

分类号 F203.9/1191

U D C

密级 公开

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化研究

研究生姓名: 张 晓

指导教师姓名、职称: 荆 炜 教授

学科、专业名称: 工商管理

研 究 方 向: 人力资源管理

提 交 日 期: 2024 年 12 月 5 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：张悦 签字日期：2024.12.26

导师签名：刘伟 签字日期：2024.12.26

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：张悦 签字日期：2024.12.26

导师签名：刘伟 签字日期：2024.12.26

Research on the optimization of senior executive performance appraisal system of Shandong Aosh Group

Candidate : Zhang Xiao

Supervisor: Jing Wei

摘 要

高质量发展阶段，中国企业已经认识到培养造就德才兼备的高素质人才，是企业长远发展的必然选择，建立权责相称、层次清晰、奖罚分明、具体量化的绩效考核体系，是当前中小型企业实现人才支撑作用的有效路径。山东傲饰集团作为一家民营改制企业，应当重视高管与企业利益紧密联系的相关性，高管作为企业高质量发展的第一梯队，是企业战略规划落地实施的核心力量，直接控制着企业价值创造、价值经营、价值实现。高管重要作用的有效实现离不开科学、有效的绩效考核体系。但是现有的高管绩效考核体系已经制约企业发展，不利于技术创新驱动转型升级和提升经济效益以及核心竞争力。

本研究以山东傲饰集团高管绩效考核体系为研究对象，阐述了山东傲饰集团需要实施高管绩效考核的研究背景及意义，通过研究国内外相关绩效考核体系现状，提出研究思路和方法。本研究梳理山东傲饰集团高管绩效考核体系现状，结合问卷调查和访谈调查，分析归纳现行高管绩效考核体系存在问题。从绩效考核指标看，指标权重设置比例不当、定量和定性指标设置过于泛化、指标认同感不高；从绩效考核方法看，考核方法较为单一、考核主体构成不全面、考核方式较为呆板；从绩效考核流程看，考核计划缺乏科学性和合理性、考核周期稀疏，考核流程中双向沟通不畅；从绩效考核结果运用看，在评先树优、职业培训、个人目标和组织目标的统一中没有得到有效运用。

基于山东傲饰集团的实际情况，借助绩效考核的相关理论对高管绩效考核体系进行优化设计。在绩效考核指标方面，量化定性指标、区别定量指标、增加非权重指标，开展全面绩效考核；在绩效考核方法方面，制定 KPI 与 OKR 相结合的绩效考核体系，明确考核主体；在绩效考核流程方面，科学设置绩效计划、合理增加考核周期、建立双向沟通渠道；在绩效考核结果运用方面，在薪酬回报、培训系统的支持和跟踪、职业生涯设计、职务晋升或降级、评先树优方面拓展应用。本研究为山东傲饰集团高管绩效考核体系优化提供有益借鉴，为调动高管从事高层管理工作的积极性、主动性和创造性，驱动企业转型升级提供有力保障。

关键词：集团公司 高管 绩效考核体系

Abstract

In the stage of high-quality development, Chinese enterprises have realized that cultivating high-quality talents with both morality and talent is the inevitable choice for the long-term development of enterprises. Establishing a performance appraisal system with rights and responsibilities, clear hierarchy, clear rewards and penalties, and specific quantification is an effective way for small and medium-sized enterprises to realize the role of talent support. Shandong Aosang Group, as a private restructuring enterprise, should attach importance to the relevance of the close relationship between senior executives and the interests of the enterprise. As the first echelon of high-quality development of the enterprise, senior executives are the core force for the implementation of the strategic plan of the enterprise, and directly control the value creation, value management and value realization of the enterprise. The effective realization of the important role of senior executives cannot be separated from a scientific and effective performance appraisal system. However, the existing executive performance appraisal system has restricted the development of enterprises, which is not conducive to technological innovation to drive transformation and upgrading and improve economic efficiency and core competitiveness.

This study takes the senior executive performance appraisal system of Shandong Aosh Group as the research object, expounds the research

background and significance of the implementation of senior executive performance appraisal in Shandong AOSh Group, and proposes research ideas and methods by studying the status quo of relevant performance appraisal systems at home and abroad. This study sorted out the current situation of the senior executive performance appraisal system of Shandong Aosh Group, combined with questionnaire survey and interview survey, analyzed and concluded the existing problems of the current senior executive performance appraisal system. From the perspective of performance appraisal indicators, the weight of indicators is not appropriate, the quantitative and qualitative indicators are too generalized, and the identification of indicators is not high. From the perspective of performance appraisal methods, the appraisal methods are relatively simple, the appraisal main body is not comprehensive, and the appraisal methods are relatively rigid; Judging from the performance appraisal process, the appraisal plan lacks scientificity and rationality, the appraisal cycle is sparse, and the two-way communication in the appraisal process is not smooth; From the perspective of the application of performance appraisal results, it has not been effectively used in the unification of the excellence evaluation, vocational training, personal goals and organizational goals.

Based on the actual situation of Shandong Aoshi Group, this paper optimizes the executive performance appraisal system with the help of

relevant theories of performance appraisal. In terms of performance assessment indicators, quantifying qualitative indicators, distinguishing quantitative indicators, adding non-weighted indicators, and carrying out comprehensive performance assessment; In the aspect of performance appraisal method, develop a performance appraisal system combining KPI and OKR, and clarify the appraisal subject; In terms of performance appraisal process, we should scientifically set up performance plans, reasonably increase appraisal cycles, and establish two-way communication channels. In terms of the application of performance appraisal results, the application is expanded in the aspects of salary return, training system support and tracking, career design, job promotion or demotion, and excellence evaluation. This study provides a useful reference for the optimization of the performance appraisal system of senior executives of Shandong Aosang Group, and provides a strong guarantee for mobilizing the enthusiasm, initiative and creativity of senior executives engaged in senior management work and driving the transformation and upgrading of enterprises.

Keywords: Group company; Senior executive; Performance appraisal system

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.1.3 研究意义.....	3
1.2 国内外研究现状及文献综述.....	4
1.2.1 国内研究现状及文献综述.....	4
1.2.2 国外研究现状及文献综述.....	7
1.2.3 研究评述.....	10
1.3 研究方法.....	11
1.3.1 文献研究法.....	11
1.3.2 调查研究法.....	11
1.3.3 案例分析法.....	11
1.4 研究内容和技术路线图.....	11
1.4.1 研究内容.....	11
1.4.2 技术路线图.....	13
2 概念界定与理论方法	14
2.1 相关概念.....	14
2.1.1 绩效考核体系概念及解释.....	14
2.1.2 高管概念及解释.....	14
2.2 绩效考核理论基础.....	15
2.2.1 目标导向理论.....	15
2.2.2 需求层次理论.....	15
2.2.3 X 效率理论.....	16
2.2.4 公平理论.....	16
2.3 绩效考核方法.....	16
2.3.1 关键绩效指标法 (KPI).....	16

2.3.2 目标与关键结果法（OKR）	19
2.3.3 360 度绩效考核法	19
2.4 本章小结	20
3 山东傲饰集团环境分析及绩效考核体系现状	21
3.1 山东傲饰集团基本概况	21
3.1.1 业务情况	21
3.1.2 组织结构	22
3.1.3 高管概况	23
3.1.4 高管结构	25
3.2 山东傲饰集团高管绩效考核体系现状	30
3.2.1 绩效考核指标现状	30
3.2.2 绩效考核方法现状	31
3.2.3 绩效考核流程现状	31
3.2.4 绩效考核结果运用现状	33
3.3 本章小结	33
4 山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的问题及原因分析	34
4.1 山东傲饰集团高管绩效考核体系调查分析	34
4.1.1 问卷调查	34
4.1.2 访谈调查	45
4.2 山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的问题	51
4.2.1 绩效考核指标设置不科学	51
4.2.2 绩效考核方法选取不合理	52
4.2.3 绩效考核流程实施不规范	53
4.2.4 绩效考核结果运用不到位	54
4.3 山东傲饰集团高管绩效考核体系存在问题的原因分析	55
4.3.1 传统困局难破与指标创新梗阻	55
4.3.2 业务探究欠深与考核方法失当	55
4.3.3 体制机制僵滞与流程短板突显	56
4.3.4 目标导向不明与结果运用不佳	56

4.4 本章小结	57
5 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案	58
5.1 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化目标与思路	58
5.1.1 指导思想	58
5.1.2 优化目标	58
5.1.3 优化思路	59
5.2 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案	62
5.2.1 优化绩效考核指标	62
5.2.2 完善绩效考核方法	75
5.2.3 规范绩效考核流程	77
5.2.4 拓展绩效考核结果运用	82
5.3 本章小结	84
6 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案实施保障措施	85
6.1 思想保障	85
6.1.1 树立正确绩效考核观	85
6.1.2 强化战略导向意识	86
6.2 组织保障	87
6.2.1 激发组织能动性	87
6.2.2 激发团队活力	88
6.3 制度保障	89
6.3.1 完善绩效考核制度	89
6.3.2 强化宣传培训机制	90
6.3.3 健全动态调整机制	91
6.4 本章小结	92
7 结论与展望	93
7.1 研究结论	93
7.2 局限与展望	94
附录	96

参考文献.....101

后记.....106

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

绩效考核赋能企业高质量发展。党的二十大报告中强调，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。并提出，“深入实施人才强国战略”。^[1]人才是第一资源，推进中国式现代化建设，必须培养造就现代化建设需要的高素质人才。人力资源作为现代企业的战略资源，构建有效的绩效考核体系，是企业高质量发展的关键因素。

高管是中国式现代化企业发展的核心。高管，即“高级管理人员”，是企业出资人代表，掌握企业重要信息和资源，拥有实际经营决策权。^[2]据研究资料表明：企业每增加一个有效管理者，就可取得 1:6 经济效果。着力打造中国式现代化高质量发展的企业之路，高管作为运营核心人才，是关键力量，而对高管运用有效的绩效考核机制则是留住关键力量的主要途径。

山东傲饰集团是 1997 年通过改制由公有制企业演变为民营化企业，由县级服装厂蜕变为集工、商、贸、农、房地产的省级企业集团，其产业覆盖出口贸易、纺织服装行业、建筑安装业和现代食品业等。山东傲饰集团位于“中国工业百强县”——山东省肥城市，2022 年肥城市构建了“321X”产业体系，即做大做强金属产业，统筹推进建筑安装、现代食品两大特色产业，一体抓好高端装备制造、纺织服装等潜力产业，重点壮大锂电新材料、盐穴储能、特种钢铁、环氧高端化工等主导产业链。作为以制造业和出口贸易为主要产业的企业，山东傲饰集团根据 2021 年 5 月山东省财政厅、省工信厅等 8 个部门联合印发《山东省工业强县财政激励政策实施方案》，统筹考虑综合实力、发展潜力、创新活力、绿色动力等因素，开拓创新，取得新发展。

基于此背景，山东傲饰集团在数字化转型和智能化建设关键时期，必须抓住企业发展的关键力量，重视高管与企业利益紧密联系的相关性，建立健全科学、

有效的绩效考核体系，推动企业价值创造、价值经营和价值实现。因此，如何建立健全高管绩效考核体系，是山东傲饰集团亟待解决的问题。

1.1.2 研究目的

本研究以山东傲饰集团高管绩效考核体系为研究对象，从企业实际出发，借助绩效考核相关理论和方法，对高管绩效考核体系进行优化，期望达到研究目的。

（1）探索中小型企业人才支撑作用的实现路径

中国式现代化进程发展中提出了“人才引领驱动”的理念，表明了中国式现代化是人才引领驱动的现代化。中小型企业是国民经济和社会发展的主力军。实现中国式现代化，离不开中小型企业崛起。中小型企业发展最关键的战略性资源是以人才优势厚植高质量发展新优势。人才优势转化为高质量发展新优势途径中，绩效考核体系发挥着“指挥棒”“风向标”和“助推器”作用。因此，建立权责相称、层次清晰、奖罚分明、具体量化的绩效考核体系，是当前中小型企业实现人才支撑作用的有效路径。

（2）弥补中小型企业高管绩效考核体系缺失

中小型企业参与国内、国际竞争过程中，突出了绩效考核对人才的重要作用，以及与现代企业竞争之间的密切关系。绩效考核体系的建立和实施过程中，高管往往从宏观的角度决定了绩效考核能否顺利实施。因此，一个有效的绩效考核体系不仅是对基层和中层员工考核，更是对高管考核，它的实现有利于高管更好地实现企业战略目标，有利于高管自身成长和职业生涯规划，有利于弥补中小型企业高管绩效考核体系缺失。

（3）分析山东傲饰集团高管绩效考核体系现状及存在问题

山东傲饰集团高管已经出现年龄结构老龄化和断层严重、知识更新缓慢、中坚力量更迭交替不顺畅等问题，导致绩效考核体系存在一系列问题，企业逐步出现一系列与数字化转型和智能化建设相悖的问题，影响战略目标实施。因此，如何建立更加有效的高管绩效考核体系，是山东傲饰集团无法回避，必须直面的。

（4）提高山东傲饰集团高管绩效考核体系有效性和实用性

本研究旨在对山东傲饰集团高管绩效考核体系优化研究，以目标与关键结果管理法（OKR）和关键绩效指标法（KPI）联动运用的绩效考核原理，在企业价

值基础上进行企业高管业绩评价指标的设计探索。强化以目标责任结果为贡献评价根本标准的企业价值评价体系，确保企业年度各项经营目标的达成，促使高管团队不断提升个人自身素质，关注整体运作，重视关键员工培养和干部梯队建设，关注个人绩效目标达成，同时也关注个人对企业整体绩效目标的支撑。

1.1.3 研究意义

本研究对山东傲饰集团高管绩效考核体系问题进行分析，运用科学理论，深入剖析山东傲饰集团高管绩效考核体系现实存在问题，进行深入探究，针对具体问题进行优化方案设计，具有一定的理论意义和实践意义。

理论意义。高管在企业的使命感、价值感、责任感和归属感决定了其是否愿为企业持续奋斗并做出履责、尽职的担当。高管成功，将为企业带来较高价值，职工的待遇就会提升，其他股东也会获得可观的分红。反之亦然。因此，高管的“干部管理”是一个企业人力资源管理的核心。本研究从山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的现实问题出发，运用目标导向理论、需求层次理论、效率理论、公平理论，分析绩效考核流程、方式、指标的症结所在，并尝试设计相应的绩效考核体系优化方案，填补现有文献中关于高管绩效考核体系研究的空白。本研究尝试将绩效考核相关理论应用到中小型企业高管绩效考核体系现状分析中，将绩效考核相关理论应用到中小型企业高管的拓展应用上，进一步丰富了绩效考核理论的应用范围，从而实现中国企业人力资源管理运行模式从粗放式管理转为精细化管理、投资方向从注重物质要素转为注重人才要素，引导企业建立起较为完善、适合自身发展的绩效考核体系，以提高企业发展质量。

实践意义。本研究应用相关绩效考核管理理论对山东傲饰集团高管绩效考核管理现状、存在的主要问题、产生原因等进行研究，并提出具有针对性和可行性的对策建议，对解决高管绩效考核问题、加快技术创新驱动转型升级、提升经济效益和核心竞争力，都具有重要的应用价值和参考价值。一旦山东傲饰集团高管绩效考核问题得到较好解决，将能很好地吸纳年轻高级管理人才加入企业，调动高管的积极性、主动性和创造性，在实践上是对相关绩效考核管理理论在实体企业中的应用进行验证。

1.2 国内外研究现状及文献综述

1.2.1 国内研究现状及文献综述

与国外相比，国内的研究学者在绩效考核领域的研究起步较晚，因此研究的广度和深度都相对较浅，所取得的成果相对不如国外丰富。在国内，至今未形成属于中国本土的绩效考核理论，对绩效考核体系的研究重点主要是如何将国外先进的方法论应用和改进为适合中国国情的方法论。不过，近几年，国内部分学者、专家和企业领导逐步认识到绩效考核在企业管理和组织发展中的重要地位，对绩效考核的研究在其实施及结果应用方面取得一定成果。

(1) 关于绩效考核指标的研究

李卫兵、张星（2024）^[3]等学者的观点是企业应综合考虑资金、技术、人力资源等多元投入，加快数字化转型的进程，适当调整管理团队以符合企业发展目标，建立以长期绩效为基础的考核评估机制，同时纳入创新能力等非财务指标，以全面地反映企业的价值创造和可持续经营。陈飞、颜世富（2020）^[4]的观点是企业履行着多重角色并承担着多项责任，但以往的绩效考核内容主要考核其财务类指标，考核维度和结果均具有一定局限性。应分析政治维度、经济维度、市场维度、文化维度和人民维度 5 个方面各自的内涵、构成要素、代表性指标。蒋涛、曾丽（2018）^[5]提出，企业应建立更客观的高管考核体系，并结合自身发展的实际情况及其管理目标来制定高管薪酬考核指标中的财务指标和非财务指标。李伟伟、易平涛、王露（2024）^[6]认为个体行为分析与诱导是组织管理的重要方面，面向管理需求展开的行为分析及评价方法设计能够为组织、个体发展提供基于数据的有力支撑。结合不同情境奖惩规设计相应的指标权重，以期通过权重在指标层面实现对被评价对象发展行为的诱导管理。孔嘉欣（2020）^[7]的观点是绩效考核是一种评估机制，依据员工工作表现和企业设定目标来进行。考核涉及为达成公司目标而制定的绩效标准，并在既定的时间框架内，对员工的日常工作行为及其产出进行系统的评估和分析。蔡剑、李洋（2021）^[8]等学者观点是评价企业绩效的关键绩效指标，不仅包括企业的财务数据指标，也包括大量非财务数据指标。因此，学术界与业界都需要一种能够兼具主观知识判断和客观数据表现的系统评价方法，在突破客观数据指标局限性的同时，最小化评价者主观判断

可能带来的影响,更加科学合理地对企业创新价值作出评价。吴海燕(2021)^[9]提出管理企业可以将企业确定战略目标分解为各个细分部分,转化成为各部门和企业员工共同目标。海婧雅、袁家海(2020)^[10]指出企业绩效目标的设定需要灵活,应考虑企业的发展阶段、地域文化和战略方向等因素,并根据这些因素的变化进行及时的调整,随着时代发展和社会的进步,不断优化其绩效考核体系,以促进现代化企业的建设。闫凤鸣(2021)^[11]指出构建考核指标体系时,管理人员需深入了解日常工作内容及岗位目标,据此设计打分项目,明确打分详细标准。在日常管理中,应将定期的检查与员工个人述职汇报相结合,同时吸纳领导点评意见,形成多元化评分机制。刘国栋(2020)^[12]指出,通过设定具象的、量化的考核指标来确定完成时效、满意度等维度,有利于减少主观判断产生的考核误差,确保公平公正的执行力和评判性。

(2) 关于绩效考核方法和流程的研究

陈同扬(2022)^[13]观点是基于知识创造模式理论,阐释数字化人力资源管理结构,包括六大功能模块。因此,对于大多数中小型企业来说,对绩效考核方法专业性的把握也是其面对的一个挑战。刘钊(2023)^[14]的观点是新时代绩效考核深嵌于分配正义,是人们追求正义所在。绩效考核治理运行机制的建立健全是一个由表及里、逐渐提高的过程,内含了流程把控机制、系统融汇机制、考核反馈机制。张兰、孙旌凯、薛东波(2022)^[15]观点是企业应根据所在行业和地区的特定情况,为不同的分公司和部门定制差异化的绩效评估体系。强调了建立完善的反馈机制的重要性,以便员工能够就绩效考核体系中存在的问题提出意见,包括不合理或不符合实际情况的评估标准,真正激发员工的积极性,促进员工职业成长和技能提升。江凯(2021)^[16]认为绩效管理是一个循环、动态过程,涉及目标设定、计划执行、目标达成、问题识别和优化解决。绩效管理的实施不仅是达成目标的手段,也是识别和改进企业短板的过程,企业应通过绩效管理流程建立一个持续发展的循环系统,有助于及时发现并解决内部问题,持续调整和优化工作流程,逐步提升管理质量和效率。许静(2020)^[17]观点是明确中小企业在绩效考核中构建多维度量体系,并采用因子分析统计方法。卢荣(2019)^[18]观点是绩效考核是企业为实现经营和生产目标而执行的评估过程。涉及使用特定标准和工具来衡量各级管理人员在生产和经营活动中贡献及其业绩实际效果。在执行绩效

考核时,坚持原则,确保过程公开性、公正性、实用性和科学性,提供及时反馈。罗锐(2019)^[19]的观点是绩效考核对员工多方面能力全面审查,包括工作技能、态度和成果。其核心目标在于激发员工工作热情,推动整体绩效提升。他强调,为了使绩效考核更富有成效,必须不断改进考核体系。马宜斌(2019)^[20]的研究中基于关键绩效指标(KPI)理论,探讨了该方法在国有企业中的应用,提出关键绩效指标有助于提升企业的绩效管理能力。丁晖、顾立民(2017)^[21]的观点是绩效管理真正的责任人是各部门负责人和团队。黄文君和林新奇(2022)^[22]在针对中国企业管理环境的变化,提出了八种创新的绩效管理理念。第一,绩效管理应被视为一场变革性的“革命”;第二,主张摒弃传统的单向绩效评价观念,即只对下属进行评价而不对上级进行评价;第三,强调绩效的概念需要与时俱进;第四,提出需要重新定义绩效考核的目标;第五,将绩效管理融入日常工作,使之成为常态;第六,主张绩效指标应从固定不变转向灵活多变;第七,绩效管理应结合横向和纵向的视角;第八,绩效管理的战略实施功能应与激励功能相结合。从未来发展方向看,中小型企业作为中国企业的重要组成部分,更应该探索具有中国特色的科学、规范、高效的绩效考核体系。

(3) 关于绩效考核结果运用的研究

王欣、张文静(2023)^[23]的观点是建立以价值贡献为核心的薪酬体系,开展对标管理来增强竞争力和创新力;完善绩效考核体系,健全沟通反馈机制,重视员工情感激励;制定系统化培训体系,规范晋升标准和流程,强化荣誉激励机制。陈邑早、陈艳、黄诗华、韩敏(2023)^[24]等学者提出,个体行为受到对公平的偏好和对损失的厌恶的影响。他们认为,企业高层管理人员对薪酬激励的感知会受到薪酬数额以及薪酬合同中参照点的影响。对于高管这类处于组织高层的个体来说,薪酬的价值已超越了物质层面,成为精神层面的实现。赵君、张永军、刘智强、刘钰婧(2022)^[25]学者的观点是激励性和惩罚性绩效考核政治正向影响反生产行为,且负向影响组织信任,组织信任在激励性、惩罚性绩效考核政治与反生产行为之间具有中介作用。因此,高管激励政策的制定应有益于激励高管履行社会责任。路娜(2021)^[26]的观点是强化考核评估结果的运用,重视绩效辅导与沟通,切实增强绩效考核与员工激励工作,加强对高质量发展的目标引领和保障支撑作用。霍晓萍、李华伟、孟雅楠(2019)^[27]等学者的观点是理性的企业应调整高管

层激励制度以促进创新。石冠儒（2017）^[28]的观点是国有企业的高层管理者，其经营管理能力决定着国有企业的经营效率和发展前景。他给出完善国企高层管理者激励机制的政策建议：规范企业发展的外部环境，理顺政企关系，完善职业经理人市场；完善国有企业公司治理结构；建立科学的绩效考核体系，完善激励机制；完善企业高管薪酬披露制度。李怀建、耿晓晗（2021）^[29]等学者的观点是高管激励机制中薪酬激励对企业创新投入和公司绩效的关系具有显著的正向调节效应。李玉萍（2021）^[30]指出，尽管大多数企业都实施了绩效管理，但理解和认识不够深入。例如，错误认为将绩效管理简化为一种惩罚机制，忽略了绩效管理的真正内容和意义。根据冯根祥（2018）^[31]的研究，一个有条理的绩效考核流程对于企业的持续和稳定成长至关重要。他强调，公正的绩效评价体系在确保员工薪酬的合理分配的同时，还能在公司内部培养出健康的竞争环境，这种评价体系能激发员工的积极性和热情，从而提高工作效率。黄若谷、梁红卫（2021）^[32]的观点是人才年龄、学历层次、出国次数与创新创业绩效之间存在显著的正相关关系，应激励和支持人才开展多学科、多文化学习，为提升其创新创业能力奠定知识基础及多元思维；强化人才对外联络能力和创新创业能力；强化人才沟通交流能力，激发创新创业灵感。洪因兴、杨玉珍（2022）^[33]认为，人的现代化是中国现代化进程中的核心组成部分，中国现代化在人的层面上主要表现为生活品质的改善、精神文明的增强以及人的全面进步这三个关键维度。因此，在当前追求高质量发展的阶段，人力资源成为一种重要的战略资产。赵叔松、张一杰（2019）^[34]的观点是社会比较带给下级积极自我认知会使其敢于提出创新性的想法并付诸实践。

1.2.2 国外研究现状及文献综述

关于绩效考核相关理论的研究，在国外，尤其是西方国家历经时间相对较长，最开始的研究来自英国。国外专家和学者对该领域研究经历了长期的探索和总结，取得了较为著名的研究成果。绩效考核的研究方向主要集中在以下三个方面。

（1）关于绩效考核指标的研究

Min-Peng（2022）^[35]采用了层次分析法（AHP）结合定性评价和定量分析，从而确定了员工绩效指标权重，有效地解决了指标权重的设定难题，并且通过实施员工绩效评价模型，建立了一个定量的评价体系，在一定程度上减少了由个人

主观性导致的评价偏差。Han Li (2020)^[36]认为,绩效考核指标的设定应紧密结合企业实际情况,并从不同维度和层面进行考量。Michelle Brown (2020)^[37]提出在设计绩效考核方案时,除了要准确评估员工任务的完成指标外,还应考虑企业的具体环境,确保考核指标既得到管理者的理解和支持,又便于实际操作。XhavitIslami (2018)^[38]等人通过建立计量经济学模型分析了目标与关键成果法(OKR)对提升员工工作效率的影响,并强调在关键指标框架下,明确界定员工绩效评价结果是增强员工组织效能的关键。Gavurova 等人(2017)^[39]指出经济的持续成功发展需要依赖高效的经营成果,而多维度评价方法对于客观衡量经营成效至关重要。Simon Beatham (2017)^[40]等学者指出传统绩效考核过于侧重于财务指标,而忽略了非财务因素对企业的影响。因此,提出了一套综合性的绩效考核指标,包括员工满意度、员工流失率、工作时间、薪酬水平和培训效果等,这些指标适用于不同生产经营场景,为组织变革和改进提供宝贵的借鉴。

(2) 关于绩效考核方法和流程的研究

彼得·德鲁克(2018)^[41]认为,企业管理者是企业活力的源泉。没有他们的领导力,生产资源无法转化为有价值的产出。在竞争激烈的市场中,企业的成败和持久性取决于管理者的能力和绩效,这也是企业获得竞争优势的关键所在。在长期理论研究和实践中,平衡计分卡、关键绩效指标(KPI)考核法及360度考核法成为三种主流绩效考核工具。Robert Kaplan 和 David Norton(2017)^[42]1992年提出的平衡计分卡,是一种广泛认可的战略管理工具。2017年,德克萨斯大学达拉斯分校的Rajiv D. Banker教授等学者拓展研究了此工具,可以明确综合性绩效指标,包括客户满意度、内部流程效率以及学习和成长活动等非财务指标,弥补传统财务指标不全面问题。而关键绩效指标(KPI)考核法则是一个集体智慧的结晶,它并非由单一个体或组织首创,而是众多学者和企业管理者在长期实践中逐步发展和完善的结果。Govender(2020)^[43]认为为了保持竞争力,必须通过降低制造和服务成本来提高运营效率,关键是员工表现。经研究证实,员工是任何组织和雇主需要的最大资产,以确保他们创造一个包容、参与和信任的环境,人都想要感到被重视,并为组织增加价值。因此,管理绩效应该是一个嵌入在公司文化中的学习、反馈、行动和参与的持续过程。Zdenka Dudic(2020)^[44]提出平衡计分卡对传统绩效考核方法的改进作用,指出它帮助企业从过分关注财务指

标转变为同时重视非财务指标，能够更全面地识别自身的优势与劣势，并据此优化业务流程。Du Plessis 等人（2017）^[45]通过采用定性研究方法结合 Tesch 描述性数据分析技术，对八位职业经理人进行了深入访谈。通过研究表明，绩效考核的过程让考核者即管理者感到不适，从而引发了其对绩效考核产生抵触情绪，同时消极情绪又成为被考核者即员工对绩效考核持负面看法的主因。

