

分类号 _____

密 级 _____

U D C _____

单位代码 10151 _____

大 连 海 事 大 学

硕士学位论文

天津港集装箱码头绩效管理体系的构建与实施

(学位论文形式：专题研究)

杨 琦

指 导 教 师 佟玉权 职 称 教授

学位授予单位 大 连 海 事 大 学

申请学位类别 工商管理硕士 学科（专业） 工商管理（MBA）

论文完成日期 2016 年 2 月 答辩日期 2016 年 6 月

答辩委员会主席





**Tianjin Port Container Terminal Construction of
Performance Manggement System and Implementation**

A thesis Submitted to

Dalian Maritime University

In partial fulfillment of the requirements for the degree of

Master of Business Administration

by

Yang Qi

(Business Administration)

Thesis Supervisor: Professor Tong Yuquan

March 2016

大连海事大学学位论文原创性声明和使用授权说明

原创性声明

本人郑重声明：本论文是在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果，撰写成硕士学位论文“天津港集装箱码头绩效管理体系的构建与实施”。除论文中已经注明引用的内容外，对论文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本论文中不包含任何未加明确注明的其他个人或集体已经公开发表或未公开发表的成果。本声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者签名：杨琦

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者及指导教师完全了解大连海事大学有关保留、使用研究生学位论文的规定，即：大连海事大学有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权大连海事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，也可采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编学位论文。同意将本学位论文收录到《中国优秀博硕士学位论文全文数据库》（中国学术期刊（光盘版）电子杂志社）、《中国学位论文全文数据库》（中国科学技术信息研究所）等数据库中，并以电子出版物形式出版发行和提供信息服务。保密的论文在解密后遵守此规定。

本学位论文属于： 保 密 ☐ 在_____年解密后适用本授权书。

不保密 ☒ （请在以上方框内打“√”）

论文作者签名：杨琦 导师签名：何志军

日期：2016年5月26日

摘 要

绩效管理作为人力资源管理的重要内容，越来越受到企业管理者的关注与重视。绩效管理是一个由绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈及绩效改进等一系列活动构成的有机系统。港口是全球供应链的重要节点，港口的绩效发展水平标志着国民经济的发展水平。因此树立正确的绩效管理理念，并结合企业实际，完善港口企业绩效管理体系，具有十分重要的理论和现实意义。

本文在分析绩效管理相关理论的基础上，结合行业特点和企业情况，通过深入访谈、现场研讨等方法，对天津港集装箱码头绩效管理现状进行了深入的分析，发现其存在的问题点，包括绩效管理体系不健全、绩效指标设置不科学、绩效管理运行效率低、安全考核独立进行等因素，并在此基础上提出了对其绩效管理体系构建的思路和具体设计方案。

本文的主要内容分为六个部分，第一部分主要是介绍本文的选题背景和研究意义、国内外研究现状、研究内容和方法；第二部分介绍绩效管理的相关理论；第三部分介绍天津港集装箱码头绩效管理现状及原因分析；第四部分介绍如何构建天津港集装箱码头绩效管理体系；第五部分介绍体系构建后的保障措施；第六部分为结论与展望。

希望通过本文的研究，能够为其他港口企业实施绩效管理提供参考和帮助。

关键词：绩效管理；绩效管理体系；港口企业

ABSTRACT

Performance management as an important content of human resource management, more and more attention by enterprise managers and attention. Performance management is a performance plans, performance implementation, performance evaluation, performance feedback, and organic system consisting of a series of activities such as performance improvement. The port is an important node of the global supply chain, the performance of the marks the development level of national economic development level. Therefore set up the correct concept of performance management, and combined with the enterprise practice, perfect the port enterprise performance management system, has important theoretical and practical significance.

Based on the analysis of performance management on the basis of relevant theories, combining with the characteristics of industry and enterprise, through methods such as in-depth interviews, field research, the tianjin port container terminal performance management present situation has carried on the thorough research and analysis, found the existing problems, including performance management system is not sound and the performance indicators is not science, performance management, such as low efficiency, safety assessment of independent factors, and on the basis of this puts forward the building of its performance management system design ideas and specific.

The main content of this article is divided into six parts, the first part mainly introduces the paper selected topic background and research significance, research status at home and abroad, research contents and methods; The second part introduces the relevant theories of performance management; The third part introduces tianjin port container terminal performance management present situation and the reason analysis; The fourth part introduces how to build tianjin port container terminal performance management system; The fifth part introduces system after building safeguards; The sixth is divided into the conclusion and prospect.

Hope that through this article research, to provide reference for other port enterprises to implement performance management and help.

Key Words: Performance Management; Performance management flow chart; Port enterprise

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 选题背景与意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究目的和意义	1
1.2 国内外研究综述	2
1.2.1 国外研究综述	2
1.2.2 国内研究综述	3
1.3 研究内容及结构	5
1.3.1 研究内容和方法	5
1.3.2 论文研究结构	6
1.4 论文创新点	6
第 2 章 相关理论概述	7
2.1 绩效管理综述	7
2.1.1 绩效的涵义	7
2.1.2 绩效管理的概念	7
2.1.3 绩效管理的作用	8
2.1.4 绩效管理的流程	9
2.2 常见绩效管理模式	11
2.2.1 “德能勤绩”式	11
2.2.2 “检查评比”式	11
2.2.3 “共同参与”式	12
2.2.4 “自我管理”式	12
2.3 常见绩效考评方法	13
2.3.1 关键绩效指标	13
2.3.2 360 度绩效考核	13
2.3.3 平衡积分卡	14
第 3 章 天津港集装箱码头绩效管理现状分析	15
3.1 企业概况	15
3.1.1 公司简介	15
3.1.2 单位组织架构	15
3.1.3 行业特点及 SWOT 分析	16
3.1.4 人力资源现状	17

3.2 绩效管理现状	17
3.3 绩效管理存在的问题	18
3.3.1 完整的绩效管理体系尚未形成	18
3.3.2 绩效管理基础薄弱	18
3.3.3 绩效指标设置不科学	19
3.3.4 未建立良好的沟通反馈机制	19
3.3.5 绩效考核激励效果不佳	19
第4章 天津港集装箱码头绩效管理体系的构建	21
4.1 绩效管理体系构建原则	21
4.2 绩效管理体系的形成过程	21
4.2.1 绩效管理重点考核指标的确立	21
4.2.2 细化绩效管理体系各方职责	24
4.2.3 实施工作分析	25
4.3 绩效管理体系方案设计	27
4.3.1 绩效计划	27
4.3.2 绩效实施	31
4.3.3 绩效考核	33
4.3.4 绩效反馈	36
4.3.5 绩效改进	38
第5章 天津港集装箱码头绩效管理体系实施可行性分析	40
5.1 绩效管理体系实施预期	40
5.1.1 岗位奖金系数的更加合理	40
5.1.2 奖金激励强度更加合理	41
5.1.3 岗位说明书更加科学合理	41
5.1.4 考核方式更加客观高效	41
5.1.5 指标体系更加科学	41
5.2 绩效管理体系实施中的不足及改进建议	42
5.2.1 缺少绩效管理体系宣传培训	42
5.2.2 绩效管理容易被忽视	42
5.3 未来展望：建立绩效管理信息支持系统	43
第6章 结论	44
参考文献	45
致 谢	47

第 1 章 绪论

1.1 选题背景与意义

1.1.1 选题背景

展望 2016 年，全球经济缓慢复苏态势恶化，宏观经济持续缓行的基本面短时间内将难改善，全球港口生产面临着较大的下行风险，港口业仍将面临巨大压力。而在此背景下，如何在现有情况下提升公司效能，从而提升公司竞争力成为港口企业必须重视的问题。因此港口企业逐步着手从公司内部出发，做好员工、部门的管理问题。绩效管理体系作为企业人力资源管理的重要内容，越来越受到企业管理者的关注与重视。建立并完善绩效管理体系可以提高企业的内在竞争力，从而确保企业保持稳定，并在经济波动中不断发展壮大^[1]。

当前，天津港正在深入贯彻党的十八届四中、五中全会精神，抢抓天津自贸区建设、京津冀协同发展的机遇，推进建成高水平世界一流大港和千亿级企业集团。面对新的外部形势和新的发展要求，加强绩效管理成为抢抓机遇、破除瓶颈、实现公司良性健康发展的良好契机。

天津港集装箱码头是一家已成立 30 多年的传统装卸老企业，近年来员工队伍逐步老化、部分一线操作人员工作积极性不高、企业激励作用不强，造成企业竞争力减弱等方面的问题愈发突出。如何增强企业内部员工的工作动力，保持企业发展的竞争力，激发企业发展的活力，从而实现老企业的“二次创业”等问题是我们必须面对并切实解决的重要课题。本文正是在此背景下，就天津港集装箱码头实施绩效管理改革进行了调查研究，制定相关工作方案，以提升公司整体管理效益和运行效率。

1.1.2 研究目的和意义

哈佛大学教授 Michael Porter 认为，在激烈的企业竞争与飞速变化的市场环境中，企业经营的成功，取决于是否能在产品的质量、成本、创新以及提供新产品的速度上达到更高的水平^[2]。因此，通过促进企业和员工在这些方面的工作绩效，从而改善企业整体绩效为目的的绩效管理活动，越来越受到企业的重视。美国《商

业周刊》的一项调查表明：企业成功的第一要素是绩效管理^[3]。建国以后，我国的港口管理体制经过了多次变化，或中央垂直管理，或下放地方人民政府领导。随着港口管理体制改革的深化，港口企业的经营绩效愈来愈多地受到投资者及管理者的关注。港口的现代企业制度刚刚建立，尚未形成一套科学完整、行之有效的绩效管理体系。而完备的绩效管理体系不仅可以反映港口的经营水平，更可以促进港口改善管理，提高港口的核心竞争力。本文以绩效管理的相关理论为基础，通过对天津港集装箱码头绩效管理现状进行分析，结合集装箱港口的特点及发展趋势，提出构建天津港集装箱码头绩效管理体系的思路和对策。为我国港口企业提高港口绩效管理水平，选择合适的港口管理模式提供理论参考，从而保证港口战略目标的实现，促进我国港口产业实现健康快速发展。

1.2 国内外研究综述

1.2.1 国外研究综述

绩效管理的概念起源于上世纪 70 年代的美国，随后西方国家的学者们对其进行过许多系统而深入的研究，并将研究成果运用于实践当中。Nickols(1991)认为，绩效评估到绩效管理依赖于以下四个原则：必须设定目标，目标必须为管理者和员工双方所认同，测量员工是否成功达到目标的尺度必须被清晰地表述出来，目标本身应该是灵活的、能够反映经济和工作场所环境的变化；员工应该把管理者不仅仅当作评价者，而应该当作指导者，帮助他们获得成功^[4]。

Spangengerg(1992)认为，传统的绩效评估是一个相对独立的系统，通常与组织中的其他背景因素相脱离，如组织目标和战略、组织文化、管理者的承诺和支持等。而这些背景因素对于成功地实施绩效评估有着非常重要的作用。正因为传统的绩效评估对于提高员工的满意度和绩效的作用非常有限，对完成组织目标的作用也不大，所以导致了绩效管理系统的发展^[5]。

Campell(1993)认为，绩效包括与组织目标有关的，并且可以按照个体能力即贡献程度进行测量衡量的行为，提出了绩效构成的因素模型，并推测可以用八个因素来描述绩效^[6]。

Walters (1995) 提出, 绩效管理就是结合组织需要对雇员进行指导和支持, 帮助他们排除阻碍绩效目标完成的障碍, 使雇员能够以尽可能高的效率获得尽可能大的成果, 在他看来, 绩效管理的核心就是绩效指导^[7]。

Dessler (1997) 指出, 工作绩效评价面谈主要有三种类型, 即可以提升、不能提升及可以改善的面谈, 每一种类型的面谈都有其特殊的目的。同时, 他还论述了如何准备、如何进行工作绩效评价面谈, 面谈的主要目标是使下属改进将来的工作绩效, 为了确保面谈对工作绩效的改善发生作用, 主管应当鼓励下属在面谈过程中多讲话, 并将所有与工作有关的问题都加以解决, 然后制定工作绩效改善目标以及目标达成的时间表^[8]。

