

分类号 _____
U D C _____

密级 _____ 公开 _____
编号 _____ 10741 _____



MBA 学位论文

论文题目 BSC 视角下 Z 市粮食公司绩效评价体系
优化研究

研究生姓名: 赵雪妍

指导教师姓名、职称: 许云斐 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: 2024 年 5 月 31 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： 赵雪妍 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 许云波 签字日期： 2024年5月31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：

- 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；
- 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： 赵雪妍 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 许云波 签字日期： 2024年5月31日

Research on the Optimization of Performance Evaluation System for Z City Grain Company from the BSC Perspective

Candidate : Zhao Xueyan

Supervisor: Xu Yunfei

摘 要

绩效评价作为企业发展和壮大的核心管理工具，能激发员工潜能、提升整体业绩。在快速变化的商业环境中，构建和完善绩效评价体系已成为企业保持持续竞争力的关键。本研究运用问卷调查法、层次分析法及模糊综合评价法等多种研究方法，深入剖析 Z 市粮食公司绩效评价体系的现状、存在的问题及其成因，并在此基础上提出针对性的优化对策。

通过对 Z 市粮食公司的绩效评价现状调研发现，该公司存在评价目标不明确、评价指标及权重设置不合理、评价主体单一、评价方法不够科学等问题，这不仅影响了评价的公正性和有效性，也在一定程度上抑制了员工积极性和创新能力的提升，产生问题的原因是公司对绩效评价的重要性认识不足，评价人员专业能力的欠缺，绩效评价制度本身的滞后以及评价信息系统的不完善。

为解决以上问题，本研究基于绩效评价、平衡计分卡及利益相关者理论，构建 Z 市粮食公司的绩效评价指标体系。而后运用层次分析法，确定该绩效评价指标体系的权重，从而进一步提升该绩效评价指标体系的客观性和科学性。此外，为实现全面系统地优化，本研究还从评价主体、评价方法、评价周期、评价结果应用等方面对公司的绩效评价体系进行优化。最后本研究采用模糊综合评价法，对优化过的绩效评价指标体系进行测试，发现其具有一定的适用性。为确保该绩效评价指标优化体系的落地和顺利实施，本研究提出建立规范的数字化绩效评价制度、引入自动化绩效评价系统、加强绩效评价体系辅导和宣传、提高绩效评价管理人员专业水平等保障措施。

Z 市粮食公司采用平衡计分卡模型，不仅关注传统的财务指标，还纳入了客户、内部流程、学习与成长等非财务指标，同时利用层次分析方法，科学确定每一个指标的考评权重，并且利用创新性激励机制和多维度结果应用等举措，增强 Z 市粮食公司绩效评价实效性和科学性，为 Z 市粮食公司的长期发展奠定了坚实的基础。

关键词：绩效评价 平衡计分卡 利益相关者 层次分析法

Abstract

Performance evaluation, as a core management tool for the development and growth of enterprises, can stimulate employee potential and improve overall performance. In the rapidly changing business environment, building and improving performance evaluation systems has become the key to maintaining sustained competitiveness for enterprises. This research uses various research methods such as questionnaire survey, Analytic Hierarchy Process, and Fuzzy Comprehensive Evaluation to deeply analyze the current situation, existing problems, and causes of the performance evaluation system of Z City grain company. Based on this, targeted optimization strategies are proposed.

Through the investigation of the performance evaluation status of Z City Grain Company, it was found that the company has problems such as unclear evaluation objectives, unreasonable setting of evaluation indicators and weights, single evaluation subjects, and unscientific evaluation methods. This not only affects the fairness and effectiveness of the evaluation, but also to some extent inhibits the improvement of employee enthusiasm and innovation ability. The reasons for the problems are the company's insufficient understanding of the importance of performance evaluation, the lack of professional ability of evaluation personnel, the lag of the performance evaluation system itself, and the

imperfect evaluation information system.

To address the above issues, this research constructs a performance evaluation index system for Z City Grain Company based on performance evaluation, balanced scorecard, and stakeholder theory. Then, using the Analytic Hierarchy Process, the weight of the performance evaluation index system is determined, thereby further enhancing the objectivity and scientificity of the performance evaluation index system. In addition, to achieve comprehensive and systematic optimization, this research also optimizes the company's performance evaluation system from the aspects of evaluation subjects, evaluation methods, evaluation cycles. Finally, this research used the fuzzy comprehensive evaluation method to test the performance evaluation index system and found that it has certain applicability. To ensure the implementation and smooth implementation of the performance evaluation index optimization system, this research proposes measures such as establishing a standardized digital performance evaluation system, introducing an automated performance evaluation system, strengthening the guidance and promotion of the performance evaluation system, and improving the professional level of performance evaluation management personnel.

Z City Grain Company adopts the Balanced Scorecard model, which not only focuses on traditional financial indicators, but also incorporates non-financial indicators such as customers, internal

processes, learning and growth. At the same time, the Analytic Hierarchy Process (AHP) method is used to scientifically determine the evaluation weight of each indicator, and innovative incentive mechanisms and multi-dimensional results are used to enhance the effectiveness and scientific of Z City Grain Company's performance evaluation, laying a solid foundation for its long-term development.

Keywords: Performance Evaluation ; Balanced Scorecard; Stakeholder; Analytic Hierarchy Process

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献述评.....	5
1.3 研究内容、方法、技术路线.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
1.3.3 技术路线.....	7
2 相关理论基础	9
2.1 绩效评价理论.....	9
2.1.1 绩效与绩效评价的定义.....	9
2.1.2 绩效评价的主要方法.....	9
2.1.3 绩效评价体系.....	12
2.2 平衡计分卡理论.....	13
2.2.1 平衡计分卡的主要内容及应用方法.....	14
2.2.2 战略地图的主要内容及应用方法.....	16
2.2.3 平衡计分卡与战略地图的内在联系.....	17
2.3 利益相关者理论.....	18
3 Z 市粮食公司绩效评价体系现状	20
3.1 Z 市粮食公司简介.....	20
3.1.1 Z 市粮食公司概况.....	20
3.1.2 公司组织及人员结构.....	20
3.1.3 公司主营业务特点.....	23

3.2 Z 市粮食公司现行绩效评价主体与方法.....	23
3.2.1 绩效评价主体.....	24
3.2.2 绩效评价方法.....	24
3.3 Z 市粮食公司现行绩效评价指标体系.....	24
3.3.1 绩效评价指标.....	24
3.3.2 绩效评价指标权重.....	25
3.4 Z 市粮食公司现行绩效评价周期及结果应用.....	25
3.4.1 绩效评价周期.....	26
3.4.2 绩效评价结果应用.....	26
4 Z 市粮食公司绩效评价体系存在问题调查分析.....	28
4.1 Z 市粮食公司绩效评价体系访谈.....	28
4.1.1 访谈设计.....	28
4.1.2 访谈实施.....	28
4.1.3 访谈结果.....	28
4.2 Z 市粮食公司绩效评价体系问卷调查.....	30
4.2.1 调查目的及问卷设计.....	30
4.2.2 调查过程描述.....	31
4.2.3 调查结果分析.....	31
4.3 Z 市粮食公司绩效评价体系存在的问题.....	36
4.3.1 绩效评价目标不明确.....	36
4.3.2 绩效评价指标及权重不合理.....	36
4.3.3 绩效评价主体单一.....	37
4.3.4 绩效评价方法不够科学.....	37
4.3.5 绩效评价周期缺乏灵活性.....	38
4.3.6 绩效评价结果应用不充分.....	38
4.4 Z 市粮食公司绩效评价体系存在问题的原因.....	38
4.4.1 对绩效评价的重要性认知不清.....	39
4.4.2 绩效评价人员专业水平较低.....	39
4.4.3 绩效评价相关制度滞后.....	40

4.4.4 绩效评价信息系统不完善.....	40
5 基于 BSC 的 Z 市粮食公司绩效评价体系优化.....	41
5.1 Z 市粮食公司绩效评价体系优化思路与原则.....	41
5.1.1 引入平衡计分卡的必要性和可行性分析.....	41
5.1.2 优化思路.....	42
5.1.3 优化原则.....	43
5.2 Z 市粮食公司评价维度解析及战略地图绘制.....	44
5.2.1 评价维度解析.....	44
5.2.2 战略地图绘制.....	45
5.3 Z 市粮食公司绩效评价指标体系构建与权重优化.....	46
5.3.1 各维度绩效评价指标构建.....	46
5.3.2 层次分析法确定各层级绩效指标权重.....	48
5.4 Z 市粮食公司绩效评价主体及方法优化.....	56
5.4.1 引入多元化的评价主体.....	56
5.4.2 选择科学的评价方法.....	56
5.5 Z 市粮食公司绩效评价周期及结果应用优化.....	57
5.5.1 分类优化设计评价周期.....	57
5.5.2 多维度加强评价结果应用.....	57
6 Z 市粮食公司绩效评价体系优化效果检验与实施保障.....	59
6.1 Z 市粮食公司的绩效评价体系模糊检验.....	59
6.1.1 模糊综合评价过程.....	59
6.1.2 模糊综合检验结果.....	61
6.1.3 改进建议.....	61
6.2 Z 市粮食公司绩效评价优化体系实施保障.....	63
6.2.1 建立规范的数字化绩效评价制度.....	63
6.2.2 引入自动化的绩效评价系统.....	64
6.2.3 加强绩效评价体系辅导和宣传.....	64
6.2.4 提高绩效评价管理人员专业水平.....	65
7 结论与展望.....	67

7.1 结论.....	67
7.2 展望.....	68
参考文献.....	69
附录一 《Z 市粮食公司目标责任书》	73
附录二 《Z 市粮食公司绩效评价体系调查问卷》	75
后 记.....	77

1 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

绩效评价作为企业发展和壮大的核心管理工具，是提高员工工作积极性的重要手段，也是提升公司业绩的有效方法。在快速变化的商业环境中，构建一套完善有效的绩效评价体系已成为企业保持持续竞争力的关键。企业只有结合自身特点与行业特征，建立适合自身发展的绩效评价体系，并与企业经营发展融合为一，才能在日益激烈的市场竞争中立于不败之地，实现企业的长远发展和价值提升。

Z 市粮食公司经过多年的探索与努力，形成了一套相对完整的绩效评价体系，既有明确的绩效评价主体，也有多元的绩效评价方法，还设置了绩效评价的周期和绩效评价结果应用。然而在具体的实践中，企业的绩效评价体系运行并不顺畅，存在着诸多漏洞。企业的绩效评价与公司战略目标存在脱节，导致企业的绩效评价指标体系并不连贯，并且关于运营管理、学习与成长的非财务绩效指标占比也不够科学、影响力过小。在企业绩效评价过程中，员工无法有效参与，造成企业绩效评价的整体认可度不高。只由高层管理人员或特定部门人员进行的评价，存在一定的主观性，不能全面反映员工的绩效。此外，企业绩效评价过于依赖定性评价，忽略了定量评价，致使评价结果缺乏客观性与可比性。固定的绩效评价周期不仅无法准确反映员工在不同时期的表现，更无法激发员工日常工作的积极性。绩效评价结果与员工个人发展、职业规划关系甚微，进一步也造成员工激励效果不佳，组织绩效难以进一步提升。

本文通过对 Z 市粮食公司的绩效评价体系进行研究，基于平衡记分卡理论，从财务、客户、运营管理、学习与成长四个维度对企业绩效评价体系进行优化，克服了单一采用财务指标进行绩效评价的弊端，通过设置非财务指标，企业的绩效评价在可量化的基础上实现了可定性，并与企业发展战略融为一体，为企业提供了一套科学、客观、公正的价值评估体系，以进一步改进和提升 Z 市粮食公司绩效评价的公平性、公正性，提升企业的价值分配和薪酬管理水平，提升公司的

市场核心竞争力，保障企业的可持续发展。

1.1.2 研究意义

本文结合 Z 市粮食公司的绩效评价体系现状及其问题，基于平衡计分卡理论，对公司的绩效评价体系进行优化。其理论意义与实践意义如下：

(1) 理论意义

第一，创新绩效评价方法。通过整合多种理论和方法，本文为企业提供了一种创新的绩效评价框架，有助于企业更全面地评估自身绩效，并制定相应的改进策略。

第二，丰富绩效评价理论体系。本文将绩效评价理论与 BSC、利益相关者理论相结合，不仅丰富了现有的绩效评价理论体系，还为后续研究提供了新的视角和思路。

第三，提高绩效评价的科学性及效用。本文采用多维度的评价方式，旨在增强绩效评价的科学性和有效性，为公司的决策过程提供更为精确、完整的信息支持。

第四，推动理论与实践的融合。本文不但从理论上进行了深入的研讨，还着重于理论和实践之间的紧密结合，为企业构建了一个实际可操作的绩效评价体系。

(2) 实践意义

第一，通过应用平衡计分卡，将 Z 市粮食公司的战略目标细化为具体、可操作的绩效评价指标，每个员工都能清晰地认识到自己的职责和愿景，最终营造了一个鼓励全体员工共同努力、团结进取的良好氛围，从而有效提高了企业的总体绩效，促进了员工个人技能的增强以及职业发展的持续进步。

第二，通过将绩效结果密切地与公司的工资、晋升机会和人员培训等多个方面关联，平衡计分卡有助于促进绩效反馈的有效实施，从而实现 Z 市粮食公司员工激励与发展目标之间的良性互动。这种激励机制不仅能激活员工的工作激情和创造力，还能吸引并保留优秀的人才，为 Z 市粮食公司的长期稳健发展奠定稳固的人才基础。

第三，平衡计分卡从内部指标与外部指标、客户与员工两大主体出发，全面

优化 Z 市粮食公司的绩效评价体系,这种全方位的视角不仅有助于 Z 市粮食公司更好地满足客户需求、提升市场竞争力,还能够促进 Z 市粮食公司内部管理水平的提升与团队协作的加强,从而保障 Z 市粮食公司的持续稳定发展。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 关于企业绩效评价的相关研究

二十世纪初,科学管理之父泰勒提出标准成本理念,通过控制企业的“料、工、费”等成本,实现企业的成本管理、评价企业的经营业绩。20世纪80年代末,绩效评价逐渐以财务指标为主,同时兼顾非财务指标,成为企业绩效评价的主流方法。Otina等(2021)认为,绩效评价过程中需要建立一个良好的反馈机制,从而可以倾听员工的心声,激发企业员工的工作积极性,提高企业战略发展能力。Omneya等(2021)认为绩效评价可以更好地发挥财务绩效管理的有效性,进一步提高企业发展和壮大的基石,提升公司的战略核心竞争力。Jha和Ray(2022)认为,许多大型公司利用电子绩效评价信息系统,提高了绩效评价的自动化和共享化,明确了绩效评价的内容和责任,进一步提高了考核评价公平性。Candan和Cengiz Toklu(2022)认为,绩效评价可以引入模糊层次分析法和灰色关联分析方法,提高绩效评价指标的合理性和科学性。Nuraida(2022)针对中小企业绩效评价进行研究,认为绩效评价可以引入360度等方法,进一步提高绩效评价的客观性。Yahaya和Aldraiweesh(2023)认为,企业绩效评价需要积极的引入新的方法,比如5S方法等,可以提高绩效评价的可靠性和准确度。Arifah等(2023)针对企业绩效、财务绩效进行对比分析,认为在绩效评价中选择关键指标,提升绩效评价的水平,确保企业能够健康可持续发展。

(2) 关于平衡计分卡在绩效评价中的相关研究

平衡计分卡可以从四个维度,针对财务、客户、业务流程、学习与成长进行整合,共同构成了企业的绩效管理与评价体系,经过多年的应用和完善,从组织战略管理系统出发,将平衡计分卡作为实现企业战略目标的管理工具,在平衡计分卡绩效评价体系的基础上,提出借助战略地图加强企业的战略管理。Arthur

等（2019）利用平衡计分卡、层次分析法构建了企业绩效考核指标体系，强调了财务和客户维度的重要性。Hirokazu（2020）研究发现，利用平衡计分卡方法设计绩效考核指标时，其需要引入战略地图，从而实现管理策略可视化。Moradi 和 Moradi（2021）利用 BSC 方法构建了一个绩效评价体系，并且利用 AHP 方法和 TOPSIS 方法，为每一个绩效评价指标赋予了不同的考核权重，提高了考核指标的全面性和权重设计的合理性。Dwivedi 等（2021）基于保险公司的经营管理情况，基于 BSC 方法构建了一个多维度的绩效评价指标体系，并且利用 BWM 方法，提高了绩效评价的有效性。Goharshenasan 等（2021）为了评估企业发展水平，利用 BSC 方法构建一个完善的企业经营绩效评价体系，可以从员工学习与成长、企业运营管理等多个维度，构建一个强大的经营绩效评价模型，该模型可以提升企业绩效评价的可靠性。

1.2.2 国内研究现状

（1）关于企业绩效评价的相关研究

国内关于企业绩效评价的相关研究起步较晚，研究成果也相对较少。程永泉（2021）认为建筑施工企业工作业务多，需要结合建筑企业的实际工作情况，建立一套完善的绩效评价体系，提高绩效评价水平。朱云鹃（2021）等针对家族企业管理层行为进行研究，认为企业需要加强长期导向和组织管理之间的平衡，从而提高绩效评价创新水平。林珈羽（2022）从战略方面进行绩效评价工作分析，并得出国有企业的绩效评价指标从重视结果管理到重视行为过程管理至两者有机结合，实现了绩效评价与企业经营发展战略的融合为一。王爱娜（2022）针对传统绩效评价方法的缺陷，基于企业战略目标及相关原则，提出从经济、生态、社会等层次构建国有企业的绩效评价体系。卢艳婷（2022）立足国有企业绩效评价的未来发展提出，只有不断革新传统的绩效评价方式，依据企业类型、发展目标、内部运营情况，逐步完善现有的绩效评价体系，才能实现国有企业的可持续发展。许巧男（2023）认为国有企业绩效评价改革应注重建立全方位的绩效评价指标体系、提升目标值的可比性，同时还需兼顾绩效考核长短期利益、重视系统性绩效评价规划，以推动国有企业的高质量、可持续发展。陈秋云和张科（2023）认为高校企业转型时间较短，引入的先进管理方法比较少，因此需要基于国资监

管的角度提出高校所属企业绩效评价指标及绩效评价体系,从而可以更好的满足考核要求,符合企业战略发展目标要求。

(2) 关于平衡计分卡在绩效评价中的相关研究

平衡计分卡在国内吸引了很多学者研究,也在许多企业得到应用,宫义飞等(2016)将 BSC 研究置于中国发展中国家的基本国情,通过实验研究方法检验管理者是否在应用 BSC 过程中偏好各个业务单元之间的共性指标,并提出了两种减轻共性指标偏差的措施。梁敏和刘文红(2018)根据平衡计分卡的绩效评价体系,从经济绩效、社会绩效、管理绩效三个维度构建了企业重灾捐赠绩效评价模型,并通过德尔菲法筛选评价指标,最终建立了企业重灾捐赠绩效评价指标体系。安娜等(2020)基于华润集团的案例研究,分析了平衡计分卡在多元化企业内部不同层级的应用情况,提出使用平衡计分卡和战略地图更有助于专业化业务单元实施战略。王喆和杨国栋(2021)基于高校战略管理理论,采用平衡计分卡方法构建高校博士后科技人才培养绩效评价模型与评价指标体系,从科研活动、品质素质、学习交流、职业发展等四个方面进行绩效评价。王烁祎(2021)利用平衡计分卡从四个维度提高海外投资企业绩效考核水平,通过使用平衡计分卡开展机构考核,将公司战略任务层层传递分解,提高绩效考核指标的科学性。常秀娟(2022)将平衡计分卡在企业绩效考核中的实施分成六步:一是前期准备工作,如成立绩效考核领导小组。二是绘制企业战略图。三是建立平衡计分卡体系,包括公司、部门、个人层面体系。四是建立指标体系。五是确定权重。六是进行考核评价。蔡伟萍等(2023)基于平衡计分卡理论构建军队医院护理单元绩效考核评价指标体系,采用文献研究法、德尔菲法、层次分析法,并且通过 2 轮专家函询筛选绩效评价指标,提高了军队医院护理单元绩效考核水平。

1.2.3 文献述评

综上所述,国内外学者针对企业绩效评价、平衡计分卡理论等进行了诸多研究,不仅提出了层次分析法、5S 法等企业绩效评价方法,还丰富和拓展了平衡计分卡理论的应用。此外,本文通过研究发现,企业绩效评价不仅包括以财务指标为主的经营业绩,还包括企业战略、社会、客户等诸多因素,因此本文采取平衡计分卡理论从多个维度加强企业的绩效评价,提升企业绩效评价的全面性,并

通过层次分析法和模糊综合评价法提高绩效评价指标及权重设置的科学性,以期提升 Z 市粮食公司的绩效评价水平。

1.3 研究内容、方法、技术路线

1.3.1 研究内容

本文选取 Z 市粮食公司为研究对象,通过问卷调查法、访谈法、统计分析法等多种研究方法,分析公司绩效评价体系现状及存在的问题,并针对公司绩效评价目标不明确、评价指标及权重设置不合理、评价主体单一、评价方法不够科学等问题,构建公司绩效评价体系优化模型,最终通过模糊综合评价,检验优化效果,提出保障措施。全文共包括七个章节,如下所述:

