



# 毕业设计（论文）

广州穗通绩效管理问题及对策

**选读专业 工 商 管 理**

**主修学院 计算机学院**

**主修专业 计算机科学与技术**

**年级班别 13级2班**

**学 号 3113005830**

**学生姓名 胡浩文**

**指导教**师 **黄山**

2017年11月

#### 摘 要

改革开放以来，中小型企业已经成为社会主义市场经济的重要组成部分，中小企业的发展飞速猛劲，人才的优势是企业获得竞争优势的基础依据和重要体现，人力资源管理成为了企业管理的核心，而人力资源管理的核心是绩效管理，重视和加强企业的绩效管理，对于促进员工的积极性，提高企业员工的工作绩效，实现企业目标，具有非常重要的意义。所以建立一套适合企业发展的、完整的、科学的绩效管理体系是企业迫切的任务。

三号黑体加粗

本文选择广州穗通金融服务有限公司为例，针对其绩效管理中存在的问题及原因展开分析探讨，并结合企业发展实践针对性的提出一些优化发展建议和，针对性的提出完善优化建议，为私营企业绩效管理提供些许借鉴和参考。

广东省广州穗通金融服务有限公司是一贯视服务质量为根本，视顾客满意为目标，学习并采用先进科学的企业管理办法，改进企业存在的问题，使企业管理方法更加完善。由于中小企业的自身局限性，绩效管理理念相对落后，由于缺乏科学的知识和理论作为指导，一方面企业认识到绩效管理的重要价值；另一方面又不了解应该如何实施绩效管理程序。所以考核制度设置的比较单一，绩效制度的结果会得不到很好的发挥起不到应有的效果。因此，将结合广州穗通金融服务有限公司的现状，分析其问题所在，通过绩效管理的方法解决存在的矛盾，同时建立起一套符合广州穗通金融服务有限公司自身特色的一套管理体系。

**关键词**：绩效管理 存在的问题 解决对策

**Abstract**

Since the reform and opening up, small and medium-sized enterprises have become an important part of the socialist market economy, the rapid development of small and medium-sized enterprises of fierce talent advantage is the basis for the enterprise to obtain the competitive advantage and the important embodiment of human resource management has become the core of enterprise management, and human resource management is the core of performance management, pay attention to and strengthen the performance management of the enterprise, to promote the enthusiasm of the staff, improve the job performance of employees, realize the goal of enterprise, has very important significance. Therefore, the establishment of a set of enterprise development, integrity, scientific performance management system is an urgent task for enterprises.

This paper chooses Guangzhou suitong Nationwide Financial Services Inc as an example, analysis and discussion about the existing problems of performance management and the reasons, and combined with the practice of enterprise development put forward some optimization suggestions and development, put forward the improvement suggestions, provide some reference for the performance management of private enterprises.

Guangzhou Guangdong Tong Tong Nationwide Financial Services Inc is always regard the service quality as the foundatio, improve the existing problems of enterprise, make the enterprise management method more perfect. Due to the limitations of SMEs, the concept of performance management is relatively backward, as a result of lack of scientific knowledge and theory as a guide, on the one hand, enterprises recognize the important value of performance management; on the other hand, they do not know how to implement performance management procedures. Therefore, the evaluation system is relatively simple, the performance of the system will not be able to play very well, can not achieve the desired results. Therefore, this paper will combine the status quo of Guangzhou Tong Tong Nationwide Financial Services Inc, analyze its problems, through the performance management method to solve the existing contradictions.

**Key words**： performance management, Existing problems, Countermeasures

目录

[一 绪论 1](#_Toc499819857)

[1.1 研究背景，目的及意义 1](#_Toc499819858)

[1.2 国内外研究现状 2](#_Toc499819859)

[1.3 题目研究方法 4](#_Toc499819860)

[1.4 论文构成以及研究内容 4](#_Toc499819861)

[二 绩效管理的相关理论 5](#_Toc499819862)

[2.1 绩效管理的定义及相关理论 5](#_Toc499819863)

[2.2 绩效管理的重要性 7](#_Toc499819864)

[三 广州穗通概述及现状 9](#_Toc499819865)

[3.1 广州穗通金融服务有限公司概述 9](#_Toc499819866)

[3.2 广州穗通金融服务有限公司现状 9](#_Toc499819867)

[四 广州穗通公司存在的绩效管理的问题 12](#_Toc499819868)

[4.1 对绩效考核认识存在偏差 12](#_Toc499819869)

[4.2 广州穗通绩效考核制度不合理 12](#_Toc499819870)

[4.3 绩效管理过程中缺乏沟通反馈 13](#_Toc499819871)

[4.4 广州穗通绩效考核管理层评价经验不足 14](#_Toc499819872)

[五 广州穗通绩效管理所存在问题原因分析 15](#_Toc499819873)

[5.1 问题1的原因是公司对员工不重视绩效考核概念的明确和普及 15](#_Toc499819874)

[5.2 问题2的原因是公司缺乏制定适合本公司的绩效考核的科学理论知识 15](#_Toc499819875)

[5.3 问题3的原因是公司各层员工间缺乏沟通渠道和意识 15](#_Toc499819876)

[5.4 问题4的原因是管理层员工缺少内部培训和主动学习管理能力的意识 16](#_Toc499819877)

[六 广州穗通绩效管理存在问题的对策与措施 17](#_Toc499819878)

[6.1 明确绩效管理的目标及原则以及加大宣传 17](#_Toc499819879)

[6.2 公司引进专业人才和参考大型公司绩效考核的优点来制定合理的绩效考核 18](#_Toc499819880)

[6.3 建立多种跨级沟通渠道与新建各层级员工间相互有建议和监督权力 20](#_Toc499819881)

[6.4 加强评价者培训与落实评价过程监控 22](#_Toc499819882)

[结 论 24](#_Toc499819883)

[致 谢 25](#_Toc499819884)

[参 考 文 献 26](#_Toc499819885)

1. 绪论
   1. 研究背景，目的及意义

研究背景

经济全球一体化的不断深入，企业周围的环境变幻莫测，各个企业面临着很大的挑战。对一个企业来讲，内部的问题是占据很重要的地位的，核心是企业目标和员工目标保持一致，是企业长久发展的保障。人才是企业生存和发展的关键因素，创新也靠知识的进步和发展现代企业的核心竞争力是以先进知识、文化为基础，创新是企业的动力；知识是人才的代表，所以人才是企业不可缺少的部分。人力资源的储备是一个企业拥有生命力的源泉，绩效管理是人力资源的核心，它影响着很多工作的顺利进行，想要使企业立于不败之林，建立一套符合本企业自身特色的绩效管理体系是必不可少的。

研究目的

企业外部环境的变幻莫测和外部的竞争压力，给企业带来了很大的压力，一般来说，传统的绩效管理只注重考核的结果，不结合员工的日常工作状态，只注重管理本身，对于最后的绩效反馈工作进行不了有效的沟通，而没有形成系统的科学的评估体系，本文研究中，激励员工提高绩效和实现企业战略目标，企业的更进一步最终目标。

