

分类号 F203.9/1200

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 基于 OKR 的 A 报记者绩效
评价指标体系优化研究

研究生姓名: 胡倩雯

指导教师姓名、职称: 马永刚 副教授

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 7 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： 胡倩雯 签字日期： 2024.12.27

导师签名： Simon 签字日期： 2024.12.27

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： 胡倩雯 签字日期： 2024.12.27

导师签名： Simon 签字日期： 2024.12.27

Research on the Optimization of Performance Evaluation Index System of Reporter in A Newspaper Based on the Perspective of OKR

Candidate : Hu Qianwen

Supervisor: Ma Yonggang

摘要

随着全球化和数字化进程的加速，新闻媒体行业面临着前所未有的挑战与机遇。在这样的宏观背景下，传统的绩效评价体系已难以适应新形势的发展需求。A 报社作为一家有影响力的媒体，面临着媒体融合的挑战与需求。在当前新媒体环境下，记者的工作方式和内容发生了巨大变化，传统的绩效评价体系已经不能充分反映记者的实际工作绩效，存在评估指标不科学、评估结果主观性强、反馈机制不健全等问题。这些问题不仅影响了记者工作的积极性和创造力，也制约了报社整体绩效的提升。为此，基于 OKR（目标与关键结果）的管理方法优化 A 报社记者的绩效评价指标体系，对于员工积极性的提升，以及该报社核心竞争力的打造具有重要的作用。

本研究的主要目的是通过调研，对 A 报社现行绩效评价体系进行深入剖析，发现该报社在绩效评价指标体系中存在的问题，结合该报社发展现状及记者岗位特征，基于 OKR 理论对绩效评价指标体系进行优化设计。为此，本研究首先通过文献综述，探讨了绩效评价的相关理论与 OKR 方法的应用现状。接着，通过问卷调查和访谈，对 A 报社记者绩效评价体系现状进行调研与分析，发现了原评价指标设置不合理、评估结果与公司战略脱节、评价过程缺乏参与性和反馈机制等问题。然后，基于 OKR 理论视角，提出了相应的优化方案，包括重新设计绩效指标体系、采用 AHP 层次分析法确定评价指标体系的权重，强化战略与绩效的关联、增加员工在评价过程中的参与度、完善反馈机制等。

研究表明，通过引入 OKR 法，A 报社的绩效评价体系可以更加科学地反映记者的实际工作表现，增强评价的公正性和客观性，提升员工的工作积极性和满意度。此外，优化后的绩效评价体系能够更好地支持 A 报社的战略目标，实现公司与员工的共同发展。本研究不仅为 A 报社提供了一个具有实践价值的绩效管理工具，也为其他类似媒体机构在绩效评价体系的设计和优化上提供参考。

关键词：绩效评价 A 报社记者 评价指标体系 层次分析法

Abstract

With the acceleration of globalization and digitization, the news media industry is facing unprecedented challenges and opportunities. Under this macro backdrop, traditional performance evaluation systems can no longer meet the development needs of the new environment. As an influential media organization in Shandong Province, A News Agency is confronted with the challenges and demands of media convergence. In the current new media environment, journalists' work methods and content have undergone significant changes, and the traditional performance evaluation system is no longer able to fully reflect the actual work performance of journalists. Issues such as unscientific evaluation criteria, high subjectivity in evaluation results, and inadequate feedback mechanisms have emerged. These problems not only affect journalists' motivation and creativity but also hinder the overall performance improvement of the news agency. Therefore, optimizing the performance evaluation system for A News Agency's journalists based on the OKR (Objectives and Key Results) performance management method has become a critical step in enhancing the agency's core competitiveness.

The primary objective of this study is to investigate and analyze the current performance evaluation system at A News Agency, identify the problems within, and subsequently propose an optimized design based on the OKR framework. The research first conducts a literature review to explore relevant theories of performance evaluation and the current application of the OKR method. Then, through questionnaires and interviews, a detailed analysis of the current state of the performance evaluation system for A News Agency's journalists is conducted, identifying key issues such as unreasonable evaluation criteria, misalignment between evaluation results and the company's strategy, lack of employee participation in the evaluation process, and inadequate feedback mechanisms. Based on the OKR framework, an optimization plan is proposed, including the redesign of the performance evaluation system, strengthening the link between strategy and performance, increasing employee participation in the evaluation process, and

improving the feedback mechanisms.

The study results indicate that the implementation of the OKR method allows A News Agency's performance evaluation system to more scientifically reflect journalists' actual work performance, enhance the fairness and objectivity of the evaluation, and improve employee motivation and satisfaction. Additionally, the optimized performance evaluation system better supports the strategic goals of A News Agency, facilitating the joint development of the company and its employees. This research not only provides A News Agency with a practical tool for performance management but also offers valuable insights for other media organizations in the design and optimization of their performance evaluation systems. Future research could further explore the effectiveness of the OKR method in different types of media and how it can be implemented and promoted in more complex organizational structures.

Keywords: Performance Evaluation ; A News Agency Journalists ;
Evaluation index System; Analytic Hierarchy Process

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与问题.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究问题.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究思路与方法.....	3
1.3.1 研究思路.....	3
1.3.2 研究方法.....	4
2 文献综述及理论基础	6
2.1 相关概念界定.....	6
2.1.1 绩效.....	6
2.1.2 绩效评价体系.....	6
2.1.3 报社记者.....	7
2.2 文献综述.....	8
2.2.1 国内相关研究.....	8
2.2.2 国外相关研究.....	13
2.2.3 文献评述.....	16
2.3 相关理论与工具.....	16
2.3.1 目标管理理论.....	16
2.3.2 目标设置理论.....	17
2.3.3 期望理论.....	18
2.3.4 目标与关键成果（OKR）.....	20
3 A 报社及其记者绩效评价指标体系现状	22
3.1 A 报社概况.....	22
3.1.1 A 报社简介.....	22

3.1.2 A 报社组织结构	22
3.2 A 报记者人力资源现状	23
3.2.1 性别分布	24
3.2.2 学历分布	24
3.2.3 岗位职责分布	25
3.2.4 从业年限分布	26
3.3 A 报记者绩效评价指标体系现状	26
3.3.1 A 报社记者绩效评价制度与工作流程	26
3.3.2 A 报记者绩效评价指标体系细则	28
4 A 报记者绩效评价指标体系存在的问题及成因分析	31
4.1 调研设计	31
4.1.1 问卷调研目的	31
4.1.2 调研对象选择与问卷设计	31
4.1.3 问卷的发放	32
4.2 访谈设计	33
4.2.1 访谈目的	33
4.2.2 访谈对象选择与访谈大纲设计	33
4.2.3 访谈实施	34
4.3 A 报记者绩效评价指标体系存在的问题	35
4.3.1 绩效评价指标体系偏执行轻战略	35
4.3.2 绩效评价指标设计偏命令轻参与	36
4.3.3 绩效评价体系指标权重偏主观轻客观	37
4.3.4 绩效评价体系偏结果轻过程	38
4.3.5 绩效评价结果偏形式轻反馈	39
4.4 A 报记者绩效评价指标体系存在问题的成因分析	40
4.4.1 管理层关注短期目标且忽视长远战略	40
4.4.2 传统管理文化根深蒂固且员工参与度低	41
4.4.3 缺乏科学的评价标准且主观判断占主导	41
4.4.4 忽视工作过程管理且重视最终结果	42

4.4.5 缺乏有效反馈机制且重形式轻实效	43
5 A 报记者绩效评价指标体系的优化	44
5.1 A 报社记者绩效评价指标体系的优化思路	44
5.1.1 A 报记者绩效评价指标体系优化的目标	44
5.1.2 A 报记者绩效评价指标体系优化的原则	44
5.2 A 报记者绩效评价方法的选择	45
5.2.1 常见绩效评价方法的比较	45
5.2.2 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价方法的确认	47
5.3 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立	48
5.3.1 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立原则	48
5.3.2 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立过程与结果	49
5.3.3 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的评价标准	50
5.3.4 A 报记者绩效评价指标体系的权重赋值	55
5.3.5 计算综合评分	62
6 A 报记者绩效评价指标体系的应用与保障	64
6.1 A 报记者绩效评价指标体系的试运行	64
6.1.1 前期准备	64
6.1.2 实施步骤计划	64
6.1.3 实施过程	65
6.1.4 实施结果评价	66
6.1.5 优化前后续效评价体系的效果评估	68
6.2 保障措施	68
6.2.1 制度保障	68
6.2.2 组织保障	70
6.2.3 人员保障	70
6.2.4 文化保障	71
7 结论与展望	72
7.1 研究结论	72

7.2 研究展望.....	73
参考文献.....	75
附录 1：调查问卷.....	79
附录 2：访谈提纲.....	84
后 记.....	85

1 绪论

1.1 研究背景与问题

1.1.1 研究背景

近年来,随着市场竞争的日益激烈,企业之间的竞争本质上已演变为人才的竞争。在这一背景下,如何公正地评估员工所创造的价值,成为调动员工积极性的关键。企业只有充分尊重和承认员工的价值,才能激发其潜能,推动整体绩效的提升。因此,越来越多的企业意识到建立科学、客观的绩效评价体系的重要性。

不合适的绩效评价体系往往会导致员工流失和士气下降,反之,那些拥有科学公正绩效评价体系的企业,员工投入度往往更高,积极性更强。这一现象表明,围绕价值创造、价值评估和价值分配的问题,客观公正的评价与价值分配息息相关,并进一步促进了价值的创造,形成良性循环。因此,在这一全过程中,价值评估显得尤为重要,并引起社会各界的广泛关注。

在此背景下,A报作为一家新闻媒体企业,面对行业政策的变化,也意识到绩效评价中存在一些亟需解决的问题。这些问题可能导致员工的不满与流失,影响整体的工作氛围和企业形象。因此,针对A报的具体情况,有必要深入分析其绩效评价体系的不足,以便提出有效的改进措施。

由此可见,针对性地解决A报在绩效评价中存在的问题,对于提升员工积极性及构建企业核心竞争力至关重要。本研究将以A报记者绩效评价指标体系为研究主题,通过问卷调查法发现主要问题,并结合A报的发展现状及记者岗位的基本特征,基于OKR方法构建A报记者的指标评价体系,同时运用AHP层次分析法计算指标权重,以建立一个科学合理的绩效评价指标体系。

1.1.2 研究问题

为此,基于以上背景本研究的问题如下:

(1) 评估A报当下的记者绩效评价指标体系存在哪些问题?以及存在这些问题背后的原因是什么?

(2) 基于 A 报社发展的战略目标, 采用 OKR 视角, 如何对 A 报社记者绩效评价指标体系进行优化, 并建立科学、客观的绩效评价指标体系?

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本研究通过对 A 报记者的绩效评价指标体系现状进行调研, 发现其问题所在, 结合该报社发展战略及 OKR 视角对绩效评价指标体系进行优化, 旨在提升员工及组织绩效。具体目的如下:

(1) 评估 A 报记者绩效考核存在的问题, 分析其原因, 以便为制定改进方案提供依据。

(2) 基于 A 报的战略目标, 结合 OKR 视角, 优化 A 报记者绩效评价指标体系。

(3) 采用 AHP 层次分析法确定评价指标体系的权重, 为 A 报对记者进行科学、客观的评价提供依据。

(4) 为了保障新建立的绩效评价指标体系的顺利运行与实施, 分别从制度、组织、人员和文化等层面提出相关的保障措施。

1.2.2 研究意义

本研究对绩效评价指标体系的优化不仅在理论上有所深化, 也对实际管理实践具有借鉴意义。

(1) 理论意义

本研究通过结合 OKR 视角, 对 A 报记者绩效评级指标体系进行研究, 不仅丰富并拓展了 OKR 在传统媒体及报业的相关理论, 还为绩效评价指标体系的研究提供了新的视角, 有助于理解绩效管理在现代媒体行业中的应用和效果。

(2) 现实意义

研究成果能够指导 A 报更科学地评估和管理记者的工作绩效。针对性地解决 A 报在绩效评价指标体系中存在的具体问题, 从而科学的、公正的对 A 报记者的工作成果进行评估, 并给予相应合理的报酬, 对 A 报记者工作积极性的提

升具有现实性的指导价值。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路

本研究通过对 A 报记者原有的绩效评价指标体系进行调研，发现其问题并结合 OKR 理论及 AHP 层次分析法，构建科学、公正、客观的绩效评价指标体系。为促进 A 报记者工作积极性的提升以及组织的绩效，提供助力。为此，本研究主要包括以下几个部分：

第一部分：绪论，主要介绍研究背景、研究意义、研究的思路与方法等。

第二部分：概念界定及理论基础，主要介绍与绩效评价和 OKR 相关的概念和理论，包括绩效、绩效评价体系和目标与关键结果（OKR）等，接着介绍了国内外研究现状，最后探讨目标管理理论、目标设置理论、期望理论与目标与关键成果 OKR。

第三部分：A 报记者绩效评价指标体系现状，主要介绍 A 报社的概况以及当前 A 报社记者绩效评价体系的现状，包括 A 报社简介、组织结构、记者人力资源现状和绩效评价指标体系的详细描述。

第四部分：A 报记者绩效评价指标体系存在的问题及成因分析，设计问卷进行调研，找出当前 A 报记者绩效评价体系的现状和存在的问题，并分析问题的成因，包括考核与公司战略是否一致、绩效评价体系指标设置是否合理、评价结果是否客观、反馈是否及时等。

第五部分：A 报记者绩效评价指标体系的优化，主要介绍 OKR 在 A 报记者绩效评价中的作用，基于 OKR 优化 A 报记者绩效评价指标，并确定各项指标的权重。包括通过访谈调研法和层次分析法确定考核指标权重，建立评价标准和优化后的实施方案。

第六部分：A 报记者绩效评价体系的实施与保障，主要介绍对优化后的 A 报记者绩效评价指标体系进行实施，通过制度保障、组织保障和人员保障、文化保障等手段，促进 A 报记者绩效评价的提升。包括评价与反馈机制、奖励与惩罚制度、加强员工培训与能力提升、建立健全的人力资源保障体系及加强员工交

流和精神文明建设。

第七部分：结论与展望，对本文的研究成果进行总结，并对未来的研究方向进行展望。总结研究中取得的主要成果，指出研究的局限性，并提出未来可以进一步深入研究的方向。

1.3.2 研究方法

基于以上研究思路与内容，本研究采用的方法如下：

（1）文献研究法：以实体、数字图书馆文献资料、期刊杂志查询、其他资料文献为基础，以绩效评价体系为研究主体，结合媒体融合背景下的绩效评价体系发展状况等方面搜集资料，对文献进行分析，发现研究点，寻找课题解决思路。

（2）问卷调查法：针对当前 A 报社记者绩效评价指标体系现状，制定调查问卷，实施调查研究，通过对调查结果数据的收集分析，旨在发现当前 A 报社记者绩效评价指标体系存在的问题。

（3）访谈调研法：主要调研对象为 A 报中层管理人员，如采编部门主任、行业中心总编等。通过进行深入访谈，旨在找出当前 A 报社记者绩效评价指标体系存在问题的成因，并基于专家共识来设定 OKR 绩效评价指标。

（4）层次分析法：本文通过层次分析法构建层次结构模型，将评价目标逐层分解，设定判断矩阵，进行一致性检验并计算权重值，最后根据各模块权重进行综合评分，从而保证 A 报记者绩效评价指标体系的客观性和科学性。

综上所述，基于以上研究思路、内容及方法，本研究的技术路线图，如图 1.1 所示：

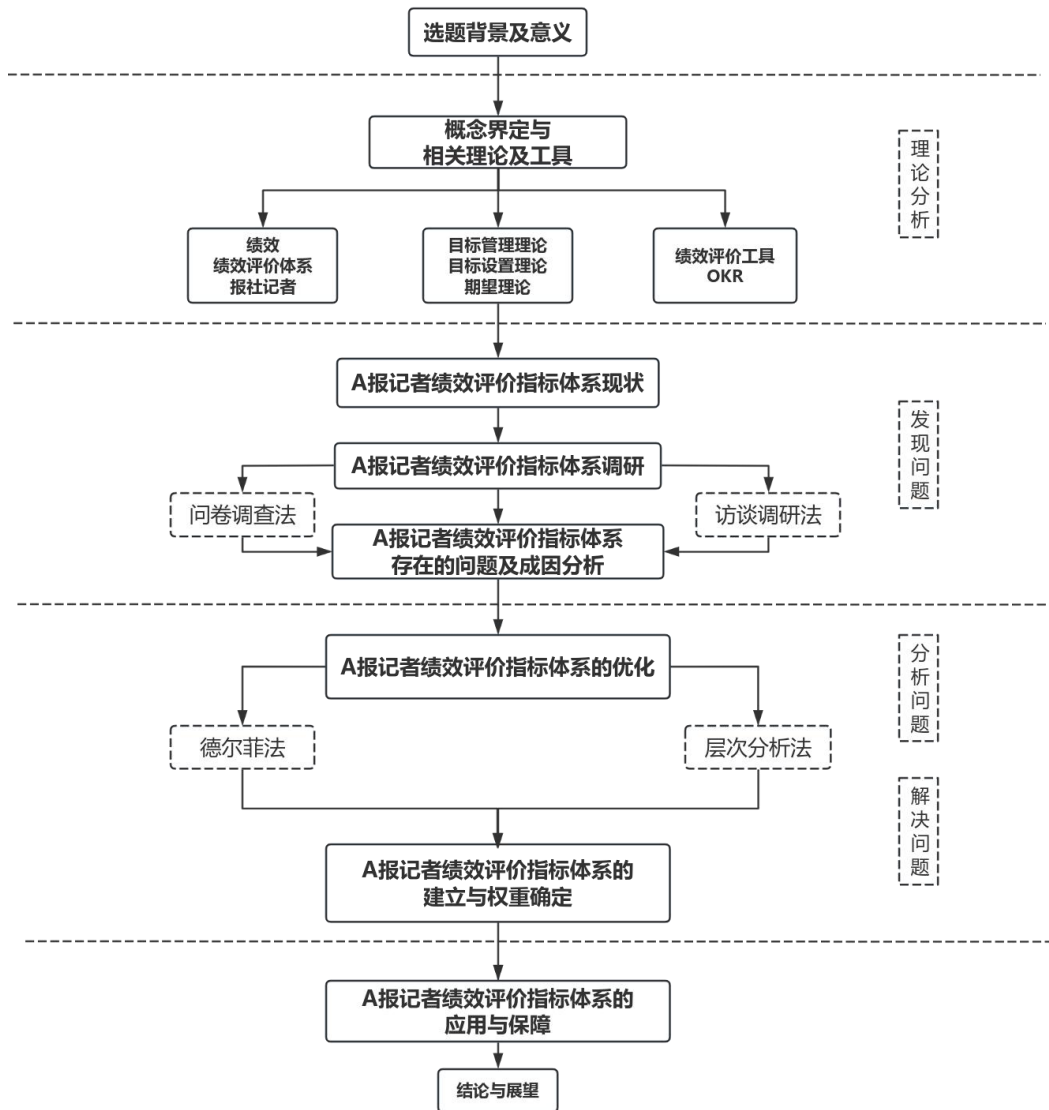


图 1.1 技术路线图

2 文献综述及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 绩效

绩效是衡量组织及员工在实现目标过程中的工作效果与成果的核心概念。在管理学中，绩效被定义为组织为了实现其目标而展现出来的结果，通常包括个人绩效和组织绩效两个层次。从组织角度，绩效是通过有效的管理手段来实现既定目标的产出；从个人角度，绩效则体现了员工个人在工作中的表现与贡献。绩效的实现不仅依赖于个人能力的发挥，也与组织整体的战略方向、资源配置和管理模式密切相关。

在实际操作中，绩效分为“业绩”和“行为”两个重要方面。“业绩”指的是员工在特定时间段内达到的结果和产出，而“行为”则涵盖了完成工作过程中的态度、方式和方法。绩效的衡量标准多元化，包括工作效率、工作效果、工作态度、团队合作等多方面指标。这些指标通过定量和定性的方式综合评估个人和组织的整体工作表现。

绩效不仅反映了个人的工作成果，也是组织提升竞争力和实现长期发展的关键因素。通过系统的绩效管理，企业可以实现资源的最优配置，增强员工的工作动力，最终推动整体组织效益的提升。因此，绩效管理已成为现代企业中不可或缺的一部分，它有效地连接了个人发展与组织目标之间的关系。

2.1.2 绩效评价体系

对于企业来说，绩效评价是一项至关重要的管理工具，它不仅帮助组织追踪目标的完成情况，还能为员工的发展提供明确的方向。在绩效评价中，员工的工作目标、期望和反馈机制应当紧密结合，以激发员工的工作积极性并确保组织战略的有效落实。

绩效评价体系一般是指以实际的业绩效果为考核评价依据的价值衡量体系，它通常是一组既独立又相互关联并能较为完整地表达评价要求的考核指标组成

的评价系统。绩效评价体系是企业中用于测量员工或团队在工作中所达成的目标和任务的工具。通过这个体系，企业可以更好地评估员工的表现，制定目标和计划，并识别出哪些员工需要更多的培训和发展。一个完整的绩效评价体系包含多个方面，包括目标设定、自我评估、360 度评估、定期回顾、反馈和奖励等。

Chen Y. & Hsieh Y. (2020) 研究指出，绩效评价体系应该与企业的战略目标相一致。这样可以确保员工的工作与企业的整体目标保持一致，并促进组织内各个部门之间的协作和合作。Brudan A. (2021) 研究指出，绩效评价体系应该基于多个维度，而不仅仅是单一指标。除了目标实现情况之外，还应该考虑员工的技能、能力和行为等方面。这种绩效评价方法可以更好地反映员工对组织的贡献，同时也可以更好地指导员工在未来的发展方向。Chang Y & Huang T (2022) 研究指出，绩效评价体系应该考虑到员工的情感因素。员工的情感因素包括工作满意度、组织承诺、员工忠诚度等方面。这些因素对员工的表现和工作积极性有着至关重要的影响。通过考虑这些因素，企业可以更好地评估员工的表现，提高员工的工作满意度和忠诚度，并最终提高企业的绩效。

2.1.3 报社记者

在现代新闻媒体行业中，“报社记者”是指在报社中专门从事新闻采集、编辑和报道工作的专业人员。他们的主要职责是通过采访、调查、编辑等方式，收集新闻信息，并将这些信息转化为具有新闻价值的报道，向公众传递客观、公正、及时的新闻内容。

报社记者的工作内容涵盖多个方面，首先是新闻线索的获取与核实。记者需要通过各种渠道获取新闻线索，包括公众提供的信息、事件的现场观察、社交媒体上的热点话题等。在获取线索后，记者需要通过采访、实地调查等方式核实信息的真实性和准确性，确保所报道的内容符合新闻事实。

其次，报社记者负责新闻稿件的撰写与编辑。记者不仅要有敏锐的新闻嗅觉，还需要具备较强的文字表达能力和编辑能力，以准确、生动地将新闻事实传达给读者。在撰写过程中，记者需要遵循新闻写作的基本原则，包括准确性、客观性、简明性等。同时，记者还需根据不同的新闻类型选择合适的报道形式，如消息、通讯、评论等。

此外，随着新媒体技术的发展，报社记者的工作内容也在不断拓展。现代报社记者不仅需要完成传统媒体的采编任务，还需要掌握多媒体新闻制作技能，如视频剪辑、音频制作、图片编辑等，以适应报纸、网络、移动终端等多平台的发布需求。这种全媒体的工作模式要求记者具备更高的综合素质和技术能力，以应对复杂多变的新闻环境。