第一章是绪论,主要分析了研究背景和研究意义,总结了国内外研究现状,描述了研究内容、研究思路、研究方法。

第二章是相关理论基础,介绍了绩效评价理论的相关内容,如绩效与绩效评价的定义、绩效评价的主要方法、绩效评价体系,并对平衡计分卡、利益相关者理论的相关内容及应用进行概述,为本文研究提供基础支撑。

第三章是 Z 市粮食公司绩效评价体系现状,介绍了 Z 市粮食公司的发展概况、组织及人员结构、主营业务特点,并从现行绩效评价主体和方法、现行绩效评价指标体系、现行绩效评价周期及结果应用等方面,系统阐述公司的绩效评价体系现状。

第四章是 Z 市粮食公司绩效评价体系存在问题调查分析,采用访谈法、问卷调查法,分析当前员工对绩效评价体系的感知及满意度,同时归纳绩效评价存在的问题,比如绩效评价目标不明确、评价指标及权重设置不合理、评价主体单一、评价方法不够科学等,并对问题产生的原因进行深入探讨。

第五章是基于 BSC 的 Z 市粮食公司绩效评价体系优化,描述了引入平衡计分卡的必要性和可行性、优化的思路及原则,并从四维度进行解析评价,绘制公司的战略地图,优化公司的绩效评价指标和权重。同时通过引入多元化的评价主体、选择科学的评价方法、分类优化设计评价周期、多维度加强评价结果应用等方面提升优化的系统性。

第六章是 Z 市粮食公司绩效评价体系优化效果检验与实施保障,利用模糊综合评价法检验优化效果,同时提出了绩效评价优化体系的实施保障。

第七章是结论与展望,总结了论文的研究结论,说明了论文存在的不足,并对未来的工作进行展望。

1.3.2 研究方法

针对研究对象特征,本文主要采取了以下研究方法。

(1) 文献研究法

通过收集国内外关于企业绩效评价理论、绩效评价方法的书籍、学术期刊等文献,结合各类企业运用平衡计分卡进行绩效评价体系优化的研究成果,对 Z 市粮食公司的绩效评价体系优化进行研究。

(2) 访谈法。

通过对 Z 市粮食公司的管理层人员进行访谈,了解公司的绩效评价体系现状及相应的激励措施,并利用访谈结果辅助问卷设计,提高问卷调查的科学性和合理性。

(3) 问卷调查法

围绕 Z 市粮食公司的绩效评价体系设计问卷,并发放问卷进行数据收集,了解员工关于公司绩效评价体系及优化的想法与意见。

(4) 统计分析法

利用层次分析、模糊综合评价以及定量数据分析等统计分析方法,针对获取的数据进行统计分析,从而为优化 Z 市粮食公司的绩效评价体系提供数据支持。

1.3.3 技术路线

本文针对 Z 市粮食公司绩效评价体系存在的问题,深入剖析其产生的原因,基于 BSC 对企业绩效评价体系进行优化设计,并提出相应的建议。具体研究思路如图 1.1 所示。

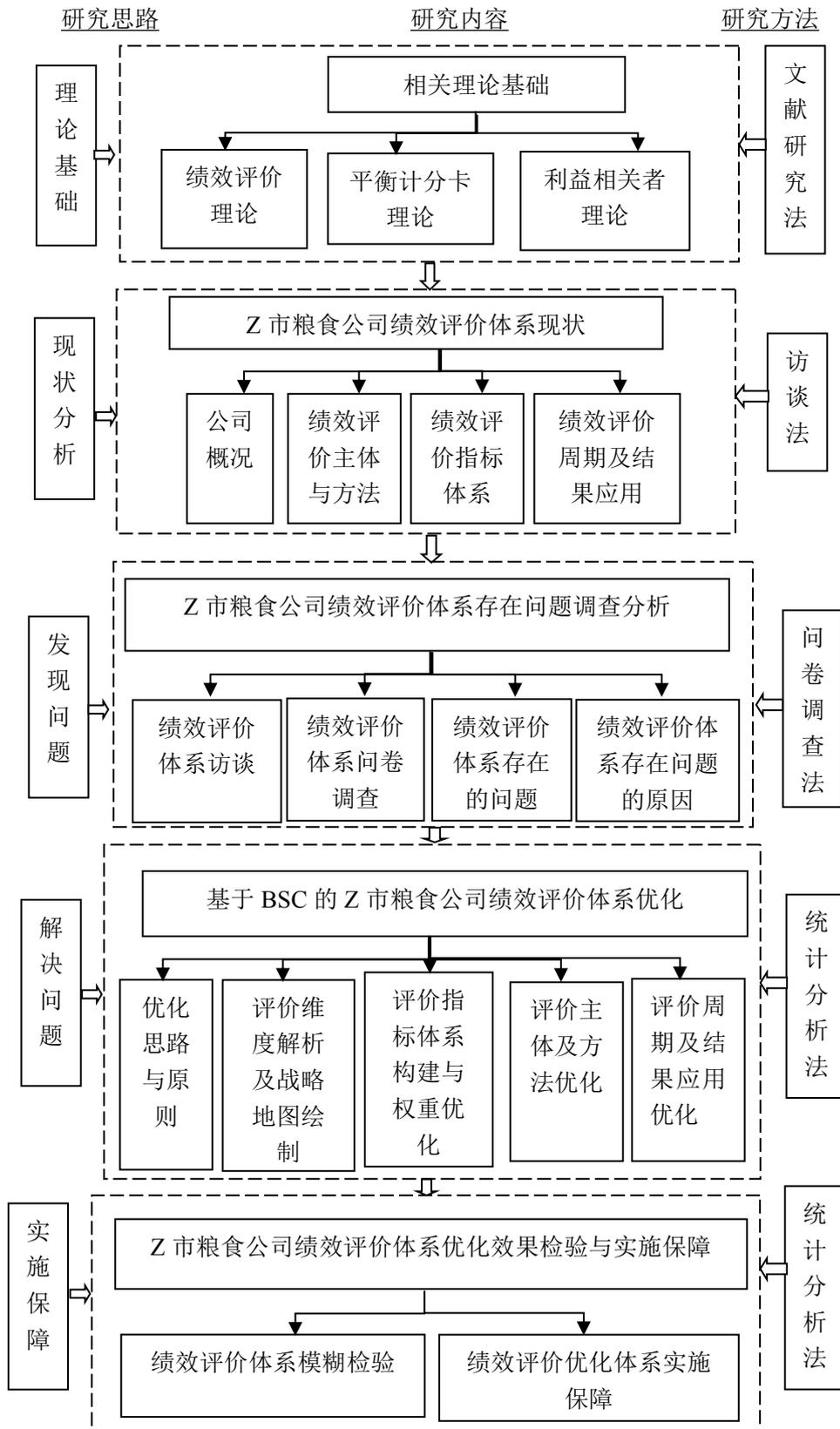


图1.1 研究思路

2 相关理论基础

2.1 绩效评价理论

2.1.1 绩效与绩效评价的定义

绩效与绩效评价是组织管理和人力资源管理领域中重要的概念,涉及到对个体、团队或组织在特定任务或目标达成方面的表现和效果的度量和评估。绩效指的是个体、团队或组织在完成任务或实现目标时所表现出的行为、能力和成果。它是对工作表现的客观评价,涵盖了多个方面,如工作质量、工作效率、工作态度等。绩效评价则是对绩效进行系统性、全面性的评估和判断的过程,旨在了解和评估个体、团队或组织在工作中的表现和成就,以便制定相应的激励、培训、晋升或调整措施。它基于预先设定的目标和指标,结合定量数据和定性观察,通过评估工作成果、过程和能力来判断工作绩效的优劣,并通过提供有关工作质量、工作效率、创新能力、合作能力等方面的信息,为组织决策、绩效管理、奖惩和培训提供依据,促进个人和组织的持续改进和发展。

2.1.2 绩效评价的主要方法

目前,企业通常采取目标管理法、关键绩效指标法、360方法等多个绩效评价方法来衡量和反映个人和组织的绩效,改进内部业务流程,对员工工作进行监督和反馈,满足各利益相关者的需求和期望,支持战略的持续执行与改进,实现长期的目标和愿景。

(1) 目标管理法

早在1954年,现代管理学之父彼得德鲁克就在其著作《管理的实践》中提出了“目标管理”的概念。他认为企业的每一人都有不同的贡献,但是所有的贡献都必须为了共同的目标。在实践中,这一共同目标常常表现为组织一定时期的总目标,由组织中的上下级通过一致协商,依据组织使命确定,并在此基础上产生组织上下级的责任和分目标,形成组织绩效考核以及部门和个人绩效考核的标

准。目标管理注重绩效和成果,其核心思想是员工在目标明确的情况下能够对自己负责。为了能够高效实现组织的目标,必须建立规范的控制过程。在应用目标管理法时,要树立正确的目标管理理念,按照 SMART 原则自上而下开展目标设定,并对目标管理实施过程进行跟踪、指导与监督,通过考核评价促进目标的实现,时刻做好绩效的沟通反馈,以实现目标管理的循环。



图2.1 目标管理法

(2) 关键绩效指标法

关键绩效指标 (KPI) 将企业宏观战略目标, 通过层层分解、层层关联、层层支持, 细化为公司、各部门、各岗位的具体目标, 并设定具有可操作性的关键绩效指标, 最终形成以个人业绩和关键行为为主的绩效考评方式。它具有以下特点: 一是具有灵活性, 能够根据企业所处的不同发展阶段进行调整。二是具有可控性, 不受外部环境的影响。三是具有针对性, 选取的指标对公司战略目标影响较大、对其实现有重要作用。四是可接纳程度高。管理者与员工通过这种方法在企业战略目标上达成共识, 实现与公司的双赢。其应用过程主要包括: 一、全面性分层次选择 KPI; 二、科学确定 KPI; 三、合理设置 KPI 考核权重; 四、明确考核周期。同时要注意应用过程中存在的不足, 如关键绩效指标编制过多、考核内容繁杂, 定性、定量指标设计不够合理, 部门业务交叉导致关键绩效指标体系难以落实等问题。企业不但要科学合理选择关键绩效指标, 还要理清各个指标和各岗位职责, 始终坚持沟通交流, 以更好地发挥其在绩效管理中的作用。

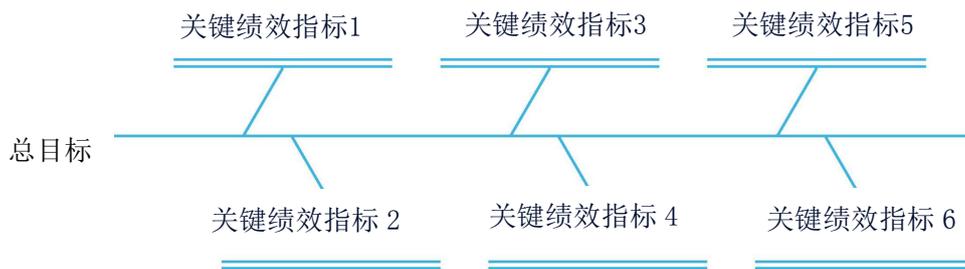


图2.2 关键绩效指标鱼骨图分析法

（3）360 度方法

360 度方法是一种绩效评价方法，旨在全面评估个体的表现和能力，涵盖来自不同来源的多方反馈，包括直接上级、同事、下属以及客户或合作伙伴等各个角色。这种方法通过收集多维度的观点和意见，为个体提供更全面、客观的绩效评价，有助于识别和发展个体的优势和改进方向。在 360 度方法中，参与者通常会接受来自多个角色的匿名反馈，这些反馈涵盖了个体在工作中的各种表现和行为特征。评价内容通常涵盖领导能力、沟通技巧、团队合作、决策能力、创新能力等多个方面，以全面了解个体在工作中的表现情况。

360 度方法不仅为管理者提供了准确的员工评价，而且使被评价者也能够从反馈中明晰自身的优势与劣势。但当 360 度考评反馈超出了被考评者的认知时，被考评者容易形成抵制心理，若该心理成为一种行为模式，被考评者身份转换成考评者时，绩效评价的客观性和有效性将受到影响。因此，在实施过程中要建立有效的评估机制和反馈机制，以提高评估的准确性和有效性。同时，也要提供相应的培训和支持，帮助个体根据评估结果进行改善和成长。

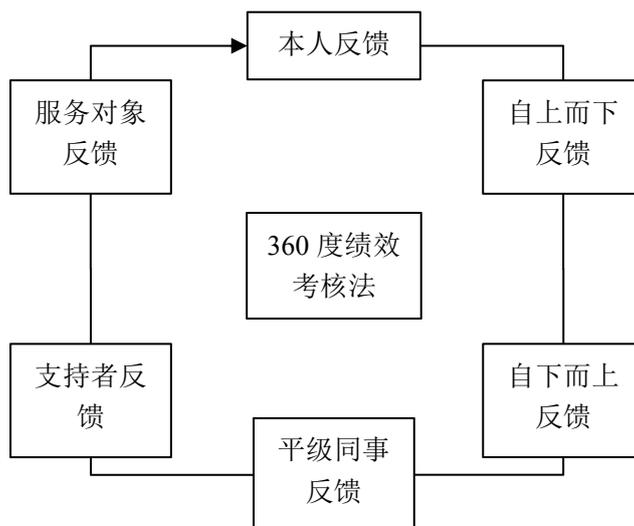


图2.3 360度绩效考核法

2.1.3 绩效评价体系

绩效评价体系是指一个组织或机构用来评估员工、团队或整个组织绩效的结构化框架和流程。这个体系通常由一系列相互关联的评价指标、评价方法和评价程序等构成，旨在全面、客观地评估个体或团队在工作中所展现的绩效水平，并提供基于评估结果的反馈和改进措施。

绩效评价体系通常包括七个部分：一是绩效评价指标，如工作成果、工作质量、工作效率等。二是绩效评价标准，也就是每个绩效指标的评价标准，例如优秀、良好、合格、不合格等。三是绩效评价方法，主要是指组织收集和评估绩效数据的方法，如直接观察、关键事件记录、定期评估等。四是绩效评价主体，即组织中进行绩效评价的人员，可能是上级领导、同事、客户等。五是绩效反馈机制，组织需要建立及时、有效的反馈渠道，帮助员工了解自己的绩效表现并找出改进的方向。六是绩效结果应用，组织要依据绩效评价结果，给予员工奖励、晋升、培训等相应的激励措施。七是绩效监督与调整，组织要定期检查绩效评价的公平性和有效性，并根据实际情况进行适当的调整和优化。

绩效评价体系的设计和实施是一个重要的管理过程，它通过客观、公正和准确的综合评判，建立特定的指标体系，运用一定的方法，依据特定的程序来实现，它可以帮助组织评估员工的工作表现，提供反馈，并与激励机制相结合，以促进员工的工作绩效和个人发展。其设计和实施步骤如下：

(1) 明确目标和指标：确定绩效评价的目标是什么，例如激励员工、提高工作效率、实现业务目标、团队合作等。然后，选择与这些目标相关的可衡量的、具有挑战性的具体指标，并根据指标的重要性的对组织目标的影响，为每个指标分配相应的权重，以便科学地衡量员工的绩效。

(2) 设定评价标准：组织要针对每个指标设置明确的绩效标准。这套标准可以是关于绩效的表现分类，如优秀、良好、中等或者需要进一步优化，或者是关于绩效的完成时间、品质标准以及数量指标等，但所有这些标准都应该是合适和实际可行的。

(3) 收集业绩数据：组织可以通过观察、记录、汇报等方式来搜集与员工业绩相关的数据信息，并建立高效的数据搜集机制。收集到的业绩数据不仅包含销售和生产数据等组织内部信息，还包括了市场调查及客户反馈等组织外部信息。

(4) 确定评价方法：组织应选用定量分析、定性评估、目标管理、全方位 360 度评估等科学的评价方法来对组织及员工的绩效进行评价，同时还要确保这些评价方法与组织的绩效标准是相符的，并且是公平、公正且实用的。

(5) 进行培训与沟通：组织要提供有关绩效评价体系的培训课程，并对员工进行教育和指导，使他们清晰地了解评价的目的、评价的方法、评价的准则以及评价的过程，知道自己是如何被评价的，并且知道自己的工作与评价有什么关联，在这一过程中，组织要与员工保持良好的沟通，并及时为他们解答疑虑。

(6) 实施绩效评价：组织要按照预定的时间对员工的绩效进行评价，及时将评价的结果反馈给员工，组织不仅要进行积极的反馈，还应提出相应的改进建议，使员工充分理解自身的工作表现，并愿意与组织进行深入的讨论，共同制定未来的改进方案。

(7) 采取激励措施：组织要根据员工的绩效结果，设置一系列相应的奖励制度，如奖金、晋升职位以及培训机会等，从而激励员工取得更为出色的业绩。

(8) 持续监测和改进：组织要定期审查绩效评价体系的有效性和适应性，根据反馈和实际情况进行调整和改进，以确保其与组织的发展和变化保持一致。

2.2 平衡计分卡理论

2.2.1 平衡计分卡的主要内容及应用方法

平衡计分卡（Balanced Scorecard）是一种绩效管理工具，旨在帮助组织实现战略目标并提高绩效。它由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和大卫·诺顿（David P. Norton）于 1992 年提出，并在后续的研究和实践中得到了广泛应用。平衡计分卡将组织的战略目标分解为四个关键维度，包括财务、客户、内部业务流程和学习与成长。每个维度都对应着一系列的关键绩效指标（KPI），用以衡量组织在该方面的绩效表现。通过平衡计分卡，组织能够将战略目标与绩效指标相结合，形成一个全面的绩效评价体系，促进战略执行与监控。该模式成功地将组织的“策略”转化为“行动”，打破了以往片面采用财务指标开展绩效评价的做法，而是将未来驱动因素引入绩效评价过程，在组织战略规划与执行管理方面发挥出显著作用。

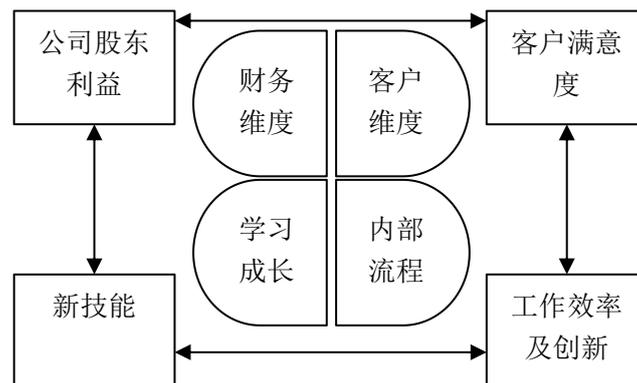


图2.4 平衡计分卡四维度

（1）财务维度

该维度关注如何满足所有者的利益。一般企业会从盈利能力、偿债能力、营运能力和发展能力等方面来衡量财务指标，如利润、收入、成本、投资回报率等，这是传统绩效评估的一个重要方面。通过对财务维度的评估，企业管理者可以了解企业的财务状况和盈利能力，从而制定财务目标和策略。

（2）客户维度

该维度关注如何让客户满意。从客户的角度出发，将企业战略和使命转化为与客户相关的指标与目标，如用户满意度、顾客投诉率、市场占有率等，以增强

企业的核心竞争力。企业管理者通过评估顾客对产品或服务的满意程度，了解企业在市场竞争中的优势和劣势，从而制定提升顾客满意度的策略和目标。

（3）内部业务流程维度

该维度关注哪些流程有利于实现企业战略目标。企业管理者要依据企业自身优势和资源情况，甄选出对企业影响较大的内部业务流程，并转化为有效的指标，如信息支持及市场调研、质量控制、供应链管理等，并对其进行评估，发现业务流程中存在的问题和瓶颈，并制定改进策略和目标。

（4）学习与成长维度

该维度关注如何进行发展与创新创造。企业的长远发展需要学习与成长维度的支撑，它主要包括员工培训、技能提升、知识管理等指标和目标。企业管理者通过评估学习与成长维度，能够了解员工的学习和发展需求，提供相应的培训和发展机会，从而为企业未来发展做好人才储备。

平衡计分卡的应用方法如下：

（1）制定战略目标

企业要明确自身的战略目标和发展方向，包括确定财务、客户、内部业务流程、学习与成长方面的目标，确保这些目标与企业的整体战略相吻合。

（2）设计指标和目标

企业要根据战略目标设计各个维度的指标和目标。每个维度的指标应该能客观地反映企业战略目标的完成情况，具有一定的衡量效果。同时企业设定的目标要具有明确的、可量化的特性，要受时间的约束并与战略目标相匹配。

（3）整理和评价数据

首先，企业要搜集多个维度的指标信息，并按照一定的时间对这些信息进行评价与分析。其次企业要通过利用信息系统和数据分析的技术，确保数据的精确度和可信度。最后，企业可以通过深入评估不同维度的绩效，从而快速发现问题并发掘改进的可能性。

