. 中国经贸导, 2020(02) :108-111
- [51]周琳莹. 国企职能部门管理人员绩效考核问题研究及优化思路[J]. 人力资源, 2019, (12) :83
- [53]朱娜娜. 战略性人力资源绩效管理与员工激励探讨[J]. 现代商业, 2020 (32) :69-70
- [54]朱亚红. 唐红丽. 刘伟. 360 度绩效考评应用浅析[J]. 现代经济信息, 2020, (10) :9+11

附录 1

绩效考核现状问卷调查

尊敬的领导、同事：

您好！我是工商管理专业的学生，目前正在做公司绩效考核现状调查的实验，旨在了解绩效考核在公司的应用现状，并尝试制定出合适的对策，对于以下的问题，希望您能给予最客观的回答，我对您的支持表示诚挚的感谢！

第一部分 基本信息

Q1: 您的性别是？

- A. 男士 B. 女士

Q2: 您的年龄是？

- A. 20-30 岁 B. 31-40 岁 C. 41-50 岁 D. 51-60 岁

Q3: 您在公司工作的时间是？

- A. 一年内 B. 1—5 年 C. 6—10 年 D. 11—20 年 E. 21 年以上

Q4: 您的文化程度是？

- A. 高中 B. 中专或中技 C. 大专 D. 本科 E. 硕士及以上学历

Q5: 您所在的部门类型是？

- A. 一线部门 B. 职能部门 C. 管理部门

第二部分 绩效考核现状调查

Q6: 作为公司绩效考核利益的相关者，您的职位是？

- A. 普通员工（请回答 Q7-Q11 问题）
B. 基层管理者（请回答 Q12-Q15 问题）
C. 中层管理者（请回答 Q14-Q15 问题）
D. 高层管理者（请回答 Q16-Q18 问题）

Q7: 作为公司员工，你认为公司领导对绩效考核的重视程度？

- A. 非常重视 B. 较为重视 C. 一般重视 D. 不重视 E. 非常不重视

Q8: 您认为公司绩效考核评估人员是否客观、专业？

- A. 非常客观 B. 较为客观 C. 一般 D. 不客观 E. 非常不客观

Q9: 您认为您的绩效考核结果和同岗位不同部门相比是否公平？

- A. 非常公平 B. 较为公平 C. 一般 D. 不公平 E. 非常不公平

Q10: 您认为您的绩效考核结果和同资历不同部门的同事相比是否公平?

- A. 非常公平 B. 较为公平 C. 一般 D. 不公平 E. 非常不公平

Q11: 您觉得公司绩效考核的结果是否能够客观反映出你的工作水平?

- A. 非常客观 B. 较为客观 C. 一般 D. 不客观 E. 非常不客观

Q12: 您认为部门绩效考核中指标设计是否合理?

- A. 非常合理 B. 较为合理 C. 一般合理 D. 不合理 E. 非常不合理

Q13: 您觉得公司绩效考核中的考核周期选取是否合理?

- A. 非常合理 B. 较为合理 C. 一般合理 D. 不合理 E. 非常不合理

Q14: 您觉得公司绩效考核中沟通机制建立是否合理?

- A. 非常合理 B. 较为合理 C. 一般合理 D. 不合理 E. 非常不合理

Q15: 您觉得公司现有的激励政策是否合理?

- A. 非常合理 B. 较为合理 C. 一般合理 D. 不合理 E. 非常不合理

Q16: 您觉得公司制定的绩效考核机制是否健全?

- A. 非常健全 B. 较为健全 C. 一般 D. 不健全 E. 非常不健全

Q17: 你认为在现行的部门绩效考核方法中, 是否能够全面满足对公司绩效考核要求?

- A. 非常满足 B. 较为满足 C. 一般满足 D. 不满足 E. 非常不满足

Q18: 作为一名领导者, 您与下级沟通绩效考核的频率? (公司绩效考核周期为月度考核, 每月度沟通记为一次沟通, 绩效沟通每年 10 次以上为非常高, 8—10 次为较高, 5—8 次为一般, 3—5 次为低, 3 次以下为非常低)

- A. 非常高 B. 较高 C. 一般 D. 低 E. 非常低

Q19: 对公司绩效考核的意见和建议:

附录 2

访谈提纲:

序号	题目
1	你对公司目前的绩效考核内容是否了解? 你是否认同?
2	你认为绩效考核结果能否应用于职工薪酬、职务晋升以及职工培训?
3	你认为公司目前的绩效考核能否真实反馈公司员工工作情况?
4	你认为公司目前的绩效考核是否是从多维度、多方面地考核员工?
5	你认为公司的绩效考核指标能否对员工起到激励作用?
6	你认为公司的考核指标对员工工作积极性作用怎么样?
7	你认为绩效考核中什么是最重要的?
8	你认为公司在考核中, 领导者与员工有无为绩效考核结果存在一定沟通情况?

后记

光阴似箭、日月如梭, MBA 的学习生活即将结束, 很快就迎来了毕业的钟声。我一直为成为兰州财经大学的一名 MBA 学生感到骄傲。回顾这三年以来的时光, 深觉感恩, 入学以来, 非常感谢各位任课老师孜孜不倦的教诲, 让我在 MBA 知识的海洋里恣意徜徉。让我在工作之余充实自己的生活、掌握另一领域的知识。同时还补充自己的认知短板, 让我更好地在工作中发光发热。

此次我的论文能顺利完成, 非常感谢我的论文导师, 感谢我的导师从论文选题, 到开题报告中的框架指导最后到论文的思路写作, 不断修订, 我的导师都对我进行了十分耐心细致的指导关怀。让我能顺利完成此次写作。也增长了很多专业知识。在此, 我再次对我的导师表示衷心的感谢。

其次感谢兰州财经大学 MBA 学院的所有任课老师, 三年来, 老师们孜孜不倦一丝不苟的治学精神和身体力行的工作作风, 对我今后在工作以及生活中都起着巨大的影响。让我更加热爱工作、热爱生活。

还有要感谢与我并肩同行的兄弟姐妹们, 我们共同学习、共同进步共同在兰州财经大学这个大家庭学习生活, 我们都来自五湖四海, 却相聚在这里, 通过和他们的沟通交流, 也让我增长了很多见识。

最后要感谢单位领导、同事们以及家人的支持鼓励。只有他们的支持才使我坚定不移地读完这三年的学业。