本文运用绩效管理理论对广州穗通金融服务有限公司的发展战略及绩效管理的现状进行分析，并结合国内外有关绩效管理的问题及改进方法。在此基础上提出该企业的绩效管理体系的设计方案，其基本目的以绩效管理理论研究为基础，结合企业理论、人力资源理论、薪酬制度理论等，建立员工和企业目标相一致的绩效管理体系，促进本企业提高经济效益，促进企业健康良性发展，提高企业的竞争实力。

主要从企业和员工对绩效管理的认识、绩效管理的实施、以及绩效考核进行分析，从而做出广州穗通金融服务有限公司绩效管理体系的评价，并期望通过不断改进，构建一套先进高效的企业绩效管理体系。

研究意义

随着经济全球化的不断发展，我国中小企业面临着严重的挑战，人才竞争已经是企业决定成败的重要因素。建立员工与企业相一致的战略目标是实现人力资源的管理的规划，而绩效管理制度就是人力资源管理规划中重要的内容。传统的管理思想已经不适应企业的环境的变化，所以要借鉴国外先进的管理经验，借鉴好的经验，将绩效管理为我所用。同时，结合广州穗通金融服务有限公司，对企业进行研究并找出企业的不足之处进而根据存在问题提出适应性评价，并通过不断改进，为广州穗通金融服务有限公司构建一套高效的绩效管理体系。增强企业的竞争实力，促使企业目标实现，同时，促进企业顺利的发展。

本文研究的意义在于：一方面，根据广州穗通金融服务有限公司绩效管理制度现状，来证实绩效管理的科学性和合理性，可以为企业的现状问题和发展提供参考。另一方面，本文的研究也同样适用于与广州穗通金融服务有限公司相似企业的绩效管理工作，提供必要的理论参考。

1.2 国内外研究现状

国外研究现状

2006 年，Robert 和 David 发表《组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力》一文，文章中描绘了“企业价值定位法”理论，阐述不同业务部门之间建立协同效应，运用革命性的平衡计分卡管理系统，协调和监督高层次战略的实施[13]。

2009 年，Robert 和 David 又在《平衡计分卡战略实践》提出，战略管理的核心是平衡计分卡体系，应把运营管理，运营成本与平衡计分卡相结合，引导企业构建并运行一套有效的闭环管理体系，其其体系包括从战略制定到业务执行，从战略监督再到战略检验修正。

2014 年，Stan 和 Tom 通过引入平衡记分卡，研究不同银行在使用与未使用的平衡计分卡绩效评价的差异，通过实践论证说明，引入平衡计分卡的绩效模式要好于那些不引入的，其效用也高于旧用绩效考核体系。

2013 年，Zahirul 使用主成因素分析来研究商业银行自身的优劣，分析其市场地位行业特点，并根据这些特征构建其自身的预警风险体系。

2002 年，Wesley 和 Friedman 根据商业银行自身发展特点，综合概括出商业银行的评价目标，并综合不同银行的绩效评价指标，经过概括将其指标大体分为四类：综合效益评价指标、能力指标评价、资产质量评价指标和发展潜力评价指标。

2001 年，Kaplan 发表专著，将非财务因素引入商业银行业绩考核，同时提出银行特征，战略规划，人事制度，营销渠道，资产利润等诸多指标纳入考绩体系，这些因素也可为企业带来利润，首次提出非财务因素对于企业发展的重要性。

2008 年，Robert 在《平衡计分卡战略实践》一书中提出，绩效衡量工具作为新的管理体系的基石，来驱动战略的执行，同时将平衡计分卡指标体系化分为财务、客户、内部流程及学习与成长四个维度[12]。

国内研究现状

改革开放以来，尤其是加入世贸组织，我国金融市场与国外接轨的趋势日益紧迫，尤其是国有商业银行股份制改革以及地方商业银行的重组，商业银行竞争的加剧，促使商业银行高层管理人员积极主动的选择高效的绩效评价体系，从而推动商业银行规范化运作。相应的，我国理论界关于商业银行绩效评价相关理论开始不断涌现。

2000 年，叶盛在《平衡计分卡:业绩评价系统的新发展》一文中详细的阐述将非财务指标引入平衡计分卡对企业绩效评价的重要性，与以往财务绩效评估方法相比， 作为绩效评估体系的平衡计分卡具有重要作用。

2004 年，赵国杰和赵红梅发表了《基于平衡计分卡构建商业银行绩效评价体系》一文，在文中分析了国内商业银行发展中存在的弊端，从构建以战略和远景出发，设计出从财务管理、客户、内部业务管理流程以及学习和成长四个方面的绩效评价体系，对指标体系的内在因果关系进一步说明，为商业银行绩效评价方式新思路引入提供理论基础。[11]

2005 年，黄明详与周晖通过比较分析，指出我国银行业绩考核体系可能存在缺陷和改善，得出的结论是，我国商业银行评估指标体系不足以注意非财务评估指标。2006 年，林小驰与黄慧馨得出了类似的结论，通过选择了五家重要的商业银行，并对绩效考核制度进行了分析。 结果表明，目前商业银行绩效评估体系存在一些不利现象：强调财务指标，对内部控制和管理和客户管理的重视程度不够，然后建立基于平衡计分卡的商业银行绩效评估体系，增加了风险控制维度[1]。

2009 年，李诗剑在《平衡记分卡在我国商业银行绩效评价中的应用研究》研究了商业银行平衡计分卡实施过程，一，明确银行的战略目标及其对未来的向往；二，筛选关键绩效考核指标，构建绩效考核制度；最后，四个维度来评估绩效指标，以有效评估银行业绩 。

2015 年，蒋巍（2015）提出，由于现代社会的快速发展，竞争压力加大，使商业银行进一步提高商业银行的综合竞争力，扩大市场份额，一定要加强商业银行内部业绩管理，要深化商业银行绩效管理机制改革，使完善的绩效管理机制更加完。同时，本文介绍了现行管理机制存在的主要问题，并提出了改进中国商业银行绩效管理机制解决问题的措施和建议。

2015 年，孙天慧在《基于平衡计分卡的商业银行核心竞争力评价纬度研究》一文中研究了商业银行核心竞争力。在对银行竞争力的评论中，我国大部分研究集中在指标体系的设定上，从银行安全，盈利能力和流动性等财务指标侧重于银行竞争力评价指标体系。 本文考虑了商业银行的特点，将平衡计分卡引入商业银行的核心竞争力，并使平衡计分卡四个层面的内外部设置。 在财务能力，整合能力和能力方面开发四个方面全面评估银行内部竞争力[16]。

1.3 题目研究方法

本文主要运用案例研究法，访谈法和理论研究法对广州穗通金融服务有限公司的绩效管理进行研究。通过查阅相关理论研究[9]，结合自身在公司工作中进行观察，并且和同事聊天过程中记录公司相关的绩效管理现状。

