

摘 要

绩效管理制度是否科学、完善，不仅关系到企业管理层及员工的工作积极性，还关系到企业的持续发展。所以，绩效管理在企业的整个人力资源管理过程中尤为重要。但目前我国的担保行业中，绩效管理并没有被切实地运用起来，担保公司总体仍停留在以“收入导向”财务指标进行绩效管理的阶段，未建立起完整的绩效管理制度，存在绩效管理未能有效支撑公司战略、绩效管理流程不科学等问题，这些问题对公司的发展起到了严重的不良影响，在一定程度上制约其可持续发展。本文以 K 担保公司为研究对象，通过访谈法和问卷调查法研究分析公司在绩效管理方面存在的问题和问题产生的原因，并提出优化绩效管理的措施和建议。

首先，介绍了 K 担保公司的基本情况及绩效管理的现状。其次，对公司中高层管理人员进行访谈，初步了解 K 担保公司绩效管理的实施情况，根据访谈分析结果，进一步对公司员工发放调查问卷。立足于实际情况，基于访谈和问卷调查所收集的数据，对 K 担保公司的绩效管理实施情况进行梳理和分析诊断，找出存在的问题和根源。最后，本文针对 K 担保公司在绩效管理方面存在的问题，围绕绩效计划、绩效监控、绩效评价与反馈等四个环节提出系统的优化措施和建议，特别是构建基于平衡计分卡（BSC）指导思想的关键绩效指标体系，并提出了保证以上绩效管理优化方案能够顺利实施的保障措施。

关键词：担保公司；绩效管理；平衡计分卡；关键绩效指标

Abstract

Whether the performance management system is scientific and perfect is not only related to the work enthusiasm of the enterprise management and employees, but also related to the sustainable development of the enterprise. Therefore, performance management is particularly important in the whole process of human resource management. However, at present, in China's guarantee industry, performance management has not been effectively applied. Guarantee companies are still in the stage of performance management based on "income oriented" financial indicators, have not established a complete performance management system, and there are problems such as performance management fails to effectively support the company's strategy and unscientific performance management process. These problems have a serious adverse impact on the development of the company, To some extent, it restricts its sustainable development. Taking K guarantee company as the research object, this paper studies and analyzes the problems and causes of the company's performance management through interview and questionnaire, and puts forward measures and suggestions to optimize performance management.

Firstly, it introduces the basic situation of K guarantee company and the current situation of performance management. Secondly, interview the middle and senior managers of the company to preliminarily understand the implementation of performance management in K company. According to the interview analysis results, further issue questionnaires to the employees of the company. Based on the actual situation and the data collected from interviews and problem surveys, this paper combs, analyzes and diagnoses the implementation of performance management of K guarantee company, and finds out the existing problems and root causes. Finally, aiming at the problems existing in the performance management of K guarantee company, this paper puts forward systematic optimization measures and suggestions around the four links of performance plan, performance monitoring, performance evaluation and feedback, especially the construction of key performance index system based on the guiding ideology of Balanced Scorecard (BSC), and puts forward the guarantee measures to ensure the smooth implementation of the above performance management optimization scheme.

Key words: guarantee company; Performance management; Balanced scorecard; Key Performance Indicators

目 录

摘 要.....	I
Abstract	II
目 录.....	III
图表清单.....	VI
第一章 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目标及意义.....	2
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 概念界定.....	2
1.2.2 绩效管理方法与工具.....	3
1.2.3 现有研究综述.....	5
1.3 研究内容及研究方法.....	9
1.3.1 研究内容.....	9
1.3.2 研究方法.....	9
1.3.3 研究框架.....	10
第二章 K 担保公司绩效管理现状	11
2.1 K 担保公司基本情况.....	11
2.1.1 K 担保公司的发展战略.....	11
2.1.2 K 担保公司组织架构.....	13
2.1.3 主营业务及流程.....	14
2.1.4 人力资源现状.....	16
2.2 公司绩效管理现状.....	18
2.2.1 绩效计划的确定.....	18
2.2.2 绩效考核与评价.....	18
2.2.3 绩效反馈与沟通.....	20
2.2.4 绩效结果的运用.....	20
2.3 本章小结.....	21