报社记者在新闻生产过程中扮演着极为重要的角色，他们不仅是新闻事实的发现者和记录者，也是社会舆论的引导者和监督者。在信息传播日益多元化的今天，报社记者肩负着更大的社会责任，需要以专业的态度、严谨的作风、敏锐的洞察力和高度的职业道德，确保新闻报道的真实性和公正性，从而维护社会的公平与正义。

2.2 文献综述

“绩效”这一概念在不同的研究领域有着不同的解释。“绩效”在管理学中被定义为：组织为保证其目标的达成，在不同层次上所进行的有效产出，可以分为个体和组织两类；经济上的“绩效”，是指企业与雇员所达成的对等承诺；“绩效”在社会学中被定义为：根据工作岗位的不同，每个人所应承担的责任也不同。绩效评价理论在各个行业中得到了广泛的运用，国外对其研究已有百年之久，并取得了丰富的研究成果。在国内外的相关文献中都可以找到相关的研究内容，这为论文的研究提供了足够的理论依据和借鉴价值。

2.2.1 国内相关研究

我国学者对于绩效评价的研究始于上个世纪，直到本世纪初才被国内学者引进，并取得了一些成果。近几年来，随着“媒介融合”热潮的兴起，新媒体采编人员的绩效评价也逐渐成为国内学术界关注的热点。

在我国，关于绩效评价目标的研究也在不断地发展，并把传统的研究方法与其所处的时代背景相结合。赵君（2013）认为，绩效评价的目标具有多样性，但对于目标的理解并不统一，可以将其划分为动机动机、信息动机和管理动机三种类型。绩效评估目标对绩效评估结果的影响可划分为绩效评估、任务绩效、工作满意、组织公民行为及组织公正五个维度。罗玺（2017）提出，在“媒介融合”

的背景下，对采编人员进行绩效考核是非常有必要的。其次，以业绩考核的结果为主要的奖惩依据；也能提高编辑和编辑人员的个人表现，制订晋升方案；最终，通过绩效评估，企业可以对采编人员的工作状况和能力有一个更加全面的认识，从而为企业的人力资源管理工作提供必要的基础。

在绩效评价方法方面，国内学者结合传媒产业的现实状况，已经取得了一系列卓有成效的研究成果。林颖（2014）指出，在媒介融合迅速发展的今天，新媒体产品占据了报纸全部新闻内容的比重越来越大，因此，要推动媒介融合转型，必须采用一套科学的绩效评价体系。首先，新媒体的性能评估要根据不同的平台特点进行差异化，其次，在评估时不仅要考虑个体的表现，也要考虑到团队的表现。在新媒体时代，高质量的新闻报道更注重策划与执行，常常要求跨部门协作、多媒体融合，为此，本项目提出在业绩考核中加大对团队业绩的考核比例，以激励员工间的协作，进而促进报社综合业绩的提高。段莉（2018）提出一种面向全媒体采编人员的新型绩效评估体系，即以人才测评模式（IPO）为基础，建立“投入-流程-输出”多维度的绩效评估模式，充分利用现有的传统媒介采编人员存量，实现传统媒介和新媒介的有效融合，充分调动采编人员的创作热情，实现媒介的平稳转型。

我国媒体行业绩效评价指标研究成果也较为丰富。黄志宏（2010）在研究中分析，由于绩效评价的“刚性”，要求绩效评价指标必须准确、清晰、易于操作，对于网络媒体企业而言，需要关注的是质量、流量、更新量三种指标。袁燕（2012）对新媒体采编人员绩效评价指标进行了研究，指出新媒体采编人员绩效评价指标采取定性与定量结合原则，除了关注发稿量、阅读量外，还应关注更多的指标，例如价值观、道德指标等。她提出绩效评价要根据业务的发展情况，在实施的过程中不断调整，让新媒体采编人员得到有效的考核，让绩效评价成为新媒体发展的推动力。焦晓红（2012）在实践中发现，媒体企业在绩效评价实施中还存在不少问题，针对问题建议媒体企业在绩效评价实施中应明确绩效评价的执行主体，完善绩效评价相应的规章制度，建立有效的沟通、反馈渠道，充分考虑员工的上升途径。此外，周斌（2017）研究指出，在融媒体环境下，新闻记者绩效评价应该考虑到他们的多媒体能力、新闻采访技巧、新闻写作能力以及数字时代的思维方式。陈小平（2018）研究指出，新闻记者绩效评价应该充分考虑到他们在融媒

体环境下的创新能力和新闻价值观念，同时，应该采用科学的方法和标准来进行绩效评价。曾彩霞（2019）指出目前国有新闻媒体绩效评价中绩效评价指标设计针对性不强，缺乏鼓励采编人员创作精品、创新的指标，在具体实践中重点应放在“效标”和“绩标”。她认为绩效考评人员的管理水平在绩效评价中至关重要，需要加强绩效考评人员的培训，不断提高绩效考评人员的业务水平，充分发挥其在绩效评价管理中的作用，这样才能对员工、组织负责，营造良好的绩效评价氛围。杨东亮（2019）研究指出，在融媒体时代，新闻记者的绩效评价应该包括两个方面：新闻报道的质量和社交媒体的影响力。评价方法应该是多元化的，包括量化评价和定性评价。李国庆（2020）研究指出，记者在融媒体时代的绩效评价需要考虑到他们的数字能力、数据分析能力、创新能力、影响力以及新闻品牌的建设。邢媛媛（2021）研究指出，在融媒体环境下，新闻记者的绩效评价应该采用多维度评价的方法，包括新闻质量、社交媒体参与度、数字能力和创新能力等指标。王奇（2022）研究指出，新闻记者绩效评价需要根据不同的新闻类型和媒体形态进行差异化评价。同时，评价方法应该是全面、科学和公正的，可以借鉴其他行业的经验。

表 1.1 国内学者关于媒体人员绩效评价的研究情况

学者	年份	研究内容	主要结论
罗玺	2017	采编人员绩效评价在媒体融合发展时期的必要性	绩效评价可以引导采编人员积极工作，作为奖励和惩罚的依据，改善个人绩效，提供人力资源管理依据。
周斌	2017	融媒体环境下新闻记者绩效评价	绩效评价应考虑多媒体能力、新闻采访技巧、写作能力及数字时代的思维方式。
陈小平	2018	融媒体环境下新闻记者绩效评价	绩效评价应考虑创新能力和新闻价值观念，采用科学的方法和标准。
段莉	2018	全媒体采编人员绩效评价方法	依据 IPO 模型构建多维度绩效评价模型，将传统媒体与新媒体结合，调动采编人员生产积极性，促进媒体转型。

曾彩霞	2019	国有新闻媒体绩效评价指标问题	绩效评价指标设计需针对性强,重点在“效标”和“绩效标”,加强绩效考核人员的培训,提高业务水平。
杨东亮	2019	融媒体时代新闻记者绩效评价	绩效评价包括新闻报道的质量和社交媒体影响力,评价方法应多元化,包括量化和定性评价。
李国庆	2020	融媒体时代新闻记者绩效评价	绩效评价需考虑数字能力、数据分析能力、创新能力、影响力及新闻品牌建设。
邢媛媛	2021	融媒体环境下新闻记者绩效评价	绩效评价应采用多维度评价方法,包括新闻质量、社交媒体参与度、数字能力和创新能力等指标。
王奇	2022	新闻记者绩效评价方法	绩效评价应根据不同新闻类型和媒体形态进行差异化评价,方法应全面、科学、公正,借鉴其他行业经验。

胡婷婷与陈艺丹(2018)研究了“OKR法+KPI”评价体系对企业创新动力与激励作用的影响,并在此基础上灵活运用绩效评价指标,为本文研究成果在实践中的运用提供参考。要想让OKR法得以有效地执行,就需要有一个好的企业文化、清晰的愿景和战略、较好的组织协调能力、建立适当的团队支持、构建信息集成体系。企业在具备上述基础以后,要把战略地图作为先决条件。在指标的设置上,应考虑到近、内、外部的利益、财务和非财务、成果和激励。为保证总数不超过25项,每个级别不得超过7项或4项;指标的权重要体现对战略完成的贡献和指标的重要程度,一般来说,权重应保持在5%-30%,对某些特别重要的指标,可适当加大权重;指标的目标值应该基于战略地图,基于战略目标,制定3-5年的目标值,并且要根据外部环境和人力资源等因素进行动态调整。方振邦与唐健(2018)在《战略性绩效管理》一书中,较详尽地阐述了企业战略绩效管理的“OKR法”,并对其基本结构、逻辑结构及组成要素进行了详尽的阐述,并提出了“以战略为中心,以协同一致,以有效均衡”为目标的思想。鲁宸赢(2019)认为,OKR法作为绩效评价理论和手段,可增强员工对公司战略目标的细致理解,强调合作表现,让员工在自己的工作岗位上互相合作,共同完成某些共同的目标,从而更好地实现公司的业绩。因此,在公司的绩效评价中,要改变传统的没有战略意义的绩效评价方式,可将OKR法运用到公司的绩效管理

中，因为 OKR 法是一种能够提升公司业绩的有效工具。

王峰（2020）强调了 OKR 法的应用需要根据不同行业和组织的特点进行定制，以确保与战略目标的协调性。赵晨（2021）提出了将 OKR 法与大数据技术相结合的方法，以更好地监控和评估绩效数据，从而实现更精确的绩效管理。陈玉燕和李波（2022）认为，OKR 法的成功实施需要领导层的积极支持和员工的参与，以确保整个组织对其价值的认可。孙宇和刘静（2023）研究了 OKR 法在国有企业中的应用，特别是在国有企业改革中，OKR 法的作用和挑战。他们提出了适合国有企业的实施策略。刘晓红（2023）着重强调了 OKR 法的长期性，认为其应该与组织的长期战略目标相一致，并需要不断调整以适应变化的环境。

表 1.2 国内学者关于 OKR 的研究情况

学者	年份	研究内容	主要结论
胡婷婷与 陈艺丹	2018	“OKR+KPI” 评价体系	研究 OKR 与 KPI 结合对企业创新动力与激励作用的影响，为实践提供参考。
方振邦 与唐健	2018	战略性绩效管 理	阐述 OKR 法的基本结构、逻辑结构及组成要素，提出以战略为中心、协同一致、有效均衡为目标的思想。
鲁宸赢	2019	OKR 法在绩效 管理中的应用	OKR 法增强 A 报社记者对公司战略目标的理解决，强 调合作，提升公司业绩，是一种有效工具。
王峰	2020	OKR 法应用定 制化	OKR 法需根据行业和组织特点进行定制，以确保与 战略目标的协调性。
赵晨	2021	OKR 法与大数 据结合	将 OKR 法与大数据技术相结合，更好地监控和评估 绩效数据，实现更精确的绩效管理。
陈玉燕 和李波	2022	OKR 法成功实 施	OKR 法成功实施需领导层的积极支持和员工的参 与，确保组织对其价值的认可。
孙宇和 刘静	2023	OKR 法在国有 企业中的应用	研究 OKR 法在国有企业改革中的作用和挑战，提出 适合国有企业的实施策略。
刘晓红	2023	OKR 法的长期 性	OKR 法应与组织的长期战略目标相一致，需要不断 调整以适应变化的环境。

2.2.2 国外相关研究

国外学者关于媒体行业的绩效评价方面的研究非常丰富,无论是从理论上还是经验上都有不少可以借鉴的地方。1989 年德拉诺·史密斯在其研究中预言,媒体行业未来会面临十分激烈的竞争,媒体组织要想实现生存与发展,就不能忽略人才的培养,只有确保人才支撑,才能使组织具有持续竞争力。

不同学者对绩效评价目的的理解情况可能会有所不同,但大多数学者都认为绩效评价的主要目的是为了鼓励员工提高工作绩效,也可以评估员工的工作表现,以及提供动力和指导,以增加组织效率。Meyer(1965)提出,绩效评价的主要目的之一是为组织薪酬调整提供依据,目的之二是为组织管理者提供机会,帮助员工进行绩效反馈和绩效改进。Malcolm Mcclenth(1998)在其作品中指出,要构建一套行之有效的绩效评价体系,才能确保员工可以充分发挥其积极性,挖掘其潜力,从而提升组织的整体竞争力。

绩效评价指标是用来衡量个体或组织的绩效水平的指标,不同的学者有不同的理解。例如,一些学者可能会把绩效评价指标定义为某个个体或组织实现某种目标或指标的能力,而另一些学者可能会将其定义为衡量个体或组织的工作表现的一系列指标。Delno(2001)通过对目前我国传媒产业的绩效评估现状的分析,认为传媒产业在对员工进行评估时,没有采用可量化的评估指标,这就造成了绩效评价的结果不能反映出员工的真实工作水平,也就无法对员工的真正贡献进行有效的度量,从而不能达到绩效评价的目标。Morgan(2007)指出,当前传媒产业的绩效评价要转变理念,不能仅仅将目标放在评估的精度上,精确性只是相对而言,在现实的工作中,并没有最精确的评价标准,尤其是对于传媒产业来说,这些指标都需要结合现实的发展状况加以检验。

绩效考核的关键在于,企业在获得可持续盈利的前提下,如何提高和激励员工的绩效。在国外,对传媒产业的业绩考核进行了大量的研究。克里斯·史密斯(2012)认为,随着信息科技的迅猛发展,媒介产业的竞争日益激烈,媒介的生存空间正处于两难境地。他相信,绩效评价的公正与真实是进行绩效评价的先决条件,若绩效评估的流程令员工觉得不公正,那么绩效评估的功能就不能发挥,而绩效评估系统也必然会失效。Mc Cles Cardin(2013)也认为,绩效评价的核心是评估结果的效度。在进行绩效评价时,要注意被评估者的反应,其中包含了

对绩效评价的公平感、满意度等方面，而绩效评估的成效是影响到绩效评价成功与否的关键因素。

Lee(2016)指出，在新闻记者绩效评价方面，重要的不仅仅是新闻的数量和质量，还包括记者的社交网络和参与度。Heinz(2017)的研究表明，当记者在社交媒体上分享新闻时，他们的行为会影响到新闻的传播范围，以及他们在社交网络上的影响力和声誉。Kim(2020)指出，随着技术的应用日益增多，新闻记者的绩效评价需要更多地考虑到他们对技术的熟练程度和应用能力。Gao(2021)强调，新闻记者绩效评价应该是一个多维度的过程，包括了新闻报道的质量、数量、读者反馈和技术应用能力等多个方面。同时，评价标准应该根据不同的工作环境进行调整。

表 1.3 国外学者关于媒体人员绩效评价的研究情况

学者	年份	研究内容	主要结论
德拉诺·史密斯	1989	媒体行业未来竞争预言	媒体行业需重视人才培养，确保人才支撑才能具有持续竞争力。
Meyer	1965	绩效评价目的	绩效评价为组织薪酬调整提供依据，帮助员工进行绩效反馈和改进。
Malcolm Mclenth	1998	绩效评价体系构建	构建有效的绩效评价体系，确保员工发挥积极性，提升组织整体竞争力。
Delno	2001	媒体行业绩效评价现状	传统绩效评价缺乏可量化指标，无法有效衡量员工贡献，需改进评估方法。
Morgan	2007	绩效评价观念	媒体行业绩效评价应根据实际情况优化，不应只追求评价的准确性。
Chris Smith	2012	绩效评价公平性和真实性	评估过程需公平真实，若员工感到不公平，评估便无效。
Mc Cles Cardin	2013	绩效评价有效性	评估过程中需关注被评估者的反应，评估的有效性对绩效评价至关重要。
Lee	2016	新闻记者绩效评价	绩效评价应包括新闻数量、质量、记者的社交网络和参与度。
Heinz	2017	记者在社交媒体上的行为	记者在社交媒体上的行为影响新闻传播范围和在社交网络上的影响力和声誉。

Kim	2020	技术应用与记者绩效评价	随着技术应用增加，记者绩效评价需考虑其技术熟练程度和应用能力。
Gao	2021	多维度新闻记者绩效评价	绩效评价包括新闻质量、数量、读者反馈、技术应用能力，评价标准需根据工作环境调整。

OKR 的渊源可以追溯到彼得德鲁克提出的目标管理理论 (MBO)。1999 年约翰·杜尔在英特尔工作期间接触到了目标管理理论，并将其进一步发展完善，最终形成了我们现在所熟知的 OKR。他将 OKR 引入到了谷歌，并在那里得到了广泛的应用和推广。谷歌的 OKR 实践不仅推动了公司的快速发展，还影响了其他许多科技公司和组织，逐渐被越来越多的企业所接受和应用。如今，OKR 已经成为一种流行的目标管理工具和工作理念，被广泛应用于互联网、智能科技、金融、教育等多个领域。

国外学者对 OKR 的研究也提供了许多宝贵的见解。Kevin (2019) 指出，OKR 的核心在于帮助组织清晰定义目标，并通过关键结果来衡量目标的实现程度。Smith J. (2019) 研究了 OKR 法在跨国企业中的应用，指出在不同文化背景下，OKR 法需要进行调整以适应本地化需求，同时要确保 OKR 与公司全球战略的一致性。Johnson L. (2021) 强调了 OKR 法在敏捷组织中的重要性，认为在快速变化的环境中，OKR 法能够帮助组织保持灵活性和敏捷性，确保目标的动态调整。Brown M. (2022) 则关注 OKR 法在中小企业中的应用，认为 OKR 法不仅适用于大企业，也对中小企业的战略管理和绩效提升有显著效果，关键在于如何简化和适应小型组织的管理需求。

表 1.4 国外学者关于 OKR 的研究情况

学者	年份	研究内容	主要结论
Kevin	2019	OKR 法的核心	OKR 的核心在于帮助组织清晰定义目标，并通过关键结果来衡量目标的实现程度。
Smith J.	2019	OKR 法在跨国企业中的应用	OKR 法需调整以适应不同文化背景，同时确保与公司全球战略一致。
Johnson	2021	OKR 法在敏捷组织中的应用	OKR 法帮助组织在快速变化环境中保持灵活性和敏捷性，确保目标的动态调整。

Brown	2022	OKR 法在中小企业中的应用	OKR 法适用于中小企业，简化并适应小型组织的管理需求，有助于提升战略管理和绩效。
-------	------	----------------	---

2.2.3 文献评述

在国内外学者对媒体人员绩效评价的研究中，虽然已经积累了大量的理论成果，但在实践中仍然存在一定的不足。国内研究多聚焦于绩效评价的目的、方法和指标体系的设计等方面展开，但在新媒体背景下的采编人员绩效评价研究相对有限。现有研究虽然探讨了新媒体时代绩效评价的重要性，但缺乏对新媒体与传统媒体融合背景下绩效评价体系的全面分析，尤其是在指标体系的科学性、全面性以及评价过程中的反馈机制等方面仍存在不足。此外，虽然一些研究引入了新型的管理工具如 OKR，但其具体应用效果和适用性分析尚待进一步验证。

国外研究则更加关注绩效评价的系统性和实践性，特别是在媒体行业竞争加剧的背景下，对如何构建公正、有效的绩效评价体系进行了深入探讨。国外学者普遍认为，绩效评价不仅要关注员工的工作成果，还应重视评价过程的公平性和激励性，强调多维度、多层次的评价方法，如结合社交网络影响力、创新能力等指标进行综合评估。然而，这些研究大多集中在成熟市场的跨国媒体企业，对于快速变化的媒体环境和新兴市场的适用性研究相对较少。此外，OKR 作为一种新型的绩效管理工具，在媒体行业的应用研究也较为零散，缺乏系统的理论框架和实践指导。因此，基于 OKR 视角的报社记者绩效评价指标体系的优化研究，不仅能在理论上丰富该领域学术体系，也为实践中的绩效管理提供了有力的参考。

2.3 相关理论与工具

2.3.1 目标管理理论

“目标管理（Management by objectives, MBO）”一词源于彼得·德鲁克在 1954 年出版的《管理的实践》中提及，所有的工作最终都应服务于组织的总目标。因此，员工的工作绩效应根据员工为实现组织总目标所付出的贡献量来衡量，其核心在于通过明确的目标设定、执行和评估过程，来指导和控制组织或个人的行为，以实现预期的结果。

目标管理理论是一种高效的管理方法，它通过明确的目标导向、全员参与、自我控制、执行监督、成果评价和激励措施等手段，提高组织的整体效率和个人的工作积极性，推动组织和个人共同成长。目标管理理论在现代企业管理中得到了广泛应用，它有助于明确组织和个人的目标，提高工作效率和效果，激发员工的积极性和创造力。

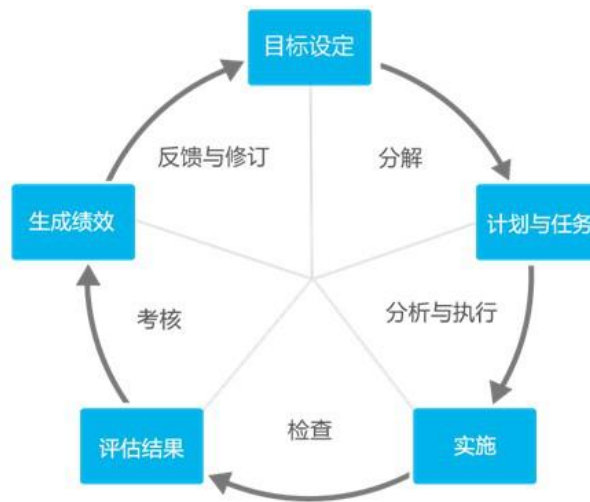


图 2.1 目标管理理论图

2.3.2 目标设置理论

目标设置理论是管理学中用于提高员工绩效的一个重要理论，由心理学家埃德温·洛克（Edwin Locke）在 1960 年代提出。该理论认为，设定具体而有挑战性的目标可以显著增强个人的工作动机和绩效。目标的清晰性和难度级别是影响员工绩效的关键因素；具体和挑战性强的目标比模糊或容易达到的目标更能激励人们投入更多努力。

根据目标设置理论，目标应当具备 SMART（具体、可测量、可达成、相关性强、时限性）特征。此外，员工对目标的认同和承诺也至关重要。当员工参与到目标设定过程中，对目标产生共识时，他们更有可能感到满意并致力于达成这些目标。有效的反馈机制也是目标设置理论的核心组成部分，它能帮助员工了解自己在目标达成过程中的进展，从而调整努力的方向和策略。

实际应用中，目标设置理论被广泛应用于绩效管理和员工发展中。管理者利用这一理论设定清晰的业绩目标，通过定期的进度评估和反馈，增强员工的责任感和成就感。此外，通过与员工的沟通和协作，这一理论也强调了领导者在激励

