

## 摘 要

### SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核优化研究

员工绩效考核对企业的发展起着非常重要的作用。SZ 集团作为规模大、受体制影响深的国有企业，员工绩效考核方面存在着国有企业的通病，缺少对于基层员工绩效考核方面的研究。因此，笔者选取 SZ 集团配件分公司为研究对象，统计并分析了目前分公司基层员工绩效考核的现状和问题，分析原因，以此为基础构建了 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核体系，希望提高 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核管理水平，为 SZ 集团配件分公司实现战略目标提供保障。

本文介绍了研究背景及重要性，分析了国内外绩效考核体系的研究现状，阐述了研究方法和具体的研究内容、绩效考核的基本概念和方法，并给出了相关理论依据。其次，简要介绍了 SZ 集团配件分公司的基本情况和 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核体系的现状。结合调研问卷结果分析及绩效访谈结果，分析得知 SZ 集团配件分公司绩效考核存在的问题包括基层员工考核目标不明晰、考核指标设置不科学、考核反馈不及时、考核结果与奖惩脱节、基层员工考核结果满意度低等问题。问题产生的原因主要包括绩效考核体系不健全、未建立绩效导向的企业文化、监督检查不到位、绩效考核人员专业素养达不到要求、沟通机制不完善。通过明确绩效考核目标、科学合理设置考核指标、完善绩效面谈与沟通机制、建立绩效考核与薪酬有效联系机制、提升基层员工参与度等具体策略，使用关键绩效指标法和平衡计分卡法来制定 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核优化方案，提高了 SZ 集团配件分公司的竞争力。从公司宏观经济的角度确保该计划的顺利实施，满足公司人力资源管理的现有需求，从而提高员工的积极性，激励员工提升技能水平，最终实现公司的战略目标。

#### 关键词：

绩效考核，优化设计，绩效管理

## Abstract

### **Research on the Optimization of Grass-roots Employee Performance Appraisal in the Parts Branch of SZ Group**

Employee performance appraisal plays a very important role in the development of enterprises. SZ Group is a state-owned enterprise with a large scale and deeply affected by the system. There are common problems in employee performance appraisal in state-owned enterprises, and there is a lack of research on grass-roots employee performance appraisal. Therefore, the author selects the Parts Branch of SZ Group as the research object, analyzes the current situation and problems in the performance appraisal of grass-roots employees in the branch, and analyzes the reasons. Based on this, the author constructs the performance appraisal system for grass-roots employees in the Parts Branch of SZ Group, hoping to improve the performance appraisal management level of grass-roots employees in the Parts Branch of SZ Group, and provide protection for the Parts Branch of SZ Group to achieve strategic goals.

This article introduces the research background and importance, analyzes the current situation of performance appraisal systems at home and abroad, expounds the research methods and specific research content, the basic concepts and methods of performance appraisal, and provides the relevant theoretical basis. Secondly, it briefly introduces the basic situation of the Parts Branch of SZ Group and the current situation of the performance appraisal system for grass-roots employees in the Parts Branch of SZ Group. Based on the analysis of survey questionnaire and performance interview results, the problems in performance evaluation include unclear goals for assessing grassroots employees, unscientific setting of assessment indicators, untimely feedback on assessment, disconnection between assessment results and rewards and punishment, and low satisfaction with assessment results among grassroots employees. The main reasons for the problems include an incomplete performance appraisal system, inadequate supervision and inspection to establish a performance-oriented corporate culture, performance appraisal personnel lack of professional literacy, and incomplete communication mechanisms. Specific strategies are proposed by clarifying performance evaluation objectives, scientifically and reasonably setting evaluation indicators, improving performance interview and communication mechanisms, establishing effective linkage mechanisms between performance evaluation and compensation, and enhancing grassroots employee participation. The use of key performance indicators and the

balanced scorecard method to develop a performance appraisal optimization plan for grassroots employees in the Parts Branch of SZ Group has improved the competitiveness of the Parts Branch of SZ Group. To ensure the smooth implementation of the plan from the company's macroeconomic perspective, and meet the existing needs of the company's human resources management, the new plan will enhance the enthusiasm of employees, motivate employees to improve their skills, and ultimately achieve the company's strategic goals.

