

摘 要

随着世界经济变革及科学技术的进步，企业之间的竞争逐渐白热化，制造业发展面临巨大挑战，在新的时代要求和竞争压力下，发挥人力资源禀赋已成为提升企业竞争力的重要手段，而人才素养水平的高低很大程度上影响企业竞争水平的高低，而企业的绩效管理则是充分发挥人力资源优势的重要管理环节。管理人才则需要充分调动人才的积极性，做好绩效管理的建设，企业要想留住人才和发展人才就必须建立科学系统的绩效管理，为企业的持续发展提供动力，增强市场竞争力。

本文发现，随着国内实践和理论的发展，在应用绩效管理理论过程中需要充分考虑理论的适用性以及国内市场环境和企业性质的不同，因地制宜，具体问题具体分析。A 公司属于工程机械行业，具有明显的制造业属性，带有行业周期的烙印，具有特殊性，现有研究中对于这一类型企业绩效管理的研究较少，相关理论成果和实践经营还有待进一步推进。亟需一个适用于工程机械行业的有效可行的绩效管理研究方案，坚持“提出问题-发现问题-解决问题”的基本逻辑，有利于帮助其实现科学的绩效管理流程，迈向精细化的管理阶段，同时致力于为同行提供绩效管理优化方面的参考。

因此，本文在 A 公司大客户部绩效管理现状的基础上，根据问卷和访谈的分析结果发现该公司现行的绩效管理存在系列问题(例如绩效管理认知问题、绩效指标问题、绩效公平问题、绩效沟通问题和绩效结果应用问题等)。结合数据发现，导致上述问题主要是由于公司长短期利益不均衡、经营体系建设不完善和制造业行业变革等原因综合影响所致。针对公司大客户部现行绩效管理所存问题，坚持客观公平原则、激励最大化原则和战略目标导向原则，基于平衡计分卡和 PDCA 循环的优化思路，对公司现行的大客户部员工绩效管理提出调整绩效管理认知、强化战略目标管理、优化考核指标、强调公平原则、沟通机制和拓展绩效结果运用等一系列优化措施，同时从公司的绩效管理模式、文化建设和业务体系三个方面对大客户的绩效管理优化和有效运行提出对应的保障措施，确保改进后的绩效管理方案能够有效运行。

关键词：大客户部；绩效管理；优化设计

Abstract

With the world's economic changes and scientific and technological progress, the competition between enterprises is gradually white-hot, the development of manufacturing industry is facing great challenges, in the new era of requirements and competitive pressure, the play of human resources endowment has become an important means to enhance the competitiveness of enterprises, and the level of talent literacy level to a large extent affects the level of corporate competitiveness, and enterprise performance management is to give full play to the advantages of human resources is an important management link. Management of talent needs to fully mobilize the enthusiasm of talent, do a good job in the construction of the performance management system, enterprises want to retain talent and the development of talent must establish a scientific and systematic performance management system for the sustainable development of the enterprise to provide power to enhance market competitiveness.

This thesis finds that, with the development of domestic practice and theory, in the process of applying performance management theory, it is necessary to fully consider the applicability of the theory as well as the domestic market environment and the nature of the enterprise, according to local conditions, specific problems and specific analyses. Company A belongs to the engineering machinery industry, with obvious manufacturing attributes, with the imprint of the industry cycle, with particularity. The existing research on the performance management of this type of enterprise is less, and the relevant theoretical results and practical operation have to be further promoted. There is an urgent need for an effective and feasible performance management research program applicable to the construction machinery industry, which adheres to the basic logic of 'raising problems - identifying problems - solving problems', and is conducive to helping the company achieve a scientific performance management process and move towards the stage of refined management, and at the same time is committed to providing peers with references for performance management optimization.