和支持员工达成目标中的作用，进一步推动组织的整体绩效提升。

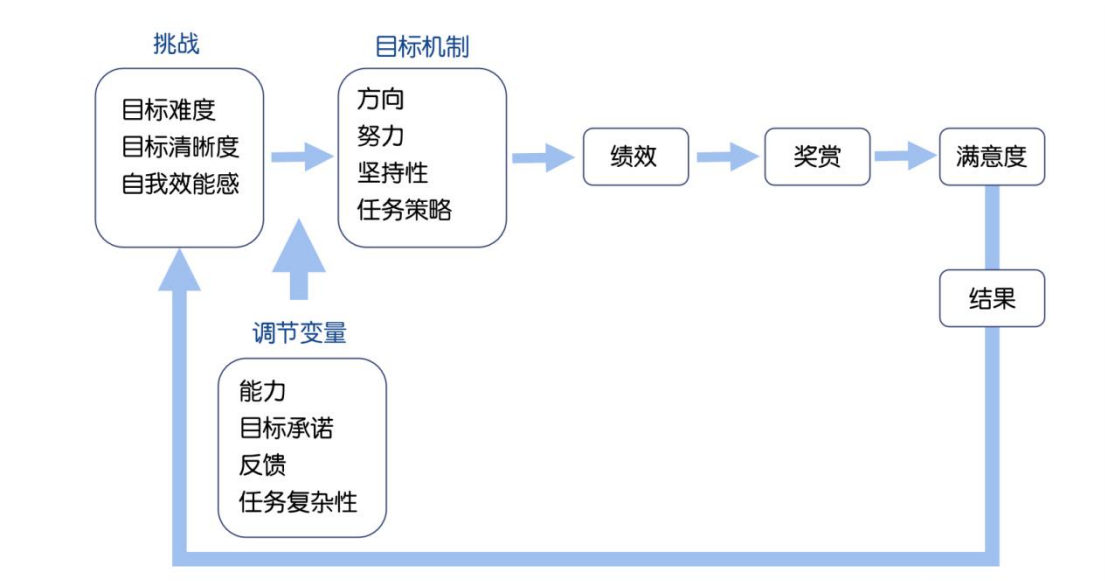


图 2.2 目标设置模型图

2.3.3 期望理论

维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）是一位美国的管理学家和心理学家，在 20 世纪 50 年代提出了 VIE 理论，即期望-效价-工具理论。VIE 理论认为，员工的期望程度决定了他们对于某种行为的努力程度，而努力程度又决定了他们的绩效。而员工的期望程度又由效价和工具性两个因素决定。其中，效价指的是员工对于某种行为所能获得的回报的价值和重要性的主观判断，而工具性指的是员工认为自己能够通过自己的努力实现某种回报的信念。在期望理论中，效价和工具性是两个重要的概念。如果员工认为自己的努力能够实现期望的回报，他们就会更加努力地工作，从而提高绩效。因此，企业应该根据员工的表现给予适当的回报，从而激励员工的努力和工作热情。

在实际操作中，企业应该根据员工的期望和表现，采取不同的激励手段。对于员工期望高、表现优秀的员工，企业应该给予高额的薪酬和福利，提供更多的晋升和发展机会，以鼓励员工继续保持良好的工作表现。对于员工期望高、表现较差的员工，企业应该采取培训和辅导等方式，提高员工的能力和素质，从而帮助员工提高绩效。对于员工期望低、表现优秀的员工，企业应该给予实质性的激励，如晋升、加薪等，从而提高员工的期望和绩效。对于员工期望低、表现较差

的员工，企业应该采取激励和惩罚并举的方式，引导员工积极工作。

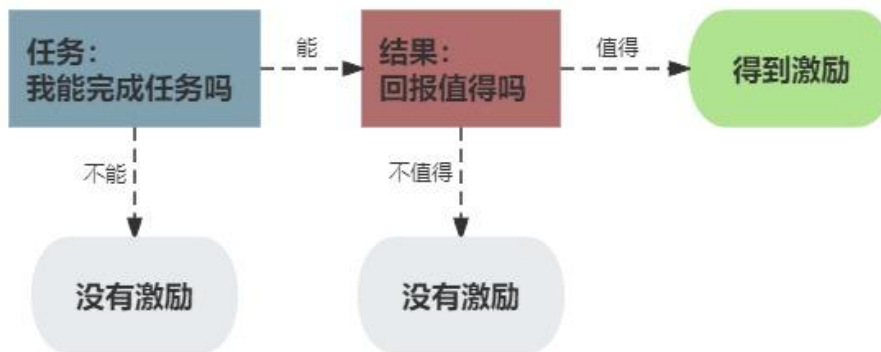


图 2.3 期望理论图

此外，企业应该建立科学的绩效考核和奖惩机制，确保员工的努力得到合理的回报。企业应该根据员工的表现和贡献，制定公正合理的薪酬和晋升制度，以鼓励员工更加努力地工作和进步。同时，企业应该建立健全的反馈机制，及时给予员工反馈和指导，帮助员工不断改进和提高自己的工作能力和绩效，从而满足自我实现的需求。

在目标管理和员工激励的实践中，目标设置理论与期望理论相互依存，共同作用于提升组织的整体绩效。目标管理理论强调通过设定具体、挑战性的目标来激发员工的动力和提高绩效。这种目标不仅需要明确具体，还应当能够衡量，且与员工的期望相匹配，这正是期望理论的核心观点。期望理论指出，员工的努力程度依赖于他们对努力与回报之间关系的看法，即效价和工具性的认知。因此，目标的设定需要充分考虑员工的个人期望和职业发展目标，以确保目标的接受性和激励效果。同时，目标管理的实施过程中，持续的反馈是不可或缺的，这与目标设置理论中强调的反馈机制相呼应。有效的反馈不仅帮助员工理解自己在达成目标过程中的位置，也是调整努力方向和策略的基础。这种反馈机制与期望理论中的工具性概念相辅相成，员工认为自己的努力可以有效地转化为期望结果时，他们的动力和绩效自然会提高。

因此，通过整合目标管理理论、目标设置理论和期望理论，可以构建一个更为全面和系统的绩效管理框架。这种框架不仅能够清晰地设定和评估目标，还能通过激励机制，如适当的奖励、认可和提供职业发展机会，来满足员工的不同需

求层次。这样的综合应用不仅增强了理论的实际应用价值，也为管理实践提供了一种更为有效的工具，以促进企业和员工共同成长和发展。

2.3.4 目标与关键成果（OKR）

目标与关键成果（Objectives and Key Results, OKR）是一种注重结果导向的目标管理工具，旨在通过明确的目标设定和量化的关键结果衡量实现过程。OKR 理论起源于德鲁克的目标管理理论，后由英特尔的安迪·格鲁夫推广并优化。Kevin 等（2019）指出，OKR 的核心在于帮助组织清晰定义目标，并通过关键结果对目标的实现程度进行有效追踪。这种方法强调目标的明确性和关键结果的可量化性，能够引导员工对组织战略目标的深刻理解，同时促进团队的协作与个人主动性的提升。目标是方向性、激励性的，而关键结果则是具体的、可衡量的，确保目标的实现过程具有可操作性。

OKR 的作用机制体现在其对组织目标与个人绩效的动态协调上。通过上下级之间的双向沟通，OKR 实现了自上而下的战略传导与自下而上的执行反馈相结合。这种机制使得组织能够在高层目标指导下充分调动基层员工的主观能动性，确保每一项关键结果都直接服务于整体目标。同时，OKR 通过周期性（如季度性）的目标审查与关键结果评估，建立了一种持续优化的闭环反馈系统。李银（2019）指出，OKR 不仅强调目标的挑战性，还注重结合员工能力和资源配置，激发员工的创新潜力。这一机制确保了目标管理与个人成长的良性互动，为组织和员工的共同发展奠定了基础。

在绩效管理领域，OKR 的价值不仅在于目标和结果的明确性，还在于其对行为过程的引导和激励。OKR 通过设定具有挑战性且清晰的目标，激励员工追求更高的工作成效。同时，明确的关键结果为绩效评价提供了科学依据，避免传统绩效评价中由于模糊标准导致的主观性和不公平。OKR 的公开性和透明性增强了团队协作和相互监督，使绩效管理不再局限于个体层面，而是推动了整体绩效的优化。在 A 报社，OKR 可以帮助解决现有绩效评价中“偏结果轻过程”和“评估结果与战略脱节”的问题，通过强化目标的战略关联性和结果的过程追踪，使绩效管理更加科学和高效。

结合 A 报社的实际情况，OKR 可以通过优化绩效评价体系有效应对媒体行业的特性和挑战。首先，OKR 能够帮助 A 报社记者明确其工作与报社战略目标的关联性，通过分解组织目标，细化到个人关键结果层面，确保新闻生产与媒体融合的核心方向一致。其次，OKR 的周期性评估机制可以为 A 报社提供及时的反馈渠道，帮助管理层及时发现问题并调整资源配置，从而推动媒体融合和数字化转型的深度发展。此外，OKR 强调的员工参与性可以有效激励记者主动融入绩效评价过程，增强其对自身工作的认同感和责任感，从而改善当前绩效管理中存在的“偏命令轻参与”和“缺乏反馈机制”等问题。通过 OKR 理论的系统应用，A 报社可以构建更科学、动态和高效的绩效评价体系。

3 A 报社及其记者绩效评价指标体系现状

3.1 A 报社概况

3.1.1 A 报社简介

A 报创立于 1999 年，归属于 BD 传媒股份有限公司，经过十几年的发展，A 报已成为本地信息量最大、发行量最大、影响力最强的报社。

A 报自 2019 年起逐步加快报纸与网站、视频等资源的整合，形成了“报、网、端、微、号”的新媒体主流阵地。在经营转型上，A 报加快培育新媒体、新技术、新业态、新模式，重点围绕“传播力和变现力”，及时匹配新的考核办法，调整分配奖励方式：一是建立行业全媒体中心稿件、作品的流量优先考核导向；二是将考核奖励向各经营主体承揽的商业视频、大数据舆情服务等新业务新业态倾斜，并按项目毛利润计入各部门考核。这些举措有力催生经营转型的内生动力，带动了传统业务数字化、线上化、内容化、活动化，确保了广告经营大盘稳中有升。新媒体粉丝量和新媒体收入正逐步增长，有效拓宽了传播渠道，增强了主流媒体的传播力、影响力、公信力、引导力，是目前本土媒体呈现形式最多样、发布内容最丰富、受众群体人数最多、影响力最大的综合性媒体平台。

A 报已经在媒体融合的广度和技术硬件上初有成效，但是从 2020 年 6 月开始，国内媒体融合已有开始向纵深方向发展的趋势，这要求 A 报在追求技术融合的同时，革新僵化已久的管理体制，升级媒体层级，引进先进人力资源管理理念，打通人才的培养、激励和晋升通道。

3.1.2 A 报社组织结构

A 报归属于 BD 传媒股份有限公司，A 报社现有在职员工 701 人，其中采编人员 340 人。截至目前，已建立起包括报纸、网站等传统媒体与客户端、微博、微信、视频号、直播号、头条号等新媒体在内的全媒体平台一体运营，形成平台载体多样，渠道内容丰富，用户覆盖面广的新媒体传播矩阵。

公司组织架构主要由以下部门构成：行政人事中心，财务中心，党群纪审中

心, 物业服务中心, 编辑出版中心, 新闻编辑部, 财经编辑部, 视频编辑部, 时政新闻中心, 社会新闻中心, 文艺体育中心, 视觉新闻中心, 政前方工作室, 新闻周刊工作室, 舆情工作室, 政务服务中心, 督察考评中心, 全媒体策划指挥中心, 流量运营中心, 大数据公司, 广告管理中心, 房产全媒体中心, 文化旅游全媒体中心, 消费全媒体中心, 金融财税全媒体中心, 健康全媒体中心, 教育交通全媒体中心, 汽车全媒体中心, 全媒体策划中心, 区域全媒体运营中心, 社区全媒体中心。

本研究主要以 A 报记者的绩效评价作为研究对象。通过对 140 名记者问卷调查了解得知, 人员组成年轻人居多, 学历水平大部分为本科及以上, 人才结构较为合理。

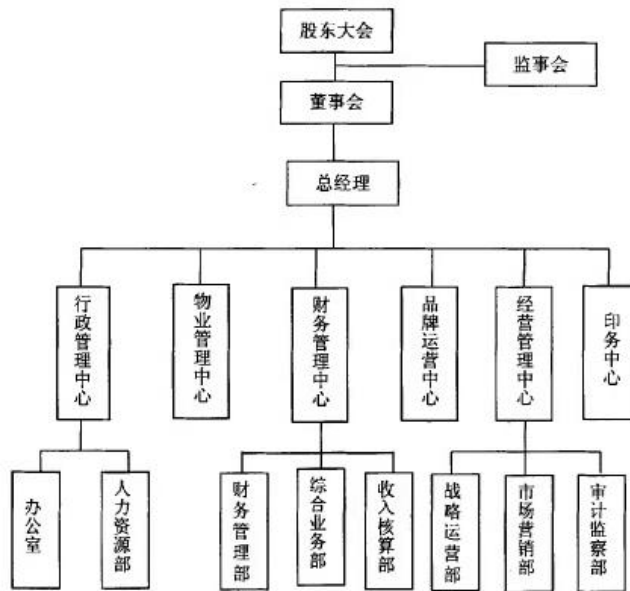


图 3.1 组织架构图

3.2 A 报记者人力资源现状

为了更全面、科学地评估 A 报社记者的绩效评价体系, 本研究首先从人力资源的多维度现状进行分析。通过对性别、学历、岗位职责和从业年限四个关键维度的深入研究, 可以进一步了解记者队伍的整体构成与特点。这些维度的分析不仅有助于揭示现有人员结构的优势和不足, 还能为后续的绩效评价指标体系优化提供数据支持和依据。通过多维度的剖析, 可以更加精准地发现影响绩效表现

的因素，并为制定针对性强的管理措施打下基础。

3.2.1 性别分布

通过对 140 名记者进行性别分析，得到下图：

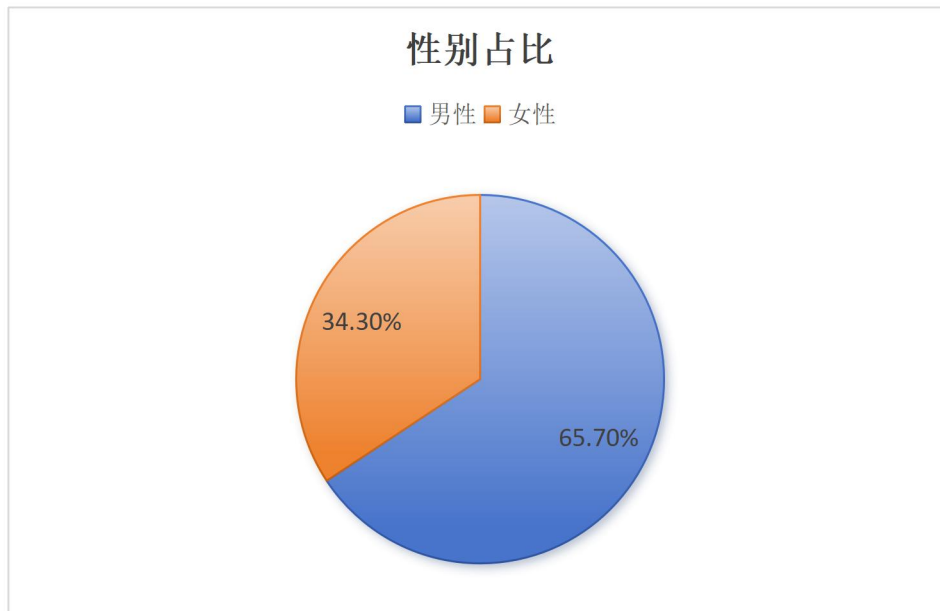


图 3.2 记者性别构成基本情况

从上图 3.2 中可以看出，A 报记者男性占比高达 65.7%，女性占比为 34.3%，说明该行业仍然存在一定的性别差异。

3.2.2 学历分布

通过对 140 名记者进行学历分析，得到下图：

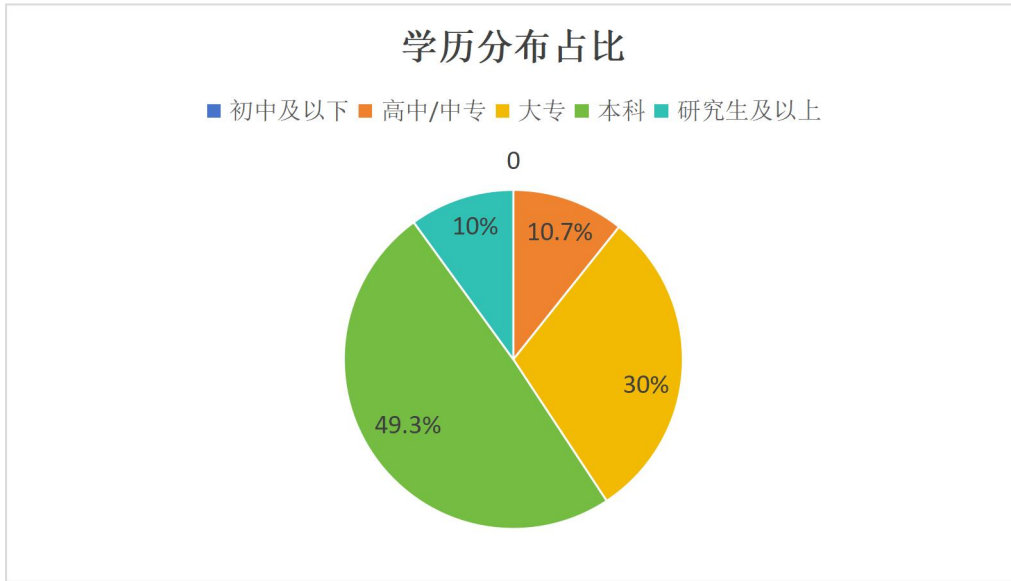


图 3.3 记者学历构成基本情况

从图 3.3 中可以看出，A 报记者的学历水平较高，本科及以上学历占据了近一半的比例，研究生及以上学历占比为 10%，初中及以下的人员没有，反映了 A 报对于记者学历的要求较高。

3.2.3 岗位职责分布

通过对 140 名记者进行岗位职责占比分析，得到以下统计图：

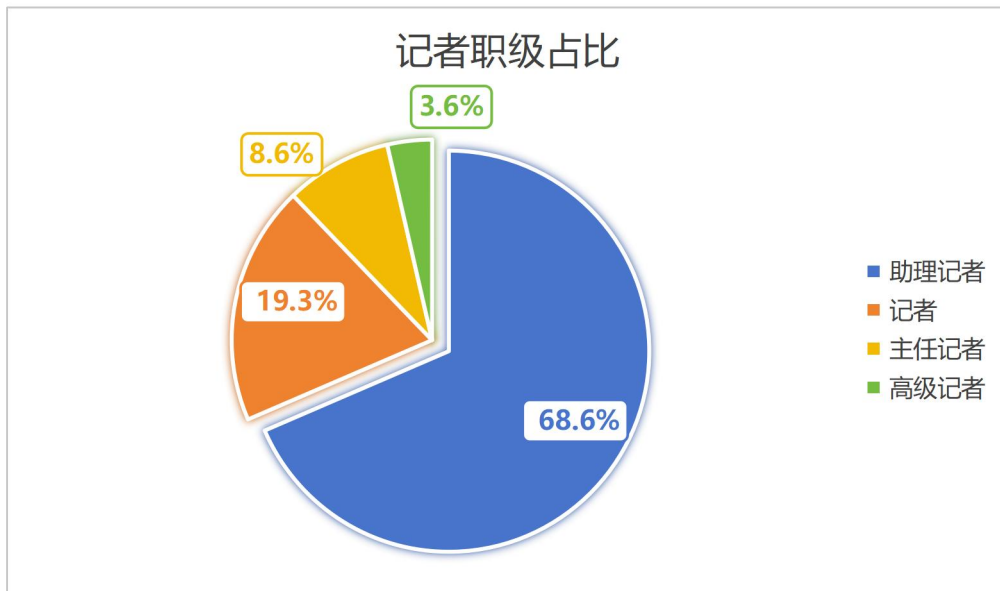


图 3.4 记者岗位构成基本情况

从图 3.4 中可以看出，A 报的助理记者占比高达 68.6%，记者和主任记者分别占比 19.3%和 8.6%，高级记者占比较小，仅有 3.6%。

3.2.4 从业年限分布

通过对 140 名记者进行从业年限占比分析，得到以下统计图：

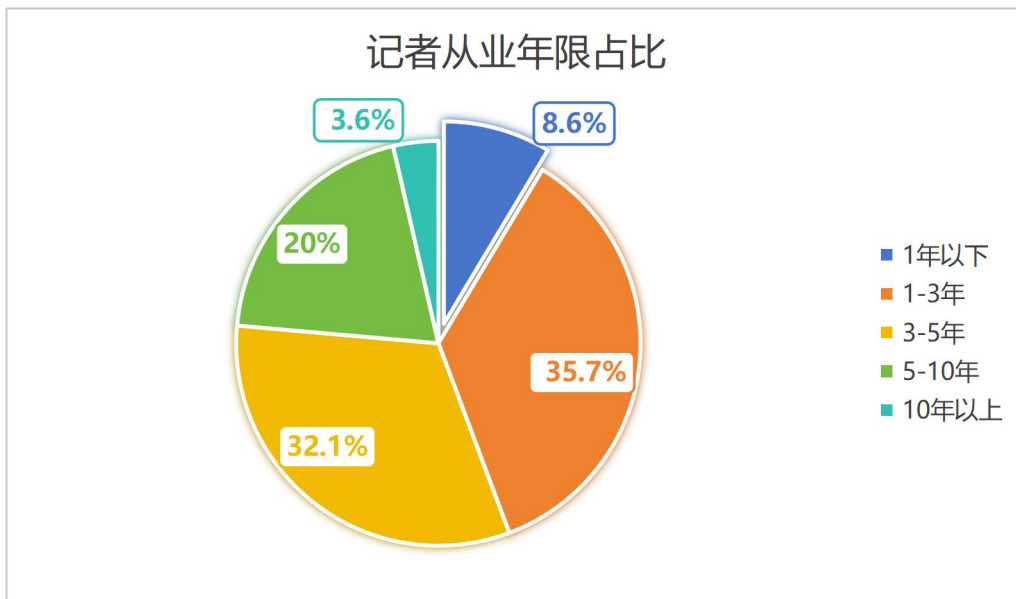


图 3.5 记者从业年限构成基本情况

从图 3.5 可以看出，140 名记者从业年限分布比较均匀，其中从业 1 年以下的记者占比较少，仅有 8.6%，而从业年限在 1-3 年和 3-5 年的记者占比较高，这也反映出 A 报的记者队伍中年轻力量比较充足，但从业经验相对较浅。

3.3 A 报记者绩效评价指标体系现状

3.3.1 A 报社会记者绩效评价制度与工作流程

(1) 员工评价的部门和过程

A 公司的员工评估由人事部负责，在它的统一指挥下，每个部门的工作都能准时、有序地进行。

① 由人事部负责以下各项工作：

1) 制订并审查各部门的年度、季度和每月的新闻工作者工作方案，并完成工作绩效评价指标

2) 汇总新闻工作者的评价结果；

3) 根据考评的结果，对报社记者工资进行了评价，并对其进行了归纳，并对

其进行了评价

4)其它与上级有关的工作任务和上级安排的其它工作。

②每个科室的绩效考评组长的工作责任是：

1)负责本单位的绩效评估工作，督促记者按照公司的要求，制定工作计划，制定具体的考核目标；

2)负责对下级新闻工作者的考评，并对其在各部门的绩效评价中出现的违规情况进行及时的纠正；

3) 其它有关职务。

首先，A 报社人事部对负责记者的人员进行了培训，编制了《社内记者绩效考核情况表》，然后将《社内绩效考核情况表》发给了各个部门的考评组长。其次，每个部门的主管都要对自己手下的记者进行评估，然后填好这份表，然后把这份表一起交给人力资源部，最终由人事部对这份表进行审查之后，再将这份表投入到工作中。对目前报社新闻工作者的工作表现进行评估的程序见图 3.6，