Ainsworth(2000)认为, 绩效管理是一项周期性的活动。在这个模型中将绩效理解为单纯个体的绩效, 强调以个体为核心的绩效管理概念。而个体绩效管理体系主要包括绩效计划, 绩效评估及绩效反馈修正阶段^[9]。

Deadrick(2001)认为, 绩效管理应该分为绩效评估前阶段, 绩效评估阶段, 绩效评估后阶段三个部分。其中绩效评估前阶段主要是标定工作职责, 工作功能以及对工作结果绩效贡献的权值确定等。绩效评估阶段主要是需要评估者估计出被评估者对整体组织绩效基于工作功能的贡献。绩效评估后阶段, 主要是依据评估阶段的评估结果对评估人进行激励。包括经济补偿, 员工改善计划, 工作重新设计等^[10]。

Baker(2002)提出了绩效管理体系的三步模型。第一步是计划, 其中包括建立绩效目标, 明确工作行动, 明确绩效衡量基础。第二步是管理, 其中包括行动和目标的监督, 强化预期行动和目标, 修正不正当行动和提供控制。第三步是评估, 其中包括未来发展计划, 计划调整与新目标设立^[11]。

1.2.2 国内研究综述

20 世纪 90 年代, 一批从海外留学归来的学者首先把西方先进的企业人力资源管理思想和理论引入国内。一部分学者如李新春 (2001) 从发挥企业家能力的视角, 对 90 年代中期之后国有企业之间的绩效分化现象进行了研究。他认为, 国

有企业的绩效水平主要不是私有化或产权改革的结果，而是更多地依赖于企业领导人的企业家能力及其发挥^[12]。

武汉理工大学的老师盛运华(2002)等在《绩效管理作用及绩效考核体系研究》一文中指出，绩效管理是员工与其直接主管之间的协议，共同协商、制定、评价工作目标的过程，它强调过程管理，注重管理过程中绩效计划的制定、员工之间的持续沟通、绩效考核、薪酬管理、人事决策与调整等各个阶段^[13]。

杜映梅在 2003 年的《绩效管理》一书中指出，绩效反馈是绩效沟通最主要的形式，是使员工了解自身绩效水平的绩效管理手段，绩效反馈最重要的实现手段就是管理者与员工之间的有效沟通，同时，绩效反馈的特定内容和目的也决定了管理者在进行绩效反馈时应该注意一些特殊的沟通技巧^[14]。

南京大学的教授赵曙明(2004)在书籍《绩效管理与评估》中指出，绩效管理就是为了更有效地实现组织目标，由专门的绩效管理人员运用人力资源管理的知识、技术和方法与员工一道进行绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效的诊断与提高的持续改进组织绩效的过程^[15]。

张德茗和陈碧固（2005）在《试论双向沟通型绩效考核》一文中认为，在绩效考核体系中，双向沟通是考核双方双赢的前提和基础，并且贯穿绩效考核的全过程：在考核初期，管理者和员工通过双向沟通确认业绩考核标准和考核方式；在考核期间，管理者应与员工建立并保持各种畅通的沟通渠道，及时交流反馈意见；在考核结束后，管理者应与员工正式面谈，就考核结果及其原因，成绩与问题及改进的措施进行沟通^[16]。

王长缨（2006）认为，绩效考核和绩效管理的区别是：在以往，绩效考核是用来控制员工的，也就是将其作为升迁、调职、解聘或加薪的依据，难免会引起员工的本能抗拒，藐视组织的要求，而上级也就只好用哄骗、奖励或是惩罚的手段来促使员工工作或合作。同时由于绩效的多因、多维、动态等特点及主管的情感等因素，考核难以取得令人满意的效果^[17]。

李中斌、王贵军（2007）认为，影响企业绩效的因素有很多，即绩效水平并不取决于单一的因素，而是受制于主、客观的多种因素影响，包括外部的环境和机会以及员工的激励和技能等^[18]。

葛玉辉、陈悦明（2008）论述了绩效的影响因素，他认为，影响绩效的因素不仅是企业的内部环境和外部环境因素，还包括绩效管理系统自身的设计与操作因素对企业绩效也会产生一定程度的影响^[19]。

徐晓红，王泽岗（2009）提出有效应用平衡记分卡进行构建时的几点建议：

（1）平衡记分卡指标体系的建立要结合企业实际。（2）积极实践平衡记分卡在员工绩效管理中的应用。（3）注重建立健全有效的企业管理信息系统。（4）以战略的眼光看待平衡记分卡^[20]。唐浩，陈秀菊（2010）提出，虽然平衡记分卡模式观念已经具有一定的普遍性，然而想成功地实施平衡记分卡仍是一项大挑战。与欧美企业相比，我国企业信息的精细度和质量要求相对偏低，这会在很大程度影响到平衡记分卡应用的成功与否。因此，要提高企业管理信息质量的要求。此外，必须正确对待平衡记分卡实施时投入成本与获得效益之间的关系^[21]。

1.3 研究内容及结构

1.3.1 研究内容和方法

本文从理论分析着手，在全面研究天津港集装箱码头情况基础上，发现现有的绩效管理以“检查评比”式为主，伴随着绩效考核指标设置不合理、不科学，部分考核指标无法量化，绩效管理运行效率低，绩效管理工作重考核轻跟进奖惩和绩效改进，已有绩效管理方式未能充分发挥作用，未能形成完备绩效管理等问題，本文结合这些问題，提出了天津港集装箱码头绩效管理体系构建的原则、方案、实施步骤及未来效果预估，为天津港集装箱码头人力资源管理提供可行的绩效管理方案。

在研究过程中，采用的研究方法主要有：

（1）文献研究法。利用图书馆和网络资源查阅大量国内外相关文献资料，了解国内外最新的研究动态，在此基础上进行综合分析，借鉴其理论精华，为论文的撰写提供充足的理论支撑。

(2) 观察法。理论和实践相结合，在针对当前港口装卸行业绩效管理中常见的问题进行分析研究的过程中，注重理论与实践相结合。

(3) 经验总结法。根据分析天津港集装箱码头绩效管理建设过程，分析归纳港口相关企业绩效管理体系建设模型，形成系统化绩效管理建设模型。

1.3.2 论文研究结构

本论文共由 6 个章节组成，主要内容及结构安排如图 1.1 所示。

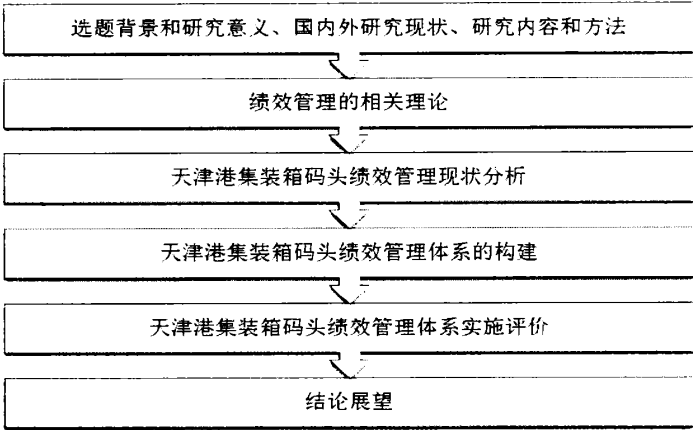


图 1.1 论文结构

Fig. 1.1 Paper structure

1.4 论文创新点

目前集装箱码头等相关港口企业缺少全面解读、构建绩效管理体系的研究型文章，本文通过阐述天津港集装箱码头如何根据现状构建绩效管理体系，为相关港口企业全面构建绩效管理体系提供了参考。

此外本文还引入了信息化内部绩效管理平台理念，通过搭建 TEMP 系统更加科学高效地在企业内部推行绩效考核，准确快速地进行信息交换和数据统计，更好地为港口相关企业建立健全绩效管理体系提供借鉴和帮助。

第 2 章 相关理论概述

2.1 绩效管理综述

2.1.1 绩效的涵义

英文的 Performance 翻译成中文有演出、表演、履行、完成等含义。而绩效在绩效管理中的具体含义亦非常广泛，国内外学者也都持不同的见解。主要归纳为以下三种观点：结果论，即绩效是结果的体现；行为论，即绩效是正在进行或完成某事的行为或过程；综合论，即绩效是由人的潜能（素质）、能力发挥（行为）和发挥的效果（结果）共同作用的过程^[22]。可见，在不同时期、不同发展阶段、不同角度，均有着不同的含义。从实践发展历程来看，人们对绩效的认识也是不断发展的。因此我们应该以系统和发展的眼光来认识和理解绩效的概念。

本文认为绩效是指组织或个人，在一定的条件和环境下，完成任务的出色程度，是对目标实现程度及达成效率的衡量与反馈。

2.1.2 绩效管理的概念

绩效管理（Performance Management，简称 PM）被称为“现代管理之父”的美国著名管理学家彼得·德鲁克发展和深化了绩效管理理论，到了今天，绩效管理被定义为“管理者与员工之间，在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及促进员工达到目标的管理方法和促进员工取得优异绩效的管理过程”^[23]。我国 2004 年 8 月 30 日发布的国家标准《卓越绩效评价准则》中专门对卓越绩效做了定义：通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值，并使组织持续获得成功^[24]。绩效管理是识别、衡量和提高组织和个人的绩效，并根据组织战略目标进行相应的调整，是一个持续不断的过程。即强调绩效管理应与组织战略保持一致，同时指出这是一个循环的过程。

本文所指的绩效管理是基于企业战略目标的一个系统的管理过程，它作为一个完整的系统，将员工绩效与组织绩效相结合，由组织的管理者和员工共同参与，通过持续沟通，管理者将组织战略目标、管理者职责、员工绩效目标等内容传递

给员工，并且在这持续地沟通过程中，管理者给员工以必要的工作指导，消除工作当中的障碍，和员工共同完成绩效目标，从而实现组织的战略目标。具体来讲就是包含绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效改进的 PDCA 闭环流程如图 2.1 所示。

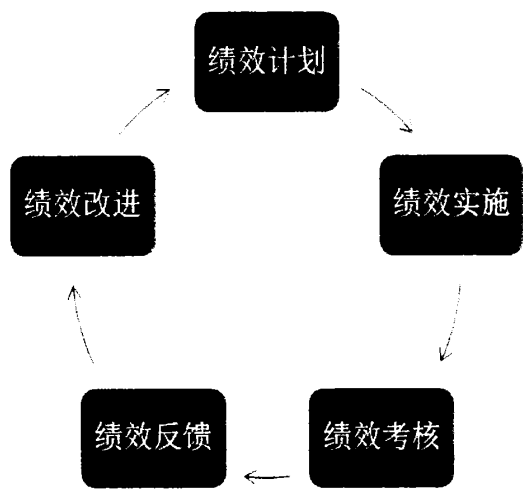


图 2.1 绩效管理流程图

Fig. 2.1 Performance management flow chart

2.1.3 绩效管理的作用

（1）激发员工工作热情，提高组织运行效率

绩效管理是人力资源管理系统的核心，近来，企业多以绩效考核结果作为用人制度的依据，对员工进行科学的奖惩及任命。另一方面，绩效管理制定的部门及员工目标与企业战略成为内在统一的整体。通过绩效管理中的目标体系，将企业目标及远景和员工的日常工作紧密联系起来，并通过各类监控指标，将个人的收入同其本人的工作绩效直接挂钩，在未增加企业的固定成本基础上，员工创造了更多的效益，同时能够随时了解公司的战略执行情况，能够有效激发员工工作热情，提升企业工作效率。

（2）形成特有企业文化，巩固人才队伍

从制定绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效信息反馈到绩效改进都离不开员工的参与。这种参与充分得体现了企业对员工的尊重，员工既以被管理者同时

又是主人翁的姿态参与到企业的经营决策中，满足了其自我实现的需要，增强员工与企业的凝聚力。同时持续有效的反馈沟通，不仅可以帮助员工解决工作中遇到的困境，员工也对自己有了更清晰的认知，并努力提高自己的新技能、学习新知识以求完成预期的绩效目标^[25]。从而促进了共同成长，逐步形成稳固的人才发展队伍，形成独具特色的人才管理体系及组织文化，为企业创造更大的经济利益夯实人才基础。