（3）关于绩效考核结果运用的研究

Ahmad（2019）^[46]认为，虽然集团企业通常依据绩效考核结果来评定员工的薪酬和职业路径，但这种做法在激励员工方面的效果并不明显。他的研究发现，提供丰富的业务培训和薪酬激励更能显著提升员工的积极性。美国杜兰大学 Angelo S.DeNisi（2017）^[47]教授与利莫瑞克大学 Kevin R.Murphy 教授指出绩效管理是一个旨在提升员工绩效的系统性过程，绩效考核作为该过程的起点，是绩效管理中至关重要的一环。William（2020）^[48]认为绩效反馈是促进员工与企业共同进步的关键。有效的绩效反馈不仅告知员工他们的评分，更重要的是，它向评分较低的员工解释了低分的原因，并提供了改进的途径。绩效考核能显著提高个人和整个组织的效能。美国学者赫尔曼·阿吉斯（2021）^[49]提出，优秀的绩效管理体系对员工而言，能够增强他们的工作热情和自尊，帮助他们提升工作表现，明确工作任务和责任，提供自我评估和职业发展的机会，并帮助他们更好地理解上级的期望。对管理者而言，这种体系使他们能够更清晰地了解下属的工作进展和目标完成情况，使管理更加公正合理，更有效地传达组织目标，区分不同绩效水平，并推动组织变革。Bhawna Chahar（2020）^[50]探讨了绩效考核体系如何调节员工激励对工作绩效的影响，揭示了员工的工作动机可能会削弱绩效考核体系对工作绩效的正面影响。Van Woerkom Marianne, Kroon Brigitte（2020）^[51]的研究指出，采用基于优势的绩效考核方法能够增强员工对上级的支持感，并提升他们的绩效动机。通过条件过程分析，他们证实了这种考核方法对提升上级支持感的积极作用。Kevin Baird, AmyTung, Sophia Su（2020）^[52]研究强调了员工赋权和信任水平在提升绩效考核体系质量中的关键作用。ZUO L 等人（2019）^[53]在知识管理、组织学习、认知和行为等视角研究企业创新过程提出，企业是技术创新方向决策主体，研发投入实施主体，科研活动组织主体，成果转化责任主体，也是创新收益分配主体，这些活动形成创新绩效。Van Woerkom 等人（2020）^[54]

通过结果对照,发现较高的绩效评分能够让员工感受到来自上级的支持,并对工作改进产生积极影响。这项发现可能为未来如何使用优秀的绩效评价来激励员工提供了新的思路。Mudller (2018)^[55]认为准确解读绩效考核结果并给出恰当的改进建议是评估绩效考核体系成功与否的关键。他强调,企业需要加强对员工绩效反馈,与员工共同探讨如何提升工作表现,并采取相应措施,如在薪酬结构、职务晋升、评先树优等方面予以激励,以增强员工能力,从而为企业的长期发展打下坚实基础。Rubin 等人(2020)^[56]认为,员工对绩效考核的公正性感知对于考核体系的有效执行极为重要,企业在进行绩效考核时,应更加重视绩效考核结果运用。

1.2.3 研究评述

近年来,国内外对于绩效考核理论的研究表明,员工在工作中进行的绩效考核是激励员工积极向上的有效手段之一,同时激励后的员工工作能力会反作用于工作绩效考核。目前国内外多数研究结论集中于员工层面的绩效考核,但对高管,特别是中小型企业高管的绩效考核体系的研究相对较少,针对高管绩效考核体系研究尚显不足。然而,在实际操作中,高管作为企业战略目标的执行者,对其进行有效的绩效考核是企业能否成功的关键。部分国内外学者已经开始意识到,高管绩效考核体系设计需要与企业战略目标设定紧密相连,企业引入绩效考核的目的是了解高管的工作表现并激发其为企业贡献自身力量的潜力。对于高管的绩效考核,最关键的原则是其指标必须与企业的经营目标保持一致,这样才能确保绩效考核更能有效地引导高管在高层管理工作中的有效行为。在企业绩效考核方面,虽然学者普遍认为绩效评估、专业培训以及与绩效挂钩的薪酬是激励员工的关键因素,但这些研究往往缺乏深入,未能构建起一个完整的理论框架,特别是在中小型企业中,针对高管的绩效考核研究还相当有限,相关的研究亟待进一步丰富和拓展。

基于以上现状,本研究以山东傲饰集团高管绩效考核体系为研究对象,对其存在的绩效考核体系现状与问题详细分析阐述,总结绩效考核概念及相关观点,运用绩效考核理论基础和相关方法,提出绩效考核体系优化方案,提高企业管理水平和能力。

1.3 研究方法

1.3.1 文献研究法

文献研究是基础，通过查阅国内外有关绩效考核管理文献，借鉴先进的管理思想和方法，形成论文的理论支撑。查阅兰州财经大学图书馆、中国知网、万方数据知识服务平台等数据库搜索相关文献资料和有关学术书籍，对已有的研究成果和结论进行分析和消化吸收，提出对中小型企业高管绩效考核体系优化的观点和结论。

1.3.2 调查研究法

调查研究法是一种通过系统收集、分析和解释数据，以获取关于特定现象、问题或主题的信息和理解的研究方法。它通常包括确定研究问题、设计研究方案、收集数据（如通过问卷、访谈、观察等）、处理和分析数据，最终得出结论和提出建议。本研究采取的方式为到研究对象所在的实地进行调查，向相关人员发放调查问卷，并进行个别访谈，分析山东傲饰集团高管管理模式和现行绩效考核体系现状，整理分析调查结果，得出存在的问题和问题产生的原因，设计优化方案。

1.3.3 案例分析法

案例分析法是一种深入探究特定个体、群体或事件的研究方法。通过详细剖析具体案例，揭示其内在规律、问题及解决方案，从而获取有价值的知识和经验。本研究以山东傲饰集团现行高管绩效考核体系为案例，系统剖析现行高管绩效考核体系现状，探索存在问题及产生原因，有针对性地设计优化方案，为同类企业绩效考核体系优化提供参考借鉴。

1.4 研究内容和技术路线图

1.4.1 研究内容

本研究围绕山东傲饰集团高管绩效考核体系问题展开研究，引入目标与关键

结果管理法（OKR）作为补充，运用关键绩效指标法（KPI），辅以 360 度考核法进行分析，设计优化方案。研究内容具体如下：

第 1 章绪论。主要阐述研究背景和思路，明确研究目的和研究意义，收集整理国内外现有文献资料和研究结论，总结学术界对于企业绩效考核的研究成果，并对其进行评述。明确本研究采用的研究方法、研究内容以及研究技术路线，介绍本研究特色之处。

第 2 章概念界定与理论方法。主要阐述本研究的概念界定、理论基础以及理论方法，通过前文梳理分析国内外其他学者对绩效考核研究成果基础上，提出本研究对于相关概念的界定，以用于后续研究。明确本研究所运用的绩效考核理论基础和绩效考核方法，并对其具体阐释。

第 3 章山东傲饰集团环境分析及绩效考核体系现状。深入剖析现行高管绩效考核体系现状。通过对山东傲饰集团的调研，重点考察目前高管绩效考核体系在指标设定、考核方法、考核流程、考核结果运用等方面的实际情况，分析其优势与不足，为进一步完善高管绩效考核体系提供依据。

第 4 章山东傲饰集团高管绩效考核体系存在问题及原因分析。对山东傲饰集团高管绩效考核体系调查分析，通过问卷调查和访谈调查设计具有针对性的问题，涵盖绩效考核指标、考核方法、考核流程、考核结果运用等方面，进行数据整理和分析，运用统计软件得出指标数值，以量化的方式呈现对绩效考核体系的想法，从而深入分析山东傲饰集团高管现行绩效考核体系存在问题，以及问题产生的原因。

第 5 章山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案。主要阐述山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案设计，针对前文调查分析得出的问题及问题存在的原因，明确优化目标和优化思路，提出高管绩效考核体系的优化方案，也是本研究重点核心部分。

第 6 章山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案实施保障措施。为确保山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案能够顺利执行并成功达到预期目标，从思想保障、组织保障、制度保障等多个方面进行全面考虑和落实，详细说明实施保障措施的各项内容。

第 7 章结论与展望。概括研究成果，回顾研究主要问题和目标，论述研究

成果应用价值，指出研究中存在的不足，提出未来进一步研究方向和重点。

1.4.2 技术路线图

研究具体技术路线，如图 1.1 所示。

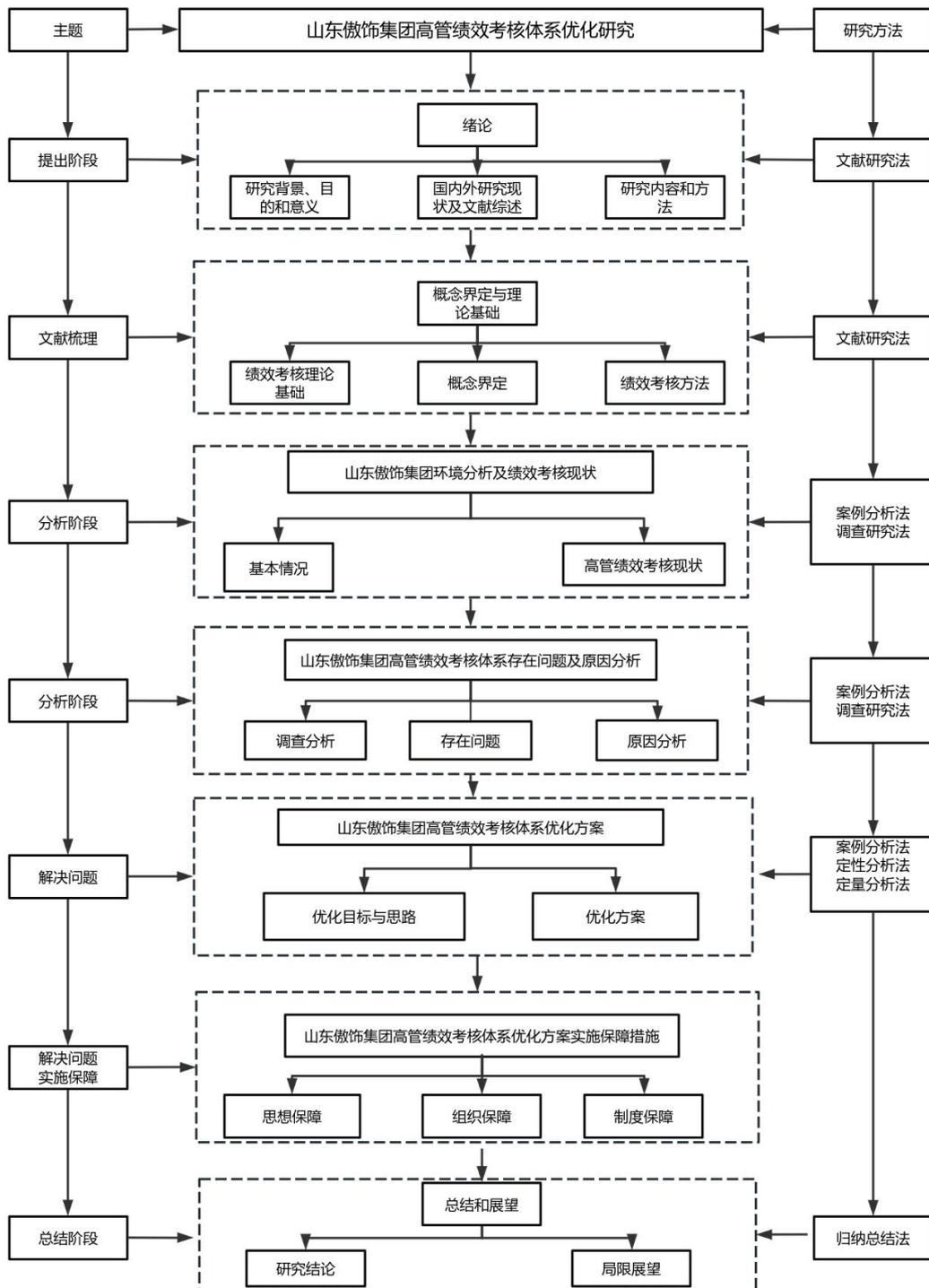


图 1.1 技术路线图

2 概念界定与理论方法

2.1 相关概念

2.1.1 绩效考核体系概念及解释

绩效考核体系是由多个独立且相互关联的评价指标组成，这些指标能全方位地体现评价标准。确立此类考核系统对于评价员工的工作表现极为关键，它一方面构成了评价员工工作表现的基石，另一方面确保了评价结果的准确性和公正性。通过设计具有针对性的评价指标，可以更精确地衡量员工的绩效，从而为员工发展和组织目标的实现提供坚实的基础。^[57]考核指标是用来衡量业绩目标完成度、工作态度和能力水平的数据，它们是绩效考核体系的基本构成元素。这个体系一般涵盖以下几个核心要素：

- (1) 绩效指标。明确具体的、可衡量的工作目标和标准。指标可以分为定量指标和定性指标，定量指标如销售额、生产数量等，定性指标如团队合作能力、沟通能力等。
- (2) 考核标准。确定每个绩效指标的具体衡量标准和期望水平。
- (3) 考核方法。选择合适的考核方式来收集绩效数据。
- (4) 考核流程。包括设定绩效目标、定期进行绩效考核、反馈评估结果、制定绩效改进计划等环节。整个流程确保考核的公平、公正、公开，并且能够及时发现问题和促进绩效提升。
- (5) 考核目的。激励员工提高工作绩效，促进组织目标的实现，同时也为员工的薪酬调整、晋升、培训发展等提供依据，它有助于明确工作重点，提高工作效率，增强员工的责任感和成就感，提升组织的整体竞争力。

2.1.2 高管概念及解释

关于高级管理人员，现行《中华人民共和国公司法》第二百一十七条规定，高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。依此规定，公司法上的高管分为两类：一为法定高管，主要为公司的经理、副经理、财务负责人及上市公司董事会秘书；二为约定高管，即公司章程规定的列入“高级管理人员”范畴的管理人员。^[58]高管最主要的职责

就是负责确定落实组织目标,根据外部和内部环境资源来制定实现既定目标的战略决策,带领中层管理团队去实现目标。

2.2 绩效考核理论基础

2.2.1 目标导向理论

目标导向理论,作为激励理论的一个重要分支,由豪斯提出,主张领导者应当扫除实现目标的障碍,并在过程中帮助员工顺利完成目标,同时为他们提供满足多样化需求的机会。该理论指出,实现目标需要经历目标行为,而目标行为的启动则依赖于目标导向行为。由于这两种行为对动机强度的影响方向相反,为了解决这种矛盾并保持动机强度在一个较高水平,领导者需要在目标导向行为和目标行为之间进行切换。^[59]

当目标达成后,应及时设定新的目标,启动新一轮的目标导向过程,以此维持动机强度,保持员工的积极性和动力。目标导向理论强调目标设定和达成,为高管绩效考核体系优化奠定了理论基础。设定明确的组织战略目标和个人绩效目标,衡量高管工作成果。

2.2.2 需求层次理论

马斯洛需求层次理论是人本主义科学的理论之一,由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年在《人类激励理论》论文中所提出。书中提到,人类需求是有高低层次之分的,从低到高按层次分为五种,分别是:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。^[60]人都潜藏着这五种不同层次的需求,分层次的需求,在不同时间的紧迫性各不相同。通常,个体最紧迫的需求成为驱动其行为的主要因素。随着时间的推移,人们的需求逐渐从寻求外部的满足感转变为追求内在的满足感。

在人类的价值体系中,区分为两种类别的需求:一种随着生物进化逐渐减弱,称之为基础需求或生理需求;另一种则是随着进化而显现的潜能,被定义为更高层次需求。较高层次需求被认为具有更高的价值,并且是激发人们动力的源泉,人类追求的最高需求是自我实现,即通过最高效和最充实的方式发挥个人潜力。

2.2.3 X 效率理论

X 效率理论最开始是产生于直觉中。当时莱宾斯坦在伯克利分校教学，他发现他的一位助教对工作的努力以及由此得到的绩效每周都不同，由此他突然想到了对于个人、企业或产业而言，绩效是随着努力效率的变化而不断变化的，他开始通过收集数据来证明。^[61]主要观点有以下几点：

(1) 决策的基本单元应是个人而非企业。个人目标与企业目标不完全一致，集体行为虽由个人行为构成但又有其独特性，因此个人应成为理论研究的起点。

(2) 个人行为表现出选择性理性而非完全理性。人们并不总是遵循理性原则行事，而是根据个性和所受压力在不同程度上选择如何行动。

(3) 努力水平是一个可变的量，雇佣合同能规定工作时间却无法限定努力程度，个人可以自主决定其努力水平，受传统、社会比较和上级影响等因素制约。

(4) 惰性在一定程度上普遍存在，它使人倾向于维持现状，不愿提升努力水平。惰性程度受个体感知、决策成本和习惯影响，是导致低努力和 X 低效率的根本原因。

(5) X 效率理论强调企业内部个人努力程度重要性，这种努力程度受到企业管理和协调能力影响。

2.2.4 公平理论

公平理论由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯在 1965 年提出，也被称作社会比较理论，它探讨了个体的动机和感知如何相互关联。该理论认为，员工的积极性受到他们对自己与他人所获得的报酬与个人投入比例的主观评估的影响，特别关注薪资分配的公正性及其对员工工作热情的影响。^[62]公平理论指出，员工的激励水平与他们将自己和他人的报酬与努力比例进行比较后的感知密切相关。如果员工认为他们与他人的报酬与努力比例相等，他们会感到公平；如果感觉到不平等，他们就会感到不公平。

2.3 绩效考核方法

2.3.1 关键绩效指标法 (KPI)

关键绩效指标（KPI）方法是一种绩效管理工具，它依据企业的战略目标来构建 KPI 体系，将企业的价值创造活动与其战略规划目标紧密联系起来。该方法遵循“二八法则”，即大部分的业绩成果（80%）通常由一小部分的关键活动（20%）产生，20%的关键因素通常决定了 80%的成果。^[63]因此，关键绩效指标方法核心在识别并关注 20%的关键行为，通过考核引导被考核人达成关键成果。KPI 是衡量企业绩效的关键指标，它们通过对企业战略目标和关键成果领域的绩效特征进行分析，提炼出能够最有效推动企业价值创造的指标。KPI 体系从企业战略目标出发，基于实际数据，从顶层目标向下逐层细化，为团队和个人建立绩效衡量指标。这种方法有助于制定和检查绩效计划，推动行动的实施，并确保绩效结果与预期目标一致，从而促进企业整体目标的实现。详细介绍如表 2.1 所示。

表 2.1 KPI 关键绩效指标法简介

关键绩效指标法（KPI）	
KPI	关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI）
价值与目的	<p>设定关键绩效指标（KPI）的目的在于帮助管理者将注意力集中在那些对业绩有显著影响的管理活动上，及时发现生产和经营过程中的问题，并迅速实施能够提升业绩的改进措施。通过这种方式来确保管理层能够专注于最关键的经营活动，提高整体的经营效率和效果。</p>
核心思想	<p>企业中大部分的工作成果往往源自少数关键行为，即所谓的“二八原则”，识别并量化这些关键行为，将其转化为关键绩效指标（KPI），才能抓住绩效评价的重心。</p>
KPI 执行力与经营绩效的关系	<p>当关键绩效指标（KPI）与企业的总体目标高度一致时，团队的执行力度越强，企业绩效的提升就越显著。即使执行力不足，绩效也会有所改善。相反，如果 KPI 与企业总体目标的一致性较低，即使团队执行力很强，对企业绩效的提升也是有限的。</p>

设计一个全面完整，建立在关键绩效指标方法基础上的绩效考核系统分为六个步骤，即确定关键成功领域、确定关键绩效要素、设定关键绩效指标（KPI）、建立关键绩效指标体系、设定部门级 KPI 和 PI 以及制定个人 KPI 和 PI。即：

（1）确定关键成功领域

关键绩效指标体系的首要任务是确定组织的关键成功领域。该步骤涉及依据组织的战略方向，运用鱼骨图分析法来识别那些对组织达成战略目标或维持竞争优势至关重要的领域。如图 2.1 所示。



（2）确定关键绩效要素

关键绩效要素需要建立在对成功关键领域进行详细分析的基础上，并具体阐述了工作要求。它们主要阐明了以下问题：第一，明确每个关键成功领域所涵盖的具体内容；第二，探讨确保在这些领域取得成功的策略；第三，识别实现领域成功的关键行动和方法；第四，设定评估这些领域成功的具体标准。

（3）设定关键绩效指标（KPI）

对关键绩效要素进行深入细化和筛选后的结果。在挑选 KPI 时，组织应考虑三个核心原则：第一个是指标的准确性；第二个是指标的相关性；第三个是指标的可执行性。

（4）建立关键绩效指标体系

明确组织层面关键绩效指标后，组织应从关键成功领域、关键绩效要素和关键绩效指标三个层面对这些指标进行整合，形成一个全面的关键绩效指标体系，这个体系将作为组织绩效管理的基础。

（5）设定部门 KPI 和 PI

部门绩效指标通常包括关键绩效指标和日常绩效指标两部分。关键绩效指标主要源自组织层面指标的细化或衍生，也可以包括部门特有的指标。而日常绩效指标则多源自部门的流程、规章或职责。

（6）制定个人 KPI 和 PI

个人关键绩效指标制定方法基本与组织关键绩效指标制定方法类似，主要是通过细化或承接部门的关键绩效指标来确定。

2.3.2 目标与关键成果法（OKR）

目标与关键成果法（Objectives and Key Results，简称 OKR），是一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理方法，由英特尔（Intel）公司创始人安迪·葛洛夫（Andrew Stephen Grove）所发明的，并由约翰·杜尔（John Doerr）引入到谷歌（Google）使用。^[64]OKR 经过多年的发展总结，适合应用于互联网、软件、高科技、创新型与初创型的企业，适合用在研发部门、项目组、营销部门以及业务结果很难用量化的绩效指标衡量的部门，特别是创新、高复杂工作以及需要团队合作比较紧密的工作岗位人员。它可以帮助企业明确战略方向，提高团队执行力和绩效；确保项目目标的清晰和可实现性，促进项目成员之间的协作；帮助个人设定明确的职业目标和成长计划，提高自我管理能力。详细介绍如表 2.2 所示。

表 2.2 OKR 目标与关键成果法简介

目标与关键成果法（OKR）	
OKR	Objectives and Key Results（目标）
目标管理周期	通常不会超过 1 个季度（每 4 周、6 周或 8 周）
目标设定要求	挑战性、量化、时间限制、明确实现、可计算
目标数量限制	每个目标管理周期设定 2-4 组 OKR 较为理想（不超过 5 组）
目标进度更新与沟通会议	每周应更新一次，并定期进行简短的 OKR 进度检讨与沟通会议，以掌握每个 OKR 项目的执行情况与相关人员应配合的事项沟通，同步相关人员的工作方向与工作节奏。
评分	它衡量 KRS（关键成果）与 O（目标）的执行进展情况。

2.3.3 360 度绩效考核法

360 度绩效考核法又称全方位绩效考核法，指从员工的主管、下属、同事、服务对象，及员工自身获得相关工作信息，并对员工进行绩效考核的过程。^[65]详细介绍如表 2.3 所示。

表 2.3 360 度绩效考核法简介

维度	简介
客户评价	客户是员工服务的直接受益者，他们对员工专业能力和服务态度有直观感受。客户评价能提供最直接和有力的反馈，在评估员工表现时，客户反馈通常被赋予较高权重，以确保评估结果公正性和准确性。通过倾听客户的声音，可以更准确地衡量员工的表现，并据此做出相应的调整和改进。
上级评价	应用最为普遍，一般指的是员工的直接领导，评价内容通常是员工所有的工作业绩。
同事评价	同事评价是同事之间互评绩效的一种方式。由于同事之间通常相处的时间较长，他们对彼此的工作方式、能力和态度有着更深入的了解。所以同事之间的互评往往能够提供更为客观和全面的评价。
下属评价	允许下属对上级的领导和管理能力进行评价。由于下属直接受到上级的指导和管理，他们对上级工作作风和能力有最直接的认识。通过这种自下而上的评价机制，上级可以获得宝贵的反馈，了解自己在管理实践中的优势和不足，对改进管理工作大有裨益。
本人评价	员工对自身工作表现进行反思和评价的过程。自我评价方式鼓励员工增强自我认知，识别自身优势和需要改进的地方。通过自我评估，员工可以更加主动认识到自己工作表现，思考如何在未来提高工作效率和质量。

2.4 本章小结

本章通过对本研究使用到的相关概念、理论和方法进行阐述和界定，详细对绩效考核体系概念以及高管概念进行解释。通过对目标导向理论、需求层次理论、效率理论、公平理论深入论述，为本研究所使用的关键绩效指标法（KPI）、目标与关键成果法（OKR）和 360 度考核法提供了理论依据，进而为下文分析论述提供了理论基础和方法支撑。

3 山东傲饰集团环境分析及绩效考核体系现状

3.1 山东傲饰集团基本概况

3.1.1 业务情况

山东傲饰集团的前身系山东省肥城服装厂，始创于 1955 年，位于山东省肥城市。上世纪 90 年代初，濒临破产，前景堪忧。但经过 1990—1996 年的发展，“多业并举”“育子分家”经营模式非常成功。到 1996 年底，基础条件远超服装厂的印刷厂，处境则每况愈下。1997 年初，肥城市委、市政府决定让服装厂兼并印刷厂，正是在这样的背景下，山东傲饰集团作为山东省肥城市第一家省级企业集团成立。

山东傲饰集团 2003 年 8 月实现民营化改制，拥有总资产 17 亿元，净资产 10 亿元，下设 5 个二级公司、13 个三级公司，员工 3200 余人。企业以服装生产、印刷包装、酿酒、旅游地产为主导，兼营塑料制品、节能电气、商贸流通等多种产业。2023 年，实现销售收入 81020 万元，毛利收入 52060 万元，完成利润 8000 万元，固定资产投资 3200 万元。主要来源于建设置业、服装生产和酿酒等板块，分别为 20700 万元、23200 万元、22300 万元。

(1) 主导产品和优势产品的市场竞争力日益凸显。高端服装定制、女装开发、精品服装、主渠道印刷、社会图书、“御液王”中高端系列酒、高压电气产品，品质优势、支撑优势越来越明显。

(2) 新动能加快成长，储备了发展后劲。数字印刷等新产业、新技术、新业态、新智造、新模式，都有新进展，打造三级法人体制。

(3) 技改投入、智能智造持续推进。新华印刷引进三菱轮转印刷机、620 印刷机，打造新智能车间；康王酒业加大粮酒设施和生产线投入，基础设施打造；傲饰服饰引进切割机等配套设备，创新发展；兰山电气引进智能机器人，加快传统产业升级改造和新动能的培植，提高劳动效率，助推高质量发展。

(4) 数字化赋能，加快实施。兰山电气设备服务及远程运维系统、傲饰服饰数字化管理系统，展现了数字化赋能的良好成效。集团已建成财务数据管理中心，康王酒业数字营销系统、新华印刷智能化工厂打造，正在积极推进中。

(5) 严格考评机制和综合监管取得新成效。业绩、薪酬与目标任务直接挂钩，上下三级体制联动，达到了全面促进工作的目的。常态化开展综合监管、综合检查，财务管理和审计监督。

(6) 降本增效、增收创收取得新成绩。各分公司推行“订单核销”“批量核销”，严格控制成本，收到良好成效。对上争取以及集团机关、正大商业开展增收创收等，有力地支持了经济运行。

3.1.2 组织结构

山东傲饰集团设有党委会、董事会、监事会，工会。下设经理层：总经理、总经理助理、副总经理。集团下设二级公司，二级公司下设三级公司，分别在各自领域指导业务开展。二级公司包括：山东傲饰建设置业有限公司、山东傲饰服饰有限公司、肥城新华印刷有限公司、肥城正大商场管理有限公司、肥城康王酒业有限公司。二级公司下设三级公司，包括：山东傲饰物业管理有限公司、泰安市兰山电气有限公司、泰安翦云山旅游开发有限公司、山东力康医疗器械科技有限公司、山东傲饰国际贸易有限公司、肥城欧亚利有限公司、山东傲饰服装科技有限公司、山东傲饰赛乐儿服饰有限公司、泰安易捷数字印刷有限公司、肥城傲饰包装有限公司、山东泰山云海酒业有限公司、山东宝蒂庄园酒业有限公司、山东原始雨林芒果饮料有限公司。

集团本部是管理中心，内设处室直接对党委会、董事会负责，对下属分公司是上传下达、监督监管与业务指导的关系。监事会对集团和二级公司、三级公司的财务和业务进行监督，对内部风险进行管控，对外部风险进行应对，向董事会建言献策，维护股东和相关者的合法权益。为维护职工经济权益，监督其执行劳动法律法规，协调劳动关系，保障职工服务，设立工会。集团下设二级公司、三级公司。山东傲饰集团在当地率先成立三级公司，并任命三级法人，其运行时间较短，在各方面还在摸索阶段，有一定的提升空间。

