

分类号 F203.9/1207

密级 公开

U D C 0006379

编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 X 中心一线员工绩效考核指标体系优化研究

研究生姓名: 秦娜雅

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 20 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： 秦娜雅 签字日期： 2024.12.20

导师签名： Jim 签字日期： 2024.12.20

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： 秦娜雅 签字日期： 2024.12.20

导师签名： Jim 签字日期： 2024.12.20

Research on the Optimization of Performance Evaluation Criteria for Frontline Employees at X Center

Candidate : Qin Naya

Supervisor: Ma Yonggang

摘要

一线员工是支撑建设工程质量检测行业发展的基石，他们在执行企业战略、保证服务质量方面扮演着至关重要的角色。随着行业竞争的加剧和技术标准的不断提高，建立科学合理的绩效考核体系对于激发一线员工的工作潜能、促进企业长期发展显得尤为重要。然而，在实践中，一线员工绩效考核指标体系却面临着诸如指标单一、重结果轻过程、考核结果无法真实反映员工的工作表现等问题，这些问题直接削弱了员工的工作热情，影响了企业的整体效能。

本文通过问卷调查与深度访谈，系统分析了现有绩效考核指标体系的问题及其成因。发现该体系存在绩效考核指标未能充分融入企业战略和岗位目标、指标权重设置缺乏科学性、岗位职责划分不明确等问题。为解决这些问题，本文结合社会比较理论、期望理论及过程性考核理论，提出了三个方面的优化措施：一是确保绩效考核指标与企业战略目标紧密结合，涵盖技术创新、团队协作等多维指标；二是采用 KPI、OKR 等方法，确保指标体系的操作性和科学性；三是利用层次分析法（AHP）对指标体系进行权重赋值，确定各项指标的权重，提升考核指标体系的公正性、有效性和科学性。

通过上述优化措施，本文旨在为 X 中心提供一个既能促进企业发展又能激发员工潜力的绩效考核指标体系，提升员工满意度和工作效率，增强团队凝聚力，最终助力企业在建设工程质量检测领域的持续竞争优势。同时，本研究为行业内其他企业在构建一线员工绩效考核指标体系方面提供了有益的参考。

关键词：绩效考核 指标体系优化 一线员工 层次分析法（AHP）

Abstract

Frontline employees form the bedrock of the construction quality inspection industry, serving a pivotal role in executing corporate strategies and guaranteeing service quality. With increasing industry competition and ever-rising technical standards, the establishment of a scientifically sound performance evaluation system is paramount for unlocking the full potential of frontline employees and fostering the long-term growth of an enterprise. Nonetheless, practical challenges persist within current performance evaluation frameworks for frontline staff, including overly simplistic metrics, an imbalance between outcome and process evaluations, and a failure to accurately represent employee performance, thereby undermining employee motivation and impacting the overall efficacy of the organization.

This paper employs questionnaires and in-depth interviews to conduct a systematic analysis of the existing performance evaluation system's shortcomings and their underlying causes. It identifies several key issues, including the failure of performance evaluation indicators to integrate adequately with corporate strategies and job-specific goals, a lack of scientific rationale in the assignment of indicator weights, and an unclear delineation of job responsibilities. To address these deficiencies, the paper proposes optimizations informed by social comparison theory, expectancy

theory, and process-based evaluation theory, including: ensuring alignment of performance evaluation indicators with corporate strategic objectives, encompassing multifaceted criteria such as technological innovation and teamwork; employing methodologies like Key Performance Indicators (KPIs) and Objectives and Key Results (OKRs) to enhance the operational feasibility and scientific validity of the indicator framework; and utilizing the Analytic Hierarchy Process (AHP) to determine the weights of individual performance metrics, thereby enhancing the fairness, effectiveness, and scientific integrity of the performance evaluation system.

The proposed optimizations aim to furnish X Center with a performance evaluation system capable of both advancing corporate interests and inspiring employee potential, thereby elevating employee satisfaction and work efficiency, reinforcing team cohesion, and ultimately bolstering the company's sustained competitive edge in the realm of construction quality inspection. Additionally, this research provides beneficial insights for other enterprises within the sector seeking to establish performance evaluation systems tailored to their frontline employees.

Keywords: Performance Evaluation; Metric System Optimization; Front-Line Staff; Analytic Hierarchy Process (AHP)

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.....	2
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 国外研究现状.....	4
1.3.2 国内研究现状.....	9
1.3.3 国内外研究述评.....	13
1.4 研究思路与方法.....	14
1.4.1 研究思路与内容.....	14
1.4.2 研究方法与技术路线.....	15
2 相关概念和理论基础	17
2.1 概念界定.....	17
2.1.1 绩效与绩效考核.....	17
2.1.2 绩效考核指标体系.....	18
2.1.3 一线员工.....	18
2.2 理论基础.....	19
2.2.1 社会比较理论.....	19
2.2.2 期望理论.....	20
2.2.3 过程性考核理论.....	20
2.3 绩效考核指标体系研究工具.....	22
2.3.1 KPI 与 OKR.....	22
2.3.2 MBO 与 CPM.....	24

2.3.3 层次分析法.....	26
3 X 中心一线员工绩效考核指标体系现状.....	28
3.1 X 中心的基本介绍.....	28
3.1.1 公司简介.....	28
3.1.2 组织构架.....	28
3.1.3 一线员工人员结构与岗位职责.....	29
3.2 X 中心一线员工绩效考核指标体系现状.....	34
3.2.1 绩效考核周期现状.....	34
3.2.2 绩效考核指标体系、评分与权重情况.....	35
3.2.3 绩效考核结果反馈情况.....	37
4 X 中心一线员工绩效考核指标体系问题及成因调研.....	39
4.1 调研与访谈设计.....	39
4.1.1 调研与访谈目的.....	39
4.1.2 调研对象选择与问卷设计发放.....	39
4.1.3 访谈对象选择与访谈设计实施.....	41
4.2 一线员工绩效考核指标体系存在的问题.....	42
4.2.1 绩效考核指标没有融合岗位目标.....	43
4.2.2 绩效考核指标不完善.....	43
4.2.3 绩效考核目标设置违背可实现性原则.....	45
4.2.4 绩效考核指标权重设置缺乏科学性.....	46
4.2.5 绩效考核指标缺乏分类评价.....	48
4.3 存在问题的原因分析.....	49
4.3.1 企业战略目标导向性不足.....	53
4.3.2 绩效考核重结果轻过程.....	54
4.3.3 绩效考核指标过程缺乏有效沟通反馈.....	54
4.3.4 绩效考核评价过于主观、裙带关系明显.....	55
4.3.5 绩效考核指标体系缺乏岗位职责划分.....	55
5 X 中心一线员工绩效考核指标体系的优化方案.....	57

5.1	一线人员绩效考核指标体系优化的必要性与可行性分析.....	57
5.1.1	绩效考核指标体系的必要性分析.....	57
5.1.2	绩效考核指标体系可行性分析.....	58
5.2	绩效考核指标体系优化的目标、原则与思路.....	58
5.2.1	绩效考核指标体系优化目标.....	58
5.2.2	绩效考核指标体系指导原则.....	59
5.2.3	绩效考核指标体系优化思路.....	59
5.3	一线员工绩效考核指标体系的建立.....	61
5.3.1	绩效考核指标的选择依据.....	61
5.3.2	绩效考核指标的说明与解释.....	62
5.3.3	绩效考核指标体系的形成.....	64
5.4	绩效考核指标体系评价标准及权重的确定.....	66
5.4.1	评价标准的设计.....	66
5.4.2	构建层次结构模型.....	66
5.4.3	建立比较矩阵.....	68
5.4.4	矩阵运算与一致性检验.....	69
5.4.5	权重汇总.....	74
6	X 中心一线员工绩效考核指标体系优化方案的试运行与保障	
措施	77	
6.1	优化方案的运行.....	77
6.1.1	试运行要点.....	77
6.1.2	试运行步骤.....	78
6.1.3	试运行过程.....	80
6.1.4	试运营结果.....	85
6.2	优化方案的保障.....	86
6.2.1	加强组织内部结构管理.....	86
6.2.2	实行常态化的绩效宣导和培训.....	87
6.2.3	构建以人为本的高绩效企业文化.....	88

7 结论与展望	90
7.1 研究结论.....	90
7.2 不足与展望.....	91
参考文献	93
附录 A	97
附录 B	100
附录 C	103
后 记	106

1. 绪论

1.1 研究背景与问题

1.1.1 研究背景

绩效考核作为现代企业管理的核心组成部分，对于评估员工工作成效、激励团队以及引导企业战略实施至关重要。一个精准且激励性的绩效考核指标体系不仅能客观反映员工的业绩，还能有效激发其潜能，促进个人成长，从而增强组织整体效能和竞争力。然而，在实践中，绩效考核体系常面临标准模糊、评价过程主观性过高、激励机制缺乏针对性等挑战，这些问题直接导致员工积极性降低，团队协作受损，进而影响企业目标的实现。特别是在中国检测行业，这个被纳入国家战略新兴产业的领域，近年来在政策扶持与市场需求双轮驱动下，经历了高速发展，截止 2023 年底，该行业检测报告总量突破 1 亿份，检测机构数量达到 8412 多家，行业收入规模高达 687.26 亿元人民币。但随之而来的是行业内竞争加剧、标准更新频繁等挑战，对检测人员的专业素质提出了更高要求，使得绩效考核指标体系的优化成为企业发展的关键议题^[24]。

X 中心成立于 1993 年，作为市级行业内的领军企业，专注于为各类建设工程提供权威的质量检测服务。近年来，随着业务规模的迅速扩张和市场竞争的日益激烈，X 中心面临着前所未有的挑战。尤其是一线员工的绩效考核指标体系暴露出明显不足，表现为考核指标单一、重结果轻过程、缺乏明确的分类评价等问题。这些问题的存在，不仅制约了员工的工作热情和创新意识，还间接影响了检测结果的准确性和公司的市场声誉。因此，如何设计并实施一套符合 X 中心特点、兼顾效率与公平的绩效考核指标体系，成为了公司亟待解决的首要问题。

本研究聚焦于 X 中心，深入探讨一线员工绩效考核指标体系的优化，运用问卷调查、深度访谈等多种研究方法，深入分析现有指标体系的不足，采用层次分析法（AHP）确定绩效指标的权重，确保考核体系的科学性与公平性。通过系统性分析与模型构建，旨在为 X 中心提供一套适应行业趋势、兼顾效率与公平的绩效考核方案，以提升员工满意度和工作效率，增强团队凝聚力，最终促进企业在建设工程质量检测领域的长期竞争优势。

1.1.2 研究问题

本研究主要聚焦于 X 中心一线员工绩效考核指标体系中存在的问题，并致力于解决以下几个关键问题：

（1）战略目标导向与指标体系的融合问题：探讨现行绩效考核指标体系是否充分融入企业战略规划，确保每一项指标都与企业的长期目标紧密相连。通过优化指标体系，保证其战略导向性，实现个人绩效与企业战略目标的有效对接。

（2）指标体系的全面性与科学性问题：分析当前绩效考核指标体系是否能够全面覆盖一线员工的工作特性以及各项指标设置是否科学合理。基于社会比较理论和过程性考核理论对现有指标体系进行全面审查与优化，以确保指标的全面性、科学性及公正性，同时考虑员工的多元化需求与岗位特性，提高指标体系的适用性和公平性。

（3）考核过程的透明度与有效性问题：评估现有的绩效考核流程是否足够透明，考核结果能否真实反映员工的实际工作表现。采用期望理论深入剖析考核过程中沟通机制与反馈系统的不足之处，优化考核流程，增强评价的客观性和透明度，利用层次分析法（AHP）确定各指标权重，提升绩效考核的整体公正性和有效性。

这些问题的存在直接影响了员工的积极性、创新能力和团队协作效率，同时也间接影响到检测结果的准确性和公司的市场声誉。因此，研究旨在通过对这些问题的系统性分析，提出针对性的解决方案，构建一个更加科学、合理且适应性强的绩效考核指标体系。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

一线员工作为建设工程质量检测行业生产力的核心，其工作直接影响着检测结果的准确性和工程质量的安全性，是企业服务质量与竞争力的关键力量。针对 X 中心目前在一线员工绩效考核中面临的考核指标不完善、主观性偏强、权重设置缺乏科学依据以及未进行分类评价等问题，本研究具体目的如下：

(1) 发现存在问题：通过设计的调查问卷，全面收集 X 中心一线员工对当前绩效考核体系的看法，深入挖掘绩效考核指标体系中是否存在指标的全面性、公正性、科学性、分类合理性等方面问题，为后续的指标体系优化提供实证依据。

(2) 探究问题背后原因：基于问卷调查结果，细致剖析问题背后的具体原因，包括战略目标导向性、评价过程的公正性、岗位职业的划分等方面。在此基础上，提出针对性的解决对策和建议，旨在从根本上解决当前 X 中心一线员工绩效考核指标体系中存在的问题，为指标体系的优化提供明确的方向。

(3) 构建指标体系：基于发现的问题及其背后的原因分析，结合 X 中心的目标导向、一线员工的工作特点以及相关理论，引入 KPI、OKR 等方法，设计一个更加科学合理，综合考虑结果性指标与过程性指标的绩效考核指标体系。

(4) 确定指标体系的权重：基于构建的优化绩效考核指标体系，采用层次分析法（AHP），对各项绩效指标进行重要性评估和权重分配。通过专家打分和配对比较，确保各指标权重设置的合理性和公正性，从而实现对员工绩效的全面、准确评价。

通过上述研究目的实现，本文旨在为 X 中心构建一个全面科学、公正合理且具有前瞻性的绩效考核指标体系，为一线员工的工作潜能激发与绩效管理优化提供切实可行的实践指导，促进 X 中心建设工程质量检测行业的持续健康发展与技术创新。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

本研究围绕 X 中心一线员工的绩效考核指标体系优化展开，旨在推动绩效管理工具在建设工程质量检测行业中的应用与发展。其理论意义具体为以下几个方面：

其一，是结合社会比较理论、期望理论和过程性考核理论等，为一线员工绩效考核指标体系的构建提供了一个实用的理论框架。这不仅有助于理解员工对于绩效考核的态度和行为，还能够指导企业如何更有效地设置和调整考核指标，以更好地激励员工。

其二，是提升绩效考核的科学性与公正性，通过问卷调查法、深度访谈法和层次分析法，本文确保了绩效考核指标体系的科学性和公正性，解决了企业原始

绩效考核体系中主观性强和指标设置不合理的问题，为行业提供了可靠的理论依据。

其三，是实现绩效考核与企业战略目标的对接，设计出能够体现企业战略目标并激发员工潜能的绩效考核指标体系，为建设工程质量检测行业提升核心竞争力提供了理论支持，有助于企业实现长远发展目标。

(2) 实践意义

本研究为优化 X 中心一线员工的绩效考核指标体系提供了直接且具体的指导，对 X 中心内部管理与人才战略的优化具有直接的实践价值，其实践意义具体为以下三个方面：

其一，是直接优化绩效考核指标体系，塑造高质量内部环境。研究针对 X 中心具体情况，对绩效考核指标进行了深入优化，确保了考核体系的科学性与针对性。这一优化不仅有助于构建一个以质量为中心、鼓励创新、强化安全文化的工作环境，还为 X 中心在激烈的市场竞争中稳固并提升其领先地位，提供了坚实的人才战略支持。

其二，是强化人才战略，提升企业竞争力。优化后的绩效考核指标体系，通过更全面、公正地评价员工绩效，激励员工提升专业技能与创新能力，直接推动了 X 中心内部形成积极向上、高效运作的人才队伍。这一战略性的调整，为企业在市场中保持竞争优势，提供了人才层面的坚实后盾。

其三，是提升员工满意度和工作效率。优化后的绩效考核指标体系不仅关注结果性指标，还重视过程性指标，确保考核的全面性和公正性。通过精细化设计，绩效考核能够更好地反映员工的实际工作表现，提高员工对考核过程的认可度和满意度，激发员工的积极性和创新精神，进而提升整体工作效率和团队凝聚力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

绩效评估的理论与实践源起可追溯至 19 世纪初的西方社会，标志着管理学领域的一项重要里程碑。这一管理创新最初在多个西方国家萌发并获得初步应用，随后逐渐渗透至这些国家的军事机构及商业企业之中，开启了其制度化的征程。在军事领域，绩效考核作为一种战略工具被采纳，旨在通过精细化的评估体系优

化人力资源配置,提升部队的整体作战能力与执行力,从而确保战略使命的精确达成。与此同时,私营部门的企业界亦紧随其后,采纳并发展了这一理念,利用绩效考核作为驱动效率提升、增强组织协调性与目标一致性的重要机制。这一过程不仅涉及对员工工作成效的量化分析,还包括对工作态度、技能掌握程度等多维度的综合考量,体现了从单一评价向全方位绩效管理体系的过渡。综观这一历史演变,绩效考核从西方起源,经由军队和企业的双重验证,逐步演化为一种全球广泛认可的管理范式,深刻影响了工作环境的文化构建与组织效能的持续优化,其理论与实践的深度整合,为后世提供了宝贵的经验与启示。

(1) 关于绩效考核指标的研究

20 世纪 70 年代末,这一概念在美国首次出现,为后续的管理实践奠定了理论基石。Borman 和 Motowidlo(1993)提出了“关系绩效——任务绩效二维模式”,任务绩效指标紧密关联于特定职责、个体技能及任务完成度,周边绩效指标考量员工行为如何与组织文化及特性相契合的标尺^[4]。Klaflander 和 Murphy(2001)明确指出,绩效考核指标应设定为具体、明确的评判标准,旨在精确评估员工表现及成就,确保绩效管理活动有的放矢,既服务于组织战略目标的实现,又促进了员工效能的提升,使员工能借由考核明确自身的职业发展方向^[11]。Bernardino 等(2013)强调绩效考核指标的设定应成为管理层与员工合作的产物,确保指标能够准确衡量工作成果,且具备随市场波动及企业变革灵活调整的特性,凸显了指标动态调整的重要性^[7]。Barthelus(2018)对绩效考核指标进行了深度剖析,尤其是针对那些主观性强、难以量化的问题。他提倡通过详尽的语言描述与指标细化策略,将复杂的绩效评估要素转化为易于量化和实际操作的指标,这一方法论极大地简化了绩效考核的操作流程,使之更加高效与实用^[2]。Kroll(2023)指出,设计清晰、合理、明确的绩效考核指标是十分必要的,科学合理的绩效考核指标可以规范员工的行为^[13]。

(2) 关于绩效考核指标体系的研究

绩效考核指标体系可追溯至 19 世纪初,由被誉为“现代人事管理之父”的 Owen 在其早期的绩效管理实践中初现雏形。随着工业化步伐加快,企业规模扩张,成本控制成为衡量运营效率和经济效益的关键。同时期 Wole 通过提出信用

能力指数，采用七个财务指标配以权重评估企业信誉，虽初衷在于信用评估，却为绩效考核指标体系设计开辟了新路径。

以 Seashore (1965) 提出全方位绩效考核体系，该体系将财务与非财务指标融会贯通，构建了一个自上而下覆盖长期战略至短期运营的金字塔模型。Bhatti 等 (2014) 强调有效的绩效管理依赖于科学合理的指标体系，这一框架需多维度指引企业战略执行^[3]。Iodice (2016) 指出企业需深刻理解战略目标，以确保考核指标既反映当前重点亦展望未来发展，确保考核的时效性与前瞻性^[16]。Kaganski (2017) 通过在生产型企业中的实践，利用 KPI 方法深入剖析流程与规范，构建了一套高效的全方位绩效考核体系，显著提升了生产效率与运营秩序^[12]。

(3) 关于绩效考核方法的研究

关键绩效指标法 (KPI)：此法源自英国，其理论根基植根于 Pareto 于 1897 年提出的 80/20 法则，即企业在价值创造过程中，80% 的工作任务是由 20% 的关键行为完成的，抓住 20% 的关键，就抓住了主体。KPI 通过量化抽象概念，将绩效指标具体化、可衡量化，极大增强了考核的可操作性和客观性，精准捕捉影响绩效的关键少数因素。Lucas (2021) 指出，绩效考核指标构成了绩效管理体系的核心。企业通过关键绩效指标法将战略目标细分，形成一套绩效考核指标。这些指标的实现程度，直接反映了企业运营的实际成效^[14]。

目标管理法 (MBO)：Drucker 于 1954 年在《管理的实践》中首次提出 MBO，主张工作应围绕明确的目标展开。此法鼓励员工与上级共同设定目标，确保个人目标与公司战略保持一致，借助可观察、可度量的成果作为绩效标尺，促进员工行为与组织愿景的协同，减少管理资源的无效分配^[10]。

目标与关键结果法 (OKR)：OKR (Objectives and Key Results) 起源于 20 世纪 70 年代的美国，后由 Doerr 推广并普及，尤其是在科技企业如谷歌的成功应用，使其声名鹊起。OKR 强调目标的野心勃勃与关键结果的可量化，鼓励团队及个人设定既有挑战性又可追踪的成就指标。它超越了传统的绩效考核框架，更注重目标的透明沟通、对齐组织战略及促进员工自主驱动，通过定期回顾与调整，确保组织在快速变化环境中保持敏捷与聚焦。

持续性绩效管理 (CPM)：CPM (Continuous Performance Management) 作为一种新的绩效管理方法，近年来在国外学术界引起了广泛关注。Aguinis 等

(2011) 探讨了绩效管理的未来发展趋势, 提出了将战略、反馈和员工发展相结合的持续性绩效管理模型, 认为传统绩效管理系统存在许多局限性, CPM 能够更好地将员工的个人发展与企业战略目标结合起来, 从而实现更高效的绩效管理^[1]。Buckingham 和 Goodall (2015) 讨论了传统绩效管理的不足, 提出了持续性绩效管理的概念, 强调了实时反馈和频繁的沟通对于员工发展和绩效改进的重要性^[6]。文章指出, 传统的年度绩效评估方法已经无法满足现代企业的需求, CPM 通过更灵活、更及时的反馈机制, 帮助员工更快地成长和发展。Cappelli 和 Tavis (2016) 探讨了企业在实施持续性绩效管理过程中遇到的挑战和机遇。他们指出, 越来越多的公司正在抛弃年度评估, 转而采用持续性绩效管理, 以提高员工的参与度和满意度。这种方法更注重日常互动和反馈, 而不是依赖于年度评估^[8]。Boudreau 和 Cascio (2017) 在研究中强调了持续性绩效管理对于建立平衡和可持续的绩效管理系统的必要性。他们认为, CPM 不仅能够提高员工的工作效率, 还能够增强组织的灵活性和创新能力, CPM 的成功实施需要企业文化的支持以及领导层的积极参与^[5]。Lawler (2021) 在其研究中深入分析了“持续绩效管理”的概念, 指出绩效管理不应当局限于一年一度的评价, 而是一个持续进行的过程。这种持续的绩效管理方式更能够适应组织环境的快速变化以及员工需求的不断演进^[15]。国外学者研究情况如表 1.1 所示。

表 1.1 国外研究情况汇总

研究者	研究情况
Borman 和 Motowidlo (1993)	提出关系绩效——任务绩效二维模, 明确了绩效考核的两大类。
Klaflander 和 Murphy (2001)	指出绩效考核指标应设定为具体、明确的评判标准, 以精确评估员工表现及成就。
Bernardino 等 (2013)	强调绩效考核指标的设定应成为管理层与员工合作的产物, 确保指标能够准确衡量工作成果
Barthelus (2018)	对绩效考核指标进行深度剖析, 提倡通过详尽的语言描述与指标细化策略, 简化绩效考核的操作流程。
Kroll (2023)	设计清晰、合理、明确的绩效考核指标是十分必要的,

	科学合理的绩效考核指标可以规范员工的行为。
Wole(19 世纪初)	提出信用能力指数，采用财务指标评估企业信誉，为绩效考核指标体系设计开辟新路径。
Seashore(1965)	提出全方位绩效考核体系，构建了财务与非财务指标融合的金字塔模型。
Bhatti 等(2014)	强调有效的绩效管理依赖于科学合理的指标体系，需多维度指引企业战略执行。
Iodice(2016)	指出企业需深刻理解战略目标，确保考核指标反映当前重点并展望未来发展，确保考核的时效性与前瞻性。
Kaganski(2017)	利用 KPI 方法在生产型企业中构建了一套高效的全方位绩效考核体系，提升生产效率与运营秩序。
Lucas(2021)	绩效考核指标构成绩效管理体的核心。企业通过关键绩效指标法将战略目标细分，形成一套绩效考核指标。
Pareto(1897)	提出 80/20 法则，为关键绩效指标法（KPI）提供了理论基础，强调 20%的关键行为完成 80%的工作任务。
Drucker(1954)	在《管理的实践》中首次提出目标管理法（MBO），主张围绕明确目标展开工作，确保个人目标与公司战略一致。
Doerr(20 世纪 70 年代)	推广目标与关键结果法（OKR），适用于科技企业，强调目标的挑战性与关键结果的可量化性。
Aguinis 等(2011)	提出持续性绩效管理（CPM）模型，结合战略、反馈和员工发展，以应对传统绩效管理局限性。
Buckingham 和 Goodall(2015)	讨论持续性绩效管理（CPM），强调实时反馈和频繁沟通对员工发展和绩效改进的重要性。
Cappelli 和 Tavis(2016)	探讨持续性绩效管理（CPM）实施中的挑战与机遇，指出其在日常互动和反馈方面的优势。
Boudreau 和 Cascio(2017)	强调持续性绩效管理（CPM）对于建立平衡和可持续绩效管理系统的必要性，以及对提高工作效率和组织创新能力的贡献。

Lawler (2021)

绩效管理不应当局限于一年一度的评价，而应是一个持续进行的过程

1.3.2 国内研究现状

相较于国外深厚的积淀，中国在绩效考核领域的探索起步较晚，面临着认识层面的初步性和研究投入的局限性，目前绩效考核框架成熟、科学、系统性有待提升。现有的评估模式较为简易，亟需深化研究以提升其理论与实践的成熟度。

(1) 关于绩效考核指标的研究

程森(2020)在研究中，基于熵值法改进了权重计算方法，排除了人为主观因素对指标权重的影响。通过结合企业的统计数据和公司目标，并运用因果分析法和改进的熵值法，提出了一套 KPI 指标选择和权重计算方法^[16]。齐文翔(2021)在研究中，通过引入平衡计分卡(BSC)、关键绩效指标(KPI)和目标与关键成果法(OKR)等工具，结合公司战略目标和企业文化特点，绩效考核指标的应当能展示出业绩目标结果、工作态度、胜任能力等数据指标，构建了一套科学、适用的绩效考核指标体系^[32]。刘嘉雯(2022)在研究中提出构建科学合理的绩效考核指标体系对于提升企业内部管理水平和员工职业素养至关重要。在确定绩效考核指标时，除了考虑客观因素外，还应纳入主观因素，确保考核结果的科学性和可靠性^[31]。李治国、朱柳单和梁乃锋(2022)在研究中，强调了 KPI(关键绩效指标)在提升企业经营质量和员工工作积极性方面的作用。通过科学制定企业发展目标并细化岗位职责，可以建立起更加合理和有效的绩效考核指标。该体系不仅能够帮助企业明确发展目标，还能确保员工的个人绩效与企业战略目标相一致，从而实现企业和员工的共同发展^[30]。

(2) 关于绩效考核指标体系的研究

自 20 世纪 90 年代起，绩效考核指标体系的概念被引入中国，随即在国内引发了广泛的反响与思考。在此基础上，国内学者们在借鉴国际研究成果的同时，对绩效考核指标体系展开解读与创新。任敬超(2016)在研究中，提出了一套基于关键绩效指标(KPI)、工作能力和工作态度的综合考核体系。研究强调绩效指标应明确、可衡量，并结合企业发展状况设定，确保员工通过努力能够达到目标。

