

# PDCA模型在企业绩效考核管理中的应用

## ——以中原铁道物流有限公司为例

泰国博仁大学 王茜琳

**摘要:**众所周知,企业的绩效考核管理将直接影响企业市场发展战略的制定以及经营效益的评估。随着当前经济新常态下的市场经济发展,企业实体的发展也呈现出多样化与复杂化,由此可见企业的绩效考核管理正逐渐凸显其重要性。本文运用PDCA模型来分析企业的绩效考核管理的应用效果,以中原铁道物流有限公司为例进行实证分析,通过采用访谈调查、问卷调查的研究方法,研究得出中原铁道物流有限公司存在员工和企业管理层面目标脱节等问题,采用层次分析法量化分析了PDCA模型在企业绩效考核管理中的应用效果,并针对性地提出了绩效考核管理的完善措施,以期为企业绩效考核的研究提供参考与借鉴。

**关键词:**企业绩效考核 PDCA模型 中原铁道物流

中图分类号:F272.9

文献标识码:A

文章编号:2096-0298(2015)09(a)-057-06

### 1 引言

随着我国改革开放进程的不断加快以及国民经济建设步伐的稳步迈进,我国正处于知识经济时代,企业面临转型升级趋势明显,同时对于企业管理也提出了更高的要求,尤其是企业绩效考核管理<sup>[1]</sup>。

究其原因在于,知识经济时代,人力资源管理是企业实现战略转型创新发展的关键,而绩效考核管理是人力资源管理的关键环节,是企业管理与开发的核心,是最具系统性的评价工程,将直接对企业的政策乃至整体运行效果产生影响<sup>[2]</sup>。通过建立完善的绩效考核制度,不仅可以激发员工的主动性、创造性,更重要的是完善的绩效考核制度可以为企 业战略的实现提供强有力的保障,提高企业的运作效率以及市场竞争力。

然而当前对于绩效考核方法的研究大都基于特定组织机构的特定特征,并不具有显著的评估优势,对企业绩效考核管理问题的应用效果并不明显<sup>[3-5]</sup>。PDCA绩效考核模式在促进员工的工作积极性、带动企业经济效益增长等方面具有优势性作用。由此本文以中原铁道物流有限公司为例,

将PDCA模型引入企业绩效考核管理并进行应用效果分析,从而提出针对性的建议。

### 2 绩效考核管理与PDCA模型概述

#### 2.1 绩效考核管理

##### 2.1.1 绩效考核管理概述

广义上的绩效包括“绩”和“效”两个方面,是员工工作“业绩”和企业获得“效益”的相互结合。从绩效本身的内涵来说,绩效考核应包括行为(投入)和结果(产出)两个方面,二者相互依存、相互促进<sup>[6]</sup>。

绩效管理是对企业绩效考核制度计划、绩效考核制度的执行、绩效考核结果核查、绩效考核结果反馈与改进的循环组合系统,其具体表现在:企业与员工目标一致性原则、绩效考核期间保持企业与员工的良好沟通,企业和员工应将绩效考核理解为一个不断循环改进的过程。

##### 2.1.2 绩效考核管理体系

一般来说,绩效考核管理体系的发展历经三个阶段,即以控制为导向的绩效考核管理体系、以发展为导向的绩效考核管理体系和以经营为导向的绩效考核管理体系,显然经营导向性的绩效考核管理体系更为高效合理。

三种绩效考核管理体系依次递进,表现为逐渐高效与

**作者简介:**王茜琳(1990-),女,汉族,山东济南人,硕士,主要从事经济管理方面的研究。

稳定,需要说明的是三者具有显著包容性,即独立存在又相互依存。

## 2.2 PDCA模型

### 2.2.1 PDCA模型的基本内涵

普遍意义上认为PDCA循环是一种针对于既定目标的以“环状循环模式”存在的工作程序,尤其是在质量管理、绩效考核等方面得到了广泛的应用。P、D、C、A四个字母分别代表计划、执行、检查以及行动,其中计划是企业为达到目标而制定的完整策略过程,执行是服务于目标实现的具体运作,检查是对计划所执行结果的总结,而行动是一种反馈处理机制,取其精华去其糟粕,未能解决的问题列入下一次循环过程<sup>[7]</sup>。