组织机构设置如图 3.1 所示。

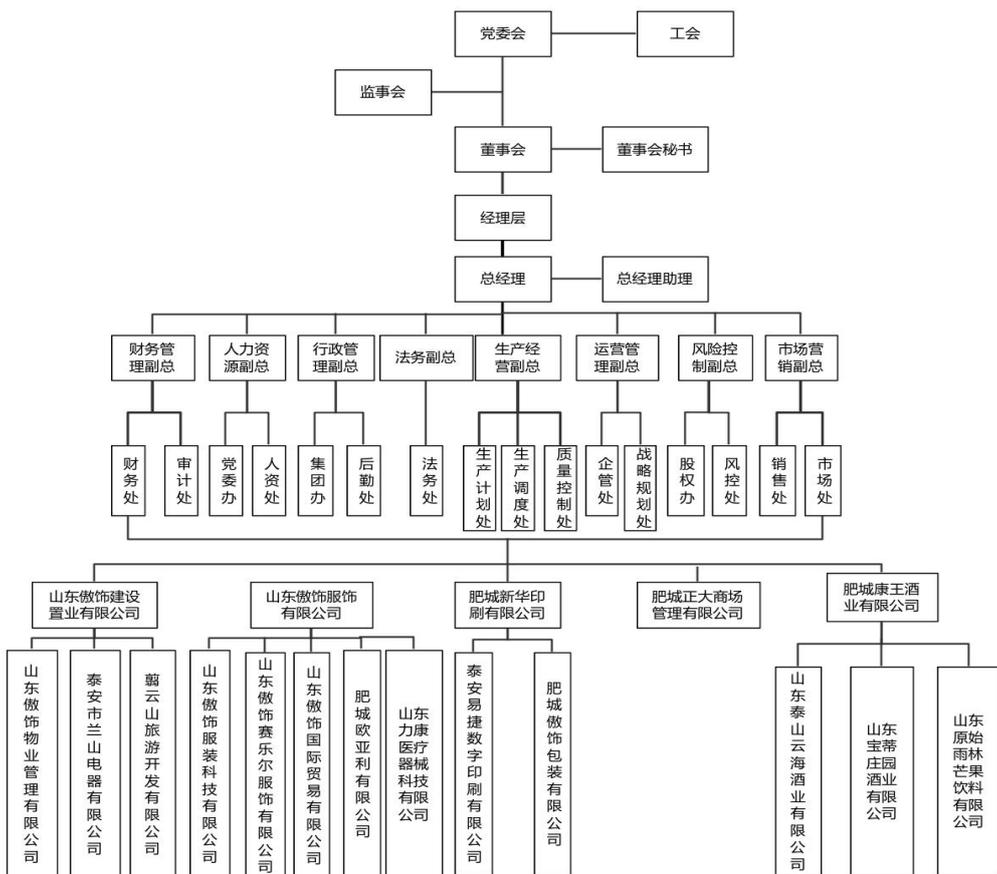


图 3.1 山东傲饰集团组织机构图

3.1.3 高管概况

根据《中华人民共和国公司法》规定，高级管理人员指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。所以，山东傲饰集团高管分为两类：一为法定高管，主要为集团的经理层、财务管理副总（财务负责人）及董事会秘书；二为约定高管，即集团章程规定的列入“高级管理人员”范畴的管理人员。

因此，山东傲饰集团法定高管包括：（1）经理层：总经理、总经理助理、常务副总经理、副总经理（人力资源副总、行政管理副总、财务管理副总、法务副总、生产经营副总、市场营销副总、运营管理副总和风险控制副总）；（2）非上市公司董事会秘书。以上共 12 人。

约定高管包括：（1）党委成员（由于山东傲饰集团为民营化改制企业，其机关党委一直保留至今）。设党委书记（党委书记与董事长同为 1 人）、

副书记、纪检书记、组织委员、宣传委员、群工委员和青年委员，共 7 人。（2）董事会成员。设董事长 1 名，副董事长 2 名，董事 8 名，共 11 人。（3）工会主席和副主席各 1 名。（4）监事会主席和副主席各 1 名。（5）关键子公司负责人：将直接负责生产经营的二级公司负责人和部分经营规模较大的三级公司负责人纳入集团高管序列，共 10 人。（6）核心处室负责人：党委办主任、集团办主任、股权办主任、人资处处长、财务处处长以及战略规划处处长和战略分析师 2 名，共 8 人。以上共 39 人。

综上所述，此次研究的绩效考核对象为山东傲饰集团广义的高管，共 51 人。

高管岗位及其职责包括：

（1）经理层：首先，经理层是战略执行者。把集团战略规划转化为具体行动方案，并且组织资源来落实。其次，负责日常运营管理。包括员工的工作安排、任务分配监督工作进度和质量。第三，经理层在资源配置方面发挥作用，合理分配人力、物力、财力资源，提高资源的利用效率。同时，是集团内部沟通的桥梁，要向上汇报工作进展和问题，向下传达战略和要求，横向与其他部门协调合作，避免出现沟通不畅导致的问题。其中，总经理助理协助总经理决策，为总经理提供决策所需的信息，包括市场动态、竞争对手情况、行业趋势等，并且参与集团战略规划讨论，从专业角度提出合理的建议，在沟通协调上，负责与各部门沟通，传达总经理的指示和要求，将各部门的情况反馈给总经理等。

（2）非上市公司董事会秘书：负责董事会会议、监事会会议和股东大会的组织筹备工作，准确记录会议内容，包括讨论过程、表决情况等，制作会议纪要并分发给相关人员。保持与董事之间的密切联系，向董事及时传达运营情况、行业动态等信息，让董事能够有效履行职责，负责和股东进行沟通协调，回答股东的咨询。协助董事会建立健全各项管理制度和内部控制制度等。

（3）党委会：发挥党委会的政治核心作用，确保集团重大决策的科学性、民主性和合法性，在集团董事会决策层讨论重大决策事项时，党委会成员要充分发表意见，积极参与决策，对涉及职工切身利益、企业稳定发展等重大问题，要坚持党的原则，维护职工群众的合法权益。参与集团重大决策的制定过程，确保决策符合党的路线方针政策和国家法律法规，符合集团的发展战略和职工群众的根本利益等。

(4) 董事会：确定集团长期战略目标和方向，对集团管理层进行监督，审查经营计划和重大决策，确保管理层的行为符合集团和股东的利益。负责集团资源的分配，包括资金、人力等重要资源。有权任免集团的高级管理人员，比如聘任总经理、副总经理等重要职位人员。对集团的重大事项进行决策审批，如重大投资项目、并购重组等重要事务等。

(5) 工会主席和副主席：工会主席作为员工权益的主要代表，工会主席积极维护员工合法权益，领导工会全面工作，组织开展各项工会活动。在集团管理层和员工之间起到关键的沟通桥梁作用。监督集团遵守国家有关劳动法律法规等。工会副主席协助主席开展日常工作，在主席缺席时，能够代行主席职责等。

(6) 监事会主席和副主席：监事会主席在监督财务和董事、高管行为方面发挥关键决策作用，在监事会形成监督意见后，对于意见传达和后续处置措施有决策权。监事会副主席负责专项监督工作，对于专项监督范围、深度和方式进行决策，在主席缺席等情况下代行主席职责时，需要对突发的监督事项进行决策等。

(7) 关键子公司负责人：负责人根据子公司所处的行业环境、市场竞争态势以及总公司的战略目标，确定子公司的业务战略。在生产方面，决定生产产品的种类、数量和生产流程的优化；在销售上，确定产品的价格策略、促销活动的开展与否；在采购环节，选择供应商以及确定采购的数量和时间等。子公司负责人要根据业务发展的需要，决定招聘什么样的专业人才，或者对有潜力的员工进行重点培训和晋升。合理安排子公司的资金等。

(8) 核心处室负责人：参与集团战略制定，结合处室业务范围和专业知识，提供战略方向建议。负责将战略细化为具体的工作目标和计划，确保处室工作与组织战略紧密相连，按步骤推进战略的实施等。

3.1.4 高管结构

山东傲饰集团现有在岗员工 3200 人，其中高管 51 人，所有高管按照统一的标准进行绩效考核。以下按照岗位级别、年龄结构、性别结构、学历结构、工龄结构对山东傲饰集团高管结构进行逐项分析。具体统计数据见表 3.1。

表 3.1 山东傲饰集团高管基本情况统计表

项目	类别	人数	百分比 (%)
级别	决策层	17	33.33
	经理层	12	23.53
	其他	22	43.14
性别	女	9	17.65
	男	42	82.35
年龄	1950 年 (含) -1960 年	4	7.84
	1960 年 (含) -1970 年	17	33.33
	1970 年 (含) -1980 年	17	33.33
	1980 年 (含) -1990 年	8	15.69
	1990 年 (含) 后	5	9.81
学历	专科以下	22	43.14
	大学专科	15	29.41
	大学本科	11	21.57
	硕士研究生及以上	3	5.88
工龄	35 年 (含) 以上	21	41.18
	25 年 (含) 以上	18	35.29
	15 年 (含) 以上	6	11.77
	10 年 (含) 以上	3	5.88
	10 年 (不含) 以下	3	5.88

以下用饼状图分析山东傲饰集团高管结构。

(1) 岗位级别分布比例协调

决策层有 17 人，占高管总人数的 33.33%；经理层作为具体贯彻执行集团发展目标，实现集团发展壮大，影响经营效益的人员，共有 12 人，占高管总人数 23.53%；其他高管，共有 22 人，占高管总人数 43.14%。高管队伍自上而下三级分布、比例适当，在该种职级管理体系下，定期对高管进行职级评估，达到相应标准，可以对职级进行调整，同时增加薪资福利。岗位级别分布情况见图 3.2。

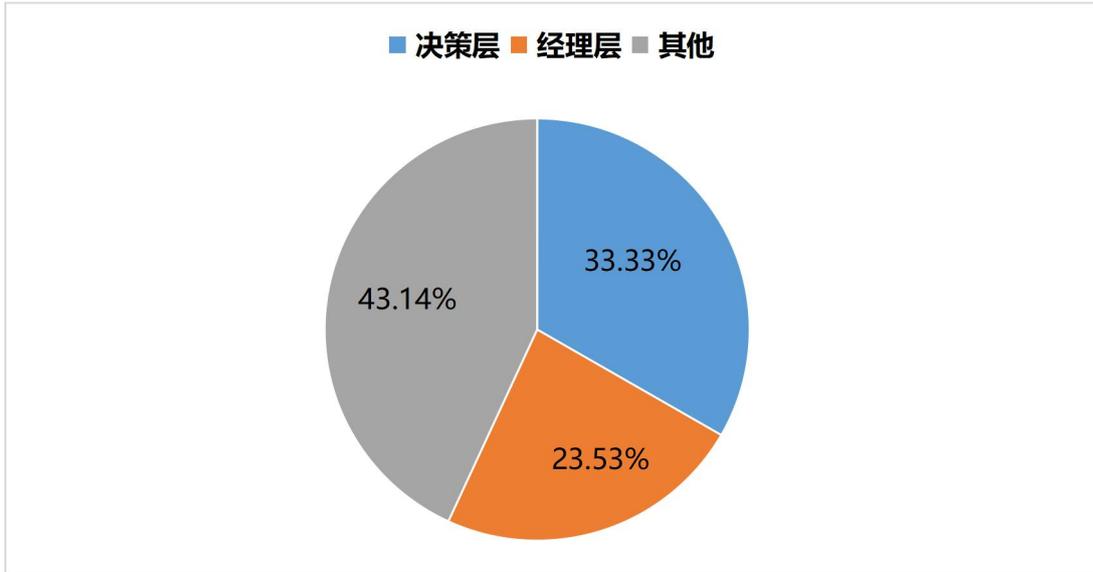


图 3.2 山东傲饰集团高管岗位级别比例

(2) 性别结构比例不合理

高管队伍中女性 9 人，占比 17.65%；男性 42 人，占比 82.35%。男性人数占有主导地位，与山东傲饰集团传统行业分布多，在生产管理、资产操作等方面需对外业务拓展和参与生产现场一线，更适合男性高管的特征。作为一家改制后的民营企业，集团历史悠久，多数高管在历史的变迁中与集团共成长，而在上世纪八九十年代，干事创业的高层领导者往往是男性居多，导致现有男性高管远远多于女性高管。但是，在领导胜任力研究中，女性在主动性、实践自我发展、结果导向等指标上的得分均高于男性，她们更容易为企业带来颠覆式创新。性别分布见图 3.3。

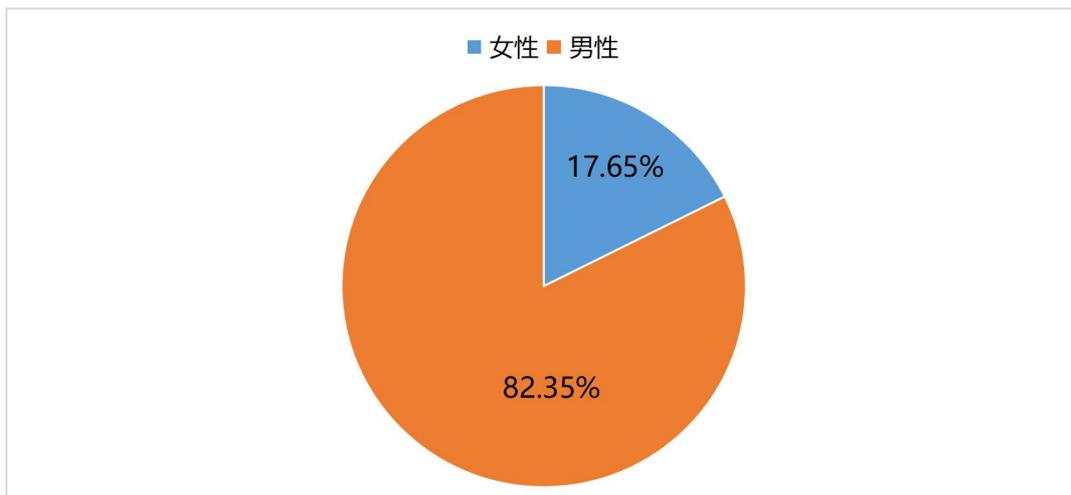


图3.3 山东傲饰集团高管性别结构比例

（3）年龄结构老龄化严重

高管共有 51 人，出生年月在 1950 年（含）和 1959 年之间，即 50 后 4 人，占比 7.84%；出生年月在 1960 年（含）和 1969 年之间，即 60 后 17 人，占比 33.33%；出生年月在 1970 年（含）和 1979 年之间，即 70 后 17 人，占比 33.33%；出生年月在 1980 年（含）和 1989 年之间的，即 80 后 8 人，占比 15.69%；出生年月在 1990 年（含）之后的仅为 5 人，占比 9.81%。改制转型过程中，由于客观上众多历史原因和主观上企业更新迭代缓慢的原因，以至于部分高管已经到达退休年龄仍无法卸任，出现了高管队伍，尤其是决策层高管年龄过大、更新速度过缓，集团无法吸收到新力量，长久看，这将会是集团未来发展过程中致命弱势。年龄分布见图 3.4。

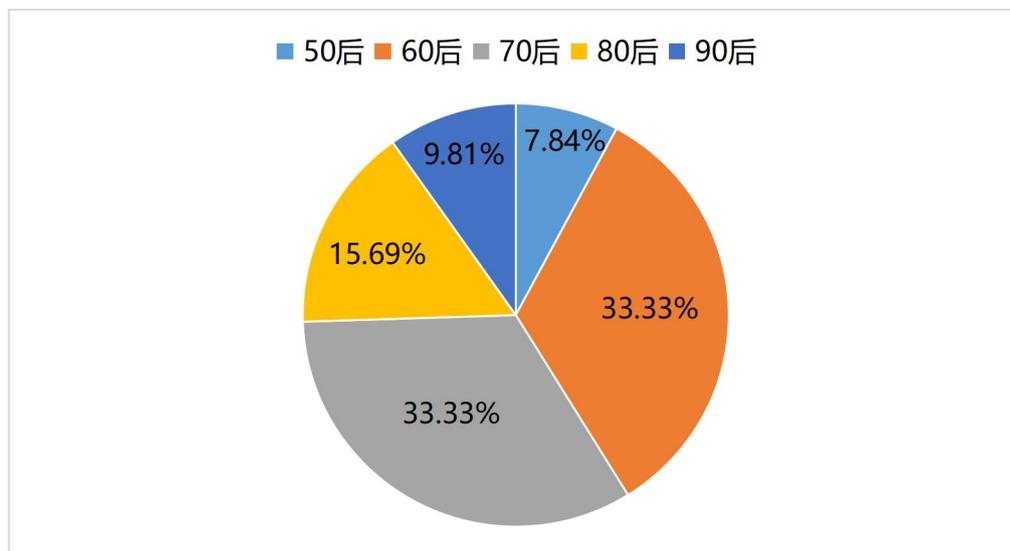


图3.4 山东傲饰集团高管年龄结构比例

（4）学历结构整体偏低

山东傲饰集团高管队伍中第一学历为研究生（含）以上学历 3 人，占比 5.88%；本科（含）学历 11 人，占比 21.57%；专科（含）学历 15 人，占比 29.41%；专科（不含）以下学历 22 人，占比 43.14%。上世纪八九十年代，最初领导层普遍存在学历低的现实情况，而且这部分人员占绝大多数。高管的学历结构不足以支撑现代企业高质量发展的要求，将影响社会公众和政府对于集团高级管理层的信心。学历分布见图 3.5。

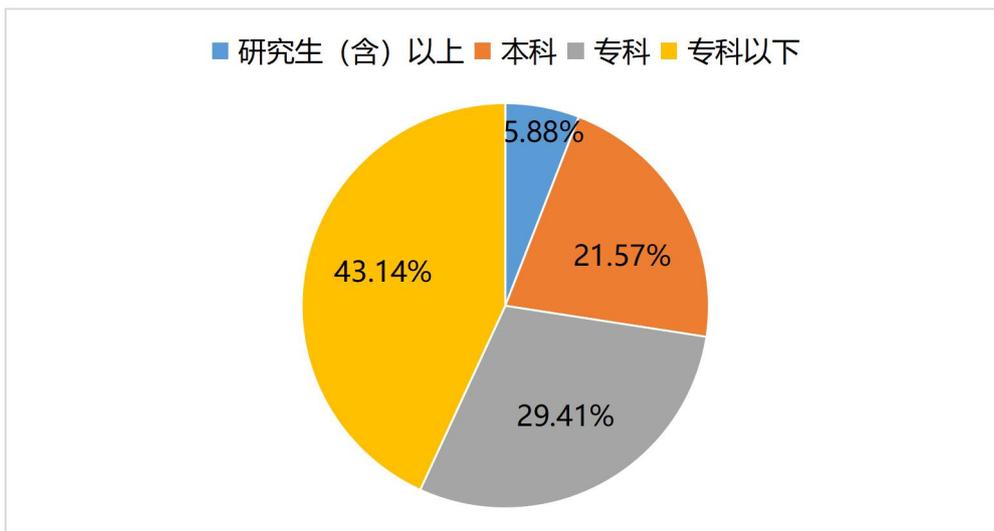


图3.5 山东傲饰集团高管学历结构比例

(5) 工龄结构过于稳定

山东傲饰集团高管队伍中 35 年 (含) 以上工龄的有 21 人, 占比 41.18%; 25 年 (含) 以上工龄的有 18 人, 占比 35.29%; 15 年 (含) 以上工龄的有 6 人, 占比 11.77%; 10 年 (含) 以上工龄的有 3 人, 占比 5.88%; 10 年 (不含) 以下工龄的有 3 人, 占比 5.88%。由此可见, 大部分高管工龄较长, 一方面说明由于这部分高管从改制前已经就职于此, 其经验丰富, 了解集团的前世今生, 能够更好地因时制宜; 但另一方面也说明了老前辈仍然身居要职, 集团人才更迭缓慢, 不利于集团未来发展。工龄分布见图 3.6。

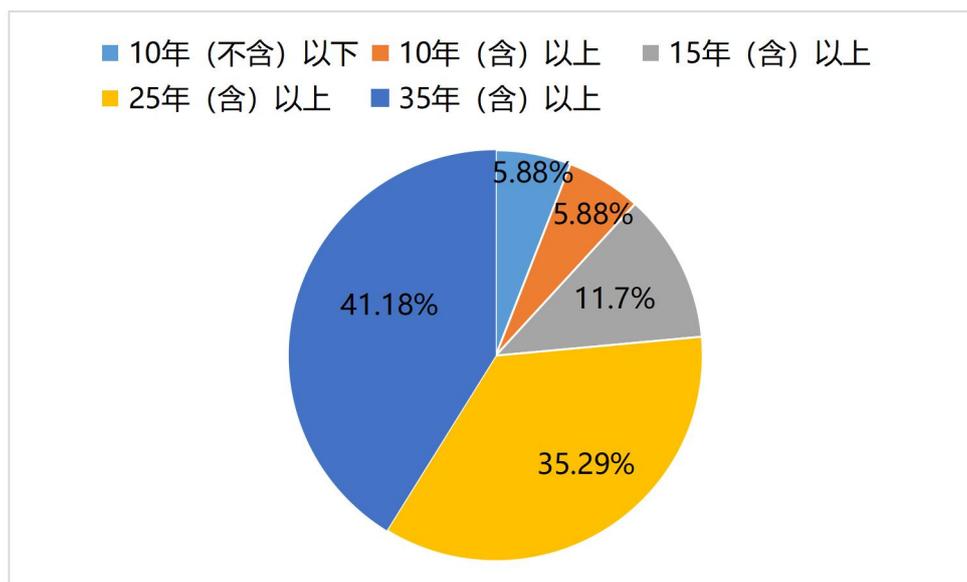


图 3.6 山东傲饰集团高管工龄结构比例

3.2 山东傲饰集团高管绩效考核体系现状

山东傲饰集团高管绩效考核制度是以一个年度为一个考核周期，以关键绩效指标法（KPI）为主，辅以个人民主测评得分。即：

$$\text{高管绩效考核得分} = \text{年底个人 KPI 考核得分} * 70\% + \text{个人民主测评得分} * 30\%$$

3.2.1 绩效考核指标现状

关键绩效指标考核。绩效得分 = $\sum (\text{实际值} / \text{目标值} * \text{权重值}) * 100\%$

(1) 山东傲饰集团 51 名高管 KPI 指标和权重如表 3.2 所示。

表 3.2 山东傲饰集团高管 KPI 指标和权重

序号	KPI 指标	周期	指标定义/公式	基本分值	权重 (%)
1	战略规划与执行	年度	战略规划的可行性与现实结果，年度企业发展战略目标完成率达到 80%。	10 分	10
2	创新管理	年度	建立了有效的创新机制、良好的创新氛围。实现每年完成创新成果 3 项。	5 分	5
3	团队管理	年度	员工流失率控制在 3% 以内。满分 20 分，每增加个 1 百分点减 2 分。	10 分	10
4	人才培养达成率	年度	达成率 = $(\text{人才实际培养数量} \div \text{计划人才培养数量}) \times 100\%$	5 分	5
5	风险管理	年度	财务、安全、质量、法律方面风险得到有效控制；意外事件（包括法律问题）及时、有效处理。零安全事故：出现一次减 2 分；法律纠纷，出现一次减 2 分。满分 20 分。	10 分	10
6	后勤保障	年度	后勤保障不到位，一次减 1 分。满分 10 分。	5 分	5
7	内外部审计	年度	内外部审计合格。不合格 0 分。	10 分	10
8	营业收入目标达成率	年度	目标达成率 = $(\text{实际收入} \div \text{计划营业收入}) \times 100\%$	10 分	10
9	利润额目标达成率	年度	目标达成率 = $(\text{实际利润额} \div \text{计划利润额}) \times 100\%$	10 分	10
10	销售额增长率	年度	达成率 = $(\text{实际增长率} \div \text{预计增长率}) \times 100\%$	10 分	10
11	品牌知名度	年度	了解本品牌的消费者人数 \div 被调查消费者总人数 $\times 100\%$	5 分	5
12	项目达成率	年度	项目达成率 = $\text{实际完成工作任务量} \div \text{计划工作任务量} \times 100\%$	10 分	10

(2) 个人民主测评得分。考核时间一般为年末，由人资处组织实施。一是由高管书面完成个人年度述职总结，在集团内部网站刊发。二是根据高管述职的内容和日常工作表现，由下级对高管分别从领导能力（25%）、专业知识（25%）、工作态度（25%）、个人素质（25%）四个指标分别进行打分。

年度考评分数=KPI 得分*70%+个人民主测评得分*30%

3.2.2 绩效考核方法现状

山东傲饰集团高管绩效考核以一个年度为考核周期，以关键绩效指标法(KPI)为主制定定量考核指标，权重配比 70%；以个人民主测评为辅制定定性评价指标，由下级对上级评价，权重配比 30%。

山东傲饰集团现行高管绩效考核体系主体是绩效考核决策机构（董事会）和绩效考核管理机构（绩效考核委员会）。董事会职责包括：评审高管年度经营计划述职报告；与高管讨论确定年度绩效目标承诺；建立并组织实施例行的绩效分析评审会，针对高管绩效承诺和改进要求，及时监控与指导；负责对高管进行年度绩效考核，确定绩效考核结果。绩效考核委员会职责包括：考核实施的组织部门，确保绩效考核符合流程规范；协助高管制定年初述职报告和年度绩效承诺目标书；收集、跟踪高管承诺目标达成情况，进行必要分析；负责高管述职、例行绩效分析评审、年终考核的初评会议，提出初评意见并与高管团队进行沟通反馈。

高管绩效考核的客体是高管，关键考核为集团所创造的价值和发挥的能力，考核结果将是其经济报酬以及职务晋升的重要参考依据。其职责为：年初根据要求，撰写述职报告，向董事会进行年度述职；与董事会一起讨论确定并签署年度绩效承诺书；参与董事会组织的例行跟踪、分析和评审会议，按照评审的意见组织不断进行绩效改进；按照关键绩效指标保质保量完成指标任务。

综上，山东傲饰集团考评主体仅包括决策机构董事会和组织管理机构绩效考核委员会。一方面考核主体职能未精准细分，绩效考核委员会的组成部门未进行职责划分；另一方面未设置评审机构，即评审委员会，缺少审核人角色。

3.2.3 绩效考核流程现状

(1) 绩效计划与指标体系的构建

成立绩效考核委员会，成员包括人力资源副总任主席，人资处、财务处、办公室负责人及业务骨干任委员。人资处与财务处合作，对上一年度高管的绩效考核结果进行总结。基于当前年度及未来的发展目标，他们共同制定出一套绩效指标和管理评审指标体系，并明确了绩效考核的具体指标与范围。指标和范围经过绩效考核委员会的审议之后，由人资处正式传达给各级单位。

（2）确定绩效指标值

人资处负责通知高管依据之前确定的绩效指标和评审指标范畴，提交本年度计划达成目标数值，并将其提交至绩效考核委员会进行整理分析。审议通过的指标数值，由人资处处长签字确认，正式下达包含指标数值的正式文件至各级单位。

（3）确定绩效考核实施方案

人资处依据先前制定的绩效考核表格和高管提交的年度目标计划，负责起草高管绩效考核的实施方案草案。草案将提交至绩效考核委员会进行审议，其中涉及考核团队的组建、分组计划、考核日程及具体实施方案等。经会议批准后，由人资处处长签署确认，并向各级单位正式发布绩效考核通知。

（4）开展绩效考核

绩效考核委员会指导成立的绩效考核小组依据预定顺序分组进行评价，通常分为两个小组开展绩效考核。小组通过现场考察、审查文件、集体决策、个别会谈和数据整合等多种方式，对高管们全年的工作表现进行评估。评估完成后，小组成员将对结果进行内部复核和总结，进行评分和汇总。绩效考核小组组织召开会议，总结完成情况及得分，最终由人资处处长审核并签署，形成评估初步结果。

（5）绩效考核结果运用

绩效考核结果由人资处处长签字，并进行公示，财务处按照结果进行绩效薪酬的确定和发放，人资处将结果进行备案登记，作为职位晋升调整的参考依据。

综上，山东傲饰集团高管绩效考核流程存在四个弊端：一是绩效计划与指标体系构建时，由绩效考核委员会制定相关指标后直接下发，未征求被考核人意见和建议，缺少指标修改和完善环节；二是确定绩效指标值时，各高管自己报送计划完成数，容易从自身利益出发或者根据本部门需求提出，而忽略集团年度战略计划，不利于集团整体发展；三是所有流程均经过人资处处长签字，导致程序繁冗复杂，效率低下；四是没有建立对绩效考核结果认定和反馈过程的渠道。

3.2.4 绩效考核结果运用现状

山东傲饰集团高管绩效考核结果运用在工资薪酬和职务晋升方面。

(1) 工资薪酬方面

高管总收入由基本工资、岗位工资、年度综合绩效奖金、福利津贴构成。高管标准薪酬分为固定和浮动两大部分，固定部分为基本工资和岗位工资，浮动部分为年度综合绩效奖金。见表 3.3。

表 3.3 山东傲饰集团高管标准薪酬比例

固定工资		绩效奖金
基本工资	岗位工资	年度综合绩效奖金
60%		40%

(2) 职务晋升

每年 2 月、8 月各进行一次年度常规性人员晋升评审。当高管职位由于人员变动或组织架构的调整而出现空缺，组织内部存在合适候选人时，可以随时根据需要进行晋升流程。任何由较低职位晋升到较高职位的员工都必须在现有职位上完成试用期。晋升通常需要循序渐进，一次只能晋升一个等级，一年内晋升次数不得超过一次。绩效考核成绩突出或有特殊贡献的，每年最多可晋升两级，但需要列举突出成绩、专业能力及潜力，由直接上级、部门负责人、绩效考核委员会评估后，由董事会审批才可越级晋升，且最多越一级晋升。高管晋升基于绩效考核结果，遵循不断提升综合能力和综合素质的原则，重点培养管理人员综合能力。