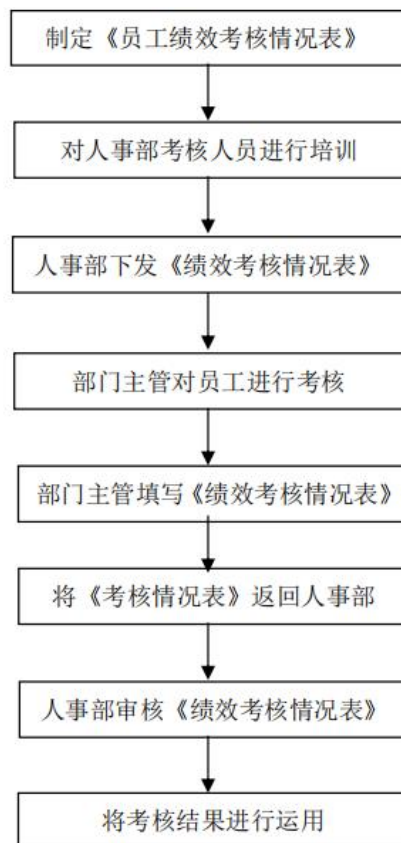


图 3.6 A 报记者绩效评价流程图

具体的评估程序是：每个月、季、年，由报社部对记者的工作成绩进行评分，然后在《月度考核表》上填写，然后由部门经理上报给副总经理，由副总经理来评定，如果有不同意见，就会进行讨论，得出最后的结论。在每个月的第一天，由人事部汇总并分发到新闻处，并在每个月，季度，一年内完成发放。评估的结果可以用来作为年终晋升的基础，职业发展的基础，阶段性的项目的奖励，降级的淘汰，工作的轮换，岗位的调动等。

(2) 绩效评价的目标

建立绩效考评制度，是为了增强新闻工作者对工作绩效的认识，强化差别性管理，建立“职责-绩效-利益”统一的管理体制。但是，在实施了绩效考评制度之后，有关部门却没有明确的说明其目标与功能。

(3) 评价对象

A 号的考试内容包括考官和被考官，考官是部门主管，考官是新闻单位的记者。部门主管通常是新闻工作者的直属上司。部门主管比较熟悉记者的工作，对记者的工作能力、工作态度和学习状况有比较充分的认识，也知道记者的工作产出是否达到了有关的要求和期望。

(4) 绩效评价的时间

A 报社的记者工作以一年一次的考评为周期，每年年底由人力资源部下发《社内记者绩效考核通知》，由主管部门根据工作表现和工作表现，对其进行打分。评分结束后，由人事部将记者的得分汇总，再由分公司总经理审阅，最后得出他的年度绩效评价成绩。

(5) 绩效评价交流机制

交流机制主要有评价主体反馈机制、访谈机制和投诉机制三个方面。据悉，目前仍然缺少清晰的业绩交流机制。一方面，被考评者通过发放年终奖金来了解自己的绩效评价成绩；在整个绩效评价过程中，受测者和被评估者之间无交流迹象。另一方面，记者将对业绩指标、业绩评价结果、绩效评价结果的运用情况反馈给了考核人和人力资源部，但是没有对此进行核实和纠正的措施。

3.3.2 A 报记者绩效评价指标体系细则

(1) 任务执行情况

该部分是对记者岗位核心工作职责进行反映的绩效指标,它还包括了定量指标和定性指标,定量指标按照评分标准打分,具体如表 3.1 所示,最后得到分为 A 记者的任务绩效分数。

表 3.1 记者考核维度及权重

考核项目	评分标准	对应分数	权重
记者工作数量	完成的稿件数量比部门平均水平高	10	0.30
	完成的稿件数量与部门平均水平相等	0	
	完成的稿件数量比部门平均水平低	-10	
记者工作质量	提交的稿件通过初审且无重大修改,内容质量比部门平均水平高	10	0.40
	提交的稿件通过初审但需部分修改,内容质量与部门平均水平相等	0	
	提交的稿件无法通过初审或需大幅修改,内容质量比部门平均水平低	-10	
采访效率	采访任务完成速度快且采访资料全面深入,比部门平均水平高	10	0.30
	采访任务完成速度和资料收集与部门平均水平相等	0	
	采访任务完成速度慢或资料收集不全,比部门平均水平低	-10	

资料来源:根据 A 报社内部资料整理所得

(2) 态度考核

积极性、团队协作、责任心和纪律这四大项目是 A 报社记者态度考核的核心内容,关系到 A 报社记者工作态度是否端正,工作面貌是否良好,工作热情是否较高,每个项目按照其具体表现进行评分,并赋予相应的权重。具体考核标准见表 3.2:

表 3.2 态度考核表及权重

考核项目	评分标准	对应分数	权重
积极性	积极承担额外工作,主动提出意见	10	0.25
	完成基本工作,无额外参与	0	
	不参与额外工作,执行力差	-10	
团队协作	积极协助团队,主动提供帮助	10	0.25

	在同事请求帮助时提供建议	0	
	缺乏团队精神，无法帮助团队	-10	
	坚守职业道德底线，保证新闻报道的真实性与公正性	10	
职业道德	职业道德水平一般，部分报道失真	0	0.25
	缺乏职业道德，报道严重失真	-10	
	遵守报社规定，按章办事	10	
纪律面貌	基本遵从规章制度	0	0.25
	违反报社规定，多次受到处罚	-10	

资料来源：根据 A 报社内部资料整理所得

（3）能力维度

能力考核指标主要包含理解力、解决问题、操作实施能力以及知识能力等方面，每个维度根据记者的能力水平进行评分，并赋予相应的权重。具体见表 3.3 所示：

表 3.3 记者能力考核指标定义表及权重

考核项目	评分标准	对应分数	权重
	能迅速发现新闻线索并深入分析事件	10	
观察力	能发现线索但分析能力较浅	0	0.25
	无法有效发现新闻线索	-10	
	有效提问，建立良好互动关系	10	
沟通能力	提问和对话能力一般，互动较弱	0	0.25
	提问无效，无法建立良好互动关系	-10	
	具备广泛知识储备，能多角度分析新闻事件	10	
知识储备	知识储备有限，分析角度较单一	0	0.25
	无法有效分析新闻事件	-10	
	高效解读信息，筛选并评估信息的真实性和价值	10	
批判性思维	信息解读能力一般，无法快速确定信息真实性和价值	0	0.25
	无法准确评估信息真实性和价值	-10	

资料来源：根据 A 报社内部资料整理

4 A 报记者绩效评价指标体系存在的问题及成因分析

4.1 调研设计

4.1.1 问卷调研目的

本次调研是为了更加全面地了解 A 报社记者绩效评价体系的现状，并对该体系的有效性和科学性进行客观评价，通过调研结果找出报社记者绩效评价指标体系存在的问题，并结合调研情况分析问题产生的原因，以便后期能够基于发现的问题有针对性地对报社记者绩效评价指标体系进行优化，提高该体系的科学合理性和有效性。

4.1.2 调研对象选择与问卷设计

在开展对 A 报记者绩效评价指标体系的研究过程中，调研对象的选择与问卷设计至关重要。考虑到 A 报社记者在媒体行业的独特工作性质及其对绩效评价的敏感性，本次调研的对象主要为 A 报社的记者和相关管理人员。选择这些调研对象的原因在于，他们不仅直接参与到新闻生产过程中，对工作内容和绩效评价指标体系的设计有切身体会，同时也是绩效评价体系的直接受益者或影响者。因此，他们的反馈能够为本研究提供真实、有效的数据支持。

首先，调研对象是 A 报社内的所有记者。其中包括不同职级的记者，这种多层次的选取方式有助于全面了解不同职级的记者在绩效评价中的实际感受和需求，尤其是对于那些在绩效评价体系中存在差异的职位，其反馈对优化指标体系尤为重要。

问卷设计部分，问卷的设计分为两大部分：基础信息和绩效评价指标体系的具体问题。基础信息部分主要收集受访者的基本背景信息，如性别、年龄、工作年限、职称、学历水平等。这些信息有助于分析不同背景的记者在绩效评价中的不同感受，揭示出是否存在因职级或岗位不同而导致的绩效评价需求差异。

第二部分围绕绩效评价指标体系的具体问题展开设计。具体而言，问卷的设计重点关注以下几个方面：

对现有绩效评价指标体系的了解与感受：通过问题了解记者对现有绩效评价指标体系的了解程度、覆盖范围及其合理性。比如，受访者需要回答他们对现有体系的了解程度（“非常了解”到“不了解”），以及是否认为现有的绩效评价指标合理且全面（“非常合理”到“不合理”）。

对指标体系的意见与改进建议：问卷设计了多个开放性问题，邀请受访者对当前的绩效评价体系提出改进建议。例如，针对绩效评价指标设置、评价方法、反馈机制、权重分配等，受访者可以选出他们认为最需要改进的部分，并给出具体的改进意见。

过程与结果的关注度：为了更好地了解 A 报社在绩效评价中对工作过程和结果的不同侧重，问卷设计了相关问题，询问受访者认为报社更注重过程还是结果。这一部分能够帮助研究者分析 A 报社在绩效评价中是否存在过度关注结果而忽视工作过程的现象，并据此调整评价体系。

反馈机制的有效性：反馈机制是绩效评价中非常重要的一环，因此问卷中特别设置了关于反馈机制的问题，了解受访者对现有反馈机制的满意度及其对个人工作改进的实际帮助程度。这些反馈能够为未来优化绩效评价体系中的反馈环节提供有价值的参考。

员工参与度与评价的公平性：问卷还涉及了记者在绩效评价指标设计中的参与度，以及他们对评价结果公平性的看法。通过这些问题，能够进一步了解记者对绩效评价体系的参与感及其对体系公正性的认同，为提升绩效评价的科学性和透明度提供依据。

4.1.3 问卷的发放

在本研究中，为了深入了解 A 报记者绩效评价指标体系的现状及其存在的问题，问卷的发放范围涵盖了 A 报社内的多个层级和部门。问卷主要通过电子邮件和在线问卷平台发放，以确保调研的广泛性和便捷性。通过这种方式，问卷可以有效覆盖到不同职级和岗位的记者和相关管理人员，最大限度地收集多样化的反馈意见。

本次问卷调查共发放了 140 份问卷，回收有效问卷 140 份，问卷回收率 100%。在样本的人口统计学特征方面，受访者的性别比例，其中男性占 65.7%，女性占

34.3%。在年龄分布上，大部分受访者集中在 30-45 岁之间，这一年龄段的记者通常具有较丰富的工作经验，且正处于职业生涯的重要阶段。此外，受访者的工作年限也反映了他们在 A 报社内的工作积累，约 68.4%的受访者在 A 报社工作 1 至 5 年，这表明调查涵盖了较为年轻且富有活力的记者群体。

在职称方面，受访者涵盖了助理记者、普通记者、主任记者和高级记者等不同职级，其中普通记者占比最大，为 68.6%，这与 A 报社的实际职级分布相符。此外，受访者的学历水平普遍较高，本科及以上学历占比达 59.3%，这表明 A 报社对记者的学历要求较高，并且其员工队伍具备较强的专业背景和知识储备。

4.2 访谈设计

4.2.1 访谈目的

本次访谈的主要目的是通过与 A 报社中层管理人员、资深记者及人力资源部门负责人进行深度访谈，进一步挖掘分析现行绩效评价体系中存在的具体问题产生的原因。访谈将有助于发现员工对当前绩效评价体系的看法及其对工作积极性和创造力的影响。同时，访谈还旨在通过管理者视角了解绩效评价与公司战略的契合度，从而为后续绩效评价体系的优化提供依据。通过访谈获取的定性数据将为问卷调查的定量数据提供补充，确保优化方案更加全面、科学和可行。

4.2.2 访谈对象选择与访谈大纲设计

(1) 访谈对象选择

为确保访谈结果的全面性和代表性，本次访谈对象主要包括 A 报社的中层管理人员、资深记者及人力资源部门负责人共 20 人。中层管理人员具备对 A 报整体战略的清晰认知，能够从全局角度评价绩效考核体系对组织发展的支持作用，因此访谈将重点了解他们对 OKR 方法的认知及对绩效评价的期望。资深记者作为绩效评价的被考核主体，可以反映评价体系对一线工作的实际影响，访谈内容将围绕评价指标的公平性、合理性及反馈机制对个人职业发展的影响展开。人力资源部门负责人则在绩效评价体系的设计和实施过程中发挥关键作用，访谈将侧重于他们对现行考核体系的看法及对优化体系的建议，特别是关于采用 AHP 法

分配评价指标权重的可行性。

(2) 访谈大纲设计：

根据不同访谈对象的特点，设计不同的访谈问题大纲，具体如下：

① 中层管理人员访谈大纲：

- 1) 您认为当前的绩效评价体系在支持公司战略目标方面存在什么问题？
- 2) 目前的绩效评价体系对记者的激励作用如何？是否存在改进空间？
- 3) 您如何看待 OKR（目标与关键结果）方法在公司绩效管理中的应用？
- 4) 您认为公司在优化绩效评价体系时应重点关注哪些方面？
- 5) 未来的绩效评价体系如何更好地结合公司发展战略？

② 资深记者访谈大纲：

- 1) 您对当前绩效评价体系的公平性和透明度有何看法？
- 2) 在日常工作中，您是否感受到绩效评价指标与您的实际工作内容契合？有何改进建议？
- 3) 您是否认为绩效评价结果能够真实反映您的工作表现？为什么？
- 4) 绩效考核中的反馈机制是否完善？您如何看待反馈的及时性和有效性？
- 5) 您对未来绩效评价体系的期待是什么？如何更好地激发您的工作积极性？

③ 人力资源部门负责人访谈大纲：

- 1) 您认为目前的绩效评价体系中的最大挑战是什么？
- 2) 在确定绩效考核指标时，您是否遇到过指标难以量化或权重分配不合理的情况？如何应对？
- 3) 您如何看待 AHP（层次分析法）在绩效评价权重分配中的应用？
- 4) 在实际操作中，绩效评价的反馈机制是否完善？是否有改进空间？
- 5) 您认为引入 OKR 方法后，对现有绩效评价体系会带来哪些变化？

通过对这三类核心人员的访谈，能够从不同角度全面了解现行绩效评价体系的问题和优化方向，为构建科学合理的绩效评价体系奠定基础。

4.2.3 访谈实施

在访谈实施阶段，本研究严格遵循预定的访谈大纲与流程，确保数据的获取

具有科学性和可靠性。访谈采用一对一的深度访谈形式，分别与 A 报社的中层管理人员、资深记者及人力资源部门负责人进行面对面的交流。每次访谈均事先安排好时间与地点，并确保受访者在访谈过程中有足够的时间表达观点和意见。

为确保访谈过程的准确性与完整性，本次访谈全程录音，并在征得受访者同意的情况下，将录音内容进行详细的转录，转录后的文本数据将用于后续的分析。在数据获取过程中，研究者严格遵守保密协议，确保受访者信息和观点不被泄露或误用。此外，访谈过程中针对关键问题进行了深入追问，以获取更为详实的定性数据。这些数据将为研究的结论提供坚实的依据，并与定量调查结果进行比对分析，进一步完善绩效评价体系的优化建议。

4.3 A 报记者绩效评价指标体系存在的问题

通过前期的调查问卷发放与调研分析，本研究发现 A 报社记者绩效评价指标体系中存在以下主要问题。首先，评价指标偏重执行层面的考核，而忽视了与公司战略目标的紧密结合；其次，评价过程中过度依赖主观判断，缺乏量化的科学依据；第三，反馈机制不完善，考核结果与员工发展之间的联动性较弱；最后，绩效评价周期较长，未能及时反映员工的工作表现。这些问题直接影响了记者的工作积极性和绩效提升，亟需通过优化评价体系予以解决。

4.3.1 绩效评价指标体系偏执行轻战略

在绩效评价与报社策略之间的关系方面，通过问卷调查发现，A 报是一家具有很强影响力的报纸运营机构，在宣传企业策略方面做了大量的工作，所以大多数的高管对企业策略和发展纲要都比较熟悉。通过问卷调查发现，24 位记者对企业策略的具体内容并不十分清楚。关于报纸策略和业绩评价的联系，65% 的记者认为两者没有联系，15% 的记者认为不知道或者有点联系，只有 20% 的人认为业绩评价在促进报纸的战略实施方面起到了积极的作用。90% 的受访者能够清晰地描述出自己部门的评价指标，但是，绝大多数的新闻工作者都认为公司的策略和业绩评估计划并无关联。15 名员工称自己并未参加公司的业绩评估计划，也不清楚评估指标的分解流程。员工评估与报纸策略相关性的问卷调查结果如下图所示：

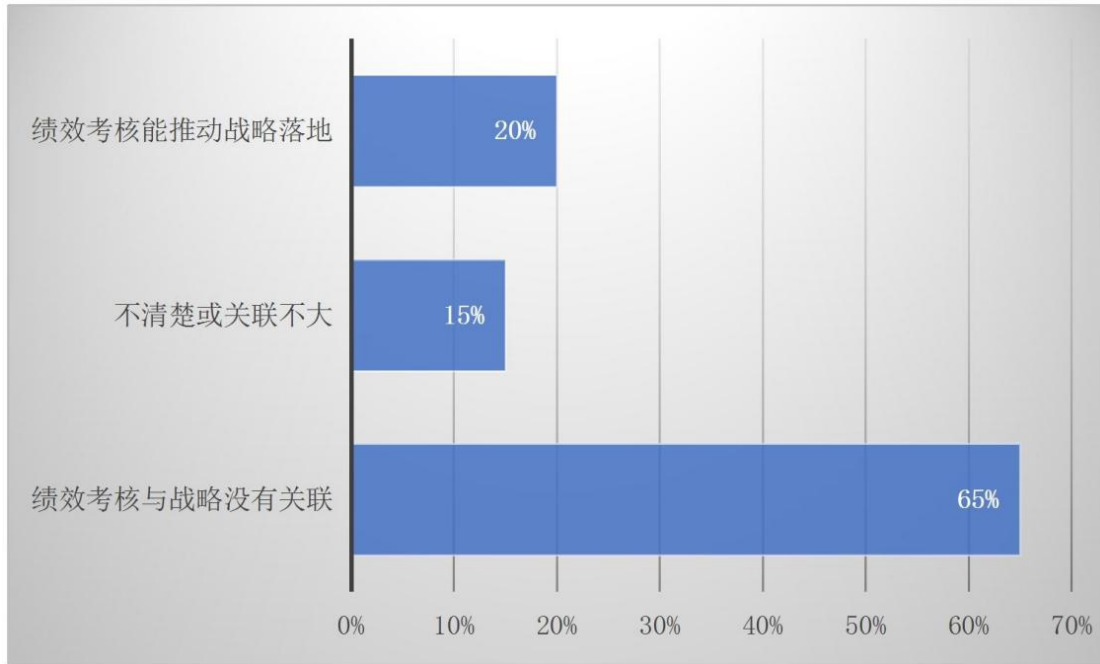


图 4.1 绩效考核与战略关联性调查情况

4.3.2 绩效评价指标设计偏命令轻参与

在对 A 报社 140 名记者的问卷调查中，关于绩效评价指标设计的参与度问题，受访者普遍反映出设计过程中过于命令化，缺乏员工的参与和反馈机制。数据显示，有 89 名记者（占受访者总数的 63.6%）认为，现有的绩效评价指标设计是由上级管理层单方面决定的，记者的意见和建议很少被纳入考量。这种“自上而下”的设计模式使得考核指标与记者的实际工作情况脱节，难以全面、公正地评价记者的绩效。

同时，有 74 名记者（占 52.9%）表示，他们在绩效指标的设计过程中几乎没有参与的机会。此外，65 名记者（占 46.4%）指出，现有的指标设置过于僵化，缺乏灵活性，未能充分考虑到记者工作的复杂性和多样性，导致指标体系缺乏科学性和合理性。

调查还显示，有 57 名记者（占 40.7%）提到，尽管管理层在绩效评价指标的设定中尝试考虑员工的意见，但实际执行中记者的建议很少被采纳，导致最终的指标体系仍旧偏向命令式的管理模式。这种缺乏参与度的设计方式不仅削弱了记者的积极性，也影响了绩效评价的公正性和科学性。

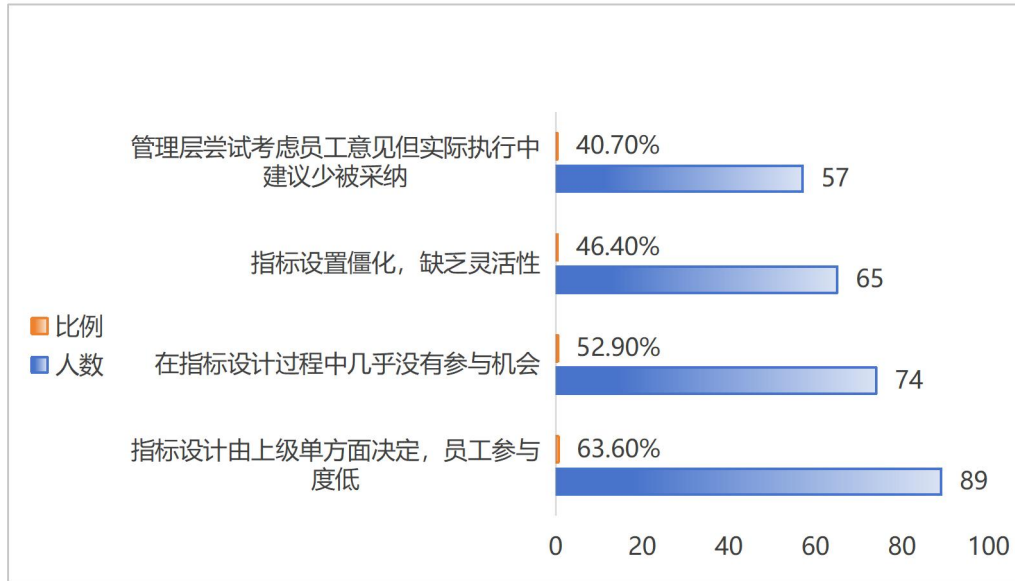


图 4.2 绩效考核制定记者参与度调查情况

4.3.3 绩效评价体系指标权重偏主观轻客观

在问及 A 报社会记者对考核指标合理性的看法时，调查结果显示，记者们普遍认为现行的考核指标存在诸多问题。具体数据显示，80%的受访者认为指标设置不合理，且 75%的记者表示不清楚指标的分解过程。此外，70%的受访者认为指标的定义不够准确，导致了绩效评价的不公平性和模糊性。进一步分析发现，75%的受访者认为考核指标设置过于单一，未能全面反映记者的实际工作内容和绩效表现。有 65%的记者认为，当前的考核体系过度重视财务指标，忽视了其他方面的贡献。特别是，40%的受访者提到考核体系忽略了记者在战略性任务中的表现，而 35%的记者则指出，现有的评价指标缺乏数据支持，使得评价结果的客观性受到质疑。

这些数据反映了 A 报社会记者对现行绩效评价体系的诸多不满和改进需求，表明了当前的绩效评价体系需要进行全面优化，以更好地适应记者的实际工作情况，提升绩效评价的科学性和公平性。具体问卷调查结果如图 4.3 所示：