第三章 K 担保公司绩效管理问题诊断	22
3.1 K 担保公司绩效管理存在问题访谈	22
3.1.1 结构化访谈提纲设计	22
3.1.2 结构化访谈实施	22
3.1.3 访谈结果分析	22
3.2 K 担保公司绩效管理存在问题的问卷调查	24
3.2.1 问卷设计及调查实施	24
3.2.2 结果分析	25
3.3 K 担保公司绩效管理存在的主要问题	32
3.3.1 绩效管理缺乏企业战略导向	32
3.3.2 绩效考核指标及其权重设置不科学	32
3.3.3 绩效考评方法不合理	34
3.3.4 绩效监控与反馈环节缺失	35
3.3.5 绩效考核结果应用不充分	35
3.3.6 缺乏绩效申诉机制	36
3.4 绩效管理存在问题的原因分析	36
3.4.1 高层对绩效管理的认知不够全面	36
3.4.2 绩效管理流程不健全	38
3.4.3 人力资源管理基础薄弱	38
3.5 本章小结	39
第四章 K 担保公司绩效管理优化措施	40
4.1 绩效管理优化的目的和思路	40
4.1.1 优化目的	40
4.1.2 思路步骤	40
4.2 重新构建绩效指标体系	41
4.2.1 绘制战略地图	41
4.2.2 公司层面绩效指标设计	44
4.2.3 部门层面绩效指标设计	50
4.2.4 个人层面绩效指标设计	52
4.3 强化监控环节的沟通与辅导	52

4.4 重置考核评价主体及考核周期.....	53
4.4.1 考核评价主体.....	53
4.4.2 考核周期.....	54
4.5 优化绩效反馈管理.....	55
4.5.1 推行绩效反馈面谈.....	55
4.5.2 规范绩效申诉处理.....	56
4.6 扩大绩效考核结果的应用.....	57
4.6.1 应用于薪酬分配.....	57
4.6.2 应用于职位晋升及岗位调整.....	58
4.6.3 应用于培训开发.....	58
4.7 提供绩效管理实施保障.....	59
4.7.1 加强组织领导.....	59
4.7.2 加强培训宣传.....	60
4.7.3 加强信息化平台建设.....	60
4.8 本章小结.....	61
结 论.....	62
参考文献.....	64
附 录.....	66
附录 1 K 担保公司绩效管理结构化访谈纲要.....	66
附录 2 K 担保公司绩效管理调查问卷.....	67
附录 3 K 担保公司企业层面关键绩效指标调查问卷.....	70
附录 4 K 担保公司绩效沟通记录表.....	72
附录 5 K 担保公司绩效考核结果反馈表.....	73
附录 6 K 担保公司绩效考核申诉表.....	74
攻读硕士学位期间取得的研究成果.....	75
致 谢.....	76