**Keywords:**

Performance Appraisal, Optimization Design, Assessment Management

## 关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别： 硕士  博士

学科专业：工商管理

论文题目：SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核优化研究

作者签名：



指导教师签名：



2023 年 5 月 27 日

# 目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	III
目 录.....	V
<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 选题背景.....	1
1.2 选题目的与意义.....	1
1.2.1 选题目的.....	1
1.2.2 选题意义.....	2
1.3 研究内容与方法.....	2
1.3.1 研究内容.....	2
1.3.2 研究方法.....	3
<b>第 2 章 绩效考核相关理论基础与文献综述</b> .....	<b>5</b>
2.1 绩效与绩效考核.....	5
2.1.1 绩效与绩效考核概念.....	5
2.1.2 绩效考核的作用.....	6
2.1.3 绩效考核的主要指标.....	6
2.1.4 绩效考核的影响因素.....	7
2.2 绩效考核的主要方法.....	7
2.2.1 目标管理法.....	7
2.2.2 关键绩效指标法.....	7
2.2.3 平衡计分卡法.....	8
2.2.4 360 度考核法.....	8
2.3 绩效考核的理论.....	9

2.3.1	公平理论.....	9
2.3.2	目标管理理论.....	10
2.3.3	权变理论.....	10
2.3.4	工作满意度理论.....	10
2.4	国内外研究综述.....	11
2.4.1	国外研究综述.....	11
2.4.2	国内研究综述.....	11
2.4.3	研究述评.....	13
<b>第 3 章</b>	<b>SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核现状分析.....</b>	<b>15</b>
3.1	SZ 集团配件分公司概况.....	15
3.1.1	SZ 集团配件分公司概况.....	15
3.1.2	SZ 集团配件分公司人员分布状况.....	16
3.2	SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核状况分析.....	16
3.2.1	基层员工绩效考核指标与方法.....	16
3.2.2	基层员工绩效考核流程分析.....	21
3.2.3	基层员工绩效考核结果应用.....	22
3.3	SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核调查研究.....	22
3.3.1	访谈调研.....	22
3.3.2	问卷调研.....	23
3.3.3	调查结果分析.....	24
3.4	存在问题分析.....	25
3.4.1	基层员工考核目标不明晰.....	25
3.4.2	考核指标设置不科学.....	26
3.4.3	考核反馈不及时.....	28
3.4.4	考核结果与奖惩脱节.....	28

3.4.5	基层员工考核结果满意度低.....	29
3.5	原因分析.....	31
3.5.1	绩效考核体系不健全.....	31
3.5.2	未建立绩效导向的企业文化.....	31
3.5.3	监督检查不到位.....	32
3.5.4	绩效考核人员专业素养达不到要求 .....	32
3.5.5	沟通机制不完善.....	33
<b>第 4 章</b>	<b>SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核改进设计 .....</b>	<b>35</b>
4.1	SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核优化目标与原则.....	35
4.1.1	优化目标.....	35
4.1.2	优化原则.....	35
4.2	SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核改进方案.....	35
4.2.1	改进重点.....	35
4.2.2	总体改进方案.....	36
4.3	SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核具体改进策略.....	37
4.3.1	明确绩效考核目标.....	37
4.3.2	科学合理设置考核指标.....	37
4.3.3	完善绩效面谈与沟通机制.....	41
4.3.4	建立绩效考核与薪酬有效联系机制 .....	43
4.3.5	提升基层员工参与度.....	44
4.4	SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核实施初步效果分析.....	45
4.4.1	基层员工出勤率得到提升.....	45
4.4.2	基层员工满意度显著提高.....	45
4.4.3	基层员工离职率有所降低.....	45
<b>第 5 章</b>	<b>实施保障.....</b>	<b>47</b>

5.1	完善健全绩效考核体系 .....	47
5.2	建立绩效导向的企业文化 .....	47
5.3	实现监督检查常态化 .....	48
5.4	开展绩效考核培训.....	49
5.5	加强绩效沟通与反馈 .....	49
<b>第 6 章</b>	<b>结论与展望 .....</b>	<b>51</b>
6.1	研究结论.....	51
6.2	展望.....	51
<b>参考文献.....</b>		<b>53</b>
<b>附 录.....</b>		<b>59</b>
附录一	访谈问题提纲.....	59
附录二	问卷调查.....	60
附录三	问卷调查结果汇总 .....	62
<b>致 谢.....</b>		<b>65</b>



