



# 目 录

内容摘要和关键词.....	I
Abstract and Key words.....	II
文献综述.....	III
一、绩效管理理论综述.....	1
(一)、.....	2
(二)、.....	2
(三)、.....	2
(四)、.....	3
(五)、.....	3
二、.....	4
(一)、.....	4
(二)、.....	4
三、.....	4
(一)、.....	4
(二)、.....	5
(三)、.....	5
(四)、.....	6
(五)、.....	6
四、.....	7
五、.....	8
(一) ? .....	8
(二) ? .....	9
(三) ? .....	9
六、结论.....	9
参考文献.....	10

致谢..... 11

# 内 容 摘 要

在市场经济初期，国有企业的发展源于原有的稳固基础、政府的支持和国内市场的快速增长，然而随着竞争的加剧，企业的成长将更多地依靠高效管理体系和制度所培育出的独特竞争力。如何加强企业内部管理，很多国企经理人的目光首先投向建立有效的绩效管理体系，以提高企业执行战略的能力。

本文首先对绩效评估、绩效管理体系的一般原理和平衡记分卡、关键绩效考核指标等先进绩效管理工具进行理论上的研究。并通过问卷调查和员工访谈分析博莱捷的现状以及在绩效管理方面的困难，发现其主要问题在于绩效管理只有绩效评估这一部分，而绩效评估指标体系不健全，主要依据单纯的经济指标，财务指标不完整，管理指标缺乏。

绩效管理体系自身也有个不断发展的过程。绩效管理的实质在于通过持续动态的沟通达到真正提高绩效，实现部门或企业目标，同时促进员工发展。本文强调绩效管理体系必须与企业发展战略保持一致，必须贴近和满足业务发展需要，必须符合员工的发展愿望。这对于提高绩效管理工作中在企业中的地位和价值，对于绩效管理本身的创新均有着积极的作用。

## 关键词：

绩效管理体系 绩效管理 绩效考评 绩效管理方案的实施

# Abstract

Papers from the performance management theory, combined with Shanghai Petrochemical plastics division in the performance management problems of the analysis, reveals in the reform era background, constructing a scientific, effective performance management system is to make plastic career ministry to participate in the competition, to win the competition, gain benefit foundation.

In the early stage of market economy, the development of state-owned enterprises from the original solid base, the support of the government and the domestic market's rapid growth, but as competition intensifies, the enterprise 's growth will rely more on efficient management system and the system developed in the unique competitiveness. How to strengthen the internal management of enterprises, a lot of SOE managers look first to establish an effective performance management system, enterprises to enhance the ability of strategy execution..

Based on the performance evaluation, performance management system and the general principles of the balanced scorecard, key performance indicator and other advanced performance management tools to carry out theoretical research. By questionnaire survey and interviews with staff analysis of bleomycin Czech and the status quo in the performance management difficulties, found the main problem is the only performance management performance evaluation in this part, the performance evaluation index system is not perfect, mainly on the basis of simple economic indicators, financial indicators is not complete, lack of management index.

Performance management system itself is a continuous process of development. Performance management is the essence of the continuously dynamic communication to truly improve the performance, achieve department or business goals, while promoting employee development. This paper emphasizes the importance of performance management system must be consistent with the enterprise development strategy, must close to and meet the needs of business development, must meet the staff development desire. To improve the performance management in enterprise status and the value, the performance management itself has a positive effect on innovation.

## **Key words:**

Performance management system; performance managemen; performance appraisa;  
performance management scheme

## 文 献 综 述

目前关于绩效管理理论的文献众多,学者们从不同角度进行了深入的研究。何娟的《人力资源管理》(天津大学出版社,2000年2月),郝忠胜、李虹编著的《人力资源主管》,(中国经济出版社,2003年1月)和张一弛,《人力资源管理教程》,(北京大学出版社1999年9月)以及吴国存、谢晋宇著译的《企业人力资源开发与管理创新》(经济管理出版社,2000年9月)一书是撰写本文的重要参考资料。

何娟的《人力资源管理》该书科学系统的阐述了人力资源管理的理论和方法,对现代人力资源管理的基本职能作了全面完整的介绍,包括:工作分析、人力资源规划、招聘与录用、员工培训、职业生涯管理、管理人员测评、绩效考评、报酬系统等。此外,以专门章节介绍了人力资源管理的有关专题:人力资源管理的相关法律法规及应用、劳动安全与卫生管理、全球化的人力资源管理和人力资源管理的发展趋势。本书结构新颖,每章均由一个相关案例引出,并以章后的“案例结论”对应;采用较多的图表,以起到概括、总结、提示的作用;列有“案例讨论”、“本章小结”、“本章思考题”、“参考文献”等项,便于读者学习和研究。