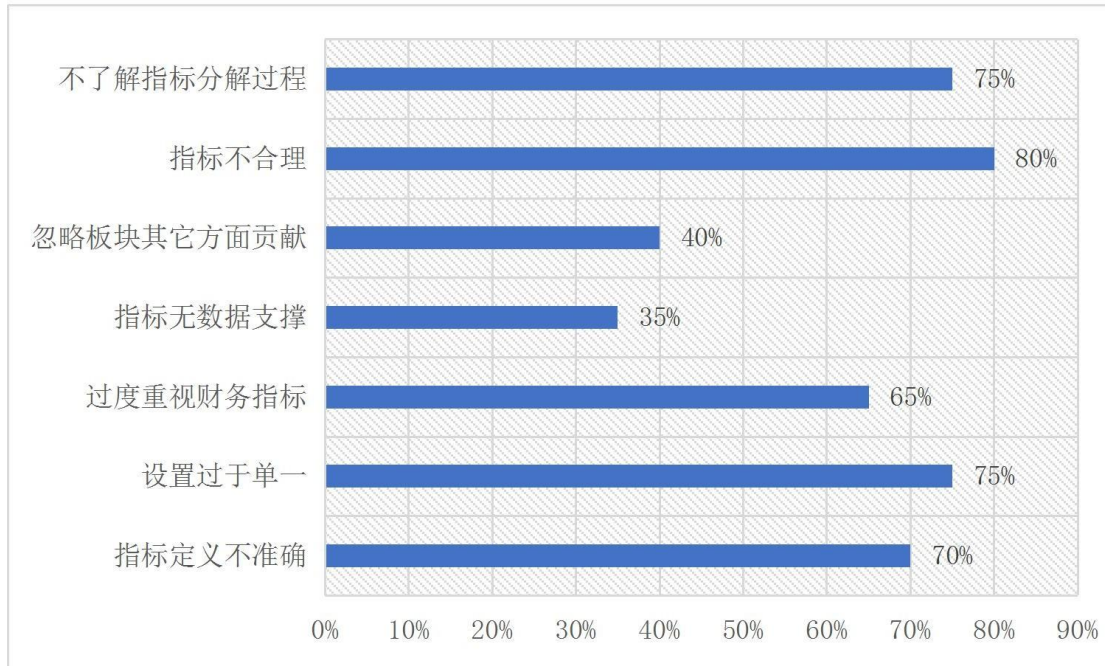


图 4.3 指标合理性调查结果

4.3.4 绩效评价体系偏结果轻过程

在关于 A 报社绩效评价体系的调查中，记者们普遍反映出考核主体存在一定的问题。调查数据显示，112 名受调研的记者（占总人数的 80%）认为当前的考核主体缺乏科学性，尤其是在缺乏对科班背景的支持下，无法全面理解记者的实际工作背景和内容。这直接导致考核结果与实际工作表现之间存在显著差异，部分表现优异的记者在考核中未能得到公正的评价。

进一步分析发现，有 91 名受调研的记者（占 65%）指出，考核主体的专业性不足，导致考核维度过于单一，无法涵盖记者工作的多样性。此外，77 名受调研的记者（占 55%）认为考核主体的选择不够全面，导致一些重要的工作细节被忽略。另有 70 名受调研的记者（占 50%）提到，考核主体不了解记者自身的工作实际，导致考核过程中过度重视结果，而忽略了工作的过程和努力。

这种结果导向型的考核体系，因缺乏对实际工作的深入理解和过程监控，常常忽视了记者在任务过程中付出的努力和创新，反而容易导致考核结果的失真，最终影响员工的积极性和工作满意度。调查结果进一步显示，考核主体未能科学地整合数据来源，导致考核数据的准确性和公正性受到质疑，直接影响了绩效评价的公平性和有效性。具体问卷调查结果如图 4.4 所示。

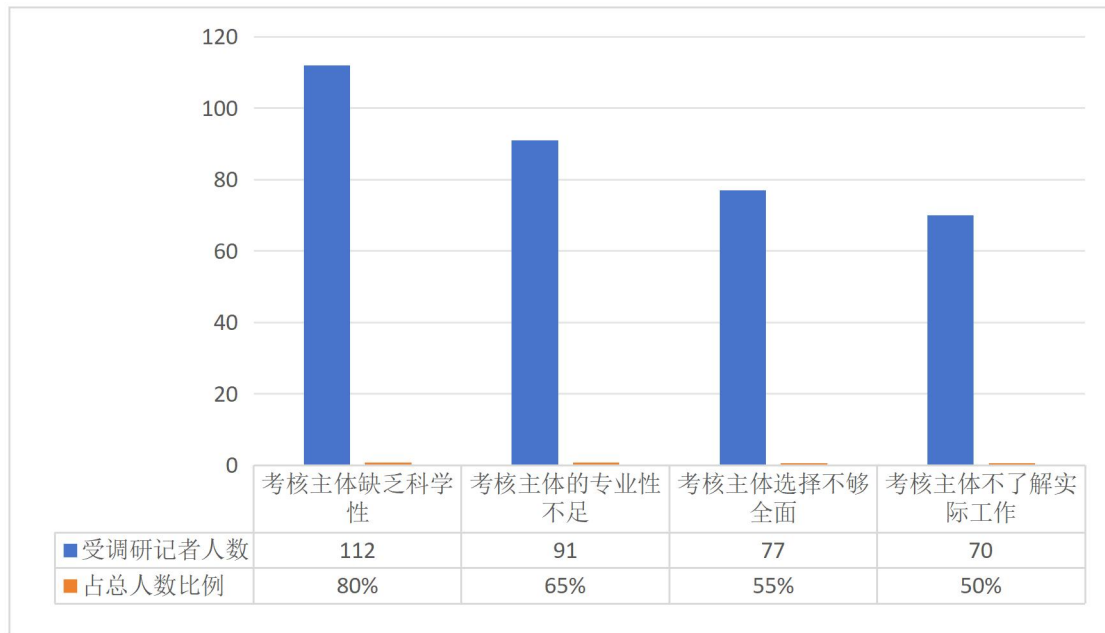


图 4.4 对考核主体的调研结果

4.3.5 绩效评价结果偏形式轻反馈

在对 A 报社 140 名记者的问卷调查中，关于绩效评价结果的反馈机制和其执行效果，受访者普遍反映出较多的问题。首先，许多受访者认为绩效评价的过程形式化严重，反馈不够及时且缺乏建设性。数据显示，有 96 名记者（占受访者总数的 68.6%）表示，现有的绩效评价体系过于关注结果，忽视了日常工作过程中的努力和贡献。这种结果导向的评价模式，导致考核结果无法全面反映出记者的真实工作表现，进而影响到员工的工作积极性。

同时，有 84 名记者（占 60%）认为，当前的反馈机制不足以支持员工的职业发展。反馈往往缺乏具体的改进建议，仅限于简单的结果评述，使得员工难以从中获得有价值的指导和支持。此外，73 名记者（占 52.1%）提到，绩效评价的频率和周期过于固定，缺乏灵活性，尤其是在一些长期项目的考核中，频繁的评价无法反映项目的整体进展和成效，导致考核结果与实际工作脱节。

进一步的分析显示，有 87 名记者（占 62.1%）表示，现有的绩效评价反馈缺乏个性化和针对性。记者们希望管理层能够在反馈中提供更具体的改进措施，而不是单纯地强调结果。此外，61 名记者（占 43.6%）认为，缺乏持续的沟通和反馈，使得绩效考核失去了其原有的指导意义，员工在工作中缺乏明确的方向感。

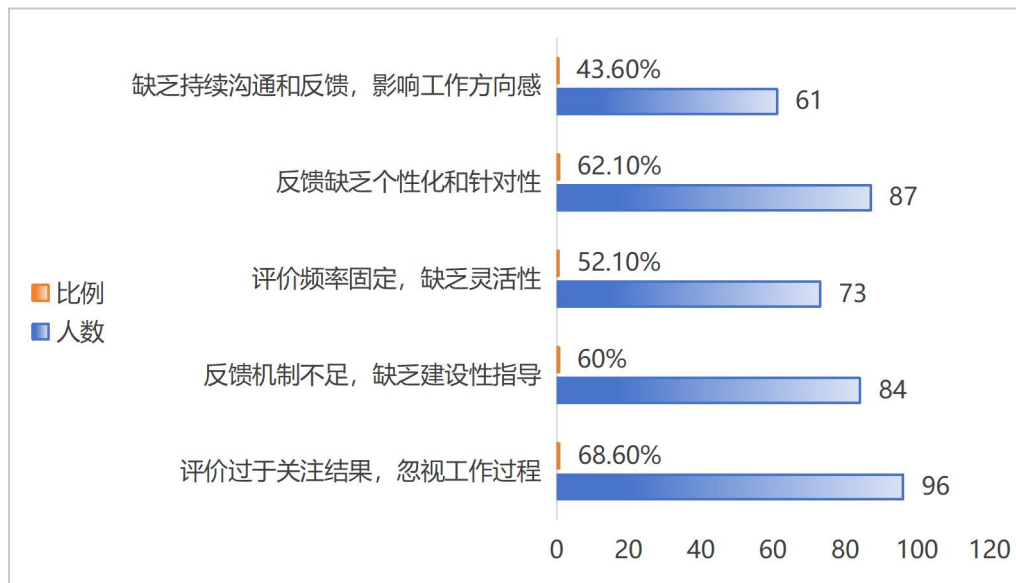


图 4.5 对考核主体的调研结果

4.4 A 报记者绩效评价指标体系存在问题的成因分析

A 报社的绩效评价指标体系在实际执行过程中存在多方面的问题, 既有管理层的决策不当, 也有传统管理文化的制约, 同时还包括考核标准的科学性不足及员工参与度低等问题。这些问题直接影响了绩效评价体系的公正性、合理性和激励作用, 使得考核结果与报社的战略发展脱节。以下将从多个维度深入分析这些问题的成因。

4.4.1 管理层关注短期目标且忽视长远战略

A 报在 2020 年制定了公司的使命、愿景和发展战略。然而, 通过访谈, 可以发现公司虽然制定了战略, 但战略并没有很好的向下贯穿, 仅仅停留在宣传层面, 停留在管理层, 13 名访谈对象表示 A 报的战略与 A 报组织级、部门级、记者级考核目标之间均没有明显逻辑关联。90% 的受访对象能清楚描述各自部门的考核指标, 但几乎都表示报社的战略目标与绩效考核之间没有对接, 换言之就是报社战略还仅仅是停留在纸上, 还没有一个有效能推动报社战略落地的途径。访谈对象冯女士说到: “在公司工作快十年了, 见证了报社最高光的时刻, 报社的刊物内容以及信息的前沿性, 在同行业里算是非常优秀的, 但从报社内部管理来

看,尤其是绩效管理方面,欠缺非常大。虽然各个部门都有自己的绩效考核制度,但缺乏统一的监督管理,也缺乏考核指标的细分与确定,考核一直停留在纸面上,每个部门实施的情况也不一样。这样一来让很多记者都感觉不到绩效考核的公平性,打击记者工作积极性,这也非常不符合公司发展战略理念”。

4.4.2 传统管理文化根深蒂固且员工参与度低

在 A 报社的绩效评价指标设计中,员工普遍感受到参与度不足,形成了偏命令式的设计方式。这一现象的根本原因可以追溯到 A 报社内部长期以来根深蒂固的传统管理文化。这种文化强调自上而下的决策方式,重视管理层的权威和决策,而忽视了员工的参与和反馈。

在传统的管理文化根深蒂固且员工参与度低的影响下,绩效评价指标的制定过程往往由管理层主导,员工的意见和建议在决策过程中很少被充分考虑。数据显示,有 63.6%的记者认为他们在绩效指标设计中的参与度非常低,这直接导致了指标设计与实际工作的脱节,无法全面、公正地评价记者的绩效。

此外,传统管理文化下的命令式管理方式使得管理层在制定绩效指标时更多依赖于既有的经验和权威,而非依靠科学的调研和广泛的员工参与。这种方式虽然在某些情况下能够快速做出决策,但却忽视了对记者实际工作情况的了解和他们对于绩效评价体系的需求。这种缺乏参与度的设计方式不仅削弱了员工的积极性,也影响了绩效评价的公正性和科学性,使得评价结果难以真正反映出员工的工作贡献。

4.4.3 缺乏科学的评价标准且主观判断占主导

尽管组织层级考核设置了多个维度,部门级考核也在安全、效益、运行、服务及党建五个方面进行了设计,但是五个维度之间并没有很强的逻辑联系,各维度之间彼此独立。组织层级的维度设置空泛,均为定性指标,不能反应组织绩效水平。访谈对象李主管表示:“当前报社绩效考核指标设置过于死板,没有灵活度,导致很多记者按部就班,只做好份内事情,缺乏创新与创造的积极性。考核指标都是是定性指标,没有从量化的角度来分层级,大家执行水平较为一致,不利于报社战略中的突破与创新部分。”部门层级的安全和效益之外的指标没

有很好的衡量标准，访谈对象普遍认为报社绩效考核过于重视财务指标，服务、党建等方面的一些考核指标则不具体，定性指标设置比较模糊等，甚至一些指标有相互矛盾的现象。以记者部为例，受访对象于记者表示：“报社总体来说对于我们这些经常出采访的记者的待遇还是挺不错的，因为报社本身就是影响力比较大的，采访的内容真实性和信息稀缺性是主要竞争力之一。我们记者部也有自己的绩效考核制度，但是主要都是围绕这财务指标来的，尤其是物质激励这部分。但目前对于非物质绩效考核和激励方面就要差很多，对于记者的学习、成长、党建思想方面缺乏考核和衡量指标。使得我们的记者学习主动性较差，尤其是党建学习方面，每个季度仅有一次党建方面的学习，导致年轻的记者对于入党方面和党性觉悟思想提升意识薄弱，不利于报社整体战略发展。”

4.4.4 忽视工作过程管理且重视最终结果

在研究过程中，访谈结果表明，当前存在问题中的一个重要方面是对考核结果的运用不充分。具体而言，受访者认为绩效考核的结果目前仅仅是停留在制定薪酬奖金发放标准的层面，与个人职位晋升、培训与开发、改进组织和部门绩效、促进效率提升等功能相去甚远。这种情况可能导致绩效评价的结果不能真正反映记者的实际表现和潜力，从而不能有效地激励记者的积极性和创造性，也不能为组织的发展和 innovation 提供有力的支持。

在当前经济环境下，报社需要不断提高竞争力，而记者是报社实现竞争力的重要资源，因此，记者绩效的评估是报社运营中至关重要的一环。然而，单纯依靠薪酬奖金作为绩效考核的唯一结果，显然不能全面反映记者的价值和贡献，更不能满足记者的职业发展和个人成长的需求。此外，如果只关注绩效考核结果的表面意义，而忽视了其背后所蕴含的更深层次的意义和价值，那么这种考核方式很难带来长期的积极效果。因此，在评估记者绩效时，组织应该从多个角度和层面来考量记者的表现和潜力。除了薪酬奖金之外，还应该关注记者的职业发展和个人成长，为记者提供培训和发展机会，让记者能够不断学习和成长，提升自身的专业能力和素质。此外，还应该关注记者对组织的贡献和价值，鼓励记者提出改进部门绩效的建议和意见，从而促进组织效率的提升和创新的发展。

4.4.5 缺乏有效反馈机制且重形式轻实效

虽然 A 报是业内影响力较大的报社，但报社内部绩效考核尚未形成一套完善的体系。在考核主体的选择上还不够合理，如组织层面的考核对象，考核主体无外部客户；部门层级的考核对象，其考核主体无同级和下级、也无外部客户。报社陈主管表示：“报社一直以来绩效考核都是对内，没有对外部客户进行考核，导致外部客户管理方面一直都很松散。有的客户给报社带来的盈利很少，但是待遇却跟大客户的待遇一样，导致大客户对于报社不满。这几年大客户几乎每年都会流失 1-2 个，这对于报社的利润获取带来极大的损失。因此报社应该需要对于外部客户也制定考评制度，把真正的精力更多的放在能给报社制造更大效益的客户身上才对。”组织级考核对象的考核周期是年度考核，受访对象均表示这一周期设置时间过长，导致无法随时正确考核记者的动态情况，失去了考核的真正意义。有 17 位受访对象表示，部门考核周期过于长，评价不能反映考核对象的真实工作业绩，没有反映出真实的绩效情况。

5 A 报记者绩效评价指标体系的优化

5.1 A 报社会绩评价指标体系的优化思路

5.1.1 A 报记者绩效评价指标体系优化的目标

A 报社的使命是利用多种媒体形式和技术手段，提供高质量、多元化的新闻资讯和服务，满足不同读者的需求，推动社会进步和发展。基于此，A 报社的维度目标可以分为以下几个方面：

（1）新闻内容的全面性和多元化。A 报应该致力于提供全面、客观、深入、多元化的新闻内容，以满足不同读者的需求和兴趣。

（2）技术应用的创新性和先进性。A 报社应该致力于不断推进技术创新和先进性，利用最新的技术手段提供更好的新闻服务。

（3）社交媒体和移动端的拓展和应用。A 报社应该充分利用社交媒体和移动端等新兴媒体平台，扩大媒体影响力，吸引更多的读者。

（4）记者素质的提升。A 报社应该致力于提升记者的专业素养和职业能力，不断提高记者的素质和能力，以更好地适应新闻行业的变化和发展。

（5）社会责任的履行。A 报社应该积极履行社会责任，坚守作为记者的职业道德，促进社会和谐稳定发展。

5.1.2 A 报记者绩效评价指标体系优化的原则

（1）科学性原则：优化后的绩效评价指标体系应基于科学的管理理论和方法，如 OKR（目标与关键成果），确保指标设计符合记者工作实际，能够准确反映工作绩效。评价标准应具备可衡量性和可操作性，以确保评价结果的客观性和公正性。

（2）全面性原则：新的绩效评价体系应涵盖记者工作的各个方面，不仅注重结果的达成，还要关注工作过程中的努力和贡献。评价指标应包括但不限于工作数量、质量、创新性、团队合作以及职业发展等多个维度，应全面反映记者的综合能力和实际工作表现。

(3) 参与性原则：在优化过程中，应充分吸收记者的意见和建议，增强记者在绩效评价指标设计中的参与感和认可度。通过自上而下和自下而上的双向沟通，确保优化后的指标体系更加贴合记者的实际需求和工作环境。

(4) 激励性原则：优化后的评价体系应具有明确的激励导向，通过合理的指标设置和评价机制，激发记者的工作积极性和创新能力。评价结果应与奖励机制相结合，以实现激励和管理双重目的。

(5) 灵活性原则：考虑到新闻媒体行业的动态变化性，优化后的绩效评价指标体系应具备一定的灵活性，能够根据实际情况进行适时调整，以适应行业变化和组织发展的需求。

5.2 A 报记者绩效评价方法的选择

5.2.1 常见绩效评价方法的比较

(1) 目标与关键结果 (OKR)

OKR (Objectives and Key Results) 目标与关键结果，是一种目标管理工具和方法，它通过设定清晰的目标 (Objectives) 和关键结果 (Key Results) 来推动组织、团队和个人的绩效提升。在 OKR 框架中，目标 (Objectives) 定义了要实现的具体目标，而关键结果 (Key Results) 则是衡量目标实现程度的具体和可量化的指标。这种方法能够确保组织中每个成员的工作都与公司的最终目标紧密相关，从而增强团队协作和实现共同目标的能力。

OKR 的一个显著特点是它的透明性和对齐性。透明性意味着组织中的每个成员都能清楚地了解公司的目标以及自己的责任和预期成果。这种透明度不仅促进了内部沟通，还有助于增强员工的责任感和参与感。对齐性则确保了个人的 OKR 与团队乃至整个组织的目标一致，这有助于整个组织同步推进，共同努力实现公司的长期战略目标。

采用 OKR 可以显著提高组织的执行力。通过设定明确的目标和衡量成果的关键指标，OKR 帮助组织聚焦于最重要的工作领域，避免资源的浪费和方向的偏离。同时，它的灵活性也是一个重要优势，OKR 允许在执行过程中根据实际情况调整目标和关键结果，使得管理方法更加适应快速变化的环境。通过这种方

式，OKR 不仅提升了组织的效率和效果，还增强了组织在面对不断变化的外部环境时的适应能力和灵活性。

（2）关键绩效指标（KPI）

KPI 是一种绩效评价工具，它通过设定一系列关键性能指标（Key Performance Indicators）来衡量组织、团队或个人实现预定目标的效率和效果。这些指标是量化的，可以具体地反映出业务运行和工作进展的各个关键方面。通过明确哪些指标对成功至关重要，KPI 方法使组织能够集中资源和注意力在最影响结果的活动中。

在 KPI 方法中，选择合适的指标至关重要，因为这些指标将直接影响到管理决策和日常操作。这些指标需要与公司的战略目标紧密相关，确保所有团队和个人的努力都朝着相同的方向。同时，KPI 需要具有可测量性，确保可以通过数据收集和分析来监控进度和成果。适当的 KPI 不仅能够为管理层提供实时的反馈，还能够帮助团队和个人明确他们的工作焦点和优先级，从而提高工作效率和成效。

实施 KPI 时，不仅要关注指标的选择和设定，还要注重指标的跟踪和评估。定期的绩效回顾和分析能够帮助组织及时了解业务运行的状态，评估团队和员工的表现，以及确定是否需要调整策略或行动计划以更好地达成目标。有效的 KPI 管理能够促进组织的持续改进和发展，确保组织能够在不断变化的市场环境中保持竞争力。通过精心设计和执行 KPI 关键指标法，组织可以实现更精确的目标管理和绩效提升，从而推动组织整体向预定的战略目标前进。

（3）平衡计分卡（BSC）

BSC（Balanced Scorecard）平衡计分卡是一个创新的绩效评价框架，旨在提供一种更全面的方法来衡量组织的绩效。不同于传统的绩效评价方法，BSC 强调从财务、客户、内部流程、以及学习与成长这四个维度来评估组织的表现。这种多维度的评估方法使得 BSC 不仅能够反映组织的当前运营状态，还能够帮助组织识别长期的发展潜力和改进方向。通过这种平衡的评价方法，组织能够确保它们在追求短期财务目标的同时，也关注客户满意度、内部效率的提升以及员工的成长和学习。

BSC 的实施有助于组织更好地将其战略目标转化为具体的行动计划。通过将长期的战略目标与日常的操作活动联系起来，BSC 框架帮助管理者确保所有

的业务活动都与组织的总体目标一致。这种一致性是通过确保不同层级和部门的目标和指标对齐来实现的，从而促进整个组织的协同工作和资源的有效配置。此外，BSC 还提供了一个持续的监控和反馈机制，使得组织能够定期评估其战略执行的效果，并根据评估结果进行及时的调整和优化。

BSC 的应用也促进了组织内部的沟通和信息共享。通过明确展示组织的关键目标和绩效指标，BSC 增强了员工对组织战略的理解和认同。员工可以清楚地看到自己的工作如何与组织的总体目标相联系，从而提升他们的工作动力和参与感。同时，BSC 也支持跨部门的协作，鼓励不同团队共同努力实现共同的战略目标。总之，BSC 平衡计分卡为组织提供了一个全面、系统的绩效管理框架，有助于组织实现战略目标，并在竞争激烈的市场环境中保持长期的成功和竞争力。

5.2.2 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价方法的确认

在对比这三种方法时，OKR 强调的是目标的设定与结果的追踪，非常适合于快速变化的环境和需要强调团队协作的组织。KPI 更侧重于对特定指标的监控，适用于对绩效有明确量化要求的场景。BSC 提供了一个更为全面的框架，通过平衡不同维度的指标，确保组织的长期战略与日常操作的一致性。三种绩效评价方法的特点、评价重点、优势和劣势如表 5.1 所示：