（4）制订行动方案

企业要基于评价分析，制订相应的策略和优化方法。如通过制订具体的优化目标和执行计划来改进。同时对于表现出色的维度和指标，企业也可以为其制定更高层次的目标与行动方针。

（2）加强沟通与反馈

企业要与内部相关成员及时交流评价结果和行动建议，确立一个开放且透明的交流路径。同时企业要向关联的工作人员提供关于其业绩和行动方案的意见，给予其帮助与指点，以便于他们更容易地理解并采纳这些改进措施。

（3）定期跟踪和调整

企业要定期追踪绩效目标的执行进度，从而对行动方案进行全面评价和适当的调整。此外还要基于现实状况和用户反馈，及时调整当前的目标和策略，以确保企业在绩效管理和适应企业需求方面能够持续进步。

2.2.2 战略地图的主要内容及应用方法

战略地图是由 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 于 2000 年提出的一种用于清晰展示和传达组织战略的管理工具。它来源于平衡计分卡，在清晰描述公司战略的基础上，梳理清了各途径之间的逻辑链条。同时，它将企业战略落实与绩效管理流程紧密结合，保证了绩效管理的执行，克服了传统绩效管理对战略实施的忽略，并将组织的战略目标、战略主题、战略动机和战略指标之间的关系可视化，帮助团队理解战略规划的全局视野并将其转化为可行的行动。

战略地图主要包括关键绩效指标、目标和行动计划、图示和视觉化设计三大方面。关键绩效指标是描述战略目标和组织绩效的量化指标，在战略目标和组织绩效之间建立联系的桥梁。目标是战略地图的核心，应是具体而明确的、可衡量和可达成的。行动计划是实现目标的具体步骤，通过行动计划，组织可以详细规划实现目标的每个阶段。战略地图通常采用图示和视觉化设计，帮助组织成员更好地理解目标和行动计划，以支持其实现。

战略地图的应用方法如下：

（1）明确目标和愿景

在制定战略地图前，组织要明确具体的目标和未来的展望。在战略规划过程中，组织要将这些目标和愿景作为基础，在战略地图上进行详细的反映。举例来说，一个企业可能寻求在特定市场中建立领导地位，并且它的愿景是成为业界的领导者，这就需要设定的目标与展望能够有助于战略地图的构建和执行。

（2）进行环境和资源的评估

战略地图在创建时应当对环境和资源进行深度的分析。环境分析主要包括对市场的需求分析、竞争状况的探究以及对政策演变的研究。资源分析主要包括对组织的内部实力和人员资源等进行全面的评价。通过这些深入分析,组织可以掌握当前的环境条件和现有的资源,并发现其中潜藏的机遇和考验。

(3) 制定战略路径

在制定战略地图时,组织应当明确列出多条不同的战略路径。这些战略路径要在环境和资源分析的基础上,与组织的总体目标保持一致。每一条战略路径都应当设定清晰的目标,并采取相应的实施策略,规定相应的时间范围,同时还需要具备一定的针对性,能为实施策略提供强有力的指导。

(4) 针对风险和机遇进行评估

在战略地图上,组织要根据每条战略路径上可能存在的风险和机遇进行深入评估。组织在评估风险和机遇时,要全面权衡组织面临的环境与现有的资源,并综合考虑所设定的目标和计划,从而深入地认识到各个战略路径存在的风险和机遇,为组织决策提供更加全面、更为明智的指导。

(5) 实施和监控

制定完战略地图,组织就需要将其付诸实施并进行监控。在实施过程中,组织要将战略路径转化为具体的行动计划,并分配相应的资源。同时,组织还要建立相应的监控机制,以便及时评估和调整战略的执行效果。此外,战略地图是一个动态的管理工具,组织要随着环境和资源的变化,对其进行适时的调整和更新。

2.2.3 平衡计分卡与战略地图的内在联系

平衡计分卡与战略地图都是企业战略管理的常用工具,它们之间有着密切的内在联系。首先,平衡计分卡与战略地图都强调将企业战略转化为具体的目标和指标。战略地图通过可视化的方式展示了企业战略的关键要素和它们之间的关系,而平衡计分卡则将这些目标和指标进一步细化和量化,以便进行衡量和监控。其次,平衡计分卡与战略地图都关注多个维度的绩效。平衡计分卡的财务、客户、运营管理、学习与成长四个维度与战略地图的核心领域相对应,都旨在确保企业在各个方面取得均衡的发展。此外,平衡计分卡与战略地图都有助于促进企业内部的沟通和协调,能够帮助企业不同部门和员工理解企业的战略目标,并清楚自

身所扮演的角色和承担的责任。

从宏观层面看，平衡计分卡与战略地图是相辅相成的。战略地图为平衡计分卡提供了明确的战略架构与目标导向，而平衡记分卡则为战略地图的制定及后期的监控起到了关键性帮助。通过运用平衡计分卡与战略地图，企业将战略目标转化为明确的行动与可量化的评价标准，从而推进企业战略的实施和达成。

2.3 利益相关者理论

利益相关者理论是一种管理理论，1984 年弗里曼（Freeman）首次提出，着眼于识别和理解组织内外各方的利益相关者，以及他们对组织目标和行为的影响。该理论强调了在组织决策和运营过程中，应该考虑到不仅仅是股东利益，还有其他与组织相关的各方的利益。这些利益相关者可能包括员工、客户、供应商、合作伙伴、政府、社会公众等。利益相关者理论认为，组织的长期成功和可持续发展需要综合考虑和平衡各个利益相关者的利益。在决策制定和执行过程中，组织应该充分考虑到各方的利益诉求，以最大程度地满足各方的期望，并避免或减少可能带来负面影响的决策和行为。

利益相关者主要是指受到组织行为和决策影响，或对组织产生影响的个体、群体、组织或社会系统。他们可以是内部的，如员工和管理层，也可以是外部的，如顾客、供应商、社区和政府等。利益相关者具有不同的利益和需求，这些利益和需求可能因各种因素而有所不同。如员工可能追求薪酬和职业发展机会，顾客可能追求产品质量和服务满意度，社区可能关注环境影响和社会责任等。利益相关者拥有不同的权力和影响力，对组织的决策和运营产生着重要影响。有些利益相关者具有强大的权力和影响力，如政府机构和大股东，而其他利益相关者可能相对弱势，如社区居民和非政府组织。组织需要识别和评估各个利益相关者的权力和影响力，以便适当地管理和回应他们的利益和关切。利益相关者的参与和沟通是利益相关者理论的核心内容之一。组织需要与利益相关者建立积极和开放的沟通渠道，以便了解他们的利益、关注点和需求，并以透明和公正的方式与他们进行互动和合作。

利益相关者理论的应用方法如下：

（1）利益相关者分析

在进行利益相关者分析时，组织可以通过问卷调查、集中访谈等方式，对组织的内部和外部利益关联方进行全面的分析，识别出他们各自的利益诉求。

(2) 所有利益相关者均参与和合作

组织可以通过举办集会、设立反馈平台以及成立咨询小组等多种方法，与所有利益相关者一起构建出一个高效的协作与参与机制，以保障各利益相关者在决策与战略制定中拥有发言权。

(3) 利益相关者沟通与传播

组织可以通过定期发布内部通讯、外部社交媒体宣传和利益相关者报告等方式，及时、透明地与利益相关者进行沟通，向利益相关者传达组织的决策、行动和成果。

(4) 利益相关者评估与监测

组织要采取多种方式定期评估和监测利益相关者的满意度和关注点，以了解他们对组织的期望和评价。如通过定期进行满意度调查、收集利益相关者的反馈、评估利益相关者的品牌影响力等。

(5) 利益相关者决策与影响

在进行决策时，组织要充分考虑利益相关者的利益与关注点，鼓励利益相关者参与决策，最大程度地满足各方的利益。

(6) 利益相关者反馈与改进

组织可以通过设立反馈渠道、进行定期跟进以及改进项目等方式，持续收集和分析利益相关者的反馈和建议，及时调整和改进组织的决策和行动。

本文将通过利用绩效评价、平衡计分卡、利益相关者等理论，将公司的战略目标细化为各部门和员工的具体工作目标，并从财务、客户、运营管理、学习与成长四个维度加强公司的绩效评价。同时在战略地图的指导下，为公司制定具体的战略方向和路径，包括确定优先级、分配资源、明确责任部门和个人等，通过将战略导向纳入绩效评价体系，确保所有员工都朝着同一个方向努力。此外，还将充分考虑关键利益相关者的期望和需求。如，股东关注投资回报和资产增值，员工关注薪酬和职业发展，客户关注产品质量和服务等，以帮助公司构建以战略目标为导向、以员工为主体、以持续改进为目标的全面绩效评价体系。

3 Z 市粮食公司绩效评价体系现状

3.1 Z 市粮食公司简介

3.1.1 Z 市粮食公司概况

Z 市粮食公司是经国务院批准成立的我国第一家全国性、规范化的粮食批发市场，1990 年成立后为国家粮食宏观调控、深化粮食流通体制改革和粮食商品化作出了积极贡献。1993 年，成立了我国第一家商品期货交易所，在全国首次推出农产品期货交易；2000 年，与商品交易所完成分设，2004 年由事业单位改制为省属国有独资企业；2006 年，被原国家粮食局确定为国家粮食交易中心，成为我国最大的小麦交易中心。

2016 年以来，Z 市粮食公司加快向全面市场化经营转型，围绕延伸粮食产业链、提升价值链、打造供应链，按照“突出粮食金融主业，服务 Z 市农业发展”的战略定位，以粮食和农副产品贸易、涉农金融服务与产业延链补链为发展方向，做强做优主业，提升服务能力，形成了“一个平台、两大支撑”的战略转型发展思路，以农产品供应链综合服务平台为中心，以涉农金融服务体系和农产品仓储物流贸易、产业投资为支撑，致力于打造成服务 Z 市经济社会发展，涵盖粮油、贸易、物流、加工等全产业链，立足 Z 市、辐射全国的现代化粮农企业集团。

3.1.2 公司组织及人员结构

Z 市粮食公司作为一家国有独资公司，内设部门共有 10 个，分别是粮油事业部、棉花事业部、特色农产品事业部，党群工作部、综合部、纪检监察审计部、组织人事部、财务部、企业管理部、研究预测部。下属 6 个子公司，分别为 A 集团有限公司、B 社有限公司、C 供应链管理有限公司、D 农贸有限公司、E 种业有限公司、F 小额贷款有限公司。Z 市粮食公司组织结构如图 3.1 所示。

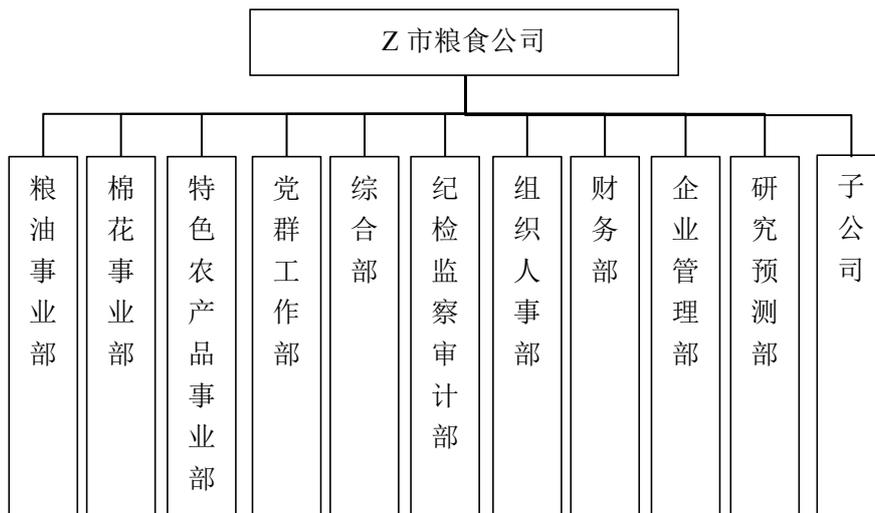


图3.1 Z市粮食公司的组织机构

截至 2022 年，Z 市粮食公司的职工总人数为 247 人。从人员类别来看，高级管理人员有 42 人，普通管理人员有 64 人、业务类人员有 82 人、职能类人员有 59 人。如图 3.2 所示。

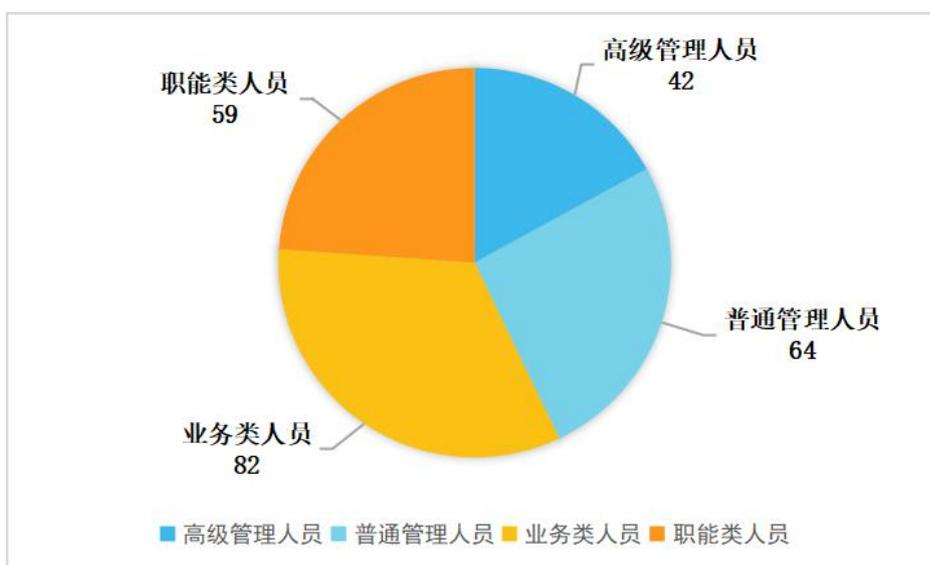


图3.2 Z市粮食公司员工类别图（数量：人）

从学历结构来看，博士研究生有 2 人，硕士研究生有 48 人，大学本科生有 119 人，大学专科生及以下有 78 人。如图 3.3 所示。

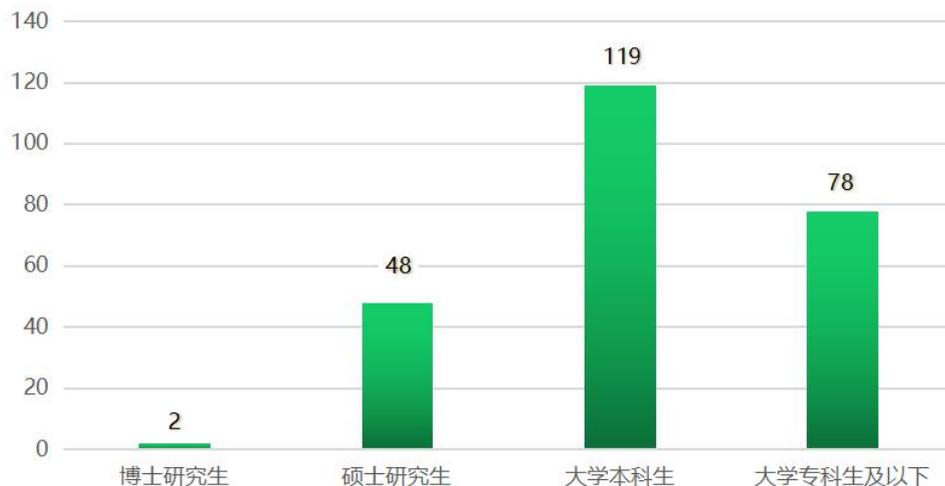


图3.3 Z市粮食公司学历结构 (数量: 人)

从年龄结构来看, 30 岁以下的有 39 人, 31-40 岁的有 94 人, 41-49 岁的有 70 人, 50 岁以上的有 44 人。如图 3.4 所示。

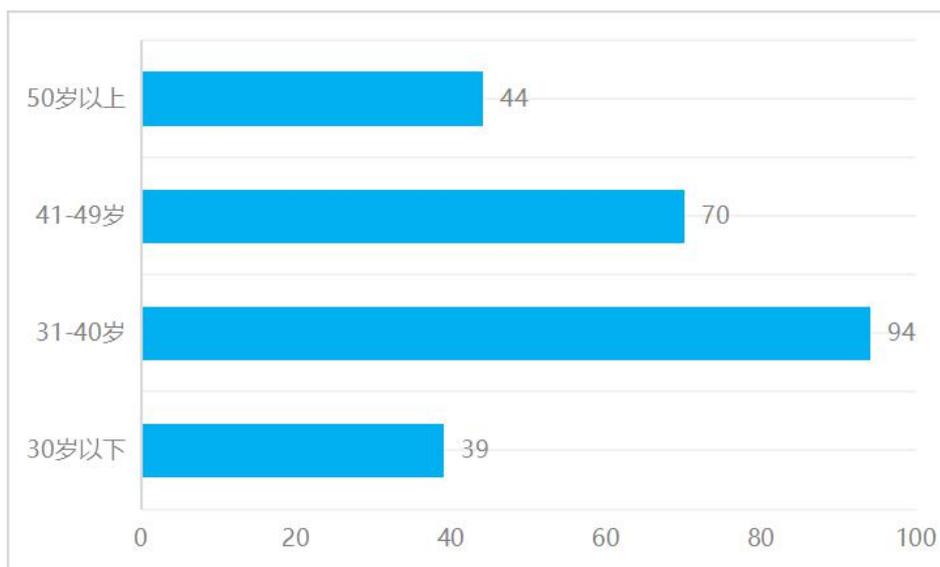


图3.4 Z市粮食公司年龄结构 (单位: 人)

通过分析 Z 市粮食公司的人员类别、学历结构、年龄结构可知, Z 市粮食公司的管理类人员合计占比较高, 公司的组织结构较为复杂, 管理部门与管理岗位人数较多, 主要采用传统的管理模式, 重视管理层的建设与培养。同时, 公司员工的文化程度普遍较高, 主要集中在大学本科阶段, 员工在绩效评价过程中更加关注评价的客观性、公平性, 对评价结果的应用有较高的期待, 希望绩效的应用更多地与员工个人成长、职业规划相关。此外, 员工的年龄结构比较理想, 31-49

岁的员工占比约为 66%，这个年龄段的员工是企业发展的主力军，具有较强的主观能动性和丰富的工作经验，能够带领企业不断向前发展。

3.1.3 公司主营业务特点

Z 市粮食公司的经营业务涉及粮农贸易、金融服务、粮农媒体三大板块，其中粮农贸易板块为公司的主要经营业务，金融服务、粮农媒体板块与粮农贸易主营业务关联不大。公司通过以粮农贸易为核心，实施业务多元化，并融合金融服务与供应链服务，逐步实现横向扩张，打开了经营局面，在激烈的市场竞争中保持了竞争优势，并在 2019 年、2020 年、2021 年分别实现利润 3300 万元、4000 万元、5200 万元。

(1) 以粮农贸易为核心

粮农贸易是 Z 市粮食公司的核心业务和主要收入来源。在公司各部门以及下属子公司 A 集团有限公司的共同运作下，公司在粮农贸易领域建立了深厚的市场基础和广泛的客户关系。如白象食品集团面业有限公司、金利源农产品有限公司、辉华食品科技有限公司、志情面业有限公司等行业龙头企业都是 Z 市粮食公司的主要客户。

(2) 业务多元化

公司在贸易品种和贸易模式上进行了多元化和创新。除了小麦、玉米、稻谷等主力粮食品种外，还探索了更广的农产品领域，实施了“小品种、大市场”策略。例如棉花事业部的棉花业务、特色农产品事业部的大蒜、辣椒业务等。在贸易模式上，Z 市粮食公司不仅提供传统的贸易服务，还利用资金优势提供垫资服务，采用租仓方式提供贸易便利，并基于价格判断优势开展期现结合业务。

(3) 融合金融服务与供应链服务

Z 市粮食公司通过下属子公司 F 小额贷款有限公司提供的金融服务，与主营业务形成互补。虽然金融服务与粮农贸易的直接关联不大，但金融服务能够增强公司在贸易中的竞争力，提供垫资等增值服务。此外，公司还提供供应链服务，包括期现结合等，以丰富贸易模式，形成差异化竞争优势。

3.2 Z 市粮食公司现行绩效评价主体与方法

3.2.1 绩效评价主体

Z 市粮食公司绩效评价的主体是绩效薪酬管理委员会，它是公司绩效评价计划与绩效目标的制定者、分解者，是公司绩效评价实践的监督管理者，还是公司绩效评价结果的最终确定者。委员会的主任由公司总经理担任，委员会成员由公司相关领导构成，委员会秘书由组织人事部主要负责人兼任。

绩效薪酬管理委员会的主要职责包括：一是审批年度绩效评价办法及修订方案；二是审批部门年度绩效工作计划；三是审批绩效评价结果及运用方案，裁决绩效评价中的重大申诉与争议；四是监督绩效评价活动执行。