郝忠胜、李虹编著的《人力资源主管》一书中认为,通过对世界优秀企业经营管理的实际经验的剖析,深入探讨了组织效能大化、绩效计划合理化、激励与绩效统一化、团队建设高效化、绩效沟通持续化、绩效考核科学化等通过有效的人力资源管理方法,帮助人力资源主管理清思路,高效率地达成组织目标,架起团队和个人、资源与利润间最流畅的通路。

张一弛的《人力资源管理教程》书中

内容涵盖人力资源管理的产生与发展、工作分析与工作设计、人力资源战略与计划、员工招聘与录用、职前教育与员工培训、工作绩效考核、薪酬制度设计原理、员工薪酬管理、员工职业前程与管理发展、跨国公司的人力资源管理和人力资源会计等主题。本书的目的是反映近年来国外在人力资源管理领域的教学体系与内容规范以及相关的研究成果，为我国该学科的建设与发展提供借鉴。本书内容涵盖人力资源管理的产生与发展、工作分析与工作设计、人力资源战略与计划、员工招聘与录用、职前教育与员工培训、工作绩效考核、薪酬制度设计原理、员工薪酬管理、员工职业前程与管理发展、跨国公司的人力资源管理和人力资源会计等主题。在附录中还提供了现实生活中有关人力资源管理的十个案例。对在组织中从事人力资源管理实际工作的人士有重要参考。

吴国存、谢晋宇著译的《现代企业人力资源管理丛书》共9册，它们分别是：《企业人力资源开发与管理创新》、《企业人力资源的形成——招聘、筛选与录用》、《企业职业管理与雇员发展》、《企业雇员薪酬福利》、《企业人力资本投资》、《企业雇员流失——原因、后果与控制》、《企业劳动关系》、《企业人力资源的心理与行为管理》和《企业雇员的安全与健康》。这些选题基本上涵盖了企业人力资源管理的主要内容和环节。

该丛书反映了当今企业人力资源开发和管理的最新动态和创新；为处于市场经济环境中的我国企业提供人力资源开发与管理运作的新思路和新方法；尽可能地把西方发达国家的人力资源管理经验中国化、本土化；使全套丛书具有知识性、理论性、先进性、操作性合一的鲜明特征。通过这套丛书，如果能够推动我国企业人力资源开发与管理研究向纵深发展，提高我国企业的人力资源管理水平，对加速缩短我国企业人力资源管理实践与发达国家的差距有所裨益。

# 关于上海博莱捷物业管理有限公司绩效管理体系的研究

在市场经济初期，国有企业的发展源于原有的稳固基础、政府的支持和国内市场的快速增长，然而随着竞争的加剧，企业的成长将更多地依靠高效管理体系和制度所培育出的独特竞争力。如何加强企业内部管理，很多国企经理人的目光首先投向建立有效的绩效管理体系，以提高企业执行战略的能力。上海博莱捷物业管理有限公司（以下简称“博莱捷”），也面临着同样的主题。

绩效管理体系自身也有个不断发展的过程。绩效管理的实质在于通过持续动态的沟通达到真正提高绩效，实现部门或企业目标，同时促进员工发展。本文在最后，以动态、长远的眼光，指出了博莱捷绩效管理体系今后不断完善的“三部曲”：实施平衡记分卡的绩效评估指标体系——绩效管理体系各方面调整以适应其他管理制度的联动要求——绩效管理体系“软化”，简化，融入企业文化。

本文强调绩效管理体系必须与企业发展战略保持一致，必须贴近和满足业务发展需要，必须符合员工的发展愿望。这对于提高绩效管理在企业中的地位和价值，对于绩效管理本身的创新均有着积极的作用。

## 一、绩效管理理论综述

### （一）研究的目的是和意义

#### 1、为什么研究



日益激烈的企业竞争，归根结底是人才的竞争。管理者最重要的工作就是做好对人的管理。然而目前博莱捷对员工的绩效管理缺少合适的方法，随意性太强，人为因素太多，未能充分起到调动员工积极性的作用。员工的晋升和提拔，也未能真正体现出与绩效的相关性，部份对企业有实实在在的贡献的员工却往往被领导疏忽。同样，集团对下属企业的绩效管理也存在许多问题。一些企业由于考核指标不完整，不科学，导致短期行为的出现，急功近利，重报表而不重实际，甚至只重视报表中的上级企业看重的几个指标，而不顾企业是否真正具有可持续发展的能力。