In this thesis on the basis of the current situation of performance management in the key account department of company A, according to the analysis results of questionnaires and interviews, it is found that there are a series of problems in the company's current performance management system (e.g., the problem of performance management cognition, the problem of performance indexes, the problem of fairness in performance, the problem of performance communication, and the problem of the application of performance results, etc.). Combined with the data, it is found that the above problems are mainly due to the imbalance of the company's long-term and short-term interests, the imperfect construction of the management system and changes in the manufacturing industry. In view of the problems existing in the performance management system of the key account department of the

company A, adhering to the principles of objectivity and fairness, maximization of incentives and strategic goal orientation, and based on the optimization ideas of balanced scorecard and PDCA cycle, a series of optimization measures have been proposed for the existing performance management system of the key account department of the company A, such as adjusting the perception of performance management, strengthening the management of strategic goals, optimizing the assessment indexes, emphasizing the principle of fairness, communication mechanism and expanding the application of the performance results. At the same time, a series of optimization measures were proposed from the three aspects of the company's performance management model, culture construction and business system to ensure that the improved performance management plan can be operated effectively.

Key Words: key account department; performance management system; optimization design

目录

1	绪论	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究意义	1
1.3	文献回顾	2
1.3.1	国外文献综述	2
1.3.2	国内文献综述	3
1.3.3	研究评述	4
1.4	研究的思路与方法	4
1.4.1	研究思路	4
1.4.2	研究方法	5
1.5	研究内容	5
2	基础理论与分析工具	7
2.1	绩效管理理论概述	7
2.1.1	绩效管理的定义	7
2.1.2	绩效管理的环节	8
2.1.3	绩效管理与绩效考核的关系	9
2.2	绩效管理方法	10
2.2.1	平衡计分卡法	10
2.2.2	PDCA 绩效管理法	12
3	A 公司大客户部绩效管理现状	14
3.1	公司概况	14
3.1.1	A 公司介绍	14
3.1.2	A 公司组织架构	14
3.2	A 公司大客户部绩效管理概述	15
3.2.1	A 公司大客户部现行绩效管理	15
3.2.2	A 公司大客户部绩效管理评价指标	16
4	A 公司大客户部绩效管理问题及原因分析	19
4.1	绩效管理问卷调研	19
4.2	绩效管理访谈调研	21
4.3	A 公司大客户部绩效管理存在的问题	23
4.3.1	员工对绩效管理认识不够	23

4.3.2	绩效考核指标设定不当	24
4.3.3	绩效考核公平性有待提升	28
4.3.4	缺乏绩效沟通	29
4.3.5	绩效结果运用单一	30
4.4	A 公司大客户部绩效管理问题的原因	31
4.4.1	长短期利益不均衡	31
4.4.2	忽视经营体系建设	32
4.4.3	制造行业变革影响	32
5	A 公司大客户部绩效管理优化方案	34
5.1	A 公司大客户部绩效管理优化的原则及思路	34
5.1.1	绩效管理优化原则	34
5.1.2	绩效管理优化思路	35
5.2	A 公司大客户部绩效管理的优化措施	36
5.2.1	调整绩效管理认识, 强化战略目标管理	36
5.2.2	做好岗位职责分析, 设置科学考核指标	37
5.2.3	重视评价公平原则, 提升公民组织行为	39
5.2.4	优化绩效沟通机制, 拓展沟通交流渠道	40
5.2.5	拓展绩效考核应用, 多元应用绩效结果	41
6	A 公司大客户部绩效管理优化的保障措施	42
6.1	完善公司绩效管理模式	42
6.2	完善企业文化建设	43
6.3	强化业务与绩效挂钩	43
7	结论与展望	44
7.1	结论	44
7.2	不足及展望	44
7.2.1	研究不足	44
7.2.2	研究展望	44
	参考文献	46
	附录一: 调查问卷	49
	附录二: 访谈提纲	51
	致谢	52