3.2.2 绩效评价方法

目前，Z 市粮食公司采用的绩效评价方法主要有 KPI、MBO、上级评估法、成果评估法。公司各部门和下属子公司的部门绩效主要采用 KPI 法、MBO 法，具体内容 by 绩效薪酬管理委员会确定。公司中层管理者与部门员工的绩效评价方法除了 KPI 法与 MBO 法，还包括上级评估法、成果评估法。例如部门副职负责人的绩效评价除了部门绩效，还包括上级评价，上级评价由分管副总及部门主要负责人评价构成。部门员工的绩效评价除了以 KPI 为主的年度绩效指标，还包括月度绩效面谈，其中年度绩效指标来自部门绩效的分解，具体由部门负责人制定；月度绩效面谈主要由部门员工工作结果构成，评价清单及加减分标准具体由部门负责人制定。

3.3 Z 市粮食公司现行绩效评价指标体系

3.3.1 绩效评价指标

Z 市粮食公司的绩效评价指标包括关键业绩指标、重点工作任务以及其他指标三大类。

关键业绩指标主要依据各部门的职责职能设立。如综合部设置了办公室事务、信息化建设、行政后勤服务、外联工作等关键业绩指标；粮油事业部设置了经营利润、货物与资金安全、货物收购与保管质量、资金预算准确率等关键业绩

指标。

重点工作任务主要来自公司年度经营计划与重点工作任务，如组织人事部的经营层任期制、契约化管理重点工作任务；综合部的 OA 合同管理应用、资产处置、网络安全提升重点工作任务。

其他指标主要包括预算完成率、党建工作情况等。如财务部、企业管理部的预算完成率指标，党群工作部的基层党建、意识形态、党风廉政建指标。

3.3.2 绩效评价指标权重

公司的绩效评价以客观、激励为原则，旨在促进个人绩效与组织绩效的全面提升，其关键业绩指标、重点工作任务、其他指标的权重设置如表 3.1 所示。

表 3.1 公司绩效评价指标权重

绩效评价指标	分数	考评者及计分方法
关键业绩指标、重点工作任务	65	总经理 25%，分管领导 35%，非分管领导 40%
预算指标	5	根据预算完成情况计算得出
党建指标	30	党群工作部、纪检监察审计部
合计	100	—

数据来源：内部资料

公司下属子公司的绩效评价主要围绕公司年度经营管理目标任务，以经营为中心、以业绩为导向，其关键业绩指标、重点工作任务、其他指标的权重设置如表 3.2 所示。

表 3.2 下属子公司绩效评价指标权重

绩效评价指标	分数	考评者及计分方法
关键业绩指标、重点工作任务	75	总经理 25%，分管领导 35%，非分管领导 40%
预算指标	5	根据预算完成情况计算得出
党建指标	20	党群工作部、纪检监察审计部
合计	100	—

数据来源：内部资料

3.4 Z 市粮食公司现行绩效评价周期及结果应用

3.4.1 绩效评价周期

Z 市粮食公司的绩效评价主要是“半年一评”、“一年一评”。其中下属子公司主要根据财务指标采取一年一评的方式，公司各部门实行半年度考评，考评以关键业绩指标和年度重点工作任务为主，详见附录一的表 1。中层管理者的绩效评价周期与部门绩效的评价周期相同，总经理、分管副总等考评主体依照部门目标责任书对部门的绩效指标进行评价、加权汇总，最终得出中层管理者的绩效。部门员工则采用月度绩效面谈、年度考评的方式进行绩效评价，由部门负责人根据已知事实，与被考评员工进行月度绩效面谈，并与年度绩效指标进行加权计算，最终得出部门员工的年度绩效。详见附录一的表 2、表 3。

(1) 中层管理者绩效

部门主要负责人绩效=部门绩效

部门副职负责人绩效=部门绩效*60%+分管副总评价得分*20%+部门主要负责人评价得分*20%（副职负责人绩效得分均值不得超过部门绩效得分）

(2) 部门员工绩效

部门员工月度绩效面谈=100+员工面谈加减分

部门员工年度绩效指标= \sum 年度各指标得分 \times 权重

部门员工年度绩效=员工各月度绩效面谈得分平均分 \times 过程权重+员工年度绩效指标 \times 结果权重（员工考评过程权重占 60%，结果权重占 40%）

3.4.2 绩效评价结果应用

绩效得分决定年度绩效等级。Z 市粮食公司的绩效等级分为 S、A、B、C、D 五个等级，如表 3.3 所示。

表3.3 Z市粮食公司的绩效等级

绩效等级	S	A	B	C	D
绩效得分	$96 \leq X$	$90 \leq X < 96$	$80 \leq X < 90$	$60 \leq X < 80$	$X < 60$

数据来源：内部资料

年度绩效等级在绩效得分限制的前提下，需进行强制比例分布，规则如下：

一是部门、部门主要负责人、副职负责人分别最多可有一个 S 级，S 和 A 级

数为当期参评总数的 25%；员工 S 级为当期各序列参评员工总数的 5%，S 和 A 级数合计为 30%；二是任何一个部门，A 级及以上员工的人数必需符合下表所标注的比例限制，计算结果原则上四舍五入，如表 3.4 所示。

表3.4 A级及以上员工的人数占比

等级	A 级及以上员工占本部门员工总数的比例	备注
S	≤40%	当部门仅有 1 名 A 级及以上员工时，该比例限制解除
A		
B	≤20%	
C、D	---	

数据来源：内部资料

三是 S 级部门、中层管理人员及员工需对公司经营或管理有显著贡献，并且有具体事实。符合 S 级标准的部门和员工，由绩效薪酬管理委员会研究确定。四是部门、中层管理人员、员工触发惩罚条款的，可由绩效薪酬管理委员会根据具体情况直接确定为 C 或 D 级。

根据绩效等级确定绩效系数，具体如表 3.5 所示。

表 3.5 绩效等级确定绩效系数

绩效等级	S	A	B	C	D
绩效系数	1.2	1.1	1	0.8	0

数据来源：内部资料

年度绩效等级是员工晋升任用和培训的重要因素之一。Z 市粮食公司组织人事部会根据年度绩效结果，从 S 和 A 级员工中评选出年度优秀员工，报经公司绩效薪酬管理委员会审批后予以公示、表彰和奖励。同时，若存在部门负责人或员工发生重大违纪违规、重大安全事故、重大损失等事件，公司将依据有关规定或国家相关法律法规给予党纪、政纪处分或移交司法机关处理，并由公司绩效薪酬管理委员会根据情节轻重，确定该责任人当期绩效考评等级为 C 或 D 级、取消其年度评优资格，追溯取消其责任事件发生当期的所有评优、评先资格，并根据情节轻重，暂停或减少绩效工资的发。

从实际绩效应用结果来看，Z 市粮食公司现行绩效评价结果应用并不充分，公司员工对绩效评价的公平性、公正性存在疑问，因此导致绩效评价效果不好。

4 Z 市粮食公司绩效评价体系存在问题调查分析

4.1 Z 市粮食公司绩效评价体系访谈

4.1.1 访谈设计

为深入调查了解 Z 市粮食公司现阶段绩效评价体系现状存在的问题，发现和分析其产生的原因，本文将通过对公司 25 名左右中层管理者以上人员进行访谈，了解公司中、高级管理者对公司绩效评价体系的重视程度、接受程度、认可程度以及对公司现阶段绩效评价体系的意见及建议。访谈提纲涉及了公司战略目标达成、绩效评价指标及权重设置、绩效评价反馈与应用、绩效评价激励等方面内容。

4.1.2 访谈实施

本次访谈的过程不定时间，采取随机的方式进行，主要选取 Z 市粮食公司具有一定职位级别的员工作为访谈对象。访谈共分为 2 个阶段，第一阶段是对公司的高级管理者进行访谈，提前预约时间，沟通访谈目标和内容；第二阶段是对公司的中级管理者进行访谈，按照访谈提纲顺序提问受访者，听取其陈述，记录其内容，访谈结束以后将相关文本信息进行归纳整理，为下一步的问卷调查做好铺垫。

4.1.3 访谈结果

访谈结果如表 4.1 所示。

表4.1 访谈结果

序号	访谈提纲	访谈结果统计		
1	您是否了解公司现行的绩效评价体系，并进行简要评述。	比较了解 35%	了解一些 27%	不了解 38%

续表4.1 访谈结果

序号	访谈提纲	访谈结果统计		
2	请您简要介绍公司的发展战略,您认为现行的绩效评价体系能否帮助公司达成战略目标。	能帮助 25%	不清楚 43%	不能帮助 32%
3	请您简要描述现行的绩效评价指标体系及权重,其设置是否合理?能否对员工进行全面的评估?	合理且全面评估 26%	较合理且部分评估 34%	不合理且不能评估 40%
4	您认为现行的绩效评价体系能否激励员工工作?	可以激励 32%	部分激励 36%	不能激励 32%
5	您认为绩效评价的反馈与应用效果如何?	效果明显 23%	效果一般 40%	没有效果 37%
6	提出您认为有助于公司绩效评价体系优化的意见及建议。	缩短评价周期 24%	提高客观公正性 50%	加强绩效辅导与沟通 26%

从访谈情况看,访谈对象的主要意见如下:

第一,希望公司的绩效评价体系能与公司的战略目标相结合。当前,Z市粮食公司的中、高级管理者普遍认为实施绩效评价是所有企业管理中的必要环节。但访谈发现,针对公司绩效评价体系与公司战略目标的内在关联性,大多数中、高级管理者认为Z市粮食公司的绩效评价体系没有明确强调与战略目标相关的关键绩效领域,没有考虑到不同部门之间的协作和整合,与公司的战略目标存在脱节,影响了公司整体战略的推进。此外有8名管理者认为大部分员工对公司的战略目标认识模糊、不清晰,没有明确的战略导向,不清楚如何通过自身工作来推动公司战略目标的实现。

第二,希望提高公司绩效评价指标体系及权重设置的合理性。访谈中,大部分中、高级管理者认为Z市粮食公司现行的绩效评价体系对公司战略目标的细化不够细致,绩效评价指标体系及权重设置欠缺合理性。有10名管理者认为目前公司级的绩效评价指标体系只涉及财务维度和运营管理维度的部分指标,在权重设置过程中,如客户投诉率、库存周转率、产能利用率等非财务绩效指标占比过小。此外,公司不关注平均培训时数、员工晋升率、信息系统升级与建设等关键指标,公司绩效指标以结果为导向,绩效指标权重分配主观性较大,绩效评价定量指标较少,无法对员工进行全面的评估。

第三，希望公司采取有效的激励措施以确保绩效评价的客观公正。访谈中，有 17 名中、高级管理者认为 Z 市粮食公司的绩效分配存在“轮流坐庄”的问题，这一分配方式看似公平，但工作中每一个员工所作的贡献是不同的，一视同仁只会挫伤员工的工作热情，无法有效激励员工提升自身的绩效。同时“一年一评”“半年一评”的绩效评价周期过长，无法准确反映员工在不同时期的绩效表现，不能完全调动员工的工作积极性。此外，由于公司的绩效评价主体主要是公司的管理层领导，员工并未参与其中，这就导致绩效评价存在“近因效应”等问题，无法全面反映整个组织和员工的绩效情况，评价标准也在一定程度上缺乏客观公正性。

第四，希望公司通过加强绩效辅导与沟通提高绩效评价的反馈与应用。访谈中，超过半数的中、高级管理者认为现有的绩效辅导与沟通只能在公司和部门之间实现，部门与员工之间没有有效的绩效辅导、沟通及反馈，员工获取绩效评价结果后，不知道如何改善现有的问题，工作中存在懈怠与敷衍，以至于绩效评价达不到预期的效果。同时公司的绩效评价体系数字化程度有待完善，绩效的实时监控、反馈修正不够及时，员工只能被动地接受绩效评价结果，进行事后的绩效申诉。此外，公司的绩效评价结果主要用于员工的评优评先、绩效工资的调整，应用单一且随意，存在刚性约束不足，致使绩效评价结果无法得到落实，影响了绩效评价作用的发挥。

4.2 Z 市粮食公司绩效评价体系问卷调查

4.2.1 调查目的及问卷设计

为了掌握 Z 市粮食公司绩效评价体系存在的问题，本文采取问卷调查的方法，对公司各层级的管理者和员工进行问卷调查，最大限度地实现调查对象的全覆盖，从而揭示出 Z 市粮食公司绩效评价体系存在的问题及原因，理清 Z 市粮食公司发展战略与绩效评价体系之间的脉络，为 Z 市粮食公司绩效评价体系的优化提供支撑。

本次问卷调查结合 Z 市粮食公司的实际情况，查阅大量关于绩效评价的相关资料，参考李克特量表最常用的 5 点等距量表：1、2、3、4、5 依次对应一个

否定含义或肯定含义，5 表示程度最强的肯定情况，1 表示程度最强的否定情况，并为每一级分值进行描述。其中，1 分表示完全不赞同，2 分表示不赞同，3 分表示略表赞同，4 分表示赞同，5 分表示完全赞同。另外，问卷设计了两个维度 21 项问题，涉及六大方面内容：第一方面，员工个人信息调查，包括性别、年龄、学历、职位、工作年限等基本信息。第二方面，员工对公司绩效评价的了解与认可度调查，主要调查员工对公司发展战略、绩效评价体系的认可程度。第三方面，公司现行绩效评价指标设置调查，包括指标权重设计、设定主要依据、非财务指标设定等情况调查。第四方面：公司绩效沟通与反馈情况调查，包括绩效反馈时效性、绩效评价真实性、绩效辅导与申诉等情况调查。第五方面：公司绩效激励与结果应用情况调查，包括正向激励、员工晋升与培训、绩效改进等情况调查。第六方面：开放性问题的调查，主要调查员工对公司现行绩效评价体系的意见及建议。问卷见附录三。

4.2.2 调查过程描述

本次问卷调查采用线上方式进行，通过问卷星发放给公司从上到下不同层级的员工，调查对象既包括公司的管理类人员、职能类人员，也包括公司的业务类人员。员工本着为公司、为个人负责的态度，按照工作实际及个人感知，统一通过微信小程序匿名填写调查问卷。最终共搜集有效问卷 202 份，202 份均为有效数据，收回有效问卷占公司总人数的 81.78%，问卷调查回收率高、整体调查覆盖率广、被调查人员代表性强，从形式上看，问卷调查能够如实反映公司员工对现行绩效评价体系运行情况的整体看法。

4.2.3 调查结果分析

(1) 调查对象基本信息统计结果，如表 4.2 所示。

表4.2 调查对象基本信息统计表

		人数 (人)	百分比 (%)
性别	男	105	51.98
	女	97	48.02

续表4.2 调查对象基本信息统计表

		人数 (人)	百分比 (%)
年龄	29 岁以下	35	17.33
	30-39 岁	64	31.68
	40-49 岁	63	31.19
	50 岁以上	40	19.80
学历	大专学历	75	37.13
	本科学历	92	45.54
	硕士及以上学历	35	17.33
职位	基层员工	126	62.38
	中层管理者	57	28.22
	高层管理者	19	9.40
工作年限	0-3 年	38	18.81
	4-6 年	43	21.29
	7-9 年	68	33.66
	10 年以上	53	26.24

(2) Z 市粮食公司现行绩效评价体系的调查结果

调查结果 1: 绩效评价指标权重设计不合理

关于公司绩效评价指标权重设计是否合理的调查中, 有 39 人完全不赞同, 占比约为 19.3%, 有 70 人不赞同, 占比约为 34.7%, 过半数的员工认为公司绩效评价指标权重设计不合理。实践中公司的绩效评价指标权重设计没有根据公司实际进行细分, 员工对公司绩效评价指标权重设计的认可度不高。如图 4.1 所示。

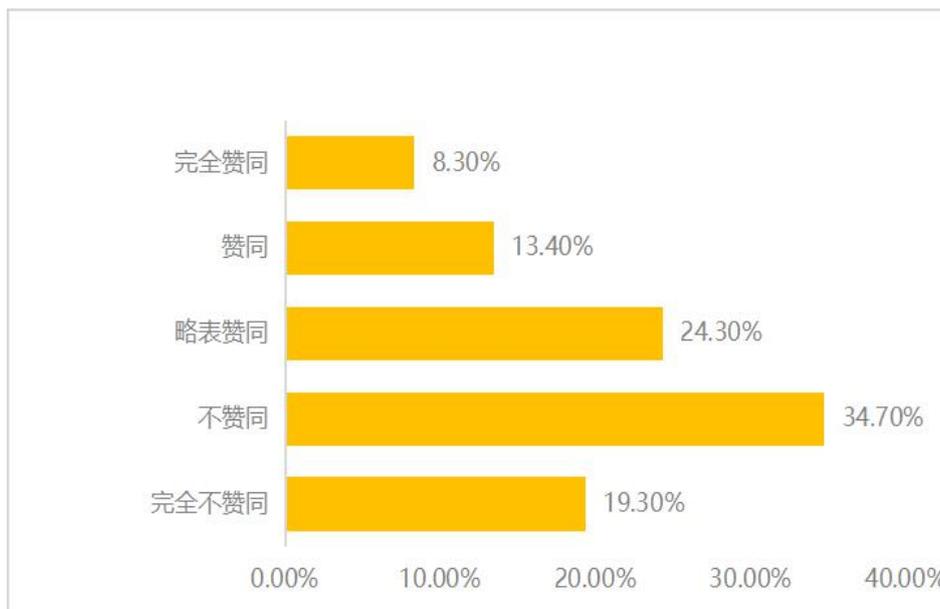


图4.1 公司绩效评价指标权重设计合理

调查结果 2：绩效评价指标设定不关注非财务指标

关于公司绩效评价指标设定是否关注非财务指标的调查中，有半数的员工表示完全不赞同或不赞同。其中完全不赞同有 27 人，占比约为 13.4%，不赞同有 74 人，占比约为 36.6%，表明公司的绩效评价指标设定不够科学，绩效评价指标体系尚有很大的完善空间。如图 4.2 所示。

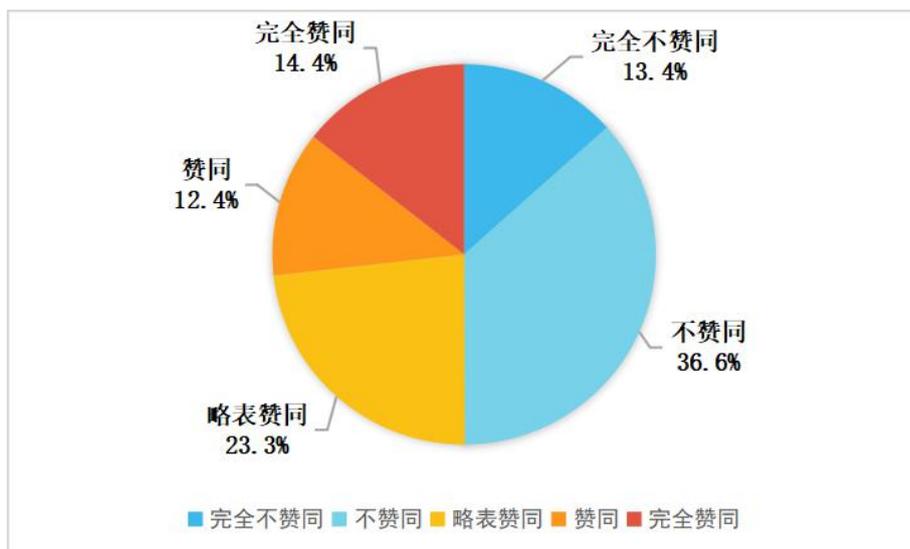


图4.2 公司绩效评价指标设定关注非财务指标

调查结果 3：员工不愿接受绩效辅导

关于与上级领导交流绩效评价结果，接受绩效辅导的调查中，有 47%的员工

完全不赞同或不赞同，其中，完全不赞同有 23 人，占比约为 11.4%；不赞同有 72 人，占比约为 35.6%。说明员工参与绩效沟通的积极性不高，公司在绩效辅导环节存在弱化和缺失问题。如图 4.3 所示。