（3）及时发现工作中的问题，完善人力资源管理系统

绩效管理是一个不断制定计划、执行、纠正的 PDCA 循环过程，整个绩效管理环节，包括绩效目标设定、实施绩效、绩效实施调整、绩效反馈、绩效改进、再制定目标的循环，通过明确的绩效管理，能够明确工作职责，发现个人及企业在实现绩效目标中存在的问题并及时改进，从而完善人力资源管理系统。

（4）优化流程设置，保证实现公司目标

建立完整的绩效管理体系必将推进流程再造，通过梳理岗位说明书、职责说明书、梳理平衡计分卡等方式，能够更加科学优化公司工作流程，明确公司目标、部门目标、个人目标，明确考核标准，同时通过绩效反馈、绩效改进，及时调整公司战略，解决存在问题，持续稳定推进企业发展，最终实现公司目标。

2.1.4 绩效管理的流程

绩效管理是过程的管理，主要包括五个环节，即：绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效改进。

（1）绩效计划

绩效计划是被评估者和评估者双方对员工应该实现的工作绩效进行沟通的过程^[26]，是一个从公司到部门和个人的完整流程，它包含将公司战略和经营目标分解为部门阶段性目标和个人目标，并将沟通的结果落实为订立正式书面协议即绩效计划和评估表，它是双方在明晰责、权、利的基础上签订的一个内部协议。绩效计划是绩效管理活动的起点，还是绩效管理活动能否顺利实施的基础和关键。在这一环节中，管理者和员工共同参与，将企业年度战略分解成具体的部门工作目标和任务，进而再分解为岗位目标，落实到每个岗位和员工。

（2）绩效实施

绩效实施是绩效管理中非常重要的一个阶段，其主要功能在于保证员工能够在绩效计划制定后，员工根据设计的具体计划开展工作，并顺利地在规定时间内完成工作任务。在此过程中，管理者就员工的工作进展提供连续性的辅助和指导，管理者与员工之间应该有不间断的沟通和反馈，以明确正确的工作态度和行为，了解员工的工作进展，根据实际情况对绩效计划进行及时的调整，确保绩效实施的顺利进行。

在这个过程中，管理者要扮演好以下几个角色：一是记录员，要及时记录和收集员工的绩效表现信息；二是辅导员，要及时就工作中出现的问题与员工探讨，给予员工辅导和咨询，向员工提供解决问题的指导、建议和帮助；三是修正员，要根据实际情况的变化和员工的反馈及时对员工的绩效计划进行修正和调整^[27]。

（3）绩效考核

绩效考核是指按照事先制定的绩效计划所设定的目标及其衡量标准，通过月考核、季度考核、半年考核、专项考核和年度考核等形式，对员工的工作行为及取得的工作业绩进行评估，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。绩效考核是绩效管理中最重要的一环，更是最能凸显绩效管理成效的一个环节，通过绩效考核企业能够了解公司目标完成状况，从而根据考核结果调整公司战略，组织新一轮工作落实，推进公司更加有序运转。

（4）绩效反馈

绩效反馈是绩效管理过程中一个非常重要的环节，它通过将绩效评价的结果反馈给被评估对象，形成绩效奖励和绩效惩罚，从而对被评估对象的行为产生影响，为绩效改进打好基础。因为不管是谁做任何一件事情，在没有反馈的情况下，不知道自己做得好不好，从而无法进一步提高，甚至有可能一直错下去。管理者与员工之间的交流与沟通无疑降低了这一风险，员工不仅可以充分了解绩效考核的结果，更能清楚管理者对自己的期许，从而查找改进点。

（5）绩效改进

绩效改进是绩效管理的周期节点，是绩效考核结果的应用阶段，是连接绩效考核和下一循环计划目标制定的关键环节，更好推进绩效管理的新的动力^[28]，它通过确认工作绩效的不足和差距，查明产生的原因，制定并实施有针对性的改进计划和策略，不断提高竞争优势。绩效考核的目的不仅仅是作为确定员工薪酬、奖惩、晋升或降级的标准，员工能力的不断提高以及绩效的持续改进才是其根本目的，而实现这一目的的途径就是绩效改进。

2.2 常见绩效管理模式

2.2.1 “德能勤绩”式

目前主要在国有企业和事业单位在年终考评中应用。它的特点是：历史悠久，能够快速借鉴；考核指标比较简单粗放，大多数考核指标可以适用同一级别岗位、甚至适用所有岗位，缺少关键业绩考核指标；混淆部门负责人考核与部门考核概念；考核内容更像是对工作要求的说明，内容一般来源于公司倡导的价值观、规章制度、岗位职责等，绩效考核不能实现绩效管理的战略目标导向。

“德能勤绩”式绩效管理是简单粗放的绩效管理，对组织和个人绩效提升作用有限，虽然表面上看来易于操作，其实绩效考核过程随意性很大^[29]。对于刚刚起步发展的企业具有一定积极作用的。有助于加强基础工作管理水平，增强员工责任意识，督促员工完成岗位工作有积极的促进作用。但随着公司发展、基础管理水平的提高，公司绩效管理将对精细性、科学性提出更高要求，“德能勤绩”式绩效管理就不符合企业实际情况了。

2.2.2 “检查评比”式

检查评比式为主流绩效管理模式。它的特点是：对提高工作效率和质量作用大；考核标准明确，按岗位职责和 workflows 详细列出工作要求及标准；考核项目众多，单项指标所占权重很小；评价标准多为扣分项，很少有加分项；考核定量指标少，非定量指标多，绝大多数考核指标信息来自抽查检查；大多数情况下，公司组成考察组，对下属单位逐一进行监督检查，颇有检查评比的味道，不能体现对关键业绩方面的考核。

采用这种绩效管理模式的公司在通常情况下基础管理水平相对较高，公司决策领导对绩效管理工作比较重视，绩效管理已经进行了初步的探索实践，但由于考核项目众多，缺乏重点，实现不了绩效管理的导向作用，员工会感到没有发展目标和方向，缺乏成就感，绩效管理的公平目标、激励作用不能充分发挥。

2.2.3 “共同参与”式

目前在国有企业和事业单位中比较常见。它的特点是：绩效考核指标比较宽泛，缺少定量硬性指标，这给考核者留出很大余地；崇尚 360 度考核，上级、下级、平级和自我都要进行评价，而且自我评价往往占有比较大的权重；绩效考核结果与薪酬发放联系不紧密，绩效考核工作不会得到大家的极力抵制。

“共同参与”式绩效管理在以绩效提升为主要目标，团队协作为主要特征的组织中是适用的。对提高工作质量、养成团队精神具有积极作用，可以维系组织稳定的协作关系，约束个人的不良行为，督促个人完成各自任务以便团队整体工作的完成。但由于此类考核指标不需要过多的考核信息，一般被考核者根据自己的印象就能打分，考核随意性较大，人情分现象严重，容易出现“有意识的误差”和“无意识的误差”，同时这种评价一般与薪酬联系不太紧密，薪酬的激励作用有限，不利于员工创新能力培养。

2.2.4 “自我管理”式

“自我管理”式是世界一流企业推崇的管理方式^[30]。它的特征是：很少进行过程控制考核，大都注重最终结果；崇尚“能者多劳”的思想，充分重视对人的激励作用，绩效考核结果除了与薪酬挂钩外，绩效考核结果还决定着与员工岗位升迁或降职；通过制定激励性的目标，让员工自己为目标的达成负责；上级赋予下属足够的权利，一般很少干预下属的工作；绩效实施、绩效反馈环节工作比较薄弱，上级领导往往不能及时对被考核者进行绩效辅导，也不能及时给与下属资源上的支持，因此绩效管理提升空间有限；缺乏过程控制环节，对目标达成情况不能及时监控，一旦出现问题，可能会给组织带来较大损失。

随着企业绩效管理模式发展，绩效管理体系正在出现融合，企业逐步吸取各绩效管理模式的长处，逐步将“检查评比”式与“共同参与”式融合，形成了考核标准明

晰、考核内容全面、考核重点突出、考核客观公正，有利于企业发展的绩效管理模式。本文研究的天津港集装箱码头绩效管理模式的逐步向这个方向发展。

2.3 常见绩效考评方法

2.3.1 关键绩效指标

关键绩效指标（Key Performance Indicator，简称 KPI），美国学者杰弗里·梅洛将其定义为，在绩效管理的实践活动中发展起来的一种新的管理模式和方法，主要指在绩效考评指标体系中居于中心或核心地位的考评指标，其核心是从众多的绩效考评指标体系中提取重要性和关键性指标^[31]。关键绩效指标是用于衡量员工工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。此法在企业的实际运用过程中，首先需要明确企业的战略目标，并确定企业价值评估的重点，然后再找出这些评估重点的关键计划目标（即 KPI）。第二，各个部门的负责人根据企业级的 KPI 建立部门级的 KPI，并对部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标、实现目标的流程，从而确定评价指标体系。最后，部门负责人和员工一起将部门级的 KPI 进一步的细分，分解到各个岗位的绩效衡量指标，作为员工考核的要素和依据。

2.3.2 360 度绩效考核

360 度绩效考核又被称为全方位绩效考核，20 世纪 80 年代由爱德华提出，是指从员工自己、上级、同事、下级及客户处获得被考核者的信息，以此对被考核者进行全方位、多维度的绩效评估的过程^[32]。与传统的考评方式相比，360 度绩效考核扩大了评价者的范围和类型，从多个视角对员工进行综合评价，从而保证了评价的准确性、客观性和全面性。许多公司先后都引入了 360 度绩效考评，并从中受益匪浅，例如金蝶软件、李宁公司。但也有一些公司斥巨资进行 360 度绩效考核后，不仅收效甚微，甚至适得其反——造成考评者与被考评者关系紧张、员工互相猜疑等多种后遗症，这不仅造成大量人力、财力的损失，而且给公司带来了不利的后果。因此，中国公司在引进以及实施 360 度绩效考评时，一定要考虑到本公司的实际情况，同时掌握相应的原则。

2.3.3 平衡积分卡

平衡计分卡（BSC）是由哈佛大学的罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）教授与顾问戴维·诺顿（David Norton）带领一个研究小组，对 10 多家公司进行研究以寻求一种新的绩效管理方法。通过分析，卡普兰和诺顿以及上述公司认为，依靠财务指标的绩效管理对公司创造价值能力的评价产生影响，并开始研究能够代替传统财务绩效指标考核的绩效管理方法，即使用一种包括整个企业组织活动如顾客问题、员工活动、内部业务流程和股东问题的绩效指标计分卡，将这种新的绩效管理方法称为平衡计分卡，并在《商业哈佛评论》杂志上发表了多篇文章，提出了“平衡计分卡——驱动绩效的评价指标体系”^[33]。简单说来平衡计分卡就是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度，将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统，将企业战略目标分解至各部门及各员工，从而保证企业战略得到有效的执行。因此，平衡计分卡通常作为加强企业战略执行力的最有效的战略管理工具。

第 3 章 天津港集装箱码头绩效管理现状分析

3.1 企业概况

3.1.1 公司简介

天津港集装箱码头，始建于 1980 年，是我国大陆第一个建立的现代化国际集装箱专用码头。公司首次于 2006 年作为天津港发展控股有限公司的子公司在香港分拆上市，注册资本达到。建有两座现代化集装箱专用码头，四个泊位。一期老码头泊位前沿水深-12 米，岸线总长 398 米，可停靠 5 万吨级船舶；二期新码头泊位前沿水深-16 米，岸线总长为 825 米，进出港航道水深为-19.5 米，可同时停靠两艘第六代集装箱船舶。码头年设计吞吐能力 160 万 TEU，年吞吐箱量已突破 200 万 TEU。现拥有集装箱岸桥 14 台，集装箱轮胎场桥 38 台、拖车 76 台，以及大叉车、小叉车等各种专用机械设备总计 170 余台。

公司业务范围广泛，可承办各种集装箱船舶的装卸运输，以及各类大型、异型货物的拆装箱、拼箱业务。承办集装箱堆存、衡量、冷藏、保管、检验、清洗、维修业务；公路、铁路集装箱运输和零担货物业务。承办经二连浩特、阿拉山口两条欧亚大陆桥过境联运业务，并开通了直达四川、新疆、宁夏以及全国各地的铁路运输业务。同时已开辟 20 余条国际航线，通往日本、韩国、欧洲、美国、地中海、波斯湾、台湾、澳洲、香港、新加坡等 160 多个国家和地区的 300 多个港口，并开通了环渤海内支线和沿海内贸运输。