通过对不同岗位职责和 workflows 的具体分析,确定了各岗位的关键绩效指标,并将这些指标细化为具体的行为标准^[33]。萧鸣政(2017)在其著作《绩效考评与管理方法》中,将绩效考核指标体系定义为反映评价对象多维度特征的指标集群,每个单独指标映射了评价对象某一特定特征,而体系则构成了一个全面、有机的评价网络,强调了体系的综合表征功能^[40]。冯兴龙和胡泉光(2017)在研究中,提出了一套适用于工程项目的绩效考核指标体系。该体系基于“公平、公正、公开”的原则,通过明确考核责任、公开考核标准、形成考核体系、密切联系实际、反馈考核结果及执行绩效薪酬等措施,确保绩效考核的有效实施。结合目标管理法和关键绩效指标法,根据不同层级人员和专业特点科学制定考核标准的重要性,详细划定了各职能部室和分部的专业管理工作职责目标,全面推行量化指标,完善了绩效考核指标体系^[21]。谢蔚和李冰欣(2018)在以绩效目标为导向的全员绩效管理体系研究中,提出了涵盖安全、经营、生产、技术、综合和创新六个维度的绩效考核指标体系。建立了“三层六维四面”的绩效积分管理体系,并将考核结果应用于薪酬分配、评先评优和岗位晋升等方面^[41]。孙涛、郑秋鹏等(2020)在多部门协同考核背景下,合理变通、转换原有绩效考核指标的维度,增加特殊维度以适应绩效考核实际需要。通过财务、客户、内部流程和学习成长四个维度设计绩效指标,并采用专家咨询和层次分析来确定指标权重,确保绩效考核的科学性和全面性^[35]。胡雨(2021)在员工绩效考核指标体系设计分析中,强调了构建科学合理的绩效考核指标体系的重要性。通过明确绩效考核的目标和要求,结合企业战略和部门特点,设计涵盖工作业绩、工作态度和工作效率的多维度考核指标^[26]。张纯璐(2024)在研究中,通过科学合理的绩效考核指标体系来提升员工的工作表现和企业的整体绩效。基于目标管理法,设定明确的目标和关键绩效指标,并根据员工的工作完成情况进行评估。此外强调了绩效考核结果在奖励、晋升及培训发展中的应用,以实现个人与企业的共同成长^[44]。

(3) 关于一线员工绩效考核指标体系设计的研究

李福平和卢璟(2019)认为对于一线员工的二级考核应建立在各职能部门的月度绩效考核体系之上。他们根据一线工人的实际情况细化设计了等级制绩效考核指标体系。针对服务类班组,特别强调以岗位劳动价值为基础,结合员工能力和业绩,将薪酬与岗位价值、绩效贡献及能力素质紧密挂钩,通过实施绩效等级

制的二级考核，确保绩效评估更加贴近实际工作表现，并有效激励员工的积极性和工作效率^[29]。季丹勇、樊传浩(2021)在针对水利工程建管国企员工的研究中指出，绩效考核模型可以看作是一种机制，通过对投入指标、过程指标和产出指标的全过程诊断与反馈，以识别影响员工绩效的因素。他们采用德尔菲法（专家调查法）、案例分析法和访谈法，构建了基于 IPO（投入-过程-产出）的员工绩效考核指标体系^[28]。王向东(2022)在智能卡生产企业一线员工绩效考核体系构建的研究中，采用关键绩效指标法，将绩效考核指标分为可直接测量的结果性指标和不可直接测量的状态性指标，并分别制定了定量和定性的评分标准。研究涵盖了工作业绩、现场表现以及工作能力和态度等多方面的评价内容，旨在更科学合理地评价一线员工的绩效水平^[38]。夏琨和窦浩涵(2021)在建筑施工企业员工绩效考核指标构建的研究中，基于 SMART 原则（明确 Specific、可衡量 Measurable、可达成 Attainable、相关 Relevant、时限 Time-bound），提出了一套适用于一线员工的关键绩效指标体系。该研究通过结合企业的具体战略目标和需求，对不同岗位的工作内容进行分析，设计了具有关键性、个性化和均衡性的绩效考核指标^[42]。尹贻龙(2023)提出采用关键绩效指标法（KPI）来丰富和完善非关键性绩效考核指标的考核，同时强调兼顾生产考核过程和结果的重要性。绩效考核指标的设计需结合不同岗位的具体任务，涵盖工作态度、工作行为和工作业绩三个方面，以确保考核体系能够全面评价员工的工作表现，同时运用层次分析法对指标进行权重分配，完善生产一线员工绩效考核。并促进企业和员工的共同发展^[43]。国内学者研究情况如表 1.2 所示。

表 1.2 国内研究情况汇总

研究者	研究情况
程森(2020)	关键绩效指标（KPI）确定必须基于企业的具体状况，为企业绩效评估提供坚实基础，并强调合理赋予指标权重的重要性。
齐文翔(2021)	提出绩效考核指标是明确工作方向、评价任务完成情况的标准，绩效考核指标体系应反映业绩目标、工作态度、胜任能力等多维度数据。

- 刘嘉雯(2022) 在确定绩效考核指标时,除了考虑客观因素外,还应纳入主观因素,确保考核结果的科学性和可靠性。
- 李治国等(2023) 在制定企业绩效考核指标时,应运用 KPI 进行优化,以完善企业的战略发展目标,推动企业实现更好的发展。
- 张纯璐(2024) 企业应构建长短期目标统一、物质与精神目标同频、定性与定量指标结合的组织绩效管理指标体系。
- 任敬超(2016) 着重于绩效考核指标体系的激励与潜能挖掘功能,认为它是激活员工积极性、提升企业整体绩效的核心管理杠杆。
- 萧鸣政(2017) 将绩效考核指标体系定义为反映评价对象多维度特征的指标集群,强调体系的综合表征功能。
- 冯兴龙和胡泉光(2017) 结合目标管理法和关键绩效指标法,为各职能部室和分部的专业管理工作职责目标,全面推行量化指标,完善了绩效考核指标体系绩效考核内容更加细致全面。
- 谢蔚和李冰欣(2018) 建立了“三层六维四面”的绩效积分管理体系,并将考核结果应用于薪酬分配、评先选优和岗位晋升等方面
- 孙涛等(2020) 多部门协同考核背景下,合理变通、转换原有绩效考核指标的维度,增加特殊维度以适应绩效考核实际需要。
- 胡雨(2021) 细化员工绩效考核指标体系的定义,指出该体系应基于公司战略目标的深入分析,形成具有操作性的指标集合,体现战略导向的绩效管理思维。
- 张纯璐(2024) 基于目标管理法,设定明确的目标和关键绩效指标,并根据员工的工作完成情况进行评估。并将绩效考核结果应用在奖励、晋升及培训发展中。
- 李福平和卢璟(2020) 认为一线员工的二级考核应建立在各职能部门月度绩效考核体系之上,并根据一线工人实际情况细化设计等级制绩效考核指标体系。
- 季丹勇和樊传浩(2021) 在水利工程国企研究中,将绩效考核模型视作全链条诊断反馈系统,通过专家调研等方法构建基于 IPO 的员工绩效考核指标体系。

王向东(2022)	在智能卡制造企业中指出，一线岗位重复性和产出直接影响适合采用关键绩效指标法(KPI)，以直击生产目标的实现。
夏琨和窦浩涵(2022)	在分析建筑施工企业时，强调绩效指标设计需遵循 SMART 原则，提炼出关键且个性平衡的评估体系特征。
尹贻龙(2023)	绩效考核指标的设计需结合不同岗位的具体任务，运用层次分析法对指标进行权重分配，优化考核周期、标准、等级及结果应用，完善生产一线员工绩效考核。

1.3.3 国内外研究述评

国内外在绩效考核领域的研究进展揭示了绩效管理科学的持续演进与优化。国外研究侧重于绩效考核指标的精细化与个性化构建，旨在通过综合性与层次化的指标体系，以及多元化、战略导向的考核方法，实现绩效管理的精准高效。这包括从 Motowidlo 与 Borman 的基础框架到 Barthelus 对主观性指标的操作性改进，再到 Seashore 全方位考核体系的提出，以及各类考核方法（如 KPI、OKR、MBO、CPM 等）的创新应用，彰显了绩效考核的多维度、综合化趋势。

国内研究在这一领域亦取得长足发展，不仅在理论上丰富了绩效考核指标体系的内涵，还深入实践，尤其是在针对一线员工的考核体系设计上展现了创新与实用并重的特点。学者们通过整合国际理论与国内实践，强调绩效考核体系的综合表征功能、战略对齐及一线适用性，提升了绩效考核的精确性与实践价值。这些研究为不同行业和组织层次提供了可操作的框架与工具，促进了绩效管理理论与实践的深度融合。

在针对建设工程质量检测行业一线员工绩效考核指标体系研究方面，国内外仍缺乏较为成功的研究案例。鉴于此，本文针对 X 中心，分析该公司一线员工绩效考核指标体系设计存在的问题，构建和优化适合 X 中心一线人员绩效考核指标体系的改进方案，在体系构建时首先确保指标体系既能细致衡量个体任务完成度，才能全面评价员工对组织文化的贡献，实现绩效指标的多元化与个性化，利用层次化设计反映指标间关联性，符合公司战略导向；其次，选择适合 X 中心特性的考核方法，结合 KPI 与 OKR，强化 MBO 目标管理和 CPM 对话反馈认可机制，以适应公司的组织结构与业务需求；最后，针对 X 中心的一线员工，应特别关注考核

指标的实践应用性与激励效果，通过精细化设计与动态调整，促进员工行为与组织目标的一致性。从而能更好地推动 X 中心的健康发展。

1.4 研究思路与方法

1.4.1 研究思路与内容

围绕研究目标，开展以下研究工作：

本文以 X 中心为研究对象，聚焦于一线员工的绩效考核指标体系优化，通过深入分析员工岗位特性与工作绩效的关键要素，构建了一个旨在精准衡量员工表现、激发潜能、提升团队协作效率等的创新性绩效考核指标体系。为 X 中心及同类机构提供了具有前瞻性和实践价值的绩效考核指标体系优化方案。

本文内容主要分为以下几部分：

第一部分，将详细介绍研究的背景与问题，阐述研究的目的与意义，回顾国内外关于绩效考核指标体系的研究现状，并对现有文献进行述评。同时，将概述研究的思路与方法，明确研究的创新点与可能存在的局限。

第二部分，将界定关键概念，包括绩效与绩效考核、绩效考核指标体系、一线员工等，以确保研究术语的清晰与统一。随后，将深入探讨社会比较理论、期望理论及过程性考核理论，为后续的绩效考核指标体系优化提供坚实的理论支撑。此外，还将介绍绩效考核指标体系研究中常用的研究工具，如 KPI 与 OKR、MBO 与 CPM 以及层次分析法，为研究方法的选择提供理论依据。

第三部分，详细描述 X 中心的基本情况，包括公司简介、组织架构、一线员工的人员结构与岗位职责。接着对 X 中心一线员工绩效考核指标体系的现状进行深入分析，涵盖绩效考核周期、指标体系、评分与权重情况以及绩效考核结果反馈情况，为后续问题识别与优化设计奠定基础。

第四部分，设计并实施调研和访谈，包括调研和访谈目的、对象选择与问卷设计，以及问卷发放与样本统计特征的描述等内容。通过调研，研究将揭示一线员工绩效考核指标体系中存在的问题，如绩效考核指标与岗位目标的融合性、指标体系的健全性、指标设置的可实现性、权重设置的科学性以及分类评价等方面。随后，通过访谈进一步将深入分析这些问题的成因，涉及企业战略目标导向性不

足、绩效考核重结果轻过程、评价的主观性以及指标体系缺乏岗位职责划分等方面，为下一步设定绩效考核指标体系提供数据支撑。

第五部分，阐述绩效考核指标体系优化的目标、原则与思路，基于调研访谈结果与理论分析，提出优化方案，确定绩效考核指标优化维度，形成指标体系，并利用层次分析法确定指标权重。本章旨在构建一个更为科学、合理且适应性强的绩效考核指标体系。

第六部分，详细描述优化方案的实施过程，包括实施要点、步骤、过程与预期结果。同时，将提出保障措施，如加强组织内部结构管理、实行常态化的绩效宣导和培训、健全一线员工绩效考核指标体系以及构建以人为本的高绩效企业文化，确保优化方案的有效执行与持续改进。

第七部分，总结研究的主要发现与结论，反思研究过程中的不足之处，并对未来研究方向提出展望，强调研究成果在实践中的应用价值与潜在的理论贡献，为 X 中心一线员工绩效考核指标体系的持续优化提供指导。

1.4.2 研究方法与技术路线

本次研究主要采用问卷调查法、深度访谈法、统计分析法。

(1) 问卷调查法：设计详细的问卷，针对 X 中心一线员工、试验部门管理层进行调研，收集关于现有绩效考核指标体系运行情况、员工满意度、管理效果等方面的看法和建议，以量化方式获取一线员工正式反馈，全面了解员工的真实需求和绩效管理中的问题所在。

(2) 深度访谈法：选取代表性样本，包括人资部门专家，试验部门管理层、一线员工，采用结构化访谈的形式进行一对一访谈，深入了解他们对绩效考核的看法、遇到的障碍及改进建议，获取更深层次的见解和未被量化数据反映的信息。

(3) 层次分析法：通过对问卷和访谈问题结果整理，运用定量的层次分析法，设定指标权重，科学评估各因素对绩效考核指标的影响程度，是绩效考核指标得以建立的重要方法。

基于以上研究内容，本文技术路线如下图 1.3 所示：

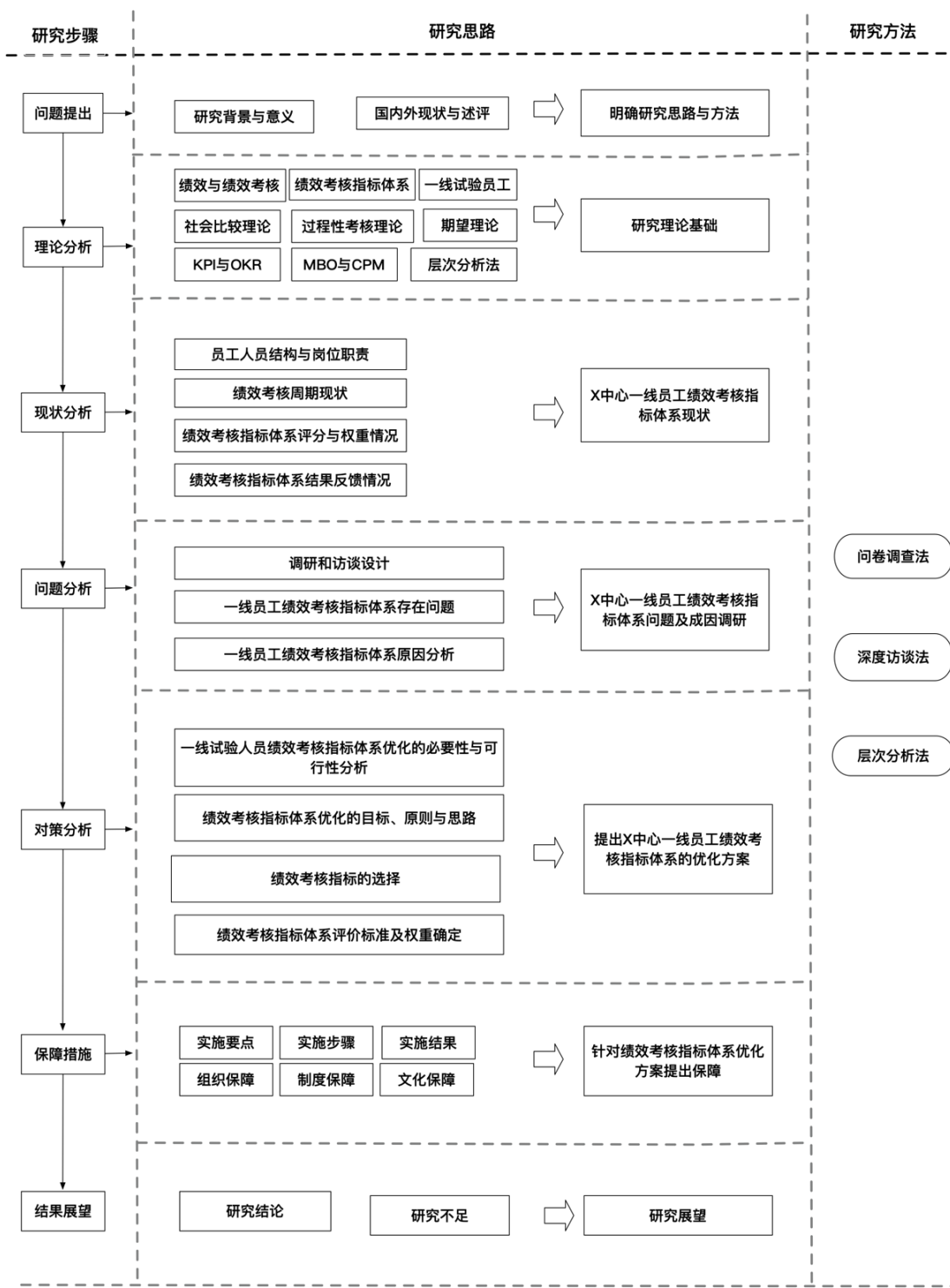


图 1.3 技术路线图

2 相关概念和理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 绩效与绩效考核

(1) 绩效与绩效考核

1) 绩效的概念

绩效,这一概念,在管理学与组织行为学领域中占据核心位置,是衡量个体、团队乃至整个组织在特定时间周期内工作成果与目标达成度的关键指标。它不仅反映了工作任务完成的质量与数量,还蕴含了工作效率、创新能力、团队协作及对组织战略贡献等多个维度的综合评价。在快速变化的当代社会,绩效已成为优化资源配置、激发员工潜能、驱动持续改进与实现组织长期发展目标的重要依据。

在深层次探讨中,绩效是一种融合了成效与效能的综合体。具体而言,它涵盖了两个核心维度:一是工作业绩,体现为员工根据其岗位职责所达成的具体阶段性成果,这些成果是对组织目标贡献的直接反映;二是工作效率与工作态度的展现,此为过程中行为特质与能力素质的外在投射,揭示了达成目标的途径与方法。绩效因此成为一座桥梁,既链接着以结果为导向的管理哲学,又凸显了对工作流程精细化管理的重视。

绩效与组织战略愿景紧密相扣,强调一种动态的对齐机制。绩效管理体系的核心功能在于持续辨识、度量并促进团队绩效的提升,确保其与组织的长远战略目标协调一致。这一过程涉及将宏观的组织目标逐步细化至各个岗位职责之中,确保每位员工的日常工作与组织的总体发展方向形成共振。因此,在设计绩效目标及相关工作策略时,需精密考量岗位特性、工作负荷、任务复杂度及专业技能需求等因素,并依据企业特性及行业背景,为不同类别员工定制化考核指标,以此保障绩效导向与组织发展目标的无缝对接。

2) 绩效考核的概念

绩效考核(Performance Appraisal),作为现代企业管理和人力资源领域中的核心组成部分,其本质在于评估与衡量员工在特定时间段内的工作成果以及行为表现。这一过程不仅对个人职业成长至关重要,同时也深刻影响着组织整体

的战略目标实现。在探索绩效考核指标体系构建与优化的学术研究中，对绩效考核这一概念的深入理解是奠定研究基础的关键。

绩效考核的核心目标，在于为企业提供一个清晰、直观的视角，以洞察员工的工作表现、专业能力和所取得的成就，进而根据这些实际表现合理配置人力资源，确保人岗匹配的高效性。核心理念是促进企业整体盈利水平的提高与个人综合能力的提升，其实质则是做到量才录用，充分展现人力资源的配置作用。发现并解决问题是公司绩效考核的关键性环节，因此有效的绩效考核需要有效的考核指标体系来提供保障。通过绩效考核这一工具，企业得以在节省管理资源的同时，实施公正、合理且透明的能力与效率评估，从而驱动组织整体效能的提升与优化。

2.1.2 绩效考核指标体系

绩效考核指标体系 (Performance Appraisal Indicator System) 是指用于衡量和评估员工在特定时期内工作表现的系统化指标集合。根据 Smith (2020) 的定义，绩效考核指标体系不仅包括对员工工作结果的评价，还涉及对员工工作行为和能力的评估。

绩效考核指标体系由多个具体的考核指标组成，这些指标可以分为定量指标和定性指标两类。定量指标如检测效率、报告质量、检测生产率等，易于量化和比较；定性指标如工作态度、创新能力、团队合作等，需要通过主观评价进行衡量。此外，绩效考核指标体系还包括权重分配、评价标准等要素，以确保评估过程的全面性和公正性。每个指标在体系中所占的权重可以根据岗位的具体职责和企业的战略目标进行调整，以反映其相对重要性。在绩效考核领域，常用的理论模型包括目标管理理论 (Management by Objectives, MBO)、关键绩效指标 (Key Performance Indicators, KPI)、目标与关键成果 (Objectives and Key Results, OKR)、持续性绩效管理 (Continuous Performance Management, CPM) 等。

2.1.3 一线员工

一线员工，作为科研与生产领域中不可或缺的一线执行者，他们在实验室、研发部门扮演着至重要的角色。这些员工直接负责执行实验操作、样品检测、数据采集与初步分析等核心工作，其工作成效直接影响着科研项目的进展、产品质量的稳定性以及企业技术创新的速度。一线员工的职责范围广泛，涵盖了实验方

案的执行、实验材料的准备、实验设备的日常维护、数据记录与初步分析等。他们遵循标准化的操作流程，确保实验过程的规范性与结果的可重复性。同时，持续的学习与技能提升是他们职业道路上的必备要素，紧跟行业趋势，掌握最新技术，以适应不断变化的科研与生产需求。

本文的一线员工特指 X 中心中负责对建设工程材料、物化和结构地基的检测试验人员，虽然他们掌握的技术内容不同，但是工作整体的职责和内容几乎一致，所以文中统称其为 X 中心的一线员工。

2.2 理论基础

2.2.1 社会比较理论

社会比较理论，也称为公平理论，是心理学领域内一项具有深远影响的理论建树，由杰出心理学家约翰·斯塔希·亚当斯于 1965 年提出。该理论核心在于深入剖析个体在组织环境中的心理动态，特别是关于“公平感知”如何微妙地调节其工作态度与行为反应。亚当斯通过这一开创性理论，不仅强调了组织内部公平感的重要性，而且阐明了这种感知的形成是一个多层次、动态的社会比较过程。当个体感知到自身投入产出比与比较对象相当或更优时，往往会产生正向的情感体验，如满意与忠诚；相反，若感知到不公，可能会引发负面情绪，如不满、怠工乃至离职意向，这对组织的凝聚力、员工士气及整体效能构成了直接挑战。

因此，在优化 X 中心一线员工绩效考核指标体系研究中，要通过建立透明、标准化的绩效考核指标体系及奖励机制，同时对一线员工进行分类评价，设置结合岗位的差异化考核指标，确保技术投入、工作绩效与职业发展机会之间关联的公正性，不仅激励一线人员提升专业能力与工作热情，还能保障工程质量控制的有效性和团队稳定性，从而提升绩效考核指标体系的公平性。比较过程与结果如表 2.1 所示。

表 2.1 社会比较理论比较过程与结果

觉察到的比率比较	员工的评价
我所得/我付出 < 他所得/他付出	不公平（报酬过低）
我所得/我付出 = 他所得/他付出	公平
我所得/我付出 > 他所得/他付出	不公平（报酬过高）

2.2.2 期望理论

期望理论又称“效价—手段—期望理论”，由北美著名的心理学家和行为学家维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）于1964年在《工作与激励》中提出，是一种深入探讨个体动机与行为之间复杂关系的心理学理论。该理论的核心观点是，个体的动机水平与其对行为结果的期望、以及对这些结果价值的评估密切相关。具体而言，当个体相信通过努力能够达到一定的绩效水平（期望值），并且认为高绩效会带来有价值的回报（效价），同时确信绩效与回报之间存在直接联系（手段）时，他们才会有动力去付出相应的努力。

期望理论为理解员工行为提供了深刻洞察，强调了动机是多种因素综合作用的结果，而非单一因素决定。通过细致考量期望值、手段和效价，X中心应该正确了解一线员工的工作动机，掌握一线员工的努力程度与绩效的关系，研究绩效与奖励的关系以及奖励的吸引力的关系，从而形成一线员工积极行为的良性循环，实现绩效评价体系的激励性。期望理论模型如图 2.1 所示。

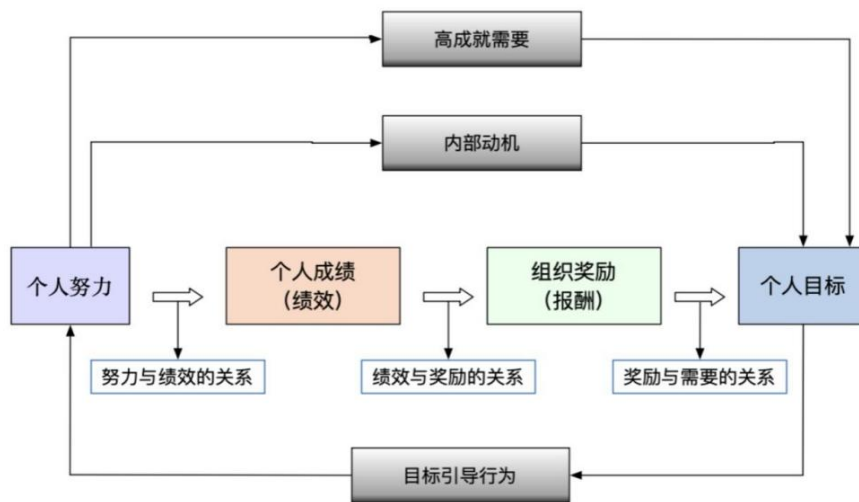


图 2.1 期望理论模型

2.2.3 过程性考核理论

过程性考核，作为绩效管理体系中的重要组成部分，超越了传统结果导向的评价模式，侧重于追踪与评估员工在工作进程中的行为表现与能力成长。该理论

通过对个人工作习惯、技能运用、团队互动及创新思维等多维度的动态监控，预判并促进未来工作成效的提升。胜任力模型构成了过程性考核的理论基础，通过系统化界定岗位成功所需的知识、技能、能力和个性特质，为绩效评估提供了量化的标尺。该模型的构建需基于深入的角色分析与高绩效样本研究，确保所确立的胜任力指标既贴合组织战略目标，又具备实践指导意义。胜任力与绩效关系如图 2.2 所示。

过程性考核的核心理论与方法主要有：行为锚定评分法、关键事件分析和持续反馈与发展对话。

行为锚定评分法：通过预设行为指标与绩效等级间的对应关系，实现了评价标准的具体化与客观化。在应用过程中，需细致记录员工行为实例，确保评价过程的透明度与公正性，为员工提供明确的行为导向与改进建议。

关键事件分析：该技术侧重于捕捉并分析工作中具有标志意义的成功或失败事件，以此揭示个体在特定情境下的行为反应与决策逻辑。通过此类事件的累积与分析，可为绩效管理提供丰富的情境案例，促进反馈的针对性与实用性。

持续反馈与发展对话：过程性考核不仅是评价机制，更是促进员工成长的互动平台。定期的绩效面谈应聚焦于基于胜任力模型的反馈，鼓励自我反思与目标设定，形成个性化发展路径，进而驱动组织整体的能力建设与文化塑造。

过程性考核借助于胜任力模型，结合行为锚定及关键事件分析等理论工具，为组织绩效管理提供了一个兼具前瞻性和操作性的框架。在研究 X 中心一线员工时，依据胜任力模型定制考核指标，密切监测工作流程中关键技术操作的规范性与创新能力，结合日常监督、关键事件记录及定期技能测评，实施持续的反馈与指导，确保质量控制的同时促进员工技能与职业素养的持续提升。

