

分类号 F203.9/1099
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系优化研究

研究生姓名: 任启超

指导教师姓名、职称: 张忠杰 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: 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： 何晓超 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 张建杰 签字日期： 2024.5.31

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： 何晓超 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 张建杰 签字日期： 2024.5.31

**Research on Optimizing the Performance
Evaluation Index System of Lanzhou
Railway Bureau Group Company**

Candidate : Ren Qichao

Supervisor: Professor : ZhanZhongjie

摘 要

伴随我国社会与经济的不断发展，不同行业领域也开始迅速变革，铁路总公司也同样如此，其持续以市场化改革为目标而不断努力奋进，铁路运输业的绩效考核也开始备受关注。企业的生存与发展需要以充足的资金作为维持，因此通过绩效考核优化的方式来提高企业的管理水平和生产效率，能够十分有效的吸引社会资本的投入。目前，铁路运输企业绩效考核体系均存在诸多问题，特别是以市场化改革为目标的企业，绩效考核就成为了其发展的绊脚石，这并不有利于行业的整体发展。因此，本文以兰州铁路局集团公司为研究案例，试图通过采用科学合理的分析手段与工具，设计符合公司发展战略目标的绩效考核体系，以期激发企业员工的工作积极性。

首先，本文基于文献研究法，针对国内外的绩效考核现状进行研究，阐述了铁路运输企业绩效考核存在的不足。其次，本文描述了绩效考核的相关概念，同时归纳了相关理论，包括激励理论、权变理论和系统理论，为论文研究提供理论支撑。第三，本文利用问卷调查法，分析了兰州铁路局集团公司绩效考核存在的问题及原因。第四，基于实际问题，提出通过引入平衡计分卡的方式来优化设计兰州铁路局集团公司的绩效考核体系的必要性与可行性，基于层次分析法，从财务、客户、运营流程以及学习与成长四个维度对兰州铁路局集团公司的绩效考核指标体系进行了优化设计，同时对公司绩效考核结果的反馈与应用进行了改进。另外，为了保证优化后的绩效考核体系能够顺利实施，本文还从制度、组织、文化以及人员四个层面提出了保障措施。

本文基于兰州铁路局集团公司战略发展目标，利用平衡计分卡方法和层次分析方法，优化设计集团绩效考核体系，可以确保绩效考核与集团发展战略目标一致，并且能够全面、客观地评价各个部门和员工的绩效表现，为集团的持续发展提供有力支撑。

关键词：铁路运输公司, 绩效考核体系, 平衡计分卡, 层次分析方法

Abstract

With the continuous development of society and economy in our country, different industries and fields have also begun to undergo rapid changes. The same is true for the Railway Corporation, which continues to strive towards market-oriented reform, and the performance evaluation of the railway transportation industry has also begun to receive attention. The survival and development of enterprises require sufficient funds for maintenance. Therefore, optimizing performance evaluation to improve the management level and production efficiency of enterprises can effectively attract social capital investment. At present, there are many problems in the performance evaluation system of railway transportation enterprises, especially for enterprises with market-oriented reform as their goal. Performance evaluation has become a stumbling block to their development, which is not conducive to the overall development of the industry. Therefore, this thesis takes Lanzhou Railway Bureau Group as a research case, attempting to design a performance evaluation system that is in line with the company's development strategy goals through the use of scientific and reasonable analysis methods and tools, in order to stimulate the work enthusiasm of enterprise employees.

Firstly, based on the literature research method, this thesis conducts research on the current situation of performance evaluation both domestically and internationally, and elaborates on the shortcomings of performance evaluation in railway transportation enterprises. Secondly, this thesis describes the relevant concepts of performance evaluation and summarizes relevant theories, including incentive theory, contingency theory, and system theory, providing theoretical support for the research of the paper. Thirdly, this thesis uses the questionnaire survey method to analyze the problems and reasons for the performance evaluation of Lanzhou Railway Bureau Group. Fourthly, based on practical problems, it is necessary and feasible to optimize the performance evaluation system of Lanzhou Railway Bureau Group by introducing a balanced scorecard. Based on the Analytic Hierarchy Process, the performance

evaluation index system of Lanzhou Railway Bureau Group was optimized from four dimensions: finance, customers, operational processes, and learning and growth. At the same time, feedback and application of the company's performance evaluation results were improved. In addition, to ensure the smooth implementation of the optimized performance evaluation system, this thesis also proposes guarantee measures from four levels: system, organization, culture, and personnel.

This thesis is based on the strategic development goals of Lanzhou Railway Bureau Group, using the Balanced Scorecard method and Analytic Hierarchy Process to optimize the design of the group's performance evaluation system. It can ensure that performance evaluation is consistent with the group's development strategic goals, and can comprehensively and objectively evaluate the performance of various departments and employees, providing strong support for the sustainable development of the group.

Keywords: Railway Transportation Companies, Performance Evaluation System, Balanced Scorecard, Analytic Hierarchy Process

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
1 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	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.....	2
1.2.1 绩效考核概念的相关研究.....	2
1.2.2 绩效考核方法的相关研究.....	3
1.2.3 铁路运输企业绩效考核的相关研究.....	5
1.2.4 文献述评.....	6
1.3 研究方法与内容.....	6
1.3.1 研究方法.....	6
1.3.2 研究内容.....	7
1.4 技术路线.....	8
2 相关概念与理论基础及工具.....	9
2.1 绩效相关概念.....	9
2.1.1 绩效.....	9
2.1.2 绩效考核体系.....	9
2.1.3 360 度评价法.....	10
2.1.4 目标管理法.....	11
2.1.5 关键绩效指标.....	13
2.1.6 平衡计分卡.....	14
2.2 相关理论基础.....	16
2.2.1 激励理论.....	16

2.2.2 权变理论.....	18
2.2.3 系统理论.....	18
3 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系现状与存在问题.....	20
3.1 公司概况.....	20
3.1.1 企业简介.....	20
3.1.2 企业组织架构.....	20
3.2 公司绩效考核体系现状.....	21
3.2.1 绩效考核指标.....	21
3.2.2 绩效考核过程和周期.....	23
3.2.3 绩效考核方法.....	24
3.2.4 绩效考核结果反馈与应用.....	25
3.3 兰州铁路局集团公司绩效考核问卷调查.....	26
3.3.1 调查问卷设计.....	26
3.3.2 调查过程.....	26
3.3.3 调查结果分析.....	27
3.4 公司绩效考核体系存在问题分析.....	29
3.4.1 绩效考核指标设置不合理.....	29
3.4.2 绩效考核过程流于形式.....	33
3.4.3 绩效考核方法较为落后.....	34
3.4.4 考核结果反馈与应用存在缺陷.....	35
3.5 公司绩效考核体系存在问题的原因分析.....	36
3.5.1 对绩效考核重视不足.....	36
3.5.2 对部门现状分析不足.....	37
3.5.3 绩效考核机构不完善.....	37
3.5.4 缺乏专业的绩效考核人才.....	38
4 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系优化.....	39
4.1 公司绩效考核体系优化的目标与原则.....	39
4.1.1 公司绩效考核体系优化的目标.....	39
4.1.2 公司绩效考核体系优化的原则.....	39

4.2 基于平衡计分卡优化绩效考核指标.....	40
4.2.1 公司战略目标的确定与分解.....	40
4.2.2 财务层面的指标体系设计.....	42
4.2.3 客户层面的指标体系设计.....	43
4.2.4 内部运营层面的指标体系设计.....	45
4.2.5 学习与成长层面的指标体系设计.....	46
4.2.6 利用层次分析方法计算指标权重.....	48
4.3 规范完善绩效考核流程和设置考核周期.....	54
4.3.1 规范并且完善公司绩效考核流程.....	54
4.3.2 多维度优化公司的绩效考核周期.....	55
4.4 明确考核标准提高考核方法的科学性.....	55
4.4.1 制定公平公正的绩效评价标准.....	55
4.4.2 积极引入 360 度绩效考核方法.....	57
4.5 畅通考核反馈渠道和加强考核结果应用.....	58
4.5.1 多渠道提高绩效考核沟通的畅通性.....	58
4.5.2 提升加强绩效考核结果应用充分性.....	58
5 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系优化实施保障.....	61
5.1 制度保障措施.....	61
5.1.1 人才选拔制度.....	61
5.1.2 完善奖惩制度.....	62
5.1.3 员工培训制度.....	62
5.2 组织保障措施.....	64
5.2.1 成立绩效考核专业委员会.....	64
5.2.2 建立绩效考核监督管理委员会.....	64
5.3 文化保障措施.....	65
5.3.1 大力倡导绩效考核文化.....	65
5.3.2 强化绩效文化建设和培养.....	66
5.4 人员保障措施.....	67
5.4.1 招聘专业化绩效考核人才.....	67

5.4.2 建立常态化的人才培训机制.....	67
6 结论与展望.....	69
6.1 结论.....	69
6.2 展望.....	69
参考文献.....	71
附录 1 兰州铁路局集团公司绩效考核体系问卷调查.....	75
附录 2 兰州铁路局集团公司绩效考核指标重要性调查.....	79
后 记.....	82

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

为了进一步推动国有企业体制改革，中共中央国务院于 2015 年 8 月 24 日印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》，其中对于国有企业股份制改革内容做了进一步明晰^[1]。于是，铁路运输行业企业走在的最前列，国家铁路局在 2017 年首先推动实施了非运输企业的公司制改革，而在 2019 年 6 月 18 日中国国家铁路集团有限公司的成立，也标志着改制的进程来到了新的阶段^[2]。为了深化改制成果，应对日益激烈的市场竞争，明晰的战略定位与经营目标是首要因素，其次则是对于成本的把控和吸纳社会资本的流入，以推动我国铁路运输行业整体管理水平的提升与核心竞争力的培养^[3]。为了达成这一目的，中国铁路公司就必须要通过引入现代化企业的管理制度与工具，持续探索更加平衡、科学与合理的管理模式，为企业的转型发展奠定良好的基础和保障措施。

伴随现代化企业管理制度的不断革新，新型的企业管理手段也在不断的推陈出新，绩效考核作为企业管理当中作为重要的手段工具之一，对于战略发展目标的实现有着不可比拟的关键作用。目前，平衡计分卡将企业战略与绩效指标相结合，使得绩效考核更加紧密地与企业战略目标对齐，通过制定与企业战略相一致的绩效指标，可以确保组织各项活动都围绕着实现战略目标展开^[4]。平衡计分卡以财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度为基础，全面考量了企业绩效的各个方面，多维度考核有助于全面了解企业的整体表现，避免了只关注财务指标的片面性^[5]。

因此，本文以中国铁路兰州局集团有限公司（全文简称兰州铁路局集团公司）为研究案例对象，通过实际调研，在其实际经营与发展现状的基础之上，通过引入平衡计分卡的方式，对其绩效考核体系进行设计优化，不仅关注员工的绩效结果，还应该关注员工的发展需求和学习成长，通过制定个性化的培训计划和职业发展路径，帮助员工提升专业技能和能力，实现个人与公司共同发展。

1.1.2 研究意义

现阶段，国内大多数铁路运输行业都在面临转型发展的宏观趋势之下，通过构建科学合理的激励和约束机制，推动铁路运输企业的全面转型升级，提高其价值创造能力，是目前企业管理者面临的重点问题。因此，本文以兰州铁路局集团公司为研究案例对象，在归纳总结国内外有关企业绩效考核研究文献的基础之上，决定选择引入平衡计分卡理论，去对兰州铁路局集团公司现行绩效考核体系存在的问题进行优化，提高公司的绩效考核水平。在理论意义层面，能够对平衡计分卡理论在应用场景和经验实践层面做到一些有益的补充；而在实践意义层面，对兰州铁路局集团公司绩效考核体系进行优化研究，能够在一定程度上提高企业整体的绩效管理水平和提高企业的价值创造能力和培养核心竞争力，也为其他同类型铁路运输行业在实施绩效管理优化时提供一些有益的参考借鉴依据。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 绩效考核概念的相关研究

绩效考核这一行为概念，最早诞生于我国宋朝的吏部考核体系，到了十九世纪六七十年代，英国实施了文官制度改革，开始对文官个人的能力以及表现进行考核，并根据考核结果决定对个人进行惩罚或者是奖励，最终这种方式极大调动了文官们的工作热情，同时也提高了英国政府整体的工作效率。文官制度改革的先进经验，也为企业提高管理水平提供了有效的启示与借鉴。

Ainsworth B E (1993) 等人认为，绩效管理通常是针对个体的绩效，绩效实施的过程应该包括计划，完成效果的评估以及对绩效结果的反馈与调整^[6]。Bredrup H (1995) 等人指出，绩效管理工作的实施需要以某个期限为时间节点，工作内容主要包括绩效管理制度的制定与颁布、绩效管理工作的整体规划，绩效管理工作的实施过程，以及绩效管理的善后工作^[7]。Deadrick D L 和 Gibson P A (2009) 将绩效管理工作的三个阶段，主要有绩效考核实施前，绩效考核实施中，以及绩效考核实施后^[8]。Iqbal M Z (2015) 等人认为，组织当中的每个个体，是实现企业追求利益的目标的关键推动者，只有想方设法和竭尽全力去提高他们

的工作热情和调动他们的工作热情，才能够使他们为公司创造更多的价值。而绩效考核，则正是在这个过程中起到关键作用的工具和方法手段^[9]。Aydn A(2018)指出，绩效管理是科学合理评价个体和团队工作表现的过程，只有将绩效考核的目标与企业发展的战略目标相结合，绩效管理的工作才能够被更多人所拥护，最终起到引导和促进企业战略目标实现的作用^[10]。

在国内，有关企业绩效考核的研究主要是在借鉴国外研究的前提之下，从上世纪二十年代开始，取得了长足的进步。裴雪姣(2015)将绩效考核的过程分为了制定、落实、考核、沟通、面谈和运用五个环节，这个步骤流程将会在企业未来很长一段时间之内，具有周期性的反复进行^[11]。程燕(2020)认为绩效管理工作不应该仅仅只关注最终的考核结果，对于考核过程的评价也同样重要。同时她还指出，绩效考核指标的制定与颁布过程，需要有被考核对象的参与和讨论，这样才能够使得企业绩效考核体系能够顺利运行^[12]。

1.2.2 绩效考核方法的相关研究

围绕绩效考核方法的研究，最早开始于西方国家，二十世纪初期，美国杜邦公司提出了杜邦分析法，此后该方法被使用在了不同行业领域。1972年，大卫·科勒将杜邦分析法更进一步，应用在了实际企业上，他指出杜邦分析法更加偏重于对财务指标的分析，而对其它影响企业发展的因素却非常忽略，因此不能够准确真实的反映企业的所有情况^[13]。1954年，彼得·德鲁克首次提出了目标管理法的概念内容，这种方法重点关注于员工的最终成果，对于引导员工和调动员工的工作热情有着显著作用，这对于企业经营目标的实现是有巨大帮助的^[14]。然而这种绩效考核同样也存在缺点，那就是目标管理法过于关注最终成果，而忽略了员工工作过程的评价。于是在同年，福莱·诺格和伯恩斯在目标管理法的基础之上，提出了关键事件法，这种方法不仅关注员工的最终成果，同时也关注员工在完成某项事件过程中的态度和行为，但同样的，所有方法都不可能尽善尽美，这种方法在对员工工作的评价过程中依然也可能会存在一定的偏差^[15]。之后西方学者持续研究并将不同绩效考核方法引入到了不同领域，绩效考核形式也到了进一步扩充。

Aurelia S(2018)等人平衡计分卡在企业绩效考核中的应用，有利于全面、

战略导向、绩效衡量和改进、信息传递与沟通以及持续学习与成长，从而帮助企业实现战略目标，提升绩效管理水平和增强竞争力^[16]。Bayo-Moriones A（2020）等人绩效考核可以帮助企业评估和优化资源的配置和利用效率，确保资源得到最大化的利用，企业对各部门、项目或个人的绩效进行评估，企业可以识别出资源配置中的优势和不足之处，及时调整和优化资源分配，提高整体资源利用效率^[17]。Upadhyay R K（2020）指出绩效考核可以帮助企业将战略目标转化为具体的行动计划和绩效指标，并通过监测和评估绩效指标的达成情况，确保企业能够实现战略目标。通过持续的绩效考核和反馈机制，企业可以不断调整和优化战略目标和执行计划，实现企业的可持续发展^[18]。Nitika N K 和 Arora P（2020）指出绩效考核可以激发员工的创新意识和学习动力，鼓励员工不断学习和提升自身能力，推动企业不断创新和进步，企业建立与绩效考核相适应的学习和发展机制，企业可以培养出更具竞争力的人才队伍，为企业的持续发展提供人才支撑^[19]。Speer A B（2020）等人以职务、岗位进行绩效考核有助于提高管理效率，企业可以清晰地定义每个岗位的绩效指标和评价标准，可以帮助管理者更好地了解员工的工作表现，及时发现问题并加以解决，从而提高管理效率和工作质量^[20]。

而我国对于绩效考核方法的研究整体落后于西方发达国家，具体的绩效考核方法以及工具都是基于西方国家的研究成果之上展开的。张玮（2017）基于平衡计分卡理论，认为企业应该联合内外力量，在高层、客户以及员工之间形成通畅的沟通机制，共同为实现企业的战略目标而努力奋进^[21]。李庆亮（2017）以中国商业银行为研究案例，提出基于平衡计分卡的绩效考核体系的构建过程，在维度指标的确认上需要经过多轮商讨，以保证初期制定的目标能够顺利完成，同时他还提出，企业应该定期进行巡检，探寻绩效考核体系当中存在的问题并适时调整^[22]。赵沛琪（2019）认为，针对政府事业单位的绩效考核，平衡计分卡原有的四个维度并不适合，由于政府事业单位的关键职能在于服务客户，因此她将平衡计分卡原有的四个维度调整成了工作业绩、服务对象、业务流程以及学习创新^[23]。罗锦珍（2019）指出中小企业在引入平衡计分卡的绩效考核方式时，首先是要在企业上下进行彻底的宣贯，让全体员工均有所知晓。其次是，在制定和分解战略目标时，需要将不同部门之间的职能紧密连接起来，构建合理通常的沟通渠道，为绩效考核体系的顺利实施打下良好的基础。最后是，相关工作的决策者，

需要在制定指标的过程中，详细分析，以企业发展趋势的实际为关键依据^[24]。杨彬（2021）认为绩效考核体系的良好运作，对于管理者掌握企业发展现状以及未来发展趋势有着显著的帮助作用，企业可以通过引入诸如大数据等新型技术，对企业资源做进一步的配置优化，最终实现企业的可持续发展^[25]。李志娟（2021）认为绩效管理的最终目的，既是为了实现企业的战略目标，企业绩效管理的实施过程，要以企业战略目标的制定为开始，以最终实现成效的评估为结束，整个过程，对于员工积极性与热情的调动必不可少^[26]。

1.2.3 铁路运输企业绩效考核的相关研究

围绕铁路运输企业的绩效考核研究，国内外学者均取得了较为显著的成效，但相比较来看，国外的研究无论是在质量层面还是数量层面，都远远超过国内目前的成果。Cantos P 等人（1999）提出围绕铁路运输企业能耗，职员，列车，火车以及客车等交通运输工具的数量以及效率为指标的绩效考核方法^[27]。在铁路运输企业绩效考核方法上，Lan L W 和 Lin E T J（2005）通过对 76 家铁路运输企业的实际运营数据进行梳理分析，提出采用 DEA 分析法，构建了三种绩效评价模型^[28]。De Jorge J 和 Suarez C（2003）选取了 19 家欧洲的铁路运输企业，利用计量经济学和数据面板方法进行分析，并且对近 30 年的数据进行整合和分析，加强绩效考核提升了铁路运输企业的运行效率^[29]。Asmild M（2009）通过采用对比的方法，选取了欧洲 21 个国家为研究范围，他指出运用独立的财务体系对于提高铁路的生产和运输效率有着明显促进作用^[30]。Wanke P 等人（2018）围绕铁路运输企业绩效考核指标展开了研究，他认为固定资产、流动资产以及盈亏平衡等输入性指标，和客运周转量和社会责任等输出性指标，对于衡量铁路运输企业的运行效率更加客观合理^[31]。Blagojević A 等人（2020）通过采用层次分析法和数据包络分析法，对影响铁路运输企业的指标内容和权重进行了计算，并最终提出了具有针对性的效率提升措施^[32]。

近些年，关于铁路运输企业绩效考核的研究开始在我国不断展开。张佳和蔡晓旭（2012）以兰州铁路局集团公司为研究对象，同时选取了财务指标和非财务指标对其经营绩效进行了考核。其中非财务指标，他们主要选择了劳动生产率、作业完成率以及资源利用率等^[33]。周瑶和姜严立宇（2014）基于平衡计分卡理

论,对我国 25 家铁路运输企业的运营状况进行了评价,其中创新性的引入了审计指标^[34]。王怀相等(2014)通过选取我国四家已经上市的铁路运营企业为研究对象,认为可以从运营,经营和综合能耗三个维度去进行绩效考核,最终他们根据实际考核结果,提出了具有针对性绩效提升策略^[35]。张国庆(2018)在其研究中指出,铁路非运输企业经营绩效考核存在着一系列问题,为此提出了一系列解决措施,强调了企业主要经营管理者对绩效考核工作的高度重视的重要性,建议按照行业特点进行分类,建立针对性的绩效考核指标,以确保考核体系的有效性和适用性,主张引入先进的绩效考核方法,以提高绩效考核的科学性和准确性。此外,提出了“3+1”绩效考核模式,即结合年度薪酬和任期薪酬的考核方式,以及强调了考核结果反馈的闭环管理重要^[36]。刘永霞(2021)在其研究中采用了目标管理法、360 度考核法以及平衡积分卡等方法,对铁路运输企业一线员工的绩效考核进行了深入分析,并建立了符合实际可操作的绩效考核方案,这些方法不仅能够全面评估员工的工作表现,还可以从多个角度审视员工的绩效,提高考核的客观性和全面性,通过这些研究,为铁路企业提供了针对性的绩效考核方案,有助于提高企业运营效率和管理水平^[37]。