3.3 本章小结

本章对山东傲饰集团环境及绩效考核体系现状进行详细阐述和分析，重点对业务板块经营状况、组织架构、高管结构进行深入分析讨论。组织的战略目标为绩效考核体系的构建提供明确的方向，组织架构的合理性直接关系到绩效考核的实施效果。本章对山东傲饰集团环境和高管绩效考核体系现状的分析将为下文揭示当前山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的问题奠定理论和实践基础。

4 山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的问题及原因分析

4.1 山东傲饰集团高管绩效考核体系调查分析

4.1.1 问卷调查

(1) 问卷调查的设计与实施

a. 调查问卷设计与编制

第一，调查问卷编制目的。为进一步提升山东傲饰集团高管对绩效考核体系的认知重视度和了解熟悉度，规范高管绩效考核体系建设，发挥高管绩效考核结果作用，设计调查问卷，发放给调查对象，获取其对现行高管绩效考核体系和运行的看法，促使其提出意见和建议，为体系优化提供真实和准确的依据。

第二，调查问卷编制资料收集。通过调查研究、实地走访、查阅资料等方式，对现行高管绩效考核体系进行分析，确定调查对象范围和问卷题项设置倾向。

第三，形成调查问卷初稿。根据对现行高管绩效考核体系学习和与调查对象沟通交流，初步设计问卷题项，形成初稿。调查问卷内容包含三部分：第一部分是调查对象基本信息，内容包含职务、性别、学历、工龄、年龄等，以便后续以此为依据进行分类统计；第二部分是基于山东傲饰集团现行高管绩效考核体系，了解调查对象对绩效考核满意度情况。对满意度程度计分采取“总加量表法”（李克特量表）“五点”量表来表示，对每个问题设置了 A、B、C、D、E 五个选项，A 表示非常赞同，B 表示赞同，C 表示中立，D 表示不赞同，E 表示非常不赞同，分别为 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分值越低，认可度越低，中值为 3 分；第三部分是主观题，由调查对象提出对现行高管绩效考核体系的意见和建议。

第四，形成调查问卷终稿。邀请绩效考核委员会成员、调查对象对初稿提出修改意见，确保调查问卷设计的合理性，形成修改稿，将修改稿在集团高管中间选取一定样本进行测试，寻找出不足，进行修改和完善，形成终稿。

b. 问卷调查的实施

第一，确定调查问卷对象。参与被调查的人员为山东傲饰集团所有广义上的高管，达到了样本全覆盖。

第二，调查时间。考虑调查对象分布在集团本部、二级公司、三级公司，根

据工作性质，调查时间分为三个阶段进行。对集团本部调查对象调查时间：2023年5月15日—2023年5月26日，共10个工作日；对二级公司调查对象调查时间：2023年6月19日—2023年6月30日，共10个工作日；对三级公司调查对象调查时间：2023年7月10日—2023年7月21日，共10个工作日。

第三，数据统计。调查问卷以纸质版形式向调查对象发放，全部采取匿名填写。发放范围覆盖所有高管51人，实现样本全覆盖。共发放调查问卷51份，全部收回，其中有效问卷51份，问卷有效率100%。对问卷数据统计和分析，确保数据准确性和可信度。

(2) 调查问卷的整理与分析

本研究整理51名调查对象的基本信息，从职务级别、性别、学历、工龄、年龄等角度，就样本的分布情况进行梳理，发现本次调查对象总体分布相对均匀，可以作为山东傲饰集团高管绩效考核体系调查样本。具体情况如表4.1所示。

表 4.1 调查对象样本特征

项目	类别	样本数	占比 (%)
职务级别	决策层	17	33.33
	经理层	12	23.53
	其他	22	43.14
性别	男性	42	82.35
	女性	9	17.65
学历	研究生（含）以上学历	3	5.88
	本科（含）学历	11	21.57
	专科（含）学历	15	29.41
	专科（不含）以下学历	22	43.14
工龄	35年（含）以上	21	41.18
	25年（含）以上	18	35.29
	15年（含）以上	6	11.77
	10年（含）以上	3	5.88
	10年（不含）以下	3	5.88
年龄	1950年（含）和1959年之间	4	7.84
	1960年（含）和1969年之间	17	33.33
	1970年（含）和1979年之间	17	33.33
	1980年（含）和1989年之间	8	15.69
	1990年（含）之后	5	9.81

a. 调查对象基本情况分析

职务级别。决策层有 17 人，占调查对象总人数的 33.33%；经理层有 12 人，占调查对象总人数 23.53%；其他有 22 人，占调查对象总人数 43.14%。样本涵盖所有高管，实现了样本全覆盖。

性别。调查对象共 51 人，含有女性 9 人，占比 17.65%；男性 42 人，占比 82.35%。由于山东傲饰集团高管队伍中男性占比较大，全样本中，男性高管人数具有主导代表性。

学历。调查对象共 51 人，含有第一学历为研究生学历 3 人，占比 5.88%；本科学历 11 人，占比 21.57%；专科学历 15 人，占比 29.41%；专科（不含）以下学历 22 人，占比 43.14%。样本高学历人员少，低学历人员多。该样本符合社会总学历分布结构特征，同时，该调查研究活动对学历因素更为敏感，需要精确地了解不同学历层次人群的观点和行为，结合山东傲饰集团现实情况，中低学历调查对象占比大，使样本分布更为分散。

工龄。调查对象共 51 人，含有 35 年（含）以上工龄 21 人，占比 41.18%；25 年（含）以上工龄 18 人，占比 35.29%；15 年（含）以上工龄 6 人，占比 11.77%；10 年（含）以上工龄 3 人，占比 5.88%；10 年（不含）以下工龄 3 人，占比 5.88%。山东傲饰集团属于传统企业，发展历程较长，中高工龄段调查对象比例高，他们的经验在稳定运营和传统管理模式更具参考意义。

年龄。调查对象共 51 人，含有出生年月在 1950 年（含）和 1959 年之间，即 50 后 4 人，占比 7.84%；出生年月在 1960 年（含）和 1969 年之间，即 60 后 17 人，占比 33.33%；出生年月在 1970 年（含）和 1979 年之间，即 70 后 17 人，占比 33.33%；出生年月在 1980 年（含）和 1989 年之间，即 80 后 8 人，占比 15.69%；出生年月在 1990 年（含）之后的 5 人，占比 9.81%。山东傲饰集团大部分产业为传统行业，样本中中年和老年群体的观点往往具有历史纵深感和成熟的判断力。

b. 调查问卷选项结果分析

针对绩效考核指标、绩效考核方法、绩效考核流程、绩效考核结果运用，共设计出 17 个问题，调查问卷结果分析如表 4.2、表 4.3、表 4.4 和表 4.5 所示。

表 4.2 山东傲饰集团高管绩效考核指标满意度调查情况表

序号	题目	选项	人数	得分（分）
1	您对指标对应权重的设定赞同吗？	A. 非常赞同	4	20
		B. 赞同	8	32
		C. 中立	10	30
		D. 不赞同	18	36
		E. 非常不赞同	11	11
2	您对定量和定性指标的设定赞同吗？	A. 非常赞同	7	35
		B. 赞同	12	48
		C. 中立	10	30
		D. 不赞同	15	30
		E. 非常不赞同	7	7
3	您赞同自身的绩效考核指标吗？	A. 非常赞同	7	35
		B. 赞同	15	60
		C. 中立	10	30
		D. 不赞同	12	24
		E. 非常不赞同	7	7

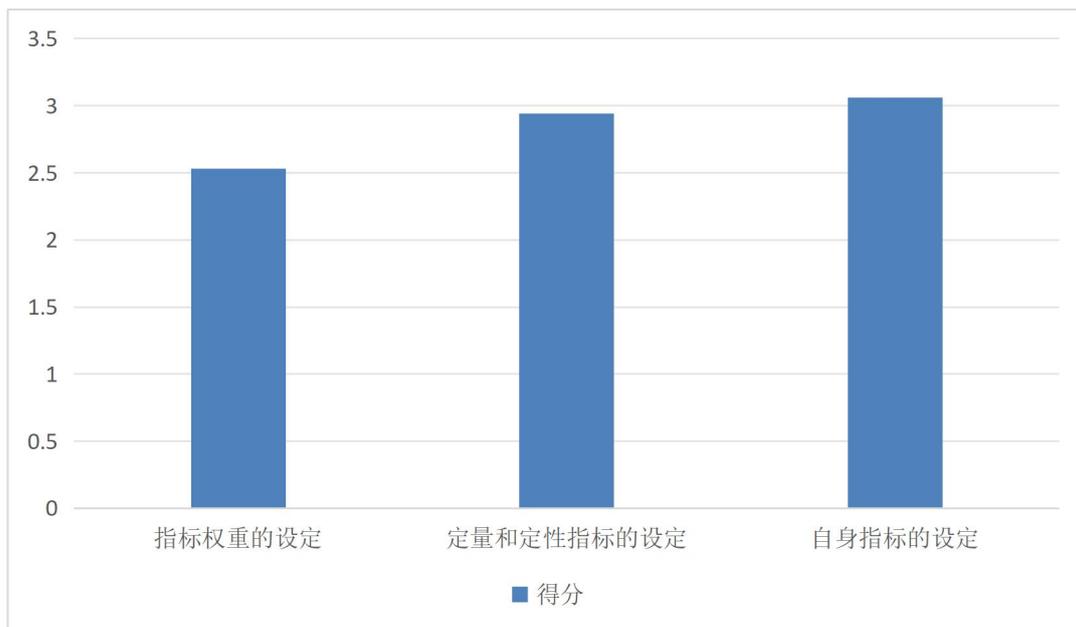


图 4.1 山东傲饰集团高管绩效考核指标满意度柱状图

综上，以上 3 道题目的平均得分分别为 2.53 分、2.94 分、3.06 分，绩效考核指标满意度平均分为 2.84 分，平均分在中值以下。表明调查对象严重质疑绩效考核指标权重设置，认为十分不合理；调查对象对定量和定性指标的设定与考核明显感知不公。对以上两项指标进行优化设计是重点研究内容。在绩效考核指标自身赞同度上，数据相对分散，说明调查对象对自身考核指标同样存在质疑。

表4.3 山东傲饰集团高管绩效考核方法满意度调查情况表

序号	题目	选项	人数	得分（分）
4	您对绩效考核方法（关键绩效指标考核法）赞同吗？	A. 非常赞同	6	30
		B. 赞同	15	60
		C. 中立	8	24
		D. 不赞同	12	24
		E. 非常不赞同	10	10
5	您对绩效考核主体构成赞同吗？	A. 非常赞同	8	40
		B. 赞同	15	60
		C. 中立	8	24
		D. 不赞同	10	20
		E. 非常不赞同	10	10
6	您对目前绩效考核方式赞同吗？	A. 非常赞同	4	20
		B. 赞同	16	64
		C. 中立	7	21
		D. 不赞同	16	32
		E. 非常不赞同	8	8

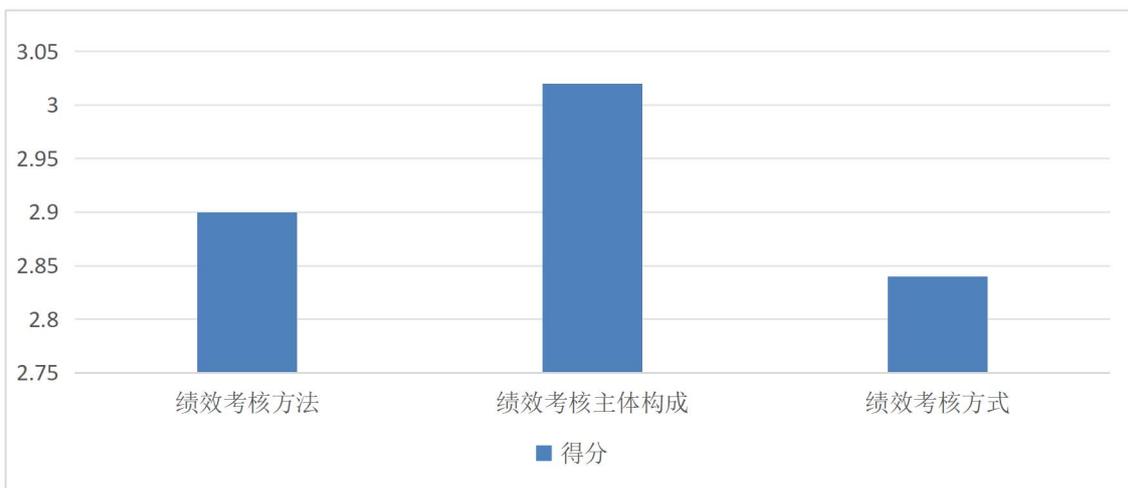


图4.2 山东傲饰集团高管绩效考核方法满意度柱状图

综上，以上 3 道题目的平均得分分别为 2.90 分、3.02 分、2.84 分，绩效考核方法满意度的平均分为 2.92 分，平均分在中值以下。表明调查对象对绩效考核方法（关键绩效指标考核方法）的选取不赞同，需要进一步调整；调查对象认为现行高管绩效考核主体发挥了一定作用，但是并未充分发挥；对于绩效考核方式，大多数调查对象表示不合理，方式的选取不够灵活。

表 4.4 山东傲饰集团高管绩效考核流程满意度调查情况表

序号	题目	选项	人数	得分（分）
7	您对绩效考核计划科学性和合理性赞同吗？	A. 非常赞同	14	70
		B. 赞同	13	52
		C. 中立	11	33
		D. 不赞同	8	24
		E. 非常不赞同	5	5
8	您对绩效考核反馈流程赞同吗？	A. 非常赞同	9	45
		B. 赞同	10	40
		C. 中立	11	33
		D. 不赞同	11	22
		E. 非常不赞同	10	10
9	您对绩效考核公平度赞同吗？	A. 非常赞同	7	35
		B. 赞同	10	40
		C. 中立	9	27
		D. 不赞同	11	22
		E. 非常不赞同	14	14
10	您对绩效考核实施情况满意吗？	A. 非常赞同	12	60
		B. 赞同	15	60
		C. 中立	10	30
		D. 不赞同	8	24
		E. 非常不赞同	6	6
11	您对绩效考核周期赞同吗？	A. 非常赞同	6	30
		B. 赞同	15	60
		C. 中立	13	39
		D. 不赞同	10	20
		E. 非常不赞同	7	7

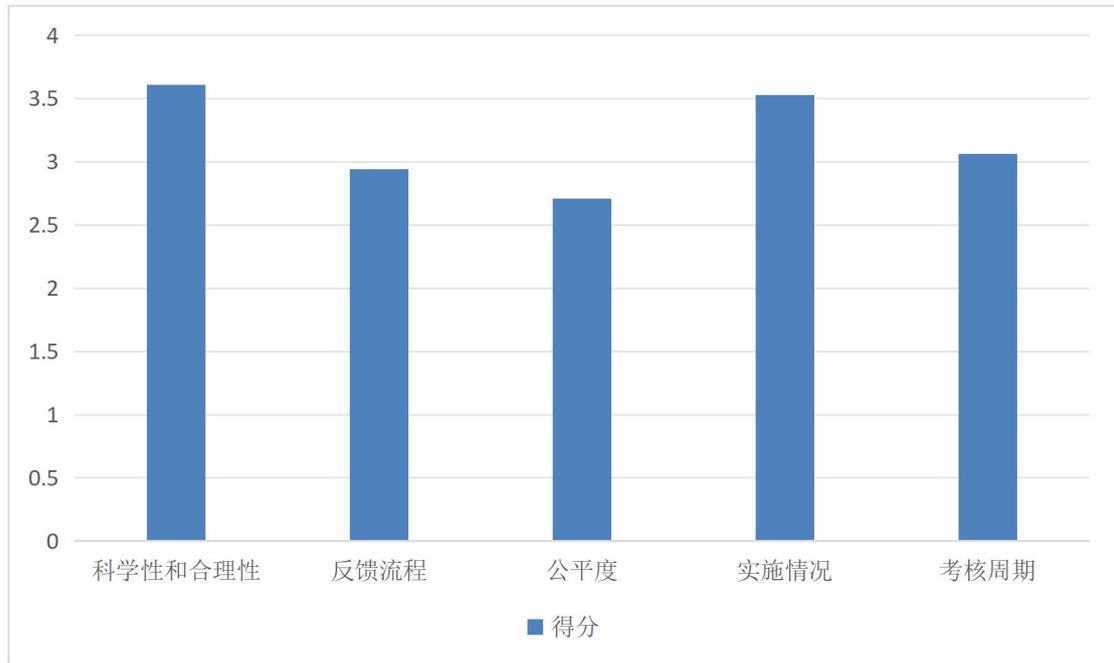


图 4.3 山东傲饰集团高管绩效考核流程满意度调查柱状图

综上，以上 5 道题的平均得分分别为 3.61 分、2.94 分、2.71 分、3.53 分和 3.06 分，绩效考核流程满意度的平均分为 3.17 分，平均分刚超过中值水平。由此可见，调查对象对绩效考核流程并不十分满意，他们认为没有合理的渠道反馈绩效考核结果；在绩效考核公平度方面，调查对象认为绩效考核过程存在严重不公平现象；在绩效考核周期方面，以一个年度为一个考核周期，时间过长，不利于数据整理，影响公平公正，也无法及时发挥被考核人积极性。但总体来说，调查对象认为现行高管绩效考核部分流程存在科学性和合理性，实施过程中，绩效考核体系在过去较长一段时期发挥了一定作用。

表 4.5 山东傲饰集团高管绩效考核结果运用满意度调查情况表

序号	题目	选项	人数	得分（分）
12	您对绩效考核结果与评先 树优正向关联满意吗？	A. 非常满意	5	25
		B. 满意	8	32
		C. 中立	10	30
		D. 不满意	15	30
		E. 非常不满意	13	13
13	您对绩效考核结果与职务 晋升正向关联满意吗？	A. 非常满意	9	45
		B. 满意	10	40
		C. 中立	10	30
		D. 不满意	12	24
		E. 非常不满意	10	10
14	您对绩效考核结果与工资 薪酬正向关联满意吗？	A. 非常满意	15	75
		B. 满意	15	60
		C. 中立	10	30
		D. 不满意	6	12
		E. 非常不满意	5	5
15	您对绩效考核结果与职业 培训正向关联满意吗？	A. 非常满意	7	35
		B. 满意	20	80
		C. 中立	5	15
		D. 不满意	10	20
		E. 非常不满意	9	9
16	您对绩效考核结果与个人 目标正向关联满意吗？	A. 非常满意	10	50
		B. 满意	9	36
		C. 中立	9	27
		D. 不满意	11	22
		E. 非常不满意	12	12
17	您对绩效考核结果与组织 目标正向关联满意吗？	A. 非常满意	9	45
		B. 满意	10	40
		C. 中立	11	33
		D. 不满意	11	22
		E. 非常不满意	10	10

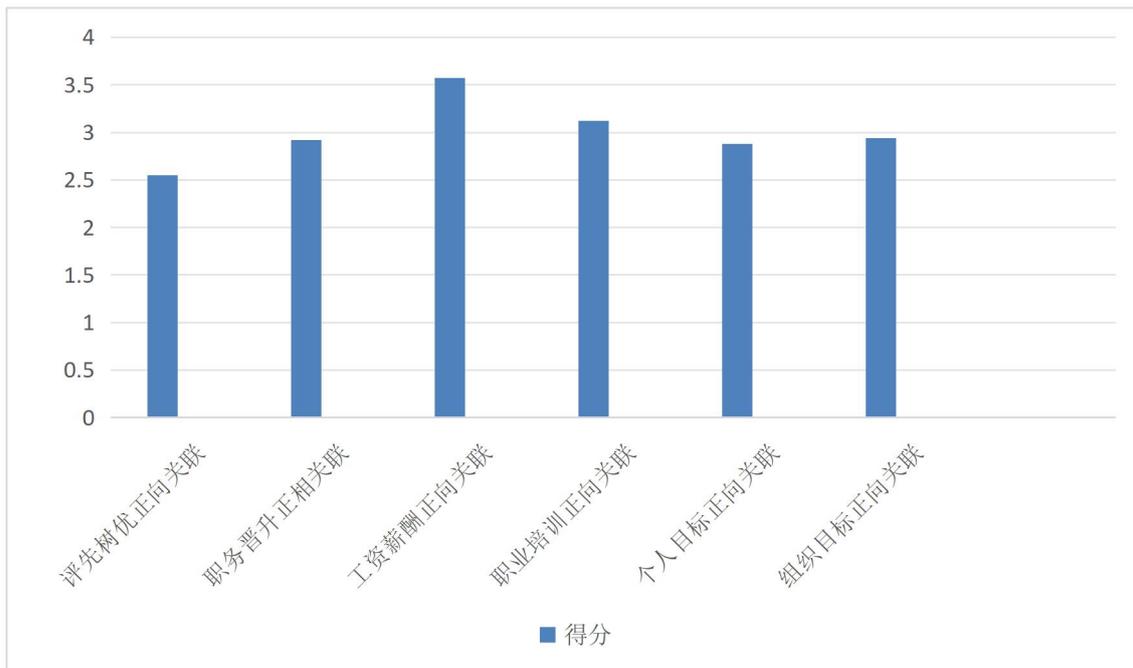


图 4.4 山东傲饰集团高管绩效考核结果运用满意度调查柱状图

综上，以上 6 道问题平均得分分别为 2.55 分、2.92 分、3.57 分、3.12 分、2.88 分和 2.94 分，绩效考核流程满意度的平均分为 2.99 分，平均分在中值以下。与评先树优正向关联性中，绝大部分被调查对象表示不满意，因为荣誉奖励往往不受高管重视，绩效考核结果对评先树优结果影响不大；与职务晋升正向关联性来看，绩效考核的结果为员工晋升与降级提供了依据，但还未达到理想状态；从绩效考核结果与工资薪酬正向关联性来看，平均分在中值以上，说明绩效考核结果一定程度上正向运用到工资薪酬的发放中；与职业培训的正向关联中，绩效考核结果在职业培训中的作用效应不大；与绩效考核结果与个人目标和组织目标实现方面，调查对象认为基本是不相匹配，绩效考核结果不能够对照工作目标和绩效标准来评定工作任务完成情况、工作职责履职度和自身发展情况。

c. 调查问卷信度和效度分析

信度分析。为证明以上调查问卷的可靠性，测量结果的稳定性和一致性，对调查问卷进行信度分析。本研究采用计算科隆巴赫系数 α 的方法进行信度分析，以此确保问卷结果的准确性和可信度。通过信度检验，需要满足以下两个条件：首先，各维度的信度系数 α 必须大于 0.7，以确保其可靠性；其次，需要观察在删除各维度下的题项后，信度系数数值的变化情况。如果删除某个题项后，信度系数数值反而变大，那么可能考虑将该题项从问卷中去除，以提升整体的信度水

平。通过运用 SPSSPRO 软件对数据进行信度分析，如表 4.6 所示。

表 4.6 Cronbach's α 系数表

Cronbach's α 系数	标准化 Cronbach's α 系	项数	样本数
0.912	0.909	17	51

由表 4.6 可得 Cronbach's α 系数值为 0.912，大于 0.7，是信度较好的表现。表示调查问卷题项在调查现行高管绩效考核体系方面具有较好一致性和可靠性。

表 4.7 删除分析项统计汇总

序号	分析项名	删除的项与删除	删除项后的	参考
1	您对指标对应权重的设定赞同吗？	0.425	0.911	较好
2	您对定量和定性指标的设定赞同吗？	0.749	0.902	较好
3	您赞同自身的绩效考核指标吗？	0.718	0.918	较好
4	您对绩效考核方法（关键绩效指标考核法）赞同吗？	0.83	0.9	较好
5	您对绩效考核主体构成赞同吗？	0.908	0.897	较好
6	您对目前绩效考核方式赞同吗？	0.61	0.906	较好
7	您对绩效考核计划科学性和合理性赞同吗？	0.789	0.915	较好
8	您对绩效考核反馈流程赞同吗？	0.874	0.898	较好
9	您对绩效考核公平度赞同吗？	0.54	0.908	较好
10	您对绩效考核实施情况满意吗？	0.457	0.911	较好
11	您对绩效考核周期赞同吗？	0.438	0.911	较好
12	您对绩效考核结果与评先树优正向关联满意吗？	0.831	0.915	较好
13	您对绩效考核结果与职务晋升正向关联满意吗？	0.714	0.903	较好
14	您对绩效考核结果与工资薪酬正向关联满意吗？	0.761	0.919	较好
15	您对绩效考核结果与职业培训正向关联满意吗？	0.745	0.902	较好
16	您对绩效考核结果与个人目标正向关联满意吗？	0.835	0.899	较好
17	您对绩效考核结果与组织目标正向关联满意吗？	0.888	0.898	较好

由表 4.7 可得判断题项删除后总体相关性大于 0.3，通常意味着该项目与其他项目之间的关联较为紧密。当进行数据分析，尤其是对问卷或量表进行信效度检验时，会考察每个项目与总体的相关性。表明这个项目在一定程度上对整体的

测量起到了积极的作用，与其他项目共同构成了一个相对较为一致的测量体系。因此，可不对量表题目进行修正处理，说明问卷所有题项都不需要删除。

效度分析。本研究效度分析通过高管对问卷题项评价的高低来测算分析，即检验所得数据是否真实反映实际情况。为确保研究结果的准确性，主要采用 KMO 和 Bartlett 方法进行效度检验，以验证问卷数据有效性和可靠性。一方面 KMO 值愈趋近于 1，表示变量之间的相关性越强，越适合进行因子分析，KMO 值超过 0.6，才可以做主成分分析；另一方面 Bartlett 球体检验显著性水平在 0.05 以下，表示变量间存在着相关性，适合做因子分析。通过运用 SPSSPRO 软件对数据进行信度分析，其计算结果见如 4.8 所示。

表 4.8 KMO 检验和 Bartlett 的检验

KMO 检验和 Bartlett 的检验		
KMO 值		0.828
	近似卡方	619.752
Bartlett 球形度检验	df	136
	P	0.000***

注：***、**、*分别代表 1%、5%、10%的显著性水平

由表 4.8 得出 KMO 值为 0.828，是一个比较理想的情况。效度指的是测量工具或手段能够准确测出所需测量的事物的程度。效度分析值为 0.828 表明该测量工具在很大程度上能够有效地测量到目标概念或变量，具有较高的准确性和有效性。Bartlett 球形检验的结果显示显著性 P 值为 0.000***，水平上呈现显著性，拒绝原假设，各变量间具有相关性，因子分析有效，程度为适合。

(3) 问卷调查结果

根据对调查问卷选项结果逐项分析，对问卷调查结果进行整理，全面说明山东傲饰集团在高管绩效考核实际实施中出现的问题，找出原因，为绩效考核体系优化提供有力支撑。调查问卷各题项调查结果得分及排名如表 4.9 所示。

表 4.9 调查问卷选项得分排名

序号	题目	得分	排名
1	您对指标对应权重的设定赞同吗?	2.53	17
2	您对定量和定性指标的设定赞同吗?	2.94	8
3	您赞同自身的绩效考核指标吗?	3.06	5
4	您对绩效考核方法(关键绩效指标考核法)赞同吗?	2.90	12
5	您对绩效考核主体构成赞同吗?	3.02	7
6	您对目前绩效考核方式赞同吗?	2.84	14
7	您对绩效考核计划科学性和合理性赞同吗?	3.61	1
8	您对绩效考核反馈流程赞同吗?	2.94	8
9	您对绩效考核公平度赞同吗?	2.71	15
10	您对绩效考核实施情况满意吗?	3.53	3
11	您对绩效考核周期赞同吗?	3.06	5
12	您对绩效考核结果与评先树优正向关联满意吗?	2.55	16
13	您对绩效考核结果与职务晋升正向关联满意吗?	2.92	11
14	您对绩效考核结果与工资薪酬正向关联满意吗?	3.57	2
15	您对绩效考核结果与职业培训正向关联满意吗?	3.12	4
16	您对绩效考核结果与个人目标正向关联满意吗?	2.88	13
17	您对绩效考核结果与组织目标正向关联满意吗?	2.94	8

根据表 4.9, 平均分在 3 分及以下的问题所占比例高达 58%, 反映出调查对象对高管绩效考核体系现状满意度普遍较低。山东傲饰集团高管绩效考核体系存在问题较多, 情况较复杂, 其现状亟须改善, 绩效考核体系亟待优化。

4.1.2 访谈调查

访谈法是调查员通过与调查对象进行交谈, 收集口头资料的一种调查方法。通常是在面对面的场合下进行, 但也存在通过电话等间接方式进行的情况。^[66]

按照不同的分类标准, 访谈法可分为多种类型, 根据接触程度可分为直接访谈(面对面交流)和间接访谈(利用电话进行交谈), 本研究采用的为直接访谈; 根据被访者人数可分为个别访谈和集体访谈, 本研究采用的为个别访谈; 根据是否有访谈指引可分为结构式访谈(有既定的指引)和无结构式访谈(自由交谈形式), 本研究采用的为结构式访谈。

(1) 访谈提纲的设计

为确保此次调研的准确性、完整性、真实性,设计了《山东傲饰集团高管绩效考核体系访谈提纲 A》(表 4.10)和《山东傲饰集团高管绩效考核体系访谈提纲 B》(表 4.11),选取 10 名高管和 5 名绩效考核委员会成员进行访谈。对应样本编号分别为 A01-A10 和 B01-B05。