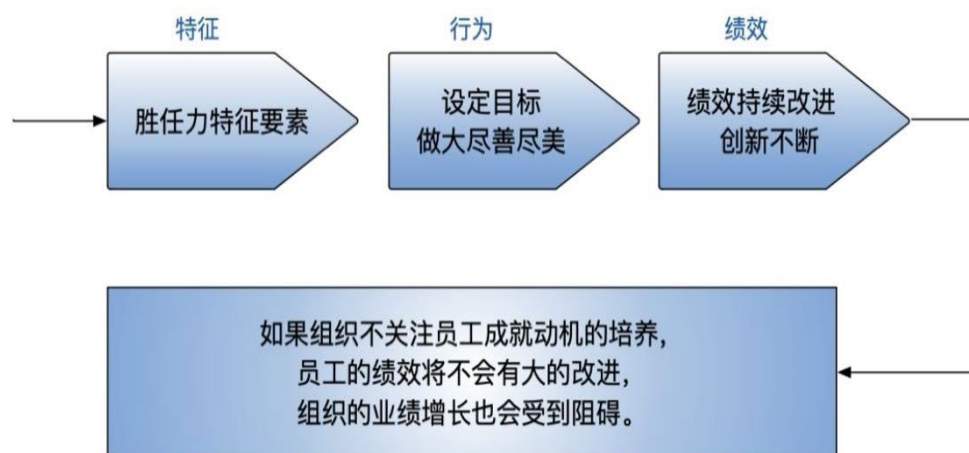


图 2.2 胜任力与绩效关系

2.3 绩效考核指标体系研究工具

2.3.1 KPI 与 OKR

(1) 关键绩效指标法(Key Performance Indicators, 简称KPI)

关键绩效指标 (KPI) 的概念源自英国建筑业的一项革新性项目管理实践，旨在构建一套科学的绩效评估体系，激励项目各参与方精准客观地自我审视，为持续改进与优化工作流程奠定基础。该体系的理论根基植根于“帕累托原则”（即“二八法则”），揭示了在组织发展进程中，少数关键行为（约占 20%）通常驱动着大部分（约 80%）的工作成效。KPI正是这一法则在实践中的映射，通过精心筛选这决定性的少数指标，企业能够集中精力监控核心业务活动，高效驾驭战略实施的航向。

KPI体系展现出显著的战略导向性，具备强大的目标分解与整合能力，相较于其他绩效考核手段，它在战略规划与执行层面更显现出计划性和系统性优势。KPI的设计遵循“目标指引考核”的原则，首先锚定企业的战略愿景，继而识别出影响战略落地的关键业务领域，明确这些领域的价值创造焦点。在此基础上，采用自上而下的方式，将组织顶层的战略目标逐级拆解，通过分析关键业务驱动力，如技术创新、组织架构优化及人才发展等，确立部门级别的KPI。随后，各级管理者与员工协同合作，将部门KPI进一步细化为具体岗位的关键业绩指标，

确保每位员工的个人目标与部门乃至公司整体目标无缝对接，构建起一张覆盖全员的KPI网络。

(2) 目标关键结果 (Objectives Key Result, 简称OKR)

目标关键结果 (OKR) 是Intel公司的前任CEO安迪·格鲁夫在 1980 年代提出的，他的目标是建立一种能够帮助团队明确目标并追踪进度的系统，以促进组织内部的透明度、协作和效率。OKR系统后来在谷歌等高科技公司得到了广泛应用，成为了现代目标管理实践中的重要组成部分。

目标 (Objectives) 是对于期望达到的终极成果或目标的清晰描述。目标应当是具有挑战性和激励性的，能够激发团队成员的工作热情和承诺。关键结果 (Key Results) 是衡量和评估实现目标进展的具体、可量化的指标。关键结果应当是可验证的、具体的、可衡量的，能够清晰地显示出工作的成果和进展情况。

(3) KPI和OKR之间的联系与区别

KPI以其自上而下的分配模式，确立了一系列量化的标准，旨在监测并提升特定业务流程的效率与效果，确保日常行动紧密贴合企业目标，但这一模式可能限制创新空间，促使短期行为。相反，OKR倡导一种上下参与的分解过程，从高层愿景出发，激发基层员工深度参与共同设定既有挑战性又具启发性的目标与关键结果，这种自下而上的互动不仅增强了目标的现实可行性，还激发了全员的创新精神与目标共识。两者在参与度与目标设定上有别，却共同致力于优化绩效，提升组织效能，关键在于如何融合KPI的量化精准与OKR的参与创新，为组织发展注入持久动力。KPI 和 OKR 之间的联系与区别如图 2.3 所示。



图 2.3 OKR 上下参与分解 vs KPI 自上而下分配

因此,本研究在构建一线员工绩效考核指标体系的过程中要避免出现没有融合战略规划和不健全不完善问题。KPI 以考核结果为导向,OKR 更注重员工参与和过程跟踪,二者的结合能够较好地解决这一问题,从而保证绩效考核指标体系的建立以战略目标为导向性,更加注重过程,确保绩效考核指标体系的全面性。

2.3.2 MBO 与 CPM

(1) 目标管理法 (Management by Objectives, 简称MBO) 是由管理学大师彼得·德鲁克在 20 世纪 50 年代中期提出,首次出现在其著作《管理实践》中^[10]。目标管理的核心思想是通过设定明确、可量化的目标来引导和激励组织成员,从而提高工作效率和实现组织目标。MBO作为一种经典且历久弥新的管理理念,为组织提供了战略落地、绩效提升和员工激励的有效框架。MBO的核心逻辑在于,通过将组织的远大愿景转化为一系列具体、可衡量、时间限定的目标,并让所有层级的员工参与其中,从而实现从上至下的一致性推进与自下而上的主动贡献。在这一机制下,员工被赋予自我控制的权力,负责从下至上确保目标的实现。具体而言,目标管理要求组织高层与一线员工共同协商,确立共同追求的目标,并将这些目标细化分解至各个部门、层级乃至每位员工,使目标与个人职责、预期成果紧密相连,确保评价的公正性与激励作用。促进了绩效管理的精细化,以此最终构建一个全面覆盖、全程跟踪、多层联动的目标管理体系。目标管理法实施步骤如图 2.4 所示。

MBO在绩效管理领域的应用,体现在其对“SMART”原则的坚持,即目标应具备具体性、可衡量性、可达成性、相关性和时限性。这种原则指导下的目标设定,确保了绩效评估的量化基础,使得员工的努力方向和成果一目了然。



图 2.4 目标管理法实施步骤

MBO 在 X 中心的实施，关键在于构建一个以目标为导向的工作环境，其中，员工的个人职业发展与 X 中心的战略目标紧密相连。这种模式不仅能够显著提升员工的工作主动性与投入度，还能有效促进团队协作与创新，确保检测结果的准确性和可靠性。例如，对于 X 中心一线员工，MBO 首先要求目标的设定要结合岗位职责并具有高度的可操作性和个性化。目标可以被细分为：“每周完成 Y 个样品的准备与初步测试”、“掌握并应用 Z 种新型检测技术”等。这些目标既体现了工作的直接产出需求，也融入了技能提升和个人发展的考量，确保每位员工都能在实现组织目标的同时，不断精进专业技能。这样的目标既具体又可衡量，易于跟踪和评价。同时，MBO 鼓励员工参与目标设定过程，这不仅增强了目标的接受度，还激发了员工的内在动力，使绩效管理成为一种自我驱动的过程。

(2) 持续性绩效管理 (Continuous Performance Management, 简称 CPM) 代表着现代人力资源管理的革新方向，是安迪·格鲁夫创新方法的精髓和力量，格鲁夫强调目标的明确性、可达成性和时间限制，这与持续性绩效管理中以目标为中心的理念相呼应。它摒弃了传统年度绩效考核的局限，转向一个以目标为中心、强调持续对话、倡导网络化反馈、前瞻性和轻松评估的全面管理体系。在 CPM 框架下，个人目标与组织战略目标紧密相连，通过设定明确的截止日期和里程碑，确保个人努力与公司愿景的无缝对接。管理者与员工之间的沟通不再局限于一年一度的绩效评估，而是转变为持续的对话，包括定期的一对一会谈和即时的进度更新，以促进目标的动态调整与优化。网络化反馈机制引入了 360 度的全方位视角，不仅包括自上而下的反馈，还涵盖了同级、下级乃至跨部门同事的意见，为员工提供了全面、公正的绩效反馈。CPM 着眼于未来，通过即时对齐工作与成果，以及对员工成就的积极认可，激发员工的动力与创造力。

持续性绩效管理是通过 CFR 管理工具来实现，代表了对话、反馈、认可，其中对话 (Conversation)：管理人员与员工之间真实的、高质量的交流，旨在对绩效提升起到驱动作用；反馈 (Feedback)：同事之间面对面进行双向沟通或通过网络进行交流，以评估工作进展情况并探讨未来的改进方向；认可 (Recognition)：根据个体所做贡献的大小施以对等的表扬或表彰。如图 2.5 所示为持续性绩效管理 (CPM) 的实现工具。

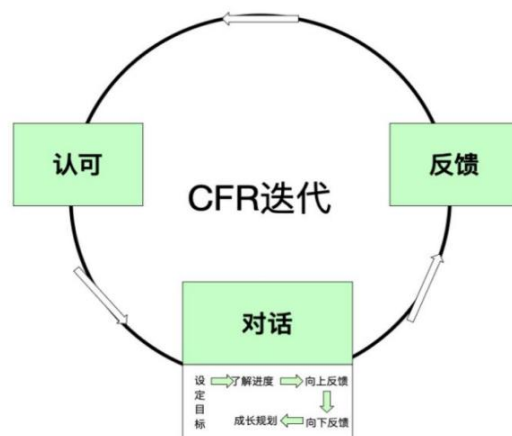


图 2.5 持续性绩效管理（CPM）实现工具

因此为了解决 X 中心一线员工绩效考核指标设置的可实现性原则，加强绩效考核过程有效沟通，通过建立定期的一对一会谈制度，确保管理者与一线员工之间频繁的沟通，及时调整目标，讨论工作进展与障碍，促进目标的动态优化。同时引入 360 度反馈机制，提供全面、公正的绩效反馈，增强员工的自我认知与团队协作。最后对员工的成就给予即时的认可，有效激发员工的积极性与创造力，使 X 中心可以构建一个更加灵活、公平、激励性的绩效考核指标体系。

2.3.3 层次分析法

层次分析法 (Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 是二十世纪七十年代初, 由美国运筹学家萨 T. L. Saaty 首先提出的方法^[17]。这种方法是基于定性和定量分析的层次化、结构化的方法, 是一个先分解、再判断、最后总结评价的过程。通过细化指标、对相关指标进行评分并乘以对应权数得出最终结果的分析方法; 专家团初步确定指标权重, 运用层次分析法中设定检验环节对权重值进行验证, 检验不通过需重新讨论设定权重值^[14]。

层次分析法确定绩效考核指标的权重通常有 4 个环节: 构建层次结构模型, 建立比较矩阵, 计算的矩阵权向量及一致性检验, 计算矩阵的组合权向量及组合一致性检验。如图 2.6 所示为层次分析法应用过程。

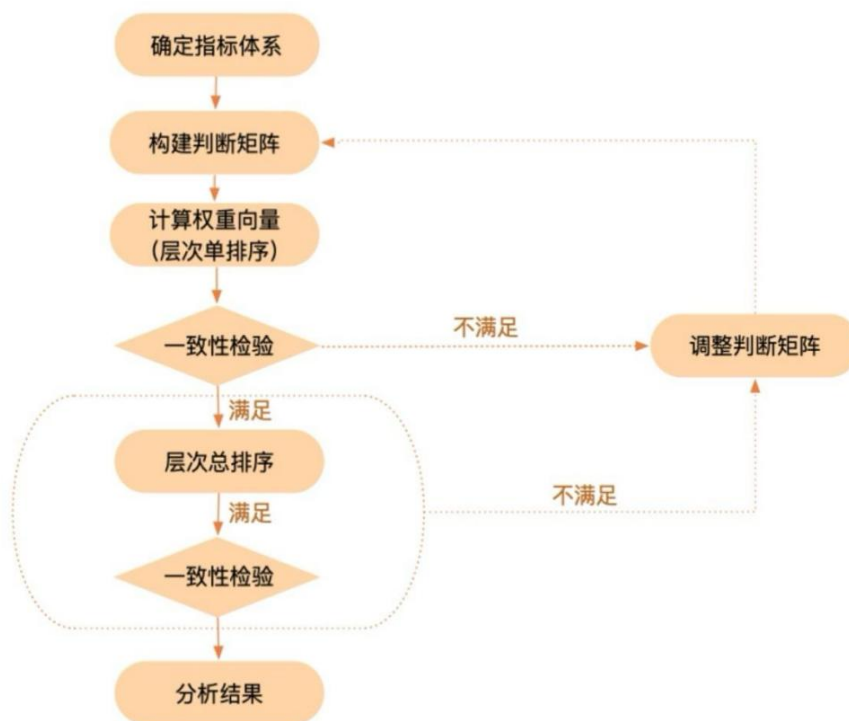


图 2.6 层级分析法应用过程

通过 AHP 层次分析法对指标体系进行权重赋值，可以降低各项指标权重设定过程中的主观干扰，较好地解决 X 中心传统绩效考核指标体系中指标权重缺乏科学性的问题，从而保证指标体系的客观性。

3 X 中心一线员工绩效考核指标体系现状

在对一线员工绩效考核指标体系进行优化设计之前,有必要全面了解 X 中心一线员工绩效考核指标体系的现状。首先对企业的基本概况和组织结构进行了概述。随后,详细描述了一线员工的特征及其承担的职责。核心部分深入分析了 X 中心一线员工绩效考核指标体系的现状,这不仅为探讨绩效考核指标体系的优化设计提供了必要的背景资料,同时也为分析绩效考核指标体系存在的问题及其成因构建了基础。

3.1 X 中心的基本介绍

3.1.1 公司简介

X 中心是一家集研发、设计、检验检测为一体的国家高新技术企业,成立于 1993 年,注册资金 5000 万元。公司专注于为各类建设工程及建筑材料提供全面的质量检测服务,业务范围涵盖建筑构配件及建筑材料质量检测、人防工程检测、电线电缆检测、建筑节能工程施工质量检测等多个领域。凭借卓越的技术能力和优质的服务,公司赢得了包括本地区以及汉中、宝鸡、渭南、延安、榆林等地市众多客户的信赖与合作。

作为行业内的佼佼者,公司紧紧围绕“以质量求生存、科技求发展”的理念,始终坚持“科学公正、竭诚服务、诚实守信、优质高效”的质量方针,致力于通过先进的检测技术和设备,确保每一个项目的质量和安全。目前,X 中心已拥有 691 台(件)大中型先进检测仪器设备,并已通过了多项国内外重要认证,包括 ISO 三体系认证、国家实验室认可(CNAS),深化了品牌建设,扩大了区域影响力,进一步提升了公司的专业水平和市场竞争力。

3.1.2 组织构架

截止到 2024 年 6 月,X 中心员工共 118 名,其中一线工人 58 名,行政管理人

员 30 名,其他部门员工 30 名。企业依照《企业法》有关规定,建立了完整的董事会、经理层等,设有办公室、人力资源部、财务部、规划发展部、企业管理部、建筑材料检测所、工程结构与地基检测所、建筑物理与化学检测所、业务发展部、

技术质量部，10 个职能部门（其中不包含房屋质量检测站和中盛建科公司两个子公司）。组织架构如下图 3.1 所示：

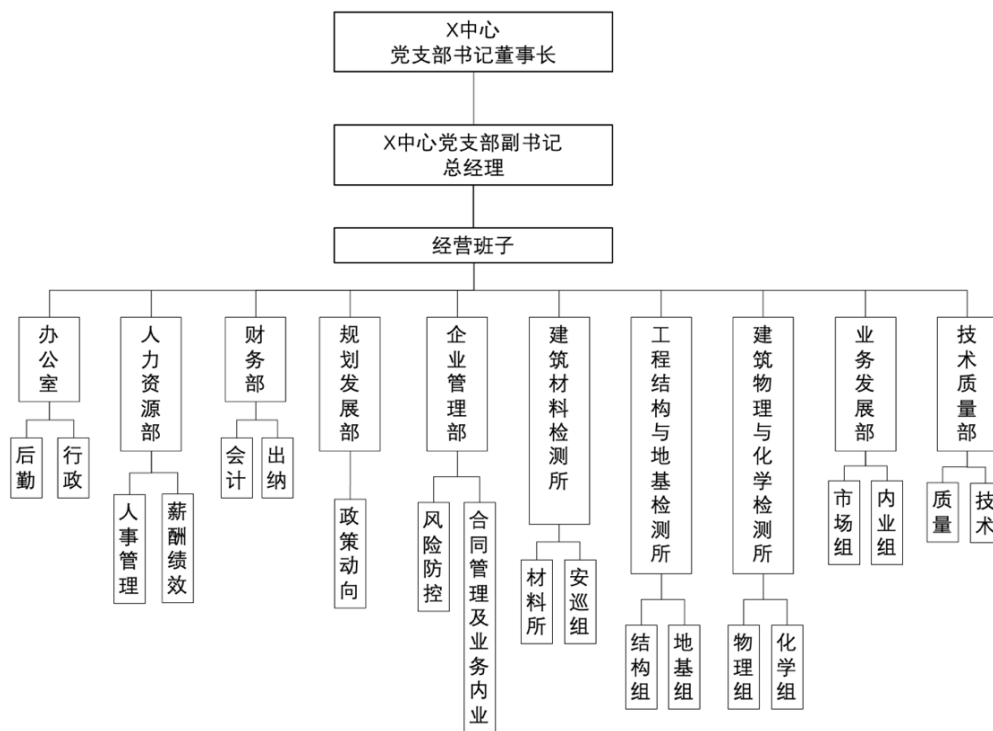


图 3.1 公司组织架构图

3.1.3 一线员工人员结构与岗位职责

(1) 人员结构

X 中心现有员工 113 人，其中管理人员 35 人，占公司总人数 31%，技术质量人员 8 人，占公司总人数 7%，试验一线员工 58 人，占公司总人数 51%，其他人员 12 人，占公司总人数 11%。人员结构如下表 3.1 所示：

表 3.1 人员类型结构分布图

类别	人数	占比
管理人员	35	31%
技术质量人员	8	7%
一线员工	58	51%
其他人员	12	11%

在 X 中心中，一线人员构成了公司的核心力量，承担着推动企业各项任务的重任。因此，设计针对这一群体的绩效考核指标体系至关重要，其实施效果将直接影响公司整体的考核体系和进步。本研究将 X 中心一线员工的概况作为分析重点，从教育背景、职称等级、年龄分布和工作经验等四个维度进行深入探讨，旨在为改进现有的绩效考核机制提供参考依据。详细内容如下：

1) 学历结构

X 中心一线员工中硕士学历 3 人，占比 5%；本科学历 15 人，占比 26%；大专及以下学历 40 人，占比 69%。学历结构如下图 3.2 所示：

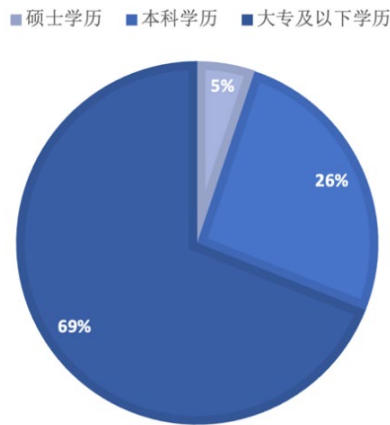


图 3.2 学历结构分布图

如上图所示，X 中心一线人员学历分布结构显示大专及以下学历占据了总人数的大多数。企业在人才层次上呈现出明显的梯度，更偏向于注重实践经验和操作技能，而非高学历背景。这种情况会影响企业在技术创新、复杂项目处理上的能力和公司长远的发展，因此企业需要考虑加强人才引进和培养策略，以提高整体技术水平和竞争力。

2) 职称结构

对于检测行业企业而言，员工的职称评定不仅直接关系到其个人的专业素养，而且对企业参与市场竞争和承接工程检验检测项目的资质能力及范围也产生重要影响。我国针对专业技术人员设立了四个级别的职称评定体系，包括助理工程师、中级工程师、副高级工程师和高级工程师。在评定职称时，要求申请者在相应的技术岗位上积累一定的工作经验，以确保拥有职称的检测试验人员能够满足

行业对专业技术能力的要求。为各类建设工程检测提供坚实的技术支持和环境保障。在 X 中心的一线人员中，副高级工程师 5 名占比 9%，工程师 13 名占比 22%，助理工程师 7 名，占比 12%。总体上来说，拥有副高级工程师和中级工程师的比例只有 31%，所占比例较低。如下图 3.3 所示。

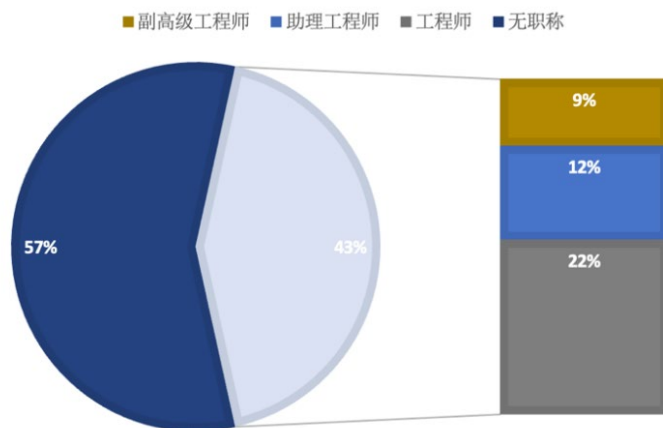


图 3.3 职称结构分布图

3) 年龄结构

一线员工最小年龄为 26 岁，最大年龄为 59 岁，平均年龄为 41 岁，其中 20 至 29 岁共 10 人，占比 17%；30 至 39 岁共 19 人，占比 33%；40 至 49 岁 17 人，占比均为 50%，50 岁及以上 12 人，占比为 21%。如下图 3.4 所示。

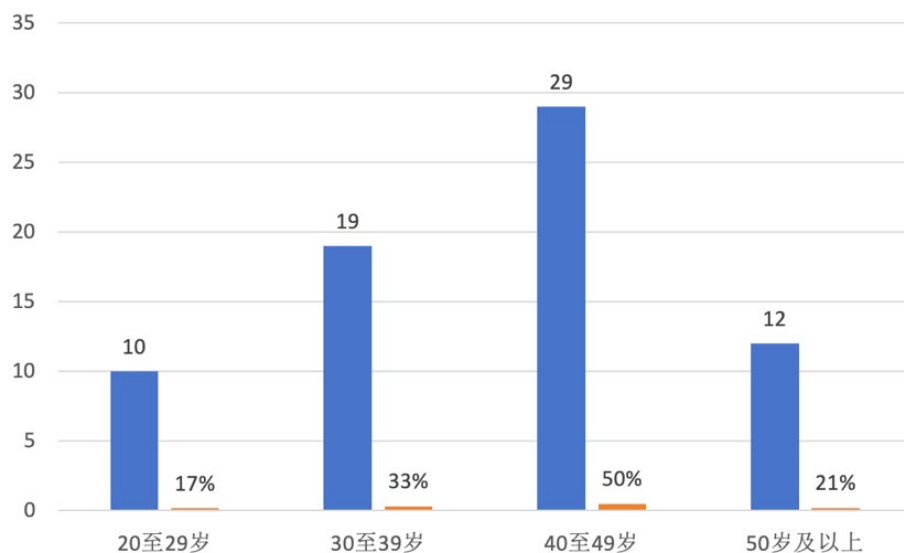


图 3.4 年龄结构分布图

X 中心一线员工年龄结构表明，员工年龄普遍偏大，平均年龄为 41 岁，其中 40 至 49 岁年龄段的员工占比最高，达到 50%，显示出一定的老龄化趋势，与国企的稳定性和福利制度有关，导致员工普遍有较强的工作稳定性和较低的流动性。20 至 29 岁的年轻员工仅占 17%，这可能意味着企业在吸引和保留年轻技术人才方面存在挑战。老龄化的员工队伍会影响企业的创新能力和适应新技术的速度，对企业的长期发展和竞争力构成潜在风险。

4) 工作年限

从工作时间来看，X 中心一线员工的工作年限平均为 19 年，有 31 名工作时间超过 15 年，占 53%；15 名具有 10-15 年工作经验的雇员，占 26%；12 名从业时间不超过 10 年的职工，占 21%。具体年限分布如下图 3.5 所示：

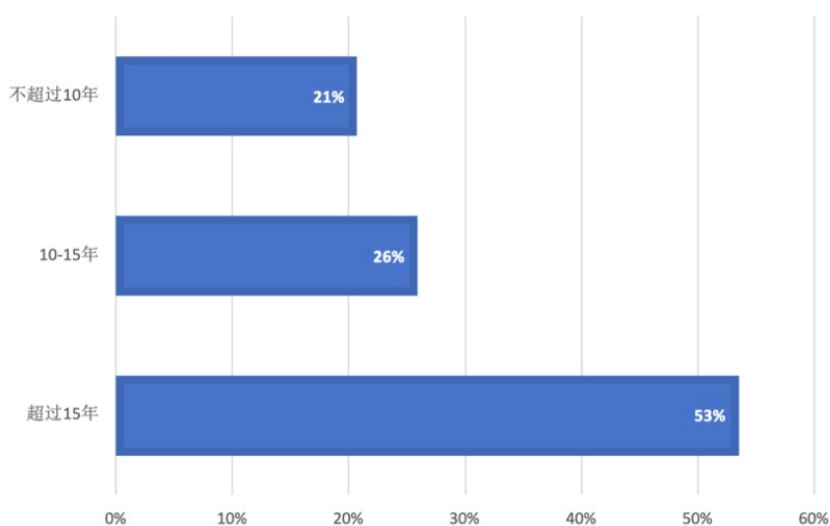


图 3.5 工作年限分布图

数据显示，员工整体拥有较长的工作年限，作为国企，存在一种稳定的工作环境，使得员工倾向于长期服务，缺乏流动性。这样的稳定性对于维持操作连续性、积累专业知识是非常有利的。但这种稳定性也可能导致工作积极性不高，特别是在一些员工中存在“混退休”的心态，这对企业创新和适应新技术的能力可能产生负面影响。员工工作年限不超过 10 年仅有 21%，这反映出企业在吸引和培养年轻技术人才方面面临一些挑战，企业需要考虑如何平衡资深员工的稳定和年轻员工的活力，改革相关体系，提供更多的职业发展机会和培训资源，以吸引和保留年轻人才，同时激发所有员工的积极性和创造力。

（2）岗位职责

一线员工是检验检测中直接参与试验的重要角色,从 X 中心的现状来看,该公司的一线员工主要负责建设工程质量方面的检验检测,根据部门以及技术种类的不同,主要分为节能与化学参数检测、工程结构与地基检测、建筑材料检测等实地检测人员、授权签字人员、技术负责人、仪器设备管理员、报告参数核准录入人员等工种,虽然部门和技术种类不同,但是工作性质几乎一样,每个人都是身兼多岗,其岗位职责主要有:

1) 样品管理与现场勘查

负责接收、登记和保存各类建筑材料样品,确保样品的真实性和代表性。对新建或既有建筑物的结构安全状况进行全面勘查,包括地基基础、主体结构等方面。

2) 检测实施与检测

依据国家现行标准和技术规范,对水泥、混凝土、钢材、砌体材料等进行物理性能、力学性能及耐久性等方面的检测,对建筑材料及其制品的燃烧性能进行测试。利用先进的检测技术和设备,如超声波、雷达、静载试验等方法,对钢筋混凝土结构、钢结构、砌体结构等进行无损检测。开展室内空气质量(如甲醛、苯系物等有害物质)及水质化学成分分析等检测工作;针对建筑围护结构、门窗系统等进行热工性能测试等。