表 5.1 三种方法比较

方法	特点	评价重点	优势	劣势
OKR	设定具体和可衡量的目标，重视结果的跟踪	对齐组织、团队和个人目标与关键成果	促进透明性和对齐性，提高执行力	需要频繁的检查 and 更新，目标相对短期化
KPI	通过关键指标来衡量绩效	关键绩效指标的选取和监控	易于理解和实施，便于快速评估绩效	过于侧重量化指标，忽略非量化的重要维度
BSC	从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度全面衡量组织绩效	综合考虑多个维度，确保绩效管理与组织战略的一致性	提供全面的绩效评价框架，促进长期战略与日常操作的一致性	实施较为复杂，需要持续的维护和调整

资料来源：根据笔者整理分析资料所得

在对比三种绩效评价方法后，最终确认 OKR 方法最适合 A 报社记者的绩效评价。OKR 方法强调目标的设定与结果的追踪，能够有效对齐组织、团队和个人的关键成果，尤其适用于媒体行业这种快速变化且需要高度团队协作的环境。相比之下，KPI 虽然在量化指标监控方面具有优势，但容易忽略记者工作中非量化的重要维度；而 BSC 虽提供了一个全面的评价框架，但其复杂性和实施难度不利于在 A 报社这样需要快速响应的组织中推广。因此，OKR 不仅能够提高绩效评价的透明性和执行力，还能灵活适应 A 报社的实际需求，使记者的工作目标与组织战略更好地对齐，提高记者的工作积极性，最终实现绩效管理的最优化。

5.3 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立

5.3.1 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立原则

（1）企业战略导向个人原则

OKR 体系的核心在于将个人目标与企业战略紧密对接，确保每一位记者的工作目标都能与 A 报社的整体发展方向保持一致。通过这一原则，可以将记者的日常工作与企业的长远战略目标有效结合，确保所有记者的努力都能推动企业的整体进步。

（2）全员参与绩效制定原则

在制定绩效评价指标时，强调全员参与原则，确保每一位记者都有机会参与目标的设定过程。这不仅能够提高记者的认同感和责任感，还能使绩效指标更具实际操作性和合理性，充分反映记者的工作需求和实际情况。

（3）建立强有效的沟通原则

OKR 体系的有效实施依赖于强有力的沟通机制。通过定期的沟通和反馈，管理层可以及时了解记者在目标执行过程中的进展和困难，并提供必要的支持和指导。有效的沟通不仅有助于确保目标的达成，还能增强团队的凝聚力和合作精神。

（4）目标具有挑战性原则

OKR 体系的一个重要特点是设定具有挑战性的目标，这些目标应当在鼓励员工突破自我、实现更高绩效的同时，保持合理的可实现性。通过设置富有挑战

性的目标，A 报社能够激发记者的创新潜力和工作激情，推动整体绩效的提升。

(5) 共享透明原则

OKR 强调目标的共享与透明，所有记者的绩效目标和关键成果都应当在组织内部公开。这种透明性不仅有助于增强团队的责任感和信任感，还能够促进跨部门的合作与信息共享，从而提升组织的整体绩效和执行力。

5.3.2 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立过程与结果

在建立基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的过程中，A 报社采用了多步骤的综合方法，确保体系的科学性和可操作性，尤其注重员工的参与和反馈机制。具体过程如下：

首先，明确绩效评价的核心目标。基于 OKR 的理念，A 报社确定了绩效评价的首要目标是确保记者个人的工作目标与报社整体的战略方向保持一致。A 报社在制定目标时充分考虑到报社发展的多变性，因此通过 OKR 方法的透明性和灵活性，使得绩效评价体系能够随时进行调整。初期，管理层通过多次会议确定了以稿件发表（包括稿件发表数量、读者反馈率、编辑评分等）为核心的工作成果导向，确保记者的日常工作都能直接为报社的长远目标做出贡献。这一阶段重点在于明确关键目标，让每位记者理解自己的工作如何与报社目标紧密相连。

接着，制定评价指标并组织员工参与设定。在制定评价指标时，A 报社首先确定了三大准则：稿件发表、工作态度和工作能力。在每个准则层下，管理层与记者们通过多轮头脑风暴和讨论，共同决定了具体的二级指标。例如，在稿件发表这一准则下，大家一致认为稿件发表数量和读者反馈率是最重要的指标，而这些指标也直接与报社的运营业绩相关。在工作态度方面，员工参与讨论后确定了主动参与和个人目标与公司战略一致性作为评估重点。在整个过程中，记者们不仅提供了专业建议，还积极参与了指标的优先级排序。这种集体决策的过程，不仅提升了记者对绩效体系的认同感，还确保了评价体系与实际工作需求的契合度。

最后，建立反馈机制并结合激励措施。在指标体系确定并执行的过程中，A 报社通过定期的绩效回顾会议，确保员工能够在目标执行中获得及时的反馈和调整。OKR 的一个核心理念是持续沟通与透明化管理，A 报社通过每月的绩效回顾会，跟踪每位记者的目标达成情况，并针对困难提供必要的支持。特别是，在

沟通能力和时间管理能力这类能力类指标的反馈中，管理层不仅通过定量数据分析，还进行了定性的评估，以确保每位记者的综合能力得到准确体现。为了增强体系的激励性，A 报社将最终的绩效评价结果与奖励制度挂钩，使得记者不仅能在制度中找到成长方向，还能通过自身的努力获得相应的回报，进一步激发工作积极性。

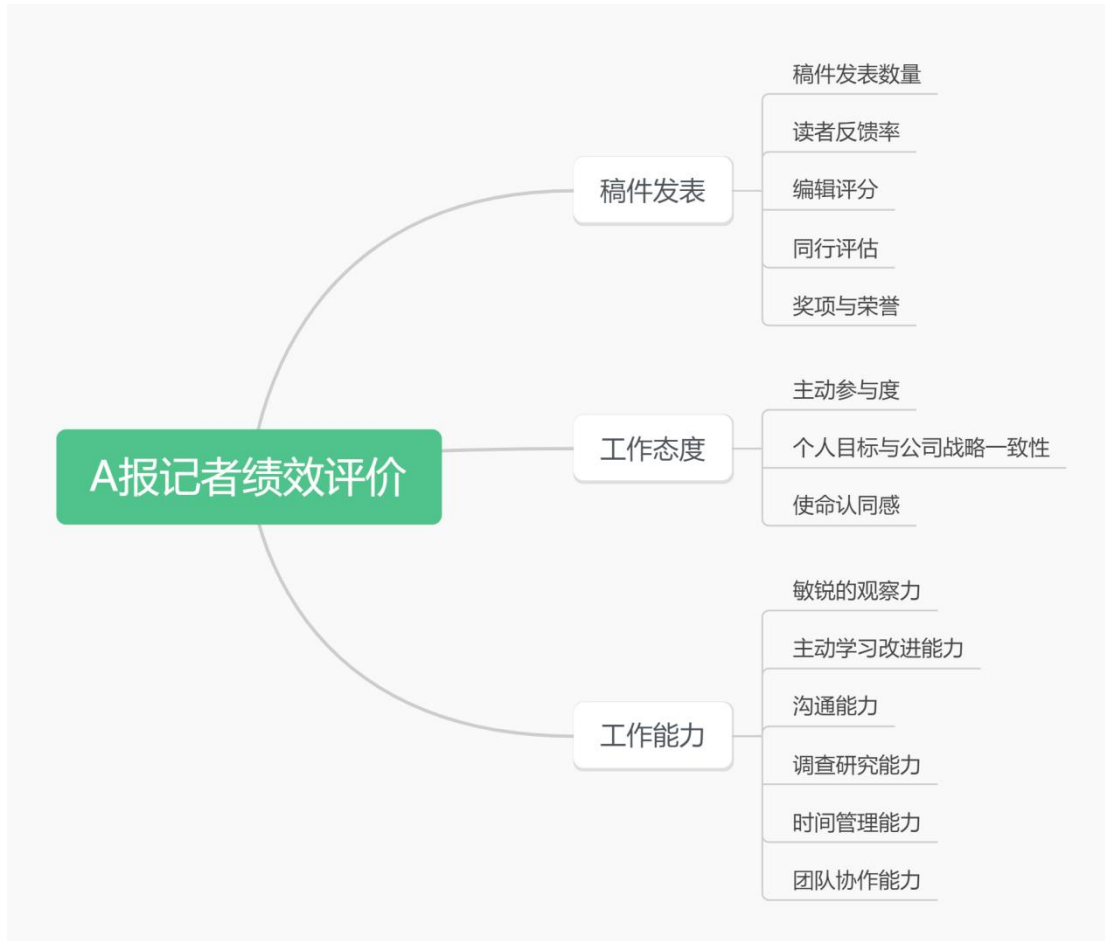


图 5.1 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的建立过程

A 报社基于 OKR 的绩效评价体系不仅覆盖了记者工作的多样性，还通过全员参与和定期反馈确保了体系的有效性和公平性。这种多层次、多维度的绩效评价体系使得记者的实际工作表现得以全面反映，并最终推动了报社目标的实现。

5.3.3 基于 OKR 的 A 报记者绩效评价指标体系的评价标准

在 A 报记者绩效评价指标体系中，根据前期的问卷调查和访谈结果，指标体系的评价标准被划分为三类：稿件发表类、态度类、能力类。每一类标准都有其独特的评价重点，以确保评价体系的全面性和科学性。

（1）稿件发表类指标标准描述

稿件发表类指标主要评估记者在实际工作中所产出的稿件数量和质量。这类指标包括记者每月或每季度发表的稿件数量，特别是独家报道、首发报道和头条数量等，这反映了记者在新闻生产中的产出能力。此外，稿件的读者反馈情况，如点击量、阅读量、分享量、互动量及评论数，展示了受众对稿件的关注度和影响力。编辑评分则是对稿件质量的内部评价，基于稿件的准确性、新闻价值、结构逻辑等方面进行综合打分。同样重要的是同行评估，同行对稿件的评价体现了记者的专业水平与行业认可度。最后，奖项与荣誉是对记者长期工作表现的外部认可，表明其在新闻领域中的突出贡献和影响力。这些指标的评价通过定量与定性分析相结合，确保评价的全面性和客观性。

（2）态度类指标标准描述

态度类指标注重记者在工作中表现出的主动参与度、个人目标与公司战略一致性和使命认同感。这类指标虽然难以通过定量方式直接衡量，但可以通过定性的方式进行评估。比如，通过对记者同事和上级的反馈来评估其工作态度的稳定性和积极性，是否主动参与选题讨论、团队协作，是否认同报社使命，坚守职业道德，始终保持个人目标与报社使命的一致性，为报社发展贡献力量。

（3）能力类指标标准描述

能力类指标着重于记者在工作中表现出的观察力、专业知识储备、沟通能力、调查研究能力及时间管理等多方面的综合能力。这些指标的评价不仅依赖于量化的工作产出数据，还需要通过定性分析对记者的实际表现进行全面评估。例如，记者的敏锐观察力体现在其快速发现新闻线索的能力，而知识储备能力则要求记者掌握多个领域的知识，能够对事件进行多角度分析。此外，沟通能力衡量记者与采访对象互动的效果，调查研究能力评估记者独立开展深入报道的能力，时间管理能力关注新闻报道的时效性，团队协作能力则反映其在团队合作中的表现。这类指标的评价标准应当灵活，适应记者在不同职业发展阶段的特定需求，鼓励记者在不断提高自身能力的同时，更好地服务于新闻工作的多样化要求。

在确认上述评价指标后，紧接着需要明确每个评价指标的评价标准，A 报社记者绩效评价指标中既包含定量指标也包括定性指标，其中结果性指标为定量指标，过程性指标为定性指标，定量指标按照 A 报社记者每月的完成情况与预定

目标值进行比较,根据公式计算得出评分结果,其中效益型指标计算公式为:实际值/目标值×权重×100;定性指标参考王丽(2020)和刘念(2020)并结合实际情况,将评价标准分为以下五个等级:等级 A(90分-100分),代表非常优秀,结果超出预期目标;等级 B(80分-90分),代表优秀,结果完全达到预期目标;等级 C(70分-80分),代表良好,结果达到预期目标;等级 D(60分-70分),代表一般,结果基本达到预期目标;等级 E(50分-60分),代表较差,结果低于预期目标。A 报社记者定性指标评价标准见表 5.2。

表 5.2 A 报社记者定性指标评价标准

定性指标	等级 A (90分-100分)	等级 B (80分-90分)	等级 C (70分-80分)	等级 D (60分-70分)	等级 E (50分-60分)
稿件发表数量	每月/每季度发表稿件数量远超部门平均水平,包括独家报道、首发报道、头条数量等。	稿件发表数量略高于部门平均水平,包括部分独家报道或首发报道。	稿件发表数量接近部门平均水平,无独家报道或首发报道。	稿件发表数量略低于部门平均水平,较少发表重要报道。	稿件发表数量明显低于部门平均水平,缺乏重要报道发表。
读者反馈率	文章点击量、阅读量、分享量、互动量远超预期,读者反馈积极,评论数量多。	读者反馈较好,点击量和互动量略高于平均水平。	读者反馈一般,文章点击量和互动量接近平均水平。	读者反馈较少,文章点击量和互动量低于平均水平。	读者反馈极少,文章点击量和互动量极低,缺乏读者参与。
编辑评分	编辑评分极高,文章质量优秀,稿件修改极少,能达到一稿通过。	编辑评分较高,文章质量良好,需少量修改即可通过。	编辑评分中等,文章需经过较多修改才能通过。	编辑评分较低,文章质量欠佳,需大幅修改后方能通过。	编辑评分极低,文章质量差,无法通过审核,需大幅重写。

同行评估	同行高度认可文章质量，认为稿件具备较强的深度和新闻价值。	同行较为认可文章质量，稿件具备一定的新闻价值，但有提升空间。	同行认为稿件质量一般，缺乏独特视角和深度。	同行对稿件质量评价较差，认为内容浅薄，缺乏新闻价值。	同行认为稿件质量极差，无法体现新闻价值和深度。
奖项与荣誉	获得国内外重要新闻奖项和荣誉，新闻报道具有行业影响力。	获得一定的新闻奖项或内部荣誉，报道质量较高。	获得少量荣誉，报道质量一般，影响力较小。	未获得任何奖项或荣誉，报道质量不突出。	报道无影响力，未获得任何荣誉或认可。
主动参与度	主动积极参与选题讨论与团队协作，勇于承担额外工作，提出富有创意且可行的高质量建议，显著提升团队积极性和整体绩效。	主动参与，积极提出建设性意见，能够承担额外任务，对团队协作有较好的推动作用，但激发团队热情的效果稍显不足。	偶尔主动承担任务，建议内容一般，对团队协作有所贡献，但未能有效激发团队士气。	很少主动参与团队工作，缺乏积极性，提出的建议帮助有限，对团队的协作推动作用较小。	从不主动承担任务，缺乏参与和激励意识，无法提出有意义的建议，对团队贡献极为有限。
个人目标与公司战略一致性	完全将个人工作目标与公司战略目标对齐，严格遵守职业道德，报道内容始终真实，积极推动公司愿景的实现，增强公司品牌的公信力。	基本将个人目标与公司战略目标保持一致，遵守职业道德，报道内容真实，偶尔出现主观偏差，整体未违背新闻伦理或公司战略。	部分个人目标与公司战略有冲突，虽具职业道德意识，但有时因个人偏见导致报道失实或夸大，对推动公司愿景的作用有限。	个人目标与公司战略明显不符，职业道德较为薄弱，报道多次失实，较少尊重事实，对公司的品牌形象和战略推进产生负面影响。	严重背离公司战略和职业道德，多次造假或夸大事实，严重损害公司声誉和新闻行业的公信力。

<p>使命 认同感</p>	<p>非常认同报社使命，个人目标与报社使命保持高度一致，为报社发展贡献力量。</p>	<p>较为认同报社使命，个人目标与报社使命一致，能够较好地为报社发展贡献力量。</p>	<p>对报社使命有一定认同感，但偶尔在报道中未能完全坚持新闻真实性或客观性，贡献较为有限。</p>	<p>对报社使命认同感较弱，报道中多次出现失实或偏颇内容，未能体现应有的职业道德与责任感。</p>	<p>严重违背报社使命，多次出现虚假报道，严重损害报社信誉及新闻行业准则。</p>
<p>敏锐的 观察力</p>	<p>能在复杂事件中迅速发现新闻线索，提供深刻的报道视角。</p>	<p>能发现较明显的新闻线索，报道内容有一定深度。</p>	<p>对常规新闻线索能作基本判断，但对事件深层理解较浅。</p>	<p>对新闻线索发现速度较慢，报道内容单一，缺乏深度。</p>	<p>无敏锐性，无法捕捉重要信息，报道内容空洞。</p>
<p>沟通 能力</p>	<p>迅速与被采访者建立信任，高效沟通，获取全面、深入的资料，报道丰富。</p>	<p>能有效沟通，获取较全面信息，但与被采访者互动不够深入。</p>	<p>能获取部分信息，沟通较被动，互动能力一般。</p>	<p>沟通效果较差，获取信息有限，难以深入采访。</p>	<p>无法与被采访者有效沟通，获取信息困难，报道深度不足。</p>
<p>主动学 习改进 能力</p>	<p>主动学习了解多个领域知识，能够将报社使命愿景与新闻报道相结合，具备较强的多角度分析和信息整合能力，善于反思并付诸改进行动</p>	<p>学习掌握多个相关领域知识，能从不同角度进行分析，但信息整合能力稍有不足；愿意接受他人建议和反馈，积极进行反思与改进。</p>	<p>对部分领域知识有一定了解，报道内容较为单一；能够接受他人建议和反馈，愿意进行反思与改进。</p>	<p>知识储备有限，学习领域较窄，报道角度较单一，信息整合能力不足，反思和改进效果有限。</p>	<p>对其他领域知识缺乏学习，无法提供多角度分析，信息整合能力较差，反思与改进行动不明显。</p>

调查研究能力	具备独立开展深度调查的能力,能获取详实的第一手资料,报道深入。	能较好地开展调查研究,获取的资料详实,但深度略有不足。	能完成基本的调查任务,但获取资料较为局限,缺乏深入性。	调查研究能力有限,获取资料片面,报道缺乏深度。	缺乏调查研究能力,获取的资料较少,报道内容空泛。
时间管理能力	具备优秀的时间管理能力,能在紧迫时间内按时提交高质量报道。	时间管理较好,能按时完成任务,但偶有延误。	时间管理一般,完成任务较为勉强,有一定延误。	时间管理较差,经常无法按时完成任务,报道质量受到影响。	时间管理能力缺乏,经常拖延提交,报道无法按时发布。
团队协作能力	能主动与团队或其他部门配合,高效完成团队任务,并在团队中发挥重要领导作用。	能有效配合团队或其他部门,完成任务时给予适当支持,具备良好合作精神。	在团队中表现中规中矩,能完成团队分配的任务,但缺乏主动性。	团队工作意识薄弱,仅完成自己的工作任务,较少帮助团队完成任务。	无法有效配合团队或其他部门,导致团队任务进展受阻。

5.3.4 A 报记者绩效评价指标体系的权重赋值

(1) 构建层次结构模型

基于上述建立的 A 报记者绩效评价指标体系,该体系的层次结构分为三层,分别是目标层 A、准则层 B 以及指标层 C。每一层次的指标都是根据上一层的目标和要求展开的,与此同时,上一层的目标也是通过下一层指标的具体表现来衡量和反映的。该层次结构的最高层为目标层,即 A 报记者的绩效评价;第二层为准则层,涵盖了记者绩效评价的各个维度,包括稿件发表、工作态度和工作能力三个主要准则;第三层为指标层,细分为多个二级指标,如稿件发表数量、读者反馈、编辑评分、同行评估、奖项与荣誉、主动参与、沟通协调能力等。各个指标在表格中有详细的评分标准,以确保评价的科学性和公平性。通过这一层次结构,A 报社能够系统、全面地对记者的工作表现进行评价,具体内容和细分指标如表 5.3 所示。

表 5.3 A 报记者绩效评价指标

目标层 A	准则层 B	指标层 C	
A 报记者 绩效评价	B1. 稿件发表	C1. 稿件发表数量（每月/每季度发表稿件数量，如独家报道、首发报道、头条数量）	
		C2. 读者反馈率（文章的点击量、阅读量、分享量、互动量、评论数等）	
		C3. 编辑评分（文章的编辑评分）	
		C4. 同行评估（同行对稿件质量的评价）	
		C5. 奖项与荣誉（国内新闻人获得的奖项和荣誉）	
		C6. 主动参与度（主动参与选题讨论、团队协作等，推动公司新闻目标）	
		C7. 个人目标与公司战略一致性（记者的个人工作目标与报社的整体战略目标一致，通过报道推动公司愿景的实现，遵守新闻伦理，确保新闻报道的真实性、公正性）	
	B2. 工作态度	C8. 使命认同感（认同报社使命，个人目标与报社使命保持一致，为报社发展贡献力量）	
		C9. 敏锐的观察力（快速发现新闻线索的能力，深入挖掘事件本质）	
		C10. 主动学习改进能力（主动学习多领域知识，主动学习报社使命愿景、主动学习和参加报社培训、对新闻能够提供多角度分析的报道，时长反思并改进。）	
		B3. 工作能力	C11. 沟通能力（与采访对象建立良好互动关系，获取关键的报道内容）
			C12. 调查研究能力（独立开展调查研究的能力）
			C13. 时间管理能力（新闻的及时性，按时完成报道任务）
			C14. 团队协作能力（与团队或其他部门配合，完成新闻报道项目的的能力）

(2) 设定判断矩阵

为降低主观因素对指标确定及分值设定的影响，本研究采用了 T.L. Saaty

(1971) 提出的“1-9 比率标度法”，通过构建判断矩阵对同一层次各个指标相对于上一层次某一准则的相对重要性进行逐一比较。具体操作过程中，邀请 A 报社人力资源部负责人、报社主编 5 人以及某大学教授 5 人作为外部专家参与评分，以确保评价过程的客观性和权威性。在评分过程中，专家们根据各指标的重要性进行两两比较，并结合前期访谈的实际数据，充分考虑报社内部管理需求和实际工作情况，形成判断矩阵。每个指标的相对重要性程度通过 1-9 标度来量化，具体标度的含义见表 5.4，确保评分的精确度和科学性。此过程不仅有效减少了个人主观偏见的干扰，还为指标的权重分配提供了坚实的依据，增强了整个评价体系的可信度和合理性。

表 5.4 A 报记者绩效评价

标度	含义
1	表示两个指标相比，具有相同的重要性
3	表示两个指标相比，前者比后者略微重要
5	表示两个指标相比，前者比后者明显重要
7	表示两个指标相比，前者比后者重要得多
9	表示两个指标相比，前者比后者极端重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值

A 报记者三个一级指标，分别是稿件发表(B1)、工作态度(B2)和工作能力(B3)，由此构建的判断矩阵如表 5.5 所示。

表 5.5 A 报记者绩效判断矩阵

	B1	B2	B3
B1 稿件发表	1	3	4
B2 工作态度	1/3	1	2
B3 工作能力	1/4	1/2	1

在表 5.5 中，具体的对比步骤是，B1 与 B2 相比，B1 比 B2 略微重要，在 B2 行 B1 列交叉处给 B1 记 1/3，在 B2 列与 B1 行交叉处给 B2 记 3；B1 与 B3