其次，我们在感慨市场竞争无情，经营管理艰辛的时候，也发现对下属管理的困难。博莱捷人员数量相当充足，但真正能够发挥作用的没有几人。管理者一直担当着救火的角色，员工只是被动跟随，导致管理者没有时间来思考和把握战略等企业未来发展的关键问题。

综上，绩效管理对博莱捷今后的发展具有重要价值，其成功与否涉及企业的兴亡，颇有研究的必要。

“绩效管理”的概念由国外引进后，相关研究在国内日渐丰富，但从国有企业，特别是改制后的国有企业角度进行研究的并不多见。因此，通过对博莱捷绩效管理现状的分析诊断，探索建立绩效管理体系的模式、方法并进行积极实践，除了试图改善所在企业的绩效管理，破除对于实现企业战略目标的“瓶颈”制约，也期望能够对有着类似状况的广大国有企业建立绩效管理体系提供具有普遍意义的经验和解决问题的对策。研究成果预期的贡献主要如下：

(1) 阐述建设绩效管理体系的理论。绩效管理不是简单的工作考核，而是一个管理业绩表现的运作体系和管理过程。本文从实用的角度出发阐述目标管理、过程管理等理论、方法在绩效管理体系规划中的应用。

(2) 提出博莱捷建设绩效管理体系的解决方案。在现状的分析诊断及期望的目标的基础上，选择合适的绩效管理模式，设计出符合博莱捷的绩效管理方案及实施计划。

(3) 促进本企业绩效管理体系的成功实施和不断完善。通过理论和实践的结合研究，加深对绩效管理体系的理解，以便在今后实施过程中不断总结，反复引证，持续改进并向着更加先进的方向发展。

(4) 对改制后的国有企业建设绩效管理体系提供普遍借鉴意义。博莱捷建立绩效管理体系的研究过程及解决方案，对于其他地域或行业的中小型国有企业，如何从加强绩效管理开始逐步健全企业管理机制，有着实在的借鉴作用。

## 2、存在什么问题

市场经济，对我国原来的计划经济体制从根本上是一个冲击，对工业和国民经济进入良性竞争也是一个机遇，是现代化建设的必由之路。近年来为激发国有企业活力，使之更有力量地面对激烈的市场竞争，国有企业改制、转制的浪潮在神州大地上持续推进。在这样的宏观环境下，上海博莱捷物业管理公司（以下简称“博莱捷”）也于1998年8月从上海医药管理局剥离改制成为上海博莱捷物业管理股份有限公司，而????

作为参与“博莱捷”剥离的一员，深切感受到企业改制之后，健全管理机制的重要性和迫切性，力图在这方面有所研究和实践。

国有企业改制，归结起来有三项主要任务，即观念转变、机制转变和运作转变。其中观念转变是基础；机制转变是核心，包括产权关系和劳动关系的转换；运作转变是改制的最终实现目标，指管理系统升级换代，实现管理现代化。社会上评价国有企业改制，有“跳一步，走两步，爬七步”的说法。所谓“跳一步”，指的是股份制改造，产权关系转换，由于有政府的支持往往实施较快。“走两步”，指的是劳动关系转变，包括解除原有劳动关系，改革劳动制度，修改完善劳动合同，竞争上岗，建立“员工能进能出，干部能上能下，收入能增能减”的基本原则，营造竞争的气氛。而由于思想观念、历史包袱等众多原因，进展通常不顺利。“爬七步”则更是个相对困难漫长的系统过程，包括以效益为轴心规划公司发展战略，以客户为中心调整组织结构，使之扁平化，以竞争为核心设计营销体系，以绩效为核心建立人力资源系统，以职业为主题强化经理人培训。从这个意义上来说，目前的改制企业 99%并没有真正完成改制<sup>1</sup>。改制后的国有企业，特别是众多上市公司，亟需将注意力集中到完善整合内部管理上，以获得强大持续的核心竞争能力。