1.4 论文构成以及研究内容

论文研究框架

首先阐述相关理论，然后具体分析公司存在的问题，然后分析问题产生的原因，最后针对问题寻找对策与措施。

各章主要内容

第一章主要研究关于绩效管理的国内外现状，以及绩效管理的意义

第二章主要研究绩效管理的相关权威的理论

第三章主要研究广州穗通金融服务有限公司当前现状

第四章主要阐述广州穗通存在的绩效管理问题

第五章分析广州穗通问题原因分析

第六章要针对广州穗通的问题，提出与问题对应的对策与具体措施

1. 绩效管理的相关理论

2.1 绩效管理的定义及相关理论

绩效管理的含义

绩效管理的对象是绩效绩效包括：组织绩效、团队绩效、员工绩效三个层次，绩效管理也自然有组织绩效、管理团队绩效、管理员工绩效管理三个层次绩效的根基，在员工绩效管理的重点也在员工绩效管理上。

1.绩效的概念 关于绩效有多种理解，有的人认为绩效指的是完成工作的效率与效能，有的人认为绩效是员工的工作结果，是对企业的目标达成，具有效益具有贡献的部分也有的人认为绩效是个人知识技能、能力等一切综合因素。通过工作而转化为可量化的贡献包括有形无形力资源经理。 两部分一般而言绩效是指员工在工作岗位上的工作行为表现与工作结果，它体现了员工对组织的贡献大小价值大小。

2.绩效特征

(1)多因性

员工工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素，它既受到环境因素的影响又受到工作特征因素影响，比如自主性、完整性等，它既受到员工自身能力个性因素影响，也与组织的制度和机制有关同时更受到员工的工作动机价值观的影响。

(2)多维性

工作绩效尽管是工作结果的总称，但它是表现在多种维度上因此须从多种维度多个方面去评估，绩效比如一位部门经理他的工作绩效不仅从他的经营指标中反映出来，还应从他的管理指标中反映出来，比如对下属的监控指导整个团队是否有创造性等。

(3)动态性

由于工作绩效只是一段时间内工作情况的反映，因此绩效呈现出变化切忌以主观僵化观点看待绩效组织。绩效来源于各团队的整合而团队绩效，又来源于各个个体成员的创造，合力追本溯源各个层次的绩效来源于员工的绩效绩效，是行为和产出的结合，管理员工的行为可促进产出的合理实现，管理员工的产出旨在形成目标导向。

3.绩效的内容

绩效由以下四点内容构成形成绩效的四大支柱： (1)工作计划 (2)工作态度 (3)工作能力 。绩效管理是一个系统性的完整的过程，在这个过程中，经理和员工通过协商的方式，根据企业的战略规划和经营目标，来确定每个员工的绩效目标及考核标准，据此制定绩效计划，并通过持续不断地沟通，直线经理对员工绩效进行诊断与辅导，帮助员工并与员工一起共同完成绩效目标，从而实现企业的愿景规划和战略目标。这个过程通常被看作是一个管理循环，分为四个步骤，即绩效计划、绩效实施与管理、绩效考评、绩效反馈面谈。

理查德威廉姆斯在其《组织绩效管理》一书指出：绩效管理是把对组织的绩效管理和对员工的绩效管理集合在一起的一种体系。可以，绩效管理本质是一种体系。综合后来对绩效管理的延伸和发展的认识，绩效管理可以定义为：是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的活动中，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活动。 [2]

做绩效管理，首先要弄清楚什么是绩效管理，只有让经理和员工都明白什么是绩效管理，他们才会愿意参与和执行，愿意为此而改变。

绩效管理的思想和方法正在被世界范围内众多的公司所采用，也越来越多地被中国企业家所重视，逐渐成为中国企业培育世界级竞争力最为重要的管理制度体系，建立、实施幷不断完善企业的绩效管理体系正成为摆在每一位管理者案头最为紧迫的任务之一。

最早的基于测评的管理注重解决工业生产的问题，其中一个重要的发展脉络便是从质量控制到全面质量管理。质量控制注重的是对生产结果即产质量量管理，而忽视产生质量问题的过程或原因。以戴明为代表的全面质量管理理论则强调在生产过程的各个环节上加以控制。全面质量管理的精髓可以用著名的“戴明环（计划－执行－检查－调整）”加以概括。而始于90年代的以绩效管理为主要特征的战略管理，强调的就是通过对战略实施（行动）过程的管理来实现企业的战略目标。战略管理有几个环节：战略的制定（内外部环境分析可以理解为是战略制定的前期准备）－战略的执行－评估与监控－战略的调整。

我们将全面质量管理与绩效管理相比较，意在说明绩效管理的重要性及其意义。全面质量管理更大程度上是解决工业时代如何使有形资产有效创造价值的问题，它针对的是物理的或技术性的材料、设备、生产工艺等。而绩效管理是解决让无形资产有效的创造价值的问题，它针对的是知识、技能和人。正因为如此，随着90年代以来知识经济的迅猛发展，绩效管理一经推出便在短时间内红遍全球。

绩效管理是员工和经理就绩效问题所进行的双向沟通的一个过程。在这个过程中，经理与员工在沟通的基础上，帮助员工定立绩效发展目标，通过过程的持续沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上，作为一段时间绩效的总结，经理通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制定相应的改进计划，帮助员工改进绩效提高中的缺陷和不足，使员工朝更高的绩效目标迈进。

2.2 绩效管理的重要性

（一）有效弥补绩效考核的不足。

通过绩效管理，可以企业实现其绩效的持续发展；促进形成一个更以绩效为导向的企业文化；激励员工，使他们的工作更加投入；促使员工开发自身的潜能，提高他们的工作满意感；增强团队凝聚力，改善团队绩效；通过不断的工作沟通和交流，发展员工与管理者之间的建设性的、开放的关系；给员工提供表达自己的工作愿望和期望的机会。

（二）绩效管理可以有效地促进质量管理。

绩效管理过程可以加强全面质量管理。因为，绩效管理可以给管理者提供“管理”全面质量管理的技能和工具，使管理者能够将全面质量管理看作组织文化的一个重要组成部分。可以说，一个设计科学的绩效管理过程本身就是一个追求“质量”的过程――达到或超过内部、外部客户的期望，使员工将精力放在质量目标上等[3]。

（三）绩效管理有助于适应组织结构调整和变化。

组织结构调整，可以给员工更多的自主权，以便更快更好地满足客户的需求；给员工更多的参与管理的机会，促进他们对工作的投入，提高他们的工作满意感，给员工更多的支持和指导，不断提高他们的胜任能力等等，而所有这一切都必须通过建立绩效管理系统，才能得以实现。

（四）绩效管理能够有效地避免管理人员与员工之间的冲突。

绩效管理是一种帮助而不是责备的过程。绩效管理不是讨论绩效低下的问题，而是讨论员工的工作成就、成功和进步，应该鼓励员工自我评价以及相互交流双方对绩效的看法。如果把绩效看做是双方的一种合作过程，就会减少冲突，增强合作。

（五）绩效管理可以节约管理者的时间成本。

绩效管理可以使员工明确自己的工作任务和目标，减少员工之间因职责不明而产生的误解。通过帮助员工找到错误和低效率原因的手段来减少错误和差错，通过找出通向成功的障碍，避免以后付出更大的代价，管理者就不必介入到所有工作中进行过细管理，从而节省时间去做自己应该做的事[4]。

（六）绩效管理可以促进员工的发展。

绩效管理是一种为促进员工发展而进行的人力资本投资。通过绩效管理，员工对自己的工作目标确定了效价，也了解自己取得了一定的绩效后会得到什么样的奖酬，他就会努力提高自己的期望值，如学习新知识、新技能等，以提高自己胜任工作的，取得理想的绩效。