图表清单

图 1-1 平衡计分卡图示.....	5
图 1-2 论文研究框架.....	10
图 2-1 K 担保公司组织架构图.....	13
图 2-2 担保业务流程图.....	16
图 2-3 K 担保公司在职工学历结构图.....	17
图 2-4 K 担保公司在职工年龄结构图.....	17
表 2-1 K 担保公司现行绩效考核指标及权重.....	19
表 2-1 K 担保公司现行绩效考核指标及权重（续）.....	20
表 3-1 结构化访谈计划表.....	22
图 3-1 访谈个别问题反馈导图.....	24
图 3-2 调研对象的年龄、学历、职位情况.....	26
表 3-2 员工绩效管理意识相关调查结果汇总.....	26
表 3-3 绩效指标设计相关调查结果汇总.....	27
图 3-3 绩效考核目标与公司战略关联度情况.....	27
图 3-4 绩效考核指标维度情况.....	28
表 3-4 绩效辅导与沟通环节相关调查结果汇总.....	28
表 3-5 绩效考核与评价环节相关调查结果汇总.....	29
图 3-5 绩效指标设置不合理的表现情况.....	30
图 3-6 员工对绩效评价体系的满意度情况.....	30
图 3-7 绩效面谈机制执行情况.....	31
图 3-8 绩效考核结果应用情况.....	31
表 3-6 公司层面评价指标及权重.....	32
表 3-7 员工层面评价指标及权重（适用前台员工）.....	33
表 3-8 员工层面评价指标及权重（适用中后台员工）.....	33
图 4-1 K 担保公司 KPI 体系基本思路图.....	41
图 4-2 K 担保公司战略地图.....	44
表 4-1 财务维度关键绩效指标表.....	45
表 4-2 客户维度关键绩效指标表.....	45
表 4-3 内部流程维度关键绩效指标表.....	46

表 4-4 学习与成长维度关键绩效指标表.....	46
表 4-5 绩效指标解释.....	46
表 4-5 绩效指标解释（续）	47
表 4-6 指标目标值.....	47
表 4-6 指标目标值（续）	48
表 4-7 专家情况表.....	48
表 4-8 专家打分统计表.....	49
表 4-9 绩效指标体系与指标权重表.....	49
表 4-9 绩效指标体系与指标权重表（续）	50
表 4-10 K 担保业务部门绩效指标体系与指标权重表.....	51
表 4-11 风险管理部绩效指标体系与指标权重表.....	51
表 4-11 风险管理部绩效指标体系与指标权重表（续）	52
表 4-12 项目经理绩效指标体系与指标权重表.....	52
表 4-13 K 担保公司绩效申诉范围.....	56
表 4-14 绩效评价等级划分.....	58

第一章 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

中小企业是我国社会和经济发展的基础，在增加就业、改善民生、促进技术创新和调整经济结构方面发挥着重要作用。然而，资金短缺对中小企业来说是一个长期的难题。针对该难题，世界各国普遍做法是引入信用担保，中国为有效缓解企业的资金难题，在借鉴国外经验的基础上也构建了信用担保体系。我国担保行业萌芽于上世纪九十年代，历经近三十年的发展，已经取得了实质性进步。目前由政府背景出资的国有担保公司构成了行业的主要力量，这些担保公司在解决中小企业融资难题，促进国家经济发展方面产生了积极的贡献。

现阶段我国经济正处在调整发展方式、优化产业结构的转型期，在此过程中传统经济增长乏力，导致经济增速放缓，整体经济下行压力加大，加上近年来新冠疫情的爆发，叠加国际上原材料成本的持续上涨，中小企业的生产成本上升，经营环境更加艰难，导致整个经济环境的不确定性和复杂性增加。担保业是一个特殊的类金融行业，其发展受到多种因素的共同影响，且行业内竞争激烈，如何建立起科学、完善的绩效管理体系，以吸纳和激励优秀人才，已成为担保公司需要面对的一大课题。目前国内的担保公司一般是通过放大实收资本的方式来经营，通过为中小企业提供信用担保来收取担保费，收入来源较为单一，且经营风险极高。因此，如果经营不善，会对行业造成严重的不良影响。国内担保业在经历粗放发展和行业整顿之后，正在步入稳健发展阶段，现阶段融资担保机构普遍存在内部绩效管理不完善的问题，因此，如何优化绩效管理，发挥人力资源价值是当前融资担保机构的迫切任务。

目前纵观国内担保公司的考核机制，总体上还是以业务收入指标作为主要的考核导向，未建立起完整的绩效管理制度，存在绩效管理无法有效支撑企业战略、管理流程不科学等问题，这些问题对企业的发展不利，在一定程度上制约了企业的可持续发展。在此背景下，本文针对 K 担保公司在绩效管理方面存在的问题进行调查和研究，力争提出一套适合 K 担保公司发展的绩效管理优化方案。