3) 数据记录与分析

准确记录检测过程中的各项数据,并对检测结果进行科学分析,形成检测报告。基于检测数据,运用专业知识对建筑物的安全性、稳定性进行综合评价,并提出相应的加固或改造建议。根据检测结果撰写详细的环境监测报告、节能检测报告和防火性能测试等相关检测报告。

4) 设备维护与实验室管理

定期校准和维护检测仪器设备,保证其处于良好状态,确保检测结果的准确性。合理规划和管理实验室资源,执行严格的实验室安全管理制度,确保各项实验活动有序开展。

5) 技术咨询与客户服务

为客户提供建筑材料相关的技术咨询服务，解答客户在使用过程中遇到的问题。与相关部门保持密切沟通，确保检测项目的顺利推进；同时协助处理施工现场出现的技术问题。向客户提供有关检验检测方面的专业意见和技术支持，帮助解决实际问题，提升客户满意度。

6) 质量管理与项目协调

参与公司质量管理体系的维护，严格执行质量控制程序，确保检测工作的公正性和可靠性。根据检测结果撰写详细的结构安全性鉴定等报告，为设计单位、施工单位以及业主提供决策支持。

7) 持续学习与科研创新

关注国内外最新的结构检测技术和标准动态，不断提升自身专业技能和服务水平。积极参与行业内的科学研究和技术革新活动，探索新的检测参数、方法和手段，提高工作效率和精度。

3.2 X 中心一线员工绩效考核指标体系现状

3.2.1 绩效考核周期现状

一线员工的绩效考核采用月度考核和年度考核相结合的形式。主要考核周期为月度，人事部门将制定好的员工的绩效考核指标发给各检测所，并为每个指标分配相应的权重。每月初由检测所长对上个月部门一线人员的表现进行评分，并将评分结果反馈给人事部门。人事部门负责汇总每位员工的月度考核分数，并在年底进行总分统计，最终根据年度考核结果发放相应的绩效奖金。

月度考核情况：每月初，即前一个月工作结束后的第 4 个工作日前。由各检测所所长直接对一线员工的工作表现进行评分。基于具体的工作任务完成情况、仪器设备维护情况等多方面指标。评分完成后，检测所长会将评分结果及时反馈给人事部门。人事部门负责收集并记录所有员工的月度评分，并存档以备后续使用。

年度考核：每年末，人事部门会对全年各月度的考核分数进行汇总计算。根据全年的月度评分结果，结合其他可能的影响因素（如特别贡献、项目参与情况等），形成最终的年度考核成绩。依据年度考核成绩，和公司整体目标任务完成情况，制定相应的绩效奖金分配方案，并在年终统一发放。

3.2.2 绩效考核指标体系、评分与权重情况

(1) 绩效考核指标选取

X 中心对于一线员工绩效考核指标的选取主要是以工作结果为导向，注重一线员工的工作业绩，比较缺乏关于工作能力、态度和个人发展方面的考核指标。具体来说，一线员工的具体考核项目有三项，每一项下面只有一个对应指标。第一个考核项目为日常生产任务，该指标衡量一线员工在规定时间内完成日常生产任务的情况。依据每日总任务量完成相关工作，并且不低于部门规定的最低控制线，这一指标占总权重的 60%；第二个考核项目为工作标准与时效性，该指标衡量一线员工在规定周期内完成工作任务并按时上报日工作量统计的情况，这一指标占总权重的 20%；第三个考核项目为仪器设备维护，该指标衡量一线员工对使用设备进行日常维护的情况，以及发现问题时是否及时上报，这一指标占总权重的 20%。除此之外，在加减分项中设计质量控制、短期结果性任务重点工作等方面，这些加减分项不计入考核指标权重，仅影响基础评分。但在质量控制、工作作风、专业岗位能力、安全生产行为意识、专业技能培训这五个方面是作为扣分项的。这种设置可能导致员工只关注日常工作任务完成，而忽视了工作态度、个人发展和团队协作等方面，而且对于日常工作也没有将公司目标逐层分解，结合岗位具体量化指标，因此，在优化绩效考核指标体系时，不仅要考虑岗位职责，还应考虑引入更多关于工作能力和态度的考核指标，以实现更加全面和科学的绩效管理。

(2) 绩效考核指标权重的设置

目前 X 中心针对一线员工设置绩效考核指标权重共有三项，日常生产任务所占权重最高为 60%，工作标准、时效性和仪器设备维护各占 20%，进行绩效打分时，如果员工能够保质保量的完成绩效指标，则可获得满分 100 分；如果未能完成绩效指标，则根据实际完成任务情况进行扣分，扣分情况由部门负责人掌握，并无上线。此外，检测所所长还会对试验人员的加减分项进行主观评价，例如，如果某员工的工作态度积极性不高，评分可以减 1-100 分不等。最终基础考核与加减分项相加，得出员工的总得分，并将考核分数上报人力资源部门。具体对该公司一线员工的绩效考核指标体系现状的归纳见表 3.1 和表 3.2。

表 3.1 基础考核指标及标准

考核目标	细分指标	考核方式	指标权重 (%)
部门/岗位职责类	日常生产任务	依据每日总任务量完成相关工作，且不低于部门规定的最低控制线	60
	工作标准、时效性	依据规定周期内完成并完成日工作量统计上报	20
	仪器设备维护	对使用设备进行日常维护，发现问题及时上报	20

注：考核指标权重的总和为 100%，总分为 100 分。

表 3.2 考核加减分项

加减分项	考核内容	考核方式
质量控制	工作差错率控制	扣分项
	严格执行公司各项规章制度，	扣分项
工作作风	主动担当主动作为，不推诿扯皮，同事间密切合作	
	熟悉本岗位技能能够独立完成	扣分项
专业岗位能力	本岗位的检测项目同时能够胜任多个岗位工作	
安全生产行为意识	严格执行《安全生产制度》	扣分项
专业技能培训	积极参加部门组织的相关技术培训并按要求熟练掌握，考核成绩达标	扣分项
短期结果性任务重点工作	根据公司和部门情况制定	加减分项
协助/辅助其他部门完成的工作	根据公司和部门情况制定	加减分项
临时性工作	根据公司和部门情况制定	加减分项
上月未完成延续至本月任务	/	加减分项

注：加减分项不计入考核指标权重，仅影响基础评分

(3) 绩效考核指标评分

针对一线员工的年终考核成绩实行分档评价：一线员工考核成绩在 60 分以下的评定为不称职；60 分至 79 分之间的为称职；80 分至 89 分之间的为良好；90 分及以上的为优秀。部门一线员工人数在 15 人以上（含）的每年可评定 2 名优秀，部门一线员工人数在 15 人以下的每年可评定 1 名优秀，一线员工按上述标准执行，X 中心一线员工绩效考核评分表如表 3.3 所示。

表 3.3 X 中心一线员工绩效考核评分表

绩效考核结果	优秀	良好	称职	不称职
评分标准	100-90 分	89-80 分	79-60 分	59-0 分

3.2.3 绩效考核结果反馈情况

虽然 X 中心已经实施了针对一线员工的绩效考核指标体系，对员工的工作表现进行了一定程度的量化评估，但在实际执行中，该体系的成效并不理想。

在当前的绩效考核体系中，考核指标的制定主要由人力资源部门制定，一线人员的参与度相对较低，这可能影响了考核指标的全面性和公正性。此外，现行的绩效考核指标体系缺乏员工的参与和反馈机制，未能充分反映员工的意见和需求。在考核指标的选择上，目前主要关注工作成果，而忽视了对工作能力和态度的评估。这可能导致员工在追求任务完成的同时，忽视了对工作过程和态度的重要性，从而对整体绩效产生不利影响。同时，现有的考核指标未能考虑员工的个人发展需求和长期目标，这不利于激发员工提升自身能力和素质的积极性。

在考核指标权重的分配上，目前的做法是日常生产任务的完成情况占比过高，这可能导致员工更关注于完成生产数量在绩效考核中结果的呈现，而忽视了任务完成过程中的改进创新和个人技能提升等方面。此外，加减分项的主观性评价可能导致评价结果的不确定性。权重设置未能充分考虑不同岗位和工作性质的特点，无法体现岗位差异和个性化需求。

从绩效考核效果的角度来看，尽管现有的考核指标体系在一定程度上对员工的工作表现进行了量化评估，但其效果并不理想。一方面，现行的体系未能

充分考量员工的工作能力和态度，这可能限制了员工的职业全面发展和能力提升；另一方面，评价过程中的主观性加分或扣分项可能导致评估结果的公正性和准确性受损。此外，考核结果与员工的奖惩机制和晋升决策之间联系不够紧密，无法充分发挥其激励作用。

4 X 中心一线员工绩效考核指标体系问题及成因调研

为了更加深入地探究 X 中心一线员工绩效考核现状,本章通过问卷调查和访谈的形式,重点了解 X 中心一线员工绩效考核指标体系存在的问题,并分析问题产生的原因。问卷调查是一种结构化的研究方法,用于收集大规模的定量数据。访谈则是一种开放性的研究方法,具有更大的灵活性。通过与一线员工、管理人员以及人资部门专业人员的交流,我们能够深入挖掘个体的经验和观点。访谈提供了更多的背景信息,允许被访者自由表达他们的看法和经验。因此本文使用问卷调查找出原因,访谈法分析原因,有力补充问卷调查的结果,从而使整个调研结果更加全面。

4.1 调研与访谈设计

4.1.1 调研与访谈目的

(1) 调研目的

本次调研为了系统地收集和分析 X 中心一线员工对现有绩效考核指标体系的看法、意见和建议,从而识别当前绩效考核体系中存在的问题及其潜在原因。以 X 中心的实际情况为基础,设计了问卷题目。问卷采用封闭式问题与开放性问题结合的方式进行设计,有助于收集更加丰富和深入的信息,从而确保了问卷设计的科学性和合理性。为保证调查结果的真实性,本次问卷调查采取匿名形式。

(2) 访谈目的

本次访谈的目的在于通过与一线员工、管理人员及人力资源部门专业人员的深入交流,系统性地收集他们对于 X 中心现行绩效考核指标体系的看法、意见及建议,以识别该体系在战略导向性、全面性与科学性等方面存在的具体问题产生成因,从而为构建一个更加科学合理且符合企业长远发展目标的绩效考核指标体系提供实证依据和理论支撑,最终促进员工满意度提升、工作效率增强以及团队凝聚力加强,助力企业在建设工程质量检测领域的持续竞争优势。

4.1.2 调研对象选择与问卷设计发放

本次调研对象为一线员工和检测所所长,了解一线员工对于现行绩效考核标准的基础看法及意见。

本问卷共分为两个部分，其中第一部分设计 5 个问题，对一线员工的基础信息进行了调查，包括员工的性别、年龄、学历、工作年限以及工作岗位五个方面；第二部分设计了 17 个问题，旨在了解被调查者对公司战略目标、一线员工的绩效考核指标体系现状、绩效考核指标体系设计情况、绩效考核指标体系的明确性和合理性、绩效考核指标和岗位目标的一致性、绩效考核指标选取合理性、绩效考核的公正客观性、是否应该定期评估和调整绩效考核指标体系、合理的绩效考核指标应有哪些以及组织绩效考核是否有助于提升自我等方面的看法。调查问卷详见附录 A。

本次问卷调查使用 word 进行制作，纸质信息打印发放并回收。共发放 58 份问卷，问卷收回 58 份，回收率达到 100%，有效问卷 58 份，有效率达 100%，其中一线员工问卷 54 份，检测所所长 4 份。

针对问卷的第一部分，即被调查人基础信息的统计数据进行分析，针对 58 份一线人员问卷所收集的结果，对该公司被调查的一线人员的基础信息数据统计，如下表 4.1 调查人群样本特征。

表 4.1 调查人群样本特征

项目	类别	比例 (%)
性别	男	71
	女	29
年龄	20 至 29 岁	17
	30 至 39 岁	33
	40 至 49 岁	50
	50 岁及以上	21
学历	大专及以下	69
	本科	15
	研究生及以上	5
工龄	不超过 10 年	21
	10-15 年	26
	超过 15 年	53

4.1.3 访谈对象选择与访谈设计实施

(1) 访谈对象选择

为了全面详细了解 X 中心一线员工的绩效考核指标体系情况，本次访谈共设计了 7 到 8 个问题。选取公司内 3 名一线员工代表、2 名管理人员（1 个检测所所长和 1 名分管领导）和 2 名人力资源专业人员进行面对面访谈，分别针对各自对应提纲中的 8 个问题进行提问，采取一对一访谈的方式进行，并进行详细记录。

(2) 访谈大纲设计

1) 一线员工访谈大纲

本次访谈针对一线员工的设计思路旨在全面了解他们对现有绩效考核指标体系的看法、感受以及具体需求。首先，通过询问受访者的背景信息和工作经历，可以为后续提问提供更具针对性的上下文。接着，评估员工对绩效考核体系的理解程度，确保沟通的有效性，并收集他们对于考核体系是否公正合理的意见，发现潜在的不公平现象，进一步识别员工认为最重要的评价维度，帮助确定关键绩效指标(KPI)，并分析现有体系是否适应不同岗位的需求，揭示可能存在的偏差或不足。此外，还需识别缺失但重要的任务领域，确保全面覆盖。同时，考察内部沟通渠道是否畅通，员工声音能否得到重视，并评估激励政策的实际效果，寻找改进空间。这些信息将有助于揭示现有体系中的不足，为后续优化提供实证依据。

2) 管理人员访谈大纲

管理人员在绩效考核中扮演着重要角色，因此访谈大纲的设计侧重于从管理层角度深入了解绩效考核标准的合理性、实施过程中的挑战以及如何处理员工之间的差异性和个性化需求。首先，明确受访者在绩效管理体系中的角色定位，确保访谈内容的相关性。接着，审视考核规则的科学性和客观性，发现潜在的不合理之处，并识别执行过程中的难点，助力流程优化。此外，了解管理者应对个体差异的方法论，促进公平合理的考核环境，并探讨有效的激励手段，提高组织凝聚力等。这些信息将帮助我们管理层面理解现有体系的优势与不足，并提出切实可行的改进建议。

3) 人力资源部门专业人员访谈大纲

人力资源部门专业人员是绩效考核体系的主要设计者和维护者，访谈大纲的设计旨在从 HR 视角全面了解现行绩效管理制度的整体框架、制定指标的原则、数据收集过程中遇到的困难以及如何保证数据的质量。首先，获取 HR 视角下的整体框架概览，确保对现有体系有全面了解，并了解背后逻辑，保证新方案的一致性。接着，解决实际操作层面的技术障碍，提高数据收集效率，并强调透明度的重要性，维护考核结果的可信度。此外，针对现实情境探讨解决方案，确保考核体系的可行性，并促进全公司范围内的标准化建设，避免不一致带来的困扰。同时，基于过往实践提炼出宝贵见解，为优化提供具体建议，并展望未来发展蓝图，保持持续进步，确保绩效管理体系的可持续发展。通过这些问题，可以获取专业的见解和宝贵的实践经验，为构建更加科学合理的绩效考核体系提供理论支撑和实践指导。

通过上述设计思路，访谈大纲旨在系统性地收集各方的意见和建议，从而分析 X 中心一线员工绩效考核指标体系存在问题原因，为下一步优化绩效考核指标体系提供全面而具体的参考。

(3) 访谈实施

为了有效实施访谈，确保收集到有价值的信息并达成访谈目的，在准备阶段确定访谈对象，包括一线员工、管理者、人力资源部门专员。提前与受访者预约时间地点，选择安静的环境，准备好访谈大纲，用笔记本和录音设备做好记录，告知受访者将进行录音并获得同意。在数据分析阶段，将录音转录成文字，对记录进行编码分类，提取关键主题和观点，综合分析现有绩效考核体系的问题和优化建议。最终将结果整理成报告，提出具体的优化方案。整个过程中，保持客观中立，确保隐私保密，合理控制访谈时间在 40 分钟左右。访谈的实施严格依照附录 B 中的访谈提纲进行，访谈提纲分为三类，一线员工的访谈提纲，管理者的访谈提纲和人力资源部门人员的访谈提纲。

4.2 一线员工绩效考核指标体系存在的问题

基于以上调研，对 X 中心一线员工进行了详细的考核，通过调研结果的数据分析，发现在目前的一线员工绩效考核指标体系方面主要存在以下问题。

4.2.1 绩效考核指标没有融合岗位目标

在评估绩效考核指标与岗位目标的一致性时，根据调查统计，有 53% 的被调查者认为当前的绩效考核指标并没有很好地融入岗位目标，40% 的人选择不太认同，而只有 5% 的员工比较认同，2% 的员工非常认同。被调查者对绩效考核指标与岗位目标的一致性调查结果汇总如图 4.1 所示。

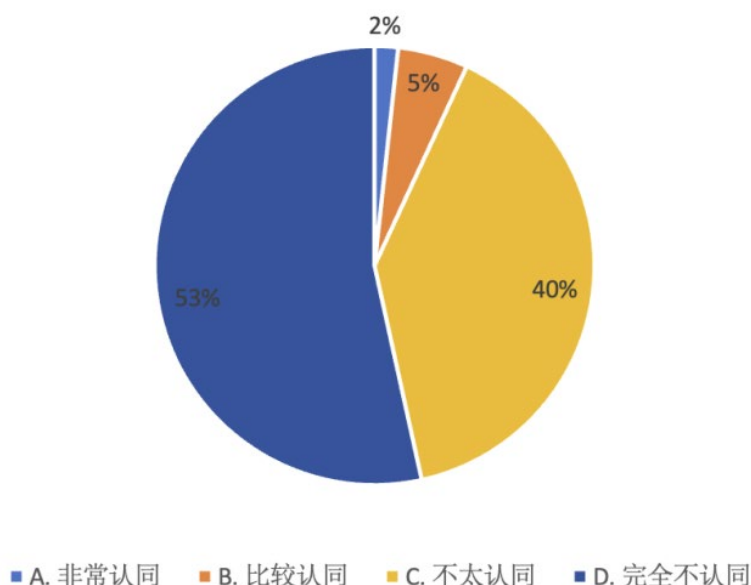


图 4.1 绩效考核指标与岗位目标的一致性调查结果汇总

选择“C. 不太认同”和“D. 完全不认同”的被调查者比例超过了 90%。这种结果强烈表明，绩效考核体系应该根据岗位职责和组织目标制定明确的指标。如果缺乏明确的指标体系，员工可能感到迷茫，不知道如何将日常工作与绩效考核相联系。绩效考核指标不完善。同时绩效考核指标的选取必须与组织目标一致才能实现绩效考核的有效性。如果绩效考核指标没有与组织目标保持一致，就难以实现绩效考核的目的。

4.2.2 绩效考核指标不完善

在一线员工绩效考核指标体系设计不清晰完善方面统计的调查中，选择 C（不太认同）占比 49% 和 D（完全不认同）占比 27%，仅有 9% 选择非常认同，15% 比较

认同。不认同的被调查者比例高达 80%，这种高比例的选择直接反映出大多数一线试验员工认为绩效考核指标体系不清晰合理。具体结果如下图 4.2 所示。

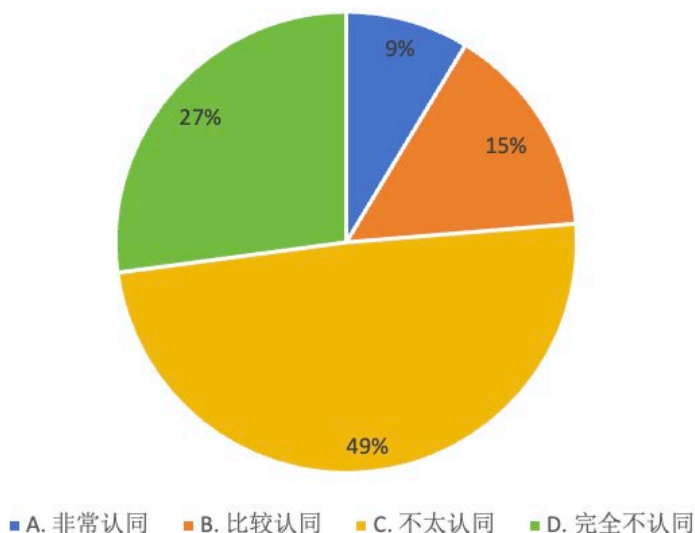


图 4.2 一线员工的绩效考核指标体系设计清晰合理调查结果汇总

对于一线员工绩效考核指标建议的调查中，被调查者选择 E、F、G、H、I、J 等过程导向的指标占比分别为 69%、53%、33%、57%、63%、53%，A、B、C、D 结果导向占比分别为：45%、41%、19%、16%，相比而言较少人选择 A、B 等这种结果导向的指标，具体结果如图 4.3 所示。

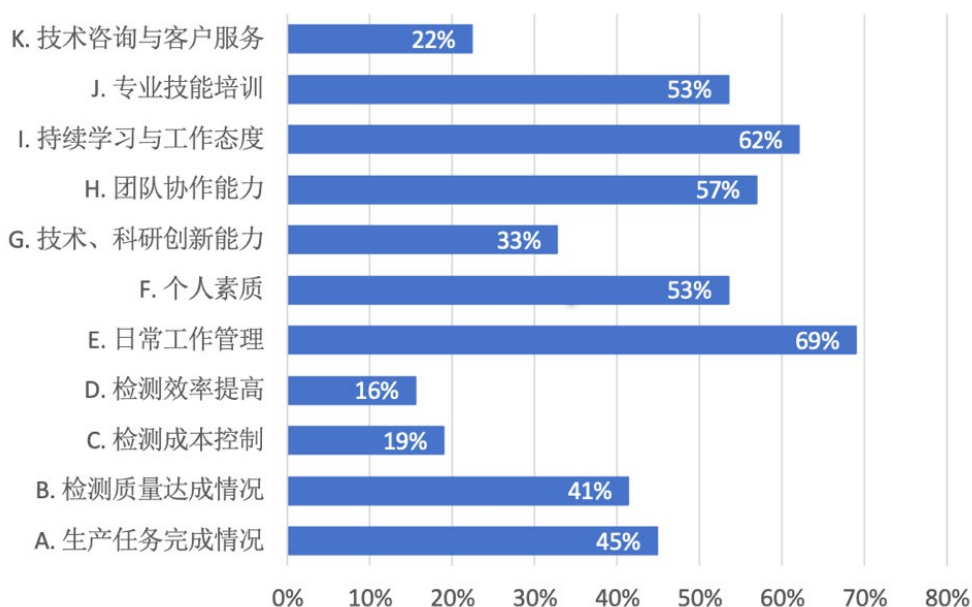


图 4.3 一线员工绩效考核指标体系包括的指标调查结果汇总

这表明员工任务目前指标的不完善的问题，希望公司在未来的绩效考核中加入更多关注过程的指标。这种选择倾向反映了员工对于当前以结果为导向的绩效考核体系的不满，他们希望绩效考核能够更加全面地反映他们在日常工作中的表现和贡献，更多地关注工作过程，而不仅仅是最终的结果。

4.2.3 绩效考核目标设置违背可实现性原则

一线员工在绩效考核指标体系设计不清晰或不合理问题中给出的选项选择了 F（指标选择与实际工作情况不相符，难以实现或在实践中没有实际意义）占比 53%、G（指标设置趋于片面，无法全面反映关键工作表现和贡献）占比 33%和 H（指标权重设置不够合理，难以确定优先级和集中精力）占比 57%，这三个比例比较均超过了 50%，这直接反映了员工认为某些绩效指标的设置脱离实际，在操作性上无法与工作相匹配。可以强有力地支持“绩效考核指标设置违背可实现性原则”的结论。具体结果如表 4.4 所示。

表 4.4 一线员工绩效考核指标体系设计不清晰或不合理调查结果汇总

选项	人数	占比 (%)
A. 指标缺乏明确的描述，无法准确定量衡量	33	57
B. 指标无法进行量化或难以测量	16	28
C. 完成标准规定过高，难以达成	21	36
D. 指标与一线员工的实际工作任务不相关	29	50
E. 指标缺乏明确的时间要求或完成期限	17	29
F. 指标选择与实际工作情况不相符， 难以实现或在实践中没有实际意义	39	67
G. 指标设置趋于片面，无法全面反映 关键工作表现和贡献	43	74
H. 指标权重设置不够合理， 难以确定优先级和集中精力	41	71

同时很多受访者在问卷题目了解公司的绩效考核制度方面中，选择 C（不太了解）占比 60%，D（完全不了解）占比 19%，完全了解和比较了解占比分别为 5%

和 16%，更多的人选择了 C（不太了解）和 D（完全不了解），这表明一线员工对公司绩效考核制度的了解不足，缺乏有效的沟通导致他们不清楚具体的考核标准和期望，进而感到指标难以实现。具体结果如图 4.5 所示。

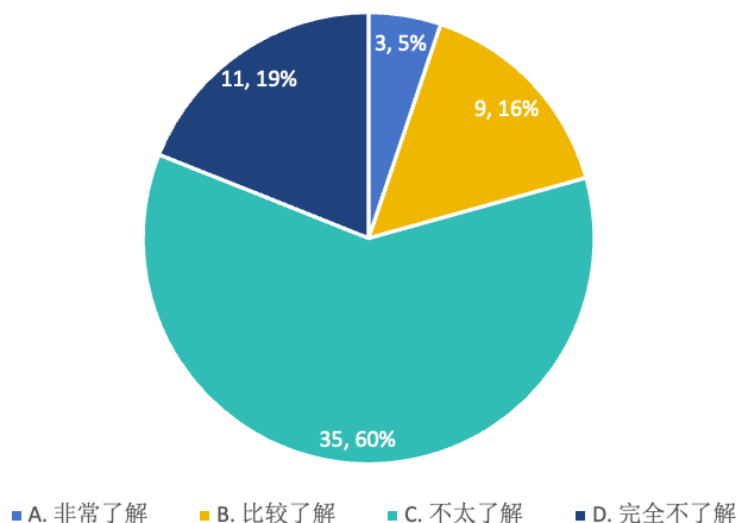


图 4.5 对公司的绩效考核制度方面了解程度调查结果汇总

4.2.4 绩效考核指标权重设置缺乏科学性

在指标选择中，大多数人选择了指标选择与实际工作情况不相符，难以实现或在实践中没有实际意义、指标设置趋于片面，无法全面反映关键工作表现和贡献，指标权重设置不够合理，难以确定优先级和集中精力这三个方面，同时根据一线员工对当前绩效考核中各项指标的权重分配合理性调查结果分析，5%的被调查者认为非常合理，9%的被调查者认为较为合理，17%的被调查者认为不够合理，认为很不合理的人数占比高达 69%，可以强有力地支持“绩效考核指标权重设置缺乏科学性”这一结论。具体结果如图 4.6 所示。

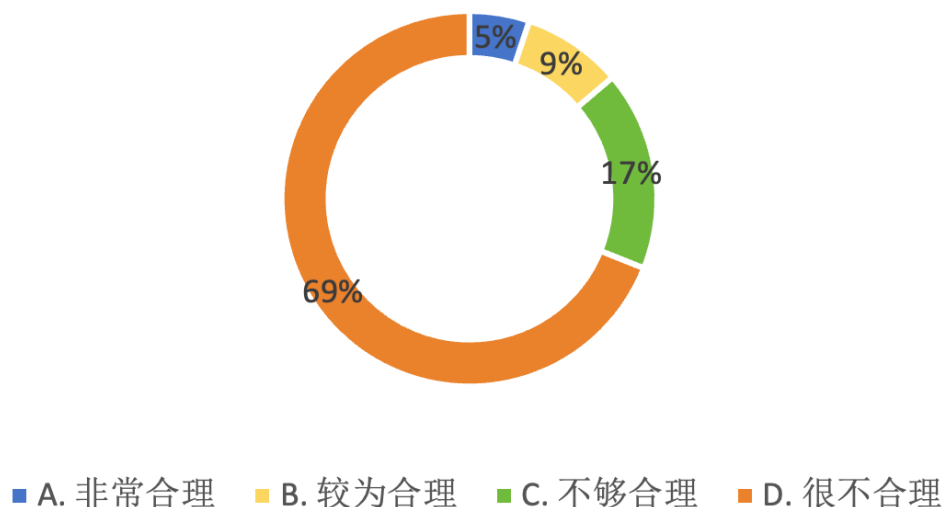


图 4.6 对当前绩效考核中各项指标的权重分配合理性调查结果汇总

一线员工在对现行绩效指标考核公正客观中,选择了 C(不太认同)的占 50%,选择 D(完全不认同)的 29 占%,仅有 7%的被调查者非常认同,14%的人比较认同,认同人数仅占 20%。这表明员工认为现行的绩效指标考核不够公正客观。这种高比例的选择反映出绩效考核过程中可能存在主观性和裙带关系,导致考核结果不公平。具体结果如图 4.7 所示。