表 4.10 山东傲饰集团高管绩效考核体系访谈提纲 A

序号	工作内容	具体阐述
1	目的	对高管队伍建设做出的整体判断,获取高管的需求及意见。
2	时间	2023 年 7 月 3 日—7 月 7 日 共 5 天
3	访谈对象	高管
4	访谈内容	<p>问题 1: 您如何理解集团当前的战略目标和发展方向?这对高管的工作重点和绩效要求产生了怎样的影响?</p> <p>问题 2: 您认为高管绩效考核体系目标设定是否与战略紧密结合?</p> <p>问题 3: 对于目前考核各项绩效指标,您认为它们是否全面、合理地反映了您的工作内容和职责?</p> <p>问题 4: 您觉得不同绩效指标之间的权重分配是否合理?您认为哪些指标应该增加权重,哪些指标可以适当降低权重?</p> <p>问题 5: 您认为未来高管绩效考核体系应该在哪些方面进行创新和改进?例如,是否可以引入新的考核方法或技术?</p> <p>问题 6: 在您的绩效考核过程中,评价主体主要有哪些(如上级领导、同事、下属等)?您认为他们的评价是否客观、公正?</p> <p>问题 7: 您对现行高管绩效考核的流程是否熟悉和满意?整个流程是否顺畅、高效,有没有哪些环节存在繁琐或不合理的地方?</p> <p>问题 8: 在绩效考核的各个阶段,您认为时间安排是否合理?是否有足够的时间来准备和完成相关工作?</p> <p>问题 9: 在绩效考核过程中,您与上级、同事以及下属之间的沟通是否充分?是否定期进行绩效沟通和反馈?沟通方式和效果如何?</p> <p>问题 10: 绩效考核结果对您的职业发展有哪些影响?例如,在晋升、调岗、培训等方面,绩效考核结果是如何作为参考依据的?</p>

表 4.11 山东傲饰集团高管绩效考核体系访谈提纲 B

序号	工作内容	具体阐述
1	重要意义	注重访谈部门和访谈对象的代表性。
2	时间	2023 年 7 月 24 日—7 月 28 日 共 5 天
3	访谈对象	绩效考核委员会成员
4	访谈内容	<p>问题 1: 集团建立高管绩效考核体系的核心目标是什么? 它对战略实施和整体运营有着怎样的重要意义?</p> <p>问题 2: 您认为当前的市场环境和集团发展阶段, 对高管绩效考核体系提出了哪些新的要求和挑战?</p> <p>问题 3: 对于目前用于考核高管的各项 KPI, 您认为它们是否全面、准确地反映了高管的工作职责和绩效重点? 是否存在某些指标过于侧重短期利益或忽视了非财务因素的情况?</p> <p>问题 4: 您认为绩效考核标准是否明确、具体, 便于高管理解和执行? 在评价过程中, 如何保证考核标准的公正性和一致性, 避免主观因素的干扰?</p> <p>问题 5: 对于不同业务板块或职能领域的高管, 是否需要制定差异化的考核标准? 如果是, 如何确保这些标准的合理性和可比性?</p> <p>问题 6: 现行的高管绩效考核主要采用哪些评价方法? 您认为这些方法各自的优点和局限性是什么?</p> <p>问题 7: 在绩效考核流程中, 如何确保数据的准确性和及时性? 是否建立了有效的数据收集和审核机制?</p> <p>问题 8: 在绩效考核过程中, 集团与高管之间的沟通是否充分? 高管是否及时了解自己的绩效表现和存在的问题?</p> <p>问题 9: 绩效考核结果对高管的职业发展和晋升决策有着怎样的影响? 是否建立了明确的绩效与职业发展关联机制?</p> <p>问题 10: 您认为未来高管绩效考核体系可能会出现哪些创新和发展趋势? 是否有一些新的技术或方法可以引入到绩效考核体系中, 以提高其科学性和精准性?</p>

(2) 访谈对象基本信息

表 4.12 访谈对象基本信息（高管）

编号	姓名	性别	年龄	第一学历
A01	蒋某某	男	70	专科以下
A02	韩 某	男	68	专科以下
A03	田某某	男	60	专科
A04	孙某某	女	63	专科以下
A05	夏某某	男	49	本科
A06	张某某	男	35	硕士
A07	刘 某	男	43	本科
A08	王 某	男	48	专科
A09	李某某	女	46	专科
A10	冯 某	男	36	本科

表 4.13 访谈对象基本信息（绩效考核委员会成员）

编号	姓名	性别	年龄	第一学历
B01	李 某	男	45	本科
B02	郭 某	男	43	本科
B03	陈某某	男	40	本科
B04	邓某某	女	62	专科以下
B05	雷 某	男	34	本科

(3) 访谈结果的整理与分析

本次访谈按照计划实施，应访谈对象 15 人/次，实际访谈对象 15 人/次。对访谈记录进行整理汇总，得到以下反馈信息：

a. 对绩效考核体系的整体认知

15 名访谈对象均认为高管作为组织的决策者，在确保集团健康、持续、稳定发展方面发挥着关键作用，对集团决策实施、财务管理、生产经营、选人用人等方面起着决定性作用。在实际工作中，他们只有严格要求自己，以身作则，才

能保证事业稳、人员稳、团队稳、领导班子稳，集团才能越走越好、充满希望。

然而，10名访谈对象认为当前高管绩效考核体系在目标设定上与集团实际战略结合不够紧密，导致工作重点有时出现偏差。例如，一位高管提到：“虽然知道绩效考核很重要，但感觉有些指标并不能真正反映集团当下最紧迫的战略需求，我们在执行过程中有些迷茫。”

仅有5名访谈对象认为现行高管绩效考核体系与集团战略有较好的契合度。大部分访谈对象指出，随着集团业务的拓展和战略调整，绩效考核体系未能及时跟进，使得部分战略举措在考核中未能得到充分体现，影响了战略的有效实施。

b. 绩效考核指标

财务指标方面，虽然营收和利润等传统指标仍被视为重要考核内容，但访谈对象普遍反映这些指标过于单一和短期导向，忽视了集团的长期发展和财务健康。例如，“单纯关注当前的利润数字，可能会导致我们为了短期利益而牺牲一些长期投资，比如研发投入和市场培育。”对于非财务指标，如客户满意度、创新能力和团队协作等，访谈对象认为其在考核体系中的占比过低且缺乏明确的衡量标准和操作方法。例如，客户满意度的调查方式不够科学，样本量小且反馈渠道单一，无法真实反映客户的意见。同时，8名访谈对象认为部分指标设定过低，缺乏挑战性，无法充分激发团队的潜力和积极性。他们认为这可能导致员工在工作中产生懈怠情绪，不利于集团的长期发展。

c. 绩效考核方法

9名访谈对象认为绩效考核标准存在模糊和不明确的地方，尤其是在一些跨部门协作和复杂业务场景下，标准的界定不够清晰，导致评价结果存在主观性和争议性。例如，在一个涉及多个部门共同完成的项目中，对于各部门的贡献度和绩效评价标准缺乏明确的规定，容易引发部门之间的矛盾和不满。关于公正性，访谈对象普遍担心评价过程中受到主观因素的影响较大，而缺乏客观的数据支持和多维度的评价机制。一些高管提到：“有时候感觉评价更多基于个人印象，而不是基于客观的绩效事实，这让我们对评价结果的公正性产生怀疑。”

d. 绩效考核流程

访谈对象普遍反映绩效考核流程繁琐，尤其是在数据收集和整理环节，需要花费大量的时间和精力。数据来源分散，各部门之间的数据格式和统计口径不一

致，导致数据核对和整合工作非常困难，严重影响了考核的及时性和准确性。例如，财务部门和业务部门的数据经常出现不一致的情况，需要反复沟通和协调才能解决。12 名访谈对象认为在绩效计划制定阶段，沟通不畅和参与度不够的问题较为突出。绩效目标的设定往往是自上而下的强制分配，缺乏与下级沟通和协商，导致目标的合理性和可操作性受到影响。

绩效沟通方面，访谈对象认为沟通频率过低，且形式单一，缺乏日常的及时沟通和互动，对于绩效问题的分析和解决缺乏深入的讨论。反馈机制方面，15 名访谈对象认为反馈内容不够具体和有针对性，无法为绩效改进提供有效的帮助。很多时候只是简单地告知绩效得分和排名，而对于如何改进工作、提升绩效缺乏明确的建议和指导。

e. 绩效考核结果的运用

大部分访谈对象对绩效考核结果与薪酬、奖金挂钩的机制满意度基本较好。他们认为目前的挂钩方式能体现绩效差异对薪酬的影响。但是，10 名访谈对象认为绩效考核奖励形式过于单一，主要以物质奖励为主，缺乏对员工职业发展和个人成长的关注。他们认为，除了薪酬和奖金，员工更希望能够得到培训机会、晋升机会和职业发展规划等方面的激励。

多数访谈对象认为绩效考核结果在职业发展和晋升决策中的应用不够科学和公正。晋升过程中，除了绩效因素外，还受到人际关系、资历等非绩效因素的较大影响，导致一些真正有能力和业绩的高管无法获得应有的晋升机会。

综上所述，高管绩效考核体系与集团战略契合度低，导致高管在工作中无法准确把握集团的战略方向，影响了战略目标的实现。不合理的绩效指标难以有效引导高管关注集团的长期发展和核心竞争力的提升，可能使集团在市场竞争中处于劣势。过高或过低的绩效目标、不公正的评价和不合理的职业发展道路，严重打击了高管的工作积极性和创造力。缺乏有效的绩效沟通和反馈，高管无法及时了解自己的工作表现和问题，难以进行自我改进和提升，进一步影响了工作效率和绩效，影响集团的凝聚力和企业文化建设。

4.2 山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的问题

山东傲饰集团改制之初,作为山东省内济南大学和山东交通学院的大学生实践基地,在其他指导性资源匮乏的前提下,依靠高校经验,建立了“校系管理”绩效考核模式,将集团比作大学学校,将分公司比作院系,仿照学校教职员工四个类别:高级管理类、教师类、职能管理类、其他类,对应设置高级管理层、中级管理层、行政岗和技术岗。针对以上四种岗位类别,薪酬体系固定工资采取三种不同类别:与企业年度经营业绩相关的年薪制;与岗位职责和业绩相关的岗位工资制;与生产时间和质量相关的工时工资制。在集团改制之初,该模式确实为企业的发展带来了重要作用。但是,目前集团固有的绩效考核模式已经无法契合中国式现代化企业的高质量发展,尤其对于高管的绩效考核,更是没有完整、科学、合理、成体系的实施方案。

4.2.1 绩效考核指标设置不科学

(1) 绩效考核指标权重设置比例不当

绩效考核指标权重配比无理论依据和数据支撑,没有切实根据自身的实际情况和战略目标分配绩效考核指标占比,权重的占比设置带有考核主体的主观性;权重配比较为分散和平稳,未突出关键绩效指标的重要作用,盲目追求多和全,导致关键指标非关键化,被考核人在实际工作中难以确定工作重心,较难梳理清楚工作主次,从而导致工作效率低下。

(2) 定量和定性指标设置过于泛化

定量考核指标的设置忽视了高管岗位的共性特点,简单进行分类,过于笼统,与中心工作产生偏差;个人民主测评时设置定性指标,是被考核人下级从领导能力、专业知识、工作态度、个人素质四个方面对其进行评分。一方面,对上述四个方面设置的四个指标只是简单说明,未进行量化分解,对其评分时易凭主观印象和个人理解去评价,存在评分结果含有捧高踩低的嫌疑,造成不公;另一方面,定性指标的评价通过个人民主测评的方式,只有被考核人下级参与,忽视同级、上级、本人,甚至是客户评价,导致评分单一,没有说服力和代表性。

(3) 绩效考核指标认同感不高

集团最新战略目标中，提出了“智能化建设、数字经济、特色技术”等关键词进行市场开拓，这就要求高管要深刻理解集团战略发展目标，并将自身发展目标与集团一致，提高自身综合素质，以较强的自我驱动力和主观能动性去寻求工作效率的提升。比如泰安市兰山电气有限公司、山东傲饰服装科技有限公司、山东力康医疗器械科技有限公司、泰安易捷数字印数有限公司作为近几年新成立的创新型公司，其发展需要高管、员工与组织上下齐心，共同努力，保证集团在数字经济转型中能够顺利应对企业管理问题。但是通过问卷调查分析，调查对象对自己考核指标认同感不高，在现代化企业高质量发展中难以激励高管主观能动性，较难帮助集团实现转型升级。

4.2.2 绩效考核方法选取不合理

(1) 绩效考核方法较为单一

山东傲饰集团现行高管绩效考核体系以关键绩效指标法（KPI）为主，辅以个人民主测评得分。在实际操作中未能将高管个人目标与各部门、各项目、各岗位目标全维度融合在一起，关键绩效指标考核时，对高管的考核根据统一的标准，被考核人一心只想着如何完成考核指标，没有从本质注重绩效考核的动态化属性。

(2) 绩效考核主体构成不全面

山东傲饰集团高管绩效考核体系设决策机构董事会和组织管理机构绩效考核委员会，担任着决策、组织和管理职责，其中组织管理机构是绩效考核委员会，由人资处、财务处、集团办公室负责人以及业务骨干组成，但未对涉及处室的相关职责进行明确区分和规定。同时未设置评审机构，即评审委员会，缺少审核人角色。这将导致：第一，被考核人在考核期内完成计划任务的情况无法进行准确评估；第二，对被考核人的绩效考核成绩进行审核期间出现异常时，无法强制启动考核人重新对被考核人进行考核的流程；第三，在集团内部各部门之间因评价尺度不同而产生偏差时、绩效考核中考核人与被考核人就考核成绩不能达成一致而产生投诉时，无相关机构依规依据解决。

(3) 绩效考核方式较为呆板

年终采用高管年度述职的方式对高管进行考核，导致考核主体无法对关键绩效指标、工作与协作、管理能力等表现全面细致掌握和了解。同时，缺乏灵活性

将导致被考核人在某一时间节点、某一特定情形下，也要被迫放下重要工作，先完成绩效考核的关联工作，与集团的积极发展有所违和。

4.2.3 绩效考核流程实施不规范

（1）绩效考核计划缺乏科学性和合理性

一方面，绩效考核流程繁琐、效率低下。年初绩效考核指标制定前的拟稿、意见和建议征集、修改稿的补充、终稿的审批需要半个月以上时间完成，待正式发稿已经在每年的1月下旬或者2月初，不利于在年初提高被考核人的积极性，这对于开年之时1月要求实现“开门红”冲刺业绩同样是不利的。年终考核时，上报的绩效考核资料需要层层把关，被考核人将相关资料上报人资处，人资处汇总，并由人资处处长签字，审批通过后呈报绩效考核委员会和董事会，再由绩效考核委员会和董事会审阅、审批，才能走完整个审批流程。此过程，不管是下级上报正式材料，还是上级下发正式文件，都需要人资处汇总把关，并全部由人资处处长签字，不仅会导致被考核人对人资处执行行为的公平公正性产生质疑，更造成了时间、人力、物力的浪费。另一方面，不合理的绩效考核流程导致了绩效考核层层加码，职务级别越低的高管面对绩效考核时的压力越大。

（2）绩效考核周期稀疏，绩效考核过程数据不详实

山东傲饰集团对高管的绩效考核以一个年度为一个周期，仅做年底评定，考核周期十分稀疏。年底在短期内进行全年绩效考核数据收集，全年过程中各项数据遗漏、更改等情况不可避免，这将导致全年不同时期影响数据变动的各种因素被忽视，甚至出现某些高管在年终整理自己绩效考核指标数据时临时抱佛脚，撰造数据的严重不实情况。

（3）绩效考核流程中双向沟通不畅

一方面，现行高管绩效考核制度强调被考核人要接受自上而下设置的绩效考核目标，忽视了考核双方的沟通，缺少自下而上设置、沟通个人绩效目标的过程，上级未加入下级的目标制定及实现的过程中。另一方面，绩效考核结果反馈途径不畅通，由于绩效考核结果反馈过程尚未形成良好的互动沟通交流机制，反馈申诉机制缺失，当高管对绩效考核结果提出异议时，存在无处反馈和申诉的情况。

4.2.4 绩效考核结果运用不到位

山东傲饰集团高管绩效考核结果运用主要体现在工资薪酬和职务晋升方面。而在评先树优、职业培训、个人长期目标实现、个人目标与组织目标相挂钩等方面运用不到位。

(1) 评先树优

推选国家级、省级、市级各项荣誉时，并没有将绩效考核结果运用到候选人的提名中或者获奖者的评定中。一般情况，集团本部相关处室接收到评选通知后，将评选通知文件下发至相关评选领域的单位，并将要求和名额分配详细说明。参加评选的各单位为了节省时间往往不通过民主推选，而是直接推选参选人员，或者直接指定将荣誉发放给谁，有失公允的严肃性。即使通过公平公正的民主评议，需要准备众多材料提报和层层审批决定，评选效率低下并且评选方式单一。如果将绩效考核结果运用到评先树优中，不仅更能体现评选的公平性，也能提高评选的质效，发挥绩效考核结果在评先树优活动中的合理性作用。

(2) 职业培训

集团高质量发展中，必须将职业培训作为提高高管综合素质的必要途径。而山东傲饰集团的职业培训包括两方面，分别是自行组织的培训活动和政府提供的培训活动。自行组织培训活动时，集团往往是参照同行业、同水平其他企业组织的培训活动开展，而未结合绩效考核结果来总结出高管队伍的薄弱点进行有针对性的培训，没有实现培训的效果和意义。参加政府单位提供的培训活动时，没有根据绩效考核结果派出适宜相关领域的高管参加，而是根据部门工作性质或者现阶段工作空余时间派相关人员参加，没有达到高层次培训活动开展的最目的，也不利于提高集团高管队伍的整体素质。

(3) 个人目标的实现和组织目标的统一

个人目标与组织目标的有效统一需要运用绩效考核结果来推动。高管是否能够实现长期、稳定的发展目标，需要运用绩效考核结果对自己的综合素质进行有效评价，总结自我优势和弱势，进一步发挥优势作用，促使自身在相关领域做出突出贡献，为实现个人长远目标做准备。弥补自身不足之处，制定赶超计划，在工作中有针对性加强短板方面的学习和历练，争取在发挥长处，弥补短处中实现个人目标。将高管个人目标与企业组织目标有效挂钩才能促使企业获得长久稳定

发展,山东傲饰集团未突出绩效考核结果在高管个人目标和组织目标统一上的有效作用,不利于高管将组织目标实现作为个人目标实现的必经之路。

4.3 山东傲饰集团高管绩效考核体系存在问题的原因分析

山东傲饰集团高管绩效考核体系出现绩效考核指标设置不科学、绩效考核方法选取不合理、绩效考核流程实施不规范、绩效考核结果运用不到位四方面问题,主要存在以下四方面的原因。

4.3.1 传统困局难破与指标创新梗阻

山东傲饰集团作为改制后的民营企业,其前身是县属企业,发展的道路上,不仅要保证全体员工的利益,更要保证国家、政府的资源得到有效利用,所以在改革创新道路上无法实现“大刀阔斧”的改,尤其是在绩效考核体系的建立上需要慢慢摸索,容不得出现较大失误。主要表现在定性考核指标方面,指标的设置有体现出集团在各方面的严格管控上,带有考核人较大的主观性,被考核人对于考核结果的认同感和满意度将大打折扣。定性考核指标的设置尽可能符合固有的体制机制,没有授予下属公司调整和改进的权限,缺乏指导性考核标准,现实操作中,考核目的模糊不清,指标设置创新性不足,难以发挥绩效考核的重要作用。

4.3.2 业务探究欠深与考核方法失当

在当今竞争激烈的商业环境中,分公司的高效运营对于企业整体的发展至关重要。而其中,对不同业务板块的差异研究决定绩效考核方法是否恰当选取。不同的业务板块往往面临着不同的市场环境、客户群体和竞争态势,有的业务可能在新兴市场中开拓进取,面临着快速变化的需求和激烈的竞争挑战;而有的业务则可能在成熟市场中精耕细作,注重客户关系的维护和服务质量的提升。只有充分认识到这些差异,才能制定出符合实际情况的考核方法。

山东傲饰集团作为省级集团企业,受肥城市政府主导,具体到集团各业务板块,其所处行业、主责主业和经营特点差异性较大,而在绩效考核方法选取上并

没有对不同业务板块的相关业务进行具体研究、差别分析、差别设置，考核人往往无法深入基层，了解不到一线的实际情况，所以绩效考核只能从宏观层面调控，对业务差异的研究不够深入、掌握情况不够准确，不利于高管团队找到自己的价值和定位，难以为企业的整体发展贡献力量。

4.3.3 体制机制僵滞与流程短板突显

山东傲饰集团作为改制后的民营企业，不同于自主创业起步的民营企业，其经营和盈利能力都必须基于维护社会和公众利益的前提下，也正是因为集团是由政府性资产改制而来，必须保证社会和公众利益，所以绩效考核体系的构建一定程度上需要在历史框架内逐步进行，然后逐渐突破框架，故机制不够灵活。改制后的民营企业在一定程度上优先掌握着地方政府的资源，企业的一举一动都与当地社会 and 经济发展息息相关，所以企业的每一步计划，尤其是人力资源方面的事务更需要谨慎布局。但是在绩效考核方案实际操作过程中，为稳妥处理每一个环节，预留更多的时间改进，故产生了繁冗的审批流程需要层层把关审核，导致周期拉长、效率持续降低，无形中削弱了每个环节责任人的责任感，导致考核人和被考核人都将感到不受信任的挫败，从而导致绩效考核效率降低，人力成本浪费增多，个人责任感下降，主动作为消失。

山东傲饰集团对高管的绩效考核结果的反馈过程是单向并非双向，即公示了绩效考核结果后，被考核人才知道自己的考核情况，若出现异常考核结果，只有发现时才能提出异议，绩效考核委员会才会启动结果反馈机制，此阶段，受各方面客观因素影响，绩效考核结果往往难以变动，说明结果反馈流程存在漏洞。考核结果仅仅是人资处根据数据进行汇总，然后绩效考核委员会组织评议，并依据分值成绩实施奖励或者惩罚，绩效考核结果在一定程度上沦为了论分数高低的“学生答卷”，即为了得高分而进行生产经营，而不是真正考虑集团的健康、稳定、可持续发展。

4.3.4 目标导向不明与结果运用不佳

山东傲饰集团没有清晰地定义绩效考核结果应如何服务于整体战略目标，导致在运用结果时方向不明确。由于集团内部缺乏绩效导向的文化氛围，对优秀表

现的员工没有给予足够的认可和奖励,对表现不佳的员工也没有适当的督促和改进措施,使得考核结果在此环境中难以发挥作用。传统企业“人情世故”特征明显,存在“人情文化”,在运用绩效考核结果时受到人际关系等非绩效因素的干扰,导致结果不能客观公正地被运用。结果运用中,只局限在工资薪酬和职务晋升上,并未将绩效考核结果运用到各领域的评先树优和职业培训方面,也未与个人目标和组织目标的有效统一相关联,其结果运用没有实现人力资源建设领域全覆盖,导致绩效考核结果运用不尽如人意。同时,高管没有充分认识到绩效考核结果运用的重要性,仅仅将考核作为一种形式,而没有真正将结果用于企业管理和员工个人发展中。高管在决策过程中没有充分参考绩效考核结果,使得绩效考核结果被束之高阁,无法对企业运营和发展产生实际影响。

4.4 本章小结

本章对山东傲饰集团现行高管绩效考核体系进行了深入调查与分析研究。通过问卷调查和访谈调查的方式,广泛收集关于高管绩效考核的相关信息,对不同层级的高管进行调查,确保了信息的多维度和全面性,为深入了解高管绩效考核体系的现状、问题及需求提供了宝贵的一手资料。并且信度分析和效度分析都取得了理想结果,调查分析合理可信。根据调查分析结果对高管绩效考核体系存在问题及原因的深入探讨,发现了一系列值得关注的问题。首先,绩效考核指标设置不科学成为突出问题,使得高管在工作中难以准确把握目标方向;其次,绩效考核方法选取不合理,影响了高管的工作积极性和对绩效考核的信任度;再次,绩效考核流程实施不规范,易引发不公平感,信息沟通不畅使得高管对绩效考核标准和流程不清晰;最后,绩效考核结果运用不到位,高管难以实现个人目标与组织目标的有效统一,不利于个人成长和企业的持续发展。究其原因,一是传统困局难破与指标创新梗阻;二是业务探究欠深与考核方法失当;三是体制机制僵滞与流程短板突显;四是目标导向不明与结果运用不佳。

5 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案

本章从实际出发，以前文分析得到的结论为支撑，从高管绩效考核体系优化目标与思路、优化内容出发，在以 KPI 考核为主，辅以个人民主测评的绩效考核体系中插入目标管理工具 OKR，优化山东傲饰集团高管绩效考核体系。

5.1 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化目标与思路

基于全面整合和分析山东傲饰集团高管绩效考核体系存在的问题，坚持从实际出发，严格按照“稳祖业、强主业、拓新业”多元化发展战略要求，坚持目标导向、稳中求进，形成以下高管绩效考核体系优化思路，明确高管绩效考核体系优化目标。

5.1.1 指导思想

第一，强化高管团队责任担当，推动工作更加高效有力。山东傲饰集团坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想、党的二十大和二十届二中、三中全会、中央经济工作会议精神为根本遵循，积极推进数字化转型，不断加快智能化和高质量发展，强化高管团队责任担当，树立防范经营风险意识，走好高端市场经营之路，加大创新投入，推进校企合作深度融合，加大招才引智力度，打造人才成长的平台，全力加快数字化转型和智能化建设。

第二，尊重历史规律和改革创新相结合。高管绩效考核体系的优化在尊重历史规律，切合实际现状的基础上，加快科技创新和智能化建设步伐、全面落实安全责任制，提升安全双体系建设水平、创建质量标杆示范企业，打造优质产品助力市场开拓、加大联系对接力度。

第三，以人为本和谐发展，深耕主业求真务实。绩效考核体系优化要坚持以人为本的指导思想，为人才强企积势蓄能。高管要带领全体傲饰人脚踏实地创新前行，持续向好向优发展。

5.1.2 优化目标

2024 年山东傲饰集团的发展战略目标已经确立，高管要担当有为，着力做

好以下工作：一是防范经营风险，以高端市场开拓助力高质量发展；二是加快新技术研发和智能化建设，以创新成果助力高质量发展；三是巩固完善安全双体系建设，以平安傲饰建设助力高质量发展；四是持续创建质量标杆示范企业，以品牌傲饰建设助力高质量发展；五是统筹做好对上争取工作，以持续提升美誉度助力高质量发展；六是坚持党建引领提高站位，以强烈责任感担当助力高质量发展。

结合 2024 年山东傲饰集团的战略发展目标确定高管绩效考核体系优化目标。一是实现个人目标与组织目标有效统一，助力集团战略目标实现；二是提升企业管理水平，成功实现数字化转型和智能化建设；三是构建科学绩效考核体系，以高质量绩效考核体系推动企业高质量发展。

因此，首先要明确企业的战略布局，其次将其分解为具体目标，利用目标管理工具 OKR 进行分析完善，建立可以反映绩效的 KPI 指标，最后将 OKR 和 KPI 联动使用，优化高管绩效考核体系，实现企业战略目标。

5.1.3 优化思路

“以一种绩效打天下”的说法已经不符合现代企业高质量发展要求，一个企业里面有不同团队，团队性质不同，适应的绩效考核方法也不相同。一个企业设置多部门，将 OKR 目标和 KPI 指标在绩效考核中对标，将 OKR（目标管理工具）与 KPI（量化绩效管理工具）相结合，克服传统关键指标局限性，优化山东傲饰集团现行高管绩效考核体系，是高管带领集团发展壮大的必经之路，也是适应外部环境，进行精细化管理的必然选择。

山东傲饰集团的业务板块基本上属于传统产业，正面临着产业萎缩现状，部分产业的发展已经遇到瓶颈期。而集团的战略目标是实现高质量发展，业务板块将进行升级改造、创新突破，才能适应日渐复杂的国内外经济形势。在研究高管绩效考核体系优化时，必须切合高质量发展的战略目标。现行绩效考核体系中，KPI 考核更加注重指标完成度，注重结果导向，忽视了被考核人的主观能动性和创造性。目前山东傲饰集团处于数字化转型和智能化建设时期，该时期需要员工与组织，特别是起着领航企业发展作用的高管与组织形成一致的目标，共同维护良好的企业生态，确保集团顺利应对新的改革和内外部挑战，开拓市场。引入 OKR 目标与关键成果法，在绩效考核过程中，传达集团的核心战略是至关重要

的，鼓励高管结合经营现状，自下而上地制定个人绩效目标，增强责任感和积极性。通过设定明确的个人目标，高管被引导去独立思考实现这些目标的策略和途径，从而充分调动主动性和创新性。针对山东傲饰集团高管绩效考核体系出现的问题，以优化高管绩效考核体系要遵循的指导思想为根基，以优化目标为抓手，尝试在现有以 KPI 考核为主，辅以个人民主测评的绩效考核基础上，引入目标与关键成果法 OKR，借助 360 度考核法对定性指标进行评议，形成“以 KPI 考核为主、以 360 度考核法为辅、以 OKR 目标与关键成果法为补充”的高管绩效考核体系，并一一对应设计高管绩效考核体系优化方案。