1.1.2 研究目标及意义

1、理论意义

在绩效管理相关理论的研究方面，国内学者结合我国企业的特点，从理论和实践层面对这一课题进行不断探究，并引进了关键绩效指标法、平衡计分卡等绩效管理方法。虽然国内学术界在绩效管理研究方面已经取得了很多成果，但适用于担保行业的相关研究仍较为缺乏。担保业是介于金融与实业经济之间的一个特殊行业，相对于银行贷款产品的标准化属性而言，担保公司所经营的业务大多属于非标准化产品，其面临的经营风险更高。而目前我国担保公司普遍都是以业务收入作为主要的考核导向，考核维度单一，存在绩效管理不完善、缺乏战略规划导向等问题，一定程度上影响公司发展的可持续性。

针对以上问题，本文尝试引入平衡计分卡作为担保公司的绩效管理工具，从战略管理高度对担保公司实行绩效管理，综合权衡业务收入增长和风险控制，建立多维度的绩效考核体系，以实现担保公司的可持续发展。期望本文的研究能为国内担保行业使用平衡计分卡进行绩效管理提供理论依据。

2、实践意义

融资担保是一个风险系数较高的行业，且市场竞争激烈。本文以 K 担保公司为研究对象，基于平衡计分卡的思想，同时结合关键业绩指标法，针对原有绩效管理体系存在的问题提出相应的优化措施，目的是优化设计出一套符合 K 担保公司发展的行之有效的绩效管理方法，以最大限度发挥公司的人力资源价值，确保公司经营的可持续性。此外，通过该案例的研究，可为其他担保机构在绩效管理实践方面提供有益的参考。

1.2 文献综述

1.2.1 概念界定

1、绩效考核

绩效一词来源于西方，由“绩”和“效”两个字构成的，其中，“绩”可以理解为工作业绩，“效”可以理解为效率。杨光瑶（2021）认为，绩效有动态和静态两层含义，静态层面是指工作的最终结果，动态层面是指完成工作成果所作出的行为。对于绩效的常见认识有 3 种：一种认为绩效就是工作结果，另一种认为绩效是工作完成的过程，还有一种认为绩效是结果与过程的统一体^[1]。

绩效考核也被称为绩效考评，其是绩效管理中的一环，是考核者针对企业成员的工作能力、结果、行为等，运用科学的方法进行评定，并将考评结果反馈给成员的过程。

从绩效考核的含义可以看出，绩效考核属于过程管理，有效的绩效考核将有助于企业目标的实现，且有利于员工进行绩效改进^[1]。

2、绩效管理

方振邦（2015）认为，绩效管理是指各级管理者和员工在实现及提升绩效过程中进行的一系列的活动，是企业促进人力资源管理规范化的有效手段。从整体上来讲，绩效管理由绩效计划、过程追踪、考核评价、反馈面谈和结果运用等环节构成，形成一个封闭、循环的管理过程^[2]。各环节主要表现如下：

（1）绩效计划。制订绩效计划是绩效管理基本流程的开端，在该环节需要确定绩效目标，明确各部门员工的职责，为员工工作提供行动指引。

（2）过程追踪。该环节会根据设定的计划来开展工作并完成绩效目标，管理者会对员工进行持续的绩效监控、跟踪和记录，同时对员工进行针对性的绩效辅导，保证绩效计划能够充分落实。

（3）考核评价。考核评价是针对绩效完成结果进行评估的过程，在该过程中会收集员工的绩效考核数据，并以此来了解员工的绩效水平、工作行为等。

（4）反馈面谈。反馈面谈是上下级之间一起就绩效问题进行沟通分析的过程，在这一过程中员工可以了解到自己的工作成果和优缺点，为确定绩效改进计划提供依据。

（5）结果运用。结果运用是指将绩效考核的结果运用于薪酬、奖金的发放及员工职务调整等，同时提出绩效改进计划，对员工进行培训开发。绩效管理循环系统中每一个环节都是很重要的，将每个环节的内容落到实处，对绩效管理的成功实现具有重要意义。