3.1.2 单位组织架构

为使企业快速地将决策权延至企业生产、营销的最前线，提高企业效率公司推行扁平化管理，具体组织架构如图 3.1 所示。

3.1.4 人力资源现状

截至 2015 年 12 月 31 日,天津港集装箱码头公司 913 人,从年龄上看,25 岁以下员工 3 人,占 0.33%;26-35 岁员工 101 人,占 11.06%;36-45 的员工 128 人,占 14.02%;46-55 岁员工 606 人,占 66.38%;56 岁以上员工 75 人,占 8.21%。从学历上分析,本科 216 人,占 23.66%;研究生以上 8 人,占 0.88%;其他学历 689 人,占 75.46%。

人才队伍老龄化严重。从天津港集装箱码头的人力资源现状来看,公司人才队伍偏于老化,年轻人较少,46 岁以上职工占到了 74.59%,如果未能实行有效的激励措施,人才队伍老龄化将导致公司缺乏创新与活力。

员工知识水平偏低,本科及以下学历人员占 75.46%,从一个层面反映出本单位职工缺乏相关专业知识学习能力,在人才队伍老龄化的诱因下,不利于企业高效、健康发展。

人力资源构成不尽科学合理。通过观察近几年公司人才流动情况,该公司并未出现大规模人才流动或人才流失,显示出技术和管理骨干人员队伍相对比较稳定,但是在面临着前两项问题的基础上,公司不得不投入更多的时间和资金,用于提升新进员工的技能,这削弱了公司的人力资源竞争力。体现出单位人力资源构成的不合理之处。

3.2 绩效管理现状

天津港集装箱码头当前的绩效考核体系主要由三部分组成,包括月度质量活动考核、季度绩效考核、年度考核。

月度质量活动考核面向全体员工,考核部门和员工两个层次,分为职责和绩效两个维度,考核指标来自于综合管理体系。考核方法采用的是多部门交叉考核,由企划部主管。从目前考核情况看,月度质量考核点几乎全是部门和员工岗位职责,绩效考核所占比例较少且单一,基本上只考核单船作业效率和船舶退动态两项,其他指标考核模糊,考核结果全部为合格。

季度绩效考核面向 10 个职能部门,其他单位以这 10 个部门的平均值为绩效参考分数。考核侧重部门所承担运营指标的完成情况,主要以结果为导向,由考

核小组监督，企划部汇总核算。季度绩效考核并没有覆盖基层单位，考核证据收集繁琐，指标量化、细化程度不够。从考核结果上看，初步体现了与公司主要经济指标完成情况挂钩，反映出部门间的绩效差距。

年度考核参考了月度质量活动考核、季度绩效考核成绩，引入了领导评价部分，由公司党委组织部实施考核。

3.3 绩效管理存在的问题

3.3.1 完整的绩效管理体系尚未形成

由于港口行业长期所处的垄断地位，缺乏市场竞争意识，至今都还没有形成以绩效管理为导向的企业文化^[34]。在日常的管理工作中不难发现，员工普遍缺乏对绩效管理的认识不足，更缺少对先进管理理念的渴求，并且错误地将绩效考核等同于绩效管理，认为考核和打分就是绩效管理的根本目的。目前公司考核方法为单数值加减分，绩效指标、考核办法、激励方式均因各种原因相互独立运作。考核方式为部门间打分，存在“你好我好大家好”现象，绩效结果区分度低，考核效果不佳。从公司现有的绩效管理制度来看，虽然已有一些奖惩条例及相关规定，但都散落在公司的各项制度中，仅有的绩效管理制度也无法确保考核流程的规范性，绩效管理体系的不完整必然使绩效管理工作执行不到位，最终造成绩效管理工作只能是流于形式，员工对绩效结果不满意，管理者对考核报以怀疑的态度。虽然制定了绩效管理方面的相关制度，但是却在实施的时候没有落实到制度上，反而要依据个人的主观看法来最后决定绩效考核的结果。此外，公司绩效指标与质量绩效指标、中层绩效评价、员工绩效评价之间缺乏继承性，指标体系关联性较弱会导致员工工作目标体系混乱，甚至相互冲突。

3.3.2 绩效管理基础薄弱

要进行有效的绩效管理，必须进行的基础性工作之一就是工作分析。绩效考核从某种意义上说其实就是考核员工对岗位职责的履行程度，尽管在实际操作中岗位职责是与分解后的公司目标结合起来考核的。天津港集装箱码头现有的岗位说明书是很多年前参照集团统一下发的岗位规范制定的，职责描述比较粗放，甚

至还有一些岗位说明书是从其他单位直接复制过来的，经过时间和业务变动的需要，已不能很好的适应公司现在的实际需求，并且在实际的考核中，岗位职责的交叉和职责不匹配的现象比比皆是，因此制定新的公司岗位操作手册迫在眉睫，便于让员工对自己的工作流程与职责有更清晰的认识。

3.3.3 绩效指标设置不科学

除了集团公司下达的公司硬性定量指标以外，大部分考核指标都来源于程序文件，以定性考核为主。绩效考核指标只具有普遍性，针对性不强，部分指标的定义比较模糊，不能形成明确的文字规定，甚至存在由于定义过粗过于泛化的指标与被考核者的具体工作关联性不大，致使在考核过程中总是出现各种争议，造成混乱的局面^[35]。此外，指标体系中还有很多抽象的指标，缺少对指标的具体量化，缺乏可操作性，只能进行主观考核。

3.3.4 未建立良好的沟通反馈机制

绩效指标的设定来自何处，如何设置的目标，上级是如何对自己进行考核的，考核的结果又是怎样的，这些对绝大多数被考核者来说都是不清楚的，除非等到被考核者在拿到薪酬时觉得有问题时才可能得到答案。针对上述天津港集装箱码头的绩效管理现状，我们可以看出在绩效计划的制定过程中，缺少管理者的参与，在实施绩效的环节中管理者也基本没有对员工实施针对性的绩效辅导。这种缺乏绩效反馈的考核方式，使得企业的绩效管理不能很好地发现问题，更不能及时做出改进。

3.3.5 绩效考核激励效果不佳

现行绩效考核体系中，随着时间推进考核重点逐步出现只注重重点可量化的考核项目、其他指标全部合格的情况，可量化的绩效考核内容较少且单一，更加注重结果考核，对于考核结果的分析、考核改进、评估缺少后续跟进。部分专项考核，如安全考核，因独立运行，考核标准不够细致不够严格，采用事后处理方式，而非事前控制，未能起到应有的作用。

以一线生产操作单位为例，计件员工总收入的 70%由公司加薪组成，计件收入占比较低直接导致一线操作岗位吸引力不足，越来越多的一线员工以健康为由

希望转岗或竞聘到其他岗位工作，同时也存在干不干差不多、干多干少差不多的现象。再例如操作部这样的公司重要生产组织部门也由于工作压力大、收入优势不明显，导致近几年人员流失较为严重。公司月度激励、季度激励、年度激励对应的考核内容均不相同，各种激励重点不清晰，无法达到良好的激励效果。

绩效管理是企业整体人力资源管理系统中一个重要的组成部分^[36]。目前看来，天津港集装箱码头仅仅把绩效考核的结果作为奖金分配和处罚的手段，并没有将其与员工的个人职业生涯规划、职位晋升、员工技能培训等其他人力资源管理的其他内容相衔接，只是单纯的为了考核才进行考核，根本无法达到有效激励员工的作用。

第4章 天津港集装箱码头绩效管理体系的构建

鉴于前期的分析，天津港集装箱码头应对目前存在绩效管理体系进行重新整理归类，从体系建设着手，建立全新的完整的绩效管理体系。

4.1 绩效管理体系构建原则

(1) 公开性原则：考核标准的制定通过各级人员协商和讨论完成，考核过程公开化、制度化；

(2) 客观性原则：考核必须依据可观察到的事实或工作表现，切忌带入个人主观因素或武断猜想；考核所依据的事实必须与部门或岗位所承担的工作有关，工作者的非职务行为，不能作为考核的依据；

(3) 反馈原则：考核人在对被考核人进行考核的过程中，需要及时把考核结果反馈给被考核人，同时听取被考核人对考核结果的意见，对考核结果存在的问题及时修正，或做出合理解释；

(4) 时效性原则：考核是对考核期内工作成果的评价，不应将非考核期的业绩表现反映在当期考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果和事件代替整个考核期的考核结果；

(5) 责任自律原则：考核人必须在责任基础上自律，考核责任人对考核结果承担责任。被考核人有权知道评价的依据和结果，并有权向企划部申辩与投诉，对企划部处理结果有异议的，可以向公司绩效管理委员会申诉^[37]。

4.2 绩效管理体系的形成过程

4.2.1 绩效管理重点考核指标的确立

(1) 公司管理层访谈。面向公司高层和中层管理人员开展访谈，并填写战略要素调查问卷。对公司高层领导主要调研公司目前所面临的机遇和挑战、发展的核心能力、期望建立的竞争优势、公司的优劣势、中期的经营战略和经营目标、组织管理存在的问题、当前绩效管理体系的优势与缺陷、薪酬结构的合理性等方面的内容。对中层管理人员主要是澄清现行岗位职责，并调研员工队伍执行力和

胜任力、绩效管理体系的履行情况、部门间的协作关系以及岗位编制设置等方面的内容。通过研讨，确定的关键成功要素，应如表 4.1 所示。

表 4.1 关键成功要素

Tab4.1 The key factors of success

ID	层面	指标领域	解释
1	财务	经营效益	经营的财务成果，包含收入总额、利润总额等
2	财务	盈利水平	财务产出的效率，经济附加值、净资产收益率、利润率
3	财务	经营成本	经济活动产生的成本，生产成本、人力成本、营销成本、研发成本
4	财务	资本成本	获取公司经营所需资本投入的成本，贷款利息、债权成本、股息、红利、投资者机会成本
5	财务	资本结构	公司资本的组成结构，现金流、负债
6	财务	收入管理	对经营收入的账务管理，回款、应收账款回收
7	财务	成本控制	对经营成本的账务管理，成本预算
8	财务	资本运作	公司现有资本的运作管理，资产的充分利用、合理的投资
9	客户	市场份额	目标市场的占有率
10	客户	客户资源	大客户、关键客户、客户总量
11	客户	生产规模	产能，吞吐量
12	客户	客户感受	客户对公司产品与服务的整体感受，客户满意度
13	客户	品牌价值	品牌的市场价值，品牌市场估值、商誉
14	客户	品牌形象	品牌在市场大众心目中的形象，品牌美誉度、市场认知度
15	客户	市场分析	市场未来发展趋势的研究
16	客户	业务开发	对新业务、新货类的开发，产业延伸，增强多元化
17	客户	客户开发	对现有业务的新客户开发，增加规模
18	客户	渠道管理	下游分销渠道的建立与管理
19	客户	营销策划	营销策略制定、营销活动组织
20	客户	客户服务	产品交付过程与售后，对客户的必要服务
21	客户	客户管理	客户信息管理，对客户的评级
22	内部运营	招商引资	吸引相关产业投资，临港产业、产业合作
23	内部运营	战略规划	公司战略目标的制定，战略实现的路径规划
24	内部运营	管理创新	为了提升管理水平、解决管理问题，采取建设性或创新的管理举措
25	内部运营	管理标准化	好的管理经验的固化，流程、制度、标准
26	内部运营	产品品质	生产作业效率，生产质量，货损货差

（2）现场战略研讨。通过访谈观点提炼、调研问卷统计、分析，形成公司近期战略报告，组织公司高层及中层管理人员进行现场战略研讨，对公司的战略要素达成共识。根据关键成功要素，拟定公司战略地图，如图 4.1 所示。