相比，B1 比 B3 明显重要，在 B3 行与 B1 列交叉处给 B1 记 1/4，在 B3 列与 B1 行交叉处给 B3 记 4；B2 与 B3 相比，B2 比 B3 稍微重要，在 B3 行与 B2 列交叉处给 B2 记 1/2，在 B2 行与 B3 列交叉处给 B3 记 2，以此类推，直至完成全部的比较。

在构建一级指标的判断矩阵后，按同样的方法构建二级指标判断矩阵。A 报社记者稿件发表判断矩阵如表 5.6 所示：

表 5.6 A 报社记者稿件发表判断矩阵

	C1	C2	C3	C4	C5
C1 稿件发表数量	1	2	3	4	5
C2 读者反馈率	1/2	1	2	3	4
C3 编辑评分	1/3	1/2	1	2	3
C4 同行评估	1/4	1/3	1/2	1	2
C5 奖项与荣誉	1/5	1/4	1/3	1/2	1

工作态度判断矩阵如表 5.7 所示。

表 5.7 A 报社记者工作态度判断矩阵

	C6	C7	C8
C6 主动参与	1	2	4
C7 个人目标与公司 战略一致性	1/2	1	3
C8 使命认同感	1/4	1/3	1

工作能力判断矩阵如表 5.8 所示

表 5.8 A 报社记者工作能力判断矩阵

	C9	C10	C11	C12	C13	C14
C9 敏锐的观察力	1	3	2	4	5	6
C10 主动学习改进能力	1/3	1	3	4	5	6

C11 强大沟通能力	1/2	1/3	1	3	4	5
C12 调查研究能力	1/4	1/4	1/3	1	3	4
C13 时间管理能力	1/5	1/5	1/4	1/3	1	2
C14 团队工作能力	1/6	1/6	1/5	1/4	1/2	1

(3) 计算各层级指标权重

根据 A·L·Satty (1971) 提出的 AHP (Analytic Hierarchy Process) 层次分析法中确定权重的公式计算各层级指标权重。权重公式为:

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left(a_{ij} / \sum_{j=1}^n a_{ij} \right)$$

式中, W_i 指该项指标的权重;

n 代表指标体系中的指标个数;

i 代表行号, j 代表列号;

a_{ij} 代表相对重要性。

计算一级指标稿件发表 (B1)、工作能力 (B2) 和工作态度 (B3) 的权重。首先将每列进行求和, 其次按公式 (1) 算出各个指标权重:

$$WB1 = 1/5(1/1.58 + 3/4.5 + 4/7) = 0.62;$$

$$WB2 = 1/3(0.33/1.58 + 1/4.5 + 2/7) = 0.24;$$

$$WB3 = 1/6(0.25/1.58 + 0.5/4.5 + 1/7) = 0.14;$$

由此得出, 稿件发表 (B1)、工作态度 (B2) 和工作能力 (B3) 的权重分别为 0.62, 0.24 和 0.14。A 报社会记者绩效评价一级指标的权重如表 5.9 所示。

表 5.9 A 报社会记者绩效评价一级指标

	B1	B2	B3	W_i
B1 稿件发表	1	3	4	0.62
B2 工作态度	1/3	1	2	0.24
B3 工作能力	1/4	1/2	1	0.14
$\sum_{j=1}^n a_{ij}$	1.58	4.5	7	

为了更好的体现数据的准确性，本文需要对数据的一致性指标进行计算，主要的计算公式如下所示：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad CR = CI / RI$$

在公式当中，CI 表示判断比较矩阵一致性的指标，RI 表示比较矩阵当中平均随机一致性的指标，CR 为 CI 与 RI 之间的比值，其中，RI 的计算数值与矩阵的阶数有关，根据表 5.10 所示，当 $CR < 0.1$ 时，比较矩阵符合一致性，所对应的特性向量为对应的评价指标的权重数值；而当 $CR > 0.1$ 时，需要对计算的比较矩阵进行修改，直到 $CR < 0.1$ 时为止。

表 5.10 RI 的值与矩阵阶数的关系

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.57	0.91	1.13	1.2	1.34	1.42	1.45

由此进行一致性检验，一致性检验如下：

根据公式(4)计算得出 $\lambda_{\max} = 3.049$ ，根据公式(3)算出 $CI = 0.0262$ ，因 $n = 3$ ，根据表 5.10 得出 $RI = 0.61$ ，由此根据公式(2)算出 $CR = 0.0455$ 。

当 $CR < 0.1$ 时，可认为该判断矩阵具有满意的一致性，说明该判断矩阵计算的指标权重是合理的。

同理，各个判断矩阵的权重计算结果及一致性检验如下：

根据公式(1)算出 A 报社记者稿件发表指标权重如表 5.11 所示。

表 5.11 A 报社记者稿件发表指标权重汇总表

	C1	C2	C3	C4	C5	Wi
C1	1	2	3	4	5	0.416
C2	1/2	1	2	3	4	0.262
C3	1/3	1/2	1	2	3	0.161
C4	1/4	1/3	1/2	1	2	0.099
C5	1/5	1/4	1/3	1/2	1	0.062

$\sum_{j=1}^n a_{ij}$	1.81	3.5	6
-----------------------	------	-----	---

根据公式(4)计算得出 $\lambda_{\max} = 3.093$, 根据公式(3)算出 $CI = 0.0476$, 因 $n = 3$, 根据表 5.11 得出 $RI = 0.58$, 由此根据公式(2)算出 $CR = 0.0819 < 0.1$, 因此证明该判断矩阵具有满意的一致性且该判断矩阵计算的指标权重是合理的。

根据公式(1)算出 A 报记者工作态度指标权重如表 5.12 所示。

表 5.12 A 报记者工作态度指标权重汇总表

	C6	C7	C8	Wi
C6	1	2	4	0.55
C7	1/2	1	3	0.31
C8	1/4	1/3	1	0.13
$\sum_{j=1}^n a_{ij}$	1.73	3.34	8	

根据公式(4)计算得出 $\lambda_{\max} = 3.013$, 根据公式(3)算出 $CI = 0.0065$, 因 $n = 3$, 根据表 5.12 得出 $RI = 0.58$, 由此根据公式(2)算出 $CR = 0.0112 < 0.1$, 因此证明该判断矩阵具有满意的一致性且该判断矩阵计算的指标权重是合理的。

根据公式(1)算出 A 报记者工作能力指标权重如表 5.13 所示：

表 5.13 A 报记者工作能力指标权重汇总表

	C9	C10	C11	C12	C13	C14	Wi
C9	1	3	2	4	5	6	0.53
C10	1/3	1	3	4	5	6	0.31
C11	1/2	1/3	1	3	4	5	0.16
C12	1/4	1/4	1/3	1	3	4	0.10
C13	1/5	1/5	1/4	1/3	1	2	0.07
C14	1/6	1/6	1/5	1/4	1/2	1	0.05

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \quad 1.83 \quad 4.34 \quad 6 \quad 10.5 \quad 15 \quad 21$$

根据公式(4)计算得出 $\lambda_{\max} = 3.021$, 根据公式(3)算出 $CI = 0.0105$, 因 $n = 3$, 根据表 5.13 得出 $RI = 0.58$, 由此根据公式(2)算出 $CR = 0.0181 < 0.1$, 因此证明该判断矩阵具有满意的一致性且该判断矩阵计算的指标权重是合理的。

5.3.5 计算综合评分

表 5.14 A 报记者绩效评价指标权重汇总表

一级指标	一级权重	二级指标	二级权重	综合权重
稿件发表	0.62	稿件发表数量	0.416	0.2579
		读者反馈率	0.262	0.1624
		编辑评分	0.161	0.0998
		同行评估	0.099	0.0614
		奖项与荣誉	0.062	0.0384
工作态度	0.24	主动参与度	0.55	0.132
		个人目标与公司战略一致性	0.31	0.0744
		使命认同感	0.13	0.0312
		敏锐的观察力	0.53	0.0742
工作能力	0.14	主动学习改进能力	0.31	0.0434
		强大沟通能力	0.16	0.0224
		调查研究能力	0.10	0.014
		时间管理能力	0.07	0.0098
		团队工作能力	0.05	0.007

从表 5.14 的数据分析可以看出, 在上述绩效评价体系中, 稿件发表作为 A 报社记者的核心指标, 占据了较大的权重 (0.62), 这充分体现了新闻业对记者产出的重视。表格显示, 稿件发表数量这一子指标拥有最高的二级权重 (0.416),

表明该指标对记者的综合绩效评价影响最大。这意味着记者是否能够保持高效的稿件产出,将直接决定其绩效评分。此外,读者反馈率(0.262)和编辑评分(0.161)紧随其后,说明 A 报社不仅重视稿件的数量,还非常关注稿件的质量如读者的反馈。这种评价体系不仅体现了对记者产出数量的要求,还通过编辑和读者的反馈确保了稿件的影响力与质量。相比之下,同行评估和奖项与荣誉的权重相对较低,表明 A 报社更加侧重于日常表现和工作量,而非荣誉类的外部认可。

在工作态度的评估中,该一级指标的权重为 0.24,尽管较稿件发表略低,但仍然是记者绩效评价中不可忽视的部分。积极的态度作为最重要的二级指标,占据了 0.55 的权重,这反映了 A 报社对记者工作态度的重视。一个积极的工作态度不仅能够提高工作效率,还能够影响团队协作的质量。其次,是个人目标与公司战略一致性(0.31)和使命认同感(0.13),表明在保持主动参与的同时,使命认同感也是关键能力。这一系列指标强调了记者在工作中的态度和道德水准,对他们在工作中的长期表现起着关键作用。

最后,工作能力这个一级指标的总权重为 0.14,尽管其在总体评价中所占比例相对较小,但其内部的各项能力对记者的工作表现有直接的影响。表格中,敏锐的观察力(0.53)和主动学习改进能力(0.31)是工作能力中最为重要的两项指标,显示了对记者综合知识储备和对新闻线索敏感度的要求。此外,强大沟通能力(0.16)、调查研究能力(0.10)、时间管理能力(0.07)和团队工作能力(0.05)则分别反映了记者在沟通、研究、时间安排以及团队协作等多方面的能力要求。这些能力相辅相成,确保了记者能够高效、准确地完成报道任务。尽管权重较低,但它们在记者实际工作中仍然是不可或缺的素质,尤其在应对多样化工作任务时表现尤为重要。

6 A 报记者绩效评价指标体系的应用与保障

6.1 A 报记者绩效评价指标体系的试运行

在 A 报社实施新的绩效评价指标体系过程中，整个流程分为四个主要步骤：前期准备、步骤设计、实施过程以及实施结果评价。通过详细的规划和科学的执行，确保新体系能够落地，并为后续的全面推广打下基础。

6.1.1 前期准备

(1) 充分宣贯。在绩效评价体系优化后，首先由人力资源部负责人对全体记者进行宣贯工作，确保每个记者都能理解和掌握新绩效体系的关键要素。通过会议、内部文件发布及一对一沟通等形式，详细介绍优化后的考核指标及其权重、评分标准、分数统计方式与反馈机制，确保记者充分了解考核流程，并减少认知上的偏差。

(2) 内部培训。为保证新体系能够顺利实施，组织全体记者和相关管理人员进行系统的内部培训。培训内容包括新体系的考核标准、评分细则及各项指标的应用方式，旨在提升记者对新体系的认知度和接受度。此外，培训还设置了模拟考核环节，帮助记者理解如何根据新标准提升工作表现。这一环节不仅增强了记者的参与感，也为新体系的实施奠定了操作基础。

6.1.2 实施步骤计划

为了确保新绩效体系能够顺利落地，在正式实施前制定了以下具体步骤：

(1) 分阶段实施。在试运行初期，先从重点部门记者部开始执行。通过小规模试运行，逐步优化流程，并积累经验，为全面推广打下基础。

(2) 建立反馈机制。试运行期间设置了专门的反馈渠道，包括定期的绩效评估会议、员工匿名调查问卷以及一对一反馈环节。通过这些机制收集记者和管理层的意见与建议，并根据实际反馈调整和优化具体的操作流程。

6.1.3 实施过程

在优化后的 A 报记者绩效评价体系中，针对不同的绩效表现制定了明确的档级标准和对应的结果应用。这些档级旨在科学地反映记者的工作成果，确保绩效考核结果的公正性和可操作性。同时，通过明确的档级划分，能够进一步强化绩效考核与员工激励、岗位调整等管理决策的关联性，为公司战略目标的实现提供支持。以下表格展示了 A 报社会记者绩效评价体系的档级划分及其对应的结果应用。

表 6.1 A 报社会记者绩效评价体系档级及对应结果

1	满值或更高	S (表现优异)	1.5	在 3 年中获得了每年的 S 级成绩，并在竞选中获得了优秀的职位
				不受学历和年龄的限制，招聘时有优先权
				职位提升，明年提升 5 个档次
2	$105 \geq$ ， <110	A (表现优异)	1.3	每年都是 A 级，有好的、优秀的、有条件的。
				明年工资上调分三个档次
3	$95 \geq$ ， <105	B (成绩良好)	1.1	每年的 B 级工资，明年的两级工资调整
4	$90 \geq$ ， <95	C1 (成绩合格)	1	C 级难度，明年工资增加一级
5	$85 \geq$ ， <90	C2 (需要完善)	0.8	本期进行改善演讲
6	$80 \geq$ ， <85	C3 (迫切需要改善)	0.6	在本年度进行业绩指导
7	<80	D (表现较差)	0.5	每年两次 D 级

数据来源：根据 A 报社资料整理

在 A 报社的记者的绩效评价中，可以将绩效评价的结果与其工资待遇、工作岗位的调动和培训等因素联系起来，并将其应用到 A 报社会记者的工作中去。

首先，对绩效评价的结果进行了最直观的应用。第一，根据记者的综合表现，将绩效考核结果分成优秀、良好、合格、改进四个等级，相应的工资增长比例分别是基础工资的 10%、8%、5%、0%。第二，设定月度和季度的业绩奖励，分为优秀、良好、合格、改进，分别可获得底薪的 10%，5%，2%，0%的奖励。第三，设立年终奖励；每年年底，A 报社都会从净利润中提取 5%作为年终奖励，并按照年度考核的成绩，设置不同的等级系数，其中优秀系数为 1.5，良好系数为 1.2，

合格系数为 1，改进系数为 0.5。

其次，把工作绩效评价的结果与工作岗位的调整联系起来。评价结果优秀的，可以列入提升名单，考核成绩为改进的，可以列入降级名单。

最后，对记者的绩效评价体系应用结果进行了直接的整合，使记者获得了更多的培训和学习机会。在最终的绩效评价时，若发现某些记者在某些基础方面的工作技能还不够完善，则可针对其进行专门的训练或考核，使其工作技能得到提升。

通过上述档级划分，不仅可以确保评价结果的公正性和科学性，还能够进一步强化绩效考核与报社战略目标的关联性。在实施过程中，记者的绩效结果将直接与工资、职位晋升、培训机会等因素挂钩。例如，表现优异的记者将有优先获得晋升或调动的机会，且年度奖励根据其考核成绩进行差异化分配。对于表现较差的记者，公司则会采取包括调岗、培训在内的措施，帮助他们提升工作能力。

6.1.4 实施结果评价

在年度考核中，业绩考核排名前 10% 的记者将得到人力资源部的推荐，并提供相关的学习机会。这 10 名记者在 2023 年第二季度的新的绩效评价等级如表 6.2 所示：

表 6.2 10 名记者 2023 年二季度绩效等级分布情况

等级	记者 1	记者 2	记者 3	记者 4	记者 5	记者 6	记者 7	记者 8	记者 9	记者 10
S	√									
A		√	√					√		√
B				√		√			√	
C1										
C2					√					
C3							√			
D										

从表 6.2 中可以看出，A 报社的 10 个记者，在建立了新的绩效评价体系后，

与以往的记者绩效评价结果基本一致,但对 5 号和 7 号的绩效评价结果却有很大的不同。通过对记者 5 和记者 7 的情况的详细分析,可以看到,记者 5 是在第二季度中,这个记者的工作完成率达到了 50%,比其它的记者要低得多。在新的绩效评价系统中,这个指标是记者绩效考核的一个很重要的指标,会对它的考核结果产生很大的影响。通过上述研究可知,本论文优化后的绩效评价指标体系能更客观、更真实地评价记者的工作。

同时,还可以跟踪某个特定的记者,将其与以往的评估进行比较,从而进一步检验该评估系统的正确性。从 2022 到 2023 六个季度中挑选出记者 4,并将其绩效评价结果列于表中。与此同时,运用本文优化后的绩效评价指标体系,再一次对记者 4 展开了绩效评价,并跟踪了其在这六个季度中的历史数据,优化前的绩效评价体系,与优化后的绩效评价指标体系的产生了不同的评价结果,如下表 6.3 所示:

表 6.3 记者 4 两种评价结果等级分布情况的对比

	三季度	四季度	一季度	二季度	三季度	四季度
优化前绩效评价体系结果	良好	良好	优秀	合格	良好	合格
优化后绩效评价体系结果	良好	良好	良好	合格	良好	良好

数据来源:根据 A 报社会记者绩效评价体系应用结果资料整理

根据表 6.3,本文所优化后的绩效评价体系的结论与以往的绩效评价存在一定的差异。可以看到,在新建立的绩效评价体系中,记者评价结果对应的级别跨越更加平稳,符合了 A 报社对记者进行评价的一般规律,能够更加客观地反应出对记者的真实评价。

通过上述研究发现,相对于以往的研究,优化后的 A 报社会记者绩效评价指标体系能更好地体现记者的工作绩效,并且能更好地将绩效评价指标体系采用的结论应用到实际工作中去。优化后的记者绩效评价指标体系能更客观、更有效地激励 A 报的记者,激发记者的工作热情,进而提升报社的整体工作效能,推进报社的发展。

6.1.5 优化前后绩效评价体系的效果评估

为直观展示优化后的绩效评价体系对 A 报社会记者工作的实际影响，本研究通过对比分析实施新体系前后记者绩效的变化，验证优化措施的有效性。优化前的绩效评价体系在公平性和科学性方面存在不足，例如缺乏对记者工作过程的关注，评估结果较为主观。优化后的绩效评价体系引入 OKR 方法，以量化的关键结果和明确的目标为基础，强化了评估的公正性和战略关联性。通过对比分析新体系前后记者绩效数据，可以更清晰地反映优化后的绩效评价体系在提升员工工作积极性、促进目标完成度和激发创新活力等方面的实际成效。

以记者 4 的绩效评价数据为例，采用优化前后两种体系对其近六个季度的工作表现进行评估。对比发现，优化后的评价结果更加稳定，跨越等级的波动显著减少。优化前的体系中，记者 4 在部分季度的评估中存在不合理的高低起伏，难以全面反映其实际表现。而优化后的体系通过明确目标与关键结果，评估重点从结果导向转变为过程与结果并重，促使记者在日常工作中更专注于提升实际工作表现。同时，通过评估不同记者的档级分布变化发现，优化后的体系更能区分记者之间的能力与绩效差异，从而在绩效激励和资源分配上更具导向性。

优化后的绩效评价体系不仅在结果的客观性和科学性上取得突破，还对记者的工作积极性和绩效提升产生了积极影响。一方面，优化后的体系通过分层次、分阶段的目标设定，帮助记者明确了自身工作方向，同时提供了清晰的改进路径。另一方面，档级划分的合理性增强了绩效考核的公信力，使优秀的记者获得更多激励，激发了整体团队的工作热情。对比结果表明，优化后的绩效评价体系能够更有效地促进记者个人成长与报社战略目标的一致性，为 A 报社的可持续发展奠定了坚实基础。

6.2 保障措施

6.2.1 制度保障

A 报社的记者绩效评价需要更加注重记者的融媒体技术应用能力和专业素养，以及记者在实际工作中的表现。为了确保记者绩效评价的公正性和有效性，

A 报社需要采取一系列制度保障措施，以下将从绩效评价体系、评价标准、评价流程和结果运用四个方面进行详细介绍。

（1）绩效评价体系制度保障

为了确保记者绩效评价的科学性和全面性，A 报社需要建立完善的绩效评价体系，将绩效评价分为多个方面进行评估，以全面客观地反映记者的绩效表现。在建立绩效评价体系时，A 报社需要注重不同维度之间的平衡，以确保评价体系的全面性和公正性。

（2）评价标准制度保障

为了确保记者绩效评价的公正性和可比性，A 报社需要建立统一的评价标准，明确记者绩效评价的各项指标和评分标准。在制定评价标准时，A 报社需要参考行业标准和先进经验，同时也需要结合公司的实际情况和目标要求，确保评价标准的科学性和实用性。

（3）评价流程制度保障

为了确保记者绩效评价的公正性和透明度，A 报社需要建立完善的评价流程，明确评价程序和流程，保证评价的公正性和客观性。在评价流程中，A 报社需要设立专门的评价委员会或专家组，对记者的绩效进行评估，同时也需要加强对评价程序的监督和审查，确保评价结果的公正和有效。

（4）结果运用制度保障

为了确保记者绩效评价的应用性和有效性，A 报社需要建立完善的结果运用制度，将绩效评价结果应用到记者的薪酬管理、晋升晋级、培训发展等方面。在结果运用中，A 报社需要遵循公正、公平、透明的原则，将评价结果公示，并与记者进行充分的沟通和交流，以提高记者的认同度和参与度，进一步激励记者的工作热情和创新性。在结果运用制度方面，A 报社需要注意以下几个方面：

首先，要将绩效评价结果应用到记者的薪酬管理中。A 报社可以将绩效评价结果作为薪酬调整的依据，通过将绩效评价结果与薪酬挂钩，进一步激励记者的工作热情和创新性。其次，要将绩效评价结果应用到记者的晋升晋级中。A 报社可以将绩效评价结果作为记者晋升晋级的重要参考依据，对于表现出色的记者给予更多的晋升机会，进一步激励记者的积极性和进取心。再次，要将绩效评价结果应用到记者的培训发展中。A 报社可以根据记者的绩效评价结果，制定个性化

的培训计划，针对记者的短板和弱项进行有针对性的培训和辅导，提高记者的工作能力和素质水平。

6.2.2 组织保障

A 报社的记者绩效评价需要更加注重记者的综合素质和能力，同时也需要更加注重记者对于融媒体技术的熟练程度和应用能力。为了确保记者绩效评价的公正性和有效性，A 报社需要采取一系列组织保障措施。

首先是培训方面。记者需要不断提升自己的融媒体技术应用能力和专业素养，才能更好地适应行业的快速发展和变化。因此，A 报社应该加强对记者的培训和学习机会，帮助记者不断提升自己的技能和素质。在培训方面，A 报社可以通过内部培训、外部培训、专业认证等方式来为记者提供多元化的学习机会。同时，A 报社还可以为记者制定个人发展计划，帮助记者规划自己的职业道路和未来发展方向。

其次是激励方面。在记者绩效评价中，激励机制是非常重要的一环。在融媒体环境下，记者需要具备更高的融媒体技术应用能力和创新能力，因此，A 报社应该建立相应的激励机制，以激励记者不断提升自己的技能和素质。在激励方面，A 报社可以采取多种方式，例如设立绩效奖金、职业晋升、股权激励等，以激发记者的工作热情和创新潜力，进一步提升记者的绩效表现。

最后是监督方面。监督是确保记者绩效评价公正性和有效性的关键环节。A 报社需要加强对记者绩效评价的监督，确保评价过程的公正性和透明度。在监督方面，A 报社可以建立完善的绩效评价管理制度，明确评价流程和标准，同时也需要建立相应的监督机制和纠错机制，对于出现的问题进行及时发现和处理。