1.2.4 文献述评

综上所述,国内外学者针对企业绩效考核、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 法等企业绩效考核方法,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,企业绩效考核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,并通过层次分析法提高绩效评价指标及权重设置的科学性,最终目标是提升企业的绩效考核水平。

1.3 研究方法 with 内容

1.3.1 研究方法

(1) 文献研究法

本文通过对相关文献、学术期刊、行业报告以及案例研究的系统梳理和综合分析,获取有关绩效考核体系的理论知识、实践经验和最新发展趋势。文献研究法的主要步骤包括确定研究目标、收集相关文献、整理和分析文献内容、提炼和总结关键信息,以及结合实际情况进行定制化的应用。

(2) 案例分析法

本文将兰州铁路局集团公司的实际情况与绩效考核体系的相关理论进行了充分结合,将理论应用到了具体的案例之中,希望能够为兰州铁路局集团公司业务绩效考核体系优化提出具有建设意义的举措。

(3) 问卷调查法

本文在优化设计后的兰州铁路局集团公司绩效考核指标的基础之上,通过采用层次分析法,以问卷调研的形式,邀请有关专家对平衡计分卡的四个维度以及对应指标进行打分,从而确定不同维度指标在公司绩效考核指标体系当中的权重。

1.3.2 研究内容

论文一共分为六个部分。

第一部分为绪论。详细描述了论文的研究背景和研究意义,概述了国内外关于绩效考核概念、方法以及铁路运输企业绩效考核的相关研究现状,并明确了本研究的研究方法和内容。

第二部分为相关概念与理论基础。首先界定了论文涉及核心概念——绩效、绩效考核以及对应工具的具体定义与内涵,接着介绍了激励理论、权变理论与系统理论等论文涵盖并使用的相关理论,为本文研究奠定了理论基础。

第三部分为兰州铁路局集团公司绩效考核体系现状与存在问题。对兰州铁路局集团公司绩效考核体系的现状进行了深入分析,包括公司概况、绩效考核体系现状、问卷调查及结果分析等方面,揭示了绩效考核指标设置不合理、考核过程流于形式、考核方法落后以及考核结果反馈与应用存在缺陷等问题,并对这些问题进行了原因分析。

第四部分为兰州铁路局集团公司绩效考核体系的优化方案。首先明确了优化的目标与原则,然后基于平衡计分卡优化了绩效考核指标,规范并完善了绩效考核流程和设置考核周期,明确了考核标准并提高了考核方法的科学性,同时畅通

了考核反馈渠道并加强了考核结果的应用。

第五部分为兰州铁路局集团公司绩效考核优化方案实施的保障措施。为确保优化方案的顺利实施，提出了制度保障措施、组织保障措施、文化保障措施和人员保障措施。这些措施旨在从制度、组织、文化和人员等多个层面为绩效考核体系的优化提供有力保障。

第六部分为结论与展望。

1.4 技术路线

论文基于提出问题、分析问题和解决问题的基本思路进行研究，相关技术路线如图 1.1 所示。

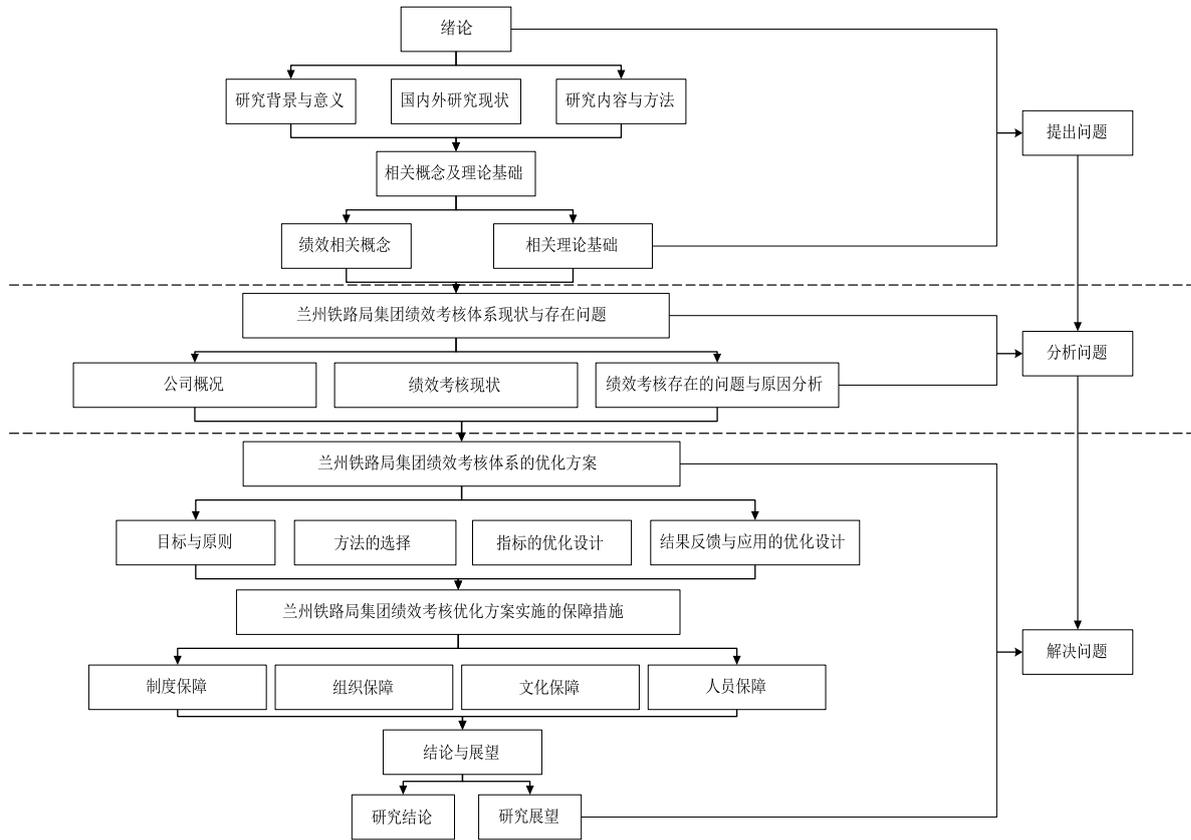


图 1.1 研究技术路线

2 相关概念与理论基础及工具

2.1 绩效相关概念

2.1.1 绩效

绩效是一个广泛应用于组织管理、人力资源管理以及相关领域的概念，它涵盖了个体、团队、组织或系统在达成预期目标或完成特定任务时所展现的效能、成果或表现。绩效不仅仅是简单地指标化的结果，而是一个综合性的评估，考量了在特定环境下所实现的结果与既定目标之间的关系，以及在此过程中所表现出的行为、能力和效率。

从组织管理的角度看，绩效旨在评估和促进个体、团队或整个组织在其任务和目标实现方面的效能。这种评估通常以定量指标和定性评价相结合的方式进行，涵盖了诸如生产率、质量、效率、创新能力、客户满意度以及员工表现等多个方面。绩效管理系统通过设定明确的目标、提供及时的反馈和奖惩机制，帮助组织有效地管理和激励员工，以实现组织整体的战略目标。绩效不仅限于个体或组织层面，也可以涉及到更广泛的社会、经济环境。在宏观层面上，绩效评估可以用于衡量政府政策、公共服务、行业发展等方面的效果和成效，以指导资源配置和政策制定。

绩效概念的重要性在于它提供了一个系统性的框架，帮助个体和组织理解和评估其行为和成果，并为持续改进和发展提供了方向。通过绩效评估，个体和组织可以识别出优势和改进的空间，制定有效的发展策略，以适应不断变化的环境和需求。因此，绩效管理被视为组织管理和人力资源管理中至关重要的一环，对于实现组织的长期成功和可持续发展具有重要意义。

2.1.2 绩效考核体系

绩效考核体系是组织内部建立的一套系统性的评价和衡量机制，旨在评估员工、团队或整个组织在特定时间段内达成的目标与预期结果之间的关系。其核心在于通过明确的标准和指标，对个体或群体的工作绩效进行定量或定性评估，以

便有效地识别和认可高绩效者，同时为低绩效者提供改进和发展的机会。

绩效考核体系的概念界定涵盖了以下几个关键要素：首先是目标设定与结果导向性。绩效考核体系首先要求明确设定具体、可衡量的目标，这些目标应当与组织的战略目标和利益相关者的期望相一致，考核的焦点是员工或团队在达成这些目标方面所取得的实际成果。其次是多维度评价。绩效考核体系应当考虑多个方面的表现，而不仅仅局限于工作成果，包括工作质量、创新能力、团队合作、领导能力、专业知识等多个方面。第三是连续性与反馈机制。绩效考核不应被视为一次性事件，而是一个持续的过程，体系应当包括定期的评估周期，并建立有效的反馈机制，以便及时调整、指导和支持员工的绩效改进。第四是公平性与透明度。绩效考核体系必须建立在公平和透明的基础之上，确保评价标准和流程对所有员工都是公开、清晰可见的，有助于减少主观偏见和不公正的行为，并提升员工对考核体系的信任和接受度。第五是奖惩机制与发展导向。绩效考核体系应当既包括奖励高绩效者的激励机制，也包括针对低绩效者的改进和发展计划。通过激励和发展导向的奖惩机制，可以促进员工的积极参与和持续改进。

总的来说，绩效考核体系作为组织管理的重要工具，旨在帮助组织实现目标，促进员工成长与发展，提升整体绩效水平，并确保组织与员工之间的利益协调与一致性。

2.1.3 360 度评价法

360 度绩效考核方法，最开始是由英特尔公司制定提出并应用的。顾名思义，所谓 360 度绩效考核方法，是指企业会通过搜集被考核者的上下级、同事以及本人等全方位的评价信息，来对其进行绩效评价^[47]。这种绩效考核方式之所以被发明出来，是因为通常的上级对下级考核很容易出现过于主观的情况，最终影响公平性，因此 360 度绩效考核方法，就要求考核人员必须全面搜集被考核的工作人员或是部门的全部的、真实准确的信息，以保证这种绩效考核方式的顺利实施，如图 2.2 所示。

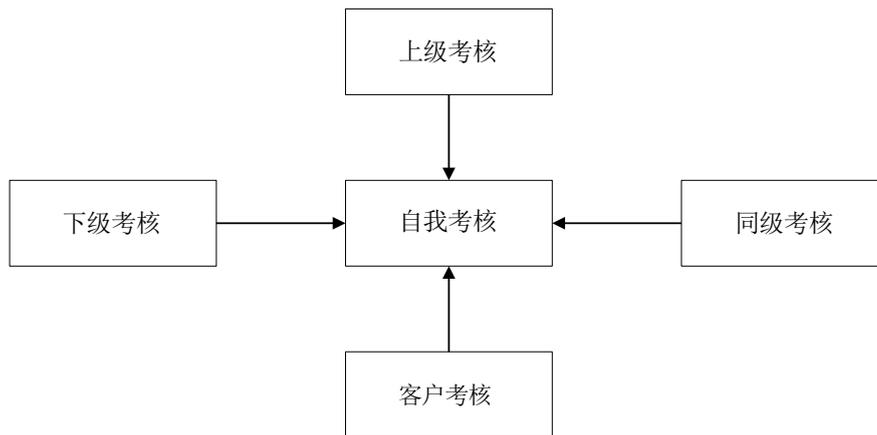


图 2.2 360 度评价法示意图

360 度绩效考核法的优势在于，首先 360 度绩效考核法极大程度避免了直接上级管理者的个人偏好或者其他主观因素对于绩效考核结果的影响，这对于保证绩效考核过程的公平公正，以及科学合理有着显著促进作用；其次是 360 度绩效考核法由于需要全方位的、与被考核者先关的人员或者是部门进行全体评价，因此从某种意义上来说，这促进了团队之间的交流；然后是 360 度绩效考核法能够使被考核对象全面了解自身存在的不足或者是缺漏，对于其自我反思和调整有着较为有益的指导的作用；最后是 360 度绩效考核法也能够一定程度上，避免被考核对象过于关注与其薪酬福利相关的指标，而忽视了其他与重要指标。

360 度绩效考核法的劣势在于，首先是 360 度绩效考核法需要多主体和全方位的评价，因此增加了绩效考核的工作量，同时考核的过程也会受到考核者自身经历、教育以及性格的影响；其次是在实际工作过程中，员工之间的矛盾与摩擦在所难免，因此很有可能会有个别员工利用 360 度绩效考核法来伺机报复，导致评价结果不能够真实反映员工的工作状态；最后是所有员工既要扮演考核者，同时又要扮演被考核者，因此对于员工该方面的专业素养有了更高的要求，企业实施相关知识的培训也无可厚非，这也在无形之中增加了 360 度绩效考核法实施的难度和工作量。

2.1.4 目标管理法

目标管理法最早是由德鲁克在 1954 提出的，他指出如果企业没有给未来制定发展的目标，那么即使短时间内企业得到了迅速的发展，但从长远的眼光来看，企业未来产生矛盾冲突和效率低下等问题必定会来到。因此，企业的管理者必须制定明晰的发展目标，使得公司的整体运营和各项日常工作都能够在这个目标的

指引下开展，最终实现企业最初制定的整体发展目标^[48]。所谓目标管理法的内涵正是体现于此，企业的管理者与下级员工在工作和考核内容上达成一致，将组织目标逐层分解下方，从而起到引导员工和实现目标的初始目的，当约定时间达到以后，管理者就可以根据员工目标的完成情况进行考核。如图 2.3 所示。



图 2.3 目标管理法示意图

目标管理法的核心内容与实施条件是对目标的逐层分解，因此在绩效考核过程中，就需要各级员工共同参与实施，通过调动员工的工作积极性与热情，为企业目标的实现提供源源不断的动力。总的来说，目标管理法主要从以下四个方面展开：对岗位层次分类、分解任务指标、检查中间过程、对结果进行反馈。

目标管理法的优势在于，首先是绩效考核目标的制定与分解，是由全体员工共同探讨决定的，因此在后续考核过程中，也更容易受到被考核者的拥护；其次是目标管理法要求上下级之间需要进行密切的沟通，这对于营造良好的工作氛围和在公司搭建通畅的沟通桥梁均有着促进作用；然后是，目标管理法扭转了传统绩效考核法下的被动考核模式，由被动转为主动，这能够有效提升员工工作的积极性与热情，提高工作效率，促进员工创造力的培养；最后是，目标管理法使所有员工都能够围绕企业的目标展开工作，将每一位员工连接成一个整体，使他们能够更加团结和专注于工作，因此能够有效促进企业整体运营效率的提升。

目标管理法的劣势在于，首先是过于关注结果，而忽略了过程的重要性，即过分关注财务指标，而对于工作完成过程中的行为与态度却不那么关注；其次是过于关注短期目标，而忽略了长期目标，这对于企业的可持续经营与发展来说是不利的；最后是目标管理法下并不是所有目标都能够进行量化，因此在绩效考核

实施过程中可能会存在一定的争议。

2.1.5 关键绩效指标

关键绩效指标法是基于帕累托定律与目标管理方法结合而来的，是在对组织内部流程关键环节信息统计分析的基础之上，通过将组织战略目标分解成为关键性绩效考核指标的绩效考核方法^[49]。关键绩效指标作为目标考核法的补充，在组织实际考核过程中，通常是共同协助，共同组成组织的绩效考核体系。关键绩效指标法，通常是结合企业发展战略，在遵从二八法的原则基础之上，选择 5 至 12 个可以量化的关键指标，这些指标对于组织或者个人发展都有着强相关和高影响的作用，因此在实施过程中，对于提升组织的绩效管理有着显著作用。如图 2.4 所示。

关键绩效指标法的优势在于，首先是关键绩效的指标设置与企业目标的实现连接较为紧密，通过战略目标分解方式，使得企业上下部门以及不同岗位员工之间的工作都能够产生联系，这就促使了员工之间形成合力，培养了他们的荣誉感和集体观，最终实现企业与员工的双赢；其次是关键绩效指标法能够为不同部门之间的交流创造有利的机会，使他们互通有无，这对于部门之间资源的协调配合有着明显的促进作用；最后是关键绩效指标法向企业上下部门以及不同岗位员工展示了企业发展的重点内容，这对于员工合理安排工作，理顺工作流程，加强执行力方面都有着帮助作用，同时也能够提升企业整体的绩效管理水。

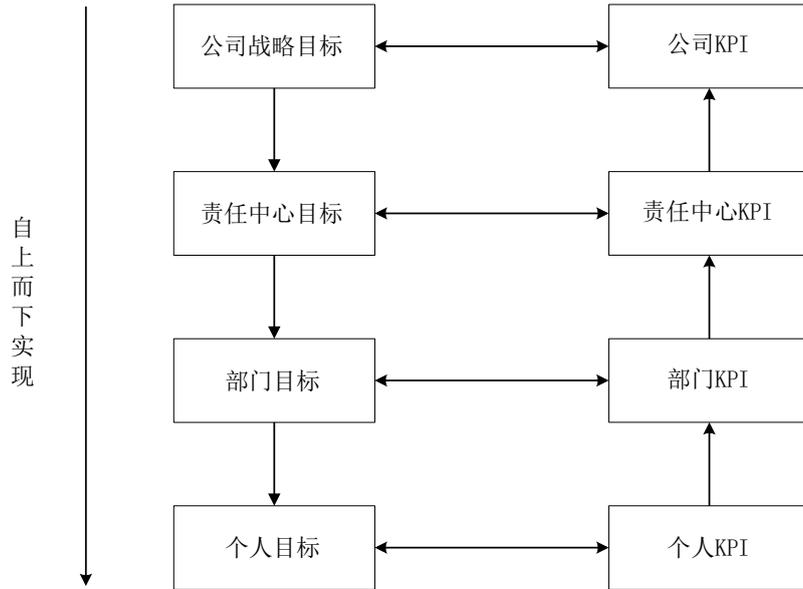


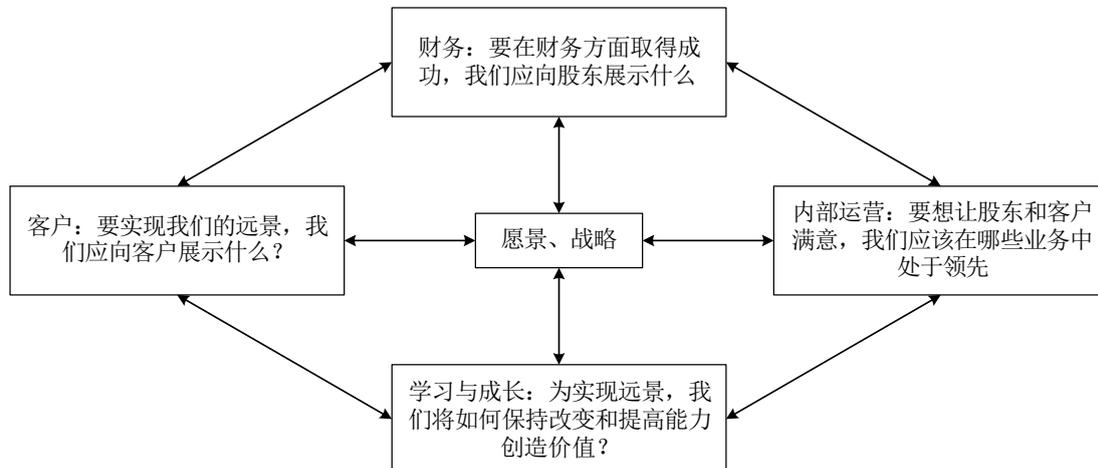
图 2.4 关键绩效指标示意图

关键绩效指标法的劣势在于，首先是关键指标的确定过程，毫无疑问会有一些的难度；其次是关键绩效指标法同样偏重于对结果的考核，而忽视了过程的考核，因此考核结果可能会有失偏颇；最后是，并非所有岗位的所有关键工作内容都能够进行量化和评价，这就给绩效考核的实施过程造成了阻碍。

2.1.6 平衡计分卡

平衡计分卡是由卡普兰和诺顿在 1992 年共同提出的绩效评价方法，该方法认为影响组织发展通常存在诸多因素，而其中最为关键的则是影响战略目标实现的因素^[45]。因此，平衡计分卡相较于传统的其他绩效考核方法，单纯将财务指标作为关键考核指标不同，而是将绩效考核内容与企业的发展战略目标相结合，把实现战略目标的影响因素容纳到企业正常运作的各项工作当中。首先是财务维度，与其他传统考核方式相同，是对企业盈利能力的集中体现，指标通常包含营业收入、净利润以及投资回报率等；其次是客户维度，即组织应该以客户与市场为发展指向，尽最大努力让自己的核心客户满意，指标通常包含顾客的满意度、顾客的流失率以及新顾客的增长率等；再次是内部运营维度，内部运营的规章制度是企业良好运作和实现价值创造的重要保障。也因此，通常情况下，企业都是要提前设置好财务与客户维度的指标目标，然后基于这些目标设置内部运营维度的指标目标，指标通常包含内部制度、运行流程和效率以及售后服务等；最后是学习与成长维度，企业整体业绩的提升，客户的获取以及企业内部运营流程的通