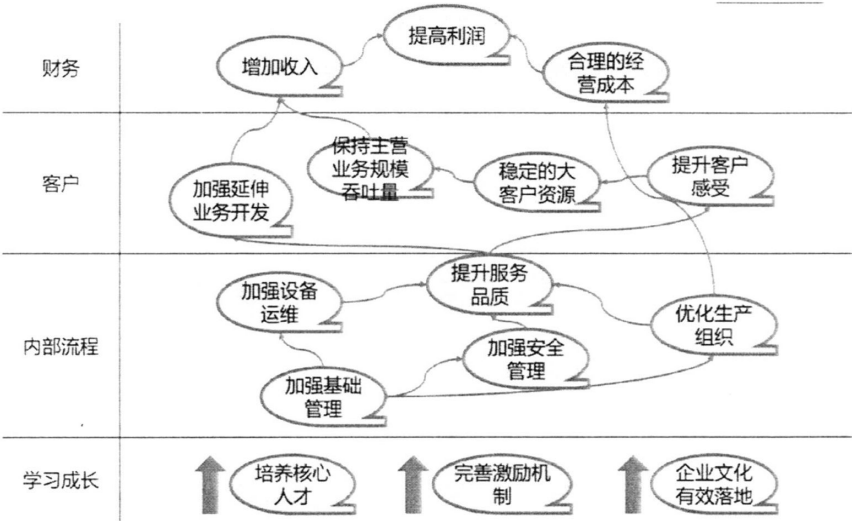


图 4.1 公司战略地图

Fig 4.1 Corporate strategy map

(3) 关键成功要素评价。根据战略研讨的结果，组织中高层管理者对成功要素调研结果进行重要性评价，并选取与要素相关较强的部门，绘制公司战略地图。形成公司战略地图后，如图 4.2 所示，选取要素，为各成功要素确定评价指标。

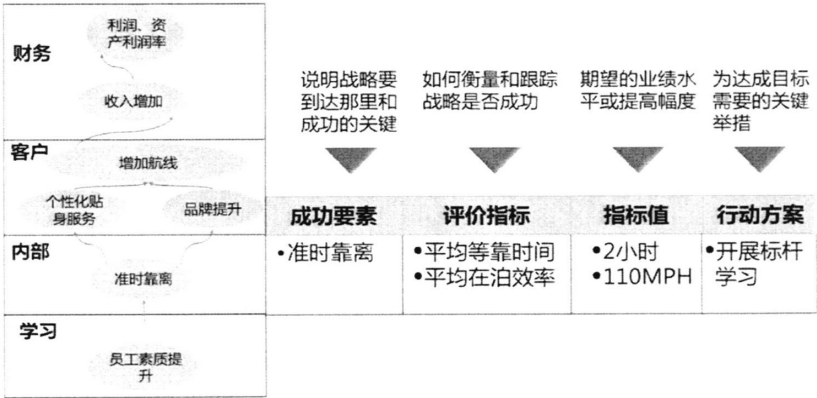


图 4.2 确定评价指标

Fig 4.2 The evaluation indicators

(4) 经过多轮研讨，最终形成公司级平衡计分卡，如表 4.2 所示。

表 4.2 公司级平衡计分卡

Tab 4.2 Corporate level the balanced scorecard

ID	层面	关键成功要素	推荐指标
1	财务	提高利润	利润总额
2	财务	合理的经营成本	单箱变动成本
3	客户	稳定的大客户资源	大客户业务比例
4	客户	保持主营业务规模	箱量
5	客户	提升客户感受	客户满意度
6	客户	加强延伸业务开发	新业务签约收入
7	内部运营	加强基础管理	重点制度流程改进个数
8	内部运营	提高产品品质	船舶动态兑现率
9	内部运营	优化生产组织	在泊船时效率
10	内部运营	加强设备运维	设备在线故障率
11	内部运营	加强安全管理	违章频率
12	学习成长	培养核心人才	核心岗位人员流失率
13	学习成长	完善的激励机制	员工满意度
14	学习成长	企业文化落地	企业文化发展纲要完成率

4.2.2 细化绩效管理体系各方职责

绩效管理不仅仅是人力资源部门的事情，更重要的是企业各级部门、各级管理者及全体员工的责任。

（1）对于高层管理者，在制定绩效计划阶段，其主要职责是制定制定公司中长期战略与经营目标，并形成公司的年度经营计划和业绩目标，完成公司的平衡计分卡^[38]，在公司战略目标的指导下，指导中层管理者制定部门平衡计分卡；在绩效辅导阶段，其主要职责是回顾企业绩效，与管理层讨论调整公司最佳目标；在绩效考核阶段，其主要职责是审批个人绩效评分并进行必要的调整并对所辖职位进行强制性分布。

（2）对于部门领导，在制定绩效计划阶段，其主要职责是参与公司目标与平衡计分卡的讨论，审核部门平衡计分卡，并确定部门绩效指标和目标，将部门的指标和目标分解到各岗位，与被评估者面谈，与员工充分讨论和沟通绩效合同，并达成一致；在绩效辅导阶段，其主要职责是随时了解被考核者的工作进展、所需资源和碰到的障碍，并提供相应的支持，以保证员工工作的完成；在绩效考核阶段，其主要职责是对被考核者年度的工作成果进行评价，与被考核者进行正式的年度绩效面谈并确定分数，后指导被评估人制定下年度的工作计划和目标。

(3) 对于被考核员工，在制定绩效计划阶段，与上级讨论并制定自己的年度工作计划，提出年度绩效指标和目标，并与领导讨论以及确认需要的资源；在绩效实施阶段，按照工作计划，与上级保持充分的沟通，提出资源需求，寻求支持，在年度末，与上级就工作进展和表现进行沟通，并作评估；在绩效考核阶段，通过进行自我评价，与上级进行绩效面谈，对一年来的工作和行为能力表现进行充分的沟通，并形成一致的最终评价结果。

(4) 成立以人力资源部为主导，外部顾问介入的绩效小组，协助各个小组开展工作。其工作内容主要是对绩效小组的成员进行绩效管理理念、方法和技巧的培训，使每个直线管理者具备绩效管理的能力，保证绩效实施的有序推动，并向领导者及时汇报工作开展情况和在工作中遇到的问题。在整个绩效考核过程结束后，将绩效考核结果通报和反馈给员工本人，从而使整个考核过程更加透明和公开。

4.2.3 实施工作分析

工作分析又叫职务分析，是指全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说，是对组织中某个特定的职务和岗位的工作内容和任职资格的描述和研究的系统过程。

实施工作分析主要进行两个方面的工作，一是立足工作本身，即对工作岗位的研究。研究每一个工作岗位的目的，该岗位承担的工作职责和工作任务，以及与其他岗位之间的关系等。二是人员特点，即任职资格的研究。研究胜任该项工作并能完成目标的任职者必须具备的条件与资格，比如工作经验、能力、身体状况等特征^[39]。工作分析需要充分调研，结合工作标准、绩效目标、工作内容、操作流程、风险防空点及相关工作要素，需要花费较长时间，工作分析的结果是生成内容全面，且具备量化考察点的职责说明书、岗位说明书，而职责说明书、岗位说明书的描述往往可以直接成为进行绩效考核的指标，夯实绩效管理基础。

表 4.3 修订后岗位说明书
Tab 4.3 The revised job description

一、工作标识				
岗位名称:		岗位代码:		
岗位等级:		所属部门:		
直接上级岗位名称:		直接下级岗位名称:		
在岗人数:		可轮换岗位:		
分析时间:				
二、设岗目的				
三、工作概述				
四、工作职责				
五、岗位权限与关系				
1. 岗位权限				
2. 工作关系: 所受监督、所施监督、内部关系、外部关系				
3. 晋升奖励关系: 职务晋升、岗位晋升、绩效奖励				
六、作息与环境				
1、工作时间; 2、工作条件				
七、绩效标准				
序号	指标名称	目标	绩效标准	执行结果
	量化指标内容	最终目标	权重占比 20%, 得分条件。	
执行结果列入晋升奖励关系指标, 执行结果项目得分为 0, 原则上不得参与晋升奖励。				
八、知识、技能或能力要求				
1. 教育背景; 2. 经验要求; 3. 能力要求				
4. 专业知识要求: 政策法律知识、岗位专业知识、其他相关知识				
5. 在职培训要求: 上岗前培训、工作中培训、晋升培训				
九、体能素质要求				
1. 生理特征要求; 2. 个性特征要求				
十、职业生涯				
<div><div>公司职业顶峰</div><div>↑</div><div>晋级层</div><div>↑</div><div>平行岗位 ← 本岗位 → 替代岗位</div></div>				

天津港集装箱码头目前施行应用的岗位职责说明书很多为从类似岗位上复制过来的，存在职责表述不清、工作标准不明、职责内容交叉等内容，随着公司的发展和壮大，已不能适应公司现有岗位的工作职责和任务。面对这些情况，根据调研确定绩效管理体系重点考核指标，结合细化后的各部门职责，就需要设计新的岗位说明书，注重以下内容：一是加入设岗目的层级，明确设岗的必要性，避免设置不必要岗位，造成人员冗余；二是加入在岗位关系与权限中加入晋升奖励关系，明确岗位晋升奖励方向，便于开展竞争上岗，选拔优秀人才；三是明确绩效标准，量化考核内容，帮助岗位从业者更有针对性开展工作，应对考核，同时为开展绩效考核做好准备；四是加入职业生涯选项，帮助岗位从业者更好理清未来从业发展方向，激励其学习提高，实现晋升。经过调整，竞聘岗位人员除了明确了工作职责外，更加了解了岗位设置的目标、未来发展方向，实现了工作分析的目标。新的岗位说明书如表 4.3 所示。

4.3 绩效管理体系方案设计

4.3.1 绩效计划

（1）制定绩效计划的原则

绩效计划的制定重点在于关键绩效指标的设立，而设立关键绩效指标重点需遵循 SMART 原则。内容包括：

Specific: 具体的，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统，用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准；

Measurable: 可衡量的，指目标应该是明确的，而不是模糊的，它应该有一组明确的数据作为衡量是否达成目标的依据；

Attainable: 可实现的，指绩效指标在付出努力的情况下是可以实现的，避免设立过高或过低的目标；

Rewarding: 相关的，指绩效指标要可能的体现与其他任务的关联性，最终与公司目标相结合；

Time-based: 时限性，绩效指标要在特定的时限内完成。没有明确的时间限定的方式也会带来考核的不公正，伤害下属的工作热情。

结合本原则，天津港集装箱码头绩效计划的原则有四项：一是准确性原则，各责任主体在绩效计划制定过程中应该具体、准确定位，逐级制定，确保计划定位与所处位置相符合；二是可衡量性原则，绩效计划具备可衡量性，提升可操作性，应当有明确可行的考核方法和考核标准；三是一致性原则，绩效计划应与公司战略目标保持一致，其实现有助于公司的战略目标实现；四是全面覆盖原则，制定出的绩效计划应能充分反映被考核者工作内容及工作成果。

(2) 绩效计划责任主体

绩效计划按责任主体可分为公司绩效计划、部门绩效计划和员工绩效计划三个层次。绩效计划之间的关系为：公司设定、调整组织的各个绩效周期的指标和目标，并分解指标和目标到各个部门；然后部门根据公司的时间表形成自己的绩效合同，并分解到下一层团队；被评估人和他们的直接上司共同制定下一个绩效周期的绩效合同，澄清绩效目标，双方签字，并向人力资源部门备案；直接上司和被评估人应该共同讨论并双方同意对员工的培训和发展需求以及监督的安排；每个财务年度开始，公司高管层进行下一年度战略主题和公司平衡计分卡的研讨，并分解指标和目标至各部门如图 4.3 所示。