1.2.2 绩效管理方法与工具

选择合适的绩效管理工具对企业来说至关重要，企业所在的行业，以及所处的发展阶段不同，其适用的绩效管理工具也不同。因此，有必要对其进行研究分析，了解工具的原理和应用场景，为本文后续研究奠定理论基础。

1、关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标是一种常用的绩效管理工具，其核心原理在于，该方法将企业的战略目标从上至下逐层分解，在分解过程中分析出最能有效影响组织价值创造的关键驱动因素，根据驱动因素提取相应的绩效指标，此即关键绩效指标，是用于衡量员工绩效表现的量化指标，基于这样的关键绩效指标对员工的绩效行为进行考核和评价，就可以保证符合公司战略目标和价值导向的行为受到鼓励，整个组织就能更有效地达成绩效目标^[3]。

按照关键绩效指标法进行指标体系的构建，具体是通过组织目标进行分解，形成达成组织目标的关键目标，然后将组织的关键目标分配到部门，再将关键目标分配到岗位。KPI 的目标最终是以不同岗位的 KPI 的形式落实的。通过以上分析可知，KPI 绩效管理工具的核心是“关键”和“指标”，只有关键的目标才适合用作岗位的绩效指标，形成 KPI，并被用来作为岗位绩效评价的依据。

2、平衡计分卡（BSC）

在众多的绩效管理方法中，平衡计分卡是建立时间较短、体系相对完整、理论相对完善、被普遍认可的理论，该理论以绩效管理为基础，同时结合并吸收其他理论的优点，能够更加有效地激励企业员工的工作积极性。BSC 的优点在于其除了传统的财务维度指标外，还综合了内部流程、客户、学习成长等非财务维度指标，同时结合企业的战略目标，能够更全面、科学、合理地对员工进行绩效管理。

任康磊（2021）对平衡计分卡理论进行了系统阐述，其认为，BSC 作为一套全面的业绩评估系统，从客户维度、财务维度、内部运营维度、学习创新维度等方面来评价企业的运行状况，反映了企业创造价值的过程^[4]。如图 1-1 所示。

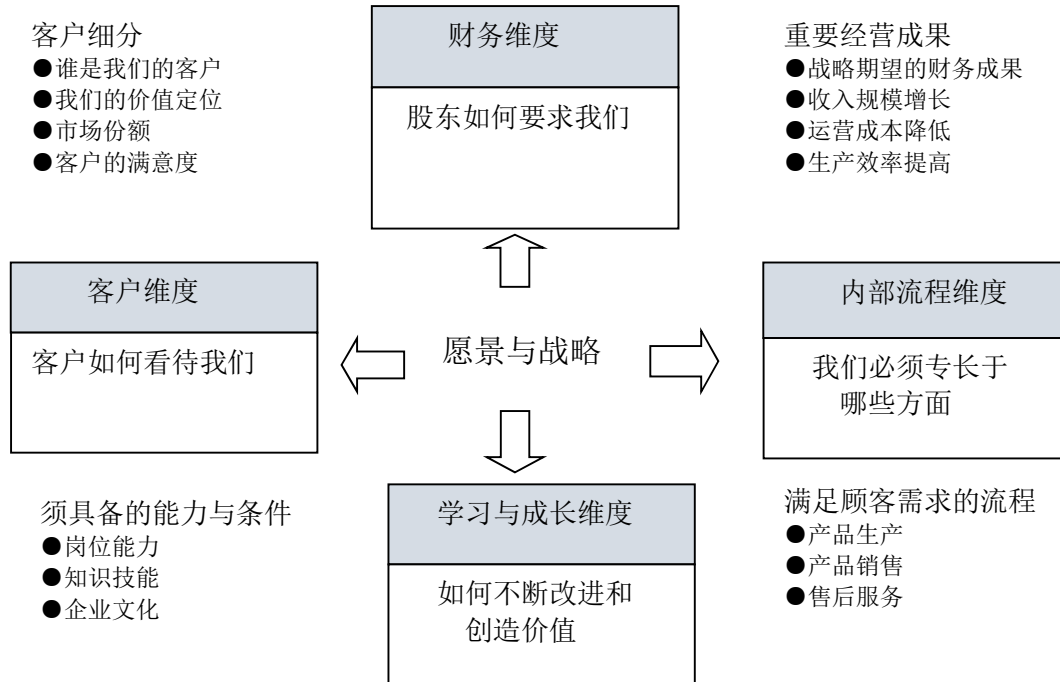
财务维度。这个维度是从股东的角度出发，关注企业的成长，以及企业获取经济效益的能力和风险控制的情况，是企业经营行为在财务成果上的体现。该维度比较常见的衡量指标有销售收入、净利润、净资产收益率、资产负债率、销售利润率等。