畅，都是要以员工的学习与成长为基础，同时学习与成长指标也是判断企业发展潜力的重要依据，指标通常包含员工的满意度、流失率以及培训技能等^[46]。以上四个维度的指标，相互独立又互相影响，共同组成基于平衡计分卡的绩效考核



方式，共同推动企业战略目标的实现。如图 2.5 所示。

图 2.5 平衡计分卡示意图

平衡计分卡的优势在于，其不仅设置了财务层面的指标，同时又补充了客户、内部运营以及学习与成长三个层面的指标，这样不仅使原有的绩效考核体系更加全面丰富，同时也避免了企业短视的行为。平衡计分卡的优势主要体现在三个平衡上，首先是财务与非财务层面的平衡，即平衡计分卡不仅让企业关注财务指标，同时也让企业不能够忽视其他可能影响员工价值创造的其他非财务指标，这对于降低企业人才的流失、制度的完善以及客户的增长等方面均具有促进作用，从而帮助其能够在日益激烈的市场竞争中获得优势地位；其次是，短期利益与长期利益之间的平衡。在平衡计分卡中，企业需要通过将短期与长期目标共同分解为四个层面的维度，来避免企业短视造成的资源浪费，最终实现企业的可持续发展；最后是，先进与滞后之间的平衡。财务指标同传统绩效考核方法当中重点关注的指标相同，属于滞后指标，其主要反映企业的经营成果，但是却不能有效反映企业经营过程的各种细节，对于指导企业的发展方向和提供源源不断动力的作用较为欠缺。而客户、内部运营以及学习与成长三个层次维度的指标，则代表了先进指标，因为它们对于指导企业未来经营的方向和保证可持续发展有着重要参考的借鉴依据。平衡计分卡实现了组织不同部门之间以及资源调配方面的高效衔接，使得不同组织个体的权责更加明晰，这都为企业管理者在进行决策时提供了重要的依据。平衡计分

卡能够将企业的战略目标以及使命定位分解到企业运作过程中

的各个方面，并给出具体的指引方向，这对于企业实现经营与战略目标有着不可笔记的关键作用。

平衡计分卡的劣势在于，首先是基于平衡计分卡的绩效考核方法，对于企业和管理本人有着更高的要求，企业需要具备明晰的战略目标，而管理者则需要有足够的专业素养和理性的思维，去对战略目标进行分解，并设置对应的绩效考核指标；其次是基于平衡计分卡的绩效考核方法相较于传统的绩效考核方法，工作量十分庞大，不仅要耗费大量的时间搜集信息，归纳总结出企业的发展战略目标与使命定位，同时还要将其分解至各个部门与员工，最终构建科学合理的指标体系；最后是部分构建的绩效考核指标存在难以量化的问题，如客户维度下的忠诚度和满意度指标，同时对于不同指标的权重分配，都有可能严重影响最终考核结果，甚至误导企业营运方向，因此在操作难度上也相较于其他传统绩效考核方法更加困难。

综上所述，任何绩效考核工具都无法十全十美，因此在企业内部引入何种绩效考核工具，就需要管理者进行细致调研，尽可能做出科学合理的研判，从而使得企业自身的绩效考核能够真正发挥作用。在本文当中，经过一系列的调研与分析，最终决定引入平衡计分卡作为兰州铁路局集团公司绩效考核的优化工具，具体选择原因以及过程见后文 4.2 部分。

2.2 相关理论基础

2.2.1 激励理论

激励理论是关于个体行为动机的研究领域，旨在探究人们为什么做出特定行为，并寻求了解如何通过激励措施来影响他们的行为。激励理论涵盖了多个不同的理论框架和模型，其中包括需求层次理论、双因素理论和成就需要理论等。

(1) 马斯洛的需要层次理论

马斯洛的需要层次理论是一个在心理学中广泛讨论和应用的激励理论，它详细阐述了人类需求的五级模型。这一理论将人类的需求从低到高依次划分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。1954 年，他又在《激励与个性》中，在原有五个层次需要的基础之上，在尊重的需要之后，补充了求

知和求美两个层次的需要。另外他还指出，人的需要是随着时间的推移而不断发生变化的，但可以肯定的是，高层次的需要一定是要比低层次的需要更加具有价值，因此通过满足员工的高层次需要，相较于低层次的需要，这种激励的持续时间更加长久且具有力度^[40]。

（2）双因素理论

双因素理论，又可以叫激励保健理论，最早是在二十世纪五十年代，由赫兹伯格提出的。他发现，与员工满意相关的因素，通常是与工作本身相关的，而与员工不满意相关的因素，通常是与员工工作的外部环境或者氛围相关的，因此他将前者，统称为激励因素，而将后者则统称为保健因素。激励因素，包括成果，上级的赏识，富有创造性的工作或者是自身成长的机会等，通常能够激发员工工作的热情与积极性，是对员工提高工作效率最直接和最基础的影响因素。而保健因素，包括公司政策、人际关系以及其他薪酬福利等，则更多是起到对于员工身心健康有着促进作用的效果，这种激励作用是相对间接的^[41]。

（3）成就需要理论

成就需要理论是心理学中关于个体追求成就感和成功的动机理论之一。该理论由 David McClelland 提出，强调个体内在的、稳定的对成就的渴望，认为这种渴望对于塑造个体的行为、目标设定以及取得成功的努力具有重要影响。根据成就需要理论，个体的成就需要是一种基本的人类需求，这种需求不仅是基于外部奖励，更关注于个体内部的自我激励和自我实现。

McClelland 将成就需要划分为三个主要组成部分：成就导向是指个体对于自己能够完成挑战性任务、克服困难、取得成功的内在渴望和动机。这种成就导向的个体通常追求自主性、独立性，并在面对挑战时表现出较高的毅力和决心。权力导向是指个体对于影响、控制和领导他人的渴望和动机。这种权力导向的个体通常追求权力和地位，并在组织中展现出较强的领导和影响力。从属导向是指个体对于建立和维护人际关系、获得认同和归属感的渴望和动机。这种从属导向的个体通常关注他人的需求和情感，并倾向于合作和共享^[42]。

成就需要理论认为，个体的成就导向水平受到个人经历、教育背景、文化因素等多方面因素的影响。在工作场所中，成就导向的个体通常表现出对于挑战性任务的追求、对于工作成果的关注以及对于自我发展的追求。因此，组织可以通

过提供具有挑战性和发展机会的工作任务，激发员工的成就需求，从而促进其个人成长和组织绩效的提升。

2.2.2 权变理论

权变理论（Contingency Theory）是一种管理学理论，旨在解释组织领导和决策过程中的权力行使和权力关系。该理论主张组织中的权力结构和决策方式受到环境、任务和个人特征等因素的影响，因此领导者需要根据不同情境和条件来灵活运用权力，以实现组织目标。

权变理论的关键概念包括：环境情境指组织所处的外部环境，包括市场竞争、法律法规、技术变革等因素。不同的环境情境会对组织的运作和发展产生不同的影响，从而影响到权力结构和领导方式的选择。任务特征指组织内部的任务性质，包括任务复杂度、不确定性、紧迫性等方面。任务特征会影响到领导者在权力行使和决策过程中所面临的挑战和需要采取的策略。个人特征指组织成员的个人特点和能力，包括领导者的经验、技能、性格特征等。个人特征对于权力行使和决策风格的选择具有重要影响^[43]。

在权变理论的框架下，领导者需要根据不同的环境情境、任务特征和个人特征，灵活运用不同的权力策略和决策方式。这包括了权力的分配、授权、委托、协商等多种形式，以及领导者在面对不同情境时所采取的领导风格和决策模式。例如，在面对复杂且不确定的任务时，领导者可能更倾向于采取民主式领导和参与式决策，以激发员工的创造力和团队合作精神；而在面对紧急情况 and 需求迅速决策的任务时，则可能需要采取更为权威和命令式的领导方式。

2.2.3 系统理论

系统理论是一种综合性的跨学科理论，旨在研究和解释复杂系统的结构、功能和行为。该理论认为，系统是由相互作用的部件或元素组成的整体，这些部件之间存在着相互作用和相互依赖的关系，从而形成了一个动态的整体系统。系统理论涵盖了多个学科领域，包括物理学、生物学、社会学、管理学等，其核心概念包括系统、子系统、相互作用、反馈等。在系统理论中，系统被定义为由相互关联的部件组成的整体，这些部件之间通过相互作用和相互影响的方式共同作用，

形成了一个功能完整的结构^[44]。系统可以分为开放系统和闭合系统两种类型。开放系统与外部环境交换物质、能量和信息，而闭合系统则与外部环境隔离，不进行物质、能量和信息的交换。系统理论强调了系统的整体性和相互依赖性。系统中的每个部件都与其他部件相互关联，变化一个部件可能会引起整个系统的变化。因此，系统的行为和性质不能仅通过单独考虑各个部件来理解，而必须从整体系统的角度来考虑。

系统理论的另一个重要概念是反馈（Feedback）。反馈是指系统中输出的信息被重新引入到系统中，影响系统的输入和行为。反馈可以分为正反馈和负反馈两种类型。正反馈会增强系统内部的变化和不稳定性，而负反馈则会抑制系统内部的变化，并维持系统的稳定性。系统理论的应用范围非常广泛。在管理学中，系统理论被用来分析和理解组织内部的结构和运作方式，强调了组织内部各个部门之间的相互依赖性和相互作用。在生态学中，系统理论被用来研究生态系统的结构和功能，以及生物种群之间的相互作用和影响。

3 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系现状与存在问题

3.1 公司概况

3.1.1 企业简介

中国铁路兰州局集团有限公司成立于 1956 年 3 月 1 日，地处西部路网枢纽，管内有兰新高铁、陇海、兰新、兰青、包兰、宝中、干武 7 条干线和其它 5 条支线，以及受委托管理的太中线、定银线和敦煌合资铁路，连接着甘、宁、青、新、蒙、陕 6 省（区），具有承东启西、南拓北展的区位优势，是西北交通运输和经济建设的大动脉。全局管辖线路总延展 8542.77 公里，其中正线 6569.44 公里，站特线 1973.33 公里。营业里程 4195.4 公里。现有运输站段 36 个，运输辅助单位 6 个，其他直属单位 12 个，职工 80801 人。目前，兰州铁路局集团公司上下按照“敢于引领，争创一流，全面发展”的总体思路，以奋发进取的姿态和开拓创新的精神，集中开行了“丝绸之路七大时代品牌列车”，加快推进了“丝绸之路经济带黄金段”建设，全面聚焦物流市场开发，积极探索铁路现代物流转型发展，为推动铁路现代化建设增添了“新动能”，创新发展、突破发展、全面发展的兰州铁路局集团公司步入了快速发展的“快车道”。

3.1.2 企业组织架构

兰州铁路局集团公司下设 16 个管理机构，组织结构如图 3.1 所示。

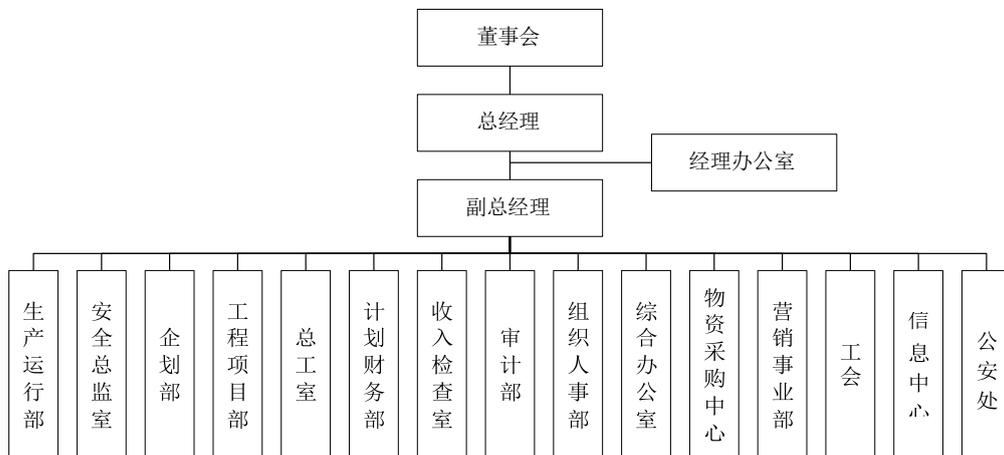


图 3.1 兰州铁路局集团公司组织架构

董事会作为集团的最高权利机构，由董事长、总经理以及分管各部门的副总经理组成。董事会负责制定集团的总体战略和发展方向，对重大事项进行决策和审议。通过董事会的领导和决策，兰州铁路局集团公司得以在激烈的市场竞争中保持稳健的发展态势。各部门主管部长在主管副总经理的领导下，负责各自部门的日常工作和任务执行。生产运行部作为核心部门，负责集团的日常运营和生产调度，确保铁路运输的安全、高效和稳定。该部门在主管部长的领导下，精细管理各项生产任务，通过优化运输组织，提高运输效率，为集团的持续发展提供了有力保障。计划财务部则是集团经济管理的核心，负责制定财务计划、预算管理和资金运作。部门在主管部长的主持下，对集团的财务状况进行全面监控，通过精准的数据分析和预测，为集团的决策提供有力的财务支持。组织人事部负责人力资源的开发与管理，包括人员招聘、培训、绩效考核等。该部门在主管部长的领导下，不断优化人力资源配置，提升员工素质，为集团的发展提供坚实的人才基础。安全监察室则肩负着监督安全生产的重任，通过定期检查和专项整治，确保铁路运输的安全无虞。部门在主管部长的严格管理下，形成了完善的安全管理体系，有效防范和减少了安全事故的发生。企划部负责集团的战略规划和市场研究，为集团的决策提供科学依据。部门在主管部长的带领下，深入分析市场动态和行业趋势，为集团的长远发展制定了切实可行的战略规划。工程项目部则负责集团的基础设施建设和改造工作，包括线路建设、设备更新等。该部门在主管部长的精心组织下，高效推进各项工程项目，为集团的运营提供了坚实的物质基础。

3.2 公司绩效考核体系现状

3.2.1 绩效考核指标

兰州铁路局集团公司的绩效考核指标体系由两个主要组成部分构成。第一部分是根据公司实际情况由董事会在年初制定的生产经营定量指标，旨在评估公司的经营业绩和财务状况。第二部分主要包括需要各个部门负责或协助完成的重点工作目标，以及上级单位下发的各项工作任务。考核内容及评价标准如表 3.1 所示。

表 3.1 公司绩效考核指标

序号	考核指标	学术性描述	考核标准
1	收入（万元）	衡量公司经济效益的关键指标，下降将影响盈利能力和市场竞争力。	每下降 2%，扣 1.5 分
2	服务费（万元）	反映公司服务收入情况，下降可能影响公司服务质量和客户满意度。	每下降 2%，扣 1 分
3	管理费用占主营业务比率	体现公司成本控制能力，增加意味着成本控制失效。	每增加 2%，扣 1 分
4	成本费用利润率	衡量公司成本效益，增加表明利润率下降，成本控制不力。	每增加 2%，扣 1 分
5	单位成本（元）	反映公司产品或服务的单位成本，增加可能降低盈利能力。	每增加 2%，扣 1.5 分
6	万吨公里耗油（公斤）	评价公司运输效率的重要指标，增加意味着能源消耗增加，运输成本上升。	每增加 2%，扣 1 分
7	货物周转量（万吨公里）	衡量公司运输能力的关键指标，下降可能影响运输效率和服务质量。	每下降 2%，扣 1.5 分
8	货车周转时间（小时）	反映公司车辆使用效率，增加可能降低运输效率。	每增加 2%，扣 0.5 分
9	机车全周转时间（小时）	体现机车使用效率，增加意味着机车使用效率降低，影响运输成本。	每增加 2%，扣 0.5 分
10	机车日产量（万吨公里）	衡量机车运输能力的指标，下降可能影响运输效率和生产效益。	每下降 2%，扣 0.5 分
11	运输生产管理	涉及运输组织、调度等方面的管理，优化有助于提升运输效率和降低成本。	重点工作考核指标按标 考核标准
12	安全生产管理	确保公司生产安全，预防事故发生，保障员工和公司财产安全。	按相关安全标准和规定 进行考核
13	企业规范管理	确保公司运营符合规范，提升管理水平，增强企业竞争力。	按公司规章制度和管理 体系进行考核
14	基建项目管理	确保基建项目顺利进行，提升公司基础设施水平，支持业务发展。	考核项目建设的进度、质 量和成本控制等方面
15	计划财务管理	保障公司财务稳健，优化资源配置，支持战略目标的实现。	考核预算编制、资金管理 和财务分析等方面
16	管理审计	发现管理漏洞和风险，提出改进建议，提升公司治理水平。	对公司管理体系和内部 控制进行评价和审计
17	人力资源部	确保公司人力资源配置合理，提升员工能力和满意度，支持业务发展。	考核招聘、培训、绩效管 理等人力资源工作

兰州铁路局集团公司为了提高绩效考核水平，针对重点工作明确绩效考核标准，每个类别有不同的内容、分数和考核标准，分别占据总分的 60%，20%，20%。总体而言，工作质量占主导地位，其次是工作效率和创新精神。在考核中，员工将根据这些标准和分数来评估其在工作中的表现。

(1) 工作质量 (权重 60%)

工作质量旨在全面评估员工在完成工作任务过程中的质量表现。具体而言,员工应严格遵循上级领导的指导,确保各项工作计划及任务能够按时、保质、保量地完成。在评分时,兰州铁路局集团公司将以年初的重点工作任务及目标为基准,评估员工是否按照工作标准的规定,完成了规定及临时追加的工作内容。同时,兰州铁路局集团公司还将考察员工是否制定了审核生产运行的基本管理制度,并判断这些制度是否对运输生产管理具有积极的指导意义。评分时,按照完成情况的不同,将分数划分为 90 分以上、80-89 分、70-79 分和 0-69 分四个等级,以反映员工在工作质量方面的不同表现。

(2) 工作效率 (权重 20%)

工作效率关注员工在工作过程中的效率表现。员工需根据集团公司的工作目标及任务,细化并制定部门工作计划,确保在规定时间内完成各项工作,并达到实际效果。同时,员工还应积极与其他部门沟通、配合,以提升部门整体的工作效率。在评分时,兰州铁路局集团公司将综合考虑员工在计划制定、任务完成和部门协作等方面的表现,按照完成情况的不同,同样划分为 90 分以上、80-89 分、70-79 分和 0-69 分四个等级。

(3) 创新精神 (权重 20%)

创新精神旨在评估员工在学习和实践中所展现出的创新思维和突破性成果。员工应积极探索解决工作难题的新方法和新的管理模式,以推动自身和部门的不断发展。在评分时,兰州铁路局集团公司将重点关注员工在创新思维、新模式探索以及自我和部门建设提升等方面的表现。同样,根据完成情况的不同,本研究将分数划分为 90 分以上、80-89 分、70-79 分和 0-69 分四个等级,以全面反映员工在创新精神方面的表现。

3.2.2 绩效考核过程和周期

兰州铁路局集团公司考核周期设置为年度,每年 1 月份下达考核任务和指标,12 月份完成考核情况,详细过程如下所述。一是年初任务下达。每年的 1 月份,上级领导向各个部门下达当年的工作任务及指标,明确期望和目标。二是目标设定和计划制定。部门根据上级领导的任务要求,制定详细的工作计划和目标,确

保计划与公司整体战略一致。三是执行工作计划。在整个年度内，部门按照制定的工作计划执行各项任务，确保按时完成，并保质保量。四是绩效数据收集。部门需要定期收集与工作任务相关的绩效数据，用以评估任务完成情况。五是年底绩效评估。到了每年 12 月，绩效考核团队或评估主体对各个部门的绩效数据进行全面评估。六是考核标准应用。考核标准根据 3.3 表格中的内容，包括工作质量、工作效率和创新精神等方面，应用于每个部门的年度绩效评估。七是得分计算。针对每个部门，按照 3.3 表格中的考核标准，计算得分，将分数分配到不同的权重类别中（工作质量、工作效率、创新精神）。八是反馈和改进。部门接收绩效评估的反馈，了解自身的优势和不足之处，制定改进计划。九是奖惩和激励。根据绩效得分，可能进行奖惩措施，也可以作为激励措施的依据，例如奖金、晋升机会等。十是年度总结和规划。绩效考核周期结束后，进行年度总结，为下一年的工作制定新的计划和目标。这一年度考核周期的设计有助于确保部门在整个年度内对工作目标有清晰的认知，并能够及时调整和改进工作方向，以提高整体绩效水平。

3.2.3 绩效考核方法

兰州铁路局集团公司采用多样化的绩效考核方法，以期提高考核的水平。

(1) 多元挂钩考核机制

该考核方法采用多元挂钩考核机制，意味着考核不仅仅关注单一指标，而是综合考虑多个方面，涵盖了部门工作的多个层面，有助于更全面地评估部门在年度内的整体表现，使绩效考核更具维度和深度。

(2) 定量和定性相结合

绩效考核方法将定量和定性两种考核方式相结合，以更全面、客观的方式评估部门的工作表现。定量考核可以通过具体的数据指标来衡量工作完成情况，而定性考核则更注重质性方面，包括工作方法的创新性、团队协作等方面。

(3) 部门为单位进行考核

考核的主体单位是部门，这有助于更准确地反映各个部门在完成工作任务方面的差异和优劣。通过部门为单位的考核，可以更精确地了解每个部门在工作目标达成上的贡献度，为有针对性的改进提供依据。

(4) 组织人事部的评分

绩效考核的评分由专门的组织人事部门负责，确保评价的客观性和公正性。这也意味着评分过程受到专业人员的监督和管理，避免了主观性和个体差异对绩效评价的影响，保证了评价的科学性和可信度。