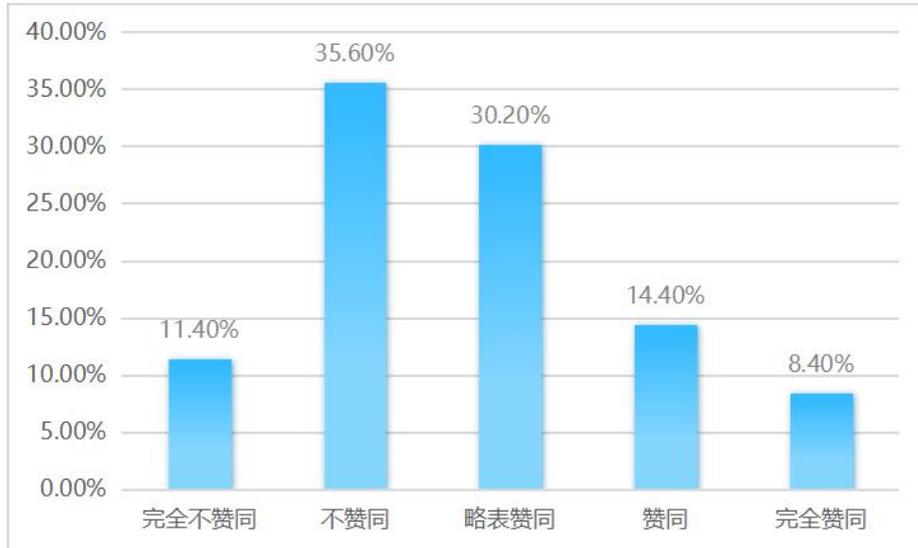


图4.3 与上级领导交流绩效评价结果，接受绩效辅导

调查结果 4：缺乏有效的绩效申诉渠道

关于员工对绩效评价工作不满时是否有正常的申诉渠道的调查显示，有 37 人完全不赞同，占比约为 18.3%，有 70 人不赞同，占比约为 34.7%。说明员工对绩效结果有异议时，无法通过有效的途径进行申诉，且无法通过绩效反馈来改善后续的绩效行为。如图 4.4 所示。

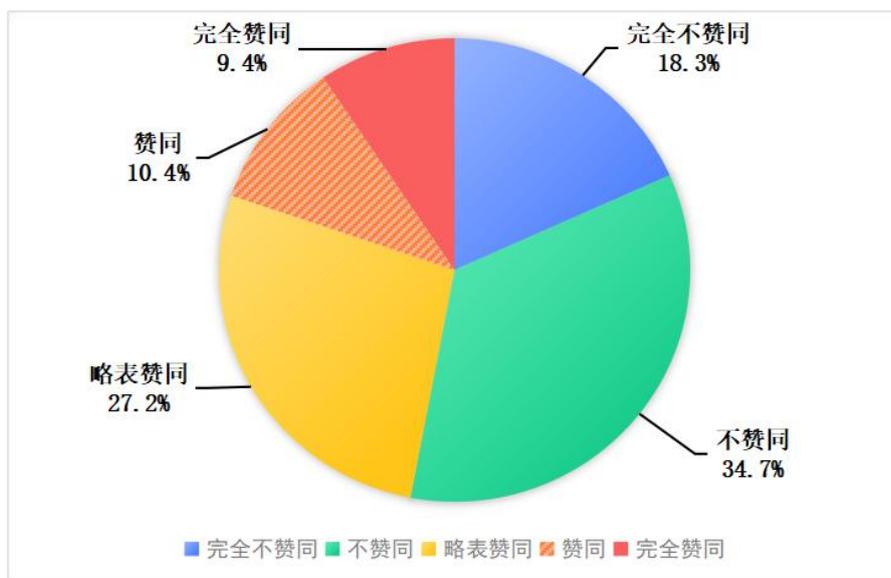


图4.4 对绩效评价工作不满时有正常的申诉渠道

调查结果 5：绩效评价不能真实反映员工的工作能力

关于公司绩效评价的结果能否真实反映出员工的工作能力的调查中，有 51 人完全不赞同，占比约为 25.2%，有 60 人不赞同，占比约为 29.7%，大部分的员工认为公司绩效评价结果不能反映出员工的工作能力。公司需要对绩效评价对象的能力、素质、目标完成度进行全面位的了解，告知被评价对象做的好的方面和需要改进的方面，为员工个人成长提供支持。如图 4.5 所示。

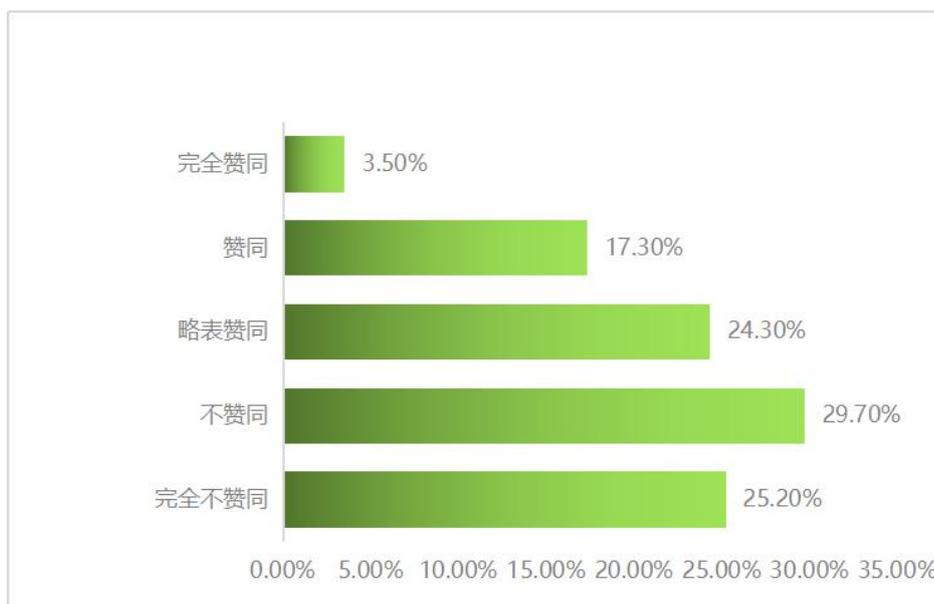


图4.5 公司绩效评价的结果能真实反映出员工的工作能力

调查结果 6：薪酬、晋升、培训与公司绩效结果不匹配

关于薪酬、晋升、培训与公司绩效结果是否相匹配的调查中，有 23 人完全不赞同，占比约为 11.4%，有 67 人不赞同，占比约为 33.2%。将近 45%的员工认为薪酬、晋升、培训与公司的绩效结果不匹配，表明公司的绩效结果应用与员工的薪酬、晋升、培训没有做到真正的关联，不利于调动员工的积极性和危机感。如图 4.6 所示。

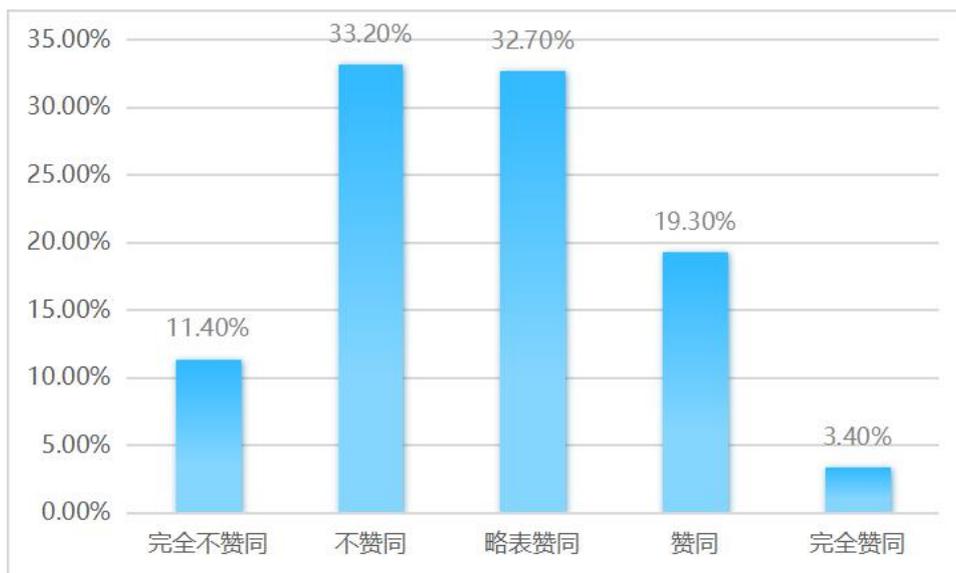


图4.6 薪酬、晋升、培训与公司绩效结果相匹配

4.3 Z 市粮食公司绩效评价体系存在的问题

联系 Z 市粮食公司的绩效评价体系现状，综合访谈与问卷调查结果对 Z 市粮食公司绩效评价体系存在的问题进行分析。

4.3.1 绩效评价目标不明确

现阶段 Z 市粮食公司绩效评价的主要目的是以经营为中心、以业绩为导向，促进个人绩效与组织绩效的全面提升，这与公司的战略目标没有直接的联系或关联性，绩效评价目标不够明确。同时在访谈中，有 8 名管理者认为大部分员工对公司的战略目标认识模糊、不清晰，没有明确的战略导向，不清楚如何通过自身工作来推动公司战略目标的实现。此外，Z 市粮食公司的绩效评价体系没有考虑到不同部门之间的协作和整合，与公司的战略目标存在脱节，进一步导致员工对于绩效评价目标的理解偏差，员工过于关注业务指标的完成情况，忽略了客户满意度、运营管理的重要性，以及忽视了自身的主观能动性，工作中偏离了绩效评价的目标。

4.3.2 绩效评价指标及权重不合理

在构建绩效评价指标体系时，Z 市粮食公司组织人事部门没有从公司整体的

角度来考虑,没能紧密结合公司的发展战略来制定。在制定绩效评价指标和确定指标结构过程中,公司关于运营管理、学习与成长的非财务绩效指标的权重设置不够科学、影响力过小,一些诸如党建的绩效指标缺乏清晰的量化,无法进行有效准确的评价。在问卷调查中,有超过 50%的员工认为公司绩效评价指标权重设计不合理,公司的绩效评价指标设定不关注非财务指标。同时在访谈中,有 10 名管理者认为目前公司的绩效评价指标体系只涉及财务维度和运营管理维度的部分指标,在权重设置过程中,如客户投诉率、库存周转率、产能利用率等非财务绩效指标占比过小。此外,公司不关注平均培训时数、员工晋升率、信息系统升级与建设等关键指标,绩效评价指标不够全面。

4.3.3 绩效评价主体单一

Z 市粮食公司的绩效评价主体比较单一,主要是公司的管理层领导,员工并未参与其中。在绩效评价过程中,员工的参与程度较低,对于绩效评价的认可程度不高,导致绩效评价不能全面反映员工工作的完成情况。同时只由高层管理人员或特定部门的人员来进行的绩效评价存在一定的局限性。一方面,缺乏代表性的绩效评价无法全面反映整个组织的绩效情况,另一方面,不够客观公正的绩效评价还可能导致绩效评价体系失去效果。在访谈中,就有高达 50%的访谈对象认为在实际评价工作中,绩效评价结果不够客观公正,存在“近因效应”、“轮流坐庄”的问题,无法全面反映整个组织和员工的绩效情况。这不仅会挫伤员工的工作热情,而且不利于员工改进现有的问题,提升自身的绩效,最终可能导致整个绩效评价体系失去效果。

4.3.4 绩效评价方法不够科学

目前公司的绩效评价方法过于依赖定性评价,忽略了定量数据和指标,致使评价结果缺乏客观性与可比性。同时在绩效评价指标制定中,部分指标依据主观进行设定,受高管个人意见影响极大,导致绩效指标缺乏广泛的认同性。此外在绩效评价结束后,沟通与反馈不够及时,致使员工无法了解自身的优点和不足,难以进行绩效改进。在问卷调查中,就有 54%的员工认为公司绩效评价结果不能反映出员工的工作能力,47%的员工不愿意与上级领导交流绩效评价结果、接受

绩效辅导，53%的员工认为无法进行有效的申诉。同时在访谈中发现，超过半数的中、高级管理者认为部门与员工之间没有有效的绩效辅导、沟通及反馈，员工获取绩效评价结果后，不知道如何改善现有的问题，工作中存在懈怠与敷衍的情况。

4.3.5 绩效评价周期缺乏灵活性

一个合理的绩效评价周期应该能够在提供及时反馈的同时，允许员工有足够的时间进行适当的调整和改进。目前 Z 市粮食公司的评价周期主要是“半年一评”、“一年一评”，较长的评价周期使公司很容易忽略员工在短期内的绩效表现，无法及时给予员工奖惩，员工得不到关于自身工作的及时反馈，进而将影响下一步工作的积极性和改进动力。此外，不同部门或岗位的工作周期可能不同，如果采取固定、统一的评价周期，则可能会导致不公平的比较。在访谈中，就有 17 名中、高级管理者认为公司现行的绩效评价体系不能完全调动员工的工作热情，“一年一评”的绩效评价周期过长，绩效评价结果无法准确反映员工在不同时期的表现，不能完全调动员工的工作积极性。

4.3.6 绩效评价结果应用不充分

在实际评价工作中，受“平均主义”思想的影响，Z 市粮食公司未能严格依据部门或员工业绩及能力进行绩效结果应用，同时也没有根据绩效结果分析部门或员工的需求，致使部门或员工既不愿依靠公司绩效评价进行绩效改进，绩效评价也无法激发部门或员工日常工作的积极性。此外在访谈中发现，年度绩效评价结果主要用于员工的评优评先、绩效工资的调整，与员工个人发展、职业规划关系甚微，应用单一且随意，同时存在刚性约束不足，导致绩效评价结果无法得到落实，影响了绩效评价作用的发挥。调查结果也印证了这一问题，将近 45%的员工认为薪酬、晋升、培训与公司的绩效结果不匹配，公司的绩效激励效果不佳，员工的潜力无法被真正挖掘，组织的整体绩效难以进一步提升。

4.4 Z 市粮食公司绩效评价体系存在问题的原因

4.4.1 对绩效评价的重要性认知不清

绩效评价与企业战略目标具有密切的联系，它不仅可以对企业发展目标进行明确，同时也是企业不同维度、层面目标完成情况的有效反馈，因此应将绩效评价与公司战略紧密结合，并制定明确合理的绩效评价目标和指标，加强与员工的日常沟通，保证员工充分了解公司的战略并将其作为努力的方向，促进公司战略目标的实现。Z 市粮食公司虽然对公司战略进行了层层分解，明确了目标任务，但除公司管理高层外，其他部门主管、部门员工尚没有意识到绩效评价在公司内部管理中的重要作用，对绩效评价的认识还停留在传统的人事管理上，只是把绩效评价作为公司发放工资和奖金的合理依据，而非是为了实现公司的战略目标。此外由于当前公司绩效评价与发展战略尚处于行政事务性结合阶段，公司的管理高层没能形成以绩效评价推动企业目标完成的思维，更没有将企业的发展战略与员工的绩效评价相结合，导致绩效评价不能发挥为公司高层战略决策提供依据、充当助手的作用。

4.4.2 绩效评价人员专业水平较低

绩效评价不单单是组织人事部门的事情，还涉及到公司纪检监察审计部、党群工作部等多个部门。但从目前的绩效评价实施情况看，Z 市粮食公司绩效评价的主体主要由公司高管和组织人事部主要负责人组成，核心的绩效薪酬管理委员会没有涵盖除组织人事部门外的其他部门负责人，评价主体较为单一，导致评价存在有失公允的现象。实施绩效评价是一项专业性、系统性、持续性的工程，需要从上到下形成统一的认知与共识。当前 Z 市粮食公司管理层特别是公司管理层对实施员工绩效评价的专业性认识不强，缺乏一定的专业知识，绩效评价常带有个人感情判断和自身经验主义，绩效评价不够科学。同时由于缺失有力的专业团队保障、很少组织现有的从业人员开展必要的专业培训等，致使公司绩效评价的专业力量严重不足。此外在绩效辅导与沟通中，绩效评价人员缺乏专业的沟通技巧，无法给予员工有效的建议，帮助员工进行绩效改进，进一步导致员工对绩效评价结果的不满，员工绩效申诉量增加。

4.4.3 绩效评价相关制度滞后

Z 市粮食公司现有的绩效评价制度陈旧，体系不够完善，存在形式主义、照抄照搬的现象，绩效评价制度没能结合企业的实际情况制定完善，同时制度执行也不够严格，存在“人治”现象，缺少制度的约束与规范，导致制度作用严重弱化，影响了绩效评价的公平公正。如公司的奖惩制度陈旧，没能适应公司的发展变化。绩效结果的应用一直未能与员工的薪酬、晋升、培训做到真正的关联，惩罚条款也与员工的工作内容联系不够紧密，过于宽泛，不够细化，无法发挥应有的作用。又比如绩效沟通贯穿于整个绩效评价与管理过程中，是企业绩效评价与管理的核心，但 Z 市粮食公司却未建立或形成有效的绩效沟通机制。据了解，公司的绩效沟通只存在于中高层管理人员之间、中层管理人员与其信任的下属之间，对于其他员工，公司缺少相应的沟通机制。此外普通员工若不主动询问或寻求帮助，公司组织人事部门基本不会主动进行绩效反馈与沟通。

4.4.4 绩效评价信息系统不完善

Z 市粮食公司现有的绩效评价信息系统功能不够完善，在数字化、智能化、实时化方面还有待提高。信息系统无法有效地整合来自不同部门或业务模块的绩效数据，导致绩效数据零散、不一致。在数据处理过程中，信息系统无法进行深入的数据分析，难以挖掘绩效数据中的潜在价值。用户在使用信息系统时，应用界面不够友好，缺少直观的数据可视化功能，使得绩效信息难以理解和分析。针对一些特定需求，如特定的业务流程或绩效评价要求，信息系统不能很好适应，存在一定的应用盲区，同时系统还具有一定的延迟性，无法实时更新绩效数据，绩效的实时监控、反馈修正也不够及时，这使得管理层和员工无法及时了解公司、部门、员工的绩效情况。此外，系统稳定性较差，存在系统崩溃、运行缓慢等问题，影响绩效评价的正常进行；系统缺乏有效的监控和技术支持，无法及时发现和解决系统运行中存在的问题，没有相应的技术支持和解决方案。

5 基于 BSC 的 Z 市粮食公司绩效评价体系优化

5.1 Z 市粮食公司绩效评价体系优化思路与原则

5.1.1 引入平衡计分卡的必要性和可行性分析

(1) 必要性分析

平衡计分卡始终以公司战略为核心,通过对战略实施结果进行评价,使公司管理者能够清楚地了解公司当前战略的实际完成情况,并通过与战略地图相结合,将公司战略目标细分为具体目标,最终实现企业的战略管理。Z 市粮食公司成立时间较早,人才队伍相对庞大,运用平衡计分卡优化公司的绩效评价体系十分必要。通过引入平衡计分卡对 Z 市粮食公司的绩效评价体系进行优化,不仅充分考虑了财务指标和非财务指标、内部指标和外部指标,并通过量化多维度的指标,为公司建立起一套科学合理可行的绩效评价体系,使公司管理者能够全面客观地评价员工的绩效情况,同时管理者也能充分利用、全面评估平衡计分卡在公司不同层级上的绩效,从而优化公司的成本控制,促进公司业务流程的优化和效率提升,实现公司的战略目标,促进公司的协调均衡发展。此外,通过引入平衡计分卡还为员工工作明确了行动方向,降低了绩效评价的主观性,提升了绩效评价的科学性和公平性。

(2) 可行性分析

平衡计分卡作为一种企业战略执行工具,可以有效解决 Z 市粮食公司当前绩效评价体系存在的问题。通过使用平衡计分卡,能够让公司绩效指标的选取及权重设置更为合理,使员工评价更为科学公正,使绩效结果的应用也更加充分,促进公司的可持续发展。同时平衡计分卡的四个维度与 Z 市粮食公司对财务指标、运营管理、客户、员工学习成长的依赖相契合,为公司引入平衡计分卡进行绩效评价体系优化奠定了基础。此外,Z 市粮食公司具备明确的战略目标,内部组织架构完善,现有企业管理部、组织人事部、粮油事业部等多个部门,且部门之间职责清晰、协调配合,公司现行的绩效评价体系运行较为良好,具备了引入平衡计分卡的前提条件。同时随着公司进行的数字化转型,信息系统的加工处理

过程变得更加快捷与灵活，使用平衡计分卡进行评价反馈时，反馈内容也将更加精准与及时，有利于解决当前公司绩效评价激励不足的问题，使员工工作更有热情和积极性。

5.1.2 优化思路

在前文对 Z 市粮食公司现行绩效评价体系现状及问题调查分析的基础上，从 BSC 视角对公司的绩效评价体系进行优化，具体思路如下：

(1) 评价维度解析及战略地图绘制

平衡计分卡作为一种战略管理工具，其实质是将战略规划转化为具体的经营行为，并实时对战略实施加以控制。根据 Z 市粮食公司的战略规划，将以平衡计分卡为导向，选取财务、客户、运营管理、学习与成长四个评价维度，同时结合公司的愿景、使命，对公司的战略目标进行分解，细化至各个维度目标，最终确定各维度目标之间的因果关系，绘制出公司的战略地图。

(3) 绩效评价指标体系构建与权重优化

首先结合平衡计分卡财务、客户、运营管理、学习与成长四个评价维度的目标，构建 Z 市粮食公司各维度的二级绩效评价指标，同时确保评价指标设立兼具明确性与差异性、定性与定量相结合。其次应用层次分析法，构建判断矩阵，确定不同维度的权重分配，以反映公司对各方面的重视程度，最后建立基于 BSC 的公司级绩效评价指标体系，并结合公司的实际情况，将部分比例为 1%（及以下）的评价指标与考评内容接近的指标合并在一起，更加精准的提高指标体系的科学性。