客户维度。该维度是从顾客的角度出发，关注客户对企业产品和服务的支持和认可，是客户对企业的满意度的直观体现。该维度比较常见的指标有顾客满意度、战略客户数、市场占有率等。

内部流程维度。该维度关注组织内部的工作流程，目的是为了提高组织的效率和服务水平，以更好地满足客户的需求，提升客户的满意度，树立组织的良好形象。从这个角度来看，内部流程维度强调组织对生产成本、服务质量和效率的控制。常见的指标有生产成本控制、产品质量、生产效率等。

学习与成长维度。该维度是从学习和发展的视角去衡量组织的经营情况，聚焦于组织的长期可持续发展能力。该维度对员工有更高的要求，要求员工具备更好的能力，以确保能胜任岗位工作并为企业做出更大贡献，从而支持企业获得更高的发展。

BSC 每个维度之间相互协同，相互促进，通过各维度之间的相互作用关系，把组织的目标和相关部门的目标联系在一起，把部门的目标和岗位的目标联系在一起。最终通过岗位目标的实现，实现组织的目标。



资料来源：任康磊《绩效管理工具》。

图 1-1 平衡计分卡图示

1.2.3 现有研究综述

1、关于绩效管理的研究现状

绩效管理相关理论萌生于十八世纪的西方国家，并于上世纪九十年代开始进入我国。关于绩效管理理论的发展过程，概括来说主要经历了三个阶段，第一阶段是十九世纪初至二十世纪初的成本业绩评价阶段，此阶段绩效管理仅以生产成本作为评价指标；第二阶段是二十世纪初至二十世纪八十年代末的财务业绩评价阶段，此阶段以杜邦财务分析系统为标志，发展出基于投资回报率的业绩评价手段；第三阶段是二十世纪八十年代至今的平衡创新导向阶段，此阶段新的绩效考核理论和方法如关键绩效指标法 KPI 和平衡计分卡 BSC 都得到了长足的发展。

随着管理实践的发展，国内外诸多学者对以往绩效管理理论进行问题总结和反思，并发展了新的研究成果。国内方面，众多学者根据我国企业的特点，从理论和实践两个层面对绩效管理这一领域进行不断的探究，积累了许多有益的研究成果。

在理论层面，Rogers 和 Bredrup (2004) 研究指出，绩效管理可以通过明确组织战略，以及通过运用技术系统、调整组织结构等方式来进行，即从组织角度来进行绩效计划制定、绩效考核和绩效改进^[5]。他们将绩效管理视为一个管理组织绩效的有机系统。Schneier(2000) 等人则认为应将绩效管理系统看成一个循环周期，具体包括衡量和标准；规划和契约达成；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/215144043331011123>