(5) 基于工作实际和表现的基准

考核方法将绩效评价与工作实际和表现相挂钩，使评价过程更加贴近实际工作情境。通过将绩效考核与实际工作的紧密结合，确保了评价的实用性和有效性，使得评价结果更具指导性，有助于提高工作绩效水平。

3.2.4 绩效考核结果反馈与应用

(1) 绩效考核结果的反馈

目前，兰州铁路局集团在绩效考核结果的反馈方面主要采取通报的形式，将考核结果下放至各部门单位、车间和班组。然而，具体制度层面对于绩效结果的分析和改进方面尚未给出明确规定。这可能导致对于评价结果的深入理解和有针对性的改善措施的不足，需要进一步制定规范，以提高绩效考核反馈的科学性和实用性。

(2) 绩效考核结果的应用

兰州铁路局集团的绩效考评结果主要与各部门单位的效益工资挂钩，效益工资分配发放按照以下公式计算：本部门单位的效益奖=本部门单位人数×本部门单位年度业绩综合得分×各部门单位平均人员得奖额/各部门单位年度业绩综合得分平均分数。

其中，本部门单位人数指该部门的员工总人数。本部门单位年度业绩综合得分表示该部门在年度绩效考核中获得的综合得分。各部门单位平均人员得奖额表示所有部门单位平均每人可获得的奖金金额。各部门单位年度业绩综合得分平均分数表示所有部门单位年度业绩综合得分的平均分数。这一公式明确了效益奖金的计算方式，强调了业绩得分对奖金的影响，并通过人员得奖额的平均值和业绩综合得分的平均分数对各部门进行了公平调整。这种将绩效考核结果与奖金挂钩的方式，激励了各部门积极努力提高业绩，促进了整体绩效水平的提升。

3.3 兰州铁路局集团公司绩效考核问卷调查

3.3.1 调查问卷设计

本调查问卷的设计旨在全面、深入地了解兰州铁路局集团公司绩效考核方法的实际执行情况，为后续的分析问题和提出改进措施提供坚实的数据支持。通过问卷调查的结果分析，可以更加准确地把握集团绩效考核的现状和问题，为优化绩效考核体系提供科学依据。

调查问卷的设计充分考虑了兰州铁路局集团公司绩效考核的多个关键维度，包括绩效考核指标、绩效考核方法及实施情况、绩效考核周期以及绩效考核主体及结果应用等四个方面。这四个方面涵盖了绩效考核的全过程，能够系统地反映集团绩效考核的实际情况。在绩效考核指标方面，问卷着重调查了集团是否根据业务特点和战略目标设置了科学合理的考核指标，以及这些指标在实际执行过程中的适用性和可操作性。通过收集员工对考核指标的认知和评价，可以揭示指标设置是否存在过于繁琐、不切实际或缺乏针对性等问题。在绩效考核方法及实施情况方面，问卷关注了集团采用的考核方法是否科学、公正、有效，以及这些方法在实际操作中是否得到了严格执行。通过调查员工对考核方法的满意度和意见反馈，可以分析出考核方法在执行过程中可能存在的偏差和不足。绩效考核周期方面，问卷调查了集团绩效考核的周期设置是否合理，是否能够及时反映员工的工作表现和业绩变化。同时，也考察了考核周期的设定是否有利于激励员工持续改进和提高绩效。最后，在绩效考核主体及结果应用方面，问卷探究了考核主体的选择是否恰当，是否能够客观公正地评价员工的工作表现。同时，也关注了考核结果是否得到了合理的应用，如用于薪酬调整、晋升晋级、培训发展等方面，以充分发挥绩效考核的激励作用。详细问卷见附录 1 所示。

3.3.2 调查过程

问卷调查旨在深入探究兰州铁路局集团公司绩效考核方法的实际执行情况，为确保研究的全面性和准确性，调查对象的选择显得尤为重要。在筛选过程中，本研究充分考虑了员工的工龄、职称、学历等因素，确保各层次员工均能得到合

理覆盖，包括公司的总经理、副总经理等管理层领导，部门经理等中层领导，以及各个部门的、不同岗位的代表员工，共计选择 328 名员工。

调查时间设定为 2023 年 7 月 1 日至 2023 年 7 月 31 日，这一个月的时间跨度充分考虑了员工填写问卷的便捷性和问卷回收的有效性。在此期间，本研究充分利用现代电子渠道的便利，通过微信、Email 等方式开展问卷调查。这种调查方式不仅提高了问卷的发放和回收效率，还使得员工能够在不受时间和地点限制的情况下填写问卷，确保了数据的真实性和完整性。

3.3.3 调查结果分析

本次共计发放 328 份调查问卷，回收 328 份，其中有效问卷 320 份，有效率为 97.56%。4 份无效的问卷产生的原因是调查问卷的问题没有全部填写，存在问题遗漏，因此不作为有效问卷。

调查对象在年龄分布上呈现出多样化的特点。25 岁以下的员工共有 52 人，占调查总人数的 16.25%，大多处于职业生涯的起步阶段，对于绩效考核体系的理解和接受程度可能较为直观和敏感。25 至 35 岁的员工数量为 128 人，占比达到 40.00%，是本次调查的主体力量，已经积累了一定的工作经验，处于职业生涯的上升期，对于绩效考核方法的实际执行情况有着更为深入的了解和体验，其反馈对于揭示绩效考核中存在的问题和原因具有重要意义。36 至 45 岁的员工共有 112 人，占比 35.00%，这一年龄段的员工通常具有丰富的职业经验和较高的职位，对于绩效考核体系的理解可能更为深刻，能够从多个角度提出宝贵的意见和建议。而 45 岁以上的员工虽然数量相对较少，仅有 28 人，占比 8.75%，但他们的经验和智慧同样不可忽视，这一年龄段的员工往往对于企业的历史和文化有着深厚的了解，他们的反馈有助于本研究更全面地了解绩效考核体系在兰州铁路局集团公司的实际运作情况。具体如图 3.2 所示。

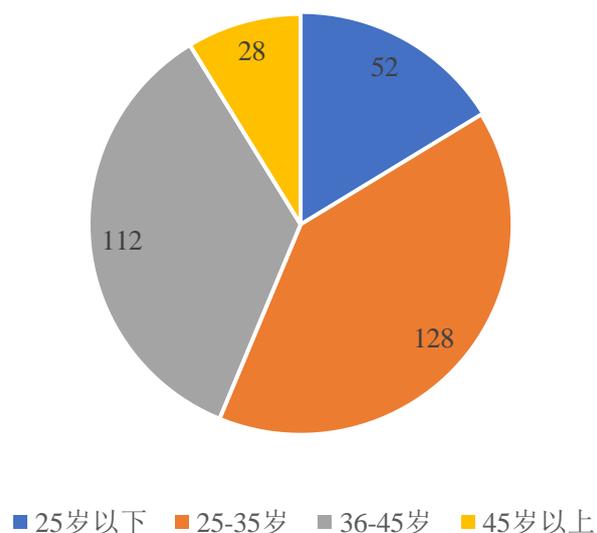


图 3.2 调查对象的年龄分布

大专及以下为 32 人，占比 10.00%；本科为 140 人，占比 43.75%；硕士为 104 人，占比 32.50%；博士为 44 人，占比 13.75%，具体如图 3.3 所示。

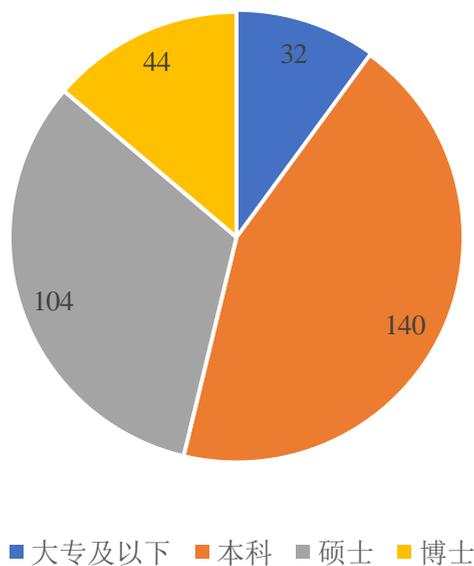


图 3.3 调查对象的学历分布

1 年以下为 40 人，占比 12.50%；1-3 年为 68 人，占比 21.25%；3.5 年为 90 人，占比 28.13%；5-10 年为 82 人，占比 25.63%；10 年以上为 40 人，占比 12.50%，具体如图 3.4 所示。

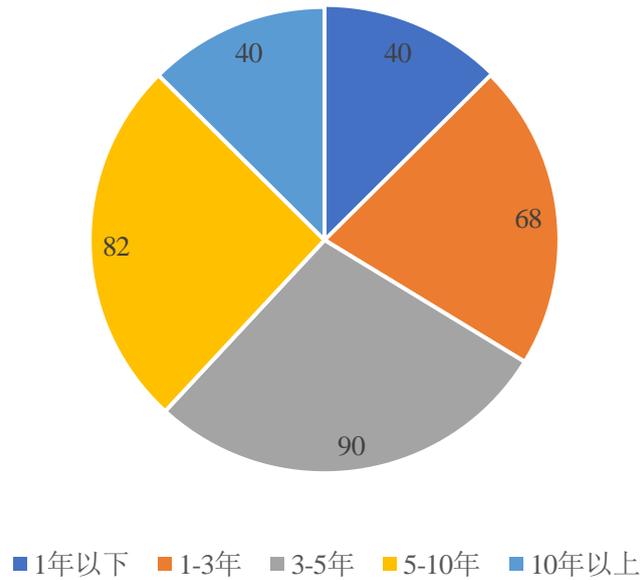


图 3.4 调查对象的工龄分布

3.4 公司绩效考核体系存在问题分析

3.4.1 绩效考核指标设置不合理

兰州铁路局集团在绩效考核指标设计方面存在一系列问题，这些问题可能会影响到组织的目标实现和绩效管理的有效性，主要问题包括指标设置过于单一、缺乏导向性以及针对性不强等方面。

(1) 指标设置过于单一

本次调查揭示了兰州铁路局集团公司绩效考核指标与企业实际情况结合方面存在的问题。有 86 名员工认为绩效考核指标未充分结合企业实际情况，占比达到 26.88%。这部分员工认为当前的绩效考核指标未能准确反映企业的业务特点和战略目标，导致考核结果与企业的实际需求存在偏差。更为令人关注的是，有 102 名员工表示绩效考核指标与企业实际情况未结合，占比高达 31.88%。这一比例相对较高，表明相当一部分员工对当前的绩效考核体系持有负面评价，认为其与企业实际情况严重脱节，无法有效发挥考核的导向和激励作用。此外，还有 32 名员工表示对于绩效考核指标与企业实际情况的结合程度不清楚，占比 10.00%。这部分员工可能由于信息获取不足或对考核体系了解不够深入，无法对这一问题给出明确的回答。相比之下，认为绩效考核指标与企业实际情况结合的

员工仅占 19.38%，而认为充分结合的员工更是仅有 11.88%。这一结果表明，目前兰州铁路局集团公司的绩效考核指标在与企业实际情况的结合方面还存在较大的不足，需要进一步加强和改进。如图 3.5 所示。

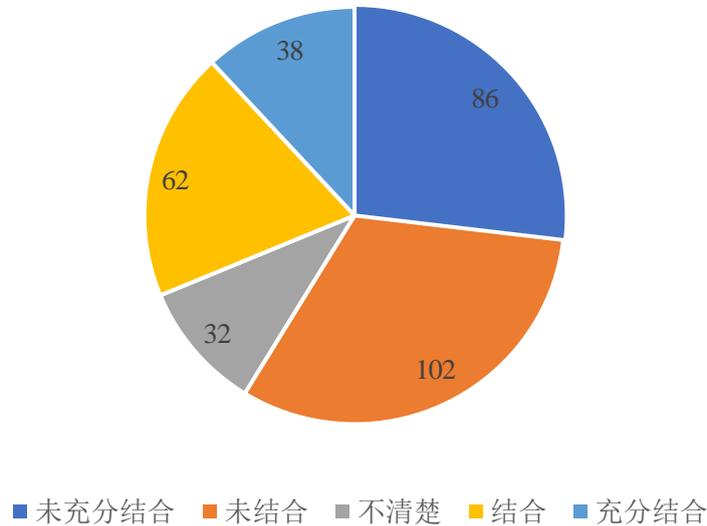


图 3.5 绩效考核指标是否充分结合企业实际情况

兰州铁路局集团公司目前的绩效考核指标设计在定性和定量两方面存在一些问题，这些问题可能影响到组织的长期发展和目标的实现。首先，定量考核指标主要聚焦于收入、成本、费用等方面，而定性考核指标则包括公司内部以及上级单位下发的重点工作任务，缺乏对于未来发展的指导作用，本质上属于滞后指标。然而，值得注意的是，当前的指标设计忽略了一些关键领域，如创新学习等指标。这些领先指标对于组织的长期发展和持续成功至关重要，因为它们不仅能够反映组织的创新能力和学习机制，还能够评估员工队伍的素质和能力，优化部门的业务流程，以及提升客户满意度和忠诚度等方面。当前的指标设计容易导致员工过分关注短期目标，而忽视了长期发展和持续改进的重要性。由于指标设计缺乏对于未来发展的引导，员工可能会倾向于采取短期行为，为了达成目标而不择手段，而忽视了对于长期利益的考量，导致组织在长期发展方面失去竞争力和可持续性。

（2）考核指标缺乏导向性

考核指标缺乏明确的导向性和目标导向，可能会导致绩效考核的目标不明确，员工缺乏清晰的方向和动力，从而增加了绩效改进的难度。缺乏导向性的考核指标意味着缺乏明确的业务目标或绩效期望，这可能会导致员工对于实际工作目标

的理解不足，难以明确工作重点和优先事项。在这种情况下，员工可能会感到困惑和迷失，不清楚应该朝着何种方向努力，无法有效地对工作进行规划和执行。此外，缺乏导向性的考核指标也可能使得员工缺乏动力和积极性，因为他们无法清晰地看到与组织目标相关的个人目标和绩效期望，从而降低了他们对于工作的投入和努力。在这种情况下，组织和员工可能会陷入一种惯性状态，难以实现绩效改进和业务目标的持续提升。由于缺乏明确的方向和动力，员工可能会表现出行动不足的情况，不主动地寻求改进和创新的机会，从而影响了组织的竞争力和持续发展能力。

本次调查结果表明，兰州铁路局集团公司的绩效考核导向明确度亟待提升，仅有 10.63%的员工认为绩效考核导向非常明确，这部分员工可能对于集团的战略目标和业务重点有着清晰的认识，且认为绩效考核体系能够准确地反映这些重点。而 13.13%的员工认为导向明确，虽然比例不高，但也表明有一部分员工对绩效考核体系持肯定态度。然而，值得注意的是，有相当一部分员工对于绩效考核导向的明确度表示了疑虑或不满。其中，18.75%的员工表示不清楚绩效考核的导向，这可能意味着这些员工对于绩效考核的目的和标准缺乏足够的了解。更为严重的是，有高达 38.13%的员工认为绩效考核导向不明确，而 19.38%的员工则认为非常不明确。这两部分员工合计占比超过半数，反映出兰州铁路局集团在绩效考核导向的设定和传达上存在着显著的问题。如图 3.6 所示。

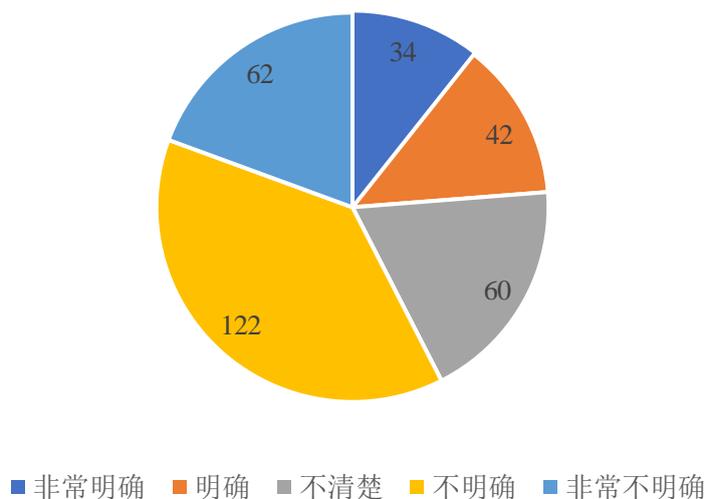
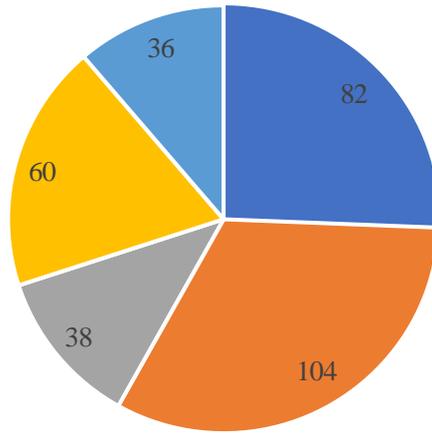


图 3.6 考核指标导向性是否明确

(3) 考核指标针对性不强

兰州铁路局集团公司的绩效考核指标设计在当前的实施过程中，存在明显的针对性不强问题，这一问题主要体现于未能充分考虑到不同部门如生产部门、安全部门等工作性质的特殊性和需求差异性。绩效考核指标的设计应当基于组织战略目标和各部门的职责特点，确保指标能够真实反映部门的工作绩效，同时激励员工朝着组织目标努力。然而，在兰州铁路局集团公司的实际情况中，绩效考核指标的设计过于笼统，缺乏对不同部门工作性质的深入分析和精准把握。对于生产部门而言，其工作重点在于提高生产效率、保证生产质量、降低生产成本等方面。因此，绩效考核指标应当着重关注生产量、生产效率、产品质量、成本控制等关键要素。然而，现有的绩效考核指标未能充分体现这些要素，导致生产部门的员工难以明确工作重点，也无法通过绩效考核获得有效的激励。对于安全部门而言，其工作核心是确保铁路运输的安全和稳定，防止安全事故的发生。因此，绩效考核指标应当重点关注安全管理制度的执行情况、安全隐患的排查和整改情况、安全事故的处理和预防措施等方面。然而，当前的绩效考核指标体系中，安全部门的考核指标与其他部门差异不大，未能突出安全工作的特殊性和重要性，导致安全部门的员工难以充分发挥其专业优势，也无法通过绩效考核获得应有的认可。因为指标设计未能充分反映出不同部门的工作重点和关键绩效指标，使得绩效考核未能真正评估到各部门在实际工作中的表现和成就。这种情况下，绩效考核可能无法激励员工朝着组织战略目标努力，也无法对于部门的实际业绩情况提供有效的反馈和改进机会。绩效考核针对性调查结果显示，58.13%的调查对象认为绩效考核指标针对性不强，无法实现企业与员工个人战略发展目标一致，如图 3.7 所示。



■ 非常不一致 ■ 不一致 ■ 不清楚 ■ 一致 ■ 非常一致

图 3.7 绩效考核指标与企业战略发展目标是否一致

3.4.2 绩效考核过程流于形式

从绩效考核内容上分析，通常年终考核指标都是由兰州铁路局集团公司每年年初的生产经营计划会确定。公司绩效考核沟通调查结果显示，59.38%的调查对象认为沟通不通畅，如表 3.2 所示。

表 3.2 公司绩效考核沟通通畅度调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
非常通畅	40	12.50%
通畅	46	14.38%
不清楚	44	13.75%
不通畅	72	22.50%
非常不通畅	118	36.88%

公司设计绩效考核指标未邀请广大员工参与，制定绩效考核指标的过程比较简单粗放，仅仅凭借自身的工作经验，制定的考核指标通常与实际情况存在很大的差别，因此无法结合公司的发展状况实现考核目标。问卷调查显示，61.25%的调查对象认为绩效考核过程缺乏公开透明性，考核过程不规范，如表 3.3 所示。

表 3.3 考核过程公开透明性调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
A 非常公开透明	30	9.38%
B 公开透明	58	18.13%
C 不清楚	36	11.25%
D 不公开透明	124	38.75%
E 非常不公开透明	72	22.50%

兰州铁路局集团公司对员工绩效考核存在的认识价值与意义进一步被淡化，最终使公司绩效考核无法发挥应有的作用。调查结果显示，公司绩效考核缺乏辅导，58.75%的调查对象认为绩效考核辅导次数少，如表 3.4 所示。

表 3.4 公司绩效考核辅导次数调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
非常多	32	10.00%
多	60	18.75%
不清楚	40	12.50%
少	124	38.75%
非常少	64	20.00%

兰州铁路局集团公司岗位众多，工作内容也比较复杂，但是考核周期为年，因此存在一定的不合理性。问卷调查结果显示，69.38%的调查对象认为绩效考核周期不合理，具体如表 3.5 所示。

表 3.5 考核周期合理性调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
非常合理	28	8.75%
合理	46	14.38%
不清楚	24	7.50%
不合理	140	43.75%
非常不合理	82	25.63%

绩效考核周期与员工负责的工作周期相匹配的问卷调查结果显示，由于不同的研发项目员工负责的工作周期不同，兰州铁路局集团公司采取的绩效考核周期却很统一，因此不利于员工工作。调查结果显示，70.63%的认为不匹配，如表 3.6 所示。

表 3.6 绩效考核周期与员工负责的工作周期相匹配性调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
非常匹配	32	10.00%
匹配	40	12.50%
不清楚	22	6.88%
不匹配	136	42.50%
非常不匹配	90	28.13%