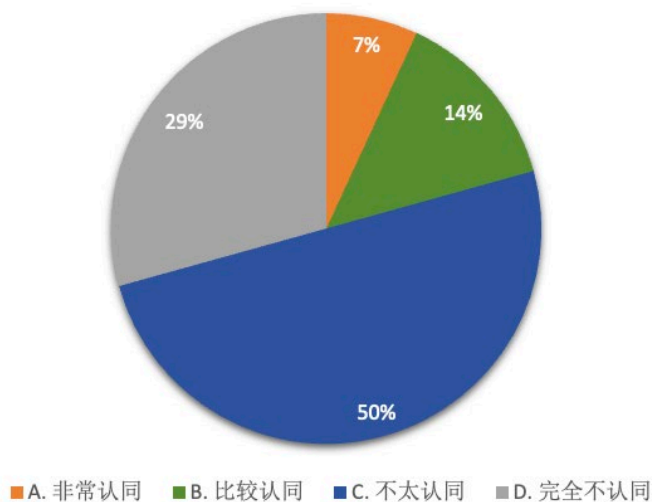


图 4.7 对现行绩效指标考核公正客观性调查结果汇总

4.2.5 绩效考核指标缺乏分类评价

在对一线工人的绩效考核指标体系设置是否考虑了岗位之间的差异性和个性化需求方面，37%的一线员工选择了 C（不太认同），48%的一线员工选择了 D（完全不认同），仅有 5%和 9%的被调查者表示认同。具体结果如图 4.8 所示。

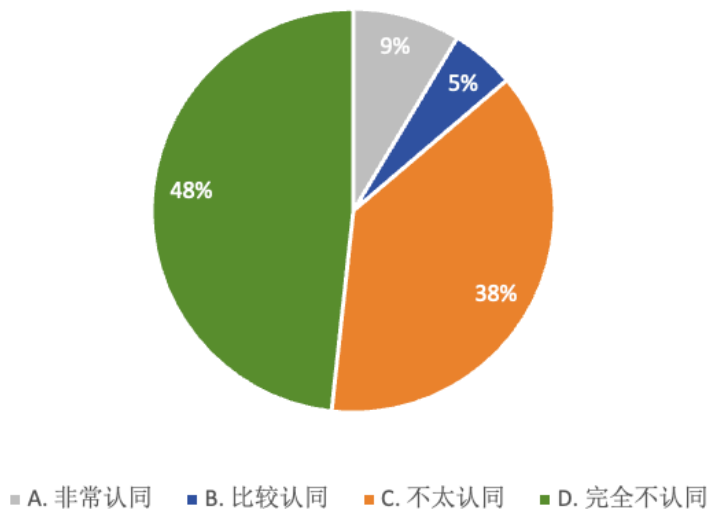


图 4.8 体系设置与岗位之间的差异性和个性化需求方面调查结果汇总

这反映出员工普遍认为目前的绩效考核指标在设计上未能充分考虑到不同岗位之间的差异性以及员工的个性化需求。这种广泛的不满情绪进一步强化了关于“绩效考核指标体系缺乏分类评价方面存在不足”的观点。这种状况表明，绩效考核体系过于一刀切，没有针对不同岗位的特殊性和员工的个人发展需求进行差异化设计。缺乏针对性的分类评价和岗位职责的明确划分，可能导致绩效考核的结果既不公正也不准确，进而影响员工的工作积极性和整体绩效管理的效果。公司需要重新审视和调整现有的绩效考核指标体系。这包括对一线员工的岗位特点和要求进行深入分析，确保考核指标能够反映岗位的核心职责和关键绩效指标。同时，公司还应该考虑员工的个人发展需求和职业规划，设计更加个性化的绩效考核方案。

4.3 存在问题的原因分析

为了全面对 X 中心当前一线员工绩效考核体系存在问题的原因进行分析,采用访谈的方法进行研究。访谈结束后,对录音进行了转录和编码,具体内容见下表。一线员工的访谈数据收集和整理情况详见表 4.2,管理者的访谈数据收集和整理情况详见表 4.3,人力资源部门人员的访谈数据收集和整理情况详见表 4.4。

表 4.2 一线员工访谈数据获取与整理情况

序号	关键问题	关键意见	关键词获取
1	对公司的绩效考核制度有了解程度	<p>员工 A: 基本了解,但感觉有些指标不完善。比如,一些具体的评分标准分配并不是很清楚。</p> <p>员工 B: 有所了解,但觉得有些方面不够明确。特别是关于某些具体指标的定义和评价标准</p> <p>员工 C: 不是很了解,但感觉有些地方不够透明。在指标信息不够清晰,指标不够具体。</p>	<p>评分标准</p> <p>公开透明</p> <p>具体指标</p>
2	绩效考核是否公正反映工作表现	<p>员工 A: 并不完全公正地反映了我的工作表现。只在意我工作任务有没有完成,而对检测项目难易程度,过程的努力不做评价。例如,我工作不仅只有检测一项,我还会与客户沟通等多项工作,但在考核中并没有充分考虑这一点。</p> <p>员工 B: 在一定程度上不能够反映我的工作表现,更多的都是主观因素在打分。比如,某些领导可能会根据个人喜好来打分,而不是严格按照标准执行。</p> <p>员工 C: 不能够反映我的工作表现,有时会因为主观因素而产生偏差。比如,现场勘查的结果有时很难量化,导致评分存在一定的主观性。</p>	<p>指标单一</p> <p>评价主观</p> <p>注重结果</p>
3	衡量工作成绩因素	<p>员工 A: 准确性和及时性是最能衡量我工作成绩的关键因素。此外,技术创新和方法改进也应被纳入考量范围。</p> <p>员工 B: 关键因素包括检测结果的准确性、工作效率</p>	<p>准确性</p> <p>及时性</p> <p>效率</p> <p>团队协作</p>

		以及团队协作能力。另外，参与编著编写对是检测人员高标准要求。	客户满意
		员工 C: 检测结果的准确性、现场勘查的能力以及报告撰写质量。此外，项目管理和客户服务也是很重要的部分。	
		员工 A: 没有充分考虑到，新方法的应用等方面没有得到足够的重视。	岗位特点
4	现有绩效指标是否充分考虑岗位的特点	员工 B: 在一定程度上没有考虑到，样品管理和新技术的应用没有得到充分重视。	创新科研 样品管理
		员工 C: 没有考虑到,现场勘查的复杂性和风险性没有得到充分反映。	现场勘察
		员工 A: 与客户的技术咨询和技术支持。	
		员工 B: 检测现场设备故障，仪器计量校准问题解决能力等。	客户满意 仪器管理
5	未纳入考核的重要职责	员工 C:施工现场的技术支持和问题解决，突发问题解决能力。	解决问题
		员工 A: 通常只有年终总结时才会有一些反馈，平时很少有机会表达意见或提出异议，反馈的意见也几乎不会被采纳。	
6	反馈机制的有效性	员工 B: 沟通渠道还不够畅通。	沟通反馈
		员工 C: 很多时候，我们的建议和意见并没有得到有效回应。	
		员工 A: 奖励制度并没有真正体现出我的努力和成绩，好像不管怎样工作，得到的回报都差不多。	
7	激励措施的效果	员工 B: 没有激励作用，有些目标并没有清晰的设置，不知从何下手。	不公平感 目标不清
		员工 C: 不够明朗，需要能够真正与个人目标和公司目标相结合的激励方案。	

表 4.3 管理者访谈数据获取与整理情况

序号	关键问题	关键意见	关键词获取
1	现有考核标准合理性	D: 一定程度上是合理的, 但存在一些主观性较强的问题。例如, 定义一线员工是只有笼统指标, 指标的定义也不够明确, 导致评分有一定的随意性。 E: 某些方面存在不足。针对一线员工目前考核指标过于侧重日常生产任务的完成率, 忽视了技术创新、能力验证、团队协作和个人发展等维度。考核过程中主观性较强, 缺乏透明度和公正性。	主观性 不明确
	实施挑战	D: 适合一线员工的岗位的差异性指标。 E: 需要一线岗位的特点来调整考核指标。	分类评价
3	个性化需求处理	D: 根据员工的具体职责和工作特点来调整考核指标, 与员工进行定期的一对一沟通, 了解他们的个人需求和期望, 及时调整绩效计划。 E: 不仅考核工作成果, 检测工作往往不是单打独斗, 而是需要多个人员部门间的密切配合, 还需考虑工作态度、团队合作、创新能力等多方面因素。	注重过程
	设定目标考量因素	D: 员工的实际能力和岗位特点, 确保目标既具有挑战性又可实现。同时, 结合公司的长期发展战略, 确保个人目标与公司目标保持一致, 公司扩项扩资质的战略目标就可以层层分解为一线员工增加检测参数目标。 E: 我们会设定一线员工短期的具体目标 (KPI), 如任务完成率和报告准确度, 同时也设定有助于个人成长和职业发展的长期目标 (MBO)。这样既能保证当前业务需求得到满足, 又能促进员工的持续发展。	战略目标 短期任务 长期目标
5	改进建议	D: 增加过程的考核权重, 并提高考核过程的透明度。 此外, 还需要建立一个更加完善的反馈机制, 让员工能够及时表达意见和建议。 E: 提高考核过程的透明度和公正性。检测从采样、检	公平性 权重科学

6	建立更优体系建议	<p>测到数据处理和报告编制，各个环节都需要团队成员之间的有效沟通与协作，所以团队合作也很重要。</p> <p>D: 引入更多定量化的指标，减少主观评价的比例，定性评价指标，如客户满意度调查和同事互评。建议考虑从多个角度全面评估员工的表现。</p> <p>E: 根据最新的战略目标和市场情况进行必要定期审查和调整，组织定期的绩效对话会议，每月或每季度进行一次正式沟通会议，讨论一线员工的工作进展、遇到的问题及改进措施。</p>	全方位 反馈沟通
---	----------	---	-------------

表 4.4 人力资源部门人员访谈数据获取与整理情况

序号	关键问题	关键意见	关键词获取
1	数据收集 难题	<p>F: 如果没有持续监控和反馈机制，就难以确保数据收集的连续性和改进。</p> <p>G: 需要建立定期的监控和反馈机制，以持续改进绩效数据收集过程。</p>	反馈机制
2	保障数据 质量	<p>F: 评价指标要具有量化、可衡量的特点，避免主观性和歧义性；定期对评价结果进行评估和反馈，及时调整和改进评价的方法和指标。</p> <p>G: 评价结果的透明度和公正性是保证评价结果客观性的基础，必须通过建立有效的监督机制、公开信息等措施来实现。</p>	体系优化
3	实操中的 具体问题	<p>F: 考核过程的透明度不够，很多一线员工不清楚具体的考核标准和期望。指标设置单一，一些指标设置不合理，无法与岗位匹配，难以实现或没有实际意义。</p> <p>G: 不能及时反映市场变化和公司战略调整。</p>	目标分解 指标设置
4	不同层级 /部门一 致性	<p>F: 根据一线员工岗位的特点来调整考核指标，确保考核结果的一致性和公平性，指标应该分不同层级。</p> <p>G: 缺乏更广泛的职责分类评价。</p>	指标优化 分类评价

5	改进 建议	<p>F: 要明确每个指标的具体定义和评价标准, 减少主观性, 例如是否能够正确操作复杂的检测设备等。建立一个开放的沟通渠道, 让一线员工能够及时了解自己的表现并提出意见, 重视对过程的考核。</p> <p>G: 采用自我评估、同事互评和上级评审相结合的方式, 从多个角度全面评估员工的表现。</p>	重视过程 体系优化
6	长远 规划	<p>F: 结合公司的长期发展战略, 使员工的个人目标与组织目标相匹配。从公司近五年的数智化实验室建设、新增检测参数、申报综合资质出发。</p> <p>G: 认识一线员工的个性化需求, 建立开放的沟通渠道, 培养一种以绩效为导向的企业文化。</p>	战略导向 体系优化

通过对以上访谈文本的编码, 总结归纳 X 中心一线员工绩效考核指标体系存在问题的原因如下。

4.3.1 企业战略目标导向性不足

企业的战略目标在绩效考核指标设计中起着至关重要的作用。这些战略目标不仅指引着公司整体的发展方向, 还应在绩效考核指标的设计中具有明确的导向性, 以确保员工的工作与企业战略目标保持一致。然而, 在 X 中心一线员工绩效考核指标体系中, X 中心的现阶段战略目标之一是通过扩大检测范围来增加市场份额。作为直接执行生产任务的一线员工, 他们是实现这一战略目标的关键力量, 其工作内容对于扩大检测范围和提高市场份额至关重要。在战略目标的指导下, 一线员工不仅要负责完成基础的检测任务, 还需要在实际工作中通过多方面的努力提升满足扩项所具备的相关技能。

目前公司的考核指标是日常生产任务占总权重的 60%, 工作标准与时效性占 20%, 仪器设备维护占 20%。虽然这些指标能够衡量员工的基本工作表现, 但它们忽略了如何通过这些任务支持公司的长期战略目标。这种情况下, 员工会在追求这基础指标的过程中, 忽视公司战略的侧重点, 更容易忽视工作中其他重要的方面, 从而降低了绩效考核的有效性。例如: 管理者 E 提到: “考核指标过于侧重

日常生产任务的完成率，忽视了技术创新、能力验证等维度。这表明考核体系可能没有很好地与公司的长期发展战略相联系。同时人力资源部门人员 G 也指出：“需要结合公司的长期发展战略，使员工的个人目标与组织目标相匹配。”这也表明了当前绩效考核体系缺乏战略的导向性。

4.3.2 绩效考核重结果轻过程

X 中心目前的考核指标中虽然能够有效衡量员工的基本工作表现，但忽略了工作过程中的其他重要因素，如创新、协作、持续改进等。这些因素在指标体系中并没有占权重，甚至还作为扣分项，这种偏向会导致员工可能会过分关注那些能够直接带来正面评价的工作任务，而忽视了那些对个人和组织长期发展更为重要的能力培养和行为表现等过程性指标，当考核体系不奖励创新和持续改进时，员工可能会避免冒险和尝试新方法，从而限制了组织的创新能力和灵活性。例如，员工 A 提到：“绩效考核并不完全公正地反映了我的工作表现。只在意我工作任务有没完成，而对项目难以程度，过程的努力不做评价。”

建设工程质量检测行业对质量的要求极高，任何一个小小的疏忽都可能导致严重的后果。因此，持续改进和优化工作流程、创新技术和提高检测的准确性对于企业至关重要，X 中心应考虑调整其考核体系，将学习、创新和协作等过程性指标纳入考核范围，并赋予适当的权重。这样不仅能够激发员工的积极性和创造力，还能够促进企业的整体发展和竞争力。

4.3.3 绩效考核指标过程缺乏有效沟通反馈

另一个导致 X 中心一线员工绩效考核指标体系问题的原因是缺乏有效的沟通反馈。绩效考核指标的设计过程是一个跨部门和员工合作的过程。然而，在现实情况中，X 中心的部门之间并没有形成有效的沟通渠道或机制。在制定绩效考核指标时，管理层并没有广泛征求一线员工的意见，而是由人力资源部直接确认，设计过程缺乏一线员工参与，完全对一线工人现行的绩效考核方案都不了解的情况下设计出了考核指标体系，这导致指标设计与实际工作脱节，无法充分了解员工的工作实际情况。员工 A 提到：“通常只有年终总结时才会有一些反馈，平时很少有机会表达意见或提出异议，反馈的意见也几乎不会被采纳。”员工 B 同

样指出：“沟通渠道还不够畅通。”表明员工感到在日常工作中缺乏有效的沟通渠道来表达他们的想法和意见，并且即便有反馈，也不见得会被采纳或响应。

沟通不充分会导致员工对绩效考核指标感到困惑，甚至引起误解和不信任。X 中心一线员工绩效考核指标体系不够明确，不能够满足一线人员对于绩效考核的需求，也不能更好地促进员工整体工作效率的提升。目前还尚未建立起一个能够让员工参与并提供反馈的机制。在调查中，大家都表示无法参与一线员工绩效考核指标设计工作，即使提出了反馈意见，也不会被管理层充分重视和采纳，这进一步降低了员工的参与积极性，进而降低整个指标体系的科学性。

4.3.4 绩效考核评价过于主观、裙带关系明显

在 X 中心目前的绩效考核体系中，所设置的绩效考核指标并不能完全反映一线员工的实际工作表现。这些指标往往过于强调定量结果，而忽视了工作过程中的工作态度、技术创新等重要因素。例如，试验员工在检测工作中的创新方法和改进措施可能并未被计入考核权重，而这些恰恰是提升工作效率和质量的关键。其次，考核过程中的加减分项往往依赖于检测所所长的主观评价，这种评价方式缺乏客观标准，容易导致裙带关系的影响，即员工的考核结果可能更多地取决于与检测所所长的个人关系，而非其工作表现。如 A 员工反应：“不管怎样工作，得到的回报都差不多。”

这种考核体系的不公正性对员工和组织都带来了负面影响。员工可能会感到挫败和不满，因为他们认为自己的努力和成就没有得到应有的认可。长期下去，这种情况可能导致员工的流失，特别是那些表现优秀但未得到相应评价的员工。对组织而言，绩效考核体系的不公正可能会损害整个组织的信任和团队精神，影响员工的积极性和整体绩效。正如 E 专员建议：“引入更多的定量指标，减少主观评价的比例，确保考核结果更加客观和公正。从而更好地了解员工的工作表现和发展需求。”

4.3.5 绩效考核指标体系缺乏岗位职责划分

在 X 中心的绩效考核体系中存在的另一个关键问题是绩效考核指标体系缺乏岗位职责划分。在战略目标指导下，一线员工的岗位职责是多维度的，旨在通过掌握全面的检测能力、扩大检测范围来增加市场份额。他们的职责包括执行检

测计划、确保检测质量与效率、解决技术问题和持续改进、维护检测设备、确保生产安全、优化检测流程、团队协作以及参与培训和学习等方面。然而，目前的绩效考核指标体系在基础考核项目中主要关注了日常生产任务的完成率，这一指标占据了总权重的 60%，工作标准与时效性、仪器设备维护各占 20%。这种设置导致绩效考核与一线员工的实际岗位职责要求脱节，考核指标可能与员工的实际工作内容不匹配，评价体系无法全面准确地衡量他们的工作表现和贡献。员工可能会感到他们的实际工作价值未受到应有的认可，从而降低了他们对绩效考核的积极性和参与度。如 C 员工提到：“我们在日常工作中还需要处理很多突发情况，比如施工现场的技术支持和问题解决，这部分工作非常重要但没有被纳入考核。”这表明，现有考核指标未能全面覆盖一线员工的所有职责，导致考核结果不能真实反映其工作贡献。D 管理者指出：“实施绩效考核时遇到的最大挑战是如何平衡不同岗位之间的差异性，但目前的考核标准并没有很好地反映这些差异。”为了改进这些问题，管理者们提出了一些具体的建议，如增加过程性考核指标权重、提高考核过程的透明度以及引入反馈机制等。

5 X 中心一线员工绩效考核指标体系的优化方案

在针对 X 中心一线工人绩效考核指标体系的优化设计中，首先分析绩效考核指标体系的必要性和可行性，探讨绩效考核指标体系的目标思路和原则，确保了考核指标既科学合理，又具有可操作性。接着研究引入了访谈环节，以进一步精确确定考核指标。通过与一线工人和管理层的深入访谈，收集了关于工作绩效的关键信息和员工的直接反馈，这些信息被用来细化和验证初步设定的考核指标，最终确定指标权重，设计出科学合理的 X 中心一线员工绩效考核指标体系。

5.1 一线人员绩效考核指标体系优化的必要性与可行性分析

5.1.1 绩效考核指标体系的必要性分析

X 中心的一线员工绩效考核指标体系现状存在多方面问题，包括缺乏有效的沟通反馈机制、评价过程过于主观且受个人关系影响较大、岗位职责划分不清以及战略导向性不足。这些问题导致了绩效考核与实际工作脱节，无法公正反映员工的工作表现，并且忽视了工作态度、个人能力和技术创新等过程性关键职责，使得员工的积极性和创新能力受到抑制。此外，现行的绩效考核体系未能有效融入企业战略规划，难以将个人绩效与企业的长期目标相结合。

建设工程质量检测行业具有高度的技术依赖性和严格的安全要求，任何检测失误都可能带来严重后果。因此，该行业对员工的专业技能、责任心及持续学习能力有着极高要求。同时，随着技术进步和法规更新，行业内服务内容和技术手段不断变化，这对员工适应市场变化的能力提出了更高要求。在这样的背景下，一个科学合理的绩效考核指标体系对于激发员工潜能、确保服务质量至关重要。

鉴于上述分析，对 X 中心一线员工的绩效考核指标体系进行优化显得尤为必要。通过建立更加客观透明的评价机制，减少主观因素的影响，可以促进公平竞争环境；同时，将绩效考核与企业发展战略紧密结合，确保每位员工都能明确自身工作对企业长远目标的支持作用。此外，根据行业发展需求设计出符合趋势的绩效考核指标体系，对提升公司的核心竞争力至关重要。

5.1.2 绩效考核指标体系可行性分析

X 中心在优化一线员工绩效考核指标体系方面具备较强的可行性。首先，从内部管理角度来看，公司已经认识到现有考核体系存在的不足，并愿意投入资源进行改进。管理层的支持是推动变革的关键因素之一。此外，通过引入问卷调查、深度访谈以及层次分析法（AHP）等科学方法，可以全面收集员工的意见和建议，确保新设计的指标体系能够反映实际工作需求并得到广泛认同。这种基于实证数据的方法有助于提高优化方案的准确性和适用性。

外部环境也为绩效考核指标体系的优化提供了有利条件。随着建设工程质量检测行业对技术和服务要求的不断提高，行业内对于建立更科学、合理的绩效管理体系的需求日益迫切。许多同行企业已经开始尝试不同的绩效考核模式以提升竞争力。同时，相关学术研究也在不断深入，如社会比较理论、期望理论及过程性考核理论等，这些理论成果为构建多维度、全方位的评价体系提供了坚实的理论基础。

通过加强组织内部结构管理和实行常态化的绩效宣导与培训，可以逐步培养起员工对新绩效考核机制的理解和支持态度。因此，无论是从内部管理意愿还是外部行业趋势来看，X 中心都有能力且有必要推进一线员工绩效考核指标体系的优化工作，以适应未来发展需要并保持持续的竞争优势。

5.2 绩效考核指标体系优化的目标、原则与思路

5.2.1 绩效考核指标体系优化目标

绩效考核指标体系的优化旨在实现三个主要目标。首先，确保考核指标由公司战略目标层层分解，与岗位目标紧密结合，不仅涵盖日常任务完成情况，还应包括技术创新、团队协作和个人发展等维度，以促进员工在达成短期目标的同时支持公司的长远发展战略。其次，提升指标体系的全面性和科学性，通过引入工作态度、专业技能和创新能力等方面的评估，结合国内外先进经验和理论研究，使考核更加公正合理。最后，增强考核过程的透明度与有效性，建立开放的信息交流平台，定期组织讨论会，并完善绩效考核结果的反馈，要形成长效化的沟通监督反馈机制，提升员工对绩效考核的信任和信心反馈机制，采用层次分析法（AHP）

等工具进行科学赋权,通过这些优化措施,旨在构建一个既支撑企业发展又激发员工潜能的绩效考核指标体系。

5.2.2 绩效考核指标体系指导原则

(1) 战略相关原则

绩效考核指标体系应紧密围绕公司的长期战略目标进行设计,确保每一项指标都能直接或间接支持企业的核心战略。例如,X 中心在优化过程中,将重点放在提升检测技能、技术创新等方面,这些都与公司提高市场竞争力和发展可持续性的战略目标相一致。通过将战略目标分解为具体的绩效指标,可以确保员工的日常工作与企业长远发展保持一致。

(2) 可操作性原则

指标体系的设计必须具备实际可操作性,能够清晰地反映员工的工作表现,并且易于执行和评估。根据论文中的调研结果,X 中心需要解决现有指标设置不清晰、难以量化等问题。因此,新的指标体系将采用关键绩效指标法(KPI)等方法,确保每个指标都有明确的定义、测量标准和数据来源。此外,还将结合一线员工的实际工作情况,细化设计等级制绩效考核指标体系,使其更加符合岗位特点和实际操作需求。

(3) SMART 原则

为了保证绩效考核的有效性和科学性,新指标体系应遵循 SMART 原则,即具体(Specific)、可测量(Measurable)、可达成(Achievable)、相关(Relevant)和时限性(Time-bound)^[50]。具体来说,每项指标都应具有明确的目标和评价标准,能够通过客观数据进行衡量;同时,这些目标应该是现实可行的,既不过于简单也不过于苛刻;此外,所有指标都应与员工的岗位职责和个人发展目标密切相关,并设定明确的时间期限以确保任务按时完成。通过遵循 SMART 原则,X 中心能够构建一个既全面又实用的绩效考核指标体系,从而更好地激发员工的积极性和创造力。

5.2.3 绩效考核指标体系优化思路

(1) 战略导向与多维度综合评价

X 中心在优化一线员工的绩效考核指标体系时，首先需确保所有指标与公司的战略目标紧密相关。根据公司的战略目标——扩大检测范围提升市场份额，优化后的绩效考核指标体系应涵盖新扩项项目的掌握和应用、检测技能、技术创新等关键绩效指标（KPI）。这些指标不仅能够直接反映公司战略目标的实现情况，还能激励员工在技术创新和服务质量方面不断进步。结合目标管理法的思想将战略目标作为指引有助于促进公司长期利益的增加，以及更为稳定和长远的发展。此外，基于期望理论和社会比较理论，结合关键绩效指标法（KPI）和目标关键结果（OKR）将部门工作目标任务进一步分解为员工个人层面的具体指标。新的指标体系还应包括个人成长与发展、团队协作效率等方面的评估。例如，通过设置培训参与度、技能提升情况和个人职业发展规划等指标，激发员工的积极性和创新精神；通过引入团队合作和工作协调等指标，促进员工之间的有效协作，从而提高整体工作效率。

（2）科学合理的权重分配与动态调整机制

为了确保绩效考核指标体系的科学性和公正性，需要采用层次分析法（AHP）对各项指标进行权重分配。通过构建层次结构模型，并结合专家打分和配对比较，可以计算出各指标的相对重要性，从而确定合理的权重。这样不仅可以避免单一指标过重或过轻的问题，还能使整个考核体系更加均衡。同时，为了应对公司战略变化和市场环境的变化，还需建立一个灵活的动态调整机制。定期审查和调整指标及其权重，确保其始终符合实际需求。例如，每季度或每年对绩效指标进行一次全面审视，根据最新的战略目标和市场情况进行必要的调整，以保持考核体系的时效性和前瞻性。

（3）透明高效的反馈机制与持续改进

优化后的绩效考核指标体系应具备透明高效的反馈机制，以确保考核过程的公平性和有效性。具体来说，可以采用目标管理法（MBO）和持续性绩效管理（CPM）来加强沟通和反馈。通过设定明确的目标并定期跟踪进展，管理层与员工可以共同讨论工作表现，提供及时的反馈和指导。此外，可以设立定期的绩效对话会议，每月或每季度进行一次，讨论员工的工作进展、遇到的问题及改进措施。这种方法不仅有助于提高员工的责任感和参与度，还能及时发现并解决工作中存在的问题。