曾经接触的博莱捷，就是上述国有企业的典型代表。在迈向市场经济的过程中，博莱捷通过改革所有制的方式，逐步使产权明晰化，在明确企业所有者和管理者的道路上跨出了可喜的一步。企业管理者的首要任务是实现企业价值的最大化，而较高的绩效水平是实现企业目标的前提和保证。如何通过现代化的绩效管理来提高自身的管理绩效？正处于转型时期的博莱捷尽管已开始由传统的人事管理向现代人力资源管理转变，但绩效管理工作一直是困扰企业经营者的难题，缺乏行之有效的方法。因此，根据企业管理的现实情况，构筑符合市场经济和企业需要的绩效管理体系，已成为博莱捷当前迫切需要解决的问题。认为对此进行理论和实践上的探索及尝试具有重大的现实意义。

### **3、待答问题**

通过本论文的研究，力图解决如下问题：

首先，博莱捷目前的状况及期望达到的目标是什么？明确了解两者之间的差距才能够确定所要建立之绩效管理体系的定位和作用。

其次，没有最好的，只有最合适的，博莱捷应该遵循怎样的原则来选择适合的，切实可行的绩效管理模式，制订出具体的方案？这是本文需要解决的第二个问题。

第三，绩效管理体系的方案制订之后，应该如何实施才能保证方案真正落到实处？实施的实践是比理论上的探索更加复杂和困难的课题。实施计划如何，有怎样的关键环节和需要特别注意的问题？这都是本文要重点研究的。

最后，博莱捷目前的绩效管理体系方案是建立在企业现有的管理基础和人员状况基础上的。绩效管理本身是动态的过程，体系本身也是弹性和动态的，随着方案的逐步推进，随着企业的进一步发展成熟，绩效管理体系又存在哪些可以改进和完善的地方，其发展趋势又会怎样呢？本文也将进行前瞻性的探讨。

## （二）绩效管理体系

### 1、有关概念及特征

#### （1）绩效

绩效可分为组织、团体和个体三个层面。本文所研究的绩效是就个体层面，即员工层面的绩效而言。对于绩效目前主要有两种观点：一种观点认为绩效是结果，例如“所谓绩效是指一个组织的成员完成某项任务，以及完成该项任务的效率与效能”；另一种观点则认为绩效是行为，例如墨菲给绩效下的定义“绩效是与一个人在其中工作的组织或组织单元的目标有关的一组行为”。

结合以上两种观点，认为绩效应该是行为和结果的综合，行为不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力劳动的结果，并且实践中能够与结果分开进行判断。因而绩效应该包括做什么和如何做两个方面；在对员工绩效进行管理的时候，既要考虑投入（行为），又要考虑产出（结果）。由此，工作计划、工作能力、工作态度和工作成绩共同形成员工绩效的四大支柱。而从系统论的观点来看，企业的绩效水平与员工绩效的整合程度直接相关，只有充分发挥功能整合的作用，才能获得企业整体意义上的高绩效。

#### （2）绩效评估

绩效评估 (Performance Appraisal), 又称绩效评价、绩效考评或绩效考核, 包括企业的绩效评估、部门的绩效评估和员工的绩效评估。由于企业、部门绩效的基础就是员工的绩效, 因此, 我们一般意义上所称的绩效评估就是指以员工绩效评估为基础的整个部门、企业的绩效评估。过去对于绩效评估的解释, 是指按照一定的标准, 采用科学的方法来检查和评定企业员工对职位所规定职责的履行程度, 以确定其工作成绩的管理方法。这种概念强调的是绩效评估的科学和严格性。而目前比较常见的定义则是: 绩效评估是通过岗位管理者或岗位关联者与该岗位员工之间有效的双向或多向沟通, 依据考核标准和实际工作完成资料, 在分析和判断基础上形成考核成绩, 并将考核成绩反馈给员工的一种正式工作制度。它更多地关注绩效评估中的双向沟通反馈, 强调基于事实和强调员工参与。认为, 这种观点更加符合当前企业的实际和“以人为本”的管理潮流。