不同的PDCA模型的循环组合具有不同的功能,由此呈现出的应用形式便不尽相同,主要包括“周而复始型、大环带小环型、阶梯式上升型和运用统计工具型”四种应用形式。其中周而复始型PDCA循环,是指多次循环的组合,并周而复始的进行;大环带小环型PCDA循环,是指企业的整体与其内部各子系统之间的关系,并呈现出一种大环带小环的形态;阶梯式上升型PDCA循环是基于既定目标所进行不同的循环组合,表现为不同层面上的阶梯式上升,最后运用统计工具的PDCA循环,是采用统计方法处理后的具体应用实践,包括“四个阶段”“八个步骤”和“七种工具”三种统计层面的处理。

### 2.2.2 PDCA模型在绩效考核中的具体应用

P(plan)计划 结合本文的研究来说,计划就是绩效目标所计划实施的过程。在绩效目标的设计过程中,需要注意个人目标需与部门或团队目标保持一致,绩效目标必须符合“SMART”标准,另外目标设计过程中需要加强员工和主管之间的双向沟通。

D(do)执行 执行是指对于既定计划的具体实践,实现计划中的内容。执行过程中,采用科学的方法,考核和评定被考核者对绩效计划所履行的程度,此过程中发现的问题作为新的计划。执行阶段主要涉及到管理层与基层员工的具体工作。

C(check)检查 检查就是要总结执行计划的结果,按照考核的标准与方法,对当前绩效目标与计划目标之间的诊

断,明确效果,找出问题并进行改进。

A(action)行动 行动是对总结检查的结果进行分析与处理,对于绩效考核目标进行综合评估,是绩效考核反馈阶段,主要工作为反馈面谈、绩效改进、奖励绩效。此环节即是本轮PDCA循环的总结,又是新一轮循环的起点,是不断提高绩效的过程。

## 3 中原铁道物流有限公司绩效考核现状

河南中原铁道物流有限公司是郑州铁路局直属的专业化大型骨干企业。公司成立于2005年9月,公司本部下设10个部室,3个直属机构,拥有17个分、子公司,物流服务经营网点118个,客票代售网点315个,员工2371人。中原铁道物流有限公司通过业务再造与转型,已经形成了全方位、多层次的物流服务企业集群。本文以中原铁道物流有限公司为例,采用访谈调查以及问卷调查等研究方法,通过相关数据分析,提出了当前企业在绩效考核环节中存在的问题,为下文针对性引入PDCA模型进行绩效考核奠定基础。

### 3.1 访谈法研究设计

本次访谈法的研究对象为中原物流随机抽取的所有普通员工和领导阶层,访谈对象采取分层按比例随机抽取的方式进行,其中访谈对象共分为最基层员工、基层员工、底层领导阶层、中间领导阶层以及高层五个层次。访谈对象按照最基层员工5%、基层员工20%、底层领导阶层35%、中间领导阶层35%以及高层5%的比例随机选取。将底层领导阶层和中间领导阶层比例设定为70%,是考虑到其是执行绩效考核的主要阶层。

整个访谈调查的流程是采用面对面直接访谈与调查问卷间接访谈的形式进行,首先对访谈对象发放调查问卷,在确定采取访谈的形式后进行访谈准备以及制定访谈细节。对于直接访谈制定的访谈提纲与间接形式的调查问卷来说,两者问题的水平层次相同,本次访谈问题主要从绩效考核的内容、考核指标KPI、绩效考核的困难阻力以及PDCA模型引入企业绩效考核的适用性分析等环节,具体调查内容如表4所示。

### 3.2 访谈结果分析

分析处理本次的访谈对象数据如表1所示,由表1数据

可以看出 ,本次随机选取被访谈者总人数为300人 ,通过远程访谈和调查问卷 ,共收到有效数据280份 ,其中参加远程访谈人数为109人 ,接受问卷调查人数为171人 ,问卷的有效率为93% ,其中参加远程访谈人数占36% ,接受问卷调查人数为57% ,符合访谈与调查问卷的信度要求。