1. 广州穗通概述及现状

3.1 广州穗通金融服务有限公司概述

广州穗通金融服务有限公司是国内首家综合性ATM金融外包服务机构，由全球领先的货币处理设备及系统解决方案提供商广电运通及广州穗宝等四家工资投资组建，公司自2008年成立以来，推行安全高效的标准化流程体系，形成全国首创的技术+安全自助渠道全外包服务模式，主要针对银行客户，提供围绕自助渠道建设及运营管理，银行现金物流及清分处理，金融安全物流信息服务等专业化服务结局方案。

公司专注于金融外包服务领域的价值创造，目前已成为广州地区18家银行，4000台以上ATM自助设备提供服务，广州地区市场占有率第一，公司高度重视技术研发的投入，与创新，积极利用新一代信息技术手段承接与整合银行后端业务，专注为银行提供关于金融外包，服务的系统解决方案，先后获得中国服务外包成长型企业，广东省高新技术企业，广东省第三批重点帮扶高成长性企业等称号[5]。

公司组织架构为4大中心，分别是营销中心，技术中心，运营中心，清分处理中心，

8各部门，分别是总经办，人力资源部，企管部，财务部，质量研究部，技术管理部，基建办公室，保安部。

3.2 广州穗通金融服务有限公司现状

公司现在业务上和广州大多数银行都有业务往来，公司的营业收入和服务设备增长都越来越高，但是总体上增长速度是逐年变低，而且，在近几年随着互联网的飞速发展，移动支付已经渗透到人们生活的方方面面，吃饭，购物水电等等，传统的现金支付在慢慢减少，连带的相关业务也在慢慢减少，银行柜台现金柜缩减，ATM机减少，如今也波及到现金押运业务，公司目前的主要营业收入还是来自于与各个银行合作的现金亚运业务，对于传统现金业务持续下滑的情况，公司只能拓展新的业务，挖掘更多的利润增长点，因此，公司的开始由传统业务开始向互联网产品方向转型，走研发互联网+智能产品的路线，主要重心放在技术中心上，推动互联网+智能产品的进一步研发，以实现公司转型，公司无论做什么样的转型，绩效管理都与公司的繁荣息息相关，何况公司目前处于转型阶段，对人才是求贤若渴，挖掘更多人才和留住人才是重中之重，而一个好的绩效管理，便能够帮助公司留住人才，并且提高公司全体员工的凝聚力和对公司的归属感，因此公司必须重视绩效管理，有助于公司进步发展和适应时代的变化。

广州穗通目前绩效管理体系

（1）绩效管理工作组

领导组：公司总经理，各部门经理，总监、人力资源部绩效考核专员。工作职责有：负责完成企业下达的年度业务计划，确定公司年度业务计划；负责审核确定对部门绩效考核的指标、标准、权重，并根据实际情况对考核细则予以调整；负责确定对部门年度工资总额的投放（包括岗位工资、绩效工资、工资总额增量）。

工作组：营销中心，技术中心，运营中心，清分处理中心，总经办，人力资源部，企管部，财务部，质量研究部，技术管理部，基建办公室，保安部。工作职责是分别负责本部门的考核细则，向人力资源部每月按时提供考核结果；人力资源部是绩效管理工作归口部门，负责制定人员管理、劳动效率等方面的考核指标、标准及考核细则，经考核领导组审核批准后实施考核，每月按时提供考核结果。

（2）绩效工资

对于绩效考核结果，主要用于调整员工的月度薪酬（绩效工资部分）。受到调整的月度薪酬（绩效工资部分）在月薪中所占比例为30%。

技术中心，以100分作为绩效考核奖励和惩罚的标准，绩效考核分数在100分以上时客对应的增加绩效奖金，不足100分则扣除相应在工资中绩效工资占比的一部分。除技术中心以外其他部门则90分到100分之间不做奖励和惩罚，低于90分或者高于100分则会进行对应的奖励或者收到相应的惩罚。

（3）绩效考核流程

绩效考核流程是三级考核流程。非技术中心的绩效考核由考核部门每月按时将经自评后将流程发送给部门经理评分，最后由部门总监对每一个普通员工进行评分，最终由人力资源统计分数，进行绩效工资的计算，技术中心的员工则在自评之后由部门经理和项目经理进行评分，然后由部门总监和总经理对每月进行绩效系数评分，最后由得到的分数\*绩效系数，人力资源部根据考核结果核算考核得分并报分管副总、执行总经理审核；人力资源部根据审核结果核算绩效工资并报经执行总经理审核；人力资源部负责于每月10日前下发考核通报；力资源部负责考核分数、绩效工资、考核通报等的归档管理工作。三级考核流程是由各部门每月按时提报三级考核结果；人力资源部审核监督考核分数的公正性并根据考核分数核算绩效工资；部门经理、分管领导负责审核绩效工资。

（4）绩效考核结果应用

绩效考核结果作为薪资调整、月度及年度奖金分配、岗位变动、职务任免、劳动合同签订等的重要依据。

1. 广州穗通公司存在的绩效管理的问题
   1. 对绩效考核认识存在偏差

以自己在广州穗通公司几个月的工作体验以及平时工作过程中和同事，领导的闲聊过程中发现，广州穗通对绩效考核存在着认识偏差，广州穗通公司不少高层领导对绩效考核在认识上还存在偏差，往往过于注重考核查员工是否完成业绩指标这一结果，找出绩效低下的员工并将它们淘汰，而不是非常关注绩效考核这一工作过程。从员工的角度看，大家对绩效考核也持有不同的态度，有人认为这能有效促进公平，更能激发的工作动力和创造性，也有些员工对上级领导缺乏必要的安全感，觉得这是在给自己找麻烦，害怕受到不公正的待遇，进而对绩效管理工作产生抵触情绪，又或者因为绩效目标定的过于难，无法达到而担心被解雇，影响员工工作心情。由于上述反应的各方相对人在具体落实推广中存在的认识偏差和不足，也致使整个绩效考核工作流于形式，走过场，并未能有效提高和改善员工在绩效、行为、能力、责任等方面的工作。

* 1. 广州穗通绩效考核制度不合理

除了公司中各层各部门对绩效考核认识不合理之外，广州穗通还存在着绩效考核制度的不合理的地方。

1. 绩效考核的标准设计不科学

广州穗通绩效考核目标的制定上，是个人自己制定，制定者根据自己的能力，给自己制定月度的工作内容与目标，公司中各个领导层都是独立制定目标，各层之间联系不紧密，这种绩效靠和的制定，会导致公司各层间计划与结果失调，公司每年都有自己的年度计划，如果公司领导层给下层的阅读考核有一定的标准和制约，会导致，各个部门完成任务的结果偏离公司制定的计划很远，对公司造成损失，制约公司发展。

