

2013 届人力资源管理专业毕业生论文 (设计)

课题名称: KR 公司绩效考核体系分析与设计

学生姓名: ***

**** :****

江南大学网络教育学院

2012 年 8 月

江南大学网络教育学院
毕 业 论 文 (设 计)

姓 名	丁月霞	校外学习中心	崇安职校		
学 号	*****	证 件 号			
批 次	201009	层 次	专升本	专 业	人力资源管理
指导教师	沈伟晔	课题名称	KR 公司绩效考核体系分析与设计（第初稿）		
指导教师 评语	终 稿 成 绩： 指导教师签名： 年 月 日				

摘要

企业之间的竞争,归根结底是人力资源之间的竞争,人力资源是企业实现生产经营的决定性因素之一。而绩效考核是对员工在某一特定时期内工作情况评价的过程,是人力资源开发与管理中的重要内容。实施绩效考核,关注绩效改进是企业不断自我提升和达成战略目标的重要保证。

本文以 KR 公司为研究对象,先是分析了 KR 公司先行的绩效考核体系,介绍了公司概况、组织架构与人员情况,详细阐述了公司先行的绩效考核体系,并通过一些典型事例的描述,揭示了 KR 公司现行的绩效考核体系存在的一些问题并进行调整、改进。将公司的目标和价值观融合在绩效考核过程中,并促使公司文化不断更新和发展。通过考核不断提升公司管理水平,使公司保持灵活适应能力和竞争优势。

关键词: 绩效考核体系; 人力资源; 调整、改进

目录

一、引言	1
1、绩效考核体系分析与设计的意义	1
2、国内外绩效考核研究现状	1
二、KR公司简介	2
1、公司简介	2
2、公司的人力资源状况	3
3、公司的组织架构设置	3
4、公司发展策略对绩效考核管理提出的要求	4
三、目前KR公司绩效考核存在的问题	5
1、公司内部状况动态报告	5
2、绩效考核能力调查问卷及分析	7
3、公司绩效考核存在的问题	8
四、KR公司绩效考核体系设计	9
1、组织架构调整,人事改革	9
2、进行工作分析,明确岗位职责	9
3、公司目标及目标的分解	10
4、关键岗位绩效指标的设计	11
5、绩效考核制度的设计	12
五、结论	15
致谢	16
参考文献	17

第一章 引言

一、绩效考核体系分析与设计的意义

利用国内外先进的人力资源管理理论，并结合我国企业实践，设计出符合我国企业实际的、与市场经济相适应的绩效考核体系，是我们 KR 目前急需解决的问题，具有重要的现实意义。

根据绩效考核管理的内在要求和当今绩效管理的先进思想对公司绩效考核体系优化设计，以期望实现绩效考核的实际作用，提高组织效率，调动员工工作的积极性、主动性、创造性，实现 KR 的企业目标。

二、国内外绩效考核研究现状

国外对绩效考核的研究已有近百年历史，特别是在绩效、绩效考核、绩效考核方法和绩效考核管理方面的研究上推出了大量的研究著作和实验报告，提出了许多绩效评估的技术和方法。

国内近年来，绩效考核实践也逐步受到企业界的重视，一些企业相继开始推行绩效考核制度，但从总体水平来看这项工作重视的程度还很不够，执行绩效考核时存在很多弊端。虽然大多数企业已经建立了各种各样的绩效考核制度，但真正能够将绩效考核工作的作用完全发挥出来的企业缺比较少。

第二章 KR 公司简介

一、公司简介

无锡 KR 公司是江苏知名的专业房地产开发公司。成立于 1992 年,是由无锡市对外经济贸易委员会批准的在无锡工商行政管理局登记注册的中港台合资企业,注册资金 5000 万元,具有房地产开发二级资质。公司经营范围包括房地产开发经营、旧城拆迁改造、休闲娱乐等业务。

公司的质量方针是“以人为本,尽善尽美,竭尽全力把优秀的产品,最优质的服务,最低的成本奉献给客户。”在质量方针指导下公司近几年开发的熙苑和五洲数码港两个项目均获得成功,成为无锡房地产的代表楼盘。