## 第 1 章 绪论

### 1.1 选题背景

“交通强国，铁路先行”，在国家综合运输发展道路中，铁路运输具有重要的战略地位。国家计划进一步提高铁路运输份额，引入了市场竞争机制，改善铁路运输企业活力，由此看来，铁路运输企业市场化改革是大势所趋。铁路运输作为陆路运输最有效的手段之一，是陆路运输成本最低的方式之一。但近年来，其他运输方式逐渐兴起，铁路本身也存在竞争力不足，我国铁路货运周转率不断下降，车辆检修费用作为铁路运输成本不可或缺的部分，对运输业的经济效益会产生很大影响。中央财经委员会在 2018 年 4 月第一次提出要调整运输结构。公路运输量要减少，铁路运输量要增加，使铁路运输涵盖更多的大宗商品。铁路货运增加量近五年来不断攀升，于 2021 年达到近五十亿吨，上涨了近 6 个百分点。

SZ 集团是我国铁路货车检修龙头企业，货车新造骨干企业。主要涵盖新造货车及检修系统、制备系统、动能系统、配件系统。该公司的主要产品是新造和维修铁路货车，生产各种铁路零部件。通过工厂搬迁和公司重组，公司货车技术和设备水平达到国内外领先，年产量 5000 辆货车和 15000 辆货车维修，大大提高了公司的竞争力。但与企业快速增长的趋势相反，目前基层员工的绩效考核跟不上其发展脚步，企业架构、运作方式、绩效测评办法等方面没有发生重大变化。目前 SZ 集团还存在个别评价指标单一、部门多和整体协调能力欠佳等问题，以及科技进步和营运管理等困难。本文旨在通过吸收国内外先进经验，优化配件分公司的绩效考核方案。

### 1.2 选题目的与意义

#### 1.2.1 选题目的

本文通过研究中外绩效考核方法与理论应用，调研了 SZ 集团配件分公司的基本情况，分析员工绩效考核现状，了解掌握配件分公司基层员工绩效考核的情况，通过统计分析配件分公司基层员工绩效考核存在的问题，改进相应的考核指标，以使 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核体系更加科学合理。

## 1.2.2 选题意义

目前铁路货车检修和新造企业的绩效考核还相对落后，对员工绩效的评估也反映了公司活动和管理情况。如果评估不能公开、公正和有效地实施，公司将会缺乏生存能力，影响员工收入，阻碍公司的健康发展。因此，有必要建立一个科学合理的绩效考核体系，以充分发挥基层员工在确保安全和促进生产方面的重要作用。本文分析了SZ集团配件分公司基层员工的绩效评估情况，重点介绍了现阶段应用的绩效评估方法，有助于提高基层员工的整体绩效评估水平，最大限度地合理配置公司资源，提高员工信心和服务质量，保障企业健康发展。

### (1) 理论意义

从理论上来说，绩效考核有利于对员工的工作绩效进行定性或定量分析，科学评估员工为公司提升利润带来的价值，通过科学合理的绩效考核来提高企业管理效率，促进企业稳定发展。本文通过访谈、问卷调查收集资料和公司内部资料共同分析，对SZ集团配件分公司基层员工绩效考核进行研究，优化后的绩效考核方案将进一步完善企业绩效考核理论。分析现行SZ集团配件分公司基层员工绩效情况，促进企业人力资源管理理论层面的运用。

### (2) 现实意义

SZ集团配件分公司基层员工绩效考核的现实问题能够得到解决。虽然员工绩效考核理论目前发展得比较成熟，但是由于不同国家、不同地区、不同企业的差异，同一理论在不同国家、地区、企业的效果也大不相同。对一家公司的员工绩效考核制度不一定适用于另一家公司。对SZ集团配件分公司基层员工绩效考核体系的优化研究，最大的价值与意义在于解决SZ集团配件分公司基层员工绩效考核体系存在的问题，这些问题具有一定代表性和普遍性，因此本文研究改进对策也可为其他同类企业员工绩效考核优化方面提供实际的参考借鉴。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