1. 把绩效考核等同于绩效管理

广州穗通很多员工都是新进，年轻的员工占有较多，年轻的管理员缺乏经验和理论知识，老一辈的管理员管理理念还比较落后, 他们甚至只知道有绩效考核而不知道有绩效管理, 往往用简单的绩效考核来代替绩效管理, 将考核结果作为决定员工薪酬、奖金分配、晋升或降职的依据, 而没有意识到绩效管理的重要性。同时, 过分强调员工个体的绩效考核, 忽视企业整体的绩效考核。对绩效管理的目的不明确, 企业经营者更多地关心考核结果, 而对如何改进绩效缺乏应有的认识或思路。对绩效管理和绩效考核的概念差别、核心内容和地位作用等都不清晰, 导致绩效管理仅仅停留在简单的绩效考核上。

1. 绩效指标确立不科学

公司目前的绩效考核都是针对任务完成的程度和质量来作为绩效考核的指标，但是，一个公司项目，经常会受到外部因素，比如和其他公司合作的时候，会因为各种流程，产品质量等原因耽误进度，或者公司自己内部复杂的流程，花费时间过长耽误进度，导致项目进度延后，但是，按照目前的绩效考核，外部因素造成的项目进度风险则由项目组自己承担，这是不合理的地方；此外，绩效考核没有留出一部分作为员工平时工作表现的考核标准，不如员工的沟通能力，合作能力，工作态度，礼仪等等方面，这些都是除了绩效考核任务之外，对于一个公司来说很重要的标准。

* 1. 绩效管理过程中缺乏沟通反馈

公司在运营过程中，各层之间领导和基层员工之间的交流渠道非常少，上层领导不了解下层员工对公司安排的任务的反应状况，无法照顾到员工心情。员工与员工之间交流也欠缺，这种现象会导致，在绩效管理上，员工对绩效管理往往处于被动接受的地位。对于下级员工完成一项工作任务是否进行事前与事中指导, 完全与管理者的个人风格有关。有的领导喜欢一竿子到底, 什么事都管, 导致下级员工完全依赖上级的指示办事, 缺乏创新能力; 有的领导则凡是看结果, 过程一概都不重要。而下级则认为说少了的是不关心我, 说多了的是啰嗦。

从广州穗通公司绩效考核工作实践中，沟通工作的主要缺失表现在主管与普通工作人员之间，由于缺乏沟通导致的误解和分歧也不利于绩效考核工作的顺利开展。对于考核结果，管理者由于顾虑被考核在得知结果后会因不满对工作采取不配合或者敌对的态度，因而选择没有及时将考核结果告知被考核者，也未能就绩效考核过程总发现的问题和不足开展交流和沟通，被考核者也不知道自己在哪方面有所欠缺，以便针对性的采取相关应对和改进措施，这也使得被考核的工作效率和工作质量难以得到切实改善。

公司的绩效管理过程只进行到绩效考核即告一段落, 各式各样的报表及表格在花费了大量时间和精力填写完成后被束之高阁, 很少及时反馈给员工。员工在经历了种种考核后, 在或短或长的时间里,对自己的工作表现, 工作业绩得不到及时反馈的不良后果是, 久而久之, 员工对企业失去了兴趣, 丧失了工作热情, 自然对工作不积极, 不主动。考核结果无反馈具体表现在两个方面: 一是考核者主观上和客观上不愿将考核结果及其对考核结果的解释反馈给被考核者, 被考核者无从知道考核者对自己哪些方面感到满意, 哪些方面需要改进, 往往是由于考核者担心反馈会引起下属的不满, 在将来的工作中采取不合作或敌对的态度, 也有可能考核结果本身无令人信服的事实依托, 反馈会引起巨大争议; 二是考核者无意识或无能力将考核结果反馈给被考核者, 其原因可能是考核者本人未能真正了解绩效考核的意义与目的, 使得考核者没有进行反馈绩效考核结果的能力和勇气。

* 1. 广州穗通绩效考核管理层评价经验不足

调查发现，有绝大部分项目经理，总监，部门经理表示，在绩效考核前，只有个别考核人员进行了培训，而更多的是对该项信息是不清楚的，只有少部分的管理层员工表示对企业的绩效管理制度是了解的，并能够较好地掌握。如果管理层的评价经验不足，或者能力不足，那他在绩效考核上，就会出现无法客观评价被考核者的客观工作任务，造成对被考核者的不公平与不合理，使下层员工积极性降低，工作效率降低。在这样的情况下考核，只会导致绩效管理的目的与企业长远的战略目标脱节，只为考核而考核，不懂对员工工作能力的改进，工作潜能的开发，忽略了企业的发展方向，企业的战略目标，不仅降低了员工对企业的向心力，更重要的是使绩效管理黯然失色，不能充分发挥作用。最终直接影响整个公司发展前进，造成公司利益亏损。

1. 广州穗通绩效管理所存在问题原因分析
   1. 问题1的原因是公司对员工不重视绩效考核概念的明确和普及

广州穗通公司之所以会出现这种各层员工之间对绩效考核的认识上的分歧，是应为公司认为绩效考核就是管理层的事情，下层员工只需要照着流程做就行了，以至于下层员工对考核制度制定的目的，作用，意义都不了解，而且，各层员工之间对考核的制度都持有不同意见，每个人都对绩效考核的要求，标准，目的，意义持有不同的理解。

从宏观角度来说，公司出现这种问题的原因是，公司成立的时间不长，公司发展速度非常快，但是发展的过程中没有重视绩效管理，重心都放在了公司的业务上，缺少引进其他大型公司先进科学的绩效管理和绩效考核制度。也因此造成了对绩效考核的不重视，从而对员工普及绩效考核概念的意识也不足。

* 1. 问题2的原因是公司缺乏制定适合本公司的绩效考核的科学理论知识

公司的绩效考核存在各种不合理不公平的现象的原因是公司缺少科学的理论知识，公司在几年间飞速发展，对绩效管理的重视程度低，自然的少顾及到参考和引进国内外其他大型公司的绩效管理的标准，和一些绩效管理的文献上的标准，来制定合适自己本公司的绩效考核制度。公司并不知道绩效考核中，考核制度的制定需要遵循的标准，需要考虑的每一个点，只是按照领导们自己多年的工作经验，虽然公司有认真的分配人力去制定一套绩效考核制度，但是由于系统科学的知识不足，认真制定出来的绩效考核制度依然忽略了很多优秀的绩效考核制度中需要遵循的原则和细节。

* 1. 问题3的原因是公司各层员工间缺乏沟通渠道和意识

公司绩效管理过程中，缺少领导和下层员工的沟通反馈，考核者和被考核者的沟通和反馈。主要是因为，公司中，领导大多数只把工作重心放在公司的任务上，缺少对公司员工的关心，也缺少和员工沟通的意识，经常出现的情况是，在公司项目立项的时候才会和员工进行一个对工作任务的沟通，平时在项目进行过程中，少有去了解项目执行的难点，和各种因素对项目的影响，以至于，项目受阻时，造成项目进度的影响直接返馈在绩效考核的结果上，这时候，领导们给员工评价的绩效考核的分数就会很低，以至于，员工失去工作的积极性，和员工对公司的忠诚度。

除了领导层缺乏主动寻求直接下属员工沟通的意识外，公司还缺少链接各层员工沟通的渠道，比如跨多级的员工之间没有直接交流的渠道，公司没有安排有渠道使他们有进一步的交流，这种直接导致领导们不了解下级员工的具体状况，员工不了解领导的战略目标和公司的战略目标，以至于出现结果不及预期时，责任的归咎就存在不合理的地方。