KR 公司在发展壮大的同时,也发现自身的一些问题,比如企业效益下降;员工流动率比较大;公司出现问题的时候,部门之间相互推诿,扯皮现象不断增加。未来三到年将是公司跨越式发展的重要时期,所以公司内部组织机构的管理制度的改革已迫在眉睫,只有建立科学的现代化企业管理制度,有效的绩效考核制度才能为公司的持续发展奠定基础,才能取得最大的效益。我们有决心通过改革,形成自身的核心竞争力,打造品牌和管理的是,成为江苏省最优秀的房地产公司。

二、公司的人力资源状况

2011 年底,公司有员工共 92 人,其中男职工 47 人,女职工 45 人,2012 年以来,截止 7 月底,公司有员工共 94 人,包括试用员工 9 人和顾问一人,其中男职工 48 人,女职工 46 人。2012 年上半年离职员工 3 人,新录用员工 4 人,员工流动进出基本平衡,员工队伍数量变化不大。

1. 年龄机构及本企业工龄分析

表 2-1 年龄结构及本企业工龄分析

NO	年龄段	2011 年底	2012 年 7 月底
1	20—29 岁	34	35
2	30—39 岁	35	34
3	40—49 岁	18	20
4	50—59 岁	5	5

从表 1-1 可见,自 2011 年底至 2012 年 7 月,员工年龄结构变化不大,29 岁以下的员工有 35 人,占总人数的 37.2%;30-39 岁的员工有 34 人,占总人数的 36.2%;40-49 的员工有 20 人,占总人数的 21.2%;50-59 岁的员工有 5 人,占总人数的 5.3%。其中,公司员工队伍 39 岁以上人员占总人数的 26.6%。这说明,我们公司员工已经渐渐呈现重老龄化,我们需要的是一个充满朝气、活力和开拓精神的年轻的团队,必须经过认识改革才能为公司的发展带来更大成效。

2. 本企业工龄分析

表 2-2 本企业工龄分析

NO	工龄段	人数
1	0—2 年	26 人(含试用员工 8 人)
2	3—5 年	37 人
3	6—10 年	24 人
4	10 年以上	7 人

目前,公司员工在本企业工龄超过 10 年(含)以上的人员共 7 人,占总人数的 7.4%;工龄 6—10 年的人员共 24 人,占总人数的 25.5%;工龄 3—5 年的人员共 37 人,占总人数的 39.4%;工龄在 2 年以下的人员共 26 人,占总人数的 27.7%。这里新录用的员工和 3-5

年工龄的员工较多，说明很多员工对公司忠诚度不是很高，跳槽的比较多，从另一个角度说明公司的人事制度有问题，在企业绩效考核制度和用人留人制度上需要改革. 我们需要一支齐心协力、充满信心和希望的队伍，才会不畏艰难，成功实现公司的宏伟目标。