表1 访谈者记录表

被访谈者分类	人员数	比例
任意盲选的被访谈者总人数	300	
实际参加访谈总人数	280	占任意盲选的被访谈者总人数 93%
参加远程访谈人数	109	占任意盲选的被访谈者总人数 36%
接受问卷调查人数	171	占任意盲选的被访谈者总人数 57%

通过对调查的结果进行汇总 ,结果如表2所示。

表2 调查结果总结表

调查的内容	量化方式	所占比例
年龄	20 ~ 35	45%
	36 ~ 45	30%
	45 ~ 60	25%
性别	男	66%
	女	34%
企业绩效考核的方式	调查法	30%
	模型	30%
	调查加模型	40%
个人目标和企业的目标一直程度	完全一致	11%
	大体一致	62%
	不一致	21%
	完全不一致	6%
薪酬待遇感觉	5000 元以上	8%
	4000 ~ 5000 元	47%
	3000 ~ 4000 元	40%
	3000 元以下	5%

员工对薪资的现状感觉	很满意	4%
	满意	51%
	不满意	43%
	很不满意	2%
企业对薪资的现状感觉	目前确实有点低 ,急需要提高员工待遇	9%
	目前不算太低 ,有需要提高的成分在 ,但需要进一步考核决定是否提高员工待遇	66%
	目前的薪水正好符合市场和企业的力量 ,没必要提高员工待遇	20%
	目前的薪水足够多了 ,不可能在提高待遇	5%
公司绩效考核指标选择	把领导的领导能力作为重要的一项评定标准	19%
	把员工的工作完成度和工作量合起来评定	29%
	把企业的社会位置与企业的实践活动联合起来评定	30%
	量化管理企业内部事件	22%
领导的层次绩效	领导与员工的疏远程度	4%
	领导在员工心目中的地位与领导地位的项符合度	50%
	领导的决策执行能力	36%
	领导的决策能力	10%
自查反省	领导错了 ,认错程度关系到员工对待错误的态度	32%
	企业决策的错误 ,直接决定企业的未来、员工命运	51%
	员工的自省是对明天的工作更认真	17%
PDCA 模型进行的绩效考核能够正确评价员工的绩效	完全能够评价	7%
	能够评价	55%
	不能够评价	32%
	不完全能够评价	6%
PDCA 模型进行的绩效考核制度落实的到位	完全落实到位	9%
	落实到位	51%
	不落实到位	28%
	完全不落实到位	12%

通过表2中数据可以看出 ,当前中原铁道物流有限公司其员工个人目标与企业目标一致性程度为73% ,由此显示出企业的战略规划在一定程度上脱离实际。其次员工对于薪酬满意度与企业管理层认知相差较大 ,差距达到20% ,由此显示出企业员工具有较强的加薪欲望 ,企业需要进一步评

估当前的薪酬结构与标准,在公司考核以及反省自省方面来说,通过数据可以发现,领导的领导水平对企业的发展至关重要。

结合访谈调查数据的分析,本文认为当前主要铁道物流有限公司其在绩效考核管理环节存在的问题主要包括绩效考核定位不清晰、宣传引导机制缺乏、绩效考核机制设计不合理、绩效考核沟通渠道不顺畅等。

#### 4 PDCA模型在企业绩效考核管理中的应用实践与分析

为完善当前中原铁道物流有限公司在绩效考核管理环节存在的问题,本文引入PDCA模型,对绩效考核环节进行应用性实践,并采取层次分析法进行量化分析,检验PDCA在企业绩效考核管理中的作用效果。

##### 4.1 中原铁道物流有限公司的绩效考核PDCA循环模式

###### 4.1.1 确定目标阶段(plan)

(1)PDCA循环目标制定阶段。本阶段主要任务是针对企业绩效考核管理的准备、计划与系统设计,其具体的实施步骤包括四个环节:首先计划制定需要符合中原铁道物流有限公司的市场发展战略规划、规章制度,与企业组织体系相结合,还需要对当前的绩效考核管理现状进行前期调研;其次在调研结果进行分析整理的基础上,制定的计划需要考虑硬件与软件两方面层次的情况;再次计划制定还需要提高企业职工的认识,为此需要组织企业职工进行培训交流与学习;最后在分析企业进行绩效考核变革现状分析的基础上,结合具体的职工的自身情况进行薪酬考核情况的前期考核,与员工签订绩效考核合约,企业与员工签订了具有一定法律效力的契约文件,PDCA循环在一个周期中的目标制定阶段结束。