3.4.3 绩效考核方法较为落后

兰州铁路局集团公司自 2010 年公司改制以来一直沿用的绩效考核方法存在着过于笼统、不够具体的问题，未能与公司的发展需求相适应。这种绩效考核方

法可能未能有效地评估和促进员工的工作表现与组织目标的实现，从而影响了公司的发展和竞争力。首先，过于笼统的绩效考核方法可能缺乏具体的评价标准和量化指标，难以客观地评估员工的工作表现和贡献。这可能导致评价主观性较大，容易受到个人偏好和主管主观意见的影响，降低了评价的公正性和准确性。其次，由于绩效考核方法不够具体，可能无法充分反映出员工在工作中所面临的具体挑战和业务环境的变化。这可能导致员工对于工作目标和期望的理解不足，难以准确把握工作重点和优先事项，从而影响了工作的执行效率和质量。另外，过于笼统的绩效考核方法也可能无法有效地激励员工的积极性和创造力，缺乏对于员工个人发展和成长的关注。这可能导致员工对于工作缺乏热情和动力，影响了员工的工作投入和绩效表现，进而影响了整个组织的业绩和竞争力。调查结果显示，58.13%的调查对象认为公司的绩效考核方法较为落后，不科学，如表 3.7 所示。

表 3.7 绩效考核方法调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
非常不科学	74	23.13%
不科学	112	35.00%
不清楚	40	12.50%
科学	52	16.25%
非常科学	42	13.13%

3.4.4 考核结果反馈与应用存在缺陷

(1) 绩效考核结果反馈机制缺乏

兰州铁路局集团公司现阶段还没有构建有效的绩效考核反馈机制，只是单纯将绩效考核结果下放，而缺乏对于最终结果的分析与应用，导致最终绩效考核无论过程还是结果，都形成虚设，失去激励价值，调查结果显示，考核结果反馈非常慢，调查对象不快捷的占比达到了 67.5%，如表 3.8 所示。

表 3.8 考核结果反馈机制是否快捷调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
非常快捷	27	8.44%
快捷	49	15.31%
不清楚	28	8.75%
不快捷	136	42.50%
非常不快捷	80	25.00%

(2) 绩效考核结果应用场景较为浅薄

兰州铁路局集团公司现阶段的绩效考核应用还主要体现在效益工资上，与员工的薪酬调整、晋升以及福利待遇改善没有太多关联。而效益工资大约占员工总体收入的 30%，但由于对应的相关效益工资分配制度导致同一岗位员工之间不管是做得多还是做得少，效益工资几乎没有差异，因此整体激励性较差。应用充分性调查结果显示 60.31%，如表 3.9 所示。

表 3.9 绩效考核结果应用场景充分性调查结果

调查选项	调查对象（人）	占比
应用非常充分	34	10.63%
应用充分	61	19.06%
不清楚	32	10.00%
不充分	137	42.81%
非常不充分	56	17.50%

3.5 公司绩效考核体系存在问题的原因分析

3.5.1 对绩效考核重视不足

兰州铁路局集团公司管理层对绩效考核工作的重视不足可能存在着几个方面的问题，其中包括对于绩效考核的认知不足、制定考核内容和采取考核方法的轻视等。这种情况可能导致了对于绩效考核体系的不合理和不完善，从而影响了绩效管理的有效性和组织目标的实现。首先，管理层对于绩效考核工作的认知不足可能是导致不重视的主要原因之一。绩效考核作为组织管理中的重要一环，其作用不仅在于评价员工的工作表现，更在于激励员工的积极性、提升组织的绩效水平。然而，管理层可能未能充分认识到绩效考核对于组织的重要性，视之为一项简单的工作，导致在制定考核内容和采取考核方法时缺乏足够的重视和投入。其次，管理层可能存在对于绩效考核工作的轻视态度，认为这是一项次要的管理工作，不值得花费过多时间和精力。这种态度可能导致了在制定考核内容和采取考核方法时的马虎和草率，无法充分考虑到组织的实际情况和员工的需求，从而影响了绩效考核体系的科学性和有效性。因此，兰州铁路局集团公司管理层对于绩效考核工作的重视不足可能会导致绩效管理的不完善和不合理，进而影响了组织的绩效水平和竞争力。

3.5.2 对部门现状分析不足

兰州铁路局集团公司管理层对绩效考核工作的不足重视反映了其管理方法的滞后以及在制定绩效考核内容和采取考核方法方面的不足，反映出对被考核部门的相关调查研究不足，以及对企业战略的深层次理解缺乏。由于这些因素的影响，绩效考核的指标设置过程并未充分参考兰州铁路局集团公司的发展目标，导致部分指标存在一定的主观性，并且指标设置的权重划分不够清晰。首先，管理方法的滞后可能意味着组织未能及时采用最新的管理理论和方法，未能将最新的管理思想与实践运用到绩效考核的制定过程中。这可能导致在绩效考核指标的設置中缺乏创新性和前瞻性，无法充分反映出当前业务环境和竞争压力下的关键绩效要素。其次，缺乏对被考核部门的相关调查研究可能导致绩效考核指标的设计不够客观和全面。没有对被考核部门的实际情况进行充分了解和分析，可能导致对于重点绩效指标的选择不够准确，无法反映出部门的真实工作情况和绩效表现。此外，对企业战略的深层次理解不足可能使得管理层在制定绩效考核指标时未能充分考虑到组织的长期发展目标和战略方向。这可能导致绩效考核指标与企业战略不够契合，无法有效地促进员工朝着组织战略目标努力。最终，由于部分指标存在一定的主观性，以及指标设置的权重划分不够清晰，可能导致绩效考核过程中的不公正和不透明，降低了员工对于绩效考核的认可度和参与度，从而影响了绩效考核的有效性和实施效果。

3.5.3 绩效考核机构不完善

兰州铁路局集团公司绩效考核由人事部主管负责的情况反映了一种管理方法上的滞后以及该部门工作方法的落后。人事部门作为绩效考核的主管部门，其负责的工作任务较多，但却面临着缺乏绩效考核方法和理念的挑战，导致制定的绩效考核体系缺乏科学性。首先，人事部门在缺乏绩效考核方法和理念的情况下，可能无法充分了解和应用最新的绩效管理理论和方法。这可能导致在绩效考核体系的制定过程中，未能充分考虑到最新的管理思想和实践，无法将其纳入到绩效考核体系中，使得绩效考核体系缺乏科学性和先进性。其次，由于人事部门工作方法落后，可能存在着在绩效考核制定过程中缺乏科学方法和系统分析的情况。

这可能导致绩效考核体系的设计过程缺乏系统性和全面性，无法充分考虑到不同部门的特点和需求，导致绩效考核体系的不科学性和不合理性。此外，人事部门作为绩效考核的主管部门，其缺乏绩效考核方法和理念可能会影响到对于绩效考核过程的监督和指导。由于缺乏相关的理论支持和方法指导，可能导致人事部门无法有效地监督和指导绩效考核工作的开展，进一步加剧了绩效考核体系的不科学性和不合理性。

3.5.4 缺乏专业的绩效考核人才

兰州铁路局集团公司绩效考核人员缺乏专业培训，这意味着他们在绩效考核方法和技能方面的掌握不足。首先，绩效考核人员缺乏专业培训可能导致其对于绩效管理理论和方法的理解不够深入和全面。缺乏专业培训意味着他们可能未能系统学习和掌握最新的绩效管理理论和实践，无法理解绩效考核的核心概念、原理和方法，从而影响了其在实际工作中的应用能力和水平。其次，由于缺乏专业培训，绩效考核人员可能无法有效地应用各种绩效考核工具和技术。绩效考核涉及到多种工具和技术的应用，如绩效评价表、360 度反馈、绩效指标体系等，但缺乏专业培训可能使得绩效考核人员对于这些工具和技术的操作方法和应用技巧不熟练，从而影响了绩效考核工作的质量和效率。此外，缺乏专业培训还可能导致绩效考核人员在绩效考核过程中缺乏客观性和公正性。缺乏对于绩效管理理论的深入理解和专业技能的掌握，可能使得绩效考核人员在评价员工绩效时受到个人主观意识和偏见的影响，难以做到客观、公正地评价员工的工作表现。

4 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系优化

4.1 公司绩效考核体系优化的目标与原则

4.1.1 公司绩效考核体系优化的目标

兰州铁路局集团公司绩效考核体系优化的目标是通过系统性、科学性和有效性的改进，以提升整体绩效管理水平和促进组织战略目标的实现。一是提高绩效考核的科学性和客观性，通过优化绩效考核指标和评价标准，确保其与组织战略目标和核心价值密切相关，充分反映出员工的工作贡献和绩效表现。采用客观、可量化的指标，减少主观性和偏见，使绩效考核更加科学公正。二是加强绩效考核的针对性和导向性，根据不同部门和岗位的特点和需求，量身定制具有针对性的绩效考核指标，明确工作目标和绩效期望，促使员工朝着组织战略方向努力，实现个人与组织目标的一致性。三是提升绩效考核的有效性和实施效果，通过引入先进的绩效管理理念和方法，加强绩效考核过程中的监督、指导和反馈机制，确保绩效考核能够有效地激励员工的积极性和创造力，推动业绩的持续改进和提升。四是强化绩效管理与奖惩机制的衔接，确立绩效考核与奖惩机制之间的密切联系，建立健全的绩效激励与奖惩机制，充分体现出绩效考核结果与员工薪酬、晋升、培训等方面的关联，以激发员工的工作动力和团队凝聚力。

4.1.2 公司绩效考核体系优化的原则

兰州铁路局集团公司绩效考核体系优化的原则包括三个，分别是科学性原则、公正性原则和效能性原则。

(1) 科学性原则

科学性原则是指优化绩效考核体系应基于科学的管理理论和方法，确保考核指标的科学性和客观性。这包括根据组织的战略目标和核心价值，选择能够准确反映员工工作表现的指标和评价标准，避免主观性和偏见，采用客观可量化的数据进行评价。科学性原则还要求充分考虑到不同部门和岗位的特点和需求，量身定制具有针对性的绩效考核指标，以确保考核体系科学可靠地反映出员工的实际

工作表现和贡献。

(2) 公正性原则

公正性原则强调绩效考核体系应具有公正、公平和透明的特点，确保对所有员工一视同仁，并避免主管主观意识和偏见的影响。这包括建立公正的评价机制和程序，确保评价过程的公开透明，允许员工了解评价标准和程序，提供合理的申诉渠道。公正性原则还要求绩效考核人员具备专业素养和客观判断能力，以确保评价结果的客观性和公正性。

(3) 效能性原则

效能性原则强调优化绩效考核体系应提高绩效管理的效能和实施效果，确保考核结果能够有效地激励员工的积极性和创造力，推动组织整体绩效的持续改进和提升。这包括设定具有挑战性和激励性的绩效目标，提供相应的奖励和激励措施，同时建立健全的绩效改进和反馈机制，及时发现和解决问题，推动组织的学习与成长。效能性原则还要求绩效考核体系与组织的战略目标和文化价值相一致，以促进组织文化的传承和发展。

4.2 基于平衡计分卡优化绩效考核指标

4.2.1 公司战略目标的确定与分解

根据权变理论，当环境发生变化时，组织的绩效目标也可能需要进行调整。兰州铁路局集团公司可以通过权变理论的指导，灵活地调整绩效考核体系中的目标设定，确保其与公司战略的一致性，并能够有效地应对市场竞争和客户需求的变化。

(1) 兰州铁路局集团公司战略定位和企业使命

兰州铁路局集团公司的战略定位以及企业使命是其发展和运营的核心指导原则。战略定位体现了公司在行业中的地位和定位，而企业使命则表达了公司为何存在以及其所承担的社会责任。兰州铁路局集团公司的战略定位为服务于中国西北地区的交通运输支柱企业，其企业使命在于保障国家和管辖区域经济的持续健康发展，稳固其在运输行业的核心地位，持续提升企业竞争力，满足各方对于高质量运输服务的需求，为国家、社会、人民以及企业等多方提供可持续稳定的

运输服务，以促进国家和社会经济的可持续发展。

(2) 战略目标

兰州铁路局集团公司根据现有经营状况、国家铁路集团要求以及对“后疫情时期”的预期，制定了未来一段时间（现在到 2027 年）的战略目标。这些目标包括增加旅客和货运发送量在营业区域的占比，增加目标为 3%；稳步增长客货运量，减小疫情对客运的影响，增速分别达到 10%和 5%以上；提高企业创收能力，达到一定水平的运输收入和非运输收入，增速达到 5%以上，2027 年运输收入超过 600 亿人民币（不含合资公司），非运输收入超过 160 亿人民币；改善企业盈利能力并降低资产负债水平等，做到盈亏平衡，负债在 2025 年达到 40%以下。

(3) 战略目标的分解

为了实现公司设定的战略目标，需要对这些目标进行进一步的分解和细化，以便在各个层面上进行有效的执行和监控。这个过程包括以下几个步骤：首先，确定各个维度上的关键主题和驱动因素，例如财务维度、客户维度、内部运营维度和学习与成长维度等；其次，根据这些主题和因素，将战略目标进一步分解为具体的指标和行动计划，并设定相应的达成时间和责任人；最后，建立一套完整的战略实施框架，确保各项目标之间的协调和一致性，并为后续的执行提供清晰的指导和支持。实施框架如图 4.1 所示。

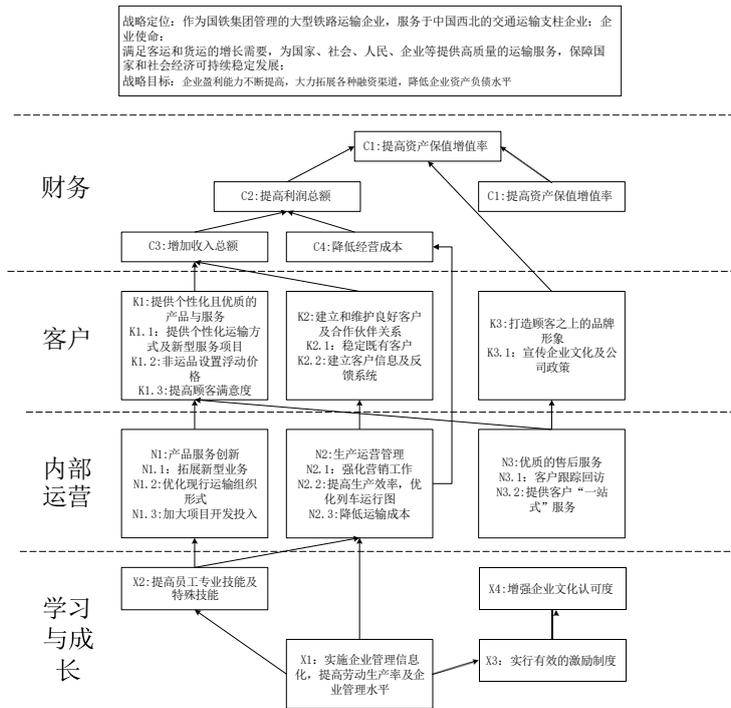


图 4.1 兰州铁路局集团公司战略实施框架

4.2.2 财务层面的指标体系设计

财务指标的整体设计思路应该基于公司的战略目标和战略主题，以确保其与公司的长期发展目标保持一致，并为实现这些目标提供有效的指导和评估。首先，对公司的战略目标进行深入分析，理解每个目标对财务绩效的影响。这包括确定目标的重要性和优先级，以及它们对财务绩效的具体要求，例如增长率、盈利能力、资产负债表的优化等。其次，在理解战略目标的基础上，建立财务指标与这些目标的对应关系。这意味着确定哪些财务指标可以直接衡量和支持实现战略目标，例如利润增长率、资产回报率等，以及如何通过这些指标反映和评估公司的战略执行情况。第三，财务指标的分解和细化，对于每个与战略目标相关的财务指标，进一步分解和细化其构成要素。这可能涉及到对成本结构、收入来源、资产负债状况等方面的详细分析，以确定影响指标变化的关键因素，并制定针对性的管理措施。第四，财务指标的设定和优化，根据分解和细化的结果，设定合适的财务指标，并对其进行优化。这包括确定指标的计算方法、标准、目标值和时间框架，并确保这些指标既能客观反映公司的财务状况，又能够有效支持战略目标的实现。第五，财务指标的监控和反馈机制建立，建立有效的财务指标监控和反馈机制，以确保指标的持续跟踪和评估，并及时调整战略执行策略。这可能包括建立定期报告制度、设立财务绩效评估委员会等机制，以确保财务指标与战略目标的一致性和有效性。通过以上步骤，财务指标的整体设计思路将有助于确保公司的财务管理与战略目标的协调一致，为公司的长期发展提供有效的支持和保障。

在财务维度考核中，资产保值增值率是一个重要的指标，用于评估公司在一定时期内所有者权益的变化情况。其计算公式为资产保值增值率=（期末所有者权益÷期初所有者权益）×100%。通过计算该指标，可以了解公司在保值和增值方面的表现，为财务决策提供重要参考依据。另外，净资产收益率是评估公司盈利能力的的关键指标之一，其计算公式为净资产收益率=（净利润÷平均净资产）×100%。这一指标能够反映公司资产的盈利水平，是投资者和管理者评估公司经营业绩的重要指标之一。资本积累率是衡量公司自有资本增长水平的指标，其计算公式为资本积累率=（本年所有者权益增长额÷期初所有者权益）×100%。这一指标可以评估公司自有资本的增长速度，反映公司的经营发展能力。总资产报

酬率是评估公司资产利用效率的重要指标，其计算公式为总资产报酬率= $[(\text{利润总额}+\text{利息支出})\div\text{平均资产总额}]\times 100\%$ 。该指标能够反映公司资产的盈利能力和资产利用效率，是评价公司综合经营状况的重要指标之一。最后，不良资产比率是衡量公司资产质量的关键指标，其计算公式为不良资产比率= $(\text{期末不良资产总额}\div\text{期末资产总额})\times 100\%$ 。这一指标可以帮助评估公司资产的质量和风险水平，为公司的风险管理和资产配置提供重要参考。具体财务维度考核指标见表 4.1 所示。

表 4.1 公司财务维度考核指标

战略目标	评价标准	考核指标
C1:提高资产保值增值率	提高%	资本积累率
	控制在%以内	不良资产比率
C2: 提高利润总额	达到万元	利润总额
C3: 增加收入总额	达到万元	营业收入
	万元以内	销售费用
	万元以内	管理费用
	万元以内	财务费用
C4: 降低经营成本	万元以内	生产费用
	万元以内	各项税费
	万元以内	资产周转率
C5: 提高资产利用率	提高%	

4.2.3 客户层面的指标体系设计

客户维度指标设计的主要思路涵盖了产品与服务属性、客户关系以及公司品牌形象三个方面，旨在满足客户需求、提升市场占有率和客户满意度。首先，在产品与服务属性方面，公司致力于提供个性化的运输方式和新型的服务产品，以满足客户的多样化需求。这包括针对不同客户群体的定制化服务方案，以及不断创新的服务产品，以提高产品的质量、性能、可靠性和便捷性。同时，针对大宗消费客户，公司实施相应的优惠政策，以提升客户对产品和服务的认可度和接受度。其次，在客户关系方面，公司致力于建立长期稳定的客户关系，通过提高顾客满意度来稳定既有客户。公司通过定期进行客户满意度调查，以了解客户的需求和反馈，及时调整和改进服务，提升客户体验。顾客满意度的提升将有助于增强客户忠诚度和口碑传播，促进业务的持续发展。第三，在公司品牌形象方面，公司努力提升品牌形象和知名度，通过宣传公司政策和企业文化，塑造积极的企

业形象，吸引新客户购买公司产品与服务。公司注重对外宣传和营销活动，以提升品牌知名度和认知度，并建立良好的企业声誉。同时，公司注重对内员工培训和文化建设，构建团队凝聚力和服务意识，为客户提供优质的服务体验。

在客户维度的绩效考核中，顾客满意度是一个关键指标，用于评估客户对公司产品和服务的满意程度。顾客满意度是一项重要的绩效指标，通常通过调查样本中满意顾客的比例来衡量。其计算公式为被调查满意样本与被调查所有样本之比，再乘以 100%以得到百分比表示。提升顾客满意度不仅有助于维护和稳定既有客户，还能够通过有效的宣传公司政策和企业文化来增强公司的知名度和品牌形象，从而吸引新客户购买公司的产品和服务。另外，旧客户续约率也是评估公司客户忠诚度和业务稳定性的关键指标之一。该指标的计算方式为旧客户续约人数与客户总人数的比值，再乘以 100%以得到百分比表示。续约率的提高表明客户对公司产品或服务的满意度和信任度较高，有利于维持公司现有客户群体，并为公司未来的业务发展提供稳定的基础。提高旧客户续约率可以保持公司现有客户群体，增加客户的忠诚度和长期价值。新客户开发率是衡量公司市场拓展能力的指标，其计算公式为新客户开发率=（本期客户数-上期客户数）÷上期客户数。通过提高新客户开发率，公司可以扩大客户群体，增加销售机会和市场份额。品牌知晓度是评估公司品牌影响力的指标，其计算公式为品牌知晓度=（被调查知晓样本÷被调查所有样本）×100%。提高品牌知晓度可以增强公司品牌形象和认知度，提升消费者对公司产品和服务的信任度和偏好度。最后，市场占有率是评估公司在目标市场中的竞争地位的指标，其计算公式为市场占有率=（目标市场销售额÷目标市场总量）×100%。通过提高市场占有率，公司可以增加市场份额，扩大市场影响力，实现业务增长和盈利增加的目标。具体客户维度考核指标如表