3. 人员学历结构分析

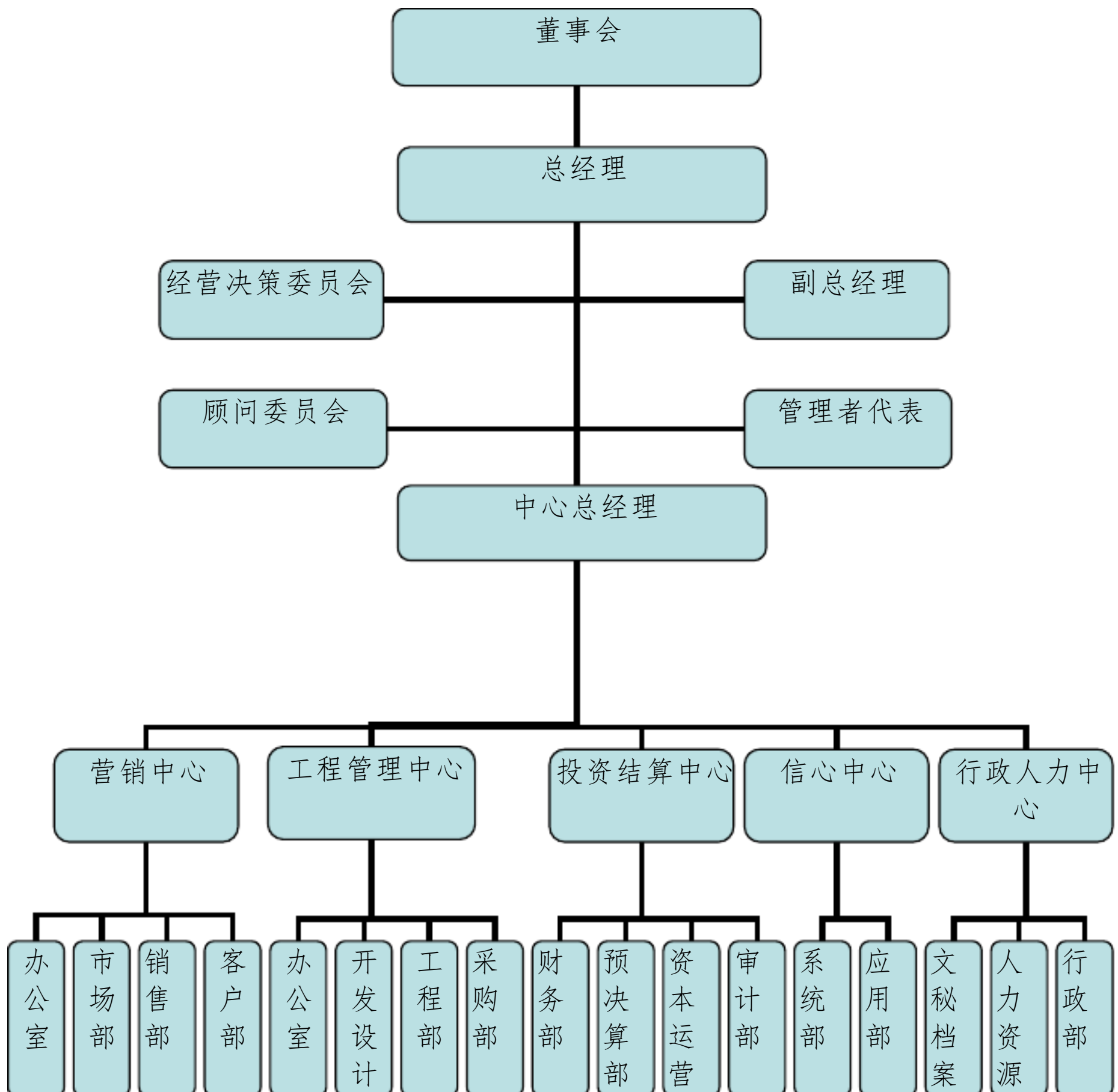
表 2-3 人员学历结构分析

NO	学历	2011 年底	2012 年 7 月底
1	硕士及以上	2	2
2	本科	26	26
3	专科	40	42
4	中专及高中以下	24	24

从表 3—1 可见,从 2011 年底至今,公司员工学历分布基本没有变化。公司具有专科及以上学历的人员共 70 人,占总人数的 74.5%,这说明公司整体文化程度不是很高,虽然文化程度的高低并不能代表着个人掌握适用技能的多少,若想打造一支具有竞争力的员工队伍,还需不断地提高员工整体素质。

三、公司的组织架构设置

表 2—4



四、公司发展策略对绩效考核管理提出的要求

公司将坚持以“以人人本，尽善尽美，竭尽全力把最优秀的产品，最优质的服务，最低的成本奉献给客户。”的质量方针为指导方针；深入贯彻公司核心理念；加大公司经营管理的改革力度，优化人力资源，进一步提升企业文化建设，增强核心竞争力，最终实现既定目标。其中最为核心的问题是项目开发，这是2年规划的重中之重。