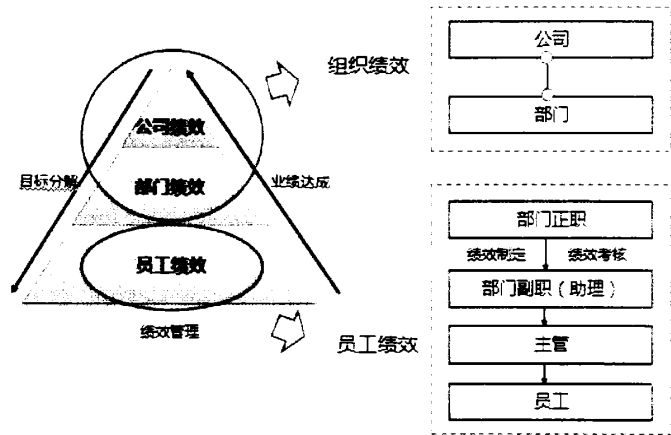


图 4.3 绩效计划关系

Fig. 4.3 performance plans to relational

公司目标：每年 1~2 月份由总经理主持召开公司战略发展会议，确定整个公司的平衡计分卡指标，形成公司绩效合同，制定公司本年度总体战略目标。

部门目标：3 月份公司经理与各部门领导依据分管系统目标，公司各部门绩效合同，制定本部门的工作计划。

员工目标：根据公司目标，重点结合部门目标，确定岗位绩效合同，结合岗位说明书，形成员工绩效计划和目标。

(3) 绩效指标确定

1) 各部门 KPI 指标依据公司方目和部门岗位职责提取而制定，侧重于公司主要经济指标、生产经营指标、设备运维指标，结合公司当前重点、热点管理课题。确定 KPI 考核指标，如表 4.4 所示。

表 4.4 KPI 考核指标
Tab 4.4 KPI assessment indicators

公司绩效指标体系					100%	
ID	指标名称	指标来源	定义与公式	周期	权重	数据来源
1	利润	BSC	利润总额	季	15%	计财部
2	净资产收益率	BSC	利润/净资产	年	5%	计财部
3	单箱变动成本	BSC	总生产能耗/箱量	季	10%	科协
4	箱量	BSC	实际计费箱量	季	10%	操作部
5	大客户业务比例	BSC	大客户业务收入/总收入	季	5%	计财部
6	客户满意度	BSC	第三方客户满意度调查结果	年	5%	营销中心
7	重点制度流程建设完成率	BSC	年度重点制度流程建设计划完成情况/年度计划值	年	10%	企划部
8	船舶动态兑现率	BSC	离港船舶动态兑现数/离港船舶动态总数	季	5%	操作部
9	重点线平均在泊船时效率	BSC	Σ （装卸箱量/在泊时间）/船舶数量	季	10%	操作部
10	岸桥平均单机效率	BSC	Σ （单机作业量/单机作业时间）/岸桥数量	季	10%	技术部
11	设备在线故障率	BSC分解	Σ 设备故障时间/设备运行台时	季	5%	技术部
12	人均培训时数	BSC	Σ （公司员工培训小时数）/人数	季	5%	人力部

2) 确定否定指标考核办法，发生时在考核成绩上直接加或减。如表 4.5 所示。

表 4.5 否决指标考核办法

Tab 4.5 Veto index evaluation method

安全事故（伤亡、交通、工程等）、工作失误（机损、采购事故、客户流失等）								
事故等级	扣分	全责	主责	同责	次责	责任人部门	主管部门	公司
特级	5	100%	70%	50%	30%	责任人扣分的 30%	责任人扣分的 10%	责任人扣分的 5%
一级	4	100%	70%	50%	30%	责任人扣分的 30%	责任人扣分的 10%	责任人扣分的 5%
二级	3	100%	70%	50%	30%	责任人扣分的 30%	责任人扣分的 10%	责任人扣分的 5%
三级	2	100%	70%	50%	30%	责任人扣分的 30%	责任人扣分的 10%	责任人扣分的 5%
四级	1	100%	70%	50%	30%	责任人扣分的 30%	责任人扣分的 10%	责任人扣分的 5%
操作规则：								
1、责任部门如果是多人责任，将责任系数相加，取相加系数与 1 之间的最小值								
2、当“责任人部门”为“该职能主管部门时”，采用“责任人部门”的计分标准。								

3) 确定 KPA 重点工作计划。本项考核内容依据为各部门每周录入工作计划及工作完成情况，季度末由公司领导集中评价，评价结果纳入考核成绩。

表 4.6 绩效考核方式和评估人

Tab 4.6 Performance appraisal methods and evaluation

考核类型	被考核对象	考核维度	权重	考核人
组织绩效考核	公司	绩效指标（KPI）	100%	绩效考核委员会
		否决指标	—	
	部门	绩效指标（KPI）	70%	绩效考核委员会
		重点工作（KPA）	30%	
员工绩效考核	部门负责人	绩效指标（KPI）	70%	绩效考核委员会
		重点工作（KPA）	30%	绩效考核委员会
		行为能力指标（KCI）	改进与晋升依据	总经理：40%
				公司分管领导：60%
	部门副职（主管）	否决指标	—	绩效考核委员会
		绩效指标（KPI）	80%	直接上级
		行为能力指标（KCI）	20%	
		否决指标	—	绩效考核委员会
	其他员工	绩效指标（KPI）	80%	直接上级
		行为能力指标（KCI）	20%	
		否决指标	—	绩效考核委员会

（4）确定绩效考核方式和评估人

绩效考核分为组织绩效考核和员工绩效考核两种类型，如表 4.6 所示。

4.3.2 绩效实施

绩效实施贯穿于绩效管理的始终，包含两个环节：一个是持续的绩效沟通，另一个则是绩效信息的收集分析^[40]，通过这两个环节不间断的沟通和反馈，以明确员工正确的工作态度和行为，了解工作的进展情况，从而提供相应的支持，调整绩效计划，切实实现绩效辅导的效果，不断推进绩效计划，确保实现绩效目标。

（1）绩效沟通

绩效沟通是绩效管理的灵魂和核心，是整个绩效管理过程中耗时最长、最关键、最能产生效果的环节，并且贯穿绩效管理的各个环节。

绩效沟通可以是正式的，也可以是非正式的。正式的沟通是事先计划和安排好的，又可以分为定期的书面报告、面谈、集体会议等。非正式沟通是未经计划的，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，除了正式的沟通方式之外的沟通都可以叫做非正式沟通，其形式如非正式的会议、闲聊、吃饭时的交谈等。相对于正式沟通，非正式沟通的好处是形式多样且灵活，问题发生后能及时进行沟通，从而达到解决问题的目的。在实际操作中，管理者和员工之间的工作进展情况沟通，并非都是事先计划好的或必须采取正式会议或书面形式。事实上，非正式的会议、闲聊时进行的交谈所起到的效果往往要远比正式的沟通好许多。各种绩效沟通方式的优缺点比较如表 4.7 所示。

表 4.7 绩效沟通方式优缺点比较列表

Table 4.7 Performance communication list the advantages and disadvantages compared		
沟通方式	优点	缺点
书面报告	1、内容清晰，无歧义 2、成本低，尤其目前无纸化办公的推行，能够及时快速反馈	1、生硬刻板，容易产生矛盾； 2、可能不愿意反馈，或由于留下内容，不能收获想要的内容，造成反馈失真。
面谈	1、问题探讨能够更加深入 2、能够更加真实了解员工情况，掌握更多信息	1、占用时间较长 2、需要谈话人具备较好的沟通能力，才能更好获得面谈结果
集体会议	1、专项内容，针对性更强 2、能够通过头脑风暴，获得更多的内容，更容易形成决议	1、可能出现跟风情况 2、可能导致一言堂
非正式沟通	1、形式多样且灵活，及时； 2、拉近管理者和员工的距离	缺乏严肃性； 一些问题不能用非正式沟通 不利于组织团结，产生小团体倾向

通过以上比较我们可以看出在绩效沟通方式的设计上，要多种方式综合利用，才能将彼此的作用发挥到极致。根据天津港集装箱码头自身的实际情况，天津港集装箱码头绩效沟通方式如表 4.8 所示。

表 4.8 天津港集装箱码头绩效沟通方式

Table 4.8 Tianjin port container terminal performance way to communicate			
沟通方式	参与者	频率	形式
书面报告	全体员工	2 次/年	调查问卷
集体会议	全体员工	2 次/年	工作总结会
面谈		不定期	单独面谈
非正式沟通	全体员工	贯穿绩效始终	随时进行工作沟通

(2) 绩效信息收集分析

绩效信息的收集是绩效管理的一项基础工作，很多绩效管理失败的原因就是由于绩效信息的不准确以及管理者考核评价的随意性。绩效信息的来源可以有多种途径，包括领导者的检查和记录、员工的自我评价、其他人的观察和评价信息等^[41]。通过收集绩效信息，发现员工绩效问题并提出改进的绩效目标，为进入绩效考核环节做好准备。天津港集装箱码头的绩效信息的收集工作人力资源部门主办，在绩效期末，各部门应及时向人力资源部门提供月度员工质量活动考核表、

员工考勤表等相关绩效信息，通过汇总绩效信息完成绩效实施工作。需要注意的是，在这一过程中，对一些关键事件的记录是非常必要的。

4.3.3 绩效考核

成立绩效管理委员会，对公司的绩效管理工作进行全面领导和管理。绩效管理委员会由公司高层领导组成。企划部为部门绩效管理的常务工作机构，在公司绩效管理委员会的领导下组织部门绩效管理工作的开展。

(1) 考核指标

1) KPI（关键绩效指标），是驱动公司战略发展的关键成功指标，是公司战略内容的具体量化表现形式指标^[42]，它围绕着公司战略规划和平衡计分卡构建，包含与公司发展战略相关的经济指标（列入公司方目）和职责提取的普通绩效指标，指标数据由各职能处室提供。

2) KPA（关键行动方案），当一件任务暂时没有找到可衡量的 KPI 或一时难以量化的时候，可以对完成任务关键的几个分解动作进行要求，形成多个目标，对多个目标进行检查，达到考量的结果，综合评价各单位重点工作计划完成情况，由各部门自行录入，总经办监督检查。

3) 否决类指标包含各种安全事故指标和群体事件，由安监部提供安全事故，货运部提供质量事故发生及鉴定结果，不占权重。

4) 加减分项指标考核各部门的特殊奖罚，由各部门提供，不占权重。

5) KCI 评价部门长的能力素质，通过工作行为评定把能力、个性、动机、态度等进行细化和定性，最终使得反映绩效的过程影响因素可控、可观察、可培养，考察评价部门长绩效指标。

(2) 考核指标应用

1) 考核维度的特点与评估方式

各指标类型特点与评估方式侧重点不同，具体如表 4.9 所示。

表 4.9 考核维度比较

Table 4.9 The inspection dimension comparison

指标类型	特点	评估方式	评估周期
KPI 定量	基于结果、数据	数据计算 定量评价法	月度/季度/年度
KPI 定性	基于过程	多人评估 分级描述法	月度/季度/年度
KPA	基于任务、过程	单人/多人评估 分级描述法	季度/年度
KCI	基于行为能力测 评、评价	单人/多人评估 行为能力评价	季度/年度
加减分项	管理异常	数据计算 加减分	月度
否决指标	重大问题一票否 决	数据计算 扣减分	月度

2) 绩效结果确定

最终绩效结果确定需要综合 KPI、KCI、KPA 和否决类指标，各部分在绩效结果中所占的比例和计分方式如表 4.10 所示。

表 4.10 绩效结果

Table 4.10 The performance results

评估项目	绩效结果		
	公司绩效	部门绩效	个人绩效
业绩合同（KPI）	KPI*100%	KPI*(70%)	KPI*80%
重点工作（KPA）	-	KPA*(30%)	-
行为能力（KCI）	-	-	KCI*20%
否决指标（a）	a	a	a
计算公式	KPI*100% -a	KPI*(70%)+ KPA*(30%) -a	KPI*80%+KCI *20%-a

（3）考核周期

1) 月度考核

每月初，各部门负责人对员工上一个月的工作任务完成情况进行评价，填写员工质量活动考核表并交由企业策划部，企业策划部将收集的绩效信息核实汇总后上报公司领导审批，再交由人力资源部制作具体的绩效分配。

2) 季度考核

每季度的第 1 个月的第 1 周，部门负责人结合部门年度 KPI 及工作计划与部门职责，制定本部门的季度 KPI 及工作计划，同分管领导进行面谈，确定季度绩效目标，报绩效管理委员会审批；每季度的第 1、2 个月的第 4 周，被考核部门负责人向绩效管理委员会汇报工作进展情况，如有需要可寻求绩效管理委员会进行指导和帮助；绩效管理委员会对被考核部门的工作情况进行了解，及时纠偏，必要时提供指导和帮助；每季度的第 3 个月的第 4 周末，企划部根据《部门绩效考核表》，收集相关信息对被考核部门所完成工作情况进行评分。分管领导审核企划部提交的部门绩效考评的评分结果，并决定是否例外事件、临时性工作奖罚分；草案出台三个工作日内，绩效管理委员会对各部门考核结果进行审批，包括对提交的例外事件、临时性工作奖罚分的书面材料进行审批，对各部门在考核中发现的问题进行分析，提出整改要求。