* 1. 问题4的原因是管理层员工缺少内部培训和主动学习管理能力的意识

管理层员工存在评价能力的不足，则会直接导致绩效考核评价者无法客观评价被考核这得工作任务。之所以管理者能力不足，一个原因是因为，公司中，不少考核者，也就是项目经理，虽然有一定的工作经验，但是对管理员工，和客观查看员工的工作中的表现的观察力还欠缺。而公司工作任务饱满，管理员要处理的事情比较多，自身少能抽出时间进行管理能力的学习，考资格证之类的学习，而公司本身对管理者管理能力的培训也不够重视，因此公司内部比较多技术的培训，缺少有绩效管理的培训。绩效管理是一项要求非常严格的管理，要求考核人员对考核流程认识到位、全面才能更好的来进行对员工的真实考核，不然只会不伦不类。在这样的情况下考核，只会导致绩效管理的目的与企业长远的战略目标脱节，只为考核而考核，不懂对员工工作能力的改进，工作潜能的开发，忽略了企业的发展方向，企业的战略目标，不仅降低了员工对企业的向心力，更重要的是使绩效管理黯然失色，不能充分发挥作用。

1. 广州穗通绩效管理存在问题的对策与措施
   1. 明确绩效管理的目标及原则以及加大宣传

绩效管理的就是为了实现企业目标与个人发展平衡。绩效管理想要做好，必须清楚绩效管理的目标和方向，绩效管理的定位也是绩效管理的关键，这样可以使企业健康良性发展，所以，企业首先要明确企业适合的原则，因为这关系到企业和员工的未来前景，让企业目标和员工目标达到一致是企业的最终目的。确定合适的需要遵循的原则是非常重要的。

所以明确绩效管理的原则也是必不可少的，首先是公正、公平的原则，只是最基本的原则，再次是根据不同岗位不同部门、不同性质分类的管理制度和考核指标的差异化原则，最后是主题价值取向和反馈原则，这原则也是不可缺少的，企业遵循这些原则使企业绩效达到最大化[19]。

确立对绩效管理的正确认识，在绩效管理工作实施并进行考核之前，应做好充足的宣传工作，配合开展相关的培训工作，增进大家对绩效管理工作的认识、理解，消除既有的误解和认识上的偏差，从内心深处接受并配合好相关工作的开展。从管理者的角度而言，将绩效管理中的更多精力致力于配合战略目标来提升和改善企业整体绩效，将工作的重心从绩效考核和评价转变至切实提升员工绩效上来。对于员工既有的抵触情绪，应通过全面系统的培训让大家形成客观正确的立即，让大家意识到绩效管理在提升改善企业工作效率和核心竞争力方面的积极作用，使相关工作的开展深得民心，让大家主动配合相关工作的实施。

关于绩效管理的宣传有以下几种方法：

(1)会议推广途径

会议的过程是工作的过程、学习的过程，尤其是团体学习的过程。企业会议的类型很多，例如党务工作会议、行政工作会议及工会；企业工作会议、部门工作会议、车间工作会议及班组会议；室内会议、现场会议、电视电话会议及网络会议。

(2)教育培训推广途径

绩效管理培训是一种组织传播、一种人际传播。培训内容、培训讲师、培训质量及培训环境，都会直接或间接地影响人的思想与行为。为此，通过绩效管理培训，可以不断把绩效管理对企业的重要性植入企业人的骨髓，改变企业人的心智模式，促使企业人依着在清晰公司绩效管理的状态去执行任务与完成工作，形成良好的企业氛围。

诚然，绩效管理培训应该根据企业人的层次不同，而具体培训的内容须有轻重之别。一般而言，对基层员工进行绩效管理宣传时，只要求受训者知其然，而不必知其所以然；对企业一般管理者进行绩效管理培训时，既要求受训者知其然，又要求知其所以然；对企业领导与部门、车间主管进行绩效管理宣传内容培训时，既要求受培训者知其然、知其所以然，又要求了解同成功绩效管理培训的典型案例、绩效管理理论发展的脉络。

(3)媒介推广途径

媒介之所以成为媒介，是由于存在一定的受众和潜在受众群。它不断地通过视觉系统和听觉系统，向企业人传播各种信息。绩效管理宣传在媒介反复呈现，就会促使企业人慢慢渗入了解企业绩效管理的内容。传播媒介涵盖了企业的局域网、有线电视台、广播、报纸、简报、室内外看板等，运用这些媒介，对公司绩效考核中的奖惩制度进行详细的介绍，让员工更加明确和详细了解到公司绩效管理的目的，以减少个员工对绩效管理的认识不到位，和更有积极性拿到绩效考核的绩效奖励。

* 1. 公司引进专业人才和参考大型公司绩效考核的优点来制定合理的绩效考核

公司既然缺少制定绩效管理制度的相关人才，就需要引进相关的专业人才，来辅助内部员工，一起制定适合本公司的绩效考核，根据自己公司的实际情况，认真分析公司遇到的绩效管理的难题，参考大型公司的处理方法，并制定一套适合自己公司的解决方法，这些都是需要专业的绩效管理的人才才能进行。因此，引进专业的贡山管理，绩效管理方向的人才，是公司制定合理的绩效管理制度的第一步。

要明制定合理的适合本公司的绩效管理制度，首先要区分清楚绩效考核和绩效管理的区别。绩效考核是评估员工怎样达到目标的过程. 工作描述阐明了员工需要做什么, 绩效评估则来测评员工在给定的时间里有没有做好它. 在大多数情况, 评估注重于数量, 质量, 开销, 时间, 客户反馈等与员工表现相关的事项.绩效管理包含的不仅仅是绩效评估, 它是一个完整的周期, 包括: 计划员工需要要达成的工作结果, 监控员工行为和达到的结果, 发展员工的能力, 评估员工的行为表现和达到的结果, 反馈评估的结果. 不同于强调事后表现的绩效评估, 绩效管理包括了环环相扣的工作计划, 工作执行的评定, 文档化工作结果, 以及实现这一切的手段. 因此制定合理的绩效考核则是第一步。

设定绩效考核标准在整个考核过程中是重要一环，首要的是要解决绩效评价标准不公平不明确的问题。比如解决考核中的不公平性问题，奖惩应该一视同仁，在奖励方面应该和惩罚一样有明确的数据。其次是绩效考核过于复杂问题，因为过于复杂，员工不能很好的去运用，企业在制定绩效管理的时候应该明白地去阐述其应达到的要求，使绩效考核达到最佳效果。考核的标准应是可以达成的、易于了解的、明确且能衡量的。部属应参与制订他们自己的绩效考核标准，如此，标准才能订得恰当；部属也能受到鼓舞而努力达成甚至去超越标准。如意见不能协调一致，主管应做最后的决定[7]。