(4) 绩效评价主体及方法优化

绩效评价主体不应仅由高层管理人员决定，还应该涵盖公司的各个层级和角色。针对 Z 市粮食公司绩效评价主体及方法存在的问题，进一步将部门负责人、员工、同事、客户等纳入进绩效评价的主体，以实现评价主体多元化，同时选择 360 度评价方法、员工自评方法、行为导向评价方法等从多个维度、不同角度对员工进行全面的评价，从而更全面、客观地评价员工的工作绩效，促进员工的全面发展。

(4) 绩效评价周期及结果应用优化

首先根据 Z 市粮食公司不同的评价对象及不同的工作岗位设立不同的评价周期,同时评价周期需兼具一定的灵活性,能够随着组织的变化与发展,根据现实的需要进行适时的调整。其次对绩效评价结果的应用进行优化,创新绩效评价结果的应用。如建立内部岗位等级制度,设置技术、技能、管理三大类职业发展通道,探索开展对员工的职业生涯规划等,用于匹配不同的绩效评价结果。

(5) 绩效评价体系优化效果检验与实施保障

对优化过的绩效评价体系开展公司级优化效果检验,根据检验结果提出改进建议,并从评价制度、信息系统、辅导和宣传、人员素质等方面,实施相应的保障措施。

5.1.3 优化原则

在进行具体的绩效评价体系优化前,首先要明确绩效评价体系优化的原则。

(1) 战略导向原则

平衡计分卡既是管理控制工具,更是战略管理工具。绩效评价体系优化工作应当从公司的战略目标出发,坚持目标引领的基本原则,根据总体的战略目标对部门及个人目标进行细化,各部门、每一个员工都应当紧紧围绕总体的战略目标展开工作。

(2) 客观公正原则

在确定绩效目标时,要充分考虑被考评者的综合能力与水平,既要符合组织的实际,也要与个体及团队实际能力相符。在绩效评价中要最大程度杜绝人为因素干扰,减小主观因素等对绩效评价客观性和公正性的影响,要科学设计定量指标权重,定性指标的设置也要做到权责统一。

(3) 差异化原则

工作岗位和属性不同决定了被考评对象接触群体的不同。绩效评价要根据不同部门和岗位性质,在考评主体、考评指标、考评方法、考评周期等方面做差异化设计,施行分类管理,而不是简单机械地开展绩效评价工作。

(4) 沟通与激励原则

实施绩效评价不单是为了衡量部门及员工的绩效成果,而是要通过评价发现

存在的不足并改进绩效，因此绩效沟通是绩效评价中尤为重要的环节。同时绩效评价过程较为复杂，其结果不能只用于绩效薪酬方面，还应用于对员工产生激励作用的晋升培训、职业发展等方面。

5.2 Z 市粮食公司评价维度解析及战略地图绘制

5.2.1 评价维度解析

Z 市粮食公司以粮食金融为主业，致力于打造立足 Z 市、辐射全国、涵盖粮油、贸易、物流、加工等全产业链的现代化粮农企业集团。为了实现这一战略目标，公司提出了“实现股东利益最大化”的财务目标，并通过满足客户价值主张为实现财务目标创造条件，增强公司的行业竞争力；通过优化运营管理，维系客户关系，实现财务目标，推动企业发展。此外，公司还通过培养人才，增强公司的软实力，为公司打造现代化粮农企业集团的战略目标提供强有力的内部支撑。平衡计分卡将在 Z 市粮食公司战略目标的基础上，从财务维度、客户维度、运营管理维度、学习与成长维度将公司的战略目标进一步细化至各个维度目标。

(1) 财务维度

财务维度体现了实施战略的最终成果，良好的财务结果是公司生存发展的根本，不仅展现了公司从投资中获利能力的强弱，还彰显了公司经营管理能力的高低。Z 市粮食公司将围绕增加收入与利润、加强成本控制、提高资本利用等具体财务目标，向着实现股东利益最大化的战略目标迈进。

(2) 客户维度

客户既是公司收益的直接来源，也是公司形象的外部反映。同时客户维度描述了目标客户及其价值主张，只有满足目标客户的价值主张，才能为实现财务目标创造条件。Z 市粮食公司客户维度的目标主要是以提高客户满意度与忠诚度为核心、不断扩大市场份额，开发新客户，从而获得更高的财务回报，增强公司的行业竞争力。

(3) 运营管理维度

运营管理是企业经营的关键，对财务、客户维度目标的达成影响较大。根据总体战略在明确财务、客户维度的目标后，Z 市粮食公司还应依靠运营管理对公

司整个供应链流程进行优化,加强品质管理,提高信息支持及市场调研,从而凭借好的产品与优质服务来维系客户关系,实现财务目标,推动企业发展。

(4) 学习与成长维度

学习与成长维度通过为企业输送人才、鼓励产品创新、增强员工认同等方式为企业运营管理提供服务,以提升运营管理的质量。Z 市粮食公司学习与成长维度的目标既要满足人力资本的需要,包括加强员工培训与发展、提高创新能力等,也要符合现有的组织文化,包括提升员工参与度、贯彻党建价值观等。

5.2.2 战略地图绘制

通过上述对平衡计分卡四个维度及目标进行细化与分析,可以看出四维度之间是相互联系、互为因果的关系,对实现公司的整体战略目标具有非常重要的意义。现依据 BSC 四维度之间的内在关系,结合 Z 市粮食公司的定位、愿景、使命,绘制出 Z 市粮食公司的战略地图,如图 5.1 所示。

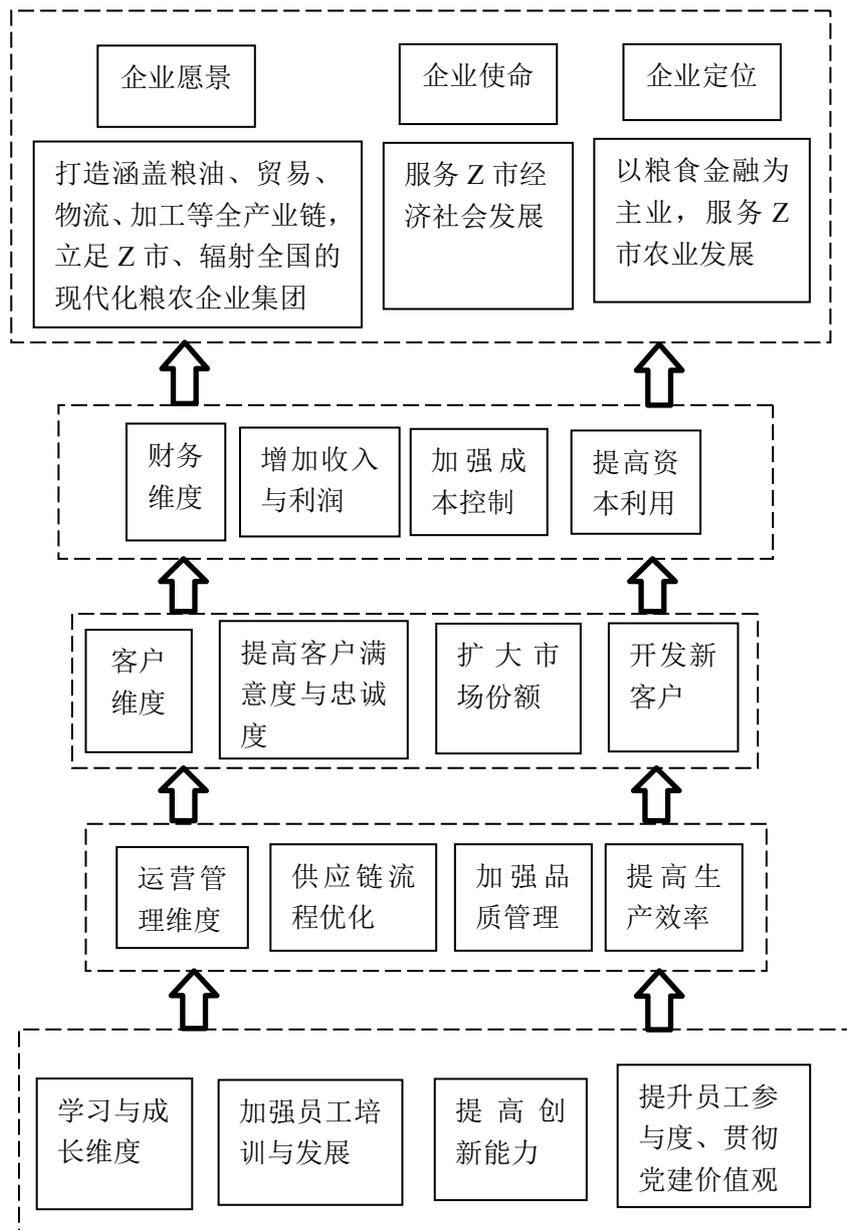


图5.1 Z市粮食公司企业战略地图

战略地图通过加强员工培训、提高创新能力等措施（学习与成长维度），提升公司的运营管理效率，优化公司的产品与服务，建立公司的管理优势（运营管理维度），并通过多种渠道将公司价值传导给市场（客户维度），从而降低成本、增加收益、满足所有者权益（财务维度），最终实现战略目标。

5.3 Z市粮食公司绩效评价指标体系构建与权重优化

5.3.1 各维度绩效评价指标构建

基于平衡计分卡的四个维度，即财务维度、客户维度、运营管理维度和学习与成长维度，结合 Z 市粮食公司的业务特点和绩效评价需求，对 Z 市粮食公司各维度的绩效评价指标进行构建。如表 5.1 所示。

表5.1 Z市粮食公司绩效评价指标体系

准则层	指标层	方案层
BSC	财务维度 A1	年度销售额 B11
		毛利润率 B12
		总成本 B13
		单位生产成本 B14
		投资回报率 B15
	客户维度 A2	客户调查得分 B21
		客户投诉率 B22
		全国市场份额 B23
		新客户数量 B24
		新客户交易额 B25
	运营管理维度 A3	供应链周转时间 B31
		库存周转率 B32
		货物与资金安全 B33
		内控制度体系建设与执行 B34
		信息支持及市场调研 B35
		产能利用率 B36
学习与成长维度 A4	平均培训时数 B41	
	员工晋升率 B42	
	信息系统升级与建设 B43	
	创新意见采纳率 B44	
	员工参与度 B45	
		党建价值观贯彻程度 B46

(1) 财务维度绩效评价指标

一、销售和收入评价指标。主要包括年度销售额、毛利润率 2 个指标，评价目标是实现年度销售额的增长，提高毛利润率，确保企业盈利能力。

二、成本控制评价指标。主要包括总成本、单位生产成本 2 个指标，评价目标是有效控制总成本，降低单位生产成本，提高企业盈利水平。

三、资本回报率评价指标，即投资回报率（ROI）。评价目标是提高资本的有效利用，确保投资回报率达到或超过行业平均水平。

(2) 客户维度绩效评价指标

一、客户满意度评价指标。主要包括客户调查得分、客户投诉率 2 个指标，

评价目标是提高客户满意度，降低内控制度体系建设与执行，增强客户忠诚度。

二、市场份额评价指标，即全国市场份额。评价目标是增加在全国市场的份额，提升企业在行业中的竞争力。

三、新客户开发评价指标。主要包括新客户数量、新客户交易额 2 个指标，评价目标是开发新客户，拓展市场份额，实现业务增长。

(3) 运营管理维度绩效评价指标

一、供应链效率评价指标。主要包括供应链周转时间、库存周转率 2 个指标，评价目标是提高供应链效率，降低库存成本，确保及时交付。

二、品质管理评价指标。主要包括货物与资金安全、内控制度体系建设与执行 2 个指标，评价目标是保证产品品质，降低内控制度体系建设与执行，提高企业声誉。

三、信息支持及市场调研评价指标。主要包括信息支持及市场调研、产能利用率 2 个指标，评价目标是提高信息支持及市场调研，充分利用产能，降低生产成本。

(4) 学习与成长维度绩效评价指标

一、员工培训与发展评价指标。主要包括平均培训时数、员工晋升率 2 个指标，评价目标是提高员工技能水平，增加晋升机会，激发员工工作积极性。

二、创新能力评价指标。主要包括信息系统升级与建设、创新意见采纳率 2 个指标，评价目标是鼓励创新，推出新产品，提高企业在市场中的竞争力。

三、组织文化评价指标。主要包括员工参与度、党建价值观贯彻程度 2 个指标，评价目标是建立积极向上的组织文化，提高员工对企业的认同感。

5.3.2 层次分析法确定各层级绩效指标权重

1. 层次分析法

层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 是一种多准则决策方法，旨在帮助决策者处理复杂的决策问题，通过分解问题、建立层次结构、确定权重、进行比较和综合评价，最终得出合理的决策结果。AHP 方法由美国管理学家美国匹兹堡大学教授 Saaty 于 20 世纪 70 年代提出，并在后续的研究和应用中得到了广泛的应用。该方法通过建立两两对比的判断矩阵，使复杂的问题由定

性向定量转变。其主要通过以下步骤确定绩效评价指标及权重。

(1) 建立评价指标体系

基于 BSC 方法设计了公司绩效评价指标之后，可以基于指标的层级进行梳理，形成一个层次分析指标体系，该体系如表 5.1 所示。

(2) 构建判断矩阵

决策者通过两两比较，确定各层次元素之间的重要性和优先级，将比较结果填入判断矩阵中，矩阵重要性比较指标如表 5.2 所示。

表5.2 判断矩阵构建指标

标度	定义
1	两个指标 a 和 b 的重要程度相同
3	指标 a 比指标 b 稍微重要
5	指标 a 比指标 b 明显重要
7	指标 a 比指标 b 非常重要
9	指标 a 比指标 b 绝对重要
2、4、6、8	指标 a 比指标 b 的重要程度处于上述中间值
倒数	指标 a 比指标 b 的重要程度是上述相反值

(3) 利用特征向量法或最大特征值法，对判断矩阵进行特征值分解，得出各层次元素的权重向量，确定各元素在整个层次结构中的重要性。计算过程如公式 5.1、5.2 和 5.3 所示。

$$\bar{W}_i = \sqrt[n]{\prod a_{ij}} \tag{5.1}$$

$$W = \bar{W}_i / \sum_{i=0}^n \bar{W}_i \tag{5.2}$$

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \tag{5.3}$$

(4) 对判断矩阵进行一致性检验，评估比较结果的一致性程度，以确保比较结果的可信度和有效性。平均随机一致性指标如表 5.3 所示。

表 5.3 平均随机一致性指标

阶数 n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46

2.各层级绩效指标权重设置

(1) 判断矩阵构建

本文的研究基于准则层的指标分析，旨在更精准地评估 Z 市粮食公司的绩效水平。为确保评估的客观性和专业性，本文特别邀请了人力资源管理学者、绩效管理专家等共计 12 名具有丰富经验的专业人士参与。这些专家针对各项指标进行了深入的打分和权重赋予，为公司的绩效评价提供了坚实的数据支持。在打分过程中，本文设定了明确的评分标准。每一个指标的打分区间为 1-10 分，其中“1”分表示该指标在绩效评价中的重要性最低，即“不重要”；而“10”分则表示该指标的重要性最高，即“最重要”。从“1”分到“10”分，表示了指标重要性从低到高的连续变动。本文通过这种方式收集到了每个指标的重要性数据，并通过采用算术平均法排除了个别极值的影响，保证数据结果的稳定可靠。通过计算每个指标的平均分，本文得出了每个指标重要性的量化数据，并根据评分结果，对每个指标进行了一一排序。排序结果清晰地展示了各个指标在绩效评价中的重要程度，为 Z 市粮食公司提供了有价值的参考信息。这不仅有助于公司更全面地了解自身的绩效状况，还能够为公司制定更科学合理的绩效提升策略提供有力支持。Z 市粮食公司绩效评价一级指标的打分结果如表 5.4 所示。

表5.4 一级指标的打分结果

一级指标	评分
A1	7.76
A2	6.61
A3	6.56
A4	6.31

评分结果显示，财务维度的分数最高，为 7.76 分，表示其重要程度高于其余三个，因此基于打分结果，本文构建了一级指标的判断矩阵，如表 5.5 所示。

表5.5 一级指标的判断矩阵

一级指标	A1	A2	A3	A4
A1	1	2	3	4
A2	1/2	1	2	3
A3	1/3	1/2	1	2
A4	1/4	1/3	1/2	1

财务维度的二级指标打分结果如表 5.6 所示。

表5.6 财务维度的二级指标打分结果

二级指标	评分
B11	7.95
B15	6.36
B12	5.58
B13	5.30
B14	4.24

基于打分结果，财务维度的二级指标判断矩阵如表 5.7 所示。

表5.7 财务维度的二级指标判断矩阵

二级指标	B11	B12	B13	B14	B15
B11	1	3	5	7	9
B12	1/3	1	2	4	6
B13	1/5	1/2	1	2	4
B14	1/7	1/4	1/2	1	2
B15	1/9	1/6	1/4	1/2	1

客户维度的二级指标打分结果如表 5.8 所示。

表5.8 客户维度的二级指标评分结果

二级指标	评分
B21	7.95
B23	6.36
B24	5.67
B25	5.30
B22	4.24

基于打分结果构建的客户维度二级指标的判断矩阵如表 5.9 所示。

表5.9 客户维度的二级指标的判断矩阵

二级指标	B21	B22	B23	B24	B25
B21	1	2	4	6	7
B22	1/2	1	2	3	5
B23	1/4	1/2	1	2	3
B24	1/6	1/3	1/2	1	2
B25	1/7	1/5	1/3	1/2	1

运营管理维度二级指标的打分结果如表 5.10 所示。

表5.10 运营管理维度的二级指标评分结果

二级指标	评分
B33	5.51
B35	5.30
B36	4.77
B31	4.51
B32	4.24
B34	3.71

基于打分结果构建的运营管理维度二级指标的判断矩阵如表 5.11 所示。

表5.11 运营管理维度二级指标的判断矩阵

二级指标	B31	B32	B33	B34	B35	B36
B31	1	2	4	5	7	9
B32	1/2	1	2	3	4	5
B33	1/4	1/2	1	2	3	4
B34	1/5	1/3	1/2	1	2	3
B35	1/7	1/4	1/3	1/2	1	2
B36	1/9	1/5	1/4	1/3	1/2	1

学习与成长维度的评分结果如表 5.12 所示。

表5.12 学习与成长维度的二级指标评分结果

二级指标	评分
B43	5.61
B41	5.30
B45	5.15
B46	4.77
B42	4.38
B44	4.24

基于打分结果构建的学习与成长维度二级指标的判断矩阵如表 5.13 所示。

表5.13 学习与成长维度二级指标的判断矩阵

二级指标	B41	B42	B43	B44	B45	B46
B41	1	2	4	6	7	8
B42	1/2	1	2	4	6	7
B43	1/4	1/2	1	2	4	6
B44	1/6	1/4	1/2	1	2	4
B45	1/7	1/6	1/4	1/2	1	2
B46	1/8	1/7	1/6	1/4	1/2	1

(2) 权重计算与一致性检验

因为使用层次分析法的原公式进行计算比较复杂，且容易出错，因此本文使用 EXCEL 来做层次分析。此方法便于进行一致性检验。运用 EXCEL 计算后可以得一级指标权重数据和检验结果，如表 5.14 所示。

表5.14 一级指标的权重和一致性检验结果

二级指标	按行相乘	开 N 次方	权重 W1	CI	CR
A1	24.00	2.2134	0.4668	0.0103	0.0116
A2	3.00	1.3161	0.2776		
A3	0.33	0.7598	0.1603		
A4	0.04	0.4518	0.0953		

一致性通过的判断标准是 $CR < 0.1$ ，一级指标的 CR 为 0.0106，远小于 0.1，因此可以认为矩阵中的一级指标通过一致性检验，不需要继续调整矩阵。

财务维度的二级指标的权重和一致性检验结果如表 5.15 所示。

表5.15 财务维度的二级指标的权重和一致性检验结果

二级指标	按行相乘	开 N 次方	权重 W1	CI	CR
B11	945.00	3.9363	0.53	0.0194	0.0174
B15	16.00	1.7411	0.23		
B12	0.80	0.9564	0.13		
B13	0.04	0.5135	0.07		
B14	0.00	0.2971	0.04		

财务维度的二级指标的 CR 为 0.0174，远小于 0.1，因此可以认为矩阵中的二级指标通过一致性检验，不需要继续调整矩阵。

客户维度的二级指标的权重和一致性检验结果如表 5.16 所示。

表5.16 客户维度的二级指标的权重和一致性检验结果

二级指标	按行相乘	开 N 次方	权重 W1	CI	CR
B21	336.00	3.2009	0.47	0.0103	0.0092
B23	15.00	1.7188	0.25		
B24	0.75	0.9441	0.14		
B25	0.06	0.5610	0.09		
B22	0.00	0.3432	0.05		