(2)公司绩效考核管理的计划确定。为提高中原铁道物流有限公司的绩效考核管理水平特制定本办法,分为如下三个步骤。步骤一:主要工作包括公司设立绩效管理领导小组,负责制定和修订公司绩效管理政策、制度,领导和监督公司绩效管理工作,审核绩效考核指标库,审定绩效考核结果和绩效激励方案,裁决绩效考核工作中出现的二次申诉等。人力资源部负责执行绩效管理的日常工作,而企划部负责有关企管奖的考核,另外公司为每位员工设计绩效管理手册,提高员工对于绩效考核的认识,了解自己的职责与发

展体系。步骤二:设定绩效计划,其中绩效计划的程序包括绩效计划制定前的准备、绩效计划的制定、绩效计划的确认和绩效计划的实施与调整。企业按照总体的发展战略,确定总体的经营任务与目标,各个部门进行层层分解,各个岗位与其上下级之间进行有效地沟通确定上一期绩效的考核情况并制定新的目标,形成绩效计划草案,经人力资源部审核签字,由公司绩效管理领导小组监控执行,当出现不可控的情况导致无法完成时,由人力资源部重新审定并经绩效考核小组批准执行。步骤三:对绩效考核内容进行设定,具体的考核内容为工作业绩考核指标以及工作能力考核指标,其中针对不同的考核指标的考核周期不同。

###### 4.1.2 建立流程阶段(do)

(1)PDCA循环计划实施阶段。本阶段的主要任务是按照PDCA循环计划中既定的要求,采用科学合理的标准与方法,考核和评定企业个体员工对绩效考核计划的履行程度,并针对职工的具体表现给予一定的指导。D阶段的主要实施过程包括两个方面的考虑,一方面是建立流程阶段需要从组织维度进行考虑,且有管理者需要深入了解职工的学历以及经验,在自身融入计划实施的同时,加强了解下级职工在实施计划执行过程中的难度以及问题等,在注重对于员工的工作绩效以及企业收益等数据的搜集的同时要注意工作的方式方法,例如对于员工的指导与奖励等,针对每个员工建立绩效考核情况统计;另一方面在个体员工的维度方面,员工应首先积极了解并掌握目标计划的具体内容和选择个人在计划执行过程中应选择的具体方法策略,充分利用自身的能力以及企业职能,充分学习理论知识以及案例实践,提高自己对于绩效考核管理的认识。

(2)公司绩效考核管理的实施阶段。一般来说,企业绩效考核终究是对企业一线员工(企业所有员工)的考核,主要包括对员工在职期间的工作业绩考核、工作能力考核、工作态度考核,现针对三种考核要求简述如下。

首先对于工作业绩考核来说,业绩考评是对员工当期履行职务职责或对工作结果的考评,它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价,直接体现出员工在企业中的价值大小,是绩效考评的核心内容,即KPI关键指标。KPI指标选取需要以岗位说明书为基础进行选择。其次对于工作能力考核来说,需要综合考虑本年度被考核者在工作中反映出



的各项能力指标,参考能力指标打分标准与能力辅导卡记录,并通过对比相同岗位其他员工的能力表现最终确定该员工的能力指标得分,共分为五等,按照权重分配确定考核数据。最后对于工作态度考核来说,需要综合考虑本年度该员工在工作中各项态度指标的表现,共分为五等,按照不同的权重分配确定结果,其中三种考核的权重分配如表3所示。

表3 工作业绩、工作能力和工作态度所占权重

名称	业务部门负责人(正副职)	职能部门负责人(正副职)	业务部门员工	职能部门员工
工作业绩权重	80%	60%	70%	50%
工作能力权重	10%	20%	15%	20%
工作态度权重	10%	20%	15%	30%