3) 年度考核流程

年度考核流程参照季度考核流程执行。

（4）TPMS 系统

TPMS 系统，即港口企业战略绩效管理解决方案，该系统以目标管理为核心，通过指标设置、数据录入和绩效评估等功能模块，实现了绩效考核的网络化、信息化和自动化，同时可以管理运营数据，为管理者提供方便的查询方式^[43]，能够有效提升绩效管理效率，提升办公信息化。

通过 TPMS 系统对各部门进行模拟考核的结果如表 4.11 所示。

表 4.11 模拟考核结果

Table 4.11 Simulate the assessment results

序号	部门	KPI 权重	KPI 得分	KCI 权重	KCI 得分	KPA 权重	KPA 得分	总分	绩效 等级
1	集装箱公司	100	3.69					3.69	C
2	操作部	70	3.79	10	0	20	3	3.61	C
3	货运部	70	4	10	0	20	3	3.78	C
4	安全监察部	70	4.38	10	0	20	3	4.07	B
5	营销中心	60	2.83	10	0	30	3	2.89	D
6	技术部	70	3.47	10	0	20	3	3.37	C
7	科协（技） 办公室	60	1.75	10	0	30	3	2.17	D
8	信息表	60	3	10	0	30	3	3	C
9	人力资源部	60	2.83	10	0	30	3	2.87	D
10	企业策划部	60	1.53	10	0	30	3	2.02	D
11	计划财务部	60	3.24	10	0	30	3	3.16	C
12	总经理办公室	60	3	10	0	30	3	3	C

4.3.4 绩效反馈

（1）绩效反馈误区

绩效考核结束后，天津港集装箱码头必须要求管理者和被考核员工进行绩效反馈。很多企业错误地以为，绩效考核结果公布之后绩效管理随即可以画上句号，其实不然。员工会对绩效考核结果难以接受，久而久之会对绩效考核产生抵触情绪，严重阻碍绩效管理在企业的发展。因此，天津港集装箱码头在构建绩效管理体系时应该格外重视绩效反馈这一环节。

（2）绩效奖惩

各项考核结果汇总并确认后的最终得分将为各项绩效评估后的奖惩提供数据支持，人力资源部门根据公司的规定和员工绩效评估结果，计算相应的绩效杠杆乘数，审核、确认计件奖金数额并报批，最终将与员工晋级、晋升、工资发放产生直接关联。

（3）考核申诉制度

通过考核申诉制度的建立和执行，天津港集装箱码头建立员工内部申诉制度，考核结束后，被考核者若对考核结果有异议，可以首先向人事主管部门问询，人

事部门应认真做好核查及解答工作。被考核者如不能接受人事部门做出的解答可以继续向继续管理领导小组申诉，绩效管理领导小组在接到申诉后，抽调相关人员组成评审委员会对申诉绩效结果进行评审，还被考核者一个公道。待调查结果得出后，应第一时间通知被考核者，并做好沟通工作，消除被考核者的疑虑，最终实现考核结果的客观公正。可以让员工在遭受不公正待遇时通过申诉来解决问题，避免产生抵触情绪^[44]。

（4）绩效反馈方式

绩效反馈最主要的方式就是绩效面谈，但却是令管理者和员工都为之头疼的一件事，因为绩效反馈面谈的重点是部门领导者对员工的不良绩效进行反馈并诊断，而批评类的负面信息反馈让部门负责人感到很棘手，同时负面信息的反馈往往会引起员工懊丧不满的情绪和不以为然的抵触心理^[45]，甚至还会影响到他们的工作热忱。因此，管理者在进行绩效面谈时需掌握以下技巧：

1) 对事不对人。绩效反馈面谈时应针对问题的本身而非个人，更不要进行人身攻击。

2) 充分肯定。面谈时，如果管理者首先对员工绩效进行充分的肯定和赞许，员工紧张的心情就会放松下来，员工感觉与管理者的关系也亲近了许多，而后也更能接受管理者对其提出的改进意见。

3) 少讲多听。是指管理者在进行绩效反馈面谈时要真正的用心倾听，了解员工的观点、感受，设身处地为下属着想。

4) 明确具体。管理者应针对员工的具体行为或事实进行反馈，切勿含糊笼统让被考核者摸不清头脑，从而影响此次面谈的实际效果。

绩效反馈面谈是管理者与员工双向沟通的过程，结合天津港集装箱码头实际情况，在进行绩效反馈面谈时步骤如下：

1) 首先是要明确绩效反馈面谈的目的，即让员工。而且绩效反馈应该是持续进行的，并要加以制度确认。

2) 管理者和员工在绩效反馈面谈前均要做好充足的准备工作，例如部门负责人要掌握之前设定的工作目标、检查每项工作完成的情况、给员工工作成果和表

现打分、为下一阶段的工作设定目标等。同样员工在收到面谈通知时也应回顾自己的工作表现及工作想法。

3) 具体指出下一轮绩效考核中应该致力进行的工作的目的和方法,告知被考核者将仔细地支持和监督其工作。对其已取得的绩效成果和尚未取得的绩效目标明确分开,分别告知。

4) 对于员工提出的问题应详尽回答,注意倾听其发言,对不明白之处进行补充说明。对于要求其担负的岗位及取得的绩效切实地达成共识,令其充满自信,在下一轮绩效考核中可以自己做出决定。

5) 在确认了本期绩效考核结果的基础上,就员工感兴趣的领域进行交流,填写《绩效改进与发展表》,双方签字确认,双方各留存一份,同时报企划部备案。

最后结束的时候,将绩效反馈面谈内容形成书面的记录^[46],既能使员工明确自己工作中的问题,也能作为新一轮绩效管理改进的依据,双方签字确认。绩效反馈面谈可以和下一季度绩效计划面谈结合在一起进行。

4.3.5 绩效改进

绩效改进的具体流程是:在绩效反馈环节,领导者已向被考核员工告知工作中存在的问题,在绩效改进环节中,双方针对存在的问题共同商讨确定合理的绩效改进方案。

(1) 绩效改进步骤

找出绩效考核当中发现的问题、横向对比发现绩效考核差距,查找核实出现问题的原因,列出问题项,逐步排查并通过书面文字形式阐明解决方案,无法解决问题通过绩效反馈告知上级领导,从提升工作角度撰写发展需求及发展计划,汇总排查以上各项内容,确定列入绩效改进工作内容的工作,完成绩效改进。

绩效改进具体流程为:

1) 公司平衡计分卡的绩效改进

公司平衡计分卡的改进需要经过绩效管理委员会会议通过,然后由人力资源部门会同相关部门调整相应的公司本部绩效指标,并从下一绩效周期开始启用。

2) 公司部门绩效指标的绩效改进

公司部门绩效指标的改进首先需要人力资源部门审核，然后由绩效管理委员会或总经理审批通过后从下一绩效周期开始启用。

3) 员工绩效指标的绩效改进

员工绩效指标的改进由直接上级审核、向上两级审批，报人力资源部门备案，下一绩效周期启用。

(2) 绩效改进注意事项

绩效改进要有针对性，不能偏离主题；要关注重点环节，不可能面面俱到；改进标准要尽可能量化和具体；要注明具体的改进时间、完成节点；绩效需要双方认可，它是一个沟通过程，不是安排工作；绩效改进不是一项员工福利，计划失败，员工和主管都应面临调整岗位的问题^[47]。

(3) 开展教育培训

绩效管理的主要目的就是为了掌握目前员工绩效过程中的优势和不足，进而改进和提高绩效水平，因此员工培训就成为了在绩效考核之后的一项非常重要的工作。领导者可以依据绩效考核的结果，结合员工的绩效现状以及被考核者的个人发展愿望，与其共同制定改进计划和个人未来发展计划。人力资源部门还可以对绩效考核结果进行归纳总结，对需要改进的方面设计整体的培训开发计划。

第 5 章 天津港集装箱码头绩效管理体系实施可行性分析

5.1 绩效管理体系实施预期

绩效管理提升项目实施以后，通过现场中高层访谈、公司战略目标分解、平衡计分卡讨论、薪酬激励改进讨论、考核指标梳理等前期工作，将建立公司绩效管理体系框架，形成短期薪酬激励改进方案，完成绩效管理信息化系统（TPMS）的开发。新绩效管理体系将为公司工作带来了以下几个方面的变化如表 5.1 所示。

表 5.1 新旧绩效体系对比

Tab. 5.1 Comparison of old and new performance system

当前绩效体系	新绩效体系
1. 目标体系为方日、季度考核、月度考核、预算、若干单项考核	1. 目标体系由 KPI、KPA、KCI、否决指标组成
2. 考核方法为单数值加减分制	2. 绩效考核方法为三值型分段评分法、多人评价分级描述法、加减法制法
3. 部门考核部分关联部门长绩效奖金，关联部门绩效奖金；部门内部结果二次分配	3. 公司、部门绩效结果关联部门长绩效奖金，关联部门绩效奖金；部门内部二次分配
4. 年度方目考核关联部门长年终奖金分配	4. 视绩效运行情况，将公司、部门年度绩效结果关联部门长年度绩效奖金
5. 工作目标来自方日、岗位职责；上下级沟通方式为定期会议、不定期沟通	5. 工作目标来自于上级工作目标与计划的分解、岗位职责；上级要针对下级进行绩效辅导，绩效周期完成后进行绩效面谈
6. 考核结果应用于奖金分配	6. 绩效结果不仅应用于分配，还应用于各级员工针对自己绩效结果的改进分析

5.1.1 岗位奖金系数的更加合理

按照码头企业行业标准，优化设置后的各岗位奖金系数将更加科学合理，能够更有效地解决某些重要岗位激励力度不够的问题。

5.1.2 奖金激励强度更加合理

绩效奖金激励可在公司内部建立起“以绩效为导向”的薪酬支付理念^[48]。而由于新的奖金核定方式依据公司的经营业绩和各单位绩效考核结果，以及员工在绩效周期内的实际表现，确定绩效奖金额度，同时更加倾向于支付给绩效优异的团队和员工，因此能够达到激励员工、提高团队工作效率、实现公司总体经营目标的目的。

5.1.3 岗位说明书更加科学合理

通过对各个岗位进行深入细致的定量分析，重新编制或修改完善后的岗位说明书将重新梳理岗级设置、人员配置和 workflows，做到岗位要求准确明晰，具体内容更加科学合理。

5.1.4 考核方式更加客观高效

绩效管理体系的优化基于平衡计分卡设计的、更加科学的绩效指标以及更加客观的绩效考核计分方法，通过量化指标、分段计分、正态分布等方式，达到最大限度消除评价者的主观因素，使评价结果更符合客观实际^[49]。通过运用绩效管理信息化系统（TPMS），能够使绩效考核过程简单化、日常化，降低绩效考核成本，提高绩效管理效率。

5.1.5 指标体系更加科学

在天津港集装箱码头原有的绩效管理指标体系中，尤其是在对管理者的考核上，只关注绩效指标，并没有对管理能力进行衡量，管理者的考核与员工的考核基本没有差别，其工作是否达到了任职资格根本无从考察。在新构建的绩效管理体系中，采取了以平衡计分卡为基础的关键绩效指标体系，从而使指标体系更加具有战略导向。绩效指标体系覆盖业务考核、安全考核、质量考核，简洁高效，让被考核者更清楚工作重点。同时结合工作态度和工作能力的考核，使考核体系更加科学、更加完整如图 5.1 所示。