规划目标：自2012年起至2014年底，公司将实现总体销售收入5—6亿元，以确保完成利润目标。

减少部门接口，明确岗位职责，对工作岗位进行岗位分析，裁剪员，提高员工的积极性。考核体系设计要体现优胜劣汰的竞争机制。考核结果要及时反馈，提倡部门内部和部门之间、同事之间的沟通与协助。在保证公司员工队伍稳定的基础上，依然要输入新鲜血液，保持一定比例的淘汰率，保持员工队伍的纯洁性和竞争性，加强公司内部人才培养，按照合格一个提拔一个的原则，在员工和部门经理中选拔干部，充实到公司高层或中层中，提高公司管理团队的竞争力；继续实行部门经理聘任制。

第三章 目前 KR公司绩效考核存在的问题

一、公司内部状况动态报告

2012年年初,以人事部的名义针对公司的组织和绩效管理等问题与员工进行了沟通,本次的沟通对象为公司的中层管理者和普通职员,同10个工作日,重点访谈沟通了50名职员。现将沟通情况汇总如下:

问题一:对公司减员增效的看法

1、40%的员工认为公司目前项目,减员增效是应该的,公司其实还可以从上到下再裁减以部门,其他规模相似的公司只有三四十人,并且很少有互扯皮的现象。

2、对此次的裁减没什么感觉,做好自己的工作就行,其他想的不是很多。(14%)

3、公司的一般员工不多,多的是管理人员,建议进一步压缩管理人员的数量而不是一般职员的数量。(7%)

4、公司在高效方面要注重部门之间的协助和沟通,特别是部门管理者之间的沟通与协作,而不是一味地裁减人员。裁员并不能解决实质性问题,只是减少了小部分管理费用,公司只有自强发展才是根本问题。(14%)

5、希望公司进一步注重员工的工作成效,而不是工作过程。公司大力提倡高效,但实际工作中,有些管理者往往只看过程而不看效果,认为埋头苦干的员工就是好员工,效果如何在其次,这样势必会打击一部分员工的积极性。(19.9%)

简析:员工对减员的认可和建设使公司人员调整水到渠成并明确了调整方向;另外,员工对部门管理者的要求进一步提高。

问题二:对公司内部团队凝聚力和团队建设的看法和建议

1、40%以上的员工认为公司单个部门的凝聚力还可以,但整个团队的人心比较散,仍有推卸责任和相互扯皮的现象,部门与部门之间的协作不是很好。在一个企业当中,最重要的角色就是部门经理,因为他们肩负着上传下达的使命。所以说部门经理的个人素质也是非常重要的。公司目前要加强的是部门管理者之间的协作。

2、感觉凝聚力一般,既不是特别高效,也不是一盘散沙。不是很高效的原因在于一些流程还需要改进。比如现在出现的一些质量问题,如果能通过绩效考核制度来追溯到相关责任部门,也许责任心就会大大加强,还是需要通过一些制度来保证。(21%)

3、公司的员工都是不错的,从敬业和责任心方面来说都是好员工,一些员工均感受不到被支持和受尊重,工作显被动。某些管理者不是在指导工作,而只是提到了一个督促职能,起不到一个真正管理者的作用,作为部门的负责人就应该对自己部门的员工有着正确的评价、指导和激励。例如每月的绩效考核按照正常程序应该是部门经理填写表再与下属沟通,但有些部门这个程序却倒过来,由员工自己写出考核表交与经理,这不是一种好现象,公司的活力与凝聚力首先要自上而下来进行,管理者之间的团结与协助才是最重要的。建议以后再部门与部门之间需要协作工作的时候,不应该是某个部门的员工直接协作部门进行协作需求,应该由双方部门的负责人达成协议后,由协作部门的负责人对本部门的员工分配任务。这样在分工上比较明确,而且可以避免工作出现失误后,推诿责任的现象,因为公司毕竟还是领导下达任务,员工执行任务。(19%)

4、建议公司适当地组织一些活动加强团队建设和内部凝聚力。(15%)

简析:矛头再次针对部门管理者,公司领导和人事部应当引起重视,个人的绩效、部门的绩效必须与公司的目标统一起来。有计划地对部门经理进行管理培训,不妨先从本次与员工沟通的反应做起。