在广州穗通，绩效管理的观念仍旧比较落后，所以要根据环境变化进行更新管理观念，这就需要企业内部的管理人员以及改变传统观念，绩效管理不是一项必须要完成的任务，而是一种提升员工工作效率以及公司人力资源管理水平的方法，采用关键事件法，管理者在实际生活中观察员工的表现记录下来，作为考核的标准还可以采用360度反馈法，这种方法克服传统考核的局限和死板的结果，而采用熟悉的多人对考察对象的评价，增强了考核结果的说服力。在现在的企业竞争中，人力资源的竞争占重要地位，绩效管理是占人力资源的核心部分，完善的绩效管理体系，这样才能充分发挥绩效管理的作用，保证各项工作的顺利进行。

广州穗通金融服务有限公司在开展绩效考核工作前，应根据其所确定绩效考核的定位及公司发展战略规划，制定出具有指导意义的考核原则，用以约束所有考核者与被考核者。具体原则如下：

（1）公平公正原则

公平公正是开展公司一切绩效管理工作的前提和基础，坚持这一原则可以有效避免“因人而异”和“亲疏有别"问题的发生，才能使考核结果更好地为人力资源管理其他环节服务。因而在绩效考核过程中，必须把公司发展战略规划及各部门任务分解方案同考核内容联系起来，将考核体系和考核设计程序以及明确的考核标准的有机组合为一个整体。考核态度认真。制度严格是实施绩效考核时必须要得到保障的，同时应注意考核方法的科学、全面，这样的结果才能对员工的工作效率高低予以有效的区分。同时，努力确保遵循同一套评估标准和流程不同的考核者对同一被考核者进行考核时，考核结果一致性或相近性，如出现考核结果分歧较大，应立即组织相关考核人员通过会商得出客观准确结论[20]。

（2）可行性原则

一套绩效考核方案的制定无论是运用关键业绩指标法、目标管理法、360度考核法等之中任何一种或几种方法，都需要符合企业发展规划和员工工作实际，这样才能避免纸上谈兵，使方案具有较强可行性。在条件许可的情况下，尽可能采取多角度、多层次、全方位的立体考核方法，使尽可能地做到客观公正和全面，防止考核者主观片面性。同时，考核不应仅停留在考核材料上的静态考核，而更加要注重公司员工现实工作中的表现，应站在公司发展全局角度审慎对被考核者的态度行为，从而达到提高绩效考核结果的可行性和可信度。此外，应根据考核结果的可行性以及立体考核时的实际情况在评价结果中的权重对最终考核结果的作用来进行合理的分配。

（3）公开原则

绩效管理工作是需要企业管理层与员工充分参与、互动联系的一项工作，不将考核的内容、标准和结果向考核对象公开，是无法有效推进和开展，也得不到员工理解和支持，从而流于形式，使其难以发挥出应有的作用。同时，为了增加员工对企业的归属感和信任度，应该采用公开考核的方法，因为公开考核是保证考核民主性与公共性的重要手段，从而达到提高被考核者绩效的目的。

绩效管理是一种激励的管理系统，绩效管理是一种为了达到企业目标和个人目标的介质，通过学习科学现今的绩效管理，舍弃旧的绩效管理方式，让员工参加学习和培训能正确人是绩效管理的理念，获得管理的知识，将管理的概念应用到组织的管理活动中，科学的绩效管理是实现组织目标的动力，了解绩效管理对企业的作用和意义对企业实现组织目标有很大的推动作用，保证绩效管理目标的实现[15]。

**6.3** 建立多种跨级沟通渠道与新建各层级员工间相互有建议和监督权力

国内企业里，沟通强调严格的层级关系，既不能上越位，也不能下越位，即不能超越上级反映情况，同时也不能超越下级去管理下属。因此，信息由最高管理者传递到共通员工，再由共同员工反馈到最高管理者，在此期间，信息的损耗和失真很大，以至于信息到达终点时，其内容常常与开始的时候大相径庭。然而，在国外一些企业中，鼓励越级报告已经成为他们沟通方式之一，员工受到不公平待遇或看到公司发生的问题时，可以直接提出，还可以越级反映。这种企业文化使得人与人之间相处时，彼此都能够相互尊重，因此，管理者在与员工进行沟通时，应尽量减少沟通层次，越是高层的管理者，越要注意与员工直接沟通。

（1）正式沟通方法。

是事先计划和安排好的，如定期的书面报告、面谈、有经理参加的定期的小组或团队会等。定期的书面报告。员工可以通过文字的形式向上司报告工作进展、反映发现的问题，主要有：周报、月报、季报、年报。当员工与上司不在同一地点办公或经常在外地工作的人员可通过电子邮件进行传送。书面报告可培养员工理性、系统地考虑问题，提高逻辑思维和书面表达能力。但应注意采用简化书面报告的文字，只保留必要的报告内容，避免繁琐。一对一正式面谈。正式面谈对于及早发现问题，找到和推行解决问题的方法是非常有效的；可以使管理者和员工进行比较深入的探讨，可以讨论不易公开的观点；使员工有一种被尊重的感觉，有利于建立管理者和员工之间的融洽关系。但面谈的重点应放在具体的工作任务和标准上，鼓励员工多谈自己的想法，以一种开放、坦诚的方式进行谈话和交流。定期的会议沟通。会议沟通可以满足团队交流的需要；定期参加会议的人员相互之间能掌握工作进展情况；通过会议沟通，员工往往能从上司口中获取公司战略或价值导向的信息。但应注意明确会议重点；注意会议的频率，避免召开不必要的会议。

（2）非正式沟通方法。

非正式沟通是未经计划的可变灵活的，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系或者各种工具渠道。一方面，其形式如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。另一方面，可以在公司多个地方设置意见箱，总经理信箱，总监信箱，让员工有机会直接向上级反馈意见。 非正式沟通的好处是形式多样、灵活，不需要刻意准备；沟通及时，问题发生后，马上就可以进行简短的交谈，从而使问题很快得到解决；容易拉近主管与员工之间的距离。

（3）全员工年底检讨会法

要真正调动人的积极性，使绩效管理确实有效，最好的方法就是管理者以开诚布公的交流方式，在充分调查研究的基础上，与员工展开广泛的沟通，双向沟通对反馈的促进是很重要的，所以要在双方沟通中了解员工的相关信息，然后进行绩效反馈。因此公司还需要建立一个在年底的一年一度的检讨会，领导和和领导之间，员工和直接上级领导之间，每人进行本年度的自己的工作的总结，总结存在的问题，和做法，倾听大家的意见和建议。

(4)面谈反馈机制

如何才能最好地进行绩效反馈？首先要事先准备，选择合适的时间、合适的场所，准备面谈的资料，还要掌握一些面谈的原则（比如建立依赖、鼓励下属说话等）；其次是拟订面谈程序，设计好如何开始，面谈事项的次序等；第三是要驾驭好交流过程，要注意营造面谈气氛，避免对抗与冲突，并根据面谈进程及时调整反馈方式。

如果说绩效管理的战略导向性和绩效管理体系的建立，分别解决的是绩效管理的方向性问题和基础性问题的话，那么，绩效管理全过程的有效沟通，则是绩效管理的核心和关键所在。绩效沟通需要双方以伙伴的形式就绩效过程中关注的问题共同参与并达成一致，寻找问题的解决之道，得到双方扎实的绩效承诺，从而改善员工的工作方式、方法，得到满意的工作结果[8]。