4.2 所示。

表 4.2 公司层级客户维度考核指标

战略目标	考核指标	评价标准
K1: 提供个性化且优质的产品与服务		
K1.1: 提供个性化运输方式及新型服务	市场占有率	达到%
K1.2: 非运品浮动价格	顾客满意度	达到%
K2: 建立和维护良好客户及合作伙伴关系		
K2.1: 稳定既有客户，拓展新客户	旧客户续约率	达到%
K2.2: 建立客户信息反馈系统	新顾客开发率	达到%
K3: 打造顾客至上的品牌形象		
K3.1: 宣传企业文化及公司政策	品牌知晓度	达到%

4.2.4 内部运营层面的指标体系设计

兰州铁路局集团公司的内部运营流程在满足客户需求和提高市场占有率方面具有重要作用，也是实现财务目标的关键驱动因素之一。为了达成这些目标，公司采取了针对性的内部运营维度指标设计，主要分为产品服务创新、生产运营管理和优质的售后服务三个方面。首先，产品服务创新，公司通过拓展新型业务、优化现行运输组织形式和加大项目投资开发等战略目标，致力于提升产品和服务的创新水平。具体指标设计包括项目计划完成率、客户运输方案完成率和计划投资完成率等。通过这些指标的监测和评估，可以衡量公司在创新方面的实际成效，促进业务的持续增长。其次，生产运营管理。公司着重强化营销工作、优化列车运行图和降低运输成本等战略目标，以提高生产运营效率和管理水平。相关指标设计涵盖货运量、新增收入占营收比、货车周转时间和列车满轴率等。通过对这些指标的监控和管理，公司可以有效提升运营效率，降低成本，提高市场竞争力。第三，优质的售后服务。公司致力于建立良好的客户关系和提供优质的售后服务，以增强客户满意度和忠诚度。相关指标设计包括客诉一次成功率和手续办理效率等。通过这些指标的评估，公司可以及时发现和解决客户投诉，提升服务水平，增强客户黏性，进而提高市场占有率。兰州铁路局集团公司通过一系列精心设计的内部运营指标，旨在优化公司运输方式、提升服务质量，并最终实现客户需求的满足和市场占有率的提升。这些指标主要涵盖了产品服务创新、营销工作强化、列车运行效率优化以及运输成本控制等关键方面。如表 4.3 所示。

表 4.3 兰州铁路局集团公司层级内部运营维度考核指标

战略目标	考核指标	评价标准
N1: 产品服务创新		
N1.2: 拓展新型业务	项目计划完成率	达到%
N1.3: 优化现行运输组织形式	客户运输方案完成率	达到%
N1.4: 加大项目投资开发	计划投资完成率	达到%
N2: 生产运营管理		
N2.1: 强化营销工作	货运量	达到万吨
	新增收入占营收比	达到%
N2.2: 优化列车运行图	货车周转时间	小时以内
	列车满轴率	达到%
N2.3: 降低运输成本	机车万吨公里耗油	升以内
N3: 优质的售后服务		
N3.1: 客户跟踪回访	客诉一次成功率	达到%
N3.2: “一站式”服务	手续办理效率	小时以内

4.2.5 学习与成长层面的指标体系设计

兰州铁路局集团公司学习与成长维度的考核指标及其对应的评价标准旨在全面评估公司在知识管理、员工发展、激励机制以及企业文化建设等方面的成效，以推动公司整体的持续进步和成长。首先，X1 战略目标强调实施企业管理信息化，以提升劳动生产率和管理水平。信息化覆盖率作为衡量企业信息化水平的关键指标，其达到预设的百分比将有助于实现公司业务流程的数字化、智能化，从而提高工作效率和决策质量。其次，X2 战略目标聚焦于提高员工的专业技能和特殊技能。培训计划完成率反映了公司对员工培训的重视程度和实际效果，而岗位资格达标率则直接关联到员工是否具备胜任其岗位所需的能力。通过不断提升员工的专业技能，公司能够增强自身的核心竞争力，适应不断变化的市场环境。此外，X3 战略目标致力于实施有效的激励制度，以激发员工的工作积极性和创造力。员工满意度是衡量公司内部氛围和员工归属感的重要指标，而员工流失率则直接反映了公司激励制度的有效性。通过建立良好的激励机制，公司能够吸引和留住优秀人才，为公司的长期发展提供有力的人才保障。最后，X4 战略目标强调增强企业文化认可度，以塑造积极向上的组织氛围和品牌形象。企业文化认可度的高低直接影响到员工对公司的认同感和忠诚度，以及公司在市场上的形象和声誉。通过加强企业文化建设，公司能够凝聚员工力量，提升公司的整体形象和竞争力。考核指标全面涵盖了公司层级学习与成长维度的各个方面，为公司实现战略目标提供了有力的支撑。通过定期对这些指标进行监测和评估，公司可以及时了解自身在知识管理、员工发展、激励机制以及企业文化建设等方面的优势和不足，从而制定相应的改进措施，推动公司的持续进步和成长。学习与成长维度考核指标如表 4.4 所示。

表 4.4 公司层级学习与成长维度考核指标

战略目标	考核指标	评价标准
X1: 实施企业管理信息化, 提高劳动生产率及管理水平	信息化覆盖率	达到%
	培训计划完成率	达到%
X2: 提高专业技能及特殊技能	岗位资格达标率	达到%
	员工满意度	达到%
X3: 实施有效的激励制度	员工流失率	达到%
	企业文化认可度	达到%
X4: 增强企业文化认可度	企业文化认可度	达到%

兰州铁路局集团公司通过指标分解矩阵表的方法对公司的部门层级指标进行了详细分解，以明确各指标的责任部门和相关职能，矩阵分解如表 4.5 所示。

表 4.5 部门层级指标分解矩阵图

维度	指标部门	生产运行部	信息中心	物资采供部	企划部	工程项目部	计划财务	组织人事部	营销事业部	公安处	安全监察室
财务	资本积累率			√		√	√				
	不良资产比率					√	√				
	利润总额						√				
	营业收入								√		
	销售费用								√		
	管理费用	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	财务费用						√				
	生产费用	√		√							
	各项税费						√				
	资产周转率	√			√					√	
客户	市场占有率								√		
	顾客满意度	√							√		
	旧客户续约率								√		
	新顾客开发率								√		
	品牌知晓度				√						
	项目计划完成率						√				
内部运营	客户运输方案完成率	√									
	计划投资完成率						√				
	货运量								√		
	新增收入占营收比								√		
	货车周转时间	√									
	列车满轴率	√									
	机车万吨公里耗油	√									
	客诉一次成功率								√		
学习与成长	手续办理效率						√				
	信息化覆盖率		√								
	培训计划完成率	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
	岗位资格达标率							√			
	员工满意度							√			
	员工流失率							√			
	企业文化认可度				√						

本文以生产运行部门为例，设计该部门的绩效考核指标，分别是财务指标、客户指标、内部运营指标、学习与成长指标。详细内容如表 4.6 所示。

表 4.6 生产部门平衡计分卡考核指标

维度	关键因素	考核指标	评价标准
财务	部门运营费控制	业务招待费	万元以内
		差旅费	万元以内
	生产预算控制	部门办公费	万元以内
		设施维修费	万元以内
		闲置资产管理	其他营业收入
客户	运输作业管理	列车准点率	达到%
		货物报价运输赔付率	%以内
内部运营	运输作业管理	一次作业时间	小时以内
	运输产品改良	集中运输率	达到%
	机车车辆管理	全年安全事故发生次数	0 次
	新型运输产品研发	计划方案完成率	达到%
学习与成长	培训计划完成率	员工年均培训时间	达到小时
		员工参加率	达到%
		培训满意度	达到%

财务维度如下：部门运营费控制，分别是业务招待费控制在万元以内，以确保合理使用经费。差旅费限制在万元以内，有效控制差旅支出。部门办公费限制在万元以内，有效控制日常办公开支。生产预算控制，分别是设施维修费控制在万元以内，确保生产设施维护保养费用合理。闲置资产管理等其他营业收入达到万元，通过有效管理闲置资产实现额外收入。

客户维度如下：列车准点率达到%以确保客户的准时运输需求。货物报价运输赔付率控制在 A%以内，确保货物运输的安全和准确性。

内部运营维度如下：一次作业时间限制在小时以内，确保运输作业的高效完成。集中运输率达到 A%，提高运输效率和利用率。全年安全事故发生次数控制为 0 次，确保运输过程中的安全。计划方案完成率达到 A%，促进新产品的及时推出。

学习与成长维度如下：员工年均培训时间达到小时，确保员工持续学习和提升。员工参加率达到 A%，鼓励员工积极参与培训活动。培训满意度达到 A%，反映员工对培训活动的满意程度。

4.2.6 利用层次分析方法计算指标权重

在确定绩效考核指标的权重时，层次分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）被广泛应用。该方法由 Saaty 教授提出，是一种将定性指标通过专家打分

转化为定量权重的方法。这种方法通过专家的经验判断，将各个指标之间的重要性进行比较和评估，从而确定它们在整个绩效评估体系中的相对权重。

主要流程包括以下步骤：首先，确定层次结构，即将指标分层排列，形成层次结构，从总体目标到具体指标。其次，通过专家对各指标之间两两比较，利用专家的主观判断，确定各个指标之间的相对重要性。专家可以根据自己的专业知识、经验和对业务的理解，对指标进行打分，表达出对各指标的偏好程度。然后，采用层次分析法的数学模型，对专家打分进行加权计算，得出各个指标的权重。最后，对结果进行一致性检验，确保专家评分的一致性和可信度。层次分析法能够有效地将专家主观判断转化为量化的权重，尤其适用于指标数据不足或难以量化的情况。通过这种方法，可以准确地评估各个指标在整个绩效考核体系中的重要程度，为绩效评估和决策提供科学依据。主要流程见图 4.2。

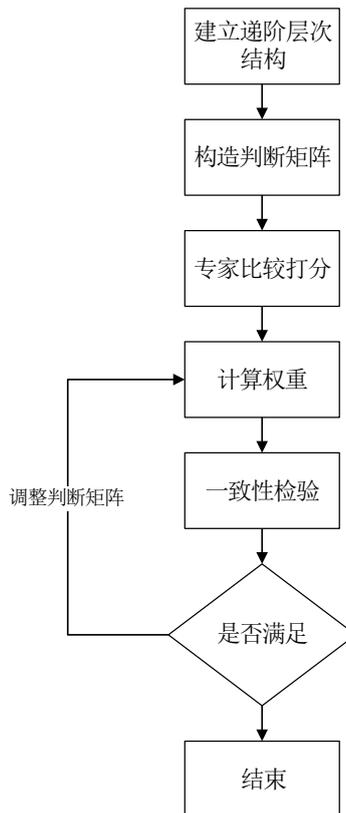


图 4.2 层次分析法确定权重流程图

具体分为下文所述的4个步骤：

(1) 设定评价各层次指标因素体系集合。如图4.3在构建指标体系时，分为三个层次：第一层是目标层，第二层是准则层，第三层是指标层。

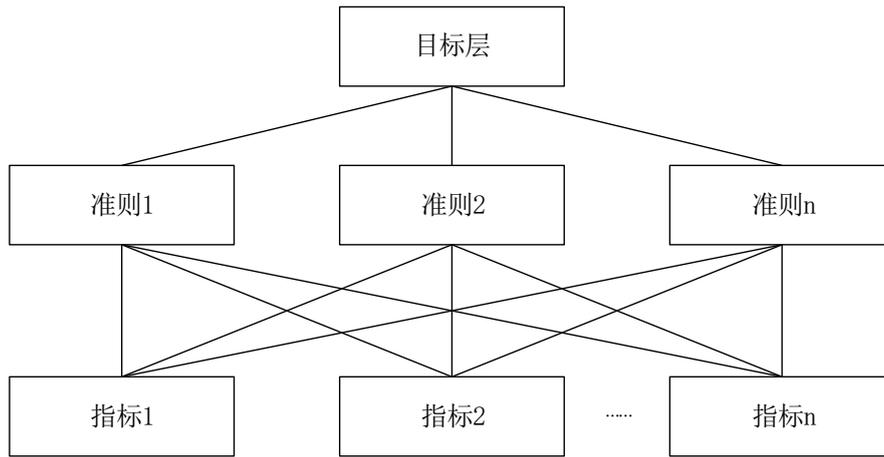


图 4.3 层次分析法指标体系

(2) 构造判断矩阵专家或是学者要对多个问题做出回答，即对于某一目标，两个元素 b_i 和 b_j ，哪个更重要，以及重要的程度。并按1-9的比例标度赋值，如表4.7所示。

表 4.7 层次分析判断矩阵

标度	含义
1	两者同等重要
3	前者比后者稍重要
5	前者比后者明显重要
7	前者比后者强烈重要
9	前者比后者极其重要
2、4、6、8	表示上述相邻判断的中间值

根据专家评分，对数据进行整理及分析，并构建了矩阵如表4.8所示。

表 4.8 层次分析矩阵表

A	B1	B2	B3	……	Wi
B1					
B2					
B3					
……					

(3) 求因素权重及判断矩阵的最大特征根。第一，单一准则下元素相对权重的计算，计算过程如公式4.1所示。

$$W_i = \frac{\left(\prod_{j=1}^n b_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}}{\sum_{k=1}^n \left(\prod_{j=1}^n b_{kj} \right)^{\frac{1}{n}}}, i=1,2,3,\dots,n \quad (4.1)$$

得特征向量 $W = [W_1, W_2, W_3, \dots, W_n]^T$

第二，计算判断矩阵最大特征根 λ_{\max} ，计算过程如公式4.2所示。

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{\sum_{i=1}^n b_{ij} W_j}{W_i} \quad (4.2)$$

(4) 检验判断矩阵的一致性，采用一致性指标CI，计算过程如公式4.3所示。

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.3)$$

当CI的值等于0时，此矩阵具有完全的一致性；当CI的值小于0.1时，判断矩阵具有满意的一致性；当CI得值大于等于0.1时（RI为平均随机一致性指标，其取值见表4.9），就要对判断矩阵进行调整，直到满意为止。

表 4.9 1-9 阶矩阵平均随机一致性指标 RI

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

基于优化后的绩效考核指标，利用上述层次分析法，本文邀请了 5 位兰州铁路局集团公司的领导层与 3 位绩效管理专家，一共八位专家会对财务维度指标，客户维度指标，内部运营维度指标，学习与成长维度指标的重要程度实施专家赋值，紧接着会对专家赋值结果进行内部的探讨和总结，得到两两判别矩阵。具体的评分步骤及打分表见附录 2。

一级指标的判断矩阵如表 4.10 所示。

表 4.10 财务维度，学生维度，内部流程维度，学习与成长维度两两判别矩阵

指标	财务	客户	内部运营	学习与成长
财务	1	3	4	5
客户	1/3	1	3	4
内部运营	1/4	1/3	1	4
学习与成长	1/5	1/4	1/4	1

通过式 4.1-4.2 计算出判断矩阵的特征向量 $W = [0.5234 \ 0.2667 \ 0.1460 \ 0.0639]^T$ ，最大特征值 $\lambda_{\max} = 4.2544$ 。第二步需要进行一致性检验，计算一致性指标 CI，计算过程如公式 4.4 所示。

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4.2544 - 4}{4 - 1} = 0.0848 \quad (4.4)$$

平均随机一致性指标 RI=0.90。随机一致性比率，计算过程如公式 4.5 所示。

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0848}{0.9} = 0.0942 < 0.10 \quad (4.4)$$

可以看到 CR 小于 0.1，那么判定矩阵的构造就是合理的，因此通过计算得到指标的权重如表 4.11 所示。

表 4.11 财务维度，客户维度，内部运营维度，学习与成长维度权重

维度	权重
财务	0.5234
客户	0.2667
内部运营	0.1460
学习与成长	0.0639

同理可以求得准则层的各个指标权重，由于计算方式相同，这里就不一一展开陈述，最终确定的各项指标权重。财务维度的权重为 0.5234，详细如表 4.12 所示。

表 4.12 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系各项指标的权重

准侧层	权重	指标层	权重	综合权重
财务	0.5234	资本积累率	0.1786	0.0935
		不良资产比率	0.1786	0.0935
		利润总额	0.0621	0.0325
		营业收入	0.1198	0.0627
		销售费用	0.0378	0.0198
		管理费用	0.0288	0.0151
		财务费用	0.0478	0.0250
		生产费用	0.1511	0.0791
		各项税费	0.1166	0.0610
		资产周转率	0.0787	0.0412

客户维度的权重为 0.2667，内部运营维度的权重为 0.1460，学习与成长维度的权重为 0.0639，详细情况如表 4.13 所示。

表 4.13 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系各项指标的权重

准侧层	权重	指标层	权重	综合权重
客户	0.2667	市场占有率	0.2138	0.0570
		顾客满意度	0.0818	0.0218
		旧客户续约率	0.3090	0.0824
		新顾客开发率	0.3090	0.0824
内部运	0.1460	品牌知晓度	0.0864	0.0230
		项目计划完成率	0.2241	0.0327

营	0.0639	客户运输方案完成率	0.0536	0.0078		
		计划投资完成率	0.1604	0.0234		
		货运量	0.1051	0.0153		
		新增收入占营收比	0.1758	0.0257		
		货车周转时间	0.0407	0.0059		
		列车满轴率	0.0517	0.0075		
		机车万吨公里耗油	0.0951	0.0139		
		客诉一次成功率	0.0711	0.0104		
		手续办理效率	0.0223	0.0033		
		信息化覆盖率	0.5438	0.0347		
		培训计划完成率	0.0638	0.0041		
		学习与成长	0.0639	岗位资格达标率	0.1611	0.0103
				员工满意度	0.0858	0.0055
				员工流失率	0.0858	0.0055
企业文化认可度	0.0596			0.0038		

本文为了能够更加具体的展示每一个部门的绩效考核指标，针对生产运营部的考核指标进行详细的分析和阐述，从而可以更好地针对指标进行具体化和实例化，保障绩效考核指标的有效性。生产运营部基于部门的特征，可以确定财务指标为财务（30%）、客户（15%）、内部运营（40%）和学习与成长（15%），详细数据如表 4.14 所示。

表 4.14 生产运行部指标权重

维度	考核指标	权重	分值					分数
			5（优）	4（良）	3（中）	2（差）	1（很差）	
财务 (30%)	业务招待费	6%						
	差旅费	6%						
	部门办公费	6%						
	设施维修费	6%						
	其他营业收入	6%						
客户 (15%)	列车准点率	8%						
	货物报价运输 赔付率	7%						
	一次作业时间	10%						
内部运营 (40%)	集中运输率	10%						
	全年安全事故 发生次数	10%						
	计划方案完成 率	10%						
学习与成长 (15%)	员工年均培训 时间	5%						
	员工参加率	5%						
	培训满意度	5%						

备注
分数

4.3 规范完善绩效考核流程和设置考核周期

4.3.1 规范并且完善公司绩效考核流程

兰州铁路局集团公司需要规范和完善公司绩效考核流程，从而确保绩效考核更加公平公正。

(1) 目标设定和明确

在年初，确保设定明确的绩效目标，并通过有效的沟通渠道向员工传达这些目标。兰州铁路局集团公司明确的目标有助于员工理解期望，并为后续的绩效评估提供明确的标准。

(2) 工作计划和任务分解

兰州铁路局集团公司应在目标设定的基础上，制定详细的工作计划和任务分解。确保计划的具体性、可行性，以使员工能够清晰了解工作方向和任务要求。

(3) 指标设定的科学性

绩效考核指标应当科学合理，既能够全面反映员工的工作贡献，又能够量化评估。兰州铁路局集团公司采用 SMART 原则（具体、可衡量、可实现、相关、有时限）有助于确保指标的科学性。

(4) 定期进度检查和反馈

兰州铁路局集团公司引入定期的进度检查机制，确保员工在整个考核周期内能够根据实际情况及时调整工作方向。同时，兰州铁路局集团公司提供有效的反馈机制，帮助员工了解自己的表现并做出相应的改进。

(5) 评估和改进机制

在绩效考核结束后，兰州铁路局集团公司建立评估和改进机制，通过对绩效结果的深入分析，提出有针对性的改进建议，有助于员工在下一轮绩效考核中不断提升自身表现。

4.3.2 多维度优化公司的绩效考核周期

通过完善绩效考核流程和优化考核周期，兰州铁路局集团公司能够更好地激发员工积极性，提高绩效管理的科学性和实效性，推动整体业绩水平的提升。

(1) 基于工作内容和岗位的周期优化

兰州铁路局集团公司绩效考核周期的设置应基于不同部门、工作内容和岗位的特点进行个性化优化。兰州铁路局集团公司对于工作内容需要更频繁评估的岗位，可以考虑缩短考核周期，以更及时地调整工作方向。而兰州铁路局集团公司对于一些工作内容相对稳定的岗位，可以保持较长的考核周期，以确保充分的工作积累。

(2) 透明度和参与度的提高

在考核周期的设定中，确保透明度，兰州铁路局集团公司让员工清晰了解自己所处的考核周期。同时，兰州铁路局集团公司可以考虑增加员工参与的机会，使其能够在周期设定过程中提供反馈和建议，增加员工对考核周期的接受度。

(3) 灵活性和调整性

兰州铁路局集团公司引入灵活的考核周期安排，以适应不同部门和员工的实际情况，可以通过灵活的周期调整机制来实现，确保绩效考核的周期与工作内容的实际需要相匹配。

(4) 整合技术支持

兰州铁路局集团公司利用信息技术手段，建立绩效考核的数字化系统，以提高数据的采集和分析效率，有助于更灵活地管理和调整考核周期，并提供更精确的评估结果。

4.4 明确考核标准提高考核方法的科学性

4.4.1 制定公平公正的绩效评价标准

确保绩效考核方法科学性的关键在于制定公平公正的评价标准。公平性和公正性的实现需要采用明确、透明、可操作的评价标准，以避免主观偏见的介入，提高评价结果的科学性和可信度。