问题三:对公司管理制度的看法

1、50%的员工认为公司的管理制度相对比较健全的,但在执行方面是形式大于内容。例如对部门经理的考核、考勤、评优制度等都是一种形式,多年来从未真正实施过,所以

的经理合不合格是公司高层所定的，一般员工即使有什么参考意见也不会有人搭理。担心目前所定的考核制度又是一个形式。另外，公司几乎每年都做沟通工作和满意度调查，但从未见过任何的反馈信息。公司改革后甚至从未召开过全体员工大会或动员大会。制度是从上到下执行的，公司管理层只制定而不身体力行，后果只能是形式而已。

2、公司在管理和人才选拔上有轮资排辈的现象，这也是为什么公司新员工流动性相对老员工较大的原因之一。(9.3%)

3、改善人力资源管理导向，应更年轻化、专一化。(6%)

4、公司长期战略规划很好，但没有落实到实处，比如制定短、中、长期的发展目标及相应的实施执行计划；(11.6%)

5、希望在每次的岗位、职责调整后都能有相对应的岗位培训，希望形成公司制度落实；公司调整后，新任的领导应该向全体员工进行宣布，新任领导应该向大家说明上任后的打算和希望。让每一位员工明确今后公司的发展方向，以及每一个人都应该怎么做。不应该只是单纯的在内部网上以公告的形式宣布而已。(9.3%)

6、管理梯度职责权限不明确，只有管理职责没有管理权限不利于培养合格接班人，如形成“每位管理者必须培养自己的合格接班人，否则不予升迁”的制度；(4.7%)

7、公司目前应该要解决的是部门责权划分问题，尤其在跨部门工作时，必须明确哪一个部门应该负责什么，否则以后会发生很多扯皮的事情。(6%)

简析：对部门管理者的考核成为员工关注的重点；此次调整，总经理确实应该召开全员大会；员工的建议值得人事的公部司领导考虑。

问题四：关于公司组织架构改革的看法

1、50%员工认为公司应该进行组织架构的改革，环节的减少有利于提高工作效率。有些部门及人员还可以进一步进行合并或调整，以利于工作的更好沟通。

2、40%的员工认为公司职能部门调整以后，应该立即明确各部门职责，如果只是形式变了，而内容未变，公司的工作效率也不会有多大的提高，部门与部门之间仍会存在皮现象。

简析：一方面说明员工对公司改革持赞成的态度；另一方面说明公司的改革应该更彻底，明确。

问题五：对自身的工作职责、权限、薪酬及职业规划的看法

1、40%的员工认为薪酬制度还可以，但对自己工作基本没有激励作用。工作多少、工作强度难易在工资方面基本没有体现，没有形成“为了得到更多，所以要更努力”的良性循环；

2、50%的员工对自身的薪酬认为与无锡其他房地产公司相比可能处于中等，不算低也不算高。建议公司应向员工明示每个月每个人的工资明细，让每个员工都能明白自己的工资构成；

3、10%的员工对自己目前的待遇减低不太满意，因为比以前更忙了，但薪水太少，公司薪酬的拉开距离太小；

4、薪酬体系既然制定了很多级别就应该给员工提级的空间，不要老在一个级别上，虽然有可能一级仅200元，但是心里的被认可的感觉较好，对员工才是正激励。(2.3%)

5、50%的员工说明自己的职业规划早就有一个定位，目前主要是学习一些有关知识，为日后的工作和就业掌握更多的资本。对自己是否长时间在KR公司发展均不肯定。

6、感觉现在的岗位基本符合自己的职业规划，希望有更大的发展空间，目前在公司的发展空间不是很明朗；主要 干好本职，尽到自己的职责。(37.2%)

7、希望调岗。(4.7%)

简析：对员工来讲非常重要的薪酬体系应该让员工切身感受到，人事部要做好工作；再进行调整减员的同时，如何留住骨干人员，采取什么样的措施值得公司考虑；可以考虑

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/176230213131010220>