5.3 一线员工绩效考核指标体系的建立

5.3.1 绩效考核指标的选择依据

(1) 岗位职责与工作内容

在设计一线员工的绩效考核指标体系时，首要的选择依据是岗位职责与工作内容。确保所选指标能够准确反映一线员工的主要职责，如样品采集、实验操作、数据分析等。选取能够代表该职位日常工作的典型活动作为评价标准，比如任务完成率和报告准确度。这些指标不仅涵盖了基本的工作要求，还反映了员工在实际工作中需要具备的关键技能和能力。

(2) 组织战略与目标

绩效指标应与公司的长期发展战略相一致，帮助实现企业愿景。例如，通过提升检测效率和服务质量来增强客户满意度。同时，既要有短期可达成的具体目标（KPI），也要设置有助于个人成长和职业发展的长期目标（MBO）。这样既能保证当前业务需求得到满足，又能促进员工持续发展，为公司未来的成功奠定基础。

(3) 管理理论的应用

关键绩效指标法（KPI）用于量化衡量那些对组织成功至关重要的因素，如生产效率等；目标关键结果（OKR）设定具有挑战性的目标，并追踪其关键成果以促进创新和个人发展；目标管理法（MBO）强调上下级之间的共同参与制定具体的工作目标，以提高员工的责任感和积极性；持续性绩效管理（CPM）注重日常反馈和支持，而非仅仅依赖于年终评估，从而实现更有效的沟通和发展。这些方法结合使用可以形成一个全面且动态的管理体系。

(4) 激励与动机理论

社会比较理论鼓励员工之间相互学习并通过同事互评等方式促进团队合作精神；期望理论让员工看到自己努力与成果之间的直接联系，增加他们对于工作的投入程度；过程性考核理论重视整个工作过程中的表现而不仅仅是最终的结果，以培养良好的工作习惯和态度。这些理论的应用有助于激发员工的积极性，促使他们在工作中表现出更高的热情和创造力。

(5) 反馈机制与员工参与

建立一个开放透明的沟通渠道，使员工能够及时了解自己的表现情况并得到改进建议。邀请一线员工参与到指标的设计过程中来，收集他们的意见和建议，确保考核内容更加贴近实际需求。为每位员工提供定制化的指导计划，帮助他们克服弱点发挥优势。这种参与式的管理方式增强了员工的归属感和责任感，同时也提高了考核体系的适用性和有效性。

(6) 公平性和客观性

采用自我评估、上级评审以及同事互评相结合的方式，从不同角度全面考量个人表现。既有可以量化的数据指标（如任务完成率），也有需要主观判断的因素（如责任感、主动性）。尽量减少因个人偏好或关系网影响而导致的不公平现象，保证评分过程尽可能公正。通过多维度评价和透明化流程，确保绩效考核体系的公平性，维护所有员工的利益。

5.3.2 绩效考核指标的说明与解释

根据选择依据分析，在 X 中心的一线员工绩效考核体系中，最终确定绩效考核指标按照考核内容将分为工作成果、工作能力、工作态度三个主要的考核维度。每个维度下又细化出具体的考核指标，以确保全面、科学地评估员工的表现。以下是这三个方面的详细说明与解释：

(1) 工作成果

工作成果是衡量一线试验员工核心业务表现的关键指标，具体包括样品管理/现场勘查、检测报告差错率、检测过程的准确率、检测任务完成率、异常回报、仪器设备正常运转保障率、客户满意度、规范参编以及新增检测项目和参数的数量。

1) 样品管理/现场勘查：该指标关注样品储存的完好性、委托登记内容的准确率和覆盖率，确保样品的真实性和代表性。同时，现场勘查需要覆盖全面且数据准确，及时提交详细的勘查报告。

2) 检测报告差错率：这一指标衡量报告的准确性、时效性及原始记录或检测报告出现差错的次数，确保检测结果的可靠性和客户满意度。

3) 检测过程的准确率：考核试验过程的操作合规性，确保满足实验室和样品环境要求，保证检测数据的准确性和可靠性。

4) 检测任务完成率: 评估在合同规定时间内完成检测任务并出具报告的情况, 确保按时交付高质量的检测结果。

5) 异常回报: 实验中有异常情况必须汇报, 并提出合理的建议, 确保问题能够得到及时处理。

6) 仪器设备正常运转保障率: 严格按照设备维护周期进行定期保养维护及日常检查, 确保仪器检定的及时性, 保障设备的良好状态。

7) 客户满意度: 评估客户对检测结果的满意程度和试验过程的配合度, 确保服务质量符合客户需求。

8) 规范参编: 参与制定国家、省市检测行业规范, 提升公司在行业内的影响力和技术标准。

9) 新增检测项目和参数的数量: 推动新增检测项目和参数的扩项调研与实施, 扩展公司的检测范围和服务能力。

(2) 工作能力

工作能力反映了员工的专业技能和综合素养, 具体包括专业岗位能力、工作协调能力、持续学习与科研、创新能力以及质量管理能力。

1) 专业岗位能力: 考察员工是否熟悉本岗位检测项目的技能, 能否独立完成检测项目, 并能胜任多个岗位的检测工作, 确保工作的高效性和灵活性。

2) 工作协调能力: 评估员工在工作任务、时间和内容上的协调能力, 确保各项工作能够有序进行, 提高整体工作效率。

3) 持续学习与科研: 考核员工的学习成果转化能力, 参加部门组织的相关技能培训并考核达标, 鼓励员工不断学习和成长, 保持专业技能的更新。

4) 创新能力: 通过技术革新方案采纳率来衡量员工的创新能力, 鼓励员工提出新的检测方法和手段, 提高工作效率和精度。

5) 质量管理能力: 评估质量事故处理的及时性, 确保质量问题能够迅速解决, 维护公司的声誉和客户信任。

(3) 工作态度

工作态度反映了员工的职业精神和团队合作意识, 具体包括团队合作精神、安全意识、职业责任感和积极主动性。

1) 团队合作精神：通过团队合作参与率来衡量员工的团队协作能力，鼓励员工积极参与团队活动，增强团队凝聚力。

2) 安全意识：考核员工的安全培训参与积极性和按照规范使用防护用品等行为，预防安全隐患事故的发生，确保工作环境的安全。

3) 职业责任感：评估员工对工作的认真负责程度，严格遵守各项规定，确保每个环节都达到高标准。

4) 积极主动性：考核员工对待工作的积极主动态度，避免拖延，确保工作任务能够高效完成。

5.3.3 绩效考核指标体系的形成

通过细化的 18 个具体指标，考核将采用自我评估 + 上级评审 + 同事互评多元化的评价视角，保证结果公正客观。实施持续性的绩效管理策略，实施月度追踪 + 季度总结 + 年终总评及时发现问题并调整方向。进行定期面谈，每季度至少安排一次正式沟通会议，讨论当前表现及未来发展方向。X 中心能够全面、科学地评估一线员工的工作表现，确保绩效考核体系既符合公司战略目标，又能有效激励员工不断提升自身能力和工作质量。这些指标不仅明确了员工的具体职责，还结合了公司的发展方向，有助于提升整体团队的执行力和竞争力。各维度下选取的具体指标如下表 5.1 所示。

表 5.1 选取的指标

考核维度	考核指标细化	具体内容
工作成果	样品管理/现场勘查	样品储存的完好性、委托登记内容准确率和覆盖率
	检测报告差错率	报告的准确性、时效性、完成的原始记录或检测报告出现差错次数
	检测过程的准确率	试验过程操作合规性、满足实验室和样品环境要求
	检测任务完成率	合同规定时间完成检测任务并出具报告
	异常回报	实验中有异常必须汇报，并提出合理的建

		议
	仪器设备正常运转保障率	严格按照设备维护周期对设备进行定期保养维护及日常检查 仪器检定的及时性
	客户满意度	客户对检测结果的满意程度和试验过程的配合度
	规范参编	参与制定国家、省市检测行业规范
	新增检测项目和参数的数量	新增检测项目、参数的扩项调研与实施
工作能力	专业岗位能力	熟悉本岗位检测项目技能，能独立完成检测项目 能够胜任多个岗位检测工作
	工作协调能力	工作任务、时间和内容的协调
	持续学习与科研	参加部门组织的相关技能培训，考核达标 学习成果转化能力
	创新能力	技术革新方案采纳率
	质量管理能力	质量事故处理及时性
工作态度	团队合作精神	团队合作参与率
	安全意识（安全行为生产意识）	安全培训参与积极性；按照规范使用防护用品等行为或发生安全安隐反事故率
	职业责任感	对工作认真负责程度，环节都、严格遵守规定情况
	积极主动性	对待工作积极主动，不拖拉

5.4 绩效考核指标体系评价标准及权重的确定

5.4.1 评价标准的设计

为了确保 X 中心一线员工绩效考核指标体系的科学性和公正性,本研究采用了层次分析法(AHP)来设计和确定各项绩效考核指标的权重。AHP 方法是一种多准则决策工具,能够有效地处理复杂决策问题中的主观判断,并将其转化为可量化的数据。AHP 方法的理论模型分为四个基本要素:层次结构、判断矩阵、权重计算和一致性检验。通过构建层次结构模型将复杂的决策问题分解成多个层次,然后利用判断矩阵对同层次各因素进行两两比较,以确定它们的相对重要性。接着,通过计算判断矩阵的权重来评估每个因素对上层目标的影响程度。最后,进行一致性检验以确保评价的逻辑性和合理性。

5.4.2 构建层次结构模型

AHP 将复杂的决策问题分解为不同层次元素,从总体到细节,从目标(最高层)到准则、子准则和备选方案(最低层),构建出一个层次结构图。该层次结构的最高层为目标层,即一线员工绩效考核指标体系;第二层为准则层,反映一线员工绩效考核指标的各个维度,包括工作成果、工作能力和工作态度三个一级指标;第三层为指标层,共包括 18 个二级指标。这个图形能够形象地展示决策问题的层次结构,让决策者清晰地了解问题的全貌。帮助决策者更清晰地理解问题的复杂性。本文构建的层次结构模型分为层次表和层次结构图,如下表 5.2 和图 5.1 所示:

表 5.2 层次结构表

目标层	一级指标	二级指标
X 中心一线员工 绩效考核 指标体系	A1 工作成果	A11 样品管理/现场勘查
		A12 检测报告差错率
		A13 检测过程的准确率
		A14 检测任务完成率
		A15 异常回报

- A16 仪器设备正常运转保障率
 - A17 客户满意度
 - A18 规范参编
 - A19 新增检测项目和参数的数量
 - A21 专业岗位能力
 - A22 工作协调能力
 - A23 持续学习与科研
 - A24 创新能力
 - A25 质量管理能力
 - A31 团队合作精神
 - A32 安全意识（安全行为生产意识）
 - A33 职业责任感
 - A34 积极主动性
- A2 工作能力
- A3 工作态度

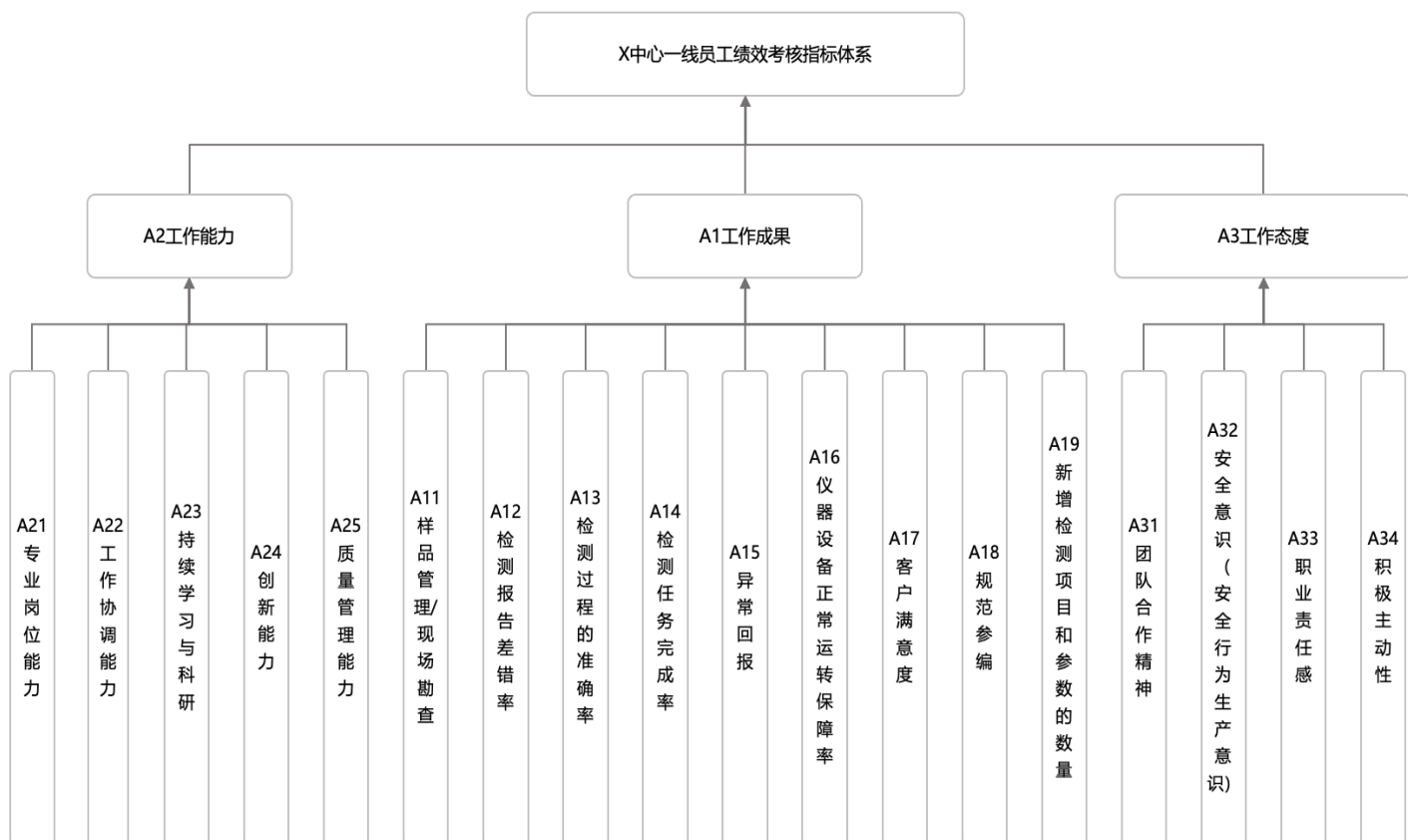


图 5.1 层次结构图

5.4.3 建立比较矩阵

判断矩阵是 AHP 方法的核心,用于比较和评估各个层次中的因素和指标之间的重要性。在 AHP 方法中,决策者通过填写判断矩阵来对各个因素和指标进行两两比较,评估它们之间的相对重要性。本文运用 1-9 比例标度对两两比较的因素打分,将相互比较的因素设为 i 和 j,标度如表 5.3 所示。

表 5.3 判断矩阵标度赋值与释义

标度	标度含义
$a_{ij}=1$	前者元素 i 和后者元素 j 相比较, i 与 j 同样重要
$a_{ij}=3$	前者元素 i 和后者元素 j 相比较, i 与 j 略微重要
$a_{ij}=5$	前者元素 i 和后者元素 j 相比较, i 与 j 明显重要
$a_{ij}=7$	前者元素 i 和后者元素 j 相比较, i 与 j 强烈重要
$a_{ij}=9$	前者元素 i 和后者元素 j 相比较, i 与 j 绝对重要
$a_{ij}=2, 4, 6, 8$	表示元素 i 与元素 j 的重要性介于上述判断之间
倒数	若元素 i 与元素 j 的相对重要程度标度为 a_{ij} , 则元素 j 与 i 的相对重要程度标度是 $a_{ji}=1/a_{ij}$

按照评价指标体系建立分层的两两相比的判断矩阵 $A_{n \times n}$ 如下:

$$A_{n \times n} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1..} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2..} & a_{2n} \\ a_{..} & a_{..} & a_{..} & a_{..} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n..} & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

(3) 合并专家矩阵,使用几何平均法将 m 个专家($m=1,2,..k$)形成的打分判断矩阵按位相乘,然后再开 m 次方,得到判断集成矩阵 $I_{n \times n}$,公式如下:

$$I_{n \times n} = \left(\prod_{k=1}^m a_{ij}^k \right)^{\frac{1}{m}} = \begin{bmatrix} i_{11} & i_{12} & i_{1..} & i_{1n} \\ i_{21} & i_{22} & i_{2..} & i_{2n} \\ i_{..} & i_{..} & i_{..} & i_{..} \\ i_{n1} & i_{n2} & i_{n..} & i_{nn} \end{bmatrix} \quad (2)$$

5.4.4 矩阵运算与一致性检验

(1) 权重计算步骤

在构建判断矩阵后,通过数学计算可以获得各个因素和指标的权重。权重反映了因素和指标在整个层次结构中的相对重要性,对于决策过程具有重要的参考价值。

1) 计算判断矩阵的最大特征值和特征向量:对每个判断矩阵进行计算,得到其最大特征值 λ_{\max} 和对应的特征向量。在确定了判断矩阵之后,可以通过 Lingo、Excel、MATLAB、Python 等软件进行计算。

2) 层次单排序:将得到的特征向量进行归一化处理,得到本层次和上一层次中关联因素相对重要程度的排序权值。这些排序权值代表了该层次结构中各因素的权重,其值越大则代表该因素对最终决策的影响越大。

指标权重计算是层次分析法的核心环节,本文采用方根法进行权重计算,首先要对判断集成矩阵 I 的 n 个行向量进行相乘,乘积用公式 K_i 表示,计算公式如下:

$$K_i = \prod_{j=1}^n i_{ij} \quad (3)$$

其次,将新向量 K_i 的每个分量开 n 次方,得到特征向量 M_i ,计算公式如下:

$$M_i = \sqrt[n]{K_i} \quad (4)$$

再次,将特征向量 M_i 进行归一化处理,得到权重向量 W_i :

$$W_i = \frac{M_i}{\sum_{i=1}^n M_i} = \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \dots \\ W_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

3) 开展一致性检验

在得到权重后,需要进行一致性检验,确保各个判断矩阵的一致性。通过计算一致性指标 CI 和随机一致性指标 RI,以及计算检验系数 CR 来判断是否具有满意的一致性。对于一个 n 阶矩阵,将一致性指标记为 CI,随机一致性指标记为 RI。那么一致性指标 CI 和随机一致性指标 RI 的计算公式如下:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{(n-1)} \quad (6)$$

其中： λ_{\max} 为判断矩阵的最大特征根,计算公式如下：

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{[IW]_i}{nW_i} \quad (7)$$

其中,当 CI 越小,表示一致性越好;当 CI 等于 0 时,表示具有完全的一致性。为了判断一致性是否满足要求,需要计算检验系数 CR。CR 和 CI 以及平均随机一致性指标 RI 有关 (RI=随机一致性指标表中对应阶数的数值),一般认为,当 CR 小于 0.1 时,表示具有较好的一致性。若 CR 大于 0.1,则说明矩阵存在较大的一致性,需要重新调整权重向量。CR 的表达式为：

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (8)$$

下表为随机一致性指标 RI 的通用标准^[3],如下表 5.4 所示。

表 5.4 判断矩阵平均随机一致性指标 RI 值

矩阵阶数	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

(2) 数据计算

本文邀请到了 18 位相关领域专家进行层次分析法问卷调查,通过回收整理得到每位专家对指标的两两重要性判断矩阵,然后进行权重计算。详见附录 C。

1) 一级指标权重计算

对 A 一线员工绩效考核指标体系组中一级指标元素：A1 工作成果、A2 工作能力、A3 工作态度进行矩阵集结,在检验每个矩阵通过一致性要求后,根据公式 2,将 18 份判断矩阵取几何平均值进行合并,得到集成矩阵如下表 5.5:

表 5.5 一线员工绩效考核指标体系下 A1-A3 判断集成矩阵

A	A1	A2	A3
A1	1	1.7433	2.2937
A2	0.5736	1	1.5785
A3	0.436	0.6335	1

a. 根据上表，得到判断集成矩阵 I

$$I = \begin{bmatrix} 1 & 1.7433 & 2.2937 \\ 0.5736 & 1 & 1.5785 \\ 0.436 & 0.6335 & 1 \end{bmatrix}$$

b. I 的元素按行相乘得一新向量 B

$$B = \begin{bmatrix} 3.9986 \\ 0.9054 \\ 0.2762 \end{bmatrix}$$

c. 将新向量 B 的每个分量开 3 次方，得到特征向量 M

$$M = \begin{bmatrix} 1.5872 \\ 0.9674 \\ 0.6512 \end{bmatrix}$$

d. 将所得向量 M 归一化即为权重向量 W

$$W = \begin{bmatrix} 0.4951 \\ 0.3018 \\ 0.2031 \end{bmatrix}$$

e. 计算最大特征值 λ_{max}

$$IW = \begin{bmatrix} 1 & 1.7433 & 2.2937 \\ 0.5736 & 1 & 1.5785 \\ 0.436 & 0.6335 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.4951 \\ 0.3018 \\ 0.2031 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.4871 \\ 0.9064 \\ 0.6102 \end{bmatrix}$$

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{[IW]_i}{W_i} = \frac{1}{3} \left(\frac{1.4871}{0.4951} + \frac{0.9064}{0.3018} + \frac{0.6102}{0.2031} \right) = 3.0037$$

f. 判断矩阵的一致性检验 CR

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{(n - 1)} = \frac{3.0037 - 3}{3 - 1} = 0.0018$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.00184}{0.52} = 0.0035 < 0.1$$

根据上述计算过程，将矩阵权重和一致性检验结果汇总如下表 5.6:

表 5.6 A1-A3 权重计算结果

评价指标	权重	λ_{max}	CI	CR
A1 工作成果	0.4951			
A2 工作能力	0.3018	3.0037	0.0018	0.0035 < 0.1
A3 工作态度	0.2031			一致性校验通过

2) 二级指标权重计算

对 A1 工作成果组中二级指标元素：A11 样品管理/现场勘查、A12 检测报告差错率、A13 检测过程的准确率、A14 检测任务完成率、A15 异常回报、A16 仪器设备正常运转保障率、A17 客户满意度、A18 规范参编、A19 新增检测项目和参数的数量进行矩阵集结，在检验每个矩阵通过一致性要求后，根据公式 2，将 18 份判断矩阵取几何平均值进行合并，得到集成矩阵如下表 5.7：

表 5.7 A1 工作成果下 A11-A19 判断集成矩阵

A1	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19
A11	1	0.3126	0.3132	0.3365	0.6816	0.669	0.8642	4.2799	2.6283
A12	3.1993	1	0.5028	1.3392	3.4626	3.703	3.6773	3.6981	3.6349
A13	3.1931	1.9889	1	1.6186	2.7509	3.046	2.8407	3.4078	3.2144
A14	2.9717	0.7467	0.6178	1	3.4262	2.987	3.293	4.0384	3.6359
A15	1.4671	0.2888	0.3635	0.2919	1	0.8768	1.4092	2.7285	2.1961
A16	1.4948	0.27	0.3283	0.3348	1.1405	1	1.532	2.2374	2.0051
A17	1.1571	0.2719	0.352	0.3037	0.7096	0.6528	1	2.8363	2.2305
A18	0.2336	0.2704	0.2934	0.2476	0.3665	0.4469	0.3526	1	0.6378
A19	0.3805	0.2751	0.3111	0.275	0.4554	0.4987	0.4483	1.5678	1

根据公式 3,4,5,6,7,8 对 A11-A19 集成矩阵进行权重和一致性计算，得到计算结果如下表 5.8：

表 5.8 A11-A19 权重计算结果

评价指标	权重	λ_{\max}	CI	CR
A11 样品管理/现场勘查	0.074			
A12 检测报告差错率	0.2043			0.034 < 0.1
A13 检测过程的准确率	0.2202	9.3973	0.0497	一致性校验通过
A14 检测任务完成率	0.189			

A15 异常回报	0.0811
A16 仪器设备正常运转保 障率	0.0815
A17 客户满意度	0.0708
A18 规范参编	0.0349
A19 新增检测项目和参数 的数量	0.0442

对 A2 工作能力组中二级指标元素：A21 专业岗位能力、A22 工作协调能力、A23 持续学习与科研、A24 创新能力、A25 质量管理能力进行矩阵集结，在检验每个矩阵通过一致性要求后，根据公式 2，将 18 份判断矩阵取几何平均值进行合并，得到集成矩阵如下表 5.9 和 5.10：

表 5.9 A2 工作能力下 A21-A25 判断集成矩阵

A2	A21	A22	A23	A24	A25
A21	1	2.8807	2.1312	2.782	1.8053
A22	0.3471	1	0.4982	1.8556	0.4427
A23	0.4692	2.0073	1	2.9524	0.7504
A24	0.3595	0.5389	0.3387	1	0.4679
A25	0.5539	2.2588	1.3326	2.137	1

表 5.10 A21-A25 权重计算结果

评价指标	权重	λ_{max}	CI	CR
A21 专业岗位 能力	0.354			0.0216 < 0.1 一致性校验通过
A22 工作协调 能力	0.1207	5.0966	0.0242	
A23 持续学习	0.2066			

与科研	
A24 创新能力	0.0888
A25 质量管理能力	0.2299

对 A3 工作态度组中二级指标元素：A31 团队合作精神、A32 安全意识（安全行为生产意识）、A33 职业责任感、A34 积极主动性进行矩阵集结，在检验每个矩阵通过一致性要求后，根据公式 2，将 18 份判断矩阵取几何平均值进行合并，得到集成矩阵如下表 5.11 和表 5.12：

表 5.11 A3 工作态度下 A31-A34 判断集成矩阵

A3	A31	A32	A33	A34
A31	1	0.5092	0.5514	0.7301
A32	1.964	1	1.3787	1.6342
A33	1.8135	0.7253	1	1.5455
A34	1.3697	0.6119	0.647	1

表 5.12 A31-A34 权重计算结果

评价指标	权重	λ_{max}	CI	CR
A31 团队合作精神	0.1612	4.0106	0.0035	0.004 < 0.1 一致性校验通过
A32 安全意识	0.3474			
A33 职业责任感	0.286			
A34 积极主动性	0.2055			

5.4.5 权重汇总

将上述计算结果进行汇总，得到各指标相对权重，通过对相对权重逐级相乘得到综合权重，综合权重为最下层指标对总目标的层次排序情况，具体结果如下表 5.13，绘制最终指标权重体系图如图 5.3 所示：

表 5.13 一线员工绩效考核指标权重汇总

目标层	一级指标	相对权重	二级指标	相对权重	综合权重
X 中心一线 员工绩效 考核指标	A1 工作成果	0.4951	A11 样品管理/ 现场勘查	0.074	0.0366
			A12 检测报告差错率	0.2043	0.1011
			A13 检测过程的准确率	0.2202	0.109
			A14 检测任务完成率	0.1890	0.0936
			A15 异常回报	0.0811	0.0402
			A16 仪器设备正常 运转保障率	0.0815	0.0404
			A17 客户满意度	0.0708	0.0351
			A18 规范参编	0.0349	0.0173
			A19 新增检测项目 和参数的数量	0.0442	0.0219
			A21 专业岗位能力	0.3540	0.1068
			A22 工作协调能力	0.1207	0.0364
			A23 持续学习与科研	0.2066	0.0624
			A24 创新能力	0.0888	0.0268
			A25 质量管理能力	0.2299	0.0694
A3 工作态度	0.2031	A31 团队合作精神	0.1612	0.0327	
		A32 安全意识（安全行 为生产意识）	0.3474	0.0706	
		A33 职业责任感	0.2860	0.0581	
		A34 积极主动性	0.2055	0.0417	