（1）用 OKR 推动 KPI 落实

KPI 考核强调量化目标大于超越目标，KPI 是将目标量化，并达成量化目标，实现 100% 完成率，并确保有能力达成，它是自上而下的分解，关注成功要素。KPI 指标量化不是目的，实现才是目的。OKR 目标与关键成果法注重上下级密切沟通，将其作为管理工具，对它不停追踪、不停交流、不停修正，让高管个人目标与组织目标一致，才能真正发挥 OKR 价值。形成“以 KPI 考核为主、以 360 度考核法为辅、以 OKR 目标与关键成果法为补充”的高管绩效考核体系，更好地实现绩效结果。企业战略强调做什么，在 KPI 中称作 KPA（关键成功领域）对标的是 OKR 中的 O（目标）。从 KPA 分解到 KPI（关键指标），即关键成功领域如何分解到关键指标；从 O 分解到 KR（关键结果），即 O 是如何衡量达到的。员工在明确制定 OKR 的时候，在实际 OKR 中，KR 就包含了考核员工的 KPI，在企业管理中，支持企业目标 KR，部分 KR 非常具有挑战性，部分 KR 是为了完成团队既定目标，将 KPI 作为关键指标较好地融入 OKR 中，让二者形成一个统一落地。

基于以上的分析，尝试为山东傲饰集团高管绩效考核体系补充以 OKR 目标与关键成果法，以激发高管的主动性和创新性，使集团在面对挑战时抓住机遇。

（2）用 OKR 实现目标管理过程

OKR 和 KPI 实施的前提是企业存在明确企业文化和目标，员工职责明确，企业愿意支付一定成本以鼓励员工前进。KPI 重点在“分解”，具有强迫性，必须完成分解目标，若完不成，就要“扣”绩效，为完成目标，可能产生不择手段的问题。KPI 在指标完成中必须得到一些成绩，岗位职责更加明确，人员配置将

更加精准。OKR 强调方向一致，从组织到部门到个人方向一致，并长期向好。OKR 具有主动性，需要下级告诉上级想达到什么程度，想要达到这个程度需要上级提供什么资源，双方之间是互动的；OKR 具有协同性，目标是围绕着整个组织的目标。因此，联动 OKR 和 KPI 将实现绩效考核的最大效应。结合山东傲饰集团的实际情况，对其创新突破的业务板块用 OKR 管理，传统的绩效奖金或者职务晋升还是通过 KPI 进行考核，用 OKR 作为绩效考核结果的激励，享受独立的积分奖励，使受奖励的个人身上感受到明星光环，并在晋升中明确加分项目。

因此，将 KPI 和 OKR 进行联动使用，既发挥 OKR 在过程中的优势，又能发挥 KPI 在结果中的优势，高管既可以了解集团整体、部门之间的工作内容，又可以量化自己的工作在其中的贡献度。

（3）用 KPI 达成目标考核结果

关键指标主要来源于岗位职责、本部门 and 跨部门的工作任务及项目、上级主管的 KPA，分解其来源，到岗位基本职责领域、个人任务及项目工作目标、个人承接的 KPA，然后到关键业绩指标。除此之外还有关键能力指标、防范扣分指标，员工 KPI 包括业绩指标、行为指标、防范扣分指标三类。同理，员工 KR 包括业绩结果、行为结果、防范扣分结果三类。形式上 KPI 和 OKR 是相互一致的，但在实施上它们的导向是不同的，KPI 更注重实际绩效的量化衡量，帮助管理者把握实际情况，所提供的量化数据有助于评估 OKR 目标完成情况，在采用 OKR 时，KPI 可以监控其过程，确保绩效考核指标设置具体、准确，能够量化；考核时间有限制，任务指标需要在规定的期限内完成；指标的设置具有科学性和现实性，不能随意设置，要与实际工作挂钩。

山东傲饰集团组织结构为扁平化，便于高管掌握组织战略目标，并与自身个人目标挂钩，KPI 适用于传统企业绩效考核，OKR 适用于创新力和驱动力较强的企业绩效考核。因此，山东傲饰集团作为一个传统企业，并在新时期拓展新的业务板块，既有传统业务，又有新兴科技项目，设计实施以 KPI 考核为主、补充 OKR 目标与关键成果法，辅以 360 度考核法的高管绩效考核体系是科学合理的。

（4）用 KPI 和 OKR 实现个人目标与组织目标的统一

OKR 是一套帮助企业、团队与个人明确发展目标、跟踪工作进展，提升团队工作绩效，改善人力资源利用效能的管理工具。它由英特尔公司发明，在谷歌

等公司发展成熟，已成为当今企业进行目标与绩效管理的一种新的尝试。一旦一个企业能把 OKR 的作用发挥出来，这个企业的主观能动性将更大。

首先要明确 OKR 是一种管理工具，而不是考核工具，如果将其作为考核工具，它的作用是无法落地的；其次，将其作为目标管理工具之后，才能再将其定义为目标与绩效管理的一种工具，才能作为绩效管理工具。实际的工作管理中，各工作岗位有重合的地方，但是各岗位往往只关注自己的工作和专业化的内容，导致断层的出现，即岗位与岗位之间的工作始终有一部分工作无人去做。比如一个企业的行政、财务、生产高管是重要的三个高管岗位，在传统的管理理念中，他们之间是各自为政，有的目标是对接的，但更多的目标是不对接的，目标管理中，先把企业总的目标确定下来，财务目标围绕着企业目标转，生产目标围绕着财务目标转，到了行政高管，其目标是围绕着财务和生产所服务，形成合力。所以，在企业管理中，将呈现出由单向指挥向双向沟通的转变，由上级下达到自我评估的转变，形成多维度互动，向更高目标出发。

综上所述，OKR 目标与关键成果法倡导的是个人与企业之间主动关系，引入 OKR 目标与关键成果法补充山东傲饰集团现行高管绩效考核体系，引导高管积极地理解集团目标，达到组织期望，将个人工作与集团战略发展目标达到一致。

5.2 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案

山东傲饰集团高管绩效考核体系优化应该在定位集团战略布局的基础上，在社会价值、经济发展、人才建设等方面实现组织和个人目标的有效统一，奠定经营优势基础，成为良好的企业公民。

5.2.1 优化绩效考核指标

构建以 KPI 考核为主，以 OKR 目标与关键成果法为补充，辅以 360 度考核法的高管绩效考核体系，对绩效考核指标进行优化，要注重对绩效考核实施过程的回顾和对关键结果的量化。

(1) 改进设计定量指标

高管绩效考核关键指标忽视了高管岗位的共性特点，不仅使 KPI 考核指标设计杂乱无章，而且无法突出关键绩效指标的关键作用。对指标权重分配只是通过

董事会和绩效考核委员会根据实践经验讨论决定，没有理论依据和方法分析结果支撑。因此，对关键绩效指标分类进行设计优化。

按照关键绩效指标分类，分为结果类指标和动因类指标，契合以结果导向为主的 KPI 关键绩效指标考核法和以过程导向为主的 OKR 目标与关键成果法。对于高管个体，同样可以选取对应结果和过程的绩效考核指标进行评价。本研究选取了分别代表结果和过程的关键绩效指标共计 10 个，优化设计如表 5.1 所示。

表 5.1 改进后的关键绩效指标

一级指标	二级指标	评价描述	评价标准
结果类指标	战略目标完成率	已完成的战略目标数量或程度与设定的战略目标总数或程度的比值。评价高管在战略规划和推进方面的绩效。	完全达成（100 分）：所有战略目标的关键指标都按照预定计划高质量完成；大部分达成（80 分）：大部分（70% - 90%）战略目标的关键指标按计划完成；部分达成（60 分）：只完成了部分（40% - 60%）战略目标的关键指标；少量达成（40 分）：完成比例低于 40% 战略目标的关键指标。
	净利润达成率	实际净利润与预算净利润的比率。反映高管对公司盈利能力的直接贡献。	大幅超额完成（100 分）：净利润达成率达到 120% 及以上；超额完成（90 分）：净利润达成率在 100% - 119%；接近完成（80 分）：净利润达成率在 85% - 99%；差距较大（70 分）：净利润达成率在 70% - 84%；严重不足（60 分及以下）：净利润达成率低于 70%。
	新业务拓展成果	通过新业务带来的收入、利润占公司总收入、总利润的比例。表明高管开拓市场和业务的能力。	高贡献（100 分）：新业务收入占总收入比例较高，达 20% 及以上；中贡献（80 分）：新业务收入占比处于中等水平，在 10% - 19% 之间；低贡献（60 分及以下）：新业务收入占总收入比例低于 10%。
	人才梯队建设成效	通过后备人才数量、质量以及晋升比例等来衡量。体现高管对公司人才可持续发展的贡献。	人才储备充足（100 分）：对于每个关键岗位，至少有 2-3 名合格后备人才，短期内可胜任工作；基本充足（80 分）：大部分关键岗位（70% 以上）有 1-2 名后备人才；不足（60 分）：后备人才储备率低于 50%。
	经济增加值 (EVA)	扣除全部资本成本后的剩余收益，考虑了股权资本成本，更真实地反映公司为股东创造的价值。表明高管在价值管理方面发挥的作用。	显著正值且大幅超出目标（100 分）：超出预算目标 50% 以上；持续正值且稳定增长（80 分）：呈现稳定的增长态势，年增长率在 10% 以上；达到正值且接近目标（70 分）：达到预算目标的 80% - 100%；转正且有一定增长（60 分）：EVA 从负值转为正值；仍为负（50 分及以下）：EVA 为负值。

续表 5.1 改进后的关键绩效指标

过程类指标	战略研讨参与度	高管参与公司战略研讨会议的出席率和在会议中的贡献程度。	高频参与（100分）：参加战略研讨会议的出席率达到90%及以上；正常参与（80分）：出席率在70%—89%之间；低频参与（60分）：出席率低于70%，经常缺席战略研讨会议。
	团队建设活动策划与参与度	高管策划团队建设活动的目标和参与团队建设活动的积极程度。	目标清晰且契合需求（100分）：活动目标与集团战略和团队长期发展紧密相连，能够直接或间接助力业务目标实现；目标比较明确（80分）：部分目标与集团战略相关，但关联性不强，有一定的提升团队方面的作用；目标模糊（60分）：活动目标与集团战略和团队发展几乎没有关联。
	创新激励机制建立与完善度	高管推动建立的创新激励机制(如创新奖励制度、员工创意孵化平台等)有效性和完善程度。	战略契合度密切（100分）：创新激励机制与集团整体战略高度一致，明确服务于集团的创新发展方向；与企业战略有一定关联（80分）：但在具体措施和目标设定上不够紧密或明确；毫无关联（60分）：与企业战略基本脱节，无法对创新战略性支撑作用。
	客户满意度	客户评价分值总和/作出评价的业主总数	正面评价率：通过客户调查或评价，产品或服务获得客户正面评价的比例达到80%以上得100分，每降低5个百分点扣5分，直至扣完。 质量投诉处理：对于客户质量投诉，建立完善的处理机制，投诉处理满意度达到85%以上得100分，每降低5个百分点扣5分，直至扣完。
	员工满意度	员工评价分值总和/作出评价的员工总数	高管能够及时向员工传达企业战略决策、业务进展、组织变革等重要信息，确保员工第一时间了解企业动态。高管积极参与各种沟通渠道，认真倾听员工的声音，并且对员工的反馈给予及时回应。在重大决策过程中，高管能够向员工公开决策的依据、过程和预期结果，让员工理解决策的合理性。

本研究中，运用目标导向理论，进行目标设定，将组织战略目标层层分解到高管个人，同时确保目标是具体、可衡量、可实现、相关、有时限。在绩效考核过程中，定期检查高管工作进度，确定其是否按计划朝着目标前进，并根据目标

推进情况，为高管提供必要的资源支持。最后以预设目标为主要标准评估高管绩效，为高管提供反馈，基于目标完成情况确定奖励或惩罚措施。

设置权重。采用层次分析法对关键绩效考核指标进行决策分析。步骤如下：
 第一步，构建评价模型。如图 5.1 所示。

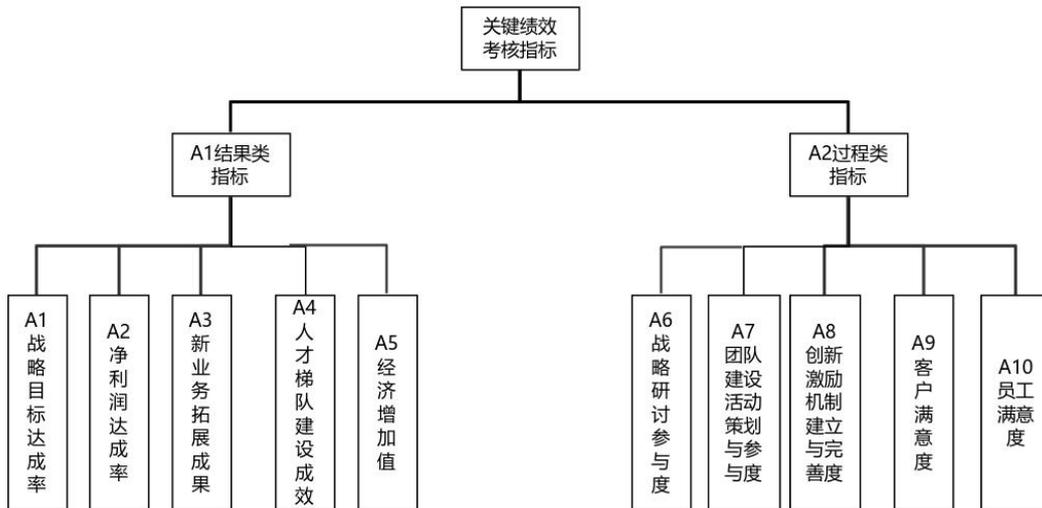


图 5.1 关键绩效考核指标层次模型结构图

第二步，标度确定。常见的标度法为 1—5 分标度法（最低为 1 分，最高为 5 分）和 1—9 分标度法（最低为 1 分，最高为 9 分），本研究分析采用 1—9 分标度法，取值如表 5.2 所示。

表 5.2 各层次标度

标度	重要程度说明
1	同样重要
3	行指标对列指标稍微重要
5	行指标对列指标比较重要
7	行指标对列指标非常重要
9	行指标对列指标绝对重要
2, 4, 6, 8	以上两两判断中间的重要程度
倒数	若 A 对 B 比较重要，则在 A 行 B 列标明 5；

$$A=(a_{ij})m*n$$

其中 A 的元素满足： $a_{ij}>0; a_{ij}=1/a_{ji}; a_{ii}=1$

邀请山东傲饰集团 6 名高管和 4 名人力资源领域专家共 10 人组成专家团队，对图 5.1 中的指标进行比较，两两打分，并计算专家评分平均值，所得结果可能和标准值不一致，所以，计算得到平均值之后，将其和标准值对比，选择最为接近的标准值作为最终数值。对一级指标进行设置，所得结果如表 5.3 所示。

表 5.3 关键绩效指标一级指标矩阵调查表

A	A1	A2
A1	1	2
A2	1/2	1

因此，得出判断矩阵：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 2 \\ 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

同理对结果类指标二级指标进行设置，所得结果如表 5.4 所示。

表 5.4 关键绩效指标结果类指标矩阵调查表

A	A3	A4	A5	A6	A7
A3	1	1/2	2	1/3	2
A4	2	1	1	1	1
A5	1/2	1	1	1	1
A6	3	1	1	1	1
A7	1/2	1	1	1	1

因此，得出判断矩阵：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 & 2 & 1/3 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

同理对过程类指标二级指标进行设置，所得结果如表 5.5 所示。

表 5.5 关键绩效指标过程类指标矩阵调查表

指标	A8	A9	A10	A11	A12
A8	1	1/2	2	3	3
A9	2	1	7	5	5
A10	1/2	1/7	1	1/2	1/3
A11	1/3	1/5	2	1	1
A12	1/3	1/5	3	1	1

因此，得出判断矩阵：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 & 2 & 3 & 3 \\ 2 & 1 & 7 & 5 & 5 \\ 1/2 & 1/7 & 1 & 1/2 & 1/3 \\ 1/3 & 1/5 & 2 & 1 & 1 \\ 1/3 & 1/5 & 3 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

第三步，进行权重计算和一致性检验。采用方根法，应用 SPSSPRO 软件进行层次分析的权重计算时，通常需要进行一致性检验以确保判断矩阵的合理性。一致性检验涉及计算矩阵的最大特征值、一致性指标(CI)和随机一致性指标(RI)，然后利用这些值来判断判断矩阵的一致性。计算每行乘积的 m 次方，得到一个 m 维向量。

①一级指标 AHP 层次分析和一致性检验

表 5.6 一级指标 AHP 层次分析结果

AHP 层次分析结果				
指标	特征向量	权重值 (%)	最大特征根	CI 值
A1	1.4142	0.6667	2.000	0.000
A2	0.7071	0.3333		

接下来进行一致性检验，计算最大特征值 λ_{max} 。

$$\lambda_{max}: AW_1/W_1 + AW_2/W_2 + AW_3/W_3 + \dots + AW_n/W_n = x$$

查找对应的平均随机一致性指标 RI，相应的取值如表 5.7 所示。

表 5.7 平均随机一致性指标 RI

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54

表 5.8 一级指标一致性检验结果

最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
2.000	0.000	0	0.000	通过

一致性比率指标对应的计算式为： $CR=CI/RI$ 。需要注意到，假设 $CR < 0.1$ ，判断矩阵一致； $CR \geq 0.1$ ，判断矩阵不一致。 $n=2$ ， $CR=0 < 0.1$ ，一致性通过。

根据上述计算，整理出一级指标的权重（保留整数位），如表 5.9 所示。

表 5.9 关键绩效指标一级指标权重

指标类型	考核指标	权重 (%)
关键绩效指标	战略目标完成率	67
	净利润达成率	
	新业务拓展成果	
	人才梯队建设成效	
	经济增加值 (EVA)	
过程类指标	战略研讨参与度	33
	团队建设活动策划与参与度	
	创新激励机制建立与完善度	
	客户满意度	
	员工满意度	

②结果类指标 AHP 层次分析和一致性检验

表 5.10 关键绩效指标结果类指标 AHP 层次分析结果

AHP 层次分析结果				
指标	特征向量	权重值 (%)	最大特征根	CI 值
A3	0.998	19.951		
A4	1.072	21.441		
A5	0.858	17.155	5.439	0.11
A6	1.215	24.298		
A7	0.858	17.155		

接下来进行一致性检验，计算最大特征值 λ_{max} 。

$$\lambda_{max} = AW_1/W_1 + AW_2/W_2 + AW_3/W_3 + \dots + AW_n/W_n = x,$$

查找对应的平均随机一致性指标 RI。

表 5.11 结果类指标一致性检验结果

最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
5.439	0.11	1.11	0.099	通过

一致性比率指标对应的计算式为： $CR = CI/RI$ 。需要注意的是，假设 $CR < 0.1$ ，判断矩阵一致； $CR \geq 0.1$ ，判断矩阵不一致。因此，关键绩效指标结果类指标权重（取整数位）如表 5.12 所示。

表 5.12 关键绩效指标结果类指标权重

指标	权重 (%)
战略目标完成率	20
净利润达成率	22
新业务拓展成果	17
人才梯队建设成效	24
经济增加值 (EVA)	17

③过程类指标 AHP 层次分析和一致性检验

表 5.13 关键绩效指标过程类指标 AHP 层次分析结果

AHP 层次分析结果				
指标	特征向量	权重值 (%)	最大特征根	CI 值
A8	1.194	23.883		
A9	2.396	47.925		
A10	0.336	6.729	5.197	0.049
A11	0.503	10.065		
A12	0.57	11.398		

接下来进行一致性检验，计算最大特征值 λ_{max} 。

$$\lambda_{max} = AW_1/W_1 + AW_2/W_2 + AW_3/W_3 + \dots + AW_n/W_n = x.$$

查找对应的平均随机一致性指标 RI。

表 5.14 过程类指标一致性检验结果

最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
5.197	0.049	1.11	0.044	通过

一致性比率指标对应的计算式为： $CR = CI/RI$ 。需要注意的是，假设 $CR < 0.1$ ，判断矩阵一致； $CR \geq 0.1$ ，判断矩阵不一致。因此，关键绩效指标过程类指标权重（取整数位）如表 5.15 所示。

表 5.15 关键绩效指标过程类指标权重

资本性支出	权重 (%)
战略研讨参与度	24
团队建设活动策划与参与度	48
创新激励机制建立与完善度	7
客户满意度	10
员工满意度	11

综上所述，对关键绩效指标重新梳理，得到有理论依据和数据分析为支撑的指标及指标权重设置（取整数位），如表 5.16 所示。

表 5.16 关键绩效指标权重

分类	考核指标	权重 (%)
结果类指标	战略目标完成率	14
	净利润达成率	15
	新业务拓展成果	11
	人才梯队建设成效	16
	经济增加值 (EVA)	11
过程类指标	战略研讨参与度	8
	团队建设活动策划与参与度	15
	创新激励机制建立与完善度	3
	客户满意度	3
	员工满意度	4

(2) 增加非权重指标

引入 OKR 目标管理理念，促进个人目标与组织目标一致性，增加非权重指标，将个人绩效与组织绩效紧密相连，调动高管的积极性和内驱力。

第一，增加否决指标。高管本人和所负责工作出现以下情形，采取否决制，绩效考核成绩直接划为最后一档，取消参与评先树优资格。如表 5.17 所示。

表 5.17 否决指标明细表

序号	评价说明
1	全面负责或分管工作发生重大投诉或舆情事件，事态发展无法挽回，直接影响集团社会声誉。
2	全面负责或分管工作决策发生重大失误，损失金额达到 50 万元以上。
3	全面负责或分管工作发生重大安全事故，导致人员伤亡或者财产损失达到 50 万元以上。
4	全面负责或分管工作和人员涉嫌违反市场秩序、绿色环保、依法纳税等各类违法活动，涉及行政违法和刑事犯罪。
5	全面负责或分管工作涉及内部恶性竞争。
6	高管本人涉嫌党风廉政问题。

第二，增加扣分指标。高管和所负责工作出现以下情形，按照要求进行扣分，分数在指标计算结果基础得分后扣减。如表 5.18 所示。

表 5.18 扣分指标明细表

序号	评价说明
1	审核审批事项发生疏忽，并造成不超过 50 万元损失。直接扣 10 分。
2	全面负责或分管下属发生打架斗殴、玩忽职守等轻微违反集团规章制度事件，上级高管负管理责任。直接扣 5 分。
3	未及时对分管工作和分管下级进行绩效考核或绩效考核有失公允。直接扣 10 分。
4	全面负责或分管工作因个人疏忽或失误导致决策失败，造成不超过 50 万元损失。直接扣 20 分。
5	发生安全事故无人员伤亡。直接扣 20 分。

第三，增加加分指标。高管本人和所负责工作出现以下情形，按照要求进行加分，分数在指标计算结果基础得分后增加。如表 5.19 所示。

表 5.19 加分指标明细表

序号	评价说明
1	全面负责或分管工作或本人获国家级、省级、市级荣誉分别加 15 分、10 分、5 分。
2	技术创新领域。高管提出自己的目标（O）包括两个：一是争取行业技术领先；二是提高科研成果转化率。为了争取行业领先，发表行业技术文章 1 篇；为了提高科研成果转化率，科技成果转化数量 2 项。达到以上提出的 KR，绩效考核可以衡量并认定被考核人实现了工作职责的目标，每项加 20 分。
3	业务拓展和销售领域。高管提出自己的目标（O）：产品销量稳步增加，客户领域不断拓展。为此，推导的关键 KR1：新的签约率增长 20%；KR2：90%的新客户在一年期满再次签约；KR3：本年度客户流失率控制在 3%以内。达到以上提出的 KR，绩效考核可以衡量并认定被考核人实现了工作职责的目标，均加 10 分。
4	全面负责或分管工作全年无财产损失和人员伤亡。加 20 分。
5	急难险重任务中冲锋在前、牺牲自我，做出重大贡献或避免重大损失。加 20 分。
6	人才队伍建设领域。高管提出自己的目标（O）建立高素质人才队伍。为此，推导的关键 KR1：每个分公司每年招聘本科及以上学历员工不少于 10 人；KR2：集团每年提拔 85 后员工进入中层不少于 10 人；KR3：人才流动小于 10%。达到以上提出的 KR，绩效考核可以衡量并认定被考核人实现工作职责目标，均加 10 分。

（3）量化定性指标。现行高管绩效考核体系下，分别在领导能力、专业知识、工作态度、个人素质四个方面对高管素质能力进行个人民主测评，含有考核人较强的主观性，不能客观公正、真实准确反映被考核高管情况。因此，个人民主测评结合运用 360 考核法，将评价标准进行量化，详细说明评分标准。对定性指标考核采用 360 度考评法，由绩效考核委员会组织实施，由上级（40%）、同级（20%）、下级（30%）和自评（10%）分别从领导能力（25%）、专业知识（25%）、工作态度（25%）、个人素质（25%）四个指标分别进行打分，对每个指标设置 A、B、C、D 四个选项，并进行详细说明和权重分配，进行优化。如表 5.20 所示。

表 5.20 山东傲饰集团高管 360 度考评指标及权重优化表

评价项目		评价标准	评价得分	权重(%)
领导能力 (25%)	A	面对重大改革或挑战时做出正确决策,并为集团发展带来正向影响,未出现决策失误。	40	25
	B	面对重大改革或挑战时做出错误决策,出现决策失误 1 次,造成损失不超过 10 万元。	30	
	C	面对重大改革或挑战时做出错误决策,出现决策失误 2 次以上,造成损失 10 万元以上,50 万元以下。	20	
	D	面对重大改革或挑战时做出错误决策,出现决策失误 3 次以上,造成损失 50 万元以上。	10	
专业知识 (25%)	A	运用行业知识指导和推进生产经营项目或创新性项目建设,并取得重要成果。取得大型项目成果。	40	25
	B	运用行业知识指导和推进生产经营项目或创新性项目建设,并取得重要成果。取得中型项目成果。	30	
	C	运用行业知识指导和推进生产经营项目或创新性项目建设,并取得重要成果。取得小型项目成果。	20	
	D	运用行业知识指导和推进生产经营项目或创新性项目建设,未取得重要成果。	10	
工作态度 (25%)	A	工作勤勉务实,员工满意度 80%以上。	40	25
	B	工作中规中矩,员工满意度 60%以上。	30	
	C	工作懒散懈怠,员工满意度 40%以上。	20	
	D	工作失误频繁,员工满意度 40%以下。	10	
个人素质 (25%)	A	综合素质高,政治立场坚定,统筹能力强,全力投入工作,关心集团发展,主动发现问题,驾驭全局。	40	25
	B	自觉工作,主动承担责任,勇于面对挑战。	30	
	C	工作基本完整、连续,不拖延,达到尽职尽责。	20	
	D	综合素质不过关,政治素养薄弱,业务能力不足。	10	

运用 360 度考核法中的定性指标在评价标准中进行一定程度的量化,满分为 100 分,每个评价项目分别为 25 分,将每个评价项目分解成 A、B、C、D 四个选项对应该项目四个层次完成水平,每个选项赋不同分值。考核人(上级、同级、下级、自己)考核完成后,按照每个小项分值计算出每个类型考核人平均分,

用每个类型考核人平均分乘以上级（40%）、同级（20%）、下级（30%）和自评（10%）的权重计算被考核高管定性指标得分。这将给予考核人“指挥棒”作参照，一定程度上有效避免了考核人主观判断的不公平。

5.2.2 完善绩效考核方法

（1）采取个人绩效考核与组织绩效考核全面结合的方式方法

本研究在高管绩效考核体系优化中，根据 X 效率理论强调人在生产过程中的作用，明确高管需先确定与组织战略一致的组织绩效目标，根据组织目标，结合自身职责和能力，制定个人绩效目标，确保个人目标与组织目标紧密相关。

现行高管绩效考核体系中，KPI 考核和 360 度考核法评价高管时只借助某些生产经营指标和个人特质来评价，没有将个人目标和组织目标全面结合，补充 OKR 目标与关键成果法，强调集团的 OKR 与部门的 OKR 是息息相关，部门的 OKR 与个人的 OKR 是直接联系，个人的 OKR 与集团的 OKR 是对标。在考核的过程中，要根据被考核高管不同考核周期的表现，进行量化考核，展开全面绩效考核。

第一，计算指标得分。部门工作指标分为关键工作指标和日常工作指标。

关键工作指标得分 = Σ （关键工作指标权重 * 指标系数） / Σ （关键工作指标权重）

日常工作指标得分 = Σ （日常工作指标权重 * 指标系数） / Σ （日常工作指标权重）

备注：考核系数的设定与指标的评价等级直接相关。如果某项指标被评为最高等级 A，则其考核系数定为 1.2；若评为 B 级，系数则为 1；若评为 C 级，系数为 0.8；若被评为最低等级 D，则考核系数为零。等级 A 意味着工作超额完成，取得了显著成效，或工作质量极高，起到了模范作用。等级 B 意味着工作按预定计划顺利完成，并且效果令人满意。等级 C 意味着工作未完全达到目标或完成质量不高，但没有造成任何损失。而等级 D 则表示工作未完成，并对组织造成了负面的影响和损失。