长期以来人力资源管理研究者和企业管理者一直认为绩效评估是管理员工绩效的主要方法。而近年“绩效管理”的提法逐渐流行, 绩效评估成为绩效管理体系中的一个重要环节。

### (3) 绩效管理及其特点

绩效管理概念是在总结绩效评估不足的基础上于 20 世纪 70 年代后期提出的, 从 90 年代早期起逐渐形成一个被广泛认可的人力资源管理过程。绩效管理就是对员工行为与结果的管理, 是一系列以员工为中心的干预活动, 其主要目标是充分开发和利用每个员工的潜力, 提高他们的绩效, 并通过将员工的个人目标与企业战略结合来提高组织绩效<sup>3</sup>。有效的绩效管理具有五个基本要素, 即: 明确一致且令人鼓舞的战略; 进取性强而可衡量的目标; 与目标相适应的高效组织结构; 透明而有效的绩效沟通、绩效评价与反馈; 迅速而广泛的绩效成绩应用。

绩效评估是绩效管理不可或缺的一部分, 但不是它的全部; 绩效评估仅是进行绩效管理的一种手段, 不包括前端的理念贯彻以及后端着眼于未来的发展战略。有效的绩效管理从建立“以人为本”的企业文化开始, 结合员工个人的发展意愿及公司的总体目标确定个人工作计划、目标; 然后才是绩效评估, 评估结果作为激励和发展的依据。

绩效管理的主要特点如下:

(1) 绩效管理的思想精髓是“以人为本”, 让员工充分参与组织的管理过程, 重视员工的发展, 在完成组织目标的同时, 实现员工的个人价值和职业生涯规划。它可以使员工与团队、组织目标一致, 拧成一股绳, 劲往一处使, 确立“双赢”的观念。

(2) 绩效管理是一个强调全体员工参与的自下而上的过程, 每一个员工都应该设计

自己的绩效目标，并与领导达成一致；高层管理者的支持和参与是决定绩效管理体系成败的关键。

（3）绩效管理是一个强调沟通的过程，包括：沟通组织的价值、使命和战略目标；沟通组织对每一个员工的期望结果和评价标准及如何达到该结果；沟通组织的信息和资源；员工之间相互支持，相互鼓励。

（4）绩效管理是一个强调发展的过程，通过为每一个员工提供支持、指导和培训，提高员工的胜任程度；每一个员工都应该主动地学习，互相学习，绩效管理的目标之一是建立学习型组织。

(5) 绩效管理是一种绩效导向的管理思想，就是要让每一位员工每天的行动都与企业的战略挂钩，通过体系化的管理制度，把企业的战略思想、目标、核心价值观层层传递给员工，使之变成员工的自觉行为。因此，绩效管理的最终目标是建立企业的绩效文化，形成具有激励作用的工作气氛。

## 2、绩效管理体系的组成及作用

绩效管理体系的概念随着现代企业管理的发展及视角的拓展不断地更新和变化着，表述有很多种，范围也不统一。美国学者雷蒙德等所给的经典定义是：经理人保证员工行为和结果与企业目标保持一致的过程，是企业获得竞争优势的核心，包括绩效定义、绩效评估和绩效反馈三个组成部分。

本文将“绩效管理体系”视为人力资源管理的子系统，界定在从进入岗位到培训与发展这一周期内，对使用阶段人力资源进行管理，以提高绩效。并将其定义为：通过对企业战略的建立、目标分解、业绩评价，并将绩效成绩用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理系统，是在组织战略框架下展开的由制订团队和个人工作计划、管理与支持、考核与评价、激励、培训与发展五部分组成的一个连续不断的循环过程。

绩效管理体系就是企业中能有效促进绩效改进和提升的各个要素所组成的整体，绩效评估是整个绩效管理体系的核心环节。远景与战略目标是基石，为企业绩效管理体系提供了根基；文化与价值观是平台，也是企业绩效管理体系运作方针原则的导向；人力规划、绩效评估、薪酬激励、培训开发等是支柱，为企业绩效管理体系提供支持；企业中的双向沟通作为横梁，联接起各个支柱，是绩效管理体系中的润滑剂和催化剂。上述基石、平台、支柱、横梁的有效结合共同支撑起企业持续的优良业绩，如图一所示 6。

目前实施的大部分绩效管理体系，是包含一系列管理活动的连续不断的循环系统，具体包括团队和个人计划的制定、管理与支持、考核与评价、激励、培训与发展五个环节；一个绩效管理过程的结束，是另一个绩效管理过程的开始，通过这种循环，员工和企业绩效得以持续发展。

建立成功的绩效管理体系对企业、管理者和员工都有着巨大的意义和作用。

对企业而言：(1) 建立绩效管理体系有助于绩效的提高；(2) 有助于建立员工的归属感，从而强化团结奋发的企业文化；(3) 好的职业发展前景有助于稳定人才队伍，并吸引新的加入者；(4) 员工广泛参与管理过程会改变以往决策和信息沟通的模式，而使组织结构优化，更具柔性。