（1）明确性的评价标准

兰州铁路局集团公司的绩效评价标准应当具有明确性，即对于每个绩效指标，都需要详细说明其具体含义和衡量标准。兰州铁路局集团公司可以通过明确定量指标的计量单位、定性指标的具体表现等方式实现。明确性有助于消除模糊性，使得评价过程更加客观。

（2）透明性的评价标准

透明性要求评价标准的设定和应用过程对被评估者是可见的。兰州铁路局集团公司通过向员工解释评价标准的设定原理和具体应用方式，确保评价的公开和可理解性。透明的评价标准可以降低员工对于评价过程的怀疑，增加评价的公信力。

（3）可操作性的评价标准

兰州铁路局集团公司的评价标准需要具备可操作性，即能够在实际工作中被操作和应用，包括明确绩效指标的数据来源、评价工具的使用方法以及评价者的培训与指导，可操作性有助于确保评价标准在实际应用中能够被准确、有效地执行。

（4）公平性的评价标准

公平性涉及对所有员工平等对待，不受不相关因素的干扰。兰州铁路局集团在制定评价标准时，应当避免歧视性语言和不合理的限制条件，确保所有员工在同样的条件下接受评价。公平性有助于消除主观偏见，使评价更为客观和合理。

（5）可信度的评价标准

评价标准的可信度关乎评价结果的信任程度。兰州铁路局集团公司为提高可信度，评价标准的设定应该建立在可靠的数据和研究基础之上，避免过于主观或难以量化的标准。此外，建立评价标准的过程也应透明、可审查，以增加评价结果的可信度。

（6）定期审查和更新

为确保评价标准的科学性，兰州铁路局集团公司应定期审查和更新标准以适应组织内外部环境的变化，需要根据组织的目标和战略，以及员工的职责和期望，及时调整评价标准，以保持其科学性和实用性。

4.4.2 积极引入 360 度绩效考核方法

为提高绩效考核方法的科学性，兰州铁路局集团公司应考虑引入 360 度评价方法。这一方法是一种全面而多维的评估方式，从多个角度收集关于被评价者绩效的信息，包括同事、上级、下属以及员工自身的评价，从而形成更全面、客观的绩效画像。360 度评价方法综合考虑多方面的反馈，包括同事评价、上级评价、下属评价、客户评价等，以及员工自评。这涵盖了不同维度的评估，如工作能力、领导力、团队协作等方面。

一是同事评价。同事评价涉及与被评价者共事的同事对其工作表现的评估。这种视角提供了对员工在团队中的角色和互动方式的了解，有助于评估员工的团队协作和人际关系管理能力。

二是上级评价。上级评价聚焦于被评价者在组织内的职责履行和对上级的反馈。这种角度提供了对员工在组织层面上的管理和执行能力的评估。

三是下属评价。下属评价涉及员工对其领导者的反馈，提供了对员工领导风格和对下属的指导能力的洞察。

四是客户评价。客户评价关注外部客户对员工工作的看法，这有助于了解员工在服务和满足客户需求方面的表现。

五是员工自评。员工自评是员工对自己工作表现的主观评价，提供了员工对自身职业发展和提升的认知。

兰州铁路局集团公司引入 360 度评价方法可以强化对员工表现的全方位理解，减少单一视角的主观性。通过多元数据的收集，能更全面地掌握员工在不同方面的绩效情况，提高评估的准确性和科学性。同时，360 度评价方法有助于发现和解决潜在的问题，促使员工在多个方面不断提升，从而推动整体绩效水平的提高。兰州铁路局集团公司在实施 360 度评价方法时，需要明确评价标准和权重，并确保评价程序的透明度。培训评价人员以确保评价的客观性，并设立反馈机制以促进员工对评价结果的理解和接受。兰州铁路局集团公司引入 360 度评价方法将有助于提高兰州铁路局集团公司绩效考核的科学性，更全面、客观地了解员工表现，为员工发展和组织绩效提供更有针对性的指导。

4.5 畅通考核反馈渠道和加强考核结果应用

4.5.1 多渠道提高绩效考核沟通的畅通性

根据权变理论，管理者应当持续监测和评估绩效考核体系的效果，并根据反馈信息进行调整和改进。兰州铁路局集团公司可以通过不断地优化绩效考核体系，提高其适应环境变化和组织发展的能力，实现绩效管理的持续改进和提升。兰州铁路局集团公司的绩效考核理念转变意味着建立多元化的沟通渠道，以促进与员工之间更为紧密和有效的交流，并为其提供更加全面的辅导和支持，以确保绩效目标的顺利实现。这种转变不仅关注于评价绩效结果，更强调了在绩效过程中的互动与合作，致力于营造一种积极的工作环境，激发员工的工作热情和创造力。

首先，建立多种沟通渠道是实现绩效考核理念转变的关键步骤之一。这些沟通渠道可以包括但不限于定期的个人面谈、团队会议、员工满意度调查、员工反馈平台等。通过这些渠道，管理层可以与员工进行直接对话，了解他们的需求、问题和挑战，并提供相应的支持和指导。此外，还可以建立在线平台或社交媒体群组，促进员工之间的交流和互动，共享经验和资源。

其次，辅导员工工作需要建立有效的反馈机制。这意味着不仅要向员工提供指导和支持，还需要及时收集员工的反馈意见，并据此调整和改进绩效目标和工作计划。反馈机制可以通过定期的评估和回顾会议、360 度评价、匿名反馈调查等方式实现。通过这些反馈机制，管理层可以更好地了解员工的需求和意见，及时做出调整和改进，以提高绩效目标的达成率。

另外，建立良好的领导与员工关系也是确保绩效目标顺利完成的重要因素。领导应该与员工建立信任和合作的关系，鼓励员工提出问题和建议，并给予积极的反馈和支持。同时，领导还应该充分理解员工的个人和职业发展需求，为他们提供合适的培训和发展机会，以激励他们更好地完成工作任务。

4.5.2 提升加强绩效考核结果应用充分性

在资源有限的情况下，管理者需要根据权变理论进行资源的优化配置，将资源集中投入到对实现战略目标最为关键的领域。通过绩效考核体系优化，可以更

好地评估和激励员工在关键领域的表现，从而实现资源的最优利用。兰州铁路集团还要加强绩效考核结果的应用，不仅应用于薪酬调整、职务升迁、进修培训，还可以应用于组织文化建设和员工关系管理、业务流程优化和组织效率提升。

(1) 用于组织文化建设和员工关系管理

绩效考核结果在组织文化建设和员工关系管理方面具有重要作用。首先，通过公正、公平、透明地进行绩效考核，公司能够树立起一种积极向上的组织文化氛围。这种文化氛围的确立有助于形成员工对组织价值观的认同，建立起员工与组织之间的情感联系，并激发员工的归属感和自豪感。这种积极的组织文化有助于提高员工的士气和工作动力，促进员工的积极投入到工作中，从而增强组织的整体凝聚力和稳定性。其次，将绩效考核结果与员工沟通和反馈结合起来，有助于建立良好的员工关系。通过及时、有效地向员工传达绩效考核结果，公司能够向员工展示其工作表现的真实情况，增强员工对绩效评价的认可度和信任感。同时，积极地与员工沟通和反馈绩效考核结果，使员工能够清晰地了解自己的工作表现优势和不足，有助于激发员工的改进意识和学习动力。这种开放、透明的沟通方式有利于促进员工与管理者之间的美好互动，增进员工对组织的忠诚度和认同感，进而提高组织的凝聚力和员工的参与度。

(2) 用于业务流程优化和组织效率提升

绩效考核结果在业务流程优化和组织效率提升方面具有显著作用。首先，通过对员工工作表现的评估和分析，公司能够系统地识别和定位业务流程中存在的问题和瓶颈。这种识别和定位基于对员工工作绩效的全面评估，能够更客观地揭示业务流程的各个环节存在的不足和改进空间。在发现问题和瓶颈的基础上，公司可以有针对性地制定优化方案和改进措施，通过调整流程设计、优化资源配置等方式，提高业务流程的效率和执行效果。其次，绩效考核结果还能够识别出高绩效员工的工作方法和经验，为组织效率提升提供宝贵的参考和借鉴。通过对高绩效员工的工作方式、技能和行为进行深入剖析，公司可以发现其中的优秀实践和成功经验，进而将其分享和推广到整个组织中。这种知识的传承和共享有助于提高整体组织的工作效率和执行力，促进组织内部的学习与成长。同时，通过将高绩效员工的经验与其他员工进行分享和交流，还可以培养组织内部的良好工作氛围和团队合作精神，从而进一步提升组织的绩效水平和竞争力。

5 兰州铁路局集团公司绩效考核指标体系优化实施保障

5.1 制度保障措施

兰州铁路局集团公司为了确保绩效考核体系能够顺利实施，需要健全和完善相关制度，包括人才选拔制度、奖惩制度和员工培训制度。

5.1.1 人才选拔制度

兰州铁路局集团公司为实现其长期发展目标和提升组织绩效，应当构建一个系统、科学且合理的人才选拔与任用机制。这一机制的构建不仅应基于候选人的专业背景和技能水平，更应深入评估其潜在的综合素质与适应能力。

(1) 建立多维度评估体系

在人才选拔的初期阶段，兰州铁路局集团公司需构建一套多维度的评估体系。除了常规的专业知识和技能测试外，应着重考察候选人的团队合作能力和应变能力。团队合作能力反映了候选人融入团队、协作完成任务的潜力和意愿，而应变能力则体现了候选人在复杂多变的工作环境中迅速调整策略、解决问题的能力。

(2) 构建定期绩效评估机制

为确保人才选拔与任用机制的有效运行，兰州铁路局集团公司可以建立定期的绩效评估机制。通过定期对员工的工作表现、能力发展、团队协作等方面进行评估，识别出那些在工作中表现出色、具备发展潜力的员工。对于这些优秀员工，公司应提供明确的晋升路径和广阔的发展空间，以激励其持续为组织做出贡献。

(3) 建立人才激励与约束机制

在人才选拔与任用机制中，兰州铁路局集团公司还需建立相应的激励与约束机制。对于表现优秀的员工，除了晋升和发展机会外，还可通过薪酬、福利、荣誉等方式进行激励，以激发其工作热情和积极性。同时，对于表现不佳的员工，公司应采取必要的约束措施，如降级、末位淘汰等，以确保组织的整体绩效和健康发展。

人才选拔与任用机制并非一成不变，而应随着组织发展和外部环境的变化进行持续改进与优化。兰州铁路局集团公司可以定期评估机制的有效性，并根据评

估结果进行调整和优化，通过不断完善机制，提高人才选拔与任用的准确性和效率，为组织的长期发展提供有力的人才保障。

5.1.2 完善奖惩制度

兰州铁路局集团公司为了提升员工的积极性和整体绩效，应构建一个完善且能够体现差异化的奖惩制度。这一制度的建立旨在通过明确的激励和约束机制，促使员工保持良好的工作状态，并推动公司目标的实现。

(1) 建立激励制度

在构建激励制度时，公司应充分考虑员工的个人需求和期望，以及公司的发展战略和目标。通过制定多元化的激励措施，如额外的奖金、奖品、晋升机会等，来激发员工的工作热情和积极性。这些激励措施应能够体现员工绩效的差异化，确保优秀员工得到应有的回报和认可。具体而言，公司可以根据绩效考核的结果，对表现优秀的部门或员工给予额外的奖金或奖品。这种物质奖励不仅能够满足员工的物质需求，还能够增强员工的归属感和忠诚度。同时，公司还可以为优秀员工提供晋升机会，让他们在工作中承担更多的责任和挑战，从而实现个人职业发展和公司目标的双赢。

(2) 制定惩罚制度

与激励制度相对应的是惩罚制度。惩罚制度的目的在于通过约束员工的行为，促使他们改进工作表现，提高整体绩效。在制定惩罚制度时，公司应确保措施合理、公正、透明，避免对员工造成过大的压力或伤害。对于绩效考核结果较差的部门或员工，公司可以采取减少奖金、限制晋升等惩罚措施。这些措施旨在让员工意识到自己的工作表现不佳，并促使他们主动寻求改进的方法。同时，公司还可以为这些员工提供额外的培训或指导，帮助他们提升工作能力和技能水平，从而更好地适应公司的需求和发展。

5.1.3 员工培训制度

兰州铁路局集团公司应基于不同部门岗位的差异性和特征，制定一套系统且富有针对性的员工培训制度。这一制度旨在通过提供定制化的培训内容和方式，促进员工的专业技能提升和职业发展，进而增强公司的整体竞争力。

（1） 识别与评估培训需求

在制定员工培训制度前，公司应首先识别不同部门岗位的培训需求。通过岗位分析、员工绩效评估和反馈调查等手段，了解员工在现有工作岗位上的知识、技能和态度等方面的不足，以及未来职业发展所需的能力和素质。基于这些需求，公司可以制定具体的培训计划，确保培训内容与员工的实际需求相匹配。

（2） 定制化培训内容与方式

针对不同部门和岗位的特点，公司应制定具有差异性和针对性的培训内容。例如，对于新入职的铁路调度员，公司应提供系统的培训课程，包括列车运行规程、应急处理、通信联络等方面的知识和技能。同时，公司还应根据员工的个人发展需求和职业规划，提供个性化的培训方案，帮助员工实现个人职业目标。在培训方式上，公司可以采用多种形式的培训方法，如内部培训、外部研讨会、在线学习等。内部培训可以由公司内部的专业人员或经验丰富的员工担任讲师，传授实际工作经验和技巧；外部研讨会可以邀请行业专家或学者进行授课，拓宽员工的视野和知识面；在线学习则利用互联网和信息技术手段，为员工提供便捷、灵活的学习方式。

（3） 评估与反馈培训效果

为确保培训制度的有效性和持续改进，公司应对员工的培训效果进行评估。通过考试、问卷调查、实操考核等方式，了解员工在培训后的知识掌握程度、技能提升情况和态度变化等方面的情况。同时，公司还应与员工进行沟通，了解他们对培训内容和方式的意见和建议，以便及时调整和优化培训方案。基于培训效果的评估结果，公司可以为员工提供相应的反馈和建议。对于培训效果不佳的员工，公司可以安排重新参加培训或提供额外的辅导和支持；对于培训效果良好的员工，公司可以给予表彰和奖励，激励他们继续保持良好的学习状态和工作表现。

（4） 建设与推广培训文化

为了培养员工的学习热情和积极性，公司还应积极营造一种良好的培训文化。通过宣传培训的重要性和价值、举办培训分享会和经验交流会等活动，鼓励员工主动参与培训和学习活动。同时，公司还应将培训与员工的职业发展紧密联系起来，让员工意识到培训是提升个人职业竞争力的重要途径。

5.2 组织保障措施

5.2.1 成立绩效考核专业委员会

为确保绩效考核工作的专业性和系统性，兰州铁路局集团公司应成立专门的绩效考核专业委员会。该委员会应由公司内部具备丰富管理经验和绩效考核知识的专家组成，负责全面规划和指导公司的绩效考核工作。绩效考核专业委员会的主要职责包括：一是制定绩效考核政策，根据公司的战略目标和业务特点，制定科学合理的绩效考核政策，明确考核的目标、原则、方法和流程。二是设计绩效考核体系，构建符合公司实际的绩效考核指标体系，确保指标的全面性、可衡量性和可操作性，同时制定考核标准，确保考核的公正性和准确性。三是组织培训，定期组织绩效考核相关的培训活动，提升管理者和员工的绩效考核意识和能力，培训内容可以包括绩效考核理论、评估技巧、沟通技巧等。四是监督与评估，对绩效考核工作的实施过程进行监督和评估，确保考核工作的顺利进行，同时收集员工和管理者的反馈意见，对考核工作进行持续改进和优化。成立绩效考核专业委员会，有利于确保绩效考核工作的专业性和系统性，提升考核的公正性和准确性，为公司的持续发展提供有力保障。

5.2.2 建立绩效考核监督管理委员会

为确保绩效考核工作的公正性和透明度，兰州铁路局集团公司应建立绩效考核监督管理委员会，该委员会应由公司内部具备高度责任感和公正性的成员组成，负责对绩效考核工作进行监督和评估。绩效考核监督管理委员会的主要职责包括以下方面：一是监督考核过程，对绩效考核工作的实施过程进行全程监督，确保考核工作的公正性和透明度，对发现的违规行为进行及时纠正和处理。二是评估考核效果，对绩效考核工作的效果进行评估，分析考核工作的成效和不足，并提出改进意见和建议。三是处理申诉：接受员工对绩效考核结果的申诉，并进行公正、客观的调查和处理，确保员工的合法权益得到保障。四是提出建议，根据对绩效考核工作的监督和评估结果，向公司提出改进和优化绩效考核工作的建议，推动绩效考核工作的持续改进和提升。兰州铁路局集团公司建立绩效考核监督管

理委员会，有利于确保绩效考核工作的公正性和透明度，提升员工的满意度和归属感，为公司的稳定发展提供有力支持。

5.3 文化保障措施

企业文化建设，是企业可持续发展的重要保障之一，因此兰州铁路局集团公司应尽可能在绩效考核工作过程中突显企业文化，使得基于平衡计分卡的绩效考核方式能够在员工积极的工作氛围中顺利实施。

5.3.1 大力倡导绩效考核文化

兰州铁路局集团公司构建并大力倡导绩效考核文化对于推动绩效考核工作的顺利实施以及提升公司管理水平具有至关重要的意义。绩效考核文化不仅是一种管理理念，更是一种组织氛围和员工行为准则，它能够引导员工树立正确的绩效观念，积极参与绩效考核过程，促进公司目标的实现。

(1) 绩效考核文化的内涵

绩效考核文化是指兰州铁路局集团公司绩效考核过程中所形成的一种共同价值观和行为准则，强调以绩效为导向，以目标为牵引，通过科学、公正、客观的绩效考核机制，评估员工的工作表现，激励员工提升工作效率和质量，推动公司战略目标的实现。

(2) 绩效考核文化的宣传与普及

为了使全体员工深入理解并认同绩效考核文化，兰州铁路局集团公司应积极开展绩效考核文化的宣传和普及工作。具体而言，兰州铁路局集团公司可以通过内部会议、培训、宣传栏等多种形式，向员工介绍绩效考核的目的、意义、方法和流程，让员工了解绩效考核对于公司发展和个人职业发展的重要性。同时，公司还可以借助案例分享、经验交流等方式，让员工看到绩效考核在提升公司绩效管理方面的实际效果，从而激发员工参与绩效考核的热情和积极性。

(3) 绩效考核文化的实践与推进

在绩效考核文化的实践中，公司应注重将绩效考核与员工的日常工作紧密结合，让员工感受到绩效考核的实际意义和价值。兰州铁路局集团公司可以制定明确的绩效考核指标和评价标准，确保绩效考核的公正性和客观性；同时，公司还

应加强对员工的绩效辅导和反馈，帮助员工了解自己的工作表现和改进方向，提升员工的综合素质和工作能力。此外，公司还应注重绩效考核结果的运用和激励作用。通过绩效考核结果的应用，公司可以识别出表现优秀的员工和部门，给予他们相应的奖励和晋升机会；对于表现不佳的员工和部门，公司则应采取相应的改进措施或调整策略，以提升整体绩效水平。

绩效考核文化不是一成不变的，它应随着公司的发展和外部环境的变化而不断完善和调整。因此，公司应建立绩效考核文化的持续完善机制，定期评估绩效考核文化的实施效果和员工的反馈意见，及时调整和完善绩效考核制度和办法。同时，公司还应鼓励员工积极参与绩效考核文化的建设和完善过程，共同推动公司绩效考核工作的顺利开展和绩效管理水平的不断提升。

5.3.2 强化绩效文化建设和培养

在兰州铁路局集团公司的长期发展策略中，绩效文化的建设与培养是一项基础且持续的任务。绩效文化不仅是公司战略实施的有力保障，更是推动员工个人成长和整体组织进步的重要驱动力。以下从管理层和员工两个层面，对绩效文化的建设和培养进行详细描述。

(1) 管理层加强对绩效文化建设的重视

管理层在绩效文化建设中起着引领和示范的作用。要提升管理层对绩效文化建设的重视程度，首先需要明确绩效文化的内涵和价值。绩效文化强调以绩效为导向，以目标为牵引，通过科学的考核和激励机制，促进员工和组织的共同发展。管理层应深入理解绩效文化的核心思想，并将其融入到公司的战略规划和日常管理中。为了实现这一目标，公司可以定期开展针对管理层的培训活动。培训内容应涵盖绩效管理的理论知识、实践经验和案例分析等方面，帮助管理层建立对应的专业素养，明确公司的发展方向和绩效目标。通过培训，管理层能够更好地理解绩效文化的重要性，从而在日常工作中积极倡导和实践绩效文化。

(2) 员工层面对绩效文化的积极参与

员工是绩效文化建设的主体，他们的参与度和积极性直接影响到绩效文化的实施效果。要激发员工对绩效文化的参与热情，首先需要让他们认识到绩效文化对于个人和组织发展的重要性。兰州铁路局集团公司可以通过内部宣传、案例分