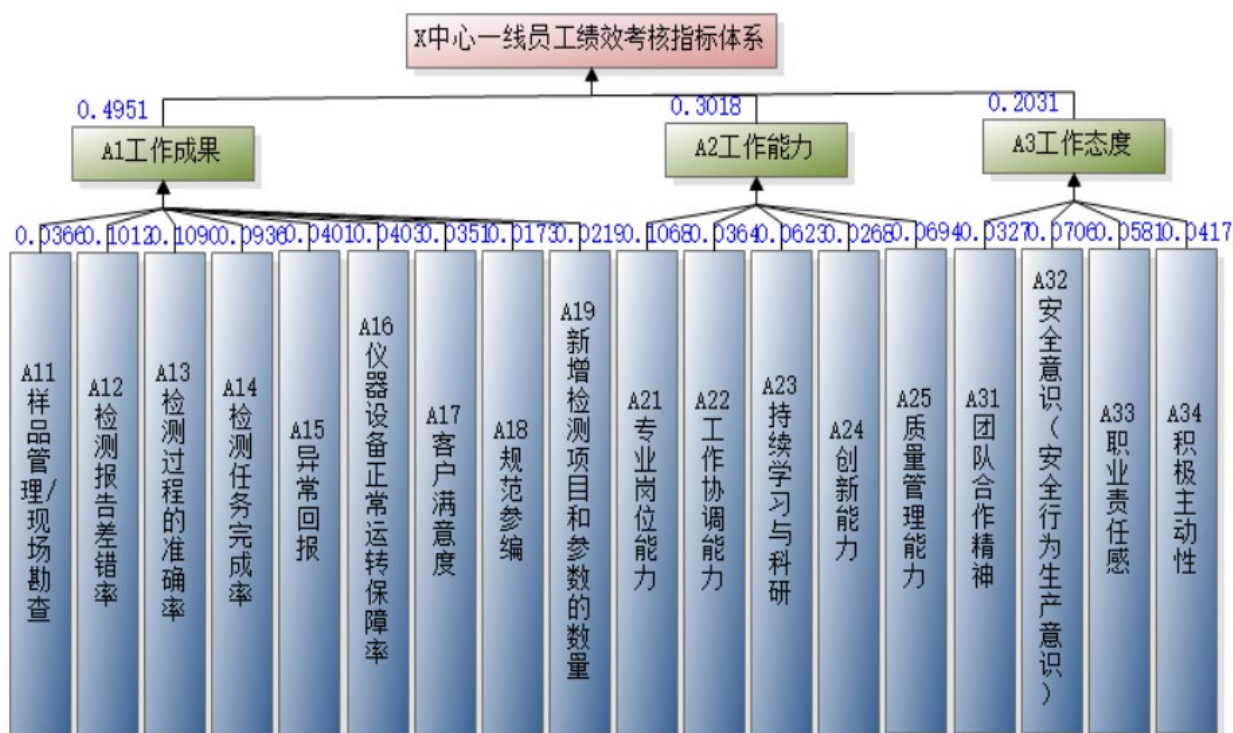


图 5.3 X 中心一线员工绩效考核指标体系

通过上述图表可以看出, X 中心一线员工一级指标中工作成果的权重最高, 达到 0.4951; 其次为工作能力和工作态度, 分别为 0.3018 与 0.2331。在工作成果的二级指标中, 检测过程的准确率、检测报告的差错率和检测任务的完成率是最重要的三个方面。而在工作能力的二级指标中, 专业岗位能力和质量管理能力是最关键的。对于工作态度, 安全意识和积极主动性是评价的重点。由此可见, 对于一线员工的考核, 不仅要重视工作成果, 即他们完成任务的效率和准确性, 还要关注他们的专业技能和质量管理能力, 以及他们的安全意识和积极主动的工作态度。这些因素共同构成了对一线员工全面的绩效考核, 确保了评价体系的公平性和全面性。

6 X 中心一线员工绩效考核指标体系优化方案的试运行与保障措施

为了进一步验证该方案是否能够真实有效的反映 X 中心一线员工的工作绩效情况,对本方案进行试运行,严格按照优化后的绩效考核指标体系对一线员工进行考核,最后针对公司的现实情况对该体系提出了一系列实施保障建议,为体系的成功落地提供必要的支持。

6.1 优化方案的运行

6.1.1 试运行要点

(1) 宣传动员工作。在优化绩效考核指标体系时, X 中心积极开展了广泛的宣传和动员工作。通过组织多次内部会议和培训,向一线员工详细解释新的绩效考核指标体系的目的、内容和操作方法。此外,还通过现场会议,收集员工的意见和建议,确保每位员工都能充分理解和接受新的考核体系。这种透明和互动的方式不仅提高了员工的参与度,还增强了他们对新体系的信任和支持。

(2) 确保考核实施。为了确保新的绩效考核指标体系能够顺利实施, X 中心制定了详细的实施计划和配套制度。具体措施包括:构建针对一线员工岗位、分层次的差异化考核指标体系,确保有明确的适合一线员工岗位的考核标准;推行多层次的考核方式,结合自我评估、上级评审和同事互评,确保考核结果的全面性和公正性;将考核结果与员工的薪酬、福利、培训机会和晋升机会挂钩,使员工感受到绩效考核的直接利益关联,从而激发他们的积极性和主动性。

(3) 追踪考核环节,持续改进。X 中心在绩效考核体系优化过程中,建立了完善的跟踪和反馈机制。定期召开绩效反馈会议,让员工了解自己的工作表现和改进方向,并鼓励他们提出意见和建议。同时,每季度或每年对绩效考核体系进行全面评估,根据评估结果进行必要的调整和优化。通过这种持续改进的方式, X 中心确保了绩效考核体系的科学性和有效性,使其能够更好地结合岗位目标适应公司战略目标和市场环境的变化。

6.1.2 试运行步骤

(1) 成立项目小组并明确职责。X 中心将成立一个由人力资源部门、管理层和一线员工代表组成的项目小组，明确各自的职责和分工，确保每个成员都清楚自己的任务和责任；随后，项目小组将制定详细的实施计划和时间表，确保每个步骤都有明确的时间节点和责任人，并通过内部会议和公告板等方式，向全体员工公布项目小组的组成及其职责，增强透明度和信任感。

(2) 开展全员培训与宣导活动。项目小组将组织针对管理层和一线员工的培训会议，详细解释新的绩效考核指标体系的目的、内容和操作方法，通过案例分析、角色扮演等方式帮助员工更好地理解并接受新体系；同时，通过内部会议、公告板、电子邮件等多种渠道广泛宣传新的绩效考核体系，确保所有员工都了解其重要性和具体要求，会上收集员工的意见和建议，增强他们的参与感和认同感。

(3) 推行多层次考核方式。X 中心将推行多层次的考核方式，结合自我评估、上级评审和同事互评，确保考核结果的全面性和公正性；同时，将考核结果与员工的薪酬、福利、培训机会和晋升机会挂钩，使员工感受到绩效考核的直接利益关联，并通过 j 定期的一对一沟通会议，让员工了解自己的表现和改进方向，鼓励他们提出意见和建议，形成良好的双向沟通机制。

(4) 定期进行绩效考核：按照既定的时间节点（如月度、季度或年度）参照指标打分表对一线员工进行打分（如表 6.1 所示），并及时记录和反馈考核结果；设立专门的考核委员会，负责监督考核过程的公平性和透明度，并确保每个员工都能清楚地了解自己的表现和改进方向。

表 6.1 一线员工指标打分表（简表）

定性 指标	指标名称	优秀 (90,100]	良好 (80,90]	称职 (70,80]	基本称职 (60,70]	不合格 (50,60]
工作 成果	样品管理/现场勘查					
	检测报告差错率					
	检测过程的准确率					
...	...					

(5) 建立定期反馈与沟通机制：设立定期的绩效反馈会议，让员工了解自己的工作表现和改进方向；在每次反馈会议上，不仅会公布考核结果，还会提供具体的改进建议和培训资源，帮助员工提升绩效；同时，鼓励员工在会议上提出意见和建议，形成良好的双向沟通机制，确保员工的声音能够被听到并得到重视。

(6) 持续评估与改进：每季度或每年对绩效考核体系进行全面评估，收集反馈并根据实际情况进行调整；评估内容包括考核指标的合理性、考核过程的透明度和公平性，以及考核结果的应用效果。

(7) 营造积极的企业文化：通过各种团队建设活动和企业文化宣传活动，营造一种重视绩效、鼓励创新和持续学习的企业文化；定期举办优秀员工表彰大会，树立榜样，激发员工的积极性和主动性；同时，通过内部通讯和企业内刊等方式，分享成功案例和最佳实践，增强员工的责任感和归属感，推动 X 中心文化的建设和传播。具体试运行步骤如图 6.1 所示。

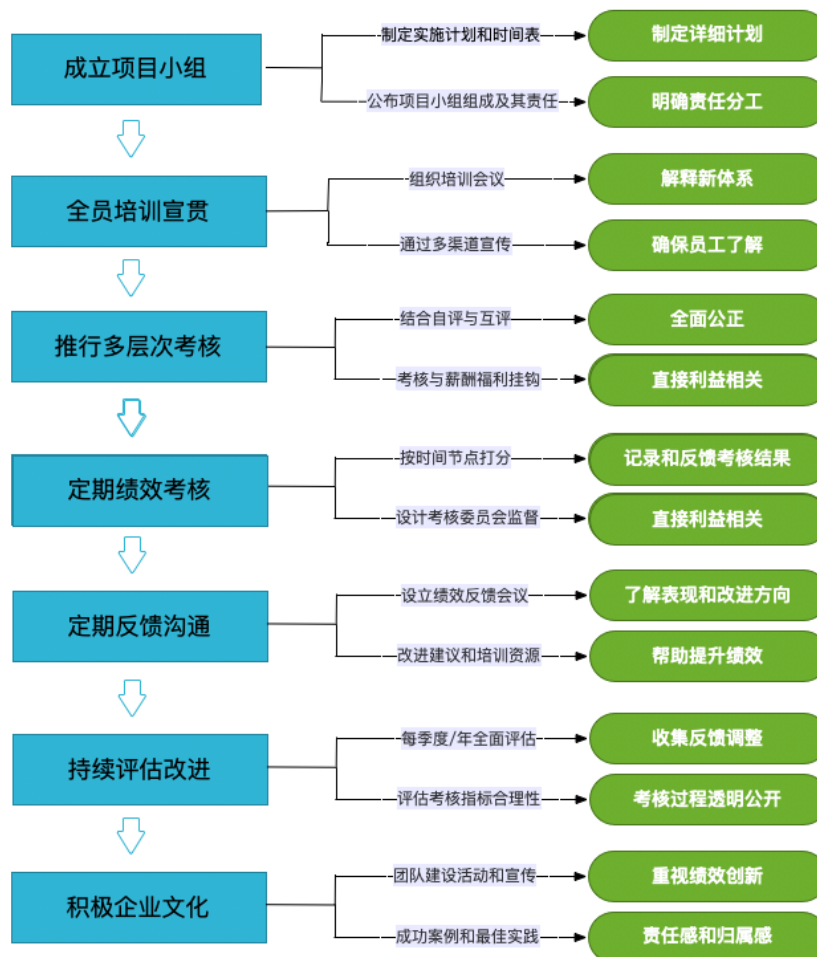


图 6.1 试运行步骤

6.1.3 试运行过程

根据第五章构建的一线员工绩效考核指标体系,将通过以下四步对基层管理者进行评价打分并计算最终得分,如下图 6.2 所示。

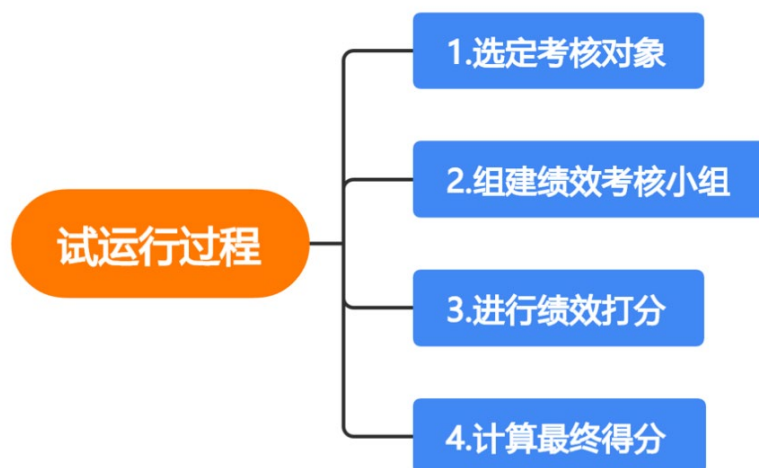


图 6.2 试运行过程

(1) 选定考核对象。分别从一线部门中选择两名员工作为本次的考核对象,标记为员工 1 和员工 2。两位一线员工的基本信息如表 6.2 所示。

表 6.2 一线员工信息概况

一线员工	性别	学历	工作年限
1	男	大学专科	15
2	男	大学本科	7

2) 组建绩效考核小组。绩效考核小组共计 4 人,其中组长由一线部门直属领导担任,其他成员分别为一线部门负责人、试验组长和一线员工。

(3) 进行绩效打分。由一线部门负责人根据两位员工当月定量指标的实际完成情况并参考目标值计算其得分。员工 1 当月定量指标得分情况如表 6.3 所示。员工 2 当月定量指标得分情况如表 6.4 所示。

表 6.3 员工 1 当月定量指标得分情况

定量指标	指标名称	目标值 (X%)	实际值 (Y%)	得分 (Y/X*100)
工作业绩	样品管理/现场勘查	100	90	90
	检测报告差错率	100	95	95
	检测过程的准确率	100	100	100
	检测任务完成率	100	90	90
	异常回报	100	80	80
	仪器设备正常运转保障率	100	100	100
	客户满意度	100	70	70
	规范参编	20	0	0
	新增检测项目和 参数的数量	30	0	0

表 6.4 员工 2 当月定量指标得分情况

定量指标	指标名称	目标值 (X%)	实际值 (Y%)	得分 (Y/X*100)
工作业绩	样品管理/现场勘查	100	100	100
	检测报告差错率	100	95	95
	检测过程的准确率	100	100	100
	检测任务完成率	100	95	95
	异常回报	100	93	93
	仪器设备正常运转保障率	100	100	100
	客户满意度	100	91	91
	规范参编	20	20	100
	新增检测项目和 参数的数量	30	0	0

另外,由绩效考核小组 3 名成员依据定性指标打分表,对两名员工当月的定性指标进行打分,之后汇总并计算平均分。员工 1 当月定性指标打分汇总情况如表 6.5 所示。员工 2 当月定性指标打分汇总情况如表 6.6 所示。

表 6.5 员工 1 当月定性指标打分汇总情况

定性指标	指标名称	评价者 1	评价者 2	评价者 3	评价者 4	得分
工作能力	专业岗位能力	87	89	92	90	89.5
	工作协调能力	85	87	89	88	87.25
	持续学习与科研	80	80	80	80	80.0
	创新能力	86	88	90	89	88.25
	质量管理能力	88	90	91	89	89.5
工作态度	团队合作精神	89	91	92	90	90.5
	安全意识	87	89	91	90	89.25
	职业责任感	90	92	93	91	91.5
	积极主动性	88	90	92	91	90.25

表 6.6 员工 2 当月定性指标打分汇总情况

定性指标	指标名称	评价者 1	评价者 2	评价者 3	评价者 4	得分
工作能力	专业岗位能力	90	92	95	93	92.5
	工作协调能力	88	90	92	91	90.25
	持续学习与科研	93	95	96	94	94.5
	创新能力	89	91	93	92	91.25
	质量管理能力	91	93	94	92	92.5
工作态度	团队合作精神	92	94	95	93	93.5
	安全意识	90	92	94	93	92.25
	职业责任感	93	95	96	94	94.5
	积极主动性	91	93	95	94	93.25

(4) 计算最终得分。基于以上对两位一线员工的打分并参照一线员工绩效考核指标体系权重汇总表,将两位一线员工当月绩效最终得分进行了汇总。员工 1 和员工 2 的最终绩效得分分别如表 6.7 和表 6.8 所示。

表 6.7 员工 1 最终绩效得分

一级指标	二级指标	综合权重	打分平均分	最终得分
工作业绩	样品管理/现场勘查	0.0366	90	3.294
	检测报告差错率	0.1011	95	9.6045
	检测过程的准确率	0.109	100	10.9
	检测任务完成率	0.0936	90	8.424
	异常回报	0.0402	80	3.216
	仪器设备正常运转保障率	0.0404	100	4.04
	客户满意度	0.0351	70	2.457
	规范参编	0.0173	0	0
	新增检测项目和参数的数量	0.0219	0	0
小计				32.9355
工作能力	专业岗位能力	0.1068	89.5	9.5456
	工作协调能力	0.0364	87.25	3.1778
	持续学习与科研	0.0624	80.0	4.992
	创新能力	0.0268	88.25	2.3607
	质量管理能力	0.0694	89.5	6.2103
小计				26.2864
工作态度	团队合作精神	0.0327	90.5	2.95835
	安全意识	0.0706	89.25	6.30015
	职业责任感	0.0581	91.5	5.31315
	积极主动性	0.0417	90.25	3.763875
小计				18.335525

将所有这些值相加得到最终得分 $32.9355+26.2864+18.335525=77.557425$
因此员工 1 的最终得分为：77.56 分。

表 6.8 员工 2 最终绩效得分

一级指标	二级指标	综合权重	打分平均分	最终得分
工作业绩	样品管理/现场勘查	0.0366	100	3.66
	检测报告差错率	0.1011	95	9.6045
	检测过程的准确率	0.109	100	10.9
	检测任务完成率	0.0936	95	8.892
	异常回报	0.0402	93	3.7386
	仪器设备正常运转保障率	0.0404	100	4.04
	客户满意度	0.0351	91	3.1941
	规范参编	0.0173	100	1.73
	新增检测项目和参数的数量	0.0219	0	0
小计				45.7592
工作能力	专业岗位能力	0.1068	92.5	9.87
	工作协调能力	0.0364	90.25	3.2861
	持续学习与科研	0.0624	94.5	5.8938
	创新能力	0.0268	91.25	2.446
	质量管理能力	0.0694	92.5	6.4115
小计				27.9074
工作态度	团队合作精神	0.0327	93.5	3.05745
	安全意识	0.0706	92.25	6.51165
	职业责任感	0.0581	94.5	5.48745
	积极主动性	0.0417	93.25	3.889125
小计				18.945625

将所有这些值相加得到最终得分 $45.7962+27.9074+18.945625=92.612225$
因此员工 2 的最终得分为：92.61 分。

通过以上打分表可以看出, 员工 1 在工作业绩方面的三项考核中共取得了 32.94 分, 占其总分的 42.45%。主要得分来源于当月在专业岗位能力、检测过程的准确率、仪器设备正常运转保障率等方面的表现。但员工 1 在客户满意度方面得分仅为 2.46 分。如果下个月能在工作业绩上取得更好的成绩, 特别是在客户满意度方面有所提升, 则绩效得分也将更高。

员工 2 当月在工作业绩方面的三项考核中共取得了 45.76 分, 占其总分的 49.41%。主要得分来源于当月在样品管理/现场勘查、检测报告差错率、检测过程的准确率等方面的表现。特别是样品管理/现场勘查得分为 3.66 分, 检测报告差错率得分为 9.60 分, 检测过程的准确率得分为 10.9 分。这些指标反映了员工 2 在工作业绩方面的高效和准确性。

通过比较两位一线员工当月的最终绩效得分, 可以看出二者在工作业绩方面存在一定的差距。员工 2 在工作业绩方面得分较高, 特别是在样品管理和检测报告差错率等方面表现优异, 而且还完成了具有挑战的任务。而在工作能力和工作态度方面, 两者的分数相对接近。但员工 2 在持续学习与科研方面相对突出, 这也与二者的学历、个人素质等因素有关。

6.1.4 试运营结果

经过一系列设计和系统实施, 取得了显著的效果。具体实施结果如下:

(1) 员工满意度提升。通过新的绩效考核体系, 一线员工对考核标准有了更清晰的理解, 这有助于他们明确工作目标和个人发展路径。问卷调查显示, 员工对于新体系的认可度和满意度有明显提高, 尤其是在考核过程的透明度和公平性方面。

(2) 工作效率与质量改善。优化后的绩效考核指标不仅关注工作成果, 还强调个人成长、技术创新能力和团队协作效率等多维度评价。这种综合性的考核方式激励了一线员工更加积极地投入到工作中, 从而提升了整体的工作效率和检测质量。例如, 在样品管理和检测报告差错率等方面, 员工的表现有了明显的进步。

(3) 团队凝聚力增强。通过加强沟通反馈机制以及构建开放包容的企业文化, 一线员工之间形成了更好的合作氛围。员工之间的相互支持和协作精神得到

了加强，这对于完成具有挑战性的任务尤为重要。同时，这种正面的工作环境也促进了员工的职业归属感和忠诚度。

(4) 组织结构更加扁平化。为了促进信息流通和决策效率，X 中心扩大管理幅度，明确了各岗位职责权限。这样的一系列调整使得一线员工能够更快捷地与高层管理者进行交流，及时反馈工作中的问题及改进建议，提高了组织运作的灵活性和响应速度。

6.2 优化方案的保障

6.2.1 加强组织内部结构管理

在优化 X 中心一线员工绩效考核指标体系的过程中，加强组织内部结构管理是确保新体系有效实施的关键环节。通过构建一个更加扁平化的组织架构，可以促进信息的快速流通和决策效率的提升。这要求管理层简化层级，缩短上下级之间的沟通路径，使一线员工能够更直接地与高层管理者交流，及时反馈工作中的问题及改进建议。此外，还需明确各岗位职责权限，避免出现责任模糊或重叠现象，以确保每位员工都清楚自己的工作范围以及与其他同事的合作方式。

(1) 建立健全的人力资源管理体系也是不可或缺的一环。具体而言，应制定出一套公平、透明且具有竞争力的薪酬福利制度，用以吸引并留住优秀人才；同时，建立和完善培训与发展机制，为员工提供定期的专业技能培训和个人职业发展规划指导，帮助他们不断提升专业素养与综合能力。另外，还应该强化对员工的职业生涯规划支持，鼓励和支持个人成长，让员工感受到企业对其长远发展的重视。

(2) 构建积极向上的企业文化对于推动组织内部变革同样至关重要。一方面，需要营造开放包容的工作氛围，鼓励创新思维和团队合作精神，形成一种“人人都是质量守护者”的文化认同感；另一方面，则是要加强对核心价值观的宣导，确保每一位成员都能深刻理解公司的使命愿景，并将其融入日常工作中去。通过举办各类团建活动、表彰会等形式多样的企业文化建设活动，进一步增强员工对企业文化的归属感与参与度。

(3) 在实际操作层面上，需要不断优化现有流程，提高工作效率。比如，可以通过引入先进的信息技术手段，引用 PKPM 系统来实现实验管理自动化，减

少不必要的纸质文件流转，从而加快委托流转办理速度；或者重新审视现有的业务流程，剔除那些不再适应当前发展需求的部分，使之变得更加简洁高效。与此同时，也要注重跨部门协作能力的培养，打破传统意义上的部门壁垒，促进不同职能之间更紧密地协同工作，共同为企业目标努力奋斗。

6.2.2 实行常态化的绩效宣导和培训

在 X 中心一线员工绩效考核指标体系的优化过程中，实行常态化的绩效宣导和培训是确保新体系得以顺利实施并取得预期效果的重要环节。这一举措旨在通过持续性的沟通与教育活动，使全体员工对新的绩效考核标准有深入的理解，并掌握必要的技能以满足这些标准的要求。

(1) 建立一套系统而全面的绩效宣导机制至关重要。这包括定期组织全体会议或专题研讨会，在这些场合中向员工详细解释绩效考核的目的、原则及其对企业长远发展的重要性。此外，还可以利用内部通讯工具如企业微信、内网等平台发布相关信息，让员工能够随时查阅最新的绩效政策以及优秀案例分享，从而激发他们对于参与绩效改进的积极性。为了进一步增强互动性，可以设立专门的意见箱或在线论坛，鼓励员工就绩效考核提出自己的见解与建议，促进双向交流，确保管理层能够及时了解基层的声音并对制度进行相应调整。

(2) 针对不同层级和职能的员工开展分层次、有针对性的培训课程。对于一线人员而言，重点在于提升其专业技能水平以及对新考核指标的理解能力；而对于管理人员来说，则更需要强化他们在制定目标、分配任务及提供反馈方面的领导力训练。所有培训内容都应紧密围绕实际工作场景设计，采用理论讲授结合实操演练的方式，帮助参与者将所学知识迅速转化为实际行动。同时，考虑到成人学习的特点，还应该引入多样化教学手段如角色扮演、小组讨论等，增加课堂趣味性和实用性，提高培训效果。

(3) 构建一个持续性的学习与发展平台也是不可或缺的一环。除了集中式的大规模培训外，公司还可以借助网络资源开设在线课程库，涵盖从基础业务知识到高级管理技巧在内的广泛领域，方便员工根据自身需求随时随地自主学习。另外，推行导师制也是一种有效的补充形式，即为每位新入职或希望进一步发展的员工指派一名经验丰富的前辈作为指导老师，在日常工作中给予一对一的支持与辅导，加速个人成长速度。

(4) 为了保证培训成果能够真正落地生根, 还需要建立起相应的跟踪评估机制。通过对参训人员进行定期回顾测试或者观察其行为变化等方式来检验培训成效, 并据此做出相应调整。同时, 也要注重表彰那些在绩效表现上取得显著进步的个人或团队, 通过树立正面典型来激励其他同事积极参与到自我提升的过程中来。

常态化地开展绩效宣导和培训不仅有助于加深员工对新体系的认识与接受程度, 还能不断提升他们的综合素质与工作效率, 最终实现个人与组织共同成长的目标。通过上述措施的有效落实, X 中心将能够建立起一支更加专业化、高效化的队伍, 为推动公司在建设工程质量检测领域的长期竞争优势奠定坚实的基础。

6.2.3 构建以人为本的高绩效企业文化

X 中心一线员工绩效考核指标体系的优化过程中, 构建以人为本的高绩效企业文化是确保新体系能够深入人心并持续发挥作用的关键环节。一个积极向上的企业文化的建立不仅有助于提升员工的工作满意度和归属感, 还能激发其内在潜能, 促进组织整体效能的提高。

(1) 确立以员工为中心的价值观。这要求管理层将员工视为公司最宝贵的资源, 而不仅仅是实现短期目标的工具。通过倡导尊重、信任和支持的文化氛围, 鼓励每位成员积极参与到企业的决策过程中来。比如, 在制定新的绩效考核标准时, 可以邀请一线员工代表参与讨论, 听取他们的意见与建议; 或者定期开展员工满意度调查, 及时了解并解决他们在工作中遇到的问题。这样的做法不仅增强了员工对公司的认同感, 也使得绩效管理更加贴近实际需求。

(2) 注重个人成长与发展。为了一线员工能够在职业生涯中不断进步, X 中心应提供丰富的学习机会和发展平台。除了专业技能培训外, 还应该设立领导力培养项目, 帮助有潜力的员工成长为未来的领导者。此外, 还可以引入职业规划咨询服务, 协助员工根据自身兴趣和能力设定长期发展目标, 并为之制定切实可行的行动计划。当员工感受到公司对其未来发展的关心和支持时, 他们往往会表现出更高的工作热情与忠诚度。

(3) 强化团队协作精神。高质量的检测服务往往需要跨部门、多岗位之间的紧密合作才能完成。因此, X 中心可以通过组织多样化的团建活动, 如户外拓展训练、主题研讨会等, 增进不同背景员工之间的相互了解与信任。同时, 在日