对管理者而言：（1）建立绩效管理体系提高了员工的参与愿望和协作意识，有利于减少管理阻力，提高管理效率；（2）管理者作为团队业绩的领导者，更容易得到认同和发展，有利于提高个人绩效，谋求长远进步。

对于普通员工来说：（1）建立绩效管理体系能够增加员工的参与度，满足他们受尊重和自我实现的需求；（2）根据员工意愿、特长和工作需要安排岗位，制定工作计划，实施培训，员工可以获得更多的发展机会；（3）绩效管理体系下，合理的绩效评估能够克服管理者的偏见，创造了公平竞争的土壤。

建立绩效管理体系还具有相当的外部经济性，企业的客户、供应商、金融机构、政府等其他外部利益相关者都会受益。

### 3、现代企业绩效管理的现状与趋势

#### （1）现状与趋势

目前绝大多数企业实施的绩效评估都没有超越量化考核与目标考核的范畴。但这并非考核的顶点。量化考核或者目标考核真正面临的问题在于：这样的绩效管理在多大程度上能够支撑我们的战略？是否存在员工个人绩效与部门绩效的脱节，部门绩效与企业的整体绩效脱节，继而产生短期绩效同长期发展战略之间的脱节？在现实中，我们有时还会发现这样的现象：从员工到部门，从部门到整体的绩效都很好，但企业却面临着危机。企业的战略没有能得到有效的实施，企业的可持续发展能力受到限制——这就是绩效与战略脱节造成的恶果。

在多数企业看来，绩效评估只不过是人力资源管理的工具，是用于控制、激励、约束、和监督的工具，但是比绩效评估具有更多内涵的绩效管理却在国际现代企业的实践中显示出强大力量，越来越多地被用作“战略实施的工具”。绩效管理的巨大作用在于将战略目标转化为可衡量的指标，然后层层分解，加以落实，最后企业从下到上的所有行为、任务、业绩都在支撑企业战略——最后保证了战略同绩效的有机联系。

而研究战略实施与绩效管理的关系，国际上正朝着两个方向发展：第一，是依据企业的战略，研究企业未来的成功关键因素 CSF，依据成功关键因素建立企业的关键业绩指标体系（KPI：Key Performance Indicator）。第二，是美国哈佛商学院卡普兰教授和诺顿提出的平衡计分卡（BSC：Balanced Scorecard）。



关键业绩指标是衡量工作绩效的一种目标式量化管理指标。在建立 KPI 指标时，首先要明确企业的战略目标，通过因素分析法找出各个业务领域的关键业绩指标，即企业战略级的 KPI 指标，接着各部门依据企业战略级 KPI 建立部门战术级 KPI，然后，再将 KPI 进一步细分为各职位工作级的 KPI 指标。确定关键绩效指标应遵循 SMART 的原则，即明确（Specific）、可衡量（Measurable）、可达到（Attainable）、现实的（Realistic）及有时限（Time bound）。

KPI 对绩效管理的最大贡献，就是指出企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩，其“关键”两字，即是指企业在某一发展阶段战略上所要解决的最主要的问题，十分具有针对性。运用关键业绩指标体系有助于企业提高效率，精简不必要的机构、流程和系统。但是 KPI 指标之间的内在联系不够明确，对于绩效的考核和管理还没能跨越其职能障碍，战略的导向作用难以贯彻于员工的绩效管理行为改进方面。

目前，平衡计分卡应用与推广的热潮正从国外涌入国内。到 1997 年，美国财富 500 强企业已有 60% 采用了平衡计分卡系统。平衡计分卡的框架体系包括四个指标类别：学习与成长性指标，内部管理性指标，客户价值指标以及财务指标。四方面指标之间有深刻的内在关系，即学习与成长解决企业长期生命力的问题，是提高企业内部战略管理素质与能力的基础；企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意导致企业良好的财务效益。平衡计分卡系统强调了绩效管理与企业战略之间的紧密关系，强调指标的确定必须包括财务性和非财务性的，并且强调了对非财务性指标的管理，因为非财务性指标是结果性指标，而财务指标是决定结果性指标的驱动指标。