#### 4.1.3 过程实施阶段(check)

(1)PDCA循环考察检查阶段。本阶段的主要任务是对绩效考核执行者所收集的数据和问题进行分析与处理,再按照标准对被考核者进行绩效评定与绩效结果分析。本阶段的工作流程主要包括逐项对照评价、运用不同方法查找问题、提出疑问、找出原因,具体流程如图1所示。

(2)公司绩效考核管理检查阶段。绩效考核管理检查阶段就是对企业员工按月绩效或者按周期绩效进行测度,其中绩效考核制度在考核时间安排、绩效考核的组织者、绩效考核的执行者、年度绩效考核流程、绩效考核结果计算层面均需要明确制定。首先考核时间安排环节,月度考核一年开展12次,季度考核一年开展四次,半年度考核随第二季度考核一同开展,年度考核一年开展一次;其次对绩效考核的组织者来说,基层员工的考核由上级管理部分收集,而管理部分的绩效考核由人力资源部门收集,人力资源部的考核由其主管领导负责;对绩效考核的执行者来说,按照工作业绩、工作能力以及工作态度进行考核,上级负责下级的考核;对绩效考核流程来说,全部工作包括六个环节,应在一周内完成,包括月初人力资源部门等收集绩效信息,按照标准指标对被考核人绩效进行计算,人力资源部门进行考核对象沟通,并向企业绩效管理小组汇报,小组将数据反馈给人力资源,人力资源部门进行绩效奖金发放并备份等过程;

就年度绩效考核流程来说,当年年终由绩效考核管理小组组织,采取年度平均值法进行年度工作业绩、工作能力以及工作态度考核,此后续绩效考核结果进行双向沟通并交流下年的指标,按照权重设置确定最终的绩效,人力资源部向上级汇报,上级处理后返回人力资源部,并计算绩效奖金发放的额度并存档,绩效管理小组组织下年度绩效考核管理计划等,最后对绩效考核结果计算来说,分为业务部门与职能管理部门,对此应分别制定标准。

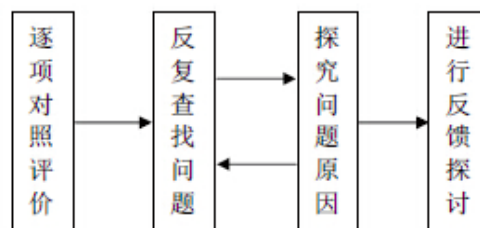


图1 PDCA循环考察检查阶段循环图

#### 4.1.4 持续改进阶段(action)

(1)PDCA循环处理反馈阶段。本阶段的主要任务是对PDCA中前三个阶段绩效考核结果的汇总整理与综合评估。主要分为三个方面,即是反馈机制、绩效改进机制和绩效奖励机制,其中反馈机制主要是绩效考核管理人员的面谈,改进机制是分析被考核者存在的问题并制定完善策略,绩效奖励机制是对于优秀员工进行奖励等。

(2)公司绩效考核管理反馈阶段。根据绩效考核的结果与企业存在的问题进行比较分析,利用绩效考核结果的具体反馈情况改进企业在绩效考核前存在的可控问题,主要涉及到申诉、激励机制等环节。首先绩效考核结果的反馈,被考核者的工作业绩、工作能力、工作态度的评价存在差距时,可以直接向人力资源部门进行反馈;其次企业绩效考核对企业做出新决策的倒逼机制,绩效考核结果作为企业的决策依据,绩效考核结果运用于岗位工资的调整,主要体现公司对员工的长期激励,绩效考核结果对于员工续聘的参考依据,倒逼员工进行高效率的工作等。

#### 4.2 PDCA模型应用的量化分析

结合上述PDCA模型分析,为提高结论的可信度,本文采取层次分析法,结合专家的评判标准,对PDCA模型在绩效考核中的应用进行定量化分析,其中分层标准如表4所示。

表4 层次分析法设计

第一层	第二层	第三层
中原铁道物流有限公司 绩效考核管理研究	P	P1) 企业计划
		P2) 领导计划
		P3) 员工计划
	D	D1) 企业执行
		D2) 领导阶层执行
		D3) 员工执行
	C	C1) 企业对领导层次的抽查
		C2) 领导对员工的核查
		C3) 员工自查
	A	A1) 企业的总结
		A2) 领导阶层的总结
		A3) 员工的总结