绩效管理非常重视员工的参与。从绩效目标的制定、绩效计划的形成、实行计划中的信息反馈和指导到绩效评估、对评估结果的运用以及提出新的绩效目标等都需要员工的参与，需要管理者与员工的双方的相互沟通。这种“参与式”管理方式体现了对员工的尊重，不仅满足员工的生理需要，同时满足了员工的尊重需要和自我实现的需要，为组织创造一种良好的氛围。从某种角度讲，组织管理者的行为就是文化。

6.4 加强评价者培训与落实评价过程监控

即使组织的绩效管理评价系统对员工的工作标准和和绩效评价的程序进行了明确的规定，也未必能确保绩效评价的结果得到员工的认同，并产生预期的行为引导作用，因为绩效评价的效果不仅仅取决于评价系统本身的科学性，还取决于评价者的评价能力。因此，企业应该加强评价者培训制度，通过培训能使评价者认识到绩效评价在绩效管理中的地位和作用，认识到自身在绩效评价过程中的作用；统一各个评价者对于评价指标和评价标准的理解；使评价者理解具体评价方法，熟悉绩效评价中使用的各个表格，并了解具体的评价程序；避免评价者误区的发生，使评价者了解如何尽可能地消除与偏见；帮助管理者学习如何进行绩效反馈和绩效知道。

(1)公司内部培训

因此，根据公司的实际情况，公司人力资源部门要对不同层次的人员培训，使让绩效管理的重要性深入各级、各部门人员的心中；实际掌握绩效管理的方法手段，加强各个部门的合作，在全单位上下推行绩效管理理念，营造出公司的绩效管理文化。企业的战略制定结束后，就要逐层分级，具体细化到每一个员工的工作目标，然后员工在自己的工作岗位上具体实施，最终将工作目标变成现实[9]。

（2）员工进行自我学习增值

现在有很多管理学的资格证，项目经理的资格证等证书，这些证书里面的理论知识有着很强的实用性和科学性，管理层可以在工作之余报考这些证书，一方面，进行自我增值，一方面进行对这些先进理论的学习，可以用于公司的绩效管理上，管理层自己的理论知识储备足够，才能客观对绩效考核中被考核者的客观评价，才能避免出现不公平的评价，导致员工间的心理不平衡。

结 论

总之，绩效管理作为一个有效的管理工具，它提供的绝不仅仅是一个奖惩手段。它更重要的意义在于为企业和员工提供了一个信号，一个促进工作改进和业绩提高的信号，激励员工业绩持续改进，并最终实现个人、组织乃至企业的整体战略目标。

本文以广州穗通金融服务有限公司为例子，认真分析了广州穗通金融服务有限公司存在的绩效管理问题，问题主要包括大部分员工对绩效管理不重视与认识不足，公司管理层缺乏理论知识和相关评价能力，上下层沟通不足。这些问题使得对应绩效管理工作效率低下，难以有效发挥其在促进员工全面发展以及不断提升企业核心竞争力方面的积极作用，亟需对现有的管理体系加以不断完善和改进，制约着公司的上升和发展，通过本文对该问题的阐述和分析，并结合公司当前的现状，给出了应对这些问题的对策和具体措施，一方面，有助于被考核者及时发现现有工作开展中存在的问题不足，及时有效的加以改进，不断改善提升企业效能；另一方面，通过及时有效的沟通反馈，也有助于绩效考核者发现现有绩效考核体系存在的系统漏洞，做出针对性的调整改进，以便后者功能作用的更加有效发挥。而这需要企业各级各层次的人员都能有效参与至绩效管理工作，才能达到效果。

致 谢

四年的大学学习生活是美好的、耐人回味的。学习中，大家彼此勉励、共同进步；生活中，大家和睦相处，分享喜悦。

毕业论文是忙碌而又充实一段时光。 在这段时间，虽然需要一边工作一边写论文，但是，通过导师的教导和自己去查询资料文献过程中，不仅复习了以前学习的知识，而且还学习到了很多新的知识。 借此论文之际，向所有帮助、关心、支持我的老师、朋友同学，表达我最真诚的谢意。

首先感谢指导老师黄山，从论文的选题到论文的完成，黄山导师给予我悉心的指导，严格的审查，使我获益良多。感谢她对我的帮助。在这段时间里，我从她身上，不仅学到了许多的专业知识，更感受到了她工作中的兢兢业业、治学严谨，以及生活中平易近人的精神。在此，再次向黄山老师表示深深的敬意。

此外， 非常感谢所有辛勤工作的老师、工作室的其他组员以及班上的同学，当初我们一起互帮互助、共同努力才能成长到现在。

总而言之，感谢所有的老师和同学，我们共创了这难忘的四年。感谢这所美丽的校园，它留下了我的身影和脚步。

参 考 文 献

[1] 韩凤. 浅谈完善企业人力资源绩效管理的对策[J].期刊.2017(12):116-127

[2] 陈晓. 英美政府绩效管理比较研究[J]. 中国矿业大学.2016(6):34-35

[3] 李梦瑶; 任风平. 基于组织变革的软件企业绩效管理改进探讨[J].科期刊.2017-2：53-54

[4] 任永灿; 赵辉; 李海红. 多学科视角下的高校绩效管理与教师发展策略研究[J]. 现代教育科学.2017-6：18-21

[5] Yunikewaty. The Effect of Training and Ability on the Performance of Employee at Disaster Management Bureau of Central Kalimantan Province.期刊. 2017-3：62-64

[6] 周薇. 沟通在绩效管理中的体现研究[J]. 期刊.2017-4:p11-11

[7] 郭昆.绩效管理：问题与对策[J].中国电力企业管理.2009(9):66-68

[8] 郭洁.浅析中小企业绩效考核中存在的问题与对策[J].人力资源管理.2010(2):96-98

[9] 朱评.和谐之道重在沟通[J].江苏通信.2009(4):8-10

[10] De Gruyter. Strategic Management Accounting Role In The Performance Measurement And Control Of Multinational Companies.期刊.2014-4:211-213

[11] 郝树坤.企业现有绩效考核制度的缺陷及改进[J].中国集体经济.2009(9):45-47

[12] 江金彪. 企业绩效管理存在的主要问题及其解决方法的探讨[J].期刊2017-4:149-151

[13] 王朝彬.绩效管理与绩效考核关系浅析[J].人力资源论坛.2008(5):36-37

[14] 刘树奎. L公司基于销售人员薪酬模式的绩效考核调整[J]. 中国人力资源开发.2007(12):57-59

[15] 孟彬. 绩效管理作用及绩效考核体系构建研究[J].期刊. 2017-3:22-24

[16] 纪顺洪; 陈兴淋. 绩效管理相关研究演进综述[J]. 内蒙古农业大学学报(社会科学版).2016-12:41-42

[17] 李德宇. 绩效管理激励机制问题研究[J]. 华南理工大学.20016-6:48-49

[18] Michal Biron. Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. 期刊.2011-6:178

[19] 张瑾. 现代企业绩效管理现状与对策分析[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊).2016(1):137-140

[20] 张玉霞. 绩效管理在人力资源管理中的应用[J]. 人力资源管理.2017-7：86-88