客户维度的二级指标的 CR 为 0.0092，远小于 0.1，因此可以认为矩阵中的二级指标通过一致性检验，不需要继续调整矩阵。

运营管理维度的二级指标的权重和一致性检验结果如表 5.17 所示。

表5.17 运营管理维度的二级指标的权重和一致性检验结果

二级指标	按行相乘	开 N 次方	权重 W1	CI	CR
B33	2520.00	3.6889	0.44	0.0248	0.0197
B35	60.00	1.9786	0.23		
B36	3.00	1.2009	0.14		
B31	0.20	0.7647	0.09		
B32	0.01	0.4778	0.06		
B34	0.00	0.3122	0.04		

运营管理维度的二级指标的 CR 为 0.0197，远小于 0.1，因此可以认为矩阵中的二级指标通过一致性检验，不需要继续调整矩阵。

学习与成长维度的二级指标的权重和一致性检验结果如表 5.18 所示。

表5.18 学习与成长维度的二级指标的权重和一致性检验结果

二级指标	按行相乘	开 N 次方	权重 W1	CI	CR
B43	2688.00	3.7288	0.42	0.0625	0.0496
B41	168.00	2.3490	0.27		
B45	6.00	1.3480	0.15		
B46	0.17	0.7418	0.08		
B42	0.01	0.4257	0.05		
B44	0.00	0.2682	0.03		

学习与成长维度的二级指标的 CR 为 0.0496，远小于 0.1，因此可以认为矩阵中的二级指标通过一致性检验，不需要继续调整矩阵。

本文将一级指标权重与其对应的二级指标权重相乘，得到 Z 市粮食公司绩效评价指标权重结果如表 5.19 所示。

表 5.19 Z 市粮食公司绩效评价指标权重

一级指标	权重	二级指标	权重	最终权重
财务维度	0.4668	年度销售额	0.53	0.247
		毛利润率	0.23	0.107
		总成本	0.13	0.061
		单位生产成本	0.07	0.033
		投资回报率	0.04	0.019
客户维度	0.2776	客户调查得分	0.47	0.130
		客户投诉率	0.25	0.069
		全国市场份额	0.14	0.039

续表 5.19 Z 市粮食公司绩效评价指标权重

一级指标	权重	二级指标	权重	最终权重
客户维度	0.2776	新客户数量	0.09	0.025
		新客户交易额	0.05	0.014
运营管理维度	0.1603	供应链周转时间	0.44	0.071
		库存周转率	0.23	0.037
		货物与资金安全	0.14	0.022
		内控制度体系建设与执行	0.09	0.014
		信息支持及市场调研	0.06	0.010
		产能利用率	0.04	0.006
学习与成长维度	0.0953	平均培训时数	0.42	0.040
		员工晋升率	0.27	0.026
		信息系统升级与建设	0.15	0.014
		创新意见采纳率	0.08	0.008
		员工参与度	0.05	0.005
		企业价值观贯彻程度	0.03	0.003

结合公司的实际情况，将部分比例为 1%（及以下）的评价指标与考评内容接近的指标合并在一起，更加精准的提高考评科学性，公司级评价指标和权重整合之后如表 5.20 所示。

表 5.20 Z 市粮食公司绩效评价指标权重

一级指标及权重	二级指标权重
财务维度（47%）	年度销售额（25%）
	毛利润率（11%）
	总成本（6%）
	单位生产成本（3%）
	投资回报率（2%）
客户维度（28%）	客户调查得分（13%）
	客户投诉率（7%）
	全国市场份额（4%）
	新客户数量（4%）
运营管理维度（16%）	供应链周转时间（7%）
	库存周转率（4%）
	货物与资金安全（2%）
	内控制度体系建设与执行（1%）
	信息支持及市场调研（2%）
学习与成长维度（9%）	平均培训时数（4%）
	员工晋升率（3%）
	信息系统升级与建设（1%）
	创新意见采纳率（2%）

5.4 Z 市粮食公司绩效评价主体及方法优化

5.4.1 引入多元化的评价主体

绩效评价主体不应仅由高层管理人员决定，还应该涵盖公司各个层级和角色，包括员工自身、直接上级、下属、同事、客户或合作伙伴等，只有通过综合多方的评价，才能获得全面和客观的评价结果。Z 市粮食公司要着力解决过去绩效评价主体相对单一的问题，不断推进评价主体多元化，从多角度进行绩效评价。如，引入客户、合作伙伴作为绩效评价主体，以提升绩效评价的全面性；引入下属、同事作为绩效评价主体，使评价主体摆脱过去“单一化”和“一刀切”。此外，绩效评价主体只有具备了相关的专业知识和工作经验，才能对被评价者的工作内容进行科学、客观的评价。因而针对评价主体专业水平较低的问题，Z 市粮食公司要持续加强评价主体的培训与指导，尤其是直接上级、下属和同事，使其具备科学评价的能力和技巧，避免主观偏见和非理性评价。如，直接上级需要了解被评价者的工作职责和工作成果，同事需要与被评价者密切合作，下属则能够从下属角度评价被评价者的领导能力和管理水平。

5.4.2 选择科学的评价方法

科学的绩效评价方法，能够更全面、客观地评价员工的工作绩效，促进员工的全面发展，提高绩效评价的有效性和科学性。通过对 Z 市粮食公司的绩效评价体系调查分析后，选用平衡计分卡作为公司的绩效评价优化工具，选择层次分析法作为评价指标及权重的确立方法，对公司的绩效评价进行优化，同时综合考虑员工在工作质量、工作效率、创新能力、合作能力、领导力等多个维度的表现，丰富绩效评价的方法。如选择 360 度评价方法，从不同角度针对员工进行科学评价，包括直接上级、下属、同事、客户评价，以综合了解员工在多方面的表现；采用员工自评方法，允许员工对自己的工作绩效进行评价，从而能够更好地帮助员工认识自身的优势与不足，并促进员工地自我发展；还可以通过行为导向评价方法关注员工的工作态度、行为以及团队合作能力，而不仅仅是工作成果，进而全面地评价员工在工作中展现出的素质和能力。此外，还可以对员工进行心理测

试和能力评估，评价员工的个人素质、情商、才能等，补充绩效评价的多元性。

5.5 Z 市粮食公司绩效评价周期及结果应用优化

5.5.1 分类优化设计评价周期

灵活、多元的绩效考评周期不仅可以确保绩效评价的及时性、连续性和有效性，还能对员工和组织的发展产生积极的影响，促进其持续改进和成长。Z 市粮食公司的绩效评价周期固化严重，员工无法及时了解自己的绩效表现并进行调整和改进，绩效评价周期缺乏合理性。因而在公司之后的管理实践中，要对绩效评价周期进行分类优化设计，以提高绩效评价的科学性。对于短周期、高频率的任务驱动性工作，可以考虑设置较短的评价周期；对于长周期、低频率的战略性工作，可以考虑设置较长的评价周期。普通岗位的员工较适用月度评价、季度评价等较短的评价周期，中高层管理人员较适用季度评价、年度评价等较长的评价周期。工作内容相对稳定的岗位，可以选择“一季度一评”的短周期考评模式，工作目标相对固定的岗位，可以选择“半年度一评”的长周期考评模式。此外，在评价周期内，公司还应进行持续的监测与反馈，如定期检查和沟通、即时反馈等，以帮助员工了解其绩效表现，及时调整和改进工作方法。若遇到员工离职、转岗、休假等特殊情况，评价周期还要能进行及时的调整与变化，以确保绩效评价工作的持续性。

5.5.2 多维度加强评价结果应用

多维度加强评价结果的应用，可以将评价结果转化为实际的行动和效益，员工能够更好地理解评价结果的意义，并将其融入到工作和发展规划中，提高其工作的表现。当前 Z 市粮食公司的绩效评价结果应用较为单一，同时受主观因素的影响，评价结果应用不够公平公正，导致员工激励的效果不佳。公司要针对员工关注的职位晋升、教育培训等个人深层次需求，构建以激励为导向的多维度结果应用模式，以促进员工和公司的共同发展。针对员工的职位晋升需求，公司可以建立内部岗位等级制度，实现员工职位的升迁或降级；同时，也可以设置技术、技能、管理三大类职业发展通道，进一步拓宽员工的晋升渠道；此外，公司还可

以依据员工的个人性格与岗位的匹配度、员工的个人需求探索开展对员工的职业生涯规划，从而达到扬长避短，挖掘出员工的真正潜力。针对员工的教育培训需求，公司可以申请专业人员开展培训、自行组织培训或引进外部机构开展培训，在详细了解员工特长兴趣、工作能力的基础上，根据岗位需求和员工发展意愿进行相应的培训，也可将培训内容应重点落在技术技能、管理创新等方面，与公司的未来发展规划相结合，发挥出培训的最大效果。

6 Z 市粮食公司绩效评价体系优化效果检验与实施保障

6.1 Z 市粮食公司的绩效评价体系模糊检验

为了检验优化过的绩效评价体系是否贴近企业实际,本文通过模糊综合评价方法,将优化后的绩效评价体系在 Z 市粮食公司内部进行小范围试用,并结合具体的打分结果,对优化过的绩效评价体系进行评估,提出改进建议,为企业内部推广运用提供参考。

6.1.1 模糊综合评价过程

模糊综合评价法是一种以模糊数学为基础的综合评判方法。该方法将模糊集合理论与综合评价技术相结合,充分考虑了评价指标间的内在联系,可以对信息不够完备、存在主观不确定性等实际问题进行有效的处理。该模型主要通过确定隶属矩阵 R、计算模糊综合评价得分、计算评价结果三个过程建立。

(1) 建立模糊综合评价因素集合

利用专家经验法,基于风险评价指标体系,构建模糊评价指标因素集合,一级评价指标因素集合 $U = (U_1, U_2, U_3, U_4) = (\text{财务维度}, \text{客户维度}, \text{运营管理维度}, \text{学习与成长维度})$ 。

二级评价指标因素集合分别如下: $U_1 = (U_{11}, U_{12}, U_{13}, U_{14}, U_{15}) = (\text{年度销售额}, \text{毛利润率}, \text{总成本}, \text{单位生产成本}, \text{投资回报率})$; $U_2 = (U_{21}, U_{22}, U_{23}, U_{24}) = (\text{客户调查得分}, \text{客户投诉率}, \text{全国市场份额}, \text{新客户数量})$; $U_3 = (U_{31}, U_{32}, U_{33}, U_{34}, U_{35}) = (\text{供应链周转时间}, \text{库存周转率}, \text{货物与资金安全}, \text{内控制度体系建设与执行}, \text{信息支持及市场调研})$; $U_4 = (U_{41}, U_{42}, U_{43}, U_{44}) = (\text{平均培训时数}, \text{员工晋升率}, \text{信息系统升级与建设}, \text{创新意见采纳率})$ 。

(2) 建立评语集合

评语集合可以设置为 $V = (V_1, V_2, V_3, V_4, V_5) = (\text{非常好}, \text{好}, \text{一般}, \text{不好}, \text{非常不好})$ 。

(3) 建立权重集合

$W = (0.47, 0.28, 0.16, 0.09)$; $W1 = (0.25, 0.11, 0.06, 0.03, 0.02)$;
 $W2 = (0.13, 0.07, 0.04, 0.04)$; $W3 = (0.07, 0.04, 0.02, 0.01, 0.02)$; $W4 =$
 $(0.04, 0.03, 0.01, 0.02)$ 。

(4) 进行模糊综合评价分析

本文邀请 20 位人力资源管理学者和绩效管理专家，这些专家学者分别来自 H 大学、智联招聘、人力资源管理公司及 Z 市粮食公司人力资源部，针对 Z 市粮食公司绩效评价指标体系应用效果进行打分。各个指标因素在每一等级的评价结果为评价的专家人数与专家总人数的比率，打分统计结果如表 6.1 所示。

表6.1 打分结果

二级指标	非常好	好	一般	不好	非常不好
年度销售额	0.20	0.35	0.30	0.10	0.05
毛利润率	0.15	0.40	0.25	0.15	0.05
总成本	0.15	0.40	0.25	0.10	0.10
单位生产成本	0.20	0.35	0.25	0.15	0.05
投资回报率	0.15	0.40	0.25	0.15	0.05
客户调查得分	0.15	0.40	0.25	0.10	0.10
客户投诉率	0.15	0.35	0.30	0.10	0.10
全国市场份额	0.15	0.35	0.30	0.15	0.05
新客户数量	0.15	0.35	0.25	0.15	0.10
供应链周转时间	0.15	0.40	0.25	0.10	0.10
库存周转率	0.15	0.40	0.30	0.10	0.05
货物与资金安全	0.20	0.35	0.25	0.10	0.10
内控制度体系建设与执行	0.15	0.40	0.30	0.10	0.05
信息支持及市场调研	0.20	0.40	0.25	0.10	0.05
平均培训时数	0.30	0.15	0.25	0.15	0.15
员工晋升率	0.25	0.20	0.25	0.20	0.10
信息系统升级与建设	0.20	0.40	0.25	0.10	0.05
创新意见采纳率	0.15	0.40	0.15	0.15	0.05

论文基于专家打分结果，可以构建各个因素的评价矩阵，详细内容如下所述：

$$R1 = \begin{bmatrix} 0.20, 0.35, 0.30, 0.10, 0.05 \\ 0.15, 0.40, 0.25, 0.15, 0.05 \\ 0.15, 0.40, 0.25, 0.10, 0.10 \\ 0.20, 0.35, 0.25, 0.15, 0.05 \\ 0.15, 0.40, 0.25, 0.15, 0.05 \end{bmatrix} \quad R2 = \begin{bmatrix} 0.15, 0.40, 0.25, 0.10, 0.10 \\ 0.15, 0.35, 0.30, 0.10, 0.10 \\ 0.15, 0.35, 0.30, 0.15, 0.05 \\ 0.15, 0.35, 0.25, 0.15, 0.10 \end{bmatrix}$$

$$R3 = \begin{bmatrix} 0.15, 0.40, 0.25, 0.10, 0.10 \\ 0.15, 0.40, 0.30, 0.10, 0.05 \\ 0.20, 0.35, 0.25, 0.10, 0.10 \\ 0.15, 0.40, 0.30, 0.10, 0.05 \\ 0.20, 0.40, 0.25, 0.10, 0.05 \end{bmatrix} \quad R4 = \begin{bmatrix} 0.30, 0.15, 0.25, 0.15, 0.15 \\ 0.25, 0.20, 0.25, 0.20, 0.10 \\ 0.20, 0.40, 0.25, 0.10, 0.05 \\ 0.15, 0.40, 0.15, 0.15, 0.05 \end{bmatrix}$$

论文采用利用各个因素对应的权重和评价矩阵可以计算综合评价向量，评价向量结果如下所述：

$$P1=W1 \times R1= (0.085,0.174,0.130,0.055,0.027)$$

$$P2=W2 \times R2= (0.042,0.105,0.076,0.032,0.026)$$

$$P3=W3 \times R3= (0.026,0.063,0.043,0.016,0.013)$$

$$P4=W4 \times R4= (0.025,0.024,0.023,0.016,0.011)$$

R 可以由 P1、P2、P3 和 P4 构成，如下所述：

$$R = \begin{bmatrix} 0.085,0.174,0.130,0.055,0.027 \\ 0.042,0.105,0.076,0.032,0.026 \\ 0.026,0.063,0.043,0.016,0.013 \\ 0.025,0.024,0.023,0.016,0.011 \end{bmatrix}$$

此时可以得到，Z 市粮食公司绩效考核指标体系运用综合评价值如下所述：

$$P=W \times R = (0.4668, 0.2776, 0.1603, 0.0953) \times \begin{bmatrix} 0.085,0.174,0.130,0.055,0.027 \\ 0.042,0.105,0.076,0.032,0.026 \\ 0.026,0.063,0.043,0.016,0.013 \\ 0.025,0.024,0.023,0.016,0.011 \end{bmatrix}$$

$$= (0.058,0.123,0.091,0.039,0.023)$$

6.1.2 模糊综合检验结果

Z 市粮食公司绩效评价体系应用模糊综合评价分析方法采用最大隶属度原则，综合评价结果的最大隶属度为 0.123（见表 6.2），隶属于“好”，表明新提出的绩效评价体系具有一定的优势，在一定程度对公司的业绩能给予科学、客观、公正的评价，但是也存在一定的改进空间。

表6.2 Z市粮食公司绩效评价体系应用综合评价结果

指标	非常好	好	一般	不好	非常不好
财务维度	0.085	0.174	0.130	0.055	0.027
客户维度	0.042	0.105	0.076	0.032	0.026
运营管理维度	0.025	0.059	0.040	0.015	0.012
学习与成长维度	0.025	0.024	0.023	0.016	0.011
综合评价结果	0.058	0.123	0.091	0.039	0.023

6.1.3 改进建议

(1) 优化绩效指标权重

在财务维度上,可以重新评估各项指标的重要性,确保权重反映公司战略目标,同时调整年度销售额、毛利润率等关键指标的权重,以更准确地反映财务绩效。在客户维度上,可以重新考虑客户调查得分、内控制度体系建设与执行等指标的重要性,同时调整权重,确保更贴近客户关系和满意度的战略目标。在运营管理维度上,可以优化供应链周转时间、库存周转率等指标的权重,同时确保运营管理的指标与市场变化和客户需求保持一致。在学习与成长维度上,可以重新评估平均培训时数、员工晋升率等指标的重要性,确保学习与成长指标支持公司人才发展战略。

(2) 进一步加强绩效辅导

公司要通过组建专业绩效辅导团队,确保团队成员拥有心理学、人力资源管理等专业背景,并具备辅导技能,根据员工的绩效评价结果,制定个性化的辅导计划,包括行为改善、技能培训和职业规划。其次要制定明确的员工与管理层定期对话计划,包括一对一会议和团队会议,在对话中明确工作目标,提供实时反馈,鼓励员工提出问题和建议。此外还需结合员工的职业目标和个人兴趣,制定具体的发展计划,包括培训、导师支持等,确保员工能够获得必要的培训和发展资源,同时建立导师制度,提供员工职业发展辅导。

(3) 提高绩效评价体系贯彻实施

首先,公司要开展绩效评价体系的相关培训,强调评价的标准、流程和预期结果,制定明确的沟通渠道,从而使员工能够提出疑问并得到关于绩效评价体系的意见与反馈。其次,公司要制定有关数字平台的宣传计划,宣传内容要涵盖信息传递、教育影片、在线交谈等内容。同时,公司还应在数字平台上设置一些互动的元素,如问答环节、网上投票等,从而鼓励员工参与进来。此外,为了确保绩效评价体系与组织的发展相适应,公司应定期对绩效评价系统进行更新与优化,构建起一个数据监控体系,以便及时识别并纠正可能存在的错误,进一步提升数据的真实性和可信度。

(4) 加强绩效监测和沟通

公司要选派专业团队,负责审查和监测绩效数据的完整性和准确性,设立定期的审查机制,确保对绩效数据和评价结果的持续监测。其次要提供上级主管绩效评价的培训,增加其对绩效评价的理解和重视,确保上级主管提供及时、具体

的反馈,并指导员工制定改进计划。此外公司还需设立定期的绩效结果沟通会议,解释绩效评价的标准和结果,明确员工的个人目标与公司目标的关联,让员工理解其工作对公司整体绩效的贡献。

6.2 Z 市粮食公司绩效评价优化体系实施保障

6.2.1 建立规范的数字化绩效评价制度

建立规范的数字化绩效评价制度在 Z 市粮食公司的绩效评价中具有战略性的意义。该制度的设计旨在确保绩效评价的公正性、一致性和可比性,通过明确定义评价指标、权重和标准,借助在线平台实现指标设定、调整和监控,以提高评价的实时性和灵活性。

(1) 明确定义评价指标

数字化绩效评价制度的首要任务是明确定义评价指标,包括对不同岗位和部门的关键业绩指标、行为标准和发展目标进行具体而清晰的规定。公司通过数字化平台,可以将这些指标在制度中明确呈现,确保所有相关方对于期望达到的结果有共同的理解,为员工提供了明确的方向,为管理层提供了一致的标准。

(2) 设定评价指标权重

为了反映不同指标对绩效评价的重要程度,公司在制定数字化绩效评价制度时,需要针对各个评价指标设置合适的权重。公司可以根据业务需求和战略目标,通过数字化平台在线设置及调整这些指标的权重,以提升公司绩效评价指标体系的动态性和适应性。

(3) 明确规定评价标准

为了确保评价的一致性,公司在建立数字化绩效评价制度时,必须为每个评价指标确定具体的标准。这些标准应清楚地列出员工在各个级别上的绩效等级,这样评价者才能根据这些标准进行客观的评价。同时公司还可以利用数字平台,将评价标准在网上进行展示,从而降低评价者评估的主观性。