通过访谈、问卷调查，结合绩效考核相关理论知识，分析SZ集团配件分公司基层员工绩效考核存在的问题及成因，提出有效改进方案。具体内容如下：

第一章绪论。主要阐述研究背景与意义、研究方法及内容。

第二章理论综述。介绍了绩效考核的基本概念和相关理论，为后文选择符合 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核实际的考核方法和工具提供理论支持，同时对本文涉及的绩效考核理论及文献进行综述。

第三章主要内容为 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核现状分析，简要介绍企业情况，对 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核进行调研访谈，通过发现调研和访谈中存在的问题，对其问题的原因进行分析和阐述。

第四章是 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核改进设计。通过第三章得出的问题，根据理论知识及企业实际，优化 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核方案。

第五章为实施保障。对 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核优化方案提出保障，以确保优化方案顺利落地、能够执行。

第六章结论与展望。总结全文，得出结论，提出展望。

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献研究法

通过中国知网、万方等平台，查看、浏览了大量与绩效评估相关的书籍和材料，仔细记录了国内外研究人员对这一主题的研究成果，对 SZ 集团配件分公司基层员工绩效考核存在的问题进行了识别和阐述，为研究的推进奠定了基础。

#### (2) 问卷调查法

针对 SZ 集团配件分公司基层员工进行问卷调查，从而更多地关注他们强调的问题，解构问题背后的原因，并为改进绩效考核方案提供依据。

#### (3) 访谈法

制定访谈提纲，通过对 SZ 集团配件分公司员工代表进行个人访谈，以了解评估基层员工绩效的现状，以及他们对员工绩效管理的看法和建议，以确保员工绩效改进计划的可行性。

## 第2章 绩效考核相关理论基础与文献综述

### 2.1 绩效与绩效考核

#### 2.1.1 绩效与绩效考核概念

绩效通常用于企业管理，它是衡量员工工作能力或创造工作价值的标准，是衡量员工表现的标准，应用在不同的领域有不同的含义。从管理的角度来看，一个组织的绩效和单一绩效包括一个组织或单一绩效的各种目标的实现。从经济角度来看，绩效是基于组织成员因履行职责而获得的同等报酬。在社会工作的背景下，绩效要求社会成员履行义务。绩效的概念是逐渐丰富的。新的绩效概念不仅涉及对员工绩效的评估，还涉及对员工工作流程的评估。换句话说，绩效的概念不再局限于员工为公司创造的真正价值，而是其资源和潜在价值。它能更充分地发挥作用，更有效地反映员工的整体价值，帮助公司识别和更好地开发员工潜力，促进公司的发展。定义绩效概念一般有两种方法。首先，绩效与个人或组织获得的相关结果有关。Bernarden(1992)认为绩效是工作绩效，Kane(1996)认为绩效与其目的无关。其次，绩效应被视为行为。Murphy(1991)认为，这是一个人根据组织或组织单位的目标所进行的一系列行为。Campbell(1990)认为绩效与结果发生偏离。研究人员认为，可以根据某些标准来评估员工的技能、工作方法、业绩表现，以确保公司在战略目标上的实现。在某些条件下，性能是可以量化的。根据定义，绩效可以分为部门、个人和团队。这三个因素是相互依存的，个人表现是其他两个因素的基干。薪酬制度、环境、工作所需的资源以及员工的资格都会作用于个人的业绩表现。薪酬制度最能激发员工工作热情，以增强企业优势和提升整体绩效(任芳，2012)。

考核是一个重要的测量过程，意味着目标系统的特性可以客观和定量测量。从管理角度来看，考核得分是依据某一标准，比较最终目标与初始目标，以获得最佳的结果。我国学者在绩效考核层面上术语有所区别，然而，绩效评估的性质和内容大体相同。外国专家对绩效评估理解有所差异。Smith(1974)认为根据组织成员的贡献来评估绩效指标。根据Flip(1984)的说法，绩效评估应该与时俱进，合理评判晋升、退休。Erlong(1987)认为，绩效评估是对员工的资格、态度、技能、习惯、个性和工作条件进行客观、公正、合理的评估。

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/448066136130006042>