享、经验交流等方式，向员工传达绩效文化的理念和价值，让员工明白绩效文化不仅是公司的要求，更是个人成长和发展的保障。同时，公司还应为员工提供参与绩效文化建设的平台和机会。例如，可以设立员工绩效改进小组，鼓励员工自主提出改进建议并参与实施；可以举办绩效文化主题活动，让员工在轻松愉快的氛围中感受绩效文化的魅力；还可以建立绩效反馈机制，让员工及时了解自己的绩效表现和改进方向。最终，通过管理层的引领和员工的积极参与，形成公司上下一致的绩效文化氛围。在这种氛围中，员工能够自觉地将绩效理念融入到日常工作中，不断提升自己的工作能力和绩效水平；管理层则能够更好地协调资源、优化管理、推动公司战略目标的实现。通过双方的共同努力和合作，实现绩效文化的深入建设和培养。

5.4 人员保障措施

配备有专业素养的人才队伍，是保障绩效考核工作顺利开展的关键因素，兰州铁路局集团公司可以采取的措施如下。

5.4.1 招聘专业化绩效考核人才

兰州铁路局集团公司可以招聘具有丰富绩效考核经验的专业人才，例如从其他铁路局或相关行业挖掘高水平的绩效管理专家。这些专业人才能够带来先进的绩效管理理念和方法，并根据公司的特点制定科学合理的绩效管理制度。他们可以与内部员工合作，共同解决现有绩效考核体系存在的问题。

为了为企业未来的可持续发展打下良好的基础，兰州铁路局集团公司可以积极参与校园招聘，吸引优秀的毕业生加入公司。通过与高校建立合作关系，可以提前了解并选拔具有潜力的人才，并为他们提供培训和发展机会，以满足公司未来的人力资源需求。此外，公司还可以建立人才储备库，定期评估和更新储备人才的情况，确保有足够的人才储备来支持企业的发展。

5.4.2 建立常态化的人才培训机制

兰州铁路局集团公司作为一个大型组织，为了提高绩效考核的科学性和专业

水平，可以考虑与专业培训机构建立合作关系。这种合作关系旨在通过委托专业培训机构为内部员工提供系统性的绩效考核培训，以提升他们在绩效考核领域的专业素养。

（1） 培训内容的设计

与专业培训机构合作，首先需要设计培训内容，确保培训涵盖绩效考核领域的关键概念、方法和最佳实践。培训内容可以包括但不限于绩效指标的设定与管理、360 度评价方法、绩效数据分析等方面的知识。

（2） 培训师资的选择

合作培训机构应具备丰富的绩效考核领域经验，并有资深的培训师资团队。培训师资的选择需要根据其在绩效考核领域的专业背景、实践经验以及培训能力等方面进行综合评估。

（3） 定制化培训计划

根据兰州铁路局集团公司的特殊需求和组织特点，与培训机构共同制定定制化的培训计划。这包括培训的时长、内容深度、培训形式等方面的设计，以确保培训能够最大程度地满足组织的实际需求。

（4） 知识传递和实践结合

培训应注重知识的传递和实践的结合。通过案例分析、模拟练习等方式，培训参与者能够在真实场景中应用所学知识，提升实际操作能力，有助于将理论知识转化为实际应用，增强培训的实效性。

（5） 评估和反馈机制

建立培训评估和反馈机制，通过培训后的测评、参训员工的反馈等方式，对培训效果进行定期评估，有助于及时发现培训中存在的问题，并进行调整和改进，确保培训的质量和可持续性。

6 结论与展望

6.1 结论

绩效考核作为企业激发员工工作动力、提高员工工作创新性的关键管理方法，诞生以来备受企业钟爱。企业结合自身实际和发展阶段，优化绩效考核体系，不仅可以与公司战略目标和业务需求相匹配，还能够确保绩效评估的公平、公正和客观性，有效衡量员工和部门的工作绩效，从而提高管理决策的科学性和准确性。本文以兰州铁路局集团公司作为研究对象，优化其绩效考核体系，可以提升公司整体绩效、激发员工积极性、促进员工发展、增强组织灵活性和加强内部沟通与协作具有重要意义，是实现公司长期发展目标的关键之一。研究结论如下：

(1) 优化绩效考核体系，发掘专业人才

随着公司内外部环境不断发生变化，公司目前的绩效考核体系已经严重无法适应公司的发展需求。最终基于调研结果，归纳总结出了兰州铁路局集团公司绩效考核体系存在绩效考核方法较为落后、绩效考核过程流于形式、绩效考核指标设置不合理以及绩效考核结果反馈与应用存在缺陷四个方面的问题，而造成这些问题的原因则是对绩效考核重视不足、对部门现状分析不足、绩效考核机构不完善以及缺乏专业的绩效考核人才。

(2) 制定科学战略目标，提升管理思路

公司优化绩效考核体系需要紧紧围绕战略发展目标，从而可以确保公司绩效考核体系的科学性、战略性，利用平衡计分卡和战略地图，可以确保绩效考核优化成功实施。

(3) 合理运用绩效工具，更新绩效考核体系

本文采取平衡计分卡方法和层次分析方法，可以更加客观的、全面的建立考核指标体系，并且提高考核指标权重制定的科学性和合理性。

6.2 展望

绩效考核体系优化是一项复杂的、系统的和长期的工作，由于笔者学术能力有限，在研究中难免存在不足之处，因此未来需要持续加强研究，以期提升绩效

考核水平。一是数据驱动和智能化。未来，随着信息技术的不断发展，绩效考核体系将更加注重数据的收集、分析和应用，利用大数据分析、人工智能等技术手段，可以更加精准地评估员工绩效，提高考核的客观性和准确性。二是个性化和定制化，未来的绩效考核体系将更加注重员工的个性化需求和特点。公司可能会采用定制化的绩效指标和评价标准，根据不同岗位、不同级别和不同个体的特点，量身定制相应的考核方案，以更好地激发员工的潜力和积极性。三是多维度评价和综合考量，未来的绩效考核体系将更加注重多维度的评价和综合考量，除了传统的业绩考核指标外，还将包括员工的素质、能力、创新能力、团队合作等方面的评价，以全面衡量员工的绩效水平。

参考文献

- [1] 郑志斌. 铁路运输企业绩效考核完善策略[J]. 人才资源开发, 2020(20):11-15.
- [2] 何海艳.周国华.郑立宁.深度不确定性下重大工程创新团队的协同创新行为演化分析—以川藏铁路为例[J]. 运筹与管理, 2022, 31(10):139-146.
- [3] 戴璐. 余思诚. 陈占燎. 基于平衡计分卡的铁路运输企业绩效考核研究——以 G 集团为例[J]. 管理会计研究, 2021(3):14-18.
- [4] 胡汛. 关于优化国铁集团机关绩效考核体系的思考[J]. 市场周刊, 2023, 34(1):32-34.
- [5] 叶挺. 关于健全完善国铁企业绩效考核体系的思考[J]. 中国人力资源社会保障, 2022(1):31-33.
- [6] 曹华. 平衡积分卡在企业绩效评价中的运用[J]. 今日财富: 中国知识产权, 2019(2):21-22.
- [7] Ainsworth B E, Haskell W L, Leon A S, et al. Compendium of physical activities: classification of energy costs of human physical activities[J]. Medicine and science in sports and exercise, 1993, 25(1): 71-80.
- [8] YE Feng, SUN Jun, WANG Yuyun, et al. A novel method for the performance evaluation of institutionalized collaborative innovation using an improved G1-CRITIC comprehensive evaluation model[J]. Journal of Innovation & Knowledge, 2023, 8(1): 100-128.
- [9] Bredrup H. Background for performance management[M]//Performance Management. Springer, Dordrecht, 1995: 61-87.
- [10] Deadrick D L, Gibson P A. Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis[J]. Human Resource Management Review, 2009, 19(2): 144-153.
- [11] Iqbal M Z, Akbar S, Budhwar P. Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework[J]. International Journal of Management Reviews, 2015, 17(4): 510-533.
- [12] Aydın A, Tiryaki S. Impact of performance appraisal on employee motivation and

- productivity in Turkish forest products industry: A structural equation modeling analysis[J]. *Drvna industrija*, 2018, 69(2): 101-111.
- [13] 裴雪姣. 绩效管理作用及绩效考核体系研究[J]. *商场现代化*, 2015(4):11-12.
- [14] 程燕. 广州地区商业银行基层绩效考核模式存在的共性问题及解决策略[J]. *科技经济市场*, 2022(4):34-36.
- [15] 邱伟年, 张兴贵, 王斌. 绩效考核方法的介绍、评价及选择[J]. *现代管理科学*, 2008(3):27-28.
- [16] 张彤彤. 人力资源绩效考核方法研究与应用 [J]. *企业改革与管理*, 2015(11X):1-2.
- [17] 王文郁. 人力资源绩效考核方法的研究与应用 [J]. *经营管理者*, 2016(1):10-11.
- [18] Aurelia S, Cardonib A, Del Baldoc M, et al. The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study[J]. *Accounting and Management Information Systems*, 2018, 17(2): 191-214.
- [19] Bayo-Moriones A, Galdon-Sanchez J E, Martinez-de-Morentin S. Performance appraisal: dimensions and determinants[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, 31(15): 1984-2015.
- [20] Upadhyay R K, Ansari K R, Bijalwan P. Performance appraisal and team effectiveness: a moderated mediation model of employee retention and employee satisfaction[J]. *Vision*, 2022, 24(4): 395-405.
- [21] Nitika N K, Arora P. Performance appraisal in the era of new normal[J]. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 2020, 11(1): 11-15.
- [22] Speer A B, Tenbrink A P, Schwendeman M G. Creation and validation of the performance appraisal motivation scale (PAMS)[J]. *Human Performance*, 2020, 33(2-3): 214-240.
- [23] 张玮. L 银行部室职能管理人员绩效考评体系优化研究[J]. *经营与管理*, 2017 (8): 25-29.
- [24] 李庆亮. 商业银行绩效考核体系有效运行的保障建议[J]. *环渤海经济瞭望*, 2017 (7): 43-43.

- [25]赵沛琪. 浅析青岛市委政府平衡计分卡的运用案例 [J]. 纳税, 2019, 13(02):298-298.
- [26]罗锦珍. 平衡计分卡在中小企业绩效管理中的应用研究[J]. 湖南社会科学, 2019(1):14-18.
- [27]杨彬. 大数据时代基层央行绩效考核体系研究——以西部基层央行C中心支行为例[J]. 管理工程师, 2021, 26(3):10-15.
- [28]李志娟. 企业人力资源绩效考核体系的构建与完善策略探讨[J]. 商场现代化, 2021(1):34-36.
- [29]Cantos P, Pastor J M, Serrano L. Productivity, efficiency and technical change in the European railways: A non-parametric approach[J]. Transportation, 1999, 26(4): 337-357.
- [30]Lan L W, Lin E T J. Measuring railway performance with adjustment of environmental effects, data noise and slacks[J]. Transportmetrica, 2005, 1(2): 161-189.
- [31]De Jorge J, Suarez C. Has the efficiency of European railway companies been improved?[J]. European Business Review, 2003, 15(4): 213-220.
- [32]Asmild M, Holvad T, Hougaard J L, et al. Railway reforms: do they influence operating efficiency?[J]. Transportation, 2009, 36(5): 617-638.
- [33]Wanke P, Chen Z, Liu W, et al. Investigating the drivers of railway performance: Evidence from selected Asian countries[J]. Habitat International, 2018, 80: 49-69.
- [34]Blagojević A, Vesković S, Kasalica S, et al. The application of the fuzzy AHP and DEA for measuring the efficiency of freight transport railway undertakings[J]. Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications, 2020, 3(2): 1-23.
- [35]张佳, 蔡晓旭. 基于因子分析法的铁路运输上市公司绩效评价——以大秦铁路为例[J]. 会计之友, 2012(21):42-46.
- [36]周瑶, 姜严立宇. 基于平衡计分卡的铁路旅客运输绩效审计指标体系的构建 [J]. 铁道运输与经济, 2014, 036(007):13-16.
- [37]王怀相, 吴云云, 周茵. 美国 I 级铁路运营效益分析与启示[J]. 铁道运输与

- 经济, 2014, 36(1):61-66.
- [38]张国庆. 关于建立铁路非运输企业经营绩效考核体系的思考[J]. 铁道经济研究, 2018(3):43-47.
- [39]刘永霞. 基于 BSC 的铁路运输企业绩效评价研究[J]. 新会计, 2021(10):3. [40]薛蛟, 杜钦生, 李莲. 某分公司绩效考核管理系统[J]. 经济研究导刊, 2022(15):48-51.
- [41]于静. 浅谈集团公司绩效考核评价体系的构建及实施[J]. 财会学习, 2021(16):27-28.
- [42]潘颖. 供电公司绩效考核存在的主要问题及对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2022(4):31-33.
- [43]王艳. 集团公司对子公司绩效考核指标的思考与建议[J]. 中国市场, 2022(18):30-32.
- [44]韩恩娟. 上市公司绩效考核的问题与对策研究 [J]. 质量与市场, 2022(5):13-15.
- [45]李治国. 国有集团子公司绩效考核体系优化措施研究[J]. 经济技术协作信息, 2021(28):12-13.
- [46]陈沛山. 集团公司绩效考核评价体系的构建与实施研究[J]. 投资与创业, 2021(13):23-25.
- [47]王明吉, 刘方舟. 基于平衡计分卡的小额贷款公司绩效考核体系研究[J]. 现代商业, 2021(22):40-43.
- [48]张勇军. M 公司绩效考核体系优化方案研究[J]. 市场周刊, 2020, 33(8):11-12.
- [49]王春艳. 关于完善企业集团子公司绩效考核体系的思考[J]. 中国民商, 2020, 000(011):251-252.
- [50]阎文嘉. 集团公司绩效考核评价体系的构建及实施 [J]. 今日财富, 2019(7):42-43.
- [51]姜荣华. 试论绩效考核在人力资源管理中的作用 [J]. 人力资源, 2019(12):22-23.

附录 1 兰州铁路局集团公司绩效考核体系问卷调查

敬爱的同事：

感谢您参与兰州铁路局集团公司绩效考核体系问卷调查。您的参与对于本研究进一步优化和改进绩效考核体系具有重要意义。本问卷旨在了解您对当前绩效考核体系的看法和建议，以及您对未来绩效考核体系的期望和需求。您的意见和反馈将帮助本研究更好地理解员工的实际需求，进而优化和调整本研究的绩效考核制度，为员工提供更加公平、公正、科学的绩效评价和激励机制。您的个人信息将严格保密，只用于统计分析和研究目的，不会用于其他用途。请您如实填写问卷，每一份意见都将对本研究的改进工作产生积极的影响。再次感谢您的参与和支持！祝您工作顺利，生活愉快！

一、基本情况

(1) 您的岗位类别：

A 业务岗位

B 管理岗位

(2) 您的年龄：

A 25 岁以下

B 25-35 岁

C 36-45 岁

D 45 岁以上

(3) 学历程度：

A 大专及以下

B 本科

C 硕士

D 博士

(4) 入职年限：

A 1 年以内

B 1-3 年（含 1 年）

C 3-5 年（含 3 年）

D 5-10 年（含 5 年）

E 10 年及以上（含 10 年）

二、绩效考核内容现状

（5）您认为贵公司的绩效考核导向明确吗？

A 非常明确

B 明确

C 不清楚

D 不明确

E 非常不明确

（6）您认为贵公司的考核指标与结合企业的实际情况吗？

A 未充分结合

B 未结合

C 不清楚

D 结合

E 充分结合

（7）您认为贵公司的考核指标针对性强吗，能实现企业、员工的战略一致吗？

A 非常不一致

B 不一致

C 不清楚

D 一致

E 非常一致

（9）您认为贵公司的绩效考核沟通通畅吗？

A 非常通畅

B 通畅

C 不清楚

D 不通畅

E 非常不通畅

（10）您认为贵公司的绩效考核过程公开透明吗？

- A 非常公开透明
- B 公开透明
- C 不清楚
- D 不公开透明
- E 非常不公开透明

(11) 您认为贵公司的绩效考核辅导次数多吗?

- A 非常多
- B 多
- C 不清楚
- D 少
- E 非常少

(12) 您认为贵公司的绩效考核周期合理吗?

- A 非常合理
- B 合理
- C 不清楚
- D 不合理
- E 非常不合理

(13) 您认为贵公司的绩效考核周期与员工负责的工作周期相匹配吗?

- A 非常匹配
- B 匹配
- C 不清楚
- D 不匹配
- E 非常不匹配

(14) 您认为贵公司的绩效考核方法科学吗?

- A 非常不科学
- B 不科学
- C 不清楚
- D 科学
- E 非常科学

(15) 您认为贵公司的绩效考核结果申诉渠道快捷吗?

- A 非常快捷
- B 快捷
- C 不清楚
- D 不快捷
- E 非常不快捷

(16) 您认为贵公司的绩效考核结果公平公正吗?

- A 非常公平公正
- B 公平公正
- C 不清楚
- D 不公平公正
- E 非常不公平公正

(17) 您认为贵公司的绩效考核结果应用充分吗?

- A 应用非常充分
- B 应用充分
- C 不清楚
- D 不充分
- E 非常不充分

附录 2 兰州铁路局集团公司绩效考核指标重要性调查

尊敬的专家：

您好！感谢您抽出宝贵的时间参与本研究的调查。本次调查旨在研究兰州铁路局集团公司的绩效考核指标的重要性，并通过您的专业意见，为本研究提供宝贵的参考和建议。绩效考核指标在企业管理中起着至关重要的作用，它们不仅是评价员工工作表现的依据，也是指导企业战略实施和业务流程优化的重要工具。因此，确立合适的绩效考核指标并确定它们的权重分配，对于提高企业绩效、激励员工、优化资源配置具有重要意义。本次调查采用层次分析法，通过对不同绩效考核指标的两两比较，旨在确定各指标的相对重要性。您的意见对于本研究准确评估和确定这些指标的重要性至关重要，本研究真诚期待您的参与和反馈。再次感谢您的支持与配合！

评分的步骤及逻辑如下：

- （1）请您仔细阅读附表 1-6 中关于两两比较的含义，了解每个数字代表的含义。
- （2）根据您的专业知识和经验，对附表 1-6 中的各个风险因素进行两两比较，并选择相应的数字进行打分。
- （3）在两两比较时，请注意要保持一致性。即如果 A 因素比 B 因素重要，那么 B 因素就不应该比 A 因素重要。
- （4）完成附表 1-6 的打分后，请将您的打分结果提交。
- （5）根据您打分的结果，将用来构建判断矩阵，然后利用层次分析方法计算每一个指标的考核权重。

附表 1 萨蒂的 1~9 标度法

分值	辨别标准
1	把两个元素进行互比较，两者重要程度相同
3	把两个元素进行互比较，前者因素稍显重要
5	把两个元素进行互比较，前者因素尤为重要
7	把两个元素进行互比较，前者因素特别重要
9	把两个元素进行互比较，前者因素极为重要
1,1/2, …… , 1/9	两指标相比，前者比后者重要性与上述相反 注意得分为 2、4、6、8 项，表示相邻判断内存在的中值标准

附表 2 兰州铁路局集团公司绩效考核维度重要性比较表

目标层	财务	客户	内部运营	学习与成长
财务				
客户				
内部运营				
学习与成长				

附表 3 兰州铁路局集团公司绩效考核财务维度指标重要性比较表

财务维度	资本积累率	不良资产比率	利润总额	营业收入	销售费用	管理费用	财务费用	生产费用	各项税费	资产周转率
资本积累率										
不良资产比率										
利润总额										
营业收入										
销售费用										
管理费用										
财务费用										
生产费用										
各项税费										
资产周转率										

附表 4 兰州铁路局集团公司绩效考核学习与成长维度指标重要性比较表

学习与成长维度	信息化覆盖率	培训计划完成率	岗位资格达标率	员工满意度	员工流失率	企业文化认可度
信息化覆盖率						
培训计划完成率						
岗位资格达标率						
员工满意度						
员工流失率						
企业文化认可度						

附表 5 兰州铁路局集团公司绩效考核客户维度指标重要性比较表

客户维度	市场占有率	顾客满意度	旧客户续约率	新顾客开发率	品牌知晓度
市场占有率					
顾客满意度					
旧客户续约率					
新顾客开发率					
品牌知晓度					

附表 6 兰州铁路局集团公司绩效考核内部运营维度指标重要性比较表

内部运营维度	项目计划完成率	客户运输方案完成率	计划投资完成率	货运量	新增收入占营收比	货车周转时间	列车满轴率	机车万吨公里耗油	客诉一次成功率	手续办理效率
项目计划完成率										
客户运输方案完成率										
计划投资完成率										
货运量										
新增收入占营收比										
货车周转时间										
列车满轴率										
机车万吨公里耗油										
客诉一次成功率										
手续办理效率										

本次问卷调查采用匿名的方式，同时调研内容以及最终结果均会做到百分之百保密，因此您可以放心作答，再次感谢您的合作！

后 记

在完成本硕士论文的过程中，我想要向所有支持和帮助过我的人表示最诚挚的感谢。

首先，我要衷心感谢我的导师张忠杰教授，老师的悉心指导和宝贵建议让我受益良多，使我能够顺利完成这篇论文。老师对我的耐心指导和学术启发将使我受益终生。

其次，感谢所有审阅论文的老师 and 答辩指导委员会的老师，谢谢你们对我的论文提出了宝贵的意见和建议，在我研究过程中给予了关键性的指导和支持。

此外，我要特别感谢我的家人，你们在我整个学习生涯中始终如一地支持我，给予我无条件的理解和鼓励。还要感谢我的同学和朋友们，你们的陪伴和鼓励让我感到无比温暖，在我需要帮助和支持时，你们总是在我身边，给予我无私的帮助和鼓励。

最后，我还要感谢提供数据、实验设施、技术支持以及其他帮助的其他老师。没有他们的支持，我将无法完成我的研究工作。

在此向所有帮助过我的人致以最诚挚的感谢和敬意！

作者：任启超

2024年5月31日