然而，平衡计分卡系统要求企业有强大的信息数据收集功能和清晰的流程，实施起来比较复杂，因此适用于管理基础较好，成熟度较高的企业。

## (2) 研究范围与方法

绩效管理体系作为人力资源管理的一个重要环节，可以应用于各种组织，包括追求利润最大化的企业以及政府、基金会等非赢利性机构。而在企业中，也涵括了各种性质、行业，各个地域的工厂和公司。

本文研究的范围界定为博莱捷建立绩效管理体系的理论和实践探讨，因各个企业有其生长和发展的具体环境和独特方式，绩效管理体系须量体裁衣，据实际情况而定，故适合博莱捷的绩效管理体系在通用的设计方案与实施方法之外，也必有其特殊之处。而改制后的国有企业建立绩效管理体系的一般规律模式，或适合于其他类别企业或组织的绩效管理体系研究，则可作为探讨的后续课题。

本论文所采用的主要研究方法是定性和定量相结合的方法。其中定性分析主要是依据演绎法，即以理论指导实践。首先通过查阅文献，概览现代企业绩效管理的现状及发展趋势，研习关键业绩考核指标体系和平衡记分卡等先进的绩效管理思想。在科学理论的指导下，结合博莱捷的实际情况，选择确定适合博莱捷的绩效管理模式，进而制订出具体的绩效管理体系解决方案。而在分析博莱捷现状和确定绩效管理方案详细考核指标数据、权重的时候，则采用了定量分析的方法。由此可见，定性分析决定了整个论文的框架和基础，是软性的；而定量分析则是硬性的；刚柔相济使得论文有理有据。

相关资料的收集和整理是论文研究的关键。文献资料，即第二手资料的获得主要是在今年五月份，通过阅读书籍、查阅图书馆管理期刊报章、互联网搜索等进行。而第一手资料，即对博莱捷人员和绩效管理情况的掌握和分析是制订绩效管理方案的前提。为精确了解企业总体面貌，今年七月份，通过上海中消研市场研究有限公司在博莱捷内进行了企业气氛问卷的全面调查，涉及博莱捷全体 154 名员工。共发出调查问卷 153 份，收到有效问卷 151 份。问卷调查侧重定量研究，在充分回收问卷后，应用简单的分类统计和计算平均值的方法处理数据，形成《企业气氛调查问卷统计报告》。所使用的《企业气氛调查问卷》内容经过精心设计，问题及选项安排合理（样卷见附件 1），不容易发生混淆，因此定量分析在效度，即准确程度上较高；此外，所有问卷实行独立发放和回收，同一份问卷的答案之间也比较一致，问卷调查方法可以保证较好的信度，保证结果的一致性和稳定性。接着在八月份，又通过上海中消研市场研究有限公司在博莱捷内开展员工访谈，以掌握企业绩效管理的现状和可改进之处。访谈涉及所有部门和子公司，其中个别访谈 26 人，由此可了解不同部门、下属经营单位在绩效管理过程中的特殊性；集体访谈 12 人，藉以了解整个公司在绩效管理方面的共性。在选择访谈对象时采用的是典型调查和抽样调查结合的方法，因而更能够体现访谈结果的普遍意义。员工访谈主要是定性研究，着重于语言描述和可观察的行为等，根据员工的谈话记录，整理成《员工访谈汇总报告》。

### (3) 研究设计与实施

作为博莱捷剥离的参与者，从今年七月份起与上海中消研市场研究有限公司合作，主持博莱捷绩效管理体系的设计与实施的全过程。从最初的理念，到收集相关信息，做好流程分析、职务说明等基础工作，到共同设计绩效管理体系的方案，并在员工中逐步推广应用。

本课题研究设计与实施的主要过程如下：

(1) 确定研究题目：今年九月初，根据长期从事企业经营管理的经历，在所在企业

的具体情况和迫切需要下，确定了绩效管理体系的研究题目。拟订研究对象、范围、方法等，形成论文的思路和主题框架。

(2) 查阅文献资料：五月份开始，通过各种渠道概览近年来有关绩效管理、绩效评估的有价值的参考文献。学习人力资源管理等相关理论，理解涉及本研究领域前沿的一些观点、方法。

(3) 进行前期调研：九月一个月时间，通过问卷调查和员工访谈，收集，整理和分析博莱捷的人力资源 and 绩效管理现状，获得真实可信的数据及员工的意见建议等信息，发现博莱捷在绩效管理方面需要解决的问题。