(4) 利用在线平台进行实时监控与调整

在建立数字化绩效评价制度过程中,要不断完善利用在线平台进行实时监控与调整的评价制度,使公司管理层可以及时获取评价数据,发现潜在的问题并做

出迅速的调整；使员工能够在平台提交绩效申诉申请，实时将申诉信息传递给绩效评价人员，从而在保障员工申诉权益的基础上实现对员工绩效的实时监控。

（5）提升数据收集与分析的效率

公司可以通过在线平台自动收集、整理、分析部门及员工的绩效数据，减轻评价人员的工作负担，从而更迅速、更精确地获取员工的绩效信息，为绩效评价提供更为准确的依据。

6.2.2 引入自动化的绩效评价体系

在 Z 市粮食公司的绩效评价体系中，引入自动化的绩效评价体系旨在提高评价过程的客观性、准确性和效率，通过先进的信息技术实现对员工和部门的多维度数据采集、分析和反馈，并通过借助计算机工具的强大功能，以确保公司绩效评价的过程更为科学、公正，从而为公司管理层提供实时、全面的决策支持。

（1）数据采集与多维度分析

自动化的绩效评价体系将借助先进的数据采集技术，通过多维度数据采集，全面而深入地了解公司员工在不同方面的绩效表现，包括但不限于员工工作表现、项目完成度和目标达成情况等方面的情况，还涉及到员工的技能水平、工作效率、创新能力等多个维度的表现，为绩效评价提供更为全面和精准的信息。

（2）实时性与主观偏见降低

应用自动化绩效评价体系不仅能提升公司绩效数据的实时性，而且能减缓因传统手动记录导致的时间滞后，同时也有助于及早地发现问题并解决。此外，公司采用自动化的绩效评价体系，能够增强绩效评价的客观性和一致性，减少主观偏见对绩效评价的干扰，使评价结果变得更加客观、公正。

（3）绩效报告的自动制作和决策辅助

一个完全自动化的绩效评价体系具有自动产出绩效报告的功能，能够通过数据的分析与可视化展现，为公司决策提供综合的数据支持。公司可以借助其制作的绩效报告整合各个部门的信息，从而精确地制定业务策略，加强人力资源管理。

6.2.3 加强绩效评价体系辅导和宣传

数字平台的应用在绩效评价优化体系中充当着关键角色，为 Z 市粮食公司

提供了有效的渠道来广泛传播绩效评价的理念、标准和方法。这种应用不仅有助于确保员工对评价体系有一致的认知，还通过在线培训与辅导等方式，提升了员工对绩效标准、目标和发展方向的理解，从而促进员工积极参与，并推动企业文化的传承与发展。

(1) 广泛宣传绩效理念和标准

通过公司内部在线网站、社交媒体等多个数字化平台，公司可以广泛宣传其绩效评价的核心理念及标准、实施手段、反馈申诉机制，并通过在这些平台上公布与绩效评价相关的政策、目标和信息，公司的所有员工能更方便、更全面的理解绩效评价的具体要求，并对绩效评价体系形成共识。

(2) 提供在线培训与辅导

通过开设在线培训课程与线上辅导，员工能系统、灵活地进行专业知识培训与学习，这不仅能加深员工对绩效评价的认知，同样也有助于绩效准则、绩效目标以及绩效未来发展趋势的宣传与推广，更有助于提升员工的综合素质。

(3) 提升员工的参与热情

借助数字化平台的交互特性，公司可以创设在线讨论空间、问题解决板块等交互空间，鼓励员工分享心得、提出疑问，增强他们的主动参与意识、团队合作能力，从而建立员工互助与学习的良好气氛。

(4) 推动公司文化的传承与发展

数字化平台是传承和延续公司文化的重要载体。公司通过数字化平台，不仅能够展示与分享公司的核心理念、前景以及目标任务，而且可以强化员工对公司文化的归属感，并进一步增强员工对公司远景目标的认同。

6.2.4 提高绩效评价管理人员专业水平

为确保数字化绩效评价的有效实施，Z 市粮食公司应当致力于提升绩效评价管理人员的数字化水平，以确保他们能够充分理解和熟练运用数字化工具。公司不仅要加强培训计划的设计与实施，而且要强化员工数据分析的技能，逐渐培养员工的信息安全意识，建立起专业的技术支持团队，以保障数字化绩效评价系统的平稳运行。

(1) 设计培训计划

设计数字化培训计划是提高公司数字化水平的首要步骤。公司的数字化培训计划应该涵盖数字化工具的基础知识、高级功能操作、数据分析方法、信息安全意识等多个方面，培训内容应根据绩效评价流程和系统特点进行定制，以确保评价人员能够全面理解并运用数字化工具来进行绩效评价。

（2）强化数据分析技能

公司应加强绩效评价人员的数据分析技能培训，加深他们对绩效数据的深刻理解，提高其以数据为导向的决策技巧，从而为公司绩效评价提供更为准确和有利的结论，进一步提升公司绩效评价的科学性。

（3）培养信息安全意识

公司的数字化培训计划应着重于数据保密性、数据安全性与一致性等方面内容，以保证绩效评价人员可以正确、合法地对评价数据进行处理与储存，从而预防可能发生的风险，维护公司及员工个人的信息安全。

（4）建立专业技术支持团队

为了确保数字化绩效评价系统的平稳运行，公司应建立专业技术支持团队，负责解决绩效评价人员在使用数字化工具过程中遇到的技术难题，并提供及时的技术支持和培训，以确保数字化系统的正常运作，保障绩效评价的有序进行。

7 结论与展望

7.1 结论

本文以 Z 市粮食公司为代表的国有粮食企业为研究对象，结合公司的背景，通过访谈法和问卷调查法对公司的绩效评价体系现状进行深入了解，发现 Z 市粮食公司绩效评价体系存在问题如下：一是绩效评价目标不明确，二是绩效评价指标及权重不合理，三是绩效评价主体单一，四是绩效评价方法不够科学，五是绩效评价周期缺乏灵活性，六是绩效评价结果应用不充分。分析其产生原因主要有四个方面：一是对绩效评价的重要性认知不清，二是绩效评价人员专业水平较低，三是绩效评价相关制度滞后，四是绩效评价信息系统不完善。

针对 Z 市粮食公司绩效评价体系中存在的问题，本文引入绩效评价理论、平衡计分卡理论、利益相关者理论，优化公司的绩效评价指标及权重、绩效评价主体及方法、绩效评价周期及结果应用，为公司搭建起科学合理的绩效评价体系：

(1) 根据公司的战略规划，引入平衡计分卡的财务、客户、运营管理、学习与成长四个维度，并依据四维度之间的内在关系，结合公司的定位、愿景、使命，绘制出公司的战略地图，使战略目标细分为具有逻辑关系的具体目标。

(2) 结合平衡计分卡四个评价维度目标，构建公司各维度的二级绩效评价指标，同时运用层次分析法确定各项指标权重，最终建立基于 BSC 的公司级绩效评价指标体系。

(3) 将员工、客户、合作伙伴等利益相关者纳入绩效评价主体，促进评价主体多元化，同时选择 360 度评价方法、员工自评方法、行为导向评价方法等对员工进行全面的评价，进一步提高绩效评价的有效性和科学性。

(4) 根据不同的部门、岗位、工作性质灵活设置不同类型的评价周期，并进行持续的监测与反馈、调整与变化。绩效评价结果的应用更多地关注员工的职位晋升、教育培训等深层次需求，构建以激励为导向的多维度结果应用模式。

(5) 对优化过的绩效评价体系开展公司级优化效果检验，根据检验结果提出改进建议，并从评价制度、信息系统、辅导和宣传、人员素质等方面，实施相应的保障措施。

7.2 展望

本文结合 Z 市粮食公司绩效评价体系现状及其存在的问题，对公司的绩效评价系统进行优化，构建出一套基于平衡计分卡的绩效评价体系，提高了公司的绩效评价水平，促进了公司战略目标的达成。但限于作者理论水平、分析能力、管理实践等因素影响，导致论文还存在一些不足之处。如对相关问题的分析、观点阐述以及提出的改进措施受个人理论水平影响，可能缺乏一定的深度；在相关数据的收集、指标的选取等方面可能会有所偏差，收集的数据不够全面，指标的选取不够全面合理。针对文本研究的不足，希望通过不断学习，实现进一步优化改进。绩效评价体系的实施是长期的过程，要构建完整的绩效评价体系需要长时间的演练验证，期望在本文研究的基础上，通过更长周期的研究，为持续改善公司的绩效评价体系做出贡献，同时也为其他国有粮食企业的绩效评价体系优化提供有效路径。

参考文献

- [1]Arifah S, Probohudono A N, Honggowati S. Performance of Indonesian State Owned Enterprises, Managerial Performance vs. Financial Performance[J]. Global Business & Finance Review, 2023, 28(4) : 132-152.
- [2]Arthur Reynolds and Houdini Fourie and Lourens Erasmus. A generic balanced scorecard for small and medium manufacturing enterprises in South Africa[J]. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 2019,11(1) : e1-e15.
- [3]Candan G, Cengiz Toklu M. Sustainable industrialization performance evaluation of European Union countries: an integrated spherical fuzzy analytic hierarchy process and grey relational analysis approach[J]. International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 2022, 29(5) : 387-400.
- [4]Dwivedi R , Prasad K , Mandal N ,et al.Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM) [J].Decision Making Applications in Management and Engineering, 2021, 4(1) :33-50.
- [5]Goharshenasan A , Aboumasoudi A S , Shahin A ,et al. Prioritizing the economic indicators of SSC: an integrative QFD approach of performance prism and BSC[J].Benchmarking An International Journal, 2021(6) :112-117.
- [6]Hirokazu Tanaka. Expansion of the Balanced Scorecard and Its Application to Deal with Special Attributes of Small and Medium-Sized Enterprises[J]. International Journal of Innovation, Management and Technology, 2020, 11(5) :138-141.
- [7]Jha J K, Ray P. 'They Care & We Share'- Influence of Fairness in Performance Appraisal Systems on Knowledge Sharing of IT Professionals[J]. International Journal of Knowledge Management, 2022, 18(2) :101-104.
- [8]Moradi N , Moradi S .A Method for Project Performance Evaluation by Combining the Project Golden Triangle, BSC, AHP, and TOPSIS[J].International Journal of Supply and Operations Management, 2021, 8(1) :81-95.
- [9]Nuraida I. How to Improve Employee Performance Management for Small

and Medium-Sized Enterprises in the Agro-Tourism Sector Based on Service 4.0[C]. 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2021 (BIS-HSS 2021) . Atlantis Press, 2022: 581-587.

[10]Otina O F, Guantai H K, Mange D. Influence of Performance Appraisal Feedback on Service Delivery among Public Secondary School Teachers in Londiani Sub-County, Kericho County, Kenya[J]. The International Journal of Humanities & Social Studies, 2021, 9(4) :101-104.

[11]Omneya A K, Ashraf S, Eldin B B. Financial Performance Appraisal Using Economic Values Added in Emerging Markets: Evidence from Egyptian Listed Firms[J]. Open Journal of Social Sciences, 2021, 09(3) :415-434.

[12]Simons R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy[J]. Pearson Schweiz Ag, 2000, 40(2) : 191-201.

[13]Spencer L D, Naylor D A, Swinyard BM. Performance Evaluation of the Herschel/spire Imaging Fourier Transform Spectrometer Through Ground-based Measurements[J]. Measurement Science & Technology, 2010, 21(6) : 1-9.

[14]Yahaya A A, Aldraiweesh N. A review about the effectiveness of kaizen 5s in performance evaluation[J]. Dinkum Journal of Economics and Managerial Innovations, 2023, 2(05) : 311-316.

[15]安娜,李鹤尊,刘俊勇.战略规划、战略地图与管理控制系统实施——基于华润集团的案例研究[J].南开管理评论,2020(23):87-97.

[16]彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社,2009.

[17]孟欣.目标管理述评及其应用建议[J].企业改革与管理,2020(21) :38-39.

[18]常秀娟.平衡计分卡在企业战略绩效管理中的应用[J].中国市场, 2022(17) :91-93.

[19]蔡伟萍,郑路平,曹玉蕤,等.基于平衡计分卡的军队护理单元绩效考核指标体系构建[J].海军医学杂志, 2023, 44(5) :458-462.

[20]程永泉.建筑施工企业绩效评价方法及应用探析[J].经济学, 2021, 4(3) :43-44.

[21]陈秋云,张科.高校所属企业绩效评价思路及指标体系构建研究[J].教育财

会研究, 2023, 34(1) :50-54.

[22]车越,李静.战略地图在企业战略全过程管理中的应用——以 HL 药业为例[J].企业改革与管理, 2023(19):10-12.

[23]陈丽娟,陈滨,刘海霞.厦门大学图书馆的绩效考核评价体系[J].图书馆论坛, 2020, 40 (1):146-152.

[24]宫义飞,谢元芳,吴国灿.多业务单元业绩评价中公司高管认知偏差研究——BSC 实验研究的证据[J].经济管理,2016(02):189-199.

[25]贾玉叶.目标管理在青年教师人才培养方面的应用与探索——以 CZ 学院为探索对象[J].教育研究, 2020, 3(4):2.121-122.

[26]姜雅静.关键绩效指标在企业管理中的实践[J].人力资源, 2021,(016):120-121.

[27]林珈羽.我国国有企业绩效评价与财务评价的相关性研究[J].财经界,2022(23) :138-140.

[28]李春雷.关键绩效指标在企业绩效管理中的应用[J].人才资源开发,2021(08):76-77.

[29]卢艳婷.论国有企业绩效评价的现状、问题与对策[J].投资与创业, 2022(14) :121-123.

[30]梁敏,刘文红.基于平衡计分卡的企业重灾捐赠绩效评价研究[J].科研管理,2018(39):31-36.

[31]刘婧泓.基于平衡记分卡的 ZG 公司绩效考核体系优化研究[D].硕士学位论文,贵州大学,2022.

[32]刘杰.基于平衡计分卡的 GL 律所绩效评价指标体系优化研究[D].硕士学位论文,山东大学,2023.

[33]王爱娜.基于数字化转型的国有企业绩效评价体系研究[J].商场现代化,2022(9) :76-78.

[34]王欢,郭春阳.平衡计分卡在大学图书馆学科服务团队绩效评价中的应用探索[J].图书馆工作与研究, 2022(S01):53-61.

[35]王喆,杨国栋.高校博士后科技人才培养绩效评价指标体系构建研究——基于平衡计分卡方法[J].科技管理研究,2021,41(15) :127-133.

[36]王洪飞.基于MBO及360度考评法的绩效管理课程考核研究[J].中国管理信息化,2020,23(16):223-224.

[37]王烁祎.基于平衡计分卡的海外投资企业绩效管理实践[J].人力资源,2021(020):45-47.

[38]解鸿领.基于AHP的农产品网络营销人员绩效考核评价体系研究[J].微型电脑应用,2021,37(2):120-123.

[39]许巧男.高质量发展下的国有企业绩效评价改革探究[J].财经界,2023(1):45-47.

[40]杨乐,李智.战略地图和平衡计分卡理论在T市气象部门预算绩效管理中的运用[J].财经界,2023,(33):60-62.

[41]张振刚,谢孟鑫,林丹.基于BP神经网的我国制造业企业绩效评价体系--以上市白色家电制造企业为例[J].科技管理研究,2020,40(15):217-223.

[42]张美玲.基于层次分析法和模糊理论的综合绩效评估方法研究[J].中国管理信息化,2021,24(7):128-130.

[43]朱云鹃,廖荣琴,刘景东.家族企业管理层行为对企业创新绩效的影响——长期导向的中介效应与组织惯例的调节作用[J].科技进步与对策,2021,038(011):88-96.

[44]张飞,杨芝,王济平.360度绩效考核法在高校教师教学绩效考核中的应用研究[J].教育探索,2020(5):83-85.

[45]赵茜,赵东方,李冰洁等.量表的选项顺序效应及其影响因素分析——以教育领域的李克特量表为例[J].中国考试,2020,(04):22-27.

附录一 《Z 市粮食公司目标责任书》

表 1 Z 市粮食公司部门 XXXX 年目标责任书

部门		部门负责人		考评期						
考核项目										
关键业绩指标 KPI	序号	指标名称	指标内容/ 计算公式	计分标准	目标值	数据来源	实际完成情况	得分	权重	加权得分
	1									
	2									
	3									
	4									
重点工作任务 PPI	序号	重点工作事项	评价要点及 目标 (时间及质量要求)	完成情况	自评分	分管副总评分 (70%)	总经理 评分	得分	权重	加权得分
	5									
	6									
	7									
部门绩效得分合计：										
有关说明：										
直接上级： 时间：			部门负责人：			时间：		组织人事部： 时间：		

表 2 Z 市粮食公司个人 XXXX 年目标责任书

姓名		部门		考评期	□年 □第()季度					
考核项目										
指标类型	序号	指标名称	指标内容	评分标准	权重	数据来源	目标值	实际完成情况	加权得分	
关键业绩指标 KPI	1									
	2									
	3									
	4									
	5									
	6									
	7									
员工指标得分：										
有关说明：										
部门负责人：				时间：			员工： 时间：			

表 3 员工绩效面谈表

姓名		部门		岗位	
部门绩效					得分
——					
个人加分项					
序号	加分事由				加分 (+)
1					
2					
3					
个人减分项					
序号	减分事由				减分 (-)
1					
2					
3					
员工面谈得分：					
有关说明：					
部门负责人：				员工：	

附录二 《Z 市粮食公司绩效评价体系调查问卷》

尊敬的同事：

您好！感谢您填写此次调查问卷！本次调查问卷旨在了解公司当前绩效评价体系的实施情况，发现公司绩效评价体系实施过程中存在的问题，为公司绩效评价体系的优化提供依据。为确保您能够真实表达意愿，本次调查问卷采用匿名方式进行，请您根据个人对公司绩效评价体系现状的意见和看法如实作答，衷心感谢您的参与和支持！

一、基本信息

- 1.您的性别：1.男 2.女
- 2.您的年龄：1.50 岁以上 2.40~49 岁 3.30~39 岁 4.29 岁以下
- 3.您的教育程度：1.硕士及以上 2.本科 3.大专 4.高中中专及以下
- 4.您的职位：1.高层管理者 2.中层管理者 3.基层员工
- 5.您的工作年限：1.0-3 年 2.4-6 年 3.7-9 年 4.10 年以上

二、问卷正文

请您仔细阅读以下题目，并给出合理分数（1 分表示完全不赞同，2 分表示不赞同，3 分表示略表赞同，4 分表示赞同，5 分表示完全赞同）。

问题	1	2	3	4	5
1.您清楚公司的发展战略。					
2.您了解公司当前的绩效评价体系。					
3.您认为公司的绩效评价体系符合公司的发展现状。					
4.您对公司绩效评价的内容与方法具有清晰的认识。					
5.您认为公司的绩效评价体系具有可操作性。					
6.您认为公司的绩效评价方法恰当。					
7.您认为公司的绩效评价指标权重设计合理。					
8.公司绩效评价指标设定主要依据员工的岗位目标和工作业绩。					
9.公司绩效评价指标设定关注非财务指标。					
10.您认为公司的绩效评价结果反馈及时。					
11.您认为公司绩效评价的结果能真实反映出员工的工作能力。					
12.您愿意与上级领导交流绩效评价结果，接受绩效辅导。					
13.您对绩效评价工作不满时，公司有正常的申诉渠道。					
14.您认为公司的绩效评价制度执行的很好。					

问题	1	2	3	4	5
15.您认为当前的绩效评价工作公平公正。					
16.公司绩效评价体系能够对员工产生正向激励。					
17.您认为公司的绩效评价结果运用得当。					
18.薪酬、晋升、培训与公司绩效结果相匹配。					
19.公司的绩效评价部门能够帮助您或您部门进行绩效改进。					
20.当前的绩效评价体系有助于公司战略目标的达成。					
21.意见建议:					

后 记

光阴荏苒，转眼间硕士研究生生涯即将闭幕。在完成硕士论文的过程中，我深感身边有许多人给予了我悉心的指导、关心和帮助。在此，我要向所有关心、支持过我的人表示最诚挚的感谢和深深的敬意。

首先，我要真心感谢我的导师，您不只是在学术上给予我细致的指导，还在日常生活中给予了我深沉的关心与爱护。您的言传身教与悉心教导为我提供了一个良好的学术氛围与学术交流平台，这让我得以顺利地完成硕士论文的撰写。

同时，我要感谢评阅专家针对我的论文所提出的宝贵意见与建议。在您的帮助下，我对论文进行了深入的思索与修正，进一步提升了论文的学术深度与学术质量。衷心感谢您的认真负责和悉心审阅。

感谢我的家人，正是有了你们的不断支持和关爱，我才能够全心全意地投入学业。在我的成长道路上，有了你们的陪伴，我倍感幸福与快乐。

感谢我的同窗同学，与你们相伴的日子是我生命中美好的一部分。在学术的征途上，我们共同学习、共同奋斗，互相鼓励，共同成长。感谢你们一路上的陪伴和支持。

最后，感谢所有在我求学生涯中出现的老师、朋友以及无私分享知识的人们，是你们让我在学术道路上不断前行，收获满满。

论文虽已完成，但学问之路仍然漫长。愿我们在未来的岁月里，继续努力奋斗，不负韶华，为实现更美好的梦想而努力拼搏。

作者：赵雪妍

2024 年 5 月 31 日