①计算部门年度绩效考核成绩。

部门年中考核得分 = 关键工作指标项得分 * 50% + 日常工作指标项得分 * 50%

部门年底考核得分=关键工作指标项得分*50%+日常工作指标项得分*50%+
加分项-减分项

部门年终考核得分=部门年中考核得分*50%+部门年底考核得分*50%

②计算高管年度绩效考核成绩。

高管年中考核得分=年中 KPI 考核得分*60%+年中 360 度考核得分*20%+部门
年中考核得分*20%

高管年底考核得分=年底 KPI 考核得分*60%+年底 360 度考核得分*20%+部门
年底考核得分*20%+加分项-减分项

高管年终考核得分=高管年中考核得分*50%+高管年底考核得分*50%

绩效考核的最终评级结合了得分和对高等级比例的限制，划分为四个等级：
优秀、称职、基本称职和不称职。“优秀”等级的比例被限制在 10%以下。如果
考核得分达到 80 分或以上但没有被评定为“优秀”，则评为“称职”。得分在
60 分至 80 分之间，被评为“基本称职”。若考核得分低于 60 分，则评为“不
称职”。

（2）完善绩效考核主体

构建一套行之有效的绩效考核流程前必须确保流程中必备的决策机构、组织
管理机构、评审机构，并将职责明晰划分。优化绩效考核体系必须先明确体系中
三个角色：考核人，被考核人、审核人，是绩效考核有效性的关键人物。考核人：
KPI 考核中，董事长的考核人为董事会，其他高管的考核人为直接上级，在绩效
考核流程中对被考核人在考核期内完成计划任务的情况进行评估。审核人：董事
长绩效考核的审核人为分管人力资源的董事会成员；其他高管绩效考核审核人为
人力资源副总，对被考核人的绩效考核成绩进行审核，有权要求考核人重新对被
考核人进行评估，但无权直接更改考核成绩。

明确绩效考核体系中的三个机构设置：董事会—决策机构，由董事会成员构
成，对绩效考核实施过程中重大事项作出决策；绩效考核委员会—组织管理机构，
由核心部门成员构成，是绩效考核实施的组织结构，收集、跟踪高管团队承诺目
标的达成情况，并进行必要分析，负责高管团队的述职、例行绩效分析评审、年
终考核的初评会议，提出初评意见并与高管团队进行沟通反馈；评审委员会—评

审机构，由监事会成员构成，修订企业内部各部门之间评估尺度不同而产生的偏差，解决在绩效评估中考核人与被考核人就考核成绩不能达成一致而产生的投诉。

明确绩效考核委员会各组成部门职责。第一，总经理：全面负责；人力资源副总：全面执行。第二，人资处：是绩效考核规则的制定机构、规则与程序的执行机构、绩效考核实施方案的指导机构。第三，财务处：在制定量化考核指标时给予建议、按期提供量化绩效考核指标的实际结果。第四，集团办公室：全面协调和后勤保障。

5.2.3 规范绩效考核流程

(1) 科学设置绩效计划

山东傲饰集团高管绩效考核程序繁琐、流程复杂，已成为制约山东傲饰集团绩效考核工作效率以及人员满意度的障碍之一。主要体现在审批流程复杂、考核过程加码，在 KPI 考核基础上补充 OKR 目标与关键成果法，改进措施如下。

①明确目标。

第一步，董事会根据上一年绩效考核结果，综合集团所处发展阶段、外部环境等因素，确定集团年度战略计划，形成新一年战略目标。

第二步，绩效考核委员会将战略目标通过电子邮件的形式发送至高管，绩效考核委员会组织召开战略目标座谈会，对集团战略目标进行详细说明和解读，并向高管协商目标如何分解为各考核指标以及所占权重。

第三步，以 KPI 考核结合 OKR 目标与关键成果法实现集团战略目标和被考核高管个人目标自上而下和自下而上同步进行，确保被考核高管对集团战略目标和企业愿景有较清晰认识和理解，用以确认个人目标，并用其指导自身工作开展。

②优化审批。

对高管绩效考核流程中，不管是对上汇报，还是对下传达，所有事项均由人资处处长签字后才可推进。上传下达权归于一人之手，同时责任风险也由一人所担、众多文件上报和正式发文由一人所阅，这不仅对于人力资源部门运行不利，还容易导致被考核人认为绩效考核有失公允。引入 OKR 目标与关键成果法之后，将人资处处长签字审批环节删除，绩效计划管理设定由原来的人资处牵头，由董事会制定集团战略目标的流程改为由集团全体高管共同参与，尤其是直接负责业

务的高管参与进来,将集团的经营愿景、发展目标和高管的日常工作紧密联系起来,确保双向沟通,促使高管主动、积极、自觉地将集团战略目标与个人目标有效统一,实现个人目标既为集团战略目标服务,也能正确指导高管个人开展工作。

(2) 合理增加考核周期

山东傲饰集团对高管绩效考核以一个年度为考核周期,考核周期过长,难以确保年终数据准确性和真实性,有失公允。并且只设置年终考核,指标无法应对外界变化而及时作出调整,无法改进工作。OKR 目标与关键成果法通常会设定多个考核周期,考虑山东傲饰集团体量大、涉及人数多,引入 OKR 目标与关键成果法后,设定对高管绩效考核以半年为一个考核周期,在新的绩效考核体系中增加定期检查绩效目标完成情况计划,及时发现工作中产生的问题,协调资源,发挥绩效考核指标指挥个人目标实现效应。优化后具体操作如下:

每年 6 月中旬,由绩效考核委员会组织召开集团半年度绩效考核总结会,绩效考核委员会全体成员以及考核人、被考核人、审核人、评审委员会全体成员参加,会上由高管现场述职,由绩效考核委员会总结上半年目标完成情况,并根据绩效考核结果,对下半年的目标分解进行调整。会议召开流程如下:

会前,高管按照年初根据自己实际情况和集团战略规划制定的绩效考核指标,撰写半年度述职报告,书面总结上半年基础指标完成情况,提交董事会;董事会根据基础指标完成情况进行评分,绩效考核委员会根据评分结果对下半年高管绩效考核目标进行适当调整。会上,高管按照职务级别依次汇报上半年政治思想、业务工作落实和存在问题以及下一步改进措施,重点汇报基础指标完成情况。董事长针对高管前期提交的述职报告和现场述职情况,说明下半年目标调整内容、存在问题和资源支撑。会后,组织开展定性指标考核,运用 360 度考核法,将绩效考核指标以电子邮件方式发送至高管的上级、同级、下级和自己,评分完毕后,发送至人资处,汇总至绩效考核委员会,根据各级评分情况,计算最终成绩。

(3) 建立双向沟通渠道

一方面,在现行高管绩效考核体系的基础上引入 OKR 要求高管准确理解自己个人目标和企业战略目标,针对绩效考核的沟通和辅导需要绩效考核委员会与被考核高管进行一对一辅导,实现自上而下和自下而上目标的有效统一。另一方面,现行绩效考核体系下,被考核高管对绩效考核结果存在异议时,反馈途径不

畅通，缺乏反馈申诉机制。对此，优化措施如下：当被考核高管对绩效考核结果不清楚或存在异议时，采取书面形式向评审委员会提交申诉表。如表 5.21 所示。

表 5.21 绩效考核申诉表

填写日期：_____年____月____日 接收日期：_____年____月____日

姓名		所属部门		职位	
被评估期间		主评估人		直接上级	
初评结束日期		直接主管是否曾经与你进行过正式的绩效面谈			是 () 否 ()
申诉内容及其依据	申诉人签名：_____年____月____日				
调查事实描述及其确认	调查人签名：_____年____月____日				
	直接上级签名：_____年____月____日				
	单位负责人签名：_____年____月____日				
协调结果及其确认	协调人签名：_____年____月____日				
	主评人意见：		被评人意见：		
评审委员会意见	评审委员会主席签名：_____年____月____日				
特别说明：					

具体申诉流程如下：

第一，评审委员会接到申诉后，对申诉内容进行调查，并与申诉人直接上级

进行协调、沟通，不能协调的，提请董事会做最终裁决。

第二，评审委员会应在申诉处理完毕后明确答复申诉人处理结果。在申诉处理期间，年度绩效奖金的分配将临时根据原考评结果来进行，一旦申诉得出最终结论，将根据该结论对奖金数额进行必要调整。

(4) 突出绩效考核面谈作用。现行高管绩效考核体系缺少绩效考核面谈环节，忽视了强调被考核人主动性和参与感，以 OKR 目标与关键成果法为补充后，正是弥补此缺陷，强调内驱动力，促使组织与个人利用彼此信任和高预期，自由连接和协同。绩效面谈的作用在于：一是通过绩效沟通有助于对被考核人的工作表现作出公正的评判。由于考核人的观点可能与被考核人自我感知的绩效存在差异，若考核人单方面决定评价结果，可能会无视被考核人的积极性。为了确保绩效考核的准确性和公正性，双方必须进行深入的沟通，并在绩效评价的标准和期望上达成一致意见。二是绩效沟通有助于被考核人准确了解自己的优势和劣势。绩效考核面谈的一个重要作用是肯定被考核人的成就和优点，从而起到积极的激励作用，及时发现被考核人目前绩效的不足之处，并提出建设性意见和建议。三是确保绩效考核过程的公正性和透明度。通过绩效考核的面谈，让被考核人确信考核过程是公正和客观的，有助于消除对考核结果的疑虑。同时，面谈鼓励考核人更加严谨地执行绩效考核任务。四是有助于制定针对性的绩效提升方案。当双方就绩效考核结果达成共识后，可以协助被考核人共同制定具体的改进措施。

绩效考核面谈是绩效考核重要一环，需规范绩效面谈流程，具体如下：

第一，准备工作。绩效考核委员会需要收集并填写好如下资料：a.《绩效计划表及绩效计划变动表》，绩效计划表和绩效计划变动表是整个绩效管理的基础文件。b.《绩效信息记录》，来源于被考核人自述或者其他相关部分资料备案，或者在绩效辅导沟通阶段收集和记录。c.《岗位说明书》，岗位说明书是人力资源管理的基础文件，绩效计划的制定要参考岗位说明书。d.《历史绩效档案》，充分准备最近半年内的绩效考核结果等资料。

第二，绩效面谈实施过程。开始时，讨论并明确绩效考核目的、目标和标准，直至双方达成共识，然后转向具体评分讨论。被考核人应先对自己的工作进行总结和自评，考核人随之分享自己的观察，并就每一项内容寻求共识。考核人需要对被考核人在各工作目标上的表现给出评价，认可其成绩，并指出改进空间，

同时也要听取被考核人的观点。对于有分歧的观点，可以记录下来，以便后续进一步讨论，必要之时，由评审委员会进行裁定。

第三，结束面谈。当双方对绩效考核的主要内容有了基本共识后，可以结束面谈。对于仍有争议的问题，可以选择暂时搁置，留待未来进一步沟通。在面谈结束时，重要的是要给予被考核人正面鼓励，以增强其自信，有助于推动绩效考核效应提升。面谈结束后，认真填写完善《绩效面谈记录表》，如表 5.22 所示。

表 5.22 绩效面谈记录表

被考核人		部门	
职务		上级部门	
考核期		面谈时间	年 月 日
面谈人		职务关系	
一、满意度问题交流			
二、本考核期内所完成的工作的总结回顾及客观评价			
三、下一个考核期的工作计划以及绩效改进方向			
四、针对下一步工作，最希望得到的帮助/支持/指导？			
五、关于个人成长以及意见反馈			
六、以上面谈提纲中未涉及的其他面谈内容			

被考核人签字：_____

面谈人签字：_____

综上所述，高管绩效考核体系优化中，公平理论是更适合分析高管绩效考核过程的理论基础。高管在意自身的付出与所得（如薪酬、奖励、晋升机会等）和其他高管、同行业高管相比是否公平。通过确保绩效考核过程公平、结果公平，可以有效激励高管，综合考虑高管的工作投入、风险承担和工作成果等诸多因素，根据投入产出关系设计更合理的绩效考核体系，确保绩效考核过程公平合理。

5.2.4 拓展绩效考核结果运用

需求层次理论侧重于个体需求，从生理需求到自我实现需求，激励追求更高成就。在生理和安全需求方面，保证高管基本工资能够满足较高的生活水准，同时，将绩效奖金与关键绩效指标（KPI）紧密相连，为其生理需求提供更坚实的物质保障。完善福利体系，包括健康保险、退休计划等，让其在工作之余无后顾之忧，通过合理的合同期限和续约机制，为高管提供相对稳定的工作环境，满足安全需求。在社交需求方面，重点考核高管在团队建设、内部沟通和跨部门合作方面的表现，鼓励高管参与行业内的社交活动，并且把活动成果纳入绩效考核。在尊重需求方面，设立多种荣誉奖项，专门用于表彰高管的杰出贡献，内部会议、年度报告等场合，重点提及高管的工作成果，让高管感受到工作得到了内外认可，满足其对尊重的需求。在自我实现需求方面，为高管提供培训和晋升机会，并且将这些机会与绩效考核相结合，让高管参与重大战略决策，使其能够充分发挥自己的才能、专业知识和领导能力，实现自我价值。

绩效考核的重点之一是企业对绩效考核结果的运用，其中包括薪酬、晋升、培训等奖励。

（1）薪酬回报

薪资和福利通常是员工最关注且最敏感的问题，特别是高管更为关注。企业必须以公正和审慎的态度来处理此问题，对于高管的薪酬激励，核心在于对企业所做出的贡献给予相应的回报，其根本目的在于通过激励措施来明确传达企业所倡导的行为，进而增强他们对企业业绩的关注，并为下期目标的设定打下坚实的基础。绩效考核的方式确保高管的行为与企业的长期目标保持一致，从而推动企业的持续发展和成功，这也是山东傲饰集团已经在高管范围内成熟实施并取得一定经验的做法。

（2）培训系统的支持和跟踪

绩效考核结果对于企业统筹布局十分重要，它可以帮助企业分析高管个人以及整个集团在本考核期的表现，并据此制定后续发展计划，比如个人发展上的需求以及所需要的相关资源支持。具体的分析应当根据不同的专业领域进行，以便精确地总结出各个业务领域内所需的培训内容，结合培训预算，制定出全面的年度培训计划。

在对高管进行绩效考核时，重要的是要识别出那些未达成的目标，并分析其背后的原因，特别是那些由于缺乏业务能力而未能实现的目标，人资处应该负责收集这些信息，并总结归纳出整个集团范围内的普遍培训需求，最后把这些最普遍的需求纳入年度或下一期的培训计划中。

（3）职业生涯设计

高管职业生涯设计的重要参考依据是绩效考核结果。通过高管的绩效考核结果，可以判断他们的专业能力和潜在的管理能力。同时，了解高管的职业发展期望有助于评估其职业目标的合理性和可行性。在此基础上，可以与高管一同分析，根据职业目标的定位，拆解出实现目标需要发展的技能。在新的绩效计划中，应设定具体的能力提升目标，对于绩效结果不尽如人意的高管，需要耐心地分析原因，并确定他们的职业发展方向，是否对自己的职业道路进行优化或调整，以此帮助高管提升自己的能力，以更好地适应其职业发展的需求。

（4）职务晋升或降级

绩效考核结果对于高管的职位晋升或降级具有指导意义。通过考核，决策层和人力资源部门能够识别出表现优异且具有高潜力的高管，并判断他们当前的职位是否与能力相匹配。人资处应分析人力配置情况，以便决策层及时作出相应的调整，确保人才得到合理使用。

（5）评先树优

评选优秀个人或团队时，绩效考核结果可以作为内部和外部荣誉推荐的依据。集团需要推荐个人或团队参与荣誉评选时，绩效考核结果提供了一个客观的参考标准，有助于选出最合适的候选人，保证评选过程公正和透明，减少因人选选择不当而引发的争议。通过绩效考核结果来推荐荣誉，可以增强评选的公信力，确保真正优秀的高管和团队得到认可和奖励。

5.3 本章小结

本章深入探讨了高管绩效考核体系优化方案。明确了优化的目标是提高绩效考核的科学性、公正性和有效性，以更好地激励高管、提升组织绩效。针对当前高管绩效考核体系存在的问题，提出了一系列具体的优化措施。在绩效考核指标方面，进行了全面梳理和重新设计，使其更加贴合岗位实际和组织战略目标，确保考核重点突出、可衡量。在绩效考核方法上，以 KPI 考核为主，辅以个人民主测评中插入目标管理工具 OKR，优化山东傲饰集团数字化转型和智能化建设时期高管绩效考核体系。在绩效考核流程上，进一步规范和细化了各个环节，从目标设定、绩效评价到反馈与沟通，都明确了责任主体和时间节点，提高了考核的效率和透明度。同时，注重考核结果的运用，将其与薪酬调整、晋升、培训等紧密结合，充分发挥绩效考核的激励作用。

6 山东傲饰集团高管绩效考核体系优化方案实施保障措施

6.1 思想保障

思想上要将绩效考核视为高管战略管理的关键环节,从整体发展角度推动其实施。强调绩效考核对实现战略目标的重要性,引导高管亲自参与绩效考核方案的制定与审核,自觉接受绩效考核的监督。

6.1.1 树立正确绩效考核观

(1) 强调持续学习

提高高管全员参与意识,将绩效考核体系构建视为一个持续学习和改进的过程。树立高管正确的绩效考核观,通过以下几种方式加强学习:一是组织高管学习和研读经典著作和学术期刊,系统学习绩效考核理论、方法和应用案例,帮助高管深入理解绩效考核的本质和重要性,如《绩效管理》《平衡计分卡》等;引导高管关注人力资源管理、企业管理等领域的学术期刊,例如《人力资源管理杂志》《哈佛商业评论》等,让高管及时了解绩效考核最新趋势和前沿观点。二是借鉴标杆企业经验。鼓励高管研究同行业或跨行业标杆企业绩效考核模式。例如,学习谷歌的 OKR(目标与关键成果法),了解其如何激发创新和工作积极性,汲取适合本企业的精华部分;安排高管到标杆企业进行实地考察,与对方高管和人力资源团队深入交流,直观感受其绩效考核体系运行情况和实际效果。

(2) 强化宣传工作

引导高管从思想上认识到绩效考核是工作成果与目标的对比体现,是对工作价值的客观衡量。一是倡导多渠道传播理念。利用集团内部邮件、公告栏、内部通讯软件等多种渠道,定期发布关于绩效考核重要性、目的及实施原则的文章、视频或海报。例如,制作系列短视频讲解绩效考核如何助力自身成长与企业发展,在内部通讯软件中推送,确保随时观看学习。二是发挥领导示范作用。高管作为领导要以身作则,日常管理中严格遵循绩效考核制度,在与员工沟通、会议等场景中,适时强调绩效考核价值。

(3) 营造文化氛围

培育积极的绩效考核文化，强调绩效考核是衡量工作成果的重要标准，但不是唯一标准。通过以下方式创造有利于高管树立正确绩效考核观的文化氛围：一是愿景引领。明确企业目标，清晰地阐述企业愿景、使命和战略目标，确保高管绩效考核与企业组织目标紧密相连，让高管认识到自己的工作成果有助于实现企业的宏大愿景。二是强化目标关联。定期展示各高管岗位绩效考核目标是如何为企业战略目标服务，使高管在日常工作中能直观感受到个人绩效对组织目标的贡献。三是鼓励积极沟通。建立开放沟通文化，高管要带头营造开放、透明的沟通氛围，让全员敢于讨论绩效考核相关话题。例如，设立“绩效沟通日”，高管亲自参与，与员工面对面交流对绩效考核的看法、解答疑问，鼓励分享个人在绩效考核中的感受和建议。四是树立绩效榜样。表彰优秀绩效人员，建立定期的表彰机制，在大会、内部刊物等场合对高绩效人员进行公开表彰，详细介绍优秀事迹和工作成果，激励他人积极追求高绩效。五是包容绩效失误。引导高管正确看待绩效不佳的情况，强调绩效考核的目的是帮助自身成长，而不是惩罚，营造容错文化氛围。

6.1.2 强化战略导向意识

（1）建立目标导向思维

强化高管绩效考核战略导向意识，建立目标导向思维从以下几个方面入手：一是理解企业战略。高管需要对企业的整体战略进行深入剖析，包括企业的愿景、使命、长期目标和短期目标，然后将企业战略目标按照部门、业务单元等维度进行分解。二是设定绩效目标。根据分解后的战略目标来设定绩效考核目标，确保每个绩效目标都能直接或间接反映企业战略的实现程度。三是建立分层级绩效目标体系。包括组织目标、部门级目标和个人目标，组织目标体现企业整体战略方向，部门级目标支撑组织目标，个人目标则是部门目标的细化。

（2）营造公平公正的环境

秉持公平公正的思想，依据客观事实和统一评价标准，确保绩效考核过程公平、公正、透明。一是明确考核标准。建立一套清晰、具体且全面的绩效考核体系，详细规定每个岗位的考核指标、权重、评价方式等内容。二是统一考核流程。确保考核流程标准化，从绩效目标设定、数据收集、评估打分，到结果反馈，每个环节都有明确的操作步骤和时间节点。三是注重数据收集与评估。确保数据真

实客观，采用多种数据收集方法，包括工作记录、项目文档、客户反馈等，确保数据来源可靠。

6.2 组织保障

完善绩效考核组织建设，强化以目标责任结果为贡献评价根本标准的价值评价体系，确保年度各项经营目标达成。促使高管不断提升自身素质，树立良好品德和领袖风范，激发献身精神和奋斗精神，勇于承担目标责任；促使高管关注团队运作，注重团队士气和组织气氛营造，重视关键员工培养和干部梯队建设。

6.2.1 激发组织能动性

(1) 明确领导职责

制定详细的绩效考核优化方案实施细则，明确各项工作的具体流程、责任主体和时间节点。确保从目标设定、指标确定、数据收集、评估过程到结果运用等每个环节都有章可循。一是决策责任界定。明确绩效考核委员会负责制定绩效考核体系优化的战略方向与总体框架，确定绩效考核体系应重点关注的战略业务领域、长期绩效导向等宏观决策，规定高管团队成员在各自分管领域内对绩效考核指标的适用性与合理性进行把关。二是执行责任划分。人力资源部门作为绩效考核体系优化的主要执行部门。各业务部门负责人负责本部门内部绩效考核的具体执行，包括将总体考核指标细化至岗位、组织员工绩效目标设定沟通、定期收集与初步审核绩效数据等。三是监督责任明确。成立独立的内部审计或监督小组，对整个绩效考核体系优化过程及后续运行进行全程监督。其责任在于检查考核制度是否合规、流程是否遵循标准、数据是否真实可靠等。四是反馈与改进责任确定。规定高管团队定期对绩效考核体系的运行效果进行评估与反馈，并根据反馈结果提出改进方向与措施，若未能有效组织反馈与改进工作，导致考核体系僵化或无法适应企业发展变化，高管团队需在年度述职中进行专项说明并接受董事会质询，可能影响其个人绩效评价与职业发展。

(2) 设立执行小组

明确人员构成，执行小组应由人力资源部门专业人员和熟悉业务流程的部门代表组成。人力资源人员主导流程设计和组织协调，业务代表则能从实际工作角

度提供建议，保障考核方案贴近工作实际。执行小组承担绩效考核的日常组织实施工作，包括制定绩效考核计划、设计绩效考核表格、组织绩效考核培训、收集和整理绩效考核数据等。

（3）建立薪酬管理委员会

薪酬管理委员会成立后，薪酬管理委员会作为常设机构，是集团薪酬管理的决策和执行机构。薪酬委员会由集团总经理和人资处处长、财务处处长、监事会主席组成。根据董事会审议通过的关于建立高管绩效考核组建薪酬管理委员会的决议，按照《山东傲饰集团高管绩效考核办法及实施细则》，薪酬管理委员会将根据激励对象所在岗位的职责，根据集团的组织结构、岗位设置、岗位重要性和人才的变化情况，可在《山东傲饰集团高管绩效考核办法及实施细则》规定的范围内合理确定激励对象，并提出当年度具体的激励岗位和激励对象名单。

6.2.2 激发团队活力

（1）建立专业团队

组建绩效考核优化项目组，成员包括人力资源专家、业务部门骨干、数据分析师等。项目组的任务如下：深入调研现有绩效考核体系存在的问题，收集意见和建议，进行数据分析。推进优化后的绩效考核体系顺利实施，持续跟踪和评估绩效考核体系运行效果，及时进行调整和改进。

（2）加强部门协作

明确部门责任，建立部门间协作通道，确保绩效考核体系的顺利实施。各部门职责如下：人力资源部门：作为绩效考核体系优化的牵头部门，负责方案的制定、实施和监督，提供专业的人力资源支持，包括培训、咨询等。业务部门：积极参与绩效考核指标的制定，结合实际工作情况提出合理建议，严格执行绩效考核制度，及时反馈问题。财务部门：提供相关财务数据，协助制定与财务指标相关的绩效考核标准，对绩效考核结果进行成本效益分析。信息技术部门：为绩效考核体系提供技术支持，开发和维护绩效考核信息系统，确保数据准确和安全。

（3）设置联络员

集团各部门设置绩效考核联络员各一名，服务于包括集团和下属公司领导在内的所有员工的绩效考核事宜。充分发挥绩效考核联络员的作用，明确联络员协

调责任制，完善沟通协调联络机制。

6.3 制度保障

根据党委会和董事会研究决定的绩效考核办法和文件精神，结合集团实际，细化指标，完善标准，修改制定了《山东傲饰集团高管绩效考核办法及实施细则》，进一步明确高管绩效考核工作目标，建章立制，提供制度保障。

6.3.1 完善绩效考核制度

（1）明确责任制度

首先，清晰划分职责。明确规定高管在绩效考核中的职责，如制定战略方向、审批结果等；人力资源部门负责设计具体考核方案、组织实施考核流程、收集和分析数据；高管自身需要了解考核指标，配合提供相关信息，参与考核面谈等；其他部门可能需要提供与高管工作成果相关的数据支持等。其次，建立责任追溯机制。对于在绩效考核过程中出现的问题，比如数据造假、评价不公正等情况，要能追溯到具体责任主体。例如，如果发现提供的数据不实，要追究数据提供部门和审核环节人员的责任。第三，将责任履行情况与奖惩挂钩。对于认真履行责任，使得绩效考核顺利开展的部门和个人，给予奖励，如表彰、奖金、晋升机会等；对于在绩效考核过程中敷衍塞责、违规操作的进行惩罚，比如警告、罚款、降职等。

（2）建立监督制度

一是设立专门的监督小组。小组成员包括内部审计人员、部分股东代表和外部聘请的专业顾问。负责全程监督绩效考核的各个环节，比如指标设定是否合理、数据收集是否准确真实、评价过程是否公正等。二是明确监督内容。对绩效考核指标进行监督，确保符合组织战略和岗位要求，不能出现指标过易或过难情况；监督绩效考核数据来源和处理，保证数据是客观真实，防止数据造假；监督绩效考核流程，确保其严格按照既定程序进行。三是拓宽监督渠道。建立内部举报机制，鼓励员工对绩效考核的不公平、不规范行为进行实名或匿名举报，同时要对举报信息严格保密并及时处理；定期开展满意度调查，收集高管和其他参与考核的人员对考核监督工作的反馈意见。四是增加透明度。定期向集团内部公开绩效

考核监督报告，包括监督的范围、发现的问题、问题的处理结果等内容，使整个监督过程接受集团上下的审视。

（3）完善沟通反馈制度

规定考核人与被考核人之间必须进行定期的绩效沟通，包括考核前的目标沟通、考核中的进展沟通以及考核后的结果反馈沟通。沟通方式可以采用面谈、邮件、会议等多种形式。建立员工申诉制度，当员工对考核结果有异议时，可以通过正规渠道进行申诉，申诉处理机构应及时对申诉进行调查和处理，并给予员工合理的答复。

（4）构建数据管理制度

确保绩效考核数据的收集、存储、分析和使用都有严格的规范。数据收集过程中要保证数据的真实性和完整性，如采用多种数据收集方法进行交叉验证。对于数据的存储要有安全措施，防止数据泄露和丢失。同时，利用数据分析来为绩效考核体系的持续优化提供依据。

6.3.2 强化宣传培训机制

（1）开展针对性宣传

加强对绩效考核体系优化的宣传力度，确保全员充分理解绩效考核制度和办法。宣传内容包括绩效考核指标解读、绩效考核方法运用、绩效沟通技巧等。通过内部公告、培训讲座、宣传手册等多种方式，传达绩效考核重要性和深远意义。

（2）构建多渠道宣传

在集团内部办公系统发布详细的绩效考核体系通告，包括考核目的、流程、指标等核心内容，让每位员工可以随时查阅。在集团宣传栏设置专门板块，以图文并茂的方式介绍绩效考核体系，如用图表展示绩效考核指标的权重分配，用案例说明绩效考核结果的应用。

（3）开展分层次培训

面向考核人组织专门的专业技能提升培训班，快速提升专业技能，技能培训重点关注绩效考核的单项培训。一是制定考核岗位说明书。明确考核人的岗位职责、日常工作规范和 KPI 指标体系，让考核人知道考核什么、怎样去考核、实现什么样的考核效应。二是加强考核人考核技能管理。让考核人不停地找出差距，