Contents

1	Introduction	1
1.1	Research Background	1
1.2	Research Significance	1
1.3	Literature Review	2
1.3.1	Review of Foreign Literature	2
1.3.2	Domestic Literature Review	3
1.3.3	Research Review	4
1.4	Ideas and Methodology of the Research	4
1.4.1	Research Ideas	4
1.4.2	Research Methodology	5
1.5	Research Content	5
2	Grounded Theory and Analytical Tools	7
2.1	Overview of performance management theories	7
2.1.1	Definition of Performance Management	7
2.1.2	Segments of Performance Management	8
2.1.3	The Relationship between Performance Management and Performance Appraisal	9
2.2	Methods of Performance Management Appraisal	10
2.2.1	Balanced Score Card	10
2.2.2	PDCA for Performance Management Appraisal	12
3	Analysis of the Current Situation of Performance Management in Key Account Department of Company A	14
3.1	Overview of Company	14
3.1.1	Introduction of Company A	14
3.1.2	Organisational Structure of Company A	14
3.2	Overview of Existing Performance Management in Company A's Key Account Department	15
3.2.1	Existing Performance Management in Company A's Key Account Department	15
3.2.2	Performance Management Evaluation Indicators for Key Account Department of Company A	16
4	Problems and Causes of Performance Management in Key Account Department of Company A	19
4.1	Questionnaire Research of Performance Management	19
4.2	Interview Research of Performance Management	21
4.3	Problems of Performance Management of Key Account Department in Company A	23

4.3.1	Employees' lack of awareness of performance management	23
4.3.2	Improper setting of performance appraisal indicators	24
4.3.3	Performance appraisal fairness needs to be improved	28
4.3.4	Lack of performance communication	29
4.3.5	Single Application of Performance Results	30
4.4	Analysis of the Causes of Performance Management Problems in Key Account Department of Company A	31
4.4.1	Imbalance between long and short-term interests	31
4.4.2	Neglecting the construction of management system	32
4.4.3	Impact of changes in the manufacturing industry	32
5	Optimization Plan for Performance Management in Key Account Department of Company A	34
5.1	Performance Management Optimization Principles and Ideas in Key Account Department of Company A	34
5.1.1	Principles of Performance Management Optimization	34
5.1.2	Optimization Ideas of Performance Management	35
5.2	Optimization Measures of Performance Management in Key Account Department of Company A	36
5.2.1	Adjusting Performance Management Awareness and Strengthening Strategic Objective Management	36
5.2.2	Do a good job function analysis, set up scientific assessment indicators	37
5.2.3	Emphasis on the principle of evaluation and fairness, and enhance the behavior of citizens' organizations	39
5.2.4	Optimize performance communication mechanism, expand communication channels	40
5.2.5	Expand the application of performance appraisal and apply performance results in a diversified way	41
6	Optimization Safeguards of Performance management in Key Account Department of Company A	42
6.1	Improve the company's performance management mode	42
6.2	Improve the construction of corporate culture	43
6.3	Strengthen the linkage between business and performance	43
7	Conclusion and Outlook	44
7.1	Conclusion	44
7.2	Shortcomings and Outlook	44
7.2.1	Research Shortcomings	44
7.2.2	Research Prospects	44

Contents

References 46
Appendix I: Questionnaire 49
Appendix II: Interview Outline 51
Acknowledgements 52

1 绪论

1.1 研究背景

企业之间的竞争关系除了资源和市场的争夺，更重要的是优秀人才的竞争。人才的竞争是关键资源的竞争，也是企业发展潜力的一种标志，企业竞争水平和人才素养水平有着密切关系，具体而言，企业竞争水平的高低很大程度上取决于人才素养水平的高低，而发挥这一决定作用的机制就是企业的绩效管理，同时，构建绩效管理也是挖掘人力资源价值的重要手段，好的绩效管理不仅能够让员工实现自身的工作价值，营造良好的工作氛围，同时对企业的战略目标实现也有着重要意义。企业要想在数字时代实现数字化转型和高质量发展，在市场竞争中取得一席之地，就必须从组织内部抓起，完善和优化绩效管理，用科学的绩效管理流程来实现吸引人才、引进人才、留住人才利用人才和发展人才的目标。这也是新时代背景下，市场需求和技术进步对企业提出的迫切要求，企业如何在不同的发展背景下调整和优化绩效管理，发挥人力资源在市场竞争中的作用是不得不回答的问题。

每个企业都有不同类型的人才，要发挥不同类型人才在不同业务工作中的优势就需要有因地制宜的绩效管理，发挥不同人才的专业技能水平。相反，如果绩效管理不合理，就会抑制人才的积极性，对企业造成不可逆或者恶性循环的负作用，损害员工的创造性和凝聚力，使得组织的集体利益和员工的个人利益相背离。多数企业现有的绩效管理都是参考现有的同一标准所制定的，需要进行个性化的定制，符合组织的战略目标、组织结构和业务模式，才能实现绩效管理手段的理想效果。综上所述，企业对绩效管理的优化主要考虑时代背景的变化、组织战略目标的调整和员工需求的多样性等多种因素，这是一个动态调整的过程，也是企业发展过程中需要持续做的一件事情。