常工作中也要积极推广“共享成功”的理念，即当某个团队或个人取得优异成绩时，整个组织都应当给予认可与奖励，以此激励所有成员共同努力向着共同的目标前进。

(4) 营造开放透明的工作环境。为了保证绩效管理体系的有效性，必须建立起一套完善的沟通机制，让信息能够在上下级之间自由流通。一方面，高层管理者要经常性地向全体员工通报企业发展动态及重要决策背后的考虑因素；另一方面，则要鼓励基层人员主动向上反馈自己的想法与建议。只有在一个没有层级障碍、充分交流互动的环境中，员工才可能全身心投入到工作中去，进而推动整个组织向着更高水平迈进。

通过上述措施的实施，X 中心不仅能够建立起一种真正意义上以人为本的企业文化，还将这种文化融入到日常运营及长远战略规划之中。如此一来，不仅可以显著改善一线员工的工作体验，增强其对企业愿景的认可程度，更能在激烈的市场竞争中保持持久的竞争优势。

7 结论与展望

7.1 研究结论

本研究以 X 中心为案例，深入探讨了一线员工绩效考核指标体系的优化问题。通过问卷调查、深度访谈以及层次分析法等多种研究方法的应用，系统地分析了现有绩效考核体系中存在的不足，并在此基础上提出了针对性的解决方案。主要研究结论如下：

(1) 研究揭示了当前 X 中心一线员工绩效考核指标体系中存在的一系列问题，包括岗位职责与指标体系融合度不高、指标体系的全面性与科学性欠缺、以及考核过程透明度和有效性不足等。这些问题直接影响了员工的积极性、创新能力和团队协作效率，同时也间接影响到检测结果的准确性和公司的市场声誉。

(2) 通过对绩效考核理论的深入研究，结合社会比较理论、期望理论及过程性考核理论，我们提出了一系列优化建议。具体而言，优化后的绩效考核指标体系不仅需要紧密对接企业战略目标，确保每一项指标都直接支持企业的长期发展规划；还需要覆盖工作成果、个人成长、技术创新能力以及团队协作等多个维度，以更加全面地反映员工的工作表现。此外，还应加强考核过程中的沟通反馈机制，提高评价的客观性和透明度，从而提升员工对绩效考核的认可度和满意度。

(3) 为了保障新绩效考核指标体系的有效实施，本研究提出了多项具体的实施方案，包括但不限于：加强组织内部结构管理，构建一个更加扁平化且高效的组织架构；实行常态化的绩效宣导和培训，确保所有员工都能深刻理解新的考核标准并具备相应的能力；最后，致力于构建以人为本的高绩效企业文化，营造一个开放包容的工作氛围，促进员工个人发展的同时推动整个组织的进步。

本研究通过理论分析与实证调研相结合的方式，成功为 X 中心设计出了一套更为科学合理的绩效考核指标体系。该体系不仅有助于激发员工潜能，提升工作效率与质量，还能增强团队凝聚力，最终助力企业在建设工程质量检测领域实现可持续竞争优势。同时，研究成果也为同行业其他企业提供了一个可借鉴的范例，对于推动整个行业的管理水平提升具有重要意义。

7.2 不足与展望

尽管本研究在优化 X 中心一线员工绩效考核指标体系方面取得了一定成果，但仍存在若干不足之处。首先，由于研究样本主要局限于 X 中心的一线员工，其结果的普遍适用性受到限制，需进一步验证该方案在其他组织中的有效性；其次，虽然采取了问卷调查和深度访谈等多种数据收集手段以确保信息全面准确，但受访者主观偏见及沟通技巧等因素可能影响数据质量及其时效性；再者，所构建的新绩效考核指标体系虽结合了多种绩效管理理论（如社会比较理论、期望理论等）并采用层次分析法确定权重，然而这些理论和方法本身也存在一定的假设前提和应用条件，从而影响实施效果；最后，即便设计出了一套较为理想的绩效考核指标体系，但在具体实施时还可能面临来自组织内部的各种阻力，比如员工对新制度的理解和支持程度不一、管理层执行力度不够等因素都可能影响到优化方案的实际效果，并且随着外部环境变化，企业战略目标及业务模式也可能随之调整，这意味着目前所建立起来的绩效考核体系在未来是否仍然有效仍需持续跟踪评估并适时做出相应调整。

针对上述不足，未来的研究可以从以下几个方面展开：

（1）扩大研究范围：可以将研究对象扩展到更多类型的检测机构或其他相关行业，通过更广泛的样本数据来验证和完善现有研究成果，提高其普适性价值。

（2）改进数据收集方法：尝试引入更多元化的数据收集方式，比如行为观察、大数据分析等，以获取更为客观和实时的信息。同时，加强对受访者的培训和指导，提高他们反馈的质量和真实性。

（3）深化理论探索：继续深入探讨绩效管理领域的最新理论进展，特别是那些能够更好地适应动态变化市场环境的新方法和工具。例如，可以进一步研究如何利用人工智能技术辅助绩效考核，提升评价的准确性和效率。

（4）增强实施保障措施：为确保新绩效考核指标体系能够顺利落地并产生预期效果，应加强对其实施过程的支持与监督。比如提供更加系统化的培训支持、建立有效的激励机制以及定期进行效果评估等。

（5）持续跟踪与评估：鉴于企业经营环境和内部情况的不断变化，建议定期对绩效考核指标体系进行回顾和调整，确保其始终与企业发展战略保持一致，并能够灵活应对各种新的挑战。

本研究为 X 中心提供了有价值的参考意见，但也指出了进一步完善的空间。希望未来能够有更多学者和实践者加入到这一领域的研究中来，共同推动我国建设工程质量检测行业的管理水平不断提升。

参考文献

- [1] Aguinis H., Joo H., Gottfredson R K. The future of performance management: Reconciling strategy, feedback, and development [J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2011, 4(3): 285-291.
- [2] Barthelus. Management Influence on Bank Tellers' Voluntary Turnover and Affective Organizational Commitment [J]. *Journal of Financial Economics*, 2018, 5(5): 69-71.
- [3] Bhatti M I., Awan H., Razaq Z. The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance [J]. *Quality and Quantity*, 2014, 48(6): 3127-3143.
- [4] Borman W C., Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [A]. In Schmitt N, Borman W C (Eds.). *Personnel Selection in Organizations* [C]. San Francisco: Jossey Bass, 1993: 71-98.
- [5] Boudreau J., Cascio W. Continuous performance management: Towards a balanced and sustainable system [J]. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2017, 4(2): 162-178.
- [6] Buckingham M, Goodall A. Reinventing performance management [J]. *Harvard Business Review*, 2015, 93(4): 60-69.
- [7] Bernardino D. Streib and Theodore H. Poister. *Assessing the Validity, Legitimacy, and Functionality of Performance Measurement Systems in Municipal Governments* [J]. Georgia State University, 2013.
- [8] Cappelli P. & Tavis A. The performance management revolution [J]. *Harvard Business Review*, 2016, 94(6): 48-55.
- [9] David D. & Elaine P., *Management by objectives and the balanced scorecard*. Mechanical Engineering, 1999: 5-6.
- [10] Drucker P F. *The Practice of Management* [M]. The United States: Harper and Brothers, 1954.
- [11] Klaflander.P.R., Murphy.G.L. *A Brief Guide for Performance Measurement in Local Government Working Paper* [J]. Rutgers University, 2001: 80-95.

- [12] Kaganski M., Majak J., et al. Implementation of Key Performance Indicators Selection Model as Part of the Enterprise Analysis Model [J]. *Procedia CIRP*, 2017, 63: 283-288.
- [13] Kroll A. Behavioral and institutional performance management theories are popular. Here is why we need to add a relational perspective[J].*Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*,2023,(35):1-11.
- [14] Lucas Gabriel.;Performance measurement and Lean maturity: congruence for improvement[J],2021:144-146.
- [15] Lawler J. A Exploratory Study of Performance Indicators for Corporate EducationBased on Performance Management Theory[J]. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 2021, 41(3): 312-320.
- [16] Iodice P,D'Accadia M D,Abagnale C,et al.Energy, economic and environmental performance appraisal of a trigeneration power plant for a new district:Advantages of using a renewable fuel[J].*Applied Thermal Engineering*,2016, 95: 330-338.
- [17] Thomas L. Saaty. The Analytic Hierarchy Process—What It Is and How It Is Used. *Mathematical Modelling*, 1987, (9):3-5.
- [18] 宾杨锋. 加强和改进企业绩效考核管理工作的思路和对策 [J]. *中外企业文化*, 2020(11):62-63.
- [19] 程森. 基于熵值法的水利施工企业绩效考核 KPI 设计方法 [J]. *山东大学学报(工学版)*, 2020, 50(4):80-84.
- [20] 陈婕, 苏中锋. 商业模式与企业绩效: 控制机制的调节作用 [J]. *南方经济*, 2020(01):1-13.
- [21] 陈娜. 目标管理与绩效考核 [J]. *人力资源*, 2022(16):116-117.
- [22] 崔丽丽. 目标管理, 如何提升考核效能 [J]. *人力资源*, 2022(10):122-123.
- [23] 方振邦, 唐健. 战略性绩效管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2018.
- [24] 冯兴龙, 胡泉光. 工程项目绩效考核管理研究[J]. *企业管理*, 2017, (S2):96-97.
- [25] 古兴烜. 企业人事管理中绩效考核指标体系构建 [J]. *人才资源开发*, 2021(21):89-90.
- [26] 龚海凤. 论绩效考核指标的设计和 implement 策略研究 [J]. *知识经济*, 2019(25):61-63.

- [27] 何文超. 建筑工程质量检测行业现状及发展对策分析 [J]. 建筑工程, 2019(02): 55-56.
- [28] 胡存凯. 基于 KPI 和管理评价相结合的绩效考核办法研究 [J]. 现代商业, 2020(02):118-119.
- [29] 胡雨. 员工绩效考核指标体系设计分析 [J]. 中国管理信息化, 2021, 24(1):170-171.
- [30] 洪婧, 赵明娟. 员工绩效考核方法对组织绩效的影响程度研究 [J]. 商业观察, 2021(09):54-56.
- [31] 季丹勇, 樊传浩. 基于 IPO 的水利工程建管国企员工绩效考核指标体系构建研究——以南水北调中线水源公司为例 [J]. 今日财富(中国知识产权), 2021, (10):184-186.
- [32] 李福平, 卢璟. 供电企业面向一线员工的“一型五化”绩效考核机制建设及分析: 《中国电力企业管理创新实践(2019年)》[C]:《中国电力企业管理》杂志社, 2020.
- [33] 李治国, 朱柳单, 梁乃锋. 基于 KPI 的企业绩效考核指标体系构建方式探析 [J]. 轻工科技, 2023, 39(05):171-173.
- [34] 刘嘉雯. 企业中层管理人员绩效考核指标体系研究 [J]. 现代企业文化, 2022(13):121-123.
- [35] 齐文翔. 云南 R 航空公司绩效考核指标体系改善研究 [D]. 云南: 云南大学, 2021.
- [36] 任敬超. 浅谈某药业集团员工绩效考核体系研究 [J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2016, (01):41.
- [37] 孙晓红, 王志刚. 高新技术企业绩效考核指标体系研究 [J]. 科技与创新, 2019(18):163-165.
- [38] 孙涛, 郑秋鹏, 王炜, 苏兆斌, 蔡璇. BSC+KPI 视阈下高校教师绩效考核体系构建——基于德尔菲法和层次分析法的应用 [J]. 中国高校研究, 2020(6):21-26.
- [39] 苏利平, 丁茹. 基于 BSC+KPI 的 B 公路工程公司物资管理人员绩效考核体系构建研究 [J]. 价值工程, 2022. 41(32):1-4.
- [40] 谭海英. 企业绩效管理体系的现存问题及优化路径 [J]. 企业改革与管理, 2020(23):51-52.

- [41] 王向东. 智能卡生产企业员工绩效考核体系构建 [J]. 现代商贸工业, 2022(18):131-132.
- [42] 王永升. 关键绩效指标法在加工制造业企业绩效评价中的应用 [J]. 市场瞭望, 2023(08):61-63.
- [43] 萧鸣政. 绩效考评与管理办法 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2017.
- [44] 谢蔚, 李冰欣. 以绩效目标为导向的全员绩效管理体系的探索与实践 [J]. 企业管理, 2018(S2):41-42.
- [45] 夏琨, 窦浩涵. 基于 SMART 原则的建筑施工企业员工绩效考核指标构建 [J]. 2021(9):94-97.
- [46] 尹贻龙. BL 企业生产一线员工绩效考核体系优化研究[D]. 广西师范大学, 2023.
- [47] 张纯璐. 企业绩效考核与企业激励机制方法研究[J]. 活力, 2024, 42(20):49-51.
- [48] 杨常春. KPI 在企业绩效考核指标体系构建中的应用 [J]. 大众标准化, 2022(02):114-116.
- [49] 朱仁宏, 周琦. 员工创业特质、内外满意度与工作绩效 [J]. 管理科学学报, 2021, 24(04):42-53.
- [50] 赵琛徽, 翟欣婷, 蔡婷. 工会实践对员工组织公民行为的影响机制——心理契约和高绩效人力资源实践的作用 [J]. 经济管理, 2021, 43(03):194-208.
- [51] 邹娜. 绩效考核现状与优化措施 [J]. 人力资源, 2022(08):124-125.
- [52] 周胖多. 绩效考核在民营企业中的激励作用及完善建议 [J]. 企业改革与管理, 2019(008):81-82.
- [53] 张佳敏. 基于激励理论对企业绩效考核结果应用的启示 [J]. 现代经济信息, 2019(24):44-45.
- [54] 张伟强. 绩效管理, 需要把握好三大关键策略 [J]. 人力资源, 2020(15):30-32.

附录 A

X 中心一线员工绩效考核指标体系现状调查问卷

尊敬的受访者：

首先感谢您参加本次问卷调查！该调查问卷旨在分析公司现有的一线员工绩效考核指标体系及其运行状况。我们非常重视您对此的意见和看法，希望您能够抽出宝贵时间（大约 5 分钟），认真回答以下问题。请您放心作答，我们会对您的回答严格保密，并仅将调查结果用于课题研究。再次感谢您的支持和合作！

一、基本信息

1. 性别：

A. 男性 B. 女性

2. 年龄：

A. 20 至 29 岁 B. 30 至 39 岁 C. 40 至 49 岁 D. 50 岁及以上

3. 学历：

A. 大专及以下 B. 本科 C. 研究生及以上

4. 工作年限：

A. 不超过 10 年 B. 10-15 年 C. 超过 15 年

5. 所在工作岗位：_____

二、一线员工绩效考核指标体系及其运行状况

1. 制定您绩效考核指标的主体是？

A. 上级领导 B. 上级领导为主, 自己意见未被采纳 C. 上级领导与本人共同协商

2. 您非常了解公司的绩效考核制度吗？

A. 非常了解 B. 比较了解 C. 不太了解 D. 完全不了解

3. 您认为公司关于一线员工的绩效考核指标体系设计清晰合理吗？

A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同

4. 您认为公司现行的绩效评价体系对一线员工是否有激励作用？

A. 有非常好的激励作用 B. 有比较好的激励作用 C. 一般 D. 激励作用不明显 E. 无

5. 如果您认为一线员工绩效考核指标体系设计不清晰或不合理，请选择适用项（可多选）：

- A. 指标缺乏明确的描述，无法准确定量衡量（具体性）
- B. 指标无法进行量化或难以测量（可衡量性）
- C. 完成标准规定过高，难以达成（可达成性）
- D. 指标与一线员工的实际工作任务不相关（相关性）
- E. 指标缺乏明确的时间要求或完成期限（时限性）
- F. 指标选择与实际工作情况不相符，难以实现或在实践中没有实际意义
- G. 指标设置趋于片面，无法全面反映关键工作表现和贡献
- H. 指标权重设置不够合理，难以确定优先级和集中精力
- I. 其他（请在下方填写）_____

6. 您认为目前的绩效考核指标和岗位目标具有一致性吗？

- A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同

7. 绩效考核过程中，您是否感到考核内容能够帮助您更好地理解和支持公司的长期发展战略？

- A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同

8. 您觉得公司的绩效考核指标是否有助于促进公司的战略实施？

- A. 非常有帮助 B. 有一定帮助 C. 帮助不大 D. 没有帮助

9. 您认为一线员工绩效考核指标体系应该包括哪些方面的指标？（可多选）

- A. 生产任务完成情况
- B. 检测质量达成情况
- C. 检测成本控制
- D. 检测效率提高
- E. 日常工作管理
- F. 个人素质
- G. 技术、科研创新能力
- H. 团队协作能力
- I. 持续学习与工作态度
- J. 专业技能培训
- K. 技术咨询与客户服务
- L. 其他（请具体说明）_____

10. 在您的工作中，是否有未被纳入绩效考核但同样重要的职责或任务？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
11. 您认为当前的绩效考核指标是否涵盖了所有关键的工作领域？
A. 完全覆盖 B. 基本覆盖 C. 部分覆盖 D. 几乎未覆盖
12. 您能够参与一线员工绩效考核指标设计工作吗？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
13. 您认为目前的绩效考核指标选取流程合理吗？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
14. 您认为现行绩效指标考核公正客观吗？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
15. 您认为现有的绩效指标设定是否现实可行？
A. 非常现实 B. 较为现实 C. 不够现实 D. 很不现实
16. 您认为目前所设置的绩效考核指标是否能够真实反映您的工作表现？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
17. 您是否认为某些绩效指标的设置让一线员工难以达到预期目标？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
18. 您认为当前的绩效考核指标设置是否考虑了岗位之间的差异性和个性化需求？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
19. 您认为当前绩效考核中各项指标的权重分配是否合理？
A. 非常合理 B. 较为合理 C. 不够合理 D. 很不合理
20. 您认为目前的绩效考核有助于提高员工的工作积极性吗？
A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不太认同 D. 完全不认同
21. 您认为现有的绩效考核指标是否能够指导您更好地完成工作任务？
A. 非常能 B. 有一定作用 C. 作用一般 D. 没有作用
22. 您认为是否应该定期对绩效考核指标体系进行调整？
A. 应该定期调整 B. 可以根据需要进行调整 C. 不太需要定期调整 D. 完全不需要调整
23. 对于改进 X 中心一线员工绩效考核指标体系，您有什么具体的建议或意见？
(请详细说明)

附录 B

一线员工访谈大纲

一、访谈说明

访谈时间和地点的选择将充分考虑受访者的建议，在不打扰其正常工作的前提下，选择受访者相对熟悉的环境和方便的时间段开展。访谈主要采取面谈的形式，如果受访者同意，也可以采用网络语音等其他形式。每场访谈预计时长控制在 40 分钟以内，具体时间可根据受访者的实际情况适当调整。

二、访谈提纲

您好！感谢您在百忙之中抽空参与此次访谈。我最近通过问卷调查对公司一线员工的绩效评价指标体系进行了初步调研分析，旨在探究现有体系中存在的问题。此次访谈的目的是为了更深入地理解并分析这些问题成因，并为绩效考核方面提供针对性的改进建议，以促进绩效考核指标体系的优化。非常期待听到您的专业见解和指导。

- 1.您在 X 中心工作多久了？目前担任什么职务？
- 2.您对公司的绩效考核制度有多了解？
- 3.您认为现有的绩效考核是否公正地反映了您的工作表现？请举例说明。
- 4.在您看来，哪些因素最能准确衡量您的工作成绩？
- 5.您觉得现有绩效指标是否充分考虑到了您岗位的特点？
- 6.是否有某些重要的工作方面没有被纳入到考核标准中？
- 7.对于绩效反馈，您是否有足够的机会表达个人意见或提出异议？
- 8.当前的激励措施（如奖金、晋升等）是否足够激发您的积极性？

管理人员访谈提纲

一、访谈说明

访谈时间和地点的选择将充分考虑受访者的建议，在不打扰其正常工作的前提下，选择受访者相对熟悉的环境和方便的时间段开展。访谈主要采取面谈的形式，如果受访者同意，也可以采用网络语音等其他形式。每场访谈预计时长控制在 40 分钟以内，具体时间可根据受访者的实际情况适当调整。

二、访谈提纲

您好！感谢您在百忙之中抽空参与此次访谈。我最近通过问卷调查对公司一线员工的绩效评价指标体系进行了初步调研分析，旨在探究现有体系中存在的问题。此次访谈的目的是为了更深入地理解并分析这些问题成因，并为绩效考核方面提供针对性的改进建议，以促进绩效考核指标体系的优化。非常期待听到您的专业见解和指导。

1. 您在绩效管理中的具体职责是什么？
2. 您认为在当前一线员工的绩效考核标准是否合理？是否存在主观性强的问题？
3. 实施一线员工的绩效考核时遇到的最大挑战是什么？
4. 您如何处理一线员工与其他员工之间的差异性和个性化需求？
5. 在设定一线员工个人目标时，您会考虑哪些因素？
6. 您认为现有一线员工绩效考核体系中最需要改进的地方是什么？
7. 对于建立更加科学合理的一线员工绩效考核体系，您有什么建议？

人力资源部门专业人员访谈大纲

一、访谈说明

访谈时间和地点的选择将充分考虑受访者的建议，在不打扰其正常工作的前提下，选择受访者相对熟悉的环境和方便的时间段开展。访谈主要采取面谈的形式，如果受访者同意，也可以采用网络语音等其他形式。每场访谈预计时长控制在 40 分钟以内，具体时间可根据受访者的实际情况适当调整。

二、访谈提纲

您好！感谢您在百忙之中抽空参与此次访谈。我最近通过问卷调查对公司一线员工的绩效评价指标体系进行了初步调研分析，旨在探究现有体系中存在的问题。此次访谈的目的是为了更深入地理解并分析这些问题成因，并为绩效考核方面提供针对性的改进建议，以促进绩效考核指标体系的优化。非常期待听到您的专业见解和指导。

1. 请简述公司现行的一线员工绩效管理制度及其主要组成部分。
2. 制定一线员工绩效考核指标时遵循的主要原则是什么？
3. 在一线员工绩效数据收集过程中遇到了哪些困难？
4. 如何保证一线员工绩效数据的准确性和客观性？
5. 在实际操作中，实施一线员工绩效考核遇到了哪些具体问题？
6. 根据您的经验，哪些建议可以帮助改善我们的一线员工绩效考核指标体系？
7. 对于构建适应未来发展的一线员工绩效考核指标体系，您有什么长远规划或建议？

附录 C

X 中心一线员工绩效考核指标体系指标重要性程度调查问卷表

尊敬的专家：

您好！

您现在收到的是《X 中心一线员工绩效考核指标体系指标重要性程度调查问卷表》，我们诚挚邀请您参与我们的研究项目，该项目旨在应用层次分析法（AHP）来确定指标的权重。您的专业知识和经验对于这项研究至关重要，您的参与将有助于确立各因素的相对重要性，从而为我们提供更准确、更可靠的决策支持。

您的意见和评价对于我们来说至关重要，我们将会对您提供的信息进行严格保密，并将您的贡献视为本研究的重要组成部分。评价指标体系如下表：

表 1 X 中心一线员工绩效考核指标体系

目标层	一级指标	二级指标
X 中心一线员工绩效考核 指标体系	A1 工作成果	A11 样品管理/现场勘查
		A12 检测报告差错率
		A13 检测过程的准确率
		A14 检测任务完成率
		A15 异常回报
		A16 仪器设备正常运转保障率
		A17 客户满意度
		A18 规范参编
		A19 新增检测项目和参数的数量
	A2 工作能力	A21 专业岗位能力
		A22 工作协调能力
		A23 持续学习与科研
		A24 创新能力
		A25 质量管理能力
A3 工作态度	A31 团队合作精神	
	A32 安全意识 (安全行为生产意识)	
	A33 职业责任感	
	A34 积极主动性	

请您根据下方评分依据，对指标重要性进行两两对比进行打分。

表 2 评分依据

序号	标度含义	比值
1	左侧元素 i 和上方元素 j 相比较, i 与 j 同样重要	$a_{ij}=1$
2	左侧元素 i 和上方元素 j 相比较, i 与 j 略微重要	$a_{ij}=3$
3	左侧元素 i 和上方元素 j 相比较, i 与 j 明显重要	$a_{ij}=5$
4	左侧元素 i 和上方元素 j 相比较, i 与 j 强烈重要	$a_{ij}=7$
5	左侧元素 i 和上方元素 j 相比较, i 与 j 绝对重要	$a_{ij}=9$
6	表示元素 i 与元素 j 的重要性介于上述判断之间	$a_{ij}=2, 4, 6, 8$
7	若为 $1/2-1/9$ 之间, 则上方元素重要于左侧元素	倒数

判断举例：下方表格代表左侧元素 a 是上方元素 b 的重要程度的 3 倍，则元素 b 是元素 a 的 1/3 倍。为节约精力，您只需填写对角线上方黄色区块内容即可。为了保证矩阵的逻辑准确，请您保证每一行元素的重要程度不能颠倒，比如第一行 $a > b$ ，则第二行不允许 $a < b$ 。

	a	b
a	1	3
b	1/3	1

表 3 X 中心一线员工绩效考核指标体系组下各指标重要性判断矩阵

X 中心一线员工绩效	A1 工作成果	A2 工作能力	A3 工作态度
考核指标体系			
A1 工作成果			
A2 工作能力			
A3 工作态度			

表 4 A1 工作成果组下各指标重要性判断矩阵

A1 工作成果	A11 样品管理/现场勘查	A12 检测报告差错率	A13 检测过程的准确率	A14 检测任务完成率	A15 异常回报	A16 仪器设备正常运转保障率	A17 客户满意度	A18 规范参编	A19 新增检测项目和参数的数量
A11 样品管理/现场勘查									
A12 检测报告、差错率									
A13 检测过程的准确率									
A14 检测任务完成率									
A15 异常回报									
A16 仪器设备正常运转保障率									
A17 客户满意度									
A18 规范参编									
A19 新增检测项目和参数的数量									

表 5 A2 工作能力组下各指标重要性判断矩阵

A2 工作能力	A21 专业岗位能力	A22 工作协调能力	A23 持续学习与科研	A24 创新能力	A25 质量管理能力
A21 专业岗位能力					
A22 工作协调能力					
A23 持续学习与科研					
A24 创新能力					
A25 质量管理能力					

表 6 A3 工作态度组下各指标重要性判断矩阵

A3 工作态度	A31 团队合作精神	A32 安全意识（安全行为生产意识）	A33 职业责任感	A34 积极主动性
A31 团队合作精神				
A32 安全意识（安全行为生产意识）				
A33 职业责任感				
A34 积极主动性				

后 记

光阴似箭，日月如梭。转眼间，我在兰州财经大学攻读 MBA 的研究生学习即将画上圆满的句号。回顾这段求学旅程，心中充满了无限感慨与感激。

首先，我要衷心感谢我的导师。在整个研究过程中，他不仅给予了我宝贵的学术指导，更以严谨的治学态度和无私的奉献精神深深影响了我。从选题到论文写作，每一步都凝聚着他的心血与智慧。没有他的悉心指导和支持，这项研究不可能顺利完成。

同时，我也要感谢 X 中心的领导和同事们。他们在繁忙的工作之余，依然抽出宝贵的时间参与问卷调查和深度访谈，提供了大量第一手资料和真实反馈，为本研究奠定了坚实的基础。特别是一线员工们的积极参与和真诚分享，让我更加深刻地理解了实际工作中的挑战与需求。

通过此次研究，我对人力资源管理和绩效考核体系有了更为深入的理解。更重要的是，这次经历教会了我如何将理论知识与实践相结合，如何在复杂多变的商业环境中找到解决问题的有效途径。我相信这些宝贵的经验将会成为我未来职业生涯中的一笔重要财富。

展望未来，我希望能够在实践中继续探索和完善绩效考核指标体系，并将其应用于更多的企业中，为企业的发展贡献力量。同时，我也期待能够持续关注并参与到相关领域的学术研究中，为推动我国企业管理水平的提升尽一份绵薄之力。

最后，再次向所有支持和帮助过我的人表示最诚挚的谢意。愿我们都能在各自的领域里不断进步，共创美好未来。

作者：秦娜雅

2024 年 12 月 20 日