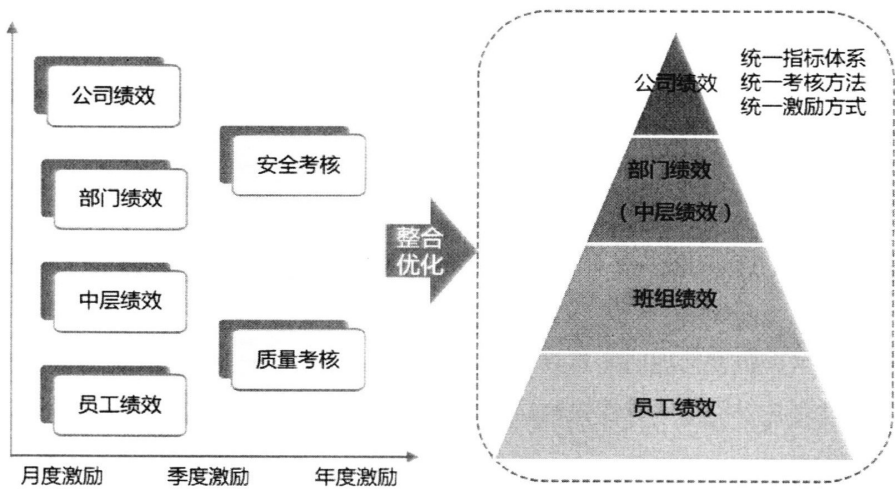


Fig. 5.1 Index system of performance

5.2 绩效管理体系实施中的不足及改进建议

5.2.1 缺少绩效管理体系宣传培训

在新的绩效管理体系正式运行前，在企业内部对其进行相应的宣贯和培训是非常有必要的。引导员工转变观念，正确认识绩效管理，并且掌握绩效管理的理论和技巧，才能有效减少体系运转的阻力^[50]。绩效管理体系的培训是一项非常繁琐的工作任务，需要贯穿于绩效管理体系实施的每个阶段。人力资源管理部门应当根据公司的实际，以举办研讨会或者聘请咨询公司授课的方式，向每个绩效管理者和参与者宣传讲授新的绩效管理体系，保证绩效管理工作的推进力度。培训工作做得越好，绩效管理就越能顺利实施。目前来看，通过大量的宣传培训和一段时间的运行后，员工从对绩效管理逐步介绍，对其认知也从一无所知到能够执行。工作热情、工作积极性不断提高，对绩效管理的认识日渐成熟。

5.2.2 绩效管理容易被忽视

目前因部分客观原因，仍存在岗位职责不清、权责不明、职权交叉情况，造成业务流程不畅，影响企业的有序经营。企业绩效管理工作的有序开展，必须有完善的组织管理结构对其进行支撑，责任主体职责界定清晰^[51]。企业领导应当加

强重视，成立绩效管理领导小组后，主动定期召开相关会议，讨论绩效管理相关事宜，特殊情况下可根据需要召开临时会议。同时在每个部门抽调骨干，担任绩效管理团队成员，最终组建一支专门的绩效管理团队，赋予每个人相关的权限和责任，并拟定工作说明书，以书面的形式明确其职责，确定其工作目标。而各部门的负责人需要指派一名员工作为部门的绩效管理员，参与人力资源部门组织的关于绩效管理体系的培训，协助部门负责人完成绩效管理工作。从而形成领导重视、队伍专业、无缝衔接的绩效考核队伍，推动绩效管理工作更加有效开展。

5.3 未来展望：建立绩效管理信息支持系统

在绩效管理实施过程中，要想在短时间内对各部门和员工的绩效指标进行精确的统计，工作量非常大，所以就必须要依托信息系统来实现准确快速的信息交换和数据统计^[52]。建立内部绩效管理信息系统，能够通过日常经营数据的输入、共享、后台管理等技术，让占用大量时间的绩效管理文案和核算工作“一键完成”。同时信息化流程让每级绩效管理者又能够及时了解待办工作，权限、权重设计，轻松实现多人评估，360度考核。因此建立高效的绩效管理信息支持系统将成为未来天津港集装箱码头必然实施的步骤。相信在引入高效的绩效管理支持系统后，天津港集装箱码头将有效提高绩效管理的效率，更高效完成数据比对、组织人员横向分析等数据积累分析手段，把握企业未来发展方向，为重大决策提供支持，最终形成完备的绩效管理体系。

第6章 结论

绩效管理虽不是什么新课题，但其重要性引起越来越多管理者的关注。探索一种适合企业自身特点的绩效管理体系对于一个企业来说更是至关重要。从绩效管理的发展历程来看，它从来都不可能是一蹴而就的，而是从不断的纠正和完善中得来的。港口企业作为国有经济的重要组成部分，其绩效管理水平直接决定着国有资产的使用效果。本文在借鉴国内外相关研究成果的基础上，选取天津港集装箱码头作为绩效管理的研究对象，对如何构建公司绩效管理体系进行了探讨。本文通过以上论证分析，得出以下结论：

第一，影响天津港集装箱码头绩效的最重要因素是其绩效管理体系及战略目标。

第二，每一种绩效管理方法都有其优点和局限性，结合公司实际综合利用绩效管理方法才能将科学的绩效管理效果发挥到极致，从而达到提高天津港集装箱码头经济效益和市场竞争力的目的。

第三，天津港集装箱码头通过一系列的改进措施，绩效管理更加完善，绩效水平将会有明显的提高。

本文对天津港集装箱码头绩效管理做了一定的研究，并取得了一定的成果。但由于自身知识水平、研究时间有限，本论文在研究的深度上有所欠缺。因港口企业特殊的市场结构和生产经营特点，关于如何能根据绩效管理现状反应的问题，更好地建立以及完善公司绩效管理体系也还值得进一步研究，恳请各位老师悉心指教。同时本文课题也会在日后的理论学习和实际工作中不断补充、修改、完善。

参 考 文 献

- [1]胡文丽, 陈俊翔.浅谈绩效管理在电力企业的有效运行.中国高新技术企业,2016,(1)161.
- [2]韩风贤.国有大型煤炭企业绩效管理过程中存在的问题及对策.科技视界,2014 (18) :231.
- [3]吴必胜.港口集团企业绩效评价探讨.交通企业管理,2010(6):23.
- [4]Paula Peters.7 Tips for Delivering Performance Appraisal Feedback Enigma. The Executive,1991,5(1):68.
- [5]Spangengerg,H.H.A systems approach to Performance appraisal in organizations.Psychology Brussels Belgium,1992,(25):60.
- [6]SachishA.Productivity Functions as a Managerial Tool in Israeli Ports.Maritime policy and Management,1996(4):112-123.
- [7]Halley Court,Jordan Hill.Hunan Resource Management.Heinemann Educational Publishers,2000.
- [8] Gary Dessler.Human Resource Management.Upper Saddle River:N.J. Prentice Hall, 1997.
- [9]Jai Ghorpade.Managing five paradoxes of 360-degree feedback.Academy of management Executive,2000,(14):140-150.
- [10] Wixom B H, Watson H J. An Empirical Investment of the Factors Afecting Data Warehousing Success. MIS Quarterly,2001,(25): 17-41.
- [11] Fandray,Dayton.The new thinking in Peformanceappraisal.Workforce,2001,80 (5):36.
- [12]李新春.中国国有企业重组的企业家机制.中国社会科学,2001,(4):19.
- [13]潘敏.战略性人力资源管理与组织绩效的关系研究.集团经济研究,2006,(7):26.
- [14]杜映梅.绩效管理.北京:对外经济贸易大学出版社,2003.
- [15]赵曙明.人力资源管理研究.北京:中国人民大学出版社,2001.
- [16]张德茗,陈碧固.试论双向沟通型绩效考核.长沙通信职业技术学院学报,2005,(6):72-74.
- [17]牛成喆,李秀芬.绩效管理的文献综述.甘肃科技纵横,2005,5(34):103-104.
- [18]李中斌,王贵军.绩效管理.北京:中国社会科学出版社,2007.
- [19]葛玉辉,陈悦明.绩效管理实务.北京:清华大学出版社,2008.
- [20]徐晓红,王泽岗.平衡记分卡在企业绩效评价中的运用.中国农业会计,2009,(11):25.
- [21]唐浩,陈秀菊.平衡记分卡在实践中的应用.合作经济与科技,2010,(2):60.
- [22]王璐.基于人力资源管理中绩效考核的应用研究.商,2014,(8):47.
- [23]王少东等.绩效管理.北京:清华大学出版社,2009.
- [24] 于雪.国有企业绩效管理问题分析及对策研究.企业改革与管理,2015,(15):59.
- [25] 宁琳,孙艳红,刘迎春.基于 SMART 原则的高校图书馆工作目标管理.图书馆学刊,2011,(5): 28-40.

- [26] 陈克林.浅析我国企业在绩效管理中的问题及对策.北方经贸,2012,(9):85.
- [27] 徐斌.绩效管理流程与实务.北京:人民邮电出版社,2006.
- [28] 刘美凤,方圆媛.绩效改进.北京:北京大学出版社,2011.
- [29] 武欣.绩效管理实务手册.北京:机械工业出版社,2005.
- [30] 杰弗里.梅洛.战略人力资源管理.吴雯芳译.北京:中国财政经济出版社,2004.
- [31] Richard Williams. Performance Management. London: International Thomson Business Press, 1998.
- [32] 孙健.360度绩效考评.北京:北京企业管理出版社,2003.
- [33] Chong-En Bai, David D. Li, Zhigangtao, Yijiang Wang. A Multitask Theory of State Enterprise Reform. Journal of Comparative Economics, 2000, (28): 716-738.
- [34] 刘秀国.基于可持续发展的港口物流绩效评价及预警研究:(硕士学位论文),天津,天津大学,2008.
- [35] 邓鸿伟,刘博.集团企业中绩效管理存在的问题及其解决对策探讨.经营管理者,2012,(3):66.
- [36] 孙少博.战略性人力资源管理对组织效能的影响研究:(硕士学位论文),山东,山东大学,2012.
- [37] 郑婷.港口物流绩效评价方法浅析.商品与质量,2011,(7):29-30.
- [38] 邱少成.关于绩效考评的建议.人力资源管理,2012,(2):134-136.
- [39] 向丹,聂先荣.如何进一步完善当前国有企业的绩效管理.全国商情,2014,(16):60.
- [40] 张欣蕊.企业信息化管理绩效评价研究.电子测试,2015,(15):166.
- [41] 孙露.如何让绩效管理在国有企业中发挥作用.环渤海经济瞭望,2012,(6):40-42.
- [42] 戴维.帕门特.关键绩效指标 KPI 的开发、实施和应用.北京:机械工业出版社,2008.
- [43] 桂明晖.企业运营管理活动绩效考核指标的确定.财会月刊,2014,S1:115-116.
- [44] 吕永波等.我国主要集装箱运输港口的竞争力评价研究.北方交通大学学报,2002,(5):4.
- [45] 龚华志.信息时代的企业人力资源管理.北方经贸,2001,(8):54-55.
- [46] 郭京生,袁家海,刘博.绩效管理制度设计与运作.北京:中国劳动社会保障出版社,2007.
- [47] 朱飞.绩效激励与薪酬激励.北京:企业管理出版社,2009.
- [48] 王道华.企业绩效的影响因素研究.理论探讨,2007,(3):28.
- [49] 李广斌.战略人力资源管理实践与企业绩效的影响关系研究:(硕士学位论文).厦门:厦门大学,2009.
- [50] 张峻玮.双向沟通才是王道-绩效管理如何提高绩效.人力资源管理,2010,(6):43.
- [51] 徐传谔,高元禄,庄慧彬.国有大型企业集团的目標多元化问题及其解决措施.理论前沿, 2007,(22):37.
- [52] 王众托.企业信息化与管理变革.北京:中国人民大学出版社,2001.

致 谢

两年来的学习生活，对工商管理领域有了系统的认识，并基本能结合自己的实际工作进行运用。这期间也因此结识了许多优秀的老师和志同道合的同学，拓宽了原有的思考视角，激励着我以后前进道路的方向，在此向他们表示感谢。

我的论文导师佟玉权教授，以平易近人，渊博的学识，严谨的治学态度极大的感染了我。无论是从选题到开题还是结构安排等，每一个环节都给了我悉心 and 细致的辅导，使我获益良多，直至最后能顺利完成本文，在此我要向佟玉权教授致以最崇高的敬意和深深的感谢。

在本文的写作过程中，参阅了大量的中外学者的著作，在这里对他们表示由衷的敬意和感谢。除此之外，我还得到了单位领导以及同事和家人的帮助和支持，感谢他们。

最后再次感谢参与本论文审阅和评议的各位专家教授！