在弥补差距的过程中，实现考核技能的强化。三是加强考核人专业的知识管理。编制以案例为主的培训教材，组织以讲解案例为主的培训活动。四是从制定培训计划，定量、定时地学习，实现培训量化效果。

面向被考核人解读方案。一是做到共情。考核人在与被考核人进行绩效考核解读前，应该有一个“感情互动”过程，考核人应以被考核人的利益为立足点，明确绩效考核不是企业监控员工的一种手段，而是从员工自身职业生涯的发展考虑，对员工的能力进行深度发掘和培训，并借助绩效考核结果，实施修正措施使其达到增值目的，本质上是为了双赢。二是文字解读。紧扣绩效考核体系重点和员工关注的焦点，围绕体系构建背景、依据、目的、主要内容、特色亮点、流程等，重点解读涉及薪资报酬、职务晋升、奖惩制度等重点指标，做到相关文件100%解读。三是图文解读。由宣传部门根据绩效考核体系构建的亮点品牌，并在集团文化墙或者学习室设置绩效考核体系解读的版面，精心制作员工喜闻乐见的动漫图片，开展生动、活泼、通俗易懂的解读，提高传播力、影响力。积极运用“一图读懂”形式展示绩效考核体系内容。四是视频解读。围绕员工关心的考核指标，以视频方式进行生动解读，主动快速引导，释放权威信号。

6.3.3 健全动态调整机制

（1）确定调整触发条件

集团战略变化，当集团战略目标发生转移，绩效考核体系应随之调整。组织架构调整，进行部门重组或岗位调整，绩效考核指标和权重需要重新分配。市场环境改变，市场竞争加剧或者出现新的竞争对手，需要调整绩效考核体系激励员工提升绩效。员工反馈及绩效数据分析，员工对现有绩效考核体系普遍抱怨不合理，或者绩效数据分析显示绩效考核结果不能有效反映员工真实贡献，应当调整。

（2）规划调整流程

发起调整提议，由人力资源部门根据触发条件，或者部门负责人基于实际工作情况提出调整绩效考核体系的提议。组建调整团队，团队包括人力资源专家、部门负责人、一线员工代表等。人力资源专家提供专业知识，部门负责人结合实际工作，一线员工代表反映基层员工想法。开展调研分析，对现有绩效考核体系进行全面评估，包括考核指标是否合理、考核方法是否有效、考核结果是否公平

等。制定调整方案，根据调研分析结果，制定具体调整方案，包括调整内容（如指标、权重、方法）、实施的时间等。审批和沟通，调整方案要经过审批，通过后向全员沟通解释调整的必要性、内容和预期效果，确保员工理解和接受。

（3）实施跟踪反馈

实施过程中，持续跟踪新体系的运行情况，收集员工反馈，定期对绩效数据进行分析，评估调整后的绩效考核体系是否达到预期目标。如果没有达到，要及时进行再次调整。建立绩效考核体系的动态调整机制。根据企业发展战略、业务变化以及员工的反馈意见，定期对考核制度进行考核和调整。

6.4 本章小结

为确保高管绩效考核体系优化方案顺利实施，本章从思想认识、组织建设、制度机制完善等方面入手，集中集团党委会、董事会、人力资源部门等多元主体力量，构建全员参与的绩效考核实施保障体系，确保绩效考核优化方案真正落地见效。

7 结论与展望

7.1 研究结论

中小型企业参与国内、国际竞争的过程中，越来越多的企业已经意识到绩效考核对人才的重要作用，以及与现代企业竞争之间的密切关系，并且已经在着手布局。着力打造中国式现代化企业过程中，企业高管扮演着核心角色，对维持企业的市场竞争力至关重要。因此，实施一套高效的绩效考核体系对于确保关键人才的留存至关重要。高管在企业的使命感、价值感、责任感和归属感决定了其是否愿为企业持续奋斗，并做出履责、尽职的担当。高管经营策略和执行效率对企业整体利益具有深远影响。成功的管理可以为企业带来显著的经济收益，从而使得员工的工资和福利得到提升，同时股东也能享受到更高的利润分配，相反，如果管理不善导致公司亏损，那么员工和股东的利益都会受到负面影响。所以，高管的“干部管理”是一个企业人力资源管理的核心。

本研究以山东傲饰集团为例进行高管绩效考核体系优化和实践分析，得出以下结论：

一方面，单一的绩效考核方法不适用现代企业的发展。现代企业在高质量发展阶段，为应对竞争日益激烈的市场环境，在产业升级、结构优化、绿色发展等新形势的要求下，加快数字化转型和智能化建设步伐，迎接挑战和机遇。健康稳步发展中，业务板块不断拓展、创新能力不断提升、社会影响不断扩大，这就要求企业的社会贡献指标、社会评价指标、生产经营指标等向优发展。为此，必须在企业内部营造良好的生产经营环境，形成向上的企业生态，为达到该效果，需要调动全体员工的主观能动性和积极性。而单一的绩效考核方法已经无法应对一个企业涉及的多个生产经营领域和不同岗位的员工，无法提高企业的创新力和员工的凝聚力。

另一方面，多种绩效考核方法联动使用创造更大企业价值。本研究对山东傲饰集团高管绩效考核体系优化使用了以 KPI 考核为主，补充以 OKR 目标与关键成果法，辅以 360 度考核法，采取定性指标与定量指标相结合，挖掘最能调动高管积极性的方式方法和指标设置，坚持个人目标与企业战略目标的统一，坚持目标设定自上而下和自下而上的双向一致，充分调动高管的主动性和创造力，发挥

绩效考核最大效应。因此，一个优秀的企业在绩效考核体系构建中需要引入多种绩效考核方法，综合运用，充分发挥绩效考核对企业和员工发展的“指挥棒”作用。

7.2 局限与展望

实践方面，山东傲饰集团坚持党建引领不动摇，不断夯实高质量发展政治根基，积极防范经营风险，毫不动摇坚持走好高端市场开拓之路；打造高效创新团队，不断加快科技创新和智能化建设步伐；持续创建质量标杆企业着力打造品牌傲饰建设。理论方面，山东傲饰集团为适应新阶段新挑战，企业文化不断丰富、创新理念不断深化、制度体系不断完善，尤其是在企业管理方面，将人才队伍建设摆在更加重要的位置，绩效考核体系的构建需要不断更新和完善。虽然目前实现了一定的迭代更新，但是山东傲饰集团作为“公改私”改制后的民营企业，在改革的道路上因为历史背景的原因，具有一定的局限性。以山东傲饰集团绩效考核体系为基础，研究分析高管绩效考核体系，由于本人水平有限，理论能力不够扎实，分析能力有所欠缺，本研究还存在一定不足之处。

（1）实施效果需要进一步检验

本研究在问卷调查和访谈调查的基础上，数据基本属实，但是一个体系从构建到完整再到优化完善的效果需要一定时间的实践去检验，因此，本研究优化后的高管绩效考核体系的实施效果需要进一步检验。未来研究方案的效果可在长期的实践过程中进行记录和对比，不断吸收国内外先进经验，进行绩效考核体系创新性改革，充分发挥绩效考核体系优化方案的实施效果。

（2）实施范围需要进一步拓展

本研究对象基于山东傲饰集团的高管，对于研究对象存在特性，一方面没有实现对集团内部中层管理人员和一线员工绩效考核体系的共性研究，对该部分群体范围是否存在适用性还需要进一步考证。另一方面该研究基于具有一定历史背景、成立时间长、发展过程曲折的集团企业，对于新兴企业、创业企业等其他范围的企业是否适用也不存在共性，因此，对于其他类型企业的适用性也需要进一步考证。未来研究方案的研究对象可拓展至集团企业其他层级员工和其他类型范围的企业，实现绩效考核体系优化方案的共性，扩大研究成果在适用对象和适用

行业领域的范围。

（3）实施因素需要进一步调整

本研究因素建立在山东傲饰集团高管对现有绩效考核体系不满的现实基础上，而对于未来国家政策更新、产业环境变化、人力资源结构调整等潜在影响因素未进行剖析和探究。未来研究方案要在多方论证、综合因素、不断考证中完善，集中研究方案的可行性和可操作性，提升绩效考核体系理论和实践水平。

附录

附录 A 山东傲饰集团高管绩效考核体系调查问卷

您好：

感谢您参与此次调查问卷，为了进一步提升山东傲饰集团高管绩效考核公平性与积极性，烦请您对山东傲饰集团高管绩效考核体系作出全面准确评价。本问卷分为三部分，第一部分为调查对象的基本信息，请如实选择；第二部分为调查对象对现行绩效考核体系的满意度态度，设为五个选项，请客观评价；第三部分为调查对象提出对优化绩效考核体系的意见和建议，请认真填写。对应调查结果仅供内部研究使用，所有结果严格保密。感谢您的支持！

一、基本信息。请基于实际情况，在相应选项上打“√”。

1. 您目前所处的职务层次？

A. 决策层 B. 经理层 C. 其他

2. 您的性别？

A. 男 B. 女

3. 您的学历？

A. 研究生及以上 B. 本科 C. 大专 D. 专科以下

4. 进入集团工作时间？

A. 5 年以内 B. 5~10 年 C. 10~20 年 D. 20~30 年 E. 30 年

以上

5. 您的年龄？

A. 20~30 岁 B. 30~40 岁 C. 40~50 岁 D. 50~60 岁 E. 60~70 岁

二、调查对象对现行高管绩效考核体系的满意度态度。请结合自身实际，客观评价。在相应选项上打“√”。

问题	A. 非常赞同	B. 赞同	C. 中立	D 不赞同	E 非常不赞同
您对指标对应权重的设定赞同吗？					
您对定量和定性指标的设定赞同吗？					

您赞同自身的绩效考核指标吗？					
您对绩效考核方法（关键绩效指标考核法）赞同吗？					
您对绩效考核主体构成赞同吗？					
您对目前绩效考核方式赞同吗？					
您对绩效考核计划科学性和合理性赞同吗？					
您对绩效考核反馈流程赞同吗？					
您对绩效考核公平度赞同吗？					
您对绩效考核实施情况满意吗？					
您对绩效考核周期赞同吗？					
您对绩效考核结果与评先树优正向关联满意吗？					
您对绩效考核结果与职务晋升正向关联满意吗？					
您对绩效考核结果与工资薪酬正向关联满意吗？					
您对绩效考核结果与职业培训正向关联满意吗？					
您对绩效考核结果与个人目标正向关联满意吗？					
您对绩效考核结果与组织目标正向关联满意吗？					

三、主观评价。

您对优化山东傲饰集团高管绩效考核体系有什么意见和建议？

再次感谢您在百忙之中协助我们完成本次调查！请您确认没有漏答，谢谢！

附录 B 山东傲饰集团高管绩效考核体系访谈提纲

一、高管访谈提纲

您好，非常感谢您抽出时间来参加这次访谈。本次访谈的目的是了解您对于现行高管绩效考核体系的看法和建议，以便我们进一步优化和完善该体系，更好地支持组织战略发展和高管团队管理工作。您的意见对我们非常重要，希望您能畅所欲言。以下是访谈提纲：

1. 您如何理解集团当前的战略目标和发展方向？这对高管的工作重点和绩效要求产生了怎样的影响？

2. 您认为高管绩效考核体系目标设定是否与战略紧密结合？

3. 对于目前考核您的各项绩效指标，您认为它们是否全面、合理地反映了您的工作内容和职责？

4. 您觉得不同绩效指标之间的权重分配是否合理？您认为哪些指标应该增加权重，哪些指标可以适当降低权重？

5. 您认为未来高管绩效考核体系应该在哪些方面进行创新和改进？例如，是否可以引入新的考核方法或技术？

6. 在您的绩效考核过程中，评价主体主要有哪些（如上级领导、同事、下属等）？您认为他们的评价是否客观、公正？

7. 您对现行高管绩效考核的流程是否熟悉和满意？整个流程是否顺畅、高效，有没有哪些环节存在繁琐或不合理的地方？

8. 在绩效考核的各个阶段，您认为时间安排是否合理？是否有足够的时间来准备和完成相关工作？

9. 在绩效考核过程中，您与上级、同事以及下属之间的沟通是否充分？是否定期进行绩效沟通和反馈？沟通方式和效果如何？

10. 绩效考核结果对您的职业发展有哪些影响？例如，在晋升、调岗、培训等方面，绩效考核结果是如何作为参考依据的？

再次感谢您抽出宝贵的时间参与这次访谈，您提供的信息和意见对我们非常有价值。我们会认真整理和分析您的反馈，努力改进和完善高管绩效考核体系，以更好地支持集团的发展和高管团队的建设。如果您在后续还有其他想法或建议，欢迎随时与我们沟通。谢谢！

二、绩效考核委员会成员访谈提纲

尊敬的绩效考核委员会成员，非常感谢各位抽出时间参与本次关于高管绩效考核体系的访谈。希望能与各位就高管绩效考核体系进行深入交流和探讨，以便更好地了解和完善该体系，为集团发展提供有力支持。以下是访谈提纲：

1. 集团建立高管绩效考核体系的核心目标是什么？它对战略实施和整体运营有着怎样的重要意义？

2. 您认为当前的市场环境和集团发展阶段，对高管绩效考核体系提出了哪些新的要求和挑战？

3. 对于目前用于考核高管的各项 KPI，您认为它们是否全面、准确地反映了高管的工作职责和绩效重点？是否存在某些指标过于侧重短期利益或忽视了非财务因素的情况？

4. 您认为绩效考核标准是否明确、具体，便于高管理解和执行？在评价过程中，如何保证考核标准的公正性和一致性，避免主观因素的干扰？

5. 对于不同业务板块或职能领域的高管，是否需要制定差异化的考核标准？如果是，如何确保这些标准的合理性和可比性？

6. 现行的高管绩效考核主要采用哪些评价方法？您认为这些方法各自的优点和局限性是什么？

7. 在绩效考核流程中，如何确保数据的准确性和及时性？是否建立了有效的数据收集和审核机制？

8. 在绩效考核过程中，集团与高管之间的沟通是否充分？高管是否及时了解自己的绩效表现和存在的问题？

9. 绩效考核结果对高管的职业发展和晋升决策有着怎样的影响？是否建立了明确的绩效与职业发展关联机制？

10. 您认为未来高管绩效考核体系可能会出现哪些创新和发展趋势？是否有一些新的技术或方法可以引入到绩效考核体系中，以提高其科学性和精准性？

再次感谢各位绩效考核委员会成员在百忙之中参与本次访谈。您的专业见解和丰富经验对完善高管绩效考核体系具有非常重要的价值。我们将认真整理和分析本次访谈的内容，积极采纳您的建议，努力推动高管绩效考核体系的不断优化和改进。如果您在后续还有其他想法或建议，欢迎随时与我们联系。谢谢大家！

参考文献

- [1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗[M]. 北京: 人民出版社, 2022: 1-72
- [2] 马长龙, 葛玉辉, 赵恒. 高管团队多元化与组织绩效的关系: 来自元分析的证据[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(12): 39-58
- [3] 李卫兵, 张星. 企业数字化转型与管理者短视行为[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2024, 44(05): 51-62
- [4] 陈飞, 颜世富. 基于遵从力取向的国有企业绩效评估内容研究[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(05): 99-110
- [5] 蒋涛, 曾丽. 产权性质、考核指标和公司业绩——基于我国上市公司的经验视角[J]. 企业经济, 2018, 37(09): 154-161
- [6] 李伟伟, 易平涛, 王露. 基于行为特征分析的情境化评价方法及应用[J]. 中国管理科学, 2024, 32(10): 171-180
- [7] 孔嘉欣. 国有企业基于 KPI 的绩效考核研究[J]. 现代商贸工业, 2020, (5): 129-131
- [8] 蔡剑, 李洋. 基于产业转型特征的企业创新价值评价方法[J]. 中国软科学, 2021, (11): 185-192
- [9] 吴海燕. 国有企业绩效管理现状和对策分析[J]. 中国市场, 2021, (30): 83-84
- [10] 海婧雅, 袁家海. 企业集团绩效管控模式及其影响因素[J]. 企业导报, 2020, (13): 48-49
- [11] 闫凤明. 激发专业技术人员效能[J]. 人力资源, 2021, (22): 66-67
- [12] 刘国栋. 企业员工绩效管理的问题分析及改进措施[J]. 人才资源开发, 2020, (06): 65-66
- [13] 陈同扬. 数字化时代的人力资源管理与数字化人力资源管理系统辨析[J]. 科学管理研究, 2022, (22): 130-136
- [14] 刘钊. 新时代完善分配正义之绩效考核治理运行机制[J]. 湖北社会科学, 2023, (04): 61-69
- [15] 张兰, 孙旌凯, 薛东波. 混改背景下国有企业绩效考核体系创新研究[J]. 税务与经济, 2022, (06): 101-106

- [16]江凯. 试论国有企业人力资源绩效管理缺陷与优化[J]. 全国流通经济, 2021, (23): 84-86
- [17]许静. 创业板中小企业绩效考核研究[J]. 中国软科学, 2020, (S1): 230-242
- [18]卢荣. 企业绩效考核存在的问题及对策[J]. 企业改革与管理, 2019, (1): 108-119
- [19]罗锐. 企业优化绩效管理体系方法及原则浅析[J]. 现代商业, 2019, (35): 84-95
- [20]马宜斌. KPI 在国有企业绩效管理中的应用[J]. 管理观察, 2019, (19): 34-35
- [21]丁晖、顾立民. 管理的逻辑[M]. 北京: 电子工业出版社, 2017. 2:40-60
- [22]黄文君, 林新奇. 40 年来企业绩效管理演进及国内外研究进展——基于中国企业管理环境变迁的视角[J]. 河北师范大学学报(哲学社会科学版), 2022, 45(04): 137-147
- [23]王欣, 张文静. 知识型员工的全面认可激励研究: 基于 4 家科研院所的问卷调查[J]. 技术经济, 2023, 42(10): 14-25
- [24]陈邑早, 陈艳, 黄诗华, 韩敏. 高管薪酬契约参照效应对公司股价同步性的影响[J]. 管理学报, 2023, 20(02): 287-296
- [25]赵君, 张永军, 刘智强, 刘钰婧. 绩效考核政治结构及其对反生产行为的影响[J]. 管理工程学报, 2022, 36(01): 99-110
- [26]路娜. 高质量发展视角下我国出版单位绩效管理体系的构建思考[J]. 科技与出版, 2021(12): 48-52
- [27]霍晓萍, 李华伟, 孟雅楠. 混合所有制企业高管薪酬与创新绩效关系研究[J]. 投资研究, 2019, 38(05): 142-158
- [28]石冠儒. 国有企业高层管理者激励机制论略[J]. 山东社会科学, 2017(03): 139-142
- [29]李怀建, 耿晓晗. 研发投入、高管激励与企业绩效——基于我国上市公司的实证研究[J]. 哈尔滨商业大学学报(社会科学版), 2021(06): 36-48
- [30]李玉萍. 我国企业绩效管理中存在的问题与对策研究[J]. 中国管理信息化. 2021, 24(14): 143-144
- [31]冯根祥. 企业绩效管理与考核中存在的问题及应对措施[J]. 中国商论, 2018,

- (10) : 75-76
- [32]黄若谷, 梁红卫. 人才外联能力对创新创业绩效影响研究——基于社会网络联系视角[J]. 亚太经济, 2021(01): 123-128
- [33]洪因兴. 促进人的现代化是中国式现代化的重要内容[J]. 教学与研究, 2023, (06) : 5-11
- [34]赵叔松, 张一杰. 绩效考核对下级创新行为的影响机制研究[J]. 管理学报, 2019, 16 (5) : 676-685
- [35]Min-Peng X, Xiao-Hu Z. Modeling of engineering R&D staff performance appraisal model based on fuzzy comprehensive evaluation[J].Systems Engineering Procedia, 2022, 4: 236-242
- [36]Han Li,Tianzhen Hong,Sang Hoon Lee,Marina Sofos.System-level key performance indicators for building performance evaluation[J].Energy& Buildings,2020,(209):32-40
- [37]Michelle Brown,Maria L.Kraimer,Virginia K.Bratton.Performance Appraisal Cynicism Among Managers:a Job Demands Resources Perspective[J].Journal of Business and Psychology,2020,35(4):455-468
- [38]Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustafa.Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction[J].Future Business Journal,2018,4(1):94-108
- [39]Gavurova,Beata,Belas,Jaroslav,Kocisova,Kristina,Kliestik,Tomas. Comparison Of Selected Methods For Performance Evaluation Of Czech And Slovak Commercial Banks[J].Journal Of Business Economics And Management,2017,15 (5):852-876
- [40]Simon Beatham,Chimay Anumba,Tony Thorpe,et al.KPIs:a critical appraisal of their use in construction[J].Benchmarking:An International Journal,2017,11 (1):93-117
- [41]彼得·德鲁克. 管理的实践[M].北京: 机械工业出版社,2018.1,1-10
- [42]RajivD.Banker,HsihuiChang,Mina J.Pizzini.The Balanced Scorecard:Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy[J].The Accounting Review,2017,79(1):1-23

- [43]Govender M, Bussin M H R. Performance management and employee engagement: A South African perspective[J].SA Journal of Human Resource Management, 2020, 18(1):1-19
- [44]Zdenka Dudic,Branislav Dudic,Michal Gregus,Daniela Novackova,Ivana Djakovic.The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs[J].Sustainability,2020,129(80):75-96
- [45]Du Plessis,Tanya. Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal[J].Sa Journal Of Human Resource Management,2017,15:71-79
- [46]Ahmad,Mansoor,Allen,Matthew.M.C,Raziq,Muhammad.Mustafa,Rehman,Wali.C onverging HRM practices A comparison of high performance work system practices in MNC subsidiaries and domestic firms in Pakistan[J].Employee Relations,2019,41(5): 931-948
- [47]DeNisi Angelo S,Murphy Kevin R.Performance appraisal and performance management:100 years of progress[J].The Journal of applied psychology, 2017,102(3):421-433
- [48]William Gilje Gjedrem,Ola Kvaløy.Relative Performance Feedback to Teams [J].Labour Economics,2020:83-102
- [49]赫尔曼·阿吉斯(美).绩效管理(第四版)[M].北京:中国人民大学出版社,2021.1,1-10
- [50]Bhawna Chahar,Performance Appraisal Systems and Their Impact on Employee Performance:The Moderating Role of Employee Motivation[J].Information Resources Management Journal,2020,33(4):17-32
- [51]Van Woerkom Marianne, Kroon Brigitte.The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance[J].Frontiers in Psychology,2020:1883
- [52]Kevin Baird, Amy Tung, Sophia Su. Employee Empowerment, Performance Appraisal Quality and Performance[J].Journal of Management Control,2020, 31(4):451-474
- [53]ZUO L,FISHER G,YANG Z. Organizational learning and technological innovation: the distinct dimensions of novelty and meaningfulness that impact fi

- rm performance[J].Journal of the academy of marketing science,2019(47):1166-1183
- [54]Van Woerkom,Marianne. The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance[J].Frontiers In Psychology,2020,(11):99-110
- [55]Oser F,Mudller S,Obex T,et al.Rescue an Enterprise from Failure:An Innovative Assessment Tool for Simulated Performance[J].2018,05(12):2-10
- [56]Rubin,Ellen V,Edwards,Amani. The performance of performance appraisal systems:understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints[J].International Journal Of Human Resource Management,2020,31(15): 1938-1957
- [57]沈彪,王跃堂,谭劫,王鹏程. BSC 与 KPI 融合视阈下的企业绩效考核体系研究——以 A 电力施工企业为例[J]. 会计之友, 2024(07): 15-22
- [58]王积田,唐必聪,田博傲. 董事高管责任保险与企业数字化转型[J]. 税务与经济, 2024, (04): 63-72
- [59]马君,朱梦霆,闫嘉妮. 绩效报酬影响创造力的短期效应与长期效应“悖论”[J]. 管理工程学报: 1-15
- [60]陈权,沈斌. 基于要素投入视角的高校教师激励机制研究[J]. 科学管理与研究, 2019, 37 (01): 82-85
- [61]霍燕滨. 配置效率 X 效率与国有企业改革[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002
- [62]郝项超,梁琪. 非高管股权激励与企业创新:公平理论视角[J]. 金融研究, 2022, (3): 20-50
- [63]孙彦永,闫相斌,孙弘宇,宋亚楠. 基于 KPI-AHP 方法的价值创造驱动因素分析[J]. 运筹与管理, 2021, 30(10): 120-126
- [64]高天,王德运,肖人彬. 基于系统结构建模的互联网企业活力型团队 OKR 绩效管理研究[J]. 系统科学学报, 2025(02): 129-137
- [65]文利情. 公共图书馆流通岗馆员 360 度绩效考核体系研究[J]. 图书馆工作与研究, 2019(S1): 46-49
- [66]刘雷,李江涛,王征. 国家自然科学基金的人才持续激励效应研究. [J]. 科研管理, 2024, 45 (06): 146-154

后记

朝看水东流，暮看日夕坠。回首来时路，三年的时间转瞬即逝。回想三年前，我在三十而立的年龄，守着一份体制内的工作，鼓足勇气拿起书籍去重复着熬夜的学习，和刚出校门的年轻学生一起参加了全国的研究生硕士考试，有幸考入了兰州财经大学，并顺利完成课业，一次通过开题，走到今天的论文完成，心中有太多的感恩。三年前的自己，只是想用学习来忘却悲伤，用破茧而出的勇气将磨难踩在脚下。那年之前，父亲因为癌症辗转病榻两年之久，离世之时，曾告诫我一定要勇往直前，变得更加优秀才能更好地独自应对未来的挑战。为了完成父亲生前的殷殷嘱托，为了更好地撑起一个破碎的家，更是为了让自己整装待发，蓄力前行，重新去定义生命。我感谢母校兰州财经大学，当我站在奋起和沉沦的十字路口，环顾四周，迷茫之时，向我伸出了温暖的双手，牵引着我迎接了充满阳光的希望，生活逐渐由灰暗变得五彩斑斓，我在重新定义生命的道路上收获了来自老师和同学们给予的肯定和信心，我以为不再幸运的自己却在母校兰州财经大学幸运地遇到了我挚爱的导师和同学。

行路至此，求学求志，幸遇良师。本篇论文是在我的导师悉心指导下完成的。还记得，那是在 2023 年 4 月 4 日，在导师和学生的互选中，我诚恳而又忐忑地向我的导师表达了自己的选择和选题思路，导师第一时间给予了选题方面的建议和依据，他的专业性、敬业性和严谨性，让我坚定地坚持了自己的选择，并得到了他真诚的回复。在这场老师与学生“双向奔赴”的师徒合作中，导师从选题、题目敲定、资料搜集、开题，直至论文定稿，都尽心尽力、悉心负责地指导着我。作为一名外省学生，到校路途遥远。还记得有一次的现场指导，我和另一名同学到达学校已是深夜接近 23 点的时间，导师听说我们到校了，立即从家返回了学校，在教室里等着我们，克服着酷暑的炎热和深夜的困倦，不辞辛苦地对我们的文章从段落结构到逻辑关系，从谋篇布局到微小细处，逐字逐句进行着指导，一直到凌晨以后。我感恩我的导师，是他不辞辛劳的付出，他无怨无悔的奉献，才让我们学有所得、学有所获，更让我在重新定义生命之时，读懂了“热爱可抵岁月漫长，梦想可抵所有远方”。

行至绝境峰回路转。在研究生求学的最后一年，我迎来了一个新的生命，我感恩于生命中的赐予，让这个有些灰蒙蒙的家突然亮了起来。求学并迎接新的生

命，这是多么美好的事情正在悄然发生。我感谢我的母亲，陪同我长途跋涉，悉心照顾；我感谢我的丈夫，全程鼓励，并为我的努力和积极向上引以为傲；我感谢单位的领导和同事，全力支持和配合，机动调整我的工作时间，协调论文数据的获取和实地考察的机会，在我实现梦想的路途中不断开通着“绿色通道”。但在这条求学的道路上，我更应该感谢与我并肩作战的同学们。论文开题、答辩的过程中，为了照顾早孕时期的我，同一省份的同学会专门买一张路过我上车站点的车票，并选择与我邻座，为的便是方便照顾我，于是我们的同学情走向了姐妹情，我感恩在三十多岁的年龄还能收获最纯真的校园友情。为了方便我们小组内同学使用资料、打印资料，一位“老大哥”同学自己出资购买打印机，其他同学纷纷提供纸张和墨盒，这种团结友爱的一处心、一股劲，必定会让我们的同学乘风破浪，扬帆远航。是的，重新定义生命，便是在无数的感动中升华了生命。

功崇惟志，业广惟勤。理想指引着我们生命去向何处，信念决定着我们要的结果是否能够实现，漫步于象牙塔内，站立在演示台前，内心感慨万千。我用了三年的时间，回到起点，求学求志，我在不断地奔跑中，遇见了智慧和担当的导师，并肩作战的伙伴，最重要的是，重新定义生命的路上，我要感谢我的母校、感谢我的导师、感谢我的同学、感谢我的领导同事和家人，帮助我变成了我自己心中和父亲心中所愿的“我”。

去日不可追，来日犹可期。生命最重要的事情便是勇往直前，然后去塑造一个更加优秀的自己。最后，感谢在百忙之中抽出宝贵时间评审和参加答辩的各位评委老师、专家教授，谢谢你们！