(4) 设计解决方案：十月，理论联系实际，确定采用的绩效管理基本模式，进而设计出适合博莱捷的绩效管理体系方案及将来的实施计划。

(5) 撰写论文并回顾：十一月份，在导师的指导下，整理思路，撰写出论文初稿。在此后的一个月中，随着认识的加深和绩效管理项目的后续进行对论文不断作修改完善。直至最后得出结论和建议，完成论文。

## 二、博莱捷绩效管理状况分析

上海博莱捷物业管理股份有限公司(以下简称“博莱捷”)。于1998年8月从上海医药管理局剥离改制而成，现注册资本8000万元，2001年实现主营业务收入。

而对于博莱捷的具体情况，中调网通过今年七月份与上海中路管理咨询有限公司共同开展的企业气氛问卷调查和员工访谈，获得了一系列的调研数据，对本企业现状、人力资源管理状况和绩效管理状况有了更加清楚的认识。

### (一) 企业的基本状况

上海博莱捷物业管理有限公司，目前主要从事物业管理、房产置换中介咨询等。博莱捷发展至今，员工从1998年的10名增加到现在的150多名，资产从700万增加到3350万，营业收入从98的200多万元增加到目前的2000多万元，平均每年上缴利税300多万元。预计今年实现营业收入2300万元，利润总额400万元。博莱捷今后五年的发展目标，是使公司达到年营业收入1.5亿元，利润5000万元，员工800的规模。

这样的企业发展至今，随着业务的扩大，人员的增加，其内部管理、组织结构发生了很大的变化，因而迫切需要在许多方面进行整合。博莱捷有150多名员工，这些岗位也各有特点，有的以脑力活动为主，有的以体力劳动为主。正因为如此，博莱捷一直缺少一套比较完整、合理，涵盖所有员工和各部门的绩效管理体系，从而对企业的发展造成了一定的阻碍。

### (二) 人力资源状况分析

## 1、组织结构

博莱捷目前的组织结构如下图所示，属于直线制。博莱捷的组织结构就目前而言是合适的，但从企业的长远发展来看，还需要进一步完善，存在一些有待改革之处。

## 2、总量和结构分析

人员的总量和结构是企业人力资源的一个基本而重要的方面。从数量上看，博莱捷现有员工总数为154人，经评估确认的标岗有80个，涉及房地产行业，建筑装饰业，园林绿化，供水供电，货物运输，机动车修理和餐饮业等。员工分布在管理、专业技术、生产三类岗位上，其中管理人员31人，占19%；专业技术人员8人，占5%；生产人员115人，占76%。

在人员结构上分析，结构不合理的问题也比较突出。在年龄段上，30岁以下的年轻员工仅占3%，从事管理工作的比例就更低。员工的年龄主要处于41~50岁之间，平均年龄46岁，相对老化。在技能上，无专业职称的为120人，占到60%；初高中学历的为119人，占60%。具有中高等学历和中高级职称的员工分别占9%和7%，然而在管理和技术岗位上的员工年龄也有些偏大。因此博莱捷目前的人力资源状况可以归纳为：人员年龄和技能结构不合理，不具备人力资源的基础优势。

## 3、人员的精神状态

员工满意度对企业来说是一个重要的管理指标，企业有好的员工满意度，才会有好的经营业绩。为了解员工的精神状态，通过上海中消研市场研究有限公司对博莱捷150余名分布在各岗位上的员工及不同层次的管理人员进行了企业气氛的问卷调查。一方面，通过用数据来反映博莱捷的员工对公司发展和管理，特别是人事政策、薪酬福利状况、绩效评估和管理沟通等方面的满意程度，从而揭示博莱捷在绩效管理方面存在的一些问题，这能够在方案设计中对症下药，作出针对性的改进。另一方面，进行这样大规模的问卷调查活动，也有助于提高员工对于博莱捷发展的关注，以及对建立绩效管理体系的参与热情。

从问卷结果汇总情况看来，员工对企业的未来表示充满信心的为39.85%，认为一般的占48.12%，没有信心的为4.51%；对企业年度、季度目标，11.36%的员工表示了解得很清楚，73.48%的员工知道一些，而15.15%的则不清楚。对主管的评价中，表示主管值得信赖的为31%，认为可以的占57%，认为不能胜任，不值得信赖的占10%，认为主管有能力，但人品欠佳的为2%；员工对于自己的收入，感到满意的占7.94%，认为一般的占53.97%，认为较低的为38.10%。

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/316223010044010141>