6.2.3 人员保障

首先，A 报社需要加强员工培训与能力提升。随着媒体行业的快速变化，记者的工作技能和知识也需要不断更新。为了保证绩效评价体系的有效实施，A 报社应定期组织相关培训，帮助记者掌握最新的行业动态、技术工具和新闻报道技巧。这不仅能提高员工的专业素质，还能增强他们对公司战略和目标的理解与认同，从而更好地参与到绩效评价的各个环节中。

其次，A 报社应建立健全的人力资源保障体系。为确保绩效评价体系的顺利实施，A 报社需要在人力资源方面提供充足的支持，包括引进高素质人才、优化现有人才结构，以及加强人力资源管理的科学性。具体来说，A 报社可以通过完善招聘机制、优化人员配置和强化员工的职业发展规划，来提升团队的整体素质和工作效率。这些举措不仅有助于提升员工的工作满意度和归属感，也为绩效评价的公平性和科学性提供了坚实的基础。

最后，A 报社需要加强绩效沟通与反馈机制。在绩效评价的实施过程中，及时、有效的沟通和反馈是保障体系运行的重要一环。A 报社应建立自上而下、自下而上的双向沟通渠道，使员工在绩效评价的各个阶段都能清楚地了解自己的目标、任务和评价标准，并及时反馈工作中的问题与建议。通过这一机制，不仅可以增强员工的参与感和认同感，还能不断优化和调整绩效评价体系，使其更加符合实际工作需求和报社的发展战略。

6.2.4 文化保障

企业文化保障措施对于提升 A 报社记者绩效评价质量和效果至关重要。首先，A 报社需要建立积极向上的企业文化，注重记者的个性发展和价值实现，创造良好的工作氛围和人文环境，促进记者之间的交流和沟通，增强记者的凝聚力和向心力。在这样的企业文化下，记者会更加热爱企业，积极投入工作，提高工作效率和创新性，从而进一步提高记者的绩效评价水平。

其次，A 报社需要营造公正公平的评价氛围，保证评价的公正性和客观性，避免主观性和片面性。在这样的评价氛围下，记者会更加积极参与绩效评价，对评价结果更加认可，提高对报社的忠诚度和归属感。为了实现这一目标，A 报社可以采取以下措施：建立公正客观的评价标准和流程，避免评价结果受到主观因素影响；建立评价结果反馈和解释机制，让记者了解自己的评价结果和提升方向；加强记者之间的交流和协作，避免个人之间的竞争和排斥，营造和谐的工作氛围和团队文化。

7 结论与展望

7.1 研究结论

本研究通过对 A 报社记者绩效评价指标体系的现状分析，结合 OKR 理论对其进行了优化，主要得出以下几个关键结论：

（1）绩效评价体系存在的问题与挑战

通过对 A 报社现有绩效评价体系的深入调研，发现现行的体系存在多方面的问题。首先，绩效评价指标的设置较为僵化，缺乏对实际工作情况的反映，尤其是针对新媒体环境下记者工作的特殊性考虑不足。其次，绩效评价与报社战略目标的关联性较弱，大多数记者反映，考核指标并未充分反映报社的战略要求，导致绩效管理在推动战略落地方面的作用有限。此外，绩效评价过程中存在沟通不畅的问题，记者的反馈意见和建议难以在体系优化中得到有效吸纳，影响了员工对评价结果的认同感和满意度。这些问题直接影响了绩效评价体系的科学性和有效性，亟需通过系统性的优化加以改进。

（2）OKR 理论对绩效评价体系优化的适用性

本研究引入了 OKR（目标与关键成果），基于 OKR 对 A 报社记者绩效评价指标体系进行了优化设计。研究发现，OKR 的核心理念在于明确组织目标并通过关键结果来衡量目标的实现程度，这一理念能够有效改善传统绩效评价中目标模糊、指标冗杂的问题。在 A 报社的应用中，OKR 有助于清晰地定义记者的工作目标，并通过量化的关键结果进行跟踪和评估，确保评价体系与报社整体战略目标的一致性。此外，OKR 强调员工的参与和反馈，这有助于增强记者在绩效评价过程中的参与感和主人翁意识，进而提高整体评价体系的科学性和合理性。

（3）优化后的绩效评价体系的实用性与有效性

经过优化后的 A 报社记者绩效评价指标体系，显著提升了评价的精确度和可操作性。优化后的体系在指标设置上更加全面，涵盖了记者的稿件发表、工作态度和工作能力三个维度，并将其细化为 14 个二级指标，分别对稿件发表数量、读者反馈率、编辑评分、职业道德、敏锐的观察能力、调查研究能力等方面进行了量化考核。这种多维度、多层次的评价方式，使得记者的绩效得以更全面、公正地反映，有助于提高评价结果的信度和效度。实践中，优化后的体系能够更好

地指导报社对记者的管理和激励，促进组织战略目标的实现。

(4) 绩效评价体系的实施与保障机制

为了确保优化后的绩效评价体系能够得到有效实施，本研究还提出了一系列保障机制，包括制度保障、组织保障、人员保障和文化保障等方面。在制度层面，建立了绩效评价的反馈与申诉机制，确保评价过程的透明度和公正性；在组织层面，设立专门的绩效评价督导组，负责监督评价体系的执行和优化；在人员保障方面，通过培训和辅导，提高了管理人员的评价能力和专业素养；在文化保障方面，强调了绩效管理与企业文化建设的结合，倡导公平、公正、公开的评价理念。这些保障机制的设立，为绩效评价体系的有效运作提供了坚实的基础，确保了体系的有效性和可持续性。

7.2 研究展望

本研究主要基于 A 报社的实际情况进行分析和优化，尽管研究结果对类似媒体机构具有一定的参考价值，但其普适性仍然有限。不同媒体机构在运营模式、组织结构和文化背景上存在差异，导致绩效评价体系的需求和侧重点也有所不同。因此，本研究优化的绩效评价指标体系在其他机构的适用性仍需进一步验证和调整。

同时研究数据主要来源于 A 报社的内部调查和访谈，虽然这些数据能够反映一定的真实情况，但在一定程度上降低研究结论的普遍性和精确度。未来的研究可以考虑扩大样本范围，结合更多的定量分析工具，以提高研究结果的可靠性和科学性。

随着媒体行业的快速发展，技术的进步和受众需求的变化，绩效评价体系需要不断适应新的环境和挑战。因此，未来的研究应关注如何将最新的数字技术，如大数据分析、人工智能等融入绩效评价体系中，以实现更加智能化、数据驱动的评价机制。这将有助于提高评价的精度和效率，更加精准地反映记者的工作表现和潜力。

未来的研究可以进一步探讨绩效评价与员工发展之间的关联性，尤其是在媒体行业这种变化迅速、竞争激烈的环境下，如何通过科学的绩效评价体系，帮助员工发现自身的优势和不足，并制定相应的职业发展计划。同时，研究还应探讨

如何将绩效评价与激励机制相结合，激发员工的工作热情和创造力，从而提升组织整体绩效。

参考文献

- [1] 毛天婵, 罗婕, 赵雨璠. 新闻创业如何创新媒体融合模式? ——基于封面传媒的案例研究[J]. 新闻界, 2024, (06): 89-96.
- [2] 黄选辉, 吴鼎铭. 资源融合与守正创新——福建省明溪县融媒体中心改革路径探析[J]. 中国广播电视学刊, 2024, (07): 133-135.
- [3] 费雯, 张慧, 耿洲, 等. 基于“KSF+KPI”方法共创住院药房绩效管理体系[J/OL]. 中国现代应用药学, 1-8[2024-07-08].
- [4] 徐伟, 姚蕾. 新时代党建节目的守正创新与融合传播——昆明广播电视台党建节目矩阵评析[J]. 中国广播电视学刊, 2024, (07): 22-26.
- [5] 刘术彬. 全媒体视域下乡村振兴的现代传播体系构建[J]. 中国广播电视学刊, 2024, (07): 38-41.
- [6] 何峻, 于建军, 荣晓慧. 科研机构整体绩效评价指标体系优化研究[J]. 图书情报工作, 2024, 68(11): 72-81. DOI: 10.13266/j.issn.0252-3116.2024.11.006.
- [7] 田付新, 史海疆. 媒体深度融合视域下的刊群经营与管理实践[J]. 编辑学报, 2024, 36(03): 282-286. DOI: 10.16811/j.cnki.1001-4314.2024.03.010.
- [8] 卢迪, 王喆, 李宽, 等. 数字时代智能媒体 5G 消息对出版深度融合发展的作用与价值——基于补偿性媒介理论视角[J]. 中国编辑, 2024, (06): 29-35.
- [9] 陈晨. 5G 时代新闻编辑智能化发展探究[J]. 中国报业, 2024, (07): 116-117.
- [10] 魏新茹. 媒体融合背景下 A 县融媒体中心绩效考核体系优化研究[D]. 西安: 西安理工大学, 2021.
- [11] 张新星. 基于 EVA 视角下的报业集团绩效评价[J]. 晋城职业技术学院学报, 2015, 8(05): 83-85+96.
- [12] 骆蓓. 试论采编人员绩效评价管理机制的改进与完善——基于媒体融合环境分析[J]. 人力资源开发, 2017(24): 197-198.
- [13] 唐芬艳. 国外媒体的绩效考核与薪酬制度[J]. 青年记者, 2007(1): 59-61.
- [14] 段莉. 基于全媒体新闻生产环境构建采编团队绩效考核生态模型[J]. 实践与思考视听, 2018(7): 125.
- [15] 罗玺. 浅谈媒体融合发展时期新闻采编人员的绩效考核[J]. 实践与思考视听, 2017(7): 207.

- [16] Haley R-I, Benefit Segmentation. A Decision-Oriented Research Tool[J]. *Journal of Marketing*, 1968, (32):30-35.
- [17] Naomi Caiden. Public Service Professionalism for Performance Measurement and Evaluation[J]. *Public Budgeting & Finance*, June, 1998, (18):35-52.
- [18] Bolter, J.D., Grusin, R. (2000). *Remediation. Understanding NewMedia*. Cambridge, MA: MIT Press, p. 224.
- [19] Campbell. Wage Change and the quit behavior of workers: Implication for the efficiency wage theory[J]. *Southern Economic Journal*, 1994, 61(22):133-148.
- [20] Lessig, L. (2008). *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. New York, NY: Penguin.
- [21] Liestøl, G. (2007) : The dynamics of convergence & divergence in digital domains. In T. Storsul & D. Stuedahl (Ed.), *Ambivalence Towards Convergence: Digitalization and Media Change*. Gothenburg, Sweden: Nordicom.
- [22] 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——基于 KPI 与 OKR 比较的借鉴与启示[J]. *税务与经济*, 2022, (06):101-106.
- [23] 祁春华, 江景, 滕静涛. 高职院校 OKR 教务管理模式探索与实践[J]. *南京开放大学学报*, 2022, (02):50-54.
- [24] 张小丽, 陆怡君. 应用型高校绩效评价体系构建研究[J]. *吉林工商学院学报*, 2022, 38(05):119-123. DOI:10.19520/j.cnki.issn1674-3288.2022.05.021.
- [25] 李琼, 邱忠涛. 目标与绩效管理助力编辑团队建设[J]. *科技与出版*, 2018, (04):2-2.
- [26] 李云龙. C 公司基于 OKR 对研发部员工的绩效管理体系优化研究[D]. 济南: 山东大学, 2023. DOI:10.27272/d.cnki.gshdu.2023.000034.
- [27] 韩建军, 于江, 徐芸冰. 基于组织绩效的考核评价体系构建[J]. *中国人力资源开发*, 2015, (16):20-26.
- [28] 刘宏涛, 赵希男. 基于三重优势的知识员工绩效竞优评析方法及应用[J]. *系统管理学报*, 2019, (04):725-731.
- [29] 李廷吉, 任珂. 远程办公情境下的人力资源绩效考核研究[J]. *长春大学学报*, 2024, 34(01):38-43.
- [30] Javier Fuenzalida, Norma M. Riccucci. The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices[J]. *Review of Public Personnel Administration*. 2019(4):

- 544-569.
- [31] Alexandra Little, Jonathan Tarbox, Khaled Alzaabi. Using acceptance and commitment training to enhance the effectiveness of behavioral skills training[J]. Journal of Contextual Behavioral Science, 2020, 16.
- [32] Novak Matthew D, DiGennaro Reed Florence D, Erath Tyler G,Blackman Abigail L, Ruby Sandra A, Pellegrino Azure J. Evidence-Based Performance Management:Applying Behavioral Science to Support Practitioners[J].Perspectives on behavior science. 2019(4): 955-972.
- [33] Graham Meikle . Media Convergence : Networked Digital Media in Everyday Life[M]. Palgrave Macmillan, 2011.
- [34] Terry L. Leap Michael O. Crino, Personal and Human Resource Management。Macmillan, 1989.
- [35] 石磊, 田丹丹.智媒体推动媒体融合向纵深发展 [J] .新闻论坛, 2019 (2) : 7-11.
- [36] 三九: 媒体融合过程中传媒体制改革研究[J], 新闻记者; 2016 (12) : 98—103.
- [37] 张祎, 张莹. 基于全媒体之下的传统媒体和新媒体的深度融合探析[J]. 2017,(6):234-234.
- [38] 梁衍为 . 基于 OKR 模式的 EPC 项目绩效管理体系研究 [J]. 石油工程建设,2024,50(02):60-65.
- [39] 董钧天.基于 EVA 和 OKR 的寿险公司绩效评价设计研究[J].上海保险,2021,(05):43-46.
- [40] 陈可纯. 融媒体时代信息传播的特点、问题与应对策略[J]. 学术评论, 2017, (5):80-84.
- [41] 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——基于 KPI 与 OKR 比较的借鉴与启示[J].税务与经济,2022,(06):101-106.
- [42] 罗玺. 浅谈媒体融合发展时期新闻采编人员的绩效考核[J]. 新闻研究导刊, 2017,(14):207-208.
- [43] 韩永青.区县电视台传播资源整合的路径[J].青年记者,2018(14):76-77.
- [44] 沈彪,王跃堂,谭劼,等.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.
- [45] 张小丽, 陆怡君 . 应用型高校绩效评价体系构建研究 [J]. 吉林工商学院学报,2022,38(05):119-123.DOI:10.19520/j.cnki.issn1674-3288.2022.05.021.
- [46] 纪长松,尹含,陈海东,等.基于 OKR 的职能部门绩效考核模式研究与实践[J].航天工业管理,2024,(04):45-48.

- [47] 顾昕,柳鲲鹏,沈宇辉,等.政府绩效考核体系转型与城乡协调发展[J].经济研究,2024,59(05):170-189.
- [48] 卢泓,曾超颖.基于目标与关键成果管理的公立医院绩效管理研究[J].卫生经济研究,2023,40(08):81-85.DOI:10.14055/j.cnki.33-1056/f.2023.08.009.
- [49] 王巧莲,石玉峰,王逸凡.基于 OKR 工作法的高职学生自我管理技能提升实证研究[J].黑龙江教育(理论与实践),2023,(12):13-18.
- [50] 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.DOI:10.13763/j.cnki.jhebnu.psse.2022.04.012.
- [51] 于晓茜.HS 公司研发人员绩效考核研究[D].长春:吉林大学,2023.DOI:10.27162/d.cnki.gjlin.2023.004413.
- [52] 李宁.山东省 Z 经济技术开发区招商引资中的政府工作人员绩效考核问题研究[D].山东大学,2023.DOI:10.27272/d.cnki.gshdu.2023.000837.
- [53] 宋一笑.基于 OKR 与 KPI 方法的绩效管理体系优化研究[D].长沙:电子科技大学,2022.DOI:10.27005/d.cnki.gdzku.2022.003883.
- [54] 贺梦洁.基于 OKR 的 C 银行内设部门绩效考核改进研究[D].宁夏:宁夏大学,2023.DOI:10.27257/d.cnki.gnxhc.2023.000877.
- [55] 黄嘉炜.基于 OKR 的 MK 公司员工绩效管理优化研究[D].厦门:华侨大学,2022.DOI:10.27155/d.cnki.ghqiu.2022.000262.
- [56] 纪长松,尹含,陈海东,等.基于 OKR 的职能管理部门绩效考核模式研究与实践[J].航天工业管理,2024,(04):45-48.
- [57] 梁衍为.基于 OKR 模式的 EPC 项目绩效管理体系研究[J].石油工程建设,2024,50(02):60-65.
- [58] 董钧天.基于 EVA 和 OKR 的寿险公司绩效评价设计研究[J].上海保险,2021,(05):43-46.

附录 1：调查问卷

尊敬的受访者：

您好！非常感谢您抽出宝贵的时间参与我们的调查。我是兰州财经大学 MBA 在读硕士研究生，正在进行我的论文研究。本问卷旨在了解本报社记者绩效评价指标体系的现状及其存在的问题，并收集您对绩效评价体系优化的宝贵意见。您的回答将对进一步完善绩效评价体系，提升管理水平和工作满意度具有重要意义。问卷分为两部分，第一部分为基础信息，第二部分围绕绩效评价指标体系的具体问题展开。问卷所收集的信息仅用于学术研究，所有数据将严格保密。

感谢您的支持与合作！

请您根据实际情况如实填写问卷，再次感谢您的参与！

第一部分：基础信息

1. 您的性别是？

- A. 男
- B. 女

2. 您的年龄是？

3. 您在 A 报社的工作年限是？

4. 您目前的职称是？

- A. 助理记者
- B. 记者
- C. 主任记者
- D. 高级记者

5. 您的学历水平是？

- A. 高中及以下
- B. 大专

- C. 本科
- D. 研究生及以上

第二部分：绩效评价指标体系

6. 您对当前的绩效评价指标体系了解程度如何？
- A. 非常了解
 - B. 比较了解
 - C. 一般
 - D. 不了解
7. 您认为现有的绩效评价指标体系是否全面覆盖了您的工作内容？
- A. 完全覆盖
 - B. 大部分覆盖
 - C. 部分覆盖
 - D. 未覆盖
8. 您认为当前的绩效评价指标是否合理？
- A. 非常合理
 - B. 比较合理
 - C. 一般
 - D. 不合理
9. 现有绩效评价体系中，您认为哪个方面最需要改进？
- A. 指标设置
 - B. 评价方法
 - C. 反馈机制
 - D. 权重分配
10. 您觉得绩效评价指标在执行层面上的比重是否过大？
- A. 完全同意
 - B. 比较同意
 - C. 一般

- D. 不同意
11. 您认为在绩效评价指标设计中，员工的参与度如何？
- A. 非常高
 - B. 比较高
 - C. 一般
 - D. 较低
12. 您认为绩效评价指标权重的分配是否合理？
- A. 非常合理
 - B. 比较合理
 - C. 一般
 - D. 不合理
13. 您认为绩效评价过程中，更注重过程还是结果？
- A. 过程
 - B. 结果
 - C. 两者都重要
 - D. 无法确定
14. 您认为绩效评价结果的反馈是否及时且有建设性？
- A. 非常及时且有建设性
 - B. 比较及时且有建设性
 - C. 一般
 - D. 不及时且无建设性
15. 您认为员工参与对于绩效考核目标设置来说重要吗？
- A. 非常有效
 - B. 比较有效
 - C. 一般
 - D. 无效
16. 您认为绩效考核中的主观性评价对评价结果的公平性有何影响？
- A. 严重影响公平性，评价结果偏差大
 - B. 有一定影响，但还可以接受

- C. 影响较小，评价结果基本公平
 - D. 没有影响，评价结果完全公平
17. 您认为现有的结果反馈机制是否有助于记者的工作改进？
- A. 非常有帮助
 - B. 比较有帮助
 - C. 一般
 - D. 无帮助
18. 您认为在绩效考核过程中，需要更关注记者的日常工作表现和每个阶段的具体工作吗？
- A. 完全同意
 - B. 比较同意
 - C. 一般
 - D. 不同意
19. 您是否认为需要更多的绩效反馈和沟通？
- A. 非常需要
 - B. 比较需要
 - C. 一般
 - D. 不需要
20. 您认为增加记者在绩效考核中的参与度是否能提高其有效性？
- A. 非常同意
 - B. 比较同意
 - C. 一般
 - D. 不同意
21. 您是否愿意根据绩效评价的结果接受培训？
- A. 非常愿意
 - B. 比较愿意
 - C. 一般
 - D. 不愿意
22. 您认为绩效评价结果是否应该与薪酬激励机制挂钩？

- A. 完全同意
- B. 比较同意
- C. 一般
- D. 不同意

附录 2：访谈提纲

您好，感谢您抽出宝贵的时间参与本次访谈。前段时间我通过调查问卷对本报社记者绩效评价指标体系的现状进行了调研，发现该体系存在有待优化的部分，这次也想借助和您交谈的机会，听听您对报社绩效评价体系改进方面的意见和建议，希望领导能多多指导！

（一）中层管理人员访谈大纲：

1. 您认为当前的绩效评价体系在支持报社战略目标方面存在什么问题？
2. 目前的绩效评价体系对记者的激励作用如何？是否存在改进空间？
3. 您如何看待 OKR（目标与关键结果）方法在报社绩效管理中的应用？
4. 您认为报社在优化绩效评价体系时应重点关注哪些方面？
5. 未来的绩效评价体系如何更好地结合报社的发展战略？

（二）资深记者访谈大纲：

1. 您对当前绩效评价体系的公平性和透明度有何看法？
2. 在日常工作中，您是否感受到绩效评价指标与您的实际工作内容契合？有何改进建议？
3. 您是否认为绩效评价结果能够真实反映您的工作表现？为什么？
4. 绩效考核中的反馈机制是否完善？您如何看待反馈的及时性和有效性？
5. 您对未来绩效评价体系的期待是什么？如何更好地激发您的工作积极性？

（三）人力资源部门负责人访谈大纲：

1. 您认为目前的绩效评价体系中的最大挑战是什么？
2. 在确定绩效考核指标时，您是否遇到过指标难以量化或权重分配不合理的状况？如何应对？
3. 您如何看待 AHP（层次分析法）在绩效评价权重分配中的应用？
4. 在实际操作中，绩效评价的反馈机制是否完善？是否有改进空间？
5. 您认为引入 OKR 方法后，对现有绩效评价体系会带来哪些变化？

后 记

随着这篇论文的完成，我深知这不仅仅是我个人的成果，更是众多师长、朋友和家人共同努力和支持的结果。在此，我衷心地向所有给予我帮助和关怀的人们表示最诚挚的感谢。

首先，我要特别感谢我的导师。从论文的选题、开题到撰写、修改，每一个环节都凝聚着导师的智慧和心血。导师严谨的治学态度、深厚的学术造诣和无私的奉献精神，深深地感染并激励着我，使我在学术研究的道路上不断前行。在论文的撰写过程中，导师不仅为我提供了宝贵的意见和建议，还耐心地解答我的疑惑，使我在学术上取得了长足的进步。

其次，我要感谢我的同学和朋友。在论文的撰写过程中，我们相互支持、相互鼓励，共同面对困难和挑战。在论文的修改和完善过程中，他们也给予了我许多宝贵的建议，使我的论文更加完善。

此外，我还要感谢我的家人。他们始终是最坚实的后盾，给予我无微不至的关怀和支持。在我遇到困难和挫折时，他们总是给予我最大的鼓励和安慰，使我能够重拾信心，继续前行。他们的理解和支持，是我能够顺利完成论文的重要保障。

最后，我要感谢所有在论文撰写过程中给予我帮助和支持的人们。正是有了你们的关心和帮助，我才能够顺利完成这篇毕业论文。在此，我再次向你们表示最诚挚的感谢！