文中研究的主体 A 公司，系世界 500 强装备制造业 A 公司重工股份有限公司核心子公司，包括湖南长沙和浙江湖州两大产业园，总资产 95 亿元，员工总数 3400 余人。2020 年销售额 196.49 亿元，2021 年销售额 218.59 亿，2022 年销售额 126.70 亿。A 公司作为全球最大的轮式起重机制造基地，主要研发、生产和销售的产品有塔式起重机产品、汽车起重机产品和履带起重机产品。鉴于目前制造行业内数字化转型如火如荼地进行，国内外市场环境的变化，本文选择 A 公司大客户部作为绩效管理优化的研究对象具有典型性，能够有效剖析市场环境变化下制造业企业绩效管理的调整策略、手段和保障措施，调动 A 公司大客户部员工的积极性和创造性是亟待解决的重要问题。

1.2 研究意义

大客户部人员是工程机械企业维护头部客户客情关系，掌握行业动态的关键力量，

大客户部人员是懂行业、会管理、善经营的高素质复合型人才，他们的管理能力、直接参与能力、工作态度等直接关系到企业的生存和发展。现在 A 公司对于大客户部人员的绩效管理还是和平台人员一样的管理模式，制约公司的发展和导致人才的流失。对 A 公司大客户部绩效管理的分析和研究，有利于：

第一，迭代升级 A 公司大客户部的绩效管理。正如研究背景中对 A 公司的介绍，A 公司的快速发展需要同步迭代其管理模式，而绩效管理作为组织管理中的重要一环，在业务量逐年增加、业务内容逐渐多样化，员工的工作内容和工作要求也发生了巨大变化，如果绩效管理的水平未跟上，将会影响其竞争水平的进一步提升。通过对现有优秀绩效管理模式的借鉴和参考，运用科学的绩效评估工具，对 A 公司大客户部绩效管理流程中的不合理进行改进升级，系化和人性化绩效管理流程，发现深层次问题，建立保障措施，将 A 公司大客户部的绩效管理水平建成科学化、系统化和全周期的绩效管理。

第二，为制造业同类型企业的绩效管理优化提供参考。A 公司作为制造行业的典型企业，其绩效管理具有较强的借鉴意义，同时在 A 公司中发现的绩效管理问题也可能是其他企业正在经历或者将要经历的问题。将 A 公司绩效管理优化的经验进行总结和推广，有利于其他企业对该模式进行参考，快速完成绩效管理的升级，节约成本，降低变革的不确定性所带来的风险，为行业的良性、健康发展做出贡献，推动同行业企业的共同进步和良性竞争。

1.3 文献回顾

1.3.1 国外文献综述

学者们对绩效管理的兴趣和讨论始于 Aubrey Daniels 的绩效相关理论，作为有效的管理工具，绩效管理的研究延续至今。根据绩效管理研究侧重点的不同，可将国外学者对绩效管理的研究分为两个阶段：

第一阶段(20 世纪 70 年代~20 世纪 90 年代)：绩效评估的缺点反思。Spangenberg(1992)研究发现，传统的绩效评估在实施过程中忽略了公司的战略体系，且与组织的结构不兼容，在实现绩效目标的上所发挥的作用有限。Nickols(1994)认为真正的绩效管理是科学合理的绩效评估，而现有的绩效评估在目标设立上不够明确，在衡量方式上较为困难和复杂，在绩效评估过程中评估者未能充分发挥作用。

第二阶段(20 世纪 90 年代~至今)：绩效管理理论的进步与发展。Kaplan 和 Norton 在 1992 年提出的标志性理论成果——平衡计分卡(Balanced Score Card，简称 BSC)将绩效管理的研究推向了新的高度。BSC 模型所构建的四个评估维度一改以往的缺点，从公司战略出发，在绩效考核指标设立财务和非财务指标，建立了

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/968143122065007006>