层次分析法所用的计算权重的方法就是两两对比的相对重要性评定方法<sup>[8]</sup>,在进行两两比较时,一般使用1~9比例标度(表5)对比较因素的重要性赋值,结合AHP软件进行计算,得到权重结果如表6所示。

表5 1~9标度的含义

标度	含义
1	表示两个元素相比,具有同样重要性
3	表示两个元素相比,前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比,前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比,前者比后者强烈重要
9	表示两个元素相比,前者比后者极端重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
倒数	如素 i 与元素 j 的重要性质比为 $a_{ij}$ , 那么元素 j 与 i 重要性质比 $a_{ji}$ 为 $=1/a_{ij}$

(资料来源:本文研究整理所得)

表6 权重结果

第二层	第三层	权重
P (0.456)	P1) 企业计划	0.173
	P2) 领导计划	0.109
	P3) 员工计划	0.175
D (0.304)	D1) 企业执行	0.088
	D2) 领导阶层执行	0.102
	D3) 员工执行	0.114
C (0.169)	C1) 企业对领导层次的抽查	0.08833
	C2) 领导对员工的核查	0.05633
	C3) 员工自查	0.02433
A (0.071)	A1) 企业的总结	0.02
	A2) 领导阶层的总结	0.031
	A3) 员工的总结	0.02

结合权重结果表6中的数据,可以看出在PDCA的模型之中,P的权重最大,依次为D、C、A,由此看出目标的实现中计划的重要性。基于权重的计算可以看出,个人目标和企业的目标在总目标中的含量是最大的,由此突出了企业目标和

个人目标的结合是实现最大企业发展的最佳手段;其次D阶层的权重是排名第二,其主要的影响因素为企业员工、领导在执行方面,通过计算各阶层的权重标准,领导层的权重和员工层面的权重占据重要的位置,显然领导阶层执行既作为参与者又作为领导者,在D阶层中起到重要作用;然后就C和A阶层来说,其作为实施结果的反馈和总结,对未来的计划和策略起到基础性作用,然而对于企业发展的实践作用却并不显著。

5 结语

本文研究认为中原铁道物流有限公司首先在绩效考核方面存在“绩效考核定位不清晰、宣传引导机制缺乏、绩效考核机制设计不合理、绩效考核沟通渠道不顺畅”等问题;其次PDCA模型在中原铁道物流有限公司的嵌入式分析表明该公司的绩效考核管理模式基本符合PDCA模型的基本框架,但基于该公司自身的特点,PDCA循环中的四个阶段呈现出不同的特点,具有一定的差异性,最后PDCA模型在中原铁道物流有限公司中的量化分析表明该公司的计划阶段、实施阶段、检查阶段和反馈阶段的权重依次降低,且计划阶段、实施阶段所占的权重相对较大。

参考文献

[1] 上海市建筑施工行业协会工程质量和安全专业委员会编.施工现场安全生产保证体系[M].北京:中国建筑工业出版社,2003.

[2] 建设部工程质量安全监督与行业发展司.建设工程安全生产管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2004.

[3] 陈关聚.研发项目成员绩效评价研究[J].项目管理技术,2008(9).

[4] 吴绍琪,向颖晖.企业研发人员绩效管理现状分析与对策探讨[J].科技与管理,2007(5).

[5] 行金玲,贾萌.研发人员绩效考核指标体系与实证研究[J].北京劳动保障职业学院学报,2008(3).

[6] 穆胜.平衡计分卡在 KPI体系重构中的应用[J].中国人力资源开,2007(8).

[7] 钱冰冰,姜超.基于层次分析法的企业绩效考核体系综合评价[J].大庆师范学院学报,2010(6).

[8] 乔均等.品牌权益模型理论研究综述[J].南京财经大学学报,2006(6).